

**SİGORTA İŞLETMELERİNDE
REKABET STRATEJİLERİ VE BİR UYGULAMA**

**Berrin ALPASLAN
(Yüksek Lisans Tezi)**

ESKİŞEHİR-2001

**SİGORTA İŞLETMELERİNDE
REKABET STRATEJİLERİ VE
BİR UYGULAMA**

BERRİN ALPASLAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman : Prof. Dr. Birol TENEKECİOĞLU

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Aralık 2001

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ
SİGORTA İŞLETMELERİNDE
REKABET STRATEJİLERİ VE BİR UYGULAMA

Berrin ALPASLAN

İşletme Ana Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aralık 2001

Danışman : Prof.Dr. Birol TENEKECİOĞLU

Bilgisayar teknolojisi ve bilgi çağının etkisiyle dünyamızda meydana gelen değişim sonucu, müşterilerin istek ve ihtiyaçları, hizmet sektörünü müşteri odaklı olmaya yöneltmiştir. Rekabet ortamının her geçen gün artması işletmelerin; güvenilir kaliteli ve hızlı hizmet sunmasını, işletmeleri diğer işletmelerden farklı kılabilecek stratejik planlar yaparak üstün ve zayıf yönlerini tanımlamasını, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için pazarın durumu ve müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine göre rekabet stratejilerini uygulamasını gerektirmektedir.

Bu çalışmanın amacı; kuramsal bilgilerin ışığı altında bir hizmet sektörü olan sigorta hizmet sektöründen iki işletmeyi örneklem alıp, stratejik yönetim süreci ile birlikte rekabet stratejilerini uygulayıp uygulamadıklarını saptamak ve sonuçları değerlendirerek sigorta işletmelerine öneriler getirmektir. Bu amaçla öncelikle literatür taraması yapılmış ve konu ile ilgili kuramsal bilgiler verilmiştir. Çalışmanın birinci bölümü hizmet ve hizmet kavramları, hizmet sektörünün önemi, ikinci bölümü stratejik kavram ve stratejik yönetim süreci ile birlikte rekabet stratejilerini içermektedir. Çalışmanın üçüncü ve son bölümü ise uygulama kısmıdır. Bu bölümde sigorta sektöründen iki işletme ele alınarak stratejik bir yaklaşım ile mülakat soruları yöneltilmiş ve sigorta işletmelerinin stratejik yönetim ve rekabet stratejilerini ne denli uygulayıp uygulamadıkları incelenmiş ve elde edilen sonuçlar yorumlanarak genel bir değerlendirmeye sona erdirilmiştir.

THE ABTRACT OF MASTER'S THESIS
COMPETING STRATEGY IN INSURANCY ORGANIZATIONS
AND A PRACTIC

Berrin ALPASLAN

Business Administration

Anadolu Universty, The Institute of Social Science, December 2001.

Supervisor : Prof.Dr. Birol TENEKECİOĞLU

The demand and necessities of clients changed the service sector to be client centered because of the developments caused by the computer technology and information age. Daily developments in competing world requires the organizations to do reliable, qualified and fast services and to define the weak and strong sides of themselves that may differ them from the other organizations by doing strategic plans and to practice the competing strategies according to marketing condition in order to reach their goals.

By examining two organizations in the lights of theorotical information, this stduy aims to find whether they parctice competing strategies with the strategic management process and to make offers for the insurance organizations by evaluating the results. For this reason we made a literature research and gave theorotical information related to the subject. The first chapter of this study contains service, the importance of service sector and the second chapter contains the competing strategies with the strategic concept and strategic management process. The third and the last chapter contains practice. In this chapter we examined two insurance organizations by a strategic approach and gave them survey interview and we learnt whether they applied to strategic management and computing stratagies in a competing world and in the end made a general evaluation of this survey.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Berrin ALPASLAN'ın “**Sigorta İşletmelerinde Rekabet Stratejileri ve Bir Uygulama**” başlıklı tezi **11 Aralık 2001** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Pazarlama)** Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza _____

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Birol TENEKECİOĞLU
Üye : Doç.Dr.Fermani MAVİŞ
Üye : Yrd.Doç.Dr.Gülfidan BARİŞ

Prof.Dr.Ömer Zühri ALTAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

İşletmeler için amaçlarını gerçekleştirebilmeleri çok önemlidir. Bu nedenle hedeflerin hepsi belirlenerek tümüne ulaşılmaya çalışılmalıdır. Stratejiler ise işletmelerin hedeflerine varabilmelerinde tepe yöneticileri tarafından belirlenen hareket tarzları olduğundan, iyi bir stratejik planlama işletmeyi hedefine götürecektir. Ekonomik anlamda hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde ise işletmeler stratejik planlar doğrultusunda rekabet etmektedirler. Müşterilerin sosyo-kültürel anlamda da değişen istek ve beklentileri ise günümüzde hizmet sektörünün önemini artırmıştır.

İşletmelerin varoluşlarının nedeninin “hizmet” olduğu düşüncesinden yola çıkarak hazırlanan bu tez çalışması, konu ile ilgili kuramsal bilgilerden sonra sigorta sektöründen iki şirketin ele alınıp, stratejik yönetim ve rekabet stratejilerine yönelik mülakat sorularının analiz edilip yorumlanmasını ve bu konu ile ilgili olarak genel değerlendirmeleri içermektedir.

Bu tez çalışmasının hazırlanması sırasında beni destekleyen, değerli görüş ve bilgileri ile beni yönlendiren danışman hocam sayın Prof.Dr. Birol TENKEKİOĞLU'na teşekkürü bir borç bilirim. Aynı zamanda emeği geçen tüm hocalarıma ve uygulamam esnasında bana yardımcı olan Axa Oyak ve Ray Sigorta yöneticilerine teşekkür ederim.

Tüm eğitim yaşamımda ve tez çalışmam sırasında desteklerini esirgemeyen sevgili aileme de teşekkür borçluyum.

Berrin ALPASLAN

Eskişehir, 2001.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖNSÖZ	v
ÖZGEÇMİŞ	vi
TABLolar VE GRAFİKLER LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMET İLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

1. HİZMETİN TANIMI VE KAPSAMI.....	3
2. HİZMETİN YAPISI VE ORTAK ÖZELLİKLERİ	12
2.1 Hizmetin Dokunulmazlığı.....	13
2.2 Hizmetin Değişkenliği	14
2.3 Hizmette Dayanıklılık	15
2.4 Eş Zamanlı Üretim ve Tüketim	16
3. HİZMETİN SINIFLANDIRILMASI	17
3.1 Pazarlanabilir ve Pazarlanamaz Hizmetler Sınıflandırması.....	17
3.2 Üretici Hizmetlerine Karşılık Tüketici Hizmetleri Sınıflandırması	18
3.3 Hizmetin Konumuna Göre Hizmet Sınıflandırması	19
3.4 Hissedilebilir Hizmetler Hissedilemez Hizmetler Sınıflandırması	20
3.5 Tüketici Katılımının Boyutuna Göre Hizmet Sınıflandırması	21
3.6 Hizmet İşletmelerinin Esneklik ve İnsiyatifine Göre Hizmet Sınıflandırması	21

3.7 Hizmet İşletmesinin Müşteriyle İlişki Türüne Göre	
Hizmet Sınıflandırması	22
3.8 Talebin Şekline Göre Hizmet Sınıflandırması.....	24
3.9 İnsanlara Bağlı Hizmetlere Karşılık Ekipmanlara Bağlı	
Hizmetlerin Sınıflandırması	24
4. MAL VE HİZMET PAZARLAMASI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR	25
5. HİZMET SEKTÖRÜ VE GÜNÜMÜZDEKİ ÖNEMİ	30
5.1. Hizmet Ekonomisi	32
5.2. Türkiye`de Hizmet Sektörünün Durumu	35

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK KAVRAMLAR, STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET STRATEJİLERİ

1. STRATEJİNİN TANIMI	37
1.1 Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi	38
1.1.1 Amaç, Hedef ve Strateji	38
1.1.2 Vizyon ve Strateji	40
1.1.3 Misyon ve Strateji	41
1.1.4 Politika ve Strateji	42
1.1.5 Taktik ve Strateji	42
1.1.6 Program-Bütçe ve Strateji	43
2. STRATEJİK PAZARLAMA VE ÖZELLİKLERİ	43
3. STRATEJİK YÖNETİM.....	45
3.1 Stratejik Yönetimin Tanımı ve Kapsamı	46
3.2 Stratejik Yönetimin Süreci ve Safhaları	47
3.2.1 İşletmede Planlama Kavramı ve Stratejik Planlama	47
3.2.1.1 Stratejik Planlamanın Önemi	50
3.2.1.2 Pazarlama Planlama Süreci	51
3.2.1.3 Planlamada Temel Adımlar	51
3.2.2 İşletme ve Dış Çevre Etkileşimi	52

3.2.3	SWOT Analizi	54
3.2.4	Genel Çevresel Analiz	55
3.2.5	İşletmelerin Genel Çevresi	56
3.3	Stratejik Analiz Kavram ve Metodları	59
3.3.1	Kavram ve Tekniklerin Planlanması	61
4.	REKABET VE REKABET STRATEJİLERİ	63
4.1	Rekabet Kavramı ve Tanımı	63
4.2	Sektörlerin Yapısal Analizi	64
4.3	Yapısal Analiz ve Rekabet Stratejisi	66
4.4	Rekabet Stratejilerinin Seçim Süreci	67
4.5	Rekabet Stratejilerinin Seçiminde Kullanılan Portföy	
	Analiz Teknikleri	68
4.5.1	Boston Danışma Grubu Portföy Analizi	69
4.5.2	Stratejik Kümeleme Analizi	70
4.5.3	GE İşletme Portföyü ve Yönlendirici Politika Matrisi	72
4.5.4	Hofer Analizi ve Mamul/Pazar Değerlendirme Matrisi	74
4.5.5	PIMS Analizi	75
4.6	Rekabet Stratejileri	77
4.6.1	Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi	79
4.6.2	Farklılaştırma Stratejisi	81
4.6.3	Odaklanma Stratejisi	85
4.7	Rakip Analizinin Bileşenleri	87

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SİGORTA SEKTÖRÜNDE STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET STRATEJİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA AXA OYAK VE RAY SİGORTA ÖRNEĞİ

1.	ARAŞTIRMANIN AMACI	90
2.	ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	91
3.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	93
4.	ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ	93

4.1	Yöneticiler Hakkında Genel Bilgiler	93
4.2.	Sigorta İşletmelerinin Ürün ve Hizmet Çeşitleri, Stratejik Yönetim ve Rekabet Stratejilerine Yönelik Soruların Değerlendirilmesi	93
4.2.1	Sigorta Şirketlerinin Ürün ve Hizmetleri	93
4.2.2	Sigorta Şirketlerinin Sektördeki Yeri	94
4.2.3	Sigorta Şirketlerinin Rakip Şirketlere Göre Sahip Olduğu Rekabet Avantajı	94
4.2.4	Sigorta Şirketlerinin Misyonu.....	95
4.2.5	Uzun Dönemde Ulaşılmak İstenen Amaç	95
4.2.6	Kısa Dönemde Ulaşılmak İstenen Hedef	96
4.2.7	Sigorta Şirketlerini Rakip Şirketlere Göre Üstün Kılan Faktörler	96
4.2.8	Sigorta Şirketlerini Rakip Şirketlere Göre Zayıf Kılan Faktörler	97
4.2.9	Sektörde Şirketin En Büyük Rakibi	98
4.2.10	Sigorta Sektöründe Şirketin Pazardaki Payı	98
4.2.11	Hasar Ödemelerinin Ödeme Süresi	98
4.2.12	Sigorta İşletmelerinin Hedef Kitleesindeki Müşteriler	99
4.2.13	Sigorta Hizmetini Olumsuz Yönde Etkileyen Dış Çevre Faktörleri	99
4.2.14	Dış Çevre İle Etkileşimde Bulunan Şirketlerin Kullandığı Analiz Tekniği	100
4.2.15	İnternet Üzerinden Poliçe Satışının Şirketler Üzerindeki Etkisi	100
4.2.16	Sürekli Rekabet Durumu ve İnternette Satışın Yaygınlaşmasının Sigorta Sektörüne Olan Etkisi.....	101
4.2.17	Sigorta Şirketini Diğer Sigorta Şirketlerine Göre Farklılaştıran Stratejik Uygulama	102
4.2.18	Rekabet Stratejilerinin Seçiminde Kullanılan Portföy Analiz Teknikleri	103
4.2.19	Sigorta İşletmelerinin Uyguladığı Rekabet Stratejileri	103
4.2.20	Sigorta Sektörünün En Büyük Sorunu	104

5. SONUÇ VE ÖNERİLER	104
SONUÇ	110
EKLER	112
KAYNAKÇA	116

TABLolar VE GRAFİKLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1 : Hizmetin Tarihsel Tanımları	3
Tablo 2 : Hizmetlerin Sınıflandırılması İçin Daha Önceden Önerilen Planların Özeti	9
Tablo 3 : Hizmet Niteliklerinin Esneklik Düzeyi	21
Tablo 4 : Hizmet İşletmesinin Müşteriyle İlişki Türüne Göre Sınıflandırma	23
Tablo 5 : GSYİH'nın Sektörel Dağılımı (Cari Fiyatlarla)	35
Tablo 6 : Elementer Branşlarda En Yüksek Pazar Payına Sahip 10 Şirket	92
Tablo 7 : Hayat ve Sağlık Dışı Üretimde İlk 15 Şirket	92
Grafik 1: Pazar Payı ve Yatırım Üzerinden Dönüşler Arasındaki PIMS İlişkileri	76
Grafik 2: Üç Büyük Rakibin Birleştirilmiş Pazar Payına Nispeten, Organizasyonun Pazar Payı	76

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1 : Hissedilebilirlik Yelpazesi	5
Şekil 2 : Hizmetin Üç Aşaması	6
Şekil 3 : Stratejik Yönetim : Dört Süreç	39
Şekil 4 : Stratejik Yönetimin Süreci ve Uygulama Safhaları	48
Şekil 5 : İşletme İle Çevresi Arasındaki İlişki Modelleri	53
Şekil 6 : Çevre Şartları İle İşletme Kabiliyetleri Arasındaki İlişki	54
Şekil 7 : İşletmelerin Genel Çevresi	57
Şekil 8 : Strateji Hiyerarşi Metodlarının Hiyerarşisi	60
Şekil 9 : Sektördeki Rekabeti GÜdüleyen Güçler	65
Şekil 10 : Boston Danışma Grubu Portföy Matrisi	70
Şekil 11 : Pazar ve Rekabet Durumuna Göre Stratejik Kümeler	71
Şekil 12 : Yönlendirici Politika Matrisi (GE İşletme Portföy) Matrisi	73
Şekil 13 : Hofer'in Mamül/Pazar Değerlendirme Matrisi.....	74
Şekil 14 : Üç Genel Strateji	86
Şekil 15 : Bir Rakip Analizin Bileşenleri	88

GİRİŞ

Hızlı bir değişim yaşıyan dünyamız her alanda olduğu gibi, hizmet sektöründe de önemli bir değişim yaşamıştır. Bir hizmet işletmesi için her geçen gün artan ve çeşitlenen müşteri istek ve ihtiyaçlarını en çabuk, en hızlı ve en güvenilir bir şekilde karşılayabilmek ve bunun gereği olarak kaliteli hizmet anlayışı ve müşteri odaklı bir yönetim sistemini gerçekleştirebilmek için yeni yapılanmalara gidilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir.

İşletmelerin bu değişim karşısında başarılı olabilmeleri ve kaliteli hizmet sunabilmeleri için birbirleriyle rekabet etmeleri kaçınılmaz olmuştur. Bir işletmenin başarılı olabilmesi hedef pazardaki müşterilerini rakiplerinden daha iyi tanımak ve ona göre müşteri kazanıp sadakatini elde etmek hayati bir stratejidir. Müşterinin ihtiyaç ve beklentilerinin saptanması ve bu doğrultuda ürün ve hizmet geliştirmeyi amaçlayan “müşteri odaklı” hizmet yaklaşımı tüm işletmelerin pazarlama stratejisi haline gelmiştir. Ancak pazarlama stratejileri sadece hedef pazardaki müşteriler için değil aynı pazarda yer alan rakip işletmeler içinde uygulanmalıdır. Varılmak istenen hedef doğrultusunda hangi stratejinin daha faydalı olacağı işletmenin amaç, kaynak ve fırsatlarına bağlıdır. İşletmenin hedef pazarda ki başlıca rakiplerini belirleyerek, bu rakiplerin uyguladıkları stratejilerin güçlü ve zayıf yanlarının öğrenilmesi, değerlendirilmesi ve yeni stratejilerin geliştirilerek hangi rakiplerden kaçınılacağı, hangi rakiplerin üstüne gidileceği ise ancak rekabet analizi ile mümkündür.

Rekabetin en yoğun yaşandığı sektörlerden biri de sigorta sektörüdür. Gelecekte meydana gelebilecek olası risklere karşı insanların paylaşma ve dayanışma ihtiyacından doğan sigortacılık, Türkiye’de giderek gelişmekte ve teknolojik değişimlerle birlikte çağdaş bir yapıya kavuşmaktadır. Diğer işletmelerde olduğu gibi sigorta işletmelerinin de işlevi, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını işletme amaç ve hedefleri ile birlikte uyum halinde karşılamaktır. Ancak tüketicilerin giderek bilinçlenmesi, eğitim düzeyinin artması ve artan beklentiler sigorta sektörünü devamlı yeniliklere açık tutan, teknolojiye yatırım yapan ve nitelikli personeli bünyesinde tutmayı gerektiren köklü bir değişim yapmaya zorlamıştır.

Bu araştırmaya; dünyada meydana gelen ekonomik değişimin hizmet ağırlıklı olması, aynı zamanda işletmelerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için büyük ölçüde strateji geliştirmelerinin bir gereklilik olması nedeniyle, hayatımızda önemi her geçen gün artan sigorta sektöründen, iki sigorta işletmesinde araştırma yaparak sonuçların değerlendirilmesi ve önerilerde bulunulması amacıyla başlanmıştır.

Bu çalışmamın birinci bölümünde hizmet ile ilgili genel kavramlara, hizmetin özelliklerine ve hizmet sektörünün günümüzdeki önemine değinilmiştir. İkinci bölümünde ise stratejik kavramlar, stratejik yönetim ve rekabet stratejilerinin seçiminde kullanılan portföy analiz teknikleri ve rekabet stratejileri incelenmiştir. nc bölüm ise araştırmanın uygulama kısmını oluşturmaktadır. Birinci ve ikinci bölümde verilen kuramsal bilgilerin ışığı altında iki sigorta işletmesinde mülakat çalışması yapılmıştır. Sonuç bölümünde ise elde edilen bulgular yorumlanarak önerilerde bulunulmuş ve genel bir değerlendirmeye sona erdirilmiştir.

Bu çalışmada hizmet kavramı, stratejik yönetim ve rekabet stratejileri bir hizmet işletmesi olan sigorta sektöründe incelenerek İngilizce ve Türkçe konuyla ilgili kaynak taraması yapılmış, tezin başlangıcından itibaren süreli yayınlar takip edilmiş ve sigorta sektörü hakkında internetten de bilgi taraması yapılmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler, bir hizmet işletmesi olan sigorta sektörünün değişen teknolojiyle birlikte amaç ve hedefe yönelik yeni rekabet stratejileri geliştirmesi, yeni yatırımlar yaparak yenilikçi, modern ve kaliteli hizmet anlayışı geliştirmesi bakımından sigorta sektörünün geleceğine yönelik değişimci bir bakış açısı sağlayacağı mit edilmektedir.

I.BÖLÜM

HİZMET İLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

1. HİZMETİN TANIMI VE KAPSAMI

Tüketim doğumdan ölüme kadar meydana gelen bir süreç olup, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini saptamak ve bunları gidermek amacıyla var olan tüm işletmeler tüketici yönlü olma konusunda hizmet etmektedirler. Hızlı bir değişim ile karşı karşıya kalan tüm işletmeler, tüketicilerin değişen ihtiyaç ve isteklerini en iyi şekilde gidermeye çalışmaktadırlar. Tüketicie sunulan iyi bir hizmet, tüketicinin o işletmeyi tercih etme nedeni olurken, kötü bir hizmet ise o işletmeyi tercih etmeme nedeni olacaktır. Bir bankanın hizmet sunumunun yanısıra, bir tv satışının da hizmet içermesi ve sosyo-kültürel anlamda da meydana gelen değişimin sonucu olarak işletmelerin, tüketicilerin bu yöndeki beklentilerini gidermeye çalışması bir hizmet içerdiğinden; hizmetin genel anlamda bir tanımını yapmayı zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda hizmetin geçmişten günümüze kadar olan tanımlarına bakmak bize hizmet hakkında genel bir fikir oluşturabilecektir.

Tablo 1. Hizmetin Tarihsel Tanımları

Fizyokratlar (-1750)	Tarımsal üretim dışındaki tüm faaliyetler
Adam Smith (1723-90)	Somut (dokunulabilir) bir ürünle sonuçlanmayan tüm faaliyetler
J.B. Say (1757-1832)	Ürünlere fayda ekleyen, tüm imalat dışı faaliyetler
Alfred Marshall (1842-1924)	Yaratıldığı anda varlık bulan mallar (hizmetler)
Batı Ülkeleri (1925-60)	Bir malın biçiminde değişikliğe yol açmayan faaliyetler
Çağdaş	Bir malın biçiminde değişikliğe yol açmayan bir faaliyet

Kaynak : Ayşe Sevgi Öztürk, **Hizmet Pazarlaması**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1998), s.2

Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) hizmetleri, “satışa sunulan ya da malların satışıyla birlikte sağlanan eylemler, yararlar ya da doygunluklardır” diye tanımlamıştır.¹

Bu tanım bir süre kabul gören tanım olarak kullanılmıştır. Bu tanımın en zayıf yönü mal ve hizmetleri uygun biçimde ayıramamasıdır. Mallar da yarar ya da doygunluk sağlamak üzere satışa sunulmaktadır. AMA daha sonra hizmet kavramını “bir malın satışına bağlı olmaksızın son tüketicilere ve işletmelere pazarlandığında istek ve ihtiyaç doygunluğu sağlayan ve bağımsız olarak tanımlanabilen eylemlerdir” şeklinde tanımlamıştır.² AMA'nın bu tanımı, bir malın satışından sonra yer alan bakım, onarım, garanti gibi satıştan sonra hizmetleri kapsamamaktadır.

Bir tanıma göre hizmet; “Kişisel ve mekaniksel çabaların insan veya maddelere uygulanması sonuçlarıdır” şeklinde tanımlamıştır.³

Bir başka tanıma göre; “En basit tanımıyla hizmetler, işler, işlemler ve uygulamalardır”.⁴

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarsak; hizmetin genel kabul görmüş bir tanımını yapmak oldukça zordur. Ancak hizmetin elle dokunup, gözle görülebilen ve hissedilebilen bir nesne değil, birtakım iş ve işlemlerden oluşan bir faaliyet olduğunu söylemek mümkündür.

Örneğin; fast-food sanayii bir hizmet olarak sınıflandırılmış iken yiyecek, paketlenme ve benzerleri gibi pek çok hissedilebilir bileşeni de vardır. Otomobiller de üretim sektöründe sınıflandırılmasına rağmen ulaşım gibi pek çok hissedilemeyen

¹ İlhan Cemalcılar, “Hizmetlerin Pazarlanması”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Yıl:4, Sayı:2, (Haziran 1979), s.3-4

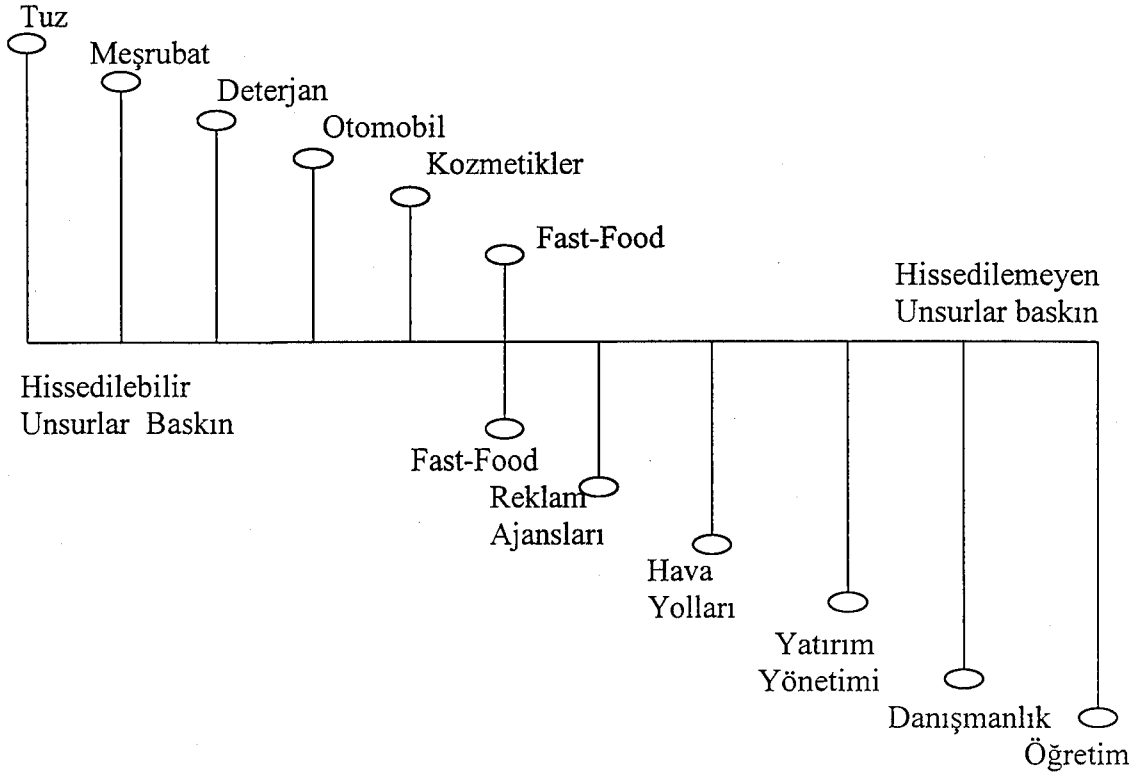
² Öztürk, a.g.e., s.3

³ William M. Pride, O.C. Ferrell, **Marketing**, (Beşinci Basım, Boston: Houghton Mifflin Company, 1987),s.628

⁴ Valerie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, **Services Marketing**, (New York: McGraw-Hill Co.,1996), s.5

şeyleri de sağlarlar. Şekil-1'de gösterilen hissedilebilirlik yelpazesi bu fikri göstermektedir.⁵

Şekilden de anlaşılacağı gibi, “saf hizmetler” olarak nitelendirdiğimiz hizmetlerde hissedilemeyen unsurlar baskın iken, “saf mallar” olarak nitelendirdiğimiz hizmetlerde ise hissedilebilir unsurlar baskındır. Ancak yelpazenin ortasında yer alan Fast-Food türü restoranlarda tüketiciler hem hissedilebilir unsurları elde ederken aynı zamanda bu hizmetlerin sağlıklı bir ortamda ve hızla yerine getirilmesi, hizmet personelinin güler yüzlü olması gibi unsurlar ile de hissedilemez unsurları elde etmektedirler.



Şekil 1. Hissedilebilirlik Yelpazesi

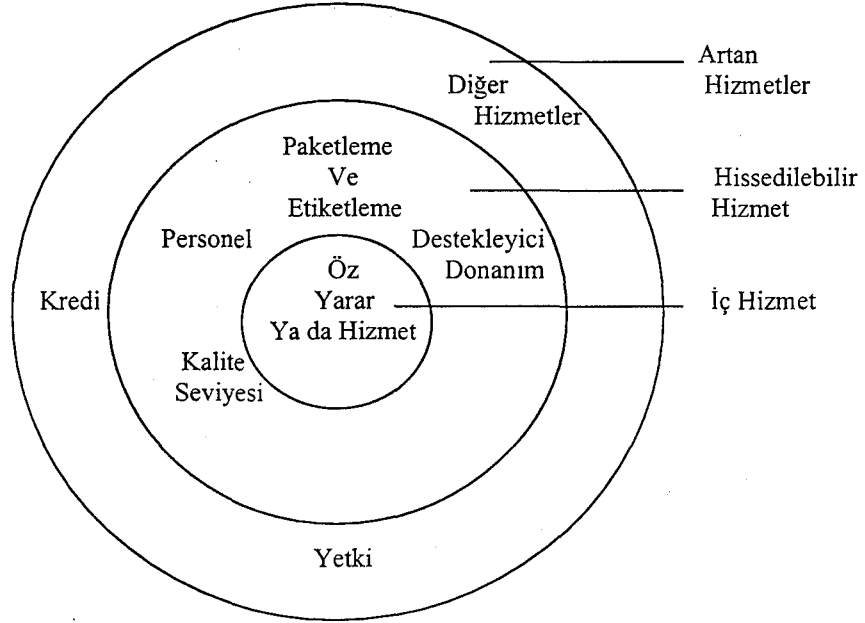
Kaynak : Zeithaml, Bitner, s.7

⁵ Zeithaml, Bitner, a.g.e., s.6

Hizmetin özel niteliği, bazı ayırıcı özelliklerden kaynaklanır. Bu özellikler, hizmetin yapısında özel çaba göstermeyi gerektiren farklılıklar yaratır.

Pazara sunmak için, bir hizmetin geliştirilmesinde pazarlama yöneticisi hizmet kavramının üç basamağını birbirinden ayırmak zorundadır Bunlar; iç hizmet, hissedilebilir hizmet ve desteklenen hizmet olmak üzere üç tanedir. ⁶

a) **İç Hizmet** : Tüketicinin aslında aradığı nedir? Hizmetin karşıladığı gerçek ihtiyaç nedir? gibi sorulara cevap veren hizmet iç hizmettir. Birçok profesyonel hizmette tüketiciler aslında “bir parça akıl” ya da “güven hissi” satın almaktadırlar. Pazarlama yöneticisinin görevi her hizmetin ardında gizlenen gerçek ihtiyaçları ortaya çıkarmak ve böylece sadece hizmet özelliklerini değil, hizmetin müşteriye sunduğu faydaları da tanımlamaktır. Şekil 2’de de görüldüğü gibi, iç hizmet bütün hizmetlerin odağında yer alır. ⁷



Şekil 2. Hizmetin Üç Aşaması

Kaynak : Kotler, Bloom, s.153

⁶ Philip Kotler, Paul N. Bloom, **Marketing Professional Services**, (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1984), s.152

⁷ Kotler, Bloom, a.g.e., s.152

b) Hissedilebilen Hizmetler: İç hizmetler müşteriye her zaman hissedilebilir bir şekilde sunulur. Pazarlama yöneticileri aşağıda sunulan altı temel niteliği ya da belirli mesleklere özgü diğer özellikleri tüketicilerin hizmetten memnun kalabilmeleri için tekrar düzenleyebilirler.⁸

- **Personel :** Hizmeti sağlayan şahıslar
- **Kalite Seviyesi :** Servisin verildiği uzmanlık seviyesi
- **Hizmet Süresi :** Bir Hizmeti Üreten Uzmanların Harcadıkları Zaman
- **Bekleme Süresi :** Hizmetin tatmin edici bir şekilde tamamlanmasından önce müşterinin beklemek zorunda kaldığı zaman.
- **Destekleyici Donanım:** Bir hizmeti sağlamada uzmanların kullandığı makine, alet vb. donanımlar.
- **Paketleme ve Etiketleme:** Hizmete ya da bir grup hizmete verilen isim ya da buna bağlı tanımlamalar.

c) Desteklenen Hizmetler : Uzman hizmet pazarlamacıları hedef pazarlara hissedilir bir hizmetten daha öteye giden ek hizmetler ya da faydalar önerebilirler ki, bu da desteklenen hizmeti oluşturmaktadır.⁹

Hizmetin doğal yapısı bir nesne olmaktan ziyade bir performanstır. Hizmetler soyut olduklarından dolayı deneyimsel bir yapıya sahiptir. Hizmet kavramının bu üç basamağı müşteriler tarafından farklı algılanabileceğinden müşteri ilişki düzeyinin yüksek tutulmasına çalışılmalıdır. Müşteri, hizmeti kendisinin gördüğü biçimde değerleyebileceğinden hizmetin bu doğal yapısı önem kazanmaktadır.

Hizmet, bir şahsın diğerine sunduğu soyut ve de bir şey sahiplenmekle sonuçlanmayan aktivitedir. Bir hizmetin üretimi maddi üretime bağlı olabilir de olmayabilir de. Bir otel odası kiralamak, bir bankaya para yatırmak, uçakla seyahat etmek, bir ruh doktoruna gitmek, saç kestirmek araba tamir ettirmek, profesyonel bir

⁸ Kotler, Bloom, a.g.e., s.152-153

⁹ Kotler, Bloom, a.g.e., s.156

spor dalını seyretmek, film izlemek, kuru temizlemede giysileri temizletmek ve bir hukukçudan tavsiye almak hepsi hizmet tanımının kapsamına girer.¹⁰

Geçmişte hizmetin sınıflandırılması için çeşitli çabalar gerçekleştirilmiş olup, ilk olarak bu sınıflandırmaya bakmak daha sonra da günümüzde sunulan hizmet kategorilerinin sınıflandırılmasını incelemek hizmetin kavramı ve kapsamının anlaşılması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir.

Hunt (1976), pazarlamada sınıflandırma planlarının faydasını vurgulamıştır. Geçmişte pazarlama teorisyenleri tarafından malları farklı kategorilere koymak için çeşitli denemeler yapılmıştır. En ünlü ve uzun süreli olanlardan birisi, Copeland (1923)'in uygunluk, alışveriş ve özel ürünlerin sınıflandırılması ile ilgili olanıdır. Bu sadece yöneticilerin, tüketici ihtiyaçlarını ve davranışını daha iyi anlamalarını sağlamıyor aynı zamanda onlara perakende dağıtım sistemlerinin yönetiminde anlayış da sağlıyordu. Bucklin (1963) ve diğerleri, Copeland'ın orijinal sınıflandırmasını gözden geçirdiler ve daha anlaşılır kıldılar ve böylece perakendeciler için önemli stratejik rehberlik sağladılar. Diğer bir önemli sınıflandırma, dayanıklı ve dayanıksız mallar arasında yapılmıştır. Dayanıklılık, satın alma sıklığı ile yakından ilgilidir ve bununla hem dağıtım ve hem de iletişim stratejisi için önemi vardır. Bir başka sınıflandırma ise tüketici malları ve sanayii malları arasındadır; bu sınıflandırma hem satın alınan malın tipi hem de ürün değerlendirilmesi, satın alma işlemleri ve kullanım davranışı ile ilgilidir. Pazarlamacıların bu farkları kabul etmesi, her bir gruba ait farklı pazarlama stratejisi uygulamalarına yol açmıştır.¹¹

Hizmetlerin sınıflandırılması için geçmiş yıllarda çeşitli çabalar gerçekleştirilmiş olup, bunlar Tablo-2'de kısa açıklamalar halinde sunulmuştur.

¹⁰ Philip Kotler, Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, (Yedinci Basım, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1996), s.660-661

¹¹ Christopher H.Lovelock, "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights", Services Marketing Text and Readings, David Carson and Audrey Gilmore, (Dublin: Mercury Publications Limited, 1996), s.104

Tablo 2. Hizmetlerin Sınıflandırılması İçin Daha Önceden Önerilen Planların Özeti

Yazar	Önerilen Sınıflandırma	Yorum
Judd (1964)	1. Kiralanmış mal hizmetleri (belirlenmiş bir zamana kadar sahip olma ve kullanma hakkı). 2. Alınan mal hizmetleri (müşteri tarafından sahip olunan malların onarımı ve iyileştirilmesi, aşinalık oluşturulması). 3. Mal dışındaki hizmetler (kişisel tecrübe ya da deneyimler).	İlk ikisi oldukça spesifik ama üçüncü kategori çok geniş. Sigortacılık, bankacılık, hukuk hizmetleri ve muhasebe gibi hizmetleri göz ardı etmekte.
Ruthmell (1974)	1. Satıcı tipi 2. Alıcı tipi 3. Satın alma dürtüleri 4. Satın alma pratikleri 5. Düzenleme derecesi	Hizmetlerle belirli hiçbir ilgisi yoktur. Bu sınıflandırma mallar için de yapılabilir.
Shostack (1977) Sasser (1978)	Her bir ürün paketindeki fiziki malların ve dokunulmaz hizmetlerin oranı.	Çok az saf mal veya saf Hizmetin olduğunu vurgulamakta.
Hill (1977)	1. İnsanları etkileyen hizmetlere karşılık insanları etkileyen mallar. 2. Hizmetin devamlı geçici etkileri. 3. Bu etkilerin geri dönüşürülebilirliği ya da dönüşürülebilir olmadığı. 4. Fiziki etkileri, zihinsel etkileri. 5. Bireysel ya da ortak hizmetler.	Hizmet faydalarının yapısını vurgular ve 5.de hizmet dağıtım ve tüketim çevresinde ki değişiklikleri vurgular.
Thomas (1978)	1. Temel olarak ekipmana dayalı hizmetler: a. Makineye dayalı (araba yıkama) b. Vasıfsız operatörlerce gerçekleştirilen hizmet (sinema salonu). c. Vasflı personel tarafından gerçekleştirilen hizmetler (havayolları). 2. Temel olarak insana dayalı hizmetler: a. Yetenek gerektirmeyen iş (çim	Hareket noktasında pazarlamadan daha çok işlemsel olmasına rağmen, ürün özelliklerini anlamada faydalı bir yoldur.

biçme).

- b. Yetenek gerektiren iş (tamirat işi).
- c. Profosyonel çalışanlar (avukatlar, diş doktorları).

Chase (1978)

- Hizmet sunumunda gerekli olan müşteriyle ilişkinin derecesi. Yüksek ilişkiye dayalı hizmetlerde ürün a. Yüksek temas (sağlık hizmetleri, otel, restoranlar). değişkenliğini kontrol etmenin daha zor olduğunu b. Düşük temas (posta hizmetleri, toptancılık). kabul eder çünkü, müşteriler hizmet sürecine olan büyük katılımlarından dolayı, talebin zamanı ve hizmetin özellikleri üzerinde daha fazla etki oluştururlar.

Kotler (1980)

1. İnsana dayalı ya da karşılık ekipmana dayalı sunulan hizmetler. Önceki çalışmaları birleştirir, hizmet örgütlerinin amacındaki
2. Müşterinin mevcudiyetinin zorunlu olmasının boyutu. farklılıkları tanır.
3. Kişisel ihtiyaçları mı yoksa iş ihtiyaçlarını mı karşılıyor?
4. Kamu ya da özel, kar amaçlı mı yoksa kar gütmeyen hizmetler mi?

Lovelock (1980)

1. Temel talep özellikleri Önceki sınıflandırmaları - Sunulan nesne (insanlar mı mal birleştirir ve birkaç yeni plan eklenmiştir. Her bir - Talep /arz dengesizliklerinin sınıflandırma içinde birkaç kategori önerir. Sunulan - Müşteriler ve hizmet sağlayıcılar arasındaki ilişkiler tek zamanlı esas sınıflandırma planı mı sürekli mi? olduğu sonucuna varır. 2. Hizmet içeriği ve faydaları Değerli pazarlama - Fiziki mal içeriğinin boyutu anlayışlarının iki ya da - Kişisel hizmet içeriğinin boyutu. daha fazla sınıflandırma - Tek hizmet mi grup hizmet mi? planının bir matris üzerinde - Faydaların zamanlaması ve birleştirilmesinden elde edileceğini önerir. süresi. 3. Hizmet dağıtım işlevleri - Çok alanlı mı tek alanlı mı dağıtım yapılacağı. - Kapasite ayarlaması (rezervasyona dayalı ya da ilk

gelene ilk hizmet verilir anlayışına dayalı hizmetler).

- Bağımsız mı yoksa ortak mı tüketildiği.
- Hizmet sunumu boyunca müşterilerin hazır olma zorunluluğunun derecesi.

Kaynak : Carson, Gilmore, s.105

Hizmet, müşteriye sunulan bir fayda olduğuna göre hizmet kategorilerini şu şekilde sınıflandırabiliriz. Bunlar :¹²

- Tıbbi vb. bakım (Tüm tıbbi hizmetler, dişçilik, hemşirelik, hastaneye kaldırma-yatırma, göz- vb.
- Özel Eğitim, (Örneğin, İzmir Amerikan Koleji gibi)
- Konut (Barınma) hizmetler (Ev, daire, apartman, otel, motel ve çiftlik kiralması gibi, çok yıldızlı oteller)
- Eğlence (Luna park, plaj, aerobik, spor tesisleri, sinema, tiyatro, Disneyland, Tatilya vb.)
- Kişisel Bakım (Temizlik, çamaşır, güzellik bakımı, kuaför, kuru temizleme)
- Ev ile ilgili (Elektrik, su, havagazı, doğal gaz, ev ve evdeki aletlerin onarımları, bahçe düzenlenmesi, ev temizliği).
- Ticari veya diğer profesyonel hizmetler (Hukuki-avukatlık vb-,yönetimsel, mali müşavirlik, bilgisayar hizmetleri), (her türlü iş, site, kooperatif yöneticiliği, tahsilat, ehliyet ve vize, otomobil ve plaka vb iş takipçiliği)
- Sigortacılık, bankacılık ve diğer finansal hizmetler (Kişisel ve ticari sigorta).
- Kredi ve ödünç verme hizmetleri, yatırım danışmanlığı, vergi hizmetleri
- Ulaştırma hizmetleri (Kara, hava ve denizde, yük ve yolcu taşımacılığı), otomobil vb. bakım, onarım ve kiralama)
- İletişim (Telefon, telgraf, bilgisayar, özel-ticari iletişim hizmetleri)

¹² Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri-Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**, (Yedinci Basım, İstanbul: Cem Ofset Matbaacılık, 1997), s. 427

2. HİZMETİN YAPISI VE ORTAK ÖZELLİKLERİ

Hizmetin ortak özelliklerine geçmeden önce hizmet yönetiminde belirgin olan yedi özellikten bahsetmekte fayda vardır. Bunlar :¹³

- Hizmetler geçicidir hemen tüketilir. Hiç bitmeyen bir materyali yoktur ve sadece zihinlerde kalır.
- Hizmetler kişiler tarafından yönetilir. Hizmet, onu sağlayan kişiden ayrılamaz, kişinin karakteristik özelliği, müşteriye sunumdadır ve bu müşteri açısından önemlidir.
- Hizmetler, tüketici ile yüzyüze gelme ile olur ve hizmet tüketilirken, yüzyüze gelinir.
- Hizmetler, diğer ürünler gibi üretildiğinde kalite kontrolü yapılamaz ve belli bir standardı yakalama çabaları zordur. Hızla üretilen hizmetlerin üzerinde kontrol sağlama zordur.
- Üretim ve tüketim işlemi aynı anda devam eder. Çoğu kez denetlenemez ve bireysel tepkilere bağlıdır.
- Bu işlem tüketiciden gelen etkiye açıktır, sadece dolaylı yönden değil, araştırma, inceleme ve üretime katılma ve yardım hizmeti ortaya çıkarır. Bazı durumlarda mesela, bir bar ve restaurant da, müşteri başarıda anahtardır. Yiyecek ve içecekten öte tüketicinin kendisi önemlidir.
- Sonuç olarak kültür, hizmetin kavranmasında ve başarılmasında önemlidir. Bu kültür iç ve dış kültürdür.

Hizmetleri fiziksel mallardan ayıran ortak özellikleri aşağıdaki gibi özetleyerek; hem hizmet kavramı daha iyi anlaşılacak hem de hizmet pazarlamasının ürün (mal) pazarlamasından niçin ayrı bir alan olarak ele alındığı hakkında daha geniş bir yargı oluşacaktır. Buna göre; dokunulmazlık, hizmetin değişkenliği, dayanıklılık, eş zamanlı üretim ve tüketim hizmetin ortak özellikleridir.

¹³ Ken Irons, *Managing Service Companies Strategies for Success*, (Wokingham:Addison-Wesley Publishing Company, 1994), s.11

2.1. Hizmetin Dokunulmazlığı

Pazarlama açısından ürün (mal), elle tutulabilen, gözle görülebilen, giyilebilen, okunabilen somut bir unsur iken, hizmet kavramı soyut bir unsurdur.

Hizmetlerin dokunulmazlığı, fiziksel varlığa sahip olmamasının bir sonucudur. Bu özelliğin pazarlama açısından getirdiği sonuçları şöyle sıralayabiliriz:¹⁴

- Hizmetler stoklanamaz, dolayısıyla talepteki dalgalanmaların yönetilmesi zordur. Sözgelisi, Akdeniz sahillerinde bulunan tatil köyleri için yaz aylarında yoğun bir talep var iken kışın çok az talep olur. Halbuki tatil köylerinin satılacak oda sayısı yıl boyunca aynıdır.
- Hizmetlerin patenti zordur, dolayısıyla yeni hizmet kavramları rahatça taklit edilebilir.
- Hizmetler kolayca sergilenemez ya da kolayca müşterilerine iletilemez.
- Somut olmadıkları için kalitelerinin değerlendirilmesi müşteri açısından zordur.
- Hizmet reklamlarının ya da diğer tutundurma çabalarının neleri kapsayacağı hakkındaki kararlar fiyatlamada olduğu gibi zordur.
- Bir birim hizmetin fiili maliyetini belirlemek ve fiyat/kalite ilişkileri karmaşıktır.

Hizmetlerin hızlı ve etkili olduğu fikrini ispatlamaya çalışan bir bankayı düşünelim. Müşteriyle irtibatının her aşamasında bu fikrini etkin kılmak zorundadır. Bankanın fiziksel mekanı, hızlı ve etkili hizmet sağlamak; iç ve dış sahasının temiz olması; banka içi ulaşımını iyi planlanmış olması, bekleme alanları ve vezne ve ATM arasındaki mesafenin kısa olması ve fondaki müziğin hafif ve eğlenceli olması müşteriler üzerinde imaj yaratma açısından önemlidir. Banka personeli etkin ve iyi giyimli olmalıdır. Bankanın reklamları ve diğer iletişimleri bankanın durumunu açıklayan temiz ve sade dizaynlarla, dikkatlice seçilmiş kelimelerle ve resimlerle

¹⁴ Öztürk, a.g.e. s.8

verimlilik telkin etmelidir. Banka, hizmetinin etkili ve hızlı olduğunu gösteren bir resim ve sembol seçmelidir. Çeşitli hizmetlerin fiyatları açık ve kesin olmalıdır.¹⁵

Dolayısıyla hizmetlerin bu özelliği ürünler gibi, elle tutulamamakta, gözle görülememekte, koklanamamakta ve dokunulamamaktadır. Bu da hizmetlerin soyut bir unsur, kavram olduğunu göstermektedir. Örneğin, bir tüketici bir markete gidip almak istediği ihtiyaçlarını görerek, dokunarak veya koklayarak elde edip evine getirebildiği halde, bir uçağa binen tüketici sadece uçağın bir koltuğunun kullanım hakkına sahip olur.

2.2 Hizmetin Değişkenliği

Hizmetler genellikle insanlar tarafından üretildiği için aynı hizmet sunumunun her defasında aynı olması zor olacağından hizmet sunumu değişkenlik gösterecektir. Örneğin, bir alışveriş esnasında o günkü sunumu gerçekleştiren hizmet personelinin güleryüzlü davranmasından memnun olan bir tüketici bir daha ki sefere o kişiyi eğer asık suratlı bulursa hizmetten memnun kalmayabilir.

Hizmetler aslında onları veren insanlara bağlıdır ve insanlar ürünlerden çok daha değişkendirler. Bir tüketici bir alışverişte satıcıları yardımsever ve nazik; bir diğerinde ise kaba bulabilir; bir yolcu bir seyahatte uçuşu kusursuz bulabilir ancak aynı havayolunda bagajlarını kaybedebilir. Böyle değişkenlikler pazarlama hizmetlerini riskli kılar çünkü sunulan yetersiz hizmetleri tecrübe eden tüketiciler, tekrar gelmeyebilirler ve diğerlerine bu deneyimlerini anlatabilirler.¹⁶

Aynı “elle tutulamaz”lık gibi değişkenlik de bir rekabet olanağı sağlar. Tüketiciler en güvenilir hizmeti sağlayanları seçerek hizmet değişkenliği riskini en aza indirmeye çalışacaklardır. Şirketlerin daha etkili standardizasyon yöntemleri güvenilirliği sağlamaya yardımcı olmaktadır.¹⁷

¹⁵ Kotler, Armstrong, a.g.e., s.661

¹⁶ Henry Assael, *Marketing Principles & Strategy*, (İkinci Basım, Orlando, FL.: The Dry den Press, 1993), s.429-430

¹⁷ Assael, a.g.e., s.429-430

Hizmetin her birimi, aynı hizmetin diğer birimlerinden bir parça farklıdır. Örneğin, bir havayolu her defasında, aynı hizmet kalitesini tutturamayabilir. Yine bir oto tamircisinin yaptığı tüm onarım işleri her zaman aynı kalitede olmayabilir. İyi eğitim ve denetimle tüketicilerle etkileşimde hizmet elemanlarının mümkün olduğunca aynı kaliteyi tutturmalarına uğraşılır. Örneğin, tüketici bir pastaneye oturduğunda, garson nasıl davranacak, kaba mı konuşacak? Elleri, tırnakları pis mi? bilemez.¹⁸

2.3 Hizmette Dayanıklılık

Hizmetlerin bir diğer özelliği de, dayanıksızlığı yani stoklanamamalarıdır. Başka bir deyişle, hizmet üretiminde ortaya çıkan boş kapasitenin ilerde saklanmak üzere kullanılamamasıdır. Örneğin, bir oteldeki boş odalar kaybedilmiş bir kapasite olup, daha sonra saklanılmak üzere tutulması mümkün değildir.

Hizmetin dayanıklılığı hizmetlerin daha sonra satılmak ya da kullanılmak üzere saklanılamaması anlamına gelir. Bazı doktorlar hastalarından gelmeyen randevularının ücretlerini talep etmektedirler. Çünkü hizmetin değeri ancak o anda vardır ve hastalar gelmediğinde kaybolur gider. Talep sabit olduğunda hizmetlerin dayanıklılığı diye bir problem yoktur. Ancak talep dalgalanmalar gösterdiği zaman hizmet şirketleri genellikle sorunlarla karşılaşır. Örneğin nakliye şirketleri, talep gün boyu sürdüğü zaman daha fazla donanıma sahip olmak zorundadırlar.¹⁹

Profosyonel hizmet şirketleri talep seviyesini birçok şekilde etkileyebilirler:²⁰

- Farklı fiyat biçmek talebi durgun dönemdeki halinden yoğun dönemdeki hale dönüştürebilir.
- Durgun dönemlerdeki talep artırılabilir. Örneğin bir muhasebe bürosu işlerin durgun olduğu yaz aylarında daha düşük fiyatlar önerebilir.

¹⁸ Tek, a.g.e., s.430

¹⁹ Kotler, Armstrong, a.g.e., s.662-663

²⁰ S.W. Earl Sasser, "Match Supply and Demand in Service Industries" *Harvard Business Review*, Sayı:54, (Kasım-Aralık 1990), s.138

- Rezervasyon sistemleri doktorların, diş hekimlerinin ve diğer profosyonellerin talep seviyesini ayarlamak için kullandıkları bir yoldur.

Hizmetin arz seviyesi de birçok şekilde etkilenebilir :

- Yarım günlük işçiler yoğun dönemlerde çalıştırılmak üzere kiralanabilir.
- Yoğun dönemlerde verimlilik usulleri geliştirilebilir. Çalışanlar yoğun dönemlerde sadece belirli işleri yaparlar.
- Hastaların kendi tıbbi kayıtlarını tutmaları gibi artan tüketici katılımı işlemleri teşvik edilebilir.
- Bir çok hastanenin aynı tıbbi donanımı kullanması gibi paylaşımcı hizmetler geliştirilebilir.
- Bir hukuk firmasının gelecekte ki bir büyüme için ekstra yer kiralaması gibi, potansiyel büyümeyi mümkün kılacak imkanlar da geliştirilebilir.

2.4 Eş Zamanlı Üretim ve Tüketim

Hizmetler, genellikle aynı anda üretilir ve tüketilirler. Bir telefon şirketi, telefon hizmetini, kullanıcı onu tüketirken üretir. Bir bebek bakıcısı çocuk bakım hizmetini bebek ve ailesi onu kullanırken verir.²¹

Birçok ürün ilk önce üretilip daha sonra satın alınıp tüketilir. Halbuki hizmetlerin çoğu ilk önce satılır ve daha sonra aynı zamanda üretilip tüketilir. Örneğin bir buzdolabı Eskişehir Arçelik fabrikasında üretilip İstanbul'a taşınıp çeyiz amacıyla satın alınıp birkaç yıl sonra kullanılabilir. Oysa bir restoranda hizmet satılana kadar sağlanmaz. Bir akşam yemeğinde, hizmet aynı anda üretilir ve tüketilir. Bu ise müşterinin de hizmet üretiminde bulunması hatta üretim sürecinin bir parçası olması anlamına gelir.²²

²¹ Cristopher H. Lovelock, *Services Marketing*, (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc, 1984), s.30

²² Öztürk, a.g.e., s.9-10

Eş zamanlı üretim ve tüketim sonucunda müşteriler birbirleriyle etkileşimde bulunacaklarından hizmetin bir girdisi olarak, hizmeti gerçekleştiren personel ile de etkileşimde bulunacaklarından birbirlerinin deneyimlerini etkileyeceklerdir.

Üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleşmesi, hizmet dağıtımında kanal alternatifinin doğrudan satış olduğunu ortaya koyar. Ancak, seyahat ve sigorta acentaları gibi kuruluşlar hizmet üreten işletmeyi temsil ederek tanıtımı üstlenebilir. Bu durumlarda hizmet üretiminde dolaylı dağıtım kanalından söz edilebilir.²³ Eş zamanlı üretim ve tüketimin bir istisnası olarak hizmet; hizmet üreten işletmeyi temsil eden temsilciler tarafından yapılmaktadır.

3. HİZMETLERİN SINIFLANDIRILMASI

Hizmetlerin sınıflandırılmasında uygulanmakta olan hizmetin türü baz alınır. Bankacılık, sağlık hizmetleri, taşımacılık, restoran gibi hizmetler, hizmet faaliyetleri olarak sınıflandırılabilir. Ancak bu şekilde ki basit sınıflandırma pazarlama yöneticileri tarafından kullanılmaz. Sınıflandırma yapılırken birinci olarak; aynı sektöre giren hizmetlerin farklı pazarlama ihtiyaçları baz alınır, ikinci olarak; çoğu hizmetin aslında hizmetin bir bileşkesi olduğu ve farklı hizmet kollarının (büyük perakende mağazalarında bankacılık hizmetinin sunulması) aynı birimde sunulması gibi farklılıklarında düşünülerek sınıflandırma yapılır.

Buna göre sınıflandırma türlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

3.1 Pazarlanabilir ve Pazarlanamaz Hizmetler Sınıflandırması

İlk sınıflandırma sosyal ve ekonomik çevrenin, kazançların pazar dışı mekanizmalarca dağıtılması gerektiğinin vurgulandığı hizmetleri birbirinden ayırır. Pek çok devlet hizmetleri kamu yararına sağlanır ama kullanıcılardan ücret alma girişiminde

²³ Mithat Üner, "Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karmaşı Elemanları Değişiklik Gösterir mi?" Pazarlama Dünyası Dergisi, Yıl:8, Sayı:43, (Ocak/Şubat 1994), s.5

bulunulmaz. Kamuya herhangi bir ücret beklenmeden sunulan devlet hizmetleri bu sınıflandırma içinde yer alır. Çünkü insanları bu hizmetin kullanımından mahrum bırakmak mümkün değildir. Örneğin, yerel yönetimin insanları yaya geçidini kullanmasından dolayı ücret talep etmesi mümkün değildir. Burada bir çeşit karşılıklı ilişkiye girmiş olan insanlar için bu faydanın sınırlandırılması imkansızdır. Hatta pek çok kamu hizmetinin kullanımı başka insanların ihtiyacını engellemediği için tüketimde rekabette oluşturulamaz. Bir yaya yolunu kullanan bir kişi bir başka kişiyi engelleyemez.²⁴ Ancak hizmetlerin bu şekilde sınıflandırılması, sosyal ve ekonomik çevreye göre değişim gösterebilmektedir. Örneğin, ülkemizde şehirlerarası yolların kullanımında daha önce bir ücret alınmazken, bugün otobanların yapımı ile kullanıcılardan ücret alınarak otobanlar pazarlanabilen bir hizmet haline dönüşmüştür.

Pek çok kültürün, çocuk bakımı, yemek yapma ya da temizlik gibi ev içinde sağlanan ve pazarlanamaz olarak düşündüğü ikinci bir ana hizmet grubu daha vardır. Bu hizmetlerin pek çoğu, Batı toplumlarında (örneğin, çocuk bakıcılığı) çok yaygın bir şekilde pazarlanmasına rağmen, pek çok toplumda bu tip hizmetlerin sağlanması aile fertlerinin görevi olarak görülmektedir.²⁵ Ancak çocuk bakımı ve temizlik gibi hizmetler artık sadece batı toplumlarında değil, günümüzde de pazarlanabilir hizmet sektörü haline gelmeye başlamıştır.

3.2 Üretici Hizmetlerine Karşılık Tüketici Hizmetleri Sınıflandırması

Tüketici Hizmetleri, hizmeti kendi zevki ya da faydası için kullanan bireyler için sağlanır. Bu hizmetin tüketiminde çok fazla ekonomik fayda ortaya çıkmaz. Örneğin, bir kuaförün hizmetleri, tüketici hizmetleri olarak tanımlanabilir. Diğer taraftan; üretici hizmetleri ise ekonomik faydadan başka bir şey üretebilmesi için bir işletmeye sağlanan hizmetlerdir. Örneğin, malların dağıtımını gerçekleştiren dağıtım birimindeki hizmet sektörü, tüketicilerine hizmetlerini sunarak ürünlerine değer katarlar.²⁶

²⁴ Adrian Palmer, *Principles of Services Marketing*, (London: Mc Graw-Hill Book Company, 1994), s.9

²⁵ Palmer, a.g.e. s.9

²⁶ Palmer, a.g.e. s.10

İşletmeler arası pazardaki hizmetler de iki ayrı gruba ayrılabilir. Birinci kategori ürünler tarafından desteklenen hizmetlerdir ki bu durumda fiziksel bir ürünle ilgili geniş bir yelpazedeki hizmet bileşenleri ürünün kendisi tarafından sunulan teknik çözümler kadar önemlidir. Makinelerin bakım ve onarımları, bilgisayarların satışıyla birlikte sunulan danışmanlık hizmetleri, dağıtım ve ulaştırma hizmetleri ürün-hizmet bağı için örnek verilebilir. İkinci kategori ise herhangi bir fiziksel ürünle ilişkisi olmaksızın pazarlanabilen saf hizmetlerdir. Sigorta, danışmanlık, bankacılık, bakım hizmetleri, ulaştırma, Pazar araştırması, muhasebe, güvenlik ve koruma hizmetleri ve seyahat rezervasyonu hizmetleri bu grup içinde yer almaktadır.²⁷

3.3 Hizmetin Konumuna Göre Hizmet Sınıflandırması

Yukarda pek çok ürünün mal ve hizmet unsurunun bir bileşimi olduğu belirtildi. Hizmetlerde, toplam sunum ve üç ana rolün tanımlanması bakımından hizmetin rolüne göre sınıflandırabilir.²⁸

- Saf bir hizmet, çok az hissedilebilir ürünlerin olduğu yerlerde bulunur. Örneğin, bir sigorta poliçesi ya da yönetim danışmanlık hizmeti. Bu grupta, eğer hissedilebilir hizmet varsa bu hissedilemeyen hizmetin desteklenmesi içindir. Örneğin, hissedilebilir olan bir uçak, gerçekte hissedilemeyen ulaşım hizmetini destekler.
- İkinci hizmet grubu, hissedilebilir bir ürüne değer katmak için mevcuttur. Bu bir ürünün üreticisinin ana ürününü, satış sonrası garantiler gibi ek hizmet faydaları ile desteklendiğinde oluşabilir. Diğer durumlarda hizmet, tüketicinin kendi ürünlerine değer katmak için satın aldıkları ayrı bir ürün olarak satılır. Örneğin, araba bakım hizmetleri, kullanılmış bir arabanın tekrar satım değerini artırmak için satın alınır.
- Üçüncü bir hizmet grubu, bir ürüne onun ilk yerde sunulmasını sağlayarak büyük oranda değer katabilir. Bu tip hizmetler, hissedilebilir malların, üretim

²⁷ Öztürk, a.g.e., s.24

²⁸ Palmer, a.g.e., s.10

yerinden , tüketicilerce istenilen yerlere dağıtımını kolaylaştırabilir ya da kredi anlaşmaları ile malların satın alınmasını sağlayabilir.

3.4 Hissedilebilir Hizmetler Hissedilemez Hizmetler Sınıflandırması

Hissedilemezlik, pek çokları tarafından hizmetlerin tanımlayıcı bir özelliği olarak görülmüştür. Hizmet sunumunda mevcut olan hissedilebilirliğin seviyesi üç ana kaynaktan ileri gelir:²⁹

- Hizmet sunumuna dahil edilen ve tüketici tarafından tüketilen hissedilebilir mallar.
- Hizmet üretim/tüketim sürecinin meydana geldiği fiziki çevre.
- Hizmet performansının hissedilebilir delili.

Ürünlerin, bir hizmet sunumunun önemli bir bileşenini oluşturduğu yerde, geleneksel ürün pazarlaması ile bağdaştırılan uygulamaların pek çoğu hizmet sunumunun bu bölümüne uygulanabilir. Restoranlar, hissedilebilir ve hissedilemez olanların bir karışımını sunarlar ve yiyecek bakımından hizmet pazarlamasının çok az özellikleri karşılanır. Hatta, hissedilebilir bir bileşenin varlığı, müşterilere kaliteyi değerlendirmeleri için görülebilir bir dayanak verir. Hizmetin hissedilebilir unsurları, sadece alışverişin yapılan ürünleri değil ayrıca bir hizmet sunumunun meydana geldiği fiziki çevreyi de içerir. Bu çevre içerisinde, binaların tasarımı, temizlikleri ve personelin görünümü, bir müşterinin bir hizmet sunucusunu diğerinden ayırabileceği tek dayanak olabilen önemli hissedilir delil sunar. Bazı hizmetler (iskonto, mağaza) hissedilebilirlik açısından zenginken, diğerleri nispeten daha az hissedilebilir unsurlara sahiptir (telefon satış işlemleri).³⁰

²⁹ Palmer, a.g.e., s.11

³⁰ Palmer, a.g.e., s.11

3.5 Tüketici Katılımının Boyutuna Göre Hizmet Sınıflandırması

Bazı hizmetler, sadece tüketicilerin tam katılımı ile sağlanabilecekken, diğerleri hizmet sunumunu başlatmalarından daha fazla bir şey istemez. ³¹ Kişisel bakım hizmetleri hizmetin sunumu süresince tüketicinin tam sunumunu gerektiren faaliyetler içerisinde yer almaktadır. Örneğin, bir kuaför ortaya çıkan saçın stili ve uzunluğu ile ilgili sorulara devamlı cevap vermek zorundadır. Diğer hizmetler için ise tüketicilerin üretim sürecinde bu kadar ilgilenmesinin gerekli olduğunu söyleyemeyiz. Örneğin televizyonda bir program izleyen kişi hizmete pasif olarak katılmaktadırlar.

3.6 Hizmet İşletmesinin Esneklik ve İnsiyatifine Göre Hizmet Sınıflandırması

Hizmetleri her müşterinin istek ve ihtiyaçlarına uygun biçimde meydana getirmek imkanı fazladır. Burada, temel faktör, hizmet sunanın, bir başka deyişle, tüketiciyle iletişimde bulunan hizmet sunucusunun “insiyatif alanı” olmaktadır. Buna göre, “hizmet niteliklerinin esneklik seviyesi” Tablo-3’de sınıflandırılmıştır. ³²

Tablo 3. Hizmet Niteliklerinin Esneklik Düzeyi

	Yüksek	Düşük
Hizmet Sunanın İnsiyatif Alanı	Mimari Dizayn Özel Eğitim Ve Ders	Koruyucu Hekimlik Klasik Eğitim (İlk, Orta, Lise)
Geniş		
Dar	Telefon Hizmetleri Otel Hizmetleri	İ.E.T.T. Otobüs Taşımacılığı Sinema Film Gösterimi

Kaynak : Ferman, s.28

³¹ Palmer, a.g.e., s.11-12

³² Murat Ferman, “Hizmet Pazarlaması Üzerine Genel Değerlendirmeler” Pazarlama Dünyası Dergisi, Yıl:2, Sayı:7, (Ocak/Şubat 1988), s.28-29

Bazı hizmetlerde, uygulamalar standartlaştırılmıştır. Belirli bir hat üzerinde hareket ve varış tarifelerine uyarak sefer yapan Belediye otobüslerinin verdiği taşımacılık hizmetinde, hem hizmet niteliklerinin esneklik seviyesi düşüktür, hem de yolcularla muhatap olan şoförün insiyatif alanı dardır. Bu tür hizmet sunumlarında, belirli bir kalite düzeyi standart hale getirilirse, firmanın ve hizmetin belirli bir imaja sahip olması mümkündür. Örneğin, tüketiciler dünyanın herhangi bir yerindeki bir McDonald's restoranında aynı standart hizmetle karşılaşacağını bilmektedirler.³³

Bazı hizmetlerde ise, hizmeti sunan, hizmeti nasıl sunacağı konusunda insiyatif sahibi de olsa hizmetin özelliğinden dolayı hizmetin tüketicilere sunulması açısından pek farklılık görülmez. Örneğin, orta öğretimde ders veren bir hoca sınıfın özelliği ve kendi kişisel yetenekleri gibi birtakım faktörlere göre dersi farklı işleyebilme yeteneğine sahip olabilir ancak, müfredat esaslarına bağlı kalmak zorundadır.

Gerek, hizmet verenin geniş insiyatif alanına sahip olduğu ve gerekse, verilen hizmet niteliklerinin esneklik seviyesinin yüksek olduğu bir takım hizmetlerde, tüketicinin özel durumu ve ihtiyaçlarına karşılık verebilecek seviyede hizmet sunma imkanı artmaktadır. Örneğin, bir mühendis projeyi gerçekleştirirken, tüketicinin istek ve ihtiyaçlarına göre hareket etmekte; bir estetik cerrahı tamamen hastanın durum ve beklentilerine göre sunduğu estetik cerrahi hizmetini gerçekleştirmektedir. Avukatlık, muhasebecilik ve doktorluk gibi hizmetlerde bu sınıf içerisinde yer almaktadır. Bu tür hizmetler aynı zamanda "tüketicie özel (customized) olarak da adlandırılabilirler. Bütün bu hizmetlerde hizmeti sunan profesyonel kişinin, özel yetenek ve becerisi önem kazanmaktadır.³⁴

3.7 Hizmet İşletmesinin Müşteriyle İlişki Türüne Göre Hizmet Sınıflandırması

Mal satın alan tüketiciler genellikle belli aralıklarla satın alma ve ödeme işleminde bulunurlar ve üretici ile formal bir ilişki içine girmezler. Endüstriyel

³³ Ferman, a.g.e., s.29

³⁴ Ferman, a.g.e., s.29

müşteriler ise arz kaynaklarıyla daha uzun bir ilişkiye girebilirler. Hizmet sektöründe ise bireysel ve kurumsal müşteriler hizmet sunanlar ile uzun dönemli ilişki kurarlar ve hizmeti sürekli olarak elde ederler. Bu ise bize hizmetleri sınıflandırma açısından bir taban sağlar. Müşteriler (telefon aboneliği, aile doktoru ya da banka gibi hizmetlerdeki gibi) hizmet işletmesiyle bir üyelik ilişkisine mi girerler ya da aralarında resmi bir ilişki yok mudur? ³⁵

Tablo 4. Hizmet İşletmesinin Müşterisiyle İlişki Türüne Göre Sınıflandırma

Hizmet Sunumunun Niteliği	Üyelik İlişkisi Var	Formal bir ilişki yok
Hizmetin Sürekli Sunuluşu	Sigorta Telefon Aboneliği Bankacılık	Karayolu Radyo İstasyonu
Hizmetin Aralıklı Sunuluşu	Bir tiyatroya abone olma Aylık otobüs kartları	Araba Kiralama Restoran Tiyatro Sinama Posta Hizmetleri

Kaynak : Öztürk, s.27

Bu tür bir sınıflandırma hizmet pazarlayanlar açısından çok faydalıdır. Üyelik ilişkisinin hizmet işletmesi açısından avantajı, işletmenin müşterilerinin kimler olduğunu ve hizmetten nasıl yararlandıklarını bilebilmesidir. Eğer iyi bir kayıt sistemi tutulursa, işletme doğrudan postalamaya ya da telefonla satış yöntemlerini kullanarak müşterilerine ulaşabilir. Bu tür sınıflandırma Tablo 4'te sunulmuştur.³⁶ Örneğin, büyük perakende mağazalarından biri olan Migros hizmet sunumunda “Migros Üyelik Kartı” olan müşterilerine, üyelik kartı sahip olmayan müşterilerine göre belirli bir indirim uygulamakta ve çeşitli kolaylıklar sağlamaktadır.

Üyelik ilişkisi fiyatlandırma konusunda da kolaylaştırıcı bir rol oynar. Üyelik ilişkisinin olduğu hizmetlerde yıllık abone ücreti gibi standart fiyatlar uygulanabilir ve

³⁵ Öztürk, a.g.e., s.27

³⁶ Öztürk a.g.e., s.27

hizmetten daha çok yararlanan müşterilere indirim ve kolay ödeme olanakları sağlanabilir.³⁷

3.8 Talebin Şekline Göre Hizmet Sınıflandırması

Hizmetler, karşılaştıkları talebin şekline göre sınıflandırılabilirler. Çok az hizmetler, zaman boyunca sabit bir talep şekline sahiptirler. Pek çoğu günlük (şehir merkezindeki öğle yemeğinin yenildiği küçük lokantalar), mevsimlik (oteller), dönüşümlü (hipotekler) ya da tahmin edilemeyen bir talep şeklinde ortaya çıkabilirler (yoğun fırtınadan sonra ortaya çıkan acil inşaat tamir hizmetleri). Hizmetin ortadan kalkması, çok zor bir talep şekliyle karşılaşan hizmet sunucuları için ciddi problemler sunabilir. Elektrik tedarigi, hotel ve demiryolu gibi pek çok oldukça farklı hizmetler, aynı problemlerle karşılaşır ve pek çok durumda da benzer çözümlerle bu problemlere yanıt verilmeye çalışılır.³⁸

3.9 İnsanlara Bağlı Hizmetlere Karşılık Ekipmanlara Bağlı Hizmetlerin Sınıflandırması

Bazı hizmetler oldukça iş yoğunluğu olan üretim metodlarıyla ilgilidirler. Bir falcı neredeyse tamamen insani faaliyetlere bağlı bir üretim metodu uygular. Diğer taraftan pek çok hizmetler, pek az insan kaynağı ile dağıtılabilirler, örneğin; araba park yeri kullanımı, biletlerin ödenmesi ve araba park yerinin temiz tutulmasının insan faktörüyle az bir ilişkisi vardır. İnsana bağlı hizmetlerin yönetimi, ekipmanlara bağlı olanından çok daha farklı olabilir. Ekipmanlar, genellikle sabit bir şekilde işlev görmeye programlanabilirken, personelin dikkatlice işe alınması, eğitilmesi ve gözlenmesi gerekir. İnsana bağlı hizmetler, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak için daha büyük hizmet tanınmışlığına imkan tanır.³⁹

³⁷ Öztürk, a.g.e., s.27

³⁸ Palmer, a.g.e., s. 14-15

³⁹ Palmer, a.g.e., s.15

4. MAL VE HİZMET PAZARLAMASI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Pazarlama, bireylere, ailelere, gruplara ve diğer kurumlara, değerlerin tanımlanması, tanımlanan değerlerin sunulması ve bunların birbirleriyle değişimi yoluyla ihtiyaç duydukları ve istediklerinin sağlanması olarak belirtilen sosyal ve ekonomik bir süreçtir. Bu doğrultuda pazarlamanın temel kavramları ihtiyaçlar, istek ve talepler, pazarlar, ürün ve hizmetler, değerler ve tatmin ile değişim ve iletişimdir.⁴⁰

Çok kişi pazarlamanın sadece işletmelerde özellikle büyük işletmelerde uygulandığını sanır. Gerçekte, pazarlama, her çeşit ve her büyüklükteki işletmelerde geçerlidir. Dayanıklı ve dayanıksız malların üretildiği ya da hizmetlerin üretildiği – demiryolları, lokantalar, bankalar, vb. – büyük ya da küçük işletmelerde aynı pazarlama eylemleri yapılır, aynı pazarlama ilkeleri, teknikleri ve yöntemleri kullanılır.⁴¹

Pazarlama faaliyetleri 4P (ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma) olarak bilinen pazarlama karması elemanlarından oluşur. İnsan ihtiyaçları ve istekleri sonsuz olduğundan pazarlama faaliyetlerini sürdüren işletmeler, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak için ürünlerini satışa özendirmek zorundadırlar. Ancak hizmet pazarlaması hizmetin özelliklerinden dolayı bir takım farklılıklara sahiptir. Bu nedenle ilk olarak ürün ve hizmet kavramları ve daha sonra arasında ki farklılıkları ele alıp inceleyeceğiz.

Ürünler en iyi müşterileri tarafından tanımlanır ve anlaşılırlar. Bu noktayı önde gelen pazarlama otoritelerinin özetlediği iki cümle ile izah edebiliriz. “İnsanlar ürün almazlar, umdukları faydayı satın alırlar”(Levitt, 1969).”Müşteriler belli bir fayda ararlar. Mevcut ürünler sadece bu faydaları pakatlemenin geçer yoludur” (Kotler, 1976). Tüm ürünler, mallar veya hizmetler pazarlama yoluyla elde edilen faydalardır.⁴²

⁴⁰ Birol Tenekecioğlu, N.Figen Ersoy, **Pazarlama Yönetimi**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2000), s. 2

⁴¹ İlhan Cemalcılar, **Pazarlama, Kavramlar-Kararlar** (İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş., 1987), s.2

⁴² Victor T.C. Middleton, “Product Marketing Good and Services Compared” - **Services Marketing Text and Readings**, Carson, Gilmore, a.g.e.,s.20-21

Genelde malların pazarlanmasında geçerli olan pazarlama tekniklerinin hizmetler için de geçerli olduğu söylenebilir. Ancak, hizmetlerin sahip oldukları bazı özellikler, mallardan anlamlı bir biçimde farklı olduğundan, hizmet pazarlamasının kendine özgü bazı farklılıkları olmaktadır. Bunlardan biri, hizmetleri bir ürün olarak tanımlamak ve geliştirmektir.⁴³

Öncelikle “niçin” sorusunu yanıtlamak gerekir. Malların bize öğretecekleri bazı şeyler vardır. Var olduklarından onlarla yapmamız gerekli şeyler bellidir ve fiziksel varlıkları doğru olarak sunulmalarını kolaylaştırır. Bir hizmet işletmesinde, hizmetin ne olduğunun açıkça belirlenmesindeki basit nokta çoğu kez unutulur. Çünkü bir mal gibi, herkes hizmetin ne olduğunu bilir.⁴⁴ Ancak hizmetin sonuçları çoğu müşteri tarafından yeterli biçimde algılanmadığından hizmetin yapısı hakkında bir karışıklık doğurur.

Bir hizmetin ürün olarak yaratılabilmesi için, herşeyden önce öz, destekleyici ve kolaylaştırıcı hizmet kavramlarının; öz hizmetin vadettiği doyumun ve yaratacağı imajın iyi tanımlanması ve bütün bunların da hedef tüketicilere algılanıp öğretilmesi gerekir. Mallar kendi türevlerini kolayca yaratabildikleri halde, hizmetler kendi türevlerini aynı hızda ve kolaylıkla yaratamamaktadırlar. Bu yüzden de hizmet kavramını geliştirmekte güçlük çekilmektedir.⁴⁵

Hizmetin doğasından kaynaklanan soyutluk özelliği, fiziki olarak algılanan mallara oranla daha güç pazarlama problemlerine neden olmaktadır. Hizmet işletmelerinde üretim ve sunumun aynı anda gerçekleştirilmek zorunda olması, satışı yapılacak olan bir “nesne”den çok bir “aktivite” olması bu sorunun odak noktasını oluşturmaktadır.⁴⁶

⁴³ A.Hamdi İslamoğlu, “Hizmet Pazarlamasında Ürün Politikaları”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Yıl:9, Sayı:50, (Mart-Nisan 1995), s.3

⁴⁴ John Courtis, **Hizmet Pazarlaması**, Çeviren : Birol Tenekecioğlu (Eskişehir : Bilim Teknik Yayınevi, 1993), s.46

⁴⁵ İslamoğlu, a.g.e., s.5

⁴⁶ Yahya Fidan, “Hizmetlerin Üretim ve Pazarlanması”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Yıl:9, Sayı:53, (Eylül/Ekim 1995), s.26

Eğer hizmet bir iş ve işlem olarak tanımlanırsa, hizmet bir nesnenin sahipliğinin transferinden farklıdır nasıl ki, somut ürünler satılıyor ise, hizmetler de ürünler gibi satılır. Soru şudur: “Temelde hizmetin satışı ile bir ürünün satışı aynıdır eğer değilse, benzerlikleri ve farklılıkları nelerdir?”. Bunu cevaplandırmak için ürünlerin ve hizmetlerin satışını en az üç boyutta inceleyebiliriz: ⁴⁷

1) Ürün ve Hizmet Gelişimi : Ürün ve hizmet üreticileri ürün hizmet gelişimini, tüketici tercihinin değişmesi ve rekabet baskısının sonucu olduğunu düşünürler. Ama satıcı, hizmet gelişim fırsatlarına karşı uyanık olmak ve fırsatları değerlendirmek zorundadır.

2) Satış Çabaları : Bir tüketici için, ürün satışında en önemli özellik satış çabalarıdır, ama dikkate alınacak diğer faktörlerde vardır:

a) Reklamcılık: Bir ürün veya hizmet için yapılacak reklam araçları aynıdır. Temelde hizmet reklamcılığı, bilgiyi iletme ile ilgilidir. Bazı durumlarda, hizmet için verilen reklamlarla kişileri ikna etme metodu farklıdır. Çünkü hizmetle sağlanan faydayı göstermek ve örneklendirmek daha zordur. Bir ürün reklamında ise ürün satıcısı, ürünün şeklini kullanabilme avantajına sahiptir.

b) Satış Promosyonu: Ürün ve hizmet arasında satış promosyonunda ki ilk benzerlik; her ikisinde de satış için yazılı promosyon materyali kullanılmasıdır. En belirgin araç ise direkt posta ile hem ürün hem de hizmet promosyonu yapılır. Ancak hizmet somut olarak gösterilmemektedir.

c) Satış Yönetimi ve Satış : Hem ürün hem de hizmet satışında amaç hedeflenen satışı gerçekleştirmektir. Her iki hizmet türünde de satış işlevi, dikkat, ilgi, istek ve dikkatin çekilmesidir.

⁴⁷ Robert C. Judd, “Similarities or Differences in Product and Service Retailing”, *Services Marketing Text and Readings*, Carson , Gilmore, a.g.e.,s.14-17

3)Fiyatlandırma : Bir satış fiyatlandırmasında ürün ve hizmet satışındaki farklılıklar ve benzerlikler oldukça karışıktır. Fiyat yönetiminde fiyat farklılığı bir faktördür. Hem ürün hem de hizmet satıcıları aynı davranışı sergilerler. Genellikle bölgesel bir hizmet satıcısı ürün satıcısı gibi tek bir fiyat politikası sergiler. Hizmet satışında bu etkili politikayı sağlayan araçlar, ürün satışındaki kısa dönem fiyat farklılaştırması ile paraleldir.

Bu kapsamda varolan ve umulan müşterilerin ne düşündükleri önem kazanmaktadır. Çoğu işletme müşterilerine yeteri kadar kulak vermez. Halbuki hizmet pazarlaması, mal pazarlamasına göre farklılık arzettiğinden hizmetin gerçekte ne olduğunu ve onların neyi istediklerinin pazarlama yöneticileri tarafından dikkatle araştırılarak sunulması gerekmektedir.

Mal pazarlamasının hizmet pazarlamasından daha farklı çevresel farkları olduğu söylenebilir. Bunlar; hizmet yönetim üniteleri ve yönetsel çevreyi oluşturmaktır.⁴⁸

- **Hizmet Üreticileri ile İlgili Farklar** : Tek tip bir hizmet organizasyonundan bahsetmemiz mümkün olmamasına rağmen, mal üreticileriyle karşılaştığımızda iki anahtar fark ortaya çıkar. Birincisi, ekonominin küçük ölçekli veya hiç olmadığı yerlerde, küçük miktarda farklı hizmet çeşitlerinin olması (berberlik, yasal hizmetler, boyacılık ve dekarasyonculuk gibi). İkincisi ise, çok sayıda halk-sektör destekleyicilerinin mevcudiyetidir. Bazı yol ve hızlı taşımacılık sistemleri gibi işlevlerde, bu işlevler özel sektörler için önlem alma sorumluluğu anlamında talep edilmez dolayısıyla kamu sektörleri bu işlevler için sorumluluk alırlar.
- **Pazar çevresi ile ilgili farklar** : Hizmet soyut bir kavram olduğu için, müşterinin hizmeti satılmadan önce inceleme şansı yoktur. Hizmet tedariki, mal tedarikine nazaran daha büyük bir güven gerektirir.

⁴⁸ Palmer, a.g.e., s.16

Pazarlamanın temel amacını “para kazanmak” olarak düşünürsek işletme yöneticilerinin amaçlarının, müşterinin ürün ve hizmetteki farklılığı algılamaları için ürün/hizmetin bu farklı unsurlarını müşteriye etkili bir şekilde iletmek olduğunu kabul etmek gerekir. Dolayısıyla bu bağlamda pazarlamanın temel görevi bu farklı unsurları en güvenilir şekilde tutundurma faaliyetleri ile müşteriye iletmek ve müşteriye satın almaya teşvik etmektir.

Hizmet Pazarlamasında başta gelen sorunlardan biride hizmeti rakiplerinkinden farklılaştırmanın önemli ama zor olmasıdır. Fiyat rekabetine karşı tek çözüm, sunulan hizmeti rakiplerden farklı kılmaya çalışmaktır, bu farklılık hizmetin kendisine, süratle yapılmasında ve yaratılacak imajda olabilir. Sunulan hizmeti farklı kılmamanın yolu ona yenilikler eklemek, ya da yenilikçi özellikler katmaktır. Ancak hizmet işletmelerinde yenilikler mallara göre daha sınırlı olarak geliştirilir; üstelik yeniliklerin çoğu kolayca taklit edilirler. Örneğin, 1980’lerin başlarında bir özel banka otomatik bankacılığı geçerek bir yeniliği Türkiye’ye getirdi. Çok geçmeden banka kartıyla para çekme ve yatırma sistemi tüm bankalarca benimsendi.⁴⁹

Bugün aktivitelerin tüm bölümlerinde dağıtım, başarı için anahtar faktör olmuştur. Bu yüzden; örneğin “Tam vaktinde” üretim metodu, talep olduğunda, düzenli ve hazır bir şekilde talebin karşılanması demektir. Tüketiciler kendilerine hedef kişi olarak değil birey olarak yaklaşılmasını beklerler. “Bana yaklaşım şekli” “aldığım şey” kadar önemlidir. Tek amaç malı satmak değildir. Örneğin, “hastane bakımı”, “hasta tedavisi” kadar önemlidir. Bu yüzden organizasyonların bugün karşı karşıya oldukları durum, onların kar-yapımlı mı yoksa değil mi olduğu, daha iyi bir hizmet ile bağlantılıdır.⁵⁰

Görüldüğü gibi tüketiciler, organizasyonların kendilerine yaklaşım tarzlarının hedef kişi olarak değil, birey olarak yaklaşmalarını ve hizmetin sadece malın satılması ile sona ermeyip satıştan sonra da daha iyi hizmet tarzlı bir yaklaşım beklemektedirler. Bu tür hizmetleri başarmak için de hizmet yönetimi için bir yaklaşım geliştirmek ve

⁴⁹ İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri** (Dokuzuncu Basım, İstanbul:Türkmen Kitabevi, 1998), s.330

⁵⁰ Irons, a.g.e., s.1-2

geleneksel yönetimin aksine radikal bir yönetim geliştirmek tüketici ile ilişkilerde daha uyumlu olacaktır.

Hizmetlerin sağlanması son derece zahmetlidir ve insanlar hizmetlerin dağıtılmasında kritik rol oynarlar. Tüketicilere kaliteli hizmet vermeye artık daha fazla önem verilmeye başlanmıştır. Bu hedefi gerçekleştirmek için, bazı organizasyonlar çalışanlarını dikkatli seçmeye ve eğitmeye çalışmışlardır. Mali ya da mali olmayan teşvikler, çalışanları sürekli yüksek kaliteli bir hizmet sağlamaları için kullanılabilir. Hizmetleri üreten kişiyi daha aşikar hale getirmek, etkili hizmeti sağlamanın diğer yoludur.⁵¹

5. HİZMET SEKTÖRÜ VE GÜNÜMÜZDEKİ ÖNEMİ

Harvard Üniversitesi sosyoloji profesörlerinden Daniell Bell ekonomik gelişme aşamalarında toplumları endüstri öncesi, endüstriyel ve endüstri ötesi toplumlar olarak sınıflandırır. Endüstri öncesi toplumlarda tarım, madencilik ve balıkçılığı, endüstriyel toplumlarda ise mal üretimini vurgulamaktadır.⁵² Endüstri ötesi toplumlarda ise yaşam standardı sağlık, eğitim ve dinlenme gibi hizmetlerle ölçülmeye başlanmaktadır. Pek çok insan hizmetleri hala restoranda yenen bir yemek ya da bir otelde konaklamak şeklinde algılanmaktadır. Oysa küreselleşen rekabet ve teknolojinin yönlendirdiği değişimin bir sonucu olarak hizmete olan talebin artmasıyla ekonomik anlamda hizmet sektörü önem kazanmaya başlamıştır.

Bütün hizmet sanayilerini ya temel ya da yardımcı hizmetler olarak tanımlayabiliriz. Temel hizmetler, satın alınan gerçek hizmetlerdir. Yardımcı hizmetler, bir müşteriye bir malın ya da hizmetin satın alma kararının verilmesinde, elde edilmesinde ve alım sonrası problemlerin belirlenmesinde rol oynar.⁵³

⁵¹ J.Barry Mason, Hazel F.Ezell, **Marketing Management**, (New York: Macmillan Publishing Company, Adivision of Macmillon, Inc.,1993), s.397

⁵² James A.Fitzsimmons, Mona J. Fitzsimmons, **Service Management for Competitive Advantage**, (New York: McGraw -Hill Inc., 1994), s.7

⁵³ Warren Keegan Sandra Moriarty, Tom Duncan, **Marketing**, (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1992), s.379

Temel hizmet, satın aldığımız şeydir, yemek, kanuni danışmanlık, saatinizin tamiri. Temel hizmetler, genellikle uzmanlar tarafından gerçekleştirilirler (güzellik uzmanları, aşçılar, dişçiler, doktorlar, finansal planlayıcılar, avukatlar, suçular ve diğerleri).⁵⁴

Yardımcı hizmet ise, temel hizmetin aksine size satın alacağımız hizmet hakkında yardımcı olur. Örneğin perakende elbise mağazaları, bir elbisenin uygun ebadının, stilinin ve renginin seçilmesinde, değişiklikler yapılmasında, kredi imkanı sağlanmasında, satın aldığımız malı kutu ya da çantaya paketlenmesinde ve mağazanın ürünü tekrar geri alma garantisi güvenliğinde yardım sunarlar. Yardımcı hizmetler, işletmenin imajının belirler ve böylece de rekabet avantajı sağlarlar⁵⁵

Teknik kaliteye bağlı olarak oluşan diğer bir boyut işletmenin imajıdır. Dolayısıyla, teknik ve fonksiyonel kalite tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde gerçekleşirse, geleneksel pazarlama faaliyetleri ve iletişim araçları da kullanılarak zaman içinde işletmenin imajı tüketiciler arasında olumlu bir şekilde yayılmaya başlayacaktır. Bu bağlamda, kişisel iletişim aracı olarak göze çarpan kulaktan kulağa iletişimin, özellikle hizmet sektöründe işletme imajı açısından önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir.⁵⁶ Dolayısıyla işletme imajının hizmet sektörünün gelişiminde önemli olduğunu söyleyebiliriz.

Hizmet fonksiyonlarını biz beş kategoride inceleyebiliriz:⁵⁷

- Üretim başlamadan uzun süre önce hizmet başlar. Örneğin, “araştırma ve geliştirme”. 1930’lu yıllarda bu işlev, bütçede ayrı bir kategoride ayrılmaya ve spesifik olmaya başladı. Bazı ileri teknoloji sektörlerinde bu üretim-

⁵⁴ Keegan, Moriarty, Duncan, a.g.e., s.380

⁵⁵ Keegan, Moriarty, Duncan a.g.e., s.380

⁵⁶ Philip Kotler, **Marketing Management**, (Dokuzuncu Basım, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.,1997), s.617

⁵⁷ Orio Giarini, “The Service Economy: Challenges and Opportunities for Business Firms”, **Marketing Strategies For Services**, M.M.Kostecki, (Oxford: Pergamon Press, 1994), s.24

öncesi hizmet yani ar-ge toplam bedeli %50'sinden fazlasını işgal etmektedir.

- Üretim; planlama, devam ettirme, depolama, kalite kontrolü ve güvenlik süresi gibi hizmet fonksiyonlarına ihtiyaç duymaktadır.
- Dağıtımda bir hizmet fonksiyonudur. Ürün ve hizmetlerin organizasyonunun sistemli olması için bu gereklidir.
- Hizmet ekonomisinin belirgin bir özelliği de, “ürünlerin faydalı olduğu dönemde, ürünlerin kullanışlı olmasıyla bağlantılı bir hizmet fonksiyonunun” gelişimidir. Kullanıcılar (üretim tüketicileri) eğitime yatırım yapmayı istemişlerdir. Çünkü herhangi bir ürün veya hizmetin potansiyel değeri böylece ölçülmüş olacaktır.
- Üretim işlevi sırasında ortaya çıkan kirlilik ve israf nedeniyle hizmetlerin bu problemleri çözme gerekliliği artmaktadır. Üretilen her bir ürünün belli bir ömrü vardır ve sonunda bu ürünler çöp olacaktır.

Dolayısıyla hizmet fonksiyonlarının, hizmet ekonomisinin gelişiminde önemli bir faktör olduğunu ve değişimin bir sonucu olarak hizmete olan talebin arttığını söyleyebiliriz.

5.1 Hizmet Ekonomisi

Ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik anlamda hızlı bir değişimin yaşandığı dünyamızda, tüketicilerin de gerek satın alma davranışlarında, ihtiyaç ve beklentilerinde meydana gelen değişim, gerekse tüketilen ürün ve hizmetlerde kendilerine sosyal bir statü edinmek istemeleri hizmet sektörünün önemini artırmıştır.

İnsanlar işten konuştukları zaman, hemen hemen daima üreticiler akla gelir. Bir ülkenin en büyük ve en göze çarpan işletmelerinin pek çoğu kesinlikle mal üreticileridir. Ama geçen birkaç on yıl içerisinde ABD'nin ekonomisinde ki büyüme, başlıca hizmet sektöründe ki finansal hizmetlerden ulaşım, gayrimenkul, yiyecek, güzellik ve kişisel

bakım, sağlık hizmetleri, bakım ve onarım, eğlence, muhasabe, hukuk gibi profesyonel hizmetlere kadar bir gelişme göstermiştir. ⁵⁸

Genel olarak bir ülke ekonomisi geliştikçe ve endüstrileşme düzeyi arttıkça, hizmetlerin önemi ve payı da hızla artmakta, hatta bu artış endüstridekinden daha hızlı olmaktadır. Bu durumu, input-output analizini geliştiren Nobel Ödüllü ünlü iktisatçı Wassily W.Leontieff daha 1960'lı yıllarda çeşitli ülkelerin ekonomik yapılarını karşılaştırdığı araştırmalarıyla ortaya koymuştur. Nitekim, en ileri düzeyde sanayileşmiş, hatta “endüstri ötesi toplum” diye anılan ülkelerin başında yer alan ABD’de, resmi istatistiklere göre, hizmetlerin milli gelir (GSMH)’deki payı, 1945’de 1/3 iken, 1990’da ½’yi biraz (%33’den %51’e) geçmiştir. ⁵⁹

Konunun istihdam yönüne bakıldığında hizmet sektörünün öneminin çok daha fazla olduğu görülmektedir. Aynı ülkedeki resmi verilere göre, 1966-1986 döneminde yaratılan 36.000 yeni iş imkanının %90 kadarının hizmet sektöründen olduğu (çoğunun kadınlara iş sağladığı):1986-2000 yıllarını kapsayan 15 yıllık döneminde ise, 21.000 yeni iş imkanının yaratılacağı ve bunun %93’ünün hizmet sektöründen olacağı tahmin edilmektedir. ⁶⁰

Hizmet ekonomisinin gerçek yönünü analiz ettiğimizde, resmi istatistik ve ekonomik göstergeler, hizmet ekonomisinin ne kadar önemli olduğunu göstermiştir. Ancak, hizmet aktivitesinin tek bir sektörde incelenmesi kolay değildir. Hizmet ekonomisinin gelişmesinin çok sayıda sebepleri vardır. Bunları üç kategoride inceleyebiliriz: ⁶¹

- **Yeni ihtiyaçları karşılayan yeni hizmetler:** Teknolojide yaşanan gelişmeler, yazılım hizmetleri, veri işlem hizmetleri ve artan destek hizmetlerinin gelişimine sebep oldu. Danışma hizmetlerine olan talepte bir artış gözlemlendi. Dünya pazarında ki globalleşme, seyahat ve uluslararası

⁵⁸ Keegan, Moriarty, Duncan, a.g.e., s.377

⁵⁹ Mucuk, a.g.e.,s.321-322

⁶⁰ Mucuk, a.g.e., s.322

⁶¹ Helen Woodruffe, *Services Marketing*, (London: Pitman Pub.,1995), s.26-27

dağıtım hizmetlerindeki talepleri artırdı. Evdeki iş tasarrufunu sağlayan araçlar ve iş hayatındaki elle kullanılan araçların azalması eğlence ve sağlık taleplerinin artmasına yol açtı.

- **Sosyal eğilimler** : Kadınların, hemşirelik ve çocuk bakıcılığı gibi işgücüne katılımında bir artış gözlenmiştir. Boş zamanların olması, varlıklı insanları seyahat, eğlence ve diğer sosyal hizmetlere olan talepleri artırdı. Ayrıca eğitime olan talep özellikle yükseköğrenim ve part-time kurslara olan talebi artırmıştır.
- **Demografik eğilimler** : Yaşam sürecinde meydana gelen artış, sağlık hizmetleri, bankacılık, sigorta ve diğer eğlence gibi hizmetlere olan talebi artırmıştır.

Hizmetlerin gelişmesinin bir sonucu olarak işlev görüp göremeyeceği hala tartışılmaktadır. Büyüme potansiyelini en üst düzeye çıkarmak için devletler, hizmet sektörü gelişimine karşı yeni kaynaklar kullanmalıdır. Son zamanlarda özelleştirmeye yönelik olan eğilim, pek çok hizmetin özel sektör kaynaklı olmasında gerekli ve çekici bir alternatif olarak düşünülmeye başlanmıştır.⁶²

Hizmete ilişkin işler sadece otel, havayolları, restoran gibi sadece hizmet endüstrilerinde çalışanları değil, aynı zamanda seyahat, eğitim, kültür ve tıbbi bakım gibi hizmetlerde çalışanları da kapsamaktadır. İnsanlar artık sosyal ve kültürel hizmetlerin sunulduğu hizmet sektörüne yönelerek ihtiyaçlarını gidermek ve kendilerine sosyal bir statü elde etmek istemektedirler. Bunun sonucu olarak da gerek ABD gerekse diğer batılı ülkeler hizmet ekonomisi yönünde çalışmaya başlamışlardır. 2000'li yıllarda ise dijital rekabet sayesinde internette ticaretten, tanıtım amaçlı sayfalara; online alışverişlerden, e-hizmete kadar tüm modellerde kıyasıya bir rekabet yaşanmaktadır. Dolayısıyla hizmet sektörü de, her gün sunulan hizmetin yanına yenilikçi ve farklılaştırıcı hizmetler ilave ederek rekabet etmeye ve müşterilerinin taleplerini yerine getirmeye çalışmaktadırlar.

⁶² Dorathy I. Riddle, *Service-Led Growth*, (New York, Praeger, 1986), s.191

5.2 Türkiye`de Hizmet Sektörünün Durumu

1990`lı yıllarda dünyada yer alan bu hizmet sektöründeki değişimden Türkiye de etkilenmeye başlamış ve hizmet sektöründe önemli büyüme göstermiştir. Özel eğitim, eğlence, kişisel bakım, ticari ve diğer profesyonel hizmetler, sigortacılık, ulaştırma hizmetleri gibi sektörlerde işletmelerin sayısında önemli bir artış meydana gelmiştir. Tablo-5`de hizmet sektörünün GSYİH`nin sektörel dağılımı yer almaktadır.

Tablo 5. GSYİH`nin Sektörel Dağılımı (Cari fiyatlarla)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Tarım	15.8	15.3	16.2	16.0	16.4	17.4	12.0
Sanayi	23.2	23.0	22.1	24.6	24.2	22.1	24.0
Madencilik	1.5	1.3	1.1	1.3	1.3	1.2	1.0
İmalat Sanayi	19.4	18.9	18.3	20.2	20.4	18.0	20.0
Enerji	2.3	2.8	2.8	3.1	2.6	3.0	3.1
Hizmetler	61.0	61.7	61.7	59.4	59.4	60.4	63.9
İnşaat	7.3	7.0	7.7	6.8	5.5	5.8	6.3
Ticaret	18.5	18.8	18.0	18.6	20,0	18.8	19.0
Ulaştırma ve Haberleşme	12.9	13.2	13.2	14.6	13.9	14.8	15.0
Devlet Hizmetleri	10.6	11.2	11.4	9.8	8.9	9.3	11.5
Diğer Hizmetler	11.7	11.5	11.4	9.6	11.0	11.8	12.2

Kaynak : Öztürk, s.17

Tablodan da görüldüğü gibi hizmet sektöründe ki büyüme oranı, diğer sektörlerin büyüme oranına göre daha çok artış sağlamıştır. Ancak ekonomide son yıllarda meydana gelen kriz, hizmet sektörünü de olumsuz yönde etkilemiştir.

Türkiye ekonomisi için 1994,1998 ve 2001 yıllarının ayrı bir önemi var. Bu yıllarda ekonomiyi vuran krizler, ekonomik hedefleri olduğu gibi, sektörlerin gidişatını da değiştirdi. Ancak, 2000 yılının kasım ayında start alan, içinde bulunduğumuz günlerde de etkisini sürdüren Cumhuriyet tarihinin en derin krizi Türkiye ekonomisini

derinden sarstı. Devlet İstatistik Enstitüsü'nün (DİE) verilerine göre ise 2001 yılının ilk 6 ayında ekonomi yüzde 8.5 küçüldü.⁶³

Sigorta sektöründe 2001 yılının ilk 3 aylık döneminde yaklaşık 591 trilyon prim üretildi. Bir önceki yılın aynı döneminde ise prim üretimi 404 trilyon TL düzeyindeydi. Resmi olarak ilk 3 aylık rakamsal verilere bakıldığında çarpıcı sonuç olarak 10'un üzerinde şirketin bilançolarını zararlar kapattıklarını, sektörün 2000 yılının aynı dönemine göre ancak yüzde 46'lar düzeyinde büyüebildiği gözlemleniyor. Sektörün 8 aylık büyümesi yüzde 45'ler düzeyinde gerçekleşti. Tek başına bakıldığında bu rakam çok da kötü bir büyümeyi ifade etmiyor ama teknik karlılıklarda ciddi gerileme bulunmaktadır. Yani sektör yaptığı işten para kazanmıyor.⁶⁴

Ekonomide meydana gelen küçülme dolayısıyla hizmet sektörünü de etkilemiş olup, otomobil, beyaz eşya, tv sektörlerinde de bir küçülme yaşanmıştır. Pazarların toparlanıp normal talep seviyesine erişebilmesinin ise 2-3 yılı alacağı tahmin edilmektedir. İşletmelerin bütün hazırlık ve stratejilerini bu doğrultuda hazırlayacakları düşünülmektedir.

⁶³ Ebru Fırat, "Tepkiye Dikkat!", **Capital**, Yıl:9, Sayı:10, (Ekim 2001), s.62

⁶⁴ Gülden Ağgöl, "Projeksiyon", **Capital**, Yıl:9, Sayı:10, (Ekim 2001), s.32

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK KAVRAMLAR, STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET STRATEJİLERİ

1. STRATEJİNİN TANIMI

Son yıllarda işletmecilik literatüründe strateji kavramı oldukça önem kazanmaya başlamıştır. Aşağıdaki açıklamalarda, strateji kavramı tanımlanarak, işletme yönetimi açısından taşıdığı önem anlatılacaktır.

Strateji, genel kullanımdaki birçok anlamı ile gerçek anlamını kaybetmiş olan elastiki bir terimdir. Fakat böyle bir terim olmasaydı onu icat etmek zorunda kalırdık. Çünkü strateji kurumlara yön ve hedef vermektedir. Strateji hem eski aktivitelerin bir açıklaması ve hem de geleceğe ilişkin program ve girişimlere bir rehber durumundadır.⁶⁵

Strateji, hedefleri gerçekleştirmek için kullanılan yöntemlerdir. Bununla birlikte sadece bir plan değildir. Strateji birleştirilmiş bir plandır, bir girişimin bütün parçalarını bir araya getirir. Strateji kapsamlıdır, girişimin bütün önemli yönlerini içine alır. Strateji karmadır, planın bütün parçaları birbiriyle uyumludur.⁶⁶

Stratejinin hedefi, gelecekteki ihtiyaçları tanımlamak ve ister kısa vadede olsun, ister uzun vadede bu ihtiyaçlara çözüm sağlamak için kaynakları iyice yönlendirmektir. Bu, bir bütçe ya da herhangi bir uygulama planı şekli değildir. Stratejiler, en saf hallerinde, neyin başarılacağı ve nasıl başarılacağı açıklanması ile ilgilidir.⁶⁷

⁶⁵ George S.Day, **Market Driven Strategy**, (Üçüncü Basım, New York: Adivision of Macmillan, Inc, 1990), s.21

⁶⁶ Lawrence R. Jauch, William F. Glueck, **Business Policy And Strategic Management**, (Beşinci Basım, London: McGraw-Hill Book Company, 1988), s.12

⁶⁷ Irons, a.g.e., s.118

Strateji, ileride meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği, kısmi belirsizlik koşullarında alınan karar türüdür.⁶⁸

Buraya kadar olan tanımlardan da anlaşıldığı gibi strateji; bir işletmenin temel amaç ve hedeflerinin saptanması ve bu hedeflere ulaşabilmek için gerekli olan kaynakların yönlendirilmesini kapsamaktadır.

1.1 Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Stratejinin tanımını yaptıktan sonra, strateji ile anlam karışıklığı yapan birtakım kavramları açıklamakta fayda vardır. Bu kavramlardan belli başlıları amaç, hedef, vizyon, misyon, politika, taktik, program ve bütçedir.

1.1.1 Amaç, Hedef ve Strateji

Amaç, bir işletmenin gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ifade eder. Amaç belirleme, stratejik yönetim sürecinin başlangıcından önce gelen bir aşamadır. Amaçlar, işletme kaynaklarını gelecekte erişilen durumu gerçekleştirmek üzere düzenlenmesine, yani strateji oluşumuna temel teşkil eder.⁶⁹

Amaçlar, işletmenin erişmeye çalıştığı uzun dönemli genel sonuçlar olarak tanımlanabilir. Hedefler ise amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarını oluşturur. Hedeflerin bir diğer özelliği ise, daha açık ve ölçülebilir olmalarıdır.⁷⁰

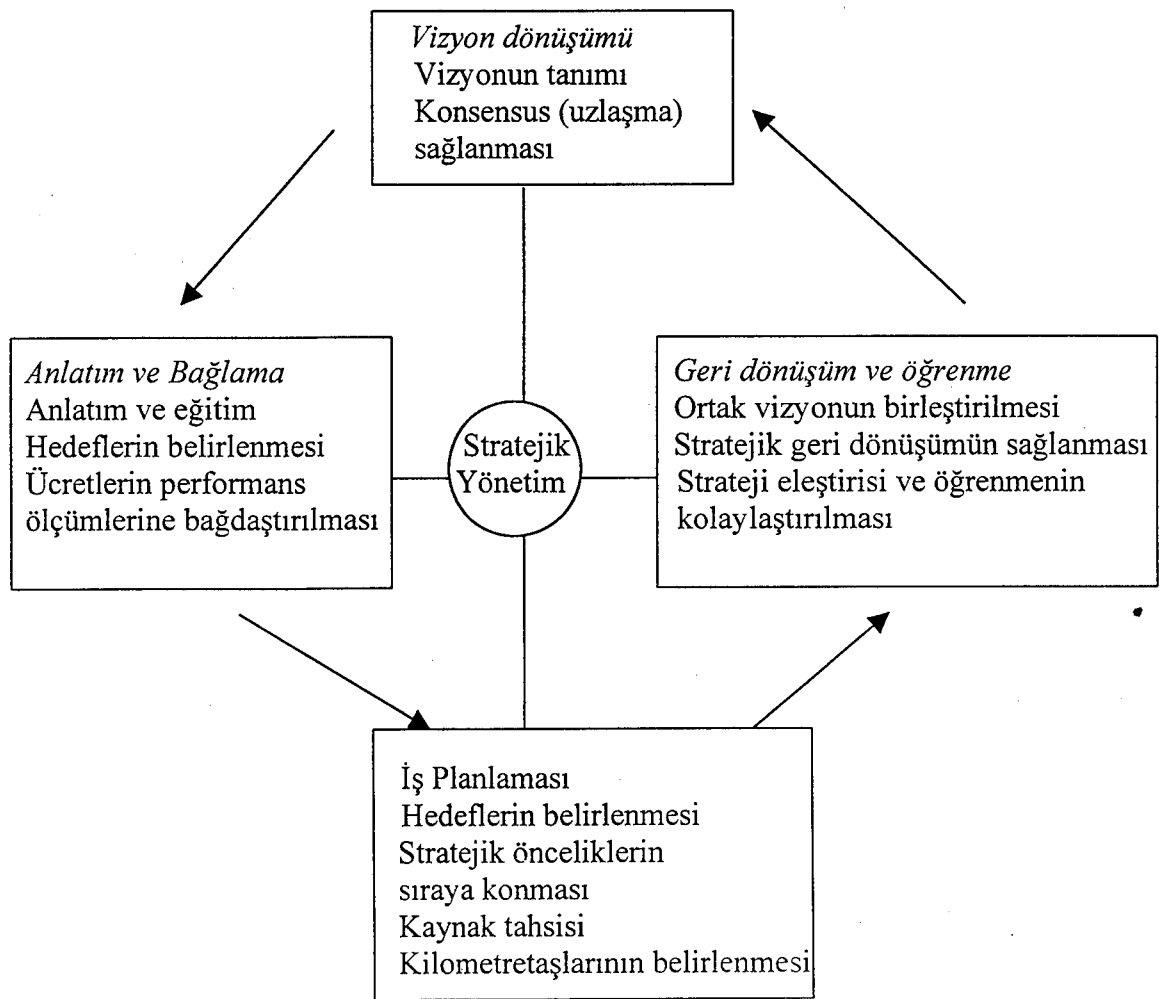
Şekil-3'te de görüldüğü gibi bu dört süreç bir işletme yönetiminin uzun dönem stratejilerine ve kısa dönem faaliyetlerinin uzun dönemin stratejik amaçlarına bağlanmasına katkıda bulunur.

⁶⁸ Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.1990), s.22

⁶⁹ Erol Eren, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (Beşinci Basım, İstanbul : Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,2000), s.8

⁷⁰ Eren, a.g.e., s.8

Birinci süreç, -vizyon dönüşümü- yöneticilere kuruluşun vizyon ve stratejisi etrafında bir konsensus kurmalarına yardım eder. İkinci süreç, -anlatım ve bağlama- yöneticilerin stratejilerini şirketin her tarafında anlatmalarını ve onu bölüm ve bireysel hedeflerine bağlanmalarını sağlar. Üçüncü süreç, -iş planlaması- şirketlere kendi iş ve finansal programlarını bütünleştirme imkanı verir. Dördüncü süreç, -geri dönüşüm ve öğrenme- şirketlere stratejik öğrenme dediğimiz yeteneği kazandırır. Mevcut geri dönüşüm ve gözden geçirme işlemleri, şirketin bölümlerinin veya çalışanlarının finansal hedeflerine ulaşıp ulaşmadıklarına ışık tutar. ⁷¹



Şekil 3. Stratejik Yönetim: Dört Süreç

Kaynak : Kaplan, Norton, s.75

⁷¹ Robert S. Kaplan, David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" **Harvard Business Review**, (Ocak/Şubat 1996) s.75-76

Bir işletmenin temel varlık nedeni, işletmenin varolmasını sağlayan amaçlara ulaşmasıdır. İşletmenin varoluş nedeni yani amaçlar ortadan kalkarsa, amaçlara ulaşmada araç rolü oynayan, işletme ve dolayısıyla strateji ve misyonda ortadan kalkmaktadır. İşletme bulunduğu çevre ortamını da göz önünde bulundurarak strateji ve misyonunu, gelişen çevre koşullarına göre değiştirmeli ve kendini yenilemelidir

Amaçlar ikiye ayrılmakta olup, kısa dönemli amaçlar 1-2 yıllık dönemleri, uzun dönemli amaçlar ise 3-5 yıllık dönemli amaçları gerçekleştirmek için düzenlenir.

1.1.2 Vizyon ve Strateji

Vizyon, bir işletmenin değerlerini, içinde bulunduğu durumu, ulaşmak istediği hedefleri belirleyen ve çalışanları ortak bir amaç etrafında bütünleştirerek işletmeyi arzulan geleceğe doğru yönlendiren bir süreçtir.⁷²

İşletme vizyonu ise bir işletmenin değerlerinin, amaçlarının ve hedeflerinin en temel ifadesidir. Üyelerinin duygularına ve düşüncelerine bir sesleniştir. İşletmenin bugün bulunduğu yeri net bir biçimde ifade etmeli ve gelecek için bir yol haritası sunmalıdır.⁷³

Tepe yönetimi organizasyona yön verirken ortak bir bakış açısını tüm örgüt üyelerine kazandırmaya çalışmalıdır. İleriye ve geleceğe yönelik olarak işletmedeki herkese ortak bir bakış açısı kazandıracak ve onlarca, çok özel bir görev olarak kabul edilecek aynı zamanda benzerleri içinde işletmeyi farklı kılacak bir vizyon ve misyon sağlanmalıdır.⁷⁴

Bir işletme vizyonu ile birlikte burada çalışanlar işletme vizyonunu paylaşabiliyor ve işletmenin ortak amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde bir bütünlüğü

⁷² Mina Özevren, *Toplam Kalite Yönetimi, Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, (İstanbul: Alfa Basım Yayım, 1997), s.57-58

⁷³ Joseph V. Quigley, *Vizyon Oluşturulması Geliştirilmesi ve Korunması*, Çeviren: Berat Çelik (İstanbul:Epsilon Yayıncılık, 1993), s.29

⁷⁴ Yahya Fidan, "Hizmet İşletmelerinde Verimlilik İçin Alternatif Sürekli Geliştirme Stratejileri", *Verimlilik Dergisi*, Sayı 4, (1995), s.60

teşkil edebiliyorsa bu hem işletmenin devamlılığı ve gelişimi için hem de hizmet kalitesi için işletmeyi hedeflenen noktaya doğru yönlendirecektir.

Yöneticiler, vizyonu firmanın amacını vurgulayacak gurur inşa edici kelimelerle ifade etmelidir. İnsanlar dünya çapında bir vizyonu olan önemli bir konuda dünyanın en iyisi olmaya çalışan bir işletmeyle işbirliği yapmaktan gurur duyarlar.⁷⁵

1.1.3. Misyon ve Strateji

Misyon, bir işletmenin varlığının temel amacıdır. Gelecekte olmak istediği yer, şu andaki durumu, toplumdaki imajı ve yöneticilerin dünya görüşleridir.⁷⁶

Misyon, kelime anlamı olarak, bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev demektir. İşletme yönetimi açısından ise ; “Örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırtmaya yarayacak uzun dönemli görev veya amaç” şeklinde tanımlanmaktadır.⁷⁷

Bazen “inanç seyahati” olarak ya da bir işin prensiplerinin beyanatu olarak ta adlandırılan misyon bildirisi, işletmenin ne olmak istediği ve kime hizmet etmek istediği açısından işletmenin uzun vadeli vizyonunu ortaya koyar.⁷⁸

Bir misyonun en önemli fonksiyonu, işletmedeki tüm çalışanlara ortak bir istikamet vermesidir. “İşletme herkese gurur verecek hangi işi yapmaktadır?”, “Faaliyete geçildikten on veya yirmi yıl sonra, geriye doğru bakıldığı zaman, üyelere en büyük doyumunu sağlayacak değer nedir? gibi sorulara cevap verilerek ortaya konulacak ve gurur kaynağı olacak bir değer, örgütün misyonunu oluşturur.

⁷⁵ Arthur A. Thompson, A.J. Strickland III *Stratejic Management*, (Dokuzuncu Basım, Boston, Massachusetts: Irwin McGraw-Hill, 1996), s.27

⁷⁶ Özevren, a.g.e., s.59

⁷⁷ Ömer Dinçer, Yahya Fidan, *İşletme Yönetimine Giriş*, (İkinci Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1996), s.42

⁷⁸ Jean-Jacques Lambin, *Strategic Marketing*, (London: McGraw-Hill Book Company, 1993), s.479

Örgüt misyonu paylaşılan değerler ve inançlardır. Bir örgütün hayatını devam ettirebilmesi için örgütün ortak amaçlarını ve faaliyetlerini içeren sağlam değer ve inançlarının oluşması gerekir. Ayrıca bu inançlara örgütte çalışan yöneticiler ve tüm personel de birlikte bağlı kalmalıdır. Bir misyon en azından işin tarifi, işletmenin hedefleri ve sınırlamalarını ve temel stratejik seçimlerini içererek çalışanlarına yol göstermelidir.

Misyon her işletmede, “İşletmemiz nedir?” ve “Ne olmalıdır?” gibi soruları cevaplandırarak faaliyet ve amaçları içermelidir. Eğer bu basit soruların cevapları verilmezse o işletmenin başarısız olması kaçınılmazdır.

1.1.4 Politika ve Strateji

İşletmecilik literatüründe strateji ile politika bazen birbirinin yerine, bazen de eşanlamli olarak kullanılır. Bugün bu farklılık daha net olarak ortaya konmuştur. Politika, uygulamalarla ilgili kural ve ilkeler toplamı olarak tanımlanabilir.⁷⁹

Karar vermeye ve kişilerin eylemlerine, ya da etkili bir eyleme yönelecek düşünceye ışık tutan genel rehberlerdir. Gerek üstlerin gerekse astların işini kolaylaştırma amacını güderler. Planlama işi ve örgüt amaçlarının belirlenmesi politika biçiminde açıklandığı zaman etkili olur. Politikalar bir başka deyişle örgütlerin, çalışanların davranış ve kararlarına yönelik olan resmi tutumudur. Belli bir hareketin yasaklanmış olup olmadığı ancak örgüt politikalarına bakılarak anlaşılabilir.⁸⁰

1.1.5 Taktik ve Strateji

Taktik, özel ve kısa dönemli amaçlara ulaşmak için uygulanan özel hareket tarzlarıdır. Taktik; özel amaçlara ulaşmak için, harekete geçmede kullanılan

⁷⁹ Ahmet Hamdi İslamoğlu, **Pazarlama Yönetimi -Stratejik ve Global Yaklaşım-**, (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999), s.46

⁸⁰ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, (Beşinci Basım, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1999), s.94

uygulamaların ayrıntılı düzenidir. Taktik kararlar politik kararlara göre daha katıdır. ⁸¹

Taktikler, planlamanın “nasıl” kısmını oluşturdıklarından uygulanacak olan stratejiler için nelerin yapılması gerektiğini belirtmesi açısından stratejistler için önemlidir.

1.1.6. Program-Bütçe ve Strateji

Programlar; hedeflerin, politikaların, yöntemlerin ve görevlerin bağlantı kısmını oluşturur. Yapılacak faaliyetlerin ve tahsis edilecek kaynakların ayrıntılı dökümünün hazırlanması, yer ve zamanların belirlenmesi, kim tarafından ve ne zaman yapılacağıın tesbit edilmesi sürecidir. Programlar işletmede alt kademe yöneticilerinin bir fonksiyonudur ve bir kez kullanılan plan niteliğini taşır. ⁸²

Stratejiler ise birleştirilmiş bir plan olup, işletmenin uzun vadede gerçekleştirilmesi düşünülen amaç ve hedeflerinin seçiminde kaynakların tahsis edilmesi ve yönlendirilmesi ile ilgilidir. Stratejiler tepe yönetiminin bir fonksiyonu olduğu halde programlar alt kademe yöneticilerinin bir fonksiyonudur.

Bütçeler ise, yapılan planların ve beklenen sonuçların rakamlarla ifadelendirilmesidir. Bu sebeple bütçelere; rakamlandırılmış plan ya da program adı verilmektedir. ⁸³

2. STRATEJİK PAZARLAMA VE ÖZELLİKLERİ

Pazarlama yöneticileri, işletmeyi etkileyen çevre unsurlarını, rekabet ve işle ilgili faktörlerin analiz edilmesinde, pazar olanaklarının tesbitinde, amaç ve hedeflerin

⁸¹ İslamoğlu, a.g.e., s.46

⁸² Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (Beşinci Basım, İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998), s.25

⁸³ Dinçer, a.g.e., s.26

belirlenmesi unsurlarını göz önünde bulundurarak pazarlama stratejileri geliştirmek zorundadırlar.

Günümüz dünyasında pazarlama çok önemli bir yer tutuyor. Başta internet olmak üzere yaygın bilgi ağlarıyla, birçok üretimi gerçekleştirmek artık çok kolay. Ancak, ürünü pazarlamak, müşterinin isteğine göre sunmak ise global dünyanın üzerinde durduğu en önemli konulardan biri. Bu nedenle artık şirketlerin başarılarında iyi bir pazarlama stratejisine sahip olmaları gerekiyor. Bu stratejiler ise sektörden sektöre, hatta aynı sektördeki şirketlerde bile değişim gösterebiliyor.⁸⁴

Pazar stratejileri gerçekte nasıl formüle ediliyor ve seçiliyor? Bir görüşe göre bu stratejiler bozuk yapıdan kaynaklanan herhangi bir problemi çözmek için kullanılan karar mekanizma süreçlerinin aynısından açığa çıkar. Bu tür karar mekanizması süreçleri tanımlanırken üç sıralı adımdan bahsedilir. Araştırma etkinlikleri, dizayn (seçenek geliştirme) ve seçim seçeneğinin en iyisi olduğuna karar verme. Bir çok formel planlama süreçleri kendi temelleri olarak bu üç adımı izler.⁸⁵

Stratejik pazarlama sürekli değişen iç çevresini ve müşteri memnuniyetini kazanma ihtiyacını da hesaba katarak, pazar merkezli bir strateji geliştirmeyi planlar.⁸⁶

1) Pazar Merkezli Stratejiler : Stratejik pazarlama, müşteri memnuniyetini sağlamayı amaçlayan faaliyetleri kapsar. Strateji gelişimi, iş eğitimini geniş kapsamlı fikirleri, rekabeti ve örgütsel etkinliği dikkate alır. Müşteri hedef ve pazarı etkileyen unsurlar iş birimleri arasında koordine edilir. Stratejik pazarlama işletmenin çevre ile bağ kurmasını sağlar ve pazarlamanın özel bir fonksiyondan ziyade bir iş sorumluluğu olduğunu vurgular.⁸⁷

2)Çevresel Sorunlar : Stratejik pazarlama, çevrenin incelenmesi, hangi tür müşteri gruplarına hizmet verileceği, ürün özellikleri ve hangi rakiple rekabet edileceği

⁸⁴ N.Aslı Tekinay, "İnternette Pazarlama Stratejileri", *Capital*, Yıl:7, Sayı: 12, (Aralık 1999), s.216

⁸⁵ George S. Day, *Strategic Market Planning*, (New York: West Publishing Company, 1984), s.47

⁸⁶ David W. Cravens, *Strategic Marketing*, (Üçüncü Basım, Boston: Irwin, Inc.,1991), s.65

⁸⁷ Cravens, a.g.e., s.65

ile ilgili profesyonel beceri ve tecrübeyi temin eder. Ayrıca, çok yönlü stratejilerin başarılı bir şekilde entegre edilmesi yüksek müşteri memnuniyetinin gerçekleştirilebilmesi için çok önemlidir.⁸⁸

3) Müşteri memnuniyeti : Müşteri memnuniyetini kazanmanın yolu alıcıların ihtiyaçlarını işletmenin ürün/hizmet planlama süreci ile uyumlaştırabilmesi ile mümkündür. Müşterilerin yaptıkları tercihler ürün dizaynına ve üretime yansımalıdır. Müşteri tercihleri o ürün veya hizmetin talep edilebilirliğini etkileyeceğinden müşterilerin memnuniyeti pazarlama stratejileri için önemlidir.

4)Finansal Performans : Sonuç olarak, stratejik pazarlama, geleneksel satışların veya pazarlama yönetimi gelirlerinin de ötesine gider. Hangi pazarlara girileceği veya hangilerinden çıkılacağı ile ilgili stratejik kararlar aynı kriterler kullanılarak tahmin edilen finansal performansla belirlenir.⁸⁹

5) İşbirliği/ İş Birimi Planları : Tepe yönetimi iki soruya cevap vermek durumundadır. Birincisi, her bir ürün pazardaki SIB`nin iş gücü ve çekiciliğinin değerlendirmesi ile ilgili olarak iş birimi hangi stratejiyi uygulayacak ve bu stratejiyi uygulamak için hangi finansal kaynaklar kullanılacak. Birim para akışını, gelişimini ve kazanılmasını sağlayacak mı? İkincisi, satışlar Pazar payı, kar dağılımı ve diğer performans yönleri ile ilgili olarak üst yönetimin özel beklentileri nelerdir? Bu tavsiyeler SIB ve pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi için temel teşkil ederler.⁹⁰

3. STRATEJİK YÖNETİM

Değişimin bugünkü yoğunluğunda işletmeler, üretim ve verimliliklerini artırabilmek, çevrelerine uyum sağlayabilmek dış tehdit ve unsurlardan en az etkilenebilmek, gelişebilmek ve işletmenin amaç ve hedeflerine daha hızlı ve planlı bir biçimde ulaşabilmek için çeşitli yönetim tekniklerini uygulamak zorundadırlar.

⁸⁸ Cravens, a.g.e., s.65-66

⁸⁹ Cravens, a.g.e., s.66

⁹⁰ Cravens, a.g.e., s.66

İşletmelerin değişim sürecinde yaşayabilmeleri için değişimi yönetmeyi öğrenmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla stratejik yönetim, işletmenin uzun vadede ne olacağı ve bu süreçte değişen şartlara göre uygulanacak yöntem ve teknikleri kapsar.

3. 1 Stratejik Yönetimin Tanımı ve Kapsamı

Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve bunları uygulama süreçlerinin toplamıdır.⁹¹

Stratejik yönetim süreci, temelde çok önemli olan yönetim kararları ve faaliyetleri anlamına gelen stratejilere uygulanır. Söz konusu temel kararlar, organizasyonun yapısını ve işlevini etkileyecek niteliktedir. Bir kararın stratejik olabilmesi için;⁹²

- Alınan kararlar, temelde işletmenin kar elde etme yeteneğini artırmalıdır,
- Alınan kararlar, işletmenin bütününe ilişkin olmalıdır,
- Kararlar, genel kurul, yönetim kurulu veya üst yönetim tarafından alınmalıdır,
- Alınan kararlar, uzun dönemli olmalıdır,
- Alınan kararlar, üst yönetimin değerlerini yansıtmalı ve bütünlük bir felsefe ve kültürle uyumlaştırılmalıdır.

Yukarıdaki açıklamalara dayanarak stratejik yönetim şöyle tanımlanabilir: “Stratejik yönetim, daha etkili bir stratejinin gelişmesine neden olan kararlar ve faaliyetler ya da belirlenen işletme amaçlarına ulaşmaya yardımcı olan stratejilerdir.”⁹³

⁹¹ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993), s.3

⁹² Mehmet Şahin, “İşletmelerin Stratejik Yönetimi”, **Anadolu Üniversitesi Afyon İ.İ.B.F.Yıllığı**, (1992), s. 3

⁹³ Fermani Maviş, “Stratejik Yönetim Modeli” **A.Ü.İ.İ.B.F.D.**, Cilt:6, Sayı:1, (Haziran 1988), s.144

3.2 Stratejik Yönetim Süreci ve Safhaları

Stratejik yönetim, karar alma sürecinde olduğu gibi, genel bir yaklaşımla planlama, uygulama ve değerlendirme safhalarından meydana gelir.⁹⁴ Stratejik Yönetim Süreci ve Safhaları ayrıntılı olarak Şekil-4'te gösterilmiştir.

- Stratejilerin Geliştirilmesi : Yöneticiler, işletmenin mevcut şartlarını değerlendirir, iç kaynak ve kabiliyetlerini analiz eder ve planlar geliştirir.
- Stratejilerin Uygulanması : Geniş çapta orta kademe yönetimiyle paylaşılan ve hatta alt kademelere kadar yayılan bir şekilde tepe yönetiminin sorumluluğunun bir parçasıdır.
- Stratejik Sonuçların Kontrol ve Değerlendirilmesi : Temel amaçlar belirlenir, stratejiler oluşturulur, planlar hazırlanır ve uygulanır. Daha sonra değerlendirme safhasına gelinir. Uygulanan stratejinin sonuçları değişik boyutlarda gözden geçirilir ve bunların arka planındaki sebepler incelenir.

3.2.1 İşletmede Planlama Kavramı ve Stratejik Planlama

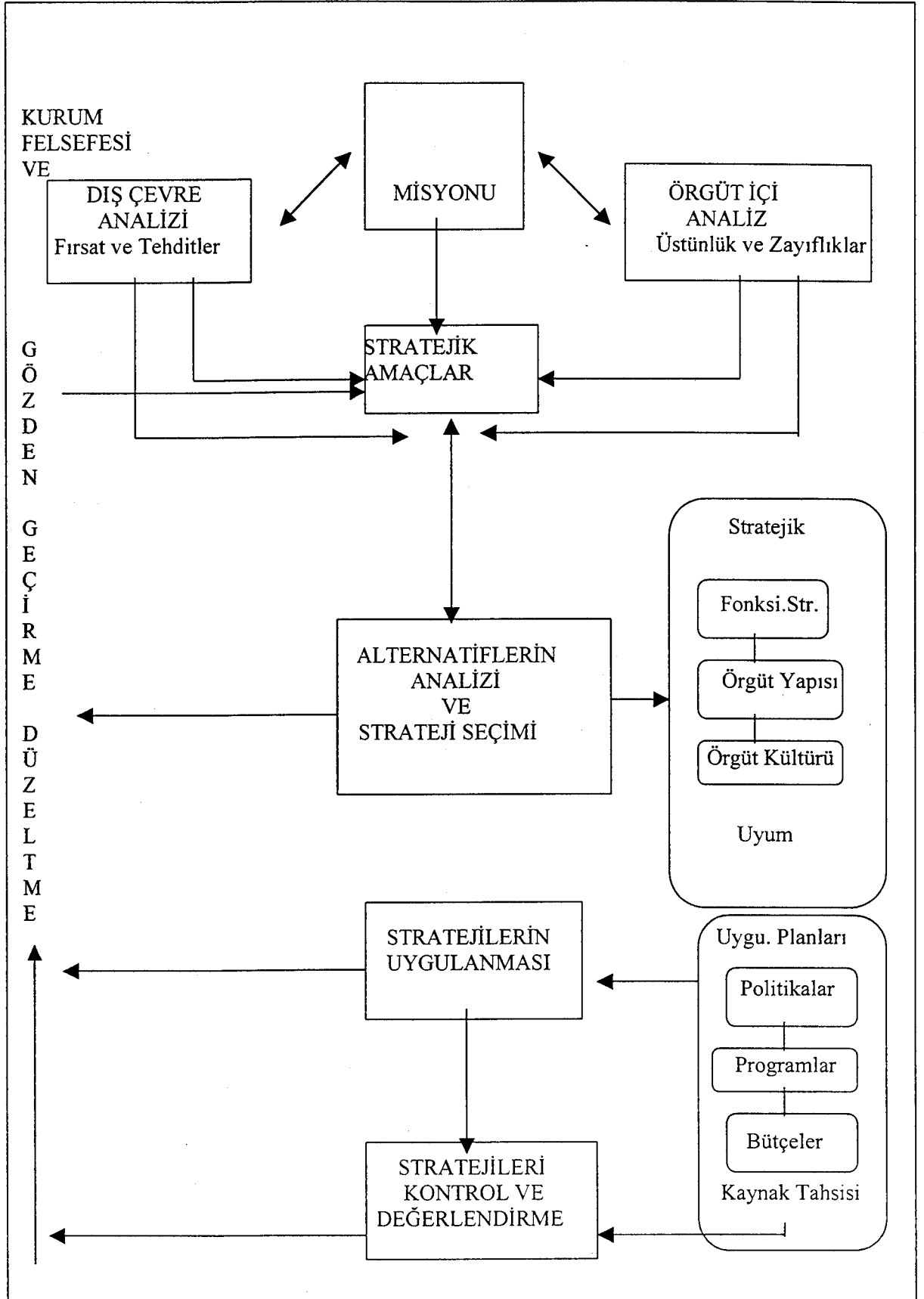
Planlama, en basit olarak, neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırma sürecidir. Planlama, bir amacı gerçekleştirmek için en iyi davranış biçimini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir.⁹⁵

Planlama, herhangi bir konu ile ilgili olarak; ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyetle, hangi sürede sorularına cevap vermeğe çalışmayı ifade eder. Bu soruların cevapları ise plandır. Eğer bir yönetici olsun veya olmasın, herhangi bir kimse yaptığı herhangi bir işle ilgili olarak bu sorulara cevap verebiliyorsa planı vardır, bu soruların cevabı yoksa plan yok demektir.⁹⁶

⁹⁴ Dinçer, a.g.e., s.49

⁹⁵ Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*, (Dördüncü Basım, İstanbul : Yön Ajans, 1987), s.199

⁹⁶ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, (Dördüncü Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş,1993), s.61



Şekil 4. Stratejik Yönetimin Süreci ve Uygulama Safhaları

Kaynak : Dinçer, s.100

Stratejik Planlama ise rekabet ortamında onları diğer işletmelerden farklı kılacak en önemli araçtır. Çünkü değişen çevre koşulları, rekabet pazarı ve teknoloji ile birlikte hükümetlerin çıkardıkları kanunlar, pazarlama yöneticilerini zor durumda bıraktığından onları diğer işletmelerden farklı kılacak yönetim becerilerini gerektirmektedir. Gelecek günlerin işletmelere ne getireceğinden emin olunamayacağını bilen işletme yöneticileri sistematik olarak stratejik planlardan faydalanırlar.

İşletmeleri saran dış çevre, pek çok sınırlama ve fırsatlarla dolu bulunmaktadır. Bu çevrenin değişmesi yeni birtakım sınırlama ve fırsatlar yarattığından, işletmelerin mevcut başarılarını devam ettirebilmeleri ve yeni imkanlardan maksimum yarar sağlayabilmeleri veya ortaya çıkan olumsuz etkenlerden zarar görmemeleri için, bu değişikliklere uyum sağlamaları gerekmektedir. İşte stratejik planlama işletme yöneticilerini bu değişikliklere hazırlayarak, problemleri minimize, yararları maksimize etmelerine yardımcı olmakta, mevcut işleri analiz ederek, işletmenin kaynak ve kısıtlamalarının ortaya konmasını sağlamaktadır.⁹⁷

Stratejik Planlama, bir işletmenin temel amaçlarını, hedeflerini, politikalarını ve stratejilerini belirlemek ve temel işletme amaçlarına ve hedeflerine ulaşma yolunda politika ve stratejileri uygulayacak detaylı planlar yapmak için oluşturulmuş sistematik ve az-çok resmileştirilmiş bir çabasıdır.⁹⁸

Stratejik Planlama; geleceğe ilişkin kararlar yapmaya teşebbüs etmez. Kararlar sadece içinde bulunduğumuz zamanda yapılabilir. İleriye dönük planlama, gelecekte olması mümkün olaylar sırasında seçim yapılmasını gerektirir, fakat onların ışığında yapılan kararlar sadece şu anda yapılabilir.⁹⁹

Stratejik planlama ürün satışlarını tahmin etmez ve maddi alımlar, insan gücü ve diğerleri ile ilgili tahminlerin yapılması için ne yapılması gerektiğini anlatmaz. Stratejik Planlama mevcut ürünlerin ve pazarların şimdiki tahminlerinin çok ötesindedir ve daha

⁹⁷ Mustafa Aksu, "İşletme Stratejisi Formülasyonunda Alternatif Kavramlar", **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Yıl:10, Sayı: 55 (Ocak/Şubat 1996), s.17

⁹⁸ George A. Steiner, **Strategic Planning**, (New York: Free Press Paperbacks, 1997), s.15

⁹⁹ Steiner, a.g.e., s.15

da önemli sorular sorur: Doğru işte miyiz? Bizim temel amaçlarımız neler? Mevcut ürünlerimizin modası ne zaman geçecek? Pazarlarımız canlanıyor mu yoksa ölüyor mu?¹⁰⁰

3.2.1.1 Stratejik Planlamanın Önemi

Bütün işletmeler, hatta resmi planlamaya karşı olanlar bile en azından üç alanda öngörü oluşturmak zorundadır. Bunlar:¹⁰¹

- Pazar talep seviyesini karşılamak veya yeni bir ürün pazarına girmek için gerekli olan yatırım programının ölçüsü kalitesi.
- Satışların mevsimlik olmasının ve siparişlerinde periyodik olmasının göz önünde bulundurulması dikkate alınırsa işletmenin ihtiyaç duyduğu üretim programı
- Finansal sorumluluklarını karşılamak için gerekli olan gelir ve masraf tahminlerine bağlı olan finansal likidite.

Bu yönetsel sorunlar tüm işletmelerde yaygın olup, güvenilir satış planlaması için bir temel oluşturmaktadır.

Planlamanın önemini ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:¹⁰²

- Plan, üst yönetimin değer sistemini, felsefelerini ve görüşlerini ifade eder. Bu bilgi, insanlara bir yönetim hissi ve nasıl davranılacağı hissini verir.
- Plan, işin nereden geldiğini ve şu an nerede bulunduğu ile ilgili olguları sunar. Durum analizi, üst yönetim tarafından alınan stratejik seçimlerin sebeplerinin anlaşılmasına yardımcı olur.
- Plan, farklı işlevler arasındaki koordinasyonu kolaylaştırır, hedeflerdeki tutarlılığı muhafaza eder ve çatışan hedefler arasındaki dengelere yardımcı olur.

¹⁰⁰ Steiner, a.g.e., s.15-16

¹⁰¹ Lambin, a.g.e., s.477

¹⁰² Lambin, a.g.e., s.477

- Plan, uygulanmasında gerçekleştirilen gelişmeyi gözden geçirme fırsatını sağlayan ve amaçtan uzaklaşan faaliyet programının bölümlerini yeniden yönlendirme fırsatını da sağlayan bir gözlem aracıdır.
- Plan, sınırlı kaynakların daha net bir yönetimini teşvik eder. Bunu standartlar, bütçeler, planlar ve benzeri şeyler kullanarak yapar ve böylece de hazırlıksız yakalanma riskini azaltır.

3.2.1.2 Pazarlama Planlama Süreci

Planlama, bir işletme için geleceğini kabul etmek için yapılan sistematik bir yoldur. Bir plan, özellikle, işletmenin ne başarmak istediğinin onu nasıl ve ne zaman başarmak istediğinin bir ifadesidir. Aslında bütün pazarlama yöneticileri planlamanın önemini kabul ederler. Çünkü onun arkasındaki mantık inkar edilemez. Yine de, uygulamada planlama genellikle yer almaz. Bunun bir sebebi, planlamanın sonuçlarının genelde uzun vadeli olması ve üst yönetimin yakın gelecekteki sonuçlara değer vermesidir. Diğer bir neden de, planlar belirli bir zaman dilimini gerektirdiği için orta yöneticiler plan merkezli olmaktan ziyade eylem merkezlidirler. Sonuç olarak bir çok işletmenin planlamayı kolaylaştırıcı karar verme yapısı yoktur.¹⁰³

3.2.1.3 Planlamada Temel Adımlar

Pazarlama planlaması hem iş birliği hem de orta yönetim seviyesinde rol aldığı için her bir seviyede dört temel adım vardır.¹⁰⁴

1) Bir durum analizinin yapılması: Herhangi bir eylem planı yapılmadan önce, karar verenlerin mevcut durum ve firmanın geleceğini etkileyen trendleri (eğilimleri) anlamaları gerekir. Özellikle, alıcıların, rakiplerin fiyatların ve düzenli değişimlerin yol açtığı sorun ve olanakları değerlendirmelidirler.

¹⁰³ Joseph P. Gultinan, Gordon W. Paul, *Marketing Management- Strategies and Programs-*, (London: McGraw-Hill International Book Company, 1982), s.11

¹⁰⁴ Gultinan, Paul, a.g.e., s.11-12

2)Hedeflerin Belirlenmesi : Durum analizi yapıldıktan sonra, karar verenlerin özel hedefler belirlemesi gerekir. Hedefler, çevresel sorunlar ve olanaklar ve firmanın özel günleri ve zayıf yönlerini dikkate alarak, firmanın belirli bir gelecek gerçekleştirmeyi umduğu performansın seviyesini belirler.

3)Strateji ve Programların Geliştirilmesi : Belirlenen hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için karar verenlerin hem stratejiler hem de programlar geliştirmesi gerekir.

4)Kontrolün Sağlanması : Oldukça kapsamlı planlar genelde çok yönlü strateji ve programları içerirler. Her bir strateji ve program farklı bir yöneticinin sorumluluğu olabilir. Böylece strateji ve programların etkili bir şekilde uygulanmasını sağlamak için bir mekanizma geliştirilmelidir. Örgütsel yapılar ve bütçeler koordine eylemleri için temel yöntemlerdir. Strateji ve programların başarısı kesin olarak tahmin edilemeyeceği için kontrol de önemlidir.

3.2.2 İşletme ve Dış Çevre Etkileşimi

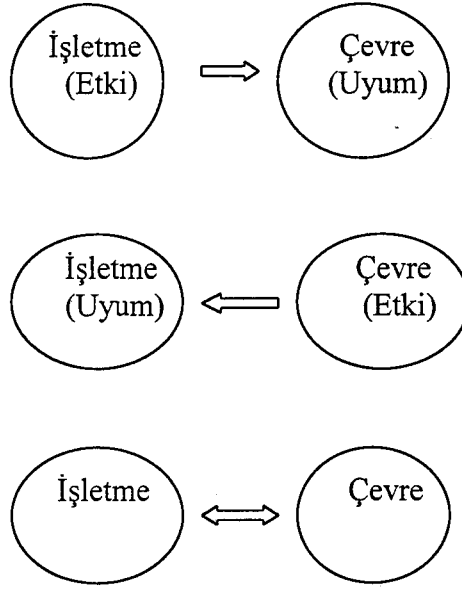
İşletmelerin stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmesi için dış çevrenin tanımlanması, işletmelerin kaynak ve kapasitesinin belirlenmesi gerekir. Dış çevrenin karmaşık bir yapı alması ve değişen teknoloji ile birlikte işletmelerinde büyümesi, artık geçmiş tecrübeler yerine sistematik analizler yapmayı zorunlu hale getirmiştir. Bir işletmenin analiz edilmesi ile birlikte güçlü ve zayıf yanlarının ortaya çıkması o işletmeyi rakiplerinden daha üstün hale getirir.

İşletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin niteliği hakkında başlıca üç açıklama ve yaklaşım bulunmaktadır : *Çevreyi etkileme, çevreye uyum ve karşılıklı etkileşim yaklaşımı*. Bunları Şekil-5`de gösterebiliriz.¹⁰⁵

a) Çevreyi Etkileme Yaklaşımı : Bu yaklaşıma göre yönetim, daha çok işletmenin iç dinamiklerini esas alır. İşletmenin amaçları ve başarısı her şeyin

¹⁰⁵ Dinçer, a.g.e., s.201

üstündedir. Bu sebeple dış çevrenin üstünde durulmaz ve işletme ile çevresi arasında herhangi bir etkileşimin bulunmadığı varsayılır.¹⁰⁶



Şekil 5. İşletme İle Çevresi Arasındaki İlişki Modelleri

Kaynak : Dinçer, s.202

b) Çevreye Uyum Yaklaşımı : 1940-1960 yılları arasında geliştirilen bu yaklaşıma göre işletmelerin uzun dönemde başarısını belirleyen ve sürekliliğini sağlayan en önemli dış çevredir. Bu açıdan işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için dış çevrenin beklentilerine cevap vermek ve değişikliklere uyum sağlamak zorundadır.¹⁰⁷

c) Karşılıklı Etkileşim Yaklaşımı : İşletme ile çevresi arasındaki ilişkiler tek yönlü değildir. Dolayısı ile hem işletme çevreyi hem de çevre işletmeyi etkilemektedir. Dış çevrede meydana gelen herhangi bir değişiklik işletmeyi etkiler, aynı zamanda işletmenin ortaya çıkardığı yeni bir uygulama da çevreyi etkileyebilir. Pazarlama yöneticileri stratejik bir karar alırken bu etkileşimi gözönünde bulundurmak zorundadır.

¹⁰⁶ Dinçer, Fidan, a.g.e., s.100

¹⁰⁷ Ömer Dinçer, Yahya Fidan, a.g.e., s.100-101

Swot analizi şirketin büyüme olanaklarını belirlemede ve tanımlamada kullanılan bir yöntemdir. Swot bir şirketin fırsat, üstünlük, tehdit ve zayıf kelimelerinin baş harflerinden oluşmuş bir kısaltmadır. ¹⁰⁸

Swot, bir şirketin başarı şansının, işletmenin iç olanakları ve çevresel tehlike ve fırsatlar olarak kendini belli eden dış çevresi arasındaki iyi uyumdan doğduğu gerçeğine dikkatleri çeken, kullanımı kolay bir yöntemdir. Birçok işletme, swot analizini hedef belirleme işleminin bir parçası olarak kullanır. ¹⁰⁹

Bu analizde yaptığınız, *SW* sorularının yanıtlarını *Mevcut Rakiplerinize* bakarak, *OT* sorularının yanıtlarını ise *Piyasalardaki gelişmelere* bakarak bulmaya çalışmak ve bunun arkasından da bir stratejik plan oluşturmaya çalışmaktır. ¹¹⁰

Peki müşteri nerede? Ne zaman ele alacağız? Rakiplerimize kıyasla güçlü ve zayıf olduğumuz yanlar *Neye Göre* güçlü veya zayıf? Elimizde ne kıstas var? Müşterinin hangi önceliklerine göre daha güçlü ve zayıfız? ¹¹¹ Swot Analiz Tekniğini kullanarak bu soruların, işletme yöneticileri tarafından tartışılıp yanıtlarının bulunması, işletmenin stratejik planının çizilerek rekabet stratejilerine yol gösterici olduğu işletme yönetimi tarafından göz ardı edilmemesi gereklidir.

3.2.4 Genel Çevresel Analiz

İşletmeler, kendilerine ait bir çevrede yaşarlar. Amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için dış çevre ile devamlı bir etkileşim halinde bulunurlar. Bu nedenle çevresel faktörlerin ne olduğunun bilinmesi ve bunların stratejik yönetim sürecinin bir değişkeni olarak analiz edilmesi gerekir.

¹⁰⁸ Roger A. Kerin, Robert A. Peterson, *Strategic Marketing Problems*, (Sekizinci Basım, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1998), s. 5

¹⁰⁹ Kerin, Peterson, a.g.e., s.5

¹¹⁰ Arman Kırım, *Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM*, (2.Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık,2001), s.76

¹¹¹ Kırım, a.g.e., s.76

Dış çevre kavramı işletmeyle ilgili herşeyi kapsar. Dış çevre ise, işletmenin kendisiyle ilgili fakat kendi dışındaki faktörlerden oluşur. Bu düşünceden hareketle dış çevreyi, bir sistemle ilgili olan ve o sistemin dışında kalan herşey olarak tanımlayabiliriz. ¹¹²

Çevre, işletmenin dış faktörleri ile ilgili olup, işletmeye birtakım fırsat ve üstünlükler vermesi yanında birtakım tehlike ve güçlüklerini de sunmaktadır.

Çevre analizi, fırsatlar üstünlükler, tehditler zayıflıkların analizi için bir dayanak olarak kullanılabilir. Mevcut pazarlama stratejisi, işletme hedeflerinin başarılı olarak gerçekleştirilmesi için en uygun iş akışını yansıttığını kesinleştirmek için incelenmelidir. Strateji, işletmenin pazarlama hedeflerini, güçlü ve zayıf yönlerini dikkate alırken, kaynakların en iyi kullanıldığı bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Ayrıca, işletmenin karşılaştığı fırsatlar ve tehditler uygunluk açısından değerlendirilmelidir. ¹¹³

Çevresel analizdeki ilk basamak, firmanın çevrenin nelerden meydana geldiğinin anlaşılmasıdır. Firmanın performansını en çok etkileyen çevre bölümlerini tanımlamak ve bunların şeklini belirlemek önemlidir. Genel olarak çevre, işletmeyi çevreleyen şartlardır. Bunlar işletme faaliyetlerinin yeri ve çevresidir. ¹¹⁴

3.2.5 İşletmelerin Genel Çevresi

İşletmeler belli bir bölgede iş yapan ekonomik kurumlardır. Bunların ilgili çevresi, hem insan etkilerini (ekonomik, teknolojik, sosyal, kültürel ve siyasi) hem de doğal etkileri (biyolojik ve atmosferik) içeren bir ekonomik canlı küredir. ¹¹⁵

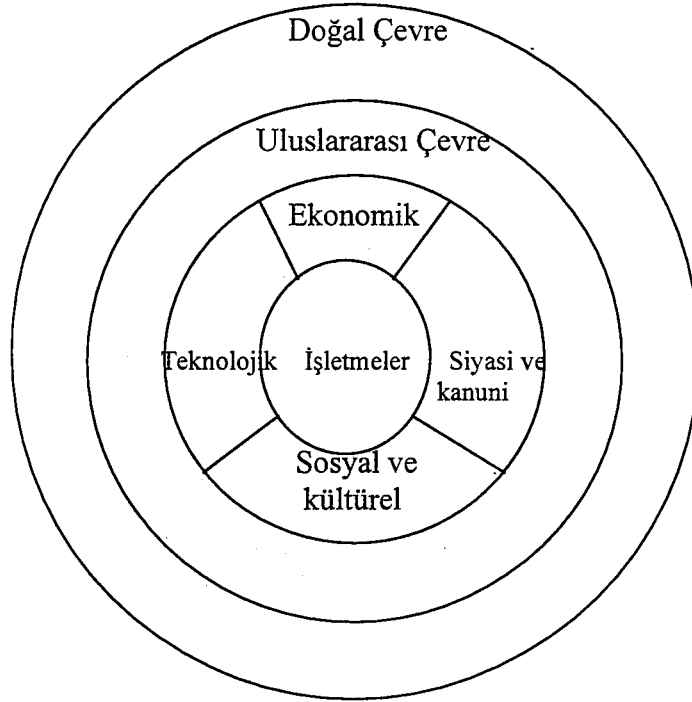
¹¹² Dinçer, a.g.e., s.167

¹¹³ Woodruffe, , a.g.e., s.73

¹¹⁴ Paul Shrivastava, *Strategic Management*, (Cincinnati Ohio: South-Western Publishing Co.,1994), s.25

¹¹⁵ Shrivastava, a.g.e., s.25

Bu yüzden işletme çevreleri; (1) Doğal Çevre, (2) Uluslar arası dünya ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi ilişkilerin düzeni, (3) İşletmelerin ekonomik, teknolojik, sosyal ve kültürel ve siyasi ortamlarından meydana gelir. Şekil 7`de gösterilmiştir.



Şekil 7. İşletmelerin Genel Çevresi

Kaynak : Shrivastava, s.26

Şekil-7'nin en son halkası, dünyayı ve onun doğal çevresini temsil eder. Bu bütün insan ve sonuç olarak işletme faaliyetlerinin tamamı için bir temel olarak işlev görür. Bu doğal çevre, işletmeler için hem bir kaynak hem de zorlayıcı etkindir. Doğal fiziki dünya, ziraat, madencilik, metaller, petrol, denizcilik vb. kaynakları sunar. Ürünlerini tabiattan çıkartmayan işletmeler bile doğal kaynakları kullanırlar.¹¹⁶

Stratejik planlama, bu doğal kaynakların sınırlı olduğu bilincinden hareket ederek bu kaynakların yenilenmesi için çalışmalı ve çevrenin muhafazasını sağlamalı ve işletmenin devamlılığını sağlamayı hedeflemelidir.

¹¹⁶ Shrivastava, a.g.e., s.25

Şekil-7'deki ikinci daire, dünya çevresindeki sosyal yaşamı yapılandıran uluslar arası dünya düzenini gösterir. Bu dünya düzeni, ulus devlet içerisinde ve birbirleri aralarındaki ekonomik, sosyal ve siyasi ilişkileri şekillendirir. Karşılıklı anlaşmalar ve uluslararası kanunlar, uluslararası ekonomik ilişkileri yönetir.¹¹⁷

Bu uluslararası dünya düzeni içerisinde çeşitli tiplerdeki işletmeler faaliyet göstermektedir. Bunlar farklı hedefleri kovalarlar ve farklı kaynaklara sahiptirler. Şekil-7'deki daha içerde bulunan daireler ise bu işletmeleri gösterir. İşletmeleri çevreleyen bu yakın çevre onların üzerinde en fazla etkiye sahiptirler. Bu çevre, genel ekonomik çevre, teknolojik çevre, sosyo- kültürel ve siyasi ve kanuni çevreden meydana gelir.¹¹⁸

Tepe yöneticileri işletmenin strateji ve amaçlarını belirlerken; dışarda bulunan fırsat ve tehditleri incelemeli ve inceleme esnasında ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik ve diğer çevre faktörleri bütün olarak düşünülmeli ve geleceğin ne getireceği bilinmediğinden alternatif planlar yapılmalı ve stratejiler geliştirilmelidir. Bunun için gerekli bilgiler sürekli takip edilmeli ve analizler yapılmalıdır.

a) Teknolojik Çevre: Teknolojik değişikliklerin işletme üzerinde olumlu ya da olumsuz sonuçları olabilir. Bu değişikliklerin işletmeyi nasıl etkileyecekleri kısmen de olsa yönetimin bu değişikliği farketme ve uyum sağlamasına bağlıdır. Dağıtım yöntemlerini, hammaddeleri, işgücünün ihtiyaç duyduğu beceriyi ve mal/hizmetleri etkileyebilen teknolojik değişimlere işletme tarafından uyum sağlanması gerekmektedir. Teknolojik değişimlere uyum sağlanamaması durumunda işletme pazarındaki eski gücünü kaybedecek ve yeni pazarlardaki payı azalacaktır.¹¹⁹

b) Sosyo Kültürel Çevre : Teknolojik değişimler o toplumdaki değer yargılarını değiştirecektir. Toplumun değer yargılarındaki değişim nüfus ve kültürel çevreye ve bununla ilgili olarak işletmelere bazı fırsat ve tehditler sunacaktır. Örneğin, kültürel

¹¹⁷ Shrivastava, a.g.e., s.25

¹¹⁸ Shrivastava, a.g.e., s.25

¹¹⁹ Göksel Ataman, Ercan Gegez, "Dış Çevrenin Pazarlama Üzerindeki Etkisi ve Pazarlama Yönetimi Açısından Önemi", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Yıl:5, Sayı:26 (Mart/Nisan 1991), s.28

çevrenin bir değişimi olarak kadınlarında okuyarak aktif hayata geçmek istemeleri başta çocuk yuvaları olmak üzere birçok işletmeye fırsat sağlarken nüfus planlaması için bir tehdit unsuru olacaktır.

c) **Politik Çevre** : Politik çevrenin işletmelere hükümet bütçelerinden tahsisat sunmaları bir fırsat sağlarken, vergi ve politik düzenlemeleri de işletmelerin karlılığını ve varlığını önemli ölçüde etkileyecektir.

d) **Ekonomik Çevre** : Hemen her işletme ekonomik çevre tarafından etkilenmekten kaçınmaz. Ekonomik durum devamlı bir şekilde değişmekte olduğundan başarılı işletme, artan ve azalan eğilimleri en çabuk farkederek, en çabuk tavır alan ve yeni ekonomik duruma uyabilmek için yeterli esnekliğe sahip olan işletmedir.¹²⁰

3.3 Stratejik Analiz Kavram ve Metodları

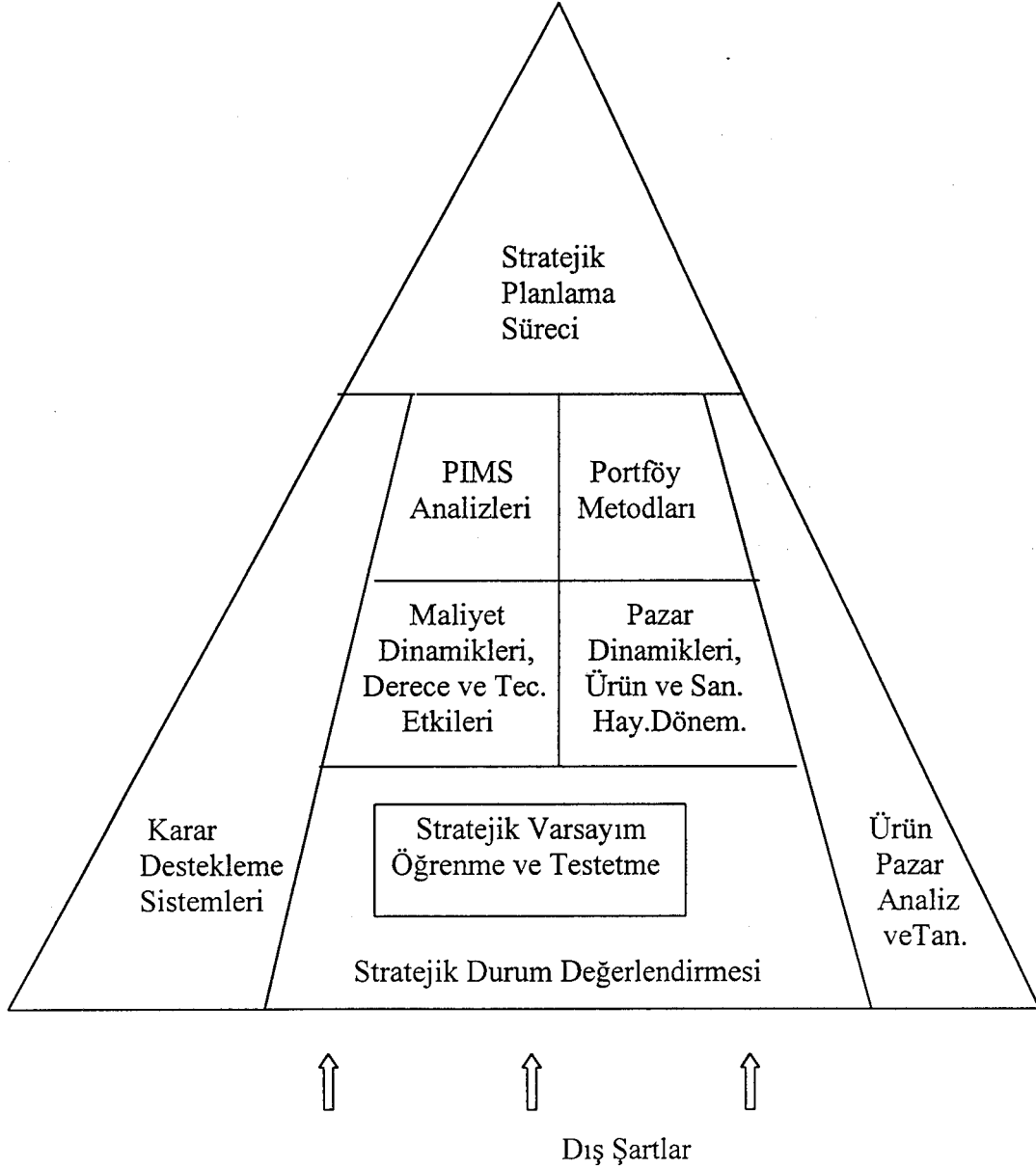
Stratejik pazar planlaması Şekil-8`de hiyerarşik olarak gösterilmiş metodlarla yapılır. Hiyerarşide birisi ne kadar çok yükselirse, temel planlama işlemi olan ve en yaygın biçimde kullanılan metodun bulunduğu zirveye varana kadar, iş biriminin olması gereken kararlara da metodlar o kadar uyar. Hiyerarşinin kurulması, yüksek seviye analizleri için veri sağlar, fakat genellikle bu verilerin kararlara sınırlı bir ilgisi vardır. Piramidin içinde bulunan metodların amacı, rekabet sağlamak için dış şartları strateji ve programlara dönüştürmeye yardımcı olmaktır. Bu metodlar, dış ve iç verilerin entegrasyon derecesine ve güçlük sırasına göre düzenlenir.¹²¹

İki metodda doğası, itibariyle esnek olduğu için yanyana gösterilmiştir. Her iki durumda da bunlar, temel analizin önemli bir bölümüdürler, fakat aynı zamanda yüksek seviye analizleri için önemli veriler sağlarlar. Örneğin, Pazar analizinin başlangıç noktası, pazarlama ve ürün sınıflarının belirlenmesinde öncülük eder. Fakat Pazar analizinin bir bölümü, pazardaki indirimleri belirlemeli ve tahmin edebilmelidir. Aynı

¹²⁰ Ataman, Gegez, a.g.e., s.32-33

¹²¹ George S. Day, *Analysis for Strategic Market Decisions*, (New York: West Publishing Company, 1986), s. 6

zamanda bu hiyerarşi (tecrübe eğrisi, portföy veya PIMS)'deki metodlar, pazarın doğru tanımına bağlıdır. Karar destekleme sistemleri düşük seviye verilerini yüksek seviye verilerine dönüştürmede benzer bir rol oynarlar.



Şekil 8. Strateji Analiz Metodlarının Hiyerarşisi

Kaynak : Day, s. 6

Stratejik Analiz Temelleri : Aşağıda stratejik temellerle ilgili iki kavram ele alınacaktır.

1) Durum Değerlendirmesi : Durum Değerlendirmesi, işin performansını ve uygun strateji seçimini etkileyecek eğilimleri, üstünlükleri ve şartları belirlemek için geçmiş, şimdiki ve geleceğe ait sistematik analizleri içerir. İlgili bilgiler, endüstri ve pazar çevresi, teknolojik trendler, rekabetçi güçler, kararlar ve iç olanakları da içeren bütün makro çevreyi kapsar. Sonuç, uluslararası üstünlük ve zayıflıklar ve dış tehditler ve fırsatlarla ilgili bir dizi kesin ve umut verici test edilebilir varsayımları, mevcut stratejinin yeterlilik değerlendirmesine temel teşkil ederler.¹²²

2) Stratejik Varsayımların Ortaya Çıkarılması ve Test Edilmesi : Varsayımlar, bir konuyla ilgilenen veya bir faaliyetin gidişatına karar veren yöneticilerin dikkate aldığı veriler, gerçekler veya inançlardır. Konular ve stratejik fikirler doğaları itibariyle çok net olmadığı için (çift anlama gelebildiği için) varsayımlar, bu belirsizliği ortadan kaldırmaya yararlar.¹²³

Bütün stratejik analiz metodlarının amacı, temel varsayımları ortaya çıkarmak, ve sonuçlarını değerlendirmektir. Bununla birlikte stratejik varsayımların ortaya çıkarılması ve test edilmesi, direkt olarak strateji analizinin yapılmasına katkıda bulunur. Bu değerlendirmeler diğer strateji analiz metodlarına yardımcı olurlar. Bu metod rekabet stratejisi fikirleri belirlendikten sonra uygulanır.

3.3.1 Kavram ve Tekniklerin Planlanması

Strateji Analiz Metodları hiyerarşisinin ikinci seviyesinde tecrübe eğrileri ürün ve endüstri hayat eğrileri ve karar destekleme sistemleri vardır. Bu kavram ve tekniklerin her biri, stratejik bilgilerin organizesini sağlayarak stratejik düşünmeyi zenginleştirirler. Bunlar önemli kanun ve ilişkileri önemsiz olanlardan ayırarak görevlerini yaparlar. Bu seviyedeki metodlar, bir sonraki seviyede bulunan metodların kavramsal çerçevesine yardım ederek iki kez görev yapmış olurlar.¹²⁴

¹²² Day, a.g.e.,s.7

¹²³ Day, a.g.e.,s.7

¹²⁴ Day, a.g.e.,s.8

1) Maliyet Dinamikleri Analizi (Ölçek ve Tecrübe Etkileri) : Maliyet ve ücretin dinamik analizleri için şema oluşturulması tecrübe eğrisidir. Çok az strateji kavramı, tecrübe eğrisi temel tanımında, daha çok kabul görmüştür. Katma değer fiyatları –enflasyona göre ayarlanmıştır- kümülatif (toplam) hacimdeki artışla birlikte sistematik olarak azalır. Gerçek fiyatlardaki düşüşler, genellikle yaparak öğrenme, teknolojik ilerlemeler veya ölçek ekonomilerindeki artan verimlilikle ilgilidir.

Tecrübe eğrileri 3 tip stratejik analizleri desteklemek için kullanılır:¹²⁵

a) İşletme maliyet başınç eğrisi: İşletmedeki değişiklikler, toplam kestirme değer maliyetleri ve bireysel maliyet unsurları ile işletmenin toplam tecrübesi arasında bir ilişki kurar.

b) Rekabetle ilgili maliyet karşılaştırma eğrileri : Bir sanayideki rakip firmaların değişken maliyet durumlarının bölümler arasındaki ilişkileridir. Bu eğri ile, her bir rakibin mevcut fiyat ile ne kadar kar ettiği tahmin etmek mümkündür.

c) Endüstri fiyat tecrübe eğrileri : Endüstrinin ortalama fiyatı ile toplam tecrübesi arasında bağı kurar.

2) Pazar Dinamiklerinin Analizi : Pazar dinamiklerinin analizi ürün hayat eğrisi kavramı ile eş anlamlıdır. Biyolojik benzerlik yüzünden ürün kategorisinin satış tarihindeki farklı safhalar- doğum, yetişkinlik, olgunluk, çöküş- fikrine sürekli müracaat edilir. Hayat eğrisi fikrini stratejik analizler için faydalı yapan şey pazar, teknoloji ve rakip güçlerin etkilerini yansıtabilme kapasitesidir. Bunu tahmin etme kapasitesi oldukça sınırlıdır ve onu uygun stratejileri belirlemek için kullanmak pek doğru değildir. Çünkü ürün hayat eğrisi hemen strateji belirleyicisi müsait ortam hazırlayıcısı (bazı büyüme yeni rakipler için fırsatlar oluşturur anlamında) ve stratejik eylemlerin bir sonucu olarak görev yapar.

¹²⁵ Day, a.g.e.,s.8

4. REKABET VE REKABET STRATEJİLERİ

4.1 Rekabet Kavramı ve Tanımı

Tepe yöneticilerinin temel görevlerinden biri, işletmelerinin belirlenen amaç ve hedeflere ulaşması için planlı ve tutarlı bir şekilde yaşamlarını devam ettirmek ve büyüyerek pazar paylarını artırmak ve rekabet pazarında lider olmayı sağlamaktır. Tüm işletmeler faaliyette buldukları alanda rakiplerine göre üstünlük elde etmeyi ve kendi sahalarında en iyi olmayı isterler.

Rekabetin amacı, fiyatları düşük, kaliteyi yüksek tutarak tüketiciye yarar sağlamaktır. Rekabet, kaynakların en verimli kullanımını sağlayarak ve girişimi teşvik ederek, bir bütün olarak ekonomiye yarar sağlar.¹²⁶

Rekabetçi ürün ve hizmetler ortaya koyamayan firmalar, yaşamlarını devam ettirme ve büyüme amaçlarını gerçekleştirememekte, uluslararası pazarlara yerleşmede ve pazar payını korumada yalnızca “rakiplerle mücadele etmek” yeterli olmamaktadır. Sonuç olarak etkin bir şekilde rekabet etmek de gerekmektedir.¹²⁷

Rekabetçi bir ortam içinde en önemli faktörlerden birisi geleneksel pazarlamada tüm firmaların varlığını sürdürmeleridir. Bu amaçla sürekli bir değişim gösteren global pazarlarda üstün olan firmaların yanısıra bu pazara girmeye çalışan birçok yeni firmalarda bulunmaktadır. Uluslar arası bu rekabette, zayıf firmalar kaybolurken, üstün olan firmaların ise bu konumunu muhafaza etmeleri ve yaratıcı olmaları gerekmektedir.

Rekabet ortamı geliştikçe lider firmalar, rakiplerinin ürün sorumluluklarını üzerinde daha dikkatle duracaklar ve öz savunmaya yönelik fiyat savaşlarına daha az rastlanacaktır.¹²⁸

¹²⁶ Edward De Bono, *Rekabetüstü*, Çeviren: Oya Özel, (İkinci Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi 1996.), s.85

¹²⁷ Ömer Akat, *Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi*, (İkinci Basım, Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları, 1998), s.24

¹²⁸ Serap Çabuk, “Geleceğe Yönelik Pazarlama Stratejilerinin Önemi”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Yıl:7, Sayı:41, (Eylül/Ekim 1993), s.15

Özellikle hizmet kalitesinin geri kaldığı bölgelerde hizmetin zenginleştirilmesi, firmanın rekabetçi özelliğini artırabilir. Diğer yandan talebin arzı geçtiği pazarlarda hizmetin geliştirilmesi gereksiz masraflara ve kısa vadeli küçük karlara yol açabilir.¹²⁹

Rekabeti, bir pazarda tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamak ve ilgilerini çekmek için, işletmelerin birbirleri ile yarışları ya da mücadeleleri olarak tanımlayabiliriz.

Kısacası rekabet, yöneticilere baskı yapmaktadır. İşletme yöneticileri bu hızla değişen global dünyada ayakta kalmak istiyorlarsa rekabetçi olmak zorundadırlar. Rekabet, işletmelerin varlıklarını koruyacak ve ayakta kalmalarını sağlayan temel çizgiyi güvence altına alacaktır.

Rekabet konusunda şu sorulara dikkat etmek gerekir :¹³⁰

- Hangi işletme daha yaşlı? Yaşlı işletme daha sağlam stratejilere dayanıyor demektir.
- İşletmenin rekabet avantajları nelerdir? Çok sayıda rekabet avantajına sahip işletme, az sayıda sahip olana göre daha güçlüdür.
- İşletmenin sahip olduğu müşteri avantajları nelerdir? Mal ya da hizmetin işletme açısından sahip olduğu avantaj anlamlı değildir. Anlamlı olan, o teknik özelliğin müşteri açısından taşıdığı avantajdır.
- İşletme gelecekte hangi alanlarda müşteri avantajı sağlayabilecektir?
- Temel rakipleriniz kimlerdir ve gelecekte kimler olacaktır?
- Dönem sonundaki başarı hangi ölçütlere göre nasıl ölçülecektir?

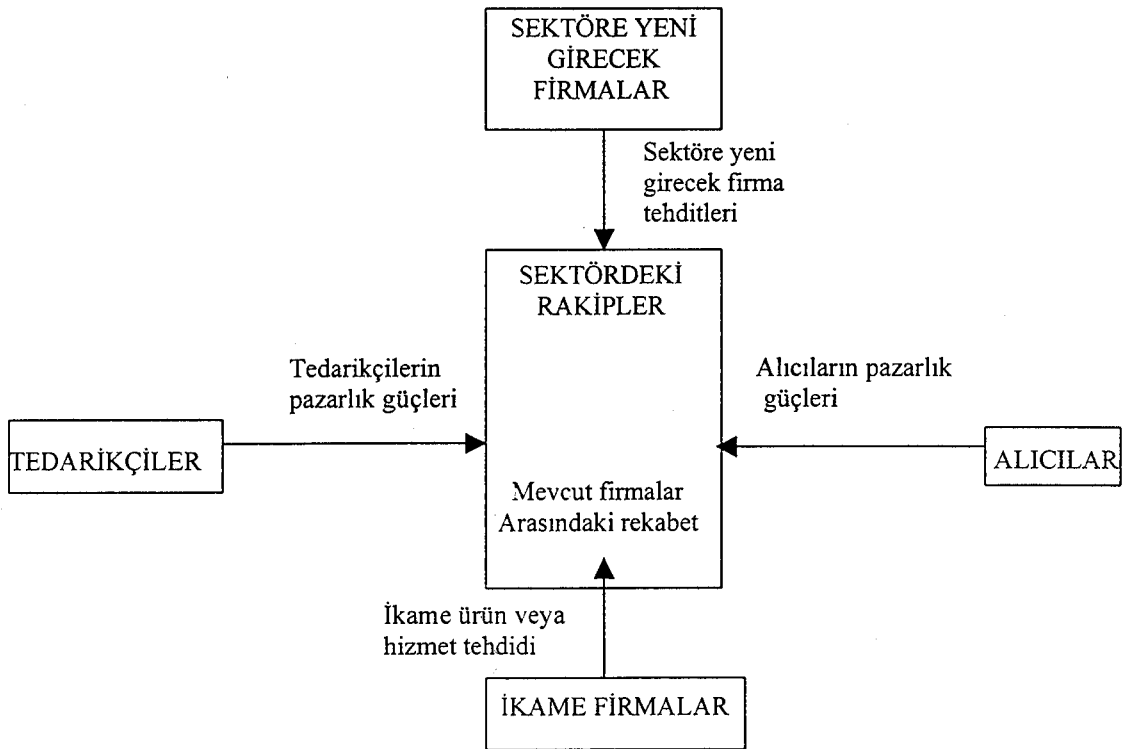
4.2. Sektörlerin Yapısal Analizi

Rekabet stratejisinin formüle edilmesinin özünde, bir şirketi çevresi ile ilişkilendirilmesi yatar. İlgili çevre, toplumsal ve ekonomik güçleri de kapsayacak

¹²⁹ Monty L. Lynn, Richard S. Lytle, Samo Bobek, "Service Orientation in Transitional Markets: Does it Matter?", *European Journal of Marketing*, Sayı 34, (2000), s.279

¹³⁰ İslamoğlu, a.g.e., s.234

şekilde çok geniş olmasına rağmen, firmanın çevresinin kilit yönü, rekabet ettiği sektör veya sektörlerdir. Sektör dışındaki güçler esasen göreceli olarak önemlidir; dış güçler genellikle sektördeki tüm şirketleri etkilediği için, asıl önem taşıyan, firmaların bunlarla baş edebilmesindeki farklı becerilerdir. Bir sektörün rekabet durumu, Şekil-9'da gösterilen beş temel rekabet gücüne bağlıdır. Bu güçlerin kolektif gücü, kar potansiyelinin yatırılmış sermayenin uzun vadeli getirisi ile ölçüldüğü, sektördeki nihai karı belirler. Bütün sektörler aynı değildir. Rekabet güçlerinin kolektif kuvvetleri farklılık gösterdiği için, temel olarak sektörlerin nihai kar potansiyelleri de farklılıklar gösterir. Güçler, lastik, kağıt ve çelik gibi sektörlerde yoğunken, kozmetik ve kişisel bakım ürünleri gibi sektörlerde daha vasattır.¹³¹



Şekil 9. Sektördeki Rekabeti Güdüleyen Güçler

Kaynak : Porter, s.4

Bir sektördeki bir iş birimi için rekabet stratejisinin hedefi, sektörde şirketin kendisini bu rekabet güçlerine karşı en iyi şekilde savunabileceği veya bu güçleri kendi

¹³¹ Michael E. Porter, **Rekabet Stratejisi**, Çeviren: Gülen Ulubilgen, (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000), s.3-4

yararına olacak şekilde etkileyebileceği bir konum bulmaktır. ¹³² Dolayısıyla, işletmelerin rakip firmalara göre üstün konuma gelmelerinin anahtarı, ellerinde mevcut bulunan kaynakları analiz ederek kaynakları yönlendirmeleri gerekmektedir. Rekabetin yaratmış olduğu baskı ise işletmelerin güçlü, zayıf, üstün ve eksik yönlerini açığa çıkaracağından sektörlerin durumuna ışık tutup, rekabet stratejilerinde bir değişiklik olup olmayacağını ortaya çıkacağından yapısal analizin işletmeler için rekabet stratejilerinde önemli olduğunu söyleyebiliriz.

Beş rekabet gücü, -pazara giriş, ikame ürün riski, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakipler arasındaki rekabet- bir sektördeki rekabetin, mevcut oyuncuların çok ötesine geçtiği gerçeğini yansıtır. Müşterilerin, tedarikçilerin, ikame firmaların ve sektöre yeni girecek olanların tümü, sektördeki firmalar açısından birer “rakip”tir ve özel koşullara bağlı olarak, az ya da çok öne çıkabilirler. Bu genel anlamıyla *rekabet, genişletilmiş çekişme* olarak adlandırılabilir. ¹³³

4.3. Yapısal Analiz ve Rekabet Stratejisi

Bir işletmenin, pazarda rakip firmalara karşı güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi o işletmenin rekabet gücünü oluşturmakta olup işletmenin sektörde hangi konumda bulunduğunu tanımlamaktadır.

Etkin bir rekabet stratejisi, beş rekabet gücü karşısında savunulabilir bir konum almak için, saldırgan veya savunmacı eylemlere girişir. Genel anlamda, bu birtakım yaklaşımları beraberinde getirecektir: ¹³⁴

- Firmanın yeteneklerinin, mevcut rekabet güçleri dizisi karşısında en iyi savunmayı, sağlayacak şekilde konuşlandırılması;
- Stratejik hamlelerle güçler dengesinin etkilenmesi, böylece firmanın göreceli konumunun iyileştirilmesi;

¹³² Porter, a.g.e., s.3

¹³³ Porter, a.g.e., s.6

¹³⁴ Porter, a.g.e., s.37

- Ya da güçlerin temelinde yatan faktörlerdeki değişimlerin öngörülmesi; bunlara karşılık verilmesi ve böylece diğer rakipler farkına varmadan önce yeni rekabet dengesine uygun bir strateji seçilerek değişimin kendi yararına kullanılması.

Konuşlanma : İşletmenin rekabet güçlerine karşı savunma mekanizmaları geliştirerek faaliyette bulunduğu sektörün zayıf olduğu noktaları tesbit etmesidir.

Dengeyi Etkilemek : İşletmenin rekabet güçlerine karşı saldırgan strateji izlemesidir.

Değişimi Kendi Yararına Kullanmak : Örneğin, bugün güneş enerjisiyle ısıtma alanında, hiçbiri önemli bir pazara sahip olmayan yüzlerce şirket bulunmaktadır. Bu sektöre giriş kolaydır ve rakipler güneş enerjisiyle ısıtma yöntemini, geleneksel ısıtma yöntemleri karşısında üstün bir ikame ürün olarak yerleştirme savaşı vermektedirler. Güneş enerjisiyle ısıtmanın potansiyeli büyük oranda gelecekteki giriş engellerinin biçimine, sektörün konumunu ikame ürünler karşısında geliştirmeye, rekabetin en uç noktasındaki yoğunluğuna, alıcıların ve tedarikçilerin ellerinde tuttukları güce bağlı olacaktır. Buna karşılık bu özellikler de, marka kimliklerinin oluşturulması, en son noktada ulaşılabilecek giriş sermayesi maliyetlerinin ne olacağı ve üretim tesislerinde sabit maliyetlerinin nihai büyüklüğü gibi faktörlerden etkilenecektir.¹³⁵

Çeşitlendirme Stratejisi : Çeşitlilik, yeni olan ürünlerin geliştirilmesi ya da edinilmesini ve bunların işletme tarafından daha önceden sunulmamış olan pazara sunulmasını içerir. Pek çok işletme, işletmenin büyümesi ve gelişebilmesi için son yıllarda özellikle bu stratejiyi benimsemiştir.

4.4 Rekabet Stratejilerinin Seçim Süreci

Günümüzde rekabetsel pazarlarda söz sahibi olmanın en önemli koşulu fiyat ve kalite rekabetine uyum sağlanmasıdır. Bunu gerçekleştirmek için işletmelerde verimlilik ilkesini ön planda tutarak, üretim girdilerini verimli biçimde kullanmak ve ürünlerin kalitesini dünya standartları düzeyine çıkartmak gerekmektedir.¹³⁶ Rekabetsel

¹³⁵ Porter, a.g.e., s.39

¹³⁶ Günal Önce, "Kalite Faktörü ve Pazarlamadaki Rolü", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Yıl:2, Sayı:11 (Eylül/Ekim 1988), s.24

pazarda teknolojik, politik ve ekonomik değişim dünya çapında ve ülkemizde tüketicilerin satın alma kararlarını ve dolayısıyla da pazarlama faaliyetlerini etkileyeceğinden, işletmeler kaliteli ve verimli ürün/hizmet sunabilmek için uygun olan rekabet stratejilerini seçme durumundadırlar.

Maliyet liderliği, farklılaşma ya da odaklaşma ile ilgili olarak Porter'in 1980'deki ortak rekabet strateji fikri, strateji üzerine yapılan görüşmelerde değerli bir başlangıç noktası sunar. Ortak rekabet stratejisi seçimi, pazarlama stratejisini çok büyük oranda etkiler ve hem anahtar iç kaynakların ve hem de rekabet, sanayi yapısı ve pazar dinamikleri gibi dış faktörlerinde detaylı olarak düşünülmesini içerir.¹³⁷

Yöneticiler rekabet stratejileri geliştirme ve uygulama konusunda iki zorlu iddia ile karşı karşıyadırlar: Birincisi stratejinin yönetici ekibinin taraflı yaklaşımının (ve belki de bilgisizliklerin) bir yansıması olmamasını sağlamaktır. Bu taraflı yaklaşımlar organizasyonun geçmiş başarılarından kaynaklanabilir. İkinci iddia şirketin sürdürülebilir bir stratejinin ana hatlarını belirledikten sonra kaynaklarını gerçekten stratejiyi yansıtacak şekilde tahsis etmesini sağlamaktır. Başka bir deyişle strateji şirketin koşullarına kaynak tahsisi prosesi ise stratejiye ayna tutmalıdır.¹³⁸

Pazarlama yöneticileri rekabet pazarında rekabet şartlarına uygun olan stratejiyi geliştirmek ve işletmelerinin hangi alanda üstün ya da zayıf olduklarını öğrenmek için rekabet analizlerini yapmak zorundadırlar. Aşağıda rekabet analizlerinin bir tamamlayıcı unsuru olan portföy matrisleri ele alınarak bu doğrultuda rekabet stratejileri incelenecektir.

4.5 Rekabet Stratejilerinin Seçiminde Kullanılan Portföy Analiz Teknikleri

Portföy analizi, işletmenin mevcut yatırımlarını kullanılan çeşitli ölçülere göre değerlendirme, bunların gelecekte sağlayacakları yarar ve olanakları tahmin etme, bu

¹³⁷ David Carson, Audrey Gilmore, "Developing marketing competence and managing in networks: a strategic perspective", *Journal of Strategic Marketing*, Sayı:8, (Haziran 2000), s.185

¹³⁸ Clayton M. Christensen, "Strateji Belirlemek: Yaparak Öğrenmek, *Harvard Business Review*, *Power Özel Ek*, (Nisan 1999), s.21-22

değerlemeden hareket ederek işletmenin elindeki kaynakların tahsisinde yol gösterme amacıyla yapılan analitik bir tekniktir. ¹³⁹

Hizmet sektöründe ise portföy kavramı müşteri tabanına uygulanmaktadır. Eğer yöneticiler her kategorideki müşterinin yıllık değerini bilirlerse ve her kategorideki müşteri tabanının oranını bilirlerse yöneticiler geleceği müşterilerden gelecek gelir akışı olarak görebilirler. ¹⁴⁰ Ancak sigorta işletmelerine yapılan uygulama esnasında her iki sigorta işletmesinin de portföy analiz tekniklerini kullanmadıkları tesbit edilmiştir.

4.5.1 Boston Danışma Grubu Portföy Analizi

Şekil-10`da görüldüğü üzere matrisin dikey eksenini büyüme oranını, matrisin yatay eksenini ise nisbi pazar payını gösterir. Pazar büyüme oranı %10 olarak kabul edilmekte, bu oranın üstünde olan büyüme oranı yüksek, altında olan büyüme oranı ise düşük kabul edilmektedir. Pazardaki en güçlü rakibin pazar payı 1 kabul edilir.

1. Problemlili Birimler : Düşük Pazar payına karşılık büyüme potansiyeli yüksek alanda yer alan SİB`leridir. Daha çok pazara yeni giren mamuller veya daha önce girmesine rağmen pazar büyürken güçlü bir pazar payı kazanamamış SİB`leri bu alanda yer alır. ¹⁴¹

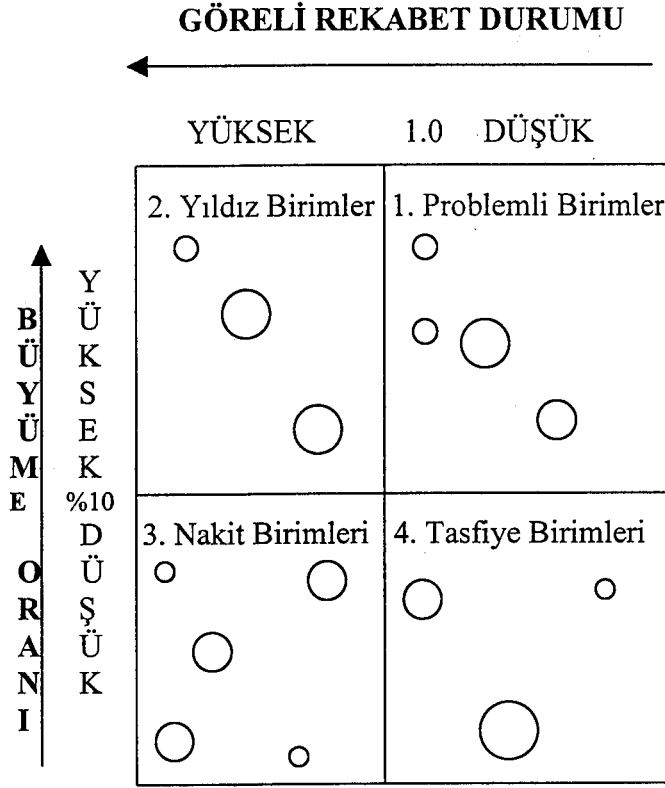
2. Yıldız Birimler : Matriste de görüldüğü gibi, yüksek Pazar payı ve yüksek büyüme oranına sahiptir. Bu birimler kendi ihtiyaçları olan nakitleri kendileri temin ederler, ancak güçlü rekabet ortamında bulunan SİB`leri ek nakte ihtiyaç duyabilir.

3.Nakit Birimleri : Yüksek Pazar payı ve düşük büyüme oranına sahiptirler. Bu birimler hayatlarının olgunluk devresinde yer aldıklarından maliyetleri düşük, karlılıkları yüksektir.

¹³⁹ Eren, a.g.e., s.207

¹⁴⁰ Lovelock, a.g.e., s.185

¹⁴¹ Dinçer, a.g.e., s.249



Şekil 10. Boston Danışma Grubu Portföy Matrisi

Kaynak : Dinçer, a.g.e., s.249

4. Tasfiye Birimleri : Bu birimlerin hem büyüme oranları hem de Pazar payları düşüktür Bu birimler hayatlarının gerileme safhasında yer aldıklarından nakit girdisi sağlayamadıkları gibi nakte de ihtiyaç hissederler.

4.5.2. Stratejik Kümeleme Analizi

Thomspson'un ve Strickland tarafından geliştirilen, pazar büyüme oranı ve rekabet durumunu ayrı iki değişken olarak ele alan iki boyutlu bir matristir.

Şekil-11'de görüldüğü gibi iki değişkenden oluşan dört bölge için stratejik kümeler belirlenmektedir. Birinci bölgenin en uygun stratejik durumu oluşturduğunu söyleyebiliriz. İşletme uzmanlaşma ile pazar payını elde tutarak pazar lideri durumuna gelecektir. Dikey entegrasyon ile pazar payını ve kar marjını korumak isteyebilir. Tek

yönlü farklılaşma stratejisinde ise işletme sahip olduğu avantajlara dayanarak riskleri azaltmak için ürün ya da pazarlara doğru tek yönlü farklılaşmayı seçebilir.

Hızlı Pazar Büyümesi

Z	II. Bölge Stratejileri (Sıralama Çekicilik	I. Bölge Stratejileri (Sıralama,	G
A	Durumuna Göre	Çekicilik Durumuna Göre	Ü
Y	Yapılmıştır)	Yapılmıştır)	Ç
I	1) Uzmanlık Stratejisinin Yeniden	1)Uzmanlaşma	L
F	Düzenlenmesi,	2) Dikey Entegrasyon	Ü
	2) Yatay Entegrasyon ve Birleşme	3) Tek Yönlü Farklılaşma	
R	3) Kopma		R
E	4) Tasfiye Etme		E
K			K
A			A
B			B
E			E
T	III. Bölge Stratejileri (Sıralama Çekicilik	IV. Bölge Stratejileri (Sıralama,	T
	Önceliğine Göre Yapılmıştır)	Çekicilik Durumuna Göre Yapılmıştır)	
D	1) Tasarruf Etme	1) Tek Yönlü Farklılaşma	D
U	2) Çeşitlendirme	2) Her Alana Girme ve Yatırım	U
R	3) Kopma	3) Yeni Alanlarda Müşterek	R
U		Yatırım Ortaklıkları	U
M			M
U			U

Yavaş Pazar Büyümesi

Şekil-11 Pazar ve rekabet durumuna göre stratejik kümeler

Kaynak : Eren, a.g.e., s.231

Stratejik kümeleme analizinde ikinci bölgeye düşen işletmeler çekicilik sırasına göre uzmanlaşma stratejisine sahip olmalıdır. Başarılı bir uzmanlaşma stratejisi için, bir işletme, yatay entegrasyon stratejisi izleyebilir. Bu durumda işletme endüstrideki durumu sarsılan bir işletme ile birleşebilir. Bunda da başarı sağlanamaz ise, bu takdirde işletme için en mantıklı stratejiler bu endüstri alanından ayrılmaktır. Eğer işletme tek ürün üretiyorsa bu sefer tasfiye stratejisi izlemesi gerekir.¹⁴²

¹⁴² Eren, a.g.e., s.232

Üçüncü bölge stratejilerinde ise ilk olarak tasarruf stratejisini söyleyebiliriz. Bu strateji ile verimsiz kaynaklardan tasarruf sağlayarak maliyetler azaltılabilir. Tasarruf stratejisi mümkün değil ise, işletme her türlü alana girerek çeşitlendirme stratejisini izleyebilir. İşletme çeşitlendirme stratejisinde başarılı olamazsa kopma stratejisini izler.

Dördüncü bölge stratejilerinde ise yapılan yatırımlardan fazla nakit beklenmediğinden en uygun strateji işletmelerin tek yönlü çeşitlendirme programı uygulamalarıdır. Ancak bu program cazip değilse her alana girerek yatırım yapmak ya da pazardaki diğer işletmelerle birlikte yatırım ortaklığında bulunmak alternatif stratejiler olarak düşünülebilir.

4.5.3 GE İşletme Portföyü ve Yönlendirici Politika Matrisi

General Elektrik firması üç ölçekli ve pazarın çekiciliğinden oluşan yeni bir matris geliştirmiştir. Şekil-12`de görüleceği gibi GE`nin portföy matrisinin dikey ekseninde pazarın çekiciliği, yatay ekseninde ise işletmenin rekabet durumu ve üstünlüğü yer alır. Bu eksenlerin hepsi yüksek-orta-düşük olmak üzere derecelendirilir.




















Bu tekniğin en önemli özelliklerinden biri, matrisin işletmenin faaliyette bulunduğu mevcut üretim ve pazarları değerlendirebilme imkanı vermesi yanında henüz girmedeği, ancak girmeyi düşündüğü faaliyet sahalarını da analiz etme fırsatı vermesidir.¹⁴³

Kısaca bu dokuz alanı aşağıdaki şekilde yorumlayabiliriz:

1. Yatırım yapma ve büyüme stratejileri : Matris üzerindeki yeşil hücreler içinde yer alan SİB`lere uygulanan stratejilerdir. Teknolojiyi geliştirmek, üretim kapasitesini artırmak ve mamul çeşitlendirmesi ile büyüme stratejileri geliştirmek mümkündür.

¹⁴³ Dinçer, a.g.e., s.253

Rekabet Durumu/İşletmenin Üstünlüğü

		Yüksek	Orta	Düşük
P A Z A R I N Ç E K İ C İ L İ Ğ İ	Y ü k s e k	Yeşil 	Yeşil  	Sarı   
	O r t a	Yeşil  	Sarı  	Kırmızı  
	D ü ş ü k	Sarı  	Kırmızı  	Kırmızı   

Şekil-12 Yönlendirici Politika Matrisi (GE İşletme Portföy) Matrisi







Kaynak : Dinçer, a.g.e., s.254

2. **Seçici yatırım stratejileri** : Matris üzerinde sarı hücreler içinde yer alan SİB'lere uygulanan stratejilerdir. Temel amaç, mevcut kaynak ve yatırımlarla pazar durumunu korumaktır. Çünkü bu alanda yatırım yapmak daha fazla nakit gerektirecektir.

3) **Geri çekilme ve tasfiye stratejileri** : Matris üzerinde kırmızı hücreler içinde yer alan SİB'lere uygulanabilecek stratejilerdir. İşletme bu bölgede harcayacağı zaman, emek ve yatırım yerine boş makine araç ve gereçlerini satarak harcamaları kısarak, maliyetleri düşürerek geri çekilme stratejisi uygular.

4.5.4. Hofer Analizi ve Mamül/Pazar Değerlendirme Matrisi

Mamül/Pazar değerlendirme matrisinin Şekil-13'de görüldüğü gibi dikey ekseninde mamul hayat eğrisi aşamaları ve yatay ekseninde ise rekabet avantajı yer alır. SİB'lerinin içinde bulunduğu pazarın büyüklüğü dairelerle, her SİB'in Pazar payı ise daire içindeki dilimlerle gösterilir.

		Rekabet Avantajı		
M A M Ü L Y A Ş A M E Ğ R İ S İ D ü ş ü ş	G i r i ş	Pazar payını artırarak büyü 0.05   33	Pazarlama gücünü artırarak ya da bütünleşerek büyü 0  	Pazar payını artırmıyorsan geri çekil  
	B ü y ü m E	Pazar payını koruyarak ya da artırarak büyü	Pazar payını dikkatli bir biçimde artır	Pazar payını koruyarak geri çekil
	O l g u n l u k	Pazar payını koruyarak artırma çalış. Etkinlik stratejilerini uygula.	Pazar payını artırmaya çalış. Seçici stratejileri uygula.	Yatırımını geri çek. Tasfiye et.
	D ü ş ü ş	Pazar payını korumaya çalış. Seçici stratejiler uygula.	Geri çekilme Stratejisi uygula. Tasfiye et.	Yatırımını geri çek.
		Güçlü	Orta	Zayıf

Şekil-13 Hofer'in Mamül/Pazar Değerlendirme Matrisi

Kaynak: İslamoğlu, a.g.e., s.250

Matriste yer alan stratejilerin her durumda uygulanmaları söz konusu değildir. Bu alternatifler pazarın büyüklüğüne ve pazar paylarına göre değişecektir. Sözelimi B işletmesinin SİB'i mamül yaşam eğrisinin giriş aşamasında yüksek rekabet gücünde olmasına karşın pazarın büyüklüğü ve pazar payı bakımından C'den oldukça zayıf

konumdadır. Büyüyebilmesi için kaynağa ihtiyacı vardır. Bu kaynağı ise büyüme aşamasında bulunan SİB`inden sağlayamaz. Çünkü büyüme aşamasında olan mamülün de kaynağa ihtiyacı vardır. Ancak olgunluk aşamasında SİB`den kaynak aktarabilir. Buradan aktardığı kaynaklarla büyümeye çalışmalıdır. Bunu başaramayacaksa, 0,05`lik pazar payına mahkûm demektir. Başka çıkış yolu bulamazsa birleşme yoluyla büyüme ya da bu birimi satarak tasfiye etmek gerekir. ¹⁴⁴

Analizin diğerlerine oranla üstün olan özelliği, dört değişkenin bir arada incelenebilmesi ve böylece sahip olunan kaynakların tahsisinde optimallik sağlanabilmesidir. ¹⁴⁵

4.5.5. Pims Analizi

PIMS programı 3000`den fazla iş birimi hakkında niteliksel (kalite ile ilgili) ve niceliksel (miktarı ile ilgili) bilgi içeren bir veri tabanıdır. Bu program katılımcı şirketlerin yöneticilerine kendi şirketlerinin performansını aynı alandaki diğer şirketlerle karşılaştırarak ölçmek konusunda yardımcı olur. ¹⁴⁶

Araştırma sonuçlarına uygulanan istatistiki regresyon analizleri mamul Pazar payı ile yatırım üzerinden geri dönüşler arasında sürekli bir ilişkinin bulunduğunu göstermiştir. Ortalama olarak, Pazar payındaki %10`luk bir fark, vergiden önce yatırım üzerinden geri dönüşte %5`lik bir fark yaratmaktadır. Yatırım üzerinden geri dönüş içerisindeki değişmelerin %80`den fazlasını ve karlılık, nakit akışı gibi bağlı değişkenleri açıklayabilmek için regresyon denkleminde 37 bağımsız değişken kullanılmıştır. Grafik-1 bu ilişkileri göstermiştir. ¹⁴⁷

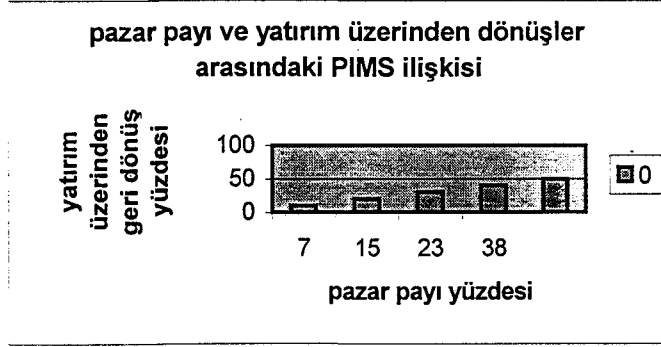
¹⁴⁴ İslamoğlu, a.g.e., s.251

¹⁴⁵ Dinçer, a.g.e., s.257

¹⁴⁶ Peter Wright, Charles D. Pringle, Mark J. Kroll, *Strategic Management* (Boston: Allyn and Bacon, 1992), s.207

¹⁴⁷ Aksu, a.g.e., s.23

Grafik-1 Pazar payı ve yatırım üzerinden dönüşler arasındaki PIMS ilişkileri



Grafik-1, yatırım üzerinden geri dönüşün doğrudan doğruya pazar payı yüzdesi ile ilgili olduğunu göstermektedir.

Grafik-2 ise, nispi payın önemini vurgulamaktadır. Büyük bir pazardan nispeten düşük pay alan büyük bir işletme, küçük bir pazardan büyük pay alan küçük bir işletmeden daha az karlıdır.¹⁴⁸

Grafik - 2 Üç büyük rakibin birleştirilmiş Pazar payına nispeten, organizasyonun Pazar payı



Yukarıda kısaca anlatılmaya çalışılan portföy matrislerinden hangilerinin ya da hangisinin daha faydalı olacağı hakkında bir yargıya varmak mümkün değildir. Çünkü her bir matrisin pazar konumu ve içinde bulunduğu şartlar farklıdır. Dolayısıyla sadece tek bir matrise bağlı kalmak pek faydalı olmayacaktır.

¹⁴⁸ Aksu, a.g.e., s.23

4.6 Rekabet Stratejileri

Bir işletmenin başarılı olabilmesi için modern pazarlamanın da bir gereği olarak hedef pazarda bulunan tüketicilerin tutum, davranış ve beklentileri dikkate alınarak ihtiyaçlarının tatmin edilmesi gerekir.

Çok basit olarak tüketicilerin beklentileri ve isteklerini sormalılar. Üst düzey yöneticilere, orta kademe yöneticilere ve çalışanlara bu soruları yöneltmelidir. Müşteri odaklı olmanın en basit yolu, müşterilerine isteklerini sormak ve onları dinleyip, anlamaktır. Varolan aktivitelere artı bir değer katmanın peşine düşmektir.¹⁴⁹ O halde hedef pazarda güçlü bir rekabet politikası izleyebilmek için pazarlama yöneticilerinin, pazarlama karmalarını hem tüketicilerin beklentilerine cevap verecek şekilde yönlendirmeleri, hem de rakip işletmelerin pazarlama karmasından daha üstün kılacak rekabet stratejileri izlemeleri gerekmektedir.

Müşteri eğilimli hizmet firmalarının çoğunluğunda tercih edilen genel yaklaşım, açıklık olarak görülür. Aşağıdaki gerekçeler açıklık görüşünü destekler:¹⁵⁰

- Yöneticiler, günlük işlemlerini firmanın stratejilerine uyumlu şekilde yönlendirmeye teşvik edilmelidir. Böylece, stratejinin temel unsurları bu kişilere bildirilmelidir.
- İnsana bağımlı hizmet işletmeleri, elemanlarının işletmenin genel stratejik vizyonunu tanımaları amacıyla eğitilmelidir.
- Personel üyeleri, strateji oluşumuna faydalı bir şekilde katkıda bulunma yeteneğine sahiptir. Bu özellikle de müşteriler hakkında bilgi edinmenin önemli olduğu ve hizmet kalitesinin katı mesleki zorunluluklar açısından değilde müşteri tatmini bakımından tanımlandığı müşteri eğilimli firmalar için doğrudur.

¹⁴⁹ F.Sedef Seçkin, "İnsan Kaynaklarında 21.Yüzyıl Stratejisi", *Capital*, Yıl:7 Sayı:11, (Kasım 1999), s.198

¹⁵⁰ Michel Kostecki, "Guidelines for Strategy Formulation in Service Firms", *Marketing Strategies for Services*, M.M.Kostecki, (Oxford: Pergamon Press, 1994) s.197

- İş stratejisinin belli özelliklerinin halka duyurulması, eşit bir şekilde firma açısından halk imajı faydaları sonucunu da doğurabilir.

Hedef pazarda bulunan rakiplerin belirlenerek bu işletmelerin uyguladıkları rekabet stratejilerinin ve pazara sunulan mamül ya da hizmetin güçlü ve zayıf yönlerinin bilinmesi rakip işletmelerin ne gibi bir rekabet stratejisi izleyeceğini belirlemesi ve hangilerine karşı saldırı girişimlerinde bulunmaları bakımından önemlidir.

Bir çok firma başarı için birtakım stratejik faktörlerin gerekliliğini kabul ederek rekabet ederler. Başarı formülünü belirlemek zor olmasına rağmen strateji planlaması rekabetçi bir avantaj geliştirmek için bu tür faktörleri dikkate almalıdır. ¹⁵¹

Daha sonra aşağıdaki altı soru sorulmalıdır:¹⁵²

1) İçinde bulunulan hizmet işletmesinin özellikleri nelerdir? Her ne kadar hizmete yönelik işletmeler, üretime yönelik işletmelerden temel olarak farklı iseler de bu farklılık, hizmet işletmesinin “özel türüne” bağlıdır.

2) İşletmeler rakiplerinden nasıl korunabilir? İşletmelerin ayakta kalabilmelerine, rekabette üstün olmalarına bağlıdır. Öyleyse işletmeyi güçlü bir rekabetten korumak için nasıl bir yapı kurulabilir?

3) Daha etkili maliyet işlemleri nasıl elde edilebilir?

4) Fiyatlandırma stratejimizin temel mantığı ne olmalıdır? Maliyete dayalı fiyatlandırma yapmak güçtür. Değere dayalı fiyatlandırmanın ise, ekonomik, sosyal ve psikolojik boyutları bulunmaktadır. Bunlar fiyat üzerinde ne tür bir etki bırakır?

5) Yeni hizmetler geliştirme ve denemek için hangi yöntemler kullanılabilir? Hizmetin itibarının artırılması için kullanılacak teknikler nelerdir?

6) Eğer varsa hangi işletme ele geçirilmelidir.

¹⁵¹ David J. Luck, O.C. Fernell, *Marketing Strategy and Plans*, (ikinci Basım, Englewood Cliffs, Nev Jersey, Prantice-Hall, Inc, 1985), s.231

¹⁵² Dinçer, a.g.e., s.442-443

Üretimden tüketiciye giden zincirde bir kümenin varlığından söz etmek mümkündür. Burada kümeden kasıt, ürünün üretilerek satılmasına ve satış sonrasına kadar geniş bir yelpazede yer alan sektör ve işletmelerin varlığıdır. Tüm bu faktörler işletmelerin rekabetçi strateji politikaları uygulamaları bakımından bir temel teşkil eder.

Örneğin, bir tişört üretiyorsanız ve bu alanda başarılıysanız, bu başarı sadece tişört imalatçısına maledilmemeli. Tarlasında pamuk üreten çiftçiden, diğer malzeme tedarikçilerine, tekstil boya üreticilerinden tasarımcılara; nakliye işletmelerinden perakendecilere, hatta ilgili üniversitelere kadar geniş bir kesimin başarıda rolü vardır.¹⁵³

Sektörlerin yapısal analizinde değindiğimiz beş temel rekabet gücüyle başa çıkmada, sektördeki diğer rakipleri devre dışı bırakmak için potansiyel olarak başarılı olacak üç genel strateji yaklaşımı vardır:¹⁵⁴

1. Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi
2. Farklılaştırma Stratejisi
3. Odaklanma Stratejisi

4.6.1 Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği, verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimlerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü, küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını ve Ar&Ge, servis, satış gücü, reklamlar vs. gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir. Bu hedeflere ulaşabilmek için, yönetimin, maliyet kontrolü üzerine dikkatle eğilmesi gereklidir. Kalite, hizmet ve diğer alanlar göz ardı edilemese de, rakiplere oranla düşük maliyet, tüm stratejiyi belirleyen ana tema olur.¹⁵⁵

Hizmet İşletmeleri, özellikle gelişen teknolojiye faydalanarak maliyetlerini düşürmek istemektedirler. Sözcüleri turizm ve otelcilik yüksekokullarında öğrenim

¹⁵³ "Türkiye'nin Rekabet Analizi," *Capital*, Yıl:7, Sayı: 10,(Ekim 1999), s.56

¹⁵⁴ Porter, a.g.e., s.44

¹⁵⁵ Porter, a.g.e., s.44

gören öğrencilerinin yaz dönemi stajlarını turizm işletmelerinde yapmalarının hem öğrenciler açısından hem de işletmeler açısından faydası bulunmaktadır. İşletmeciler bu şekilde kalifiye elaman yetiştirmek zorunda kalmayıp özellikle daha düşük ücret vererek maliyetlerini düşürmektedirler. Bu diğer danışman firmalar içinde geçerlidir. Yeni mezun öğrencilerin ön hazırlık çalışmaları danışman firmaların maliyetlerini de düşürecektir.

İşletmelerin düşük maliyetli bir konuma sahip olmaları diğer rakip firmalara karşı önemli bir avantaj sağlar. Düşük maliyetli bir konum, rekabetin her geçen gün kızıştığı pazarda önemli bir ölçüde savunma avantajı sağlar. Çünkü diğer rakip işletmelerin karlılıklarını kaybetmeleri durumunda, düşük maliyet konumunu elde eden işletme bu konumunu koruduğundan karlılığını devam ettirmesi mümkün olacaktır.

Bazı hizmet işletmelerinde sunulan hizmetin ekonomiklik derecesini artırmak amacıyla kullanılan mekan bölümlendirilebilir. Örneğin, büyük bir alanda yer alan sinema salonları artık aynı mekanda birkaç sinema salonu şekli haline getirilerek aynı saatte birkaç film gösterimi yapılması suretiyle merkezleştirilebilir. Böylece müşterinin az olduğu dönemlerde daha az eleman istihdam edilir ve bazı salonlarda devre dışı bırakılarak kullanılmayan sinema salonlarında hizmetlerin dayanıklılık özelliğinden faydalanılır.

Düşük maliyetlilik konumu, firmayı güçlü alıcılara karşı korur, çünkü alıcılar fiyatları ancak bir sonraki en verimli rakibin fiyat düzeyine kadar düşürmek için güç kullanabilirler. Düşük maliyet, firmaya girdi maliyetlerindeki artışla başa çıkabilmede daha fazla esneklik kazandırarak, güçlü tedarikçiler karşısında bir savunma sağlar. Düşük maliyetli bir konuma yol açan faktörler, genellikle ölçek ekonomileri ve maliyet avantajları açısından da önemli giriş engelleri sağlar.¹⁵⁶

Düşük bir toplam maliyet konumuna ulaşmak, çoğu kez rakiplere göre yüksek bir pazar payı veya hammaddelere daha kolay erişim gibi avantajlar gerektirir. Bu da, ürünleri üretimi kolay olacak şekilde tasarlamayı, maliyetleri yaymak için birbiriyle

¹⁵⁶ Porter, a.g.e., s.45

bağlantılı ürünlerin geniş bir yelpazesini elde tutmayı ve hacim kazanmak için tüm büyük müşteri gruplarına hizmet vermeyi gerektirebilir.¹⁵⁷

Maliyet liderliği konumunu korumak, aynı zamanda işletmelere ağır yükleri de beraberinde getirir. Bu da işletmelerin teknolojik değişiklikleri yakından takip etmesi ayrıca bu teknolojinin beraberinde getirdiği ekipmanlara karşı yatırım yapması ve artık kullanılmayan boş makine araç ve gereçlerin satılması demektir.

Toplam Maliyet Liderliği Stratejisinin beraberinde getirdiği risklerden bazıları ise şunlardır:¹⁵⁸

- Geçmişte yapılan yatırımları veya öğrenilenleri geçersiz hale getiren teknolojik değişiklikler;
- Sektöre yeni girenlerin veya arkadan gelenlerin, taklit yoluyla veya çok iyi tesislere yatırım yapabilme becerileri yoluyla işi düşük maliyetle öğrenmeleri;
- Dikkatin maliyete yoğunlaşmış olması nedeniyle, gerekli ürün veya pazarlama değişikliklerinin görülememesi;
- Firmanın, rakiplerin marka imajını dengelemek için fiyat değişimini veya diğer farklılaştırma yaklaşımlarını uygulayabilme becerisini daraltacak bir maliyet enflasyonu.

4.6.2 Farklılaştırma Stratejisi

İkinci rekabet stratejisi, işletmenin sunmuş olduğu ürün ve hizmette yenilik yaparak, gerek müşterinin algı düzeyinde gerekse tüm sektörde benzersiz bir şey yaratmaktır.

Çağımız sürat çağıdır. Yoğun ve sürekli artan bir rekabet ortamında en önemli kalite unsuru “hız”dır. Dolayısıyla tüketicilerin değişen istek, ihtiyaç ve beklentileri

¹⁵⁷ Porter, a.g.e., s.45

¹⁵⁸ Porter, a.g.e., s.56

izlenmeli ve beklemedikleri hizmetten daha fazla kalite ve hizmet sunulmalıdır. Ayrıca bu doğrultuda yeni hizmet anlayışı tüketicilere benimsetilmelidir.

Hizmet işletmelerini değişime götüren nedenlerin en önemlisi, rekabetin itici ve baskın gücüdür. Dolayısıyla, köklü ve son derece yüksek maliyet gerektiren bir organizasyon yaklaşımını benimseyen işletmeler, rekabet güçlerini artırmak ve önemli rekabet üstünlükleri yakalamak zorundadırlar. Ancak diğer işletmelerin bu yeni hizmeti taklit etmesi bazı risk faktörlerini de içerebilir.

Gerçekleştirilebilmesi halinde, farklılaştırma, bir sektörde ortalamanın üzerinde getiriler elde etmek açısından uygulanabilir stratejidir; çünkü beş rekabet gücüyle başa çıkabilmek için savunulabilir bir konum yaratır. Müşterilerin marka sadakati ve bunun sonucunda fiyatlar karşısında oluşan daha düşük hassasiyeti nedeniyle farklılaştırma, rekabet hamlesine karşı yalıtım sağlar. Ayrıca marjları artırır; bu da, düşük maliyetli bir konum ihtiyacını ortadan kaldırır. Farklılaştırma, tedarikçinin gücüyle başa çıkabilecek yüksek marjlar yaratır ve alıcılar, karşılaştırma yapabilecekleri yüksek marjlar yaratır ve alıcılar, karşılaştırma yapabilecekleri alternatiflerden yoksun oldukları ve bu nedenle fiyatlara karşı daha az hassas oldukları için, bu durum alıcının gücünü açıkça azaltır.¹⁵⁹

Farklılaştırma stratejisinin uygulanmasında dört boyut söz konusudur:¹⁶⁰

- 1) Rakiplere göre daha üstün bir tekniğe ve teknolojiye dayanılarak yapılan farklılaştırma,
- 2) Kalite iyileştirme çabalarını güçlendirerek yapılan farklılaştırma,
- 3) Müşterilere sağlanan destek hizmetleri ve satış sonrası hizmetleri rakiplere göre daha süratli, etkili, kaliteli, vb. gerçekleştirerek yapılan farklılaştırma,
- 4) Rakipleri ile en az kalite ve nitelikteki ürün ve hizmetleri daha düşük fiyata vermeye dayanan farklılaştırma.

Farklılaştırma yapan işletmeler, ürünlerini diğer markaların ürünlerine göre farklılaştırarak, müşterilerinin bu farklılaşmadan dolayı oluşan fiyat farkını ödemeleri

¹⁵⁹ Porter, a.g.e., s.47

¹⁶⁰ Eren, a.g.e., s.290

için marka bağımlılığı yaratmaya çalışırlar. Çünkü markanın temel amacı, müşterin gözünde bir farklılık yaratmaktır. Tüketiciler söz konusu satın aldıkları ürünün fazla fiyat vermeye degeceğine inanırlar ve bu fiyata ürün veya hizmeti satın alırlar. Pazarlama yöneticileri bu ürün ya da hizmette diğer sektördeki ürün veya hizmetlere göre bir marka bağımlılığı yarattığı için bir seçicilik sağlamış ve tüketiciler de bu yüksek fiyatı ödemeye razı olmuşlardır.

Özellikle bilgisayar programları üreten işletmelerde olduğu gibi, patent alınarak rekabet engeli konulabilir. Az sayıda olmakla birlikte bu tür bir rekabet engelleri koyma fırsatı, insana dayalı hizmet işletmelerinde de bulunmaktadır. Yönetim danışmanlık firmaları, kendi geliştirdikleri bir problem teşhis ve çözüm tekniği ile kullanım ve yayım hakkını elinde tutabilir. ¹⁶¹ Sözelimi, windows'un patenti microsofta aittir.

Örneğin, t-shirt üzerindeki logolar bir farklılaştırma olarak kabul edilebilir. Bu bir at (Ralph Lauren), bir timsah (Lacoste) olabilir. Logolar ve markalar bir ürüne anlam kazandırmak için gerçekleştirilen işaretlerdir. At ve timsah zenginlik, rahatlık, hayranlık uyandırma, seçkinlik gibi sembolik anlamlar taşırlar ve tüketiciler bu nedenle tercihlerini kullanırlar. Benzer biçimde; Pepsi, susuzluğu gidermek kadar kendini iyi ve özgür hissetmede, Levi's giysileri de ortünme ve giyinmeden daha çok dinamiklik ve karşı cinsi cezbetmesiyle seçilebiliyorlar. ¹⁶²

Marka aracılığı ile kimlik yaratmanın en önemli hedefi, sizin ürününüzü müşteri gözünde diğer alternatifler sunumlardan farklı hale getirmektir. Eğer en fazla müşteri kitlesi tarafından tercih edilen en önemli özellikler sizin marka kimliğinizde bulunuyorsa, o zaman sizin ürününüz rakip sunumlardan ayırt edilecek ve sonuçta ya daha fazla tüketilecek veya daha yüksek fiyatla satılabilecektir. ¹⁶³

Mal üretimine yönelik işletmelerde, ürünün markası ve kalitesi tanıtılarak, tüketicilerin hem sosyal statü sağlamaları hem de ihtiyaç ve isteklerini beklentileri bazında karşılanmaya çalışılarak ürünün etkinliği artırılabilir. Böylece başarılı bir

¹⁶¹ Dinçer, a.g.e. s.441

¹⁶² Yavuz Odabaşı, **Tüketim Kültürü**, (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999), s.70

¹⁶³ Kırım, a.g.e., s.10

ürünün markası, diğer markalar arasında bir imaj sağlayarak aranan konuma gelebilir. Hizmetlerin soyut olma özelliği dikkate alınırsa hizmet işletmelerinin çeşitlendirilerek geliştirilmesi önemli bir strateji olarak nitelendirilir. Sözelimi, kuaför hizmet işletmelerinde saç kesiminin yanısıra cilt bakımı gibi diğer hizmetlerde sunulmuş hizmet çeşitlendirilmiş olur.

Pazara giren işletmeler, fiyat rekabeti ile karşılaşmamak için, mallarını farklılaştırmaya ve farklılaştırmanın yarattığı yüksek fiyatla satış yapabilme olanağından yararlanmaya yönelirler. Malını diğer rakipler karşısında farklılaştıran işletme, rakiplerine göre malını daha yüksek fiyatla fiyatlandırma şansına sahiptir. Çünkü tüketiciler o işletmenin markasını öteki markalara göre farklı algılayacaktır.¹⁶⁴

Ürünlerin satılacağı pazar alanı özellikle tüketim malları satan işletmeler için önemlidir. Tüketicinin bir markayı tercihi oldukça zayıf olduğundan, aradığı markayı bulamayan müşteri kolayca diğer markalara kayabilir ve perakendecinin istediği markayı getirmesini beklemez. Belirli markayı taşıyan malların öneminin artması ülke çapında yapılan reklamın artırılması ile sıkı sıkıya bağlıdır.¹⁶⁵

Ürün farklılaştırması stratejisi ile firma fiyat rekabeti yerine bazen ürünün tasarımını, bazen ambalajını ya da markasını farklılaştırarak ve çoğu kez fiziksel veya kimyasal nitelikleri özdeş olan üründe ufak tefek değişikliklerle sadece psikolojik etki yaratarak rakip ürünlerden daha iyi olduğunu vurgulayan ve tüketicilerin bu hususun farkına varmalarını sağlayacak tutundurma çabalarına girişilir.¹⁶⁶

Farklılaştırma da bazı riskleri beraberinde getirir:¹⁶⁷

- Düşük maliyetli rakiplerle kendini farklılaştırmış firma arasındaki maliyet farklılığı o kadar artar ki, farklılaştırma, marka sadakatini koruyamayacak hale gelir. Böylece alıcılar, maliyetten büyük miktarlarda tasarruf edebilmek

¹⁶⁴ İslamoğlu, a.g.e., s.254-255

¹⁶⁵ Birol Tenekecioğlu, **Pazarlamada Fiziksel Dağıtım ve Türkiye'deki Uygulama**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.Y., 1974), s.30-31

¹⁶⁶ Mehmet Oluç, "Tutundurma-Promotion İletişim-Communication", **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Yıl:3 Sayı:17, (Eylül/Ekim 1989), s.10

¹⁶⁷ Porter, a.g.e., s.57

için farklılaştırılmış firmanın bazı özelliklerini, hizmetlerini veya imajını satın almaktan vazgeçer;

- Alıcıların farklılaştırma etkenine ihtiyacı azalır. Bu durum, alıcılar daha karmaşık hale geldikçe ortaya çıkar;
- Taklit, algılanan farklılaştırmayı daraltır; bu, sektörler olgunlaştıkça ortaya çıkan yaygın bir durumdur.

Farklılaştırma stratejisinin; işletmenin maliyetlerini göz ardı etmesine izin vermediği ölçüde bir sektörde pazar payını artırarak ortalamanın üzerinde gelir etmesi açısından uygulanabilirliğinin yüksek olduğunu, bununla birlikte farklılaştırma ile birlikte teknolojik değişime özen göstermeyip geride kalması bakımından düşük maliyetin de bir risk teşkil ettiğini söylemek mümkündür.

4.6.3 Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisi, özel ve farklı istek ve ihtiyaçları olan, sadece belirli bir hedefe hizmet vermek isteyen işletmelerin, ürün ve hizmetlerini bu hedefe uygulayarak, stratejilerini bu doğrultuda gerçekleştirmeleridir.

Hizmet işletmelerinde tüketicilerin değer ve yargıları önemli olduğu için fiyatlandırma maliyet üzerinden değil değer ve yargılar üzerinden yapılır. Sözelimi beş yıldızlı otellerden Hilton otelinde konaklayan bir müşteri için fiyat önemli değildir, müşteri bu otelin statüsünden dolayı fazla fiyat ödemeye razıdır. Fiyatlandırma stratejisi hizmet işletmelerinde az kullanılmakla birlikte bazı hizmet işletmelerinde kullanılmayacağı anlamına gelmez. Sözelimi sigorta işletmelerinde sürekli müşteriler için fiyat indirimi söz konusu olup rekabet üstünlüğü sağlanmaya çalışılır.

Strateji, firmanın, bu yolla dar stratejik hedefine daha geniş bir alanda mücadele eden rakiplerinden daha etkin veya verimli bir şekilde hizmet verebildiği fikrine dayanır. Sonuç olarak firma, ya belirli bir hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamakla farklılaştırmayı, ya da bu hedefe hizmet vermekle maliyetlerini düşürmeyi veya her ikisini birden başarır. Odaklanma stratejisi, bir bütün olarak Pazar perspektifinden

düşük maliyeti veya farklılaştırmayı gerçekleştirememesine karşın, dar Pazar hedefi karşısında bu noktaların birine veya ikisini birden ulaşmayı başarır. Üç genel strateji arasında ki farklar, Şekil-14'de gösterilmiştir. ¹⁶⁸



Şekil 14. Üç Genel Strateji

Kaynak : Porter, s.49

Odaklanmayı gerçekleştiren firma, potansiyel olarak sektör açısından ortalamanın üstünde getiriler de elde edebilir. Odaklanma, firmanın ya stratejik hedefi ile ilgili olarak düşük maliyet konumuna ya yüksek farklılaştırmaya ya da her ikisine sahip olduğu anlamına gelir. Maliyet liderliği ve farklılaştırma bölümünde irdelediğimiz gibi, bu konumlar her bir rekabet gücü karşısında savunma sağlar. Odaklanma, ikamelere karşı en az savunmasız olan veya rakiplerin en zayıf olduğu hedefleri seçmede de kullanılabilir. ¹⁶⁹

Hizmet işletmeleri rakiplerini satın alarak büyüebilirler. Ancak bu mal üreten işletmelere göre daha risklidir. Satın alınan işletme personelinin işten ayrılması durumunda önemli problemler yaşanabilir.

¹⁶⁸ Porter, a.g.e., s.48

¹⁶⁹ Porter, a.g.e., s.49

Odaklanma stratejisi, her zaman ulaşılabilir toplam pazar payı üzerine bazı sınırlamalar getirir. Odaklanma, kaçınılmaz olarak ya karlılıktan ya da satış hacminden ödün vermeyi gerektirir. Ayrıca farklılaştırma stratejisi gibi, odaklanma da, toplam maliyet konumundan ödün vermeyi gerektirebilir de, gerektirmeyebilir de.¹⁷⁰

Odaklanma stratejisinin de birtakım riskleri bulunmaktadır:¹⁷¹

- Geniş ürün yelpazesi olan rakiplerle, odaklanmış firma arasındaki maliyet farklılığı, dar bir hedefe hizmet vermenin maliyet avantajlarını ortadan kaldıracak veya odaklanmayla ulaşılan farklılaştırmayı dengeleyecek kadar genişletilecektir;
- Stratejik hedefle pazar arasında istenen ürünlerde veya hizmetlerdeki farklılıklar bir bütün olarak daralır;
- Rakipler, stratejik hedef dahilinde alt pazarlar bulurlar ve odaklanmanın odağını dışarıda bırakırlar.

Anlatılmış olan bu üç genel rekabet stratejisinin hangisinin işletme için uygun olacağını kararını ise işletmenin organizasyonel yapısı ve yönetimi belirler. Sonuçta her üç rekabet stratejisinin uygun olması çok az rastlanan bir durumdur. Bir işletmenin rekabet stratejisi onu rakiplerinden ayırmakta olup aynı zamanda kapsamlı bir rakip analizinin kurulması gerektiği anlamına da gelir. Dolayısıyla aşağıda rakip analizin bileşenlerine değinilmesi faydalı olacağı düşünülmektedir.

4.7 Rakip Analizinin Bileşenleri

Bir rakip analizinin amacı, her bir rakibin yapabileceği olası strateji değişikliklerinin ve her bir rakibin diğer firmaların başlatabileceği birtakım uygun stratejik hamlelere olası tepkilerinin saptanmasıdır. Ayrıca rakip analiz, her bir rakibin birtakım sektör değişikliklerine ve ortaya çıkabilecek daha geniş çevresel değişikliklere karşı olası tepkilerinin doğasının ve başarısının bir profilini çıkarmayı gerektirir. “Sektörde savaşmak için kimi seçmeliyiz ve hangi sıklıkta hamlelere başvurmalıyız?,”

¹⁷⁰ Porter, a.g.e., s.50

¹⁷¹ Porter, a.g.e., s.58

Rakibin stratejik hamlesinin anlamı nedir ve bunu ne kadar ciddiye almalıyız?, Rakibin tepkisinin duygusal veya çaresiz olacağı hangi alanlardan kaçınılmalıyız?" gibi sorulara bir yanıt vermek için ayrıntılı bir rakip analizi gerekir.¹⁷²

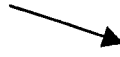
Ancak işletmelerin rakiplerini sistemli bir şekilde analiz etmesi ve rakip işletmeler hakkında sistemli bir bilgi edinmesi çok kolay değildir. Dolayısıyla işletme yöneticileri ellerine geçirdikleri bilgiler ile ve edindikleri gözlemlere dayanarak rakip işletmeleri analiz etmeye çalışırlar.

Rakibi Ne Harekete Geçirir

GELECEKTEKİ HEDEFLER

Tüm Yönetim Seviyelerinde ve birden

fazla boyutta



RAKİBİN KARŞILIK VERME PROFİLİ

Rakip mevcut konumundan memnun mu?

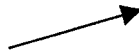
Rakip hangi olası hamleleri veya strateji değişikliklerini yapacak?

Rakip nerede savunmasız?

Rakibin en büyük ve en etkili misillemesine yol açacak olan nedir?

VARSAYIMLAR

Kendisi ve sektör hakkında



Rakip Ne Yapıyor ve Yapabilir

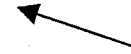
MEVCUT STRATEJİ

Şirket şu anda nasıl rekabet ediyor?



YETENEKLER

Hem güçlü, hem de zayıf yanları



Şekil 15. Bir Rakip Analizinin Bileşenleri

Kaynak : Porter, s.61

Şekil-15`de bir rakip analiziyle ilgili dört tanımlayıcı bileşen bulunmaktadır. *Gelecekteki hedefler, mevcut strateji, varsayımlar ve yetenekler*. Bu dört bileşenin anlaşılması, Şekil-15`deki anahtar sorularla açıklandığı gibi, rakibin tepkisinin kestirimini sağlar. Çoğu işletme, rakiplerinin mevcut stratejileri ile güçlü ve zayıf yönleriyle ilgili olarak, en azından içgüdüsel bir algı geliştirir (Şekil-15`de sağ tarafta

¹⁷² Porter, a.g.e., s.59

gösterilmiştir). Tablonun sol tarafına, yani rakibin davranışını gerçekten neyin yönlendirdiğine ise genellikle çok daha az ilgi gösterilir. Bu güdüleyici faktörlerin gözlenmesi, fiili rakip hareketinin gözlenmesinden çok daha zordur; oysa çoğu kez bir rakibin gelecekte nasıl davranacağını belirleyenler de bu etkenlerdir.¹⁷³

Şekil-15`de sorulan sorular rakiplere göre hazırlanmış olmasına rağmen aynı zamanda yöneticinin kendi şirketini de analiz etmesinde bir anahtar konumundadır. Dolayısıyla bu dört tanımlayıcı bileşen ve sorular bir işletmenin şu anda nerede ve hangi konumda bulunduğunu araştırması içinde önemli bir uygulama olur. Çünkü bu sonuçlar, rakip işletmeye karşı rekabet etmede önemli bir hamle teşkil eder.

¹⁷³ Porter, a.g.e., s.60

III. BÖLÜM

SİGORTA SEKTÖRÜNDE STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET STRATEJİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA, AXA OYAK VE RAY SİGORTA ÖRNEĞİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Ekonomik bir değere sahip olan, bu değeri kaybetme riski ile karşılaşan ve tehlikelere maruz kalan insanoğlu, çeşitli önlemler düşünmüş ve bunu geliştirerek gelecekte meydana gelebilecek olası risklere karşı bugünden önlem alma fikrini geliştirmiştir. Ekonomik anlamda sıkıntıya düşen insanlara yardım etme ve toplumda yaşamının bir gereği olarak, bu riskleri paylaşmanın bir sosyalleşme olduğunun kabulü sigortacılık kurumunun icat edilmesini sağlamıştır.

Sigorta kurumları gerçekleşmesi muhtemel riskleri tüm topluma yayarak ekonomik ve toplumsal kayıpların önüne geçip, riskle karşı karşıya kalan kişilerin ekonomik sıkıntılara düşmesini engelleyerek bu kitleyi güvence altına alırlar Hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde ise insanların giderek zenginleşmesi ve sosyo-kültürel anlamda hizmet sektörüne yönelmesi, tehlikeye maruz kalan insanoğlunun ekonomik varlıklarını korumak istemesi sigortacılık sektörünün önemini artırmıştır.

Rekabet ortamında doğal, teknolojik, politik ve ekonomik değişim insanların satın alma kararlarını ve pazarlama faaliyetlerini de etkileyeceğinden işletmeler, kaliteli ve verimli ürün/hizmet sunabilmek için kendi amaç ve hedefleri doğrultusunda rekabet etmek ve stratejiler geliştirerek uygulamak zorundadırlar.

Hizmet işletmeleri özellikle son yıllarda hızla yayılarak büyük bir gelişim göstermiştir. Hizmetlerde uzmanlık, sosyal ilişkiler ve hizmetin kalitesi önemli olduğu için hizmet işletmeleri rekabeti artırarak hizmet sunumunda öncü olmaya çalışmaktadırlar. Bunun için özellikle müşterilerin ihtiyaç ve arzularının karşılanıp karşılanmadığı, müşterinin neyi, hangi kalitede ve hangi kriterlerle değerlendirildiği belirlenmelidir. Öncelikle personele anlatılması gereken konu budur.

Bir hizmet sektörü olan sigorta sektörünün toplumsal hayatımızda yeri ve öneminin artması, rekabetin en yoğun yaşandığı sektörlerden biri olması ve rakip firmalara göre üstün konumda olmaları için hangi yönetim şekilleri ve teknikleri kullanarak, rekabet stratejilerini uygulayıp uygulamadıklarının ölçülmesi ve sonucun değerlendirilerek, önerilerde bulunulması amacıyla bu araştırma yapılmıştır.

Yapılan mülakatta sigorta işletmeleri, stratejik yönetim, rekabet stratejileri, sigorta sektörü ve pazardaki konumları ile ilgili soruları yanıtlamışlar, amaç ve hedeflerini kısaca açıklamışlardır. Daha sonra yöneticilerle yapılan bu görüşmeler ve yanıtlamış oldukları sorular neticesinde, örneklem alınan sigorta işletmeleri ve sigorta sektörü hakkında genel bir değerlendirme yapılmış ve bunun sonucuna bağlı olarak çeşitli önerilerde bulunularak araştırma sona erdirilmiştir.

2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma yapılırken sigorta sektörü ile ilgili olarak internette sigorta işletmelerinin web siteleri taranmış ve sigorta sektörü hakkında bir ön bilgi edinilmiştir. Bu işletmelerin web sitelerini inceleme esnasında Axa Oyak sigorta işletmesinin web sitesinde, sıralamada ilk on işletme arasında yer alan (“Elementer Branşlarda En Yüksek Pazar Payına Sahip On Şirket (Tablo-6)” ile “Hayat ve Sağlık Dışı Üretimde İlk 15 (Tablo-7)”¹⁷⁴) sigorta işletmeleri incelenmiştir. Bunlardan sadece Axa Oyak ve Ray Sigorta İşletmeleri araştırmayı kabul etmişlerdir. Daha sonra bu iki sigorta işletmesinin üst düzey yöneticileri ile birebir görüşme yapılmış ve mülakat formundaki soruları cevaplandırmaları istenmiştir. Sorulara verilen yanıtlar karşılaştırılarak bu iki sigorta işletmesinin, stratejik yönetim süreci ile birlikte rekabet stratejilerini uygulayıp uygulamadıkları araştırılmıştır.

Görüşme esnasında yöneticiler, soruların kapsamı hakkında gerekli yerlerde bilgilendirilmiş ve açıklamalarda bulunulmuştur. Aynı zamanda yöneticiler de, işletmelerinin konumları hakkında sözlü olarak ayrıntılı bilgiler vermişlerdir.

¹⁷⁴ <http://www.axa.com.tr/axaoyak/rakam.htm>

Tablo.6 Elementer Branşlarda En Yüksek Pazar Payına Sahip 10 Şirket

Şirket	Üretim	Pazar Payı
Axa Oyak Sigorta	62.427.128	7.78
Koç Allianz	60.684.526	7.565
Anadolu Sigortası	60.666.049	7.561
Ak Sigorta	51.361.237	6.400
Başak Sigorta	46.819.619	5.830
Halk Sigorta	43.223.665	5.380
Güneş Sigorta	43.004.243	5.360
İsviçre Sigorta	36.610.226	4.560
Ray Sigorta	26.859.956	3.340
Genel Sigorta	20.702.364	2.580
10 Şirket toplamı	452.258.413	57.356
30 Şirket toplamı	349.803.908	42.644
Sektör toplamı	802.162.321	100.0

Tablo.7 Hayat ve Sağlık Dışı Üretimde İlk 15 Şirket

Şirket	Üretim	Pazar Payı
Axa Oyak Sigorta	30.000.000	10.78
Koç Allianz	25.797.000	9.27
Ak Sigorta	25.110.000	9.02
Anadolu Sigorta	22.341.475	8.03
Başak Sigorta	18.631.000	6.70
Güneş Sigorta	17.214.971	6.19
Halk Sigorta	16.915.000	6.08
İsviçre Sigorta	15.300.550	5.50
Ray Sigorta	9.644.984	3.47
CU	9.588.394	3.45
T.Genel	8.195.114	2.95
Garanti	6.859.540	2.47
Şeker	6.344.140	2.28
Akdeniz	6.120.754	2.20
İhlas	6.050.958	2.17

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Sigorta sektöründe stratejik yönetim ve rekabet stratejileri üzerine yönelik bu araştırma birinci el verilere dayandırılmış olup bu amaçla 22 sorudan oluşan bir mülakat formu (Ek-1) hazırlanmıştır. Sorular iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde genel bilgilerden oluşan 2 soru, ikinci bölümde ürün ve hizmet türleri, stratejik yönetim ve rekabet stratejilerine yönelik toplam 20 soru bulunmaktadır.

4. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde, Axa Oyak ve Ray Sigorta yöneticilerinin stratejik yönetim ve rekabet stratejileri üzerine yönelik hazırlanan sorulara vermiş oldukları yanıtlar ve bu yanıtların karşılaştırılarak yorumlanması yer almaktadır.

4.1 Yöneticiler Hakkında Genel Bilgiler

Mülakata katılan ve soruları yanıtlandıran Axa Oyak Sigorta A.Ş. Orta Anadolu Bölge Müdür Yardımcısı lisans mezunu, Ray Sigorta A.Ş. Ankara Bölge Müdürlüğü Müdür Yardımcısı ise lise mezunudur.

4.2 Sigorta İşletmelerinin Ürün ve Hizmet Çeşitleri, Stratejik Yönetim ve Rekabet Stratejilerine Yönelik Soruların Değerlendirilmesi

4.2.1 Sigorta Şirketlerinin Ürün ve Hizmetleri

Axa Oyak Holding; Axa Oyak Sigorta Ürünleri (Konut Sigortası, Araç Sigortası, Emeklilik Sigortası, Sağlık Sigortası, Hayat Sigortası ve Ferdi Kaza Sigortası) olmak üzere hayat ve elementer branşlarda sigorta sektöründe faaliyet göstermektedir. Axa Oyak Holding sigorta sektöründe faaliyet gösteren ilk holding olma özelliğine sahip bulunmaktadır.

Ray Sigorta ise; Oto kaza, Diğer Kaza, Yangın, Havacılık, Mühendislik ve özellikle Nakliyat endüstrisine dayalı elementer sigorta branşlarında hizmet vermektedir.

4.2.2 Sigorta Şirketlerinin Sektördeki Yeri

Axa Oyak Sigorta ve Ray Sigorta Türkiye de rekabet eden ve lider durumunda bulunan ilk on sigorta işletmeleri içinde yer almaktadır.

Axa Oyak sigorta işletmesinin web sitesinde yapılan araştırma sonucunda; Axa, sigorta ve fon yönetimi alanında dünya liderliğine ulaşmış olup, ABD dışında dünyanın en büyük firmaları arasında kar, pazar kapitalizasyonu ve fon yönetimi alanında 9.sırada yer almaktadır.

Ray sigorta ise nakliyat endüstrisine dayalı sigorta branşlarında güçlü bir deneyim edinmiş olup Türk Hava Yolları, Türkiye Cumhuriyet Devlet Demir Yolları ve Devlet Hava Meydanları gibi büyük kurumlar olmak üzere geniş bir müşteri kitlesine hizmet vermektedir.

4.2.3 Sigorta Şirketlerinin Rakip Şirketlere Göre Sahip Olduğu Rekabet Avantajı

Genel ekonomik şartların işletmeleri amaçlarına ulaşmada zorladığı bir gerçektir. Ancak bu şartlar müşterileri de güç durumda bırakmaktadır. İşletmeler kar etmek, pazar payını artırmak ve faaliyette bulunduğu alanda lider durumunda olmak isterlerken, tüketicilerde ödediği para karşılığında hızlı, güvenilir ve kaliteli hizmet beklemektedir. Özellikle sigorta sektöründe rekabetin iyice kızışması tüketicilerin tercihlerini de etkileyeceğinden sigorta şirketlerinin sundukları hizmette rakiplerine göre rekabet avantajı sağlamaları gerekmektedir.

Her iki sigorta şirketi de “Hasarın süratli bir şekilde tespit edilerek ödenmesi”ni bir rekabet avantajı olarak görmektedir. Sigorta şirketlerinde olumsuz bir imaj olan

hasar ödeme sürelerinin gecikmesi, işletmelerin güvenilirliğini etkilemekte olup, müşterinin işletmeyi tercih etmesinde seçici bir unsur olduğundan her iki sigorta şirketinin de bu hususta rekabet avantajı sağlamış olması işletmeler için bir üstünlüktür. Ancak etkin bir bilgisayar ağı ve on-line bağlantı ile desteklenen acenteler, düşük primli sigorta poliçesi ile rekabet durumu yaratmak ve müşterilere poliçe tanziminden önce uluslararası standartlara uygun teminat verilmesi hususlarının da değerlendirilmesi işletme için bir üstünlük sağlayacaktır.

4.2.4 Sigorta Şirketlerinin Misyonu

Axa Oyak Sigorta Şirketinin misyonu “her zaman en iyi olmak”tır. En iyi olmak ise; müşteriler, ortaklar ve çalışanların memnuniyetini sağlamış ve onlar tarafından tercih edilen, çevresine duyarlı ve referans olarak gösterilen bir şirket olmaktır. Ray Sigorta ise misyonunu “kaliteli hizmet ile pazar payını artırarak kar etmek” olarak belirtmiştir.

Misyon, bir işletmenin varlığının temel amacıdır. Gelecekte olmak istediği yer bakımından çalışanlarına ortak bir istikamet ve yön vermesi için basit, kesin ve açık ifadelerin bulunması gerekmektedir. Axa Oyak Sigorta Şirketi'nin misyonu kesin ve açıktır. Varılmak istenen hedef bellidir. Ancak Ray Sigorta Yöneticisi, işletmenin misyonu ile işletmenin amaç ve hedefini birleştirerek işletmenin misyonunu tam olarak kesin ifadelerle belirtememiştir.

4.2.5 Uzun Dönemde Ulaşılmak İstenen Amaç

Bir işletmenin temel varlık nedeni, işletmenin varolmasını sağlayan amaçlara ulaşmaktır. İşletme yöneticisinin gelecekte belli bir zaman süresi içinde nerde ve hangi konumlarda olmak istediği ve neyi ne miktarda gerçekleştirmek istediği bir strateji doğrultusunda karara varılmalıdır. Ne tür bir işletme olursa olsun strateji amacın belirlenmesi ile ilgili olduğundan stratejiye sahip olmayan bir işletme amaçlarını açık ve net olarak saptayamaz.

Burada her iki sigorta işletmesi de pazar ve kar payını artırmak istediklerini belirtmişlerdir.

4.2.6 Kısa Dönemde Ulaşılmak İstenen Hedef

Kısa dönemli amaçlar 3 yıldan daha az yıllık, aylık ve haftalık erişilebilecek hedeflerle ilgili olup uzun dönemli amaçlardan farklıdır. Axa Oyak kısa dönemde ulaşmak istediği hedefi “Müşterilere rekabetçi ürünler sunarak hizmet çeşitlendirmesine gitmek” olarak belirtmiş ve stratejisini bu doğrultuda gerçekleştirmiştir. Ray Sigorta ise “Teknolojiden faydalanarak maliyetleri düşürmek, satış öncesi ve sonrası hizmette hızlı olarak müşteri memnuniyetini sağlamak” olarak hedeflerini belirtmiştir. Ray Sigorta'nın web sitesinde yapılan araştırma sonucunda bu hedeflerine ulaştığını söylemek mümkündür. Hasar departmanına çağrı merkezi kurularak satış öncesi ve sonrası hizmette de etkin olabilmek için geniş bir bilişim ağı oluşturulmuş, hizmette kalite ve hız sağlanmaya çalışılmıştır.

4.2.7 Sigorta Şirketini Rakip Şirketlere Göre Üstün Kılan Faktörler

İşletmelerin stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmesi için dış çevrenin tanımlanması, işletmelerin kaynak ve kapasitesinin belirlenmesi gerekir. Dış çevrenin karmaşık bir yapı alması ve değişen teknoloji işletmeleri sistematik analizler yapmayı zorunlu hale getirmiştir. Bir işletmenin analiz edilmesi ile birlikte güçlü ve zayıf yanlarının belirlenmesi o işletmeyi rakiplerinden daha üstün konuma getirmektedir.

Görüşme esnasında Axa Oyak ve Ray Sigorta hakkında hazırlayıcı olması amacıyla web sitelerine girerek yapılan araştırma sonucunda; Axa'nın fon yönetimi alanında dünyada son 20 yılın en etkin kuruluşlarından biri olması ve 2000 yılında 80 milyar Euro'ya ulaşan cirosu ile finansal alanda rakip şirketlere göre üstün bir konuma geldiğini, Ray Sigorta'nın ise 2000 yılında Dışbank şubeleri ve acente ağıyla sermayesini 42.3 trilyon TL'ye yükseltmiş bulunduğunu söylemek mümkündür.

Axa 2000 yılında tamamlamış olduğu stratejik planlar doğrultusunda müşteri ihtiyaçlarına göre yeniden organize olmuş ve kaliteli hizmet sunumunda rakip işletmelere göre üstün duruma gelmiştir. Ray sigorta ise 21.yüzyıla uygun şekilde müşterilerine daha iyi ve kaliteli hizmet sunmak için genel müdürlük binasında hasar departmanına çağrı merkezi kurarak acente ve müşterilerine etkin hizmet vermek için geniş bir bilişim hattı kurmuş data ve ses teknolojisi sistemi ile teknolojiyi takip ederek kaliteli hizmet sunumunda üstün konuma geçmiştir.

Müşterilerin şikayet ve gereksinimlerinin karşılanmasında Axa Oyak Sigorta yenilikçi, rekabetçi, hızlı ve ulaşılabilir olma özelliği ile müşterilerinin isteklerini ve şikayetlerini karşılamaktadırlar. Ray Sigorta'nın ise 21.yüzyıl ile birlikte faaliyete geçirdikleri yeni bilişim hatları ile müşterilerinin şikayet ve beklentilerini hızlı bir şekilde karşıladıkları görölmektedir.

Her iki şirketinde uzun yıllara dayanan kuruluşları ve sigorta işlemlerinde ki sürat ve kaliteli hizmet sunumundaki yöntemleri ile güvenilir ve olumlu bir imaj yansıtmaktadırlar.

4.2.8 Sigorta Şirketlerini Rakip Şirketlere Göre Zayıf Kılan Faktörler

İşletmeler amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için dış çevre ile devamlı etkileşim halinde bulunurlar. Dolayısıyla çevresel faktörlerin saptanarak işletmenin fırsat, üstünlük, tehdit ve zayıflıklarını belirlemesi işletmenin gelişimini tamamlaması bakımından önemlidir.

Yapılan araştırmada Axa Oyak Sigorta İşletmesi zayıf yönleri olmadığını, işletmenin büyüklüğünün bazı hallerde dezavantaj olduğunu, Ray Sigorta ise güçlü banka desteğinin olmadığını belirtmiştir.

Güçlü bir banka desteğinin olmaması önemli bir zayıflıktır. İşletmenin yeni girişimlerde bulunamaması ve hizmet çeşitlendirmesine gidememesi gibi faktörler

işletmenin büyüklüğünü etkileyeceğinden Ray Sigorta'nın bu zayıf faktörü gidererek güçlü bir finansal yapıya sahip olması gerektiği düşünülmektedir.

4.2.9 Sektörde Şirketin En Büyük Rakibi

İşletmenin yaşamını devam ettirdiği ortamda kalabilmesi için kendisine rakip olan işletmeleri belirledikten sonra üstün ve zayıf yönlerini saptayarak faaliyette bulunduğu sahalardaki hizmetlerini ve pazarlayacağı pazar bölümlerini ve buradaki gelişmeleri izlemesi işletmenin pazardaki konumu açısından önemlidir.

Axa Oyak yönetimi Koç Allianz sigorta şirketini kendisine en büyük rakip olarak saptamış olup rekabet stratejilerini sadece bu şirkete yönlendirecektir. Ray Sigorta yönetimi ise kendisine pazarda lider durumunda bulunan tüm sigorta sektörlerini rakip olarak belirtmiştir. Tablo.6 ve Tablo.7'de de görüldüğü gibi Ray Sigorta'nın pazar payı diğer rakip işletmelerin pazar paylarına göre küçük olduğundan stratejilerini bu doğrultuda gerçekleştirmesi olağandır.

4.2.10 Sigorta Sektöründe Şirketin Pazardaki Payı

Axa Oyak Holding grubu sigorta sektöründe pazar payının %13'üne sahip olduklarını ve 2000 yılında 100 trilyon prim üretiminde bulunulduğunu, Ray Sigorta ise %3.8'lik bir pazar payına sahip olduklarını ve 42 trilyon 393 milyar TL. prim üretiminde bulunulduğunu belirtmişlerdir.

Rakamlar üzerinde de görüldüğü gibi Axa Oyak Sigorta Şirketinin pazar payı Ray Sigorta Şirketi'nin pazar payına göre daha fazladır. Aynı zamanda dünya sigorta sektöründe rekabet eden sigorta şirketleri arasında yer almaktadır.

4.2.11 Hasar Ödemelerinin Ödeme Süresi

Axa Oyak Sigorta Şirketi ve Ray Sigorta hasar ödemelerini 1-2 ay içerisinde hatta daha erken sürede ödediklerini belirtmişlerdir.

Sigorta sektörüyle ilgili olarak müşteriler üzerinde olumsuz bir imaj bulunmaktadır. Türkiye’de kişi başına düşen ortalama gelir düzeyinin düşük olması ve müşterilerin sigorta sektörü hakkındaki önyargılı düşünceleri sigorta sektörünü olumsuz yönde etkilemektedir. Ancak son yıllarda sigorta sektöründe hizmet kalitesinde yapılan iyileştirmeler, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine cevap verme, müşteri odaklı hizmet, sektörle ilgili olumsuz imajı kırmıştır. Sigorta şirketlerinin meydana gelen hasarları çabuk ödemeleri ise müşterilerin sigorta şirketlerine olan güven duygularını artırmıştır.

4.2.12 Sigorta İşletmelerinin Hedef Kitleindeki Müşteriler

Rekabet ortamında bulunan sigorta işletmeleri hedef kitleindeki müşterilerinin özelliklerini araştırarak ne tür strateji uygulayacaklarını pazara girmeden saptamaları gerekmektedir. Dolayısıyla müşteri kazanıp onların sadakatini elde etmek hayati bir strateji olduğundan müşterinin özelliklerini, ihtiyaçlarını ve beklentilerini saptamış olmak strateji geliştirme açısından önemlidir.

Axa Oyak hedef kitesini “bireysel müşteriler” olarak açık ve kesin bir şekilde belirlemiş, Ray Sigorta ise hedef kitesini “bireysel ve kurumsal müşteriler” olarak daha geniş tutmuştur. Ray Sigorta’nın hem bireysel ve hem de kurumsal müşterileri için ayrı ayrı stratejik planlar geliştirmesi gerekecektir. Aynı zamanda dış çevreninde değişmesinden dolayı ayrı ayrı analizlerde bulunması buna göre rekabet stratejilerini geliştirmesi gerekmektedir. Dolayısıyla her iki özellikteki müşterilerini tanımaya yönelik araştırmalara büyük yatırımların yapılmasının bir zorunluluk olmasından hareketle finansal anlamda büyük bir desteğin bulunması göz ardı edilmemelidir.

4.2.13 Sigorta Hizmetini Olumsuz Yönde Etkileyen Dış Çevre Faktörleri

Artan teknolojik ve ekonomik değişim ve gelişmelerle birlikte küreselleşme hareketleri rekabetin boyutlarını ulusal düzeyden uluslararası ölçülere çıkarmıştır. İşletmelerin faaliyette bulunduğu çevresi, hem insan etkileri (ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, siyasi) hem de doğal etkileri içermektedir. Dolayısıyla işletme çevresini

teknolojik, sosyo-kültürel, politik ve ekonomik çevre olarak sınıflandırmak mümkündür.

Araştırmada Axa Oyak Sigorta ekonomik çevrenin hizmetlerini olumsuz yönde etkilediğini, Ray Sigorta ise sosyo-kültürel ve ekonomik çevrenin hizmetlerini olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir.

4.2.14 Dış Çevre İle Etkileşimde Bulunan Şirketlerin Kullandığı Analiz Tekniği

Dış çevrenin karmaşık bir yapı alması ve değişen teknoloji işletmelerin, çevrelerini tanımlayarak hangi yönlerden güçlü olduklarını hangi yönlerden zayıf olduklarını saptaması; işletmenin çabalarını yoğunlaştıracağı birimlerde rekabet stratejilerini faaliyete geçirmesi bakımından sistematik analizlerin yapılması gerekmektedir.

Axa Oyak Sigorta'nın kullandığı analiz tekniği KEFE (Kuvvetli yanlarımız, Engellerimiz, Fırsatlarımız ve Eksiklerimiz)'dir. Bu analiz tekniği ise Swot (Fırsat, Üstünlük, Tehdit ve Zayıflık) Analiz Tekniği'nin açılımı ile aynıdır. Ray Sigorta ise bilimsel bir analiz tekniği kullanmamaktadır.

Dolayısıyla Axa Oyak Sigorta'nın sistematik analiz teknikleri kullanarak rakip işletmelerin üstün ve zayıf yönlerini belirlediğini, sektörde savaşmak için hangi firmayı seçeceğini ve rakibine karşı stratejik hamleler geliştirebileceğini söylemek mümkündür.

4.2.15 İnternet Üzerinden Poliçe Satışının Şirketler Üzerindeki Etkisi

İnternet üzerinden poliçe satışını Axa Oyak Sigorta uygularken, Ray Sigorta internet üzerinden poliçe satışını uygulamamaktadır. Ray Sigorta yöneticisi, internet üzerinden poliçe satışının çok yeni bir uygulama olması nedeniyle, müşterilerin bu uygulamaya henüz alışamadıklarını, müşterilerin tamamen insan ilişkilerine dayalı ve yüz yüze görüşmeler ile karşılarında konuşabilecekleri bireyler aradıklarını belirtmiştir.

Ancak internet üzerinden yapılan “sanal sigortacılığın” sadece dünyada değil, Türkiye’de de hızlı bir şekilde gelişmektedir. Türkiye genç bir nüfusa sahip olduğundan teknolojik gelişmeler yakından takip edilmektedir. Dolayısıyla sigorta sektörü internet üzerinden poliçe satışı yaparak, hem maliyetleri düşürmek hem de daha fazla müşteriye ulaşabilmek için internete dayalı rekabet stratejileri geliştirmek zorundadır. Sanal sigortacılığın yeni gelişmekte olan sigorta şirketleri için önemli bir avantaj olduğunu söylemekte mümkündür. İyi bir tanıtımla daha çok müşteri kitlesine ulaşılabilecek ve sigorta sektöründeki lider şirketlerin pazarda ki konumları da değişmesi mümkün olabileceğinden şirketler daha iyi ve daha kaliteli hizmet sunumu için rekabet halinde olabileceklerdir.

İnternet üzerinden poliçe satışının birebir görüşmeleri ortadan kaldırması, müşterilerin tedirgin olması ve müşterilerin duygu ve görüşlerini ortadan kaldırması bakımından henüz bu yeniliğin uzun bir zaman alacağını da göz ardı etmemek gerekir.

4.2.16 Sürekli Rekabet Durumu ve İnternette Satışın Yaygınlaşmasının Sigorta Sektörüne Olan Etkisi

Axa Oyak Sigorta bu gelişmeyi olumlu yönde bulurken, Ray Sigorta acentelerin olumsuz yönde etkileneceğini düşünmektedir.

Türkiye’de internet üzerinden poliçe satışını ilk olarak Büyükkaya Acentelik, 1 Ocak 2000 tarihinden itibaren başlamıştır. Ancak toplam primin önemli bir payını acenteler aldığından internet üzerinden poliçe satışına acenteler pek sıcak bakmamaktadırlar.

Teknolojik gelişmeyle birlikte internet kullanımının artması sigorta sektörüne bir canlılık getireceğinden internet kullanımının göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Müşteriler internet üzerinden şirketlerin sitelerini ziyaret ederek acentelere gitmeden kredi kartlarıyla ödemede bulunarak istediği ürünün poliçesini alarak dolduracak, daha sonra bu poliçe sigorta şirketi tarafından kendisine e-mail ile bildirilecektir. Ancak, acentelerin bu durumdan daha farklı bir hizmet sunarak on-line satış yaparak olumlu

yönde etkilenmeleri de mümkündür. Acenteler birkaç sigorta şirketiyle çalışıp ücret olarak bunları internet sitesi aracılığıyla müşterilere ulaştıracak ve ona başvuran müşterilerde en uygun poliçeyi alacaktır. Bu şekilde acenteler poliçe satışından değil danışmanlık hizmetinden ücret almış olacaktır.

Yapılan araştırma sonucunda bu uygulamayı “sigortam.net” başlatmıştır. Bu sitede sigorta sektöründe faaliyet gösteren çeşitli sigorta işletmeleri, bu işletmelerin sigorta poliçe satışları, sigorta sektörüyle ilgili soruların yanıtları ve sigorta danışmanlık hizmetleri bulunmaktadır.

4.2.17 Sigorta Şirketini Diğer Sigorta Şirketlerine Göre Farklılaştıran Stratejik Uygulama

Rekabet stratejilerinden biri olan Farklılaştırma Stratejisi, rekabet avantajı yaratma amacı ile işletmelerinin sunmuş olduğu ürün/hizmete karşı bir bağımlılık yaratmak ve ürün/hizmetin fiyat, imaj ve kalitesinde farklılık yaparak ürün/hizmeti daha cazip hale getirecek türlü çabalar oluşturmaktır. Bu farklılaşmayı sağlamak amacıyla diğer şirketlere göre farklılaştıran stratejik uygulama araştırıldığında aşağıda ki sonuçlar elde edilmiştir.

Axa Oyak Sigorta “Müşterilere sağlanan destek hizmetleri ve satış sonrası hizmetleri rakiplere göre daha etkili, kaliteli, vb. gerçekleştirerek yapılan farklılaştırma” Ray Sigorta buna ilave olarak “Kalite iyileştirme çabalarını güçlendirerek yapılan farklılaştırma” stratejilerini uyguladıklarını belirtmişlerdir.

Ancak daha üstün bir teknik ve teknolojiye dayanılarak yapılan farklılaştırmanın göz önünde bulundurulmamasını bir eksiklik olarak değerlendirebiliriz. Ray Sigorta'nın en son teknoloji ile kurmuş olup faaliyete geçirdiği bilişim ve digital network ağını bir stratejik farklılaştırma olarak uygulamasının rakip firmalara göre üstün konuma gelmesi bakımından bir rekabet stratejisi sağlayacağından, bu faktörün değerlendirilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

4.2.18 Rekabet Stratejilerinin Seçiminde Kullanılan Portföy Analiz Teknikleri

Pazarlama yöneticileri rekabet ortamında rekabet şartlarına uygun olan stratejiyi geliştirmek ve işletmenin hangi alanda üstün ya da zayıf yanlarını öğrenmek için rekabet analizleri yapmak zorundadırlar. Rekabet analizlerinin tamamlayıcı bir unsuru ise portföy matrisleridir.

Ancak her iki sigorta işletmesi de rekabet stratejilerinin seçiminde portföy analiz teknikleri kullanmadıklarını belirtmişlerdir. Portföy analizi, işletmenin yatırımlarını değerlendirme, bunların gelecekte sağlayabileceği faydaları tahmin ederek kaynakların tahsisine yol gösteren analitik bir tekniktir. Sigorta işletmelerinde 2000 yılı verilerine göre 75 sigorta işletmesi faaliyet göstermekte olup, bu denli rekabetin kızıdığı bir ortamda poliçe satışlarında fiyattan vadeye kadar rekabette çok agresif yollar denenmekte ve müşteri memnuniyeti de asgari düzeyde seyrettiğinden sigortacılık sektörü istenilen atılımı yapamamaktadır. Oysa portföy analizi tekniği işletmenin, üstün ve zayıf yönlerini öğrenmesinde, müşterilerin istek ve beklentilerinin araştırılarak faaliyet gösterilecek birime yatırım yapılarak pazara girilmesinde ya da geri çekilmesinde stratejik bir teknik olup her iki işletmenin de kullanmaması düşündürücüdür.

4.2.19 Sigorta İşletmelerinin Uyguladığı Rekabet Stratejileri

Bir sigorta işletmesi için müşterinin tercih edeceği bir sigorta işletmesi olmak, müşteri memnuniyetini sağlamak, hızlı hasar ödemek, müşteri odaklı ve nitelikli personel ve teknolojiye dayalı hizmet anlayışı kısaca hizmet kalitesine gösterilen çaba ancak müşteriye yaratılan güven ile mümkündür. Dolayısıyla sigorta sektörünün rekabet ortamında güvenilir olması ancak geleceğe yönelik planlanan stratejik planlar, analizler ve rekabet stratejileri ile mümkündür.

Axa Oyak, rekabet stratejilerinden Farklılaştırma ve Odaklanma stratejilerini, Ray Sigorta ise Farklılaştırma stratejilerini uygulamaktadır. Rekabette ki hızlı değişim

şirketlerin eldeki ürünlerle yetinmeyerek yeni hizmet geliştirmek, ürün ve hizmetlerde yenilik yapmak, rakip firmalara göre üstün konumda olmak istemeleri ve müşterilerinde yeni ve iyileştirilmiş hizmet beklmeleri işletmelerin bu stratejileri uygulamalarını zorunluluk haline getirmiştir.

4.2.20 Sigorta Sektörünün En Büyük Sorunu

Sigortacılık sektöründe rekabetin her geçen gün kızışması, dış çevrede meydana gelen değişim ve müşterilerin artan ve değişen istek ve ihtiyaçları sigortacılık sektörünü çeşitli sorunlarla karşı karşıya getirmiştir.

Axa Oyak sektörde ki en büyük sorunu “Nitelikli insan” olarak görürken, Ray Sigorta ise “Müşterilerin Sigorta İşletmelerine Güven Duymamaları” faktörünü belirtmektedir. Nitelikli personelin sigorta sektöründe çalışmak istemeyişinin nedeni olarak iyi bir çalışma ortamı ve ücret verilmeyişi personelin kariyer yapmalarının sağlanamayışı gibi faktörleri söylemek mümkündür. Sigorta müşterilerinin geçmişte karşılaşmış oldukları hasar ödemelerinde ki gecikmeler, istek ve ihtiyaçlarının karşılanamayışı gibi faktörler müşterilerin, sigorta sektörüne güven duygularını azaltmıştır. Ancak son yıllarda ki gerek sektördeki gerekse müşterilerdeki değişimin bu sorunu ortadan kaldıracağı düşünülmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kişi ve kuruluşlar yaşamlarını sürdürürken çeşitli tehlikelerle karşılaşarak risk altına girmektedirler. Bu olumsuzluklarla karşılaşmamak ve karşılaşıldığında bunları gidermek amacıyla riskleri paylaşmak üzere sigorta kurumu geliştirilmiştir. Günümüzde gerek teknolojik anlamda ve gerekse siyasi, ekonomik, sosyo-kültürel ve doğal olayların sonucunda meydana gelen değişim sigortacılık sektöründe rekabeti en üst safhalara çıkartmıştır.

İşletmelerin, ürün ve hizmetleri hedef tüketicilerce benimsenip satın alındığı sürece varlıklarını koruyabilmeleri mümkündür. Dolayısıyla müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının neler olduklarının belirlenmesi, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve rekabet şartlarında bu pazarlara girilmesi ya da iyileştirmeler yapılarak kaliteli ve hızlı hizmet verilmesi ancak işletmelerin geleceğe yönelik kısa ve uzun dönemlerde stratejik analizler ve teknikler uygulayıp uygun strateji üzerinde çalışmaları ve rekabet etmeleri ile mümkündür.

Yapılan araştırmada mülakat soruları karşılaştırılarak yorumlanmış, Axa Oyak Sigorta ve Ray Sigorta hakkında aşağıda ki değerlendirmeler yapılmıştır.

Axa Oyak Sigorta; hayat dışı sigorta hizmeti ve hayat sigorta hizmeti ile sigorta sektöründe faaliyet gösteren bir holding olma özelliği yanında sigorta ve fon yönetimi alanında da dünyada etkin kuruluşlardan biridir. Misyonunda ki açıklık ve netlik, amaç ve hedeflerine yansımış ve bu doğrultuda hedef kitlesinde ki müşteri özelliğini saptayarak, stratejik bir yaklaşım ile rekabet stratejilerini oluşturmuştur. Gerek teknolojik değişim karşısında hazırlıklı olması ve çevredeki değişim karşısında hangi faktörlerden etkilendiğini belirlemesi gerekse, rakip işletmelere karşı üstün ve zayıf olan yönlerini saptaması işletme yönetimini başarılı kılmaktadır. Aynı zamanda Axa ve Oyak kuruluşlarının da birleşerek bir ortaklık kurmaları sonucunda rekabet güçlerini artırdığı da göz ardı edilmemelidir. Buna karşılık rekabet stratejilerinin seçiminde portföy analiz tekniklerinin kullanılmayışı faktörünü Axa Oyak Sigorta yönetiminin yeniden gözden geçirmesinin, rakip işletmelerin stratejik hamlelerini öğrenmesi ve kendi kaynaklarını hangi birime tahsis edip en umut verici pazar konumunu oluşturması bakımından faydalı olacağı düşünülmektedir.

Ray Sigorta ise hayat dışı sigorta hizmeti ile nakliyat endüstrisine dayalı sigorta branşlarında güçlü olan çok ortaklı yapıya sahip bir kuruluştur. Hedef kitlesinde yer alan müşteri özelliklerini belirlemiş olmakla birlikte kurumsal ve bireysel müşteriler için ayrı ayrı stratejik yaklaşım ile rekabet stratejileri oluşturması işletmenin sistematik bir şekilde portföy analiz tekniklerini kullanmasını gerektirirken, hiçbir analiz tekniğinin kullanılmaması, işletmenin hangi hedef kitlede nasıl bir stratejik hedef

oluşturup nakit akışı konumunu nasıl belirleyeceğini saptaması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir. Finansal anlamda güçlü bir banka desteğinin olmayışı faktörünü işletmenin kendisinin bir eksikliği olarak belirlemesi, yeni yatırımların ve kaynakların tahsis edilmesine ışık tutmaktadır. İşletmenin teknolojik değişimi takip ederek haberleşme ağında rakip işletmelere göre üstün olması ise rakiplere oranla bir avantaj sağlamaktadır. Ayrıca teknolojik değişimi takip etmesine karşılık sanal sigortacılığa sıcak bakmayışı ise düşündürücü olmakla birlikte internet kullanımının artması ve tüketicilerin “Türkiye`de risk transferi konusunda bir şey olmaz “ tutumunun değişeceğinin düşünülerek sigorta sektörüne güven duymaları gözönüne alındığı takdirde bu görüşlerinin değişeceği düşünülmektedir.

İşletmelerin temel varlık nedenleri varolmalarını sağlayan amaçlara ulaşmaktır. İşletmeler ulaşmak istedikleri amaç ve hedefleri belirledikten sonra, bu amaç ve hedeflere ulaşmak için, öncelikle kendi kendine sorması gereken soruları belirleyerek, müşterilerin istek ve beklentilerini, kendi mevcut durumunu ve rakip firmaların durumlarını saptayarak stratejik bir yaklaşım ve pazarlama anlayışı ile soruların yanıtlarını analiz ederek stratejisini ve buna bağlı olarak rekabet stratejisini oluşturmalıdır.

İşletmelerin kendi kendilerine sorması gereken soruları aşağıdaki şekilde belirlemek mümkündür. Bunu da; işletme yönetimi ile ilgili sorulması gereken sorular, müşteriler ile ilgili sorulması gereken sorular ve rakip işletmeler ile ilgili sorulması gereken sorular olarak bölümlendirmek daha faydalı olacaktır.

İşletme Yönetimi İle İlgili Sorulması Gereken Sorular :

- Bizim ürünlerimiz ve hizmetlerimiz nedir? Hedef kitlemiz hangi müşterilerden oluşuyor? Hizmetlerimizi sunduğumuz pazar yapısı nasıldır?
- İşletmemizin sunduğu ürün ve hizmetler, müşterinin o ürünü ve hizmeti tüketmesi ile ilgili ihtiyaçlarını tatmin edebiliyor mu? Eksikliklerimiz mevcut ise bunları gidermek bize ne gibi bir üstünlük sağlayacak ve bu üstünlüğü rekabet stratejisi olarak kullanmak mümkün mü?

- Teknolojik anlamda meydana gelen değişim hizmetlerimizi ve müşterilerimizi ne yönde etkileyecek? Teknolojinin getirmiş olduğu değişime işletme uyum sağlayabilecek mi? Teknolojinin getirmiş olduğu değişim ile birlikte pazarlama faaliyetlerimiz ve rekabet stratejilerimiz değişecek mi? Değişecekse gerekli olan finansal gücümüz var mı? Sanal sigortacılık bizim için bir rekabet stratejisi olabilir mi? Olur ise müşterilerimiz bu stratejiye güvenebilecek mi? Müşterilerimiz bu sanal sigortacılık hakkında bilgilendirildi mi? Acentelerimiz bu sanal sigortacılıktan olumlu ve olumsuz yönde mi etkilenecek?
- Olağanüstü durumlara karşı gerekli finansal güç ve yatırımımız var mı? Varsa bu bize rakip işletmelere göre üstünlük sağlayacak mı? Yoksa bu bizim için bir zayıflık değil mi?
- Rekabet Stratejilerinin seçiminde portföy analiz tekniklerinden hangisini kullanıyoruz? Hiçbir analiz tekniğini kullanmıyorsak bu mevcut yatırımlarımızın değerlendirilmesinde ve kaynakların tahsis edilmesinde bir analitik incelemenin doğruluğunu sağlar mı?
- İşletmemiz hangi rekabet stratejisini uyguluyor? Gelecekte de bu strateji mi uygulayacak? Rakip firmaların durumuna göre rekabet stratejimiz değişiklik gösterecek mi?

Müşteriler İle İlgili Sorulması Gereken Sorular :

- Müşterilerimizin gelir dağılımı ve gücü nedir? Müşterilerimizin gelir durumundaki dağılımına göre uygun olan bir hizmetimiz mevcut mudur? Değilse bu hizmeti gerçekleştirmek bizim kaynaklarımızı olumsuz yönde etkiler mi? Müşteri portföyümüz belli mi? Her kategorideki müşteri tabanı biliniyor mu?
- Müşterimiz bize güveniyor mu? Güvenmiyor ise bu güven duygusunun eksikliği işletme yönetiminden mi, işletme personelinin bilgi eksikliğinden mi kaynaklanıyor?
- Müşterilerimizin özel istek ve ihtiyaçlarına göre özel pazar bölümlerimiz var mı? Varsa bu bize bir üstünlük sağlıyor mu?

- Müşterilerimizin özellikleri değişiyor mu? Eğer değişiyor ise bu değişim hizmet tanımımızı etkiler mi? Etkiler ise hizmette ne gibi bir farklılık stratejisi uygulayabiliriz?

Rakip İşletmeler İle İlgili Sorulması Gereken Sorular :

- Rakiplerimizin hedef müşterilerimize karşı yapabileceği ürün, fiyat, satış ve tutundurma karmasındaki farklılaştırmaya karşı biz cevap verebilecek durumda mıyız?
- Firmaların sektörde kalıcı büyüme oranları var mı? Var ise bu büyüme oranı bizim pazarda ki konumunuzu tehdit edecek ölçüde mi?
- Rakiplerin rekabet stratejileri birbirinin aynı mı? Aynı ise rakip işletmelere karşı üstün konuma geçmek için yeni bir stratejik hamle yapılması söz konusu olur mu? Bu yeni yapılan stratejik hamle bizi rakiplerimizden farklılaştırabilecek mi?
- İşletmemiz rakip analizin bileşenlerini oluşturabiliyor mu?

Eğer işletme bu soruların yanıtlarını verebilir, tüketicinin neyi, nasıl istediğini saptar ve bunu gerçekleştirmek için kaynaklarını ve imkanlarını kullanabilirse bu işletmeye önemli bir rekabetçi fırsat sağlayacaktır. İşletmelerin tüketicilerin istek ve beklentilerine cevap verebilir olması, değişen çevreye ve tüketicilere uyum sağlamak için önceden hazır bulunması ve gerektiğinde bu değişiklikleri yapmaya hazırlıklı olması gereklidir.

Bu bulguların ışığı altında sigorta sektöründe stratejik yönetim ve rekabet stratejilerinin uygulanabilir olması amacıyla aşağıda sıralanan önerilerin uygun olacağı düşünülmektedir.

- Hedef kitlenin hangi müşterilerden oluştuğu belirlenmeli, ürün tasarımında tüketici istekleri göz önünde bulundurulmalı ve hizmet kalitesinde yüksek standartlara ulaşmaya gayret edilmelidir.

- İşletme kendisinin, müşterilerinin, rakiplerinin ve dünyada meydana gelen değişimin durumunu, amaç ve hedefe ulaşabilmek için oluşturulan fırsat, üstünlük, tehdit ve zayıflıkları stratejik analiz ile belirlemelidir.
- İşletmeler hasar ödemelerinde daha duyarlı ve hızlı olarak müşterilerin güven duygularını sarsmayacak şekilde hızlı ve kaliteli hizmet sunmalıdırlar.
- Gerçek amacı hasar ödemek olan sigorta sektörünün hasar ödemelerinden hiçbir şekilde kaçınılmayacağı gerçeğinden yola çıkarak, sigorta sektörünün fiyatlandırma konusunda daha dikkatli olunması gerektiği ve sektör olarak teknik karlılığa önem verilmesinin artık zorunluluk olduğu göz ardı edilmemelidir.
- İşletmeler rakip firmaları yakından izleyerek gerektiğinde ürün, fiyat ve reklamda farklılaştırma stratejileri uygulamalıdırlar.
- İşletmeler, mali yapılarını güçlendirmeli, verimli yatırım yapmalı ve hizmette kaliteyi ön plana çıkartmak için çalışmalıdırlar.
- Değişimin yoğunluğunda bulunan işletmeler amaç ve hedeflerine ulaşabilmek ve en iyi olmak için rakip firmalara göre üstünlük ve zayıflıkları saptadıktan sonra mutlaka rekabet stratejilerini uygulamalıdırlar.
- Dünyamızda meydana gelen değişim karşısında sektörün şeffaflaşması gerektiğini ve sigorta şirketlerinin yıllar itibariyle gerçek mali yapılarının ve hasar ödeme güçlerinin kamuya duyurulması gerçeğini göz ardı edilmemesi gerekmektedir.
- Hedef pazarda rakipleriniz ile ilgili olarak rekabetin yeni kurallarının sizin işletmenizin belirlemesi, en iyi fırsatları sizin işletmenizin tanımlaması, bu alanda sizin işletmenizin lider olması, müşterilerinize ürün ve hizmet sunumunuzu sürekli farklılaştıran işletmenin sizin işletme olması için doğru zaman ve doğru yerde uygun stratejiyi uygulayan sizin işletmenizin olunması vizyonunun paylaşılması gerektiği düşünülmektedir.

SONUÇ

Dünyamızda meydana gelen değişimin bir sonucu olarak, günümüz pazar ortamında yaşam biçimine dayalı trendler, tüketicilerin tüketim davranışlarını da değiştirmiştir. Tüketicilerin başlıca hizmet sektöründe ki finansal hizmetlerden ulaşım, gayrimenkul, yiyecek, güzellik, sağlık, sigortacılık, eğlence ve profesyonel hizmetlerde daha seçici ve bilinçli davranmaları hizmet sektörünün önemini artırmıştır. Bu gelişmeye bağlı olarak, devletin de, yeni kaynaklar bularak pek çok hizmetin özel sektör kaynaklı olması için yoğun bir şekilde çaba göstermesi hizmet sektörünün gelişimi için son derece önemlidir.

Tüketicilerin artık daha seçici ve bilinçli davranmaları, dolayısıyla pazarda artan rekabet ve hizmet ekonomisinde son yıllarda meydana gelen Türkiye'deki patlama, işletme yöneticilerini, kendi misyonları doğrultusunda rekabette üstünlük sağlayarak rakiplerinden öne geçmek için stratejik planlar doğrultusunda rekabet stratejilerini oluşturmalarını zorunlu kılmıştır

İnsanların, yıllardır her an can ve mallarını tehdit eden kaza, yangın, hastalık, hırsızlık gibi risklere karşı tedbirler alarak ekonomik bir değere sahip olan varlıklarını ve yaşamlarını korumak istemeleri sigortacılık kurumunun icat edilmesini sağlamıştır. İnsanların yaşam kalitelerinde de meydana gelen değişimin sonucu olarak, varlıklarını korumak istemeleri, dolayısıyla sigorta sektörünün önemini artırmıştır. Pazarda sigorta sektöründe toplanan primlerden oluşan fonlar, hem sektörel anlamda bir büyümeyi sağlayarak hizmet ekonomisinin gelişimine katkıda bulunacak, hem de ülke ekonomisinin büyümesinde önemli bir anahtar olacaktır.

Sonuç olarak hızlı bir değişim gösteren dünyamızda, sürekli artan bir rekabet ortamında, sigorta işletmelerinin, rakiplerine göre üstün olmaları ancak stratejik planlar doğrultusunda rekabet stratejilerini oluşturarak uygulamaları ile mümkündür. Yapılan uygulama sonucunda her iki sigorta işletmesi de kendi amaç ve hedefleri doğrultusunda rekabet stratejilerini uygulamaktadırlar. Ancak yukarıda da belirtildiği gibi sigorta işletmelerinin üstün yönlerini ve rakip işletmelere karşı zayıf olan yönlerini gidermeleri

ve dünyada meydan gelen değişimi yakından takip edip stratejik planlar doğrultusunda önceden hazırlıklı olmaları kaçınılmaz bir zorunluluktur. Bu nedenle işletme yönetimlerinin bu faktörleri göz ardı etmemeleri gerekmektedir.

EK-1 : MÜLAKAT FORMU ÖRNEĞİ

Merhaba, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisiyim. “Sigorta İşletmelerinde Rekabet Stratejileri” konulu tezimin uygulamasında kullanmak üzere sigorta işletmelerinde stratejik yönetim ve rekabet stratejilerine yönelik bir araştırma yapıyorum. Bu araştırmaya ışık tutmak üzere çeşitli sigorta işletmelerinin internetteki web siteleri gezilmiş ve sektör hakkında kısa bir bilgi edinilmiştir. Araştırmada iki sigorta işletmesi örneklem olarak alınacaktır.

Sizden, işletmenizin ürünleri, amaç ve hedefleriniz, pazardaki konumunuz, sigorta sektörü, rekabet stratejileriniz ile ilgili olarak hazırlamış olduğum soruları cevaplandırmanızı istiyorum. İşletmenize gelmeden önce internetten web sayfanızı gezerek işletmeniz hakkında bir araştırma yaparak ön bir bilgi edindim. Anlaşılamayan sorular hakkında bana yönelteceğiniz her türlü sorularınızı bilgilendirebileceğimi, yönetiminiz ile ilgili gizlilik içeren bilgilerinizin saklı kalacağını ve sonuçların yalnızca tez çalışmamda kullanılacağını belirtmek istiyorum. Bu araştırmanın sonuçları değerlendirilerek sigorta sektörünün durumu ve sorunları hakkında önerilerde bulunulacaktır. Araştırmama yapacağınız katılımınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Berrin ALPASLAN

I.BÖLÜM

GENEL BİLGİLER

1. Eğitim durumunuz nedir?

() Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Yüksek Lisans ve Üstü

2. Şirketteki statünüz nedir?

II. BÖLÜM

Bu bölümde ürün ve hizmet çeşitleri, stratejik yönetim ve rekabet stratejilerine yönelik sorular sorulacaktır.

1. Sigorta şirketinizin ürün ve hizmetleri nelerdir? (Lütfen aşağıdaki boşluğa yazınız.)

.....

2. Şirketinizin sektördeki yeri :

Lider şirket Gelişmekte olan şirket Pazara yeni girmiş şirket

3. Şirketinizin, diğer şirketlere göre sahip olduğu rekabet avantajı hangisidir?

Etkin bir bilgisayar ağı ve on-line bağlantı ile desteklenen acenteler

Hasarın süratli bir şekilde tespit edilerek ödenmesi

En düşük primli sigorta poliçesini müşteriye sunarak riski yönetmek

Müşterilere poliçe tanziminden önce uluslararası standartlara uygun teminat verilmesi

Diğer

4. Şirketinizin bir misyonu var mı? (Varsa lütfen aşağıdaki boşluğa yazınız.)

Evet

Hayır

5. Uzun dönemde şirketinizin ulaşmak istediği amacı belirtiniz.

Pazar ve kar payını artırmak.

Mevcut müşterilerine daha fazla hizmet sunmak

6. Kısa dönemde şirketinizin ulaşmak istediği hedefi belirtiniz.

Müşterilere rekabetçi ürünler sunarak hizmet çeşitlendirmesine gitmek.

Teknolojiden faydalanarak maliyetleri düşürmek ve satış öncesi ve satış sonrası hizmette hızlı olarak müşteri memnuniyetini sağlamak.

7. Şirketinizi, rakip şirketlere göre üstün kılan faktör nedir? (1'den fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz?)

Finansal alanda güçlülük

Kaliteli hizmet sunumu

Pazar araştırılması yapılarak müşterilerin şikayet ve gereksinimlerinin karşılanması

İmaj ve güvenilirlik

Diğer.....

8. Şirketinizi, rakip şirketlere göre zayıf kılan faktör nedir? (Lütfen aşağıdaki boşluğa yazınız.)

.....

9. Sektörde şirketinizin en büyük rakibi kimdir? (Lütfen aşağıdaki boşluğa yazınız.)

.....

10. Sigorta sektöründe faaliyette bulunduğunuz bölge itibariyle pazar payının yüzde kaçına sahipsiniz? (Lütfen aşağıdaki boşluğa yazınız.)

.....

11. Şirketiniz hasar ödemelerini kaç ayda ödüyor?

1-2 ay 2-3 ay 3-4 ay 4-5 ay 6 ay ve üstü

12. Şu anki hedef kitleniz hangi müşterilerden oluşmaktadır?

Kurumsal

Bireysel

Kurumsal ve Bireysel

13. Hangi dış çevre faktörü sigorta hizmetinizi olumsuz yönde etkilemektedir?

Teknolojik çevre

Sosyo Kültürel çevre

Politik çevre

Ekonomik çevre

14. Dış çevrenin karmaşık bir yapı alması ve değişen teknoloji ile birlikte işletmelerinde büyümesi, sistematik analizler yapmayı zorunlu hale getirmiştir. Dış çevre ile etkileşim halinde bulunan şirketinizin kullandığı analiz hangisidir?

Swot analizi

Genel çevresel analiz

PIMS analizi

Diğer.....

15. Şirketiniz internet üzerinden poliçe satışı yapıyor mu?

Evet

Hayır “Hayır” ise kısaca izah ediniz.

16. Sürekli rekabet durumu ve internette satışın yaygınlaşması sigorta sektöründe acentelerin durumunu ne yönde etkileyecek?

Olumlu yönde ()

Olumsuz yönde () “Olumsuz yönde” ise başlıca nedeni :

17. Şirketinizi diğer şirketlere göre farklılaştıran stratejik uygulama hangisidir?

() Rakiplere göre daha üstün bir tekniğe ve teknolojiye dayanılarak yapılan farklılaştırma

() Kalite iyileştirme çabalarını güçlendirerek yapılan farklılaştırma

() Müşterilere sağlanan destek hizmetleri ve satış sonrası hizmetleri rakiplere göre daha etkili,kaliteli,vb. gerçekleştirerek yapılan farklılaştırma.

() Rakipleri ile en az kalite ve nitelikteki ürün ve hizmetleri daha düşük fiyata vermeye dayanan farklılaştırma.

18. Rekabet Stratejilerinin seçiminde portföy analiz tekniklerinden hangisini kullanıyorsunuz?

() Boston Danışma Grubu ve Portföy Matrisi

() Stratejik Kümeleme Analizi

() GE İşletme Portföyü ve Yönlendirici Politika Matrisi

() Hofer Analizi ve Mamul/Pazar Değerlendirme Matrisi

() PIMS Analizi

() Hiçbiri

19. Rekabet Stratejilerinden hangisi ya da hangilerini uygularsınız?

() Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi

() Farklılaştırma Stratejisi

() Odaklanma Stratejisi

20. Size Göre Sigorta Sektörünün En büyük Sorunu Nedir? (Lütfen sadece birini işaretleyiniz.)

() Hizmet Kalitesi

() Nitelikli İnsan

() Teknoloji ve Pazarlama Sorunları

() Müşterilerin sigorta işletmelerine güven duymamaları

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Akat, Ömer. **Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi**. İkinci Basım. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları, 1998.

Assael, Henry. **Marketing Principles & Strategy**. İkinci Basım. Orlando, FL.: The Dry den Press, 1993.

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Beşinci Basım. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1999.

Cemalcılar, İlhan. **Pazarlama, Kavramlar-Kararlar**. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş., 1987.

Courtis, John. **Hizmet Pazarlaması**. Çeviren : Birol Tenekecioğlu. Eskişehir : Bilim Teknik Yayınevi, 1993.

Cravens, David W. **Strategic Marketing**. Üçüncü Basım. Boston: Irwin, Inc.,1991.

Day, George S. **Analysis for Strategic Market Decisions**. New York: West Publishing Company, 1986.

_____. **Marketing Driven Strategy**, Üçüncü Basım. New York: Adivision of Macmillan Inc., 1990.

_____. **Strategic Market Planning**. New York: West Publishing Company, 1984.

De Bono, Edward. **Rekabetüstü**, Çeviren: Oya Özel. İkinci Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi 1996.

Dinçer Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. Beşinci Basım. İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998.

Dinçer, Ömer. Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**. İkinci Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,1996.

Eren, Erol. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. Beşinci Basım. İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2000.

_____. **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.1990.

_____. **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993.

Fitzsimmons, James A. ve Mona J. Fitzsimmons.. **Service Management for Competitive Advantage**. New York: McGraw -Hill Inc., 1994.

Guiltinan, Joseph P. ve Gordon W. Paul, **Marketing Management Strategies and Programs**. London: McGraw-Hill International Book Company, 1982.

Irons, Ken. **Managing Service Companies Strategies for Success**., Wokingham:Addison-Wesley Publising Company, 1994.

İslamoğlu, A. Hamdi. **Pazarlama Yönetimi -Stratejik ve Global Yaklaşım-**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999.

Jauch, Lawrence R. ve William F. Glueck. **Business Policy And Strategic Management**. Beşinci Basım. London: McGraw-Hill Book Company,1988.

Keegan, Warren, Sandra Moriarty, Tom Duncân, **Marketing**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice- Hall, Inc., 1992.

Kerin, Roger A. ve Robert A. Peterson. **Strategic Marketing Problems**. Sekizinci Basım. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1998

Kırım, Arman. **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM**. İkinci Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. Dördüncü Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,1993.

Kotler, Philip ve Paul N. Bloom. **Marketing Professional Services**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1984.

Kotler, Philip ve Gary Armostrong, **Principles of Marketing**. Yedinci Basım. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1996.

Kotler, Philip. **Marketing Management**. Dokuzuncu Basım. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.,1997.

Lambin, Jean-Jacques. **Strategic Marketing**. London: McGraw-Hill Book Company, 1993.

Lovelock, Cristopher H. **Services Marketing**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc, 1984.

Luck, David J. ve O.C. Fernell. **Marketing Strategy and Plans**. İkinci Basım. Englewood Cliffs, Nev Jersey, Prantice-Hall, Inc, 1985.

Mason, Barry J. ve Hazel F.Ezell, **Marketing Managemement**. New York: Macmillan Publising Company: Adivision of Macmillon, Inc.,1993.

Mucuk, İsmet. **Pazarlama İlkeleri**. Dokuzuncu Basım. İstanbul:Türkmen Kitabevi, 1998.

Odabaşı, Yavuz. **Tüketim Kültürü**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999.

Özevren, Mina. **Toplam Kalite Yönetimi, Temel Kavramlar ve Uygulamalar**. İstanbul: Alfa Basım Yayım, 1997.

Öztürk, Ayşe Sevgi. **Hizmet Pazarlaması**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1998.

Palmer, Adrian. **Principles of Services Marketing**. London: Mc Graw-Hill Book Company, 1994.

Porter, Michael E. **Rekabet Stratejileri**. Çeviren: Gülen Ulubilgen. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000.

Pride, William M. ve O.C. Ferrell. **Marketing**. Beşinci Basım. Boston: Houghton Mifflin Company, 1987.

Quigley, Joseph V. **Vizyon Oluşturulması Geliştirilmesi ve Korunması**. Çeviren: Berat Çelik. İstanbul:Epsilon Yayıncılık, 1993.

Riddle, Dorathy I. **Service-Led Growth**,. New York: Praeger, 1986.

Shrivastava, Paul. **Strategic Management**. Cincinnati Ohio : South-Western Publishing Co.,1994.

Steiner, George A. **Strategic Planning**. New York: Free Press Paperbacks, 1997.

Tek, Ömer Baybars. **Pazarlama İlkeleri-Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**. Yedinci Basım.İstanbul: Cem Ofset Matbaacılık, 1997.

Tenekecioğlu, Birol ve N.Figen Ersoy. **Pazarlama Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2000.

Tenekecioğlu, Birol. **Pazarlamada Fiziksel Dağıtım ve T¼rkiyedeki Uygulama**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.Y., 1974.

Thompson, Arthur A. ve A.J. Strickland. **Stratejic Management**, Dokuzuncu Basım. Boston, Massachusetts: Irwin McGraw-Hill, 1996.

Tosun, Kemal. **İşletme Y¼netimi** . D¼rd¼nc¼ Basım. İstanbul : Y¼n Ajans, 1987.

Woodruffe, Helen. **Services Marketing**. London: Pitman Pub.,1995.

Wright, Peter, Charles D. Pringle, Mark J. Kroll, **Strategic Management**. Boston: Allyn and Bacon, 1992.

Zeithaml, Valerie A. ve Mary Jo Bitner. **Services Marketing**. New York: McGraw-Hill Co.,1996.

MAKALELER

Ađđ¼l, G¼lden. "Projeksiyon", **Capital**. Yıl:9, Sayı:10, Ekim 2001.

Aksu, Mustafa. "İşletme Stratejisi Form¼lasyonunda Alternatif Kavramlar", **Pazarlama D¼nyası Dergisi**. Yıl:10, Sayı: 55 Ocak/şubat 1996.

Ataman, G¼ksel ve Ercan Gegez, "Dış ¼evrenin Pazarlama zerindeki Etkisi ve Pazarlama Y¼netimi A¼ısından nemi", **Pazarlama D¼nyası Dergisi**. Yıl:5, Sayı:26 Mart/Nisan 1991.

Carson, David ve Audrey Gilmore, "Developing marketing competence and managing in networks: a strategic perspective", **Journal of Strategic Marketing**. Sayı:8, Haziran 2000.

Cemalcılar İlhan. “Hizmetlerin Pazarlanması”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**. Yıl:4, Sayı:2, Haziran 1979.

Christensen, Clayton M. “Strateji Belirlemek: Yaparak Öğrenmek, **Harward Business Review, Power Özel Ek**. Nisan 1999.

Çabuk, Serap. “Geleceğe Yönelik Pazarlama Stratejilerinin Önemi”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**. Yıl:7, Sayı:41, Eylül/Ekim 1993.

Ferman, Murat. “Hizmet Pazarlaması Üzerine Genel Değerlendirmeler” **Pazarlama Dünyası Dergisi**. Yıl:2, Sayı:7, Ocak/Şubat 1988.

Fırat, Ebru. “Tepkiye Dikkat!”, **Capital**. Yıl:9, Sayı 10, Ekim 2001,

Fidan, Yahya. “Hizmet İşletmelerinde Verimlilik İçin Alternatif Sürekli Geliştirme Stratejileri”, **Verimlilik Dergisi**. Sayı 4, 1995.

_____. “Hizmetlerin Üretim ve Pazarlanması”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**. Yıl:9, Sayı:53, Eylül/Ekim 1995

Giarini, Orio. “The Service Economy: Challenges and Opportunities for Business Firms”, **Marketing Strategies For Services**. M.M.Kostecki, Oxford: Pergamon Press, 1994.

İslamoğlu, A.Hamdi. “Hizmet Pazarlamasında Ürün Politikaları”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**. Yıl:9, Sayı:50, Mart-Nisan 1995.

Judd, Robert C. “Similarities or Differences in Product and Service Retailing”, **Services Marketing Text and Readings**. David Carson and Audrey Gilmore, Dublin: Mercury Publications Limited, 1996.

Kaplan, Robert S. ve David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" **Harward Business Review**. Ocak/Şubat 1996.

Kostecki., Michel. "Guidelines for Strategy Formulation in Service Firms",**Marketing Strategies for Services**. M.M.Kostecki, Oxford: Pergamon Press, 1994.

Lovelock, Christopher H. "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights", **Services Marketing Text and Readings**. David Carson and Audrey Gilmore, Dublin: Mercury Publications Limited, 1996,

Lynn, Monty L., Richard S. Lytle, Samo Bobek, "Service Orientation in Transitional Markets: Does it Matter?", **European Journal of Marketing**. Sayı 34, 2000.

Maviş, Fermani. "Stratejik Yönetim Modeli", **A.Ü.İ.B.F.D.**, Cilt:6, Sayı:1, Haziran 1988.

Middleton, Victor T.C. "Product Marketing Good and Services Compared" - **Services Marketing Text and Readings**. David Carson, Audrey Gilmore, Dublin: Mercury Publications Limited, 1996.

Oluç, Mehmet. "Tutundurma-Promotion İletişim-Communication",**Pazarlama Dünyası Dergisi**. Yıl:3 Sayı:17, Eylül/Ekim 1989.

Önce, Günal. "Kalite Faktörü ve Pazarlamadaki Rolü", **Pazarlama Dünyası Dergisi**. Yıl:2, Sayı:11 Eylül/Ekim 1988.

Sasser, S.W. Earl "Match Supply and Demand in Service Industries" **Harward Business Review**. Sayı:54, Kasım-Aralık 1990.

Seçkin, F.Sedef. "İnsan Kaynaklarında 21.Yüzyıl Stratejisi", **Capital**, Yıl:7 Sayı:11, Kasım 1999.

Şahin, Mehmet. “İşletmelerin Stratejik Yönetimi”, **Anadolu Üniversitesi Afyon İ.İ.B.F.Yıllığı**, 1992.

Tekinay, N.Aslı. “İnternette Pazarlama Stratejileri”, **Capital**, Yıl:7, Sayı: 12, Aralık 1999.

Üner, Mithat. “Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karması Elemanları Değişiklik Gösterir mi?” **Pazarlama Dünyası Dergisi**. Yıl:8, Sayı:43, Ocak/Şubat 1994.

“Türkiye`nin Rekabet Analizi,” **Capital**. Yıl:7, Sayı: 10,Ekim 1999.

İNTERNET ADRESLERİ

<http://www.axaoyak.com.tr/grup/axagrupfr.htm>

<http://www.axa.com.tr/axaoyak/rakam.htm>

<http://www.raysigorta.com.tr/rayhakkında/tarihce.htm>

<http://www.yksigorta.com.tr/>

<http://www.kocallianz.com.tr/>

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Akat, Ömer. **Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi**. İkinci Basım. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları, 1998.

Assael, Henry. **Marketing Principles & Strategy**. İkinci Basım. Orlando, FL.: The Dry den Press, 1993.

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Beşinci Basım. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1999.

Cemalcılar, İlhan. **Pazarlama, Kavramlar-Kararlar**. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş., 1987.

Courtis, John. **Hizmet Pazarlaması**. Çeviren : Birol Tenekecioğlu. Eskişehir : Bilim Teknik Yayınevi, 1993.

Cravens, David W. **Strategic Marketing**. Üçüncü Basım. Boston: Irwin, Inc.,1991.

Day, George S. **Analysis for Strategic Market Decisions**. New York: West Publishing Company, 1986.

_____. **Marketing Driven Strategy**, Üçüncü Basım. New York: Adivision of Macmillan Inc., 1990.

_____. **Strategic Market Planning**. New York: West Publishing Company, 1984.

De Bono, Edward. **Rekabetüstü**, Çeviren: Oya Özel. İkinci Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi 1996.

Dinçer Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. Beşinci Basım. İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998.

Dinçer, Ömer. Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**. İkinci Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,1996.

Eren, Erol. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. Beşinci Basım. İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2000.

_____. **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.1990.

_____. **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993.

Fitzsimmons, James A. ve Mona J. Fitzsimmons.. **Service Management for Competitive Advantage**. New York: McGraw -Hill Inc., 1994.

Guiltinan, Joseph P. ve Gordon W. Paul, **Marketing Management Strategies and Programs**. London: McGraw-Hill International Book Company, 1982.

Irons, Ken. **Managing Service Companies Strategies for Success**., Wokingham:Addison-Wesley Publising Company, 1994.

İslamoğlu, A. Hamdi. **Pazarlama Yönetimi -Stratejik ve Global Yaklaşım-**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999.

Jauch, Lawrence R. ve William F. Glueck. **Business Policy And Strategic Management**. Beşinci Basım. London: McGraw-Hill Book Company,1988.

Keegan, Warren, Sandra Moriarty, Tom Duncan, **Marketing**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice- Hall, Inc., 1992.

Kerin, Roger A. ve Robert A. Peterson. **Strategic Marketing Problems**. Sekizinci Basım. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1998

Kırım, Arman. **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM**. İkinci Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. Dördüncü Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,1993.

Kotler, Philip ve Paul N. Bloom. **Marketing Professional Services**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1984.

Kotler, Philip ve Gary Armstrong, **Principles of Marketing**. Yedinci Basım. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1996.

Kotler, Philip. **Marketing Management**. Dokuzuncu Basım. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.,1997.

Lambin, Jean-Jacques. **Strategic Marketing**. London: McGraw-Hill Book Company, 1993.

Lovelock, Cristopher H. **Services Marketing**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc, 1984.

Luck, David J. ve O.C. Fernell. **Marketing Strategy and Plans**. İkinci Basım. Englewood Cliffs, Nev Jersey, Prantice-Hall, Inc, 1985.

Mason, Barry J. ve Hazel F.Ezell, **Marketing Managemement**. New York: Macmillan Publising Company: Adivision of Macmillon, Inc.,1993.

Mucuk, İsmet. **Pazarlama İlkeleri**. Dokuzuncu Basım. İstanbul:Türkmen Kitabevi, 1998.

Odabaşı, Yavuz. **Tüketim Kültürü**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999.

Özevren, Mina. **Toplam Kalite Yönetimi, Temel Kavramlar ve Uygulamalar**. İstanbul: Alfa Basım Yayım, 1997.

Öztürk, Ayşe Sevgi. **Hizmet Pazarlaması**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1998.

Palmer, Adrian. **Principles of Services Marketing**. London: Mc Graw-Hill Book Company, 1994.

Porter, Michael E. **Rekabet Stratejileri**. Çeviren: Gülen Ulubilgen. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000.

Pride, William M. ve O.C. Ferrell. **Marketing**. Beşinci Basım. Boston: Houghton Mifflin Company, 1987.

Quigley, Joseph V. **Vizyon Oluşturulması Geliştirilmesi ve Korunması**. Çeviren: Berat Çelik. İstanbul:Epsilon Yayıncılık, 1993.

Riddle, Dorathy I. **Service-Led Growth**. New York: Praeger, 1986.

Shrivastava, Paul. **Strategic Management**. Cincinnati Ohio : South-Western Publishing Co.,1994.

Steiner, George A. **Strategic Planning**. New York: Free Press Paperbacks, 1997.

Tek, Ömer Baybars. **Pazarlama İlkeleri-Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**. Yedinci Basım.İstanbul: Cem Ofset Matbaacılık, 1997.

Tenekecioğlu, Birol ve N.Figen Ersoy. **Pazarlama Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2000.

Tenekecioğlu, Birol. **Pazarlamada Fiziksel Dağıtım ve T¼rkiyedeki Uygulama**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.Y., 1974.

Thompson, Arthur A. ve A.J. Strickland. **Stratejic Management**, Dokuzuncu Basım. Boston, Massachusetts: Irwin McGraw-Hill, 1996.

Tosun, Kemal. **İşletme Y¼netimi** . D¼rd¼nc¼ Basım. İstanbul : Y¼n Ajans, 1987.

Woodruffe, Helen. **Services Marketing**. London: Pitman Pub.,1995.

Wright, Peter, Charles D. Pringle, Mark J. Kroll, **Strategic Management**. Boston: Allyn and Bacon, 1992.

Zeithaml, Valerie A. ve Mary Jo Bitner. **Services Marketing**. New York: McGraw-Hill Co.,1996.

MAKALELER

Ađđ¼l, G¼lden. “Projeksiyon”, **Capital**. Yıl:9, Sayı:10, Ekim 2001.

Aksu, Mustafa. “İşletme Stratejisi Form¼lasyonunda Alternatif Kavramlar”, **Pazarlama D¼nyası Dergisi**. Yıl:10, Sayı: 55 Ocak/şubat 1996.

Ataman, G¼ksel ve Ercan Gegez, “Dış ¼evrenin Pazarlama zerindeki Etkisi ve Pazarlama Y¼netimi A¼ısından nemi”, **Pazarlama D¼nyası Dergisi**. Yıl:5, Sayı:26 Mart/Nisan 1991.

Carson, David ve Audrey Gilmore, “Developing marketing competence and managing in networks: a strategic perspective”, **Journal of Strategic Marketing**. Sayı:8, Haziran 2000.

Cemalcılar İlhan. “Hizmetlerin Pazarlanması”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**. Yıl:4, Sayı:2, Haziran 1979.

Christensen, Clayton M. “Strateji Belirlemek: Yaparak Öğrenmek, **Harward Business Review, Power Özel Ek**. Nisan 1999.

Çabuk, Serap. “Geleceğe Yönelik Pazarlama Stratejilerinin Önemi”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**. Yıl:7, Sayı:41, Eylül/Ekim 1993.

Ferman, Murat. “Hizmet Pazarlaması Üzerine Genel Değerlendirmeler” **Pazarlama Dünyası Dergisi**. Yıl:2, Sayı:7, Ocak/Şubat 1988.

Fırat, Ebru. “Tepkiye Dikkat!”, **Capital**. Yıl:9, Sayı 10, Ekim 2001,

Fidan, Yahya. “Hizmet İşletmelerinde Verimlilik İçin Alternatif Sürekli Geliştirme Stratejileri”, **Verimlilik Dergisi**. Sayı 4, 1995.

_____. “Hizmetlerin Üretim ve Pazarlanması”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**. Yıl:9, Sayı:53, Eylül/Ekim 1995

Giarini, Orlo. “The Service Economy: Challenges and Opportunities for Business Firms”, **Marketing Strategies For Services**. M.M.Kostecki, Oxford: Pergamon Press, 1994.

İslamoğlu, A.Hamdi. “Hizmet Pazarlamasında Ürün Politikaları”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**. Yıl:9, Sayı:50, Mart-Nisan 1995.

Judd, Robert C. “Similarities or Differences in Product and Service Retailing”, **Services Marketing Text and Readings**. David Carson and Audrey Gilmore, Dublin: Mercury Publications Limited, 1996.

Kaplan, Robert S. ve David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" **Harward Business Review**. Ocak/Şubat 1996.

Kostecki., Michel. "Guidelines for Strategy Formulation in Service Firms",**Marketing Strategies for Services**. M.M.Kostecki, Oxford: Pergamon Press, 1994.

Lovelock, Christopher H. "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights", **Services Marketing Text and Readings**. David Carson and Audrey Gilmore, Dublin: Mercury Publications Limited, 1996,

Lynn, Monty L., Richard S. Lytle, Samo Bobek, "Service Orientation in Transitional Markets: Does it Matter?", **European Journal of Marketing**. Sayı 34, 2000.

Maviş, Fermani. "Stratejik Yönetim Modeli", **A.Ü.İ.İ.B.F.D.**, Cilt:6, Sayı:1, Haziran 1988.

Middleton, Victor T.C. "Product Marketing Good and Services Compared" - **Services Marketing Text and Readings**. David Carson, Audrey Gilmore, Dublin: Mercury Publications Limited, 1996.

Oluç, Mehmet. "Tutundurma-Promotion İletişim-Communication",**Pazarlama Dünyası Dergisi**. Yıl:3 Sayı:17, Eylül/Ekim 1989.

Önce, Günal. "Kalite Faktörü ve Pazarlamadaki Rolü", **Pazarlama Dünyası Dergisi**. Yıl:2, Sayı:11 Eylül/Ekim 1988.

Sasser, S.W. Earl "Match Supply and Demand in Service Industries" **Harward Business Review**. Sayı:54, Kasım-Aralık 1990.

Seçkin, F.Sedef. "İnsan Kaynaklarında 21.Yüzyıl Stratejisi", **Capital**, Yıl:7 Sayı:11, Kasım 1999.

Şahin, Mehmet. “İşletmelerin Stratejik Yönetimi”, **Anadolu Üniversitesi Afyon İ.İ.B.F.Yıllığı**, 1992.

Tekinay, N.Asli. “İnternette Pazarlama Stratejileri”, **Capital**, Yıl:7, Sayı: 12, Aralık 1999.

Üner, Mithat. “Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karması Elemanları Değişiklik Gösterir mi?” **Pazarlama Dünyası Dergisi**. Yıl:8, Sayı.43, Ocak/Şubat 1994.

“Türkiye`nin Rekabet Analizi,” **Capital**. Yıl:7, Sayı: 10,Ekim 1999.

İNTERNET ADRESLERİ

<http://www.axaoyak.com.tr/grup/axagrupfr.htm>

<http://www.axa.com.tr/axaoyak/rakam.htm>

<http://www.raysigorta.com.tr/rayhakkında/tarihce.htm>

<http://www.yksigorta.com.tr/>

<http://www.kocallianz.com.tr/>