

**T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**STRATEJİK PAZARLAMA PERFORMANSINI BELİRLEMeye
YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Şeyma Nur AYDIN

Danışman

Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ

Temmuz, 2019

KIRIKKALE

**T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**STRATEJİK PAZARLAMA PERFORMANSINI BELİRLEMEYE
YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Şeyma Nur AYDIN

Danışman

Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ

Temmuz, 2019

KIRIKKALE

KABUL-ONAY

Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ danışmanlığında Şeyma Nur AYDIN tarafından hazırlanan "Stratejik Pazarlama Performansını Belirlemeye Yönelik Bir Model Önerisi" adlı bu çalışma jürimiz tarafından Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

04/07/2019

Dr. Öğr. Üyesi Hasan DAĞLAR (Başkan)



Dr. Öğr. Üyesi İbrahim BOZACI



Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../20..

(Ünvan, Adı Soyadı)

Enstitü Müdürü

Kişisel Kabul Sayfası

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum ‘‘Stratejik Pazarlama Performansını Belirlemeye Yönelik Bir Model Önerisi’’adlı çalışmanın tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanılmış olduğunu beyan ederim.

04/07/2019

Şeyma Nur AYDIN

ÖNSÖZ

“Stratejik Pazarlama Performansını Belirlemeye Yönelik Bir Model Önerisi” başlıklı bu tez, pazarlama performansının değerlendirilmesinde kullanılan finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerini birlikte ele alarak hiyerarşik bir performans modeli önermektedir. Literatürde pazarlama performansı ile ilgili pek çok çalışma olmasına rağmen, pazarlama stratejileri temelinde finansal, müşteri, süreç, ürün ve fiyat ölçütlerinin birlikte değerlendirildiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca bu çalışmada yazındaki diğer çalışmalardan farklı olarak, çok ölçütlü karar verme yöntemlerinden olan Analitik Hiyerarşi Prosesi yöntemi kullanılmıştır. Analitik Hiyerarşi Prosesi karar alternatiflerinin birden fazla kritere göre sıralanmasına ve seçimine yarayan ve karar vermede kullanılan bu kriterlerin ağırlıklarını da belirleyen matematiksel bir yöntemdir. Çalışmada bu yöntemin tercih edilmesinin birinci sebebi, pazarlama performansı ölçülürken kullanılan ölçütlerin ağırlıklarının belirlenmesidir. İkinci sebep ise Analitik Hiyerarşi Prosesi yönteminin sayısal olarak ifade edilemeyen kriterlerin değerlendirilmesine de elverişli olmasıdır.

Bilgi ve tecrübeleri ile bana yol gösteren değerli danışmanım Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ’e, tezimin her aşamasında görüş ve önerilerini esirgemeyen, akademik anlamda gelişimde büyük katkısı olan İşletme Ana Bilim Dalı’nın kıymetli hocası Prof. Dr. İhsan YÜKSEL’e, çalışmamın en önemli aşamasında beni yönlendiren Dr. Öğr. Üyesi İbrahim BOZACI’ya ve eğitimimde emeği geçen Gazi Üniversitesi ve Kırıkkale Üniversitesi’nin tüm hocalarına teşekkür ederim.

ÖZET

Aydın, Şeyma Nur, “Stratejik Pazarlama Performansını Belirlemeye Yönelik Bir Model Önerisi”, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale, 2019.

Küreselleşme ile birlikte teknolojide yaşanan gelişmeler, rekabetin yoğunlaşması, insan ihtiyaçlarının artması ve çeşitlenmesi pazarlama faaliyetlerinde pek çok gelişmeye neden olurken, pazarlamanın kontrolünü de zorunlu hale getirmiştir. Pazarlama kontrolü için performans ölçütlerinin seçimi son derece önemlidir. Bu nedenle pazarlama yöneticileri faaliyet gösterilen sektör ve işletme türüne göre doğru performans ölçütlerini belirlemeye çalışırlar. Bazı ölçütler sektöre ve işletmeye uymamasına rağmen kantitatif verilere dayanması gibi sebeplerle yine de tercih edilmektedir. Ancak ölçüt seçiminde gerçekçi davranmak gerekir. Kolay ölçülmesinden dolayı sadece kantitatif verilerden yararlanmak geleceğe yönelik doğru bir bilgi sunmayabilir. Bu nedenle pazarlama performansının belirlenmesinde kantitatif ve kalitatif verilerin birlikte değerlendirildiği bir yaklaşım izlemek daha uygun olabilir.

Bu çalışmada pazarlama performansının belirlenmesi için hem finansal hem de finansal olmayan ölçütlerin bir arada yer aldığı hiyerarşik bir model önerilmiştir. Çalışmada kullanılan pazarlama performans ölçütleri literatür taraması ve konuyla ilgili bilimsel çalışmalara sahip olan akademisyenlerin görüşleri sonucunda şekillenmiştir. Bununla birlikte, çalışmaya konu olan işletmenin pazarlama performansını ölçerken baz aldığı pazarlama stratejileri öğrenilmiştir. Değerlendirme, pazarlama yöneticisinin bu stratejiler doğrultusunda performans ölçütlerine verdiği puanlama ile gerçekleşmiştir. Performans ölçütlerinin ağırlığı Analitik Hiyerarşi Prosesi yöntemi ile hesaplanmış ve hiyerarşik model oluşturulmuştur. Çalışmanın son aşamasında ise işletmenin pazarlama performans ölçütlerinin mevcut durumu hakkında genel değerlendirme yapılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Strateji, Stratejik Pazarlama, Pazarlama Performansı, Pazarlama Performans Ölçütleri, Analitik Hiyerarşi Prosesi

ABSTRACT

Aydın, Şeyma Nur, “A Model Proposal for Determining Strategic Marketing Performance”, Master's Thesis, Kırıkkale, 2019.

With globalization, developments in technology, intensification of competition, increase and diversification of human needs caused many improvements in marketing activities and made it necessary to control marketing. The choice of performance criteria for marketing control is extremely important. Therefore, marketing managers try to determine the correct performance criteria according to the sector and type of business in which they operate. Although some criteria do not fit the sector and the enterprise, they are still preferred because of the fact that they are based on quantitative data. However, the selection of criteria should be realistic. Because of its easy measurement, only quantitative data may not provide accurate information for the future. Therefore, it may be more appropriate to follow an approach that evaluates quantitative and qualitative data together in determining marketing performance.

In this study, a hierarchical model combining both financial and non-financial criteria is proposed to determine marketing performance. The marketing performance criteria used in the study were shaped as a result of the literature review and the opinions of the academicians who have scientific studies on the subject. In addition, the marketing strategies that are used to measure the marketing performance of the business subject are learned. The evaluation is based on the rating given by the marketing manager to the performance criteria determined in line with these strategies. The weight of the performance criteria was calculated by the Analytic Hierarchy Process method and a hierarchical model was formed. In the last stage of the study, an evaluation was made about the current status of the marketing performance criteria.

Keywords: Strategy, Strategic Marketing, Marketing Performance, Marketing Performance Metrics, Analytic Hierarchy Process

SİMGELER VE KISALTMALAR

AHP: Analitik Hiyerarşi Prosesi

ANP: Analitik Ağ Süreci

FNÖ: Finansal Ölçütler

FNÖ1: Karlılık

FNÖ2: Satışlar

FNÖ3: Yatırımın Getirisi

FNÖ4: Pazar Payı

FNÖ5: Hissedar Değeri

FYÖ: Fiyat Ölçütleri

FYÖ1: Fiyat Esnekliği

FYÖ2: Fiyatlandırma Becerisi

FYÖ3: Fiyat Primi

FYÖ4: Göreceli Fiyat

FYÖ5: Fiyatlandırma Tekniği

MŞÖ: Müşteri Ölçütleri

MŞÖ1: Müşteri Memnuniyeti

MŞÖ2: Müşteri Sadakati

MŞÖ3: Müşteri Yaşam Boyu Değeri

MŞÖ4: Müşteri Güveni

MŞÖ5: Yeni Müşteri Sayısı

SRÖ: Süreç Ölçütleri

SRÖ1: Satış Süreci

SRÖ2: Satış Öncesi Süreç

SRÖ3: Satış Sonrası Süreç

SRÖ4: Yenilik Süreci

SRÖ5: Müşteri Etkileşim Süreci

PS: Pazarlama Stratejisi

PS1: Yeni Ülke Pazarlarında Yer Edinmek

PS2: AR-GE Desteği İle Yeni Ürünler Geliştirmek

PS3: Satış Kanalını Güçlendirmek

ÜRÖ: Ürün Ölçütleri

ÜRÖ1: Yeni Ürün Sayısı

ÜRÖ2: Ürün Bulunabilirliği

ÜRÖ3: Yeni Ürün Konseptine Olan İnanç

ÜRÖ4: Ürün Çeşitliliği

ÜRÖ5: Ürün Kalitesi

TABLULAR

Tablo 1.Stratejik Pazarlama Tanımları	9
Tablo 2.Pazarlama Performans Ölçütleri	44
Tablo 3.Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi Oluşturulması	58
Tablo 4.Analitik Hiyerarşi Sürecinde Kullanılan Değerlendirme Ölçeği	58
Tablo 5.Rassallık Göstergeleri	60
Tablo 6.Pazarlama Stratejilerine İlişkin İkili Karşılaştırma Matrisi	64
Tablo 7.“Yeni Ülke Pazarlarında Yer Edinmek” Stratejisine Göre Ana Kriterlerin İkili Karşılaştırması	65
Tablo 8.“AR-GE Desteği İle Yeni Ürünler Geliştirmek” Stratejisine Göre Ana Kriterlerin İkili Karşılaştırması	65
Tablo 9.“Satış Kanalını Güçlendirmek” Stratejisine Göre Ana Kriterlerin İkili Karşılaştırması	66
Tablo 10. “Yeni Ülke Pazarlarında Yer Edinmek” Stratejisine Göre Finansal Ölçütlerin İkili Karşılaştırması	66
Tablo 11.“Yeni Ülke Pazarlarında Yer Edinmek” Stratejisine Göre Müşteri Ölçütlerinin İkili Karşılaştırması	67
Tablo 12.“Yeni Ülke Pazarlarında Yer Edinmek” Stratejisine Göre Süreç Ölçütlerinin İkili Karşılaştırması	67
Tablo 13.“Yeni Ülke Pazarlarında Yer Edinmek” Stratejisine Göre Ürün Ölçütlerinin İkili Karşılaştırması	68
Tablo 14.“Yeni Ülke Pazarlarında Yer Edinmek” Stratejisine Göre Fiyat Ölçütlerinin İkili Karşılaştırması	68
Tablo 15.“AR-GE Desteği İle Yeni Ürünler Geliştirmek” Stratejisine Göre Finansal Ölçütlerin İkili Karşılaştırması	69
Tablo 16. “AR-GE Desteği İle Yeni Ürünler Geliştirmek” Stratejisine Göre Müşteri Ölçütlerinin İkili Karşılaştırması	69
Tablo 17.“AR-GE Desteği İle Yeni Ürünler Geliştirmek” Stratejisine Göre Süreç Ölçütlerinin İkili Karşılaştırması	70
Tablo 18.“AR-GE Desteği İle Yeni Ürünler Geliştirmek” Stratejisine Göre Ürün Ölçütlerinin İkili Karşılaştırması	70
Tablo 19.“AR-GE Desteği İle Yeni Ürünler Geliştirmek” Stratejisine Göre Fiyat Ölçütlerinin İkili Karşılaştırması	71
Tablo 20.“Satış Kanalını Güçlendirmek” Stratejisine Göre Finansal Ölçütlerin İkili Karşılaştırması	71
Tablo 21.“Satış Kanalını Güçlendirmek” Stratejisine Göre Müşteri Ölçütlerinin İkili Karşılaştırması	72
Tablo 22.“Satış Kanalını Güçlendirmek” Stratejisine Göre Süreç Ölçütlerinin İkili Karşılaştırması	73

Tablo 23.“Satış Kanalını Güçlendirmek” Stratejisine Göre Ürün Ölçütlerinin İkili Karşılaştırması.....	73
Tablo 24.“Satış Kanalını Güçlendirmek” Stratejisine Göre Fiyat Ölçütlerinin İkili Karşılaştırması.....	74
Tablo 25. Pazarlama Performans Ölçütlerinin Genel Ağırlıkları.....	74
Tablo 26.Değerlendirme Ölçeği.....	75
Tablo 27.Önerilen Model ve Ölçütlerin Genel Değerlendirmesi.....	76

ŞEKİLLER

Şekil 1. Stratejik Pazarlama Planlaması Süreci	16
Şekil 2.Hiyerarşik Yapı.....	57
Şekil 3. AHP Modeli.....	63

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
SİMGELER VE KISALTMALAR	iv
TABLolar	vi
ŞEKİLLER	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ, STRATEJİK PAZARLAMA VE PERFORMANS KAVRAMLARI

1.1.Strateji ve Stratejik Düşünce.....	4
1.2.Pazarlama	7
1.3.Stratejik Pazarlama	8
1.4.Stratejik Pazarlama Planı	13
1.4.1. Misyon ve Vizyon Belirleme.....	17
1.4.2.Durum Analizi	19
1.4.2.1.Senaryo Analizi.....	19
1.4.2.2.Kaynak Analizi	20
1.4.2.3.Çevre Analizi	21
1.4.2.3.1.Dış Çevre Analizi.....	21
1.4.2.3.2.İç Çevre Analizi	22
1.4.2.4.SWOT Analizi	23
1.4.2.5.Pazar-Müşteri Analizi	25
1.4.2.5.1.Pazar Bölümlendirme.....	25
1.4.2.5.2.Hedef Pazar Seçimi	26
1.4.2.5.3.Konulandırma.....	26

1.4.2.6.Rakip-Rekabet Analizi.....	27
1.4.3.Pazarlama Amaçlarının Belirlenmesi	28
1.4.4.Büyüme Stratejilerinin Geliştirilmesi.....	29
1.4.5.Pazarlama Karması Stratejileri	31
1.4.6.Stratejik Kontrol ve Performans Değerlendirmesi	33
1.5.Performans Kavramı	35
1.5.1.Performansın Boyutları	36
1.5.1.1.Etkinlik.....	37
1.5.1.2.Etkililik	38
1.5.1.3.Verimlilik.....	39
1.5.2.Performans Ölçümünün Önemi ve Gerekliliği.....	39

İKİNCİ BÖLÜM

PAZARLAMA PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ

2.1.Pazarlama Performansı	41
2.2.Pazarlama Performansının Belirlenmesine Yönelik Ölçütler	43
2.2.1.Finansal Ölçütler.....	47
2.2.1.1.Karlılık	47
2.2.1.2.Satışlar.....	48
2.2.1.3.Pazar Payı.....	49
2.2.1.4.Nakit Akışı	50
2.2.2.Finansal Olmayan Ölçütler	50
2.2.2.1.Müşteri Memnuniyeti.....	51
2.2.2.2.Müşteri Sadakati.....	52

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1.Araştırmanın Yöntemi.....	54
3.1.1.Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP).....	55
3.1.2.Analitik Hiyerarşi Prosesinin Aşamaları.....	56
3.1.2.1.Problemin Tanımlanması ve Hiyerarşik Yapının Oluşturulması.....	56
3.1.2.2.İkili Karşılaştırma Matrislerinin Oluşturulması ve Ağırlıkların Belirlenmesi.....	57
3.1.2.3.Kriterlerin Görelî Ağırlıklarının Belirlenmesi ve Tutarlık Oranının Hesaplanması.....	59
3.2.Önerilen Modelin Tasarlanması.....	60
3.2.1.İkili Karşılaştırmalarının Yapılması.....	64
3.2.2.Performans Değerlendirme Ölçeğinin Belirlenmesi ve Değerlendirmenin Yapılması.....	75

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	78
KAYNAKÇA.....	81

GİRİŞ

Stratejik pazarlama planının en son aşaması olan pazarlama performansının değerlendirilmesi süreci, son yıllarda pazarlama faaliyetlerinde meydana gelen gelişmeler ile birlikte, hem akademisyenler hem de üst düzey pazarlama yöneticileri açısından önemli bir konu haline gelmiştir.

Pazarlama performansının ölçülmesinde temel problem, ölçümü gerçekleştirecek en iyi ölçütlerin ve uygulamaların belirlenmesindedir (Ambler, 2000: 59). Literatürde bu konuyla ilgili birçok teorik ve kavramsal çalışma olmasına rağmen, performans ölçümünün gerçekleşmesinde kullanılacak ölçütlerin neler olduğuna dair yapılan çalışma sayısı oldukça azdır (Hacıoğlu, 2010:6).

Pazarlama performansını tek başına yansıtabilen bir ölçüt bulunmadığından, yöneticiler performans değerlendirmede birçok ölçüt kullanırlar (Hacıoğlu, 2012: 70). Bu sebeple ölçüt seçiminde dikkatli olmak gerekir. Bazı ölçütler yaygın kullanılması ve kolay ölçülmesi nedeniyle sektör, ürün ve pazar için yeterli olmamasına rağmen yine de tercih edilir (Torlak ve Altunışık, 2012: 87-88). Bu durum pazarlama performansını değerlendirmede gerçek sonuçların ortaya çıkmamasına sebebiyet verebilir.

Pazarlama performansının değerlendirilmesinde genellikle ilk sırada finansal ölçütler yer almaktadır. Ancak bu ölçütler geçmiş ile ilgili eksiksiz bilgi sunarken gelecek hakkında tam anlamıyla fikir vermezler. Bu yüzden finansal ölçütlerin, bilgi çağının iş gerçekleriyle uyumlu olmadığı söylenebilir (Cop ve Bekmezci, 2008: 256). Performans değerlendirmede sadece finansal ölçütlerin kullanılması işletmelerin uzun vadede karlı yatırımlar yapmalarını engelleyebileceği gibi, mevcut durumun yanlış değerlendirilmesine de sebep olabilir (Güner, 2006: 2). Dolayısıyla pazarlama performans ölçümü finansal ölçütlerden, müşteri değerine yönelik finansal olmayan ölçütlere kadar geniş bir yelpazede ele alınmalıdır. Zaten en iyi ölçüm işletme stratejileri de göz önünde bulundurularak bu ölçütlerin değerlendirilmesi ile gerçekleşecektir (Clark, 2001: 367).

Clark (1999) pazarlama performansının tarihini anlattığı makalesinde, 1980’li yıllarda finansal olmayan ölçütlerle de ölçüm yapıldığını ve son 10 yılda müşteri

memnuniyeti, müşteri sadakati ve marka değeri gibi ölçütlerinde önemli hale geldiğini ifade etmiştir. Pazarlama performans ölçütlerinde değişim olduğunu ve bunun finansal ölçütlerden finansal olmayan ölçütlere, çıktıdan girdiye, tek boyutlu ölçütlerden çok boyutlu ölçütlere doğru gerçekleştiğini bildirmiştir.

Ambler ve Kokkinaki (1997) yedi önde gelen pazarlama dergisinde yer alan ve pazarlama başarısını ölçmede sıklıkla kullanılan ölçütlerden satışlar, pazar payı, kar payı gibi finansal ölçütlerin önem derecesinin daha yüksek olduğunu ve bunları marka tercihi / satın alma niyeti gibi finansal olmayan ölçütlerin takip ettiğini bulmuşlardır. Ambler ve Xiucun (2003) Çin ve İngiltere arasında pazarlama performans ölçütlerini karşılaştırmak için bir çalışma yapmışlar ve İngiltere’de önem derecesi yüksek olan ölçütlerin finansal ölçütler olduğunu bulurken, Çin’de ise müşteri ölçütlerinin daha önemli olduğu kanısına varmışlardır. Ambler, Kokkinaki ve Puntoni (2004), İngiltere’de yapmış oldukları bir çalışmada pazarlama performans ölçümünde kullanılan 15 ölçütü kullanılma sıklığı açısından önem derecelerine göre sıralamış, karlılık ve satışlar gibi finansal ölçütlerin listenin en başında yer aldığı sonucuna varmışlardır.

Eusebio, Andreu ve Belbeze (2006) İspanya’da turizm ve üretim sektörlerinde faaliyet gösteren 500 işletmede pazarlama performans ölçütlerinin önem düzeyini belirlemek için bir karşılaştırma yapmışlar ve araştırmada pazarlama performansını Kokkinaki ve Ambler (1999) tarafından oluşturulan altı kategoride ele almışlardır. Araştırma sonucunda turizm işletmelerinde tüketici davranışları kategorisinde yer alan müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati ölçütlerinin önem düzeyinin daha yüksek olduğu, üretim işletmelerinde ise ciro, katkı payı ve karlılık gibi finansal ölçütlerin önem düzeyinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Sampaio, Simoes, Perin ve Almeida (2011) Brezilyalı yöneticilerin pazarlama performansı ölçütlerini nasıl kullandıklarını ve hangilerinin ölçüm için en uygun olduğunu göstermek için yaptıkları çalışmada, müşteri memnuniyeti, toplam müşteri sayısı ve şikayet sayısı gibi müşteri ölçütlerinin en çok kullanılan ölçütler olduğu sonucunu bulmuşlardır.

Literatür incelediğinde performans ölçümünde kullanılacak çok sayıda pazarlama ölçütü olduğu ve bu nedenle akademisyenlerin farklı ölçütler ile ölçüm

gerçekleştirdiği görülmüştür (Gronholdtve Martensen, 2006; Zahay ve Griffin, 2010; Hacıoğlu ve Gök, 2013; Smith ve Madden, 2005; Sampaio, Simoes, Perin ve Almeida, 2011; Elisa ve Gordini, 2014; Gaskill ve Winzar, 2013; Farley, Hoenig, Lehmann ve Nguyen, 2008; Ambler, Kokkinaki ve Puntoni, 2004; Barwise ve Farley, 2004; Mintz ve Currim, 2013; Ambler, 2000; Milichovsky ve Simberova, 2015; Tüfekçi ve Tüfekçi, 2014; Çatı, Kethüda ve Faikoğlu, 2012; Bulut, 2013; Hooper, 2006; Yeşildağ, 2016; Uz Kurt, Torlak ve Özmen, 2006; Çetin, Özer ve Karakaya, 2006; Toksarı ve Mürütsoy, 2007). Yani pazarlama performansını ölçmede kullanılacak ölçütler konusunda bir fikir birliği söz konusu değildir. Bu nedenle bu çalışmada daha önceki çalışmalardan farklı olarak çalışmaya konu olan işletmenin pazarlama stratejilerinin de dahil edildiği, finansal, müşteri, süreç, ürün ve fiyat ölçütlerinin birlikte değerlendirildiği hiyerarşik bir model önerilmektedir. Ayrıca çok ölçütlü karar verme yöntemlerinden olan Analitik Hiyerarşi Prosesi incelenen literatürde daha önce kullanılmamıştır. Çalışmanın bu yönüyle de literatüre katkısının olacağı düşünülmektedir.

Stratejik pazarlama performansının belirlenmesi için bir model öneren bu çalışmamız dört bölümden oluşmakta olup, birinci bölümde strateji, stratejik pazarlama ve performans kavramlarına ilişkin açıklamalara yer verilecek, ikinci bölümde pazarlama performansı hakkında bilgi verilerek, pazarlama performans ölçümünde kullanılan finansal ve finansal olmayan ölçütlerden bahsedilecektir. Üçüncü bölüm ise yöntem kısmının yer aldığı bölümdür. Bu bölümde çalışmada kullanılacak olan Analitik Hiyerarşi Prosesi yöntemine yönelik bilgiler verilecek ve daha sonra yapılan uygulamalar sırasıyla anlatılacaktır. Dördüncü bölümde de sonuç ve önerilerden bahsedilerek çalışma sona erecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.STRATEJİ, STRATEJİK PAZARLAMA VE PERFORMANS KAVRAMLARI

1.1.Strateji ve Stratejik Düşünce

Strateji; uzun vadeli düşünme, çevreyi iyi analiz etme ve hedefleri bu doğrultuda belirlemek olarak ifade edilebilir (Özer, 2015: 71).Bu kavram eski Yunanca'da stratos (ordu) ile ago (yönetmek) kelimelerinin birleşmesiyle oluşturulmuş ve orduyu yönetmek anlamında kullanılmıştır. Ancak bazı araştırmacılar bu kelimenin ilk olarak Latince'de "stratum" kelimesinden türetildiğini ve "yol, çizgi" anlamına geldiğini ifade etmişlerdir (Ecevit-Satı ve Işık, 2011: 542).

Askeri bir kavram olarak literatüre giren strateji kavramı 1950'li yıllardan sonra işletmelerin de dikkatini çeken bir kavram olmuştur (Çarıkçı, t.y.: 1). Küreselleşmenin bir sonucu olarak rekabetin artmasıyla stratejik düşünme ve stratejik kararlar tüm işletmeler için çok daha önemli hale gelmiştir. Sadece özel sektör değil kamu sektörü ve kar amacı gütmeyen üçüncü sektörde de etkinliğine devam eden tüm kuruluşlar faaliyetlerinde strateji odaklı düşünmeye yer vermeye başlamıştır (Aktan, 2008: 5). Stratejinin tüm işletmeler için giderek değer kazanması kavramın yönetim bilimi akademisyenleri tarafından da pek çok kez ele alınarak tanımlanmasına neden olmuştur. En genel tanımıyla modern yönetim bilimine göre strateji; işletmelerin rekabet gücüne sahip olmaları amacıyla yapılacak faaliyetlerin önceden planlanması ve ihtiyaç duyulan kaynakların yeniden düzenlenmesi için izlenen yoldur (Odabaş, 2004: 84).

İşletmelerde strateji belirlemek ve stratejik yönetimi sağlamak tepe yönetimin bir fonksiyonudur (Odabaş, 2004: 84). Kurulma amacına uygun olarak bir gelecek vizyonu ortaya koyan tepe yönetim, hedeflerini gerçekleştirmek için bir eylem planı oluşturur ve bunu gerçekleştirmek için stratejiler belirler. Bu stratejilerin asıl amacı; işletmenin faaliyetini gerçekleştirdiği pazardaki zararlardan en az seviyede

etkilenerek, fayda seviyesini maksimuma ulaştırmaktır. Bu nedenle strateji geliştirmek için pazardaki müşterilerin ve rakip işletmelerin girişimlerini tahmin etmek gerekir. Zaten stratejiyi anlamlı kılan esas özellikte tahmin edebilme yeteneğine sahip olmasıdır. Faaliyet gösterilen pazarda rakiplerin hamlelerini öngörebilmek zordur. Pazardan güvenilir bilgi elde etmek mümkün değildir. Tehlikeler ve fırsatlar hiç beklenilmeyen bir zamanda kendisini gösterebilir. Bazen krizlerin fırsatlara dönüşmesi bile mümkün olabilir. Ancak bu belirsizliklerin varlığına rağmen tüm işletmeler gelecek için hızlı karar almak zorundadır. Rakiplerine kıyasla bu belirsiz ortamda rekabet etmeyi başarabilen işletmeler güçlü hale gelir. İşte bu rekabet ortamında güçlü olabilmek tepe yönetimin geliştirdiği stratejilerle sağlanabilir (Türkdönmez, 2014: 21-22). Stratejiye sahip olmayan st yönetim işletmenin amaçlarını net bir şekilde ortaya koyamaz. Kaynakları yanlış şekilde değerlendirir. Strateji, tüm işletmelerin i ve dış çevresini analiz edebilmesini ve bunun sonucu olarak da kendisini değerlendirebilmesini de sağlar. Alınan kararların ve uygulanacak projelerin kalitelerini artırır (Soytaş, 2006: 2). Ayrıca işletmede muhtemel krizlerden kaçınmada, ortaya çıkan krizin çözülmesinde, ve krizden yarar sağlanmasında da yöneticilere önemli destek sağlamaktadır (Patan, 2009: 101). Bu nedenle işletmelerin, yoğun rekabet ortamında stratejik düşünceden uzak bir şekilde faaliyette bulunması ve rastgele davranarak başarı elde etmesi mümkün değildir. Özellikle pazarlama faaliyetleri açısından uygun zamanda uygun ürün ve hizmetlerle pazarda yer almak belirlenen stratejilerin ışığında gerçekleşmektedir (Torlak ve Altunışık, 2012: 7-8).

İşletmelerin faaliyetlerinde başarılı olabilmesi için hayati bir öneme sahip olan stratejik düşünce ile ilgili tüm araştırmaların dayandığı n kabuller aşağıdaki gibi sıralanabilir (Barca, 2005: 27-28):

- İşletmelerin almış olduğu bazı kararlar, diğer kararlara göre daha fazla önem arz etmektedir. Çünkü bu kararlar işletmelerin performanslarını uzun vadede önemli lde etkilerler. Bu nedenle stratejik kararlar diğer kararlardan çok daha titiz bir şekilde ele alınmalıdır.

- Fiyatların, alıcı ve satıcıların bir araya gelmesiyle belirlendiği serbest pazarlarda faaliyetine devam işletmeler, rekabet gücü elde etmeye ve bunu uzun süre devam ettirmeye çalışırlar. Bu amaç işletme yöneticilerini gizli ya da açık bir şekilde yönlendirmiyorsa stratejik yönetimin varlığından söz edilemez. Tüm işletmeler faaliyetlerini sürdürebilmek için mutlaka bir strateji izlerler, ancak her strateji doğru strateji anlamına gelmez.
- Stratejik kararlar belirsizliğin hakim olduğu dönemlerde verilirler. Bu nedenle strateji belirsizliği yönetme işidir. Eğer gelecekle ilgili durumlar, rakiplerin tepkileri, başarılı olmak için nelerin olması gerektiği önceden bilinmiş olsaydı o zaman stratejik düşünceden bahsetmekte mümkün olmazdı.
- Karar vericiler stratejik seçimlerini yaparken, bilgi, zaman ve öngörü açısından bazı kısıtlı durumlar söz konusudur. Bu nedenle stratejik davranışlar, “sınırlı rasyonel davranışlar” olarak adlandırılır.
- İşletmelerin faaliyet gösterdiği pazarlar, patent, marka, işlem maliyeti gibi nedenlerle aksak işlemektedir. Bu aksak mekanizma, stratejik karar almayı tüm işletmeler için zorunlu hale getirmektedir.

Bu maddeler sorgulanamaz ve test edilemez niteliktedir ve mutlaka olması gerekir. Bunlardan herhangi biri mevcut olmazsa stratejik bir olgudan söz etmekte mümkün olmayacaktır. Örneğin, belirsizliğin olmadığı durumlarda işletmeler, planladıklarını gerçekleştirebileceği için stratejik karar almaya gerek olmayacaktır ya da mal ve hizmet pazarlarının mükemmel işlemesi durumunda rekabet avantajı elde etmeye çalışmak da anlamsız olacaktır (Barca, 2005: 28-29).

Tüm bunları dikkate alındığında stratejinin genel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir. İşletme yönetimi için strateji;

- Üst yönetim tarafından alınan kararları içerir.
- Geleceğe yöneliktir.
- Belirsizliğin hakim olduğu dönemlerde kendisini gösterir.
- Yöneticiler tarafından alınan kararların kalitesini artırır.
- Kaynakların etkin ve verimli kullanılmasına zemin hazırlar.

- Krizlerin çözümlenmesinde ve bunların en az zararla atlatılmasında etkilidir.
- Rakiplerin adımlarının tahmin edilmesinde önemli bir araçtır.
- İşletmenin kendi durumunu değerlendirmesine yardımcı olur.
- Rekabet avantajının elde edilmesinde rolü büyüktür.

1.2.Pazarlama

Ekonomik hayatın yapı taşları olan işletmelerin temel amacı, toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üreterek kar elde etmektir. Üretilen mal ve hizmetlerle ilgili fiyatlandırma, dağıtım ve tutundurma gibi işlevlerin tümü pazarlama faaliyetlerini ifade eder. İşletmelerin artan rekabet ortamında üstünlük elde etmesi ve faaliyetlerinin devamlılığını sağlaması bu işlevlerin işleyişine bağlıdır. Bu nedenle pazarlama fonksiyonu tüm işletmeler için hayati bir öneme sahiptir.

Amerikan Pazarlama Birliği'ne (2004) göre pazarlama; "kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak değişimleri gerçekleştirmek üzere, malların, hizmetlerin ve fikirlerin 'geliştirilmesi', 'fiyatlandırılması', 'tutundurulması' ve 'dağıtılmasına' ilişkin planlama ve uygulama sürecidir." Buna göre pazarlama, amaçlara ulaşabilmek için planlar yapar ve bunları uygular (Nar ve Gök, 2016: 136). Ancak günümüzde pazarlama faaliyetlerinde yaşanan gelişmeler bu tanımın yetersiz kabul edilmesine neden olarak, modern pazarlamanın daha geniş bir şekilde ele alınmasını sağlamıştır. Modern anlamda pazarlama tanımı aşağıdaki bazı önemli noktaları içermektedir (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2012: 11-14) :

- Pazarlama, üreticiler, aracılar ve tüketiciler arasında gerçekleşen bir değişim sürecidir.
- Pazarlama, tüketicilere istediklerini vermeyi amaçlayan faaliyetler bütünüdür.
- Pazarlama, sadece üretim, fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtım faaliyetleri ile sınırlı olmayıp satış süreci ile bu sürecin önce ve

sonrasında ortaya çıkabilecek faaliyetleri de kapsayan geniş bir sistemdir.

- Pazarlamanın ilgi alanı sadece fiziksel mallar ile sınırlı değildir. Hizmetlerin, fikirlerin ve yerlerin pazarlanması da mümkündür.
- Pazarlama, hızlı değişimlerin yaşandığı dinamik çevre koşullarında gerçekleşir.
- Pazarlama, yalnızca kar amacı güden işletmelere özgü bir faaliyet değildir. Aynı zamanda kar amacı gütmeyen dernek, vakıf, yardım kuruluşları ve sivil toplum örgütleri de amaçlarına ulaşabilmek için pazarlama ilkelerini dikkate alır.

1.3.Stratejik Pazarlama

Pazarlama disiplini operasyonel ve stratejik pazarlama olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Stratejik pazarlama, işletmelerin asıl tercihini ve amaçlarına ulaşabilmek için seçilmesi gereken yolu gösterirken, operasyonel pazarlama ise günlük yapılması gereken işlevleri gerçekleştirmektedir (Aksoy, 2010).

Stratejik pazarlama yönetimi genel olarak; işletmelerin geleceğine yön verebilmeleri için dinamik pazar koşullarında, mevcut yeteneğin ve sahip olunan kaynakların analiz edilmesi, vizyon ve misyonun oluşturulması, pazarlama amaçlarına ulaşabilmek için stratejik seçeneklerin belirlenmesi, pazarlama programlarının düzenlenmesi, uygulanması ve kontrol edilmesine ilişkin bir yönetim sürecidir (Torlak ve Altunışık, 2012: 51). Başka bir tanıma göre stratejik pazarlama yönetimi; bir işletmenin tepe yönetimi tarafından belirlenmiş stratejik amaçlara ulaşabilmesi için, çevresiyle arasındaki uyumu sağlayabilmek amacıyla gerekli stratejilerin belirlenmesini ve uygulanmasını kapsayan, faaliyetlerinin odak noktası tüketici grubu olan, duyarlı, dinamik ve sürekli bir faaliyettir (Pekcan, 1997: 249).

Bu tanımların dışında literatürde yer alan bazı stratejik pazarlama tanımları aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Tablo 1.Stratejik Pazarlama Tanımları (Mongay, 2006: 3-7)

Yazar	Yıl	Tanım
Drucker	1973	Stratejik pazarlama; çevre, pazar ve iş analizinin yapılması, şirket ve iş birimlerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi, pazar fırsat ve tehditlerinin tahmin edilmesi, iş alanında gelecekteki eğilimlerin öngörülmesi, pazarlama hedeflerinin oluşturulması, pazarlama programlarının uygulanması ve hedef pazar ihtiyaçlarının karşılanması için stratejilerin belirlenmesini içeren bir süreçtir.
Hart&Stapleton	1977	Genel anlamda pazarlama; belirlenen hedefe ulaşmak için işletme tarafından fiyat indirimleri, ürün iyileştirilmesi yapılması ve yoğun reklamcılık faaliyetlerinin gerçekleştirilmesidir. Strateji ise pazarlama planının temelini oluşturur.
Lambin	1977	Stratejik pazarlama; bir firmayı cazip ekonomik fırsatlara, büyüme ve kar potansiyeline sahip kaynaklara yönelten önemli bir süreçtir.
Hamper&Baugh	1990	Bir şirketin belirli bir rekabet ortamında kalıcı müşteri kitlesi oluşturmayı ve kar hedeflerini gerçekleştirmeyi umut ettiği tutarlı, uygun ve uygulanabilir ilkeler setidir.
Aramario&Lambin	1991	Pazarlama temelde satış faaliyetinin stratejik bir anlayışı olsa da uzun vadeli veya kısa vadeli hedeflere bağlı olarak stratejik pazarlama ve operasyonel pazarlama olmak üzere ayırımı yapılır. Stratejik pazarlama, şirketin mevcut durumuna ilişkin düşüncelerle başlar ve hedeflerin belirlenmesi, fırsatların saptanması amacıyla pazar ve çevrenin analizini içerir.
Bradley	1991	Stratejik pazarlama süreci; hedef pazar segmentleri, konumlandırma ve politikalar gibi bir dizi hedefe dayanan pazarlama stratejisini belirlemeyi gerektirir.
Bennet	1995	Stratejik pazarlama, bireysel tatmin ve örgütsel hedefleri karşılayacak değişimler yaratmak amacıyla fikirlerin, ürünlerin ve hizmetlerin üretilmesi, fiyatlandırılması ve tanıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir.
Munuera&Rodriguez	1998	Stratejik pazarlama, uzun vadeli ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için müşteri ihtiyaçlarının ve potansiyel seçeneklerin (firma ve rakipler için) tahmin edilmesini sağlayan bir analiz metodolojisidir.
Jain	2000	Stratejik pazarlama; bir şirketin genel hedeflerine

		ulaşabilmek için ürün ve pazar portföyünün tamamının yönetilmesi anlamına gelir.
--	--	--

Yukarıdaki tanımların haricinde en kapsamlı haliyle stratejik pazarlama yönetimi; üst düzey yöneticilerin belirlediği uzun vadeli amaçlara ulaşabilmek için, işletmelerin zayıf ve güçlü yönlerinin analiz edilmesi, pazardaki tehdit ve fırsatların tahmin edilmesi, rakiplerin mevcut durumunun ve muhtemel adımlarının göz önünde bulundurulması ve değişen pazar koşullarında müşteri istek ve ihtiyaçlarının dikkate alınmasına yönelik olarak, stratejiler belirlenmesi, planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesini içeren, böylelikle işletme performansının artırılmasını da hedefleyen bir süreç olarak ifade edilebilir.

Stratejik pazarlama yönetiminin genel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Pekcan, 1997: 17-18):

Faaliyette bulunan pazarın durumu dikkate alınır: Tüketicilerin beklentileri ve rakiplerin durumuna göre karar almak esastır.

Etkileyici stratejilerin uygulanması söz konusudur: Buradaki amaç; dış güçlerin ortaya çıktığı dönemlerde tepki gösteren taraf olmak yerine bu güçleri etkileyen durumda olmaktır.

Bilgi sistemi önemlidir: Çeşitli stratejiler geliştirilmesi için bilgi ihtiyacının belirlenmesi, bu bilgiye hangi yollarla ulaşılacağı, nerede kullanılacağı ve nasıl saklanacağı önemlidir.

Stratejik karar vermeye yarayan bir sistemin oluşturulması zorunludur: Bu sistem, belirsizliğin hakim olduğu dönemlerde karar almayı etkileyecek, stratejik bir tercihin yapılmasına yardımcı olacak ve dinamik koşullarda uygulanabilecek şekilde planlanmalıdır.

Girişimcilik eğilimi önemlidir: Özellikle büyük ölçekli ve birden fazla alanda faaliyet gösteren işletmeler ile hızlı değişimler gösteren pazarlarda faaliyetine devam eden işletmelerde girişimcilik eğilimi büyük önem arz etmektedir. Böyle ortamlarda oluşturulacak stratejiler, girişimcilerin gelişmelerini sağlayacak unsurları ortaya çıkarmalıdır.

Stratejiler, işletme ile uyumlu olmalıdır: Belirlenen stratejilerin uygulamaya konması kritik bir konudur. Burada önemli olan husus, bu stratejilerin işletmenin yapısına, sistemine ve kültürüne uygun olup olmaması ya da işletmenin stratejilere uyum sağlayabilmek için değişim gösterip göstermemesidir.

Küresel gerçekler etkileyici bir unsurdur: Küreselleşme işletme stratejilerini önemli ölçüde etkilemektedir. Çoğu işletme artık küresel pazarlara yabancı değildir. Tam tersine işletmelerin küresel pazarlarda meydana tüm gelişmelerden etkilendiği söylenebilir. Örneğin; bir hammaddede dünya genelinde meydana gelen azalmalar, o hammaddeyi kullanan işletmelerin stratejileri üzerinde etkileyici olmaktadır.

Uzun vadeli amaçları ve stratejileri içerir: Pek çok işletmenin karşı karşıya kaldığı sorunlardan birisi de uzun vadeli amaçların ve stratejilerin belirlenmesidir. Oysa işletmelerin başarılarını devam ettirebilmeleri uzun vadeli düşünmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle uzun vadeli bakış açısını ortaya çıkaracak yöntemlere olan ihtiyaç giderek artmaktadır. Stratejik pazarlama yönetimi geleceğe yönelik amaçları gerçekleştirebilmek için iyi seçilmiş stratejilere odaklanır.

Stratejik pazarlama yönetiminin gerçeğe dayanan başarıların arzu edilmesi, iş stratejilerinin etkin bir şekilde geliştirilmesi, operasyonel değişim için önceliklerin belirlenmesi ve işletme performansının iyileştirilmesi gibi dört temel amacı söz konusudur (Wysocki ve Wirth, 2014: 2). Bu amaçlar doğrultusunda stratejik pazarlama yönetimi karar verir ve şu üç sorunun cevabı ile ilgilenir (Davies, 2011):

1. Hangi pazarlarda rekabet edilecek?
2. İşletmenin rekabet üstünlüğünün temeli ne olacak?
3. İşletme hangi pazara ne zaman girecek?

Faaliyetlerini yukarıdaki sorulara yanıt arayarak gerçekleştiren stratejik pazarlama yönetimi, operasyonel pazarlamadan daha farklı bir bakış açısıyla geleceğe yönelik sağlam kararlar alır. Tüm bunların yanında stratejik pazarlamayı operasyonel pazarlamadan ayıran çeşitli özellikler de mevcuttur. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Torlak ve Altunışık, 2012: 51-52):

- Stratejik pazarlama uzun süreli (2-5 yıl ya da daha uzun süreli) pazarlama faaliyetlerini kapsarken, operasyonel pazarlama kısa süreli pazarlama faaliyetleriyle ilgilenir.
- Stratejik pazarlama yeni fırsatlar ve değerler oluşturmanın peşindedir. Ancak operasyonel pazarlama mevcut fırsatlara odaklanır.
- Stratejik pazarlama en az maliyetle en yüksek faydaya ulaşmanın yolunu ararken, operasyonel pazarlama, pazarlama karmasının dağıtım, tutundurma ve fiyatlandırma işlevleriyle ilgilenir.
- Stratejik pazarlama işletme için gelir kaynağı olabilecek ürün pazarlarının tümüne odaklıdır ve pazardaki talebi tahmin etmenin yollarını arar. Operasyonel pazarlama ise bir marka veya ürüne odaklıdır.
- Stratejik pazarlama güçlü tahmin yeteneği sayesinde gelecekte yaşanabilecek durumlara karşı gerekli önlemleri alır. Ancak operasyonel pazarlama geleceği tahmin etmek yerine geçmişte yaşanan durumları dikkate alarak tepki verir.
- Stratejik pazarlamanın odak noktası dinamik çevre şartları iken, operasyonel pazarlama istikrarlı çevre şartlarına odaklanır.
- Stratejik pazarlama, dinamik pazar koşulları altında pazarlama faaliyetlerinin doğuracağı sonuçları analiz etme yeteneğine sahiptir. Operasyonel pazarlama ise pazarlama planında yer alan pazarlama faaliyetlerinin uygulanmasıyla ilgilenir.
- Stratejik pazarlama işletmenin tüm birimlerinin katkılarına ihtiyaç duyarken, operasyonel pazarlamanın odak noktası pazarlama bölümüdür.

Görüldüğü gibi stratejik pazarlamanın, işletmeler için önemi son derece büyüktür. Değişen pazar koşullarında rekabet avantajı elde edebilmek için pazarlama yöneticileri analitik bir yaklaşım sergileyerek pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirmek zorundadır. Uzun vadeli düşünerek, faaliyetlerin sonuçlarının tahmin edilmesi işletmelerin gelecekteki durumu için büyük önem arz etmektedir.

1.4.Stratejik Pazarlama Planı

Günümüzde tüm sektörlerde hızlı bir şekilde değişim yaşanmaktadır. Bu dinamik ortamda işletmelerin faaliyetlerine devam edebilmeleri ve gelişebilmeleri için, değişimlerin yaratabileceği etkilerin önceden tahmin edilmesi, fırsatların değerlendirilmesi ve muhtemel tehditlere karşı da gerekli önlemlerin alınması gerekir. İşletmelerin sahip olduğu kaynaklar ve belirlediği hedefler ile pazar şartları arasındaki uyumu stratejik planlama sağlamaktadır. Stratejik planlamaya sahip olan işletmelerin gelecekte karşılaşacakları tüm durumlara hazırlıklı oldukları, beklenmeyen olaylar karşısında, önceden geliştirdikleri stratejiler sayesinde çözüm üretebildikleri görülmektedir. Stratejik planlama; bir işletmenin bulunduğu noktadan varmak istediği noktaya ulaştıracak yolları gösterir. İşletmenin hedeflerini ortaya koymasını ve bu hedeflere ulaşabilmek için gereken faaliyetleri belirlemesini zorunlu kılar. Uzun vadeli ve geleceği odak noktası yapan bir bakış açısı barındırır (Demir ve Yılmaz, 2010: 84). Yani işletmenin sahip olduğu değerleri, mevcut durumunu, iç ve dış çevresini dikkate alarak, bunları işletmenin gelecekte arzuladığı konumu ile ilişkilendirir (Gürer, 2006: 91). Bu nedenle stratejik planların tümü şu dört soruya cevap arar (Demirdizen, 2012: 5):

1. İşletme olarak neredeyiz? (Durum analizinin yapılması)
2. Nereye varmak istiyoruz? (İşletme misyonunun, ilkelerinin, vizyonunun, stratejik amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesi)
3. Gideceğimiz yere ulaşmanın yolları nelerdir? (Gerçekleşecek faaliyetlerin ve projelerin belirlenmesi)
4. Elde edeceğimiz başarıyı nasıl izler ve değerlendiririz? (Başarının takip edilmesi ve performans değerlendirmesi)

Stratejik planlar; stratejik düşüncenin bir ürünü olduğu için tüm işletme faaliyetlerinde olduğu gibi pazarlama faaliyetleri için de büyük önem arz ederler. Günümüzde modern pazarlama faaliyetlerinin odağı, müşterilerin belleğinde firma imajı oluşturduktan sonra kazanç elde etmektir. Pazarlama planlarını stratejik bazda ele alan işletmeler, yoğun rekabet ortamının olumsuz etkilerini ortadan kaldırarak, firma imajının oluşmasına hız kazandırır (Bilginer, 1988: 23-24). Bu nedenle üst yönetim tarafından yapılan stratejik planlama çalışmaları içerisinde pazarlama

planlaması büyük bir işleve sahiptir ve stratejik planlar zincirinin en önemli halkasıdır. İşletmenin misyon ve amaçları göz önünde bulundurularak pazarlama amaçları kararlaştırılır, bu amaçların gerçekleştirilmesini sağlayacak pazarlama stratejileri geliştirilerek pazarlama planı hazırlanır (Mucuk, 2004: 42). Zaten stratejik pazarlama planı; işletmelerin stratejik planları ile pazarlama planlarının ikisini de içeren karma bir plandır (Bingül, 2011).

Bilindiği gibi pazarlama planlarındaki temel amaç; sistematik bir şekilde gerçekleşecek olan pazarlama faaliyetlerindeki hata payını azaltmaktır. Fakat işletmeler arası giderek artan rekabet, günümüzde pazarlama faaliyetlerini bazı açılardan değişikliğe zorlamaktadır. Bu değişikliklerin temel nedeni, pazarlama kararlarına ve planlarına stratejik bir bakış açısıyla yaklaşılmasıdır. Kısa dönemli fırsatlardan da en yüksek seviyede yararlanılmasını öngören bu stratejik bakış açısı, uzun vadeli uygulamaları kapsamaktadır ve belli bir süre sonunda stratejik hedeflerin gerçekleşmesine yöneliktir. Uzun vadeli bu uygulamalar, işletmelerin pazardaki rekabetçi koşullara karşı direnebildiği ve sonradan bu koşulları kendi lehine çevirebildiği bir süreci içermektedir. Yani pazarlama planının stratejik olarak ele alınmasının nedeni, uzun vadeli bir akış açısıyla değerlendirme yaparak işletmelerin rekabet girişimlerinin rakipler tarafından zarar verilmesini önlemek, ve durumu kendi lehine dönüştürebilmeyi başarmaktır. Hal böyle olunca pazarlama planlarının pazardaki ani değişimlere doğru ve hızlı cevap vereceği stratejik bir yapıya dönüştürülmeleri zorunlu hale gelmektedir (Bilginer, 1988: 39-40). Aynı zamanda pazarlama planlarının stratejik bakış açısıyla ele alınması işletmenin tüm birimlerinin katkısını da gerektirmektedir (Demir ve Yılmaz, 2010: 84). Yani görüldüğü gibi pazarlama planındaki “stratejik olma” ifadesinin esas anlamı pazarlama faaliyetlerinin uzun vadeli bakış açısı ile değerlendirilmesi ve bunu yaparken organizasyonel bütünlüğün de gerçekleşmesini sağlamaktır.

Pazarlama faaliyetlerindeki stratejik bakış açısından bahsettikten sonra stratejik pazarlama planının tanımı şu şekilde yapılabilir. Stratejik pazarlama planı; işletmelerin uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirebilmek için pazarlama faaliyetlerine yön veren, pazardaki stratejilerin tümünü dikkate alan, işletmedeki tüm birimlerin katkısına ihtiyaç duyan ve tepe yönetimin sorumluluğunda olan kararlar bütünüdür.

Bu tanımdan yola çıkarak pazarlama planı ile stratejik pazarlama planı arasındaki farklar aşağıdaki gibi ortaya konulabilir (Torlak ve Altunışık, 2012: 55):

- Pazarlama planı işletmelerin hedef pazarlarına ait pazarlama karması stratejileriyle ilgilenirken, stratejik pazarlama planı işletmelerin stratejilerinin tümüyle ilgilenir.
- Pazarlama planı her ürün için ayrı ayrı hazırlanırken, stratejik pazarlama planı işletmenin sahip olduğu tüm ürünlere yöneliktir.
- Pazarlama planının hazırlanmasında odak noktası pazarlama departmanı iken, stratejik pazarlama planı için işletmedeki tüm birimlerin katkısına ihtiyaç duyulur.
- Pazarlama planları pazarlama yöneticileri veya ürün sorumluları tarafından hazırlanırken, stratejik pazarlama planı üst düzey yöneticiler tarafından hazırlanır.

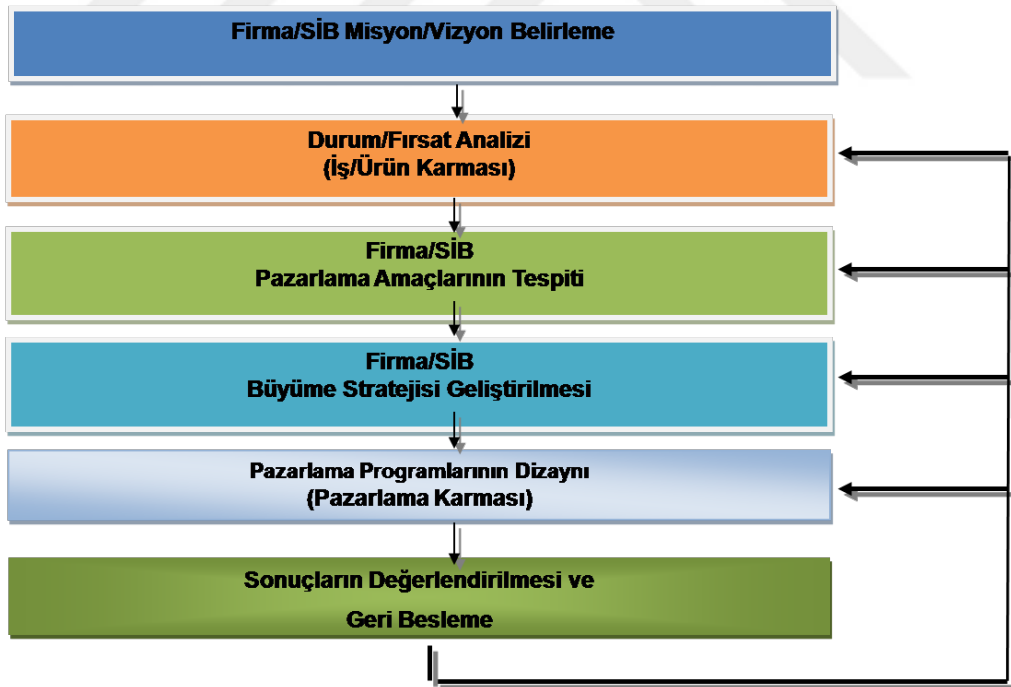
Yukarıda sayılan bu özelliklerine istinaden stratejik pazarlama planlaması, makul bir şekilde kurumsallaştığında ve bir organizasyonun üst yönetimi tarafından yönlendirildiğinde, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratılmasına önemli katkıda bulunabilir (McDonald, 2006: 416).

Stratejik pazarlama planının, işletmeler için rekabet avantajı sağlamanın nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür(White ve Uva, 2000: 3):

- Hedeflerin, önceliklerin ve stratejilerin belirlenmesi için, yönetim ve çalışanlara izlemeleri gereken yolu gösterir.
- Ölçülebilir terimlerle firma için en önemli olanı tanımlar.
- Yönetimin ve çalışanların performanslarını değerlendirmek için kriterler oluşturur.
- Değişen koşullara, planlanmamış olaylara ve planlardan sapmalara zamanında cevap vermek için kullanılacak bir yönetim çerçevesi sağlar.
- Sorunların tahmin edilmesi ve bunların ortadan kaldırılması için adımlar atar.
- Kaynakların daha verimli tahsis edilmesinde etkilidir.

Görüldüğü gibi stratejik pazarlama planı işletmelerin pazarlama faaliyetleri için bir yol gösterici konumundadır. Bu plana sahip olan işletmeler, gelecek dönemlerde meydana gelebilecek değişiklikleri önceden tahmin ederek, bunlara hazır duruma geleceklerdir. İleriki yıllarda rakiplerin muhtemel adımlarının, hükümet müdahalelerinin ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının ne yönde değişim göstereceği tahmin edilerek, olumsuz durumlardan doğan zararların minimum seviyeye düşürülmesi ve ortaya çıkabilecek fırsatlardan maksimum düzeyde yararlanılması mümkün olacaktır (Hasanov, 2004: 104). Stratejik pazarlama planının sadece işletmeler için faydalı olduğunu söylemek eksik bir ifadedir. Etkili bir stratejik pazarlama planı, işletmelerin pazarlama faaliyetlerinin en az maliyetle gerçekleşmesine zemin hazırlayarak, müşterilerin ihtiyaç duydukları mal ve hizmetlere en uygun fiyatla sahip olmasını da sağlayacaktır (Atdağ, 2015: 117).

Stratejik pazarlama planının hazırlanmasında bazı aşamalar mevcuttur. Şekil 1.'de bu aşamalar sırasıyla gösterilmektedir.



Şekil 1. Stratejik Pazarlama Planlaması Süreci (Torlak ve Altunışık, 2012: 56)

1.4.1. Misyon ve Vizyon Belirleme

20. yüzyılın sonlarında teknolojiye meydana gelişmeler ve globalleşmenin oluşturduğu etki tüketicilerin beklenti ve ihtiyaçlarını değiştirerek, işletmeler arası rekabeti artırmıştır. Bu durum işletmelerin yönetim anlayışına da etki ederek stratejik yönetim kavramını gündeme getirmiştir. Stratejik yönetim anlayışının işletmeler için önemli hale gelmesiyle misyon ve vizyon ifadeleri de işletme literatüründeki yerini almıştır (Muslu, 2014: 150).

Stratejik yönetim uygulamaları için misyon ve vizyon ifadeleri, işletmelerin var olma nedenlerini, hedeflerini ve öncelikli işlevlerini içeren önemli kavramlardandır. İşletmeler, stratejilerini, planlarını ve politikalarını bu kavramlar doğrultusunda belirleyerek, faaliyetlerini gerçekleştirirler (Sabuncuoğlu ve Gök, 2008: 123). Stratejik pazarlama planının ilk aşaması işletmelerin misyon ve vizyonlarını belirlemesiyle gerçekleşir. Bu nedenle misyon ve vizyon ifadeleri pazarlama faaliyetleri için bir yol gösterici niteliğindedir. Çünkü işletmelerin amaçları, hedefleri, öncelikleri bu ifadeler ışığında şekillenmektedir.

İşletmelerin var olma nedenlerini ifade eden misyon kavramı, işletme çalışanlarına işin nasıl yapılması gerektiği hakkında yol gösterirken, topluma da işletmenin yaptığı işi, değerlerini ve felsefesini açıklar. İşletmenin neler yaptığını, kimler için yaptığını ve nasıl yaptığını açık bir şekilde ortaya koyar. Stratejik planların diğer aşamaları içinde zemin hazırlar (Çetin, 2009: 98). Ayrıca işletmelerin kendilerini tanımlama biçimi olması sebebiyle faaliyette buldukları pazarları, hizmet ettikleri müşteri kitlesini de kapsamına alır (Doğan, 2002: 144).

İşletmeler açısından misyon kavramının özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yurtseven, 1998: 28):

- Misyon, işletmelerin uzun dönemli amaçlarını ifade eder ve bazen işletmelerin faaliyet hayatı boyunca hiç değişmez.
- İşletmelerin zirvedeki başarılarına ulaşmasına yardımcı olur. Bu nedenle işletmelerin yeteneğine göre belirlenmeli ve gerçekçi olmalıdır.
- Her misyon bir işletmeye özeldir ve onu piyasadaki diğer rakiplerinden ayırt etmeye yardımcı olur.

- İşletmelerin ortak değerlerini ve inançlarını temsil eder ve işletme çalışanları için bir yol göstericidir.

Stratejik yönetim uygulamalarında diğer bir önemli kavram ise vizyon ifadesidir. Vizyon, işletmelerin gelecekte arzu ettikleri noktaya dair bir resim oluşturulmasını ifade eder. Globalleşme ve dinamik pazar ortamının oluşturduğu etkiye karşı işletmeler için bir rehber görevi görmektedir. Bu nedenle işletme yöneticileri vizyon oluşturma ve geliştirme işlevlerinin devamlılığını sağlamakla yükümlüdür. Açıkça tanımlanmış bir vizyon ifadesi, işletmedeki tüm çalışanların ulaşılacak istenen nokta için çabalarının birleştirilmesine neden olacaktır (Akgemci, Çelik ve Ertuğrul, 2004: 1-2). Bununla birlikte vizyon, rekabet üstünlüğü sağlamak için stratejilerin oluşturulması, işletme verimliliğinin ve performansının artırılması için harekete geçilmesini de kapsamaktadır (Papatya, 1998: 126).

Doğan ve Hatipoğlu'nun (2009) KOBİ'ler üzerinde yapmış olduğu bir araştırmada, vizyon sahibi işletmelerin, vizyon sahibi olmayan işletmelerle karşılaştırılması yapılmış ve buna bağlı olarak çalışan sayısı ve finansal göstergelerin birbirini izleyen dört yılda nasıl değiştiği izlenmiştir. Araştırmanın sonucunda;

- Vizyon sahibi olan işletmelerin, vizyon sahibi olmayan işletmelere göre çalışan sayısının dört yılda 5 kat arttığı,
- İşletme gelirlerinin 9 kat arttığı,
- Cari oran artışının 7,5 kat olduğu,
- Aktif karlılık oranı artışının ise 18 kat olduğu bulgusuna varılmıştır.

Yukarıdaki bilgiler dikkate alındığında işletmeler açısından misyon ve vizyon sahibi olmanın oldukça önemli olduğu kanısına varılabilir. Misyon bir işletmenin kendisini tanımlamasını ifade ederken, vizyon ise gelecekte varmak istediği nokta anlamına gelir. Stratejik yönetim kapsamında misyon ve vizyon sahibi işletmeler, kendi mevcut durumlarının, yeteneklerinin farkına vararak gelecekte ulaşmak istedikleri hedefleri ve olmak istedikleri konumu açıkça ortaya koyacaklardır. Özellikle pazarlama faaliyetleri açısından işletmenin üretilen mal ve sunulan hizmetlerdeki amacının temsil edilmesi misyonun önemini vurgularken, bu mal ve hizmetlerle varılmak istenen en uç nokta da vizyonun önemini ifade eder.

1.4.2.Durum Analizi

Küreselleşmenin oluşturduğu etki, teknolojide meydana gelen gelişmeler, bilginin her zamankinden daha önemli hale gelmesi, müşteri istek ve tercihlerinin değişmesi, işletmeleri dinamik pazar koşullarında daha iyiye ulaşmaya zorlamaktadır. İşletmelerin sürekli gelişme göstererek farklı bir noktaya taşınmaları kendilerini daha fazla tanımalarına, başarılarını devam ettirebilmeleri ise stratejik düşünme becerilerine bağlı olmaktadır. İşletmeler stratejik düşünme becerileri ile çevrenin dinamik yapısına uyum sağlarken, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını daha iyi karşılayacaklardır. Bu durumu sağlayabilmenin en önemli yolu durum analizi yapmaktır. Durum analizi, işletmelerin kendilerini ve çevrelerini daha realist bir şekilde ele almalarına ve gelecek için daha sağlıklı adımlar atmalarına zemin hazırlayan önemli bir araçtır (Karabulut-Temel, Bulut ve Sürgevil, 2007: 28).

Durum analizi, “bir işletme olarak bizim pazardaki yerimiz nedir?” sorusuna yanıt aramaktadır (Torlak ve Altunışık, 2012: 58). Bu aşamada işletmenin içinde bulunduğu şartların bir analizi yapılır. Daha açık bir ifade ile işletmenin sahip olduğu kaynakları, yönetim yapısı, iç ve dış çevresi, paydaşları, bölgesel ve ulusal durumlar ile bazen de uluslararası durum ve gelişmelerin saptaması yapılır (Küp, 2011: 18). Bu çalışmada durum analizi; senaryo analizi, kaynak analizi, iç çevre analizi, dış çevre analizi, SWOT analizi, pazar-müşteri ve rakip-rekabet analizi kapsamında değerlendirilecektir.

1.4.2.1.Senaryo Analizi

Tüm işletmeler için gelecek belirsizliklerle doludur. Bu belirsizlikleri anlamak için senaryo analizinden faydalanmak strateji oluşturma sürecinin önemli bir parçasıdır. Senaryo analizi, işletme yöneticilerine geleceğe dair farklı görüntüler sunduğu için pek çok belirsizlik karşısında tedbirli ve donanımlı olmalarına zemin hazırlar (Önsel-Şahin, Ülengin ve Ülengin, 2002: 36). Rakip işletmelere karşı durum üstünlüğü oluşturur ve işletme kaynaklarının doğru kullanılmasında da önemli avantajlar sağlamaktadır (Aplak, Köse ve Burmalıoğlu, 2010: 42).

İşletmelerin senaryo analizine başvurmak zorunda oldukları durumlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Schoemaker, 1991: 550):

- Belirsizliğin yoğun olması (Tahmin etme yeteneğine bağlı olarak),
- Geçmişte yüksek maliyetli pek çok sürprizin meydana gelmesi,
- Yeni fırsatların yetersiz üretimi,
- Stratejik düşüncenin kalitesinin düşük olması (Stratejik planlamanın rutinleşmesi ile)
- Faaliyet gösterilen endüstrinin önemli değişiklikler yaşaması,
- Her birinin kendine özgü değeri olan fikir ayrılıklarının yaşanması,
- Senaryo analizinin rakipler tarafından kullanılması.

Senaryo analizi ile işletmeler, gelecekte piyasanın nasıl şekillenebileceği ve kendilerini nasıl konumlandırımları gerektiği sorularına yanıt aramaktadırlar (Aşçı, 2017: 380). Böylelikle tahmin yeteneklerini harekete geçirip gelecekte karşılaşılabilecek muhtemel kötü durumlara karşı tedbir alabilecekler ve kendilerini rakiplerine karşı koruyabileceklerdir. Bu nedenle senaryo analizi stratejik planların önemli bir parçasıdır.

1.4.2.2.Kaynak Analizi

Tüm işletmeler faaliyetlerini devam ettirebilmek için birtakım kaynaklara ihtiyaç duyar. Kaynak analizi, işletmelerin bugün sahip olduğu kaynakların analizini yapmanın yanı sıra gelecekte ihtiyaç duyulacak kaynaklarında belirlenmesini sağlar. İşletme kaynakları maddi ve maddi olmayan kaynaklar olarak ikiye ayrılır.

Maddi kaynaklar, işletmelerin somut varlıklarını ifade eder. Dolayısıyla fiziksel, teknolojik ve finansal yapıyı oluşturan tüm kaynaklar maddi olarak değerlendirilir (Şeref, 2015: 52). Maddi olmayan kaynaklar ise işletme çalışanları, işletmenin toplumdaki bilinirliği ve saygınlığı gibi unsurları içermektedir (Küp, 2011: 18).

İşletmeler pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirmeden önce sahip oldukları kaynakları dikkate alarak karar alırlar. Örneğin, bir işletme maddi olmayan kaynaklar arasında yer alan kurumsal itibarına zarar verecek herhangi bir pazarlama kararından uzak durmalıdır. Yine herhangi bir işletme sahip olduğu teknolojik kaynaklar doğrultusunda üretim kararları verebilir. Çünkü bir işletmenin yapabilecekleri sahip olduğu kaynaklar ile sınırlıdır. Bu nedenle stratejik planlar hazırlanırken kaynak analizi yapmak, işletmelerin hem bugünkü hem de gelecekteki faaliyetleri açısından oldukça önemlidir.

1.4.2.3.Çevre Analizi

Çevre analizi, işletmelerin içinde bulunduğu ekonomik, demografik ve sosyal koşullarla birlikte işletme elemanlarının da analiz edildiği bir süreci kapsar (Arslan, 2012: 92).

İşletmeler, çevrelerini etkileyen ve çevrelerinden etkilenen yapılardır. Dolayısıyla yöneticilerin aldığı her karar çevre etkilerinin göz önünde bulundurulmasıyla şekillenmektedir. Çevresel etkiler işletmelerin iç faktörlerinden kaynaklanabildiği gibi dış faktörlerden de kaynaklanabilir. Bu nedenle işletmeler geleceğine yön veren stratejik kararlarını alırken çevre analizi yapmak zorundadırlar. İç çevre analizinde işletmelerin sahip olduğu kaynaklar ve beceriler incelenirken, dış çevre analizinde pek çok faktörün analiz edilmesi gerekir. Bu faktörler bazen işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir (Yiğit ve Yiğit, 2011: 120).

1.4.2.3.1.Dış Çevre Analizi

Dış çevre, genel çevre ve iş çevresi olarak ikiye ayrılmaktadır. Genel çevre içersinde, siyasi, ekonomik, kültürel, ekolojik ve teknolojik unsurlar yer almaktadır. İş çevresi ise, tüketicileri, üreticileri, alıcıları, rakipleri ve tedarikçileri kapsamaktadır (Durgun, 2017). Yani işletme dışında kalan faktörlerin tümünü içermektedir. Bu nedenle dış çevrede yaşanan herhangi bir gelişmeyi işletmelerin kontrol altına alabilmesi mümkün değildir.

Dış çevre faktörlerinin tespit edilmesi ve işletmelere olan etkilerinin analiz edilmesi, işletme yöneticileri için hem zor hem de oldukça önemli bir görevdir. Dış çevrenin analizinde bazı aşamalar basitten zora doğru analiz edilmektedir. Bu aşamalar;

- İşletme dış çevresinin yapısal analizini yapmak,
- Çevresel etkileri incelemek,
- Rekabetçi güçleri belirlemek,
- Rekabet ortamındaki pozisyonu tanımlamak,
- Dış çevre analizinin en önemli amacı olan tehdit ve fırsatları tanımlamak olarak sıralanabilir (Küp, 2011: 20).

Dış çevre faktörleri bazen işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir. Herhangi bir işletmeyi etkileyen bir dış çevre faktörü başka bir işletmeyi hiç etkilemeyebilir. Örneğin bir otel işletmesinin dış çevre faktörleri seyahat acenteleri, turizm alanındaki hukuki düzenlemeler iken faaliyet alanı farklı olan başka bir işletmeyi bu faktörler hiç etkilemeyebilir (Ofloğlu, Arslan ve Aydemir, 2006: 209).

1.4.2.3.2. İç Çevre Analizi

İç çevre analizi, işletmelerin kendilerini tanıyarak öz değerlendirme yapmalarını ve stratejik kapasiteleri ile ilgili bilgiler toplamalarını içeren bir analiz çeşididir (Kandemir, Şantaş ve Uğurluoğlu, 2013: 1). Bu analizin amacı, işletme fonksiyonlarının tümünü içeren bir güç ve zaaf analizi yapılırsa işletme iç yapısının kontrol edilmesini sağlamaktır (Aydınol, 1996: 8).

İç çevre analizinde,

- Tepe yönetimin stratejik yönetim hakkındaki bilgi ve becerileri,
- İşletme yapısı,
- Bugün uygulanan stratejiler ile gelecekteki stratejilerin uyumu,
- İşletme performansı ve performansın ölçülmesinde kullanılan teknikler,

- İşletmenin finansal gücü,
- Fiziki ve beşeri kaynaklar,
- Teknolojik yapı ve üretim sisteminin analizi söz konusudur (Kevser, 2007: 123).

İç çevre analiziyle birlikte işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarılmaktadır. Bu nedenle bu analiz sayesinde yöneticiler işletmelerin yapısına uygun daha sağlıklı kararlar alabilmektedirler.

1.4.2.4.SWOT Analizi

SWOT, İngilizce de Strength (işletmenin üstün yönleri), Weakness (işletmenin zayıf yönleri), Opportunity (işletmenin karşılaşılabilecek fırsatlar) ile Threat (işletmenin karşılaşılabilecek tehlikeler) kelimelerinin baş harflerinin bir araya gelmesiyle oluşturulmuştur. 1970'li yıllarda işletme yönetiminde kullanılan SWOT analizi, daha sonraki yıllarda farklı alanlar içinde bir analiz ve planlama aracı olarak kullanılmıştır (Devrim, 2006: 1).

SWOT analizi, işletmelerin iç ve dış çevrelerini analiz etmeleri sonucunda, işletme performansına etki eden stratejik faktörler ile bu doğrultuda izlenebilecek stratejileri belirleyen bir analizdir (Yüksel ve Akın, 2006: 254). Bu stratejiler, iç ve dış çevre analizi ile belirlenen kuruluşun güçlü, zayıf yönleri, tehditleri ve fırsatları ışığında seçilir (Yüksel ve Dağdeviren, 2007: 3377).

SWOT analizinin işletmeler için iki faydası söz konusudur. Birincisi, SWOT analizi mevcut durumun tespit edilmesinde önemli bir araçtır. İşletmelerin güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya kaldıkları fırsat ve tehditler ortaya konulur. Bu sebeple SWOT analizi bir “mevcut durum analizi” olarak ifade edilebilir. İkincisi, bu analizle birlikte işletmelerin gelecekteki durumlarının ne olacağı tahmin edilmeye çalışılır. Buna istinaden SWOT analizi için “gelecek durum analizi” de denilebilir. Yani, SWOT analizi işletmelerin hem yakınlarını hem de uzaklarını görmeyi sağlayan bir gözlük niteliğindedir (Gül, 2008: 29-30). Bunun yanı sıra işletme performansını etkileyen faktörlerin yöneticiler tarafından anlaşılmasını sağlar. Böylelikle

yöneticilerin bu faktörlere nasıl tavır göstermeleri gerektiği de belirlenir. Bunlar stratejik faktörlerdir. Stratejik faktörler işletmelerin iç ve dış çevresinde yer alan ve amaçlara ulaşmayı etkileyen faktörler olarak değerlendirilebilir. Çoğunlukla bu faktörlerin tepe yönetime tamamen ayıklanmış şekilde ulaşması zor olarak görülür. SWOT analizi sonrasında elde edilen verilerin tümü tepe yöneticilerinin bilgisine sunulur. Bunların stratejik yönetim diline çevrilmesi şarttır. Tepe yöneticilerinin deneyimleri doğrultusunda bu faktörler kontrol edilebilir - kontrol edilemez, üstünlükler - zayıflıklar, tehditler – fırsatlar olarak sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmadan sonra tepe yöneticileri fikir alışverişinde bulunup, stratejik faktörlerin nasıl değerlendirildiğini belirterek hangi girişimlerde bulunmaları gerektiği konusunda kararlar alırlar (Cahidzade, 2008: 89).

İşletme yöneticilerinin doğru kararlar alabilmesine olanak sağlayan SWOT analizinin pek çok avantajı söz konusudur. Bu avantajlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Cömertpay, 2006: 25):

- Çok fazla veriyi özet bir şekilde sunma imkanı sağlar.
- Grup çalışmalarını harekete geçiren bir yapıya sahiptir.
- Pek çok uygulama için kullanışlıdır.
- Kolay bir analiz çeşididir. Buna rağmen kullanışlı ve etkili sonuçlara ulaştırır.

SWOT analizi bu avantajlara karşılık stratejik karar verme problemlerini geniş bir şekilde değerlendirmemektedir. Bu analiz, işletmenin üstün ve zayıf yönleri ile karşı karşıya kaldığı tehdit ve fırsatları sıralarken, bunlar arasında bir önceliklendirme yapmaz ve bu faktörlerin öncelikleri sayısal olarak belirlenemez. Bu nedenle SWOT analizi, sürece katılan bireylerin tecrübelerine, yeteneklerine ve uzmanlıklarına göre sözel bir çözümlene sunar. Bununla birlikte çok sayıda değişkenin varlığı bu süreci kompleks bir duruma getirir. Bu da SWOT faktörlerinin kısa ve öz bir şekilde değerlendirilmesine sebep olur. Dolayısıyla stratejiye etki eden çevresel faktörler kabataslak bir şekilde listelenerek sözel bir ifadeyle değerlendirilir (Gürbüz, 2010: 370).

1.4.2.5.Pazar-Müşteri Analizi

İşletme yöneticileri aldıkları kararlar açısından belirsizlikleri ve riskleri azaltmak amacıyla pazar araştırması yaparlar. Bu nedenle pazarı bölümlendirip, hedef pazarı belirleyebilmek için müşterilerin kimler olduğunu ve bunların istek ve ihtiyaçlarını tespit etmek gerekir. Yöneticilerin bu bilgilere ulaşabilmesi pazar-müşteri analizini yapmalarına dolayısıyla pazar araştırmalarına bağlıdır (Cop, Candaş ve Akşit, 2012: 37).

Pazar-müşteri analizi üç aşamadan oluşturmaktadır. Bu aşamalar pazar bölümlendirme, hedef pazar seçimi ve konumlandırma.

1.4.2.5.1.Pazar Bölümlendirme

Günümüzde işletmeler pazarlama faaliyetlerinde yaşanan pek çok değişiklik nedeniyle tüketici davranışlarını anlayıp bu doğrultuda pazarlama stratejilerini uygulama zorunluluğu içerisinde. Ancak işletmelerin hizmet verecekleri tüketici profilini belirleyebilmesi ve buna göre istek ve ihtiyaçları tespit etmesi oldukça zordur (Özdemir ve Orçanlı, 2012: 5-6). Çünkü pazar yapısı gereği birbirinden farklı istek ve ihtiyaçlara sahip olan tüketicilerden meydana gelir. Farklı tüketici grupları ile etkin bir iletişimin sağlanması, tüketicilerin değerlerini, yaşam tarzlarını, kişiliklerini, tutumlarını inceleyip değerlendirmeye bağlıdır. Pazar bölümlendirme, heterojen yani ayrı türlerden meydana gelen pazarın, homojen yani aynı türden oluşan gruplara ayrılmasını ifade eder (Ünal ve Erciş, 2006: 360).

Pazar bölümlendirme yaklaşımı ile işletmeler, hangi unsurlara göre tüketicileri bölümlere ayıracaklarını belirleyerek, bu bölümlerin her biri için gerekli olan pazarlama bileşenlerini değerlendirirler (Uğurlu, 2011: 158). Bu durumda işletmeler kendileri için en elverişli pazar olanaklarını yakalama fırsatına da sahip olurlar. Çünkü pazar bölümlenmesiyle oluşacak farklı bölümler, farklı pazarlama karmasına olan ihtiyaçları doğurur. Bu ihtiyaçların doğru analiz edilmesi, işletme kaynaklarının doğru planlanıp kullanılmasına da zemin hazırlar (Özdemir ve Orçanlı, 2012: 6).

1.4.2.5.2.Hedef Pazar Seçimi

İşletmelerin sahip oldukları kaynaklar ile gerçekleştirecekleri faaliyetler, pazarın tamamının gereksinimlerini karşılayacak ölçüde olmayabilir. Bundan dolayı pazarın belirli bir bölümü için mal ve hizmet üretmek daha doğrudur. Yani her işletmenin mal ve hizmetini sunacağı bir hedef pazarının olması şarttır (Arslan, 2006: 4).

Hedef pazar, benzer istek ve ihtiyaçlara sahip olan tüketici grubunu ifade eder. İşletmelerin istenilen seviyede ve devamlı olarak kar elde etmek gibi bilinen amaçlarını gerçekleştirebilmeleri seçtikleri hedef pazarlara bağlıdır (Yılmaz, Öztürk ve Burdurlu, 2017: 744). Ayrıca hizmet sunulacak tüketici kitlesinin her yönüyle tanınması, pazarlama karmasının oluşturulması ve müşteri tatmininin sağlanması açısından da hedef pazarın belirlenmesi oldukça önemlidir (Cop vd., 2012: 38-39).

Hedef pazarın belirlenerek, pazardaki değişikliklerin zamanında izlenmesi işletmelerin pazarlama faaliyetlerindeki başarılarını da önemli ölçüde etkileyecektir. Çünkü hedef pazarın doğru tespit edilmesi yanlış yer ve zamanda, yanlış tüketici kitlesi için uygulanacak pazarlama faaliyetlerine engel olarak pazarlama uygulamalarının başarısını artıracaktır (Torlak, 1999: 101).

1.4.2.5.3.Konulandırma

Günümüzde iletişim ve ulaşım teknolojilerinde meydana gelen gelişmelerin bir sonucu olarak dünya küresel bir pazar haline gelmiştir. Bundan dolayı pek çok rakip karşısında işletmeler, sahip oldukları müşteri kitlesini kaybetmemek için önemli çabalar harcamaktadır. Rakip sayısının her geçen gün artması işletmelerin devamlılıklarını sağlamadaki en büyük engel haline gelmiştir. İşletmelerin benzer ürünlerle rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için sadece ürünlerin fiyatlarının ve ambalajlarının farklılaşması gibi unsurlar yeterli değildir. Bu nedenle işletmeler tüketicilerin zihinlerinde doğru yer edinmenin yollarını ararlar ve markalarının diğer ürünlerden ayırt edilmesini sağlamak amacıyla başarılı bir konumlandırmaya ihtiyaç duyarlar (Özgören-Şen, 2014: 25).

Konulandırma, mal ve hizmet ile ilgili tüketicilerin zihinlerindeki görüntüye dair bir işlevi ifade eder (Arlı, 2012: 99). Tüketicilerin aynı kategorideki ürünler arasında büyük bir farklılık görmeksizin akılcı bir şekilde tercih yapamadıklarını varsayarak harekete geçer. Bu nedenle zihinlerinde bir konum elde edip bunu korumayı amaçlar (Aydın, 2009: 55). Ürünlerin özelliklerinin vurgulanması, rakiplerle kıyaslanması ve kültürel semboller ile ilişkilendirilmesi gibi birçok yöntem ile konumlandırma yapmak mümkündür (Arlı, 2012: 99). Konumlandırma yöntemlerinden pek çoğu başarılı olabilir ancak uzun vadede işletmeyi en iyi sonuca götürebilmek için aşağıdaki hususlara dikkat etmek gerekir (Ar ve Saydan, 2004: 2):

- Tüketicilerin kaliteli kabul etmeyecekleri bir hususta konumlandırma yapmak faydalı olmaz. Bu nedenle konumlandırma yaparken en çok kalitenin dikkat çekici olması gerekir.
- Gerçeği yansıtmayan bir vaatle konumlandırma yapmaya çalışmak, o ürünü tüketicilere karşı daha itici bir hale getirebilir. Dolayısıyla konumlandırma mutlaka bir gerçeğe dayanmalıdır.
- Rakiplerin konumlandırma stratejilerinden farklı bir yöntem izlenmelidir. Çünkü herhangi bir farklılık gözetilmeden uygulanan konumlandırma, diğer firma ürünlerinin de aynı olduğu hissini vereceği için satın almada belirleyici olan fiyat olacaktır.
- Bir markanın her açıdan güçlü olması mümkün değildir. Bu yüzden konumlandırma yapılırken markanın en güçlü tarafı ortaya çıkarılmalıdır.

1.4.2.6.Rakip-Rekabet Analizi

Son yıllarda küreselleşmenin giderek hız kazanması tüm sektörlerde yoğun bir rekabet ortamına neden olarak, işletmeleri ulusal rakiplerin yanı sıra uluslararası rakipler ile de karşı karşıya bırakmıştır. Rekabet ortamının uluslararası boyuta taşınması işletmeleri bu konuda çeşitli önlemler almaya zorlamıştır (Şağbanşua, 2006: 1). Böyle bir ortamda güçlü kalmanın yolunu arayan işletmeler öncelikle

rakiplerinin adımlarını izleyerek üstünlük elde edecekleri stratejileri geliştirirler ve uzun dönemde ayakta kalabilmek için rekabet avantajı sağlamaya çalışırlar. Yoğun rekabet ortamında müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına göre rakiplerinden daha farklı mal ve hizmet sunan, bu istek ve ihtiyaçlara hızlı cevap verebilen işletmeler rekabet üstünlüğü elde ederler ve bunu sürdürülebilir hale getirmeye çalışırlar (Onurlu ve Yazıcı, 2015: 66).

Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olması, üretilen mal ve hizmetlerin rakipler tarafından taklit edilmesini zorlaştıracak ve müşteriler için değer oluşturacak nitelikte olmasıdır. Bu sebeple işletmeler için değer oluşturmak, en az maliyetle en fazla kazanç elde etmek kadar önemlidir. Yani rekabet avantajının temeli rakiplere karşı üstünlük kurarak değer oluşturmak ve farklılık stratejilerini uygulamaktır (Gençtürk, Kandemir, Koç ve Demirci, 2010: 13). Bundan dolayı rakiplerin, gelecekteki amaçlarının analiz edilmesi, mevcut stratejilerinin tahmin edilmesi üstün ve zayıf yönlerinin ayrıntılı olarak incelenmesi rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışan tüm işletmeler için oldukça elzem bir husus haline gelmiştir (Şağbanşua, 2006:8).

1.4.3.Pazarlama Amaçlarının Belirlenmesi

Stratejik pazarlama planının üçüncü aşaması, pazarlama amaçlarının belirlenmesidir. İşletmelerin misyon ve vizyonları gibi pazarlama amaçları da stratejik planlar için önemli bir rol oynamaktadır. Burada unutulmaması gereken nokta stratejik amaçların, işletmelerin misyon ve vizyon ifadeleri ile uyum içerisinde olmasıdır.

Stratejik amaçlar, işletmelerin içerisinde yer aldıkları çevrede kendilerini tanımlamalarına yardımcı olur. İşletme stratejilerinin belirlenmesi için yöneticilere kılavuzluk eden, performans değerlendirmede ölçüt görevi gören ve yönetim sürecini şekillendiren bir özelliğe sahiptir (Arabacı, 2007: 87). Ayrıca stratejik planın ayrıntılarına dair genel bir çerçeve oluşturarak, bir işletmenin stratejik yönünün belirlenmesine de yardımcı olmaktadır (Kılıç ve Erkan, 2006: 81).

Stratejik pazarlama yönetimi açısından pazarlama amaçları, hem nitel hem de nicel nitelikte olabilir. Nicel amaçlar, %10 karlılık elde etmek gibi sayısal olarak ölçülebilen amaçlar iken, nitel amaçlar, müşteri memnuniyetinin sağlanması gibi sayısal olarak ifade edilemeyen, genel durumda bir iyileşmenin yapılması adına belirlenen amaçları temsil etmektedir. Pazarlama amaçlarının belirlenmesinde pazar çevresinin izlenmesi (tüketici istek ve ihtiyaçlarında meydana gelen değişimler vb.), işletmelerin kaynaklarını, üstün ve zayıf yönlerini analiz etmesi ve ortaya çıkan fırsat ve tehditlerin yeterince anlaşılması en önemli üç unsurdur (Torlak ve Altunışık, 2012: 63-64). Bunları baz alarak belirlenen amaçların açık, gerçekçi, ölçülebilir ve ulaşılabilir olmasına dikkat edilmelidir. Özellikle ulaşılması zor olan amaçlar çalışanlar üzerinde bir baskı oluşturarak onların motivasyonlarını azaltır (Demirtaş-Kaya, 2013: 47). Buda işletme performansı üzerinde olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

1.4.4. Büyüme Stratejilerinin Geliştirilmesi

İşletmelerin öncelikli amacı kar elde etmek olsa da büyümeleri ve gelişmeleri de faaliyetlerinin devamlılığı açısından son derece önemlidir. Küreselleşmeye bağlı olarak yoğun rekabet ortamında, işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve rekabet üstünlüğü elde etmeleri büyüme ve gelişme çabalarıyla doğrudan ilişkilidir (Koçoğlu, 2012: 267).

Büyüme kararı veren işletmeler içsel ve dışsal büyüme gibi iki alternatif arasında seçim yaparlar. Her iki stratejinin de olumlu ve olumsuz yanlarını değerlendirerek büyüme kararlarını faaliyete geçirirler. Pek çok işletmenin tercih ettiği büyüme stratejisi dışsal büyümedir. Dışsal büyüme bir şirketin satın alınması ya da bir şirketle birleşme yoluyla gerçekleşmektedir (Gönüllü, 2017: 1430-1431). İçsel büyüme ise işletmelerin pazar ve ürün geliştirme stratejileri ile gerçekleşmektedir.

İçsel büyümenin daha az tercih edilmesinin sebebi belirsizliklerle dolu olması ve uzun zaman almasıdır (Gönüllü, 2017: 1430-1431). Ayrıca içsel büyüme

işletmeler için hem maliyetli hem de risklidir. Bazı yöneticiler planlı ve yavaş yavaş değişime yol açan içsel büyümeyi sağlamanın kolay olduğunu ifade etseler de, stratejistler, doymuş pazarların, giderek şiddetlenen rekabetin ve müşterilerin güçlü hale gelmesinin üç önemli engel olduğunu ileri sürmektedir (Demirdöğen ve Tatlı, 2017: 319).

İçsel büyüme stratejilerinin ilki olan pazar geliştirme stratejisi ile işletmeler, mevcut ürünlerinde hiçbir değişikliğe gitmeden daha önce faaliyette bulunmadıkları yeni pazarlara hitap ederek büyüme sağlarlar (Koçoğlu, 2012: 269). Örneğin, daha önce sporculara ve gençlere yönelik olarak pazara sunulan ve bir enerji içeceği olan RedBull'un daha sonra pazarın diğer bölümlerine de sunulması bir pazar geliştirme stratejisi olarak gösterilebilir (Torlak ve Altunışık, 2012: 64).

Diğer içsel büyüme stratejisi ise ürün geliştirme stratejisidir. Son yıllarda teknoloji ve pazardaki gelişmelerin etkisi ile birlikte işletmelerin ürün geliştirme becerileri, sürekli gelişen ve değişen dünyada rekabetçi yapının odak noktası haline gelmiştir (Cengiz, Ayyıldız ve Kırkbir, 2005: 133). İşletmeler ürün geliştirmeyi iki şekilde gerçekleştirir. Birincisi, kendi bünyesinde yeni ürünler geliştirebilir ya da başka işletmelerle yeni ürün geliştirmek adına anlaşmalar yapabilir. Ancak yeni ürün geliştirmek oldukça maliyetlidir. Bu nedenle bazı işletmeler yeni ürün geliştirmek yerine mevcut ürünlerinde marka oluşturma yolunu seçerler. Ürün geliştirmenin ikinci şekli ise, işletmelerin rakiplerinin markalarını taklit etmesi ya da eski markaları yeniden canlandırmalarıdır (Altuğ, 2017: 22-23).

İşletmelerin büyüme kararlarının hem yararları hem de zararları mevcuttur. Söz konusu yararlar aşağıdaki sıralanabilir (Dikmen, 1991: 60):

- Büyümenin gerçekleşmesiyle birlikte satışlar artacak ve bu da işletmenin karını etkileyecektir.
- Büyüyen ve gelişen işletmelerde, genç ve dinamik çalışanlar ile yöneticileri tutmak daha kolaydır.
- Yöneticiler açısından işletmenin büyümesi, mücadele hırsını artırır ve faaliyet gösterdikleri iş alanında daha çok etki oluşturmalarına neden

olur. Bu da daha kalıcı mal ve hizmet üretmeleri açısından önemli bir durumdur.

- Büyüme, rakip işletmeler karşısında üstünlük sağlar ve onları büyüyen bir pazarda rekabete davet eder.

Büyüme sağladığı tüm bu yararların yanında aşağıda sayılan bazı sorunları da beraberinde getirir (Dikmen, 1991: 60-61):

- Büyüme, işletmede daha fazla personel ihtiyacına neden olacağından ödenecek ücret miktarını artırır.
- Ani bir büyüme işletmelerin nakit akışını tehlikeye sokabilir.
- Büyüme ile birlikte giderler artarak işletme üzerinde sürekli bir baskıya neden olur.

1.4.5.Pazarlama Karması Stratejileri

İşletmelerin faaliyetlerinin devamlılığını sağlayan en önemli faktör etkili pazarlama stratejilerini uygulamalarıdır. Pazarlama stratejileri mal ve hizmet satışının yanı sıra müşteri istek ve tercihlerinin tespit edilmesini, dağıtım, reklam, tutundurma faaliyetleri ile servis ve bakım gibi satış sonrası faaliyetleri, planlama ve piyasa araştırması gibi hizmetleri de içermektedir. Pazarlama, üretimden satışa, reklamdan tanıtıma geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Günümüzde pek çok işletme faaliyetlerinde uyguladıkları yanlış pazarlama stratejileri yüzünden başarısız olmakta, hatta faaliyetlerine son vermektedir (Nar ve Gök, 2016: 135).

Dinamik bir çevrede faaliyetlerine devam eden işletmelerin başarılı olmaları için hedef pazarın istek ve ihtiyaçlarını dikkate almaları gerekmektedir. Bu nedenle işletmelerin pazarlama karması elemanlarını etkin bir şekilde planlamaları önemli bir adımdır. 1960'lı yıllarda McCarthy'ın ortaya attığı pazarlama karması elemanları işletmeler tarafından rekabet ortamında bir silah olarak görülmüştür. Başlangıçta ürün (product), fiyat (price), tutundurma (promotion) ve dağıtım (place) olarak ele alınan ve 4P olarak ifade edilen pazarlama karması elemanlarına daha sonra hizmetler için yeterli olmadıkları gerekçesiyle fiziksel ortam (physicalevidence),

katılımcılar (participants) ve süreç yönetiminin (processmanagement) eklenmesi önerilmiştir. 1990'lı yıllarda ise pazarlama anlayışı tamamen değişerek müşteri odaklı bakış açısını içeren ve Lauterborn tarafından geliştirilen 4C müşteri odaklı pazarlama karması elemanları ortaya çıkmıştır (Ilgaz-Sümer ve Eser, 2006: 165).

Günümüzde temel pazarlama karması elemanları dört unsurdan oluşmaktadır. Bu elemanlar, ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmadır. Ürün; bireylerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya yarayan, karşılığında üreticilere ve aracılara maddi değer kazandıran, pazarda mübadeleye konu olan tüm soyut ve somut kavramları ifade etmektedir. Fiyat; ürünlerin pazarda değiş tokuşunun sağlanması için kendilerine biçilen değerdir. Dağıtım; ürünlerin üretildikleri yerlerden fayda oluşturma amacıyla alınması ve tüketicilere ulaştırılmaları için pazarda izlenen yol ve ulaştırma şeklidir. Tutundurma ise; ürünlerin pazarda tutunmasını sağlamak ve rekabet gücünü arttırmak amacı ile yapılan tanıtım çabaları anlamına gelir (Öndoğan, 2010: 7). Bu dört temel pazarlama bileşeninin doğru ve uyumlu bir şekilde hareket etmesi işletmelerin pazardaki başarılarının bir görüntüsüdür (Terkan, 2011: 305). İşletmeler ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma stratejileri ile rekabet ortamında güç elde ederler. Bu nedenle işletmelerin bunlarla ilgili verecekleri kararlar faaliyetlerinin devamlılığı açısından oldukça önemlidir.

Ürünler işletmelerin var olma nedenleridir. İşletmelerin kurulma amacı bir ürün üretmek ve/veya satmaktır ve faaliyet hayatlarının başarılı bir şekilde sürmesi bunların pazardaki performansına bağlıdır. Küreselleşmenin beraberinde getirdiği yoğun rekabet ortamında her ürün için verilecek karar işletmelerin başarılarına ya da başarısızlıklarına daha hızlı ve belirgin bir şekilde etki edecektir. Bu nedenle ürünlerle ilgili alınacak kararlar işletmeler için oldukça önemlidir. Kararların amacı, ürünleri istek ve ihtiyaçları karşılayacak hale getirerek, tüketicilerin bunları tercih etmelerini sağlamaktır. Ürünlerle ilgili verilen yanlış bir karar geri dönüşü olmayan sonuçlara yol açacaktır (Durmaz ve Yardımcıoğlu, 2015: 367).

Pazarlama karmasının tek gelir kaynağı elemanı olan fiyat, işletmelerin hem finansman kaynağı hem de kar getiren unsurdur. Bu nedenle işletmelerin pazarlama faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için doğru fiyatlandırma yapmaları şarttır. Fiyatlandırma ile ilgili kararlar işletmelerin kolay olarak verebileceği kararlar

değildir. Çünkü bu kararlar pazar ve çevre şartları, rakip işletmelerin fiyatları, işletme maliyetleri ve satış hacmine bağlı olarak değişebilmektedir. Bu sebeple pazarlama yöneticileri fiyatlandırma konusunda karar almadan önce detaylı bir pazar araştırması yapmak zorundadır (Tancı-Yıldırım, 2015: 11).

Müşteri memnuniyetinin oldukça önemli bir hale geldiği günümüzde, talep edilen ürünlerin doğru yerde ve doğru zamanda ulaştırılması da işletmeler için ciddi bir konudur. Bu nedenle pazarlama karması elemanlarından olan dağıtım kararlarının da pazarlama faaliyetleri bakımından önemi büyüktür (Güreş, 2008: 227). Tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini, onların istedikleri yer ve zamanda karşılamaya çalışan işletmelerin dağıtım stratejilerine odaklanması ve bu stratejileri bütünsel ve uyumlu bir şekilde gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Marangoz ve Aydın, 2017: 74).

Temel pazarlama karması elemanlarının sonuncusu tutundurmadır. İşletmelerin mal ve hizmet üretmesi, bunları fiyatlandırması, dağıtım kanalları ile dağıtımını gerçekleştirmesi ve müşteri memnuniyeti sağlayarak kar elde etmesi önemlidir ancak yeterli değildir. İşletmeler hedef pazara ürettikleri mal ve hizmetleri tanıtmıyorlarsa, tüketicileri bu mal ve hizmetleri almak için ikna edemiyorlarsa pazarlama yönetiminin başarılı olması imkansızdır. Bundan dolayı tüm işletmeler mal ve hizmetlerini tanıtılabilmek için reklam, halkla ilişkiler, kişisel satış ve satış geliştirme gibi tutundurma faaliyetlerinden yararlanırlar. Tutundurma faaliyetlerinde başarılı olmanın yolu hedef pazarın özelliklerinin işletmeler tarafından iyi bilinmesine bağlıdır (Cop ve Gülen, 2007: 2).

Görüldüğü gibi pazarlama karması elemanları, pazarlama faaliyetlerinin önemli bir bileşkesidir ve pazarlama karmasıyla ilgili alınacak kararlar, müşteri tatmini, işletmelerin karlılığı ve faaliyetlerinin devamlılığı açısından büyük önem arz eder (Çakıcı, Atay ve Harman, 2008: 69).

1.4.6.Stratejik Kontrol ve Performans Değerlendirmesi

Stratejik planlar için en önemli aşama, işletmelerin belirledikleri hedef ve amaçlara ulaşıp ulaşmadıklarını gösteren kontrol ve değerlendirme aşamasıdır. Bu

aşama, beş yıllık dönemi içeren stratejik planların, arzu edilen şekilde uygulanmasını, her evrede izlenmesini, değerlendirilmesini ve kontrolünü kapsamaktadır (Akçay, 2009: 82).

Stratejik kontrol, belirlenen stratejilerin uygulanıp uygulanmadığını denetleme ve uygulanan stratejilerin hala geçerli olup olmadığını belirleme işlemidir. Bu nedenle işletme büyüklüğüne bakılmaksızın tüm işletmeler için oldukça önemlidir. Hızlı değişimlerin yaşandığı pazar ortamında stratejik hedef ve amaçlara ulaşmak ve çevresel etkilere karşı doğru hareket etmek için stratejik kontrol süreci gereklidir (Karsavuran, 2013: 69). Stratejik kontrol süreci, günlük ve olağan faaliyetlerle ilgili değildir. Bu süreç, uzun vadeli faaliyetlerin izlenmesi, bunlarla ilgili programların gözden geçirilmesi ve düzeltilmesini içeren ve işletmenin tümünü kapsayan bir kontrol sisteminin tasarlanıp kurulmasını amaçlar (Ergin ve Elmacı, 1999: 148). Bu kontrol sistemi, iyi performansın ne olduğunu açığa kavuşturacak, kar ve yatırım arasındaki dengeleri açık hale getirecek, bireysel hedefleri tanıtacak ve iş performansı kötüye gittiğinde kurumsal yönetimin ne zaman müdahale edeceğini gösterecek şekilde planlamalıdır (Liviü, Sorina ve Radu, 2008: 190).

Performans değerlendirme ise, işletmelerin kuruluş amaçlarının ne kadar gerçekleştiğinin değerlendirilmesi sürecidir. İşletme yöneticilerinin doğru karar alabilmeleri ve buna bağlı olarak işletme başarısının artırılması ve stratejik amaçların gerçekleştirilmesi açısından büyük önem arz eder. İşletmelerin geçmişteki çalışmaları değerlendirerek eksiklikleri belirlemesi, işletme performansına etki eden faktörlerin denetlemesi, hedeflerin daha gerçekçi bir temel üzerine kurulması ve bunlara zamanında ve verimli yollardan ulaşılması içinde oldukça önemlidir (Bayyurt, 2007: 577-578).

Performans değerlendirme süreci planlanırken, hangi tüketici grubuna en iyi hizmetin ne şekilde verilebileceği gibi soruların önceden cevaplanması gerekir. Bu cevaplar performans değerlendirme sürecinde yöneticilere kolaylık sağlar. İyi tasarlanmış bir performans değerlendirme süreci, mevcut durumun belirlenmesi, misyon oluşturulması, amaçların ve hedeflerin saptanması, performans kriterlerinin oluşturulması ile ölçme ve değerlendirme aşamalarından meydana gelir (Çakmak ve Ocaklı, 2006: 215).

Sonuç olarak stratejik kontrol ve performans değerlendirme aşaması, pazarlama faaliyetlerinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için yöneticilerin geleceğe yönelik alacakları kararlara etki eden en önemli aşamadır. Stratejik kontrol süreci stratejik pazarlama planında belirlenen stratejilerin uygulanıp uygulanmadığının kontrolünü sağlarken, performans değerlendirme süreci uygulanan stratejilerle amaçlara ne kadar ulaşıldığının ölçümünü gerçekleştirmektedir.

1.5.Performans Kavramı

Performans kavramı İngilizce kökenli bir kelime olup, dilimizde icra etmek olarak tercüme edilmiş ve başarı kelimesi ile özdeşleştirilmiştir (Akçakaya, 2012: 173). Bu kavram, genel olarak planlı ve amaçlı bir etkinliğin sonunda elde edilenleri nitel veya nicel olarak belirlemeye yarayan bir gösterge olarak tanımlanmaktadır (Cihangir, 2014: 38).

İşletmeler açısından performans, işletmelerin hedeflerine ulaşma derecesini ifade eden çok boyutlu bir kavram olarak ele alınır (Karaman, 2008: 411). Günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri rakipleri karşısında farklılıklarının olmasına bağlıdır. Bu nedenle işletmeler performans ölçümü gerçekleştirerek farklılıklarını ortaya koyarlar. İşletmelerin vizyon ve misyonları doğrultusunda hedeflerini belirlemeleri ve bu hedeflere ulaşabilmek için doğru stratejiler kullanmaları performans ölçümü sayesinde gerçekleşir (Ege ve Şener, 2013: 107). Belirlenen stratejilerin emin adımlarla gerçekleştirilmeleri, işletmelerin ayakta kalabilmelerine, rakiplerine karşı üstünlük elde etmelerine ve faaliyet gösterdikleri pazarda başarılı olmalarına zemin hazırlar. Bu da ancak sağlıklı bir performans ölçümü sayesinde gerçekleşir. Performans yönetiminin başarılı olması ölçüm sisteminin doğru kullanılmasına bağlıdır. Ölçüm, işletmelerin hedeflerine ne kadar ulaştığını gösteren bir sistem olarak karşımıza çıkar (Töre-Başat, 2011: 14-15). Daha açık bir ifadeyle, “ölçüm” terimi, örgütsel varlığın performans boyutundaki durumunu ve ilerlemeyi göstermek için kullanılır. Kapsamlı

bir şekilde tanımlanabilen belirli bir özellikten ziyade karmaşık bir örgütsel varoluş durumunu ifade eder (Wagner, 2008: 37).

Performans ölçümü ile hedeflenen üretilen mal ve hizmet kalitesinin maksimum seviyeye çıkarılmasıdır. Ölçüm ile ilk olarak işletmelerin iyi ya da kötü performansı ortaya çıkarılır. Bununla birlikte tüketicilerin işletme üzerinde baskı oluşturması beklenir ve bu baskı sonucunda da mal ve hizmet kalitesinin artması amaçlanır (Yenice, 2006: 58). Daha iyi mal ve hizmet üretmenin yanı sıra işletmeler, diğer işletmelerle kendi durumlarını kıyaslamak, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verebilmek, sahip oldukları kaynakları doğru şekilde kullanabilmek, işletme problemlerini belirlemek ve bu problemleri çözüme kavuşturmak amacıyla da performans ölçümü gerçekleştirirler (Kocaman, 2017: 66).

1.5.1. Performansın Boyutları

Performans, çeşitli unsurların bir araya gelmesiyle oluşan çok boyutlu bir kavramdır. Bu kavramın bazı boyutları zaman içerisinde önemini kaybetmişken, bazı boyutları ise daha da önemli hale gelmiştir (Özer, 2009: 6). Bir mal veya hizmetin kaynağının özel sektör ya da kamu sektörü olmasına göre performansın boyutları değişiklik gösterebilmektedir (Akçakaya, 2012: 179). Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramları, performansın teknik boyutları olarak ele alınmaktadır. Teknik boyut, performansın bütün yönleriyle ele alınmasını sağlar ve işletme faaliyetlerinin, üretim faktörlerinin ve çalışan performansının ölçülmesinde kullanılır (Yükçü ve Atağan, 2009: 1). Literatürde bu kavramların çoğu zaman birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Ancak bu üç kavramda performans ölçümünün farklı yönlerini ifade etmektedir. Örneğin, bir işletmenin etkin çalıştığı ancak verimli olmadığı veya verimli olduğu halde etkin çalışmadığı sıkça rastlanan bir durumdur (Özden, 2010: 741).

1.5.1.1.Etkinlik

Etkinlik, işletmelerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonunda amaçlara ulaşma derecesini gösteren bir performans göstergesidir (Salimi-Altan, 2010: 185). Başka bir tanıma göre etkinlik, işletmelerin girdi ve çıktı mekanizmaları vasıtasıyla işleri doğru yapabilme becerisi olarak değerlendirilmiştir (Yükçü ve Atağan, 2009: 2). Yine farklı bir görüş bu kavramı, bir işletmenin rekabet ortamında nerede bulunduğunu ve mevcut girdilerden en fazla ne kadar çıktı üretilbileceğini gösteren bir kavram olarak tanımlanmıştır (Çelik, 2016: 70). Farrell ise 1957 yılındaki çalışmasında bu kavramın ekonomik ve teknik olarak ayrı ayrı ele alınması önerisinde bulunmuştur. Teknik etkinliği, eldeki girdilerin en uygun şekilde kullanılması ile en yüksek çıktının üretilmesi olarak tanımlarken, ekonomik etkinliği, işletme kaynaklarının maliyetleri en aza indirecek şekilde kullanılması olarak ifade etmiştir (Özden, 2010: 742).

İşletmelerin ekonomik yapı içerisindeki en önemli görevi belirlemiş olduğu amaçlara ulaşabilmesidir. Amaçlarına ulaşmış olan işletmeler ancak ekonomik yapı içerisinde olumlu sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle işletmelerin etkin olması işletmeyi oluşturanların yanı sıra üçüncü kişiler açısından da büyük önem taşımaktadır. Etkinliğin tüm birimler açısından önemini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Özdevecioğlu, 1999: 403):

- **İşletme sahip ve ortakları açısından:** Etkin çalışmayan işletmeler amaçlarına ulaşamayan dolayısıyla başarısız işletmelerdir ve bu nedenle istenilen kara ulaşmaları da mümkün değildir.
- **Çalışanlar açısından:** Etkin çalışmayan işletmelerin çalışanlarına maddi ve sosyal haklar tanımları mümkün değildir.
- **Yöneticiler açısından:** Bir işletmenin etkin çalışmaması yöneticilerin başarısızlığının bir ispatıdır.
- **Kamuoyu açısından:** Etkin çalışmayan işletmeler müşteri istek ve tercihlerini dikkate almayan, kaliteyi göz ardı eden ve tüketici haklarına saygı duyamayan işletmeler olarak nitelendirilir.

- **Devlet açısından:** Etkin çalışmayan işletmeler ülke kaynaklarını boşa harcayan, vergi ve diğer yükümlülüklerini yerine getirmeyen işletmelerdir.

İşletmelerin iç ve dış çevresindeki tüm birimler için bu kadar önemli olan etkinlik ölçümü, ticari bir yapı olarak işletmeler için de oldukça önemlidir. Çünkü işletmelerin etkin çalışması, yoğun rekabet ortamında yerlerini belirlemelerine yardımcı olan en temel unsurdur (Salimi-Altan, 2010: 185).

1.5.1.2.Etkililik

Etkililik, işletmelerin sahip olduğu kaynakları en iyi şekilde değerlendirmeleriyle en iyi sonuca ulaşmayı ifade eder (Yükçü ve Atağan, 2009: 1). Farklı bir yaklaşım, etkililiği, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için gerekli kaynakları elde etme kabiliyeti olarak tanımlamıştır (Sezer ve Ak, 2017: 167). Etkililik, işletmelerin sahip olduğu kaynakların ne miktar tüketildiği ile kıyaslamalı bir şekilde, hangi çıktının üretebileceğinin de bir ölçüsü olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle kaynakların farklı miktarda tüketilmelerinde farklı etkililik düzeyleri de ortaya çıkacaktır (Yükçü ve Atağan, 2009: 7).

Bir işletme, etkin olduğu halde etkili olamayabilir ya da etkili olduğu halde etkin olmayabilir. Çünkü etkililik işletme performansı için bir temel oluşturmaktadır. Etkinlik ise bu performansı sağlamlaştırmaya yarayan bir etkidir. Bu nedenle işletmeler, bütün faaliyetlerin etkililiğini sağlamalı ve etkili olmayan faaliyetlerin etkinliği ne kadar fazla olursa olsun azaltmalı veya elemelidir (Yükçü ve Atağan, 2009: 7).

Etkililik ve etkinlik kavramlarının her ikisi de işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmeye yöneliktir. Ancak etkililik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için girdilere yani kaynaklara yönelirken, etkinlik ise faaliyetlerin sonucunda elde edilecek çıktılara yönelik bir performans boyutu olarak ele alınabilir.

1.5.1.3.Verimlilik

Verimlilik üretim sürecinde yer alan girdilerle, bu süreç sonunda elde edilen çıktılar arasındaki ilişkiyi gösteren ve kaynakları israf etmeden en iyi şekilde değerlendirerek üretmeyi ifade eden bir kavramdır (Yükçü ve Atağan, 2009: 4). İşletmelerin sahip oldukları kaynakları belli bir süreç içerisinde nasıl tükettiklerini gösteren bir etkinlik ölçüsü olarak da ifade edilebilir. Çıktı, bu süreç içerisinde üretilmiş olan mal ve hizmetin toplam değerini ifade ederken, girdide bunları üretebilmek için gereken kaynak miktarıdır. Verimlilik artışı girdiye oranla çıktıdaki değişim oranını gösterir (Akdeniz ve Durmaz, 1998: 87). İşletmelerin verimliliklerini artırması sahip oldukları kaynakları etkili olarak kullanmaları ile gerçekleşir. Verimlilik artışı, aynı kaynaklardan daha fazla ürün elde edebilme ile veya aynı ürünlerin daha az kaynak kullanılarak üretilmesi ile mümkün olur (İleri, 1999: 10).

Verimlilik, işletmelerin performansını gösteren önemli bir gösterge olarak değerlendirilmektedir. Bir işletmenin teknolojik gelişmelere uyum sağlayarak gerçek maliyetlerini düşürmesi yani girdi hacmini azaltması işletme başarısına etki eden bir faktördür. Girdi ve çıktı arasındaki oran verimliliği gösterdiğine göre, işletmelerin başarısı verimlilik artışına bağlıdır demek yanlış bir ifade olmayacaktır (Kara ve Seyhan, 2016: 165). Verimliliğin bir performans kriteri olarak yoğun bir şekilde kullanılmasının nedeni basit olması ve bütün işletmelerde rahatlıkla kullanılabilmesidir. Bu nedenle tüm işletmeler, belli bir zaman dilimi içindeki performanslarını değerlendirmede başvurdukları gibi, çeşitli bölümlerin performanslarını karşılaştırabilmek içinde bu kriteri sıklıkla kullanmaktadır (Akdeniz ve Durmaz, 1998: 87).

1.5.2.Performans Ölçümünün Önemi ve Gerekliği

Son yıllarda rekabetin giderek artması, küreselleşmenin etkisi ile sınırların yok olması, teknolojide yaşanan ilerlemeler ve tüketici istek ve tercihlerinde meydana gelen değişiklikler performans ölçümünün önemini ve gerekliliğini artırmıştır. İşletmeler, amaçlarına ne kadar ulaştıklarını görmek, rakipleri ile kendi durumlarını karşılaştırmak ve faaliyet gösterdikleri pazarda yer aldıkları noktayı

belirlemek için performans ölçümüne belli aralıklarla başvurmaktadır (Töre-Başat 2011: 13).

Performans ölçümü, işletme sahip ve yöneticileri, yatırımcılar ve işletmeye kredi veren kuruluşlar gibi pek çok ilgilinin işletme ile ilgili aldıkları kararları etkiler. Bundan dolayı işletmeler ne sebeple olursa olsun performans ölçümünü gerçekleştirirler. Yönetimin kontrol aşamasının bir parçası olan performans ölçümü, işletme başarısının ortaya çıkarılması, geliştirilecek alanların saptanması ve verimsizlik sebeplerinin belirlenmesi gibi işletmelere pek çok fayda sağlar (Çoşkun, 2006: 128).

Etkin tasarlanmış ve başarılı bir şekilde uygulanan bir performans ölçüm sistemi sayesinde işletmelerin iç ve dış çevrelerine karşı duyarlılığı da artmaktadır. Performans ölçümü yöneticilere, işletmelerin stratejik amaçlarına ne kadar ulaştıklarına dair bilgi sağlarken, hissedarlar, yatırım kuruluşları, bankalar, devlet ve toplumun diğer kuruluşlarına da üretim sisteminin başarısını belirlemek için önemli bilgiler sunmaktadır (Zerenler, 2005: 29-30). İşletmelerin belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşma düzeyinin izlenmesinin yanı sıra kantitatif bir karar verme ortamının oluşturulması, çalışanların objektif bir şekilde değerlendirilmesi, etkin bir güdüleme sisteminin kurulması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması ile kalite ve verimliliğin artırılması da performans ölçüm sistemi sayesinde gerçekleşmektedir (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007: 545).

İKİNCİ BÖLÜM

2.PAZARLAMA PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ

2.1.Pazarlama Performansı

Günümüzde tüketicilerin istek ve ihtiyaçları her geçen gün değişmektedir. Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarında meydana gelen bu değişim pazarı da değişime sürüklemektedir. Bu nedenle işletmeler pazardaki dinamik yapıyı takip etmenin ve talebi fazla olan mal ve hizmeti üretme çabası içindedir.

İşletmelerin üretilecek mal ya da sunulacak hizmetle ilgili karar almasını sağlayan birim pazarlama fonksiyonudur. Pazarlama fonksiyonu,

- Üretilen mal ve hizmet satışının artırılması,
- Marka değerinin yükseltilmesi,
- Elde edilen karın sürekliliğinin sağlanması,
- Gerektiğinde ürünle ilgili değişiklikler yapılması,
- Tutundurma ve tanıtım faaliyetlerinin gerçekleşmesi,
- Kurumsal müşteri ve tüketici memnuniyetinin sağlanması,
- Yeni ürünler geliştirilerek pazara sürülmesi,
- Dağıtım kanallarının tespit edilmesi,
- Tüketici tercihlerinin belirlenmesi,
- Yeni ihtiyaçlar oluşturulması,
- Gerektiğinde üretim durdurma kararının verilmesi,
- Fiyatlandırma politikasının oluşturulması ve
- Tüm bunların en uygun zamanda, en verimli şekilde gerçekleşmesi için planlama yapan ve bütçenin hazırlanmasından da sorumlu olan bir işletme birimidir (Okay, 2016).

Yukarıda sayılan işlevler göz önünde bulundurulduğunda pazarlama biriminin işletmeler için hayati bir fonksiyon olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Çünkü pazarlama faaliyetleri, işletmelerin başarılı olmasında kilit bir rol üstlenir ve işletmenin itici gücü olarak görev yapar. Bir işletmenin diğer faaliyetleri ne kadar

etkili olarak yürütülse de, mal ve hizmetler tüketiciler için uygun değilse veya herhangi bir nedenden dolayı satış gerçekleşmiyorsa başarısızlık kaçınılmaz olacaktır (Mucuk, 2014: 232).

Pazarlama performansı; işletmeler için bu kadar önem arz eden pazarlama biriminin ve pazarlama faaliyetlerinin başarısını ifade etmektedir. Bu noktada pazar (firma) performansı ile pazarlama performansı arasında fark olduğunu söylemek gerekir. Pazar (firma) performansı, işletmelerin pazardaki başarısını bir bütün olarak ifade ederken, pazarlama performansı, bu başarıya etki eden pazarlama faaliyetlerinin başarısı olarak ifade edilmektedir (Çalık, Altunışık ve Sütütemiz, 2013: 143).

Pazarlama çabalarını ekonomik açıdan bir “fayda” oluşturma faaliyeti olarak ele aldığımızda pazarlama performansının işletmeler için önemi daha da artmaktadır (Günay ve Ayyıldız, 2017: 114). Pazarlama performans ölçümü, özellikle pazarlama maliyetlerinin fazla olduğu işletmelerde yöneticiler için son derece önemli bir konu haline gelmiştir. Ölçüm sistemi, planlama ve kontrol sistemini desteklemek amacıyla bütün işletmenin genel performans ölçüm sistemi ile uyumlu olmalıdır. Bir işletmenin pazarlama performansının iyileştirilmesi, müşteri istek ve tercihlerini doğru tespit etmeye ve mal ve hizmetleri rakip işletmelerden daha iyi bir şekilde sunmaya bağlıdır (Çetin, Özer ve Karakaya, 2006: 48).

Pazarlama yöneticileri, pazarlamanın hesap verebilirliği ve güvenilirlik sorunlarıyla sıkça karşılaşmaktadırlar (Gao, 2010: 25). Pazarlamanın bu sorumluluk eksikliği pazarlamacıların güvenilirliğini olumsuz yönde etkilerken, pazarlamanın varlığını tehdit ederek, işletme içerisindeki konumunu kaybetmesine neden olmaktadır (Rust, Ambler, Carpenter, Kumar ve Srivastava, 2004: 76). Bu nedenle tamamlanmamış bir pazarlama performans ölçüm sisteminin, hiç olmamasından daha iyi olduğu söylenebilir. (Brooks ve Simkin, 2011:3). Zaten pazarlama girdileri ile çıktıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve pazarlama faaliyetlerinin etkinliğinin ölçülmesi işletmeler açısından giderek zorunlu bir hal almaktadır. Çünkü firma performans artışının sağlanması için pazarlama faaliyetlerinde hangi değişikliklerin yapılması gerektiği önemli bir konudur (Çıtak, 2015: 50).

Pazarlama performansının ölçülmesi işletmeler için zor ve zaman alıcıdır. Bu nedenle yöneticileri pazarlama faaliyetleri açısından değerlendirme yapmaya ikna

etmek için zorlayıcı araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır (Clark ve Ambler, 2001: 13). Yöneticilerin pazarlama faaliyetlerinin işletme performansına yaptığı katkıyı ölçmedeki başarısızlıkları, pazarlamanın işletme içerisindeki öneminin belirlenememesine neden olacaktır. Bu sebeple pazarlama performansının ölçülmesi konusunda pazarlama fonksiyonu artan bir baskı ile karşılaşmaktadır (Hacıoğlu, 2012: 59).

Tüm bunlar dikkate alındığında pazarlama performans ölçümünün işletmeler açısından önemini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür. Pazarlama performans ölçümü;

- Pazarlama faaliyetlerinin hesap verilebilirliğini sağlamaktadır.
- Pazarlama yöneticilerine olan güveni artırmaktadır.
- Pazarlama biriminin işletme içerisindeki önemini ve konumunu netleştirmektedir.
- Pazarlama faaliyetlerinde hangi değişikliklerin yapılması gerektiği, hangilerine devam edilmesi konusunda yöneticilere fikir vermektedir.

Ayrıca pazarlama performansının ölçülmesi firma performansı açısından da önem arz etmektedir. Çünkü, pazarlama performansını ölçebilme becerisine sahip olan firmaların, performans raporlaması ile eksiklikleri tespit etmesi ve bunu gidermeye çalışması genel firma performansında da bir iyileşmeye yol açacaktır (O’Sullivan, Abela ve Hutchinson, 2009: 856).

2.2.Pazarlama Performansının Belirlenmesine Yönelik Ölçütler

İşletmelerin değişen pazar koşullarına uyum sağlayabilmek için, performans ölçütlerini belirlemeleri ve bu doğrultuda faaliyetlerini periyodik olarak değerlendirmeleri gerekir. Çünkü rakipleri karşısında güç elde etmeleri bu ölçütlerle yapılacak değerlendirmeler işığında gerekli düzenlemeleri yapmaları ile mümkün olmaktadır (Kabadayı, 2002: 61).

Pazarlama faaliyetlerinin kontrolü için öncelikle değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, daha sonra da ölçme işleminin gerçekleşmesi gerekir. Belirlenen ölçme ve değerlendirme standartlarına performans ölçütleri denilir (Günay ve Ayyıldız,

2017: 117). Performans ölçütleri, faaliyetler hakkında gerekli bilgileri sunarken, yöneticilerin karar almalarına, planlama yapmalarına, kontrol gerçekleştirmelerine, amaçlara uygun stratejiler belirlemelerine ve iyileştirici düzenlemeler yapmalarına yardımcı olmaktadır. Ayrıca iyileştirmenin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesinde de önemi büyüktür (Kabadayı, 2002: 74). Yöneticiler vizyon, misyon ve stratejiler ışığında amaç ve hedeflerini belirleyerek ölçütlere karar verirler. Ancak bu doğrultuda daha iyi hizmet sunma çabasında olan ve sonuçlardan maksimum değer elde etmeyi amaçlayan bir işletmenin varlığından söz edilebilir (Ataman-Akgül, 2004: 74). Performans ölçütlerinin doğru seçilmemesi pek çok gizli maliyeti de beraberinde getirir. Yanlış seçilen performans ölçütleri, yöneticilerin yanlış karar almalarına neden olduğu gibi işletmeleri beklenenin altında sonuçlara da götürmektedir. Ayrıca kaynak israfı ve aşırı yatırım gibi durumları da ortaya çıkarmaktadır (Ertuğrul, 2009: 21).

Pazarlama performansının ölçülmesi, finansal ve finansal olmayan performans kriterlerini birlikte barındıran bir dengeli puan kartı yöntemine uymayı gerektirmektedir (Beukes ve Wyk, 2016: 138). Dengeli puan kartı yöntemi, çok boyutlu performans ölçüm yöntemlerinden biridir. Bunlar, geleneksel performans ölçüm sistemlerinin eksikliklerini gidermek için finansal ölçütlerin yanı sıra finansal olmayan ölçütleri de kullanarak tam bir değerlendirme imkanı sunmaktadır (Yaşar, 2016: 193). Bu nedenle pazarlama performans ölçütleri finansal ve finansal olmayan ölçütler olarak iki grupta incelenmektedir (Hacıoğlu, 2012: 60).

Literatürde yer alan bazı pazarlama performans ölçütleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2.Pazarlama Performans Ölçütleri

Müşteri Memnuniyeti	Gronholdt ve Martensen, 2006; Hacıoğlu ve Gök, 2013; Smith ve Madden, 2005; Sampaio vd., 2011; Farley vd., 2008; Ambler ve Kokkinaki, 2004; Ambler, 2010; Milichovsky ve Simberova, 2015; Tüfekçi ve Tüfekçi, 2014; Çatı vd., 2012; Hooper, 2006; Türkay, 2007
Müşteri sadakati	Gronholdt ve Martensen, 2006; Hacıoğlu ve Gök, 2013; Smith ve Madden, 2005; Farley vd., 2008; Ambler ve Kokkinaki, 2004; Barwise ve Farley, 2004; Mintz ve Currim, 2013; Milichovsky ve Simberova, 2015; Çatı vd., 2012; Hooper, 2006
Pazar Payı	Gronholdt ve Martensen, 2006; Sampaio vd., 2011; Gaskill ve Winzar, 2013; Barwise ve Farley, 2004; Mintz ve Currim, 2013; Ambler, 2010;

	Bulut, 2013; Türkay, 2007; Uzkurt vd., 2006
Algılanan kalite	Gronholdt ve Martensen, 2006; Hacıoğlu ve Gök, 2013; Sampaio vd., 2011; Ambler ve Kokkinaki, 2004; Barwise ve Farley, 2004; Ambler, 2010
Satışlar	Gronholdt ve Martensen, 2006; Hacıoğlu ve Gök, 2013; Ambler ve Kokkinaki, 2004; Yeşildağ, 2016; Türkay, 2007; Uzkurt vd., 2006;
Karlılık	Gronholdt ve Martensen, 2006; Hacıoğlu ve Gök, 2013; Sampaio vd., 2011; Ambler ve Kokkinaki, 2004; Türkay, 2007; Uzkurt vd., 2006
Yatırımın getirisi	Zahay ve Griffin, 2010; Hacıoğlu ve Gök, 2013; Sampaio vd., 2011; Elisa and Gordini, 2014; Milichovsky ve Simberova, 2015;
Müşteri yaşam boyu değeri	Gronholdt ve Martensen, 2006; Hacıoğlu ve Gök, 2013; Farley vd., 2008
Marka farkındalığı	Gronholdt ve Martensen, 2006
Müşteri sayısı	Gronholdt ve Martensen, 2006; Sampaio vd., 2011; Yeşildağ, 2016
Müşteri şikayetlerinin sayısı	Gronholdt ve Martensen, 2006; Hacıoğlu ve Gök, 2013; Sampaio vd., 2011; Ambler, 2010; Uzkurt vd., 2006
Cüzdan payı	Gronholdt ve Martensen, 2006; Zahay ve Griffin, 2010
Ekonomik katma değer	Hacıoğlu ve Gök, 2013; Milichovsky ve Simberova, 2015
Pazarlama maliyetleri	Yeşildağ, 2016; Çetin vd., 2006
Görece fiyat	Barwise ve Farley, 2004; Mintz ve Currim, 2013; Ambler, 2010; Gronholdt ve Martensen, 2006
Fiyat Primi	Farley vd., 2008 ; Smith ve Madden, 2005
Fiyat esnekliği	Gronholdt ve Martensen, 2006
Marka bilinci	Smith ve Madden, 2005; Gaskill ve Winzar, 2013
Pazarlama harcamaları	Sampaio vd., 2011; Gaskill ve Winzar, 2013
Çalışan memnuniyeti	Smith ve Madden, 2005; Çatı vd., 2012
Müşteriye ilgi	Gronholdt ve Martensen, 2006; Hacıoğlu ve Gök, 2013; Ambler ve Kokkinaki, 2004
İmaj/şöhret	Gronholdt ve Martensen, 2006
Müşteri marjı	Gronholdt ve Martensen, 2006

Brüt kar marjı	Hacıoğlu ve Gök, 2013; Sampaio vd., 2011; Ambler ve Kokkinaki, 2004
Nüfuziyet oranı	Gronholdt ve Martensen, 2006
Reklam etkinliği	Smith ve Madden, 2005
Benzersizlik	Zahay ve Griffin, 2010
Tercih edilme	Mintz ve Currim, 2013
Çalışma verimliliği	Zahay ve Griffin, 2010
Büyüme payı	Smith ve Madden, 2005
Yeni ürünlerin gelirleri	Hacıoğlu ve Gök, 2013; Ambler ve Kokkinaki, 2004
Müşteri güveni	Çatı vd., 2012
Pazarların çeşitlendirilmesi	Çetin vd., 2006
Kapasite Kullanımı	Zahay ve Griffin, 2010
İndirim oranı	Sampaio vd., 2011
Reklam harcamaları	Smith ve Madden, 2005
Hizmet/ürün bulunabilirliği	Sampaio vd., 2011
Müşteri dönüşümleri	Ambler ve Kokkinaki, 2004; Hacıoğlu ve Gök, 2013; Elisa ve Gordini, 2014
Reklam satışları	Farley vd., 2008
Maliyet tasarrufu	Elisa ve Gordini, 2014
Müşteri devir oranı	Gronholdt ve Martensen, 2006
Yeni müşteri tutma oranı	Mintz ve Currim, 2013
Yüksek fiyat dilimleri	Zahay ve Griffin, 2010
Dağıtım	Gronholdt ve Martensen, 2006; Ambler, 2010

Kabul edilen inovasyonlar	Farley vd., 2008
Medyayı kapsama alanı	Mintz ve Currim, 2013

2.2.1.Finansal Ölçütler

Pazarlama performansının belirlenmesinde genellikle ilk sırada finansal ölçütler yer almaktadır (Clark, 1999: 713; Günay ve Ayyıldız, 2017: 118). Finansal performans ölçütleri ile var olan somut veriler kullanılarak ölçme gerçekleştiğinden daha düşük maliyet ve daha az zaman gerektirmektedir (Bayraktaroğlu, Uluköy ve Akçi, 2014: 285-286). Bu nedenle tüm işletmelerin performans değerlendirmede ilk tercihi finansal ölçütlerdir. Karlılık, satışlar, nakit akışı ve pazar payı pazarlama performansının ölçülmesinde sıklıkla kullanılan finansal ölçütlerdendir (Günay ve Ayyıldız, 2017: 118).

2.2.1.1.Karlılık

Karlılık, bir işletmenin toplam gelirleri ve toplam maliyetleri arasındaki farkı ortaya koyan bir ölçüttür. Ölçülmesi kolay olduğundan, tüm işletmelerin değerlendirmeye aldığı bir başarı göstergesi olarak kabul edilmektedir.

Dinamik pazar koşulları içerisinde faaliyet gösteren işletmeler stratejilerini belirlerken en çok karlılık kriterini dikkate alırlar. Çünkü karlılık, işletmelerin devamlılığını ve uzun vadede ekonomik faaliyetlerini yürütmelerini sağlayan en önemli faktördür ve gelecekte atılacak her türlü adım buna bağlı olarak gerçekleşmektedir (Kindik ve Aslan, 2017: 608). İşletmelerin hangi mal ve hizmeti üretmesi gerektiği konusunda da karlılık göstergelerinin önemi büyüktür. Yani karlılığın tespiti, işletmelerin faaliyet alanını belirlemelerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca masraf ve maliyetlerin denetim altına alınması açısından da karlılık analizlerine ihtiyaç duyulmaktadır (İslamoğlu, 2013: 581).

İşletmeler genellikle performans değerlendirmesi yaparken karlılık ölçütünü tek başına değerlendirirler. Ancak karlılığın tek başına bir performans ölçütü olarak ele alınması yanlış değerlendirmelere neden olabilmektedir. Örneğin aynı oranda kar elde etmiş iki işletmenin aynı derecede başarılı olduğunu söylemek doğru değildir. Çünkü burada önemli olan bu karın, hangi yatırımdan kaynaklandığının ve hangi risk düzeyinde elde edildiğinin belirlenmesidir. Karlılığın bir başarı ölçütü olarak ele alınması, işletmelerin gelecekteki başarılarına ilişkin olumlu veya olumsuz beklenti oluşturmaları açısından da önemlidir. Bununla birlikte büyüme potansiyelinin tespit edilmesi, kaynak dağılımının optimalleştirilmesi, çalışanların ve yöneticilerin ödüllendirilmesi bakımından da karlılık önemli bir kriter olarak ele alınmaktadır (Sayılğan ve Gürdal, 2004: 118).

2.2.1.2.Satışlar

Satış, bir işletmenin dış çevreye açılan en önemli fonksiyonu olarak ifade edilebilir. Bu nedenle işletmelerin satışları için göstermiş olduğu her türlü çaba, amaçlarına ulaşabilmek için önemli katkılar sağlamaktadır (Gürbüz ve Erdoğan, 2007: 116).

İşletmelerin yaşamlarını sürdürmeleri, kar elde etmeleri ve büyüebilmeleri tatmin edici seviyede satış geliri elde etmeleriyle doğrudan ilişkilidir. Bundan dolayı yöneticiler performans değerlendirmesi yaparken satışları önemli bir ölçüt olarak değerlendirirler (Yükselen, 2010:6). Çünkü satışlar, bir işletmenin nihai hedeflerine ulaşış ulaşmadığını gösteren önemli bir göstergedir.

İşletme yöneticilerinin satışlarla ilgili doğru ve net bilgiler olmadan başarılı bir yönetim göstermesi mümkün olmadığından satışlarla ilgili bilgileri uygun ve kullanılabilir bir şekilde sunmak gerekir (Dinçer ve Dinçer, 2011: 163). Bu bilgilerin eksiksiz bir şekilde sunulması planlanan satışların ne ölçüde gerçekleşip gerçekleşmediğini gösterirken, başarısızlık nedenlerinin tespit edilmesini de sağlar. Yöneticiler bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt ararlar (İslamoğlu, 2013: 574):

- Gerçekleştirilmek istenen nedir?
- Gerçekleştirilenler nelerdir?
- Neden bu sonuç elde edildi?

➤ Neler yapılmalıdır?

İşletmeler, bu sorulara verilecek yanıtlar ile satış hedeflerine ulaşmış olup olmadığını net bir şekilde ortaya koyar. Satış hedeflerine ulaşılması gelir artışı sağlayacağı için artan rekabet ortamında güçlü duruma gelmelerine neden olacaktır.

2.2.1.3.Pazar Payı

Pazar payı, bir işletmenin pazardaki etkinlik alanını gösterir. Bir malın, aynı kategoride yer alan mallar içerisindeki toplam satışını ya da toplam gelirini ifade eder. Başka bir ifade ile işletmenin o mal açısından piyasada sahip olduğu pay olarak tanımlanabilir.

Her işletmenin faaliyet gösterdiği sektör içerisinde belli bir pazar payı bulunmaktadır. İşletmelerin temel amacı, bu payı koruyup geliştirmek ve ayakta kalabilmeyi sağlamaktır. Bu nedenle bir işletmenin pazar payına ulaşma düzeyi önemli bir performans ölçütü olarak değerlendirilmektedir (Fındıkçı'dan aktaran Marangoz ve Biber, 2007: 206).

Bir işletmenin sahip olduğu satış hacmi, o işletmenin başarısını tek başına açıklayamamaktadır. İşletme satışlarını iki yönden değerlendirmek şarttır. Birincisi, işletmenin satışlarının pazarın büyüme oranının üstünde olup olmadığının değerlendirilmesi iken, ikincisi işletmenin rakipleri karşısında elde ettiği pazar payı oranlarına bakılarak performansın değerlendirilmesidir. Örneğin, bir işletme pazar büyüme oranının altında satışlarını artırmış ve bu nedenle pazar payı düşmüştür. Buna karşılık rakip işletme ise devamlı olarak pazar payını artırmıştır. Bu durum pazar payı düşmüş olan işletmenin sebep ne olursa olsun başarısız olduğunu göstermektedir (İslamoğlu, 2013: 577-578). Bu nedenle yöneticiler performans ölçünü gerçekleştirirken, pazar payında meydana gelen değişiklikleri dikkate alırlar ve pazar payını önemli bir ölçüt olarak değerlendirirler (Marangoz ve Biber, 2007: 206).

2.2.1.4.Nakit Akışı

Nakit akışı, bir işletmenin belli bir dönem içerisinde finansal durumunda değişmelere neden olan parasal hareketleri sistematik bir şekilde yansıtır ve işletmenin borç ödeyebilme kapasitesini gösterir. İşletmelerin geleceğe yönelik kararlar alabilmesi için nakit akışı hakkında bilgi sahibi olmak ve bu bilgilerin sistematik olarak analiz edilmesi oldukça önemlidir. Çünkü finansal kararlar geleceğe yönelik kararlardır. Bu nedenle nakit akış bilgilerinin geleceğe ışık tutacak şekilde analiz edilip yorumlanması gerekir (Başar ve Azgın, 2016: 798).

İşletmeler faaliyetlerini devam ettirebilmek ve sorumluluklarını yerine getirebilmek için gereksinim duydukları nakdi oluşturamazlarsa, finansal açıdan sıkıntı yaşamaları kaçınılmaz olmaktadır. Günlük faaliyetlerinin sürdürülmesi ve sorumlulukların yerine getirilmesinin yanı sıra yeni yatırımlar yapmak, beklenmeyen fırsatları değerlendirmek ve ödemeler konusunda hızlı davranmak açısından da işletmeler nakde ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle işletmelerin ihtiyaç duyduğu bu nakdi, esas faaliyetlerinden elde etmesi önemli bir başarı göstergesidir (Aktaş, Karğın ve Karğın, 2012: 115)

Devamlı olarak kar artışı sağlayan bir işletmenin nakit akışı bakımından performansı düşük ise sorumluluklarını yerine getirmesi mümkün olmaz. Bu nedenle yöneticilerin performans hedeflerini belirlerken sadece karlılığı değil aynı zamanda nakit akışını da göz önünde bulundurmaları gerekir. Çünkü işletmelerin daha fazla nakit elde etmeye çalışmaları faaliyetlerinin devamlılığı için karlılık kadar önemlidir (Vargün ve Uyguntürk, 2016: 359).

2.2.2.Finansal Olmayan Ölçütler

Daha önceki yıllarda yöneticiler performans ölçümünü gerçekleştirirken sadece finansal ölçütlerin yeterli olacağı düşüncesiyle hareket etmişlerdir. Ancak ilerleyen zaman ile birlikte rekabetin yoğun bir hal alması finansal ölçütlerdeki bazı eksiklikleri ortaya çıkarmış ve işletmelerin bu açığı kapatabilmek amacıyla finansal olmayan ölçütlere de başvurduğu görülmüştür (Ege ve Şener, 2013: 107).

Finansal olmayan performans ölçütleri, işletmelerin finansal tablolara yansımayan ve sonuçları raporlanamayan performans ölçütleri olarak ifade edilebilir.

Özellikle finansal performans ölçütlerinde müşteri değerinin dikkate alınmaması finansal olmayan performans ölçütlerine olan ilgiyi artırmıştır. Çünkü müşteri değerinin dikkate alınmadığı bir performans ölçüm sürecinde işletmelerin doğru kararlar alması mümkün olmamaktadır (Yiğiter, 2011: 2). Pazarlama performansının değerlendirilmesinde en çok kullanılan finansal olmayan ölçütler, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatidir.

2.2.2.1.Müşteri Memnuniyeti

Günümüzde aynı sektörde benzer mal ve hizmet sunmaya çalışan işletmeler arasındaki rekabet giderek artmaktadır. Artan rekabet ortamında işletmelerin başarılı olmaları, müşterilerin devamlı olarak değişen istek ve ihtiyaçlarına cevap vermelerine ve bu doğrultuda yeni stratejiler geliştirmelerine bağlıdır. Son yıllarda, müşterileri ile sağlıklı ilişkiler kuran, onların beklentilerini tam anlamıyla karşılayan, müşteri tercihlerini doğru analiz eden ve satın alma alışkanlıklarını dikkate alarak mal ve hizmet üreten işletmeler başarılı olarak kar oranlarını arttırmaktadır (Mutlubaş ve Soybalı, 2017: 3). Bundan dolayı günümüzdeki işletmelerin çoğu müşteri istek ve beklentilerinin doğru analizini içeren bir hizmet politikası benimseyerek, müşteri memnuniyetini azami seviyede tutmayı amaçlamaktadır (Yıldırım, 2014: 66).

Müşteri memnuniyeti beklentilerin karşılanma derecesidir. İşletmeler için müşterilerle kurulacak sürekli ve sağlam ilişkiler bir pazarlama hedefi haline gelmiştir ve bunun gerçekleşmesi beklentilerin karşılanmasına yani memnuniyetin sağlanmasına bağlıdır. Memnuniyetin ölçümünün kilit bileşenleri; ürün ve hizmet performansı ile ilgili beklentiler ve gerçekleşen performans arasındaki fark olarak ele alınmaktadır. Beklentiler ve performans arasındaki farkın olumlu olması memnuniyeti, olumsuz olması ise memnuniyetsizliği ortaya çıkarmaktadır (Torlak ve Altunışık, 2012: 155). Dolayısıyla bir müşterinin satın alma işlemi gerçekleştikten sonra yaşayacağı tatmin duygusu ürün ve hizmete karşı duyduğu beklentilere bağlıdır. Bu nedenle modern pazarlama faaliyetlerinin bir gereği olarak istek ve ihtiyaçların sürekli olarak izlenmesi ve buna göre mal ve hizmet üretilmesi oldukça önemlidir (Yükselen, 2013: 34). Rakipleri karşısında rekabet avantajı elde etmek ve

piyasadaki yıkıcı güçler tarafından ezilmemek isteyen işletmeler bu anlayışı benimseyerek memnun müşteri kitlesini oluşturmanın çabası içine girerler. Bu anlayışı benimsemeyen işletmelerin zaman içerisinde rekabetin yıkıcı güçlerine dayanamayarak yok oldukları bir gerçektir (Koçer, 2017: 714).

Müşteri memnuniyeti işletmenin pazar payı ve karının artmasında veya belirlenen hedeflere ulaşılmasında en önemli stratejik faktördür (Şahin, 2013: 70). Bu nedenle işletmeler performans değerlendirmesi yaparken müşteri memnuniyetini dikkate almak zorundadır. Çünkü bir işletmenin faaliyetlerinde başarılı olması öncelikle sahip olduğu müşteri kitlesini memnun etmeye bağlıdır. Memnun bir müşteri tabanına sahip olmak, gelir artışı sağlaması nedeniyle önemli bir pazarlama başarısı olarak kabul edilebilir (Clark 1999: 715).

2.2.2.2.Müşteri Sadakati

Pazarlama faaliyetlerinde başarılı olmak için sadece müşterileri memnun etmek yeterli değildir. Aynı zamanda işletmeye bağlı olacak kalıcı müşteri kitlesi oluşturmakta faaliyetlerin devamlılığı açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle performans ölçümü gerçekleşirken müşteri sadakati önemli bir ölçüt olarak ele alınmaktadır.

Müşteriler ile uzun vadeli ilişkiler kurmak, müşterilerin daha iyi tanınmasına zemin hazırladığı için, pazarlama çabalarının daha verimli ve etkin kullanılmasına imkan tanımaktadır. Çünkü bir işletmenin en iyi müşterilerini tanıması, onların kalıcılığını sağlamak için ne yapmaları gerektiği hususunda önemli bilgiler sunmaktadır. Bu durum pazarlama çabalarında gereksiz tekrarlara ve verimsiz uygulamalara son vermektedir (Oyman, 2002: 169-170).

Müşteri sadakatinin davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki yönü söz konusudur. Sadakatin davranışsal yönü, müşterilerin aynı işletmeden satın alma durumunu tekrarlaması işlevidir. Tutumsal sadakat ise, müşterilerin aynı işletmeden satın alma fiilini gerçekleştirme dahi işletme hakkında olumlu yorumlar yapması, başkalarına tavsiyede bulunması ve onları bu işletmeden alışveriş yapmaları için ikna etmeye çalışmasıdır. Bu durum işletmenin kendi reklamını yapmasından çok daha önemlidir. Zira tutumsal sadakate sahip müşteriler en etkili reklam faaliyetlerini

gerçekleştirmektedir (Çatı ve Koçoğlu, 2008: 169). Ayrıca sadık müşterilerin işletmelerin karlılığını ve uzun vadeli performanslarını artırmak gibi önemli avantajları da söz konusudur (Erk, 2009: 110). Çünkü müşterilerle kurulacak uzun süreli ilişkiler, müşterilerin bu zaman periyodunda ürün veya hizmet satın alma sıklığını artırarak işletmelere ekonomik fayda sağlamaktadır (Şener ve Behdioğlu, 2013: 167).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1.Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma stratejik pazarlama performansının belirlenmesine yönelik hiyerarşik bir model oluşturmayı amaçlamıştır. Bu nedenle literatür incelemesi ve konuyla ilgili bilimsel çalışmalara sahip akademisyenlerin görüşlerinin alınması ile pazarlama performansının değerlendirilmesinde kullanılan ölçme kriterleri belirlenmiştir. Kriter sayısının fazla olması ve fikir birliğinin olmaması nedeniyle ölçme kriterleri sınıflandırılmıştır. Bununla birlikte üretim sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin pazarlama yöneticisi ile görüşülerek işletmenin vizyonu doğrultusunda belirledikleri pazarlama stratejileri öğrenilmiştir ve performans değerlendirmesi bu stratejilere göre, belirlenmiş olan ölçütlere verilen puanlama ile gerçekleşmiştir. Değerlendirme üretim sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin pazarlama yöneticisi ile gerçekleştiğinden, bu araştırma, çalışma kapsamındaki işletme ile sınırlı kalmıştır.

Çalışmada hiyerarşik bir model oluşturmak amaçlandığı için çok ölçütlü karar verme yöntemlerinden olan “Analitik Hiyerarşi Prosesi” (AHP) yönteminden yararlanılmıştır. Analitik Hiyerarşi Prosesi, bir kriterin veya bir alternatifin toplam puan içindeki ağırlığını belirlemek için kullanılan, kriterlerin ve alternatiflerin ikili karşılaştırmasına dayanan bir ağırlıklandırma metodudur. Dolayısıyla herhangi bir problemin çözümünde karar vericilerin verecekleri puanlara göre alternatifler ve kriterler arasındaki önem sırasını belirler. Ayrıca nitel kavramların sayısal olarak ifade edilmesinde de oldukça elverişli bir yöntemdir. Bu nedenle çalışmadaki problemin çözümünde AHP yöntemi tercih edilmiştir.

3.1.1. Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP)

Yönetim fonksiyonlarının tümü için hayati bir değer taşıyan karar verme süreci, belirlenen bir amaca ulaşabilmek için birçok eylem planı arasında en uygun olanını seçmek olarak ifade edilebilir. Küreselleşmenin etkisi ile birlikte, işletmelerin başarılı olması zengin bir karar verme sürecine sahip olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle günümüzde işletmeler için bilginin sadece toplanıp işlenmesi değil, aynı zamanda gelişmiş karar verme tekniklerinden yararlanarak alternatifler arasında doğru seçimler yapması da önemli hale gelmiştir. Çünkü rekabet avantajının kazanılması ve bunun uzun vadede sürdürülmesi işletmelerin doğru kararlar almalarına bağlıdır. Dolayısıyla rekabet avantajı elde etmenin yolu modern karar verme tekniklerinden yararlanmaktan geçmektedir. Modern karar verme teknikleri işletmelerin globalleşen iş ilişkilerinde öncü bir konuma gelmeleri için oldukça önemlidir. Son yıllarda Analitik Hiyerarşi Prosesi, işletmelerin çok fazla tercih ettiği ve önemi giderek artan modern karar destek yöntemlerinden biri haline gelmiştir (Kuruüzüm ve Atsan, 2001: 84).

1968 yılında Myers ve Alpert tarafından ileri sürülen Analitik Hiyerarşi Prosesi yöntemi, daha sonra Saaty tarafından geliştirilmiş ve karar verme problemlerinin çözümünde önemli bir model haline gelmiştir. AHP, “karar hiyerarşisinin tanımlanması durumunda kullanılan ve kararı etkileyen faktörler açısından karar noktalarının yüzde dağılımlarını veren bir karar verme ve tahminleme yöntemi” olarak tanımlanabilir (Yaralıoğlu, 2001:131). Karar vermede grupların ya da bireylerin önceliklerini de gözeten, hem nicel hem de nitel değişkenlerin birlikte değerlendirilmesine yarayan matematiksel bir metottur (Dağdeviren, Akay ve Kurt, 2004: 132). İkili karşılaştırma matrisi sayesinde kararın verilmesinde etkili olan faktörlerin önem derecelerini ortaya koyarken, karar alternatiflerinin de sıralamasını gerçekleştirir (Ömürbek ve Şimşek, 2014: 306).

Nitel ve somut olmayan kavramları içeren öznel kriterler, yönetsel algı ve yargılara dayanır. Örneğin, çevresel düzenleme ve müşteri memnuniyeti gibi nitel kavramları nicel değerlerde ifade etmek ve bunları matematiksel bir modele sığdırmak zordur. Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP), bu tür problemleri çözmek için kullanılacak çok kriterli bir karar verme yaklaşımıdır. Karar vericilere modeli

hiyerarşik bir yapıda sunarak sorunun daha iyi bir şekilde açıklanmasını ve değerlendirilmesini sağlar (Bayraktar, Gözlü ve Büyükdemir, 1999: 37).

AHP, karar vericilere karar vermede yardımcı olmak için matris cebiri, öz vektörler ve ikili karşılaştırmalar kullanır. Problemi ana ve alt kriterlere ayırarak hiyerarşik bir formda yapılandırır. Hiyerarşi kurulduktan sonra, karar veren / uzman, ana ve alt kriterlerin önceliklendirilmesine izin verir (Knott ve James, 2003: 88-89). Hiyerarşinin en üstünde çalışmanın amacı, onun altında sırasıyla kriterler, alt kriterler ve alternatifler yer alır (Başkaya ve Akar, 2005: 275).

Hiyerarşi inşa edilirken (Saaty, 1990: 9);

- Problem olabildiğince ayrıntılı gösterilmelidir. Ancak bu ayrıntı unsurların değişime karşı duyarlılığını kaybedecekleri kadar derin olmamalıdır.
- Problemi kuşatan çevre göz önünde bulundurulmalıdır.
- Çözüme katkıda bulunan faktörler belirlenmelidir.
- Probleme ilişkili katılımcılar tanımlanmalıdır.

AHP'de hiyerarşi düzenlemek iki amaca hizmet etmektedir. Birincisi o duruma özgü karmaşık ilişkilerin genel bir görünümünü sunar. İkincisi karar vericinin her seviyedeki kriterlerin aynı büyüklük derecesinde olup olmadığını değerlendirmesine yardımcı olur. Böylece homojen unsurları doğru bir şekilde karşılaştırabilir (Saaty, 1990: 9).

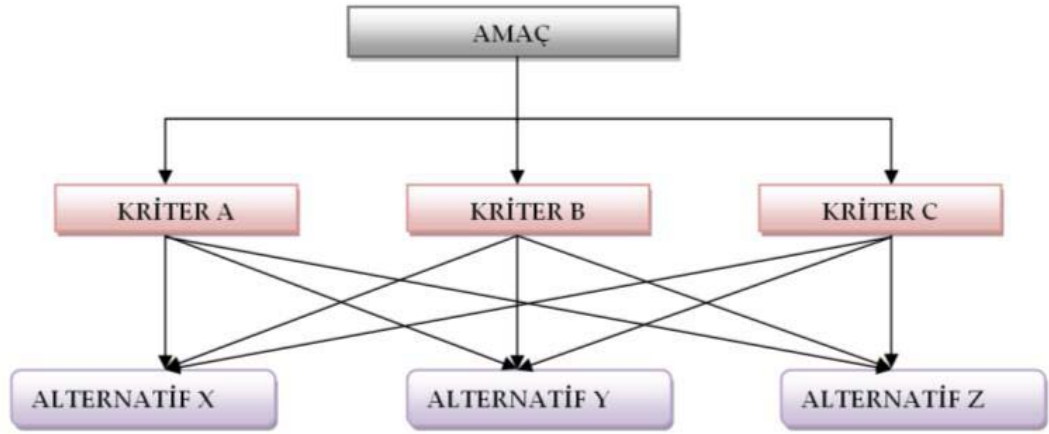
3.1.2. Analitik Hiyerarşi Prosesinin Aşamaları

3.1.2.1. Problemin Tanımlanması ve Hiyerarşik Yapının Oluşturulması

Analitik hiyerarşi prosesi yönteminde problemin tanımlanması, ana ve alt kriterler ile alternatiflerin belirlenmesini içerir (Aktepe ve Ersöz, 2014: 4). Bu nedenle AHP'de ilk adım, kararlaştırılan amaç doğrultusunda kriterlerin ve alt kriterlerin saptanmasıdır. Amacı etkileyen kriterlerin belirlenebilmesi için anket

çalışması yapılabilir ya da konunun uzmanlarının görüşleri alınabilir (Dağdeviren vd., 2004: 132).

Kriterler belirlendikten sonra her bir kriter için alternatifler oluşturulur ve karar vermek için hiyerarşik yapı tasarlanmış olur (Scholl, Manthey, Helm, Steiner, 2005: 763). Şekil 2.'de AHP'nin hiyerarşik yapısı gösterilmiştir.



Şekil 2. Hiyerarşik Yapı (Wang, Liu ve Elhag, 2008: 515)

3.1.2.2. İkili Karşılaştırma Matrislerinin Oluşturulması ve Ağırlıkların Belirlenmesi

İkili karşılaştırma matrisleri, belirlenmiş bir ölçek doğrultusunda tüm kriterlerin birbiriyle karşılaştırılmasında kullanılır (Aktepe ve Ersöz, 2014: 4). İkili karşılaştırmalar karar alma süreçlerinin kilit taşı olduğundan, bunları doğru bir şekilde nicelleştirmek, nitel verileri kullanan çok kriterli karar verme yöntemlerinde en önemli adımdır (Triantaphyllou ve Mann, 1995: 38). Birçok kriter arasında değerlendirme yapmak için, genellikle nitel olarak yapılan yargılamalar sayısal olarak ifade edilir. Bunu yapmak için, dikkatli bir şekilde tasarlanmış ikili karşılaştırmalara ihtiyaç duyulur (Saaty, 2008: 124).

Karşılaştırmanın yapılacağı hiyerarşide n sayıda kriterin bulunması durumunda $(n-1)/2$ sayıda karşılaştırma yapılır (Byun, 2001: 290). Örneğin, 5 kriterli

bir karar problemi 5. $(5-1)/ 2 = 10$ adet ikili karşılaştırmayı gerektirmektedir. Kriterler için karşılaştırma matrisi Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3.Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi Oluşturulması(Vargas,1990:4)

	Kriter 1	Kriter 2	Kriter...	Kriter j
Kriter 1	W_1/W_1	W_1/W_2	...	W_1/W_j
Kriter 2	W_2/W_1	W_2/W_2	...	W_2/W_j
Kriter...
Kriter j	W_j/W_1	W_j/W_2	...	W_j/W_j

İkili karşılaştırma matrisi oluşturulduktan sonra tüm kriterlerin birbirlerine karşı ne kadar önemli olduğunun belirlenmesi gerekir. Karşılaştırmalarda bu değerlendirmeyi yapabilmek için Saaty 1’den 9’a kadar değer verilen önem ölçeğini geliştirmiştir. Analitik hiyerarşi prosesinde genel olarak bu ölçekten yararlanılır (Arslan, 2010: 458). İkili karşılaştırma matrisinde w_i/w_j terimi, belirlenmiş olan amaca ulaşabilmek için i kriterinin, j kriterinden ne derece önemli olduğunu ifade eder. Örneğin, değer 7 ise, i kriterinin j kriterine göre çok kuvvetli derecede önemli olduğu anlaşılır. Dolayısıyla j kriteri de i kriterine göre $1/7$ düzeyinde önemlidir (Uzun ve Kazan, 2016: 101). Karşılaştırmada kullanılan Ölçek değerleri Tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4.Analitik Hiyerarşi Sürecinde Kullanılan Değerlendirme Ölçeği (Saaty, 1990: 15)

Önem Derecesi	Tanım	Açıklama
1	Eşit Önemli	İki seçenek amaca eşit seviyede katkıda bulunur.
3	Birinin diğerine göre çok az önemli olması	Tecrübe ve yargı bir faaliyeti diğerine çok az derecede tercih ettirir.
5	Kuvvetli Derecede Önemli	Tecrübe ve yargı bir faaliyeti diğerine kuvvetli derecede tercih ettirir.
7	Çok Kuvvetli Derecede Önemli	Bir faaliyet güçlü bir şekilde tercih edilir ve uygulamada baskınlık rahatlıkla görülür.
9	Aşırı Derecede Önemli	Bir faaliyetin diğerine tercih edilmesine ilişkin kanıtlar çok büyük güvenilirliğe sahiptir.

2,4,6,8	Ara (Ortalama) Değerler	Uzlaşma gerektiğinde yukarıda listelenen yargılar arasına düşen değerler
	Reciprocal	Tersi Karşılaştırmalar İçin

3.1.2.3. Kriterlerin Görelî Ağırlıklarının Belirlenmesi ve Tutarlılık Oranının Hesaplanması

İkili karşılaştırma matrisi oluşturulup kriterlere değer verildikten sonraki aşama, kriterlerin görelî önem derecelerinin belirlenmesidir. Görelî önem dereceleri üstünlük belirleme ya da ağırlık belirlemek için kullanılmaktadır.

Karşılaştırılan faktörlerin önceliğinin hesaplanmasında ilk olarak, matristeki her sütunun toplam değeri alınır ve her bir faktör bulunduğu sütunun toplam değerine bölünür. Bu şekilde elde edilen matrise normalize edilmiş ikili karşılaştırma matrisi adı verilir. Daha sonra normalize edilen matriste, her satırdaki elemanların aritmetik ortalaması bulunur. Aritmetik ortalama öncelik vektörünü verir. İkili karşılaştırmalar matrisi ile öncelik vektörü çarpılır ve ağırlıklandırılmış toplam vektör bulunur (Kara, 2017: 584). Özvektörün formülü aşağıdaki gibidir (Ramadhan, Al-Abdul ve Duffuaa, 1999: 29):

$$W_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \frac{a_{ij}}{\sum_{j=1}^n a_{ij}}$$

Bu aşamaya kadar yapılan işlemlerin doğruluğunun kontrolü için tutarlılık oranının hesaplanması gerekir. Tutarlılık oranının hesaplanmadan önce tutarlılık göstergesi hesaplanır. Son olarak tutarlılık göstergesi rassallık göstergesine bölünür ve böylece tutarlılık oranı hesaplanmış olur. Rassallık göstergesi için Saaty'nin rassallık göstergesi tablosu kullanılır (Kara, 2017: 584). Tutarlılık göstergesi ve tutarlılık oranının formülü aşağıdaki gibidir (Diñçer ve Görener, 2011: 247):

$$\text{Tutarlılık Göstergesi} = \frac{\lambda_{\max} - n}{n}$$

$$\text{Tutarlılık Oranı} = \frac{\text{Tutarlılık Göstergesi}}{\text{Rassallık Göstergesi}}$$

Tutarsızlık oranı 0.10 değerinden küçük olmalıdır. Bu oranın 0.10 ‘dan büyük olduğu durumlarda matris yeniden incelenmeli ve gerekli düzenlemelerin ardından adımlar tekrarlanmalıdır (Kapar, 2013: 211). Tutarsızlık oranının hesaplanması için kullanılan rassallık göstergeleri Tablo 5’de verilmiştir (Wang, Che, Wu, 2010: 1024).

Tablo 5.Rassallık Göstergeleri (Wang, Che, Wu, 2010: 1024)

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RI	0	0	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.59

3.2.Önerilen Modelin Tasarlanması

Bir model oluşturmanın en önemli adımı, problemi çözmek için modelin tasarlanması, yani modelin algoritmasının oluşturulmasıdır. Algoritma, herhangi bir problemin çözülmesinde veya herhangi bir amaca ulaşılmasında izlenecek olan yolu ifade eder. Model oluşturmada doğru bir yol izlemek algoritmanın oluşturulması ile gerçekleşir (Kömürcü, 2016: 28).

Bu çalışmada önerilen modelin algoritması aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur. Belirlenmiş amaç doğrultusunda;

- Araştırma kapsamındaki işletmenin pazarlama stratejilerinin belirlenmesi,
- Literatür incelemesi ve konuyla ilgili bilimsel çalışmalara sahip olan akademisyenlerin görüşlerinin alınması ile ana ve alt ölçüt listesinin oluşturulması,
- Pazarlama stratejilerinin ikili karşılaştırmalarının yapılması, yerel ağırlıkların ve tutarsızlık oranının hesaplanması,
- Her bir stratejiye göre ana ve alt ölçütlerin ikili karşılaştırmalarının yapılması, yerel ağırlıkların ve tutarsızlık oranının hesaplanması,
- Modelde yer alan pazarlama performans ölçütlerinin genel ağırlıklarının hesaplanması,

- Modelde yer alan pazarlama performans ölçütlerinin mevcut durumunun belirlenmesi,
- Modelde yer alan pazarlama performans ölçütlerinin mevcut durum düzeyinin, genel ağırlıklar ve mevcut durum baz alınarak belirlenmesi,
- Pazarlama performansının modelde yer alan ölçütler açısından genel değerlendirmesinin yapılması.

Modelin tasarlanmasında ilk aşama, araştırma kapsamındaki işletmenin pazarlama stratejilerinin belirlenmesidir. Bu nedenle işletmenin pazarlama yöneticisi ile görüşme sağlanmış ve vizyonları doğrultusunda belirledikleri pazarlama stratejileri öğrenilmiştir. Buna göre işletmenin belirlediği pazarlama stratejileri aşağıdaki gibidir:

1. Yeni ülke pazarlarında yer edinmek (PS1)
2. AR-GE desteği ile yeni ürünler geliştirmek (PS2)
3. Satış kanalını güçlendirmek (PS3)

Modelin daha sonraki aşaması ise stratejik pazarlama performansının belirlenmesinde kullanılan ölçütlerin sınıflandırılmasıdır. Sınıflandırmada kullanılan ölçütler incelenen literatür ve uzman görüşleri alınarak şekillenmiştir. Ana kriterler; finansal, müşteri, süreç, ürün ve fiyat ölçütleri olmak üzere beş başlık altında değerlendirilmiştir ve her bir ana kriterin altında beşer tane olmak üzere toplam 25 alt kriter belirlenmiştir. Buna doğrultuda çalışmanın ana ve alt kriterleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

Finansal Ölçütler (FNÖ)

Karlılık (FNÖ1)

Satışlar (FNÖ2)

Yatırımın Getirisi (FNÖ3)

Pazar Payı (FNÖ4)

Hissedar Değeri (FNÖ5)

Müşteri Ölçütleri (MŞÖ)

- Müşteri Memnuniyeti (MŞÖ1)
- Müşteri Sadakati (MŞÖ2)
- Müşteri Yaşam Boyu Değeri (MŞÖ3)
- Müşteri Güveni (MŞÖ4)
- Yeni Müşteri Sayısı (MŞÖ5)

Süreç Ölçütleri (SRÖ)

- Satış Süreci (Kişisel Satış, İyileştirme) (SRÖ1)
- Satış Öncesi Süreç (Sipariş, Ürün/Hizmetlerin İyileştirilmesi, Dağıtım) (SRÖ2)
- Satış Sonrası Süreç (Müşteri Hizmetleri, Geri Bildirim, Dağıtım,) (SRÖ3)

- Yenilik Süreci (SRÖ4)
- Müşteri Etkileşim Süreci (SRÖ5)

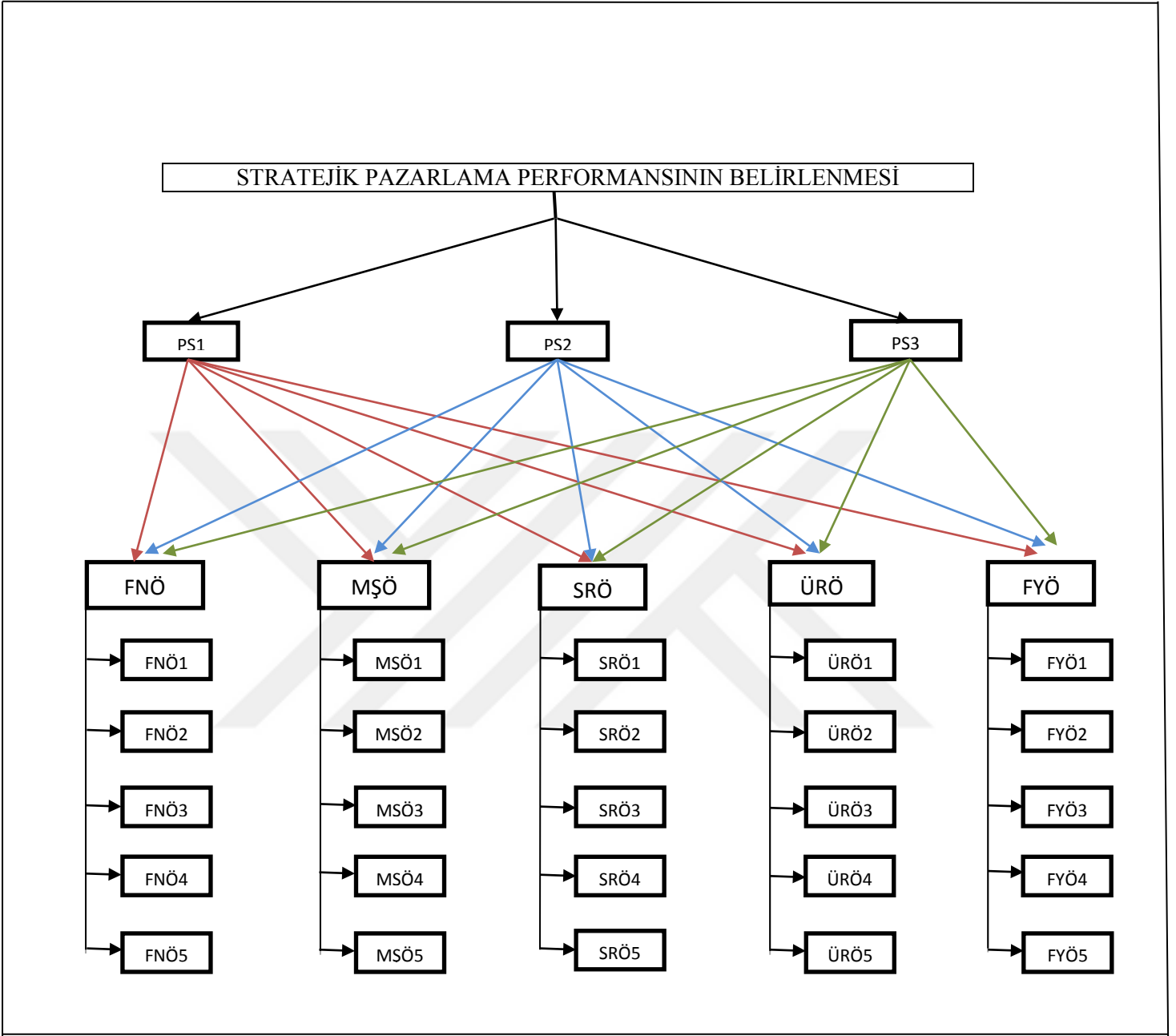
Ürün Ölçütleri (ÜRÖ)

- Yeni Ürün Sayısı (ÜRÖ1)
- Ürün Bulunabilirliği (ÜRÖ2)
- Yeni Ürün Konseptine Olan İnanç (ÜRÖ3)
- Ürün Çeşitliliği (ÜRÖ4)
- Ürün Kalitesi (Performans ve Tutarlılık Kalitesi) (ÜRÖ5)

Fiyat Ölçütleri (FYÖ)

- Fiyat Esnekliği (FYÖ1)
- Fiyatlandırma Becerisi (FYÖ2)
- Fiyat Primi (FYÖ3)
- Göreceli Fiyat (FYÖ4)
- Fiyatlandırma Tekniği (FYÖ5)

Yukarıda verilen pazarlama stratejileri ve pazarlama performansının ölçülmesinde kullanılan ana ve alt ölçüt listesine göre oluşturulan model Şekil 3.'de verilmiştir. Modelin birinci seviyesinde amaç, ikinci seviyesinde pazarlama stratejileri, üçüncü seviyesinde ana ölçütler, dördüncü seviyesinde ise alt ölçütler yer almaktadır.



Şekil 3. AHP Modeli

3.2.1. İkili Karşılaştırmalarının Yapılması

Çalışmada kullanılacak pazarlama stratejileri ve ölçütler belirlendikten sonra sıra ikili karşılaştırmaların yapılmasına gelmiştir. İkili karşılaştırmalar için Tablo 4’de verilen Saaty’nin değerlendirme ölçeğinden yararlanılmıştır. Matrislerin yerel ağırlıkları ve tutarsızlık oranları Exper Choice programı ile belirlenmiştir. Çalışmada ilk olarak işletmenin pazarlama performansını belirlerken baz aldığı pazarlama stratejilerinin ikili karşılaştırması yapılmıştır. Buna göre işletmenin en fazla ağırlığa sahip olan pazarlama stratejisinin, “satış kanalını güçlendirmek” olduğu belirlenmiştir. Bu stratejiyi sırasıyla “AR-GE desteğiyle yeni ürünler geliştirmek” stratejisi ve “yeni ülke pazarlarında yer edinmek” stratejisi izlemiştir. Matrisin tutarsızlık oranı 0.04 olarak hesaplanmıştır. Bu oran AHP’nin öngördüğü sınırlar içerisinde olduğu için ikili karşılaştırmaların tutarlı olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 6. Pazarlama Stratejilerine İlişkin İkili Karşılaştırma Matrisi

Pazarlama Stratejileri	PS1	PS2	PS3	Yerel Ağırlıklar
Yeni ülke pazarlarında yer edinmek (PS1)	1	1/3	1/5	0.105
AR-GE desteği ile yeni ürünler geliştirmek (PS2)		1	1/3	0.258
Satış kanalını güçlendirmek (PS3)			1	0.637

Tutarsızlık oranı: 0.04

Pazarlama stratejilerinin yerel ağırlıkları hesaplandıktan sonra her bir stratejiye göre ana ölçütlerin ikili karşılaştırılması yapılmıştır. Tablo 7’de “Yeni ülke pazarlarında yer edinmek” stratejisine göre ana ölçütlerin ikili karşılaştırmaları ve yerel ağırlıkları verilmiştir. Bu stratejiye göre stratejik pazarlama performansının belirlenmesinde öncelikli ana ölçüt grubu ürün ölçütleridir. Ürün ölçütlerini sırasıyla süreç ölçütleri, müşteri ölçütleri, fiyat ölçütleri ve finansal ölçütler izlemiştir. Matrise ilişkin tutarsızlık oranı 0.06 olarak hesaplanmıştır. Bu oran AHP’nin öngördüğü sınırlar içerisinde olduğu için ikili karşılaştırmaların tutarlı olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 7.“Yeni Ülke Pazarlarında Yer Edinmek” Stratejisine Göre Ana Kriterlerin İkili Karşılaştırması

Ana Kriterler	FNÖ	MŞÖ	SRÖ	ÜRÖ	FYÖ	Yerel Ağırlıklar
Finansal Ölçütler (FNÖ)	1	1/2	1/3	1/5	1/3	0.064
Müşteri Ölçütleri (MŞÖ)		1	1/2	1/4	3	0.157
Süreç Ölçütleri (SRÖ)			1	1/3	2	0.205
Ürün Ölçütleri (ÜRÖ)				1	4	0.466
Fiyat Ölçütleri (FYÖ)					1	0.108

Tutarsızlık oranı: 0.06

Tablo 8’de “AR-GE desteği ile yeni ürünler geliştirmek” stratejisine göre ana ölçütlerin ikili karşılaştırmaları ve yerel ağırlıkları verilmiştir. Bu stratejiye göre stratejik pazarlama performansının belirlenmesinde ürün ölçütlerinin öncelikli olduğu görülmüştür. İkinci sırada finansal ölçütler, üçüncü sırada müşteri ölçütleri, dördüncü sırada ise aynı ağırlığa sahip olan süreç ve fiyat ölçütleri yer almıştır. Matrise ilişkin tutarsızlık oranı ise 0.06 olarak hesaplanmıştır. Bu oran AHP’nin öngördüğü sınırlar içerisinde olduğundan dolayı ikili karşılaştırmaların tutarlı olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 8.“AR-GE Desteği İle Yeni Ürünler Geliştirmek” Stratejisine Göre Ana Kriterlerin İkili Karşılaştırması

Ana Kriterler	FNÖ	MŞÖ	SRÖ	ÜRÖ	FYÖ	Yerel Ağırlıklar
Finansal Ölçütler (FNÖ)	1	2	3	1/3	3	0.237
Müşteri Ölçütleri (MŞÖ)		1	3	1/3	3	0.180
Süreç Ölçütleri (SRÖ)			1	1/3	1	0.085
Ürün Ölçütleri (ÜRÖ)				1	3	0.413
Fiyat Ölçütleri (FYÖ)					1	0.085

Tutarsızlık oranı: 0.06

Tablo 9’da “Satış kanalını güçlendirmek” stratejisine göre ana ölçütlerin ikili karşılaştırması ve yerel ağırlıklar verilmiştir. Bu stratejiye göre en fazla ağırlığa sahip olan ölçüt grubu ürün ölçütleridir. Ürün ölçütlerini sırasıyla, süreç ölçütleri, müşteri ölçütleri, fiyat ölçütleri ve finansal ölçütler izlemiştir. Matrisin tutarsızlık

oranı 0.08 olarak hesaplanmıştır. Bu oran ikili karşılaştırmaların tutarlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 9. “Satış Kanalını Güçlendirmek” Stratejisine Göre Ana Kriterlerin İkili Karşılaştırması

Ana Kriterler	FNÖ	MŞÖ	SRÖ	ÜRÖ	FYÖ	Yerel Ağırlıklar
Finansal Ölçütler (FNÖ)	1	1/3	1/3	1/5	1/3	0.059
Müşteri Ölçütleri (MŞÖ)		1	1/2	1/3	4	0.192
Süreç Ölçütleri (SRÖ)			1	1/3	2	0.209
Ürün Ölçütleri (ÜRÖ)				1	4	0.439
Fiyat Ölçütleri (FYÖ)					1	0.101

Tutarsızlık oranı: 0.08

Tablo 10’da “Yeni ülke pazarlarında yer edinmek” stratejisine göre finansal ölçütlerin ikili karşılaştırmaları ve yerel ağırlıkları verilmiştir. Buna göre finansal ölçütler arasında en fazla ağırlığa sahip olan ölçüt pazar payıdır. Pazar payını sırasıyla satışlar, karlılık, yatırımın getirisi ve hissedar değeri takip etmiştir. Matrisle ilişkin tutarsızlık oranı 0.03 olarak hesaplanmıştır. Bu değer AHP’nin öngördüğü sınırlar içerisinde olduğundan ikili karşılaştırmaların tutarlı olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 10. “Yeni Ülke Pazarlarında Yer Edinmek” Stratejisine Göre Finansal Ölçütlerin İkili Karşılaştırması

Finansal Ölçütler	FNÖ1	FNÖ2	FNÖ3	FNÖ4	FNÖ5	Yerel Ağırlıklar
Karlılık (FNÖ1)	1	1/2	2	1/3	3	0.155
Satışlar (FNÖ2)		1	4	1	5	0.323
Yatırımın Getirisi (FNÖ3)			1	1/5	3	0.096
Pazar Payı (FNÖ4)				1	5	0.372
Hissedar Değeri (FNÖ5)					1	0.054

Tutarsızlık oranı: 0.03

Tablo 11’de “Yeni ülke pazarlarında yer edinmek” stratejisine göre müşteri ölçütlerinin ikili karşılaştırmaları ve yerel ağırlıkları verilmiştir. Buna göre müşteri ölçütleri arasında en fazla ağırlığa sahip olan ölçüt müşteri memnuniyetidir. Bu ölçütü sırasıyla müşteri güveni, yeni müşteri sayısı, müşteri sadakati ve müşteri

yaşam boyu değeri takip etmiştir. Matrise ilişkin tutarsızlık oranı 0.09 olarak hesaplanmıştır. Bu oran AHP'nin öngördüğü sınırlar içerisinde olduğundan ikili karşılaştırmaların tutarlı olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 11.“Yeni Ülke Pazarlarında Yer Edinmek” Stratejisine Göre Müşteri Ölçütlerinin İkili Karşılaştırması

Müşteri Ölçütleri	MŞÖ1	MŞÖ2	MŞÖ3	MŞÖ4	MŞÖ5	Yerel Ağırlıklar
Müşteri Memnuniyeti (MŞÖ1)	1	2	3	2	4	0.372
Müşteri Sadakati (MŞÖ2)		1	2	1/3	1/3	0.106
Müşteri Yaşam Boyu Değeri (MŞÖ3)			1	1/5	1/3	0.066
Müşteri Güveni (MŞÖ4)				1	3	0.297
Yeni Müşteri Sayısı (MŞÖ5)					1	0.160

Tutarsızlık oranı: 0,09

Tablo 12’de “Yeni ülke pazarlarında yer edinmek” stratejisine göre süreç ölçütlerinin ikili karşılaştırmaları ve yerel ağırlıkları verilmiştir. Buna göre süreç ölçütleri içerisinde en fazla ağırlığa sahip olan ölçüt satış öncesi süreçtir. Bu ölçütü sırasıyla, satış süreci, satış sonrası süreç, müşteri etkileşim süreci ve yenilik süreci takip etmiştir. Matrise ilişkin tutarsızlık oranı 0.08 olarak hesaplanmıştır. Bu oran AHP'nin öngördüğü sınırlar içerisinde olduğundan ikili karşılaştırmaların tutarlı olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 12.“Yeni Ülke Pazarlarında Yer Edinmek” Stratejisine Göre Süreç Ölçütlerinin İkili Karşılaştırması

Süreç Ölçütleri	SRÖ1	SRÖ2	SRÖ3	SRÖ4	SRÖ5	Yerel Ağırlıklar
Satış Süreci (SRÖ1)	1	1/4	3	5	3	0.255
Satış Öncesi Süreç (SRÖ2)		1	3	4	3	0.450
Satış Sonrası Süreç (SRÖ3)			1	3	2	0.139
Yenilik Süreci (SRÖ4)				1	1/2	0.059
Müşteri Etkileşim Süreci (SRÖ5)					1	0.097

Tutarsızlık oranı: 0.08

Tablo 13’de “Yeni ülke pazarlarında yer edinmek” stratejisine göre ürün ölçütlerinin ikili karşılaştırması ve yerel ağırlıkları verilmiştir. Buna göre ürün ölçütleri arasında en fazla ağırlığa sahip olan ölçüt ürün kalitesidir. İkinci sırada ürün bulunabilirliği, üçüncü sırada yeni ürün konseptine olan inanç yer almıştır. Ürün çeşitliliği ve yeni ürün sayısı ölçütleri ise aynı ağırlığa sahip olarak dördüncü ve son sırayı paylaşmışlardır. Matrise ilişkin tutarsızlık oranı 0.08 olarak hesaplanmıştır. Bu değer ikili karşılaştırmaların tutarlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 13.“Yeni Ülke Pazarlarında Yer Edinmek” Stratejisine Göre Ürün Ölçütlerinin İkili Karşılaştırması

Ürün Ölçütleri	ÜRÖ1	ÜRÖ2	ÜRÖ3	ÜRÖ4	ÜRÖ5	Yerel Ağırlıklar
Yeni Ürün Sayısı (ÜRÖ1)	1	1/4	1/3	1	1/5	0.061
Ürün Bulunabilirliği (ÜRÖ2)		1	3	4	1/5	0.226
Yeni Ürün Konseptine Olan İnanç (ÜRÖ3)			1	3	1/4	0.131
Ürün Çeşitliliği (ÜRÖ4)				1	1/5	0.061
Ürün Kalitesi (ÜRÖ5)					1	0.521

Tutarsızlık oranı: 0.08

Tablo 14’de “Yeni ülke pazarlarında yer edinmek” stratejisine göre fiyat ölçütlerinin ikili karşılaştırması ve yerel ağırlıklar verilmiştir. Buna göre fiyat ölçütleri arasında en fazla ağırlığa sahip olan ölçüt, fiyatlandırma tekniğidir. Bu ölçütü sırasıyla fiyatlandırma becerisi, fiyat primi, göreceli fiyat ve fiyat esnekliği ölçütleri takip etmiştir. Matrise ilişkin tutarsızlık oranı 0.07 olarak hesaplanmıştır. Bu oran ikili karşılaştırmaların tutarlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 14.“Yeni Ülke Pazarlarında Yer Edinmek” Stratejisine Göre Fiyat Ölçütlerinin İkili Karşılaştırması

Fiyat Ölçütleri	FYÖ1	FYÖ2	FYÖ3	FYÖ4	FYÖ5	Yerel Ağırlıklar
Fiyat Esnekliği (FYÖ1)	1	1/5	1/3	1/3	1/5	0.051
Fiyatlandırma Becerisi (FYÖ2)		1	4	3	1/2	0.297
Fiyat Primi (FYÖ3)			1	3	1/4	0.138
Göreceli Fiyat (FYÖ4)				1	1/5	0.088
Fiyatlandırma Tekniği (FYÖ5)					1	0.426

Tutarsızlık oranı: 0.07

Tablo 15’de “AR-GE desteği ile yeni ürünler geliştirmek” stratejisine göre finansal ölçütlerin ikili karşılaştırmalarına ilişkin matris değerleri ve yerel ağırlıklar verilmiştir. Buna göre finansal ölçütler arasında öncelikli ölçütün satışlar olduğu görölmüştür. Bu ölçütü sırasıyla pazar payı, karlılık, yatırım getirisi ve hissedar değeri takip etmiştir. Matrise ilişkin tutarsızlık oranı 0.08 bulunmuştur. Bu değer ikili karşılaştırmaların tutarlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 15. “AR-GE Desteği İle Yeni Ürünler Geliştirmek” Stratejisine Göre Finansal Ölçütlerin İkili Karşılaştırması

Finansal Ölçütler	FNÖ1	FNÖ2	FNÖ3	FNÖ4	FNÖ5	Yerel Ağırlıklar
Karlılık (FNÖ1)	1	1/3	3	1	3	0.198
Satışlar (FNÖ2)		1	5	1	5	0.379
Yatırımın Getirisi (FNÖ3)			1	1/3	5	0.109
Pazar Payı (FNÖ4)				1	5	0.264
Hissedar Değerı (FNÖ5)					1	0.050

Tutarsızlık oranı: 0.08

Tablo 16’da “AR-GE desteği ile yeni ürünler geliştirmek” stratejisine göre müşteri ölçütlerinin ikili karşılaştırmalarına ilişkin matris değerleri ve yerel ağırlıklar verilmiştir. Buna göre müşteri ölçütlerinde öncelikli ölçütün müşteri memnuniyeti olduğu görölmüştür. Müşteri memnuniyetini sırasıyla, müşteri güveni, müşteri sadakati, müşteri yaşam boyu değerı ve yeni müşteri sayısı takip etmiştir. Matrise ilişkin tutarsızlık oranı 0.07 olarak hesaplanmıştır. Bu değer ikili karşılaştırmaların tutarlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 16. “AR-GE Desteği İle Yeni Ürünler Geliştirmek” Stratejisine Göre Müşteri Ölçütlerinin İkili Karşılaştırması

Müşteri Ölçütleri	MşÖ1	MşÖ2	MşÖ3	MşÖ4	MşÖ5	Yerel Ağırlıklar
Müşteri Memnuniyeti (MşÖ1)	1	5	5	2	5	0.450
Müşteri Sadakati (MşÖ2)		1	3	1/2	3	0.145
Müşteri Yaşam Boyu Değerı (MşÖ3)			1	1/5	3	0.081
Müşteri Güveni (MşÖ4)				1	5	0.273
Yeni Müşteri Sayısı (MşÖ5)					1	0.051

Tutarsızlık oranı: 0.07

Tablo 17’de “AR-GE desteği ile yeni ürünler geliştirmek” stratejisine göre süreç ölçütlerine ilişkin ikili karşılaştırmalar ve yerel ağırlıklar verilmiştir. Buna göre süreç ölçütleri içerisinde en fazla ağırlığa satış öncesi süreç sahiptir. Satış öncesi süreci sırasıyla, satış süreci, satış sonrası süreç, müşteri etkileşim süreci ve yenilik süreci takip etmiştir. Matrise ilişkin tutarsızlık oranı 0.08 olarak hesaplanmıştır. Bu değer ikili karşılaştırmaların tutarlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 17.“AR-GE Desteği İle Yeni Ürünler Geliştirmek” Stratejisine Göre Süreç Ölçütlerinin İkili Karşılaştırması

Süreç Ölçütleri	(SRÖ1)	(SRÖ2)	(SRÖ3)	(SRÖ4)	(SRÖ5)	Yerel Ağırlıklar
Satış Süreci (SRÖ1)	1	1/3	2	3	2	0.225
Satış Öncesi Süreç (SRÖ2)		1	3	2	3	0.396
Satış Sonrası Süreç (SRÖ3)			1	3	2	0.172
Yenilik Süreci (SRÖ4)				1	1/2	0.089
Müşteri Etkileşim Süreci (SRÖ5)					1	0.117

Tutarsızlık oranı: 0.08

Tablo 18’de “AR-GE desteği ile yeni ürünler geliştirmek” stratejisine göre ürün ölçütlerine ilişkin ikili karşılaştırmalar ve yerel ağırlıklar verilmiştir. Buna göre ürün ölçütleri arasında öncelikli ölçütün ürün kalitesi olduğu saptanmıştır. Bu ölçütler arasında ürün bulunabilirliği ikinci sırayı alırken, yeni ürün konseptine olan inanç üçüncü sırada yer almıştır. Ürün çeşitliliği ve yeni ürün sayısı ölçütleri ise eşit ve en az ağırlığa sahip olarak son sırada yer almışlardır. Matrise ilişkin tutarsızlık oranı 0.04 olarak hesaplanmıştır. Bu değer ikili karşılaştırmaların tutarlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 18.“AR-GE Desteği İle Yeni Ürünler Geliştirmek” Stratejisine Göre Ürün Ölçütlerinin İkili Karşılaştırması

Ürün Ölçütleri	ÜRÖ1	ÜRÖ2	ÜRÖ3	ÜRÖ4	ÜRÖ5	Yerel Ağırlıklar
Yeni Ürün Sayısı (ÜRÖ1)	1	1/3	1/3	1	1/5	0.069
Ürün Bulunabilirliği (ÜRÖ2)		1	2	3	1/4	0.203
Yeni Ürün Konseptine			1	3	1/4	0.154

Olan İnanç (ÜRÖ3)						
Ürün Çeşitliliği (ÜRÖ4)				1	1/5	0.069
Ürün Kalitesi (ÜRÖ5)					1	0.506

Tutarsızlık oranı: 0.04

Tablo 19’da “AR-GE desteği ile yeni ürünler geliştirmek” stratejisine göre fiyat ölçütlerine ilişkin ikili karşılaştırmalar ve yerel ağırlıklar yer almaktadır. Buna göre fiyat ölçütleri arasında en fazla ağırlığa fiyatlandırma tekniği sahiptir. Fiyatlandırma tekniğini sırasıyla, fiyatlandırma becerisi, fiyat primi, göreceli fiyat ve fiyat esnekliği izlemiştir. Matrise ilişkin tutarsızlık oranı 0.07 olarak hesaplanmıştır. Bu değer ikili karşılaştırmaların tutarlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 19.“AR-GE Desteği İle Yeni Ürünler Geliştirmek” Stratejisine Göre Fiyat Ölçütlerinin İkili Karşılaştırması

Fiyat Ölçütleri	FYÖ1	FYÖ2	FYÖ3	FYÖ4	FYÖ5	Yerel Ağırlıklar
Fiyat Esnekliği (FYÖ1)	1	1/2	1/2	1/3	1/3	0.088
Fiyatlandırma Becerisi (FYÖ2)		1	3	2	1	0.289
Fiyat Primi (FYÖ3)			1	2	1/3	0.153
Göreceli Fiyat (FYÖ4)				1	1/3	0.138
Fiyatlandırma Tekniği (FYÖ5)					1	0.332

Tutarsızlık oranı: 0.07

Tablo 20’de “Satış kanalını güçlendirmek” stratejisine göre finansal ölçütlerin ikili karşılaştırması ve yerel ağırlıklar verilmiştir. Buna göre finansal ölçütler arasında en fazla ağırlığa sahip olan ölçüt satışlardır. Bu ölçütü sırasıyla pazar payı, karlılık, yatırımın getirisi ve hissedar değeri takip etmiştir. Matrisin tutarsızlık oranı 0.06 olarak hesaplanmıştır. Bu oran ikili karşılaştırmaların tutarlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 20.“Satış Kanalını Güçlendirmek” Stratejisine Göre Finansal Ölçütlerin İkili Karşılaştırması

Finansal Ölçütler	FNÖ1	FNÖ2	FNÖ3	FNÖ4	FNÖ5	Yerel Ağırlıklar
Karlılık (FNÖ1)	1	1/4	3	1/2	5	0.173
Satışlar (FNÖ2)		1	4	2	5	0.425
Yatırımın Getirisi (FNÖ3)			1	1/4	3	0.087

Pazar Payı (FNÖ4)				1	5	0.268
Hissedar Değeri (FNÖ5)					1	0.047

Tutarsızlık oranı: 0,06

Tablo 21’de “Satış kanalını güçlendirmek” stratejisine göre müşteri ölçütlerinin ikili karşılaştırması ve yerel ağırlıklar verilmiştir. Buna göre müşteri ölçütleri arasında en fazla ağırlığa sahip olan ölçüt müşteri memnuniyetidir. Bu ölçütü sırasıyla, müşteri güveni, müşteri sadakati, yaşam boyu değer ve yeni müşteri sayısı takip etmiştir. Matrisin tutarsızlık oranı 0.09 olarak hesaplanmıştır. Bu oran ikili karşılaştırmaların tutarlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 21. “Satış Kanalını Güçlendirmek” Stratejisine Göre Müşteri Ölçütlerinin İkili Karşılaştırması

Müşteri Ölçütleri	MŞÖ1	MŞÖ2	MŞÖ3	MŞÖ4	MŞÖ5	Yerel Ağırlıklar
Müşteri Memnuniyeti (MŞÖ1)	1	4	5	2	4	0.432
Müşteri Sadakati (MŞÖ2)		1	3	½	3	0.165
Müşteri Yaşam Boyu Değeri (MŞÖ3)			1	1/3	4	0.105
Müşteri Güveni (MŞÖ4)				1	3	0.237
Yeni Müşteri Sayısı (MŞÖ5)					1	0.061

Tutarsızlık oranı: 0.09

Tablo 22’de “Satış kanalını güçlendirmek” stratejisine göre süreç ölçütlerinin ikili karşılaştırması ve yerel ağırlıklar verilmiştir. Buna göre süreç ölçütleri arasında en fazla ağırlığa sahip olan ölçüt, satış sürecidir. Bu ölçütü sırasıyla, satış öncesi süreç, satış sonrası süreç, müşteri etkileşim süreci ve yenilik süreci takip etmiştir. Matrisin tutarsızlık oranı 0.06 olarak hesaplanmıştır. Bu oran ikili karşılaştırmaların tutarlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 22. “Satış Kanalını Güçlendirmek” Stratejisine Göre Süreç Ölçütlerinin İkili Karşılaştırması

Süreç Ölçütleri	(SRÖ1)	(SRÖ2)	(SRÖ3)	(SRÖ4)	(SRÖ5)	Yerel Ağırlıklar
Satış Süreci (SRÖ1)	1	2	3	3	4	0.382
Satış Öncesi Süreç (SRÖ2)		1	3	4	4	0.302
Satış Sonrası Süreç (SRÖ3)			1	3	3	0.161
Yenilik Süreci (SRÖ4)				1	1/2	0.070
Müşteri Etkileşim Süreci (SRÖ5)					1	0.085

Tutarsızlık oranı: 0.06

Tablo 23’de “Satış kanalını güçlendirmek” stratejisine göre ürün ölçütlerinin ikili karşılaştırması ve yerel ağırlıklar verilmiştir. Buna göre ürün ölçütleri arasında en fazla ağırlığa sahip olan ölçüt, ürün kalitesidir. Bu ölçütü sırasıyla, ürün bulunabilirliği, yeni ürün konseptine olan inanç, ürün çeşitliliği ve yeni ürün sayısı takip etmiştir. Matrise ilişkin tutarsızlık oranı 0.08 olarak hesaplanmıştır. Bu oran ikili karşılaştırmaların tutarlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 23. “Satış Kanalını Güçlendirmek” Stratejisine Göre Ürün Ölçütlerinin İkili Karşılaştırması

Ürün Ölçütleri	ÜRÖ1	ÜRÖ2	ÜRÖ3	ÜRÖ4	ÜRÖ5	Yerel Ağırlıklar
Yeni Ürün Sayısı (ÜRÖ1)	1	1/3	1/4	1/2	1/5	0.056
Ürün Bulunabilirliği (ÜRÖ2)		1	2	3	1/5	0.184
Yeni Ürün Konseptine Olan İnanç (ÜRÖ3)			1	3	1/5	0.149
Ürün Çeşitliliği (ÜRÖ4)				1	1/5	0.076
Ürün Kalitesi (ÜRÖ5)					1	0.535

Tutarsızlık oranı: 0.08

Tablo 24’de “Satış kanalını güçlendirmek” stratejisine göre fiyat ölçütlerinin ikili karşılaştırması ve yerel ağırlıklar verilmiştir. Buna göre fiyat ölçütleri arasında en fazla ağırlığa sahip olan ölçüt, fiyatlandırma tekniğidir. Bu ölçütü sırasıyla, fiyatlandırma becerisi, fiyat primi, göreceli fiyat ve fiyat esnekliği takip etmiştir.

Matrise ilişkin tutarsızlık oranı 0.09 olarak hesaplanmıştır. Bu oran ikili karşılaştırmaların tutarlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 24. “Satış Kanalını Güçlendirmek” Stratejisine Göre Fiyat Ölçütlerinin İkili Karşılaştırması

Fiyat Ölçütleri	FYÖ1	FYÖ2	FYÖ3	FYÖ4	FYÖ5	Yerel Ağırlıklar
Fiyat Esnekliği (FYÖ1)	1	1/4	1/3	1/3	1/5	0.053
Fiyatlandırma Becerisi (FYÖ2)		1	5	5	1/2	0.328
Fiyat Primi (FYÖ3)			1	3	1/4	0.128
Göreceli Fiyat (FYÖ4)				1	1/5	0.079
Fiyatlandırma Tekniği (FYÖ5)					1	0.413

Tutarsızlık oranı: 0.09

Çalışmada yer alan pazarlama performans ölçütlerinin genel ağırlıkları Tablo 25’de verilmiştir. Sıralama en fazla ağırlığa sahip olandan en az ağırlığa sahip olan pazarlama performans ölçütlerine doğru yapılmıştır.

Tablo 25. Pazarlama Performans Ölçütlerinin Genel Ağırlıkları

Pazarlama Performans Ölçütleri	Genel Ağırlıklar
Ürün Kalitesi	0.195
Müşteri Memnuniyeti	0.083
Ürün Bulunabilirliği	0.072
Satış Süreci	0.071
Satış Öncesi Süreç	0.067
Yeni Ürün Konseptine Olan İnanç	0.055
Müşteri Güveni	0.049
Satışlar	0.047
Fiyatlandırma Tekniği	0.044
Fiyatlandırma Becerisi	0.035
Pazar Payı	0.033
Satış Sonrası Süreç	0.033
Müşteri Sadakati	0.030
Ürün Çeşitliliği	0.027
Karlılık	0.023
Yeni Ürün Sayısı	0.022
Müşteri Yaşam Boyu Değeri	0.018
Müşteri Etkileşim Süreci	0.018

Fiyat Primi	0.015
Yenilik Süreci	0.014
Yeni Müşteri Sayısı	0.013
Yatırımın Getirisi	0.012
Göreceli Fiyat	0.011
Fiyat Esnekliği	0.07
Hissedar Değeri	0.06
TOPLAM	1.000

Genel Tutarsızlık Oranı: 0.07

3.2.2. Performans Değerlendirme Ölçeğinin Belirlenmesi ve Değerlendirmenin Yapılması

Çalışmanın bu bölümünde araştırma kapsamındaki işletmenin pazarlama performansının mevcut durumu değerlendirilmiştir. Performans değerlendirmesi için Yüksel ve Dağdeviren'in (2006) geliştirdiği ve Kömürcü'nün (2016) çalışmasına uyarladığı değerlendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek altı seviyeden oluşmakta ve 0.0 ile 1.0 arasında değerlendirme yapmaktadır.

Tablo 26. Değerlendirme Ölçeği

Mevcut Durum	Sayısal Değer
Çok İyi (Ç)	1.0
İyi (İ)	0.8
Orta (O)	0.6
Olumsuz (OZ)	0.4
Çok Olumsuz (ÇOZ)	0.2
Değerlendirmeye Giremez (DGZ)	0.0

Tablo 26'da yer alan değerlendirme ölçeği baz alınarak işletme yöneticisine modelde yer alan pazarlama performans ölçütlerinin mevcut durumuna ilişkin görüşleri sorulmuştur. Örneğin "işletmenizdeki karlılık ölçütünün mevcut durumunu nasıl değerlendirirsiniz?" sorusuna işletme yöneticisi iyi olarak cevap vermiştir. Yukarıda yer alan ölçeğe göre "iyi" değerlendirmesinin sayısal olarak karşılığı 0.8'dir. Modelde yer alan diğer ölçütler içinde aynı soru yöneltilmiş ve işletme

yöneticisi tarafından değerlendirme bu şekilde tamamlanmıştır. Tüm ölçütlerin değerlendirmesi yapıldıktan sonra Tablo 27 oluşturulmuştur.

Tablo 27.Önerilen Model ve Ölçütlerin Genel Değerlendirmesi

Pazarlama Performans Ölçütleri	Genel Ağırlıklar	Ölçütlerin Mevcut Durumu	Mevcut Durum Değeri	Ölçütlerin Durum Düzeyi
Karlılık (FNÖ1)	0.023	İ	0.800	0.018
Satışlar (FNÖ2)	0.047	İ	0.800	0.038
Yatırımın Getirisi (FNÖ3)	0.012	O	0.600	0.007
Pazar Payı (FNÖ4)	0.033	İ	0.800	0.026
Hissedar Değeri (FNÖ5)	0.006	O	0.600	0.004
Müşteri Memnuniyeti (MŞÖ1)	0.083	Çİ	1.000	0.083
Müşteri Sadakati (MŞÖ2)	0.030	İ	0.800	0.024
Müşteri Yaşam Boyu Değeri (MŞÖ3)	0.018	İ	0.800	0.014
Müşteri Güveni (MŞÖ4)	0.049	Çİ	1.000	0.049
Yeni Müşteri Sayısı (MŞÖ5)	0.013	İ	0.800	0.010
Satış Süreci (SRÖ1)	0.071	İ	0.800	0.057
Satış Öncesi Süreç (SRÖ2)	0.067	İ	0.800	0.054
Satış Sonrası Süreç (SRÖ3)	0.033	İ	0.800	0.026
Yenilik Süreci (SRÖ4)	0.014	İ	0.800	0.011
Müşteri Etkileşim Süreci (SRÖ5)	0.018	İ	0.800	0.014
Yeni Ürün Sayısı (ÜRÖ1)	0.022	Çİ	1.000	0.022
Ürün Bulunabilirliği (ÜRÖ2)	0.072	Çİ	1.000	0.072
Yeni Ürün Konseptine Olan İnanç (ÜRÖ3)	0.055	İ	0.800	0.044
Ürün Çeşitliliği (ÜRÖ4)	0.027	Çİ	1.000	0.027
Ürün Kalitesi (ÜRÖ5)	0.195	Çİ	1.000	0.195

Fiyat Esnekliği (FYÖ1)	0.007	O	0.600	0.004
Fiyatlandırma Becerisi (FYÖ2)	0.035	İ	0.800	0.028
Fiyat Primi (FYÖ3)	0.015	İ	0.800	0.012
Göreceli Fiyat (FYÖ4)	0.011	O	0.600	0.007
Fiyatlandırma Tekniği (FYÖ5)	0.044	İ	0.800	0.035
TOPLAM				0.881

Tablo 27'nin birinci sütununda pazarlama performans ölçütleri, ikinci sütununda ölçütlerin genel ağırlıkları, üçüncü sütununda ölçütlerin genel durumu, dördüncü sütununda, ölçütlerin mevcut durumuna karşılık gelen sayısal değerler, beşinci ve son sütununda ise ölçütlerin durum düzeyi yer almaktadır. Ölçütlerin durum düzeyi, genel ağırlıklar ile mevcut duruma karşılık gelen sayısal değerlerin çarpılması ile bulunmuştur. Son satırda ise toplam performans düzeyi yer almıştır. Buna göre toplam değer 0.881 olarak hesaplanmıştır. Yani Tablo 27'ye göre araştırma kapsamındaki bu işletmenin, çalışmada yer alan ölçütler dahilinde pazarlama performans düzeyinin %88 olduğu görülmüştür.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde pazarlama faaliyetlerinde hızla meydana gelen gelişmeler pazarlama yöneticilerini bu faaliyetlerin kontrolüne yönlendirmektedir. Pazarlama faaliyetlerinin kontrolünü sağlamak için bir ölçüm sistemi oluşturmak zor ve karmaşıktır. Çünkü doğru ölçümün nasıl gerçekleşeceği konusunda net bir bilgiye sahip olmak neredeyse imkansızdır. Bu nedenle performans değerlendirmede kullanılacak ölçüm kriterlerinin pazarlama faaliyetlerini bütünü ile yansıtacak nitelikte olması gerekir. Ayrıca sağlıklı bir ölçüm işletmelerin iç ve dış çevre analizleri sonucunda belirledikleri stratejiler doğrultusunda gerçekleşecektir.

Bu çalışma stratejik pazarlama performansını belirlemeye yönelik bir model önermektedir. Literatürde pazarlama performansı ile ilgili pek çok çalışma olmasına rağmen pazarlama stratejilerini baz alarak yapılan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmanın diğer araştırmalardan bir diğer farkı ise, finansal, müşteri, süreç, ürün ve fiyat ölçütlerinin birlikte yer aldığı bir yaklaşımla değerlendirmenin yapılmasıdır. Ayrıca incelenen literatürde pazarlama performansının çok ölçütlü karar verme yaklaşımlarından herhangi biriyle değerlendirilmemiş olması da çalışmayı önemli kılan diğer bir unsurdur. Yani Analitik Hiyerarşi Prosesi, pazarlama performansının değerlendirilmesinde ilk defa bu çalışmada kullanılmıştır.

Çalışmada modelin tasarlanması dört aşamada gerçekleşmiştir. Birinci aşamada problem tespit edilmiştir. İkinci aşamada araştırma kapsamındaki işletmenin pazarlama yöneticisi ile görüşülerek, işletmenin iç ve dış çevre analizi ile vizyonları kapsamında belirledikleri pazarlama stratejileri öğrenilmiştir. Üçüncü ve dördüncü aşamada ise literatür taraması ve konuyla ilgili bilimsel çalışmalara sahip olan

akademisyenlerin görüşleri sonucunda pazarlama performansının ölçülmesinde kullanılan bir ölçüt listesi oluşturulmuş ve ölçüt listesi nesnel bir yaklaşım izlenerek sınıflandırılmıştır. Böylelikle çalışmanın üçüncü ve dördüncü seviyesinde yer alan ana ve alt ölçütler belirlenmiştir. Model tasarlandıktan sonra pazarlama yöneticisi, stratejileri ve bu stratejiler doğrultusunda ana ve alt ölçütleri puanlamıştır. Yapılan puanlamanın ardından sonuçların tutarlı olduğu ve modelin geçerli olduğu kabul edilmiştir. Son olarak işletmenin pazarlama performans ölçütlerinin mevcut durumunun genel değerlendirmesi yapılmıştır. Genel değerlendirmenin sonucunda araştırma kapsamındaki işletmenin pazarlama performansının oldukça yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Yazındaki pek çok çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da finansal olmayan ölçütlerin pazarlama performansını belirlemede öncelikli olduğu görülmüştür. Özellikle ürün ölçütlerinden olan ürün kalitesinin diğer ölçütlere göre ağırlığı oldukça yüksektir. İncelenen literatürde genellikle müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati gibi ölçütlerin önem derecesi en yüksek iken ilk defa bu çalışmada kalite ölçütü birinci sırayı almıştır. Ürün kalitesini sırasıyla müşteri memnuniyeti, ürün bulunabilirliği ve satış süreci gibi ölçütler takip etmiştir. Çalışmanın en dikkat çekici yanı ise pazarlama performansının belirlenmesinde, literatürde genellikle önem derecesi yüksek bulunan karlılık, pazar payı gibi finansal ölçütlerin ağırlığının daha düşük olmasıdır. Bu durumun son yıllarda müşteri değerinin önem kazanması ve bu nedenle finansal olmayan ölçütlerin giderek değerinin artmasından kaynaklanmış olduğu söylenebilir. Ancak yine de pazarlama performansının değerlendirmesinde finansal ölçütlerinde öneminin büyük olduğunu söylemek gerekir. Örneğin bir yıllık faaliyetlerinden kar elde etmeyen bir işletmenin gelecek yıldaki faaliyetleri için gerçekçi bir karar alması da imkansızdır. Ya da bir önceki yıla göre satışları artmamış, pazar payı büyümemiş bir işletmenin gerçek anlamda başarı elde ettiğini söylemek de doğru değildir. Bu nedenle ölçüm gerçekleşirken, faaliyet gösterilen sektöre, işletme türüne göre hatta işletmenin sahip olduğu fiziki imkanlardan, çalışan sayısına kadar her şeyi göz önünde bulundurup buna göre finansal ve finansal olmayan ölçütlerin belirlenmesi doğru olacaktır. Ancak bu şekilde sağlıklı bir ölçüm gerçekleşecek ve kesin sonuçlara ulaşılabilecektir. Ayrıca işletmenin iç ve dış çevre analizi sonrasında belirlediği stratejilerde performans değerlendirmede önemli bir

faktördür. Çünkü bir işletme bu stratejiler doğrultusunda amaçlarına ulaşip ulaşamadığını netleştirir.

Bu çalışmada mikro çevre faktörlerinden müşteri faktörü dikkate alınarak performans değerlendirmesi yapılmıştır. Diğer çalışmalarda tedarikçiler, rakipler, araçlar ve çalışan ölçütlerinin de dahil edildiği daha kapsamlı bir model oluşturulabilir. Bu çalışma üretim sektöründe faaliyet gösteren bir işletme ile gerçekleştirilmiştir. İleride yapılacak çalışmalar tarım ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yapılabilir. Böylece bu sektörlerde pazarlama performansı ölçülürken üretim sektöründen daha farklı olarak hangi ölçütlerden yararlanılması gerektiği ortaya konulabilir. Böyle bir çalışma sektörler arasında pazarlama performansının değerlendirilmesinde bir karşılaştırmaya da imkan verecektir. Bununla birlikte bu çalışmada Analitik Hiyerarşi Prosesi yönteminden yararlanıldığı için ölçütlerin ağırlıkları yukarıdan aşağıya doğru bir hiyerarşi şeklinde ele alınmıştır. Sonraki çalışmalarda Analitik Ağ Süreci (ANP) yönteminden yararlanılarak modeli oluşturan kriterler arasındaki etkileşimleri de göz önünde bulunduran bir çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akçakaya, Murat, “Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”, *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, Sayı 32, 2012, s.171-202.
- Akçay, Ahmet, “Kamuda Stratejik Plan Amaçlarının Gerçekleştirilmesine Yönelik Değerlendirme ve Denetim Modeli”, *Türk Bilim Araştırma Vakfı Dergisi*, Sayı 1, 2009, s.82-98.
- Akdeniz, Ahmet, H., Durmaz, Faruk, “Verimliliğin Genel Performans Üzerindeki Yansımalarının Uygulanması”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, 1998, s.85-99.
- Akgemci, Tahir, Çelik, Adnan, Ertuğrul ,Ü., Gonca, “Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 11, 2004, s. 1-28.
- Aksoy, Temel, “Stratejik ve Operasyonel Pazarlama Nedir?”, 16 Mart 2010, (Erişim) <http://www.temelaksoy.com/stratejik-ve-operasyonel-pazarlama-nedir/#comments>, Şubat, 2018.
- Aktan, Çoşkun Tan, “Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim”, 2008, (Erişim) http://moodle.baskent.edu.tr/pluginfile.php/147118/mod_resource/content/2/hafta2_ders_notu.pdf, Şubat, 2018.
- Aktaş, Rabia, Karğın, Sibel, Karğın, Mahmut, “Nakit Akışlarının Sağlandığı Faaliyetler Yöntemi ile İşletmelerin Nakit Akış Profillerinin İncelenmesi”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı 56, 2012, s.110-118.
- Aktepe, Adnan, Ersöz, Süleyman, “AHP-VIKOR ve MOORA Yöntemlerinin Depo Yeri Seçim Probleminde Uygulanması”, *Endüstri Mühendisliği Dergisi*, Cilt 25, Sayı (1-2), 2014, s.2-15.
- Altuğ, Nevin, “İşletmelerde Yeni Ürün Geliştirme Çalışmaları ve Başarı Faktörleri”, *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, 2017, s.20-28.

- Altunışık, Remzi, Özdemir, Şuayip, Torlak, Ömer, *Modern Pazarlama*, Değişim Yayınları, İstanbul, 2012.
- Ambler, Tim, Kokkinaki, Flora, “Measures of Marketing Success”, *Journal of Marketing Management*, Vol.5, No.13, 1997, p. 665-678.
- Ambler, Tim, “Marketing Metrics”, *Business Strategy Review*, Vol. 11, No.2, 2000, p.59-66.
- Ambler, Tim, Xiucun, Wang. “Measures of Marketing Success: A Comparison Between China and the United Kingdom”, *Asia Pacific Journal of Management*, No.20, 2003, p.267–281.
- Ambler, Tim, Kokkinaki, Flora, Puntoni, Stefano, “Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection”, *Journal of Marketing Management*, No.20, 2004, p.475-498.
- Aplak, Soner, Köse, Erkan, Burmaoğlu, Serhat, “ Geleceğe Yönelik Projelerin Senaryo Planlama Tekniği İle Analizi”, *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*, Cilt 9, Sayı 2, 2010, s.41-65.
- Ar, Aydeniz Akdeniz, Saydan, Reha, “Markanın Oluşturulmasında Konumlandırma Stratejisi ve Mavi Jeans Örneği”, *Mevzuat Dergisi*, Cilt7, Sayı 81, 2004, s.1-12.
- Arabacı, İ., Bakır, “Stratejik Planlamada Amaç, Misyon, Vizyon ve Örgütsel Slogan Gerçekleştirme Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *A. Ü. Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 2, Sayı 3, 2007, s.85-98.
- Arlı, Erdal, “Konumlandırma Stratejilerinin İşletme Performansı İle İlişkisi: Liman İşletmeciliğinde Bir Uygulama”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt19, Sayı 2, 2012, s.99-121.
- Arslan, Elif, “Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemiyle Strateji Seçimi: Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Bir Uygulama”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 15, Sayı 2, 2010, s.455-477.

- Arslan, Kahraman, “Kobilerin Uluslar arası Pazarlama Faaliyetlerinde Pazar Bölümlendirme ve Hedef Pazar Seçimi İle İlgili Örnek Olay Analizi”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı4, 2006, s.1-21.
- Arslan, Mehmet Lütfi, “İnsan Kaynakları Gereksinimine Süreç Yaklaşımı: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması”, *Öneri Dergisi*, Cilt 10, Sayı 37, 2012, s.89-101.
- Aşçı, Bahar, “Olasılık Yönetimi: Senaryo Analizi”, *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum Eğitim Bilimleri ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2017, Cilt 6, Sayı 17, s.375-394.
- Ataman-Akgül, Başak, “İşletmelerde Yeni Performans Ölçümleme Sistemleri”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı 24, 2004, s.73-82.
- Atdağ, Ümit, *Yeni Bir Ürün İçin Stratejik Pazarlama Planı Hazırlanması ve Otomotiv Sektörüne Uygulanması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2015.
- Aydın, Duygu, “Marka Konumlandırma ve Sembolik Tüketim İlişkisi Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma” *Selçuk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, Sayı 21, 2009, s.55-70.
- Aydınol, Hakan Şükrü, *Stratejik Planlama ve Türk Bankacılığı Stratejik Planlamanın Bankaların Finansal Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi İle İlgili Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1996.
- Barca, Mehmet, “Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, 2005, s.7-38.
- Barwise, Patrick, Farley, U., John, “Marketing Metrics: Status of Six Metrics in Five Countries”, *European Management Journal*, Vol.22, No.3, 2004, p.257-262.

- Başar, Banu, Azgın, Nurcan “İşletme Performansının Ölçülmesinde Nakit Akış Esasları ve Borsa İstanbul Perakende Sektöründe Bir Araştırma”, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 8, Sayı 23, 2016, s.779-804.
- Başkaya, Zehra, Akar, Cüneyt, “Üretim Alternatifi Seçiminde Analitik Hiyerarşi Süreci: Tekstil İşletmesi Örneği”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 1, 2005, s.273-286.
- Bayraktar, Demet, Gözölü, Sıtkı, Büyükdemir, Burak, “An Application of Analytic Hierarchy Process in the Hospitality Industry”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, 1999, s.37-46.
- Bayraktaroğlu, Serkan, Uluköy, Metin, Akçi, Yavuz, “Kurumsal Kaynak Planlaması Başarısının Firmaların Algılanan ve Ölçülen Finansal Performansına Etkisinin İncelenmesi: Borsa İstanbul İmalat Sektörü Uygulaması”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 12, Sayı 23, 2014, s.277-299.
- Bayyurt, Nizamettin, “İşlemlerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Sayı 53, 2007, s.577-592.
- Beukes, Chris, Wyk, Gerhard, Van, “An Investigation of the Marketing Performance Measurement Practices in Hatfield Volkswagen Group”, *African Journal of Business Management*, Vol.10, No. 6, 2016, p.131-139.
- Bilginer, Nejat, “Modern Pazarlama Faaliyetlerinin Yürütülmesinde Stratejik Pazarlama Planlamasının Rolü ve Önemi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, 1988, s.21-45.
- Bingül, İbrahim, “Stratejik Pazarlama Planlaması Nedir?”, Mart 7, 2011, (Erişim) <http://www.retailturkiye.com/ibrahim-bingul/stratejik-pazarlama-planlamasi-nedir>, 18 Mart 2018.
- Brooks, Neil, Simkin, Lyndon, “Measuring Marketing Effectiveness: An Agenda for SMEs”, *The Marketing Review*, Vol.11, No.1, 2011, p.3-24.

- Bulut, Zeki Atıl, “The Impact of Marketing Research Activities On Marketing Performance in Textile Companies: A Study in Denizli” *Int. Journal of Management Economics and Business*, Vol.9, No.19, 2013, p.259-274.
- Byun, Dae-Ho, “The AHS Approach For Selecting an Automobile Purchase Model”, *Information&Management*, No.38, 2001, p.289–297.
- Cahidzade, Tural, *Azerbaycan’daki Şirketlerin Dış Pazarlara Giriş Yöntemleri ve SWOT Analizi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2008.
- Cengiz, Ekrem, Ayyıldız, Hasan, Kırkkbir, Fazıl, “Yeni Ürün Geliştirme Sürecinin Başarısında Etkili Olan Faktörler”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 24, 2005, s. 133-147.
- Cihangir, Emine, “Kurumsal Performans Yönetimi ve Yüksek Performanslı Organizasyonların Özellikleri”, *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı 5, 2014, s.37-54.
- Clark, H. Bruce, “Marketing Performance Measures: History and Interrelationships”, *Journal of Marketing Management*, No.15, 1999, p.711-732.
- Clark, H. Bruce, “A Summary of Thinking on Measuring the Value of Marketing” *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol.9, No.4, 2000, p.357-369.
- Clark, H. Bruce, Ambler, Tim, “Marketing Performance Measurement: Evolution of Research and Practice”, *International Journal of Business Performance Management*, Vol.3, No.2, 2001, p.1-23.
- Clark, Bruce, H., “A Summary of Thinking on Measuring the Value of Marketing”, *Journal of Targeting Measurement and Analysis for Marketing*, Vol.9, No.4. 2001, p.357-369.

- Cop, Ruziye, Gülen, Çiler, “Tutundurma Faaliyetlerinin Beyaz Eşya Sektöründeki Tüketici Satın Alma Davranışlarına Etkisi: Bolu’da Bir Uygulama”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt1, Sayı 14, 2007, s.1-30.
- Cop, Ruziye, Bekmezci, Mustafa, “Değer Temelli Pazarlama Anlayışında Balanced Scorecard’ın Stratejik Önemi”, **İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Sayı 39, 2008, s.247-266.
- Cop, Ruziye, Candaş, Nurcan, Akşit, Nazlı, “Stratejik Pazarlama Kararlarında Bölümlendirme, Hedef Pazar ve Konumlandırmanın Önemi: Bolu İlinde Bulunan Otel İşletmeleri Üzerine Nitel Bir Araştırma”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt1, Sayı 24, 2012, s.35-52.
- Coşkun, Ali, “Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye’deki Sanayi İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, **MÖDAV Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, Cilt 8, Sayı 1, 2006, s.127-153.
- Cömertpay, Şile, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kurumsal Strateji Belirleme İçin Karar Destek Sistemi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana, 2006.
- Çakıcı, A. Celil, Atay, Lütfi, Harman, Serhat, “İstanbul’da Faaliyet Gösteren Seyahat Acentelerinin Pazarlama Karması Kararları Üzerine Bir Araştırma”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 7, Sayı 13, 2008, s.69-87.
- Çakmak, Nermin, Ocaklı Emre, “Performans Değerlendirmesi Gerekli Midir? Neden?”, **Gazi Üniversitesi ÜNAK’06 Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu**, 2006, Ankara, s. 212-230.
- Çalık, Metin, Altunışık, Remzi, Sütütemiz, Nihal, “ Bütünleşik Pazarlama İletişimi, Marka Performansı Ve Pazar Performansı İlişkisinin İncelenmesi”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt 9, Sayı 19, 2013, s.138-162.

- Çarıkcı, Barış, “Nasıl Bir Stratejik Planlama”, t.y, (Erişim) http://tusside.tubitak.gov.tr/sites/images/Tusside/tiad_stratejik_planlama_sureci.pdf, Şubat, 2018.
- Çatı, Kahraman, Koçoğlu, Cenk Murat, “Müşteri Sadakati İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 19, 2008, s.167-189.
- Çatı, Kahraman, Kethüda, Önder, Faikoğlu, Şeyda, “Otel İşletmelerinin Pazarlama Birimi Yapılarına Göre Performanslarının Değerlendirilmesi”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 8, Sayı 8, 2012, s.23-42.
- Çelik, Melike, “Turizm Sektöründeki İşletmelerin Etkinliklerinin Veri Zarflama Analizi İle Ölçülmesi”, *UIİİD-İJEAS*, Sayı 17, 2016, s.65-88.
- Çelik, Tuncay, “Türk Bankacılık Sektöründe Etkinlik Analizi: 2008-2014”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, 2016, s.
- Çetin, Ayşe, Özer, Gökhan, Karakaya, Mevlüt, “Pazarlama ve Ürün Tasarımı Performansının Finansal Performans Üzerindeki Etkileri: İmalat Sektöründe Bir Uygulama”, *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, Cilt 9, Sayı 3, 2006, s. 46-59.
- Çetin, Sefa, “Vizyon Yönetimi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 22, 2009, s.95-103.
- Çıtak, Levent, “Pazarlama Yatırımlarının Finansal Performans Üzerindeki Etkisi ve Borsa İstanbul KOBİ Sanayi Endeksi Firmalarının Etkinliklerinin Değerlendirilmesi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 45, 2015, s.49-68.
- Dağdeviren, Metin, Akay, Diyar, Kurt, Mustafa, “İş Değerlendirme Sürecinde Analitik Hiyerarşi Prosesi ve Uygulaması”, *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt19, Sayı 2, 2004, s.131-138.

- Davies, Shane, “What is Strategic Marketing in the Digital Age?”, September, 28, 2011, (Erişim) <https://blog.daviesbdm.com/what-is-strategic-marketing> , 15 Şubat 2018.
- Demir, Cengiz, Yılmaz, Mehmet Kemal, “Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 25, Sayı 1, 2010, s.69-88.
- Demirdizen, Özer, “Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Altyapısı ve Kamuda Gelişimi”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 31, 2012, s.1-23.
- Demirdöğen, Osman, Tatlı, Yasemin, “Kobi’lerde Stratejileri: Erzurum, Erzincan ve Bayburt’ta Kobi’ler Üzerinde Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1, 2017, s.317-329.
- Demirtaş-Kaya, Hüsne, *İşletmelerde Pazar Yönlülük ve Stratejik Pazarlama Planı: Bolu Merkezindeki Kanatlı Et İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 2013.
- Devrim, Burcu, *Strateji Formülasyonu: SWOT Analizi, Kurumsal Karne, Kalite Fonksiyon Yayılımı, SUN TZU’nun İşletme Yönetimi Stratejilerinin Bütünleştirilmesi Üzerine Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006.
- Dikmen, Çiğdem, “Küçük İşletmelerde Büyüme”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1-2, 1991, s.59-65.
- Dinçer, Banu, Dinçer, Caner, “Satış Elemanı Performans Değerlemesinde Bir Öneri: Üçgenel Performans Değerleme Yöntemi”, *Öneri Dergisi*, Cilt 9, Sayı 35, 2011, s.163-171.
- Dinçer, Hasan, Görener, Ali, “Performans Değerlendirmesinde AHP-VIKOR ve AHP-TOPSIS Yaklaşımları: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama”, *Sigma Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi*, Cilt 29, Sayı 3, 2011, s.244-260.

- Doğan, Selen, “İşletmelerde Misyon ve Vizyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma” *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 35, Sayı 1, 2002, s.143-174.
- Doğan, Selen, Hatipoğlu, Celal, (2009): “Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, 2009, s.81-99.
- Durgun, Muhammed, “Stratejik Yönetimde Dış Çevre Analizi”, 18 Ekim 2017, (Erişim) <http://www.yonetselzihin.com/stratejik-yonetim/stratejik-yonetimde-dis-cevre-analizi/.html>, Mart, 2018.
- Durmaz, Yakup, Yardımcıoğlu, Melek, “Ürün Kararları ve Teorileri Üzerine Stratejik Bir Yaklaşım”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, 2015, s.367-387.
- Ecevit-Satı, Zümrüt, Işık, Özlem, “İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon”, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt9, Sayı 2, 2011, s.538-559.
- Ege, İlhan, şener, Zeynep, “Performans Ölçümünde Kullanılan Yöntemler: Performans Karnesi ve Kumanda Paneli Karşılaştırması”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı 57, 2013, s.107-119.
- Elisa, Rancati, Gordini, Niccolo, “Content Marketing Metrics: Theoretical Aspects and Empirical Evidence”, *European Scientific Journal*, Vol.10, No 34, 2014, p.92-104.
- Eusebio, Rossano, Andreu, Joan, Llonch, Belbeze, Lopez, Pilar, “Measures of Marketing Performance: A Comparative Study from Spain” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.18, No.2, 2006, p.145-155.
- Ergin, Hüseyin, Elmacı, Orhan, “Stratejik Yönetim Muhasebesinin Bir İşlevi Olarak Seçilen Stratejinin Değerlendirilmesi ve Kontrolüne Yönelik Yeni

Açılımlar”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 2, 1999, s.145-164.

Erk, Çiğdem, *Müşteri İçin Değer Yaratma, Müşteri Sadakati Oluşum Süreci ve Şirket Performansına Etkileri Üzerine Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2009.

Ertuğrul, Murat, “Finansal Performans Ölçümünde Dönüşümlerin Türkiye Açısından Değerlendirilmesi”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, 2009, s.19-46.

Farley, U. John, Hoenig, Scott, Lehmann, R. Donald, Nguyen, Thuy Hoang, “Marketing Metrics Use in a Transition Economy: The Case of Vietnam”, *Journal of Global Marketing*, Vol.21, No.3, 2008, p.179-190.

Fındıkcı, İlhami, *İnsan kaynakları yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999.

Gao, Yuhui, “Measuring Marketing Performance: A Review and a Framework”, *The Marketing Review*, Vol.10, No 1, 2010, p.25-40.

Gaskill, Adam, Winzar, Hume, “Marketing Metrics That Contribute to Marketing Accountability in the Technology Sector”, *SAGE Journal*, 2013, p.1-10.

Gençtürk, Esra F., Kandemir, Destan, Koç, Tuba Özlem, Demirci, Ceren Işıl, “Rekabet Avantajı Kuramının Tanımlanması ve Ölçülenmesi”, *Öneri Dergisi*, Cilt 9, Sayı 34, 2010, s.13-25.

Gönüllü, Ozan, “Birleşme ve Devralmalar Yoluyla Büyümenin Hisse Senedi Performansı Üzerine Etkisi”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt10, Sayı 52, 2017, s.1430-1440.

Gronholdt, Lars, Martensen, Anne, “Key Marketing Performance Measures”, *The Marketing Review*, No3, 2006, p.243-252.

Gül, Seçkin, *SWOT Analizi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Qafqaz University, Yurtdışı Enstitü, Bakü, 2008.

Günay, Burhan, Ayyıldız, Hasan, “Firmaların Pazarlama Faaliyet Performans Düzeylerinin Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri İle Karşılaştırmalı

Analizi”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Cilt 9, Sayı 18, 2017, s. 113-136.

Güner, Fatih M., “*Stratejik Performans Değerlemede Dengeli Sonuç Kartı: Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2006.

Gürbüz, Ahmet, Erdoğan, Evrim, “Satış Çabalarının İşletme İçin Önemi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 22, 2007, s.116-134.

Gürbüz, Feyza, “A’WOT Analizi Erciyes Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü Uygulaması”, *Erciyes Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, Cilt 26, Sayı 4, 2010, s.369-378.

Gürer, Harun, “Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 63, 2006, s.91-105.

Güreş, Nuriye, “Dağıtım Kanallarında Çatışma Nasıl Önlenebilir?”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 5, Sayı 9, 2008, s.227-241.

Hacıoğlu, Güngör, *Pazarlama Performansının Değerlendirilmesi: Türk Firmalarında Pazarlama Performans Ölçütlerinin Kullanımı*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2010.

Hacıoğlu, Güngör, “Pazarlama Performans Ölçütleri: Bir Literatür Taraması”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. Cilt 19, Sayı 1, 2012, s. 59-75.

Hacıoğlu, Güngör, Gök, Osman, “Marketing Performance Measurement: Marketing Metrics in Turkish Firms”, *Journal of Business Economics and Management*, Vol.14, No.1, 2013, p.413-432.

Hasanov, Vusal, *Meşrubat Sektöründe Stratejik Pazarlama Planı Hazırlanışı ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2004.

- Hooper, Anne Valerie, *The Impact of the Alignment Between Unformation Systems and Marketing on Business Performance*, Unpublished Doctoral Dissertation, Victoria Universty, Wellington, 2006.
- Ilgaz-Sümer, Selay, Eser, Zeliha, “Pazarlama Karması Elemanlarının Evrimi”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, 2006, s.165-186.
- İleri, Hüseyin, “Verimlilik, Verimlilik İle İlgili Kavramlar ve İşletmeler Açısından Verimliliğin Önemi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, Sayı 2, 1999, s.9-24.
- İslamoğlu, Ahmet Hamdi, *Pazarlama Yönetimi (Stratejik Yaklaşım)*, Beta Yayınları, İstanbul, 2013.
- Kabadayı, Ebru Tümer, “İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı 6, 2002, s.61-75.
- Kandemir, Aysun, Şantaş, Fatih, Uğurluoğlu, Özgür, “Sağlık Kurumlarında İç Çevre Analizi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, 2013, s.1-15.
- Kapar, Kezban, “Bir Üretim İşletmesinde Analitik Hiyerarşi Süreci İle Tedarikçi Seçimi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 28, Sayı 1, 2013, s.197-231.
- Kara, Mehmet Akif, Seyhan, Mehmet, “Verimlilik Kavramı ve İşletmelerde Verimliliğin Önemi: AKFA Çay Fabrikası Örneği”, *International Journal of Academic Value Studies*, Vol.2, No.3, 2016, p.161-169.
- Karabulut-Temel, Elif, Bulut, Zeki Atıl, Sürgevil, Olca, “Örgütlerde Mevcut Durum Analizi”, *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt 20, Sayı (4-5), 2007, s.28-34.

- Karaman, Rifat, “İşletmelerde Performans Ölçümün Önemi ve Modern bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard”, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2008, s.411-427.
- Karsavuran, Seda, “Stratejik Değerlendirme ve Kontrol: Dengeli Puan Kartının Sağlık Hizmetlerinde Kullanımı”, *Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 16, Sayı 2, 2013, s.69-89.
- Kevser, Mustafa, *Stratejik Planlama ve KOBİ’lerdeki Uygulamalar Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007.
- Kılıç, Mustafa, Erkan, Volkan, “Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yöntemi Yaklaşımı Bir Arada Olabilir Mi?”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, 2006, s.77-93.
- Kindik, Nilgün, Aslan, Alper, “Karlılık Sürdürülebilirliği ve Karlılığı Etkileyen Faktörlerin Analizi: Bir Kooperatif İşletmesi Olan Konya Şeker Fabrikası”, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, Sayı 52, 2017, s.608-626.
- Knott, C. L., James, St. M., “An Alternate Approach to Developing a Total Celebrity Endorser Rating Model Using the Analytic Hierarchy Process”, *International Transactions in Operational Research*, No.11, 2004, p.87-95.
- Kocaman, Gülşen, “İşgören Performansı ve İşgören Memnuniyetinin İşletme Performansına Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Uygulama”, *The International New Issues In Social Sciences*, No.4, 2017, p.65-76.
- Koçer, Köksal, “Müşteri İlişkileri Yönetiminin Müşteri Sadakati Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt7, Sayı 2, 2017, s.713-735.
- Koçoğlu, Duygu, “Büyük Sanayi Kuruluşlarının Büyüme Stratejilerinin BAHS İle Değerlendirilmesi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 12, Sayı 2, 2012, s.267-283.

- Kokkinaki, Flora, Ambler, Tim, "Marketing Performance Assessment: An Exploratory Investigation into Current Practice and the Role of Firm Prientation", Marketing Science Institute, Cambridge, MA, 1999, p.99-114.
- Kömürcü, Kıvanç, *İşletmelerde Stratejik Değerlemeye Yönelik Bir Model Önerisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale, 2016.
- Kuruüzüm, Ayşe, Atsan, Nuray, "Analitik Hiyerarşi Yöntemi ve İşletmecilik Alanındaki Uygulamaları", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 1, 2001, s.83-105.
- Küp, Figen, H., *Stratejik Planlama Süreci ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yaşanan Sorunların Stratejik Planlama İle Çözülmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2011.
- Liviu, Craciun, Sorina, Girboveanu, Radu, Ogarca, "Strategic Control And The Performance Measurement Systems", *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, Vol.17, No.4, 2008, p.189-194.
- Marangoz, Mehmet, Biber, Levent, "İşletmelerin Pazar Performansı İle İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2, 2007, s.202-217.
- Marangoz, Mehmet, Aydın, Ali, Emre, "Tüketicilerin Değişen Alışveriş Alışkanlıkları ve Perakendecilikte Bütünleşik Dağıtım Kanalı Yaklaşımı", *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 9 Sayı 1, 2017, s.71-93.
- McDonald, Malcolm, "Strategic Marketing Planning: Theory and Practice", *The Marketing Review*, No.4, 2006, p.375-418.
- Milichovsky, Frantisek, Simberova, Iveta, "Marketing Effectiveness: Metrics for Effective Strategic Marketing", *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, Vol.26, No.2, 2015, p.211-219.
- Mintz, Ofer, Currim, S. Imran, "What Drives Managerial Use of Marketing and Financial Metrics and Does Metric Use Affect Performance of Marketing-Mix Activities?", *Journal of Marketing*, No.77, 2013, p.17-40.

- Mirabođlu, Muharrem, “Pazarlama ve Mahiyeti”, *Orman Fakóltesi Dergisi*, Cilt 20, Sayı 2, 1970, s. 56-69.
- Mongay, Jorge, “Strategic Marketing. A literature review of definitions, concepts and boundaries”, 2006, (Erişim) https://mpra.ub.uni-muenchen.de/41840/1/MPRA_paper_41840.pdf , şubat 2018.
- Mucuk, İsmet, *Pazarlama İlkeleri (Ve Örnek Olaylar)*, Türkmen Kitabevi Yayınları, İstanbul, 2004.
- Mucuk, İsmet, *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi Yayınları, İstanbul, 2014.
- Muslu, şükrü, “Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi”, *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, Cilt 3 Sayı 5, 2014, s.150-171.
- Mutlubaş, Iğın, Soybalı, Hasan Hüseyin, “Müşteri Memnuniyetini Oluşturan Faktörlerin Müşteri Sadakatine Etkisinin Lojistik Regresyon Analizi İle İncelenmesi”, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 1, Sayı 3, 2017, s.1-15.
- Nar, Yasin, Gök, şahin, (2016). “Dinamik Çevre Etkisinde Pazarlama Stratejileri ve Pazar Performansı Analizi: Bilişim Sektörü Değerlendirmesi”, *BUJSS*. Cilt 9, Sayı 1, 2016, s. 134-147.
- Odabaş, Çağlayan, “Stratejik Yönetim ve E-Devlet”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 55, 2004, s.83-93.
- Ofluoğlu, Gökhan, Arslan, Gülgün, Aydemir, Sibel, “Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Dış Çevrenin Analizi”, *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt 8, Sayı 4, 2006, s.207-226.
- Okay, Hakan, “Pazarlama Ne İş Yapar?”, 11 Ekim 2016, (Erişim) <https://www.dunya.com/kose-yazisi/pazarlama-ne-is-yapar/333046>, Mayıs, 2018.
- Onurlu, Özlen, Yazıcı, Murat Halil, “Stratejik Pazarlama Yönetimi Açısından Rekabet Üstünlüğü Sağlayabilecek Kişisel Satış Teknikleri ve Bir

Uygulama”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Cilt 52, Sayı 610, 2015, s.63-75.

O’Sullivan, Don, Abela, Andrew, Hutchinson, Mark, “Marketing Performance Measurement and Firm Performance: Evidence from the European High-Technology Sector”, *European Journal of Marketing*, Vol.43, No.5/6, 2009, p.843-862.

Oyman, Mine, “Müşteri Sadakati Sağlamada Sadakat Programlarının Önemi”, *Kurgu Dergisi*, Sayı 19, 2002, s.169-185.

Ömürbek, Nuri, Şimşek, Ali, “Analitik Hiyerarşi Süreci ve Analitik Ağ Süreci Yöntemleri Online Alışveriş Site Seçimi”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Sayı 22, 2014, s.306-327.

Öndoğan, Nüket, “Restoran Pazarlamasında Kullanılan Temel Pazarlama Karması Elemanları -P-”, *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, 2010, s.1-25.

Önsel-Şahin, Şule, Ülengin, Füsün, Ülengin, Burç, “Senaryo Analizi İçin Dinamik Bir Yaklaşım Önerisi”, *İtüdergisi/b sosyal bilimler*, Cilt 1, Sayı 1, 2002, s. 35-46.

Özdemir, Abdulkadir, Orçanlı, Kenan, “İki Aşamalı Kümeleme Algoritması ile Pazar Bölümlemesi, Müşteri Profillerinin Belirlenmesi ve Niş Pazarların Tespiti”, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt5, Sayı 3, 2012, s.1-27.

Özden, Altuğ, “Günümüzde Etkinlik Kavramı ve Ölçüm Metotları”, *Türkiye IX. Tarım Kongresi*, Şanlıurfa, 2010.

Özdevecioğlu, Mahmut, “Örgütsel Etkinlik”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 8, 1999, s. 401-411.

Özgören-Şen, Ferahnur, “Konumlandırma”, *İstanbul Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 7, 2014, s.25-52.

Özer, Akif, M., “Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 73, 2009, s.3-29.

- Özer, Mehmet, Ali, “İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerine Değerlendirmeler”, *International Journal Of Economic And Administrative Studies*, Vol.7, No.14, 2015, p. 69-82.
- Papatya, Gürcan, “Vizyon: Hayal ve Gerçek Arasındaki Gerilim -Eleştirel Bir Yaklaşım Denemesi-”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 3(Güz), 1998, s.123-134.
- Patan, Günseli, Nilhan, *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2009.
- Pekcan, Yakup, Aykut, *Stratejik Pazarlama Yönetimi ve Türk İlaç Sektöründe Uygulanması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 1997.
- Ramadhan, Rezzallah H., Al-Abdul, Wahhab Hamad, Duffuaa Salih O., “The Use Of an Analytical Hierarchy Process in Pavement Maintenance Priority Ranking”, *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol.5, No.1, 1999, s. 25-39.
- Rust, Roland T., Ambler, Tim, Carpenter, Gregory, Kumar, V., Srivastava, Kumar, Rajendra “Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions”, *Journal of Marketing*, No.68, 2004, p.76-89.
- Sabuncuoğlu, Ayda, Gök, Osman, “Büyük İşletmelerin Web Sitelerinde Yer Alan Misyon ve Vizyon İfadelerinin Pazar Odaklılık Açısından İncelenmesi”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, 2008, s.123-141.
- Salimi-Altan, Mitra, “Türk Sigortacılık Sektöründe Etkinlik: Veri Zarflama Analizi Yöntemi İle Bir Uygulama”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 12, Sayı 1, 2010, s.185-204.
- Sampaio, Hoffmann, Claudio, Simoes, Claudia, Perin, Gattermann, Marcelo, Almeida, Alessandro, “Marketing Metrics: Insights from Brazilian Managers”, *Industrial Marketing Management*, No.40, 2011, p.8-16.

- Saaty, Thomas L., “How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process”, *European Journal of Operational Research*, No.48, 1990, p.9-26.
- Saaty, Thomas, L., “The Analytic Hierarchy and Analytic Network Measurement Processes: Applications to Decisions under Risk”, *European Journal of Pure and Applied Mathematics*”, Vol.1, No.1, 2008, p.122-196.
- Sayılgan, Güven, Gürdal, Kadir, “Yatırım ve Yönetim Kararları Açısından Kar Kavramındaki Değişim”, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 22, Sayı 1, 2004, s.115-135.
- Schoemaker, Paul, “When and How to Use Scenario Planning: A Heuristic Approach with Illustration”, *Journal of Forecasting*, No.10, 1991, p.549-564.
- Scholl, Armin, Manthey, Laura, Helm, Roland, Steiner, Michael, “Solving Multiattribute Design Problems with Analytic Hierarchy Process and Conjoint Analysis: An Empirical Comparison”, *European Journal of Operational Research*, No.164, 2005, p.760-77.
- Sezer, Özcan, Ak, Murat, “Örgütsel Etkililiği Oluşturan Unsurların Katılımcı Yönetim Boyutu Açısından Değerlendirilmesi”, *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)*, Cilt 3, Sayı 17, 2017, s.165-181.
- Smith, D.,Shane, Madden, J., Thomas, “Marketing Metrics: A Push for Teaching the Value of Marketing as an Asset”, *Proceedings of the Annual Meeting of the Association of Collegiate Marketing Educators*, 2005, p.217-227.
- Soytaş, Serkan, *Kimya Sektöründe Dağıtıcı Firmaların Geleceği: Stratejik Pazarlama Kapsamında Analiz ve Öneriler*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2006.
- Şağbanşua, Lütfü “Strateji, Rekabet ve Rekabet Gücü İlişkileri”, *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı 9, 2006, s.1-14.
- Şener, Habibe Yelda, Behdioğlu, Sema, “Müşteri Sadakati Oluşturmada Müşterinin Algıladığı Değer, Memnuniyet ve Rakip İşletmeye Geçme Maliyeti: Bir Spor Merkezinde İstatiksel Uygulama”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 30, 2013, s.165-180.

- Şeref, Adalet, *Kaynak Temelli Bakış Sürdürülebilir Rekabet Avantajı İşletme Kaynakları ve Yetenekleri: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.
- Tancı-Yıldırım, Neslihan, “Fiyatlandırma ve İnternet Ortamında Fiyatlandırma Stratejileri”, *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 5, Sayı 8, 2015, s.10-29.
- Terkan, Remziye, “Pazarlamanın Bir Parçası Olarak Halkla İlişkiler: Tüketici Davranışlarının Önemi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, 2011, s.297-306.
- Torlak, Ömer, “Belediye Hizmetlerinde Pazarlama”, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Sayı 1, 1999, s.96-114.
- Torlak, Ömer, Altunışık, Remzi, *Pazarlama Stratejileri Yönetimsel Bir Yaklaşım*, Beta Yayınları, İstanbul, 2012.
- Toksarı, Murat, Mürütsoy, Mehmet, “Inbound Pazarlama Uygulamaları İle Pazarlama Performansı Arasındaki İlişkinin Ortaya Çıkarılmasına Yönelik Bir Araştırma”, *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, 2017, s.921-939.
- Töre Başat, Hümeysra, “Çok Boyutlu Bir Performans Ölçüm Modeli” , *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, 2011, s. 13-37.
- Triantaphyllou, Evangelos, Mann, Stuart, “Using the Analytic Hierarchy Process for Decision Making in Engineering Applications: Some Challenges”, *Inter'l Journal of Industrial Engineering: Applications and Practice*, Vol.2, No.1, 1995, p.35-44.
- Tüfekci, Kürşad Ömer, Tüfekci, Nezihe, “Pazarlama Yeniliği İle Pazarlama Performansı İlişkinini Açıklamaya Yönelik Bir Vaka Çalışması: Süleyman Demirel Üniversitesi Olimpik Yüzme Havuzu Örneği Ve Bir Model Önerisi”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, 2014, s.162-182.

- Türkdönmez, Hakan, *İş Dünyasında Sistem ve Stratejinin Rolü-Stratejik Pazarlama Yönetiminde Bilişim Teknolojileri ve Sistemlerinin Etkin Kullanımı: Stratejik E-Pazarlama Yönetimi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.
- Uğurlu, Kaplan, “Karlı ve Sürdürülebilir Büyümede Pazar Bölümlendirmesinin Rolü: Konaklama Sektörü Üzerine Bir Çalışma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, 2011, s.155-165.
- Uzkurt, Cevahir, Torlak, Ömer, Özmen, Müjdat, “İşletmeler İçin Pazar Bilgisi Yeteneğinin Önemi Ve Pazarlama Performansına Etkileri: 500 Büyük Firma Üzerinde Araştırma”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Sayı 35, 2006, s.7-35.
- Uzun, Sümeýra, Kazan, Halim, “Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinden AHP TOPSIS ve PROMETHEE Karşılaştırılması: Gemi İnşada Ana Makine Seçimi Uygulaması”, *Journal of Transportation and Logistics*, Vol. 1, No. 1, 2016, p.99-113.
- Ünal, Sevtap, Erciş, Aysel, “Pazarın Satın Alma Tarzlarına ve Kişisel Değerlere Göre Bölümlendirilmesi”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1, 2006, s.359-382.
- Wagner, Jaroslaw, “Measuring Performance – Conceptual Framework Questions”, *European Financial and Accounting Journal*, 2008, Vol. 3, No. 3, p.23-43.
- Wang, Ying-Ming, Liu, Jun, Elhag Taha M.S., “An Integrated AHP-DEA Methodology For Bridge Risk Assessment”, *Computers & Industrial Engineering*, Vol.54, No.3, 2008, p.513-525.
- Wang, H.S., Che, Z.H., Wu, Chienwen, “Using Analytic Hierarchy Process and Particle Swarm Optimization Algorithm for Evaluating Product Plans”, *Expert Systems with Applications*, Vol.37, No.2, 2010, p.1023–1034.

- Vargas, Luis G., “An Overview of The Analytic Hierarchy Process and Its Applications”, *European Journal of Operational Research*, Vol.48, No.1, 1990, p. 2-8.
- Vargün, Hakan, Uygüntürk, Hasan, “Finansal Performans Ölçüm Aracı Olarak Nakit Akım Odaklı Finansal Analiz: İnşaat ve Bayındırlık Sektörü Üzerine Bir Uygulama”, *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 12, 2016, s.358-369.
- White, B., Gerald, Uva, L.,Wen-fei, “Developing a Strategic Marketing Plan for Horticultural Firms (College of Agriculture and Life Sciences)”, Ocak, 2000, (Erişim) https://ageconsearch.umn.edu/bitstream/122288/2/Cornell_AEM_eb0001.pdf, Mart, 2018.
- Wysocki, F. Allen, Wirth, F. Ferdinand, “Strategic Marketing Management: Building a Foundation for Your Future”, 2014, (Erişim) <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.198.2338&rep=rep1&type=pdf>, 20 Mart 2018.
- Yaralıoğlu Kaan, “Performans Değerlendirmede Analitik Hiyerarşi Prosesi”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1, 2001, s.129-142.
- Yaşar, Şebnem, R., “Dengeli Puan Kartıyla Performans Ölçümü: Bir Denetim Şirketi Uygulaması”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı 70, 2016, s.193-212.
- Yenice, Ebru, “Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı161, 2006, s.57-68.
- Yeşildağ-Güven, Gül, Nihan, *Mobil Pazarlama Uygulamalarının Pazarlama Performansı ve Müşteri Memnuniyetine Etkisi: Seyahat Acenteleri Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016.
- Yıldırım, Süleyman Can, “Satış Öncesi ve Satış Sonrası Müşteri Hizmetlerinin Müşteri Sadakati Üzerindeki Etkisinin Karşılaştırılması”, *Bitlis Eren Sosyal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, 2014, s.65-84.

- Yılmaz, Kıvanç, Öztürk, Yasemin, Burdurlu, Erol, “Çok Ölçütlü Karar Verme Yaklaşımı İle Mobilya İşletmeleri İçin Hedef Pazar Seçimi”, *İleri Teknoloji Bilimleri Dergisi*, Cilt 6, Sayı 3, 2017, s.744-756.
- Yiğit, Sema, Yiğit, M., Alperen, “Stratejik Yönetimde Dış Çevre Analizi: KOBİ’ler ve Büyük İşletmeler Arasında Bir Karşılaştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 38, 2011, s.119-136.
- Yiğiter, Şule, Yüksel, “İçsel Performans Göstergeleri ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı23, 2011, s.1-17.
- Yurtseven, Rıdvan, “Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı”, *Yönetim Dergisi*, Sayı 29, 1998, s.26-33.
- Yükçü, Süleyman, Atağan, Gülşah, “Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt 23, Sayı 4, 2009, s. 1-13.
- Yüksel, İhsan, Akın, Adnan, “Analitik Hiyerarşi Proses Yöntemiyle İşletmelerde Strateji Belirleme”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, 2006, s.254-268.
- Yüksel, İhsan, Dağdeviren, Metin, “Sosyo-Teknik Sistemlerde Hatalı Davranış Riskini Belirlemeye Yönelik Bir Erken Uyarı Modeli”, *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt 21, Sayı 4, 2006, s.791-799.
- Yüksel, İhsan, Dağdeviren, Metin, “Using the Analytic Network Process (ANP) in a SWOT Analysis – A Case Study for a Textile Firm” *Information Sciences*, Vol.177, 2007, p.3364-3382.
- Yükselen, Cemal, *Satış Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010.
- Yükselen, Cemal, *Pazarlama-İlkeler-Yönetim-Örnek Olaylar*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2013.
- Yüreğir, Oya, Nakıboğlu, Gülsün, “Performans Ölçümü Ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, Sayı 2, 2007, s.545-562.

Zahay, Debra, Griffin, Abbie, "Marketing Strategy Selection, Marketing Metrics and Firm Performance", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.25, No.2, 2010, s.84-93.

Zerenler, Muammer, "Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı 1, 2005, s.1-36.

