

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**PAZAR YÖNELİMİ VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİYE
BEŞ GÜÇ MODELİ'NİN MODERATÖR ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Seda AKDOĞANLAR

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Mühendislik Yönetimi Programı

HAZİRAN 2012

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**PAZAR YÖNELİMİ VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİYE
BEŞ GÜÇ MODELİ'NİN MODERATÖR ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Seda AKDOĞANLAR
(507091241)**

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Mühendislik Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Seçkin POLAT

HAZİRAN 2012

İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 507091241 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi **Seda AKDOĞANLAR**, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “**PAZAR YÖNELİMİ VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİYE BEŞ GÜÇ MODELİ'NİN MODERATÖR ETKİSİ**” başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : **Prof. Dr. Seçkin POLAT**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Yrd. Doç. Dr. Umut ASAN**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Prof. Dr. Yasemin Claire ERENSAL**
Doğuş Üniversitesi

Teslim Tarihi : **03 Mayıs 2012**
Savunma Tarihi : **06 Haziran 2012**

Aileme,

ÖNSÖZ

Rekabetin yoğun olduğu sektörlerde, firmalar arası rekabeti oluşturan ana unsurları belirlemek ve bu unsurlara göre firma stratejilerini oluşturmak firmalar için hayati bir önem taşır. Tez çalışmasında kurulan model önerisi ile; firmaların faaliyet gösterdiği sektörü yakından takip etmesi sağlanarak, pazarlama stratejilerini bu yönde oluşturmaları ve geliştirmeleri amaçlanır.

Tez konumun seçiminden, tezimin teslim edilmesine kadar geçen süre boyunca ayırdığı zaman ve verdiği desteğin yanı sıra tecrübe ve bilgileri ile tezime katkılarından dolayı tez danışmanım ve değerli hocam Sayın Prof. Dr. Seçkin POLAT'a, istatistiksel çalışmalarda bilgilerini paylaşan ve bana her zaman yol gösteren değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Umut ASAN'a teşekkürü bir borç bilirim.

İki yıl boyunca Yurtiçi Yüksek Lisans bursu vererek akademik çalışmalarımı destekleyen bilimin ve bilim insanının destekçisi olan TÜBİTAK'a ve burs süresince takıldığım her konuda beni cevapsız bırakmayan TÜBİTAK personeline yardımlarından dolayı teşekkür ederim.

Ormo Yün İplik San. Ve Tic. A.Ş pazarlama departmanındaki sevgili müdürüm Sayın Banu DEMİRCİOĞLU'na ve tüm çalışma arkadaşlarıma yüksek lisans sürecimde sağladıkları destekten dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Tüm eğitim hayatım boyunca olduğu gibi, bu dönemimde de desteklerini esirgemeyen aileme, bu yoğun ve gergin dönemde bana gerek psikolojik destek veren gerekse yardımları ile her zaman yanımda olan tüm yakın dostlarıma teşekkür ederim.

Haziran 2012

Seda AKDOĞANLAR
(Tekstil Mühendisi)

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
KISALTMALAR.....	xiii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xv
ŞEKİL LİSTESİ.....	xix
ÖZET.....	xxi
SUMMARY.....	xxiii
1. GİRİŞ	1
1.1 Tezin Amacı.....	1
1.2 Literatür Araştırması	2
2. KAVRAMSAL ÇEVRE.....	5
2.1 Rekabet	5
2.2 Strateji.....	5
2.3 Rekabetçi Strateji	6
2.4 Rekabet Edilebilirlik.....	6
2.5 Rekabetçi Avantaj	6
2.5.1 Rekabetçi avantajı yaratmak	7
2.5.2 Rekabetçi avantajı korumak	7
2.6 Değeri Yaratmak	7
2.6.1 Değer yaratma stratejileri.....	8
2.6.2 Değeri yaratırken fiyatlandırma prosesi.....	8
2.6.2.1 Fiyatlandırma uygulamaları.....	9
3. SEKTÖRLERİN YAPISAL ANALİZİ - BEŞ GÜÇ MODELİ.....	11
3.1 Beş Güç Modeli'nin Kullanılma Nedenleri	11
3.2 Beş Güç Modeli'nin Özellikleri	12
3.3 Beş Güç Modeli'nin Bileşenleri.....	13
3.3.1 İçsel rekabet yoğunluğu	13
3.3.1.1 İçsel rekabet yoğunluğuna etki eden faktörler.....	13
3.3.2 Potansiyel giriş tehdidi.....	16
3.3.2.1 Sektöre yeni girişleri engelleyecek giriş engelleri.....	16
3.3.3 İkame malların tehdidi	20
3.3.3.1 İkame malların tehdidini etkileyen faktörler.....	21
3.3.4 Alıcıların pazarlık gücü	21
3.3.4.1 Alıcıların pazarlık gücünü etkileyen faktörler.....	21
3.3.5 Tedarikçilerin pazarlık gücü	23
3.3.5.1 Tedarikçilerin pazarlık gücünü etkileyen faktörler.....	24
3.4 Beş Gücün Dışında Stratejiye Etki Eden Faktörler	25
4. PAZAR YÖNELİMİ.....	27
4.1 Neden Pazar Yönelimli Olunmalıdır?	28
4.2 Firmaların Pazar Çevreleri İle Her Zaman Temasta Olmamaların Nedenleri	29
4.3 Pazar Yönelimi Eksikliğinin Sonuçları	29

4.4 Pazar Yönelimi'nin Çeşitleri.....	30
4.4.1 Duyarlı form.....	30
4.4.2 Proaktif form.....	30
4.5 Pazar Yönelimi Yaklaşımları.....	31
4.5.1 Kültürel bakışta pazar yönelimi.....	31
4.5.1.1 Müşteri yönelimi.....	32
4.5.1.2 Rakip yönelimi.....	32
4.5.1.3 Fonksiyonlararası koordinasyon.....	33
4.5.2 Davranışsal bakışta pazar yönelimi.....	33
4.5.2.1 Bilgi oluşumu.....	33
4.5.2.2 Bilgi dağıtımı.....	34
4.5.2.3 Cevap verebilme şekli.....	35
4.5.3 Kültürel ve davranışsal bakışın birleştirilmesi.....	35
4.6 Pazar Yönelimi'nin Değerlendirilmesi.....	36
4.6.1 MARKOR ölçeği.....	36
4.6.2 MKTOR ölçeği.....	37
4.6.3 MARKOR ve MKTOR ölçeklerinin birleştirilmesi.....	37
4.6.3.1 İçerik analizi metodu.....	37
4.7 Farklı Koşullarda Tercih Edilmesi Gereken Pazar Yönelimi Yaklaşımları.....	39
4.7.1 Ekonomik gelişmenin pazar yönelimine etkisi.....	40
4.7.2 İşletme koşullarının pazar yönelimine etkisi.....	41
4.7.3 Kaynak bulunabilirliğinin pazar yönelimine etkisi.....	41
4.7.4 Çaba gerektiren müşterinin pazar yönelimine etkisi.....	41
4.8 Pazar Yönelimi'ni Takip Etmede Üst Yönetimin Risk Alma Davranışı.....	42
4.8.1 İşletme çevresi karakteristiklerinde risk alma davranışı.....	42
5. PAZAR YÖNELİMİ VE FİRMA PERFORMANSI.....	43
5.1 Performansın Ölçülmesi.....	47
5.2 Pazar Yönelimi ve Performans Arasındaki İlişkiyi Etkileyen Faktörler.....	47
5.2.1 Rekabet yoğunluğu.....	48
5.2.2 Teknolojik değişim.....	49
5.2.3 Pazardaki değişim.....	49
6. UYGULAMA.....	51
6.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	51
6.2 Sektör Hakkında Genel Bilgiler.....	52
6.2.1 Tekstil sektörünün Türkiye'deki gelişimi.....	52
6.2.2 Sektörel analiz.....	53
6.2.2.1 Sektörün güçlü yanları.....	53
6.2.2.2 Sektörün zayıf yanları.....	53
6.3 Araştırma Kapsamı.....	54
6.4 Araştırmanın Modeli.....	54
6.5 Araştırmanın Hipotezleri.....	54
6.5.1 İplik sektörü için kurulan hipotezler.....	55
6.5.2 Boya sektörü için kurulan hipotezler.....	56
6.5.3 Dokuma sektörü için kurulan hipotezler.....	57
6.5.4 Hazır giyim sektörü için kurulan hipotezler.....	58
6.6 Araştırmanın Yöntemi.....	60
6.6.1 Araştırmada kullanılan moderatör etki.....	61
6.7 Araştırmanın Bulguları.....	62
6.7.1 Firma hakkındaki genel bilgiler.....	62
6.7.2 Anketteki ifadelerle ait aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar.....	63

6.7.3 Normallik testi.....	68
6.7.4 Güvenilirlik analizi.....	71
6.7.5 Faktör analizi.....	78
6.7.6 Korelasyon analizi.....	81
6.7.7 Regresyon analizi	85
6.7.7.1 Regresyon analizi varsayımları	85
6.7.7.1 Regresyon analizi varsayımları	85
6.7.7.2 Regresyon analizi sonuçlarının yorumlanması.....	86
6.7.8 Sonuç ve tartışma	102
6.7.8.1 İplik sektörünün sonuçlarının değerlendirilmesi	103
6.7.8.2 Boya sektörünün sonuçlarının değerlendirilmesi	106
6.7.8.3 Dokuma sektörünün sonuçlarının değerlendirilmesi	109
6.7.8.4 Hazır giyim sektörünün sonuçlarının değerlendirilmesi.....	111
6.7.8.5 Analiz sonuçlarına göre bir bütün olarak tekstil sektörü	113
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	115
7.1 Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler	117
KAYNAKLAR.....	119
EKLER.....	123
ÖZGEÇMİŞ	131

KISALTMALAR

AO	: Aritmetik Ortalama
SS	: Standart Sapma
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
MY	: Müşteri Yönelimi
RY	: Rakip Yönelimi
FK	: Fonksiyonlararası Koordinasyon
GT	: Girişlerin Tehdidi
R	: İçsel Rekabetin Yoğunluğu
İK	: İkame Malların Tehdidi
AG	: Alıcı Gücü
TG	: Tedarikçi Gücü

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 4.1	: Pazar yönelimi ölçeklerinin içerik analizi (Gauzente, 1999)	38
Çizelge 5.1	: Pazar yönelimi performansla pozitif olarak ilişkilidir (Lado ve Albert, 2001; Liao ve diğ.,2011; Hamşioğlu, 2011).....	44
Çizelge 5.2	: Pazar yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi pozitif olarak etkileyen düzenleyici etkiler (Liao ve diğ., 2011)	45
Çizelge 5.3	: Pazar yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi pozitif olarak etkileyen arabulucu etkiler (Liao ve diğ., 2011).....	46
Çizelge 5.4	: Pazar yönelimi ve işletme performansı arasında önemli bir ilişki yoktur (Lado ve Albert, 2001; Liao ve diğ., 2011).....	47
Çizelge 5.5	: Pazar yönelimi ve işletme performansı arasında negatif bir ilişki vardır (Rong ve Wilkinson, 2011)	47
Çizelge 6.1	: Cevaplayanların mevcut pozisyonu analizi	62
Çizelge 6.2	: Firmanın kuruluş yılı analizi	62
Çizelge 6.3	: Firmadaki çalışan sayısı analizi	63
Çizelge 6.4	: Araştırmaya katılanların performans sorularına verdikleri ifadeler ...	63
Çizelge 6.5	: Araştırmaya katılanların müşteri yönelimi sorularına verdikleri ifadeler.....	64
Çizelge 6.6	: Araştırmaya katılanların rakip yönelimi sorularına verdikleri ifadeler	64
Çizelge 6.7	: Araştırmaya katılanların fonksiyonlararası koordinasyon sorularına verdikleri ifadeler.....	65
Çizelge 6.8	: Araştırmaya katılanların girişlerin engeli sorularına verdikleri ifadeler	65
Çizelge 6.9	: Araştırmaya katılanların içsel rekabet yoğunluğu sorularına verdikleri ifadeler.....	66
Çizelge 6.10	: Araştırmaya katılanların ikame malların tehdidi sorularına verdikleri ifadeler.....	66
Çizelge 6.11	: Araştırmaya katılanların alıcı gücü sorularına verdikleri ifadeler	67
Çizelge 6.12	: Araştırmaya katılanların tedarikçi gücü sorularına verdikleri ifadeler	67
Çizelge 6.13	: Performans sorularının basıklık ve çarpıklık değerleri	68
Çizelge 6.14	: Müşteri yönelimi sorularının basıklık ve çarpıklık değerleri	69
Çizelge 6.15	: Rakip yönelimi sorularının basıklık ve çarpıklık değerleri.....	69
Çizelge 6.16	: Fonksiyonlararası koordinasyon sorularının basıklık ve çarpıklık değerleri.....	69
Çizelge 6.17	: Girişlerin tehdidi sorularının basıklık ve çarpıklık değerleri	70
Çizelge 6.18	: İçsel rekabet yoğunluğu sorularının basıklık ve çarpıklık değerleri...	70
Çizelge 6.19	: İkame malların tehdidi sorularının basıklık ve çarpıklık değerleri.....	70
Çizelge 6.20	: Alıcı gücü sorularının basıklık ve çarpıklık değerleri.....	71
Çizelge 6.21	: Tedarikçi gücü sorularının basıklık ve çarpıklık değerleri.....	71
Çizelge 6.22	: Performansı ölçen soruların güvenilirlik analizi.....	72

Çizelge 6.23 : Müşteri yönelimini ölçen soruların güvenilirlik analizi	72
Çizelge 6.24 : Rakip yönelimini ölçen soruların güvenilirlik analizi	73
Çizelge 6.25 : Fonksiyonlararası koordinasyonu ölçen soruların güvenilirlik analizi	74
Çizelge 6.26 : Girişlerin tehdidini ölçen soruların güvenilirlik analizi.....	75
Çizelge 6.27 : İçsel rekabet yoğunluğunu ölçen soruların güvenilirlik analizi	75
Çizelge 6.28 : İkame malların tehdidini ölçen soruların güvenilirlik analizi.....	76
Çizelge 6.29 : Alıcı gücünü ölçen soruların güvenilirlik analizi	77
Çizelge 6.30 : Tedarikçi gücünü ölçen soruların güvenilirlik analizi.....	77
Çizelge 6.31 : Anketteki tüm soruların güvenilirlik analizi	78
Çizelge 6.32 : KMO değerleri ve yorumları (Sipahi ve diğ., 2010)	79
Çizelge 6.33 : Performansla ilgili soruların faktör analizi değerleri.....	79
Çizelge 6.34 : Müşteri yönelimi ile ilgili soruların faktör analizi değerleri.....	79
Çizelge 6.35 : Rakip yönelimi ile ilgili soruların faktör analizi değerleri.....	80
Çizelge 6.36 : Fonksiyonlararası koordinasyon ile ilgili soruların faktör analiz değerleri	80
Çizelge 6.37 : Girişlerin tehdidi ile ilgili soruların faktör analizi değerleri.....	80
Çizelge 6.38 : İçsel rekabet yoğunluğu ile ilgili soruların faktör analizi değerleri ...	80
Çizelge 6.39 : İkame malların tehdidi ile ilgili soruların faktör analizi değerleri	81
Çizelge 6.40 : Alıcı gücü ile ilgili soruların faktör analizi değerleri	81
Çizelge 6.41 : Tedarikçi gücü ile ilgili soruların faktör analizi değerleri	81
Çizelge 6.42 : İplik sektörü-performans ve pazar yönelimi korelasyonu	82
Çizelge 6.43 : İplik sektörü-performans ve beş güç modeli korelasyonu	82
Çizelge 6.44 : Boya sektörü-performans ve pazar yönelimi korelasyonu.....	83
Çizelge 6.45 : Boya sektörü-performans ve beş güç modeli korelasyonu	83
Çizelge 6.46 : Dokuma sektörü-performans ve pazar yönelimi korelasyonu	84
Çizelge 6.47 : Dokuma sektörü-performans ve beş güç modeli korelasyonu	84
Çizelge 6.48 : Hazır giyim sektörü-performans ve pazar yönelimi korelasyonu	84
Çizelge 6.49 : Hazır giyim sektörü-performans ve beş güç modeli korelasyonu.....	85
Çizelge 6.50 : Sektörlerin çoklu bağıntı değerleri	86
Çizelge 6.51 : İplik sektöründeki müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkide beş güç modelinin moderatör etkisi.....	87
Çizelge 6.52 : İplik sektöründeki rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkide beş güç modelinin moderatör etkisi.....	88
Çizelge 6.53 : İplik sektöründeki fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkide beş güç modelinin moderatör etkisi.....	90
Çizelge 6.54 : Boya sektöründeki müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkide beş güç modelinin moderatör etkisi.....	91
Çizelge 6.55 : Boya sektöründeki rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkide beş güç modelinin moderatör etkisi.....	92
Çizelge 6.56 : Boya sektöründeki fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkide beş güç modelinin moderatör etkisi.....	93
Çizelge 6.57 : Dokuma sektöründeki müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkide beş güç modelinin moderatör etkisi.....	95
Çizelge 6.58 : Dokuma sektöründeki rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkide beş güç modelinin moderatör etkisi.....	96
Çizelge 6.59 : Dokuma sektöründeki fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkide beş güç modelinin moderatör etkisi.....	97
Çizelge 6.60 : Hazır giyim sektöründeki müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkide beş güç modelinin moderatör etkisi.....	98

Çizelge 6.61 : Hazır giyim sektöründeki rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkide beş güç modelinin moderatör etkisi	99
Çizelge 6.62 : Hazır giyim sektöründeki fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkide beş güç modelinin moderatör etkisi. 101	
Çizelge 6.63 : Sonuçların karşılaştırılması	117

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1	: Fiyatlandırma prosesi (Monroe, 1990)	8
Şekil 4.1	: İki yaklaşımın birleştirilmesi (Bugandwa ve Akonkwa, 2009).....	36
Şekil 6.1	: Pazar yönelimi ve firma performansı arasındaki ilişkiye beş güç modelinin moderatör etkisi	54
Şekil 6.2	: Müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişki.....	103
Şekil 6.3	: Müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişki üzerine ikame malların tehdidinin moderatör etkisi	104
Şekil 6.4	: Müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişki üzerine tedarikçi gücünün moderatör etkisi.....	104
Şekil 6.5	: Rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişki.....	105
Şekil 6.6	: Rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişki üzerine tedarikçi gücünün moderatör etkisi.....	105
Şekil 6.7	: Fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişki	106
Şekil 6.8	: Fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişki üzerine ikame malların tehdidinin moderatör etkisi	106
Şekil 6.9	: Müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişki.....	107
Şekil 6.10	: Müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişki üzerine girişlerin tehdidinin moderatör etkisi	107
Şekil 6.11	: Rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişki.....	107
Şekil 6.12	: Rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişki üzerine tedarikçi gücünün moderatör etkisi.....	108
Şekil 6.13	: Fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişki	108
Şekil 6.14	: Fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişki üzerine tedarikçi gücünün moderatör etkisi	109
Şekil 6.15	: Müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişki.....	109
Şekil 6.16	: Rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişki.....	109
Şekil 6.17	: Rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişki üzerine ikame malların tehdidinin moderatör etkisi	110
Şekil 6.18	: Rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişki üzerine tedarikçi gücünün moderatör etkisi.....	110
Şekil 6.19	: Fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişki	111
Şekil 6.20	: Fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişki üzerine ikame malların tehdidinin moderatör etkisi	111
Şekil 6.21	: Müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişki.....	112
Şekil 6.22	: Müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişki üzerine içsel rekabet yoğunluğunun moderatör etkisi.....	112
Şekil 6.23	: Rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişki.....	112
Şekil 6.24	: Rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişki üzerine alıcı gücünün moderatör etkisi.....	113
Şekil 6.25	: Fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişki	113

Şekil 6.26 : Fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişki üzerine içsel rekabet yoğunluğunun moderatör etkisi 113

PAZAR YÖNELİMİ VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİYE BEŞ GÜÇ MODELİNİN MODERATÖR ETKİSİ

ÖZET

Günümüzün zorlu rekabet şartlarında, firmalar rakiplerinden bir adım önde olmak zorundadır. Bunun için de, gelecek trendleri rakiplerinden önce fark edip, bu farkındalığı fırsatlara dönüştürmeli ve faaliyet gösterdiği sektörde olabilecek tehditlere karşı önlemler almalıdır. Aynı zamanda da, tüketici için değeri yaratmak firmaların birincil görevi olmalıdır. Çünkü, müşteriler sektörün ürünlerini tüketerek, hangi ürünlerin üretileceği konusunda firmalara geri beslemeler sağlarlar ve tüketicilerin değer algısı ödemelerindeki mevcut istekliliği etkiler. Tüketilmeden kalan ürün ya da servis değersizdir. Kısacası, rekabet ortamında tüketici isteklerinin göz ardı edilmesi üreticilerin başarılı olamamasına sebep olur. Firmalar pazar yönelimini benimseyerek ve uygulayarak, ürünleriyle ve servisleriyle tüketici isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılayabilir.

Büyüklüğü ne olursa olsun firmalar, rekabette ayakta kalabilmek ve karlılıklarını sürdürebilmek için pazarlama stratejilerini belirlemeli ve bu stratejilere göre kısa dönemli ve uzun dönemli planlarını yapmalıdırlar. Firmaların stratejilerini belirleyebilmeleri için, faaliyet gösterdikleri sektörleri iyi analiz etmeleri gerekmektedir.

Bu çalışma kapsamında da rekabetin yoğun olduğu tekstil sektöründe, pazar yönelimi ve firma performansı arasındaki ilişkiye beş güç modelinin moderatör etkisi araştırılmıştır. Bu anlamda geliştirilmek istenen model ile, firma performansının araştırılmasında pazar yönelimi (müşteri yönelimi, rakip yönelimi ve fonksiyonlararası koordinasyon) ve beş güç modelinin (içsel rekabet yoğunluğu, sektöre yeni girişlerin tehdidi, ikame malların tehdidi, alıcı gücü ve tedarikçi gücü) detaylı olarak analiz edilmesi düşüncesi savunulmuş ve firma performanslarını arttırmak isteyen firmaların bu etkileri dikkate almaları gerektiği fikri üzerine odaklanılmıştır.

Araştırmada, tekstil sektörü dört alt bölüme (iplik, dokuma, boya ve hazır giyim) ayrılmıştır. Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası'na ve İstanbul Tekstil ve Hazır Giyim İhracatçı Birlikleri'ne bağlı her alt bölümden İstanbul'da faaliyet gösteren 64' er üye firma ile çalışma yapılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketi hazırlama aşamasında, daha önce konu ile ilgili yapılmış literatür çalışmaları ve konu ile ilgili ölçekler incelenerek yapılacak araştırma amaçlarına uygun anket formu hazırlanmıştır. Hazırlanan anket, "<<http://www.surveey.com>>" adlı internet sitesine koyulmuştur ve firmalara bu sitenin linki mail olarak atılmıştır. Anketlere site üzerinden geri dönüş yapamayan firmalarla ise ikili görüşmeler ve telefon görüşmeleri yapılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde SPSS/PC 15.0 istatistik paket programından yararlanılmıştır.

Yapılan çalışmalarla; müşterilerinin ne istediğini bilen, rakiplerinin stratejilerini iyi analiz eden ve firma kaynaklarını koordineli olarak kullanabilen firmaların firma

performanslarını arttırdıkları bulunmuştur. Kısacası, pazar yönelimi ve firma performansı arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. Yapılan kapsamlı literatür araştırmasıyla analiz sonuçları tutarlılık göstermektedir. Pazar yönelimi ve firma performansı arasındaki ilişkiye beş güç modelinin moderatör etkisi incelendiğinde ise; iplik sektöründe pazar yönelimi ve firma performansı arasındaki ilişkiye ikame malların tehdidinin pozitif moderatör etkisi bulunurken, tedarikçi gücünün negatif moderatör etkisi bulunmuştur. Boya sektöründe pazar yönelimi ve firma performansı arasındaki ilişkiye girişlerin tehdidinin negatif moderatör etkisi bulunurken, tedarikçi gücünün rakip yöneliminde pozitif moderatör etkisi ve fonksiyonlararası koordinasyonda ise negatif moderatör etkisi bulunmuştur. Dokuma sektöründe pazar yönelimi ve firma performansı arasındaki ilişkiye ikame malların tehdidinin negatif moderatör etkisi bulunurken, tedarikçi gücünün negatif moderatör etkisi bulunmuştur. Hazır giyim sektöründe pazar yönelimi ve firma performansı arasındaki ilişkiye içsel rekabet yoğunluğunun negatif moderatör etkisi bulunurken; alıcı gücünün negatif moderatör etkisi bulunmuştur.

Pazar yönelimi ve firma performansı üzerine beş güç modelinin moderatör etkisinde aşağıdaki alanlarda ise istatistiksel olarak anlamlı bir veriye ulaşılamamıştır:

- ✓ İplik sektörü; Girişlerin tehdidi, rekabet ve alıcı gücünün pazar yönelimi ve işletme performansı arasındaki ilişkiye etkileri
- ✓ Boya sektörü; Rekabet, ikame malların tehdidi ve alıcı gücünün pazar yönelimi ve işletme performansı arasındaki ilişkiye etkileri
- ✓ Dokuma sektörü; Girişlerin tehdidi, rekabet ve alıcı gücünün pazar yönelimi ve işletme performansı arasındaki ilişkiye etkileri
- ✓ Hazır giyim sektörü; Girişlerin tehdidi, ikame malların tehdidi ve tedarikçi gücünün pazar yönelimi ve işletme performansı arasındaki ilişkiye etkileri

Bu durumun nedenleri olarak seçilen alt sektörler, tekstil sektörünün bir bütün olarak ele alınmaması ve araştırmanın yapıldığı firmaların kurum kültürleri ve anketi cevaplayanların tarafsız olarak soruları değerlendirememesi gibi nedenler gösterilebilir.

Sonuç olarak yapılan model önerisi, daha önce geliştirilen ve pazar yöneliminin firma performansına etkilerini inceleyen çalışmalardan farklılaşmış ve bu anlamda yapılacak gelecek çalışmalara da referans olmayı amaçlamıştır.

EFFECT OF FIVE FORCES MODEL OVER RELATIONSHIP BETWEEN MARKET ORIENTATION AND FIRM PERFORMANCE

SUMMARY

In today's highly competitive conditions, companies must be one step ahead of their competitors. For this reason, companies must be aware of future trends before their competitors, convert it into an opportunity and should take measures against possible threats. At the same time, the primary task for companies should be creating value for customers. Because, customers via consuming these products thereby provide feedback to companies about the products which products should be produced. Also, value perception of consumers affects the consumer willingness at their payments. In short, in the competitive environment ignorance of consumers' requests cause failure of producers. For this reason, firms must be market-oriented.

Market orientation as an organisational culture that has a set of shared values and beliefs in putting the customer first in business planning. Literature has divided market orientation into two approaches. One of them is cultural. This approach consists of customer orientation, competitor orientation and inter functional coordination. Another one is behavioral. This approach consists of intelligence generation, intelligence dissemination and responsiveness. These approaches and their types can be preferred at different conditions. Selected the approaches or the types effect firms' strategies.

Whatever the size of company, they identify marketing strategies in order to maintain profitability and survive in competition. According to this strategy, companies should make short-term and long-term plans. Companies are required to analyze the sectors in which they operate in order to set their strategies. The best tool to analyze the sectors is Porter's Five Forces model. There are five factors at this model. These five forces determine industry attractiveness and also long-run industry profitability.

The moderating effect of five forces model of Porter at the relationship between market orientation and company performance could not be found at comprehensive literature research. Some of studies at literature have focused on competitive intensity, technological turbulence and market turbulence. For this reason, this study was chosen. In this study textile industry where the competition is intense, moderator effect of five forces model investigated according to the relationship between company performance and market orientation. In this context, with the model desired to be developed, market orientation at the investigation of companies performance (customer orientation, competitor orientation and inter functional coordination) and the idea of detailed analysis of five forces model (the competition between existing firms, threat of new entrants to the sector, the threat of substitute products, buyer power and supplier power) advocated. In addition, the idea that is focused on companies should take into account these effects when they want to improve their performance.

In this study, Turkish textile sector is examined. The history of textile production in Turkey, goes back to the Ottoman period. In the 16th and 17th centuries, textile production was widespread and at an advance level. Having rapidly developed in the 20th century, a great textile production capacity was created in Turkey between the years 1923-1962. Until 1972, the sector gained more strength due to the finalization of first planned development period. The period between 1980 and 1989 was witness to opening to the foreign markets.

The textile sector is divided four sub-sections as spinning, weaving, dyeing and apparel. With each 64 company operating in Istanbul at all sub-sections being worked that those connected to Textile Industry Employers Union and The General Secretariat of Istanbul Textile & Apparel Exporters' Associations. At the survey preparation stage, earlier literature studies related to the subject and scales related to the subject observed. Thus questionnaire was prepared for the purposes of research to be done. The prepared questionnaire was put www.surveymonkey.com web site and the link of this web site was sent to companies. For the companies that couldn't be able to return the survey on web site, bilateral interviews and telephone interviews were conducted. SPSS/PC 15.0 statistical package program was used analysing of research datas.

Implemented studies showed that companies know what customers want, companies can analyse strategies of competitors and have the ability to manage using of resources in coordination can increase their performance. Shortly, there is a positive relationship between market orientation and firm performance for all sub-sections. Results of analysis show consistency with comprehensive literature research.

When relationship between market orientation and firm performance was reviewed at spinning sector, positive moderator effect of the threat of substitute products found at the relationship between market orientation and company performance. Besides, negative moderator effect of supplier power found at the relationship between market orientation and company performance.

When relationship between market orientation and firm performance was reviewed at dyeing sector, negative moderator effect of the threat of new entrants to the sector found at the relationship between market orientation and company performance. Besides, while positive moderator effect of supplier power found at the relationship between competitor orientation and company performance, negatif moderator effect of supplier power found at the relationship between inter functional coordination and company performance.

When relationship between market orientation and firm performance was reviewed at weaving sector, negative moderator effect of the threat of substitute products found at the relationship between market orientation and company performance. Besides, negative moderator effect of supplier power found at the relationship between market orientation and company performance.

When relationship between market orientation and firm performance was reviewed at apparel sector, negative moderator effect of the the competiton between existing firms found at the relationship between market orientation and company performance. Besides, negative moderator effect of buyer power found at the relationship between market orientation and company performance.

According to moderator effect of five forces model investigated over the relationship between company performance and market orientation, any significant data could not be acquired at below items:

At spinning sector; effects of the threat of new entrants to the sector, the the competiton between existing firms and buyer power over relationship between market orientation and firm performance.

At dyeing sector; effects of the the competiton between existing firms, the threat of substitute products and buyer power over relationship between market orientation and firm performance.

At weaving sector; effects of the threat of new entrants to the sector and buyer power over relationship between market orientation and firm performance.

At apparel sector; effects of the threat of new entrants to the sector, the threat of substitute products and supplier power over relationship between market orientation and firm performance.

We can show the reasons as below for these insignificant results.

- selected sub-sections,
- textile sector was not reviewed as a whole,
- organizational culture of investigated firms,
- Not evaulating the survey evenhandedly

The proposed model differentiated from earlier studies examining the effects on firm performance and market orientation and in this regard intended itself to be a reference for future studies. This model can be used at all sectors which have sub-sectors.

1. GİRİŞ

Günümüzde firmalar, müşteri beklenti ve isteklerinin sürekli değiştiği, rekabetin çok acımasız olduğu ve teknolojinin hızlı bir şekilde geliştiği değişen çevre koşullarında faaliyet göstermektedir. Bu değişimlerin üstesinden gelebilen ve müşterilerin ihtiyaçlarına en hızlı şekilde cevap verebilen firmalar, rakiplerinden ayrılarak rekabet avantajını kazanmaktadır. Müşterilerin ihtiyaçlarına yeteri kadar cevap veremeyen firmalar ise, sektörde hayatta kalamama tehlikesiyle karşı karşıya kalabileceklerdir. Bu olumsuz durumun oluşmaması için firmalar, müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini sürekli olarak gözlemlenmeli ve müşterilerin talep ettiği yüksek kalitedeki ürünleri pazara sunmalıdır. Bu durum ise, pazar yönelimi anlayışının firmalarda benimsenmesini gerektirir.

Firmaların, değişen çevre koşullarında ve yoğun rekabet ortamında doğru stratejik kararlar almaları son derece önemlidir. Stratejik kararların doğru alınabilmesi, firmaların faaliyet gösterdiği sektörlerin doğru analiz edilmesini gerektirir. Sektörlerin analiz edilebilmesi için Porter, Beş Güç Modeli'ni geliştirmiştir (Porter, 1980).

Araştırmanın temel amacı, pazar yönelimi ve firma performansı arasındaki ilişkiye beş güç modelinin moderatör etkisinin seçilen tekstil alt sektörlerinde araştırılmasına katkıda bulunmaktır.

1.1 Tezin Amacı

Rekabetçi avantaj, firmaların stratejik hareketleri için bir gerekçe oluşturur, başarılı firmaları başarısız firmalardan farklılaştırmada kullanılan bir anahtardır. Firmaların rekabetçi avantajlarını korumalarına ve genişletmelerine, sektör yapısında olabilecek değişimleri rakiplerinden önce yorumlamalarına yardımcı olabilmek için beş güç modeli kullanılır.

Rekabetin yoğun olduğu sektörlerde rakiplerine karşı rekabetçi avantajı elde edebilmek için firmalar, rakipleriyle aynı değeri müşterisine sunarken rakiplerine

kıyasla üretimde ya da daha yüksek satın alma fiyatlarını belirleyen aktivitelerinde rakiplerinden daha etkili olmalıdır. Pazar yönelimi de, firmaların bu amacını gerçekleştirmek için kullandığı rekabetçi bir davranıştır.

Yapılan çalışmada tüm bu unsurlar bir araya getirilerek, pazar yönelimi ve firma performansı arasındaki ilişkide beş güç modelinin moderatör etkisi araştırılmıştır.

1.2 Literatür Araştırması

Pazar yönelimi ve firma performansı arasındaki ilişkiye beş güç modelinin moderatör etkisi başlıklı çalışmamda, modelin ana yapısını oluşturan pazar yönelimi ve beş güç modeli kavramları üzerinde durulmuştur. Modelin yapısının en doğru şekilde kurulabilmesi ve sonuçların iyi bir şekilde analiz edilebilmesi adına literatür kapsamlı bir şekilde incelenmiştir.

Bu güne kadar geliştirilen pazar yönelimi- firma performansı modelleri, firmaların faaliyet gösterdiği çevrenin değişimlerini dar bir boyutta ele almış ve bu doğrultuda sonuçlarını yorumlamışlardır. Yapılan çalışma ise firmaların faaliyet gösterdiği çevreyi; sektördeki mevcut firmalar arasındaki rekabetin derecesi, tedarikçilerin gücü, alıcıların gücü, sektöre katılacak yeni firmaların tehdidi ve ikame ürün tehdidi gibi faktörlerle detaylı olarak analiz etmiştir ve sonuçlarını bu doğrultuda yorumlamıştır.

Yapılan literatür özeti ile daha çok tezin bütününde kullanılan kavramların tanımlanması ve bu kavramlarla ilgili özet bilginin verilmesi amaçlanmıştır. Bu yaklaşımla özetle; beş güç modeli, pazar yönelimi, pazar yönelimi ve firma performansı ilişkisi kısaca tanımlanmıştır.

Sektörleri yapısal olarak analiz edebilmek için beş güç modeli kullanılır. Beş güç modeli, beş rekabetçi güçten oluşur. Beş rekabetçi kuvvetin her birinin gücü; sektörün yapısının ya da sektörün ekonomik karakteristiklerinin bir gücüdür. Sektörün yapısı göreceli olarak durağandır, ancak zamanla değişebilir. Sektördeki yapısal değişimler, rekabetçi kuvvetlerin bütün ya da göreceli gücünü değiştirebilir (Porter, 1980).

Narver ve Slater (1990) pazar yönelimini, alıcılar için üstün değeri yaratmada gerekli olan davranışları en verimli ve en etkili şekilde oluşturan organizasyonel kültür olarak tanımlar. Kohli ve Jaworski (1990) ise, pazar yönelimini aktivitelerin ya da

davranışların bir kümesi olarak tanımlar. Davranışsal bir bakış açısından pazar yönelimi; bilgi toplama, bilgi dağıtımı ve dış çevreye uyarıcı cevaplar ile ilgili olarak iç organizasyonel aktivitelere odaklanır. Bunlara ilave olarak, Deshpande ve Farley (1998)' e göre pazar yönelimi 3 seviyede sunulabilir: bir kültür gibi (müşterileri ilk sıraya koyma ile ilgili paylaşılmış değerler ve inanışlar kümesi), bir strateji gibi (sürekli olarak müşteriler için üstün değer yaratma), ve bir taktik gibi (müşterileri oluşturma ve memnun etmede görevler arası aktivitelerin ve süreçlerin bir kümesi).

Performans ise, firmaların amaçlarını gerçekleştirebilmeleri adına planladıkları işlerin sonuçlarını nitel ya da nicel olarak değerlendirmeleridir (Akman ve diğ., 2008). Güçlü bir pazar yönelimi ve yüksek bir performans, organizasyonun rakiplerine göre daha üstün müşteri değerini elde etmeye olanak sağlayan çevresindeki değişimleri yakından takip etmesine ihtiyaç duyar (Kohli ve Jaworski, 1990).

Yapılan kapsamlı araştırmalar doğrultusunda pazar yönelimi ve firma performansı arasındaki ilişkiyi, pazarın rekabet durumunun etkilediği görülmüştür (Kohli ve Jaworski, 1990). Beş güç modelinin moderatör etkisinin model önerisi, pazar yönelimi ve rekabet boyutunun detaylı olarak incelenmesi gerektiği ve bu boyutların firma performansını nasıl etkilediğinin yorumlanması gerektiği fikri üzerine dayandırılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇEVRE

Bu bölümde tezin gelecek bölümlerine ait alt yapının oluşturulması amacıyla strateji, rekabetçi avantaj ve değer kavramları üzerine literatür bilgi verilmiş ve genel olarak bu kavramlarla ilgili bir farkındalık yaratmak amaçlanmıştır.

2.1 Rekabet

Rekabet, sektörde çok sayıda rakibin bulunduğu, sektöre firmaların giriş ve çıkışlarının serbest olduğu, ne üreticilerin ne de tüketicilerin ürün fiyatını belirleyemediği, bilgi akışının tam ve ürünün homojen olduğu bir durumdur (Maddala ve Miller, 1989).

Rekabet; işletmenin başarısının ve/veya başarısızlığının temel göstergesidir. Rekabetin niteliği, rakiplerin ve müşterilerin beklentileri ile değişebilir (Kandampully ve Duddy, 1999).

Rekabet, birden çok fiili ve potansiyel katılımcının olduğu, sektöre katılımın ve sektörü terk etmenin kolay olduğu adil bir yarışmadır ve yarışmanın kuralları çerçevesinde kıt ortamdaki payı almak için kazanma amacı güdülen bir durumdur (Audretsch ve diğ., 2001).

2.2 Strateji

Strateji, organizasyonun ana hedeflerini, politikalarını ve hareketlerini kapsamlı bir şekilde ele alan plan ya da desendir (Quinn, 1980). Ayrıca strateji, çeşitli bilim adamları tarafından kendi içinde 5'e ayrılmıştır (Pamuk ve diğ., 1997):

Bir yön olarak strateji: Strateji, yön belirleme sürecidir. Firmalara yön verir.

Bir düşünce olarak strateji: Strateji, düşünme sürecidir. Firmalar, belirledikleri amaçlara önceden hazırlanmaya başlarlar.

Bir eylem olarak strateji: Strateji bir davranıştır. Düşünceleri eyleme dönüştürür.

Bir durum olarak strateji: Strateji, değişen koşullardaki durum belirleme sürecidir.

Bir kültür olarak strateji: Strateji, işletmenin dünyaya bakış açısını ve düşünce sistemini yansıtır.

2.3 Rekabetçi Strateji

Rekabetçi strateji, sektördeki rekabetin meydana geldiği alanlarda avantajlı bir rekabetçi pozisyonu araştırmaktır (Porter, 1980). Rekabetçi strateji; farklı olma ile ilgilidir. Benzersiz değerleri müşterilere sunabilmek için farklı aktiviteleri seçmek demektir. Pazar payı ve karlılık açısından pozitif sonuçları elde etmeyi, pozisyon avantajlarını konumlandırmayı ve firmanın değerli kaynaklarını ve becerilerini geliştirmeyi sağlar (Teewsen, 2004).

Firmalar rekabetçi stratejilerini belirlerken, uygun analiz modelini seçebilmek için içinde bulundukları sektörü incelerler. Çünkü sektör, firmaların rekabetçi avantajı kazandıkları veya kaybettikleri bir konumdur. Bu yüzden de strateji, firmaya özgün olmalıdır ve sektör göze alınarak oluşturulmalıdır (Passemar ve Kleiner, 2000).

2.4 Rekabet Edilebilirlik

Rekabet edebilirlik kavramı, bilim adamları tarafından farklı farklı yorumlanır. Örneğin, bazı bilim adamları firmanın rekabet edilebilirliğini üretkenlik açısından tanımlar. Şirket, sektör ya da ulus yüksek üretkenliğe sahip ise, rekabetçi görülür (McKee ve Sessions-Robinson, 1989). Scott (1989) ise, rekabet edebilirliği tanımlamak için, organizasyonel performans ile rekabet edebilirlik arasındaki bağlantı üzerine odaklanmıştır. Rekabet edebilirlik, rakipler kadar hızlı bir şekilde gelirleri yükseltme ve gelecekte rakiplerin hızına yetişmek için gerekli yatırımları yapabilme yeteneğidir.

Pace ve Stephan (1996)' e göre rekabet edilebilirlik; sektörde hayatta kalmada, organizasyonun yatırımlarını korumada, yatırımının yüksek geri dönüşünü elde etmede sahip olunması gereken bir yetenektir.

2.5 Rekabetçi Avantaj

Rekabetçi avantaj, firmaların stratejik hareketleri için bir gerekçe oluşturur, başarılı şirketleri başarısız şirketlerden farklılaştırmada kullanılan bir anahtardır (Porter, 1985). Rekabetçi avantaj, firmanın aktivitelerini organize ettiği ve yönettiği

fonksiyonun bir sonucudur. Firmanın fonksiyonu, çeşitli aktivitelere ayrılır. Her aktivite ile müşteriye değer yaratılmış olunur. Yaratılan son değer, müşterinin bu ürünü ya da servisi almak için ödemeyi kabul ettikleri fiyat tarafından ölçülür. Firmalar eğer küresel maliyetten daha büyük değer yaratırlarsa karlıdırlar (Passemard ve Kleiner, 2000).

2.5.1 Rekabetçi avantajı yaratmak

Rakiplerine karşı rekabetçi avantaj elde etmek için firma, rakipleriyle aynı değeri müşterisine sunarken rakiplerine kıyasla üretimde ya da daha yüksek satın alma fiyatlarını belirleyen aktivitelerinde rakiplerinden daha etkili olmalıdır. Rekabetçi avantajı yaratan yolları tanımlamada yenilik kavramı kullanabilir. Yeniliğin beş ana kaynağı olarak; yeni teknolojiler, talebin modifikasyonu ya da yeni talep, yeni bir segmentin meydana gelmesi, maliyetlerdeki ya da üretimdeki değişiklikler, düzenlemedeki değişiklikler verilebilir (Passemard ve Kleiner, 2000).

2.5.2 Rekabetçi avantajı korumak

Rekabetçi avantajı koruma, üç duruma bağlıdır. İlki, avantajın kaynağıdır. Avantajlar arasında hiyerarşi vardır. Örneğin, iş gücü maliyetinin düşürülmesi daha az belirgin olabilirken, yüksek seviyede beceriye ihtiyaç duyulan özel teknolojiye sahip olma daha üstün konumda olabilir. İkinci belirleyici faktör, rekabetçi avantajın kaynaklarının sayısıdır. Daha fazla rekabetçi avantaj kaynağının sayısı, firmaya daha iyi sonuçlar getirir. Üçüncü faktör ise, modernleşmenin ve kusursuzlaşmanın sürekli çabasıdır. Bu yüzden rekabetçi avantajı koruma, sürekli değişen stratejilere ve çevresel değişikliklere firmanın çabucak adapte olmasını gerektirir (Passemard ve Kleiner, 2000).

2.6 Değeri Yaratmak

Tüketici bakış açısına göre değer; tüketim aktiviteleri boyunca tüketiciler tarafından tecrübe edilir. Aynı ürünü kullandıklarında bile farklı tüketiciler, ürünlerden daha fazla ya da daha az değer algırlarlar. Tüketicilerin değer algıları; yaşadıkları yerlere, kültürlerine, alışveriş alışkanlıklarına bağlıdır. Firmalar için son derece önemli olan bu değer algısı, tüketicinin ödemedeki mevcut istekliliği etkiler. Tüketilmeden kalan ürün ya da servis değersizdir. Bu bakış açısında firmanın temel rolü, tüketim

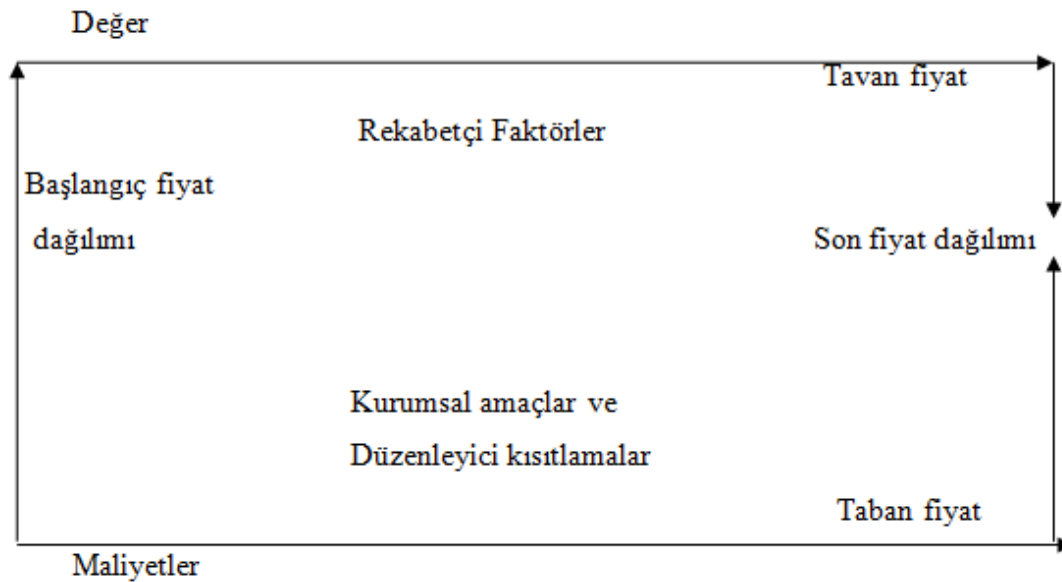
sırasında yaratılan ve tecrübe edilen değerin kullanılmasını maksimize etmede tüketicilere yardım etmektir. Bu yüzden de tüketiciler ve firmalar tüketim sırasındaki değeri üretmede partner olarak görülebilir. (Priem ,2007).

2.6.1 Değer yaratma stratejileri

Değer yaratma yaklaşımları ve stratejileri, Porter'ın genel stratejilerinden farklılaştırma stratejisi ile benzerdir. Tüketicinin markaya özgü olan insan sermayesi büyürse, tüketici o markadan benzersiz algı alır ve daha fazla ödemeye istekli olur. Tüketicilerin insan sermayesini kurma ve tüketicinin markaya bağlılığı, girişe doğru bir bariyer olarak görülebilir. Tüketicinin elde ettiği değerin kazancı ise, firma konumlandırma bakış açılarından maliyet liderliğine benzerdir. Tüketicilerin markaya özgü taleplerindeki insan sermayesi azaltılırsa, tüketiciler o markadan aynı faydaları algılar ve daha fazla tüketici satın almaya istekli hale gelir (Priem ,2007).

2.6.2 Değeri yaratırken fiyatlandırma prosesi

Fiyatlandırma prosesi, bir organizasyonun müdürlerini fiyat kararına götüren aktivitelerin toplamıdır. Bilginin toplanmasıyla, birimler arasında paylaşılmasıyla ve yorumlanmasıyla fiyatlandırma meydana gelir (Ingenbleek ve diğ., 2003).



Şekil 2.1: Fiyatlandırma prosesi (Monroe, 1990).

Şekil 2.1' de, bir fiyat belirleme kararı kavramsallaştırılmıştır. Başlangıç fiyat dağılımını belirlerken tavan fiyat, satıcının teklif ettiği üründe müşterinin algıladığı değere bağlıdır. Doğrudan değişkenli maliyetler ise tabandadır. Başarılı bir fiyat bu

sınırlar arasında uzanır. Rekabet, fiyat tavanını azaltabilirken, dolaylı maliyetleri kapsayan kurumsal amaçlar fiyat tabanını arttırabilir. Ürün tipine, talebin karakteristiklerine ve rekabete bağlı olarak, fiyatlandırma dağılımı göreceli olarak geniş olabilir veya hiç mevcut olmayabilir (Monroe, 1990).

2.6.2.1 Fiyatlandırma uygulamaları

Fiyatlandırma uygulamaları; müşteri değeri, rekabet ve maliyet üzerindeki bilginin kullanımına bağlı olarak üçe ayrılır. Bilginin bu tiplerine dayanarak firmalar, fiyat dağılımındaki sayısallaştırmaları değerlendirir (Ingenbleek ve diğ., 2003).

1) Değer- bilgili fiyatlandırma (value informed pricing): Firmaya şu soru hakkında bilgi verir: Bizim ürün değerimizin müşteri algısı nedir? Müşterilerin algıladıkları faydalar için ödemeye istekli oldukları parasal miktar değerlendirilerek bu soru sayısallaştırılabilir (Ingenbleek ve diğ., 2003).

Göreceli ürün avantajı, müşterinin değer algısı açısından bir ürünü rakiplerin ürününden ayırmada kullanılır. Eğer, göreceli ürün avantajı yüksekse, firmanın fiyat dağılımının üst limitinin değerini biçebilmesi için müşterinin değer algıları hakkında bilgi sahibi olması gerekir (Monroe,1990). Yüksek rekabetçi yoğunluk şartları altında ise, müşteri değeri bilgisi çabucak geçersiz olabilir. Bu tarz bir bilginin ışığında fiyat dağılımının üst sınırının değerini biçmek firmalar için daha zor hale gelir (Ingenbleek ve diğ., 2003).

2) Rekabet- bilgili fiyatlandırma (competition informed pricing): Firmaya şu soru hakkında bilgi verir: Rakipler teklif ettikleri algılanan faydaları için nasıl ve ne kadar ücret isterler? Bu fiyatlandırma şekli, rakiplerin fiyatlarını yorumlayarak firmanın göreceli pozisyonunu sayısal olarak değerlendirir (Ingenbleek ve diğ., 2003).

Daha düşük göreceli ürün avantajı, firmanın ürününü rakiplerin ürününden daha zor ayırır. Bu yüzden bu ürünlerde, referans fiyat olarak rakiplerin fiyatları kullanılabilir (Monroe,1990). Bir ürün, rekabet edilen tekliflerin üzerinde yüksek avantajlar ile yoğun rekabete sahip bir pazara sunulduysa, rekabet bilgili fiyatlandırma daha az etkilidir (Ingenbleek ve diğ., 2003).

3) Maliyet-bilgili fiyatlandırma (cost informed pricing): Firmaya şu soru hakkında bilgi verir: Karlı olmak için ihtiyaç duyulan en alt fiyat nedir? Son fiyat dağılımını

belirlerken, sabit maliyetlere dayalı bilginin elde edilmesi kadar değişken maliyetlere dayalı bilginin de elde edilmesi son derece önemlidir.

Rekabetçi yoğunluk, ürünün fiyatını düşürmek için firmaları zorlar. Bu durumda da maliyet bilgili fiyatlandırma, fiyat dağılımını anlamada ve performansı arttırmada daha önemli hale gelir (Ingenbleek ve diğ., 2003).

3. SEKTÖRLERİN YAPISAL ANALİZİ - BEŞ GÜÇ MODELİ

Sektörleri yapısal olarak analiz edebilmek için beş güç modeli kullanılır. Beş güç modeli, beş rekabetçi güçten oluşur. Beş rekabetçi kuvvetin her birinin gücü; sektörün yapısının ya da sektörün ekonomik karakteristiklerinin bir gücüdür. Sektörün yapısı göreceli olarak durağandır, ancak zamanla değişebilir. Sektördeki yapısal değişimler, rekabetçi kuvvetlerin bütün ya da göreceli gücünü değiştirebilir (Porter, 1980). Beş güç, verilen sektörde uzun dönemli karlılığı belirler. Bir sektörde beş güç tatmin edici ise, çok sayıda firma yatırımlarının geri dönüş oranını karşılayabilir. Aksine, bir ya da birkaç kuvvetin diğerinden daha aktif olduğu durumda (örneğin çelik ya da bilgisayar sanayisi gibi), karlı firmaların sayısı daha az olacaktır (Passemard ve Kleiner, 2000).

3.1 Beş Güç Modeli'nin Kullanılma Nedenleri

Beş güç modeli; gelecekteki yatırımlar için bir sektörün değerli olup olmadığını anlamada, herhangi bir işletme stratejisini belirlemede, belirlenen stratejik kararların doğruluğunu tespit etmede ve bu güçleri anlamada kullanılır.

Firmaların rakiplerini nasıl analiz etmeleri gerektiğini, onların davranışlarını nasıl etkilemeleri ve tahmin etmeleri gerektiğini, stratejik gruplar içerisine rakiplerini nasıl konumlandırmaları ve sektördeki en çekici pozisyonlara nasıl ulaşmaları gerektiğini gösterir. Rakiplerinin stratejilerini yakından takip eden firmalar, kendi stratejilerini de gözden geçirerek rakipleriyle kendilerini kıyaslayabilirler. Böylece, diğer firmaların performanslarından daha üstün ve daha farklılaştırılmış performanslar elde ederler (Scurlock ve diğ., 2011).

Ayrıca beş güç modeli, firmaların rekabetçi avantajlarını korumalarına ve genişletmelerine, sektör yapısında olabilecek değişimleri rakiplerinden önce farkederek yorumlamalarına yardımcı olur (Bensoussan ve Fleisher, 2008).

3.2 Beş Güç Modeli'nin Özellikleri

Porter'ın beş güç modeli, gruplar arasında tartışma yaratır. Bazı bilim adamları model hakkında pozitif görüşe sahipken, bazı bilim adamları da negatif görüşe sahiptir:

Bu model başarılıdır çünkü basittir. Firmaların stratejilerini belirleyen müdürler veya çalışanlar, modelin formatını anlayarak ve modeli uygulayarak sektörün kuvvetlerini ele geçirebilirler. Akademik alanda ise bu model, bir çok bilim adamı tarafından çeşitli sektörlerde sektörleri analiz etmek için kullanılmış ve çok büyük sayıda vaka çalışmalarının gelişmesine yol açmıştır (Mahon ve McGowan, 1998).

Modelin kullanılması kolaydır ve bu model stratejik olarak şirketlerini konumlandıran liderlere yardım ederken, sektöre ve firmaya da kolaylıkla adapte olur (Scurlock ve diğ., 2011).

Piyasadaki rekabeti, belirli teknolojiyi ya da yönetim modelini araştırmada bir çerçeve olarak hizmet eder. Swot analizi ve pazarlamanın 4P si gibi (ürün, fiyat, yer ve promosyon) strateji geliştirme yaklaşımlarında şirketlere yardımcı olur (Gold ve diğ., 2005).

Modelin ana gücü, firmanın rekabet ettiği pazarın ana konuları üzerinde, katılımcıların ilgisine odaklanmaktır. Katılımcının firması ve sektörü hakkındaki görüşleri son derece önemlidir ve bu görüşler katılımcıya modeli yorumlamasını sağlar. Ancak katılımcının ilgisine bağlı olan bu ana güç, aynı zamanda detaylı bilgiye de ve sektörel tecrübeye de ihtiyaç duyar. Bu yüzden de bu model, pratik kullanım için engelleyici olabilir. Çünkü, rakiplerin bilgisi her zaman firmanın elinde mevcut olmayabilir. Ayrıca, modelin kullanımı çok fazla zaman alır. Çalışanların zaman kısıtı, modelin kullanılmasını sınırlandırır. Kısacası sektörel yapısal analiz modeli, stratejik bir teknik olarak başarılıdır ancak uygulaması bazen zor olabilir (Ruocco ve Proctor, 1994).

Porter modeli; piyasa payı, karlılık ve sektörde hayatta kalmak için piyasadaki rekabetçi koşullar ile ilgilenirken, firmalar ve sektör için rekabetin kurallarını koyan veya değiştiren politik alanla çok az ilgilenir. Bu ihmal, Porter modelinin bir eksikliğidir çünkü organizasyonları ürün-piyasa-teknoloji gibi dar alanda hazırladıklarında gelecek için iyi hazırlanmış izlemine sürükler (Mahon ve McGowan, 1996).

3.3 Beş Güç Modeli'nin Bileşenleri

Porter (1980) ' e göre, bir firmanın karlılığını etkileyen temelde beş kuvvet vardır:

- 1) İçsel Rekabet Yoğunluğu
- 2) Potansiyel Giriş Tehdidi
- 3) İkame Mallar Tehdidi
- 4) Alıcıların Pazarlık Gücü
- 5) Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

3.3.1 İçsel rekabet yoğunluğu

Bu güç, sektördeki rakiplerden söz eder (Scurlock ve diğ, 2011). Rekabetin derecesi ise, bir sektör tarafından yaratılan ve başa baş rekabet edebilmek için harcanan değer genişliğini belirler (Karagiannopoulos ve diğ., 2005).

Bir sektör içerisindeki potansiyel karlılığı ve çekiciliği belirlemede neredeyse en önemli güçtür. Bütün güçlerin etkisi eşit olduğunda sektördeki mevcut firmalar, daha az rekabetçi yoğunluk ve rekabet ile karşılaşmayı tercih ederler (Bensoussan ve Fleisher, 2008).

3.3.1.1 İçsel rekabet yoğunluğuna etki eden faktörler:

Endüstri yoğunluğu: Sektörde bulunan firmaların sayısı ne kadar fazla ise rekabet o derece fazladır. Rakip sayısı arttıkça, şirketlerin karlılıkları azalacaktır. Çünkü, sektördeki pozisyonlarından memnun olmayan firmalar, ürünlerinin fiyatında düşüşe gidecektir (Besanko ve diğ., 2003). Her firmanın stratejisi birbirinden farklıdır. Bazı durumlarda da, farklı stratejileri olan rakiplerin koydukları hedefler rekabetin daha da kızışmasına neden olur (Ehmke ve diğ., 2004).

Endüstri büyüme hızı: Sektör çeşitli evrelere ayrılmıştır. Giriş evresinde, bir ürün piyasaya ilk defa sürülür. Ürün yeni olduğu için ürünün satış miktarı azdır. Endüstrinin büyüme hızı düşüktür ve karlılık da dolayısıyla negatif olur. Gelişme döneminde bulunan firmalar, diğer dönemlerdeki rakiplerine göre satış ve gelir anlamında daha hızlı büyürler. Çünkü, ürüne karşı talep miktarında bir artış söz konusudur. Ürünün pazarda benimsenmeye başlanmasından sonra bir çok rakip işletme pazara girmeye çalışır (Besanko ve diğ., 2003). Olgunluk evresinde satışların artışı azalan oranda devam eder. Sektörde, pek çok rakip firma bulunur. Firmalar,

fiyat rekabeti içerisinde girerler ve bu yüzden de kar marjlarını epeyce düşürürler. Performanslarından memnun kalmayan firmalar sektörden çıkabilmenin yollarını aramaya başlarlar (Darcan, 2008). Sektör hızla büyüyor ise bu durum işletmeler için olumludur. Ancak, hızlı büyüyen sektörlerde yeni girişler de fazla olur. Büyüme yavaşlar ise rakipler arası rekabet şiddetlenir. Çünkü bu durumda büyümek isteyen işletmeler rakiplerinin pazar payını hedef alacaktır (Eren, 2010).

Sabit maliyetler ve depolama maliyetleri: Firmaların sabit maliyetleri yüksek olduğunda ölçek ekonomisinden faydalanabilmek için firmalar, ürünlerini yüksek hacimlerde üretme eğilimindedir. Artan üretim ve pazarlama sorunu sektörde yoğun rekabete neden olacaktır (Eren, 2010). Çünkü, firmaların kapasitelerinde artışlar gözlenir ve firmalar yüksek depolama maliyetleriyle karşı karşıya kalır. Stoklarını eritebilmek için ürün fiyatlarını düşürürler ve rekabeti kızıştırırlar (Ehmke ve diğ., 2004).

Ürün ve hizmet farklılığı: Farklılaşma stratejisini benimseyen firmalar; tasarım ve marka imajı, teknoloji, ürün özellikleri, müşteri hizmetleri, bayi ağı gibi birçok alanda kendilerini farklılaştırabilirler. Böylece, sektördeki rekabetten kendilerini izole ederler ve müşterilerinde marka bağlılığı yaratırlar (Porter, 1985). Teknolojik üstünlük ve ürün çeşitliliği bakımından önde olan firmalar rakiplerine göre daha güçlüdür. Teknolojik üstünlüğe ve ürün çeşitliliğine sahip olamayan firmalar bu firmalardan çekinirler ve onlara karşı tedbir alırlar. Bu durum ise rakipler arası rekabeti artırır (Eren, 2010).

Değiştirme maliyetleri: Alıcıların belli ürünler için tedarikçilerini değiştirmeleri durumunda karşılaştığı maliyetler, değiştirme maliyetleri olarak adlandırılır. Rekabetin kızışması, teknolojiadaki gelişmeler ve internet kullanımındaki artış değiştirme maliyetlerini daha stratejik bir güç haline getirmiştir (Darcan, 2008). Firma, müşterilerinin satın aldığı ürünü değiştirmesini istemiyorsa ürünü farklılaştırma yoluna gitmelidir (Bensoussan ve Fleisher, 2008).

Tahmin edilemeyen fiyatlar ve satış şartları: Rekabetteki fiyatların ve satış miktarlarının tahmin edilemiyor olması durumunda, bir firma fiyatını düşürdüğünde ve rakipleri de bu stratejiyi geç algıladığında, fiyatını aşağıya çeken firma pazardan büyük oranda pay kazanır (Besanko ve diğ., 2003).

Büyük ve nadir satış siparişleri: Bir firma yüksek miktarlardaki siparişleri diğer firmalara kaptırmamak için fiyat kırma yolunu deneyebilir. Yüksek miktardaki siparişler, endüstriyel çekiciliği arttırmaktadır ancak satışların çok nadir olması da aynı zamanda endüstriyel çekiciliğe tehdit oluşturabilir (Darcan,2008).

Yüksek stratejik çıkarlar: Şirketlerin yüksek stratejik çıkar çekişmeleri, rekabeti aşırı kızıştırabilir ve sektörün çekiciliğini düşürebilir (Porter, 2002).

Farklılık gösteren rakipler: Stratejileri, geçmişleri, misyonları ve vizyonları açısından farklılık gösteren rakipler, rakipleriyle rekabet ederken farklı hedeflere sahip olabilir. Bazen bu firmalar birbirlerinin stratejilerini anlayamazlar ve rekabetteki oyunun kurallarını istemeden de olsa değiştirebilirler. Bu durum, karlılığın azalmasına neden olur (Porter, 1980).

Bilgi karmaşıklığı: Alıcıların ürünler ve ürünlerin fiyatları, kaliteleri ve özellikleri hakkında yetersiz bilgiye sahip olmaları ve rakiplerin de diğer rakipleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması rekabeti azaltmaktadır (Eren, 2010).

Yüksek çıkış engelleri: Firmaların düşük veya negatif yönde yatırım karlılığı sağlamalarına rağmen sektörde kalmalarını sağlayan ekonomik, stratejik veya duygusal faktörler, çıkış engellerini oluşturur.

Çıkış engellerinin temel kaynakları şunlardır (Porter, 1980):

- Uzmanlaşmış varlıklar: Belirli bir iş alanı için uzmanlaşmış varlıkların tasfiye değeri düşük, dönüştürme maliyetleri yüksektir.
- Çıkışın sabit maliyetleri: İşçilik anlaşmalarını, çalışanları yeni pozisyonlara yerleştirmenin maliyetlerini ve yedek parça hizmetlerini içerir.
- Stratejik karşılıklı ilişkiler: İmaj, pazarlama becerisi, mali piyasalara erişim ve ortak kullanılan tesislerden oluşur.
- Duygusal engeller: Yönetimin çıkış kararını verme konusundaki isteksizliği, elemanlara karşı olan sadakati, kendi kariyerinin geleceğinden korkması ve gururu firmasının sektörde kalması için belli başlı nedenlerdir.
- Devlet kısıtlamaları ve toplumsal kısıtlamalar: Devletin maddi kaybı ve bölgesel ekonomik etkileri ile ilgili kaygılarından dolayı devlet, firmaların sektörden çıkışını reddedebilir.

İçsel rekabet yoğunluğu aşağıdaki durumlarda çok yüksektir:

- Rakipler sayısızdır veya büyüklük ve güç olarak kabaca eşittir.
- Sanayi büyümesi yavaştır.
- Çıkış engelleri yüksektir.
- Firmaların eğer ekonomik performansın ötesinde stratejik bir amaçları varsa, firmalar işlerine çok bağlıdır ve sektörde lider olmak için son derece isteklidir. Lider olabilmek için her yolu denerler.
- Firmalar birbirlerini tanımadıklarından birbirlerinin stratejilerini anlayamazlar.

Sonuç olarak , yüksek rekabetin etkisiyle firmalar fiyatlarında indirim yapmaya, yeni ürün tanıtımlarına, reklam kampanyalarına, promosyonlara ve servis iyileştirmelerine zorlanırlar (Porter, 2008).

3.3.2 Potansiyel giriş tehdidi

Pazar daha karlı bir hale geldiğinde, yeni girişimcileri içine çeker. Sektöre yeni girişler, yeni kapasiteleri de beraberinde getirir. Hem potansiyel hem de mevcut rakipler, ortalama sanayi karlılığını etkilerler. Yeni girişlerin tehdidini analiz etmede ana nokta, giriş bariyerleridir. Giriş bariyerleri, firmaların karlı sektörlere akın etmesine engel olmada ve sermaye maliyetlerini ayarlama da kullanılır (Karagiannopoulos ve diğ., 2005).

3.3.2.1 Sektöre yeni girişleri engelleyecek giriş engelleri

Arz yönlü ölçek ekonomisi: Ölçek ekonomisine göre bir firma, yüksek hacimli ürünler ürettiğinde, firmanın birim maliyeti düşer. Çünkü firma, sabit maliyetini daha fazla birime yayabilir, daha verimli teknoloji ile çalışabilir ya da tedarikçilerini daha iyi kontrol edebilir (Porter, 2008).

Dikey entegrasyonla ilgili ekonomiler söz konusu olduğunda ve üretimin veya dağıtımın art arda gelen aşamalarında da firmanın söz sahibi olduğu durumda ölçek ekonomileri ortaya çıkabilir. Bu gibi durumlarda firmalar pazara entegre bir şekilde girmelidir (Porter, 1980). Bunların yanında ölçek ekonomileri markaya sadakat konusunda da firmaların karşısına çıkabilir. Müşterilerde marka sadakati olgusu oluştuğunda müşteriler, kullandıkları markayı almaya devam etmenin yenisini denemekten daha az riskli olduğunu düşünebilirler . Dolayısıyla, müşterileri firmaya

ve markaya bağlama ile yeni girişler engellenmiş olunur (Darcan, 2008). Ayrıca, birden fazla alanda faaliyet gösteren firma, A ürününü üretirken B ürününü de üretecek kapasiteye sahipse ortak maliyetler ortaya çıkar. Bu tarz bir firma, yalnızca tek bir pazarda rekabet eden firmaya göre önemli bir maliyet avantajı elde eder. Aynı tip etki, yan ürünleri üreten firmalar için de geçerlidir. Sektöre yeni girmiş olan ve yan ürünlerden gelir elde edemeyen firma, gelir elde eden firmalara göre maliyet dezavantajı ile karşılaşacaktır (Porter, 1980).

Yeni girişler, genellikle ticarete düşük hacimli satışlar ile başladığından arz yönlü ölçek ekonomisi sabit maliyetler nedeniyle yeni girişler için son derece önemli bir giriş engelidir (Ross ve diğ., 2010). Sonuç olarak, geniş ölçekteki bir firma ile yer değiştirmek isteyen rekabetçi bir grup, ya benzer ölçek ekonomisine sahip olmalı ya da finansal rekabette ayakta kalabilmek için maliyet dezavantajlarının bazı formlarını kabullenmelidir (Scurlock ve diğ., 2011).

Talep yönlü ölçek ekonomisi: Ağ etkisi olarak bilinen bu fayda, bir ürün için ödeme yapmak isteyen bir alıcının, şirketten alışveriş yapan diğer alıcıların sayısına bakmasıyla ortaya çıkmaktadır. Alıcılar önemli ürünler için daha büyük şirketlere daha fazla güvenebilirler (Porter, 2008). Pazara yeni girecek firmalar bilinirliğini ve pazardaki ağını zamanla geliştirmelidir (Ross ve diğ., 2010). Ağ etkisi, tamamlayıcı ürünler nedeniyle de oluşur. Ağdaki tüketici sayısı arttıkça, tamamlayıcı ürünlere olan talep de artar (Besanko ve diğ., 2003).

Sonuç olarak, talep yönlü ölçek ekonomisi, yeni girişlerden ürün satın almak isteyen müşterinin isteğini sınırlandırarak ve ürün fiyatlarını düşürerek sektöre yeni girişleri engeller (Porter, 2008). Ancak, sektördeki deneyimli firmalar bu etkiyi oluşturamazlarsa, sektöre yeni giren firmalar ürün tanıtımı, promosyon ve fiyat kırma ile bu etkiyi sağlayarak rekabette etkili olabilirler (Besanko ve diğ., 2003).

Müşteri değiştirme maliyetleri: Alıcıların bir tedarikçinin ürününden diğer bir tedarikçinin ürününe geçerken katlanmak zorunda oldukları maliyetlerdir (Porter, 1980). Bu tarz maliyetler, alıcıların satıcıları değiştirmeye zorunlu oldukları durumda ortaya çıkar. Örneğin; ürün spesifikasyonunu değiştirme, yeni bir ürünü kullanabilmek için çalışanlarını yeniden eğitime, süreçlerini ya da bilgi sistemlerini modifiye etme (Porter, 2008). Değiştirme maliyetleri arttığında, yeni girişler için müşteriye kazanmak da o kadar zor olacaktır (Ross ve diğ., 2010). Ancak, sektöre

yeni giren firmalar müşterilerin bu firmaları tercih etmelerini sağlıyorsa ve müşterilerde eski firmalarını rahatça değiştirip yeni firmaların ürünlerine geçebiliyorlarsa ve bu değişimde müşterilerin katlanacakları hiç bir maliyet yoksa, yeni giren firmalar mevcut firmalar için bir tehdit yaratabilir. Tüketici ürünlerinde değiştirme maliyeti düşük olabilir ancak endüstriyel ürünlerde hammadde ve ara malı değiştirmek makine, teçhizat ve elektrik sisteminde değişikliklere neden olabilir. Bu durumda üretimin aksamasına ve kalitenin bozulmasına yol açabilir. Bu nedenle de endüstriyel alıcılar için, değiştirme maliyetleri yüksek olabilir ve yeni girenlerin tehdidi azalabilir (Eren, 2010).

Sermaye ihtiyaçları: Sermaye sadece sabit tesis için gerekli değildir aynı zamanda da müşteri kredisini genişletmek, demirbaşları satın almak ve başlangıç kayıplarını finanse etmek için de gereklidir. Firmalar, rekabet edebilmek ve yeni girişleri sektörden uzaklaştırabilmek için yüksek sermaye gereksinimlerine ihtiyaç duyarlar (Porter, 2008). Yoğun sermaye gerektiren sektörlerde firmaların öz sermayeleri güçlü olmalıdır (Eren, 2010). Ayrıca, riskli, geri dönüşü uzun zaman alan ya da telafisi olmayan reklam veya araştırma geliştirme (ArGe) gibi faaliyetler için sermayeye ihtiyaç duyulduğunda, yüksek giriş bariyerleri yaratılmış olunur (Porter, 1980).

Tüketicilerin marka sadakati: Alıcının, bir ürün kategorisinde bulunan bir markayı özellikle tercih etmesi ve sürekli olarak onu satın alması marka sadakati olarak tanımlanır (Porter, 1985). Büyük firmalar, sahip olduğu markalarında özgün boyutlara sahip olabilir. Böylece tüketiciler bu versiyonlara alışkın olacaktır ve diğer versiyonları kabul etmeyecektir (Ruocco ve Proctor, 1994). Bu durumda da, yeni girenlerin mevcut firmalar için oluşturacağı tehdit azalacaktır (Eren, 2010).

Eğer sektörde güçlü bir marka sadakati yoksa; potansiyel firma sektördeki mevcut ve deneyimli olan firmaların reklam ve servis hizmetlerinin üstesinden kolaylıkla gelebilir. Böylece, mevcut firmaların potansiyel müşterilerini kapabilir. Bu durumda, yeni firmaların sektöre girme eğilimi daha fazla olur (Ehmke ve diğ., 2004).

Ürün farklılaştırma: Ürün farklılaştırma kavramı, pazarlamanın temellerini anlamaya ihtiyaç duyar. Şirketler, müşteri gözündeki marka sadakatini geliştirmelidir. Bunu başarmak için de, benzersiz ya da yüksek oranda farklılaştırılmış hizmet sunmalıdır. Bu yüzden de farklılaşma kavramı; sektöre yeni giren firmaları çok fazla miktarda para harcamaya zorlayarak, giriş için bir engel yaratır (Scurlock ve diğ., 2011).

Ancak ürün farklılaştırma çabası, genellikle çok geniş bir zamana ihtiyaç duyar. Sektöre yeni giren firmaların girişi başarısız olursa, marka ismi yaratma gibi konulara yapılan yatırımlar hurda değeri bile taşımaz ve firmalar için bu durum çok büyük risk anlamına gelir (Porter, 1980).

Büyüklikten bağımsız olan deneyim avantajı: Ölçek ekonomisine ilave olarak, sektör tecrübesine sahip olan firmalar bu avantajı yeni girecek firmalara karşı kullanabilirler (Besanko ve diğ., 2003).

Büyükliklerine bakılmaksızın sektörde tehlike yaratan firmalar, rakiplerinde ve potansiyel rakiplerinde bulunmayan maliyet ve kalite avantajlarına sahiptir. Bu avantajlar; patentli teknolojiye sahip olma, en iyi hammadde kaynaklarına öncelikli erişim, en verimli coğrafik yerleri ön alım hakkı, kurulan köklü marka kimlikleri ve nasıl daha verimli üretim yapılacağını öğrenmelerini sağlayan birikimsel deneyim gibi kaynaklardan meydana gelmektedir (Porter, 2002). Örneğin; sektörün yapısına göre yeni giren firmalar, tüm operasyon ve faaliyetlerinde rakiplerinin maliyetlerini yakalayabilmek için 2 veya 3 yıl beklemek zorunda kalabilirler ve daha yüksek maliyetlerle ürettikleri ürünlerin zararlarına katlanmak durumundadırlar ya da mevcut firmalar araştırma-geliştirme, pazarlama ve üretim departmanları arasında bağlantı kurmuşlar ise mevcut firmalar için yeni ürün geliştirmek daha kolay olacaktır (Eren, 2010). Bu yüzden de sektöre yeni gireceklerin, rakiplerini yakalayabilmesi için maliyetlerini düşürmesi gerekir. Bazen, pazarda fiyat savaşı bile görülür (Ruocco ve Proctor, 1994).

Dağıtım kanallarına ulaşılabilirlik: Bu giriş engeli, müşterilerin ve tedarikçilerin birbirlerini tanıması ve birbirlerine olan yakınlığı ile ilgilidir. Yapılan kuvvetli kontratlar ve firmanın sahip olduğu güçlü ün, firmanın pazar içerisinde daha kolay genişlemesini sağlar (Scurlock ve diğ., 2011).

Her firmanın dağıtım kanalına erişmesi aynı düzeyde değildir. Bu yüzden de, dağıtım kanallarına eşit olmayan erişim, ürünün dağıtımına bağlı bir giriş engeli yaratabilir. Giriş engelinin çok yüksek olduğu durumda, bu engeli aşmak için sektöre yeni giren firmaların tamamen yeni bir dağıtım kanalı yaratması gerekebilir (Porter, 1980).

Kısıtlayıcı devlet politikası: Devlet politikası doğrudan yeni girişi engelleyebilir veya sektöre girecek firmalara yardım da edebilir. Örneğin devlet, yabancı yatırımda lisanslama gereksinimleri ve kısıtlamaları ile sektöre yeni girişleri sınırlandırabilir ya da

devlet doğrudan devlet yardımları ile veya dolaylı olarak temel araştırmalara teşvik vererek girişi kolaylaştırabilir (Porter, 2008).

Beklenen misilleme: Sektördeki firmaların sektöre yeni girecek olan firmalara karşı nasıl tepki verecekleri durumudur. Bu durum firmaların, sektöre girme ya da sektör dışında durma kararlarını etkiler (Porter, 2002).

Sonuç olarak, giriş tehdidi düşünülmesi gereken bir tehdittir. Sektöre girme potansiyeline sahip işletmelerin yarattığı bu tehlikeyle en iyi savunma şekli, yeni girişlere karşı yüksek değerli hizmetlere sahip olmaktır. Bu yüzden de şirketler, kendi pozisyonlarını korumak için, çevrelerindeki bariyerleri genişletmelidir (Scurlock ve diğ., 2011).

Bariyerleri genişletmek için çeşitli yollar:

- Ürün için reklam ya da promosyon harcamalarını arttırma
- Asıl markanın belirli kullanıcılarını hedefleme
- Yeni materyalleri kullanarak ürünü ön plana çıkaracak benzersiz satış önerileri geliştirme,

Bu stratejilerin birinin veya hepsinin kullanımı, marka bilinirliğini arttırmaya öncülük eder. Ürünler aracılığıyla ulaşamayan pazar alanına bu sayede giriş yapılabilir ve yeni kullanıcılar marka ile tanıştırılabilir. Böylelikle, giriş engelleri arttırılır (Ruocco ve Proctor, 1994).

3.3.3 İkame malların tehdidi

İkame ürünler, farklı sektörde faaliyet göstermekle birlikte tehdit ettiği sektördeki müşterilerin aynı ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Eren, 2010). Müşteriler bu ürünlerin fiyat-performans oranlarına bakarak, bu ürünle sektörün ürünü arasında seçim yapabilir (Porter, 1980). İkame mallar, firma karlılığını ve de ekonomik koşullar ne olursa olsun firmanın gücünü azaltır. Hatta fiyat hassasiyetini de etkiler (Scurlock ve diğ., 2011).

İkame ürünlerin tehdidi, değiştirme maliyetlerinden etkilenir. Bu maliyetler; müşterinin ürün ya da servisleri farklı tiplerle değiştirdiğinde oluşacak olan yeniden eğitim, takım yenileme ve yeniden tasarlama maliyetleridir. İkame ürünlerin süreci, s biçimli eğri şeklindedir. Bu süreç, ikame ürünler ile riski üzerine alan ve modayı belirleyen birkaç firma ile yavaşça başlar. Diğer firmaların ya da müşterilerin takip

etmesiyle eğri toparlanır ve yükselir. Son olarak da, ekonomik ikame edilebilirlik olasılıkları tükendiğinde eğri düz seviyeye gelir (Karagiannopoulos, ve diğ., 2005).

3.3.3.1 İkame malların tehdidini etkileyen faktörler

İkame ürünlerin kullanılabilirliği: Sektördeki ürünün ikamesi olabilecek farklı bir ürün, alıcıların ihtiyaçlarını tam anlamıyla karşılayabilmeli ve kullanılabilir olmalıdır. Aksi taktirde, sektörün ürünü için bir tehdit yaratamazlar (Besanko ve diğ., 2003).

İkame ürünlerin fiyat-değer özellikleri: İkame ürünler, fiyat konusunda sektördeki ürünler ile aynı düzeyde ise ve tasarım, kalite, sağlamlık konusunda sektörün ürünlerinden daha iyi iseler; alıcılar ikame ürünleri tercih etmektedir ve ikame ürünler bu sektör için bir tehdit oluşturmaktadır (Eren, 2010).

Değiştirme maliyeti: Müşterilerin, kullandıkları ürünü değiştirirken katlandıkları ürün değiştirme maliyeti düşük ise yani ikame ürünü satın almanın müşteriye getireceği zarar ve maliyet düşük ise; bu durum sektör için ciddi bir tehdit unsuru oluşturmaktadır (Eren, 2010).

Alıcıların ikame ürünlere olan eğilimi: İkame ürünün moda olması, çekiciliğinin artması ve alıcıların ilgisini çekmesi durumunda, ikame ürünlere karşı müşteri yönelimi artmaktadır. Sektörün müşterisinin, mevcut sektördeki ürüne olan talebi azalmaktadır ve bunun sonucunda da rakipler arası rekabet artmaktadır (Eren, 2010).

3.3.4 Alıcıların pazarlık gücü

Alıcıların pazarlık gücü; sektörün ürünlerinin fiyatlarını aşağıya çekebilme, sektördeki firmalardan daha yüksek kalite ya da daha fazla servis isteyebilme, fiyat ve ürün kalitesi açısından sektördeki rakipleri birbirine düşürebilme yeteneğidir (Bensoussan ve Fleisher, 2008).

3.3.4.1 Alıcıların pazarlık gücünü etkileyen faktörler

Yüksek miktarda alım yapan firmalar: Alıcıların büyük firmalar olması ve alımlarını yüksek hacimlerde yapmaları tedarikçileri üzerinde büyük bir pazarlık gücü oluşturur. Eğer bir firma az sayıda alıcıya büyük miktarlarda satış yapıyorsa, bu gibi durumlarda alıcılarından birini bile kaybetmesi onu tehlikeli bir duruma sokar (Ehmke ve diğ., 2004). Pazara sunulan ürün miktarı azaldığında (arz kıtlığı) ise, alıcıların pazarlık gücü azalmaktadır (Eren, 2010).

Ürünün alıcı maliyetlerinin küçük bir bölümünü oluşturduğu durumlar: Sektör tarafından satılan ürün, alıcı maliyetlerinin küçük bir bölümünü oluşturuyorsa, alıcılar genellikle fiyata daha az duyarlı olurlar (Porter, 1980).

Kolay bulunabilir girdiler: Tedarikçilerin sundukları ürün standart ise ya da diğer tedarikçilerininki ile benzer özelliklere sahipse, alıcılar bu durumda fiyatları belirlerken tedarikçilere göre daha güçlü olurlar (Ehmke ve diğ., 2004).

Değişim maliyetlerinin etkisi: Değişim maliyetlerinin düşük olduğu durumlarda alıcılar az miktarda bir bedel ödeyerek tedarikçilerini değiştirebilirler. Bu durumda alıcılar daha güçlüdürler (Porter, 1980). Ancak bazı sektörlerde alıcılar, firmalarını değiştirdiklerinde kalite, teslimat, taşıma maliyetleri artabilir. Bu durumda alıcı, firmayı değiştirme riskini göze alamaz ve alıcının pazarlık gücü zayıflar (Eren, 2010).

Yüksek karlara sahip alıcılar: Yüksek karlar elde eden alıcılar genellikle fiyatlara karşı daha az duyarlı olurlar ve tedarikçilerinin yapılarını daha uzun vadede koruma eğilimindedirler (Porter, 1980).

Alıcıların geriye entegrasyon tehdidi: Firmanın, tedarikçiler yönüne kayması geriye entegrasyondur. Eğer alıcılar kısmen entegre olmuşlarsa ya da önemli ölçüde geriye entegrasyon tehdidi yaratıyorlarsa, tedarikçileri ile pazarlık edebilirler (Porter, 1980).

Alıcının ürün kalitesinin önemi: Tedarikçilerin sağlamış oldukları girdiler, alıcıların ürünlerinin kalitesinde büyük bir öneme sahipse alıcılar fiyatlara karşı daha az duyarlı olurlar (Ehmke ve diğ., 2004).

Alıcının sektör ile ilgili eksiksiz bilgiye sahip olduğu durumlar: Alıcıların, sektör ve sektörde üretim yapan firmaların fiyatları, üretim kapasitesileri, ürün kaliteleri gibi konularda bilgi sahibi olması, alıcıların pazarlık gücünü artırır (Eren, 2010).

Kullanılabilir ikame ürün girdileri: Sektörde bulunan ikame ürünler, tedarikçilerin alıcılarına sunduğu fiyatları sınırlar (Besanko ve diğ., 2003). İkame ürünler, büyük ve etkili tedarikçilerin sahip olduğu güç ile rekabet edebiliyorsa, alıcıların pazarlık gücü yüksektir (Porter, 1980).

Ürün farklılıkları: Ürünlerin sahip olduğu farklı özellikler fiyatları etkilemektedir. Kalite, tasarım, moda, desen, sağlamlık gibi etkenlerle ürünün fiyatı artmaktadır. Alıcının geleneksel ve alışılmış ürünler yerine farklı ürünleri talep etmesi halinde,

alıcının pazarlık gücü zayıflamaktadır. Bu durum da, alıcının ürüne daha yüksek fiyat ödemesi ile sonuçlanmaktadır (Eren, 2010).

Alıcıların tedarikçileri ile olan ilişkiye dayalı anlaşmaları: Alıcılar, tedarikçileri ile ilişkiye dayalı anlaşmalar yapmışlarsa, tedarikçilerini kolaylıkla değiştiremezler ve bu durumda da pazarlık gücünü kaybederler (Besanko ve diğ., 2003).

Alıcılar arasındaki anlaşma: Sektörde faaliyet gösteren firmalar, rekabetin şiddetini azaltmak için fiyat ve üretim konularında anlaşmalar yapmaktadırlar. Buna tepki olarak müşteriler de, bu firmaların ürünlerini boykot etmekte ve karşı bir güç olarak alıcı birlikleri kurmaktadırlar. Alıcılar arasındaki bu anlaşma alıcıların pazarlık gücünü arttırmaktadır (Eren, 2010).

Müşteri grubu aşağıdaki durumlarda pazarlık gücüne sahiptir (Porter, 2002):

- Az alıcı varsa ya da satın alınan hacimler büyükse, yüksek hacimli alım yapanlar, sabit maliyeti yüksek olan sektörlerde daha güçlüdürler.
- Sektördeki ürünler standarttır.
- Alıcılar satıcılarını değiştirmek istediklerinde daha az değiştirme maliyeti ile karşılaşır.
- Alıcılar geriye doğru entegre olmayı tehdit olarak kullanabilirler ve satıcı sektörü karlıysa, ürünlerini kendileri üretebilirler.

Alıcının pazarlık gücü, firmaların ürünlere yükleyebildiği fiyatları, firmanın maliyetini ve yatırımını etkiler. Çünkü güçlü müşteriler, firmaların fiyatlarını aşağıda tutmaları için firmaları zorlayarak, daha iyi kalite veya daha fazla hizmet talep ederek, kendileri için daha fazla değer yaratabilirler (Scurlock ve diğ., 2011).

3.3.5 Tedarikçilerin pazarlık gücü

Güçlü bir tedarikçi, benzersiz bir ürüne sahip olandır (Scurlock ve diğ., 2011). Tedarikçiler genel olarak fiyatları yükseltme, ürün ya da servislerin kalitesini düşürme tehdidiyle sektördeki alıcılar üzerindeki pazarlık güçlerini arttırmak için uğraşırlar (Porter, 1980).

3.3.5.1 Tedarikçilerin pazarlık gücünü etkileyen faktörler

Girdi pazarındaki rekabet: Alıcıların ihtiyaç duydukları girdiler rekabetin yüksek olduğu bir pazardan tedarik ediliyorsa, sektördeki firmaların geriye entegrasyonu

ekonomik olarak karlı değildir ve firmalar hammaddelerini ve diğer bileşenlerini dışarıdan tedarik etmeye devam ederler. Ancak, alıcılar tedarik sektöründeki yüksek rekabete bağlı olarak girdileri düşük fiyatla alırlar. Aksi durumda ise, tedarik sektöründeki rekabetin düşük seviyesi, tedarikçilerin alıcı firmalar üzerinde daha güçlü olmasını sağlar (Han ve diğ., 2012).

Alıcı firmaların satın alma hacmi: Alıcı firmaların satın alma hacmi yüksekse tedarikçiler bu durumda alıcılarına muhtaçtır. Eğer tedarikçiler birden fazla firmaya satış yapıyorsa ve bu satışların hacmi herhangi bir alıcı da yoğunlaşmıyorsa, tedarikçiler alıcıları üzerinde güçlüdür denilebilir (Porter, 1980).

İkame ürün girdileri: İkame ürünlerin varlığı, tedarikçilerin ürünlerine koyduğu fiyatları sınırlar (Besanko ve diğ., 2003). Büyük ve etkili tedarikçilerin sahip oldukları güç, ikame ürünlerle rekabet ediyorsa ancak o zaman bu girdiler kontrol edilebilir (Porter, 1980).

Sektördeki firmalar ile tedarikçileri arasındaki ilişkiye dayalı anlaşmalar: Sektördeki firmalar tedarikçileri ile ilişkiye dayalı anlaşmalar yapmışlarsa, tedarikçilerini kolaylıkla değiştiremezler ve hatta belirli bir maliyetle karşılaşabilirler. Böyle bir durumda, alıcı ve tedarikçi birbirine bağımlıdır. (Besanko ve diğ., 2003).

Tedarikçilerin ileri entegrasyon tehdidi: Firmanın alıcılar yönüne kayması ileri entegrasyon olarak adlandırılır (Darcan, 2008). En büyük tehlikelerden birisi sektörde tedarikçilerin müşterilerinin piyasasına girerek sektörde var olan rekabeti arttırmalarıdır (Eren, 2010). Sektördeki firmalar, yüksek tedarikçi fiyatlarını kabullenmeyi ya kabul eder ya da tedarikçilerin kendi piyasalarına ileri entegrasyon yaparak onlara rakip olmaları riskini göze alır. Bu durumda tedarikçi güçlüdür (Besanko ve diğ., 2003).

Özel girdiler: Firmalar maliyeti düşük ve kendi ürünlerini farklılaştıracak özel girdilere ihtiyaç duymaktadır. Bu özelliklere sahip girdi üreten tedarikçilerin pazarlık gücü daha yüksek olmaktadır (Eren, 2010).

Değişim maliyetlerinin etkisi: Bir firma, tedarikçisini değiştirmek istediğinde; kalite, teslim zamanı, üretim maliyeti, tazminatlar ve müşteri memnuniyeti gibi konularda maliyetlere katlanmak durumundadır (Eren, 2010). Tedarikçi değişiminde karşılaşılabilecek değiştirme maliyetlerin yüksek olması, firmaların tedarikçilerini

değiştirmelerini zorlaştıran bir etkidir. Bu durumda firmalar tedarikçilerine bağımlı durumdadırlar (Ehmke ve diğ., 2004).

Alıcıların tedarikçi pazarı konusunda detaylı bilgiye sahip olmaması: Sektördeki firmaların, tedarikçileri ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması, firmaların tedarikçisi ile talep, ücretler ve ürün teslim zamanları konusunda pazarlık etme gücünde zayıf konuma geçmesine neden olacaktır (Ehmke ve diğ., 2004).

Porter (2008)'a göre tedarikçilerin güçlü olduğu durumlar şunlardır:

- Tedarikçiler, ürünlerini sattıkları sektörden daha fazla yoğunlaşmışlardır.
- Tedarikçi grup, geliri için sektöre bağımlı değildir. Birçok sektöre hizmet eden tedarikçi her birinden maksimum kazanç elde etmek ister.
- Sektördeki firmalar, tedarikçilerini değiştirmek istediklerinde değiştirme maliyetleri ile karşılaşmaktadır.
- Tedarikçiler çeşitlendirilmiş ürünler sunarlar.
- Tedarikçi grubun sağıladığı ürünün ikamesini bulunmamaktadır. Sektördeki firma, tedarikçisine muhtaçtır.
- Tedarikçi grup sektöre girebilir ve sektördeki firmaları tehdit edebilir.

3.4 Beş Gücün Dışında Stratejiye Etki Eden Faktörler

Tamamlayıcı Ürünler: Bir sektörün ürünleri ile birlikte kullanılan ve iki ürünün satın alınmasıyla tüketici faydasını arttıran ürün veya hizmetlerdir. Sektörde tamamlayıcı ürünler bulunuyorsa, giriş engelleri yükselebilir veya düşebilir. Buna ek olarak, tamamlayıcı ürünlerin ikame ürünlerin de satın alınmasını kolaylaştırması muhtemeldir (Porter, 2008).

Devlet (POLİTİKA): Beş güç modeli; piyasa payı, karlılık ve hayatta kalma başarısı için piyasadaki rekabetçi koşullar ile ilgilenirken, firmalar ve sektörler için rekabetin kurallarını değiştiren veya koyan politik alanla çok az ilgilenir. Bu ihmal, Porter modelinin bir eksikliğıdir çünkü firmaları ürün-piyasa-teknoloji gibi dar alanda hazırlar ve firmaları gelecek için iyi hazırlanmış izlemine sürüklenir. Firma için sürpriz kaynaklar; sosyal ve politik alandaki hareketler ve değışimler olabilir. Bu yüzden, kurumsal politik stratejilerde işletme ve toplum düşüncesini kurmak için beş güç modeliyle birlikte devlet de başarılı bir şekilde kullanılabilir (Mahon and McGowan, 1998).

Elektronik Ticaret (INTERNET): Internet kullanımının yaygınlaşması ile elektronik ticareti kullanmaya başlayan çok sayıda firma sektördeki rekabetin derecesini arttırmıştır. Sektördeki oyuncular arasındaki aşırı rekabet, sektörün ürünleri arasındaki önemli farklılaştırmayı ortadan kaldırır. Rekabet eden firmalar, rakiplerinin ürünlerini taklit etmeye başlar (Smith, 2009). Hemen hemen her sektörü küreselleştirerek, insanların evlerinden ya da işyerlerinden internete girmesi ile dünyanın her tarafından ürünleri ya da hizmetleri satın almalarını mümkün hale getirmiştir. Dağıtımın bir kanalı olarak internetin kullanımı, şirketlerin kar marjinlerini sürdürürken daha düşük maliyetlerde ürünü piyasaya sunma konusunda firmaya olanak sağlayabilir. Elektronik ticaretin odağı, fiyattan ve üründen ziyade müşteri için değer yaratmaya doğrudur. (Oudan, 2010).

4. PAZAR YÖNELİMİ

Müşteriler için sürekli olarak daha fazla değer yaratmada, bütün çalışanların kendini adanması sonucunda oluşan işletme kültürüdür ve modern pazarlama yönetiminin ve stratejisinin kalbidir (Narver ve Slater, 1990). Pazar yönelimi, firmaların çevrelerinde karşılaştığı zorlukların ve değişimlerin üstelerinden gelebilmeleri için kullandıkları bir stratejidir (Bugandwa ve Akonkwa, 2009).

Pazar yönelimi; seçilen hedef pazarlarda daha üstün müşteri değerini yaratmada, teslim etmede ve müşterilerle iletişime geçmede rakiplerinden daha etkili olan şirketlerin sahip olduğu iş hedeflerini başarmanın bir anahtarıdır. Ancak şirketlerin çoğu; satışlarındaki düşüş, düşük hızda satışlarda büyüme, satın alma alışkanlıklarının değişimi, artan rekabet ya da pazarlama harcamalarından kaynaklanan zayıf sonuçlar tarafından yönetilmeden pazar yönelimi anlayışını benimsemezler (Kotler, 2003).

Kurumsal kültürün bir bakış açısı olarak pazar yönelimi; karlı biçimde üstün müşteri değerini yaratmada, bu değeri sürdürmede ve organizasyonel davranışlara rehberlik eden firma boyutlu normları ve davranışları sağlamada en üst önceliğe yerleşir (Narver ve Slater, 1990).

Kohli ve Jaworski (1990)' a göre pazar yönelimi yapısı; tedarikçileri, dağıtımçıları, hissedarları ve makro çevrenin çok sayıdaki amacını bünyesinde barındırır. Pazar; ürünlerden, müşterilerden, rakiplerden ve müşterilerin-rakiplerin etkileşimde bulunduğu coğrafi bölgeden oluşmuştur.

Pazar yönelimi, 1950' lerde ortaya çıkan pazar yerine doğru alternatif iş yönelimlerinden biridir. Diğer alternatif iş yönelimleri ise (Kotler, 2003):

- Üretim yönelimi (yüksek üretim verimliliği üzerine konsantre olma, düşük maliyet, ve kitlesel dağıtım),
- Ürün yönelimi (daha üstün özellikli ürünlere odaklanma ve zamanla onları geliştirme)

- Satış yönelimi (agresif ya da sıkı satışla ve müşterileri satın almaya kandırmak için promosyonlarla ilgilenme)

Pazar yönelimi üzerinde literatürde kültürel ve davranışsal olarak iki farklı bakış açısı vardır. Pazar yöneliminin kavramsallaştırılmasında, bilim adamlarının farklı düşünceleri yer almaktadır (Bodlaj ve Rojsek, 2010). Narver ve Slater (1990) pazar yönelimini, alıcılar için üstün değeri yaratmada gerekli olan davranışları en verimli ve en etkili şekilde oluşturan organizasyonel kültür olarak tanımlar ve bu da iş için sürekli daha üstün performans anlamına gelir. Buna karşılık Kohli ve Jaworski (1990) ise pazar yönelimini, aktivitelerin ya da davranışların bir kümesi olarak tanımlar. Davranışsal bir bakış açısından pazar yönelimi; bilgi toplama, bilgi dağıtım ve dış çevreye uyarıcı cevaplar ile ilgili olarak iç organizasyonel aktivitelere odaklanır. Ancak pazar yönelimi için açıkça bir bedele sahip olabilmek adına şirketler normlarını ve davranışlarını değiştirmek zorundadırlar (Subramanian ve diğ., 2009). Bunlara ilave olarak Deshpande ve Farley (1998)' e göre, pazar yönelimi 3 seviyede sunulabilir: bir kültür gibi (müşterileri ilk sıraya koyma ile ilgili paylaşılmış değerler ve inanışlar kümesi), bir strateji gibi (sürekli olarak müşteriler için üstün değer yaratma), ve bir taktik gibi (müşterileri oluşturma ve memnun etmede görevler arası aktivitelerin ve süreçlerin bir kümesi).

4.1 Neden Pazar Yönelimli Olunmalıdır?

Firmalar, rekabette ayakta kalabilmek ve rakiplerinden daha karlı olabilmek için pazarlama anlayışını benimsemelidirler. Kotler (2003) 'e göre pazarlama anlayışı, organizasyonlardaki pazarlama aktivitelerinin arkasında yatan felsefedir. Ancak firmalar pazarlama anlayışını benimserlerken ve pazarlama aktivitelerini düzenlerken problemlerle karşılaşır.

Karşılaşılan ilk problem, Kotler'in pazarlama anlayışını beş farklı rekabetçi pazarlama kavramına ayırmasıyla başlar. İkinci problem ise, pazarlama literatüründe mevcut olan pazarlama anlayışını ölçmek için objektif ölçüm yaklaşımlarının ve enstrümanlarının bulunmayışıdır. Üçüncü problem ise uygulamadaki değerlendirmenin öznel değerlendirme olmasıdır. Bu yüzden de firmaların pazarlama anlayışını benimsemeleri ve ölçmeleri için literatürde ayrıntılı olarak değinilen pazar yönelimine odaklanılmalıdır (Kolar, 2004).

4.2 Firmaların Pazar Çevreleri ile Her Zaman Temasta Olmamaların Nedenleri

- Firmalar, planlanmış görevlerini yerine getirirken geleneksel önceliklere sahiptir veya ürün ya da üretim eğilimlidir.
- Çoğu firma, yoğun satış aktiviteleri ve artan rekabete bağlı olarak müşteri ihtiyaçlarına cevap vermekten ziyade firmanın kendi istekleri üzerine odaklanır.
- Rekabetçi koşullar sayesinde kısa dönemde firmalar, müşteri ihtiyaçlarına duyarlı olmadan da başarılı olabilir.
- Ekonomik gelişim seviyeleri nedeniyle farklı işletme düşünceleri desteklenebilir.
- Mevcut pazar koşullarının değişimine rağmen geçmişte başarılı olan firmalar stratejik eylemsizliklere sahiptir (Crvelin ve Bakula, 2006).

4.3 Pazar Yönelimi Eksikliğinin Sonuçları

Yeni işletme düşüncesi, yeni ve daha büyük, kuvvetli rekabete neden olur ve bu rekabet sadece yerel çevreden meydana gelmez aynı zamanda da uluslararası çevreden de kendini hissettirir.

Firmalardaki pazar yöneliminin eksikliği gelecekte daha tehlikeli olabilir, çünkü:

- Olgun pazar, benzersiz ihtiyaçlar ve tercihler ile daha küçük segmentlere ayrılacaktır.
- Rakipler, kolaylıkla agresif satış taktiklerini eşleyebileceklerdir. Harcanan daha fazla satış çabası, sürdürülebilir bir rekabetçi avantajı yaratamayacaktır.
- Büyük firmalar, bireysel müşterilerin satın alma davranışları ile ilgili veriyi elde etmede elektronik veri toplamayı kullanacaktır. Bu özellik ile, geçmişte bireysel müşteriye çok yakın olan ve müşteri ihtiyaçları konusunda derin bilgiye sahip olan küçük firmaların sahip olduğu ana avantaj ortadan kaldıracaktır.
- Kendi kendine yeten yerel pazarlar, bağlantılı ulusal pazarlara dönüşecektir.
- Teknolojik, demografik ve yaşam stili değişimleri yeni pazar fırsatlarını yaratacaktır.

- Ürün yaşam eğrileri kısılacaktır, ulusal rakipler daha fazla pazarda rekabet edecektir. Böylece, rekabetçi avantajı sürdürmek daha zor hale gelecektir.
- Fazla kapasite, müşteriye verilen daha büyük alım gücü ile rekabetçi baskıyı kuvvetlendirecektir (Crvelin ve Bakula, 2006).

4.4 Pazar Yönelimi'nin Çeşitleri

Son zamanlardaki pazar yönelimi literatürü; pazar eğiliminin birbirini tamamlayıcı iki çeşidi arasındaki farkı vurgular: duyarlı form (pazarın yönlendirdiği) ve proaktif form (pazarın yönlendirildiği). Pazar yöneliminin iki formu da, uzun dönemli işletme performansına ihtiyaç duyar (Bodlaj ve Rojsek, 2010). Rekabetçi stratejileri uygulamada ve bu stratejilerin firma performansı üzerindeki etkisinde pazar yöneliminin rolünü anlamak için duyarlı ve proaktif pazar eğilimlerini birbirinden ayırmak önemlidir (Voola ve O'Cass, 2010).

4.4.1 Duyarlı form

Vurgulanan müşteri ihtiyaçlarını keşfetme, anlama ve tatmin etme olarak tanımlanır (Narver ve diğ., 2004). Bodlaj ve Rojsek (2010)' e göre pazarın yönlendirdiği form ise, verilen pazar yapısı içerisindeki oyuncuların davranışlarına ve tercihlerine tepki göstermek ve onları anlamak üzerine dayalıdır. Sadece müşterilerinin vurgulanan ihtiyaçları üzerine düşünen şirketler, müşteriler için değer yaratma içerisinde yeni bakış açılarını yaratamazlar ve bu yüzden de fiyat rekabetine karşı çok hassas olurlar. Aynı zamanda bu firmalar rekabete karşı savunmasızdırlar, çünkü müşteri sadakati için bir bağlılık yaratamazlar (Narver ve diğ., 2004). Duyarlı bir pazar yönelimi kısa döneme odaklıdır: genellikle uyarlanabilir öğrenmeye öncülük eder ve göreceli olarak tahmin edilebilen durağan çevrelerde başarılı olabilir. Dinamik çevrelerde, duyarlı pazar eğilimi radikal yenilikler için yeterli teşvik sağlamaz ve nadiren bir rekabetçi avantaja öncülük eder (Bodlaj ve Rojsek, 2010).

4.4.2 Proaktif form

Potansiyel müşteri ihtiyaçlarını keşfetme, anlama ve tatmin etme olarak tanımlanır (Narver ve diğ., 2004). Pazarın yönlendirildiği form; işletmenin rekabetçi pozisyonunu geliştirmek için pazar oyuncularının davranışlarını ve pazar yapısı üzerindeki şirketin etkisini vurgular. Müşteriler için üstün değeri yaratarak

sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj elde eder . Bu formun başarısı; mevcut pazarın iyi anlaşılmasına, pazarın potansiyel gelişimlerinin önceden görülmesine ve müşteri tercihlerini değiştirmek için şirket yeteneklerine bağlıdır (Bodlaj ve Rojsek, 2010).

Proaktif pazar eğilimi; yenilik eğiliminde, yeni ürün başarısında, radikal yenilikte, yenilik yaparken kapasite artışında ve işletme başarısında büyük bir etkiye sahiptir (Voola ve O’Cass, 2010).

4.5 Pazar Yönelimi Yaklaşımları

Pazar yönelimi kapsamlı bir konu olmasına rağmen, sadece iki yaklaşımdan oluşur:

İlk yaklaşıma göre pazar yönelimi; müşteriler için daha üstün değeri verimli ve etkili bir şekilde yaratan bir işletme kültürü olarak tanımlanır. Üç kültürel bileşenden (müşteri yönelimi, rakip yönelimi ve fonksiyonlararası koordinasyon) ve iki karar kriterinden (uzun dönemli odak ve karlılık) oluşur (Narver ve Slater, 1990).

İkinci yaklaşımda ise pazar yönelimi, üç davranışsal boyut tarafından tanımlanır. Müşterinin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları ile ilgili olarak pazar bilgisinin organizasyon boyutunda yaratılmasından, organizasyon içerisinde bu bilginin dağıtılmasından ve bu bilgiye cevap verebilme yeteneğinden oluşur (Kohli ve Jaworski, 1990).

4.5.1 Kültürel bakışta pazar yönelimi

Pazar yöneliminde, rakip ve müşteri odaklı aktiviteleri içeren çok sayıda argüman vardır. İlk argüman, firmanın müşteri ve rakip yöneliminde dengeye sahip olması gerektiğini savunurken; ikinci argüman ise , hem müşterilere hem de rakiplere büyük önem verilmesi gerektiğini savunur.

Kültürel pazar yönelimli bir firma üç kritik değeri desteklemelidir:

- 1) Müşterileri, rakipleri ve diğer çevresel faktörleri içeren ilgili gruplara doğru harici bir yönelim
- 2) Fonksiyonel birleşme ve koordinasyon
- 3) Uzun dönemli müşteri vizyonu

Müşteri yönelimi ve rakip yönelimi, firmanın stratejik yöneliminin bir parçası olarak düşünülür. Stratejik yönelim; sürdürülebilir üstün performansı elde etmede uygulanan geniş stratejik seçimleri yansıtır (Sorensen, 2009). Müşteri ve rakip

yönelimi farklı koşullarda daha fazla veya daha az verimli olabilir. Müşteri ve rakip yönelimi; farklı kararlar ve karar vericiler için bilginin farklı tiplerini sağlar (Zhou ve diğ., 2007).

4.5.1.1 Müşteri yönelimi

Müşteri yöneliminin genel amacı, idari faaliyetler için mevcut ve gelecek müşteriyle ilgili olan temel bilgiyi devamlı sağlamaktır. Bir müşteri yönelimi, firmanın hedef alıcısını verimli olarak anlamayı sağlar ve böylece firma onlar için sürekli olarak üstün değerler yaratabilir (Narver ve Slater, 1990).

Müşteri yönelimi, farklılaştırma avantajını elde etmek için müşterilerden alınan bilgiye göre stratejileri türetme üzerine dayanır. Müşteri isteklerinin ve ihtiyaçlarının detaylı analizi ile bir müşteri yönelimi, müşteriyi daha iyi memnun etmek için firmaya yardımcı olur ve böylece firmanın farklılaştırma avantajına öncülük etmesi muhtemeldir (Zhou ve diğ., 2007). Müşteriler için değer yaratma sadece bir pazarlama fonksiyonu değildir aynı zamanda da organizasyonun tümü için yapılması gereken bir iştir. Her organizasyonel fonksiyon, müşteri memnuniyetini geliştirmede gerekli olan bilginin paylaşılması ile ilgilenir ve her organizasyonel üye daha yüksek müşteri değeri ile pozitif ilişkili olan davranışları benimser (Bugandwa ve Akonkwa, 2009). Ancak, müşteriler üzerine kurulan dar odak, firmalar için negatif sonuçlara neden olabilir (Sorensen, 2009).

4.5.1.2 Rakip yönelimi

Rakip yöneliminin amacı, idari faaliyetler için mevcut ve potansiyel rakiplerle ilgili olan temel bilgiyi devamlı sağlamaktır (Sorensen, 2009). Rakipler, firmanın sunduğu ürünlere ya da servislere yakın ikame ürünler sunan ve aynı müşteri ihtiyaçlarına hizmet eden firmalar olarak tanımlanır (Porter, 1980).

Narver ve Slater (1990)'e göre rakip yönelimi, mevcut ve potansiyel rakiplerin uzun dönemli yeteneklerini - stratejilerini ve kısa dönemli kuvvetli - zayıf yanlarını anlama olarak tanımlanır. Rakip yönelimi maliyet avantajına öncülük edebilir. Rakip odaklı işletmeler maliyetleri yakından izleme eğilimindedirler, bu sebeple de rakiplerinin pazarlama girişimlerini çabuk bir şekilde kavrayabilirler. Rakibin maliyet avantajını elde ederken de değer zincirini nasıl yeniden şekillendirdiği hakkında firmaya bilgi sağlarlar (Zhou ve diğ., 2007). Ancak, rakiplerle ve rekabetçi

bilgi ile sürekli bir şekilde uğraşma firmanın finansal performansı açısından negatif sonuçlar doğurabilir. Sadece rakiplerini yenmeye ve pazar payına odaklanan bir firmanın, karlılık amaçları olan diğer firmalardan daha kötü finansal performans sergilediği gözlenmiştir. Bu nedenle firmada rakiplerin bilgisi, firmanın finansal performansı için bir hedeften ziyade strateji oluşturmaya bir girdi olarak kullanılmalıdır (Sorensen, 2009).

4.5.1.3 Fonksiyonlararası koordinasyon

Fonksiyonlararası koordinasyon, sıraya konmuş değer yaratma aktivitelerini yansıtır ve hatta değer zincirindeki her bir fonksiyonun organizasyona katkısını vurgular. Müşteri ve rakip bilgisine dayalıdır ve alıcılar için daha üstün değeri yaratmada sadece pazarlama departmanının değil bütün departmanların ve organizasyonun kaynaklarının koordineli çalışmasını gerektirir (Narver ve Slater, 1990).

Müşteriler için değer yaratma sadece bir pazarlama fonksiyonu değildir aynı zamanda da organizasyonun tümü için yapılması gereken bir iştir. Her organizasyonel fonksiyon, müşteri memnuniyetini geliştirmede gerekli olan bilginin paylaşılması ile ilgilenir ve her organizasyonel üye daha yüksek müşteri değeri ile pozitif ilişkili olan davranışları benimser. Bu durum da, fonksiyonlararası koordinasyon ile söz konusu olur (Bugandwa ve Akonkwa, 2009).

4.5.2 Davranışsal bakışta pazar yönelimi

Pazar yönelimi, üç davranışsal boyut tarafından tanımlanır. Müşterinin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları ile ilgili olarak pazar bilgisinin organizasyon boyutunda yaratılmasından, organizasyon içerisinde bu bilginin dağıtılmasından ve bu bilgiye cevap verebilme yeteneğinden oluşur (Kohli ve Jaworski, 1990).

4.5.2.1 Bilgi oluşumu

Pazar bilgisini yaratma, hem müşteri ihtiyaçlarını ve tercihlerini hem de bu ihtiyaçların gelişimini etkileyen kuvvetleri (görevler ve makro çevre gibi) toplama ve değerlendirmedir (Kohli ve Jaworski, 1990). Geleneksel olarak firmalardaki bilgi oluşumu, pazarlama fonksiyonunun sorumluluğunda olan müşteri bilgisinin oluşturulması şeklindedir. Firmanın stratejilerini ve taktik ya da operasyonel kararlarını besleme amacı güder (Teeuwsen, 2004).

Firmalardaki departmanlar farklı şekillerde bilgiye erişebilir. Satış departmanı gibi müşteriyle doğrudan ilişkili departmanlar, müşteriyle sürekli iletişim halinde olduğu için müşteri bilgisinin kaynağına sahiptir. Üretim departmanı, daha önceden alınan ürünler ya da süreçteki ürünler hakkında müşteriden gelen şikayetlere ya da araştırma sonuçlarına tanık olur. Pazarlama departmanında çalışanlar ise, sektörü ve müşterisi yakından tanır, dolayısıyla elinde tuttuğu bilginin farkındadır. Harici ya da dahili kaynaklardan elde edilen bilgiyi verimli ve anlamlı bir şekilde derler ve depolar.

Yüksek teknoloji firmalardaki mühendisler ve bilim adamları ise, çalıştığı bölüm ile ilgili konferansları, eğitimleri ve bilimsel dergileri takip eder. Uzmanlık alanı ile ilgili çalışan diğer mühendisler ve bilim adamları ile etkileşim halindedirler. Müşterinin tercih trendleri ve ihtiyaçları hakkında yeterli bilgiye sahip olurlar.

Müşteri bilgisine benzer şekilde rakip bilgisi; iç ve dış kaynakların çeşitli formlarında mevcuttur. Rekabetçi bilginin şekli; rakiplerin hedeflerine, finansal sonuçlarına, başarılarına ve başarısızlıklarına bağlı olduğu kadar rakiplerin kendileri ve sektör hakkındaki çıkarımlarına da bağlıdır (Sorensen, 2009). Rakip bilgisini elde edebilmek için firmalar, rakiplerinin ürünlerini de yakından takip ederler. Sektörel fuarlara katılarak, sektördeki güçlü ya da güçsüz rakiplerini tanıyabilirler. Hatta, bu ortamlarda rakipleriyle birebir iletişime de girebilirler ya da elektronik ortamda rakiplerinin internet sitelerini inceleyebilirler.

4.5.2.2 Bilgi dağıtımı

Bilgi, organizasyonun içinde mevcuttur. Ancak bilgi, ilgili karar vericilere dağıtılmazsa bir önem taşımaz. Bazen, çalışanların sahip olduğu bilginin değerini bilmedikleri görülür. Çünkü, bu çalışanlar, sistematik bir yolda bilgiyi oluşturma ve değerlendirme konusunda eğitilmemişlerdir. Çalışanların eğitilmesiyle bilginin firma içinde dağıtılması sağlanır (Sorensen, 2009).

Bilgi dağıtımı, organizasyonun farklı birimleri içerisindeki pazar bilgisinin alış veriş sürecidir. Bu dağıtım, hem resmi hem de gayri resmi olabilir. İki çeşit bilgi dağıtımı vardır: Rekabetçi bilgi dağıtımı ve müşteri bilgisinin dağıtımı. Rekabetçi bilginin dağıtımı, müşteri bilgisinin dağıtımına benzer öneme sahiptir. Üst yönetim, departmanlar arası dinamikler ve organizasyonel sistemler bilginin dağıtımını ve pazar yöneliminin genel uygulamasını arttırabilir (Kohli ve Jaworski, 1990).

4.5.2.3 Cevap verebilme şekli

Cevap verebilme yeteneği, yaratılan ve dağıtılan bilgiye cevap verme hareketidir. Firmalarda cevap verebilme yaklaşımları iki çeşittir. Müşteri yönelimli cevap verebilme yaklaşımı ve rakip yönelimli cevap verebilme yaklaşımı (Kohli ve Jaworski, 1990).

Müşteri yönelimi üzerine yapılan her hareket, müşteri değerini yaratmak için mevcut ve olası müşterinin isteklerini ve beklentilerini anlamaya dayalı olmalıdır. Müşteri değerini ve verilen cevabı güçlendirmek için firmalar, ya müşterinin faydalarla ilgili algıladığı maliyetleri azaltmalıdır ya da maliyetlerle ilgili müşterinin algıladığı faydaları arttırmalıdır. Rakip yöneliminin temel bilgisi üzerine yapılan hareket, rekabetçi fırsatları ve rekabetçi misillemeyi anlama üzerine olmalıdır (Teeuwsen, 2004). Taktiksel fiyat kırmadan stratejik hareketlere (fabrika kapasitesindeki değişim, ürün seçimi ve Ar-Ge) kadar çok çeşitli şekillerde olabilir (Sorensen, 2009).

4.5.3 Kültürel ve davranışsal bakışın birleştirilmesi

Müşteri ve rakip ilişkili pazar yönelimli aktiviteler, rakiplere ya da müşteriye yönelimli olduklarında birbirinden farklıdır (Sorensen, 2009).

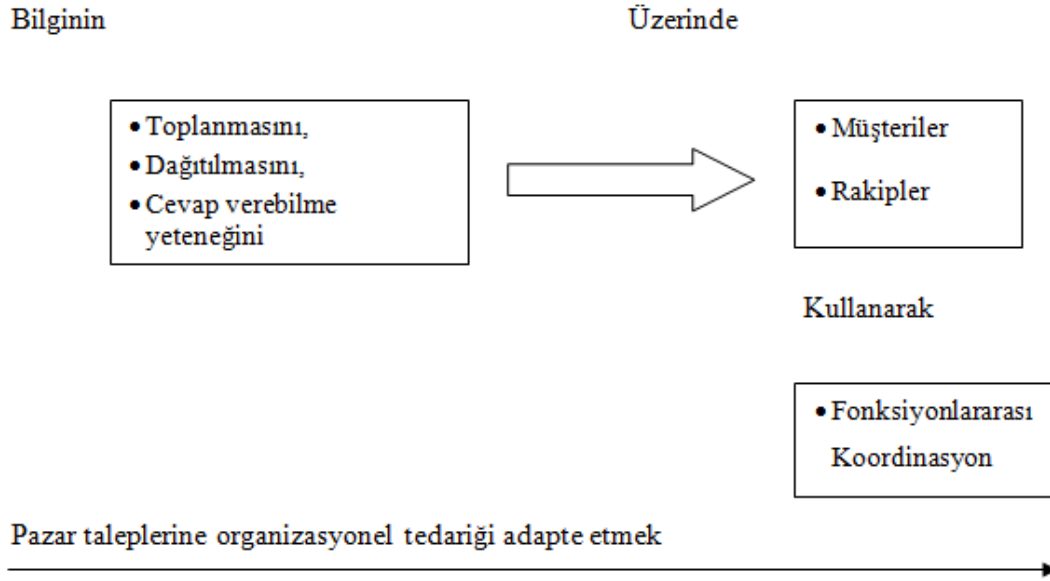
Müşteri yönelimi: Müşteriler hakkında bilginin toplanmasından ve dağıtılmasından oluşur.

Rakip yönelimi: Rakipler hakkında bilginin toplanmasını ve dağıtılmasını gerektirir.

Fonksiyonlararası koordinasyon: Müşteri, rakip ve makro çevre ile ilgili toplanan bilginin bütün organizasyonel fonksiyonlar içerisinde paylaşılmasıdır.

Cevap verebilme yeteneği: Bütün organizasyonel üyelerinin, organizasyonel bilgiye erişebilmesi ve müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmek için organizasyonel teklifleri taleplere ve ihtiyaçlara adapte etmeleridir (Bugandwa ve Akonkwa, 2009).

Şekil 4.1’de de görüldüğü üzere bütün aktiviteler, hedef pazarda müşteriler ve rakipler hakkında bilgi edinmeyi ve müşteri yönelimi ve rakip yönelimi boyutlarını içeren işletme boyunca bu bilgiyi dağıtmayı içerir. Fonksiyonlararası koordinasyon, toplanan ve dağıtılan bilgiye verimli olarak cevap verebilmek için çok değerli bir araçtır. Bu iki yaklaşımın birleştirilmesi Şekil 4.1’de gösterilmiştir.



Şekil 4.1: İki yaklaşımın birleştirilmesi (Bugandwa ve Akonkwa, 2009).

4.6 Pazar Yönelimi'nin Değerlendirilmesi

Pazar yöneliminin yüksek/düşük ya da yetersiz olup olmadığı değerlendirmek için standartlar:

- Uygun ölçüm enstrümanlarını tasarlamak
- İlgili ve mantıklı sonuçları üreten değerlendirme metodolojisini uygulamak
- Daha fazla pazar yönelimli ve daha rekabetçi pazar varsayımlarını incelemek
- Mevcut sonuçları analiz etmek

Pazar yönelimi modelini ölçmek için son yıllarda çeşitli ölçüm skalaları geliştirilmiştir. Bu skalalardan en çok kullanılanları MARKOR ve MKTOR skalalarıdır.

4.6.1 MARKOR ölçeği

Şirketlerin pazar yönelimi uygulamasını değerlendirebilmelerini sağlayan ve çevresel faktörlere cevap verebilme yeteneğine sahip olan bir enstrümandır. MARKOR skalası için 32 maddeli ve 20 maddeli olan iki versiyon geliştirilmiştir. 20 maddeli ölçek; 32 maddeli ölçeğe göre daha pratik olduğundan cevap vericilerin anketleri cevaplamama olasılığını azaltır (Gauzente, 1999).

MARKOR32; bilgi oluşumunu ölçmek için 10 madde, bilgi dağıtımı için 8 madde ve cevap verebilme yeteneği için ise 14 madde içerir. MARKOR20 ise; bilgi oluşumunu

ölçmek için 6 madde, bilgi dağıtımı için 5 madde ve cevap verebilme yeteneği için ise 9 madde içerir (Jaworski ve Kohli, 1993).

4.6.2 MKTOR ölçeği

Jaworski ve Kohli (1993) ölçeği cevap verebilme bileşenini ölçmek için gerekli maddelerden yoksundur, bu ölçeğin yerine MKTOR ölçeği (Narver ve Slater, 1990) uygulamada geniş oranda kullanılır. Gauzente (1999), firmanın müşterilerine karşı bağlılığını değerlendirmede bu skalanın daha uygun olduğunu savunmuştur.

4.6.3 MARKOR ve MKTOR ölçeklerinin karşılaştırılması

Bu iki ölçeğin karşılaştırılmasının yapılabilmesi için içerik analizi metodu kullanılmıştır.

4.6.3.1 İçerik analizi metodu

İçerik analizi metodu yapılırken aşağıdaki adımlar incelenmiştir:

Her bir ölçek için, ölçekte kullanılan maddeler belirlenmiştir ve her belirlenen maddenin toplam kelime sayısı O ile, farklı kelime sayısı ise V ile gösterilmiştir. O/V oranı, kelimenin zenginliğinin bir göstergesidir. Bu oranın küçük olması ölçeğin daha zengin ve çeşitli olduğunu gösterir.

Bir sonraki aşamada, en çok kullanılan kelimeler tanımlanmıştır. Bu bilgi, ölçeğin en önemli odağını gösterir. Çünkü, ölçeklerin hangi kelimeleri daha çok araştırdığı konusunda araştırmacılara yardımcı olur ve yazarların teorik tanımlamaları ile ölçekleri karşılaştırır.

Son olarak da, iki ölçeği de kapsayan en önemli konular seçilip çıkartılmıştır. Yapılan içerik analizi metodu Çizelge 4.1’ de gösterilmiştir.

Çizelge 4.1: Pazar yönelimi ölçeklerinin içerik analizleri (Gauzente, 1999).

Parametreler	MKTOR	MARKOR
	Narver ve Slater (14 madde)	Kohli, Jaworski ve Kumar (20 madde)
Toplam kelime sayısı(O)	171	355
Farklı kelime sayısı(V)	90	133
O/V oranı	1.9	2.67
Mastar (%)	-	32.5
Şimdiki zaman(%)	100	57.5
Gelecek zaman(%)	-	2.5
Koşullara bağlı(%)	-	2.5
Geçmiş zaman(%)	-	-
En çok kullanılan terimler	Müşteri (10)	Müşteri(10), işletme (7)
	Rakipler(5) ve işletme(5)	Departman (7)
	Strateji (4)	Ürünler(6)
	Yönetim(3), ihtiyaçlar(3)	Değişimler(4)
	Fonksiyonlar(3), değer(2)	Rekabet(4)
	Memnuniyet(2), bilgi(2)	Servisler(3), ihtiyaçlar(3)
	Yaratmak(2), hedef(2)	Pazar(3), cevap(3)
	Müşterilere karşı tutum	Tüketicinin istekleri/ihtiyaçları
	Rakiplere karşı konumlandırma	Müşteri memnuniyeti
	Stratejiyi detaylandırma	Değişimleri gözlemleme
Seçilip çıkarılan konular		Zaman yönetimi Departmanların davranışları

Yapılan içerik analizine göre;

- MKTOR Analizi Sonuçları: Bu analiz için en çok kullanılan kelimeler için, pazar yöneliminden ziyade müşteri yönelimini ölçen kelimeler denilebilir. Müşteri yöneliminin yanında stratejik bakış açısı da bu ölçek için son derece önemlidir. Bunların yanı sıra, MKTOR analizi pazar yöneliminin kültürel boyutunu ya da hissedarların boyutunu ele almaz. Hatta, ölçekte kullanılan sözlü kelimeler geniş zamanı vurgular. İçerik analizi metodu, MKTOR analizinin firmanın müşterilerine karşı mevcut bağlılığını değerlendirmede kullanılan en iyi ölçek olduğunu gösterir.

- MARKOR Analizi Sonuçları: MARKOR analizi, organizasyonun bir düşüncesi olarak pazar yönelimini değerlendirmede en iyi sonuçlar verir. Ayrıca, dışarıdaki olaylara cevap olarak firmanın yeteneklerini değerlendirmeye de yardımcı olur (Gauzente, 1999).

Yapılan içerik analizine göre iki ölçeğin sonuçlarını karşılaştırsak:

- Kelimelerin zenginlik oranına bağlı olarak, MKTOR analizi MARKOR analizinden daha üstündür.
- MKTOR analizi, MARKOR analizinden daha kısadır.
- Sözlü yapılar ile ilgili olarak, MARKOR analizi MKTOR analizinden daha değişkenli bir yapı sunar. Ayrıca, MARKOR analizi, sadece bugünü kullanmaz; geleceği de araştırarak anketi cevaplayanlara hayali senaryolar verir ve cevapları tahmin edebilmeleri için cevaplayıcılara cesaret verir. Bunun aksine, MKTOR analizi kontrol listesidir ve gerçeklere dayanır.
- MARKOR analizi, tanımı ile geniş oranda tutarlı olmasına rağmen; MKTOR analizi tanımı ile kısmen tutarlıdır (Gauzente, 1999).

4.7 Farklı Koşullarda Tercih Edilmesi Gereken Pazar Yönelimi Yaklaşımları

Pazar yöneliminin benzer seviyesindeki şirketler, benzer pazarlama stratejilerini kullanma eğilimindedirler. Kuvvetli pazar yönelimli şirketler, yeni pazarlar için yeni ürünleri geliştirmeyi ve müşterilerin ihtiyaçlarına bu ürünleri adapte etmeyi kullanırlar. Pazar hakimiyeti ya da büyüme ile ilgili amaçlara daha fazla sahip olmayı isterler ve firmalarını pazarda daha iyi konumlandırabilmek için uzun dönemli şirket amaçlarını takip ederler. Farklı müşterilerin ihtiyaçlarına firma tekliflerini kolaylıkla adapte edebilirler ve fiyattan ziyade kalite üzerinde tekliflerini farklılaştırırlar. Bunun tersine, düşük seviyeli pazar yönelimli şirketler, hayatta kalma ya da maliyet azaltma ile ilgili amaçlar üzerine odaklanırlar. Düşük fiyat, müşteriler için sınırlı servis, ürün standardizasyonu ve sınırlı pazarlama araştırmalarını kullanırlar (Bodlaj ve Rojsek, 2010).

Uzun dönemde başarılı kalabilmek için şirketler, yüksek derecede pazar yönelimine adapte olmalıdır. Kuvvetli pazar yönelimli firmalar; bütün departmanlardaki personele, müşteri ihtiyaçlarına ve pazar çevresindeki rekabetçi durumlara odaklanma olarak karakterize edilir. Bu firmalar, ürünler tasarlanmadan ya da

üretildikten önce müşteri araştırmasına büyük önem verirler. Bu şirketlerin organizasyonel yapıları ve prosedürleri de pazar yönelimlerini yansıtır. Böylece bu firmalar, işletmelerini iyi tanımlanmış pazar segmentleri üzerine odaklar ve sürekli olarak rekabetçi avantajı genişletmeyi araştırır (Crvelin ve Bakula, 2006).

4.7.1 Ekonomik gelişmenin pazar yönelimine etkisi

Birleşmiş Milletler, bir ülkenin ekonomik gelişimini onun sanayileşme seviyesine göre sınıflandırır. Gelişmiş ülkeler, sanayileşen ve kişi başına düşen yüksek milli gelire sahip olan ülkelerdir. (Kanada, Japonya, İngiltere ve Amerika gibi). Gelişen ülkeler ise, tarımsal ekonomiden sanayisel ekonomiye geçen ve kişi başına düşen düşük milli gelire sahip olan ülkelerdir (Brezilya, Çin, Endonezya).

Gelişen pazarlarda insanlar düşük gelirleri ile daha çok fiyat odaklı olma eğilimindedirler, gelişmiş pazarlardakine göre daha az satın alım gücüne sahiptirler ve ürünlerin bulunabilirliği ile daha çok ilgilenirler. Ayrıca, ürünlerin ve servislerin çeşitliliğe karşı daha az hassastırlar. Bu koşullarda, tüketicilere düşük fiyatlı ürünleri sunmak, birincil başarı faktörüdür. Bunu başarmak için de şirketler, değer zinciri üzerinde her bir bakış açısı için rakiplerinin maliyet pozisyonlarını analiz edebilmek adına rakiplerine daha çok önem vermelidirler. Bu rakip yönelimli yaklaşım, şirketlerin değer zincirlerindeki bütün aktivitelerinde performanslarının toplam maliyetlerini azaltır. Böylece firmalar, rakiplerin maliyetlerinden daha düşük bir maliyet elde ederler. İşte bu yüzden rakip yönelimi, gelişen ülkelerde tüketiciye hizmet etmede daha iyi bir yoldur (Zhou ve diğ., 2007).

Ekonomilerin geliştiği durumda ise tüketiciler, pazar segmentlerini çeşitlendirmeye öncülük ederek daha fazla satın alım gücüne ve genişletilmiş zevklere sahiptirler. Farklı tüketiciler, bir ürünün özel bir çeşidini isterler ve ürünün standartlaştırılmış versiyonundan ziyade özel çeşidine sahip olabilmek için daha fazla para harcama eğilimindedirler (Porter, 1980). Çok segmentli son kullanıcıları ile pazardaki firmanın vurgusu; hedef segmentinin fırsatlarını açığa çıkarma ve hedef segmentinin ihtiyaçlarını rakiplerinden önce karşılama olmalıdır (Zhou ve diğ., 2007). Buna ilave olarak, bir çok şirketin pazara girmesi ile gelişmiş pazarlardaki rekabet artar. Rakiplerin artan sayısı, rakipleri gözlemlemeyi daha zor ve potansiyel olarak önemsiz hale getirir (Narver ve Slater, 1990). Bu çevrede, müşterilerin ihtiyaçları

üzerine odaklanma ve onlara istedikleri ürünleri sunma firmaları başarıya götürür, başarının bir anahtarıdır (Zhou ve diğ., 2007).

4.7.2 İşletme koşullarının pazar yönelimine etkisi

Zayıf işletme koşullarında firmalar; mülkiyet yasal sistemlerinden, stratejik faktör pazarlarından ve durağan politik yapılar olan pazar destekleme kurumlarından yoksundurlar. Resmi, pazara dayalı destekleme kurumları mevcut olmadığında şirketler, işletmelerini kurtarmak için yasal olmayan kişisel ilişkilere dayalı kurumsal çabaya başvurmak zorundadırlar. Rakipleri izleme, bu tarz kritik bilgiyi elde etmede en etkin yoldur. Referans çerçevesi olarak rakiplerini kullanan firma, en önemli ve en etkili oyunculara nasıl yaklaşması gerektiğini bilir ve kendi kurumsal pozisyonu iyileştirmek ve daha fazla kurumsal çaba elde etmek için kendi network stratejisini geliştirir (Zhou ve diğ., 2007).

4.7.3 Kaynak bulunabilirliğinin pazar yönelimine etkisi

Kaliteli çalışanlar, yönetsel yetenek, güvenilir tedarikçiler ve yatırımcılar gibi önemli kaynakların bulunabilirliği pazarlara göre büyük oranda farklılaşır. Kıt kaynaklara sahip müşteri yönelimli bir şirket, hangi ürünleri müşterisine sunacağını bilse bile, ürünleri başarılı bir şekilde üretmek ve teslim etmek için gerekli personel ve yöneticilikten, finansal kaynaklardan ve tedarikten yoksundurlar. Bu gibi durumlarda, kıt kaynaklar hayatta kalmak ve başarılı olmak için birincil etkidir. Bu nedenle de rakipleri gözlemleme, bu amacı başarmada firma için önemli bir yoldur. Rakipleri ile ilgili olan bir bilgiden firma, diğerlerinin değer zincirlerini nasıl şekillendirdiğini ve kıt kaynaklarını nasıl yönettiğini anlayabilir. Böylece, rakiplerinin başarı ve başarısızlıklarından öğrenme ile rakibe yönelen bir firma; belirsizlikleri yönetmede, kıt kaynakların etkisini azaltmada ve daha üstün performans seviyesini elde etmede değer zincirini daha iyi bir biçimde yeniden şekillendirebilir (Zhou ve diğ., 2007).

4.7.4 Çaba gerektiren müşterinin pazar yönelimine etkisi

Çaba gerektiren müşteri, üstün ürün ya da hizmet performansını isteyen kimsedir. Bu müşteriler, üründen algıladıkları faydada farklıdır ve onların talepleri ve ihtiyaçları yüksek oranda spesifik ve heterojen olabilir. Bu tarz pazarlarda firmalar, hedef müşterisini yeterli olarak anlamalıdır. Ürünün faydasının müşteri tarafından

algısı zamanla değişebilir, müşterinin bugünkü ihtiyaçlarını karşılayan firmanın teklifi, yarın ki müşteri ihtiyaçlarını karşılayamayabilir. Müşteri talep ediyorsa, müşteri yönelimi ve performans arasındaki bağlantı kuvvetli olacaktır.

Müşteri yüksek oranda talep ettiğinde rakip yönelimi daha az değerli olacaktır. Çünkü rakip yönelimi, rekabeti karşılamayı ve yenmeyi vurgular. Rakibine yönelen bir firma kapasitelerini ve tekliflerini rakipleriyle kıyaslar. Bunun sonucu olarak da firma, belirli bir pazar segmentine eşsiz olarak uyan ürünleri ya da servisleri sağlamada yeterli değildir (Zhou ve diğ., 2007).

4.8 Pazar Yönelimi’ni Takip Etmede Üst Yönetimin Risk Alma Davranışı

Pazar bilgisi, rekabetten yoksun bakir pazarları tanımlayabilir. Bu fırsatı avantaja dönüştürmek için, firmanın müdürleri bilinmeyen pazarlara girmenin riskini almaya istekli olmalıdır. Risk almaya istekli olmayan müdürler ile organizasyon, tutucu bir yaklaşım sergiler ve sadece mevcut pazarlardaki mevcut müşterilerin belirtilen ihtiyaçlarını karşılayabilirler (Subramanian ve diğ., 2009). Pazar yönelimin sağladığı faydalar, eğer sadece yönelime bağlı kaynakların maliyetinden fazlaysa yönelim yararlıdır denilebilir (Kohli ve Jaworski, 1990). Bu yüzden müdürler, belirli çevrelerde maliyet/fayda oranına daha fazla önem vermelidirler (Sorensen, 2009).

4.8.1 İşletme çevresi karakteristiklerinde risk alma davranışı

Hem pazar değişiminin ve teknolojik değişimin düşük olduğu hem de rekabet yoğunluğunun az olduğu çevresel durumlarda risk almamak daha uygundur. Bu tarz durumlarda organizasyon, müşteri memnuniyeti üzerine odaklanarak sürdürülebilir rekabetçi avantajın olduğu hizmet edilen pazara yoğunlaşmalıdır. Durağan çevrelerde üst yönetimin risk almasına gerek yoktur. Artan oranda değişimli çevrelerde ise rekabetçi avantajı sürdürmek için firmalar, yeni ürünlerini ve servislerini tanıtarak gizli kalmış ihtiyaçları karşılarken mevcut stratejilerini değiştirmelidir. Çünkü değişen çevrenin doğası, bu yeni ürünlerin/servislerin yüksek oranda belli olmayan başarısına bağlı olabilir. Böylece, pazara yönelimli bir şirket, değişimli bir çevrede üst yönetimin risk toleransına ihtiyaç duyar (Subramanian ve diğ., 2009).

5. PAZAR YÖNELİMİ VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Performans, firmaların amaçlarını gerçekleştirebilmeleri adına planladıkları işlerin sonuçlarını nitel ya da nicel olarak değerlendirmeleridir. Yüksek rekabet şartları altında çalışan firmaların işletme performanslarını detaylı olarak incelemesi gerekmektedir (Akman ve diğ., 2008).

Pazar yönelimi kurgusu, organizasyon ve onun dış çevresi arasındaki arayüzü tutar. 1990 larda bu kurgunun işletmeye geçirilmesinden beri (Narver ve Slater, 1990; Kohli ve Jawroski, 1990); araştırmacıların bir çoğu pazar yönelimi ve organizasyonel performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir (Subramanian ve diğ., 2009). Kavramsal çalışmaların çoğu gösterir ki, organizasyonel performans için pazar yöneliminin önemi çevresel şartlara bağlıdır (Narver ve Slater, 1990). Güçlü bir pazar yönelimi ve yüksek bir performans, organizasyonun rakiplerine göre daha üstün müşteri değerini elde etmeye olanak sağlayan çevresindeki değişimleri yakından takip etmesine ihtiyaç duyar (Kohli ve Jaworski, 1990).

Literatürdeki pazar yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi kuran çalışmalar incelendiğinde; pazar yönelimi ve performans arasındaki ilişkinin pozitif olduğunu belirten çalışmalar çizelge 5.1’ de, bu ilişkiyi pozitif olarak etkileyen düzenleyici etkileri belirten çalışmalar çizelge 5.2’ de, bu ilişkiyi pozitif olarak etkileyen arabulucu etkiler çizelge 5.3’ de, pazar yönelimi ve performans arasında önemli bir ilişkinin olmadığını belirten çalışmalar çizelge 5.4’ de, pazar yönelimi ve performans arasında negatif bir ilişkinin olduğunu belirten çalışma ise çizelge 5.5’ de gösterilmiştir. Düzenleyici etkiler, pazar yönelimi-performans bağıntısını değerlendiren ve çevresel değişkenleri inceleyen çalışmalardan oluşur. Arabulucu etki ise, performansı geliştirmek için pazar yöneliminin nasıl çalıştığını cevaplayan çalışmaları içerir.

Çizelge 5.1: Pazar yönelimi performansla pozitif olarak ilişkilidir (Lado ve Albert, 2001; Liao ve diğ., 2011; Hamşioğlu, 2011).

Kaynaklar	Sonuçlar
Narver ve Slater (1990)	Pozitif ilişkili
Kohli ve Jaworski (1990)	Pozitif ilişkili
Ruekert (1992)	Pozitif ilişkili
Jaworski ve Kohli (1993)	Pozitif ilişkili
Kohli, Jaworski ve Kumar (1993)	Pozitif ilişkili
Deshpande, Farley ve Webster (1993)	Pozitif ilişkili
Slater ve Narver (1994)	Pozitif ilişkili
Deng ve Dart (1994)	Pozitif ilişkili
Raju ve diğ., (1995)	Pozitif ilişkili
Van Bruggen ve Smidts (1995)	Pozitif ilişkili
Greenley (1995)	Pozitif ilişkili
Lambin (1996)	Pozitif ilişkili
Fritz (1996)	Pozitif ilişkili
Pitt, Caruana ve Berthon (1996)	Pozitif ilişkili
Selnes, Jaworski ve Kohli (1996)	Pozitif ilişkili
Pelham ve Wilson (1996)	Pozitif ilişkili
Avlonitis ve Gounaris (1997)	Pozitif ilişkili
Gray et al. (1998)	Pozitif ilişkili
Chang ve Chen (1998); Doyle ve Wong (1998)	Pozitif ilişkili
Lado, Maydeu-Olivares ve Rivera (1998)	Pozitif ilişkili
Kumar, Subramanian ve Yauger (1998)	Pozitif ilişkili
Appiah-adu (1998)	Pozitif ilişkili
Deshpande ve Farley (1998)	Pozitif ilişkili
Han, Kim ve Srivastava (1998)	Pozitif ilişkili
Caruana, Pitt ve Berthon (1999)	Pozitif ilişkili
Baker ve Sinkula (1999)	Pozitif ilişkili
Pelham (2000)	Pozitif ilişkili
Raju, Lonial, Gupta, ve Ziegler (2000)	Pozitif ilişkili
Slater ve Narver (2000); Harris ve Ogbonna (2001)	Pozitif ilişkili
Wood, Bhuian ve Kiecker (2000)	Pozitif ilişkili
Yenilmez (2000)	Pozitif ilişkili
Köksal ve Özdemir (2001)	Pozitif ilişkili
Ramaseshan, Caruana ve Pang (2002)	Pozitif ilişkili

Karahan ve Varinli (2002)	Pozitif ilişkili
Pulendran, Speed ve Widing (2003)	Pozitif ilişkili
Qu ve Ennew (2003); Santos-Vijande ve diğ., (2005)	Pozitif ilişkili
Martin-Consuegra ve Esteban (2007)	Pozitif ilişkili
Farrell, Oczkowski ve Kharabsheh (2008)	Pozitif ilişkili
Haugland, Myrtveit ve Nygaard (2007)	Pozitif ilişkili
Megicks ve Warnaby (2008)	Pozitif ilişkili
Caruana, Pitt ve Ewing (2003); Nwokah (2008)	Pozitif ilişkili
Papatya ve diğ., (2008)	
Danışman ve Erkocaoğlu (2008)	Pozitif ilişkili
Panigyrakis ve Theodoridis (2007); Singh (2009)	Pozitif ilişkili

Çizelge 5.2: Pazar yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi pozitif olarak etkileyen düzenleyici etkiler (Liao ve diğ., 2011).

Kaynaklar	Düzenleyici Etkiler	Sonuçlar
Slater ve Narver (1994)	Rekabetçi Çevre	Limitli etki
Appiah-Adu (1998)	Rekabetçi Yoğunluk	Satışlarda pozitif büyüme
Satır C	Pazar dinamikleri	Yatırımların geri dönüşü üzerinde artırılmış etki
Baker ve Sinkula (1999)	Öğrenme yönelimi	Üstün pazar yönelimli proses şartı
Wong ve Ellis (2007)	Ürün yaşam eğrisi	Giriş evresinde zayıf, büyüme evresinde güçlü
Tsai, Chou ve Kuo (2008)	Teknolojik değişim	Düşük seviyede pozitif ilişki
	Rekabetçi Yoğunluk	Düşük seviyede pozitif ilişki
	Sektörün genel durumu	Pozitif ilişki
Zahra (2008)	Sektörün değişimi	Pozitif ilişki
	Sektörün karışıklığı	Pozitif ilişki

Çizelge 5.3: Pazar yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi pozitif olarak etkileyen arabulucu etkiler (Liao ve diğ., 2011).

Kaynaklar	Arabulucu Etkiler
Han ve diğ., (1998)	Inovasyon
Chang ve diğ., (1999)	İşletme etkinliği
	Maliyet verimliliği
Matear, Osborne, Garrett ve Gray (2002)	Inovasyon
Mavondo ve Farrell (2003)	Pazarlama uygulamaları
Sittimalakorn ve Hart (2004), Mavondo ve diğ., (2005)	Rekabetçi üstünlük
	İnsan kaynakları uygulamaları
Wang ve Wei (2005)	Öğrenme yönelimi
	Kalite yönelimi
Menguc ve Auh (2006)	Yenilikçilik

Çizelge 5.4: Pazar yönelimi ve işletme performansı arasında önemli bir ilişki yoktur (Lado ve Albert, 2001; Liao ve diğ., 2011).

Kaynaklar	Sonuçlar
Caruana, Pitt, and Berthon (1999)	Önemli ilişki yok
Lonial ve diğ., (2008)	Önemli ilişki yok
Bhuiyan (1997)	Önemli ilişki yok
Sargeant ve Mohamad (1999)	Önemli ilişki yok

Çizelge 5.5: Pazar yönelimi ve işletme performansı arasında negatif bir ilişki vardır (Rong ve Wilkinson, 2011).

Kaynaklar	Sonuçlar
Grewal ve Tansuhaj (2001)	Negatif ilişki

5.1 Performansın Ölçülmesi

Pazar yönelimini ölçmek için çok çeşitli performans değişkenleri önerilmiştir. Bu değişkenler, objektif ve subjektif olmak üzere iki gruba ayrılır. Performansın objektif değerlendirilmesi, şirketin harici bilgi kaynaklarının kullanımıdır ve çoğu zaman niceldir. Subjektif ölçümler de, doğası gereği niteldir ve cevaplayıcının kendi bakış

açısını kullanmasıdır (Saldana, 2004). Bu konuda yapılan çalışmalar, objektif ve subjektif ölçümler arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu gösterir (Akman ve diğ., 2008). Ancak çoğu araştırmacı, performansın sadece subjektif ölçümünü kullanır (Narver ve Slater, 1990).

Çünkü (Saldana, 2004):

- Objektif ölçümleri elde etmek genelde mümkün değildir.
- Subjektif ölçümler, diğer bütün çalışmalarda kullanılır.
- Subjektif ölçümler, objektif ölçümlerle ilişkilidir.

Firma performansı; finansal performansın (aktif karlılık- ROA, yatırımların geri dönüşü- ROI, satışlarda büyüme) ve operasyonel performansın (Pazar payı, yeni ürün başarısı, ürün kalitesi, pazarlama etkinliği, müşteri sadakati/memnuniyeti, şirket amaçlarıyla ilgili performans ve rekabet ile ilgili performans) çok boyutlu yapısıdır (Sorensen, 2009).

Satışlarda büyüme ve şirket amaçlarıyla ilgili performans ölçüm kriterleri en çok kullanılan kriterlerdir. Satışlarda büyüme, sadece işletme performansını ölçmez; aynı zamanda da sektör için satış deseninin bulunmasına yardım eder. Şirket amaçlarıyla ilgili performans, şirketin spesifik hedefleri ve stratejileriyle ilgili olan performansın ölçülmesine yardımcı olur. Çeşitli yazarlar tarafından kullanılan bir diğer performans kriteri ise, rekabete ilişkin performans kriteridir. Rekabete karşı şirketin kendisini rakipleriyle karşılaştırmasına izin verir. Şirketin kontrolü dışındaki dış faktörlerden sonuçlanan düşük satışlarda bile şirketin iyi performans bildirmesine olanak sağlar. Yeni ürün başarısı da performans ölçümünde kullanılabilir. Ancak yeni ürün başarısı, şirketin kontrolünün ötesinde diğer dış faktörlerden ya da zayıf ekonomiden sonuçlanan düşük satışlardan etkilenebilir. Karlılık ölçümleri ise, diğer rakip şirketlerin stratejilerine odaklanan şirketlerin pozitif performansını hesaba katmayabilir. Bazı firmalar, diğer firmaların hedefleri adına karlılıklarını gözden çıkarabilirler (Saldana, 2004).

5.2 Pazar Yönelimi ve Performans Arasındaki İlişkiyi Etkileyen Faktörler

Firma performansının seviyesi, sadece pazar yönelimine bağlı değildir. Endüstriyel örgüt ve rekabetçi kuvvetlere dayalı literatür çalışmaları; çevresel ve yapısal şartların da firmanın performansını etkilediğini bulmuştur (Porter, 1980). Yapısal şartlar;

firma kültürü, strateji tipi ve inovasyon olarak karşımıza çıkmaktadır. Çevresel şartlar ise Jaworski ve Kohli (1993)' e göre; pazardaki değişim, rekabetçi yoğunluk ve teknolojik değişim olarak tanımlanmıştır.

5.2.1 Rekabet yoğunluğu

Rekabet yoğunluğu, bir sanayideki rekabetin derecesidir. Pazar yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi etkileyen en önemli kuvvet olarak görülebilir. İşletmenin bulunduğu pazarda rekabet çok yoğun değil ise, firmalar pazar yönelimini benimsemese de performanslarını yüksek tutabilirler (Kohli ve Jaworski, 1990). Fakat rekabetin yoğun olarak yaşandığı pazarlardaki müşteriler, ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamada çok fazla alternatife sahiptir, bunun bir sonucu olarak da daha az pazar eğilimli şirketler rakiplerine kıyasla müşterilerini kolayca kaybedebilirler (Bodlaj ve Rojsek, 2010). Dolayısıyla, yoğun rekabet baskısı altında çalışan firmalar sürdürülebilir yüksek performansı elde edebilmek için, daha yüksek seviyede pazar yönelimli olmalıdırlar. Daha yüksek seviyede pazar yönelimli olabilmek için de daha fazla çaba sarfetmelidirler (Kohli ve Jaworski, 1990).

Rekabet yoğunluğunun yüksek olduğu pazarlarda rakiplerinin hareketlerini yakından takip etmek büyük önem taşır. Bu durumda, firmalar rakip yönelimli olarak performanslarını geliştirebilirler (Slater ve Narver, 1994). Rakip yöneliminin yüksek seviyesi, daha yüksek pazar payına götürür. Ancak daha geniş pazar payını elde etme isteği, yeni teknolojilere daha yüksek yatırım yapma nedeniyle yüksek başlama maliyetlerine ve agresif fiyat politikalarına neden olur. Daha fazla pazar payı elde etme isteği ve rakipleri yenme kaygısı, firmaların performansını negatif olarak etkileyecektir (Sorensen, 2009).

Dinamik özellikler gösteren pazarlarda, pazara giriş engelleri düzenli olarak değişiyorsa sektöre yeni girişler olacaktır. Bu durumda da, rakip firmalar sürekli değişecektir. Bu yüzden firmalar, müşteri yönelimini tercih etmelidir. Müşteri üzerine yoğunlaşmak, firmaların performanslarını olumlu yönde etkileyecektir. Yüksek rekabetçi yoğunluk, müşteri yöneliminin firmaya zarar verici etkisini azaltır. Daha düşük performansa sahip olan firmalar, müşteri isteklerini ve ihtiyaçlarını sıraya koymak için müşteri yönelimine yüksek oranda yatırım yapma eğilimindedirler (Sorensen, 2009).

5.2.2 Teknolojik değişim

Pazar yönelimi kavramı, alıcıların ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılayan ürünleri ve hizmetleri sunarak pazarda üstün bir rekabet ortamı yaratır. Yaratılan rekabet ortamında firmaların avantaj elde edebilmeleri için teknolojiyi yakından takip etmeleri gerekir. Teknoloji, girdileri çıktıya dönüştüren ve çıktıları da alıcılara teslim etmede kullanılan süreçlerin toplamıdır ve teknolojik değişim ise teknolojik değişimlerin dikkate alınan oranıdır (Kohli ve Jaworski, 1990).

Hızlı değişimlere maruz kalan ve yeni oluşan teknolojilerle çalışan şirketler, teknolojik yenilikler sayesinde rekabetçi bir avantaj elde edebilirler, böylelikle de pazar yöneliminin önemini azaltabilirler. Durağan (olgun) teknolojilerle çalışan şirketler, rekabetçi avantajı kazanmada ve teknolojilerini güçlendirmede kısmen zayıf konumdadırlar, bu yüzden de pazar yönelimini daha geniş kapsamda düşünmek zorundadırlar (Bodlaj ve Rojsek, 2010).

5.2.3 Pazardaki değişim

Müşterilerin oluşumundaki ve onların tercihlerindeki değişimlerden söz eder (Bodlaj ve Rojsek, 2010). Pazardaki talebin değişmesi durumunda, pazardaki firmaların bu değişimlere hızlı bir şekilde cevap verebilmesi için müşterilerine daha fazla önem vermeleri gerekir. Alıcıların talep değişimleri, işletmelerin ürünleri ve servisleriyle ilgili olarak farklı pozisyonlarında gerekli düzenlemeleri yapmasına neden olur. Bu durum ise, işletmelerin pazar yönelimi seviyesini yükselterek, performanslarını arttırmalarını sağlayacaktır (Kohli ve Jaworski, 1990).

6. UYGULAMA

Bu bölümde tekstil sektörü dört alt gruba (iplik, dokuma, boya ve hazır giyim) ayrılmıştır. Dört alt gruptaki basit tesadüfi örnekleme ile seçilen firmaların pazar yönelimleri ve performansları arasındaki ilişkilerinde, her alt grubun beş güç kriterlerinin moderatör etkilerini incelemek için bir araştırma yer almıştır.

6.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde, müşterilerin beklentileri ve istekleri sürekli değişmektedir ve firmalar artan bir rekabet ortamında faaliyet göstermektedir.

Böylesine yoğun bir rekabet ortamında firmalar ayakta kalabilmek için, rekabetçi avantajı elde etmek ve performanslarını arttırmak zorundadır. Rakiplerine karşı rekabetçi avantajı elde etmek için firmalar, rakipleriyle aynı değeri müşterisine sunarken rakiplerine kıyasla üretimde ya da daha yüksek satın alma fiyatlarını belirleyen aktivitelerinde rakiplerinden daha etkili olmalıdır (Passemard ve Kleiner, 2000). Pazar yönelimi de, firmaların bu amacını gerçekleştirmek için kullandığı rekabetçi bir davranıştır.

Firmalar arasındaki rekabet gücünün seviyesindeki farklılıklar, pazar yönelimi gelişimindeki farklılıklar ile bağlantılıdır. Daha fazla gelişmiş pazar yönelimine sahip firmalar, daha yüksek seviyede rekabetçi avantaja sahiptir ve gelişen çevreye uyarlanabilirlik ve performans açısından gelişmemiş pazar yönelimli firmalara göre daha üstündürler (Crvelin ve Bakula, 2006).

Pazar yöneliminin ve beş güç modelinin literatürü incelendiğinde, pazar yönelimi ve performans arasındaki ilişkide beş güç modelinin moderatör etkisini araştıran çalışmalara rastlanmamıştır. Bu boşluğun doldurulmasına katkı sağlamak açısından; tekstil sektöründe pazar yönlülüğün firma performansını nasıl etkilediği ve bu ilişkide beş güç modelinin önemi araştırılmıştır.

6.2 Sektör Hakkında Genel Bilgiler

Tekstil; elyaftan başlayarak iplik, dokuma, örme, boya ve baskı gibi süreçleri, hazır giyim ise bu süreci kullanım eşyasına dönüştürecek işlemleri kapsamaktadır. Tekstil sektörü, sanayileşme sürecinin önemli yapı taşını oluşturan ve gelişmekte olan ülkelerin kalkınmasına ciddi katkılar sağlayan emek yoğun sektörlerin başında gelmektedir (Url-1).

6.2.1 Tekstil sektörünün Türkiye’deki gelişimi

Tekstil ve hazır giyim sektörünün temeli Osmanlı İmparatorluğu döneminde atılmıştır. O dönemlerde dokuma konusunda Denizli ve Tokat, ipekli ürünler konusunda da Bursa bölgesinde küçük işletmeler halinde üretim yapılmıştır.

Sektörde, 1950’li yıllardan sonra özel sektörün öncülüğünde gelişim başlamış ve 1960’lardan sonra sentetik elyaf üretimine geçilmiştir. Planlı dönemde uygulanan ithal ikamesi politikası ve teşvik tedbirlerinin de katkısıyla 1960-1970 yılları arasında sektörde daha ileri teknoloji kullanılmaya ve işlenmiş ürün imal edilmeye başlanmış, 1960-1980 yılları arasında önemli teknik deneyimler kazanılmıştır.

1980 yılından sonra uygulanan, serbest piyasa ekonomisine dayalı dışa açılma ve ihracatı teşvik politikaları ile birlikte, özellikle 80’li yılların ikinci yarısından itibaren tekstil ve hazır giyim ihracatı önemli oranda artmış ve ihracatın en önemli kalemi haline gelmiştir.

1980’li yılların başında daha çok iplik, elyaf, kumaş gibi tekstil mamulleri ihraç eden Türkiye, 1984 yılından sonra daha fazla hazır giyim mamulü ihraç etmeye başlamış, daha uç ürün olması nedeniyle toplam katma değeri tekstil mamullerinden daha yüksek olan hazır giyim mamullerinin ihracatını arttırarak devam ettirmiştir (Url-1).

2011 yılına gelindiğinde ise Avrupa’da ekonomik krizin etkileri ne yazıkki, tekstil sektöründe de kendini göstermiştir. İhracatının en büyük kısmını Avrupa ülkeleri ile yapan tekstil sektöründeki firmalar, bu krizin üstesinden gelebilmek adına stratejilerini ve planlamalarını gözden geçirerek krizde küçülmek yerine büyümenin yollarını aramaktadır.

6.2.2 Sektörel analiz

TİM verilerine göre 2011 yılı Ocak-Eylül döneminde Türkiye'den 12.4 milyar dolar değerinde hazır giyim ve hazır giyim ihracatı yapıldı. Böylece geçen yılın aynı dönemine göre dolar bazında % 16.7 oranında artış kaydedildi. 12.4 milyar dolarlık toplam ihracatın %80.4'ü 27 AB ülkesine gerçekleştirildi. Söz konusu dönemde AB ülkelerine 10 milyar dolarlık satış yapılmış oldu (Url-1).

6.2.2.1 Sektörün güçlü yanları

- ✓ Sektörün, imalat sanayi üretiminde ve ihracatta itici güçlerden biri olması,
- ✓ Türkiye'nin, Avrupa Birliği'nin (AB) Çin'den sonra ikinci büyük tedarikçisi olması,
- ✓ Coğrafi konum nedeniyle ihraç pazarlarına yakınlık,
- ✓ Türkiye'nin iplikte kullanılan teknoloji açısından ilk sıraları paylaşması,
- ✓ Türkiye'de boya sektöründe kullanılan ileri teknoloji
- ✓ Kaliteli ve farklılaştırılmış ürünler
- ✓ Kaliteli hammadde ve girdi,
- ✓ Dinamik ve genç nüfus.
- ✓ Devlet teşviği

6.2.2.2 Sektörün zayıf yanları

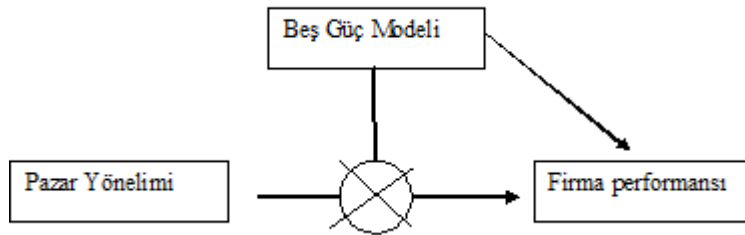
- ✓ Küresel rekabetin hızla artması,
- ✓ Enerji fiyatları ve işçilik maliyetinin rakiplere göre yüksek olması,
- ✓ AR-GE ve markalaşmada eksiklik,
- ✓ Kayıt dışılığın önüne geçilememesi,
- ✓ Döviz kurlarındaki dalgalanma
- ✓ Çin, Hindistan, Afganistan gibi ülkelerin Avrupa ülkeleriyle de çalışması ve Türk tekstil sektörünün müşterilerini ele geçirmesi (Url-1).

6.3 Araştırma Kapsamı

Araştırmada, tekstil sektörü dört alt bölüme (iplik, dokuma, boya ve hazır giyim) ayrılmıştır. Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası'na ve İstanbul Tekstil ve Hazır Giyim İhracatçı Birlikleri'ne bağlı her alt bölümden İstanbul'da faaliyet gösteren 64' er üye firma ile çalışma yapılmıştır.

6.4 Araştırmanın Modeli

Firmaların performansı, pazar yönelimi ve sektörde algılanan rekabet seviyesine göre değişiklik göstermektedir. Buradan yola çıkarak araştırma modelinde firma performansı “bağımlı değişken” olarak tanımlanmıştır. Araştırma kapsamında bağımlı değişken olan performansın, “bağımsız değişkenler” olarak tanımlanan müşteri yönelimi, rakip yönelimi, fonksiyonlararası koordinasyon, girişlerin tehdidi, mevcut firmalar arasındaki rekabet, ikame malların varlığı, alıcı gücü ve tedarikçi gücü gibi faktörlerle olan ilişkisi incelenmiştir. Araştırmanın modeli Şekil 6.1'de gösterilmiştir.



Şekil 6.1: Pazar yönelimi ve firma performansı arasındaki ilişkiye beş güç modelinin moderatör etkisi.

6.5 Araştırmanın Hipotezleri

Pazar yönelimi kavramının oluşmasına ve gelişmesine katkıda bulunan Kohli ve Jaworski (1990); pazar yönelimi, performans ve çevresel etkiler üzerine odaklanmıştır. Kohli ve Jaworski'nin odaklandığı çevresel etkiler; teknolojik değişim, pazardaki değişim ve rekabettir.

Araştırmada, rekabetin daha detaylı incelenebilmesi için beş güç modelinin kullanılmasına karar verilmiştir. Pazar yönelimi, müşteri yönelimi, rakip yönelimi ve fonksiyonlararası koordinasyon olarak ayrı ayrı ele alınmış ve her bir yönelimin performans üzerinde ayrı ayrı beş güç model bileşeni ile etkisi incelenmiştir.

6.5.1 İplik sektörü için kurulan hipotezler

Müşteri yönelimiyle ilgili hipotezler:

HA1: Müşteri yöneliminin derecesi arttığında işletme performansı artar.

HA2: Daha yüksek giriş tehdidi, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.

HA3: Daha yüksek rekabetçi yoğunluk, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.

HA4: Daha yüksek ikame malların tehdidi, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.

HA5: Daha yüksek alıcı gücü, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.

HA6: Daha yüksek tedarikçi gücü, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.

Rakip yönelimiyle ilgili hipotezler:

HB1: Rakip yöneliminin derecesi arttığında işletme performansı artar.

HB2: Daha yüksek giriş tehdidi, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.

HB3: Daha yüksek rekabetçi yoğunluk, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.

HB4: Daha yüksek ikame malların tehdidi, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.

HB5: Daha yüksek alıcı gücü, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.

HB6: Daha yüksek tedarikçi gücü, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.

Fonksiyonlararası koordinasyon ile ilgili hipotezler:

HC1: Fonksiyonlararası koordinasyon derecesi arttığında işletme performansı artar.

HC2: Daha yüksek giriş tehdidi, fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.

HC3: Daha yüksek rekabetçi yoğunluk, fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.

HC4: Daha yüksek ikame malların tehdidi fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi azaltır.

HC5: Daha yüksek alıcı gücü, fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.

HC6: Daha yüksek tedarikçi gücü, fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.

6.5.2 Boya sektörü için kurulan hipotezler

Müşteri yönelimiyle ilgili hipotezler:

HD1: Müşteri yöneliminin derecesi arttığında işletme performansı artar.

HD2: Daha yüksek giriş tehdidi, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.

HD3: Daha yüksek rekabetçi yoğunluk, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.

HD4: Daha yüksek ikame malların tehdidi, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.

HD5: Daha yüksek alıcı gücü, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.

HD6: Daha yüksek tedarikçi gücü, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.

Rakip yönelimiyle ilgili hipotezler:

HE1: Rakip yöneliminin derecesi arttığında işletme performansı artar.

HE2: Daha yüksek giriş tehdidi, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.

HE3: Daha yüksek rekabetçi yoğunluk, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.

HE4: Daha yüksek ikame malların tehdidi, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.

HE5: Daha yüksek alıcı gücü, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.

HE6: Daha yüksek tedarikçi gücü, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.

Fonksiyonlararası koordinasyon ile ilgili hipotezler:

HF1: Fonksiyonlararası koordinasyon derecesi arttığında işletme performansı artar.

HF2: Daha yüksek giriş tehdidi, fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.

HF3: Daha yüksek rekabetçi yoğunluk, fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.

HF4: Daha yüksek ikame malların tehdidi fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi azaltır.

HF5: Daha yüksek alıcı gücü, fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.

HF6: Daha yüksek tedarikçi gücü, fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.

6.5.3 Dokuma sektörü için kurulan hipotezler

Müşteri yönelimiyle ilgili hipotezler:

HG1: Müşteri yöneliminin derecesi arttığında işletme performansı artar.

HG2: Daha yüksek giriş tehdidi, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.

HG3: Daha yüksek rekabetçi yoğunluk, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.

HG4: Daha yüksek ikame malların tehdidi, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.

HG5: Daha yüksek alıcı gücü, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.

HG6: Daha yüksek tedarikçi gücü, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.

Rakip yönelimiyle ilgili hipotezler:

HH1: Rakip yöneliminin derecesi arttığında işletme performansı artar.

HH2: Daha yüksek giriş tehdidi, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.

HH3: Daha yüksek rekabetçi yoğunluk, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.

HH4: Daha yüksek ikame malların tehdidi, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.

HH5: Daha yüksek alıcı gücü, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.

HH6: Daha yüksek tedarikçi gücü, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.

Fonksiyonlararası koordinasyon ile ilgili hipotezler:

HJ1: Fonksiyonlararası koordinasyon derecesi arttığında işletme performansı artar.

HJ2: Daha yüksek giriş tehdidi, fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.

HJ3: Daha yüksek rekabetçi yoğunluk, fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.

HJ4: Daha yüksek ikame malların tehdidi fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi azaltır.

HJ5: Daha yüksek alıcı gücü, fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.

HJ6: Daha yüksek tedarikçi gücü, fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.

6.5.4 Hazır giyim sektörü için kurulan hipotezler

Müşteri yönelimiyle ilgili hipotezler:

HK1: Müşteri yöneliminin derecesi arttığında işletme performansı artar.

HK2: Daha yüksek giriş tehdidi, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.

HK3: Daha yüksek rekabetçi yoğunluk, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.

HK4: Daha yüksek ikame malların tehdidi, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.

HK5: Daha yüksek alıcı gücü, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.

HK6: Daha yüksek tedarikçi gücü, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.

Rakip yönelimiyle ilgili hipotezler:

HL1: Rakip yöneliminin derecesi arttığında işletme performansı artar.

HL2: Daha yüksek giriş tehdidi, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.

HL3: Daha yüksek rekabetçi yoğunluk, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.

HL4: Daha yüksek ikame malların tehdidi, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.

HL5: Daha yüksek alıcı gücü, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.

HL6: Daha yüksek tedarikçi gücü, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.

Fonksiyonlararası koordinasyon ile ilgili hipotezler:

HM1: Fonksiyonlararası koordinasyon derecesi arttığında işletme performansı artar.

HM2: Daha yüksek giriş tehdidi, fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.

HM3: Daha yüksek rekabetçi yoğunluk, fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.

HM4: Daha yüksek ikame malların tehdidi fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi azaltır.

HM5: Daha yüksek alıcı gücü, fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.

HM6: Daha yüksek tedarikçi gücü, fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.

6.6 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketi hazırlama aşamasında, daha önce konu ile ilgili yapılmış literatür çalışmaları ve konu ile ilgili ölçekler incelenerek yapılacak araştırma amaçlarına uygun anket formu hazırlanmıştır. Araştırmada kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde sorulan dört soru aracılığıyla firmalar hakkında genel bilgi toplanmaktadır. İkinci bölüm beş sorudan oluşmaktadır ve bu sorular ile firmaların performanslarını ölçmek amaçlanmaktadır. Üçüncü bölümde; altı soruyla firmalardaki müşteri yönelimi, dört soruyla firmalardaki rakip yönelimi ve altı soruyla da firmalardaki fonksiyonlararası koordinasyon derecesi ölçülmektedir. Dördüncü bölümde ise; altı soruyla sektördeki girişlerin tehdidi, beş soruyla sektördeki rekabet, dört soruyla sektördeki ikame malların tehdidi, dört soruyla sektördeki alıcı gücü ve dört soruyla da sektördeki tedarikçi gücü ölçülmektedir.

Performansı ve pazar yönelimini ölçmek üzere sorular 7’li Likert ölçeğinde hazırlanmıştır. Katılımcılardan, her bir ifade için “1” ile “7” arasında kendilerine en uygun şıkkı seçmeleri beklenmiştir. Katılma dereceleri, “1 – çok düşük”, “2 – düşük”, “3 – biraz düşük”, “4- orta”, “5- biraz yüksek”, “6 – yüksek”, “7– çok yüksek” seçenekleriyle gösterilmiştir. Anket soruları EK A’ da verilmiştir.

Beş Güç modelini ölçmek üzere hazırlanan sorular da 7’li Likert ölçeğindedir. Katılımcılardan, her bir ifade için “1” ile “7” arasında kendilerine en uygun şıkkı seçmeleri beklenmiştir. Katılma dereceleri, “1 – kesinlikle katılmıyorum”, “2 – katılmıyorum”, “3 – biraz katılmıyorum”, “4- kararsızım”, “5- biraz katılıyorum”, “6 – katılıyorum”, “7– kesinlikle katılıyorum” seçenekleriyle gösterilmiştir. Anket soruları EK A’ da verilmiştir. Anket uygulanmadan önce yapılacak anketin geçerliliğini ölçmek amacıyla 20 kişi ile pilot uygulama yapılmıştır. Yapılan pilot

uygulama ile katılımcılar tarafından anlaşılmayan sorunun olmadığı ve soruların herkes tarafından aynı şekilde anlaşıldığı gözlenmiştir. Hazırlanan anket, “<<http://www.surveey.com>>” adlı internet sitesine koyulmuştur ve firmalara bu sitenin linki mail olarak atılmıştır. Anketlere site üzerinden geri dönüş yapamayan firmalarla ise ikili görüşmeler ve telefon görüşmeleri yapılmıştır.

Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası’na ve İstanbul Tekstil ve Hazır giyim İhracatçı Birlikleri’ne bağlı her alt gruptan 64’ er üye firmadan anketler toplanmıştır. Araştırma verilerinin analizinde SPSS/PC 15.0 istatistik paket programından yararlanılmıştır.

Anket sonuçları değerlendirilirken, beş güç modelinde katılımcılara yöneltilen bazı sorulardaki etkinin yönü (pozitif veya negatif), soru kalıbına göre ters etki oluşturduğundan bu soruların yönleri hesaplama kısmında ters çevrilmiştir. Örneğin; “ bu sektöre yeni firmaların girişi kolaydır” sorusuna “kesinlikle katılıyorum” diyen bir katılımcı bulunduğu sektörde girişlerin engelinin azaldığına ait bir yanıt vermiş olmaktadır. Bu sebeple bu sorudaki “7” seçeneği “1” seçeneğine dönüştürülmüştür. Aynı etki, “ sektörünüzdeki firmalar, başka bir sektöre geçmek isterlerse düşük maliyetlerle karşılaşılır” sorusunda ve “ sektörünüzde kullanılan hammaddelerin yerine geçebilecek ikame hammaddeler mevcuttur” sorusunda da bulunmaktadır.

6.6.1 Araştırmada kullanılan moderatör etki

Araştırmada, pazar yönelimi ve performans arasındaki ilişki üzerine beş güç modelinin moderatör etkisi araştırılmıştır.

(6.1) denkleminde; Y firma performansını gösterirken, x1 pazar yönelimini çeşitlerinden birini (müşteri yönelimi, rakip yönelimi, fonksiyonlararası koordinasyon), x2 de beş güç modelindeki değişkenlerden birini (sektördeki mevcut firmalar arasındaki rekabet, sektöre yeni girişlerin tehdidi, ikame malların tehdidi, alıcı gücü, tedarikçi gücü) gösterir. b3 katsayısı ise moderatör etkinin katsayısıdır. Bütün etkileşim katsayıları (b3, x1 ve x2) istatistiksel olarak önemli olduğunda, bir moderatör etkiden söz edilebilir (Harris, 2001).

Moderatör denklemi gösterilmiştir (6.1).

$$Y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_1x_2 + e \quad (6.1)$$

6.7 Araştırmanın Bulguları ve Yorumları

6.7.1 Firma hakkındaki genel bilgiler

- Cevaplayanların Mevcut Pozisyonu Analizi

Araştırmaya katılan katılımcıların firmalardaki mevcut pozisyonlarıyla ilgili olan analizler çizelge 6.1’ de gösterilmiştir. İplik, dokuma ve boya sektörlerinde soruları cevaplayanların büyük bir çoğunluğu pazarlama müdürüyken, hazır giyim sektöründe soruları cevaplayanların büyük bir çoğunluğu ihracat müdürüdür.

Çizelge 6.1: Cevaplayanların mevcut pozisyonu analizi.

Alt Sektör	Satış müdürü	İhracat Müdürü	Pazarlama müdürü
İplik	%31	%28	%41
Dokuma	%28	%25	%47
Boya	%37	%19	%44
Hazır giyim	%31	%44	%25

- Firmanın Kuruluş Yılı Analizi

Araştırmaya katılan firmaların kuruluş yıllarına göre analizleri çizelge 6.2’ de gösterilmiştir. İplik ve dokuma sektöründeki firmalar büyük bir oranla 1980-2000 yılları arasında kurulmuşken, boya ve hazır giyim sektöründeki firmalar 2000 yılından sonra kurulmuştur.

Özetle, iplik ve dokuma sektöründeki firmalar boya ve hazır giyim sektöründeki firmalara göre daha eski ve tecrübeli kuruluşlardır

Çizelge 6.2: Firmanın kuruluş yılı analizi.

Alt Sektör	1980’ den öncesi	1980-2000	2000 yılından sonra
İplik	%9	%78	%13
Dokuma	%6	%50	%44
Boya	%2	%31	%67
Hazır giyim	%16	%34	%50

- Firmadaki Çalışan Sayısı Analizi

Araştırmaya katılan firmalardaki çalışan sayısına göre analizler çizelge 6.3’ de gösterilmiştir. İplik, dokuma ve boya sektörlerinde faaliyet gösteren firmaların büyük bir çoğunluğu küçük ölçeklidir. Küçük ölçekli firmalarda çalışan sayısı 50’den azdır.

Hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren firmaların büyük bir çoğunluğu ise orta ölçeklidir. Orta ölçekli firmalardaki çalışan sayısı 50 ile 250 kişi arasındadır. Tekstil sektöründe az sayıda büyük ölçekli firma vardır. Büyük ölçekli firmalardaki çalışan sayısı ise 250 kişiden fazladır.

Çizelge 6.3: Firmadaki çalışan sayısı analizi.

Alt Sektör	Küçük ölçekli	Orta Ölçekli	Büyük ölçekli
İplik	%47	%41	%12
Dokuma	%57	%38	%5
Boya	%84	%9	%7
Hazır giyim	%31	%38	%31

6.7.2 Anketteki ifadelere ait aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar

Araştırmada kullanılan ölçekteki ifadeler 7’li Likert ölçeği ile ölçülmektedir. Ölçek ifadeleri için işaretlenen 1, 2, 3 seçenekleri olumsuz bir düşünce ifade ederken, 5,6,7 seçenekleri olumlu düşünceyi ifade etmektedir. Ölçekteki 4 seçeneği ise performans ve pazar yönelimi soruları için orta seviyeyi; beş güç maddeleri için katılımcıların herhangi bir fikire sahip olmadığını belirtmektedir.

Performans sorularına ait ifadeler

Çizelge 6.4: Araştırmaya katılanların performans sorularına verdikleri ifadeler.

Sorular	İplik		Dokuma		Boya		Hazır giyim	
	AO	SS	AO	SS	AO	SS	AO	SS
S1	3,84	1,288	3,69	1,167	4,78	0,899	5,25	1,208
S2	3,81	1,022	4,09	1,019	4,50	1,127	5,47	1,126
S3	3,75	1,260	4,19	1,022	4,69	1,167	5,44	1,180
S4	3,97	1,195	3,81	1,167	4,38	1,031	5,53	1,154
S5	3,75	1,127	3,72	1,105	4,66	0,930	5,16	1,101
Ortalama	3,824	1,178	3,9	1,096	4,602	1,030	5,37	1,153

Çizelge 6.4’ e göre katılımcıların performans ile ilgili sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalaması göz önüne alındığında:

- İplik sektöründe performansın düşük olduğu gözlenir.
- Dokuma sektöründe performansın düşük olduğu gözlenir.
- Boya sektöründe performansın orta seviyede olduğu gözlenir.
- Hazır giyim sektöründe performansın biraz yüksek seviyede olduğu gözlenir.

Müşteri yönelimine ait ifadeler

Çizelge 6.5: Araştırmaya katılanların müşteri yönelimi sorularına verdikleri ifadeler.

Sorular	İplik		Dokuma		Boya		Hazır giyim	
	AO	SS	AO	SS	AO	SS	AO	SS
S6	3,84	1,130	3,81	1,139	4,56	0,974	5,31	1,139
S7	3,81	1,271	3,78	1,091	4,69	0,990	5,38	1,120
S8	3,91	1,365	3,84	1,185	4,47	0,835	5,25	1,234
S9	3,75	1,127	3,75	1,069	4,44	0,941	5,34	1,171
S10	4,16	1,237	3,81	1,246	4,28	0,881	5,53	1,333
S11	4,31	1,139	3,88	1,148	4,59	0,971	5,28	1,215
Ortalama	3,96	1,211	3,81	1,146	4,505	0,932	5,34	1,202

Çizelge 6.5’ e göre katılımcıların müşteri yönelimi ile ilgili sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalaması göz önüne alındığında:

- İplik sektöründe müşteri yönelimi seviyesi biraz düşüktür.
- Dokuma sektöründe müşteri yönelimi seviyesi biraz düşüktür.
- Boya sektöründe müşteri yönelimi seviyesi ortadır.
- Hazır giyim sektöründe müşteri yönelimi seviyesi biraz yüksektir.

Rakip yönelimine ait ifadeler

Çizelge 6.6: Araştırmaya katılanların rakip yönelimi sorularına verdikleri ifadeler.

Sorular	İplik		Dokuma		Boya		Hazır giyim	
	AO	SS	AO	SS	AO	SS	AO	SS
S12	3,91	1,294	3,78	1,061	4,47	1,007	5,59	1,094
S13	3,97	1,054	3,66	1,250	4,63	1,091	5,47	1,126
S14	3,75	1,039	3,75	1,182	4,56	0,974	5,16	1,158
S15	4,47	1,284	3,75	1,098	4,94	0,753	5,25	1,285
Ortalama	4,025	1,167	3,73	1,14	4,65	0,956	5,36	1,165

Çizelge 6.6’ a göre katılımcıların rakip yönelimi ile ilgili sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalaması göz önüne alındığında:

- İplik sektöründe rakip yönelimi seviyesi ortadır.
- Dokuma sektöründe rakip yönelimi seviyesi biraz düşüktür.
- Boya sektöründe rakip yönelimi seviyesi ortadır.
- Hazır giyim sektöründe rakip yönelimi seviyesi biraz yüksektir.

Fonksiyonlararası Koordinasyona ait ifadeler

Çizelge 6.7: Araştırmaya katılanların fonksiyonlararası koordinasyon sorularına verdikleri ifadeler.

Sorular	İplik		Dokuma		Boya		Hazır giyim	
	AO	SS	AO	SS	AO	SS	AO	SS
S16	3,81	1,194	3,97	1,112	4,78	0,967	5,38	0,934
S17	3,88	1,148	3,63	1,148	4,59	1,151	5,31	1,082
S18	3,97	1,522	3,69	1,111	4,69	1,082	5,31	1,344
S19	3,75	1,127	3,81	1,022	4,88	1,000	5,44	1,308
S20	3,75	1,260	3,75	1,208	4,44	0,906	5,22	1,175
S21	4,16	1,616	3,75	1,098	4,72	1,076	5,41	1,123
Ortalama	3,88	1,311	3,76	1,116	4,68	1,030	5,34	1,161

Çizelge 6.7' e göre katılımcıların fonksiyonlararası koordinasyon ile ilgili sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalaması göz önüne alındığında:

- İplik sektöründe fonksiyonlararası koordinasyon seviyesi biraz düşüktür.
- Dokuma sektöründe fonksiyonlararası koordinasyon seviyesi biraz düşüktür.
- Boya sektöründe fonksiyonlararası koordinasyon seviyesi ortadır.
- Hazır giyim sektöründe fonksiyonlararası koordinasyon seviyesi biraz yüksektir.

Girişlerin Tehdidine ait ifadeler

Çizelge 6.8: Araştırmaya katılanların girişlerin engeli sorularına verdikleri ifadeler.

Sorular	İplik		Dokuma		Boya		Hazır giyim	
	AO	SS	AO	SS	AO	SS	AO	SS
S22	5,78	0,786	6,02	0,766	5,83	0,747	5,69	0,924
S23	5,72	0,951	5,63	1,091	5,72	0,893	5,73	0,980
S24	5,78	0,967	5,66	0,821	5,75	0,992	5,69	0,974
S25	5,66	0,930	5,72	0,845	5,67	0,856	5,75	0,816
S26	5,81	1,082	5,91	0,771	5,75	1,098	5,59	1,050
S27	5,56	1,037	5,59	0,868	5,61	1,078	5,77	1,065
Ortalama	5,71	0,958	5,75	0,860	5,72	0,944	5,70	0,968

Çizelge 6.8' e göre katılımcıların giriş engelleriyle ilgili sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalaması göz önüne alındığında katılımcılar:

- İplik sektöründeki giriş engellerinin yüksek olduğu dolayısıyla giriş tehdidinin düşük olduğuyla ilgili pozitif görüş bildirmişlerdir.
- Dokuma sektöründeki giriş engellerinin yüksek olduğu dolayısıyla giriş tehdidinin düşük olduğuyla ilgili pozitif görüş bildirmişlerdir.

- Boya sektöründeki giriş engellerinin yüksek olduğu dolayısıyla giriş tehdidinin düşük olduğuyla ilgili pozitif görüş bildirmişlerdir.
- Hazır giyim sektöründeki giriş engellerinin yüksek olduğu dolayısıyla giriş tehdidinin düşük olduğuyla ilgili pozitif görüş bildirmişlerdir.

İçsel rekabet yoğunluğuna ait faktörler

Çizelge 6.9: Araştırmaya katılanların içsel rekabet yoğunluğu sorularına verdikleri ifadeler.

Sorular	İplik		Dokuma		Boya		Hazır giyim	
	AO	SS	AO	SS	AO	SS	AO	SS
S28	5,94	0,753	6,06	0,941	5,97	0,776	5,88	0,900
S29	5,97	0,734	5,88	0,826	5,91	0,750	5,83	0,827
S30	5,88	0,826	5,91	0,849	5,83	0,808	6,13	0,845
S31	5,91	0,849	5,97	0,734	5,98	0,845	5,92	0,783
S32	6,06	0,941	5,94	0,753	6,11	0,819	6,02	0,766
Ortalama	5,95	0,820	5,95	0,820	5,96	0,799	5,95	0,824

Çizelge 6.9' a göre katılımcıların içsel rekabet yoğunluğu ile ilgili sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalaması göz önüne alındığında katılımcılar:

- İplik sektöründe mevcut firmalar arasındaki rekabetin yoğun olduğu ile ilgili pozitif görüş bildirmişlerdir.
- Dokuma sektöründeki mevcut firmalar arasındaki rekabetin yoğun olduğu ile ilgili pozitif görüş bildirmişlerdir.
- Boya sektöründeki mevcut firmalar arasındaki rekabetin yoğun olduğu ile ilgili pozitif görüş bildirmişlerdir.
- Hazır giyim sektöründeki mevcut firmalar arasındaki rekabetin yoğun olduğu ile ilgili pozitif görüş bildirmişlerdir.

İkame malların tehdidine ait faktörler

Çizelge 6.10: Araştırmaya katılanların ikame malların tehdidi sorularına verdikleri ifadeler.

Sorular	İplik		Dokuma		Boya		Hazır giyim	
	AO	SS	AO	SS	AO	SS	AO	SS
S33	4,16	0,761	4,17	0,767	4,08	0,783	4,13	0,745
S34	4,03	0,816	4,09	0,791	4,20	0,760	4,06	0,814
S35	4,06	0,794	4,09	0,771	4,06	0,753	4,02	0,826
S36	4,13	0,745	4,17	0,747	4,03	0,776	4,17	0,703
Ortalama	4,09	0,779	4,13	0,769	4,09	0,768	4,09	0,772

Çizelge 6.10' a göre katılımcıların ikame malların tehdidi ile ilgili sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalaması göz önüne alındığında katılımcılar:

- İplik sektöründe ikame malların tehdidi ile ilgili kararsızdırlar.
- Dokuma sektöründe ikame malların tehdidi ile ilgili kararsızdırlar.
- Boya sektöründe ikame malların tehdidi ile ilgili kararsızdırlar.
- Hazır giyim sektöründe ikame malların tehdidi ile ilgili kararsızdırlar.

Alıcı gücüne ait faktörler

Çizelge 6.11: Araştırmaya katılanların alıcı gücü sorularına verdikleri ifadeler.

Sorular	İplik		Dokuma		Boya		Hazır giyim	
	AO	SS	AO	SS	AO	SS	AO	SS
S37	6,13	0,745	6,16	0,761	5,97	0,755	6,02	0,787
S38	5,94	0,753	5,91	0,771	6,08	0,762	6,08	0,783
S39	5,97	0,776	5,98	0,766	5,92	0,783	5,98	0,787
S40	5,97	0,816	5,94	0,833	6,09	0,771	6,05	0,785
Ortalama	6,00	0,772	5,99	0,782	6,01	0,767	6,03	0,785

Çizelge 6.11' e göre katılımcıların sektördeki alıcı gücü ile ilgili sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalaması göz önüne alındığında katılımcılar:

- İplik sektöründe, alıcıların gücünün yüksek olduğuyla ilgili pozitif görüş bildirmişlerdir.
- Dokuma sektöründe, alıcıların gücünün yüksek olduğuyla ilgili pozitif görüş bildirmişlerdir.
- Boya sektöründe, alıcıların gücünün yüksek olduğuyla ilgili pozitif görüş bildirmişlerdir.
- Hazır giyim sektöründe, alıcıların gücünün yüksek olduğuyla ilgili pozitif görüş bildirmişlerdir.

Tedarikçi gücüne ait faktörler

Çizelge 6.12: Araştırmaya katılanların tedarikçi gücü sorularına verdikleri ifadeler.

Sorular	İplik		Dokuma		Boya		Hazır giyim	
	AO	SS	AO	SS	AO	SS	AO	SS
S41	4,91	0,955	5,28	1,133	5,06	1,153	4,88	0,934
S42	5,03	1,112	5,16	1,042	4,86	0,924	5,16	1,158
S43	5,19	1,194	5,38	1,091	5,17	1,203	5,16	1,185
S44	5,22	1,228	5,16	0,979	6,18	0,783	5,09	1,178
Ortalama	5,08	1,122	5,24	1,061	5,31	1,015	5,07	1,113

Çizelge 6.12' e göre katılımcıların sektördeki alıcı gücü ile ilgili sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalaması göz önüne alındığında:

- İplik sektöründe, tedarikçilerin gücünün yüksek olduğuyla ilgili pozitif görüş bildirmişlerdir.
- Dokuma sektöründe, tedarikçilerin gücünün yüksek olduğuyla ilgili pozitif görüş bildirmişlerdir.
- Boya sektöründe, tedarikçilerin gücünün yüksek olduğuyla ilgili pozitif görüş bildirmişlerdir.
- Hazır giyim sektöründe, tedarikçilerin gücünün yüksek olduğuyla ilgili pozitif görüş bildirmişlerdir.

6.7.3 Normallik testi

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizi yapılmadan önce belirlenmesi gereken ilk konu, verilerin normal dağılıma uyup uymadığıdır. Değişkenlerin normal dağılıma uyup uymadığını test etmek için Basıklık (kurtosis) ve Çarpıklık (skewness) ölçülerine bakılır. Normal dağılımda simetrikliğin bozulma derecesine çarpıklık (skewness) denir. Normal dağılım eğrisinin sivrilik veya yuvarlaklık derecesine basıklık (kurtosis) denir. Ankette belirtilen her bir ifadenin normallik testinden geçebilmesi için basıklık ve çarpıklık değerlerinin araştırma için kabul edilen % 5 anlamlılıkta -2,58 ile +2,58 değerleri arasında olması gerekir (Özdamar, 2003).

Performans için normallik testi

Çizelge 6.13: Performans sorularının basıklık ve çarpıklık değerleri.

Sorular	İplik		Dokuma		Boya		Hazır giyim	
	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık
S1	0,519	0,669	-0,867	0,272	0,012	0,182	-0,829	-0,279
S2	-0,438	0,390	0,755	0,550	-0,333	0,550	-0,389	-0,470
S3	-0,610	0,492	0,524	0,347	-0,697	0,024	-0,342	-0,563
S4	0,799	0,869	1,444	1,121	-0,210	0,437	-0,437	-0,526
S5	-0,780	0,240	-0,614	0,296	-0,739	-0,230	-0,455	-0,320

Çizelge 6.13' e göre; iplik, dokuma, boya ve hazır giyim sektörlerinde sorulan performans sorularının çarpıklık ve basıklık değerleri -2,58 ile +2,58 aralığında olduğu için, performansla ilgili ankette yer alan tüm ifadeler normallik testinden geçmiştir.

Müşteri yönelimi için normallik testi

Çizelge 6.14: Müşteri yönelimi sorularının basıklık ve çarpıklık değerleri.

Sorular	İplik		Dokuma		Boya		Hazır giyim	
	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık
S6	0,521	0,590	0,486	0,647	0,746	0,564	-0,393	-0,516
S7	-0,098	0,652	1,155	0,756	0,232	0,470	-0,523	-0,376
S8	-0,086	0,715	1,231	0,903	-0,512	-0,067	-0,706	-0,392
S9	-0,780	0,240	-0,532	0,362	-0,873	-0,050	-0,489	-0,466
S10	-0,056	0,731	0,709	0,775	-0,857	-0,017	-0,676	-0,650
S11	-0,051	0,681	0,391	0,772	-0,906	-0,166	-0,753	-0,236

Çizelge 6.14' e göre; tüm alt sektörler için sorulan müşteri yönelimi sorularının çarpıklık ve basıklık değerleri -2,58 ile +2,58 aralığında olduğu için, müşteri yönelimi ile ilgili ankette yer alan tüm ifadeler normallik testinden geçmiştir.

Rakip yönelimi için normallik testi

Çizelge 6.15: Rakip yönelimi sorularının basıklık ve çarpıklık değerleri.

Sorular	İplik		Dokuma		Boya		Hazır giyim	
	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık
S12	-0,260	0,543	-0,318	0,126	-1,067	-0,104	-0,565	-0,472
S13	-0,433	0,232	1,183	0,991	-1,213	-0,255	-0,389	-0,470
S14	-0,837	0,175	0,304	0,625	-0,942	-0,075	-0,386	-0,315
S15	-1,054	0,443	1,138	0,816	-1,205	0,104	-0,767	-0,487

Çizelge 6.15' e göre; tüm alt sektörler için sorulan rakip yönelimi sorularının çarpıklık ve basıklık değerleri -2,58 ile +2,58 aralığında olduğu için, rakip yönelimi ile ilgili ankette yer alan tüm ifadeler normallik testinden geçmiştir.

Fonksiyonlararası koordinasyon için normallik testi

Çizelge 6.16: Fonksiyonlararası koordinasyon sorularının basıklık ve çarpıklık değerleri.

Sorular	İplik		Dokuma		Boya		Hazır giyim	
	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık
S16	-0,618	0,375	0,550	0,635	0,106	0,459	0,018	-0,347
S17	0,391	0,772	0,994	0,918	-0,579	0,215	-0,421	-0,350
S18	-0,270	0,724	1,166	0,942	0,076	0,506	-0,730	-0,598
S19	-0,390	0,378	-0,197	0,206	-0,321	0,258	-0,995	-0,431
S20	0,221	0,688	1,332	0,947	0,590	0,324	-0,635	-0,199
S21	-0,936	0,438	1,138	0,816	-1,109	-0,356	-0,500	-0,453

Çizelge 6.16' a göre; tüm alt sektörler için sorulan fonksiyonlararası koordinasyon sorularının çarpıklık ve basıklık değerleri -2,58 ile +2,58 aralığında olduğu için,

fonksiyonlararası koordinasyon ile ilgili ankette yer alan tüm ifadeler normallik testinden geçmiştir.

Girişlerin tehdidi için normallik testi

Çizelge 6.17: Girişlerin tehdidi sorularının basıklık ve çarpıklık değerleri.

Sorular	İplik		Dokuma		Boya		Hazır giyim	
	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık
S22	-0,640	0,008	-1,274	-0,027	-0,691	0,056	0,721	-0,575
S23	0,496	-0,544	0,191	-0,710	0,241	-0,537	-1,010	-0,167
S24	-1,002	-0,193	-0,550	0,011	-1,057	-0,176	0,255	-0,497
S25	0,559	-0,475	-0,634	-0,072	0,313	-0,245	-0,615	-0,045
S26	0,658	-0,855	-1,282	0,164	0,346	-0,742	-0,335	-0,468
S27	-0,312	-0,437	-0,640	0,003	-0,494	-0,410	0,690	-0,812

Çizelge 6.17' e göre; tüm alt sektörler için sorulan girişlerin tehdidi sorularının çarpıklık ve basıklık değerleri -2,58 ile +2,58 aralığında olduğu için, girişlerin tehdidi ile ilgili ankette yer alan tüm ifadeler normallik testinden geçmiştir.

İşsel rekabet yoğunluğu için normallik testi

Çizelge 6.18: İşsel rekabet yoğunluğu sorularının basıklık ve çarpıklık değerleri.

Sorular	İplik		Dokuma		Boya		Hazır giyim	
	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık
S28	-1,205	0,104	1,585	-1,072	-1,320	0,055	-0,782	-0,287
S29	-1,106	0,049	-0,822	-0,109	-1,182	0,156	-0,580	-0,187
S30	-0,822	-0,109	-0,944	-0,138	-0,744	-0,046	1,309	-0,896
S31	-0,944	-0,138	-1,106	0,049	-1,209	-0,133	-0,871	-0,066
S32	1,585	-1,072	-1,205	0,104	-0,910	-0,386	-1,274	-0,027

Çizelge 6.18' e göre; tüm alt sektörler için sorulan mevcut firmalar arasındaki rekabet sorularının çarpıklık ve basıklık değerleri -2,58 ile +2,58 aralığında olduğu için, mevcut firmalar arasındaki rekabet soruları ile ilgili ankette yer alan tüm ifadeler normallik testinden geçmiştir.

İkame malların tehdidi için normallik testi

Çizelge 6.19: İkame malların tehdidi sorularının basıklık ve çarpıklık değerleri.

Sorular	İplik		Dokuma		Boya		Hazır giyim	
	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık
S33	-1,207	-0,273	-1,227	-0,307	-1,342	-0,139	-1,150	-0,208
S34	-1,494	-0,58	-1,373	-0,170	-1,169	-0,362	-1,479	-0,117
S35	-1,397	-0,113	-1,282	-0,164	-1,205	-0,104	-1,536	-0,030
S36	-1,150	-0,208	-1,134	-0,293	-1,320	-0,055	-0,920	-0,253

Çizelge 6.19' a göre; tüm alt sektörler için sorulan ikame malların tehdidi sorularının çarpıklık ve basıklık değerleri -2,58 ile +2,58 aralığında olduğu için, ikame malların tehdidi soruları ile ilgili ankette yer alan tüm ifadeler normallik testinden geçmiştir.

Alıcı gücü için normallik testi

Çizelge 6.20: Alıcı gücü sorularının basıklık ve çarpıklık değerleri.

Sorular	İplik		Dokuma		Boya		Hazır giyim	
	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık
S37	-1,150	-0,208	-1,207	-0,273	-1,219	0,052	-1,370	-0,028
S38	-1,205	0,104	-1,282	0,164	-1,246	-0,134	-1,342	-0,139
S39	-1,320	0,55	-1,274	0,027	-1,342	0,139	-1,370	0,028
S40	-1,494	0,58	-1,554	0,119	-1,282	-0,164	-1,361	-0,084

Çizelge 6.20' e göre; tüm alt sektörler için sorulan alıcı gücü sorularının çarpıklık ve basıklık değerleri -2,58 ile +2,58 aralığında olduğu için, alıcı gücü soruları ile ilgili ankette yer alan tüm ifadeler normallik testinden geçmiştir.

Tedarikçi gücü için normallik testi

Çizelge 6.21: Tedarikçi gücü sorularının basıklık ve çarpıklık değerleri.

Sorular	İplik		Dokuma		Boya		Hazır giyim	
	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık
S41	-0,496	-0,034	-0,685	-0,177	-0,679	0,003	-0,326	0,015
S42	-0,613	-0,063	-0,391	-0,149	-0,229	0,038	-0,692	0,188
S43	-0,772	-0,144	-0,770	-0,047	-0,768	-0,059	-0,722	-0,076
S44	-0,858	-0,115	-0,384	0,095	-1,342	-0,139	-0,759	-0,006

Çizelge 6.21' e göre; tüm alt sektörler için sorulan tedarikçi gücü sorularının çarpıklık ve basıklık değerleri -2,58 ile +2,58 aralığında olduğu için, tedarikçi gücü soruları ile ilgili ankette yer alan tüm ifadeler normallik testinden geçmiştir.

6.7.4 Güvenilirlik analizi

Güvenilirlik, bir değişkeni ölçmek için sorulan soruların ne derecede bilinçli olarak cevaplandırıldığı bir göstergesidir. Araştırma kapsamında, güvenilirlik analizi yapılırken Cronbach's Alpha modeli kullanılmıştır. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir.

Ayrıca ölçek değişkenlerinin, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulunduklarını saptayabilmek için; “Madde Silindiği Takdirde Ölçeğin Alfa Katsayısı” (Alpha if Item Deleted) değerleri her bir faktör için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir madde silindiği takdirde, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir (Sipahi ve diğ., 2010).

Performansı ölçen soruların güvenilirlik katsayıları

Çizelge 6.22: Performansı ölçen soruların güvenilirlik katsayıları.

Sorular	İplik		Dokuma		Boya		Hazır giyim	
	Cronbach's Alpha	Madde silinince	Cronbach's Alpha	Madde silinince	Cronbach's Alpha	Madde silinince	Cronbach's Alpha	Madde silinince
S1		0,888		0,868		0,648		0,904
S2		0,887		0,897		0,850		0,892
S3	0,907	0,860	0,896	0,863	0,749	0,611	0,919	0,888
S4		0,891		0,868		0,672		0,898
S5		0,901		0,868		0,688		0,922

Çizelge 6.22' e göre 5 sorudan oluşan performansın iç tutarlılığı (alfa katsayısı):

- İplik sektöründe 0,907 olarak belirlenmiştir. Ayrıca “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayıları 0,907 değerinden küçüktür. Herhangi bir soru anketten çıkarılmayacaktır.
- Dokuma sektöründe 0,896 olarak belirlenmiştir. İkinci sorunun “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayısı 0,896 değerinden büyüktür. İkinci soru anketten çıkarılacaktır.
- Boya sektöründe 0,749 olarak belirlenmiştir. İkinci sorunun “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayısı 0,749 değerinden büyüktür. İkinci soru anketten çıkarılacaktır.
- Hazır giyim sektöründe 0,919 olarak belirlenmiştir. Beşinci sorunun “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayısı 0,919 değerinden büyüktür. Beşinci soru anketten çıkarılacaktır.

Müşteri yönelimini ölçen soruların güvenilirlik katsayıları

Çizelge 6.23: Müşteri yönelimini ölçen soruların güvenilirlik katsayıları.

Sorular	İplik		Dokuma		Boya		Hazır giyim	
	Cronbach's Alpha	Madde silinince	Cronbach's Alpha	Madde silinince	Cronbach's Alpha	Madde silinince	Cronbach's Alpha	Madde silinince
S6		0,905		0,917		0,828		0,894
S7		0,878		0,922		0,820		0,882
S8		0,870		0,919		0,819		0,885
S9	0,903	0,891	0,932	0,928	0,862	0,822	0,906	0,888
S10		0,878		0,911		0,877		0,893
S11		0,887		0,921		0,859		0,893

Çizelge 6.23'e göre 6 sorudan oluşan müşteri yöneliminin iç tutarlılığı (alfa katsayısı):

- İplik sektöründe 0,903 olarak belirlenmiştir. Altıncı sorunun “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayısı 0,903 değerinden büyüktür. Altıncı soru anketten çıkarılacaktır.
- Dokuma sektöründe 0,932 olarak belirlenmiştir. Ayrıca “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayıları 0,932 değerinden küçüktür. Herhangi bir soru anketten çıkarılmayacaktır.
- Boya sektöründe 0,862 olarak belirlenmiştir. Onuncu sorunun “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayısı 0,862 değerinden büyüktür. Onuncu soru anketten çıkarılacaktır.
- Hazır giyim sektöründe 0,906 olarak belirlenmiştir. Ayrıca “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayıları 0,906 değerinden küçüktür. Herhangi bir soru anketten çıkarılmayacaktır.

Rakip yönelimini ölçen soruların güvenilirlik katsayıları

Çizelge 6.24: Rakip yönelimini ölçen soruların güvenilirlik katsayıları.

Sorular	İplik		Dokuma		Boya		Hazır giyim	
	Cronbach's Alpha	Madde silinince	Cronbach's Alpha	Madde silinince	Cronbach's Alpha	Madde silinince	Cronbach's Alpha	Madde silinince
S12		0,815		0,904		0,795		0,805
S13	0,871	0,815	0,901	0,867	0,825	0,801	0,879	0,803
S14		0,818		0,840		0,760		0,912
S15		0,891		0,871		0,767		0,847

Çizelge 6.24'e göre 4 sorudan oluşan rakip yöneliminin iç tutarlılığı (alfa katsayısı):

- İplik sektöründe 0,871 olarak belirlenmiştir. On beşinci sorunun “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayısı 0,871 değerinden büyüktür. On beşinci soru anketten çıkarılacaktır.
- Dokuma sektöründe 0,901 olarak belirlenmiştir. On ikinci sorunun “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayısı 0,901 değerinden büyüktür. On ikinci soru anketten çıkarılacaktır.
- Boya sektöründe 0,825 olarak belirlenmiştir. Ayrıca “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayıları 0,825 değerinden küçüktür. Herhangi bir soru anketten çıkarılmayacaktır.
- Hazır giyim sektöründe 0,879 olarak belirlenmiştir. On dördüncü sorunun “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)”

katsayısı 0,879 değerinden büyüktür. On dördüncü soru anketten çıkarılacaktır.

Fonksiyonlararası koordinasyonu ölçen soruların güvenilirlik katsayıları

Çizelge 6.25: Fonksiyonlararası koordinasyonu ölçen soruların güvenilirlik katsayıları.

Sorular	İplik		Dokuma		Boya		Hazır giyim	
	Cronbach's Alpha	Madde silinince	Cronbach's Alpha	Madde silinince	Cronbach's Alpha	Madde silinince	Cronbach's Alpha	Madde silinince
S16		0,858		0,940		0,853		0,899
S17		0,876		0,926		0,838		0,890
S18		0,862		0,927		0,859		0,888
S19	0,893	0,875	0,947	0,951	0,880	0,845	0,908	0,889
S20		0,889		0,944		0,867		0,891
S21		0,883		0,934		0,888		0,892

Çizelge 6.25' e göre 6 sorudan oluşan fonksiyonlararası koordinasyonun iç tutarlılığı (alfa katsayısı):

- İplik sektöründe 0,893 olarak belirlenmiştir. Ayrıca “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayıları 0,893 değerinden küçüktür. Herhangi bir soru anketten çıkarılmayacaktır.
- Dokuma sektöründe 0,947 olarak belirlenmiştir. On dokuzuncu sorunun “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayısı 0,947 değerinden büyüktür. On dokuzuncu soru anketten çıkarılacaktır.
- Boya sektöründe 0,880 olarak belirlenmiştir. Yirmi birinci sorunun “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayısı 0,880 değerinden büyüktür. Yirmi birinci soru anketten çıkarılacaktır.
- Hazır giyim sektöründe 0,908 olarak belirlenmiştir. Ayrıca “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayıları 0,908 değerinden küçüktür. Herhangi bir soru anketten çıkarılmayacaktır.

Girişlerin tehdidini ölçen soruların güvenilirlik katsayıları

Çizelge 6.26: Girişlerin tehdidini ölçen soruların güvenilirlik katsayıları.

Sorular	İplik		Dokuma		Boya		Hazır giyim	
	Cronbach's Alpha	Madde silinince	Cronbach's Alpha	Madde silinince	Cronbach's Alpha	Madde silinince	Cronbach's Alpha	Madde silinince
S22		0,854		0,731		0,824		0,834
S23		0,864		0,743		0,834		0,859
S24		0,867		0,698		0,841		0,859
S25	0,879	0,836	0,781	0,706	0,855	0,811	0,875	0,850
S26		0,849		0,800		0,824		0,878
S27		0,875		0,791		0,850		0,843

Çizelge 6.26'a göre 6 sorudan oluşan girişlerin tehdidinin iç tutarlılığı (alfa katsayısı):

- İplik sektöründe 0,879 olarak belirlenmiştir. Ayrıca “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayıları 0,879 değerinden küçüktür. Herhangi bir soru anketten çıkarılmayacaktır.
- Dokuma sektöründe 0,781 olarak belirlenmiştir. Yirmi altıncı ve yirmi yedinci sorunun “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayısı 0,781 değerinden büyüktür. Yirmi altıncı ve yirmi yedinci soru anketten çıkarılacaktır.
- Boya sektöründe 0,855 olarak belirlenmiştir. Ayrıca “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayıları 0,855 değerinden küçüktür. Herhangi bir soru anketten çıkarılmayacaktır.
- Hazır giyim sektöründe 0,875 olarak belirlenmiştir. Yirmi altıncı sorunun “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayısı 0,875 değerinden büyüktür. Yirmi altıncı soru anketten çıkarılacaktır.

İçsel rekabet yoğunluğunu ölçen soruların güvenilirlik katsayıları

Çizelge 6.27: İçsel rekabet yoğunluğunu ölçen soruların güvenilirlik katsayıları.

Sorular	İplik		Dokuma		Boya		Hazır giyim	
	Cronbach's Alpha	Madde silinince	Cronbach's Alpha	Madde silinince	Cronbach's Alpha	Madde silinince	Cronbach's Alpha	Madde silinince
S28		0,705		0,724		0,682		0,616
S29		0,707		0,661		0,678		0,604
S30	0,736	0,661	0,736	0,650	0,707	0,615	0,708	0,692
S31		0,650		0,707		0,622		0,682
S32		0,724		0,705		0,689		0,693

Çizelge 6.27' e göre 5 sorudan oluşan mevcut firmalar arasındaki rekabetin iç tutarlılığı (alfa katsayısı):

- İplik sektöründe 0,736 olarak belirlenmiştir. Ayrıca “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayıları 0,736 değerinden küçüktür. Herhangi bir soru anketten çıkarılmayacaktır.
- Dokuma sektöründe 0,736 olarak belirlenmiştir. Ayrıca “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayıları 0,736 değerinden küçüktür. Herhangi bir soru anketten çıkarılmayacaktır.
- Boya sektöründe 0,707 olarak belirlenmiştir. Ayrıca “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayıları 0,707 değerinden küçüktür. Herhangi bir soru anketten çıkarılmayacaktır.
- Hazır giyim sektöründe 0,708 olarak belirlenmiştir. Ayrıca “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayıları 0,708 değerinden küçüktür. Herhangi bir soru anketten çıkarılmayacaktır.

İkame malların tehdidini ölçen soruların güvenilirlik katsayıları

Çizelge 6.28: İkame malların tehdidini ölçen soruların güvenilirlik katsayıları.

Sorular	İplik		Dokuma		Boya		Hazır giyim	
	Cronbach's Alpha	Madde silinince	Cronbach's Alpha	Madde silinince	Cronbach's Alpha	Madde silinince	Cronbach's Alpha	Madde silinince
S33		0,670		0,628		0,525		0,696
S34	0,724	0,605	0,716	0,614	0,675	0,609	0,737	0,638
S35		0,584		0,568		0,729		0,605
S36		0,762		0,772		0,537		0,747

Çizelge 6.28'e göre 4 sorudan oluşan ikame malların tehdidinin iç tutarlılığı (alfa katsayısı):

- İplik sektöründe 0,724 olarak belirlenmiştir. Otuz altıncı sorunun “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayısı 0,724 değerinden büyüktür. Otuz altıncı soru anketten çıkarılacaktır.
- Dokuma sektöründe 0,716 olarak belirlenmiştir. Otuz altıncı sorunun “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayısı 0,716 değerinden büyüktür. Otuz altıncı soru anketten çıkarılacaktır.
- Boya sektöründe 0,675 olarak belirlenmiştir. Otuz beşinci sorunun “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayısı 0,675 değerinden büyüktür. Otuz beşinci soru anketten çıkarılacaktır.

- Hazır giyim sektöründe 0,737 olarak belirlenmiştir. Otuz altıncı sorunun “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayısı 0,737 değerinden büyüktür. Otuz altıncı soru anketten çıkarılacaktır.

Alıcı gücünü ölçen soruların güvenilirlik katsayıları

Çizelge 6.29: Alıcı gücünü ölçen soruların güvenilirlik katsayıları.

Sorular	İplik		Dokuma		Boya		Hazır giyim	
	Cronbach's Alpha	Madde silinince	Cronbach's Alpha	Madde silinince	Cronbach's Alpha	Madde silinince	Cronbach's Alpha	Madde silinince
S37		0,693		0,652		0,514		0,714
S38	0,721	0,601	0,714	0,615	0,672	0,592	0,675	0,677
S39		0,571		0,571		0,721		0,495
S40		0,752		0,754		0,573		0,510

Çizelge 6.29’a göre 4 sorudan oluşan alıcı gücünün iç tutarlılığı (alfa katsayısı):

- İplik sektöründe 0,721 olarak belirlenmiştir. Kırkıncı sorunun “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayısı 0,721 değerinden büyüktür. Kırkıncı soru anketten çıkarılacaktır.
- Dokuma sektöründe 0,714 olarak belirlenmiştir. Kırkıncı sorunun “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayısı 0,714 değerinden büyüktür. Kırkıncı soru anketten çıkarılacaktır.
- Boya sektöründe 0,672 olarak belirlenmiştir. Otuz dokuzuncu sorunun “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayısı 0,672 değerinden büyüktür. Otuz dokuzuncu soru anketten çıkarılacaktır.
- Hazır giyim sektöründe 0,675 olarak belirlenmiştir. Otuz yedinci sorunun “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayısı 0,675 değerinden büyüktür. Otuz yedinci soru anketten çıkarılacaktır.

Tedarikçi gücünü ölçen soruların güvenilirlik katsayıları

Çizelge 6.30: Tedarikçi gücünü ölçen soruların güvenilirlik katsayıları.

Sorular	İplik		Dokuma		Boya		Hazır giyim	
	Cronbach's Alpha	Madde silinince	Cronbach's Alpha	Madde silinince	Cronbach's Alpha	Madde silinince	Cronbach's Alpha	Madde silinince
S41		0,917		0,870		0,345		0,910
S42	0,909	0,867	0,867	0,785	0,647	0,486	0,905	0,830
S43		0,841		0,827		0,399		0,896
S44		0,896		0,835		0,830		0,862

Çizelge 6.30’a göre 4 sorudan oluşan tedarikçi gücünün iç tutarlılığı (alfa katsayısı):

- İplik sektöründe 0,909 olarak belirlenmiştir. Kırkıncı birinci sorunun “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayısı 0,909 değerinden büyüktür. Kırk birinci soru anketten çıkarılacaktır.
- Dokuma sektöründe 0,867 olarak belirlenmiştir. Kırkıncı birinci sorunun “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayısı 0,867 değerinden büyüktür. Kırk birinci soru anketten çıkarılacaktır.
- Boya sektöründe 0,647 olarak belirlenmiştir. Kırk dördüncü sorunun “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayısı 0,647 değerinden büyüktür. Kırk dördüncü soru anketten çıkarılacaktır.
- Hazır giyim sektöründe 0,905 olarak belirlenmiştir. Kırkıncı birinci sorunun “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayısı 0,905 değerinden büyüktür. Kırk birinci soru anketten çıkarılacaktır.

Anketteki tüm soruların güvenilirlik katsayıları

Çizelge 6.31: Anketteki tüm soruların güvenilirlik katsayıları.

Sektör	Cronbach Alfa Değeri
İplik	0,807
Dokuma	0,858
Boya	0,801
Hazır giyim	0,900

Yapılan analiz sonucunda Çizelge 6.31’e göre; 44 sorudan oluşan anketin iç tutarlılığı (alfa katsayısı); dört sektörde de 0,7 değerinden büyüktür. Ankette kullanılan ölçek güvenilirliktir diyebiliriz.

6.7.5 Faktör analizi

Faktör analizi, kavramların açıklandığı boyutların belirlenmesinde kullanılır. Faktör analizini kullanarak, değişen sayısı azaltılmış olunur. Örneğin, 50 soruyla ölçülen bir kavram faktör analizi sonucunda 6 boyutta toplanmışsa, bundan sonra analizler 50 soruyla değil, bu 6 boyutla yapılacağından değişken sayısı azaltılmış olunur.

Faktör analizi yapabilmeyi ön şartı, değişkenler arasında belirli bir oranda ilişki bulunmasıdır. Barlett küresellik testi, değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını gösterir. Eğer Barlett testinin p değeri 0,05 anlamlılık derecesinden düşük ise, değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki vardır. Benzer şekilde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örnekleme yeterliliği de, değişkenler

arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test eder. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişir. Çizelge 6.32' e göre KMO örnekleme değerinin kabul edilebilir en alt sınırı 0,50'dir (Büyüköztürk, 2010).

KMO Değerleri ve Yorumları

Çizelge 6.32: KMO değerleri ve yorumları (Sipahi ve diğ., 2010).

KMO Değeri	Yorumu
0,80 ve yukarısı	Mükemmel
0,70 ve 0,80 arası	İyi
0,60 ve 0,70 arası	Orta
0,50 ve 0,60 arası	Kötü
0,50 den aşağısı	Kabul edilemez

Faktör analizinde Varimax dönüştürülmesi kullanılmıştır. Varimax dönüştürmesi ile daha iyi yorum yapabilmek için faktör varyanslarının maksimum olmasını sağlayacak şekilde döndürme yapılır (Sipahi ve diğ., 2010).

Performansla ilgili soruların faktör analizi değerleri

Çizelge 6.33: Performansla ilgili soruların faktör analizi değerleri.

Sektör	KMO	Sig	Kümülatif Varyans (%)
İplik	0,857	,000	73,251
Dokuma	0,807	,000	76,584
Boya	0,790	,000	69,645
Hazır Giyim	0,834	,000	81,078

Müşteri yönelimi ile ilgili soruların faktör analizi değerleri

Çizelge 6.34: Müşteri yönelimi ile ilgili soruların faktör analizi değerleri.

Sektör	KMO	Sig	Kümülatif Varyans (%)
İplik	0,856	,000	72,587
Dokuma	0,903	,000	74,727
Boya	0,851	,000	67,726
Hazır Giyim	0,887	,000	68,373

Rakip yönelimi ile ilgili soruların faktör analizi değerleri

Çizelge 6.35: Rakip yönelimi ile ilgili soruların faktör analizi değerleri.

Sektör	KMO	Sig	Kümülatif Varyans (%)
İplik	0,739	,000	82,617
Dokuma	0,734	,000	84,083
Boya	0,766	,000	67,122
Hazır Giyim	0,697	,000	86,030

Fonksiyonlararası koordinasyon ile ilgili soruların faktör analizi değerleri

Çizelge 6.36: Fonksiyonlararası koordinasyon ile ilgili soruların faktör analizi değerleri.

Sektör	KMO	Sig	Kümülatif Varyans (%)
İplik	0,841	,000	66,528
Dokuma	0,847	,000	84,131
Boya	0,731	,000	69,560
Hazır Giyim	0,854	,000	69,154

Girişlerin tehdidi ile ilgili soruların faktör analizi değerleri

Çizelge 6.37: Girişlerin tehdidi ile ilgili soruların faktör analizi değerleri.

Sektör	KMO	Sig	Kümülatif Varyans (%)
İplik	0,826	,000	63,387
Dokuma	0,778	,000	63,841
Boya	0,813	,000	59,831
Hazır Giyim	0,796	,000	67,742

İşsel rekabet yoğunluğu ile ilgili soruların faktör analizi değerleri

Çizelge 6.38: İşsel rekabet yoğunluğu ile ilgili soruların faktör analizi değerleri.

Sektör	KMO	Sig	Kümülatif Varyans (%)
İplik	0,557	,000	49,258
Dokuma	0,557	,000	49,258
Boya	0,583	,000	46,414
Hazır Giyim	0,544	,000	46,683

İkame malların tehdidi ile ilgili soruların faktör analizi değerleri

Çizelge 6.39: İkame malların tehdidi ile ilgili soruların faktör analizi değerleri.

Sektör	KMO	Sig	Kümülatif Varyans (%)
İplik	0,678	,000	67,856
Dokuma	0,688	,000	68,705
Boya	0,661	,000	64,984
Hazır Giyim	0,672	,000	66,641

Alıcı gücü ile ilgili soruların faktör analizi değerleri

Çizelge 6.40: Alıcı gücü ile ilgili soruların faktör analizi değerleri.

Sektör	KMO	Sig	Kümülatif Varyans (%)
İplik	0,654	,000	67,032
Dokuma	0,665	,000	67,118
Boya	0,631	,000	64,468
Hazır Giyim	0,631	,000	63,787

Tedarikçi gücü ile ilgili soruların faktör analizi değerleri

Çizelge 6.41: Tedarikçi gücü ile ilgili soruların faktör analizi değerleri.

Sektör	KMO	Sig	Kümülatif Varyans (%)
İplik	0,724	,000	85,871
Dokuma	0,736	,000	79,582
Boya	0,672	,000	75,255
Hazır Giyim	0,706	,000	84,799

Her bir ölçekle ilgili bir den fazla faktörün var olup olmadığını sınamak için yapılan faktör analizi sonucunda, her sektör için ölçekleri oluşturan değişkenlerin beklenildiği gibi tek bir faktöre yüklendiği tespit edilmiştir.

Çizelge 6.33-34-35-36-37-38-39-40 ve 41' e göre bütün ölçekler için KMO değerleri 0,5'in üzerindedir ve Sig değeri, 0,05 anlamlılık derecesinden küçüktür. Ayrıca, kümülatif varyans %50 civarında ve üzerindedir. Bu değer ise, tek bir faktörün ölçeği yeterince açıkladığı anlamına gelir.

6.7.6 Korelasyon analizi

Değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaksızın aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılan yöntemdir (Ozdamar, 2003). Bu çalışmada, Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Pearson korelasyon katsayısı r ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değişen değerler alır. r katsayısı ilişkinin

yönünü ve kuvvetini gösterir. r katsayısının eksi değerler alması değişkenler arasındaki ilişkinin ters orantılı olduğunu; artı değerler alması ilişkinin doğru orantılı olduğunu gösterir (Sipahi ve diğ., 2010).

Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi, korelasyon katsayısının 0-0,29 arasında olması durumunda zayıf, 0,30-0,69 arasında olması durumunda orta, 0,70-0,89 arasında olması durumunda kuvvetli ve 0,90-1 arasında olması durumunda ise çok kuvvetli şeklinde yorumlanabilir (Büyüköztürk, 2010).

Bazı durumlarda, hesaplanan korelasyon katsayısının belirli bir büyüklüğe sahip olması değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermez. Hesaplanan korelasyon katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı belirlemek için sonuçlar 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeyinde test edilmiştir. SPSS’de yapılan korelasyon analizinin sonuçları verilmiştir ve aralarında 0,01 anlamlılık düzeyinde ilişki olan sonuçların yanına “**”, 0,05 anlamlılık düzeyinde ilişki olan sonuçların yanına da “*” konmuştur.

A) İplik Sektörü

Çizelge 6.42: İplik sektörü- performans ve pazar yönelimi korelasyonu.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler		
	Müşteri Yönelimi	Rakip Yönelimi	Fonksiyonlararası Koordinasyon
Performans	0,884**	0,782**	0,896**

Çizelge 6.42’e göre; performans ve müşteri yönelimi arasında kuvvetli bir ilişki vardır. Yani müşteri yöneliminde meydana gelen her olumlu gelişme, performansı da olumlu şekilde etkilemektedir. Benzer ilişki, rakip yönelimi ve fonksiyonlararası koordinasyonda da vardır. Korelasyon katsayılarının büyüklüğüne bakıldığında ise, iplik sektöründe pazar yöneliminin en kuvvetli bileşeni fonksiyonlararası koordinasyondur.

Çizelge 6.43: İplik sektörü- performans ve beş güç modeli korelasyonu.

Bağımlı Değişken	Beş Güç Modeli				
	Girişlerin Tehdidi	İçsel Rekabet Yoğunluğu	İkame Malların Tehdidi	Alıcı Gücü	Tedarikçi Gücü
Performans	-0,449**	-0,012	-0,338**	0,197	-0,834**

Çizelge 6.43'e göre; girişlerin tehdidi ile performansın negaif ve orta derecede; ikame malların tehdidi ve performansın negatif ve orta derecede; tedarikçi gücü ve performansın ise negatif ve kuvvetli derecede ilişkili olduğu bulunmuştur. Rekabet ve alıcı gücünün performansla anlamlı bir ilişkisi yoktur. Korelasyon katsayılarının büyüklüğüne bakıldığında ise, iplik sektöründe beş güç modelinin en kuvvetli bileşeni tedarikçi gücüdür.

B) Boya Sektörü

Çizelge 6.44: Boya sektörü- performans ve pazar yönelimi korelasyonu.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler		
	Müşteri Yönelimi	Rakip Yönelimi	Fonksiyonlararası Koordinasyon
Performans	0,841**	0,593**	0,576**

Çizelge 6.44'e göre, performans ve müşteri yönelimi arasında kuvvetli bir ilişki vardır. Yani müşteri yöneliminde meydana gelen her olumlu gelişme, performansı da olumlu şekilde etkilemektedir. Performans ve rakip yönelimi arasında ve performans ve fonksiyonlararası koordinasyon arasında pozitif orta derecede bir ilişki vardır. Korelasyon katsayılarının büyüklüğüne bakıldığında ise, boya sektöründe pazar yöneliminin en kuvvetli bileşeni müşteri yönelimidir.

Çizelge 6.45: Boya sektörü- performans ve beş güç modeli korelasyonu.

Bağımlı Değişken	Beş Güç Modeli				
	Girişlerin Tehdidi	İçsel Rekabet Yoğunluğu	İkame Malların Tehdidi	Alıcı Gücü	Tedarikçi Gücü
Performans	-0,360**	0,380**	-0,408**	0,275*	-0,265*

Çizelge 6.45'e göre; girişlerin tehdidi ile performansın negaif ve orta derecede; rekabet ile performansın pozitif ve orta derecede; ikame malların tehdidi ve performansın negatif ve orta derecede; alıcı gücü ve performansın pozitif ve zayıf derecede; tedarikçi gücü ve performansın ise negatif ve zayıf derecede ilişkili olduğu bulunmuştur. Korelasyon katsayılarının büyüklüğüne bakıldığında ise, boya sektöründe beş güç modelinin en kuvvetli bileşeni ikame malların tehdididir.

C) Dokuma Sektörü

Çizelge 6.46: Dokuma sektörü- performans ve pazar yönelimi korelasyonu.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler		
	Müşteri Yönelimi	Rakip Yönelimi	Fonksiyonlararası Koordinasyon
Performans	0,903**	0,879**	0,843**

Çizelge 6.46'a göre; performans ve müşteri yönelimi arasında kuvvetli bir ilişki vardır. Yani müşteri yöneliminde meydana gelen her olumlu gelişme, performansı da olumlu şekilde etkilemektedir. Benzer ilişki, rakip yönelimi ve fonksiyonlararası koordinasyonda da vardır. Korelasyon katsayılarının büyüklüğüne bakıldığında ise, dokuma sektöründe pazar yöneliminin en kuvvetli bileşeni müşteri yönelimidir.

Çizelge 6.47: Dokuma sektörü- performans ve beş güç modeli korelasyonu.

Bağımlı Değişken	Beş Güç Modeli				
	Girişlerin Tehdidi	İçsel Rekabet Yoğunluğu	İkame Malların Tehdidi	Alıcı Gücü	Tedarikçi Gücü
Performans	-0,485**	0,215	-0,330**	0,256*	-0,746*

Çizelge 6.47'e göre; girişlerin tehdidi ile performansın negatif ve orta derecede; ikame malların tehdidi ve performansın negatif ve orta derecede; alıcı gücü ve performansın pozitif ve zayıf derecede; tedarikçi gücü ve performansın ise negatif ve kuvvetli derecede ilişkili olduğu bulunmuştur. Rekabetin performansla anlamlı bir ilişkisi yoktur. Korelasyon katsayılarının büyüklüğüne bakıldığında ise, dokuma sektöründe beş güç modelinin en kuvvetli bileşeni tedarikçi gücüdür.

D) Hazır giyim sektörü

Çizelge 6.48: Hazır giyim sektörü- performans ve pazar yönelimi korelasyonu.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler		
	Müşteri Yönelimi	Rakip Yönelimi	Fonksiyonlararası Koordinasyon
Performans	0,900**	0,818**	0,832**

Çizelge 6.48'e göre; performans ve müşteri yönelimi arasında kuvvetli bir ilişki vardır. Yani müşteri yöneliminde meydana gelen her olumlu gelişme, performansı da olumlu şekilde etkilemektedir. Benzer ilişki, rakip yönelimi ve fonksiyonlararası

koordinasyonda da vardır. Korelasyon katsayılarının büyüklüğüne bakıldığında ise, hazır giyim sektöründe pazar yöneliminin en kuvvetli bileşeni müşteri yönelimidir.

Çizelge 6.49: Hazır giyim sektörü- performans ve beş güç modeli korelasyonu.

Bağımlı Değişken	Beş Güç Modeli				
	Girişlerin Tehdidi	İçsel Rekabet Yoğunluğu	İkame Malların Tehdidi	Alıcı Gücü	Tedarikçi Gücü
Performans	0,105	-0,006	0,088	-0,027	-0,347**

Çizelge 6.49’a göre; girişlerin tehdidi ile performansın, rekabet ile performansın, ikame malların tehdidi ve performansın, alıcı gücü ve performansın anlamlı bir ilişkisi bulunmamaktadır. Tedarikçi gücü ve performansın ise negatif ve zayıf derecede ilişkili olduğu belirlenmiştir. Korelasyon katsayılarının büyüklüğüne bakıldığında ise, hazır giyim sektöründe beş güç modelinin en kuvvetli bileşeni tedarikçi gücüdür.

6.7.7 Regresyon analizi

Regresyon analizi, bağımlı değişken ile bir veya daha çok bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir. Regresyon modeli bir bağımlı ve bir bağımsız değişkenin bulunduğu durumlarda basit doğrusal regresyon, birden fazla bağımsız değişkenin olduğu durumda ise çoklu regresyon olarak adlandırılır (Sipahi ve diğ., 2010).

6.7.1.1 Regresyon analizi varsayımları

- Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olması (Doğrusallık-Linearity)
- Bağımsız değişkenlerin birbirleriyle ilişkili olmaması (Çoklu bağıntı-Multicollinearity)
- Hata terimlerinin normal dağılması (Normallik-Normality)
- Hata terimlerinin varyansının sabit olması (Eşvaryanslılık-Homoscedasticity)
- Hata terimleri arasında ilişki olmaması (Otokorelasyon-Autocorrelation)

Regresyon analizi, en çok kullanılan tekniklerin arasında olmakla beraber, varsayımlarının gerçekleşmediği durumlarda doğru sonuçlar vermemektedir (Sipahi ve diğ., 2010).

Regresyona başlamadan ilk olarak doğrusallık incelenmelidir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusallığını görmek için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntının olması durumunda modelde belirli sorunlarla karşılaşılacaktır. Bir regresyon analizinde benzer değişkenle ölçüm (collinearity) olup olmadığını anlamak için “Multicollinearity” testi yapılmalıdır. Testteki tolerans değerlerinin 0,10 değerinin üstünde ve Vif değerlerinin 10 altında olması benzer değişkenle ölçüm (collinearity) olmadığını göstergesidir (Sipahi ve diğ., 2010).

Çizelge 6.50: Sektörlerin çoklu bağıntı değerleri.

Multicollinearity Test	İplik		Dokuma		Boya		Hazır giyim	
	Tolerans	VIF	Tolerans	VIF	Tolerans	VIF	Tolerans	VIF
Müşteri Yönelimi	0,134	7,455	0,101	9,894	0,428	2,339	0,129	7,770
Rakip Yönelimi	0,338	2,961	0,126	7,932	0,373	2,683	0,183	5,466
Fonksiyonlararası Koordinasyon	0,139	7,214	0,118	8,501	0,479	2,089	0,841	9,958
Girişlerin Tehdidi	0,751	1,332	0,554	1,805	0,807	1,239	0,767	1,304
İçsel Rekabet Yoğunluğu	0,814	1,228	0,818	1,223	0,865	1,156	0,780	1,282
İkame Malların Tehdidi	0,940	1,064	0,859	1,164	0,949	1,054	0,949	1,054
Alıcı Gücü	0,754	1,320	0,765	1,307	0,810	1,234	0,731	1,368
Tedarikçi Gücü	0,818	1,220	0,633	1,579	0,863	1,159	0,842	1,188

Çizelge 6.50’ den de görülebileceği üzere tolerans ve VIF değerlerine göre bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı yoktur.

Regresyondaki hipotez testlerinin yapılabilmesi için hata terimlerinin normal dağılması gerekmektedir. Hata terimleri, bağımlı değişkenin kestirilen ve gözlemlenen değerlerinin farkıdır. Hata terimlerinin normalliği, normallik testleriyle test edilmiştir. Eşvaryanslık ise, serpilme diyagramlarıyla bulunmuştur. Diyagramlarda hata terimleri belirli bir desen çizmez ve sabit bir aralıkta eşit varyanslılık söz konusudur. Bu durumlarda regresyon uygulaması geçerli olacaktır.

6.7.7.2 Regresyon analizi sonuçlarının yorumlanması

A) İplik sektörü

- Müşteri Yönelimi

İlk bölümde, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiye beş güç model bileşenlerinin ayrı ayrı katkısı incelenmiştir.

Çizelge 6.51: İplik sektöründeki müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkide beş güç modelinin moderatör etkisi.

Model	Değişkenler	ANOVA P değeri	R kare	Standardize edilmiş regresyon katsayısı	Anlamlılık (P)
Model 1	MY	,000	0,781	,884	,000
Model 2	MY-GT-MYxGT	,000	0,795	,891/-,134/,078	,000/,069/,131
Model 3	MY-R-MYxR	,000	0,788	,903/-,037/,079	,000/,552/,273
Model 4	MY-IK-MYxIK	,000	0,809	,956/-,083/,182	,000/,175/,021
Model 5	MY-AG- MYxAG	,000	0,783	,869/,045/,031	,000/,476/,702
Model 6	MY-TG-MYxTG	,000	0,842	,355/-,431/-,237	,005/,000/,001

Model 1; müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi gösterir. Model 2; müşteri yönelimi ve performans üzerindeki ilişkiye girişlerin tehdidinin etkisini gösterir. Model 3; müşteri yönelimi ve performans üzerindeki ilişkiye rekabetin etkisini gösterir. Model 4; müşteri yönelimi ve performans üzerindeki ilişkiye ikame malların tehdidinin etkisini gösterir. Model 5; müşteri yönelimi ve performans üzerindeki ilişkiye alıcı gücünün etkisini gösterir. Model 6; müşteri yönelimi ve performans üzerindeki ilişkiye tedarikçi gücünün etkisini gösterir. Anova değerlerine göre bütün modeller anlamlıdır. Müşteri yönelimi, performansı %78,1 oranında açıklar. Beş güç modelinin bileşenlerinin modele katılmasıyla %78,1 olan açıklanma gücü daha da artmıştır.

Çizelge 6.51’ e göre “HA1: Müşteri yöneliminin derecesi arttığında işletme performansı artar.” Hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,000 < 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HA1 hipotezi kabul edilmiştir.

“HA2: Daha yüksek giriş tehdidi, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,131 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde aralarında bir ilişkiye rastlanamamıştır ve buna göre HA2 hipotezi red edilmiştir.

“HA3: Daha yüksek rekabetçi yoğunluk, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,273 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde aralarında bir ilişkiye rastlanamamıştır ve buna göre HA3 hipotezi red edilmiştir.

“HA4: Daha yüksek ikame malların tehdidi, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,021 < 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HA4 hipotezi kabul edilmiştir. Ancak, ikame malların performansla doğrudan anlamlı bir ilişkisi yoktur. Performans için denklem verilmiştir (6.2).

$$Y = 0,956MY + 0,182MY \times IK + 0,059 \quad (6.2)$$

“HA5: Daha yüksek alıcı gücü, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,702 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde aralarında bir ilişkiye rastlanamamıştır ve buna göre HA5 hipotezi red edilmiştir.

“HA6: Daha yüksek tedarikçi gücü, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,001 < 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HA6 hipotezi kabul edilmiştir. Performans için denklem verilmiştir (6.3).

$$Y = 0,355MY - 0,431TG - 0,237MY \times TG - 0,196 \quad (6.3)$$

- Rakip yönelimi

İkinci bölümde, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiye beş güç model bileşenlerinin ayrı ayrı katkısı incelenmiştir. Çizelge 6.52’ de iplik sektöründeki rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkide beş güç modelinin moderatör etkisi gösterilmiştir ve bu tabloya göre sonuçlar yorumlanmıştır

Çizelge 6.52: İplik sektöründeki rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkide beş güç modelinin moderatör etkisi.

Model	Değişkenler	ANOVA P değeri	R kare	Standardize edilmiş regresyon katsayısı	Anlamlılık (P)
Model 1	RY	,000	0,611	,782	,000
Model 2	RY-GT-RYxGT	,000	0,661	,708/-,104/-,153	,000/,272/,079
Model 3	RY-R-RYxR	,000	0,629	,793/-,048/-,164	,000/,553/,100
Model 4	RY-IK-RYxIK	,000	0,643	,708/-,177/-,083	,000/,034/,292
Model 5	RY-AG-RYxAG	,000	0,636	,769/,158/,039	,000/,049/,707
Model 1	RY	,000	0,611	,782	,000

Model 1; rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi gösterir. Model 2; rakip yönelimi ve performans üzerindeki ilişkiye girişlerin tehdidinin etkisini gösterir. Model 3; rakip yönelimi ve performans üzerindeki ilişkiye rekabetin etkisini gösterir. Model 4; rakip yönelimi ve performans üzerindeki ilişkiye ikame malların tehdidinin etkisini gösterir. Model 5; rakip yönelimi ve performans üzerindeki ilişkiye alıcı gücünün etkisini gösterir. Model 6; rakip yönelimi ve performans üzerindeki ilişkiye tedarikçi gücünün etkisini gösterir. Anova değerlerine göre bütün modeller anlamlıdır. Rakip yönelimi, performans %61,1 oranında açıklar. Beş güç modelinin bileşenlerinin modele katılmasıyla %61,1 olan açıklanma gücü daha da artmıştır.

Çizelge 6.52' e göre “HB1: Rakip yöneliminin derecesi arttığında işletme performansı artar.” Hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,000 < 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HB1 hipotezi kabul edilmiştir.

“HB2: Daha yüksek giriş tehdidi, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,079 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde aralarında bir ilişkiye rastlanamamıştır ve buna göre HB2 hipotezi red edilmiştir.

“HB3: Daha yüksek rekabetçi yoğunluk, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,100 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde aralarında bir ilişkiye rastlanamamıştır ve buna göre HB3 hipotezi red edilmiştir.

“HB4: Daha yüksek ikame malların tehdidi, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,292 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HB4 hipotezi red edilmiştir.

HB5: Daha yüksek alıcı gücü, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,707 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde aralarında bir ilişkiye rastlanamamıştır ve buna göre HB5 hipotezi red edilmiştir.

“HB6: Daha yüksek tedarikçi gücü, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,000 < 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HB6 hipotezi kabul edilmiştir. Performans için denklem verilmiştir (6.4).

$$Y = 0,149RY - 0,614TG - 0,245RY \times TG - 0,193 \quad (6.4)$$

- Fonksiyonlararası koordinasyon

Üçüncü bölümde, fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiye beş güç model bileşenlerinin ayrı ayrı katkısı incelenmiştir.

Çizelge 6.53: İplik sektöründeki fonksiyonlar arası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkide beş güç modelinin moderatör etkisi.

Model	Değişkenler	ANOVA P değeri	R kare	Standardize edilmiş regresyon katsayısı	Anlamlılık (P)
Model 1	FK	,000	0,802	0,896	,000
Model 2	FK-GT-FKxGT	,000	0,803	,896/0,029/-0,020	,000/0,674/0,688
Model 3	FK-R-FKxR	,000	0,811	,906/-0,088/-0,014	,000/0,145/0,845
Model 4	FK-İK-FKxİK	,000	0,834	,935/-0,114/-0,155	,000/0,047/0,036
Model 5	FK-AG-FKxAG	,000	0,819	,977/-0,138/-0,117	,000/0,028/0,197
Model 6	FK-TG-FKxTG	,000	0,825	,469/-0,361/-0,145/	,006/0,008/0,061

Model 1; fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi gösterir. Model 2; fonksiyonlararası koordinasyon ve performans üzerindeki ilişkiye girişlerin tehdidinin etkisini gösterir. Model 3; fonksiyonlararası koordinasyon ve performans üzerindeki ilişkiye rekabetin etkisini gösterir. Model 4; fonksiyonlararası koordinasyon ve performans üzerindeki ilişkiye ikame malların tehdidinin etkisini gösterir. Model 5; fonksiyonlararası koordinasyon ve performans üzerindeki ilişkiye alıcı gücünün etkisini gösterir. Model 6; fonksiyonlararası koordinasyon ve performans üzerindeki ilişkiye tedarikçi gücünün etkisini gösterir. Anova değerlerine göre bütün modeller anlamlıdır. Fonksiyonlararası koordinasyon, performansı %80,2 oranında açıklar. Beş güç modelinin bileşenlerinin modele katılmasıyla %80,2 olan açıklanma gücü daha da artmıştır.

Çizelge 6.53' e göre "HC1: Fonksiyonlararası koordinasyon derecesi arttığında işletme performansı artar." Hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,000 < 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HC1 hipotezi kabul edilmiştir.

"HC2: Daha yüksek giriş tehdidi, fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir." hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,688 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde aralarında bir ilişkiye rastlanamamıştır ve buna göre HC2 hipotezi red edilmiştir.

"HC3: Daha yüksek rekabetçi yoğunluk, fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır." hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,845 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde aralarında bir ilişkiye rastlanamamıştır ve buna göre HC3 hipotezi red edilmiştir.

"HC4: Daha yüksek ikame malların tehdidi fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi azaltır." hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,036 < 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HC4 hipotezi kabul edilmiştir. Performans için denklem verilmiştir (6.5).

$$Y = 0,935FK - 0,114IK - 0,155FK \times IK + 0,044 \quad (6.5)$$

HC5: Daha yüksek alıcı gücü, fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,197 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde aralarında bir ilişkiye rastlanamamıştır ve buna göre HC5 hipotezi red edilmiştir.

“HC6: Daha yüksek tedarikçi gücü, fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,061 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HC6 hipotezi red edilmiştir.

B) Boya sektörü

- Müşteri yönelimi

İlk bölümde, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiye beş güç model bileşenlerinin ayrı ayrı katkısı incelenmiştir.

Çizelge 6.54: Boya sektöründeki müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkide beş güç modelinin moderatör etkisi.

Model	Değişkenler	ANOVA P değeri	R kare	Standardize edilmiş regresyon katsayısı	Anlamlılık (P)
Model 1	MY	,000	0,707	0,841	,000
Model 2	MY-GT-MYxGT	,000	0,744	,745/-,062/-,129	,000/,407/,029
Model 3	MY-R-MYxR	,000	0,716	,788/,042/-,081	,000/,602/,283
Model 4	MY-IK-MYxIK	,000	0,711	,802/-,057/-,042	,000/,459/,575
Model 5	MY-AG- MYxAG	,000	0,721	,820/,050/-,107	,000/,484/,145
Model 6	MY-TG-MYxTG	,000	0,708	,849/,036/-,006	,000/,629/,935

Anova değerlerine göre bütün modeller anlamlıdır. Müşteri yönelimi, performansı %70,7 oranında açıklar. Beş güç modelinin bileşenlerinin modele katılmasıyla %70,7 olan açıklanma gücü daha da artmıştır.

Çizelge 6.54’ e göre “HD1: Müşteri yöneliminin derecesi arttığında işletme performansı artar.” Hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,000 < 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HD1 hipotezi kabul edilmiştir.

“HD2: Daha yüksek giriş tehdidi, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,029 < 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HD2 hipotezi kabul edilmiştir. Giriş tehdidi, tek başına anlamlı değildir. Performans için denklem verilmiştir (6.6).

$$Y = 0,745MY - 0,129MY \times GT - 0,036 \quad (6.6)$$

“HD3: Daha yüksek rekabetçi yoğunluk, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,283 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde aralarında bir ilişkiye rastlanamamıştır ve buna göre HD3 hipotezi red edilmiştir.

“HD4: Daha yüksek ikame malların tehdidi, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,575 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HD4 hipotezi red edilmiştir.

“HD5: Daha yüksek alıcı gücü, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,145 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde aralarında bir ilişkiye rastlanamamıştır ve buna göre HD5 hipotezi red edilmiştir.

“HD6: Daha yüksek tedarikçi gücü, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,935 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HD6 hipotezi red edilmiştir.

- Rakip yönelimi

İkinci bölümde, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiye beş güç model bileşenlerinin ayrı ayrı katkısı incelenmiştir.

Çizelge 6.55: Boya sektöründeki rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkide beş güç modelinin moderatör etkisi.

Model	Değişkenler	ANOVA P değeri	R kare	Standardize edilmiş regresyon katsayısı	Anlamlılık (P)
Model 1	RY	,000	0,352	0,593	,000
Model 2	RY-GT-RYxGT	,000	0,466	,556/-,246/-,154	,000/,019/,123
Model 3	RY-R-RYxR	,000	0,464	,566/,340/,029	,000/,001/,760
Model 4	RY-IK-RYxIK	,000	0,357	,545/-,082/-,023	,000/,531/,821
Model 5	RY-AG-RYxAG	,000	0,438	,585/,266/,169	,000/,009/,088
Model 6	RY-TG-RYxTG	,000	0,447	,466/-,119/-,270	,000/,235/,009

Anova değerlerine göre bütün modeller anlamlıdır. Rakip yönelimi, performansı %35,2 oranında açıklar. Beş güç modelinin bileşenlerinin modele katılmasıyla %35,2 olan açıklanma gücü daha da artmıştır.

Çizelge 6.55’ e göre “HE1: Rakip yöneliminin derecesi arttığında işletme performansı artar.” Hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,000 < 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HE1 hipotezi kabul edilmiştir.

“HE2: Daha yüksek giriş tehdidi, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,123 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HE2 hipotezi red edilmiştir.

“HE3: Daha yüksek rekabetçi yoğunluk, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,760 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HE3 hipotezi red edilmiştir.

“HE4: Daha yüksek ikame malların tehdidi, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,821 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HE4 hipotezi red edilmiştir.

“HE5: Daha yüksek alıcı gücü, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,088 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde aralarında bir ilişkiye rastlanamamıştır ve buna göre HE5 hipotezi red edilmiştir.

“HE6: Daha yüksek tedarikçi gücü, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,009 < 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HE6 hipotezi kabul edilmiştir.

Fonksiyonlararası koordinasyon

Üçüncü bölümde, fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiye beş güç model bileşenlerinin ayrı ayrı katkısı incelenmiştir.

Çizelge 6.56: Boya sektöründeki fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkide beş güç modelinin moderatör etkisi.

Model	Değişkenler	ANOVA P değeri	R kare	Standardize edilmiş regresyon katsayısı	Anlamlılık (P)
Model 1	FK	,000	0,332	0,576	,000
Model 2	FK-GT-FKxGT	,000	0,370	,472/-,120/-,089	,000/,343/,342
Model 3	FK-R-FKxR	,000	0,472	,613/,370/,096	,000/,000/,299
Model 4	FK-İK-FKxİK	,000	0,345	,494/-,141/-,028	,000/,269/,790
Model 5	FK-AG-FKxAG	,000	0,417	,569/,251/,119	,000/,014/,196
Model 6	FK-TG-FKxTG	,000	0,601	,280/-,058/-,574	,006/,041/,000

Anova değerlerine göre bütün modeller anlamlıdır. Fonksiyonlararası koordinasyon, performansı %33,2 oranında açıklar. Beş güç modelinin bileşenlerinin modele katılmasıyla %33,2 olan açıklanma gücü daha da artmıştır.

Çizelge 6.56’ a göre “HF1: Fonksiyonlararası koordinasyon derecesi arttığında işletme performansı artar.” Hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,000 < 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HF1 hipotezi kabul edilmiştir.

“HF2: Daha yüksek giriş tehdidi, fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,342 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde aralarında bir ilişkiye rastlanamamıştır ve buna göre HF2 hipotezi red edilmiştir.

“HF3: Daha yüksek rekabetçi yoğunluk, fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,299 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HF3 hipotezi red edilmiştir.

“HF4: Daha yüksek ikame malların tehdidi fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi azaltır.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,790 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HF4 hipotezi red edilmiştir.

“HF5: Daha yüksek alıcı gücü, fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,196 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HF5 hipotezi red edilmiştir.

“HF6: Daha yüksek tedarikçi gücü, fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,000 < 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HF6 hipotezi kabul edilmiştir. Performans denklem verilmiştir (6.7).

$$Y = 0,280FK - 0,058TG - 0,574FK \times TG - 0,209 \quad (6.7)$$

C) Dokuma sektörü

- Müşteri yönelimi

İlk bölümde, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiye beş güç model bileşenlerinin ayrı ayrı katkısı incelenmiştir. Çizelge 6.57’ de dokuma sektöründeki müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkide beş güç modelinin moderatör etkisi incelenmiştir ve çıkan sonuçlar değerlendirilmiştir.

Çizelge 6.57: Dokuma sektöründeki müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkide beş güç modelinin moderatör etkisi.

Model	Değişkenler	ANOVA P değeri	R kare	Standardize edilmiş regresyon katsayısı	Anlamlılık (P)
Model 1	MY	,000	0,815	0,903	,000
Model 2	MY-GT-MYxGT	,000	0,823	,820/-,084/-,064	,000/,177/,387
Model 3	MY-R-MYxR	,000	0,839	,888/,149/-,020	,000/,007/,717
Model 4	MY-IK-MYxIK	,000	0,825	,828/-,019/-,115	,000/,749/,068
Model 5	MY-AG- MYxAG	,000	0,816	,900/,026/-,022	,000/,650/,728
Model 6	MY-TG-MYxTG	,000	0,827	,789/-,159/,005	,000/,056/,929

Anova değerlerine göre bütün modeller anlamlıdır. Müşteri yönelimi, performansı %81,5 oranında açıklar. Beş güç modelinin bileşenlerinin modele katılmasıyla %81,5 olan açıklanma gücü daha da artmıştır.

Çizelge 6.57’ e göre “HG1: Müşteri yöneliminin derecesi arttığında işletme performansı artar.” Hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,000 < 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HG1 hipotezi kabul edilmiştir.

“HG2: Daha yüksek giriş tehdidi, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,387 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HG2 hipotezi red edilmiştir.

“HG3: Daha yüksek rekabetçi yoğunluk, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,717 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HG3 hipotezi red edilmiştir.

HG4: Daha yüksek ikame malların tehdidi, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,068 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HG4 hipotezi red edilmiştir.

“HG5: Daha yüksek alıcı gücü, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,728 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde aralarında bir ilişkiye rastlanamamıştır ve buna göre HG5 hipotezi red edilmiştir.

“HG6: Daha yüksek tedarikçi gücü, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,929 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HG6 hipotezi red edilmiştir.

- Rakip yönelimi

İkinci bölümde, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiye beş güç model bileşenlerinin ayrı ayrı katkısı incelenmiştir.

Çizelge 6.58: Dokuma sektöründeki rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkide beş güç modelinin moderatör etkisi.

Model	Değişkenler	ANOVA P değeri	R kare	Standardize edilmiş regresyon katsayısı	Anlamlılık (P)
Model 1	RY	,000	0,772	0,879	,000
Model 2	RY-GT-RYxGT	,000	0,799	,760/-,155/-,068 (-,027)	,000/,018/,276
Model 3	RY-R-RYxR	,000	0,783	,867/,106/,005	,000/,088/,931
Model 4	RY-İK-RYxİK	,000	0,789	,793/-,037/-,141 (-,046)	,000/,559/,044
Model 5	RY-AG-RYxAG	,000	0,778	,891/,036/-,079	,000/,571/,270
Model 6	RY-TG-RYxTG	,000	0,795	,686/-,224/-,028 (-,020)	,000/,012/,038

Anova değerlerine göre bütün modeller anlamlıdır. Rakip yönelimi, performansı %77,2 oranında açıklar. Beş güç modelinin bileşenlerinin modele katılmasıyla %77,2 olan açıklanma gücü daha da artmıştır.

Çizelge 6.58’ e göre “HH1: Rakip yöneliminin derecesi arttığında işletme performansı artar.” Hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,000 < 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HH1 hipotezi kabul edilmiştir.

“HH2: Daha yüksek giriş tehdidi, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,276 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HH2 hipotezi red edilmiştir.

“HH3: Daha yüksek rekabetçi yoğunluk, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,931 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HH3 hipotezi red edilmiştir.

“HH4: Daha yüksek ikame malların tehdidi, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,044 < 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HH4 hipotezi kabul edilmiştir. Ancak, ikame mallar tehdidinin performans üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Performans için denklem verilmiştir (6.8).

$$Y = 0,793RY - 0,144RYxİK - 0,046 \quad (6.8)$$

“HH5: Daha yüksek alıcı gücü, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,270 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde aralarında bir ilişkiye rastlanamamıştır ve buna göre HH5 hipotezi red edilmiştir.

“HH6: Daha yüksek tedarikçi gücü, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,038 < 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HH6 hipotezi kabul edilmiştir. Performans için denklem verilmiştir (6.9).

$$Y = 0,686RY - 0,224TG - 0,028RY \times TG - 0,020 \quad (6.9)$$

- Fonksiyonlararası koordinasyon

Üçüncü bölümde, fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiye beş güç model bileşenlerinin ayrı ayrı katkısı incelenmiştir.

Çizelge 6.59: Dokuma sektöründeki fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkide beş güç modelinin moderatör etkisi.

Model	Değişkenler	ANOVA P değeri	R kare	Standardize edilmiş regresyon katsayısı	Anlamlılık (P)
Model 1	FK	,000	0,711	0,843	,000
Model 2	FK-GT-FKxGT	,000	0,741	,679/-,135/-,130	,000/,071/,059
Model 3	FK-R-FKxR	,000	0,731	,803/,102/-,085	,000/,138/,182
Model 4	FK-IK-FKxIK	,000	0,748	,720/-,085/-,184 (-,057)	,000/,217/,007
Model 5	FK-AG-FKxAG	,000	0,716	,828/,070/-,007	,000/,329/,927
Model 6	FK-TG-FKxTG	,000	0,769	,642/-,324/,015	,000/,000/,817

Anova değerlerine göre bütün modeller anlamlıdır. Fonksiyonlararası koordinasyon, performansı %71,1 oranında açıklar. Beş güç modelinin bileşenlerinin modele katılmasıyla %71,1 olan açıklanma gücü daha da artmıştır.

Çizelge 6.59’ a göre “HJ1: Fonksiyonlararası koordinasyon derecesi arttığında işletme performansı artar.” Hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,000 < 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HJ1 hipotezi kabul edilmiştir.

“HJ2: Daha yüksek giriş tehdidi, fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,059 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde aralarında bir ilişkiye rastlanamamıştır ve buna göre HJ2 hipotezi red edilmiştir.

“HJ3: Daha yüksek rekabetçi yoğunluk, fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,182 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HJ3 hipotezi red edilmiştir.

“HJ4: Daha yüksek ikame malların tehdidi fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi azaltır.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,007 < 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HJ4 kabul edilmiştir. Ancak, ikame malların tehdidinin performans üzerinde tek başına anlamlı bir etkisi yoktur. Performans için denklem verilmiştir (6.10).

$$Y = 0,720FK - 0,184FK \times IK - 0,057 \quad (6.10)$$

“HJ5: Daha yüksek alıcı gücü, fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,927 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HJ5 hipotezi red edilmiştir.

“HJ6: Daha yüksek tedarikçi gücü, fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,817 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HJ6 hipotezi red edilmiştir.

Hazır giyim sektörü

- Müşteri yönelimi

Çizelge 6.60: Hazır giyim sektöründeki müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkide beş güç modelinin moderatör etkisi.

Model	Değişkenler	ANOVA P değeri	R kare	Standardize edilmiş regresyon katsayısı	Anlamlılık (P)
Model 1	MY	,000	0,809	0,900	,000
Model 2	MY-GT-MYxGT	,000	0,829	,901/,113/,006	,000/,052/,927
Model 3	MY-R-MYxR	,000	0,870	,918/-.212/-.138	,000/,000/,001
Model 4	MY-IK-MYxIK	,000	0,820	,881/-.013/-.093	,000/,814/,069
Model 5	MY-AG-MYxAG	,000	0,816	,895/-.066/-.040	,000/,243/,469
Model 6	MY-TG-MYxTG	,000	0,824	,998/,158/-.091	,000/,030/,343

Anova değerlerine göre bütün modeller anlamlıdır. Müşteri yönelimi, performansı %80,9 oranında açıklar. Beş güç modelinin bileşenlerinin modele katılmasıyla %80,9 olan açıklanma gücü daha da artmıştır.

Çizelge 6.60’ a göre “HK1: Müşteri yöneliminin derecesi arttığında işletme performansı artar.” Hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,000 < 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HK1 hipotezi kabul edilmiştir.

“HK2: Daha yüksek giriş tehdidi, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,927 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HK2 hipotezi red edilmiştir.

“HK3: Daha yüksek rekabetçi yoğunluk, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,001 < 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HK3 hipotezi kabul edilmiştir. Performans için denklem verilmiştir **(6.11)**.

$$Y = 0,918MY - 0,212R - 0,138MY \times R + 0,027 \quad (6.11)$$

“HK4: Daha yüksek ikame malların tehdidi, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,069 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HK4 hipotezi red edilmiştir.

“HK5: Daha yüksek alıcı gücü, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,469 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde aralarında bir ilişkiye rastlanamamıştır ve buna göre HK5 hipotezi red edilmiştir.

“HK6: Daha yüksek tedarikçi gücü, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,343 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HK6 hipotezi red edilmiştir.

- Rakip yönelimi

İkinci bölümde, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiye beş güç model bileşenlerinin ayrı ayrı katkısı incelenmiştir.

Çizelge 6.61: Hazır giyim sektöründeki rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkide beş güç modelinin moderatör etkisi.

Model	Değişkenler	ANOVA P değeri	R kare	Standardize edilmiş regresyon katsayısı	Anlamlılık (P)
Model 1	RY	,000	0,669	0,818	,000
Model 2	RY-GT-RYxGT	,000	0,697	,830/,168/-,036	,000/,024/,698
Model 3	RY-R-RYxR	,000	0,698	,799/-,120/-,139	,000/,100/,063
Model 4	RY-IK-RYxIK	,000	0,694	,800/,061/-,120	,000/,403/,062
Model 5	RY-AG-RYxAG	,000	0,722	,851/-,156/-,133	,000/,031/,041
Model 6	RY-TG-RYxTG	,000	0,683	,905/,150/-,038	,000/,118/,711

Anova değerlerine göre bütün modeller anlamlıdır. Rakip yönelimi, performansı %66,9 oranında açıklar. Beş güç modelinin bileşenlerinin modele katılmasıyla %66,9 olan açıklanma gücü daha da artmıştır.

Çizelge 6.61' e göre “HL1: Rakip yöneliminin derecesi arttığında işletme performansı artar.” Hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,000 < 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HL1 hipotezi kabul edilmiştir.

“HL2: Daha yüksek giriş tehdidi, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,698 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde 0,05 anlamlılık düzeyinde HL2 hipotezi red edilmiştir.

“HL3: Daha yüksek rekabetçi yoğunluk, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,063 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlılık düzeyinde HL3 hipotezi red edilmiştir.

“HL4: Daha yüksek ikame malların tehdidi, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,062 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HL4 hipotezi red edilmiştir.

“HL5: Daha yüksek alıcı gücü, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,041 < 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HL5 hipotezi kabul edilmiştir. Performans için denklem verilmiştir (6.12).

$$Y = 0,851RY - 0,156AG - 0,133RY \times AG + 0,024 \quad (6.12)$$

“HL6: Daha yüksek tedarikçi gücü, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,711 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HL6 hipotezi red edilmiştir.

- Fonksiyonlararası koordinasyon

Üçüncü bölümde, fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiye beş güç model bileşenlerinin ayrı ayrı katkısı incelenmiştir.

Çizelge 6.62: Hazır giyim sektöründeki fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkide beş güç modelinin moderatör etkisi.

Model	Değişkenler	ANOVA P değeri	R kare	Standardize edilmiş regresyon katsayısı	Anlamlılık (P)
Model 1	FK	,000	0,692	0,832	,000
Model 2	FK-GT-FKxGT	,000	0,741	,865/,198/,062	,000/,006/,374
Model 3	FK-R-FKxR	,000	0,741	,828/-.188/-.130	,000/,007/,032
Model 4	FK-İK-FKxİK	,000	0,700	,813/,024/,081	,000/,735/,273
Model 5	FK-AG-FKxAG	,000	0,744	,865/-.211/-.077	,000/,003/,245
Model 6	FK	,000	0,692	0,832	,000

Anova değerlerine göre bütün modeller anlamlıdır. Fonksiyonlararası koordinasyon, performansı %69,2 oranında açıklar. Beş güç modelinin bileşenlerinin modele katılmasıyla %69,2 olan açıklanma gücü daha da artmıştır.

Çizelge 6.62’ e göre “HM1: Fonksiyonlararası koordinasyon derecesi arttığında işletme performansı artar.” Hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,000 < 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HM1 hipotezi kabul edilmiştir.

“HM2: Daha yüksek giriş tehdidi, fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,374 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HM2 hipotezi red edilmiştir.

“HM3: Daha yüksek rekabetçi yoğunluk, fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,032 < 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HM3 hipotezi kabul edilmiştir. Performans için denklem verilmiştir **(6.13)**.

$$Y = 0,828FK - 0,188R - 0,130FK \times R + 0,025 \quad (6.13)$$

“HM4: Daha yüksek ikame malların tehdidi fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi azaltır.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,273 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HM4 red edilmiştir.

“HM5: Daha yüksek alıcı gücü, fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,245 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HM5 hipotezi red edilmiştir.

“HM6: Daha yüksek tedarikçi gücü, fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,069 > 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde HM6 hipotezi red edilmiştir.

6.7.8 Sonuç ve Tartışma

Araştırmadan elde edilen verilerle sektörlerin pazar yönelimi ile performansları arasındaki ilişkiyi ölçmek için yapılan korelasyon testlerinde; iplik, boya, dokuma ve hazır giyim sektörlerindeki müşteri yönelimi, rakip yönelimi ve fonksiyonlararası koordinasyon derecelerinin firma performansına etkileri incelenmiştir. Korelasyon katsayılarının büyüklüğüne bakıldığında ($r=0,896$), iplik sektöründe pazar yöneliminin firma performansını etkileyen en kuvvetli bileşeni fonksiyonlararası koordinasyondur. İşletme kaynakları, müşteriye en iyi değeri yaratabilmek için koordineli bir şekilde kullanılırsa, firmaların performansı da artacaktır. Korelasyon katsayılarının büyüklüğüne bakıldığında boya sektöründe ($r=0,841$), dokuma sektöründe ($r=0,903$) ve hazır giyim sektöründe ($r=0,900$) pazar yöneliminin firma performansını etkileyen en kuvvetli bileşeni ise müşteri yönelimidir. Boya, dokuma ve hazır giyim sektörlerinde; müşteri gereksinimlerinin anlaşılabilmesi, değişen müşteri gereksinimlerine ilişkin bilgilerinin sürekli olarak elde edilebilmesi ile firmaların performansı artacaktır.

Araştırmadan elde edilen verilerle sektörlerin beş güç modeli ile performansları arasındaki ilişkiyi ölçmek için yapılan korelasyon testlerinde; iplik, boya, dokuma ve hazır giyim sektörlerindeki girişlerin tehdidi, mevcut firmalar arasındaki rekabet, ikame malların tehdidi, alıcı gücü ve tedarikçi gücü bileşenlerinin firma performansına etkileri incelenmiştir. Korelasyon katsayılarının büyüklüğüne bakıldığında iplik sektöründe ($-0,834$), dokuma sektöründe ($-0,746$) ve hazır giyim sektöründe ($-0,347$) beş güç modelinin firma performansını etkileyen en kuvvetli bileşeni tedarikçi gücüdür. Bu sektörlerdeki artan tedarikçi gücü, firma performansını negatif yönde etkileyecektir. Korelasyon katsayılarının büyüklüğüne bakıldığında, boya sektöründe ($r=-0,408$) beş güç modelinin firma performansını etkileyen en kuvvetli bileşeni ikame mallardır. Artan ikame malların tehdidi, firma performansını negatif oranda etkileyecektir.

Pazar yönelimi ve performans arasındaki ilişki üzerine beş güç modelindeki her bileşenin ayrı ayrı etkisi belirleyebilmek için her sektörde aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

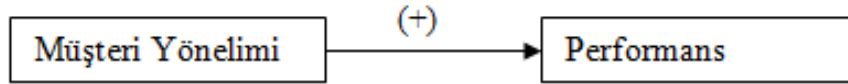
6.7.8.1 İplik sektörünün sonuçlarının değerlendirilmesi

64 küçük-orta ve büyük ölçekli firmadan alınan veriler incelenmiştir. Pazar yönelimi; müşteri yönelimi, rakip yönelimi ve fonksiyonlararası koordinasyona ayrılarak beş güç modelinin ayrı ayrı etkisi incelenmiştir.

Müşteri Yönelimi-Performans-Beş Güç Modeli

Müşterilerin anlaşılmasına yönelik çabalar, müşteri ihtiyaçları veya pazar dinamikleri hakkında bilgi toplanmasına yönelik çaba ve faaliyetleri kapsayan müşteri yönelimi boyutu, müşterileri cezbedecek önerilerin oluşturulmasında firmaya destek sağlamaktadır (Narver ve Slater, 1990).

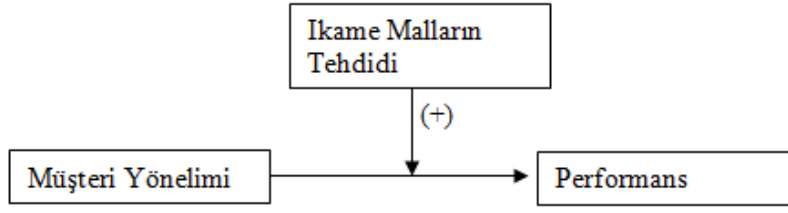
Yapılan analize göre iplik sektöründeki firmalar düşük seviyede müşteri yönelimlidir. Şekil 6.2' den de görüleceği üzere; iplik sektöründe faaliyette bulunan firmalarda müşteri yönelimine ağırlık verildikçe, satışlarda ve karlılıkta önemli bir artış sağlanacak ve dolayısıyla firma performansı artacaktır. Müşteri yönelimdeki değişim performansta da pozitif bir değişime sebep olur.



Şekil 6.2: Müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişki.

İplik sektörünün ikame mal tehdidi, hazır giyim sektöründen gelir. Müşteriler, el örgü ipliği alıp saatlerce ve hatta günlerce emek sarfedip ipliği örerek ürün üretmek yerine, herhangi bir markadan çok rahatlıkla ve ucuza ihtiyacı olduğu ürünü alabilecektir.

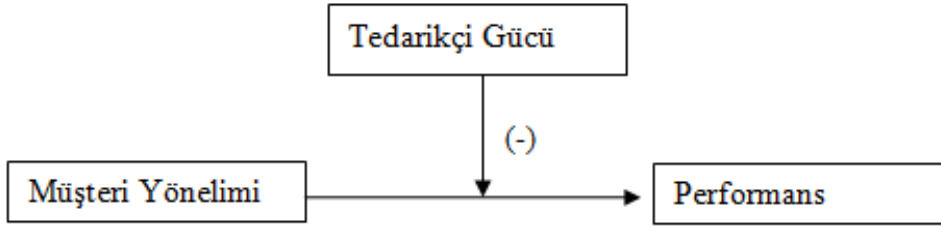
Şekilden 6.3' den de görüleceği üzere; daha yüksek ikame malların tehdidi müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirir. Firmalar, müşterilerinin ne istediklerini rakiplerinden önce anlayarak, rakiplerinin ürünlerinden farklılaşmış ve gelişmiş ürünleri pazara sunmalıdır. Firmalar, daha çok müşteri yönelimli olarak, performanslarını düşürmeden bu tehlikenin üstesinden gelebilirler.



Şekil 6.3: Müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişki üzerine ikame malların tehdidinin moderatör etkisi.

İplik sektörünün ana hammaddesi akriliktir. Pazarda, akrilik üreten tedarikçi sayısı azdır. Dolayısıyla tedarik gücü yüksektir. Sektördeki bazı büyük firmalar ihtiyaç duydukları hammaddeleri ithal ederek tedarikçilerini zayıf konuma getirirler.

Şekil 6.4'den de görüleceği üzere, artan tedarikçi gücü, müşteri yönelimi ile performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır. Firmalar, müşterilerinin isteklerini yerine getirebilmek için her ne kadar müşteri yönelimli olsalar da, zamanında tedarik edilemeyen veya pahalı alınan hammadde müşterilerin memnuniyetsizliğine yol açacaktır. Müşteri memnuniyetsizliği, firma performansını negatif yönde etkileyecektir.



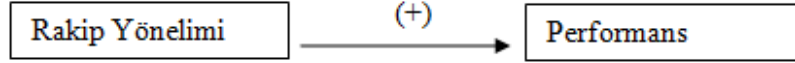
Şekil 6.4: Müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişki üzerine tedarikçi gücünün moderatör etkisi.

Rakip Yönelimi-Performans-Beş Güç Modeli

Rakip yönelimli olmak, rakiplerin stratejilerinin takibini ve rakiplerin faaliyetleri hakkında bilgi edinmeyi gerektirir. Pazarda nasıl bir tepki oluşturulacağının tespit edilmesinde, rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerinin öğrenilmesinde ve firmaların izlemeleri gereken en doğru stratejiyi saptayabilmeleri için ihtiyaç duyulan bilgilerin toplanmasında rakip yönelimi önemlidir (Narver ve Slater, 1994).

İplik sektöründe yapılan çalışmaya göre firmalar orta seviyede rakip yönelimlidir ve rakip yönelimli olan firmaların performanslarında artış gözükmemektedir. Sektörde az sayıda güçlü rakip vardır. Şekil 6.5' e göre az sayıdaki güçlü rakip, birbirlerinin

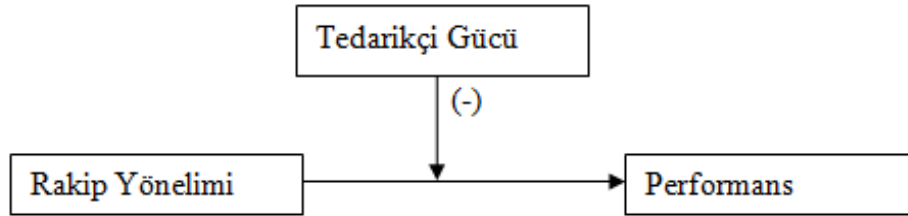
ürünlerini ve müşterilerini yakından takip ederek ve rakiplerinin sahip olduğu ürünlerden daha iyi özellikteki ürünleri pazara sunarak firma performanslarını arttırmalar.



Şekil 6.5: Rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişki.

Tedarikçiler genel olarak fiyatları yükseltme ya da ürün veya servislerinin kalitesini düşürme tehdidiyle endüstrideki alıcılar üzerindeki pazarlık güçlerini arttırmak için uğraşırlar (Porter, 1980).

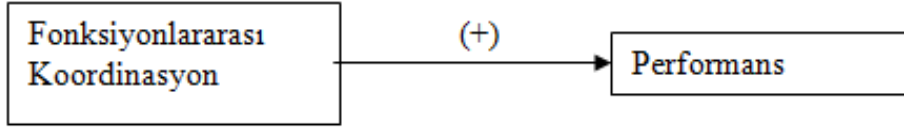
Firmalar, yoğun rekabetin bulunduğu pazardan ve rakiplerinden, yaptığı gözlemler ve analizler sonucu rekabet bilgisini alır. Rakiplerin hangi tedarikçilerle çalıştığını ve hangi ürünleri üretebileceğini bilir. Firma performanslarını arttırmak ve rakiplerinden bir adım önde olabilmek için bu bilgiyi kendi içinde değerlendirir. Ancak şekil 6.6’ a göre, rakip bilgisi tek başına yeterli değildir; artan tedarikçi gücü, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.



Şekil 6.6: Rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişki üzerine tedarikçi gücünün moderatör etkisi.

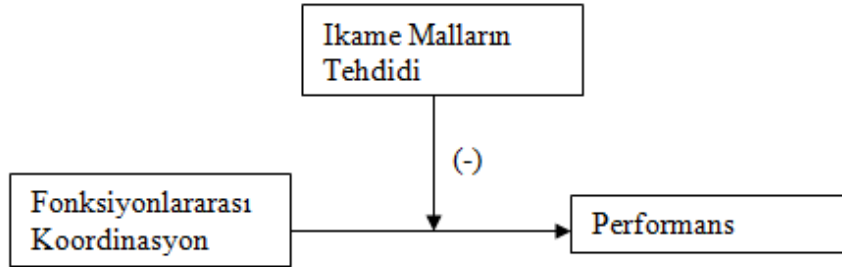
Fonksiyonlararası Koordinasyon-Performans-Beş Güç Modeli

Fonksiyonlararası koordinasyon, çalışanların ve işletme içindeki tüm kaynakların müşteri değeri yaratmak için koordine edilmesidir. Müşteri değer zincirindeki her bir aşama, müşteriye değer yaratmada işletme için bir fırsat oluşturmaktadır (Narver ve Slater 1990). Yapılan analize göre ipelik sektöründeki firmaların fonksiyonlararası koordinasyonu düşük seviyededir. Şekil 6.7’ den de görüleceği üzere sektördeki firmalar fonksiyonlararası koordinasyonu kullanarak performanslarını geliştirebilirler.



Şekil 6.7: Fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişki.

Eğer sektördeki bir firma rahatlıkla bulunan ve ürünü ön plana çıkartan özellikleri olmayan sıradan bir ürün üretiyorsa, alıcılar basit birkaç sebep yüzünden kolaylıkla bu ürün yerine rakip firmanınkini tercih edebilirler (Ehmke ve diğ., 2004). Firma, her ne kadar tüm kaynaklarını müşteri değeri yaratmak için koordine etse de, şekil 6.8’ den de görüleceği üzere artan ikame malların tehdidi, fonksiyonlararası koordinasyon ile performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.



Şekil 6.8: Fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişki üzerine ikame malların tehdidinin moderatör etkisi.

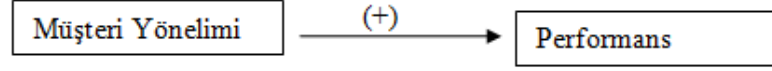
6.7.8.2 Boya sektörünün sonuçlarının değerlendirilmesi

64 küçük-orta ve büyük ölçekli firmadan alınan veriler incelenmiştir. Pazar yönelimi; müşteri yönelimi, rakip yönelimi ve fonksiyonlararası koordinasyona ayrılarak beş güç modelinin ayrı ayrı etkisi incelenmiştir.

Müşteri Yönelimi-Performans-Beş Güç Modeli

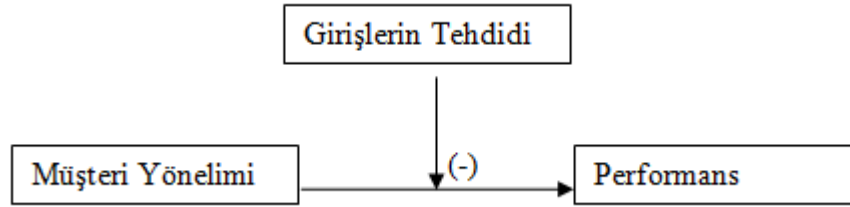
Araştırmanın bulgularına göre, müşterinin beklenti ve isteklerini dikkate alan, müşteri memnuniyetine ve satış sonrası hizmete önem veren firmalarda, satışlar daha yüksek düzeyde artmakta ve performanslar gelişmektedir.

Yapılan analize göre boya sektöründeki firmalar, orta seviyede müşteri yönelimlidir. Şekil 6.9’ a göre, müşteri yönelimi firma performansını olumlu etkiler.



Şekil 6.9: Müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişki.

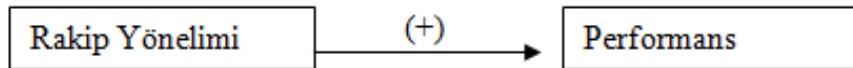
Boya sektöründeki firmalarda girişlerin engelleri yüksektir. Yapılan analiz sonucuna göre en yüksek giriş engeli olarak ölçek ekonomisi belirlenmiştir. Sektöre yeni giriş yapacak bir firmanın, ortalama birim maliyetlerini minimuma indirmek için yüksek miktarda üretim yapması gerekir ve firmanın bu üretim miktarına hemen ulaşması mümkün değildir. Dolayısıyla, sektörde girişlerin tehdidi azdır. Ancak, şekil 6.10' a göre; az olan girişlerin tehdidinin artması, müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.



Şekil 6.10: Müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişki üzerine girişlerin tehdidinin moderatör etkisi.

Rakip Yönelimi-Performans-Beş Güç Modeli

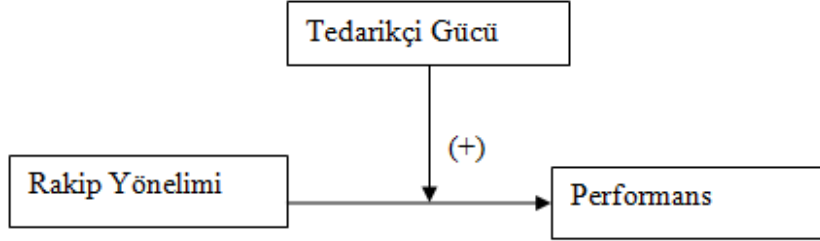
Mevcut ve potansiyel rakiplerin analizi, firmanın müşterilerinin mevcut ve muhtemel taleplerinin doyurulması için gereken rakip bilgisinin ve teknolojik yeteneklerin tümünü anlatmaktadır (Narver ve Slater 1990). Boya sektöründeki rakip yönelimi orta seviyededir ve şekil 6.11' e göre rakip yöneliminin firma performansına pozitif bir katkısı vardır.



Şekil 6.11: Rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişki.

Boya sektöründe tedarikçiler güçlüdür. Çünkü, sektöre tedarik edilen girdiler zor bulunabilir türdendir. Sektördeki firmaların kullandıkları girdiler, genel itibariyle nadir olarak bulunan cinsteyse firmanın tedarikçisini değiştirmesi oldukça maliyetli bir durum oluşturur. Tedarikçilerin pazarlık gücünün artması sektördeki işletmelerin maliyetlerini, girdilerini ve ürünlerin kalitesini, üretim miktarını ve teslim

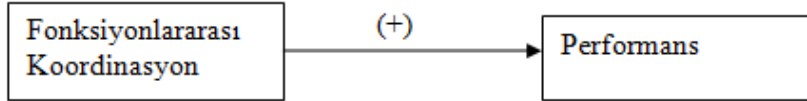
zamanlarını olumsuz etkilemektedir. Firmalar rakip yönelimli bile olsa, şekil 6.12’ den de görüleceği üzere artan tedarikçi gücü, rakip yönelimi ve firma performansı arasındaki ilişkiyi olumsuz etkilemektedir.



Şekil 6.12: Rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişki üzerine tedarikçi gücünün moderatör etkisi

Fonksiyonlararası Koordinasyon-Performans-Beş Güç Modeli

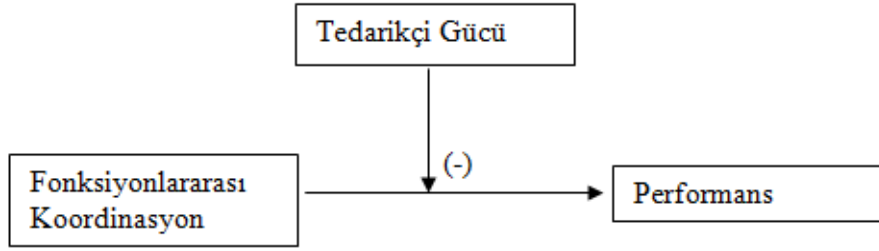
Boya sektöründe fonksiyonlararası koordinasyon orta seviyededir. Firmalardaki üretim, pazarlama, satış, finans, muhasebe gibi temel işletme fonksiyonları hedef pazar ihtiyaçlarına hizmet etmek için orta seviyede çalışır. Şekil 6.13’ e göre; orta seviyedeki fonksiyonlararası koordinasyonun artmasıyla, firma performansı da artar.



Şekil 6.13: Fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişki.

Boya sektöründe tedarikçiler güçlüdür. Sektörde kullanılan hammaddelerin yerine geçebilecek ikame hammaddeler bulunmamaktadır. İkame ürünlerin varlığı, tedarikçilerin belirledikleri fiyatları sınırlar (Besanko ve diğ., 2003).

Boya sektöründe faaliyet gösteren firmalar tedarikçilerine adeta bağımlıdır. Kullanılan hammaddeler standart değildir. Firmalar, boya kazanlarında boyama yaparken boya reçetesi oluşturduğunda, ürünün üretebilmesi için kullanılması gereken zorunlu hammaddelere ihtiyaç vardır. Bu durumda da, tedarikçinin fiyat engeli olmayacaktır ve firmalar yüksek tedarikçi fiyatlarını kabullenmeye zorlanacaktır. Firmalar kaynaklarını verimli ve koordineli olarak kullansalar da şekil 6.14’ e göre, artan tedarikçi gücü fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.



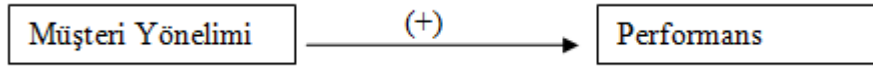
Şekil 6.14: Fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişki üzerine tedarikçi gücünün moderatör etkisi.

6.7.8.3 Dokuma sektörünün sonuçlarının değerlendirilmesi

64 küçük-orta ve büyük ölçekli firmadan alınan veriler incelenmiştir. Pazar yönelimi; müşteri yönelimi, rakip yönelimi ve fonksiyonlararası koordinasyona ayrılarak beş güç modelinin ayrı ayrı etkisi incelenmiştir.

Müşteri Yönelimi-Performans-Beş Güç Modeli

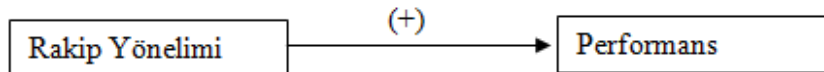
Müşteri yönelimi, müşterilere sürekli olarak yükseltilmiş değer yaratabilmek için hedef müşteri kitlesini anlamayı gerektirmektedir (Narver ve Slater 1990). Dokuma sektöründe yapılan analize göre, müşteri yönelimi derecesi düşüktür. Şekil 6.15' e göre; müşteri yönelimi derecesi arttığında firmaların performansı artar.



Şekil 6.15: Müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişki.

Rakip Yönelimi-Performans-Beş Güç Modeli

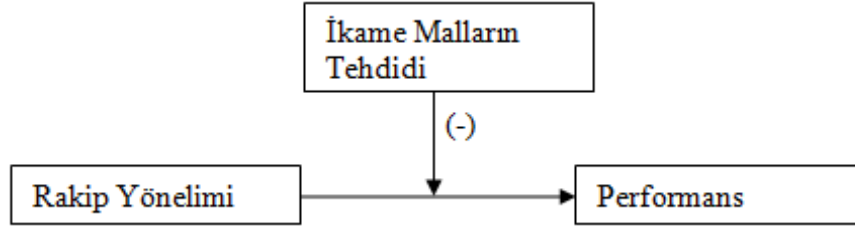
Aynı sektörde farklı pazarlama eylemleri ile rakiplerini saf dışı bırakmayı ve aynı zamanda rakiplerine karşı her zaman önlem almayı gerekli kılan rakip yönelimi, dokuma sektöründe düşük seviyededir. Şekil 6.16' a göre rakip yöneliminin derecesi artarsa, firmaların işletme performansı da artar.



Şekil 6.16: Rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişki.

Yapılan analize göre dokuma sektöründeki ikame malların tehdidi orta seviyededir. Dokuma sektörünün ikame sektörü örme sektörüdür ve dokuma sektörünün ürettiği malların ikamelerinin örme sektöründe bulunabilirliği yüksektir. Her ne kadar

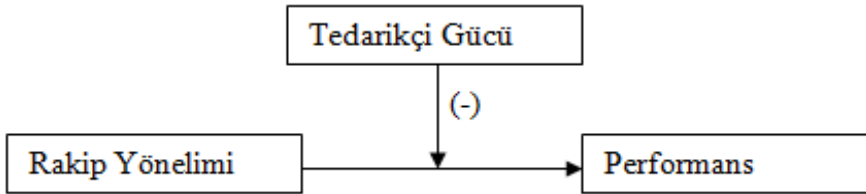
dokuma sektöründe firmalar rakip yönelimli olsalar da şekil 6.17’ e göre; örme sektöründen gelen artan ikame malların tehdidi, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.



Şekil 6.17: Rakip yönelimi ve performans üzerinde ikame malların tehdidinin moderatör etkisi.

Yapılan analize göre, dokuma sektöründeki tedarikçiler güçlüdür. Çünkü, sektörde tedarik edilen girdiler zor bulunabilmektedir. Dokuma sektöründeki alıcıların ihtiyaç duydukları girdiler rekabetin yüksek olduğu bir pazardan alınmaz. Dolayısıyla, fiyatlar arz ve talep güçleri tarafından belirlenir (Besanko ve diğ., 2003).

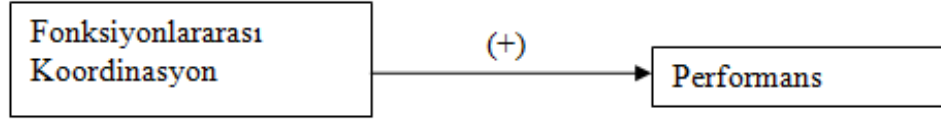
Pazardaki oyuncuların belirleyemediği hammadde fiyatlarında firmalar rakip yönelimli olsalar da hammadde fiyatlarını tedarikçiler belirleyeceği için, şekil 6.18’ e göre artan tedarikçi gücü rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflatır.



Şekil 6.18: Rakip yönelimi ve performans üzerinde tedarikçi gücünün moderatör etkisi.

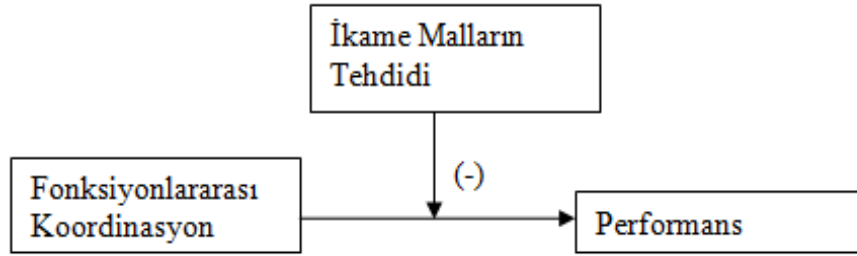
Fonksiyonlararası koordinasyon-Performans-Beş Güç Modeli

İşletme bütünündeki personel ve tüm kaynakların birbirleriyle uyumlu olarak çalışması sonucunda açığa çıkan fonksiyonlar arası koordinasyon performansı pozitif etkiler. Dokuma sektöründeki firmalarda, düşük derecede fonksiyonlararası koordinasyon bulunmaktadır. Şekil 6.19’ a göre firmalar, performanslarını arttırabilmek için fonksiyonlararası koordinasyon derecelerini arttırmalıdır.



Şekil 6.19: Fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişki.

Yapılan analize göre dokuma sektöründeki ikame malların tehdidi orta seviyededir. Şekil 6.20' e göre artan ikame ürünlerin tehdidi, fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişkiyi negatif etkiler. Sektör, ikame malların tehdidinin üstesinden gelebilmek için kendi iç kaynaklarına odaklanarak, pazara daha iyi özelliklerde ürünler sunmalıdır.



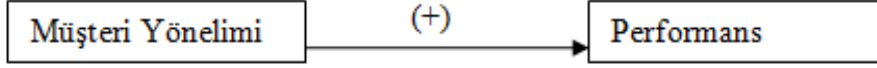
Şekil 6.20: Fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişki üzerine ikame malların tehdidinin moderatör etkisi.

6.7.8.4 Hazır giyim sektörünün sonuçlarının değerlendirilmesi

64 küçük-orta ve büyük ölçekli firmadan alınan veriler incelenmiştir. Pazar yönelimi; müşteri yönelimi, rakip yönelimi ve fonksiyonlararası koordinasyona ayrılarak beş güç modelinin ayrı ayrı etkisi incelenmiştir.

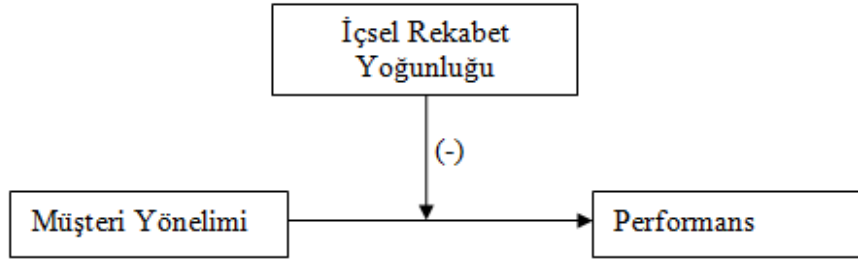
Müşteri yönelimi-Performans-Beş Güç Modeli

Yüksek değer sunan işletmeler, yüksek kaliteli, düşük fiyatlı ürün ve hizmetleri sunmanın yanında, müşteri ihtiyaçlarına da cevap verebilmelidirler. Hazır giyim sektöründe müşteri istekleri ve ihtiyaçları sürekli değişmektedir. Şekil 6.21' e göre müşteri ihtiyaçlarına eksiksiz ve kısa zamanda cevap verebilmek için müşteri yönelimli olan firmaların, performanslarında artışlar gözlenmektedir. Hazır giyim sektöründeki firmalar yüksek müşteri yönelimi derecesine sahiptirler.



Şekil 6.21: Müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişki.

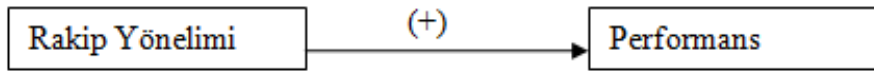
Sektördeki firmalar başka bir sektöre geçmek istediklerinde yüksek maliyetlerle karşılaşır. Bu yüzden de sektörde rekabet yoğundur. Şekil 6.22’ den de görüleceği üzere, rekabetin yoğunluğunun artması müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi negatif yönde etkiler. Çünkü, bir sektördeki mevcut işletmeler arasındaki rekabetin çeşitliliği; sektörün kar potansiyelini önemli oranda etkilemektedir (Kotler, 2000).



Şekil 6.22: Müşteri yönelimi ve performans arasındaki ilişki üzerine içsel rekabet yoğunluğunun moderatör etkisi.

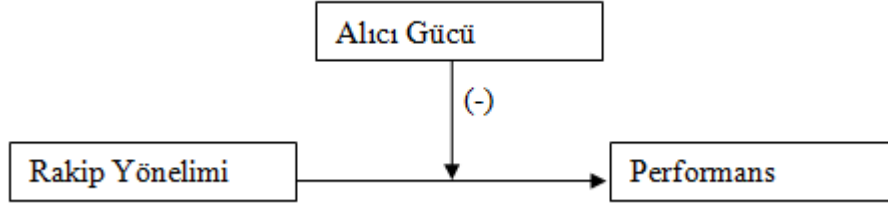
Rakip yönelimi-Performans-Beş Güç Modeli

Hazır giyim sektöründeki firmalar, yüksek oranda rakip yönelimine sahiptir. Şekil 6.23’ e göre sektördeki firmalar, rakip işletmelerin güçlü ve zayıf noktalarını ve stratejilerini analiz ederek firma performanslarını arttırabilirler.



Şekil 6.23: Rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişki.

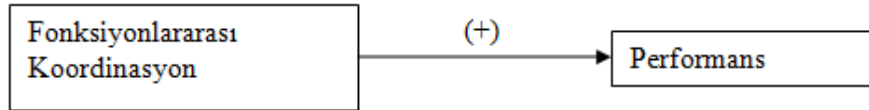
Yapılan analize göre hazır giyim sektöründeki alıcılar güçlüdür. Çünkü müşteriler alımlarını gerçekleştirdiği firmaları yüksek maliyetlere katlanmadan kolaylıkla değiştirebilirler ve sektörün ürünleri kolay bulunabilir cinstendir. Firmalar rakiplerinin stratejilerini kontrol edebilseler de; şekil 6.24’ e göre artan alıcının gücü rakip yönelimi ve firma performansı arasındaki ilişkiyi zayıflatır.



Şekil 6.24: Rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişki üzerine alıcı gücünün moderatör etkisi.

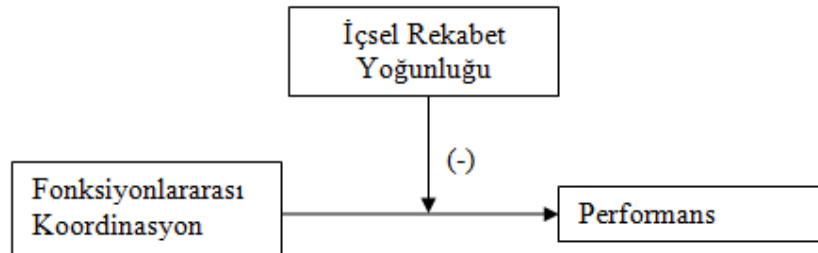
Fonksiyonlararası koordinasyon-Performans-Beş Güç Modeli

Hazır giyim sektöründe fonksiyonlararası koordinasyon kısmen yüksek seviyededir. Şekil 6.25' e göre fonksiyonlararası koordinasyon seviyesindeki artış, firma performanslarını olumlu etkileyecektir.



Şekil 6.25: Fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişki.

Yapılan analize göre, sektördeki rekabet yüksektir. Çünkü, sektördeki ürünler özellikleri açısından birbirine benzerdir. Tüketici, ihtiyaç duyduğu standart bir ürüne kolaylıkla erişebilecektir. Bu durumda da şekil 6.26' a göre rekabetin artması, fonksiyonlararası koordinasyon ile performans arasındaki ilişkiyi azaltacaktır.



Şekil 6.26: Fonksiyonlararası koordinasyon ve performans arasındaki ilişki üzerine içsel rekabet yoğunluğunun moderatör etkisi.

6.7.8.5 Analiz sonuçlarına göre bir bütün olarak tekstil sektörü

Tekstil sektöründe, çok sayıda irili ufaklı yüzlerce üretim tesisi bulunmaktadır. Çin, Hindistan ve Vietnam gibi birçok ülkede de tekstil sektörünün teşvik edilmesinden ve bu ülkelerde iş gücünün Türkiye'ye göre daha ucuz olmasından dolayı rekabet artar. Sektörde, devlet teşviği vardır. Devletin firmalara yaptığı teşviklerden dolayı,

sektörde bir arz fazlalığı söz konusudur. Firmalar arasında rekabet yoğundur ve karlılık azdır. Tekstil sektörünün pazar büyüme hızı yavaştır. İşletmeler gelirlerini kolaylıkla arttırmazlar. Müşteriler, istedikleri zaman, istedikleri ürünü, istedikleri üreticiden herhangi ekstra bir maliyete katlanmadan satın alabilirler. Dolayısıyla, firmalar arasında müşteriye elde etme ve elde tutma kaygısı çok yüksektir. Sektörde standart ürünler çok fazladır. Firmalar, birbirlerinin ürünlerini kolaylıkla taklit ederek rekabeti çok kızıştırırlar. Müşteriler de taklit edilen bu ürünleri, her yerde bulabilir. Sektördeki bazı firmalar, stoklarında bulundurdıkları ürünleri çok düşük fiyatla pazara sunarak , firmalar arasında fiyat savaşı başlatırlar. Firmalar, pazardan müşteriye alabilmek için kar marjlarını çok düşürürler.

Türkiye’de rekabetin en yoğun olarak yaşandığı sektörlerden birisi tekstil sektörüdür. Kotaların kalkmasıyla hem arz hem de talep yönünde rekabet daha da keskin hale gelmiştir. Bu çerçevede sektörde markalaşma büyük önem arz etmeye başlamıştır. Ayrıca küresel piyasa koşullarındaki gelişmeler, yurtiçinde üretim maliyetleri ve döviz kurunun seyri ve 15 Aralık 2011’de uygulanmaya başlanan %20 oranındaki ek vergi, sektörde faaliyet gösteren firmaları son derece yakından etkilemiştir. Ayrıca, ithal edilecek ürünlerde CE ve Oeko-Tex Belgesi bulundurma zorunluğu firmalar için ekstradan bir maliyet unsuru yaratmaktadır (Url-1).

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Pazar yönelimi; seçilen hedef pazarlarda daha üstün müşteri değerini yaratmada, teslim etmede ve müşterilerle iletişime geçmede rakiplerinden daha etkili olan şirketlerin sahip olduğu iş hedeflerini başarmanın bir anahtarıdır. Ancak şirketlerin çoğu; satışlarındaki düşüş, düşük hızda satışlarda büyüme, satın alma alışkanlıklarının değişimi, artan rekabet ya da pazarlama harcamalarından kaynaklanan zayıf sonuçlar tarafından yönetilmeden pazar yönelimi anlayışını benimsemezler (Kotler, 2003).

Kavramsal çalışmaların çoğu gösterir ki, organizasyonel performans için pazar yöneliminin önemi çevresel şartlara bağlıdır (Narver ve Slater, 1990). Güçlü bir pazar yönelimi ve yüksek bir performans, organizasyonun rakiplerine göre daha üstün müşteri değerini elde etmeye olanak sağlayan çevresindeki değişimleri yakından takip etmesine ihtiyaç duyar (Kohli ve Jawroski, 1990). Firmalar, faaliyet gösterdikleri sektörleri iyi analiz etmelidir. Sektörleri yapısal olarak analiz edebilmek için beş güç modeli kullanılır. Beş güç modeli, beş rekabetçi güçten oluşur. Beş rekabetçi kuvvetin her birinin gücü; sektörün yapısının ya da sektörün ekonomik karakteristiklerinin bir gücüdür (Porter, 1980).

Yoğun rekabet baskısı altında çalışan firmalar sürdürülebilir yüksek performansı elde edebilmek için daha yüksek seviyede pazar yönelimli olmalıdırlar. Daha yüksek seviyede pazar yönelimli olabilmek için de daha fazla çaba sarfetmelidirler (Kohli ve Jaworski, 1990).

Yapılan kapsamlı araştırma çerçevesinde literatürde, pazar yönelimi ve firma performansı arasındaki ilişkiye beş güç modelinin moderatör etkisiyle ilgili çalışmalara rastlanmamıştır. Literatürde genellikle, rekabetçi yoğunluk, teknoloji değişimi ve pazar dinamizmi konuları incelenmiştir (Çizelge 5.1 ve 5.2).

Yapılan çalışmada, müşterilerinin ne istediğini bilen, rakiplerinin stratejilerini iyi analiz eden ve firma kaynaklarını koordineli olarak kullanabilen firmaların firma

performanslarını arttırdıkları bulunmuştur. Kısacası, pazar yönelimi ve firma performansı arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. Çizelge 5.1 ile gösterilen literatür araştırmasıyla, analiz sonuçları tutarlılık göstermektedir.

Ayrıca yapılan çalışma ile beş güç modelinin pazar yönelimi ve firma performansı üzerine moderatör etkisinde aşağıdaki alanlarda istatistiksel olarak anlamlı bir veriye ulaşılmıştır:

Çizelge 6.63' e göre; iplik sektöründe pazar yönelimi ve firma performansı arasındaki ilişkiye ikame malların tehdidinin pozitif moderatör etkisi bulunurken, tedarikçi gücünün negatif moderatör etkisi bulunmuştur. Boya sektöründe pazar yönelimi ve firma performansı arasındaki ilişkiye girişlerin tehdidinin negatif moderatör etkisi bulunurken, tedarikçi gücünün rakip yöneliminde pozitif moderatör etkisi ve fonksiyonlararası koordinasyonda ise negatif moderatör etkisi bulunmuştur. Dokuma sektöründe pazar yönelimi ve firma performansı arasındaki ilişkiye ikame malların tehdidinin negatif moderatör etkisi bulunurken, tedarikçi gücünün negatif moderatör etkisi bulunmuştur. Hazır giyim sektöründe pazar yönelimi ve firma performansı arasındaki ilişkiye içsel rekabet yoğunluğunun negatif moderatör etkisi bulunurken; alıcı gücünün negatif moderatör etkisi bulunmuştur.

Bu çalışmada da beş güç modelinin pazar yönelimi ve firma performansı üzerine moderatör etkisinde aşağıdaki alanlarda istatistiksel olarak anlamlı bir veriye ulaşılamamıştır. Bu alanlar Çizelge 6.63' de gösterilmiştir.

İplik sektörü; Girişlerin tehdidi, rekabet yoğunluğunun ve alıcı gücünün pazar yönelimi ve işletme performansı arasındaki ilişkiye etkileri

Boya sektörü; Rekabet, ikame malların tehdidi ve alıcı gücünün pazar yönelimi ve işletme performansı arasındaki ilişkiye etkileri

Dokuma sektörü; Girişlerin tehdidi, rekabet yoğunluğunun ve alıcı gücünün pazar yönelimi ve işletme performansı arasındaki ilişkiye etkileri

Hazır giyim sektörü; Girişlerin tehdidi, ikame malların tehdidi ve tedarikçi gücünün pazar yönelimi ve işletme performansı arasındaki ilişkiye etkileri

Bu durumun nedenleri olarak seçilen alt sektörler, tekstil sektörünün bir bütün olarak ele alınmaması ve araştırmanın yapıldığı firmaların kurum kültürleri ve anketi cevaplayanların tarafsız olarak soruları değerlendirememesi gibi nedenler

gösterilebilir. Ayrıca araştırmaya örnek olarak seçilen performans sorularının (Subramanian ve diğ., 2009), pazar yönelimi sorularının (Prasad ve diğ., 2001) ve beş güç modeli sorularının (Besanko ve diğ.,2004) seçilen sektörler bazında değerlendirme yapmada yetersiz kaldığı düşünülebilir.

Çizelge 6.63: Sonuçların karşılaştırılması.

Sektörler	Anlamlı Etki		Anlamsız Etki		
İplik	İkame Malların Tehdidi	Tedarikçi Gücü	Girişlerin Tehdidi	İçsel Rekabet Yoğunluğu	Alıcı Gücü
Boya	Girişlerin Tehdidi	Tedarikçi Gücü	İçsel Rekabet Yoğunluğu	İkame Malların Tehdidi	Alıcı Gücü
Dokuma	İkame Malların Tehdidi	Tedarikçi Gücü	Girişlerin Tehdidi	İçsel Rekabet Yoğunluğu	Alıcı Gücü
Hazır giyim	İçsel Rekabet Yoğunluğu	Alıcı Gücü	Girişlerin Tehdidi	İkame Malların Tehdidi	Tedarikçi Gücü

7.1 Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Geliştirilen model önerisi tekstil sektöründeki alt sektörlerin, tekstil sektöründen ayrı olarak incelenmesine katkı sağlamış ve bu anlamda yapılacak gelecek çalışmalara temel oluşturmuştur. Belirli hipotezlerden yola çıkılarak hazırlanan model önerisinin doğrulanmasında anket çalışması ve ikili görüşmelerden faydalanılmıştır.

Yapılan analiz çalışmalarında sadece Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası'na ve İstanbul Tekstil ve Hazır giyim İhracatçı Birlikleri'ne bağlı firmalar kullanılmıştır. Çalışma farklı illerdeki firmalarla da yapılabilirse daha geniş perspektifte bir örnekleme ulaşılmış olunacaktır.

KAYNAKLAR

- Akman, G., Özkan, C. ve Eriş, H.** (2008). *Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 7, 93-115.
- Audretsch, D., Baumol, W.J., Burke, A.E.** (2001). Competitive Policy in Dynamic Markets, *International Journal of Industrial Organization*, 19, 613-634.
- Bensoussan, B. E., Fleisher C.S.** (2008). *Analysis Without Paralysis: 10 Tools to Make Better Strategic Decisions*, Ebook, FT Press.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. and Schaefer, S.,** (2003). *Economics of Strategy*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Bodlaj M., Rojsek I.** (2010). The Market Orientation of Slovenian Companies: Two-Group Comparisons. **Economic and Business Review**, 12, 89-108.
- Bugandwa, D., Akonkwa, M.** (2009). Is market orientation a relevant strategy for higher education institutions?: Context analysis and research agenda. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1.
- Büyüköztürk, Ş.** (2010). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, Onikinci Baskı, Pagema Yayıncılık, Ankara, 118-130.
- Crvelin, A.K., Bakula, I.S.** (2006). *Market Orientation and Competitiveness of Croatian SMEs, An Enterprise Odyssey*. International Conference Proceedings, p. 1575 (10 pages).
- Darcın, E. D.** (2008). *Endüstri Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, İTÜ Fen Bil. Enst.
- Deshpande, R., Farley, J. U.** (1998). Measuring market orientation: generalization and synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, 2, 213-232.
- Ehmke, C., Fulton, J., Akridge, J., Erickson, K., and Linton, S.** (2004). *Industry Analysis: The Five Forces, Agricultural Innovation And Commercialization Center*, Purdue University.
- Eren, E.** (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Sekizinci Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Gauzente, C.** (1999). Comparing Market Orientation Scales: A Content Analysis. *Marketing Bulletin*, 10, 76-82, Research note 4.
- Gold, M., Godsey, L., Cernusca, M.** (2005). Competitive market analysis of eastern redcedar. *Forest Products Journal*, 55.

- Hamşioğlu, B.** (2011). Pazar Yönlülük, Kalite Yönlülük ve İşletme Performans İlişkisi: İlaç Sektöründe Yapılan Bir Çalışma. *Ege Akademik Bakış*, *11*, 91-101.
- Han, C., Porterfield, T., Li, X.** (2012). Impact of industry competition on contract manufacturing: An empirical study of U.S. manufacturers. *International Journal of Production Economics*.
- Harris, L., C.** (2001). Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from uk companies. *Journal of Management Studies*, *38*, 17-43.
- Ingenbleek, P., Debruyne, M., Frambach, R., Verhallen, T.** (2003). Successful New Product Pricing Practices: A Contingency Approach. *Marketing Letters*, *14*, 289-305.
- Jaworski, B.J., Kohli, A.K.** (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, *57*, 53-70.
- Kandampully, J., Duddy, R.** (1999). Competitive Advantage Through Anticipation, Innovation and Relationship. *Management Decision*, *38*, 51-56.
- Karagiannopoulos, G., Georgopoulos N., Nikolopoulos, K.** (2005). Fathoming Porter's five forces model in the internet era. The journal of policy, regulation and strategy for telecommunications, *7*, 66.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J.** (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, *54*, 1-18.
- Kolar, T.** (2004). *Comparative Study of Market Orientation of Slovenian Banks- Exploring Conceptual and Methodological Issues, An Enterprise Odyssey*. International Conference Proceedings, p. 1756 (12 pages).
- Kotler, P.** (2003). *Marketing Management* (11th ed.). Prentice Hall.
- Lado, N. ve Albert M.** (2001). Exploring The Link Between Market Orientation And Innovation In The European And Us Insurance Markets. *International Marketing Review*, *18*, 130-145.
- Liao, S., Chang, W., Wu, C. and Katrichis, J.M.** (2011). A survey of market orientation research (1995–2008). *Industrial Marketing Management*, *40*, 301-310.
- Maddala, G.S., Miller, E.** (1989). *Microeconomic Theory and Application*.
- Mahon, J., McGowan, R.** (1998). Modeling Industry Political Dynamics, *Business and Society*. *37*, 390-413.
- McKee, K., Sessions-Robinson, C.** (1989). Manufacturing productivity and competitiveness. *Journal of Manufacturing*, *3*, 35-9.
- Monroe, K.B.** (1990). *Pricing: Making Profitable Decisions*. New York: McGraw-Hill.
- Narver, J., Slater, S.** (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, *54*, 20–35.

- Narver, J. C., Slater, S. F. & MacLachlan, D. L.** (2004). Responsive and proactive market orientation and new product success. *Journal of Product Innovation Management*, **21**, 334-347.
- Oudan, R.** (2010). Strategic Decision- Making In The Emerging Field of E-Commerce. *International Journal of Management & Information Systems*, **14**, USA.
- Pace, R.W., Stephan, E.G.** (1996). Paradigms of competitiveness. *Competitiveness Review*, **6**, 8-13.
- Pamuk, G., Erkut, H., Ülengün F., Ülengün B., Akgüç, Ö., Alpay Y., Koşma H.** (1997). *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*, 1. Basım, İstanbul, İrfan Yayıncılık.
- Passemard, D., Kleiner, B.** (2000). Competitive Advantage in Global Industries. *Management Research News*, **3**.
- Porter, M. E.** (1980). *Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.
- Porter, M.E.** (1985). *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
- Porter, M.E.** (2002). *On competition, Updated and expanded edition*, A Harward Business Review Book.
- Porter, M.E.** (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*.
- Prasad, V., Ramamurthy, K., Naidu, G.** (2001). The Influence of Internet – Marketing Integration on Marketing Competencis and Export Performance. *Journal of International Marketing*, **9**.
- Priem, R.** (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, **32**, 219-235.
- Quinn, J.B.** (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Richard D. Irwin, Homewood Ill.
- Rong, B., Wilkinson, I.** (2011). What do managers' survey responses mean and what affects them? The case of market orientation and firm performance. *Australasian Marketing Journal*, **19**, 137-147.
- Ross, B., Dessureault, S., Rieber, M.** (2011). The Tucson Mineral Show and the market for collector minerals: The potential for artisanal and small scale miners. *Resources Policy*, **36**, 168-177.
- Ruocco, P., Proctor, T.** (1994). Strategic Planning in Practice: A Creative Approach. *Marketing Intelligence&Planning*, **12**.
- Saldana, A. R.** (2004). *Market orientation and business performance: An emprical study comparing Canadian manufacturers and telecommunications equipment manufacturers of Canada*, (doktora tezi), Eric Sprott School of Business Carleton University.
- Scott, B.** (1989). Competitiveness: self-help for a worsening problem. *Harvard Business Review*, **6**, 115-21.

- Scurlock, C., Raikhelkar, J., Nierman, D.M.** (2011). Targeting Value in Health Care: How Intensivists Can Use Business Principles to Make Strategic Decisions. *Physician Exec.*, **37**.
- Sipahi, B., Yurtkoru E. S., ve Çinko, M.** (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, 3. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Slater, S. F., Narver, J. C.** (1994). Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship? *Journal of Marketing*, **58**, 46-55.
- Smith, A.** (2009). Internet Retail Banking A competitive analysis in an increasingly financially troubled environment. *Information Management and Computer Security*, **17**.
- Sorensen, H.** (2009). Why competitors matter for market orientation. *European Journal of Marketing*, **43**.
- Subramanian, R., Kumar, K., Strandholm, K.** (2009). The Relationship Between Market Orientation and Performance under Different Environmental Conditions: The Moderating Effect of The Top Management Team's Risk Taking Behaviour. *Academy of Strategic Management Journal*, **8**.
- Teeuwsen, B.J.** (2004). *Market Orientation, Individual Assignment- Marketing Strategy*, University of Wollongong- Spring Session.
- Url-1** <<http://www.istikobi.com.tr/sektorler/tekstil-s9/sektore-bakis/tekstil-b9.aspx>>, alındığı tarih: 01.05.2012.
- Voola,R., O'Cass,A.** (2010). Implementing competitive strategies: the role of responsive and proactive market orientations. *European Journal of Marketing*, **44**, 245-266.
- Zhou, K., Brown, J., Dev, C., Agarwal, S.** (2007). The effect of Customer and Competitor Orientations on Performance in Global Markets: A Contingency Analysis. *Journal of International Business Studies*, **38**, 303-319.

EKLER

EK A: Araştırmada kullanılan anket formu

EK A

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
MÜHENDİSLİK YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Sayın İlgili,

Bu anket formuyla toplanan bilgiler ve yapılan araştırma sadece bilimsel amaçlı olup, İstanbul Teknik Üniversitesi Mühendislik Yönetimi Bölümü'ne ait bir yüksek lisans tezinin uyguluma bölümüne temel oluşturmaktadır.

Anketteki sorular, pazar yönelimini, tekstil sektörlerinde faaliyet gösteren firmaların performansını ve pazar yönelimi-firma performansı arasındaki ilişkide sektörün yapısal analizin etkilerini araştırmaya kaynak olacak şekilde hazırlanmıştır. Yapılması hedeflenen çalışmada; sektörde rekabeti belirleyen unsurların ve pazar yöneliminin hangi seviyede olduğunun ölçülmesi temel alınacaktır. Bu ölçümler sayesinde, firmaların performanslarını yükseltebilmeleri için pazar yönelimi stratejilerini uygulaması gerektiği fikri doğrulanmış olacaktır.

Anketteki tüm soruların eksiksiz bir şekilde cevaplanması çalışmamızın verimliliği açısından çok önemlidir. Toplanacak tüm bilgiler gizli tutulacak, bireylerle ve firmalarla hiçbir veri paylaşımı açılmayacaktır.

Çalışmamıza gösterdiğiniz ilgi ve yardımınız için çok teşekkür ederiz.

Saygılarımla,

Tekstil Müh. Seda AKDOĞANLAR

Tel: 0555 307 59 16

E-mail:sedaakdoganlar@hotmail.com

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Seçkin Polat

Tel: 0212 293 13 00 (2667/2073)

E-mail:polatsec@itu.edu.tr

ANKETİ DOLDURAN KİŞİ VE FİRMASI HAKKINDA SORULAR

• Firmanızdaki mevcut pozisyonunuz nedir?	
Satış Müdürü	A
İhracat Müdürü	B
Pazarlama Müdürü	C

• Firmanızın bulunduğu alt sektör hangisidir?	
İplik	A
Dokuma	B
Boya	C
Konfeksiyon	D

• Firmanızın kuruluş yılı nedir?	
1980'den öncesi	A
1980-2000	B
2000'den sonrası	C

• Firmanızda kaç çalışan bulunmaktadır?	
<50	A
50-250	B
>50	C

FİRMA PERFORMANSI İLE İLGİLİ SORULAR

Bu bölümde sunulan sorular firmanızın performansını ölçmek amaçlı düzenlenmiştir.

Derecelendirme:

(“1 – çok düşük”, “2 – düşük”, “3 – biraz düşük”, “4- orta”, “5- biraz yüksek”, “6 – yüksek”, “7– çok yüksek”)

No	Soru	Katılma Derecesi						
1	Rakiplerinize karşılaştırdığınızda işletmenizin geçen yılki karlılık durumu nasıldı?	1	2	3	4	5	6	7
2	Rakiplerinize karşılaştırdığınızda işletmenizin geçen yılki yeni ürün geliştirme başarısı nasıldı?	1	2	3	4	5	6	7
3	Rakiplerinize karşılaştırdığınızda işletmenizin geçen yılki satışlardaki büyüme oranı nasıldı?	1	2	3	4	5	6	7
4	Rakiplerinize karşılaştırdığınızda işletmenizin geçen yılki pazar payındaki büyüme oranı nasıldı?	1	2	3	4	5	6	7
5	Şirketin amaçlarıyla ilişkili olarak firmanızın geçen yılki toplam performansı nasıldı?	1	2	3	4	5	6	7

PAZAR YÖNELİMİ İLE İLGİLİ SORULAR

Bu bölümde sunulan sorular firmanın pazar yönelimini ölçmek amaçlı düzenlenmiştir.

Derecelendirme:

(“1 – çok düşük”, “2 – düşük”, “3 – biraz düşük”, “4- orta”, “5- biraz yüksek”, “6 – yüksek”, “7– çok yüksek”)

No	Soru	Katılma Derecesi						
Müşteri Yönelimi								
6	İşletme amaçlarınız ne derecede müşteri memnuniyetine göre oluşturulur?	1	2	3	4	5	6	7
7	Müşterilerinizin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik taahhütleri ne derece yakından izlersiniz ve değerlendirirsiniz?	1	2	3	4	5	6	7
8	Müşterilerinizin ihtiyaçlarını anlamaya dayalı rekabetçi avantajlara ne derece sahipsiniz?	1	2	3	4	5	6	7
9	Müşteri bağlılığını ne derecede değerlendirirsiniz?	1	2	3	4	5	6	7
10	Müşteri memnuniyetini ne kadar sıklıkla ve düzenli olarak ölçersiniz?	1	2	3	4	5	6	7
11	Satış sonrası hizmete ne derece önem verirsiniz?	1	2	3	4	5	6	7
Rakip Yönelimi								
12	Rakiplerinizin stratejileri hakkındaki bilgiler, çalışanlarınız arasında ne derecede paylaşılır?	1	2	3	4	5	6	7
13	Firmanız rekabetçi hamlelere karşı ne kadar çabuklukta cevap verebilir?	1	2	3	4	5	6	7
14	Firmanıza rekabet avantajı sağlamada fırsat yaratabilecek yeni müşteriler, ne derecede hedef kitle olarak seçilir?	1	2	3	4	5	6	7
15	Firmanızın üst yönetimi, rakiplerinizin güçlü ve zayıf yanlarını ne derecede tartışır?	1	2	3	4	5	6	7

Fonksiyonlararası Koordinasyon								
16	Firmanızdaki birim yöneticileri, düzenli olarak ne derecede müşterilerinizi ziyaret eder?	1	2	3	4	5	6	7
17	Müşterileriniz ile ilgili başarılı deneyimleriniz, birimler arasında ne kadar sıklıkla paylaşılır?	1	2	3	4	5	6	7
18	Müşterileriniz ile ilgili başarısız deneyimleriniz, birimler arasında ne kadar sıklıkla paylaşılır?	1	2	3	4	5	6	7
19	Firmanızdaki üretim, pazarlama, satış, finans, muhasebe gibi temel işletme fonksiyonları; hedef pazar ihtiyaçlarına hizmet etmek için ne derece koordineli olarak çalışır?	1	2	3	4	5	6	7
20	Firmanızdaki kaynaklar, bölümler arasında ne derece paylaşılır?	1	2	3	4	5	6	7
21	Çalışanlarınız müşteri değerini, nasıl yaratacaklarını ne derecede bilirler?	1	2	3	4	5	6	7

BEŞ GÜÇ MODELİ İLE İLGİLİ SORULAR

Bu bölümde sunulan sorular sektörün yapısal analizini ölçmek amaçlı düzenlenmiştir.

Derecelendirme:

(“1 – kesinlikle katılmıyorum”, “2 – katılmıyorum”, “3 – biraz katılmıyorum”, “4- kararsızım”, “5- biraz katılıyorum”, “6 – katılıyorum”, “7– kesinlikle katılıyorum”)

No	Soru	Katılma Derecesi						
Girişlerin Tehdidi								
22	Sektörünüzdeki müşterilerin satın alma kararlarında marka sadakati önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
23	Ölçek ekonomisi, sektörünüzdeki firmalar için önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
24	Sektörünüze girecek yeni firmalar için gereken sermaye miktarı yüksektir.	1	2	3	4	5	6	7
25	Sektörünüze yeni giren firmaların, dağıtım kanallarına ulaşması zordur.	1	2	3	4	5	6	7
26	Devletin, sektör üzerindeki etkisi yüksektir.	1	2	3	4	5	6	7
27	Bu sektöre yeni firmaların girişi, kolaydır.	1	2	3	4	5	6	7
Sektördeki Mevcut Firmalar Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu								
28	Sektörünüzün büyüme hızı düşüktür.	1	2	3	4	5	6	7
29	Sektörünüzdeki firmalar, başka bir sektöre geçmek isterlerse düşük maliyetlerle karşılaşılırlar.	1	2	3	4	5	6	7
30	Sektörünüzdeki ürünler, özellikleri açısından birbirlerine benzerdir.	1	2	3	4	5	6	7
31	Sektörünüzdeki firmalarda, yüksek sabit maliyetler söz konusudur.	1	2	3	4	5	6	7
32	Sektörünüzde mevcut durumda, yüksek rekabet vardır.	1	2	3	4	5	6	7
İkame Malların Tehdidi								
33	Sektörünüzün ürettiği malların ikamelerinin bulunabilirliği yüksektir.	1	2	3	4	5	6	7
34	Sektörünüzün ürettiği ürünlerin fiyatlarına kıyasla ikamelerinin fiyatları düşüktür.	1	2	3	4	5	6	7
35	Sektörünüzün ürettiği ürünlerin kalitelerine kıyasla ikamelerinin kaliteleri yüksektir.	1	2	3	4	5	6	7
36	Bu sektörün ürettiği malların ikameleri bu sektör için bir tehdit oluşturur.	1	2	3	4	5	6	7

Alıcı Gücü								
37	Sektörünüzün müşterileri, alımlarını büyük hacimlerinde gerçekleştirirler.	1	2	3	4	5	6	7
38	Sektörünüzün ürettiği ürünler, müşteriler açısından kolay bulunabilir cinstendir.	1	2	3	4	5	6	7
39	Müşteriler alımlarını gerçekleştirdiği firmaları kolaylıkla (önemli bir maliyete katlanmadan) değiştirebilirler.	1	2	3	4	5	6	7
40	Bu sektörün ürünlerini alan müşterilerin gücü, bu sektör için bir tehdit oluşturur.	1	2	3	4	5	6	7
Tedarikçi Gücü								
41	Sektörünüzde kullanılan hammaddelerin yerine geçebilecek ikame hammaddeler mevcuttur.	1	2	3	4	5	6	7
42	Sektörünüzdeki firmalar tedarikçilerini değiştirdiklerinde, yüksek maliyetlerle karşı karşıya kalırlar.	1	2	3	4	5	6	7
43	Sektörünüzde tedarik edilen girdiler, zor bulunabilir türdendir.	1	2	3	4	5	6	7
44	Bu sektörün tedarikçilerinin gücü, bu sektör için bir tehdit oluşturur.	1	2	3	4	5	6	7

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Seda Akdoğanlar

Doğum Yeri ve Tarihi: Bursa 04.09.1987

Adres: Esentepe Mahallesi Şairler Sokak Zeynep Hanım Apartmanı

Daire:27 Esentepe, İstanbul

E-Posta: sedaakdoganlar@hotmail.com

Lisans: Tekstil Mühendisliği- Uludağ Üniversitesi