

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞANLARIN PAZARLAMA STRATEJİLERİ
VE KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ ALGISI:
ETİ MADEN İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tuğrul Gökhan ALTUNER

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

OCAK 2016

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞANLARIN PAZARLAMA STRATEJİLERİ
VE KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ ALGISI:
ETİ MADEN İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tuğrul Gökhan ALTUNER

1303811200

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

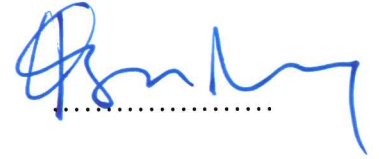
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Şafak KURT

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1303811200 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi Tuğrul Gökhan ALTUNER, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “ÇALIŞANLARIN PAZARLAMA STRATEJİLERİ VE KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ ALGISI: ETİ MADEN İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ “ başlıklı tezini, aşağıda imzaları yazılı olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Şafak KURT
Türk Hava Kurum Üniversitesi



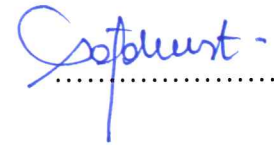
Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Nejat BASIM
Başkent Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. Asım YÜZBAŞIOĞLU
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. Şafak KURT
Türk Hava Kurum Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 19 Ocak 2016

TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “ÇALIŞANLARIN PAZARLAMA STRATEJİLERİ VE KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ ALGISI: ETİ MADEN İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

11.01.2016

Tuğrul Gökhan ALTUNER



ÖNSÖZ

Pazarlama Stratejilerinin farklılıkları ile birlikte uygulanan bu stratejilerin uygulama alanını ifade eden Kurumsal Yönetim İlkeleri de farklı farklı olabilmektedir. Dolayısıyla, başarının anahtarı; rekabet, kalite ve müşteri odaklı çalışmanın yanı sıra uygun strateji ve yönetim ilkelerinin örtüşmesi ve bu iki unsurun uyumu pazarlama alanında çok önemli bir etkiye sahiptir. Ulusal pazarda tutunabilmenin olmazsa olmazları arasında yer alan doğru, hızlı ve risk alarak karar verebilmek ise başarıyı getirmektedir.

Artık Pazarlama faaliyetinde başarıyı yakalamanın formülünü, saha analizini en doğru şekilde yapmak, çağın gerekliliklerine ayak uydurmak, müşteri memnuniyet, talep ve isteklerini iyi okuyabilmek, dünyayı takip ederek sektördeki yenilikleri kendi bünyesine entegre edebilmek, kuruluş bünyesinde bulunan personelleri kalifiye edebilmekten, inovasyona yönelik çalışmalar yürüterek pazarın talebine uygun ürünler üretmek ve son olarak ta, bütün bu yapıyı kendi çatısı altında toplayarak en uygun çalışma koşulunu sağlayabilmek olarak formüle edilmektedir.

Pazarlama stratejileri ve buna bağlı olarak oluşturulan yönetim ilkelerinden herhangi birisinin yapıya uygun olmaması durumunda başarılı olma şansı bulunmamaktadır. Aynı ölçekte faaliyet alanı itibariyle kendi kurumsal yapısına en uygun olan pazarlama stratejisini oluşturarak bu stratejiye uygun yönetim ilkelerini uygulayan her kurum ve kuruluşta başarıyı yakalayacaktır.

Bu çalışmada, gerek eğitim ve öğrenim aşamamda kendimi geliştirmemde, gerekse tez yazma dönemimde bu çalışmanın ortaya çıkmasında büyük emeği bulunan değerli hocalarım, Yrd. Doç. Dr. Şafak KURT ve Doç. Dr. Muhammet BEZİRCİ'nin yanı sıra başarılarıyla bana ilham veren ve mensubu olmaktan büyük gurur ve onur duyduğum, kurumumuzun ve kurumun bu günlere gelmesinde çok büyük emekleri olan aynı zamanda anket çalışmasında gerekli kolaylığı sağlayan başta değerli Genel Müdürümüz Sayın Dr. Orhan YILMAZ ve Yönetim Kurulu üyelerimize, anketimize iştirak ederek bilgi ve birikimlerini bizlerle paylaşan değerli birim sorumlum Dr. Mustafa BARIŞ'a ve tüm mesai arkadaşlarıma, anket sonuçlarının yorumlanması ve istatistiki değerlendirmeleri ile analiz ve sonuçlarının en objektif ve anlaşılabilir bir şekilde oluşturulmasına katkı veren, değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Sıddık ARSLAN'a, üzerimde emeği olan tüm öğretmenlerimin yanında anlayışları, sabırları ve özverileri için sevgili eşim Sibel ALTUNER ile çocuklarım; Göktuğ, Tuğra ve Ali'ye sonsuz minnet ve şükranlarımı sunuyor, hepsine ayrı ayrı teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	x
KISALTMALAR	xi
ÖZET	xii
ABSTRACT	xiv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
1. PAZARLAMA STRATEJİLERİ	4
1.1 Strateji ve Pazarlama Stratejileri	4
1.2 Temel Strateji Esasları ve Yaşanan Değişimler	6
1.2.1 Eski Pazarlama Anlayışları	7
1.2.2 Yeni Pazarlama Anlayışları	8
1.3 Etkin Strateji ve Pazarlama ilişkisi	8
1.3.1 Talebi Büyütmek	10
1.3.2 Pazarlama Fırsatlarını Değerlendirme Olasılıkları	11
1.4 Strateji, Pazarlama ve Ürün İlişkisi	11
1.4.1 Uygulaması Gereken Kurallar	11
1.4.2 Ürün Konuşlandırma	12
1.4.3 Yaratılan Değeri Fiyatlandırma	13
1.4.4 Pazar İstihbaratı Geliştirmek ve Kullanmak	13
1.4.5 Satış ve Müşteride Bağlılık Yaratmak	14
1.5 Strateji ve Pazar İlişkisi	16
1.5.1 Fiyatı Daha Düşük Tutma Yoluyla Kazanmak	16
1.5.2 Müşterilerin Diğer Maliyetlerini Düşürmelerine Yardım Etmek	16
1.5.3 Müşteriye Daha Çok Yarar Teklif Ederek Kazanmak	17
1.6 Pazarlama Stratejilerinin Yönetsel Boyutu	17
1.6.1 Pazarlama Başarısının Değerlendirilmesi ve Denetlenmesi	19
1.7 Kurumsal Yönetim Açısından Pazarlama Stratejileri	22
1.7.1 Yükselen Pazarların Yapısal Özellikleri	23
1.7.2 Pazarlama Karması Stratejileri	25
1.7.3 Yeni Yükselen Pazarlamada Yönetsel Etkinlik	29
1.8 Pazarlama Stratejilerinin Alan Uygulaması: Eti Maden İncelemesi	31
1.8.1 Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün Pazarlama Stratejilerinin Belirlenmesi	31
1.8.2 Değer Modeli	32
1.8.1.1 Stratejik yönetim değer modeli	32
1.8.1.2 Stratejik alanların oluşumu	33

İKİNCİ BÖLÜM	34
2. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ	34
2.1 Tanımı, Önemi ve Etkinliği	34
2.2 Sorumlulukları	34
2.3 Etkinliği	34
2.4 Kuvvetler Ayrılığı İlkesi ve Kurumsal Yönetim	35
2.5 İyi Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Faydaları	35
2.6 Tarihsel Gelişimi ve Literatür Araştırması	36
2.7 Kurumsal Yönetimin Amacı, Önemi ve Faydaları	38
2.7.1 Kurumsal Yönetim İlkelerinin Gelişimi	39
2.7.2 Kurumsal Yönetimin İşlevleri	40
2.8 Kurumsal Yönetimi Etkileyen Faktörler	41
2.9 Kurumsal Yönetim İlkeleri	42
2.9.1 Pay Sahipleri ve Eşitlik (Adillik-Fainess)	43
2.9.2 Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık (Transparency)	44
2.9.3 Menfaat Sahipleri - Hesap Verebilirlik (Accountability)	45
2.9.4 Sorumluluk (Responsibility)	46
2.10 Kurumsal Yönetim Mekanizmaları	47
2.10.1 Yönetim Kurulu Yapısı ve Sorumlulukları	47
2.10.2 Ortaklık Yapısı	49
2.10.3 Yöneticiler Ücret ve Teşvik Sistemleri	49
2.10.4 Şirket Satın Almaları	50
2.10.5 Yönetici Piyasası	51
2.10.6 Yasal Sistemler	51
2.11 Kurumsal Yönetimin Gelişmesini Etkileyen Faktörler	52
2.11.1 Finansal Krizler	53
2.11.2 Globalizasyon	54
2.11.3 Özelleştirme Dalgası	55
2.11.4 Şirket Skandalları	55
2.11.5 Şirket Birleşme ve Satın Almaları	56
2.11.6 Yatırımcı Talepleri	57
2.11.7 Politika ve Tedbirler	57
2.11.8 Reach Tüzüğü	58
2.11.9 OECD Kamu İşletmeleri İçin Kurumsal Yönetim Rehberi	58
2.11.10 Enerji Verimliliği Strateji Belgesi (2012-2023)	58
2.11.11 Yönetim Organları ve Birimlerin Temel Görevleri	59
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	60
3. PAZARLAMA STRATEJİLERİNDE KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN ETKİNLİĞİNİN ETİ MADEN İŞLETMELERİNDE UYGULANMASI	60
3.1 Çalışmanın Amacı	60
3.2 Çalışmanın Önemi	60
3.3 Çalışmanın Materyal ve Yöntemi	61
3.4 Araştırmanın Modeli	61
3.5 Evren ve Örneklem	62
3.6 Veri Toplama Araçları	62
3.7 Verilerin Analizi	62
3.7.1 Güvenilirlik Analizi	63
3.7.2 Anketin Ölçek Boyutu	64
3.7.3 Ankete Katılanların Yaş Grupları	64

3.7.4	Ankete Katılanların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı	65
3.7.5	Ankete Katılanların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı	66
3.7.6	Ankete Katılanların Yabancı Dil Bilgisi Değişkenine Göre Dağılımı	66
3.7.7	Ankete Katılanların Kurumdaki Pozisyon Değişkenine Göre Dağılımı	67
3.7.8	Ankete Katılanların Memuriyette Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı	68
3.7.9	Ankete Katılanların Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı	68
3.7.10	Ankete Katılanların Pazarlama Bölümünde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı	69
3.7.11	Ankete Katılanların Pazarlama Stratejileri ve Kurumsal Yönetim İlkeleri Maddelerine Verdikleri Cevapların Dağılımı	70
3.7.12	Ankete Katılanların Pazarlama Stratejileri ve Kurumsal Yönetim İlkeleri Maddelerine Verdikleri Cevapların Açıklayıcı İstatistikleri.....	71
3.7.13	Ankete Katılanların Yönetim Kurulu Maddelerine Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	72
3.7.14	Ankete Katılanların Yönetim Kurulu Maddelerine Verdikleri Cevapların Açıklayıcı İstatistikleri	73
3.7.15	Ankete Katılanların Pay Sahipleri Maddelerine Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	75
3.7.16	Ankete Katılanların Menfaat Sahipleri Maddelerine Verdikleri Cevapların Dağılımı	76
3.7.17	Ankete Katılanların Kamuoyu Aydınlatma ve Şeffaflık Maddelerine Verdikleri Cevapların Dağılımı	77
3.7.18	Anketteki Ölçek Boyutlarının Açıklayıcı İstatistikleri ve Genel Değerlendirmesi	79
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		83
4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....		83
4.1	Sonuç	83
4.2	Öneriler.....	87
KAYNAKÇA		89
EKLER.....		96
Ek-A: Anket Örneği.....		97
ÖZGEÇMİŞ.....		102

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1	: Geçiş döneminde olan şirketler.....	4
Tablo 1.2	: Talebi büyütmenin dokuz yolu.....	10
Tablo 1.3	: Konuşlandırma örnekleri.....	12
Tablo 1.4	: SWOT analizi örneği.....	19
Tablo 1.5	: İnterneti kullanmanın yedi yolu	21
Tablo 2.1	: Kurumsal yönetimi etkileyen kurum içi ve dışı faktörler	42
Tablo 3.1	: Anketin güvenilirliği için cronbach's alfa katsayıları.	63
Tablo 3.2	: Ölçek dağılım analizi.	64
Tablo 3.3	: Ankete katılanların yaş grupları.	64
Tablo 3.4	: Ankete katılanların cinsiyet değişkenine göre dağılımı.	65
Tablo 3.5	: Ankete katılanların eğitim durumu değişkenine göre dağılımı.....	66
Tablo 3.6	: Ankete katılanların yabancı dil bilgisi değişkenine göre dağılımı.	66
Tablo 3.7	: Ankete katılanların kurumdaki pozisyon değişkenine göre dağılımı.	67
Tablo 3.8	: Ankete katılanların memuriyette çalışma süresi değişkenine göre dağılımı.	68
Tablo 3.9	: Ankete katılanların kurumda çalışma süresi değişkenine göre dağılımı.	69
Tablo 3.10	: Ankete katılanların pazarlama bölümünde çalışma süresi değişkenine göre dağılımı.	69
Tablo 3.11	: Ankete katılanların pazarlama stratejileri ve kurumsal yönetim ilkeleri maddelerine verdikleri cevapların dağılımı.	70
Tablo 3.12	: Ankete katılanların pazarlama stratejileri ve kurumsal yönetim ilkeleri maddelerine verdikleri cevapların açıklayıcı istatistikleri.....	71
Tablo 3.13	: Ankete katılanların yönetim kurulu maddelerine verdikleri cevapların dağılımı.....	73
Tablo 3.14	: Ankete katılanların yönetim kurulu maddelerine verdikleri cevapların açıklayıcı istatistikleri.....	74
Tablo 3.15	: Ankete katılanların pay sahipleri maddelerine verdikleri cevapların dağılımı.....	75
Tablo 3.16	: Ankete katılanların pay sahipleri maddelerine verdikleri cevapların açıklayıcı istatistikleri.....	75
Tablo 3.17	: Ankete katılanların menfaat sahipleri maddelerine verdikleri cevapların dağılımı.....	76
Tablo 3.18	: Ankete katılanların menfaat sahipleri maddelerine verdikleri cevapların açıklayıcı istatistikleri.....	76
Tablo 3.19	: Ankete katılanların kamuoyu aydınlatma ve şeffaflık maddelerine verdikleri cevapların dağılımı.	78

Tablo 3.20 :	Ankete katılanların kamuoyu aydınlatma ve şeffaflık maddelerine verdikleri cevapların açıklayıcı istatistikleri.	78
Tablo 3.21 :	Anketteki ölçek boyutlarının açıklayıcı istatistikleri.	79
Tablo 3.22 :	Ölçek boyutlarının eğitim durumu bakımından incelenmesi.	80
Tablo 3.23 :	Ölçek boyutlarının pazarlama bölümünde çalışma süresi bakımından incelenmesi.	80
Tablo 3.24 :	Ölçek boyutlarının kurumdaki pozisyon bakımından incelenmesi.	81

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1	: İşletme pazarlama stratejisini etkileyen faktörler	7
Şekil 1.2	: Stratejik alanlar	33
Şekil 2.1	: Kurumsal yönetimin işlevleri	41
Şekil 2.2	: Kurumsal yönetimi etkileyen unsurlar	41
Şekil 3.1	: Ankete katılanların yaş grupları için daire grafik.	65
Şekil 3.2	: Ankete katılanların cinsiyet değişkeni için daire grafik.	65
Şekil 3.3	: Ankete katılanların eğitim durumları için daire grafik.	66
Şekil 3.4	: Ankete katılanların yabancı dil bilgileri için daire grafik.	67
Şekil 3.5	: Ankete katılanların kurumdaki pozisyonları için daire grafik.	67
Şekil 3.6	: Ankete katılanların memuriyette çalışma süreleri için daire grafik.	68
Şekil 3.7	: Ankete katılanların kurumda çalışma süreleri için daire grafik.	69
Şekil 3.8	: Ankete katılanların pazarlama bölümünde çalışmam süreleri için daire grafik.	70
Şekil 3.9	: Ankete katılanların pazarlama stratejileri ve kurumsal yönetim ilkeleri maddelerine verdikleri cevapların çubuk grafiği.	72
Şekil 3.10	: Ankete katılanların yönetim kurulu maddelerine verdikleri cevapların çubuk grafiği.	74
Şekil 3.11	: Ankete katılanların pay sahipleri maddelerine verdikleri cevapların çubuk grafiği.	75
Şekil 3.12	: Ankete katılanların menfaat sahipleri maddelerine verdikleri cevapların çubuk grafiği.	77
Şekil 3.13	: Ankete katılanların kamuoyu aydınlatma ve şeffaflık maddelerine verdikleri cevapların çubuk grafiği.	78
Şekil 3.14	: Anketteki ölçek boyutlarının çubuk grafiği.	79

KISALTMALAR

PS	: Pazarlama Stratejisi
KY	: Kurumsal Yönetim
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
ETİ MADEN	: Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü
SWOT	: Strenesths Weaknessens Opportunities Threats (Güçlü yönler, Zayıf yönler, Fırsatlar, Tehditler)
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
PK	: Pazarlama Karması
YYP	: Yeni Yükselen Pazarlar
KPY	: Kurumsal Performans Yönetimi
DM	: Değer Modeli
KPYS	: Kurumsal Performans Yönetim Sistemi
OECD	: Dünya Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
CEO	: Chief Executive Officer (Üst Yönetici)
REACH	: Registration Evaluation Authorisation and Restriction of Chemicals (Kayıt Değerlendirme ve Kimyasalların Sınıflandırılması)
AB	: Avrupa Birliği
GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
SPSS	: Stratistical Packape for the Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi)
İP	: İdari Personel
TP	: Teknik Personel
STR	: Strateji
KYİ	: Kurumsal Yönetim İlkeleri
İTO	: İstanbul Ticaret Odası
DBP	: Dünya Bor Pazarı

ÖZET

ÇALIŞANLARIN PAZARLAMA STRATEJİLERİ VE KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ ALGISI: ETİ MADEN İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

ALTUNER, Tuğrul Gökhan

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Şafak KURT

Ocak-2016, 102 sayfa

Kuruluşların faaliyette bulundukları sektörle ilgili başarısı, kendi yapılarına uygun olarak oluşturdukları, pazarlama stratejileri ve kurumsal yönetim ilkelerinin örtüşmesine bağlıdır. Bu yapının en doğru bir şekilde kurulması ise, zamanında, hızlı ve risk alarak en doğru bir şekilde karar alınmasını doğuracaktır. Dolayısıyla başarının anahtarı: rekabet, kalite ve müşteri odaklı çalışmanın yanı sıra uygun strateji ve yönetim ilkelerinin örtüşmesine bağlı bir zaruriyet oluşturmaktadır.

Pazarlama faaliyeti güden bir kuruluşun en temel amacı; kar elde etmek olduğuna göre bunun en etkili yolu; saha analizi yapmak, çağın gerekliliklerine ayak uydurmak, sektördeki yenilikleri kendi bünyesine entegre etmek, kalifiye personele sahip olmak, inovasyona yönelik çalışmalar yürüterek müşteri taleplerine yönelik ürünler üretmek ve arz oluşturmakla mümkün olabilmektedir.

Örnek kurum olarak aldığımız Eti Maden İşletmeleri bünyesinde Yönetim Kurulu ve Pazarlama Dairesinde çalışan personellere anket uygulanmış, ölçek boyutlarına verilen cevaplarda kurumdaki pozisyon değişkeni bakımından fark olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda; pazarlama stratejileri ve yönetim ilkeleri, yönetim kurulu ve menfaat sahipleri boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablo incelendiğinde her üç boyutta da farklılığın yöneticilerin ve teknik personel ortalamasının yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir.

Kendi ilkelerini oluşturmuş, amaçlarına uygun, ulaşılabilir bir hedefi ve bu hedefler ekseninde oluşturulmuş vizyon ve misyonu bulunan, pazarlama stratejisine uygun yönetim ilkesi olan bir kuruluşun rakipleriyle daha güçlü bir şekilde rekabet etme şansı bulacağı değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Eti Maden, Strateji, Kurumsal Yönetim, Pazarlama, Planlama,

ABSTRACT

EFFECTIVENESS OF CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPLES FROM THE POINT OF MARKETING STRATEGIES: ETİ MADEN EXAMPLE

ALTUNER, Tuğrul Gökhan

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Assist. Professor Şafak KURT

January 2016, 102 pages.

The Success of the institutions in their sectors of activity depends on the coincidence of their Marketing Strategies created to be suitable with their structures and Corporate Governance Principles. Correctly construction of such a structure would result in CONCLUSIONS with risk taking, on time and fast. So, challenge which is the key to success, is a necessity depending on proper strategy and governance principles besides customer-oriented work.

Since the basic goal of an institution doing marketing activities is to make a profit, most efficient way of it is; field analysis, keeping up with the times, integrating the innovations in the sector to itself, having qualified personnel, innovating due to the demands of customers and creating supply.

“A survey was conducted among the personnel of Marketing and Sales Department of our sample institution Eti Maden İşletmeleri and the presence of differences within the answers to the scale sizes in terms of position variable in the institution were examined with ANOVA test. As result of the conducted test, statistically meaningful difference was found between marketing strategies and management principles, Board of Directors and the beneficiaries. Table shows that differences on each three dimension were due to the higness of average of managers and technical personnel.

It is considered that an establishment, that has formed its own principles, that has an attainable goal along with a vision and mission desinged to reach it, that has a managerial principle suitable to its marketing strategy, would have the upper hand in competing against its rivals.

Keywords: Eti Maden, Strategy, Corporate Governance, Marketing, Planning

GİRİŞ

Günümüzde, Pazarlama Stratejilerinin çeşitliliğinin yanı sıra bu stratejilerin hayat bulduğu Kurumsal Yönetim İlkelerinin de farklılıklar göstermesi, artık yadsınamaz bir gerçeklik olmuştur. Dolayısıyla başarının anahtarı; rekabet, kalite ve müşteri odaklı çalışmanın yanı sıra uygun strateji ve yönetim ilkelerinin örtüşmesine bağlı bir zaruriyet oluşturmaktadır.

Artık global pazarda söz sahibi olabilmek için pazarı ve sahayı anlık takip edebilmenin yanı sıra gereksiz bürokrasiyi ortadan kaldırarak pazarın gerektirdiği ölçüde doğru, hızlı ve risk alarak karar verebilmekle mümkün olabilmekte bu da akabinde başarıyı getirmektedir.

Pazarlama faaliyetinde bulunan kurum veya kuruluşun, her ne şartta olursa olsun (kamu yada özel sektör bünyesinde) olmazsa olmaz en büyük özelliği; saha analizini iyi yapabilen, çağın gerekliliklerine ayak uyduran, gündemi ve dünyayı takip ederek sektördeki yenilikleri kendi bünyesine entegre edebilen, aynı ölçekte de faaliyet alanı itibarıyla çalışanını kalifiye edebilmekten ve bu doğrultuda hareket ederek, sürekli olarak kendi yapısal dinamizmini sağlayarak inovasyona bağlı çalışmalara önem vermenin yanı sıra tüm bu faaliyetleri proaktif düşüncelerle yönlendirmek, organize etmek, planlamak ve yönetmek aslında, tamamen doğru oluşturulmuş yönetim ilkeleri ve karar alma yetisiyle olabilmektedir.

Ticari faaliyette bulunan her kurum ve kuruluşun en temel amacı kar elde etmektir. Çünkü bu kurumların kuruluş ve faaliyet amacı budur ve bunun gereklerini yerine getirmekle mükelleftirler. Eğer bu durum su götürmez bir gerçekse, kurumlarında tıpkı diğer canlılar gibi yaşama alanı bulabilmesi ve mevcudiyetini devam ettirebilmesi çalışabilmesi ile mümkündür. Kurumların çalışabilmesi de sürekli olarak pazarı takip ederek, pazarda meydana gelen arz ve talebe yönelik gelişmeleri iyi okuyup, pazarın ihtiyacını tespit ederek ürün gamını ve yatırımları bu doğrultuda planlamasına, oluşabilecek yeni pazarları önceden görerek inovasyona yönelik çalışmaları bu doğrultuda yönlendirmesine, rekabetin gerekliliklerine bağlı

olarak da maliyet ve fiyat politikalarının doğru oluşturulmasına, tüm bu saha ve analiz çalışmalarının yanında ise personel, araç, gereç ve yapısal anlamda gerekli olan tüm yeniliklere ayak uydurmasına yani asıl amacı doğrultusunda hareket etmesine bağlıdır. Bu döngünün en büyük argümanı ise aslında kendi bünyesine en uygun pazarlama stratejisi ile bu stratejiye uygun olan yönetim ilkelerini oluşturarak, ticarete çok önemli olan zamanında, hızlı ve doğru bir şekilde KARAR alabilmesine bağlıdır.

Tamda bu noktada kuruluşların amacı: Pazarı okuyarak, sektörün ihtiyacını takip eden, proaktif ve inovasyona yönelik çalışmalar yaparak ürün gamını geliştiren, yatırımlarını bu eksen ışığında yönlendiren, teknolojinin tüm gereklerini ve buna uygun yetkinlikteki personel, araç ve gereçlerini bünyesine entegre ederek sektörün ihtiyaçlarına uygun projeler geliştiren, kendi AR-GE çalışmalarıyla pazara arzı oluşturabilen, kuruluş felsefesine uygun olan en doğru pazarlama stratejisini oluşturmak olmalıdır.

Bu yapıyı doğru bir şekilde oluşturduğunu düşündüğümüz Eti Maden, sermayesinin tamamı devlete ait olmasına rağmen sektörü ve sektörün ihtiyaçlarını iyi okuyabilen, sahasına hâkim, uyumlu ve özverili çalışmalar sergileyerek hızlı, doğru ve stratejik kararlar alabilen bir yönetim kurulundan oluşmuş, benimsenmiş bir yönetim ilkesi sergileyerek bünyesine oturtması neticesinde faaliyetlerinde başarı sağlayarak, rakiplerinin tamamı özel sektör kuruluşu olan, Dünya devi şirketlerle girdiği mücadeleyi kazanmıştır.

Kurum Dünya bor pazarının %47'sine hâkim durumdadır. 2005 yılından itibaren sektörde lider durumda bulunmaktadır. “Her canlı kendi yaşam alanında hayat bulur” öğretisinden de anlaşılacağı üzere, düşünülmesi gereken en temel konu kurumlarımıza kendi mecralarının gereklerine uygun olan hak ettikleri yaşam alanını vermemiz olacaktır.

Hedefleri, ilkeleri ve amacı olmayan, kendi çehresine uygun vizyon ve misyonu bulunmayan, faaliyet alanı itibariyle doğru bir pazarlama stratejisi ve yönetim ilkesini oturtamayan her yapıda ki kurum ve kuruluşun rekabet edebilme ve pazarda tutunabilme ortamı bulamayacağı aşîkardır.

En doğru ifadeyle ticari kurum ve kuruluşların kurumsal bir yapıda hareket edebilmesi için hayati öneme haiz olan pazarlama stratejileri ve buna bağlı olarak oluşturulan yönetim ilkelerinden herhangi birisinin yapıya uygun olmaması durumunda başarılı olma şansı bulunmamaktadır. Aynı ölçekte faaliyet alanı

itibariyle kendi kurumsal yapısına en uygun olan pazarlama stratejisini oluşturarak bu stratejiye en uygun yönetim ilkelerini uygulayan her kurum ve kuruluşta başarıyı yakalayacaktır. Bu ikilemde düşünülmesi gereken en temel konu ise iki uygulamanın da aynı anda ve birbirine uyumlu olarak oluşturulmasıdır. Kendi bünyesine en uygun pazarlama stratejisini uygulayan bir kuruluş eğer buna uygun yönetim ilkelerini uygulayamıyorsa ya da tersi durumunda yönetim ilkeleri bakımından sahasına en hâkim sektörü ve iş gereklerini en iyi bilen bilgi, tecrübe ve donanım açısından her türlü yetkinliğe haiz yöneticilerden oluşturulan bir yönetim kurulu eğer bu yetkinliklerini uygulayabilecek en doğru pazarlama stratejisini uygulayamıyorsa başarılı olma şansı mümkün görünmemektedir.

Bu sebeple bu çalışmada, pazarlama stratejileri ve kurumsal yönetim ilkelerinin senkronize olduğu durumda başarıya daha kolay ulaşılabildiğini bu iki unsurun birbirini desteklediği ve beslediği yapıların oluşturulmasına yönelik olarak nelerin yapılabileceği açıklanmaya çalışılmış ve doğru yapıların bir kuruluş için neden önemli olduğunun vurgulanması amaçlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PAZARLAMA STRATEJİLERİ

Küreselleşme, teknoloji, özelleştirme ve denetimlerin kaldırılması gibi yeni olgularla birlikte Dünyamız 'da günden güne değişim göstermiştir. Günümüzde, Dünyanın bir ucundan diğer bir ucuna sanal olarak sınırsız erişim normal bir hal almış durumdadır. Tüm bu gelişmeler şüphesiz ki işletmelerin uyguladıkları pazarlama stratejilerini ve önemli gördükleri birçok unsuru da etkilemekte ve uygun stratejinin oluşması aşamasında çok önemli unsurlar olarak görülmektedir.

1.1 Strateji ve Pazarlama Stratejileri

Pazarlama stratejilerini aslında pazarlama tekniği olarak da ifade etmemiz mümkündür. Bu tekniklerin tamamının dayanağı, pazar ve müşteri odaklı olmalarının yanı sıra müşteri/tüketici eksenli olması gerekmektedir. Günümüzde pazara, müşteriye ve rekabete olan evrimeler Tablo 1.1'de karşılaştırılmıştır.

Tablo 1.1: Geçiş döneminde olan şirketler (Kotler, 2000).

Eskiden	Şimdi
Her şeyi şirket içinde yap	Daha fazla şeyi dışarıdan al
Kendi kendini geliştir	Rakiplerinin ürünlerini standart olarak alıp onlarla kıyaslama yoluyla geliştir
Tek başına yap	Diğer şirketler ağ kur, iş birliği yap
İşlevsel bölümlerle çalış	İş sürecini çok disiplinli takımlarla yönet
İç pazarlara yoğunlaş	Hem yerel hem de küresel pazarlara yoğunlaş
Ürün merkezli ol	Pazar ve müşteri merkezli ol
Standart bir ürün yap	Müşterinin isteklerine uyarlanmış ürün yap
Ürün üzerinde yoğunlaş	Değer zinciri üzerinde yoğunlaş
Kütleli pazarlama yap	Hedef pazarlama yap
Sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü bul	Yeni üstünlükler icat etmeye devam et
Yeni ürünleri yavaş ve dikkatli bir şekilde geliştir	Yeni ürün geliştirme çevrimini hızlandır
Çok sayıda tedarikçi kullan, tepeden yönet	Az sayıda tedarikçi kullan hem aşağıdan hem tepeden hem de çapraz yönet
Pazar yerinde çalış	Aynı zamanda Pazar uzamında çalış

Kuruluşların genel olarak uyguladıkları pazarlama stratejilerini dokuz başlık altında özetleyebiliriz (Kotler, 2000:6-11). Ancak kuruluşların bir uygulamaya ağırlık vermesi benimsenen stratejiden beklenen etkiyi bulamamalarıyla sonuçlanabilir.

1. Daha Yüksek Kalite Yoluyla Kazanmak: Günümüzde artık pek çok Şirketin önemli bir pazarlama strateji olan kalite unsuru, tüketicilerin beyinde sizin ürününüzü ayırt edici kılabilir. Ancak bu durum sınırsız değildir. Çünkü kalitenizin iyi tanımlanması gerekir ve ürününüzün kalitesinin iyi tanımlanmış olması ile birlikte fiyatının da pek çok tüketiciye hitap edebilir nitelikte olması gerekir.

2. Daha İyi Hizmet Yoluyla Kazanmak: Her tüketici hız, içtenlik, bilgi, sorunlara çözüm üretme vb. gibi pek çok hizmetten yararlanmak ister.

3. Daha Düşük Fiyatlar Yoluyla Kazanmak: Bu yöntemle tek başına bir pazarlama stratejisi olmaz. Çünkü sizden daha düşük bir başka firma piyasaya girebilir. Ayrıca müşteriler sadece satın alırken fiyata değil, aynı zamanda değer de satın aldıklarını hissetmeleri için belli bir ölçüde kalite ve hizmet de var olmalıdır.

4. Daha Yüksek Pazar Payı Yoluyla Kazanmak: Piyasa payı yüksek olan Şirketler ölçek ekonomilerinin ve marka tanınmışlığının üstünlüğünü ellerine tutarlar ve müşterilerde çoğunluğa uyma politikası yaratırlar.

5. Müşteriye Uyarlanma Yoluyla Kazanmak: Pazarda birçok alıcı ve satıcının teklifine, kendi ihtiyaçlarını ve hizmetleri ilave etmesini bekler. Bu tür gereksinimler satıcılar için bir fırsat olsa da kitlesel düzeyde müşteriye uyarlanma her firma için cazip bir strateji değildir.

6. Sürekli Ürün Geliştirme Yoluyla Kazanmak: Bu yöntem, genel olarak firmaların ürünlerini çeşitlendirme aşamasında sağlayacağı başarılarla sağlam bir strateji olabilir.

7. Üründe Yenilik Yapmak Yoluyla Kazanmak: Ürünlerde yenilik yapmak konusunda orta ölçekli Şirketlerin pazardan aldığı pay marka isimlere göre daha düşük olabilir.

8. Hızlı Büyüyen Pazarlara Girme Yoluyla Kazanmak: Eğer sektör bir firmaya ait markayı standart olarak görürse aynı ürünle yeni pazarlara açılmak daha kolaydır. Ancak hızlı büyüyen pazarlara ürünlerin modasının çabuk değiştiği göz önüne alınırsa sürekli güncel kalabilmek için sürekli yatırımların yapılması zorunluluğu kaçınılmazdır.

9. Müşterinin Beklentilerini Aşma Yoluyla Kazanmak: Alıcıların taleplerini karşılamak onların sadece ihtiyaçlarını karşılar. Müşterilerin beklentilerinden fazlasını sunmak ise onları daha çok mutlu kılacaktır. Bu durumda ise firma memnun müşterileriyle yoluna devam etmesi ve bu müşterilerin aynı firmayı seçmeye devam etmesi yönünde beklenti içinde olması kaçınılmaz olacaktır. Ancak bu durumda beklentilerin sürekli yükselmesi ve yükselen beklentileri karşılamanın maliyetinin artması sorunu ortaya çıkabilir.

Bu durum daha etkin bir çalışmanın sonucudur. Verilen bilgilerden yola çıkarak stratejiyi, çok boyutlu faaliyetleri başarı ile bir arada yürütmek olarak tanımlayabiliriz. Örneğin, Dell computer bilgisayarları, perakende satış mağazalarında değil, telefonla ve internette satmaya başladığında iyi bir strateji yakalamıştır (Kotler, 2000: 12).

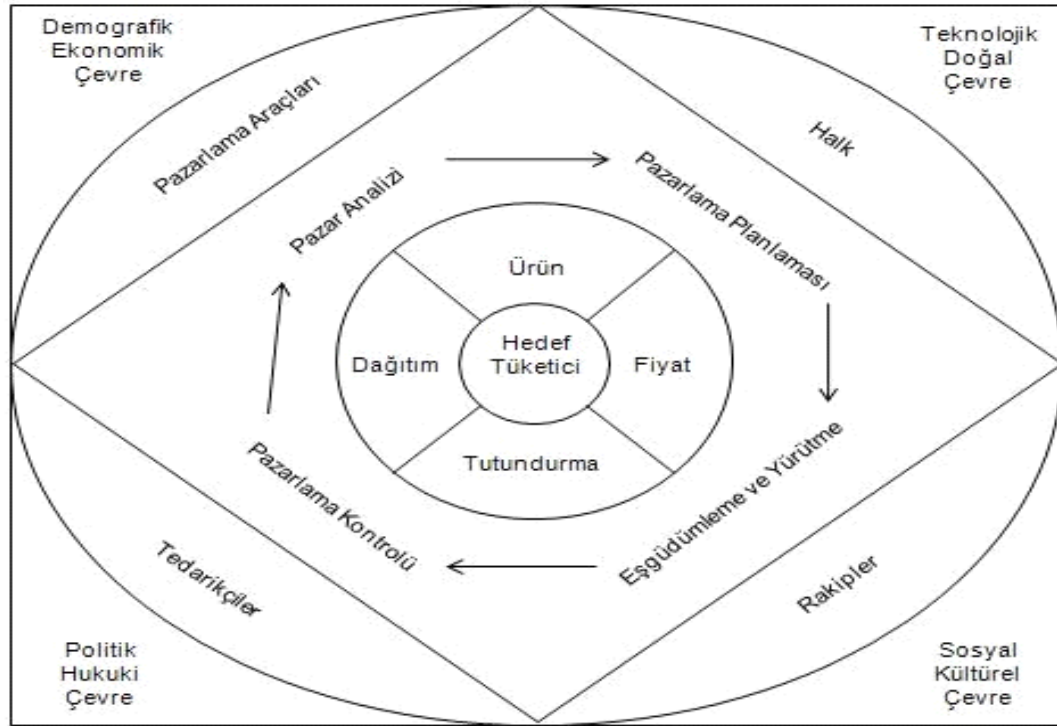
1.2 Temel Strateji Esasları ve Yaşanan Değişimler

Bir strateji oluşturulurken ilk olarak, stratejiyi başarılı kılacak ortamı oluşturmak gerekir. Oluşturulacak olan strateji öncesinde dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıda verilmiştir (Tuncer vd., 1994: 63).

1. Kuruluşun var olan kaynaklarını stratejik başarılar için kritik önemde bulunan hedeflere kanalize olmaya rehberlik edecek bütçeleri geliştirmek,
2. Birimleri motive etmek,
3. Yakalanacak olan başarıyı ödüllendirecek bir yapı kurmak,
4. Uygun bir iş çevresi oluşturmak,
5. Uygun politikalar aktarmak,
6. Performansları kontrol ederek raporlama ve bilgi sistemi geliştirmek,
7. Dahili liderliği tedarik etmek.

Pazarlama stratejileri, işletmelerin faaliyette bulundukları pazarda hedeflerine ulaşabilmek için kullandıkları uygulamalardır.

“Pazarlama yöneticisi işletme için uygun olan pazarlama stratejilerini belirlerken, Şekil 1.1’de gösterildiği gibi, işletmeyi çok iyi analiz ederek güçlü ve zayıf yönlerini, iç ve dış paydaşlarının durumunu, rakiplere karşı firmanın yapısını, fonksiyonlarının durumunu en objektif bir şekilde ortaya çıkararak değerlendirmeler yapmak ve bu duruma göre pazarlama stratejilerini belirlemek zorundadır.”



Şekil 1.1: İşletme pazarlama stratejisini etkileyen faktörler (Kotler,2006).

Artık günümüzde geçerliliğini kaybetmiş olan eski pazarlama anlayışlarına bakıldığında aşağıdaki gibi karar aldıkları görülmektedir (Tuncer vd., 1994:63).

1.2.1 Eski Pazarlama Anlayışları

- Pazarlamayı satışla aynı saymak,
- Müşteriyle ilgilenmekten çok müşteri kazanmayı önemsemek,
- Müşteriye değer verip uzun süre kar elde etmeyi hedeflemek yerine, her satıştan kar elde etmeye çalışmak,
- Seçilen hedefe göre fiyatlandırma yerine, maliyet artışına göre fiyatlandırmak,
- Pazarlamada kullanılan iletişim araçlarını bütünleştirmek yerine, her bir iletişim aracı için ayrı planlama yapmak,
- Müşterinin gerçek gereksinimlerini anlamak ve bunları karşılamaya çalışmak yerine, ürünü satmak.

1.2.2 Yeni Pazarlama Anlayışları

Günümüz işletmeleri sahanın analizini çok iyi belirleyerek pazarın talebini çok iyi anlamakta yeni fikirler, yeni pazarlama teknikleri geliştirerek pazarda tutunmak amacına göre hareket etmektedirler. Pazarlama yönetimi süreci beş ana kademedir oluşmaktadır.

- a. Pazar Araştırması
- b. Kesimlere ayırma, Hedef belirleme, Konuşlandırma
- c. Pazarlama karışımı, ürün, fiyat, yer, promosyon (4p'ler)
- d. Yürürlüğe koyma
- e. Kontrol, sonuçları değerlendirme.

1.3 Etkin Strateji ve Pazarlama ilişkisi

Etkin pazarlama, araştırma ile başlar. Yapılacak olan bir pazar araştırması farklı kesimlerden farklı ihtiyaçları olan kimselerin tespit edilmesine olanak sağlar. Şirketlerin, tespit edilen bu kesimlerin içinden kendisine uygun olan kesimi tercih etmesi daha uygun olur. Daha sonra şirketin pazara sunduğu ürün ya da hizmetin rakiplerinden farklı ve üstün yönlerinin neler olduğunu konumlandırması ve anlatması gerekir. Bu aslında sunulan ürünün avantajlarının müşteriler nezdinde rağbet görmesi için yapılır. Örneğin; Volvo, otomobillerini müşterilerinin zihninde dünyanın en güvenli otomobili olarak konumlandırmıştır. Daha sonra şirketin ürün, fiyat, yer ve promosyon öğelerini içeren taktik pazarlama kararlarına gelir ve kararlar uygulanır.

Bu aşamada, Araştırma Geliştirme, üretim, pazarlama, satış, insan kaynakları, muhasebe, lojistik, üretim vb. birimler devreye girer. Bu işlemler hayata geçtikten sonra, çıktıların analiz edilmesi çok önemlidir. Firmalar bu yöntem sayesinde geriye bilgi aktarma sistemi ile sektör hakkında bilgi sahibi olurlar. Mevcut stratejilerini gözden geçirirler ve eğer gerekiyorsa yeni şartlara göre düzenlemelere giderler.

Görüldüğü gibi, güçlü bir pazarlama stratejisi, ilk olarak hedef pazarın seçiminde pazarın gereklilikleri göz önünde tutularak farklı bölümlere daha çok özen göstermeyi gerektirir.

Bu durumda, kuruluşlar çalışmalarını daha iyi rekabet edebileceği pazara yönlendirirler. İşletme gireceği pazarı ve uygulayacağı stratejiyi belirledikten sonra;

Bu faaliyetleri etkileyen işletme içi ve dışında cereyan eden kontrol edilebilir etkenler olarak iki husus vardır. Bunlar; pazarlama dışında kalan firmanın diğer kaynakları ile pazarlama karmasına bağlı unsurlardır. Pazarlama dışında kalan bu kaynakları ise, insan gücü, firmanın yeri, finansal durumu, imajı, üretim imkânları, ar-ge'sidir. Firmanın pazarlama şeklini; ekonomik durumu, üretim ve personelin kapasitesi doğrudan etkiler. Mamul karmasına ekleme yapmak isteyen yetkililer bu durumları da hesaplamak zorundadır. Bunlarla beraber firmanın kuruluş yeri, imajı, ar-ge yapısı, personelin yetkinlik durumu ve patent-lisans gibi hususlarda göz önüne alınmalıdır. Kuruluş yeri, yoğunlukla pazara yakınlıkla belirlenirken, ar-ge, pazarda öncü olup olmamayı ve teknolojik üstünlüğü belirler (Öçer ve Keskin, 1998: 237).

Herhangi bir stratejisi bulunmayan bir pazarlama şirketinin kaynaklarını etkin ve verimli kullanması, uygun bir ürün-pazar politikası oluşturması ya da uzun vadeli planlar geliştirerek günlük kararlardan kaçınması ve piyasalarda oluşabilecek tehlikelerden etkilenmemeleri beklenemez.

Günümüzün rekabet ortamında müşteriler çeşitlilik arz etmekte, beklentiler artmakta ve yeni müşteri potansiyelleri doğmaktadır. Gelişen teknolojilerle beraber müşteriye değerler yaratarak, yeni rekabet oluşturmakta dolayısıyla bu oluşumlarla birlikte yeni endüstriler meydana çıkmaktadır. Bu gelişmeler ışığında kuruluşlar kendilerine bağlı olan müşterilerin kendi rekabet ve pazar değerlerini artıracığının bilincindedirler. Bu bilinçle hareket eden kuruluşlar ise elbette ki pazar odaklılığın gereği olarak belirli bir sistem içinde müşteriler, rakipler ve pazarın durumu ile ilgili bilgiler toplayıp değerlendirmelerde bulunarak kendi stratejilerini belirlemektedirler.

Kuruluşlar müşteri talep ve isteklerini maksimum seviyede karşılayarak kar marjlarını artırmaya yönelik fırsatları kovalamak isterler. Bunu ise, kimi zaman pazarda az bulunan bir ürünü pazara sunarak, kimi zamanda mevcut bir ürün ya da hizmeti yenileyerek, bunlarla beraber bazen de yeni ürün veya hizmeti pazara sunarak gerçekleştirilmeye çalışırlar.

Bu yöntemlerden en kolay olanı arzı yetersiz bir ürünü üretmektir. Yöneticiler mevcut bir ürün ya da hizmeti geliştirmeden önce tüketici değerlendirmelerine önem verirler. Müşterilere arz ettikleri ürün ya da hizmet hakkında sorular yöneltmek suretiyle olumsuz yönleri (sorun bulma) ya da ürünleri hakkında olmasını istedikleri özelliklerin (ideal yöntem) neler olduğunu öğrenmek için sorular yöneltirler. Nadiren olmakla birlikte kimi zamanda ürünle ilgilenen müşterileri irdeleyerek ürün de geliştirmeler yapılabilir.

Buradaki en büyük risk yeni bir ürünü tüketicilerin zihninde canlandırmaları istendiğinde etkili sonuç alınamama durumudur. Şirket bu durumu minimize etmek için kendi bünyesinde ar-ge çalışmalarına, çalışanları arasındaki yaratıcı fikirleri ödüllendirmeyi desteklemeye ve kolektif bir şekilde yeni girişimler için bir araya gelmesine (stratejik atılım modeli) yönelmelerinde etkili olur ([www.genbilim.com/sosyal-bilimler/ iktisat/yeni-pazarlama-anlayışı](http://www.genbilim.com/sosyal-bilimler/iktisat/yeni-pazarlama-anlayışı)).

1.3.1 Talebi Büyütmek

Pazarlama faaliyetlerinin nihai odak noktası elbette müşterilerdir. Bu durumda doğal olarak bizlere bir kuruluşun ana işinin, şirketin hedeflerine ulaşmasında talebin düzeyini, zamanlamasını ve bileşimini etkilemekten ibaret olduğunu göstermektedir. Aşağıda talebi etkilemenin dokuz yöntemi üzerinde durulmuştur.

Tablo 1.2: Talebi büyütmek için dokuz yolu (Kotler, 2000).

	Ürünler		
	Mevcut	Değiştirilmiş	Yeni
	Mevcut ürünlerinizi daha çok miktarda şu anda mevcut olanlara benze müşterilere satmak (pazara nüfuz etmek)	Mevcut ürünlerimiz üzerinde değişiklikler yapmak ve daha çok miktarda şu anda mevcut olan müşterilerimize satmak	Mevcut müşterilerimizin beğeneceği yeni ürünlerin tasarımını yapmak (yeni ürün geliştirmek)
	Diğer coğrafi alanlara girmek ve ürünlerimizi oralarda satmak (coğrafi genişleme)	Yeni coğrafi alanlarda, üzerinde değişiklikler yapılmış ürünler sunmak ve satmak	Yeni coğrafi alanlardaki muhtemel müşteriler için yeni ürünlerin tasarımını yapmak
Pazarlar	Mevcut ürünlerimizi yeni tip müşterilere satmak (kesimi istila etmek)	Yeni tip müşterilere üzerinde değişiklikler yapılmış ürünler sunmak ve satmak	Yeni tip müşterilere satmak için yeni ürünlerin tasarımını yapmak (çeşitlendirme)

1.3.2 Pazarlama Fırsatlarını Değerlendirme Olasılıkları

Kuruluşlar, pazarlama fırsatlarının çeşitliliğini görüp, hangi stratejiyle hangi fırsatı değerlendirileceğine karar vermek zorundadırlar. Bu kararı vermede onlara en yardımcı olacak bileşen ise, genel olarak üç farklı olasılık kestirmesi yapmaktan oluşur.

Genel Başarı olasılığı: Teknik olarak tamamlanma Olasılığı x Belirli bir teknik sonuçlandırmanın ticarileşebilme olasılığı x Belirli bir ticarileşmenin ekonomik başarı olasılığı (Michael E. Porter, 2000: 178).

1.4 Strateji, Pazarlama ve Ürün İlişkisi

Ürünün başarısının pazardaki karlılık tahmininin yüksekliği, pazara ilk giren ürünlerin daha fazla kar elde etmesi ile ölçüldüğü ayrıca bu sonuçlara iyi bir yönetici ve çok yönlü uzmanlık bilgisiyle ulaşılabildiği açıkça görülecektir.

Pazardaki fırsatları korumak kendi başına yeterli gelmez, bu ürünün iddiasını koruması da gerekir. Bu da uzun bir süreç isteyen marka tanınırlığını sağlamakla olur. Her şirket elbette rekabet halinde olunan her işinde başarılı olmak ister ancak bu durum çok kolay olmamaktadır ve kazanılması güç bir yetenektir.

Michael Treacy ve Fred Wiersema, bu konuyla ilgili olarak değer disiplinleri dedikleri üçlü bir çerçeve çizmiştir. Onlara göre bir şirket hem ürün lideri olan bir şirket hem işleyişi mükemmel bir şirket hem de müşteriye yakın bir şirket olabilir. Bunlara göre bir şirket başarı için aşağıdaki dört kuralı izlemelidir (Ulubilgen (çev.), 2000: 178):

1.4.1 Uygulaması Gereken Kurallar

Michael Treacy ve Fred Wiersema, bu konuyla ilgili olarak değer disiplinleri dedikleri üçlü bir çerçeve çizmiştir. Onlara göre bir şirket hem ürün lideri olan bir şirket hem işleyişi mükemmel bir şirket hem de müşteriye yakın bir şirket olabilir. Bunlara göre bir şirket başarı için aşağıdaki dört kuralı izlemelidir (Ulubilgen (çev.), 2000: 178):

Şirketin başarılı olabilmesi için uygulanması gereken dört kural bulunmaktadır. Bu kurallar aşağıdaki gibidir:

- a. Değer disiplinlerinin en az birinde çok başarılı olunmalı,

- b. Diğer disiplinlerde yeterli seviye yakalanmalı,
- c. Çok başarılı olmak için seçilen disiplinde kendisini sürekli geliştirmeli,
- d. Diğer disiplinlerde yeterli olarak kalmaya devam etmeye çalışılmalı. Çünkü rakip firmalar bu durumları sürekli olarak takip etmekte ve kendilerini geliştirmektedirler.

1.4.2 Ürün Konuşlandırma

Şirketler ürün ya da hizmetlerini konuşlandırırken birden fazla faydayı kullanabilirler. Örneğin, en kaliteli, en çok performans, güvenilir olma, dayanıklılık, hızlı ve zamanında hareket etme, bulunabilirlik vb. Bu sloganlar ürünü müşterilerin hafızasında yerleştirmek için çok büyük önem taşır. Bundan dolayıdır ki bir ürünü konuşlandırma yaparken özgül bir planlama yapılmalıdır. Bunu yaparken dikkat etmesi gereken konuları sekiz başlıkta toplamak ve değerlendirmek önemlidir (Kotler, 2006: 80-81).

Tablo 1.3: Konuşlandırma örnekleri (Kotler, 2000).

1	Vasıf Konuşlandırması	Firma kendini belirli bir vasıf ya da farklılığı yönünde üstünlüğü ile konuşlandırmıştır, ancak burada ürünün yarar etkisi tam vurgulanmaz. Örneğin, ayakkabı firmasının bu alanda kendisini en eski firma olduğunu söylemesi gibi.
2	Yarar Konuşlandırması	Ürün bir yarar vaat eder. Örneğin, Volvo'nun en emniyetli olduğunu iddia etmesi.
3	Uygulama ve Kullanım / Konuşlandırması	Marka kendisini belli bir alanda en iyi olarak konuşlandırmıştır. Örneğin, Nike ayakkabıları koşu alanında kendisinin en iyi olduğunu söyler.
4	Kullanıcı Konuşlandırılması	Ürün kendisini belirlediği bir kullanıcı grubu için konuşlandırılmıştır. Örneğin, Casio saat sektöründe dayanıklılık konusunda en iyi olduğunu iddia eder.
5	Rakip Konuşlandırması	Firma kendi ürününün rakip firma ürününden birinden daha farklı veya üstün olduğunu söyler. Örneğin, Samsung televizyoları kendi ürünlerinin, Lg'ye göre daha çözünürlüğü yüksek olduğunu iddia ediyor.
6	Kategori Konuşlandırması	Firma kendini sektörün lideri olduğunu lanse eder. Örneğin, Kodak film, Xerox da fotokopi makinası pazarı gibi algılanır.
7	Kalite / Fiyat Konuşlandırması	Marka kendini kalite ve fiyat yönünden belirli bir düzeyde konuşlandırılmıştır. Örneğin, Avon firması çıkardığı bir parfümünü pahalı ve çok kaliteli olarak konuşlandırılmıştır.

Kurumlar konuşlandırma yaparken, müşterilerde güvensizlik yaratacak, söylemlerden kaçınmalı, hitap edeceği müşteri kitlesini doğru belirlemelidir.

1.4.3 Yaratılan Değeri Fiyatlandırma

Kuruluşlar ürünün hangi özellikleri ön plana çıkaracağına karar verdikten sonra ürünün değerini belirlemeye çalışır. Fiyat belirlenirken dikkat edilen konu rakiplere göre daha az paraya aynısı, daha çok paraya daha fazlası, daha az paraya daha kaliteli gibi durumlar olur. Rakibinizle aynı ürünü siz daha fazla fiyattan piyasaya sunabilirsiniz. Örneğin, Starbucks, kahveleri normalden çok daha fazla fiyata sunuyor. Ancak bu durum, aynı ürünü sizden daha uygun fiyata arz edecek rakipleriniz tarafından da kullanılabilir.

Müşteriler seçim yaparken, şirketlerin sundukları ürün özelliklerini, fiyatını, sorun olduğunda çözüm yolunu, teslim ve geri alma şartları vb. imkânları (markanın toplam sunumu) da karşılaştırmaktadırlar (Albaum, Duerr ve Strandskov, 2005: 431-450).

Şirketlerin çoğu fiyat tespit edilirken düşünülen maliyetin üzerinde bir kazanç ilave eder (ürünün maliyetine göre fiyatlandırma) Başka bir yöntem ise, arz edilen ürüne müşterilerin en fazla ne kadar ödeyebileceğine göre tahminine dayanan değer esasına göre fiyatlandırmadır. Ancak tüketiciye göre belirlenen bu değer fiyatının maliyetlerin üstünde olması halinde şirket kar elde edebilir. Bazı durumlarda ise, müşteri tarafından sunulan paketin olabildiğince fazlasının alınmasını isterler. Bu da tüm paketi alacak müşteriye, parçaların fiyatları toplamından daha az tutan özel bir fiyat önererek yapılır.

1.4.4 Pazar İstihbaratı Geliştirmek ve Kullanmak

Pazarlamada pazar hakkında bilgi toplama, pazar analizi yapma, sürekli pazarı izleme faaliyetleri; Üretilen ürüne karar verme, ürünün fiyatını ve konuşlandırmasını yapma, pazara sunulan ürünün gelişimine yön vermek için kullanılır. Bu nedenle toplanan bilgilerin niteliği çok önemlidir. Bu nedenle pazarlamacıların aşağıdaki konularla ilgili bilgileri sürekli güncel tutması gerekmektedir (Kotler, 2000: 106).

Güncel tutulması gereken pazarlama konuları şunlardır (Kotler, 2000: 178):

Görev Ortamı: Tüketicilerle ilgili bilgiler İşbirliği yapılan şirketlerle ilgili bilgiler, Rakip şirketlerle ilgili bilgiler.

Makro-Ortam: Ekonomik, Sosyal, demografik, iletişim, mevzuatlara ve yaşam tarzlarına göre eğilimleri,

Şirket Ortamı: Şirket satışları ve Pazar hisseleri, Şirketin verdiği siparişler ve şirkete gelen siparişler, Şirket maliyetleri, Müşteri, ürün, kesim, kırsal, sipariş büyüklüğü ve coğrafi konum açısından müşteri karlılığı, diğer bilgiler.

1.4.5 Satış ve Müşteride Bağlılık Yaratmak

İşletmeler için müşteriler çok önemlidir. Bu sebepten dolayı arz edilecek olan bir ürün veya hizmetin sunumu, fiyatlandırması, promosyonların seçimi, markalanması vb. hususlar özenle seçilmelidir. Çünkü kurumlar müşterileri soğuk, ılık, sıcak olarak değerlendirebilirler. Önemli olan sıcak olan doğru adayı yakalamaktır. Bunun nedeni ise çok açıktır. Bunlar ürünleri almaya en yakın kitlelerdir. Bu kitlenin imkânları en iyi, en istekli ve en çok satın almaya hazır olan gruptur.

Eskiden, pazarlamacılar ürünlerini satmak için, müşterinin dikkatini çekip ilgisini uyandırarak satın alma isteği yaratmaya çalışır, bunu yaparken de müşteriden gelen itirazların her birine cevap vermeye özen gösterirlerdi ancak günümüzde bu algı çok değişti artık satıcılar daha çok müşteriye dinleyip, müşterinin beklentilerini anlamaya yönelik sorular sorabilecek şekilde yetiştiriliyorlar. Günümüz pazarlamacılarının sorularını aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Kotler, 2000: 178):

Durum soruları: Bunlar bazı temel soruları sorar ya da alıcının bugünkü durumunu oluşturur. Örneğin, Bu tesiste kaç kişi çalışıyor?

Sorun soruları: Bunlar alıcının mevcut durumunda karşılaşmakta olduğu sorunlar, zorluklar ve memnuniyetsizlikler ve bunlara karşı tedarikçinin kendi ürün ve hizmetleri ile çözüm getirebileceği durumlarla ilgilidir. Örneğin, sistemin hangi kısımları hatalara neden oluyor?

Sonuç soruları: Alıcının karşılaştığı memnuniyetsizliklerin neden olduğu sonuçlar sorgulanır. Örneğin, bu sorun sizin verimliliğinizi nasıl etkiliyor?

Gereksinim-yarar soruları: Bunlar, önerilen çözümlerin değeri ve yararlılığı hakkındadır. Örneğin, eğer biz hataları, %80 oranında azaltabilirsek, sizin tasarrufunuz ne olur?

Günümüzde internetin ve bilgisayarın yaygın bir şekilde kullanılmasıyla satışılar hem müşterileri ile ilgili bilgileri güncel tutup saklayabiliyorlar hem de çok fazla müşteri ziyaretine gitmeden satış gerçekleştirebiliyorlar. Bu satış maliyetlerini azaltan bir unsur. Bir işletmenin sürekli satış yapmasının ya da müşteri kazandırmaya çalışmasının verimli olup olmadığına karar verirken, işletmeler satış maliyetleri ile eldeki müşterinin ömür boyu kara sağlayacağı katkıyı kıyaslarlar. Kazanılacak bir müşterinin maliyeti sağlayacağı kardan daha az ise eldeki müşterilerin kara katkısını artırmanın yolları üzerinde durulmalıdır. Bu durum da bir müşteriyi şirkete ömür boyu bağlı tutabilmenin yolları üzerinde yoğunlaşmamızı gerektiriyor. Artık pazarlamacılar sadece bir ürünü tedarik eden değil, sahip olduğu müşterilere birden fazla ürün ya da hizmet sunan konumunda olmayı tercih ediyorlar.

Şirketler açısından bakıldığında müşterileri; ürünlerini ilk defa satın alan, tekrar satın alan, sürekli alan, sözcü, (Şirketinizin sözcülüğünü yaparlar), üye, ortak firmaya üye olan, kısmi hissedar, vb. gruplara ayırabiliriz (Kotler, 2000: 187).

Bu müşterilerin hizmet ya da üründen faydalandıktan sonraki durumlarını ve memnuniyet derecelerini ise çok hoşnut, hoşnut, kayıtsız, hoşnutsuz ve çok hoşnutsuz olarak sınıflandırabiliriz. Ürünü ilk defa alan müşterilerin ürün hakkındaki izlenimleri çok önemlidir, çünkü oluşan izlenim ürünün tekrar talep edilmesini sağlayacağı gibi bir daha almama durumunu da doğurabilir. Bu sebepten dolayı şirketler genelde çok hoşnut ve hoşnutsuz müşteriler üzerinde yoğunlaşırlar. Ancak iyi bir pazarlama stratejisine sahip olan bir firma, hoşnutsuz müşterilere de kulak vermeli, onların memnuniyetsizliklerine çözüm aramalıdır. Çünkü hoşnutsuz müşteriler ürün ve firma hakkında olumsuz algı yaratabilir diğer müşterileri etkileyebilirler. Bu nedenle, şirketler dikkatli davranarak, kaybedilen müşterilerin maliyetini hesaplamak ve buna göre tedbirler almalıdır.

Bir şirket için önem arz eden konu ürünü ikinci defa alan müşteriler üzerinde yoğunlaşmasıdır. Bu müşterilere çapraz satış (ürün yelpazesini genişleterek satış) ya da yükseltme satışı (söz konusu ürünün daha üst sunumlarının yapılması) gibi teknikler uygulanarak sürekli hale getirilmeye çalışılır. Bunun nedeni ise çok açıktır. Bu müşteriler ürünü daha fazla satın alma isteği içinde olurlar, fiyat değişimlerinden

fazla etkilenmezler, bağılıkları verilen hizmetin maliyetini zamanla azaltır ve bu müşteriler şirketin reklamını iyi yönde yaparlar.

Sürekli müşteriler karşısında şirketler, bu müşterilerle ilgili bilgilerini daha güncel tutarlar, bu müşterilerini hoşnut etmeye daha çok vakit ayırırlar ve sorun çözme konusunda daha aktif davranırlar. Bu müşterilere yönelik olarak, üyelikle bazı özel avantajlar verme, müşteriye ortak ya da hisse sahibi gibi görerek kararlara ortak etme yaklaşımları da pazarlamada müşteri çekmek için kullanılan yöntemlerdir.

1.5 Strateji ve Pazar İlişkisi

Firma pazarın nabzını çok iyi tutmak zorundadır. Bunu da pazarda yürüttüğü faaliyetler sayesinde yapabilir. Pazarın ihtiyaçlarını, tüketici istek ve taleplerini doğru bir şekilde tespit ederek bu doğrultuda stratejisini belirleyen firmalar rakiplerine oranla daha avantajlı bir durumda bulunurlar.

Firmaların rakip firmalara göre daha fazla talep oluşturmalarının üç şekli vardır.:

1. Ürünlerinin fiyatlarını rakiplerine oranla düşük tutmaları,
2. Müşterinin diğer maliyetlerini minimize etmesine imkân vermesi,
3. Ürünü daha cazip kılacak ek imkânlar sunma.

1.5.1 Fiyatı Daha Düşük Tutma Yoluyla Kazanmak

Bu strateji özellikle yüksek pazar payına sahip şirketler tarafından uygulanır. Amacı ise; rakiplere göre daha düşük bir fiyat sunarak veya belli hizmetlerden vazgeçme durumunda olan müşterilere buna istinaden bazı indirimler yapma esasına dayanır. Örneğin, şirketten teslimat istemeyen bir müşterinin 50 TL indirim alması vb. teknikler kullanma yöntemini gösterebiliriz.

1.5.2 Müşterilerin Diğer Maliyetlerini Düşürmelerine Yardım Etmek

Şirketin müşterisine düşük fiyat sunmasının iki yöntemi vardır. Birincisi, şirketin satış fiyatı daha yüksek olmakla birlikte, müşterinin uzun vadeli maliyetinin daha düşük olacağını ileri sürmek. Örneğin, Türk Traktör marka bir traktör satmaya çalışan pazarlamacının, müşterilerini ürünü almalarına ikna etmek için ürünlerinin rakip ürünlere göre daha pahalı olmasına rağmen, 3 yıl daha uzun ömürlü olduğunu, herhangi bir arıza durumunda daha hızlı çözüm garantisi verdiklerini, ürünlerini

elden çıkartmak istediklerinde kullanılmış makine pazarında daha yüksek fiyata satabileceklerini öne sürerek müşterileri ikna edebilir. İkinci yol ise; müşteriye diğer maliyetlerinden bazılarının nasıl düşürüleceği hususunda bir takım tavsiyeler vermektir. Örneğin müşteriye sipariş verme maliyetini azaltmak için tedarikçi ile elektronik ortamda iletişime geçeceği bir bilgisayar yazılımının verilmesi, stok maliyetlerini düşürmek için tedarikçilerin müşterilere daha az sayıda malı daha sık sevk etmeyi önermeleri, tedarikçi ile alıcı arasından konsinye satışların yapılması vb. gibi (Treasy ve Wiersama, 1995: 47).

1.5.3 Müşteriye Daha Çok Yarar Teklif Ederek Kazanmak

Firmalar müşterilere ulaşmak adına aşağıda belirtilen maddelerden bir ya da birden fazla önerileri sunabilirler:

- a. Alıcının isteklerine uyma (ör; müşteriye özel ürün tasarımları ve jestler)
- b. Daha büyük kolaylık (ör; sipariş, ödeme, istek bildirme kolaylığı)
- c. Daha hızlı servis (ör; hız konusunda iddialı olmak)
- d. Daha fazla ve daha cazip hizmetler,
- e. Ürünler hakkında eğitim ya da danışmanlık yapma,
- f. Sağlam garanti sunma,
- g. Faydalı bilgisayar yazılım ve donanımı sunma,
- h. Farklı faydalar barındıran üyelik sistemi,
- i. Sık alışveriş yapan müşteri ödül programı,
- j. Bir yarar paketi içeren üyelik kulübü,
- k. Şirketin en değerli müşterilerine bir VIP programı,
- l. Bir özel müşteri tanıma programı kurmak.

1.6 Pazarlama Stratejilerinin Yönetsel Boyutu

Bir şirketin başarılı olabilmesi için stratejik pazarlama kadar yönetsel pazarlamasının da iyi olması gerekmektedir. Bu da işletmenin şimdiki (yıllık plan) ve gelecekte olması muhtemel durumunu planlaması (stratejik plan) ve ona uygun davranmasını gerektirmektedir. Yapılan pazarlama planlarını altı başlık altında toplayabiliriz:

- a. Ürün pazarlama planları,
- b. Ürün kategorilerini pazarlama planları,

- c. Pazara yeni sunulacak olan ürünlerin planlanması,
- d. Pazar kesim planları,
- e. Coğrafi bölgelere göre pazar planları,
- f. Müşteri çeşitliliğine göre planlar,
- g. Bu planlar gözden geçirilmeli ve sürekli update edilmelidir.

Her pazarlama planı kısaca aşağıdaki bölümleri içermektedir:

a. Durum Analizi: Bu analiz, mevcut durumun değerlendirilmesi, güçlü ve zayıf yanların analizi, şirketin karşılaşılabileceği başlıca sorunlar ve gelecekle ilgili başlıca varsayımları içerir. Tablo 1.4'te SWOT analizi için örnek bir tablo verilmiştir.

b. Amaçları ve Hedefleri Saptamak: Yöneticiler amaçları ve hedefleri tespit ederken analiz aşamasından karar aşamasına geçerler. Yönetici bu aşamada amaçları ve hedefleri çok iyi tanımlamalıdır. Amaçlar mali olarak gerçekleştirilebilir ve şirketin içyapısını ile uyumlu nitelikte olmalıdır. Örneğin; kar marjını yükseltmek, pazar payını arttırmak, müşteri memnuniyetlerini arttırmak. Bir hedef belli bir büyüklük ve erişilme tarihini içerir. Örneğin, Pazar payını 1 yıl içinde % 20'den % 25'e yükseltmek.

c. Pazarlama Stratejisini Seçmek: Bu aşamada hedeflenen Pazar seçilirken, ürünün fiyatının tespit edilmesi, beklenen değer beklentisi, dağıtım ve iletişim gibi temel stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir (Vavra, 1999: 99).

d. Eylem Planı: Alınan kararların eyle dönüşürülmesini ve söz işlerin iş görenlerle paylaştırılması ve takibi durumunu içerir.

e. Kontrol: Üç aylık dönemlerle yapılan işlerin hedeflere yönelik sonuçlar verip vermediği denetlenir.

Tablo 1.4: SWOT analizi örneği (Kotler, 1997).

	Başarım				Önem			
	Büyük Güç	Küçük güç	Nötr	Küçük Zayıflık	Büyük Zayıflık	Yüksek	Orta	Düşük
Pazarlama								
Şirketin şöhreti								
Pazar payı								
Ürün kalitesi								
Hizmet kalitesi								
Fiyatlandırmadaki etkinlik								
Dağıtımdaki etkinlik								
Promosyondaki etkinlik								
Satış gücünün etkinliği								
Yenilik yapmadaki etkinlik								
Coğrafi kapsama alanı								
Finansman								
Sermaye maliyeti / temin imkânı								
Nakit akışı								
Mali istikrar								
İmalat								
Tesisler								
Ölçek ekonomileri								
Kapasite								
Yetenekli ve bağlı işgücü								
Zamanında üretebilme								
Teknik imalat becerisi								
Organizasyon								
Vizyonu olan yetenekli önderlik								
İşine bağlı çalışanlar								
Girişimcilik yönetimi								
Esneklik / tepki gösterebilirlik								

1.6.1 Pazarlama Başarısının Değerlendirilmesi ve Denetlenmesi

Güçlü bir pazarlama yürütülen pazarlama yöntem ve sonuçlarının etkili biçimde denetlenmesini gerektirir. Bu sayede uygulanan pazarlama stratejisinin başarılı olup olmadığının kontrolü yapılır varsa mevcut aksaklıklar ve

öngörülemeyen yeni durumlarla ilgili değerlendirmeler yapılır. Bu değerlendirme iki şeye katkı sağlar (Taşkın, 1997: 80-87).

a. Oluşan neticenin sebep ve sonuçlarını değerlendirerek bunları düzelterek kararları almak,

b. Mevcut pazarlama stratejisini denetleyerek zayıf olan alanların gelişmesi için planlar yapmak.

İşletmeler bu hususta üç karne üzerinden değerlendirmeye alınır. Birincisi, mali karnedir (gelir tablosu, bilanço, nakit akış tablosu), ikincisi, pazardaki etkinliğin değerlendirildiği pazarlama karnesidir. Üçüncü karne ise, şirketin pay sahipleriyle ilgili olan karnedir. Burada ki temel unsur şirketin yalnızca hissedarlarını değil, şirket çalışanları, tedarikçileri, dağıtımçıları, bayiler gibi şirketten çıkarı olanların memnuniyetini karşılama oranının değerlendirilmesidir.

Bu durum çok önemli bir göstergedir. Örneğin, şirket kar ediyor ancak çalışanlar giderek mutsuzlaşıyorsa şirketin buna hemen bir önlem alması gerekir (Kaplan ve Norton, 1999).

Pazar payı: Burada şirketin tüm satışlarının şirketin hedeflediği pazardaki tüm satışlara oranlanması gerekir. Böylece şirketin kendisiyle benzer ürün ya da hizmeti satan rakipleriyle olan durumu daha iyi karşılaştırılabilir.

Müşteriyi şirkete bağlı tutma: Ne kadar yeni müşteri kazanılmış ve de mevcut müşterilerden herhangi bir kayıp var mı durumu incelenmelidir.

Müşteri memnuniyeti

Görelî ürün kalitesi

Görelî hizmet kalitesi

Diğer göstergeler: Ör, satış elemanlarının maliyetinin satışa oranı vb.

Şirketlerin pazarlama denetlemelerindeki amaç; bir şirketin pazarlama fonksiyonunun ne olduğu, nasıl yürütüldüğü ve etkinliğinin ne olduğunu açıklamaya çalışır. Bu durumda başarılarını sürekli artırmak isteyen şirketler pazarlama fonksiyonu ile birlikte finansman, satın alma, AR-GE vb. gibi işlevleri de düzenli aralıklarla incelemeli, var olan bir değişiklik karşısından uygun şekilde organize olmalarını temin etmelidirler.

Günümüzde artık bilginin zaman ve mekândan bağımsız hareketi çok yaygınlaşmıştır. İnternet bu konuda en büyük araçlardan birisi durumundadır. Artık şirketlerin çok büyük olmasının bir önemi kalmamıştır. Şirketler sanal olabilir, bir tüketici talebini online olarak yapabilir.

Bu durum ise şirketlere olumlu olarak yansımakta ve kendi fonksiyonlarını artırmaktadır. Daha önce çok daha kısıtlı olan tedarikçi ağı şimdilerde internet yoluyla çok daha yaygınlaşmış ve en cazip tedarikçilere ulaşma imkânı genişlemiştir. Bundan dolayı teknolojiden yararlanmak onun sunacağı kolaylıklardan faydalanmak gerektirmektedir. Öyle ise; Bu aşamada konuyla ilgili birkaç yöntem sıralayabiliriz:

a. Bir müşteri veri tabanı kurmak ve bunu etkili bir şekilde yönetmek: Zengin bir veri tabanına sahip olan bir şirket, yüksek derecede etkili hedefleme yapabilir.

b. Şirketin internetten nasıl yararlanacağı konusunda belirli bir kavram geliştirmek: Burada bir şirketin interneti kaç değişik şekilde kullandığı ve bunları nasıl geliştirmesi gerektiği konusunun üzerinde durulur. Örneğin bir şirketin sadece web sitesinin olması değil, web sitesinin ilgi çekici şekilde olması gerekir (Treacy ve Wiersama, 1995: 47). Aşağıda bir işletmenin interneti kaç değişik şekilde kullanabileceği özetlenmiştir.

Tablo 1.5: İnterneti kullanmanın yedi yolu (Kotler, 2000).

1.Araştırmalarda bulunmak
2.Bilgi aktarmak
Firmanın mevcut ürünleri, sunmuş olduğu hizmetler ile iştirak ve geçmişi ile ilgili bilgi (coca-cola)
Müşterilere sunulan hizmetler (palm-pilot)
Müşteriye danışmanlık (amazon, gittigidiyor.com, google.com)
Müzikaller, kitaplar, mecmualar, video filmleri seçmek için sesli ve/ veya görsel klipler
Personel ve satış unsurlarına ait bilgiler (intranet) Aracı kuruluşlar ile ilgili bilgi platformları (ford)
Meta-enformasyon vermek (edmond's)
3.Eleştiri platformlarına olanak sağlamak
4.Eğitim vermek
5.Elektronik ortamda siteye bağlı olarak alım-satım yapmak
İlave sipariş verme imkânı (dell computer)
Sadece sipariş verme kanalı (amazon)
6.Elektronik ortamda siteye bağlı olarak müzayede veya mübadele imkanı vermek
7.Tüketicilerine siteye bağlı olarak "bit"ler vermek

c. Şirketin manşetini ilgili sitelere koymak: Şirketler hedef müşterilerinin hangi web sayfalarını ziyaret etme olasılığı olduğunu ve o sitelere kendi manşetlerini koymayı düşünmelidirler (Sullivan, 2002: 54).

d. Kolay erişilebilir olmak ve müşterilerin telefonlarına yanıt vermekte hızlı davranmak: Müşterilerin en fazla önem verdiği konulardan biri şikâyetlerinin ne kadar ivedilikle ve sağlıklı bir şekilde çözüme kavuşturulduğudur. Bu nedenle şirketler bu yöndeki politikalarını sürekli iyileştirmek ve müşteriye hızlı dönüş yapmak durumundadırlar.

Yukarda bahsedilen konulardan da anlaşılacağı üzere günümüzde şirketler; Pazarlama araştırmaları, müşteri hizmetlerinin sunulması, reklam ve tanıtım faaliyetleri gibi konuları telefonla ya da belli aralıklarla yapılan müşteri ziyaretleri yerine daha etkili ve sürdürülebilir olan müşteriler tarafından da daha çok beğenilen 7/24 saat hizmet veren internet imkânları ile yapmaya yönelmektedir.

Bu bağlamda, internetin dünyadaki ve Türkiye'deki kullanım trendini özetlememiz gerekirse, İnternetin ana vatani olan ABD, yaşanan finansal krizlerin teknolojik şirketleri etkilemesine rağmen, iletişim ve teknolojideki meydana gelen gelişmeler sayesinde büyümesini devam ettirmiştir. Yapılan araştırmalardan da görüleceği üzere özellikle bilgi teknolojileri sahasında yaşanan gelişmeler ABD ekonomisi içinde diğer sektörlerin iki katından daha fazladır. Ayrıca e-ticareti en çok destekleyen ülke olmasının yanı sıra en yüksek internet erişim hızına da sahiptir.

Günümüzde internet en çok ABD'de kullanılmaktadır. ABD'yi Kanada, İngiltere, Avustralya, Almanya, Hollanda, İtalya, İsveç gibi Avrupa ülkelerinin yanı sıra Japonya takip etmektedir. Türkiye'de ise e ticaret pazarı 1 milyar dolardır. Türkiye'nin aylık toplam sayfa gösteriminin 100 milyar adedi bulunduğundan değerlendirilmektedir. Bunun yanında bir kullanıcının günlük ortalama sayfa ziyareti 30 civarındadır. Bu ziyaretlerinde %40'ı yabancı sitelerin tıklanması ile gerçekleşmektedir. (Özdemir, 2003: 49-50).

1.7 Kurumsal Yönetim Açısından Pazarlama Stratejileri

Semihhan Aydemir, (Erişim Tarihi:29.06.2015, www.satisteknikleri.org/pazarlama-teknikleri/pazarlama-stratejileri/pazarlama-stratejileri_nelerdir.html) sitesinde yayınlanan Pazarlama Stratejileri konulu makalesinde, Pazarlama Stratejileri ile ilgili olarak; Yeni yükselen pazarlama, her ne kadar uluslararası

firmalar için çok önemli bir pazar olmakla birlikte, pazarlama stratejileri açısından çok hassas olmayı gerektirir. Firmalar çok kapsamlı araştırmalar yapmak suretiyle bölgedeki müşterilerin yaşam tarzı ve alım gücünü iyi analiz etmek zorundadır. Rekabet güçlerini bu şekilde artıtabilirler.

Bu pazarların birçok sektörde hala birincil talebi oluşturamadığı unutulmamalıdır. Diğer bir önemli olgu ise, dağıtım kanallarının ve satış sonrası verilen hizmetlerin çok iyi planlanmasının gerekliliğidir.

Ayrıca, hızlı tüketim mallarına olan talebin fazla olması, beyaz eşyalara, otomobil, tekstil ve gıda gibi sanayii kollarındaki kuruluşları bu alanlara yönlendirmiştir. Emerging markets diye adlandırılan bu pazarların cazibesinin yanı sıra bu durumu tetikleyen belki de en önemli husus gelişmiş ülke pazarlarının doymuş Pazar olmasından kaynaklanmaktadır. Birçok araştırma her sene Çin pazarının ABD'den çok daha fazla buzdolabı sunduğunu, Çek Cumhuriyetinde satılan arabaların sayısının İsveç'te satılan araba sayısından daha fazla olduğunu göstermektedir (Smıdkova, 1998: 84) demiştir.

1.7.1 Yükselen Pazarların Yapısal Özellikleri

1980'li yılların sonlarına kadar uluslararası pazarlara girmeye çalışan firmalar, hazırda bulunan ürünlerini ihraç ederek yeni müşterilerin onları er ya da geç kabulleneceklerini düşünmüşlerdir. Bu işletmeler mal ve hizmetlerini ufak farklılıklar yaparak, tanıtım faaliyetleri aracılığıyla o bölgenin dinamiklerine uyarlamakla kalmışlardır. Yüklesen pazarlara da benzer strateji uygulayan firmalar ilk yıllarda başarılı olamamışlar ve pazardan kaçmışlardır. Bu durum bu pazarların dinamiklerinin öbür pazarların dinamiklerinden oldukça farklı olmasından kaynaklanmıştır.

Şöyle ki;

Kişi başına düşen milli gelirin düşük olması halkın özellikle de ithal ürünlere yönelmesini olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle Rusya ile Çin gibi ülkelerde ülke içinde bölgesel anlamda yaşanan gelir dağılımındaki farklılıklardan meydana gelmiştir.

Ayrıca bürokratik engellemelerin yanı sıra ithal ürünlere uygulanan dolaylı vergiler mevcuttur. Bazı bölgelerde yasa dışı (rüşvet, çeteleşme vs.) yöntemlerle

sorun çözüme yollarına başvurulmaktadır. Mevcut yasaların yetersiz olmasından dolayı ticari haklar yeterince güvence altına alınmış durumda değildir.

Merkezi planlamayla yönetilen yükselen pazarlar halen ” Satıcı piyasası” durumundadır. Tüketici istekleri göz ardı edildiğinden dolayı mamulün fonksiyonu kalite ve estetiğin önüne geçmiştir. Bu durumda bile belirlenen fiyatlarla yine de ürünler alıcısını bulmuştur. Satış sonrası hizmetlerde ise olumlu yönde neredeyse hiçbir gelişme olmamıştır.

Ürünlerin dağıtım kanalları ile ilgili karmaşıklık iletişim sisteminin yetersizliğiyle birleşince de bu ülkelerde mal ve hizmetlerin dağıtımı çok karmaşık bir hal almıştır. Bu pazarlarda toptan ticaret merkezi otoriten alınan izinle yapılabilmekte, perakendecilikte ise çetin pazarlıklar sonucunda olabilmektedir (R. Smyth, 1998: 786).

Yükselen pazarlardaki ülkelerin çoğunda iletişim açısından çok geri düzeyde ve organize değildir. Bu nedenle müşteriler hakkında sağlıklı bilgi elde etme imkânı çok güçtür. Güvenilir bir pazarlama araştırmaları yapmak ise neredeyse imkânsızdır.

Bu bilgiler doğrultusunda bir işletmenin yeni yükselen pazarlara girmek için oluşturacakları pazarlama stratejilerini belirlerken şu hususlara dikkat etmelidirler.

Hedeflenen müşteriler kim? Bu kitlenin mevcut ihtiyaçlarını karşılayacak, mal, fiyat, dağıtım ve tutundurma unsurlarından meydana gelen karma ne şekilde olmalıdır?

Bu pazarların dinamiklerine uygun yönetim sergilenmelidir? (Erişim Tarihi: 29.06.2015, www.satisteknikleri.org/pazarlama-teknikleri/pazarlama-tratejileri/pazarlama-stratejileri-nelerdir.html).

Serbest piyasa ekonomisine geçen ülkelere Çek Cumhuriyeti, Polonya ve Macaristan gibi ülkelerin dışında kalan ülkelere kişi başına düşen gelirleri çok düşüktür (Theobald-Mckenna, 1998: 492).

Gelişmiş ülkelere nazaran bu ülkelerdeki sosyal sınıfların dağılımı çok farklıdır. Gelirin çoğunu üst gelir gruplarını oluşturan çok az bir zümre alırken geriye orta gelir grubu diye adlandırılan diğer kesim ise geriye kalan geliri paylaşmaktadır. Sosyal devlet anlayışından dolayı batılı anlamda yoksulluğa rastlanmamaktadır. Sosyal sınıflardaki bu farklılıklar nedeniyle bu pazarlara girmeye çalışan işletmeler için çok önemlidir. Çünkü ürünlerini bu farklılıkları dikkate alarak planlarlar.

Gelişmiş olarak sınıflanan ülkelere yaşayan orta düzey tüketicilerin harcanabilir ve isteğe bağlı olarak harcanabilir eğilimleri bu ülkelere göre çok

farklıdır. Yeni yükselen pazarlarda bulunan ve orta düzey tüketici olarak adlandırılan tüketiciler harcamalarını gelişmiş ülkelerin orta düzey tüketicilerine göre daha temel ihtiyaçlara yapmaktadırlar.

Yani gelişmiş ülkeler olarak adlandırılan, ABD, Almanya, Fransa, İngiltere, Hollanda vb. ülkelerde yaşayan orta düzey tüketiciler Maslow'un ortaya koyduğu ihtiyaçlar hiyerarşisinde üst basamakları yaşarlarken, yeni yükselen pazarlar olarak adlandırılan Rusya, Çin, Çek Cumhuriyeti ve Macaristan gibi ülkelerin orta düzey tüketicileri orta düzey ihtiyaçlarını gidermek için uğraşmaktadır. İlgilendikleri ürünlerde gösteriştten uzak durarak ürünün daha çok fonksiyonel özellikleriyle ilgilenmekte, daha ekonomik ancak kaliteli ürün almaya önem vermektedirler. Gelirleri az olduğu için maliyetleri artıran ilave ürünlere ilgi göstermemektedirler. Eğitim politikaları gereği nüfusun yarısından fazlasının ihtisas sahibi insanların oluşturduğu müşteriler oldukça bilinçli ve seçicidir. Kadın çalışan sayısı yüksektir. Sosyal yaşamda kadınların rolü ve katkısı artış eğilimindedir. İletişimdeki yeni gelişmeler farklı kültürlere mensup insanlar arasında olumlu etkileşimler yaşanmaya başlamıştır. Bu duruma bağlı olarak özellikle gelişmiş ülkede yaşayan müşterilerin hayat tarzı ve yaşama bakış açılarında meydana gelen değişiklikler özellikle orta tabaka olarak adlandırılan kesimde etkisini hissettirmektedir. Bu gelişmelere bağlı olarak ithal olan mal ve hizmetlere olan taleplerde artmaktadır (Fan, Xıao, 1998: 275).

Ürün kendini ispatlama aşamasında olduğu için bu pazarlarda marka bağımlılığından söz etmek mümkün değildir (Shlapentokh, 1998:200, Erişim Tarihi: 29.06.2015, www.satisteknikleri.org/pazarlama-teknikleri/pazarlamastratejileri/pazarlama-stratejileri-nelerdir.html).

1.7.2 Pazarlama Karması Stratejileri

Mamul stratejisi; Yeni yükselen pazarlarla ilgili ekonomik, sosyal ve kültürel alanlar dikkatle incelenmeden ürünlerle ilgili stratejiler geliştirilmemelidir. Ürünlerin ambalaj, tasarım, markalama ve tanıtım faaliyetlerine ilişkin stratejiler kesinlikle orta tabaka tüketicilerin isteklerine özgü olmalıdır. Alım güçlerinin imkân vermemesine rağmen yine de bu pazarın tüketicileri, kaliteli ithal ürünleri yerel mal ve hizmetlere tercih etmektedirler. Bu durumun sebebi yaşamış oldukları tecrübeler doğrultusunda ürün fiyatının satın alma tercihlerinde başlı başına bir unsur olmadığını görmüş

olmalarıdır. Ürünün stili ve kalitesi kadar, satış sonrası hizmetlerin de önemli olduğunu düşünmektedirler. Bu pazarlarda yaygın olan dağıtım ve depolama sorunları sebebiyle özellikle sunulan mal ve hizmetlerin tasarımı ve ambalajlanmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Talebe karşı satın alma miktarının çok az olmasına karşı satın alma sıklığı fazla olması küçük boyutlu ürünlere olan talebi arttırmaktadır. Bu da doğal olarak birim başına düşen maliyetleri yükseltmektedir. Bu konular dikkate alınarak bu pazarlarda tüketicilere daha objektif bir şekilde ulaşabilmek için, ürünlerin küçük boyutta tasarlanıp uygun fiyatlı olması “hedef maliyet” (target costing) daha ürünün tasarlanırken cazip fiyatı belirleyecek şekilde çalışma yapılması gerekir.

Çok uzun seneler dış dünyadaki gelişmelere uzak kalan bu ülkelerin büyük bir kısmında Latin alfabesi kullanılmadığından dolayı, ambalajlama işlemlerine dikkat edilmeli ısı, ışık, sıvı teması vb. konularda hassas davranılmalıdır. Çıkacak olan ürünleri denemeye hazır durumda bulunan bekleyen taleplerde düşünülerek daha gerçekçi bir hedef belirlemek daha akıllıca bir strateji olur. Tüketicilerin markalardan kolayca vazgeçebileceği öngörülerek markalama stratejisi oluşturulurken bu husus özellikle incelenmelidir. Çünkü yeni markalarla tanışan müşteriler hali hazırda kullanmış oldukları markalardan kolayca vazgeçebilmektedir. Bu sebeplerden dolayı özellikle bu pazarlarda kalıcı bir marka imajı yaratmak çok güç bir unsurdur. Dünyaca ünlü olan bir çok markanın daha zorlandığı aşıkardır Grewal, Krrewal ve diğ., 1998: 335).

Markaların üzerinde bulunan logoların dahi o yöre için ne anlama geldiği araştırılmalı, yanlış anlaşılmalara sebebiyet verecek işaret ve şekillerden kaçınılmalı, akılda kalıcılığı artıracak bölge halkının olumlu karşılayacağı ya da sempati duyabileceği vb. artıları olan (ünlülerden, tanınan sporculardan, sanatçı ve akademisyenlerden) faydalanılmalıdır.

Yani firmaların bu pazarlara öncelikle kendi ürünleriyle girerek tüketicilerin alışkanlıklarını değiştirmesini beklemek yerine, o bölge tüketicilerinin yaşam tarzı ile ekonomik durumlarına yönelik mal ve hizmetler üreterek pazara sunmak daha akıllıca olacaktır (Erişim Tarihi: 29.06.2015, www.satisteknikleri.org/pazarlama-teknikleri/pazarlama-stratejileri/pazarlama-stratejileri-nelerdir.html).

Fiyatlandırma stratejileri; Yeni yükselen pazarların tüketicileri alım güçlerinin kısıtlılığından dolayı ürün tercihlerinde ürünlerin temel fonksiyonel özelliklerine dikkat ederler. Ürünleri tercih ederken pahalı ve karmaşık fonksiyonlu ürünler yerine

daha ekonomik ve birçok fonksiyonu olan kullanımı kolay ve sade ürünleri tercih etmektedirler. Örneğin, kasetçalarlı radyoyu, normal radyo fiyatına alarak, ürünün içindeki madde bittiğinde aynı ürünü bardak yerine kullanabileceği kavanozlara dönüştürmek onları çok mutlu eder. Mal ve hizmete ilave edilecek her değer tüketicileri psikolojik yönden olumlu bir şekilde etkileyecektir (Manning, ve diğ., 1998: 375).

Yeni yükselen pazarların tüketicileri kusurlu fiyatlandırmalardan daha çok, oluşturulan fonksiyonel değerlere rağbet etmektedirler. Üretilen ürünlerin maliyetlerinin düşük olmasına özen gösterilerek aynı zamanda katma değeri ve fonksiyonu yüksek ürün mal ve hizmetler olması önem arz etmektedir. Bu gerekçelerle yeni yükselen pazarlarda ürünlerde en düşük maliyet hesaplanarak kitle pazarlamasına göre planlama yapmak firmaların faydasına olacaktır. Bu strateji sayesinde düşük karlarla sektörde yer tutmak daha doğru olacaktır.

Fiyatlandırmada en önemli konulardan biriside, yeni yükselen pazarlardaki finansal yetersizliklerdir. Bu durumun yetersizliği pazarlama olanaklarını da kısıtlamaktadır. Üyelik sistemi, kredi kartı ile yapılan satışlar, abonelikler vb. pazarlama çeşitliliklerinin çoğu zaman uygulanamaması firmalar açısından bir kayıp olarak görünmekte işletmeler bu durumdan doğan kısıtlamaları taksitlendirme, satış sonrası hizmetler, ücretsiz bakım ve onarım gibi sağladıkları olanaklarla kapatmaya çalışmışlardır. Doğal olarak iki taraflı güvenin oluşmadığı durumlarda taksitli satışlarla pazarda tutunmakla “İlişkisel Pazarlama” ya (relationship marketing) olmaktadır. Aldıkları tedbirlerle maliyetlerini indiren firmalar, yeni yükselen pazarlara yaptıkları ihracatta çok önemli sonuçlar alabileceklerdir. Bu şekilde davranmayan işletmeler eğer doğrudan fiyat indirimine başvurlarsa bulundukları pazarda birbirlerinin kazançlarını olumsuz etkiler ve rekabet avantajlarını kaybederler. Bu pazarda en doğru unsur “müşterilerin mevcut alım güçlerini arttırmaktır.

Ürünlerin fiyatlarındaki azaltmadan ziyade sunulan temel ürünün yanında hediye ürünler vermek pazarı olabildiğince büyütecektir (Erişim Tarihi: 29.06.2015, www.satisteknikleri.org/pazarlama-teknikleri/pazarlama-stratejileri/pazarlama-stratejileri-nelerdir.html).

Dağıtım stratejisi; Ürünün dağıtım ve lojistiği başarının temel unsurları arasındadır. Ürünün kalitesi ve cazibesi ne olursa olsun, eğer ürün zamanında istenilen yerde olmuyorsa yerini hemen bir başka ürüne ve firmaya kaptırabilir.

Özellikle hızlı tüketim maddelerinin biran önce dağıtım kanalları vasıtasıyla tüketiciye ulaşması bu pazarlarda çok önemlidir. Dağıtım merkezleri genellikle büyük yerleşim yerlerinde bulunmaktadır. Kırsal bölgelere ulaşmak için farklı denemeyi gerektirmektedir (Dawar, Frost, 1999: 492).

Araçlarla taşımacılığın yanı sıra açık hava pazarlarında firmaların tercih edebileceği yöntemlerin başında gelir. Bu durumda yapılan dağıtım sık ve az olunca, birim başına düşen dağıtım maliyetleri artar ve lojistik ağının yetersizliği nedeniyle de ürünün dağıtımında büyük aksaklıklar ve farklı sorunlar yaşanmasına neden olur. İşte tamda bu durumda ilişkisel pazarlamanın önemi ortaya çıkar ki bunun çözüm yolları da genellikle araçların finansman sorununu çözerek, ürünlerini vadeli satış, takas yöntemini kullanmak ya da toleranslı satış tekniklerini kullanmak gibi yöntemlerle olmaktadır. Araçların eğitilmesi ayrı bir konu ve sorundur. Raf düzenleme, satış eğitimi, stok kontrolü gibi konularda firmaların desteğine ihtiyaç duyarlar. Eğer bu destek sağlanmazsa üretim planlaması yapması imkânsızlaşır. Bu pazarlara girerken özellikle mevcut dağıtım kanallarını kullanmak ve daha sonra kendi dağıtım kanalını oluşturmak gerekir

(Buckley, Casson, 1998: 547).

Sermayenin verimliliğini artırmak için firmaların bir araya gelerek dağıtım kanallarını birleştirmeleri birlikte hareket etmesi onların yararına olacaktır. Örneğin bu yöntem sayesinde Lewis ve Benetton firmaları Orta Asya pazarında başarılı olmuşlardır (Erişim Tarihi: 29.06.2015, www.satisteknikleri.org/pazarlama-teknikleri/pazarlama-stratejileri/pazarlama-stratejileri-nelerdir.html).

Tutundurma stratejisi; Şiddetli rekabetin varlığı bu pazarlarda tutundurma faaliyetlerini çok önemli kılmıştır. Yapılacak olan yaygın tutundurma faaliyetleri uyuyan talebi çekmek adına son derece önemlidir. Çünkü ilk kez denenecek olan ürüne karşı tekrar talep oluşturmak bu yöntemle mümkün görünmektedir.

Bünyesinde çok farklı kültür ve dinleri barındıran özellikle Rusya ve Çin gibi büyük ülkelerdeki tüketicilerin uzun yıllar farklı kültür ve yaşam tarzlarına kapalı olduğunu düşünecek olursak bu ülkelerde yürütülecek olan reklam ve tanıtım faaliyetlerinin öneminin bir kat daha artacağı görülecektir.

Bu pazarlardaki müşterilerin yaşam tarzları, hassasiyetleri, ilgi alanları, zevk tercihleri vb. hassasiyetleri dikkate alınmalı ve yürütülecek tutundurma faaliyetleri aşamasında halkın önem verdiği değerler önceliktir (Andrews, Netemeyer, 1998: 64).

Yeni yükselen pazarlardaki tüketicilerin ürünlerin bir çoğu ile yeni karşılaştığı düşünülecek olursa tutundurma faaliyetleri aşamasında verilecek olan algının duygusallıktan çok, gerçekçi, açık, öğretici ve bilgilendirici olmasına dikkat edilmelidir. Firmaların bu pazarlara girmeden önce kendi imajlarından önce birincil talebi belirleyecek strateji üretmeleri gerekir. Bu bölgelerde iletişim medya planlaması yapmak gerek iletişim araçlarının yetersizliği gerekse teknik verilerin eksikliği nedeniyle çok güçtür. Bundan dolayı en geçerli olan araçları ve teknolojilerinin yetersizliğinden dolayı tutundurma faaliyetlerini planlamak çok güçtür. Bu nedenle bu bölgelerde pazarlama stratejileri genellikle halkla ilişkiler konusunda ve araçlar üzerinden yürütülmelidir. Bu konuda da özellikle halk tarafından benimsenmiş olan ve halkın referans olduğu gruplardan yararlanmak doğru olacaktır. Sunulacak olan tutundurma yöntemi halkla ilişkiler ve araçlara yönelik satış geliştirme yöntemleridir. Reklam faaliyetlerinin “farkında olmayı sağlamak” teması üzerinde oluşturulması toplum üzerinde olumlu etkisi bulunan referans gruplarından yararlanılması işletmelere büyük avantajlar sağlayacaktır. Sunulacak olan numune ürünler ve sponsorluklar ise müşterilerin ilgisini artıracaktır (Chen, Monroe ve diğ., 1998: 357). (Erişim Tarihi: 29.06.2015, www.satisteknikleri.org/pazarlama-teknikleri/pazarlama-tratejileri/pazarlama-stratejileri-nelerdir.html).

1.7.3 Yeni Yükselen Pazarlamada Yönetmel Etkinlik

İhracat, yeni pazarlarda başarılı olmanın belki de en risksiz yöntemlerinden birisidir. Pazarda güçlenen firmalar sabit yatırımlar yerine doğrudan yatırıma yönelmeye başlarlar. Doğrudan yatırıma çok cazip teşvikler sunan özellikle Çin, Polonya, Macaristan, Çek Cumhuriyeti gibi ülkeler bulunmaktadır (Garten, 1998:169).

Bir takım cazip tekliflere rağmen yine de bu bölgelerin kronik sorunları (gerek alt yapı sorunları gerekse mevzuat yönünden yaşanan zorluklar nedeniyle) firmaları farklı alanlara sevk eder. Son dönemlerde işletmeler, stratejik işbirliği temelinde oluşturdukları yatırımlara daha çok rağbet etmektedirler (Henriot, İnotal, 1998: 167).

Yerel ortakları bulunan birçok firma beklentilerini karşılamadığı için özellikle 1990’lı yıllardan başlayarak gözden düşmeye başlamıştır. Bölgeden seçilen yerel ortaklar işbirliği yaptıkları yatırımcı firmaları teknoloji ve finansman kaynağı olarak

görerek kısa sürede çok kazanç sağlama düşüncesiyle hareket etmişler buna karşı yatırımcı yabancı ortak ise, yerel işletmelerin tecrübelerinden yararlanarak planlarını uzun dönemde pazara hâkim olabilmek üzerine kurmuşlardır (Kogut, 1999: 167).

Yeni yükselen pazarlarda 2000’li yıllardan itibaren, dağıtım ve lojistik faaliyetler gibi konularda bir takım yeniliklere gidildiği önemli stratejik oluşumlar ortaya çıkmıştır. Uluslararası imkanlardan da istifade ederek, iş gücü vb. unsurlarda uygun tedarik olanakları sunan ülkelerde üretimler yapılarak bu pazarlarda kurdukları ortak dağıtım kanalları sayesinde pazarda boy gösteren firma sayısı gün geçtikçe artış göstermektedir (L1, Calantone, 1998: 15).

Tüm bu veriler doğrultusunda bu bölgelerde doğrudan sabit yatırımı tercih eden devasa firmalar çok ciddi kontrol ve denetim güçlükleri yaşamaktadırlar. Kendi kültürlerinden yöneticileri sahaya gönderdikleri zamanlarda ise kültürel engellemelerle karşılaşmışlardır. Yönetimsel sorunlarına çözüm üretmek isteyen yatırımcı işletmelerin bu konuda izlemiş oldukları yoldan biriside yörenin dilini ve kültürünü iyi bilen yöneticiler seçmiş olmasıdır. Örneğin, Türk tekstil firmaları, yöneticilerini seçerken Türkiye’de eğitim görmüş olan ancak o bölgenin de kültürünü ve dilini biliyor olan Özbekistan kökenli kişilerden seçmişlerdir (Maidanık, 1998: 7). (Erişim Tarihi: 29.06.2015, www.satisteknikleri.org/pazarlama-teknikleri/pazarlama-strateji-leri/pazarlama-stratejileri-nelerdir.html).

Sonuç olarak; özelliklede gelişmiş ülkelerde bulunan firmalar ve gelişmekte olan ülkeler açısından yeni yükselen pazarlar çok önemli fırsatlar sunmaktadır. Bu ülke pazarlarında faaliyette bulunan firmalar kendi stratejileriyle tutunmak istemektedirler. Burada belirleyici olan pazarda bulunan müşterilerin yaşam tarzları ve alım güçlerinin çok iyi tespit edilmesi olacaktır. Özellikle bu hususların pazarlara girmeden önce sağlıklı bir şekilde araştırılması ürünlerini bu yönde şekillendirmeleri ile mümkün olacaktır. Global anlamda yaşanan tüm pazarlamacılık faaliyetlerindeki deneyim ve tecrübelerine ilaveten bu bölgelerde var olan merkezi planlamalardan doğan olumsuzluklarda göz önüne alınmalı riskler minimize edilmelidir. Bu konularda ise firmaların kılavuzu mutlaka yerel firmaların tecrübelerinden yararlanmak geçmektedir. Öncelemesi gereken konu ise, pazardan elde edilecek olan karlardan çok pazarda uzun yıllar var olabilmek için uygun pazarlama stratejileri üretmek olacaktır (Erişim Tarihi: 29.06.2015, www.satisteknikleri.org/pazarlama-teknikleri/pazarlama-strateji-leri/pazarlama-stratejileri-nelerdir.html).

1.8 Pazarlama Stratejilerinin Alan Uygulaması: Eti Maden İncelemesi

Tezde, Eti Maden örnek işletme olarak alınmış ve kurumun pazarlama stratejilerini nasıl belirlediği araştırılmıştır. Tezin temel araştırma sorusu yukarıdaki bilgiler ışığında “Eti Maden kendi pazarlama stratejisini nasıl oluşturmaktadır?” şeklinde belirlenmiştir.

İşte tam da bu noktada kurumsal performans yönetim sistemi göze çarpmaktadır. Bu sistem sayesinde, Eti Maden; Oluşturduğu stratejik hedeflerine ulaşabilmek için en üst organından itibaren bölüm/birim, süreç ve tüm personeline kadar yayan bir sistem kurmayı amaçlamıştır.

1.8.1 Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğünün Pazarlama Stratejilerinin Belirlenmesi

Eti Maden’in stratejik planını belirleyen uygulamalar kurumun oluşturduğu stratejilerle ve bunların analizleriyle ortaya konmuştur. Bu doğrultuda, ilk olarak kurmuş olduğu değer modeli sistemi ile stratejik alanlar tespit edilmiş, bu aşamadan sonra amaçlar belirlenmiştir. Bu amaçlara uygun hedefler belirlenmiştir. Kurumsal başarının yanı sıra ilerde kurumun hedeflediği yerde olması adına bu hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan yeni oluşumlar ile proje ve faaliyetler ve takip edilmesi gereken performans verilerinin tespiti, tüm grupların katılımı ile gerçekleştirilen grup çalışmaları ile meydana getirilmektedir.

Planlar oluşturulurken var olan durum analizlerinin sonuçlarının yanı sıra, stratejik planın kurumun kendi performansına değer katabilmek için “Başarı merkezli” bir sistem oluşturulmuştur. Bu amaca yönelik, oluşturulan stratejik amaç ve hedeflerin “ekonomik”, “süreç”, “personel”, “hedef kitleler” nezdinde de değerlendirilmesine dikkat edilmiştir. Oluşturulan bu sistem sayesinde çıkarılacak olan sonuçlardan kurumsal performans için de bir sonuç çıkarmak mümkün kılınmıştır. Bu nedenle, Kurum kurumsal performans sistemini sadece başarının ölçümü uygulanan bir sistem için değil stratejik yönetim içinde iletişim aracı olma niteliği taşıyacaktır. Sonuç değerlendirme sistemi olarak uygulanan “Kurumsal Performans Yönetim Sistemi” bu açıdan; stratejik planların belirlenmesi ve değerlendirilmesi aşamalarında performanslara yönelik olarak neticeye ulaşılmasını kolaylaştıracak biçimde oluşturulmuştur (Erişim Tarihi: 29.06.2015, www.etimaden.gov.tr/d/file/2015-2019stratejik-plan.pdf).

1.8.2 Değer Modeli

Kurumun ana hizmet kollarını oluştururken, sorunlu alanlar ve eksiklikler öncelenerek, gerçekleşenler ve planlananlar nezdinde, bu konuda kurulmuş olan, İhtisas Grupları ve Stratejik Planlama Proje Ekibinin katılımı ile “Stratejik Yön Tayini ve Stratejik Tasarım” konulu bir fikir geliştirme platformu oluşturulmuştur.

Bu platformun görevi hâlihazırda yapılmış olanlar ile yapılması planlananları analiz etmektir. Başarıyı artırmak için her zamankinden farklı olarak yapılması gerekenlerin tartışıldığı platformda tüm bunlardan farklı olarak başka neler yapılabileceği hususlarında zihinsel dönüşümler üretilmektedir. Kuruluş, Stratejik planlarını oluştururken kullandığı stratejik alanları belirlerken “Eti Maden, Kurumsal Performans Yönetim Sistemi” nin ana dinamiklerini de değerlendirmeye almaktadır. Tüm bu aşamaların ardından durum analizlerinden yani, GZFT analizleri ile iç/dış paydaş analiz sonuçlarından yararlanılmaktadır (Erişim Tarihi: 29.06.2015, www.etimaden.gov.tr/d/file/2015-2019stratejik-plan.pdf).

1.8.1.1 Stratejik yönetim değer modeli

Eti Maden stratejik planlarını hazırlarken planlar “Stratejik Yönetim Yaklaşımının Eseri” başlığı altında tasarlanmıştır. Bundan dolayı bu amaçlar için geliştirilen “Değer Modeli” performans ölçmek üzere, amaçları ve hedefleri de kapsamıştır. Fikir Geliştirme Platformu, Proje Ekibi Çalışmaları, Birimler, İşletme Müdürlükleri ve İhtisas Grubu mensuplarıyla beraber topluca paylaşılan istişareler sonucunda alınan kararlar Değer Modeli’nin alt yapısını oluşturmaktadır (hedefler, performans sonuçları, projeler ve yürütülen faaliyetler) yapılan bu çalışma ise, stratejik planlara ve performansa done olmuştur.

Değer Modeli belirlenirken konular GZFT Strateji Bileşenleri ve Paydaş Analizleri sonuçlarıyla beraber irdelenir.

Değer Modelinin bütün unsurları ayrı ayrı incelenerek, mevcut durumdan farklı olarak, plan döneminde nasıl bir değişime ihtiyaç duyulacağı tartışılmaktadır. Geniş katılımı ile gerçekleştirilen bu tartışmalar ayrıca GZFT Strateji Bileşenleri ile paydaşlara da yanıt niteliği taşımaktadır. Aynı zamanda, Model kurumsal başarıya da

etki etmektedir (Erişim Tarihi: 29.06.2015, www.etimaden.gov.tr/d/file/2015-2019stratejik-plan.pdf).

1.8.1.2 Stratejik alanların oluşumu

Eti Maden’in stratejik alanını, “Stratejik Yönetim Değer Modeli” ve Eti Maden “Kurumsal Performans Yönetim Sistemi” unsurları oluşturmuştur.

GZFT analizi ve iç/dış paydaş analizleri neticesinde meydana gelen mevcut durum performans analizleriyle tekrardan değerlendirilmeye alınmaktadır.

Eti Maden tarafından belirlenen stratejik alanlar şekil 1.2’de gösterilmiştir.

Stratejik Alanlar	Stratejik alan 1	Üretim yönetimi
	Stratejik alan 2	Müşteri ilişkileri yönetimi
	Stratejik alan 3	Yenilikçilik ve ar-ge
	Stratejik alan 4	Düzenleyici ve sosyal süreçler
	Stratejik alan 5	Kurumsal yeteneklerin yönetimi

şekil 1.2: Stratejik alanlar (Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü 2014).

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

2.1 Tanımı, Önemi ve Etkinliği

Kurumsal Yönetim firmaların stratejik olarak yönlendirilmesi ve kontrol edilmesine yönelik politika, süreç ve uygulamaları içeren bir sistemdir. Bu sistem üç maddede belirtilen tarafların güç dengelerini içerir.

- a. Firmaların yönlendirilmesi ve denetiminden mesul olan organ ise Yönetim Kuruludur (Board of Directors).
- b. Firmaya sermaye koyarak Yönetim Kurulunu belirleyen ayrıca bunları azletme hakkı bulunan Hissedar (Shareholder).
- c. Firmanın işlerini yürütmek için üretmek için Yönetim Kurulu tarafından seçilen yönetim (Management), (Erişim Tarihi: 29.06.2015, www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=66&fn).

2.2 Sorumlulukları

Yönetimini seçen, seçilenleri yönlendiren ve hissedarı durumundaki Yönetim Kurulu, hukuki olarak ta firmanın işlerini yürütür. Bundan dolayı Yönetim Kurulu firmanın yönetim işlerinin de yürütülmesinden sorumludur. Firmanın icra organıdır. Kuruluşun tepe noktasında Genel Müdür ve ya CEO bulunur. Hissedarların korunması ve şirket bütünlüğünün sağlanması konularında sorumluluk yönetim kurulundadır.

2.3 Etkinliği

Kurumsal yönetim faaliyetleri belli başlı işlemlerin yürütülmesinde başrolü oynar.

Bu işlemler aşağıda verilmiştir.

- a. Kendilerini temsil etmek üzere hissedarların yönetim kurulunu seçmesi,
- b. Hassas olan hususlarda yönetim kurulunun oylama usulüne göre karar alması (karar alma),
- c. Kararların hissedarların ve diğer menfaat sahiplerinin yönetim kurulunu sorumlu tutabileceği şeffaf bir yönetimle alınması,
- d. Finansal konularda hissedarlar, yatırımcılar ve diğer menfaat gruplarının karar verme aşamasında bilgilendirilmeleri,
- e. Kuruluşun politikaları ve diğer işlemlerinin mevzuatlara ve kanunlara uygun bir şekilde yürütülmesi.

Kurumsal Yönetim uygulamalarının işlerliğinin sağlanması için yapılacak olan tüm faaliyetler kuruluşun kamuoyu nezdinde güvenilirliğini artırmasının yanında kuruluş içinde uyum ve koordinein de kurulmasına yardımcı olur.

2.4 Kuvvetler Ayrılığı İlkesi ve Kurumsal Yönetim

Kuvvetler ayrılığı ilkesi en temel konuların başında gelmektedir. Karar alma, yönetme ve denetim erklerinin birbirinden ayrı uygulanmasının temini, kuvvetler ayrılığını temsilen kuruluşların yönetim organlarına uyarlanması şirketi güçlü ve dinamik kılacaktır. Yani karar verme, işlerin yürütülmesi ve etkili bir denetim mekanizmasının sağlanması çok hassas bir ayrıntıdır. Genel kurul ise her üç organın hesap verildiği merciidir (Erişim Tarihi: 29.06.2015, www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=66&fn).

2.5 İyi Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Faydaları

Yatırımcıların % 84'ünden fazlası, yönetimi iyi olmayan şirketlerden ziyade, daha iyi bir yönetime sahip olan aynı yapıdaki başka bir şirket hisselerine daha fazla para ödemeyi tercih etmektedirler.

Sağlam ve güçlü olan bir kurumsal yönetimin faydaları aşağıda açıklanmıştır;

- a. Finans çevrelerine kolayca erişimin yolunu açar,
- b. Etkin iç kontrol ve denetimin yanı sıra hesap verilebilirliğe olanak sağlar,
- c. Şirket birleşmeleri, şirket satın alma ve ortaklık kurma vb. oluşumları kolaylaştırır,

- d. Şirket stratejilerinin daha sağlıklı oluşturulmasını temin ederek yatırımları çeker,
- e. Şeffaf yönetim anlayışı sayesinde yatırımcılar ve kreditorlerle uzun vadeli ilişkiler kolaylaşır,
- f. Farklı bölgelerde yaşanan finansal sorunların için çözüm üretir,
- g. Azınlık durumundaki hissedarların çıkarlarını korur,
- h. Şeffaflık ve hesap verebilirlik noktasında etkin iç kontrol sisteminin kurulmasını sağlar,
- i. Aile şirketleri bakımından mülkiyetin devri ve hayata geçmesi işlemlerinde kolaylık sağlar, doğacak uyuşmazlıkları minimize eder.

İyi kurulmuş bir kurumsal yönetimde, firma ve hissedarların çıkarına uygun davranarak menfaatlerini korumalarına yönelik yöntemler sunar. Bununla birlikte, firmanın yürüttüğü işlemlerde etkili bir denetim mekanizmasıdır. Bu sayede kuruluşun imkân ve kaynaklarının korunmasına yardımcı olur.

Tüm bu nedenlerden ötürü kurumsal yönetim ilkeleri ve buna bağlı olarak geliştirilen ilkeler sistemi, hissedarlar, yönetim kurulu, yönetim ve diğer menfaat grupları arasında bir denge görevi yürütür. Bu organlar arasındaki etkileşimleri artırma aracıdır (Erişim Tarihi: 29.06.2015, www.yenittk.com/tr/kurumsal-yonetim-kurumsal-yonetim-genel-bilgiler.html).

2.6 Tarihsel Gelişimi ve Literatür Araştırması

Kurumsal Yönetim Kavramı 1990'lı yılların başından bu yana önem kazanmaya başlayan bir olgu olmaya başlamış, kurumsal yönetim ilkeleri, kuruluşlar için çok önemli bir unsur olmuştur. Son dönemlerde yaşanan finansal krizler, kurumsal yönetimin bir kuruluş için oldukça önemli ve hassas bir konu olduğunu ortaya koymuş ve yatırım kararları, kuruluşların performans ölçütleri gibi daha birçok unsur kurumsal yönetim ekseninde oluşturulmaya başlamıştır. Çünkü Kurumsal Yönetim İlkeleri bir kuruluşa faaliyetlerinde oto kontrol mekanizmasının oluşmasını sağlar. Türkiye'de kurumsal yönetim kavramı özellikle 2000-2001 krizinden sonra belirgin bir şekilde önem kazanmıştır. Krizin sebepleri, kuruluşların kötü yönetilmeleri, finansal sorunları, kötü yönetim politikaları, etkili denetimin eksikliği olmuştur.

Küreselleşme süreciyle beraber kuruluşların nasıl yönetilmelerinin gerekliliği nasıl bir yapıda olmalarının gerekliliği, yönetim yapısı ve kurum kültürü konularında kurumsal yönetimin değerini artırmıştır. Ayrıca küreselleşme, kuruluşların yönetim yapısını belirlemenin yanında oluşturdukları stratejilerin nasıl olmasının gerektiğini ve çevrelerini de etkilemiştir. Uluslararası piyasada genişleme ile ilgili alınan kararlar ve bu kararların kuruluşlara olan katkılarını ölçmedeki güçlükler, artık küreselleşen kuruluşlarda kurumsal yönetimin değerini büyütüştür (Musteen, Deepak ve Hermann, 2009: 2-40).

Kurumsal yönetim kavramı, finansal krizlerin çözümünde üstlendiği olumlu rolün yanı sıra şirket yönetimine sağladığı faydalar sayesinde oluşan güven ortamıyla beraber ihtiyaç duyulan kaynaklara ulaşmanın yollarını kolaylayan “sihirli değnek” olarak görülmektedir (Tuzcu, 2004: Önsöz).

Gülbüz ve Ergincan, (2004b: 224) Kurumsal Yönetimi “kurumların yönetildiği ve kontrol edildiği sistemlerin bütünü” olarak tanımlamıştır.

Kurumsal yönetim kavramı literatürde, bir kuruluşun performanslarını kontrol ederek ayrıca şirket yönetimi ve paydaşları arasındaki ilişkilerin tamamı olarak ifade edilmektedir (Luo, 2005: 1).

Darman (2004: 202) Kurumsal Yönetimi “şirketlerin öncelikle hissedar haklarının gözetilerek yönetilmesidir” şeklinde tanımlamıştır.

Kula (2006: 25) KY’yi “Şirket değerini maksimize eden kararlar verilmesini teşvik edecek, hem kurumsal hem de piyasa temelli mekanizmalar bütünüdür” şeklinde tanımlamıştır.

Başka bir ifade de ise; Sermaye piyasasında halka arz edilen şirketlerde menkul kıymet yatırımlarını düzenleyen sermaye piyasası kurallarıdır olarak değerlendirilmiştir (Claessens, 2003: 4).

OECD’nin Kurumsal Yönetim Komitesinin yaptığı tanıma göre KY, “Kuruluşların yönlendirilerek kontrollerinin sağlandığı bir sistemler bütünü olarak adlandırılabilir” ayrıca kuruluşların yönetimleri, yönetim kurulları, hissedar ve diğer menfaat sahipleri arasındaki ve esasen şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar gruplarının birbirleri arasındaki ilişkileri kapsar. Kurumsal yönetim, şirketin amaç ve hedeflerinin tespit edildiği ve bunlara ulaşabilmek için performansı izleme araçlarının belirlendiği yapıyı açıklar (Gülbüz ve Ergincan, 2004: 5).

KY, anonim ortaklıkların faaliyetlerinde ve çalışmalarında kar elde ederek paydaşlarına dağıtmayı amaçlamanın yanı sıra bu oluşumun çıkarlarını da koruyan bir husustur (Şehirli, 1999: 2).

Shleifer and Vishny (1996: 2, 55) KY'nin, firmalara finansal olanaklar sunan kar etmenin yönteminin yanı sıra yönetim ve finans işlemlerinin birbirinden bağımsız olmasından dolayı doğan vekâlet sisteminin getirdiği sorunlarla ilgilendiğini ifade etmişlerdir.

Kurumsal Yönetim ilkelerini benimsemiş ve bu ilkeler ile idare edilen şirketlerin ülke ve kuruluş açısından ayrı ayrı faydaları vardır. Kuruluşlar açısından sermaye maliyetlerinin düşük olmasını finansal imkânlarının artması, krizlerden daha da etkilenmeleri, sermaye piyasasından pay almaları gibi faydalar barındırması olarak görülebilir. Ülke açısından ise, ülke imajının yükselmesi, rekabet gücünün artması, kaynakların etkinliği, oluşacak olan krizlerden olabildiğince az zararla çıkılması gibi birçok avantaj sağlar (Erişim Tarihi:29.06.2015, www.spk.gov.tr/indexcont.aspx?action=showpage&menuid=10).

2.7 Kurumsal Yönetimin Amacı, Önemi ve Faydaları

Temel amacı, şirketle ilişkisi bulunan tüm menfaat sahiplerinin var olan haklarının korunması için kurulmuş olan sistemin uygulanma süreci olarak ifade edilebilir.

Kurumsal yönetimin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Aktan, 2005: 16).

Yönetimin kendi yetkilerini kötüye kullanma yoluyla özel menfaatler sağlamanın engellenmesi,

- a. Yatırımcıların şirket üzerindeki haklarının korunması,
- b. Pay sahiplerine adil ve eşit davranılması,
- c. Hissedarların çıkarlarının korunması,
- d. Kamuoyunu aydınlatma ve şeffaflık konularında kamuoyuna zamanında ve eksiksiz açıklamaların yapılması,
- e. Yönetim kurulunun görevlerinin net olarak açıklanması,
- f. Pay sahipleri ve diğer çıkar gruplarına hesap verme yükümlülüğü,
- g. Şirket kârlarının pay sahiplerine adil olarak dağıtılmasının sağlanması,
- h. Büyük pay sahiplerinin azınlık paylarını elde etmelerinin önlenmesi,

- i. Sermaye maliyetlerinin düşürülerek yatırımcıların istediği güven ortamının sağlanması,
- j. Şirketin pay senedi ihracına yönelik olanaklarının sağlanması,
- k. Pay sahipleri ile yöneticiler arasındaki çıkar çatışmalarının kurallara bağlanarak kontrol altına alınmasının sağlanmasıdır.

Kurumsal yönetim ilkelerini benimseyerek mecrasına uygun prensiplerini benimseyen kuruluşların diğer kuruluşlara oranla daha iyi durumda olduklarını söylemek mümkündür. Dolayısıyla kurumsal yönetimin faydaları incelendiğinde belli başlı faydaların öne çıktığını anlamak güç olmamaktadır. Faydaları ise, maliyet minizasyonu, rekabet üstünlüğü, şirket imajının sağlamlaştırılması olarak sıralanabilir. Kurumsal yönetim konusunu inceleyen çalışmalarda, kurumsal yönetim ile şirket performansı arasında ilişki olup olmadığına bakılarak kurumsal yönetimin şirket değerini arttırıp arttırmadığı da incelenmiştir. Tabi burada kurumsal yönetim göstergesi olarak farklı değişkenler ele alınmaktadır. Literatürde, kurumsal yönetim ile şirket performansı ilişkilendirmelerinde hissedar hakları, ortaklık yapısı ve büyüklüğü, yönetim kurulu yapısı ve yönetim gibi değişkenler kurumsal yönetimin göstergesi olarak ele alınmaktadır.

Yapılan araştırmalarda, 90'lı yıllar için, kurumsal yönetimin şirket performansına etkisinin incelenerek, hissedar haklarının sıkı korunduğu şirketlerin daha iyi performans gösterdikleri sonucuna varılmıştır (Gompers, Ishii ve Metrick, 2003: 107-155).

Yönetim kurulu büyüklüğü ve yapısının, şirketlerin muhasebe ve piyasa performansları ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Hermalin ve Weisbach, 2003:9,; Bhagat ve Black, 1999: 921); MacAvoy ve Millstein, 1999: s. 11 (4), 8). Ülke kurumsal yönetim ile şirketlerin kredi dereceleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde, iyi kurumsal yönetim yapısına sahip şirketlerin daha iyi kredi derece notuna sahip oldukları tespit edilmiştir (Ashbaugh-Skaife, Collins ve LaFond, 2006: 42).

2.7.1 Kurumsal Yönetim İlkelerinin Gelişimi

1995 yılı içinde Amerika'da önde gelen yatırımcı grupları, Uluslararası Yönetişim Bilgi Ağını (ICGN-International Corporate Governance Network) kurdular. Kurum yürütmüş olduğu çalışmalar ışığında, firmaların rekabet olanağını artırarak, fon akışını sağlamak ayrıca bu fon sahiplerinin çıkarlarını korumak için

firmalarda bulunması gereken Kurumsal Yönetim ilkelerini belirlemiştir. Benimsenen ilkeler 1999 yılında OECD’yi oluşturan diğer 29 ülkede Kabul görmüş ardından “OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri” olarak üye ülkeler tarafından beş ana başlık altında benimsenmiştir (Baraz, 2004: 764; Erturk, 2003: 188).

Bu ilkeler,

Hissedar Hakları ve Temel Sahiplik İşlevleri

Hissedarların Adil Muamele Görmesi

Kurumsal Yönetimde Paydaşların Rolü

Kamuya Duyuru Yapma ve Şeffaflık

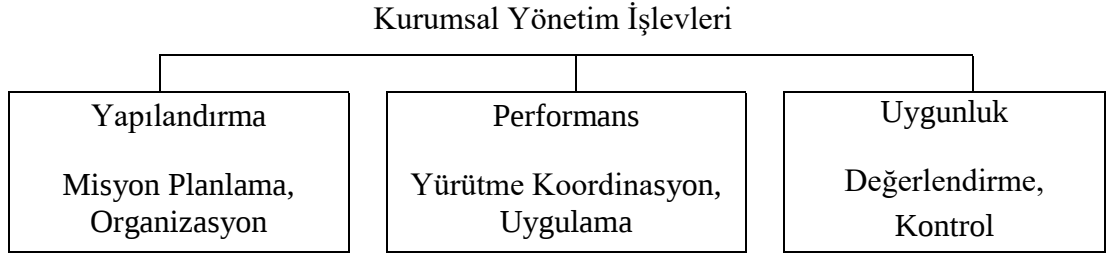
Yönetim Kurulunun Sorumlulukları şeklinde olmuştur.

KY ile ilgili yapılan ilk çalışma ise; 1992 yılında İngiltere’de Sir Adrian Cadbury’ca oluşturulan “Kurumsal Yönetimin Finansal Boyutu” başlıklı Cadbury Raporu’dur. Aslında bu çalışma KY ilkelerinin oluşum ve gelişiminin de temelini oluşturmuştur. Çünkü bu çalışmadan sonra ülkeler kendi KY ilkelerini hazırlamaya başlamıştır. Ülkemiz açısından konuyu ele aldığımızda, TÜSİAD 2000 yılında OECD’nin ilkelerini Türkçe’ye çevirerek “Kurumsal 2000 yılında Kurumsal Yönetim İlkeleri TÜSİAD aracılığıyla yayımlanmıştır. Yayımlanan bu ilkeler 2003’de SPK tarafından ülkemiz mevzuatlarına uyarlayarak, sermaye piyasaları açısından çok önemli katkılar sunacağını ilan etmiştir.

2.7.2 Kurumsal Yönetimin İşlevleri

KY’nin etkinliği yapılandırma, performans ve uygunluk konularını kapsayan işlevlerinin etkinleştirilmesi ile mümkündür. İşlevler, Şekil 2.1’de verilmiştir. (Ülgen ve Mirze, 2004: 426).

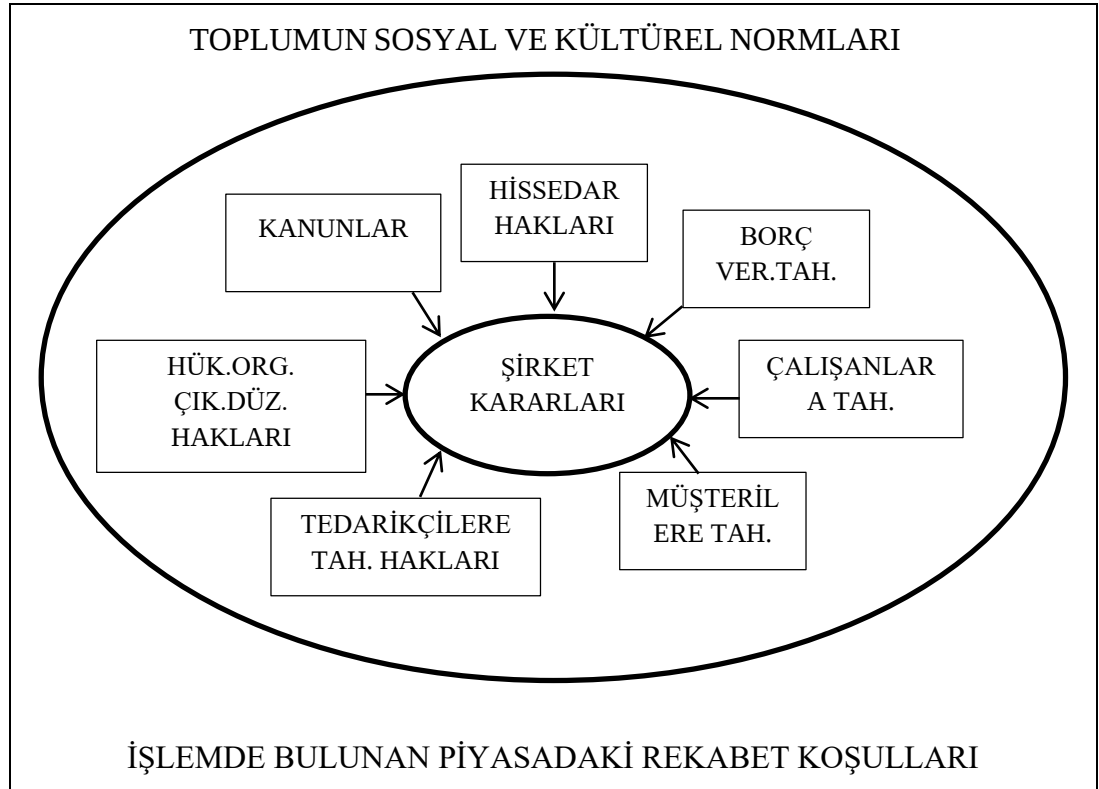
- a. Yapılandırma: Firmaların misyonları, görevleri, sorumlulukları gibi hususların tespit edilmesi ile ilke ve amaçların belirlenmesini, uygun yönetim kadroları ile sisteminin planlanmasını hedefler.
- b. Performans: Belirlenen yapılandırmalara uyumlu bir şekilde çalışabilmesi için gerekli olan organizasyonu sağlamak.
- c. Uygunluk: Kurum yönetiminin kurulan bu sistemlerle bir bütünlük içinde çalışmasını, bunların koordine ve kontrollerinin yapılmasını ön görür.



Şekil 2.1: Kurumsal yönetimin işlevleri (Ülgen, 2004)

2.8 Kurumsal Yönetimi Etkileyen Faktörler

Kurumsal Yönetime etki eden unsurların görülmesi, Kurumsal Yönetim sisteminin değerinin kavranması noktasında çok önemlidir. Ayrıca KY olumsuz bir durumun olması halinde, Kurumsal Yönetime etki eden konular irdelenip, bu hususlar giderilebilir. Kurumsal Yönetim sistemini etkileyen hususlar Şekil 2.2’de verilmiştir (Demirbaş ve Uyar, 2006: 38; Kula, 2006: 23; Erişim Tarihi: 29.06.2015, www.ozetkitap.com//tr/urunler-detay/kuresel-boyutuyla-kurumsal-yonetim-analizi/).



Şekil 2.2: Kurumsal yönetimi etkileyen unsurlar (Kula, 2006).

Mazıbaş (2005: 30-31) Kurumsal yönetim sistemine etki eden hususlar, politika ve siyaset den kaynaklanacağı gibi, dini ya da hukukide olabilir. Ayrıca

finansal sistemler, şeffaflık, hak sahipliği olarak sıralayabiliriz. Bu tasniflemeden yola çıkarak, tüm Dünya için standart bir KY belirlenmesi çokta gerçekçi bir uygulama olmayacağı aşikârdır. Bu durumda sadece ana hatları belirlenmiş genel kabul gören “örnek” uygulamalardan bahsedilmesi gerekir.

KY sisteminde iç ve dış birçok etken vardır. Ancak yaygın olarak yönetici-hissedar çatışmasının sonucu olarak görülmektedir. Çıkar gruplarının etkileşimlerinin en büyük nedeni yasal durumdur. Diğer etkenler ise; hukuki ve finansal oluşumlarla birlikte haber organlarıdır. Kurumsal yönetimin yapısını içsel anlamda etkileyen olgularda vardır. Bunlar ise, yöneticiler, hissedarlar ve firma sahiplerinin tutumlarıdır (Gülbüz ve Ergincan, 2004a: 9-10). Açıklanan bu kurum içi ve dışı faktörler Tablo 2.1’de gösterilmiştir:

Tablo 2.1: Kurumsal yönetimi etkileyen kurum içi ve dışı faktörler (Kula, 2006).

Kurum İçi Faktörler	Kurum Dışı Faktörler
Pay sahipleri	Firmayla alakası olan kurum ve kişiler
Yönetim kurulu İşletme yönetimi İşletmenin temel işlevleri	Firmanın vekilleri (Muhasebeciler, Avukatlar, Finans Medyası, Kredi Derecelendirme Kurumları, Yatırım danışmanları)
Ortaklık yapısı	Muhasebe, Denetim vb. Standartlar
Sermaye yapısı	Yasal mevzuatlar
Yatırımcı ilişkileri	Finans durumu (Borç Kaynağı, Özkaynak)
İç kontrol mekanizmaları	Rekabet durumu ve mallar
Yönetici ücretleri	Doğrudan yapılan yabancı yatırımlar
	Kurumsal kontrol

2.9 Kurumsal Yönetim İlkeleri

Kurumsal Yönetim şekilleri 1999 yılı içinde OECD tarafından Kurumsal Yönetim İlkeleri başlığı altında yayınlanmasının ardından, uluslararası yatırımcılar, finansal kuruluşlar, şirketler ve paydaşlar arasında kabul görerek referans haline gelmiştir. Türkiye’de Sermaye Piyasa Kurulu (SPK) ilk olarak 2003’te daha sonra ise 2005 yılında son olarak ta 2013’te düzeltme ve eklemeler ile OECD kurumsal yönetim ilkelerini ülkemizin yasal ve ekonomik yapılarını da dikkate alarak kendi kurumsal yönetim ilkelerini açıklamıştır. OECD ve SPK’nın yayınlamış oldukları

kurumsal yönetim ilkeleri temelde aynı prensiplere dayansa da bazı farklılıklar da mevcuttur. OECD kurumsal yönetim ilkeleri 2 kriter ile 12 kategoriden oluşmakta, SPK kurumsal yönetim ilkeleri ise 4 kriter ve 27 kategoriden oluşmaktadır (Dağlı ve diğ., 2010: 21).

İlkeler 4 bölümden ibaret olup bunlar: pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kuruludur. Kuruluşlar Kurumsal Yönetim ilkelerine uyum raporlarını bu hususlar dahilinde oluşturmaktadır. SPK'nın yayınladığı ilkeler aşağıda açıklanmıştır (SPK, 2005: 5).

2.9.1 Pay Sahipleri ve Eşitlik (Adillik-Fainess)

Pay sahipliği ve eşitlik ilkesi, kuruluşun yönetiminin paydaşlarına aynı mesafede yaklaşmasını ifade eder. Diğer pay sahipleri ile beraber tüm hissedarların çıkarlarının muhafazasını açıklar (Erişim Tarihi: 29.06.2015, www.yenittk.com/tr/kurumsal-yonetim-kurumsal-yonetim-genel-bilgiler.html).

Sermaye Piyasası Kurulu'nun geliştirdiği ilkeler, halka açık şirketler için hazırlanmış olmasına rağmen, halka açık olmayan diğer kamu ve özel şirketler için de bir uygulama alanı olabileceği düşünülmektedir. Kurumsal yönetim derecelendirme kuruluşları da bu ilkelerin ne ölçüde yerine getirilip getirilmediğine bakarak bir derecelendirme yapacaklardır (Erişim Tarihi: 29.06.2015, menuid=10).

Türkiye açısından bakıldığında, pay sahiplerinin haklarının kullanılması ve korunması yeterli görülmediği ve şirket yönetimi ile pay sahipleri arasında yeterli iletişim kurulmadığı düşünülmektedir. Bunun neticesinde, pay sahiplerinin hakları konusunda bir takım eksikliklerin bulunduğunu söylemek mümkündür.

Kurumsal yönetimin pay sahipleri ve eşitlik ilkesi; şirket yönetiminin ortaklara ve pay sahiplerine eşit davranarak menfaat sağlamama ilkesidir. Pay sahiplerinin şirket hakkında bilgi alma ve inceleme, kar payı alma hakları ve azınlık haklarının çiğnenmemesi konusunun önemine işaret eder. Eşitlik ilkesi, şirket yönetiminin kararlarında yalnızca hak sahibi olan hissedarların değil, aynı zamanda tüm paydaşlarında dikkate alınmasını düzenleyen ilkedir. Pay sahipleri ilkesi genel anlamda aşağıda sıralanan sekiz ana başlık altında toplanmış olup burada ki amaç pay sahiplerinin haklarının korunması ve etkin kullanılmasıdır (Erişim Tarihi: 29.06.2015, www.yenittk.com/tr/kurumsal-yonetim-kurumsal-yonetim-genel-bilgiler.html).

Pay sahipliği haklarının kullanımının kolaylaştırılması

- a. Bilgi alma ve inceleme hakkı
- b. Genel kurula katılım hakkı
- c. Oy kullanma hakkı
- d. Azınlıkların hakları
- e. Kar payı elde etme hakkı
- f. Payların devredilmesi hakkı
- g. Pay sahiplerine eşit muamele hakkı

2.9.2 Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık (Transparency)

Şirketlerin faaliyetlerine yönelik olarak kamuoyu ile paylaşması gereken hususları en doğru ve şeffaf bir şekilde zamanında ve açık olarak yapmasını ifade eder (Erişim Tarihi: 29.06.2015).

Şeffaflık ilkesi gereğince, şirketin faaliyetlerinin, iç ve dış paydaşların bilgisinde yürütülmesi gerekmektedir. Eğer bu ilke istenilen ölçüde uygulanırsa, pay sahiplerinin ve potansiyel yatırımcıların işletmeye olan güven duygusu da artmış olur. Şeffaf bir yönetim, kuruluşa sermaye çekme ve bununla birlikte yatırımcıların güveninin kazanılmasında çok etkili olabilmektedir.

Çünkü yatırımcılar, yatırım yapmayı düşündükleri bir kuruluşu ciddi anlamda takip ederek incelemeye almakta, gerçek piyasa değerini öğrenme, kurumun performansını karşılaştırabilme, en doğru yatırımı yapabilmek için şeffaflık ilkesi gereğince piyasaya duyurulacak olan en doğru bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar (Paslı, 2004: 54).

Başka bir ifadeyle, şeffaflık ilkesi gereğince, halka açık olan kuruluşların pay sahiplerine yönelik olarak, kuruluşların finans durumları, faaliyetleri, öngörülen riskler vb. konularda kuruluşu olumlu ya da olumsuz olarak etkileyecek her hususun açıklanmasıdır. Diğer önemli konu, kuruluşların, bilgilendirme politikalarında yer alan kararlara, uygulama alanında da sadık kalarak kamuyu aydınlatmalarıdır.

Şeffaflığın olmadığı durumlarda, şirketler ve kuruluşlar krizlere sürüklenebilir veya krizlerin doğmasına sebep olabilir. Kurumsal yönetimle birlikte tüm çıkar gruplarına doğru bilgilerin verilmesi hedeflemektedir (Koçel, 2003:s.464).

Ayrıca ilke, açıklanacak olan bilgilerin neler olduğu bu açıklamayı kim ya da kimlerin yapacağı konularını da önemli kılmaktadır. Örneğin firmanın kamuoyuyla

paylaşacağı bilginin iç ve dış denetimden geçen finansal ve faaliyet alanıyla ilgili gerçek ve resmi olan bilgileri içermesi gerekmektedir. Ayrıca firmanın yöneticilerinin maaşları, kurul üyeleri hakkındaki bilgiler, kurumun sermayesi, yapısı vb. konularında açıklanmasının gerekliliği belirtilmiştir.

Aynı zamanda kuruluşlarda bu bilgilendirmeleri kimin ya da hangi organın yapacağını da belirlenmiş olmasının gerekliliği vurgulanmıştır. Bu sorumlular tarafından kamuoyuna açıklanacak olan bilgiler diğer paydaşlara da zamanında ulaştırılmalıdır.

Açıklanacak olan bilgiler aleyhte de olsa zamanında ve doğru bir şekilde açıklanmalı ve sonucunda kötüye kullanılmasının önlenmesi gerekmektedir (Erişim Tarihi:29.06.2015).

2.9.3 Menfaat Sahipleri - Hesap Verebilirlik (Accountability)

KY'in ana hatları, firmanın stratejik yol haritasını, yönetim kurulunca yönetimin etkili denetimi ve yönetim kurulunun, firma ile çıkar gruplarına karşı hesap verme konusunu ihtiva etmelidir (Erişim Tarihi: 29.06.2015, www.yenittk.com/tr/kurumsal-yonetim-kurumsal-yonetim-genel-bilgiler.html).

Menfaat sahipleri ile işletme yönetimi arasında kurulacak olan diyalogların organize edilmesi ve bu konuları barındıran bir takım prensiplerinde programlanması KY doğrultusunda yürütülmektedir. Menfaat sahiplerine aynı zamanda çıkar grupları da dinilebilir. Kamuya açık olan şirketlerin menfaat sahipleri yatırımcılar başta olmak üzere, bir takım sivil toplum kuruluşlarının yanı sıra devlet, tedarikçiler, personel, devlet, finans kurumları, alacaklılar, vb. birtakım unsurlar vardır. Menfaat sahipleri şirketin hedeflerine ulaşmasında ve faaliyetleriyle en çok ilgilenen unsurdur. Şirketin iyi yönetilmesi, sermayenin korunması ve şirket ile ilgili bilgilerin düzenli ve güvenilir şekilde iletilmesi menfaat sahiplerini ilgilendiren ve en çok fayda sağlayan hususlardır. Kuruluşun faaliyetlerini içeren bilgilendirmenin kamuoyuyla paylaşılması menfaat sahipleri tarafından, kuruluşun gerçek durumunun ne olduğu hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlar.

Diğer ülkelerde olduğu gibi, Türkiye'de de bu çıkar gruplarının hakları borçlar, iflas, icra iş gibi bir takım ticari ve hukuki mevzuatlar tarafından düzenlenmiş olup koruma altına alınmıştır. Bundan dolayı, kurumsal yönetim ile ilgili olarak yapılan düzenlemelerde genellikle menfaat sahipleri ile ilgili konulara değinilmemiştir.

Ancak, özellikle AB düzenlemelerinde, çalışanların şirket yönetimine katılması konusunda yapılan düzenlemelerin kurumsal yönetim ile ilgili olarak yapılan düzenlemeler içinde yapılmaya başlandığı görülmektedir (Güçlü, 2010: 50).

2.9.4 Sorumluluk (Responsibility)

Bu ilke, firmaların hisse sahiplerine bir takım menfaatler sağlarken bunun yanında toplumsal değerleri barındıran kanun ve düzenlemelere de yer vermesi gerektiğini ifade eder.

Etkin kurumsal yönetimin gerçekleşebilmesi için şirketlerde sorumluluk ilkesine ihtiyaç duyulmaktadır. SPK kurumsal yönetim ilkelerinde “Sorumluluk ilkesi; şirket yönetiminin anonim şirket adına yaptığı tüm faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye ve şirket içi düzenlemelere uygunluğunu ve bunun denetlenmesini ifade eder.” şeklinde açıklanmaktadır (Erişim Tarihi: 29.06.2015, www.yenittk.com/tr/kurumsal-yonetim-kurumsal-yonetim-genel-bilgiler.html).

Pay sahipleri adına şirketi yönetme görevi yönetim kuruluna bırakılmıştır. Yönetim kurulu şirketin her türlü faaliyetinden direkt olarak sorumludur. Üst yönetim, mevcut iş kanunu, ticaret kanunu, çevre mevzuatı, vergi kanunları gibi yasalar doğrultusunda, menfaat sahiplerinin kazanımlarını elde etmek için, şirketin hedeflerini belirleyerek bu hedeflere ulaşmak üzere izlenecek yolu tespit ederek uygulamak, doğacak olan çıkar çatışmalarını önlemekle mesuldür.

Sorumluluk ilkesi, kuruluşun yöneticilerinin sadece pay sahiplerine karşı değil, aynı zamanda tüm menfaat sahiplerine karşı sorumlu olması gerektiğini ifade eder. Sorumluluk ilkesi şirketin sadece pay sahiplerinin veya bir grubun olmadığını belirtmektedir. Bu sebepten dolayı da kuruluşun sağladığı değerlerin menfaat sahipleri tarafından katılımları oranında paylaştırılması gerektiğini bunu da yönetimin sağlaması gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca yönetimin karar alma süreçlerinde şirket faaliyetlerinden etkilenen tüm kesimlerin menfaatlerinin de düşünülmesinin önemine dikkat çekmektedir. Amaç, şirketin yürüttüğü faaliyetlerde yasal düzenlemelere ve değerlere uygun hareket ederek ilişkilerini sürdürmesi ve millet olarak kabul görmüş olan hukuki ve diğer tüm düzenlemelere uygun bir biçimde uygun anlayışı sağlamalıdır (Pashı, 2004: 54).

Bu ilkenin kuruluşun yönetim anlayışına entegre edilerek uygulanması kuruluşun kamuoyu tarafından itibar kazanmasını sağlar. Bu o kadar önemli bir

hususdur ki, şirketin faaliyet sürecini çok olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Çünkü kamuoyu tarafından destek göremeyen şirketlerin faaliyetleri aksayabilmekte ve olumsuz olarak etkilenmektedir. Bu ilkenin diğer ilkelerden en büyük farkı, şirketin sadece doğrudan ilişkili olduğu menfaat sahiplerine değil; aynı zamanda topluma karşı da sorumlu olmasıdır.

2.10 Kurumsal Yönetim Mekanizmaları

Bir ülkede faaliyet gösteren kuruluşların idaresi, yetkileri, görev dağılımlarını, faaliyetlerini belirleyen sisteme kurumsal yönetim adı verilir. Bu tanıma ek olarak, kurumsal yönetim konusu adı altında kuruluşların mülkiyet durumu, kaynak tasarrufu gibi konularını denetleme ve karar sistemini, kuruluşlarla alakalı bilgi alışverişinin yapılması ve denetlenmesini, paydaşlarla kar ve fayda paylaşımını belirleyen kurumların incelenmesidir. Şirketlerin mülkiyet yapılarını, kaynakların kullanımı konusunda denetleme ve karar alma mekanizmalarını, firmalarla ilgili bilgilerin paylaşımı ve denetimini, karın ve firmanın sunacağı diğer faydaların firma paydaşları arasındaki dağılımını belirleyen kurumların (yasalar, düzenlemeler, değerler davranış normları ve diğer biçimsel ve biçimsel olmayan kurumlar) incelenmektedir (Ararat ve Yurtoğlu, 2006: 55).

Dünyada çok farklı kurumsal yönetim sistemleri uygulanmakta bu sistemlerle değişik ekonomik sonuçlara ulaşılmaktadır. Ancak gelişmiş piyasa ekonomilerinde Anglosakson kurumsal yönetim sistemleri hâkimdir. Son yıllarda ise Almanya ve Japonya kurumsal yönetim uygulamalarında farklılık göstererek başarılı bir sonuç elde etmeye başlamıştır. Literatürde, daha çok bu iki ülkenin kurumsal yönetim uygulamalarından yola çıkarak kurumsal yönetim uygulamalarında görülen bazı sorunların çözümüne yönelik uygulamalara gidildiği gözlemlenmektedir. Kurumsal yönetim probleminin çözümü ile ilgili yürütülen faaliyetlere kurumsal yönetim mekanizmaları denilmektedir (Ülgen ve Mirza, 2004: 431).

2.10.1 Yönetim Kurulu Yapısı ve Sorumlulukları

Kuruluşların pay sahiplerinin sayılarının artmasından dolayı hepsinin yönetimde yer alması da neredeyse imkânsız bir hal almış durumdadır. Bundan dolayı pay sahipleri, verdikleri vekâletlerle yönetim kuruluna kendi adlarına kuruluşu yönetmek için yetki verirler. Yönetim kurulu, pay sahiplerini temsil eden şirketin

yönetimiyle ilgili tüm yetkilere haiz olan ana organdır. Bu noktada pay sahiplerinin yönetim kurulundan beklentisi şirketin amaç ve hedeflerinin belirlenerek bunlara ulaşılması için çalışmalar yürütmesidir. Yönetim kurulları aynı zamanda, hisse senedi değerini artırmaya yönelik, öncelikli olarak, yöneticileri işe almak, işten çıkartmak, gözlemlemek ve ödeme yapmak için vardır (Kıyılar ve Belen, 2006: 95).

Pay sahiplerinin seçilen bu yönetim kurulundan beklentisi sorumlu bir şekilde işletmeyi yönetmeleridir. Yönetim kurullarının hissedarlara karşı olan sorumluluklarını tam olarak yerine getirdikleri varsayılır. Yönetim kurullarının yapması gereken en önemli görevi faaliyetlerin izlenmesidir. Yönetim kurulunun izleme görevi kurumsal yönetim uygulamalarının önem verdiği unsurlardandır. Pay sahiplerinin bu faaliyetleri takip etmeleri mümkün değildir. Yönetim kurullarına itimat etmeleri gerekmektedir. Hissedarların bir araya gelseler dahi kuruluşun her faaliyetini izleyemeyeceklerdir. İşte bundan dolayıdır ki, yetki verilen yönetim kurullarının faaliyetlerin tümünü izlemeleri çok önemlidir (John ve Senbet, 1998: 373).

Yönetim kurullarında gerçek kişiler görev yapar. Kurulun etkili olması için üyelerinin kişisel özellikleri ve yetenekleri ön plana çıkmaktadır. İşletme içinden seçilenlere iç üye dışından seçilenlere ise dış üye denir. Çoğunlukla üst yönetimin bir üyesi iç üyelerden seçilir ve bu üyeler bağımlı kararlar verebilen üyelerdir. İşletme dışından seçilen dış üyeler ise, normal olarak kendilerini seçen paydaş grubun temsilcileri durumundadır.

Yönetim kurullarının görev ve sorumlulukları her ülkede aynı olmayabilir. İç üyelerin çoğunlukta olduğu yönetim kurullarında, üst yönetimin karşı çıktığı bir fikrin savunulması çok görülen bir husus değildir. Bundan dolayı bu yönetimlerde tam bir bütünlük kurulması olanaksız olmaktadır. Dış üyelerin bulunduğu yönetim kurullarında ise, dışarıdan davet edilmiş ve üst düzey yönetim mensubu olmayan üyeler, daha bağımsız hareket edebilmekte, özelliklede uzmanlık alanları olan konularda fikirlerini öne sürebilmektedirler. Ancak bu üyelerin görev anlayışı da kendi uzmanlık alanı ve tecrübeleriyle sınırlı olmaktadır. Çıkarların dengelenmesi açısından yönetim kurullarında yeterli bilgi ve tecrübeye sahip bağımsız üyelerin olması olumlu olarak yorumlanmaktadır.

Kuruluşların misyonun da belirtilen ilke ve amaçlarına uygun olarak görev yapabilecek yönetim kurullarının yapısının kurumsal yönetim yaklaşımlarına uygun olarak yapılması gerekir. Yönetim kurulları tüm faaliyetlerin merkezinde

bulunduğundan dolayı her zaman ilgi odağı olmuştur. Kurumsal yönetim temelde hissedar çıkarlarını kollamak amacıyla profesyonel yöneticilerin izlenmesi işlevini yerine getiren bir unsurdur.

2.10.2 Ortaklık Yapısı

Kurumsal yönetim mekanizmalarından bir olan ortaklık yapısı işletmelerin sermaye sahiplerinin kim olduğunu ve bu payların oranlarının belirlenmesinin gerekliliğini ifade eder (Gönenç, 2004).

İşletme yönetimine sermayesinin büyüklüğüne göre pay sahipleri vermektedir. İşletmelerin ortaklık yapıları, kamu-özel, yerli-yabancı, kurumsal-yönetimsel ya da halka açık-kapalı olarak sınıflandırılabilir. Ortaklık yapısı kurumsal yönetim içinde önemlidir. Finansal olarak şirketlerin mülkiyet yapıları ve bunun şirket performansına etkilerine yönelik sürdürülen tartışmaların temeli 1900’lü yılların başlarından bu yana devam etmektedir (Bayrakdaroğlu, 2010: 11).

1932 yılında şirketlerin ortaklık yapıları ile şirket değerleri ilişkisi ile ilgili yapılan bir çalışma ile finans literatüründe bir ivme yaratılmıştır (Berle ve Means, 1932).

Bu çalışma da ortaklık yapısında bir grubun çoğunluk hisseyi elinde tutmasının şirket değerine olumsuz yansıtacağı bunun yerine, dağılmış mülkiyet yapısının, yani küçük paylara sahip çok sayıda hissedarın bulunmasının daha olumlu sonuçlar vereceği vurgulanmıştır. Bazı yazarlar ise yoğunlaşmış mülkiyet yapısının firma değerini olumlu yönde etkileyebileceğini öne sürmüştür (Demsetz ve Lehn, 1985: 1155-1177).

2.10.3 Yöneticiler Ücret ve Teşvik Sistemleri

Etkili bir kurumsal yönetim sisteminin başarılı olarak uygulanması için yöneticilerin ücret ve teşvik sistemleri çok önemlidir. Pay sahipleri, işletme yöneticilerinden şirket değerinin büyütülerek kendilerine gelir sağlamalarını beklemektedirler. Yöneticiler ise, hizmetlerine karşı kendilerine yeterli miktarda ücret ve teşvik sisteminin oluşturulmasını isterler. Böylece her iki tarafta kurulan bu sistem sayesinde tatmin olabilir. Başarılı bir şekilde kurulacak olan ücret ve teşvik sistemi, pay sahipleri ile yöneticiler çıkar çatışmalarının yok olmasına veya en azından minimum düzeye inmesine yardımcı olacaktır. Yönetim ve kontrolü elinde

bulunduran vekil veya yöneticilerin ücret ve teşvik sistemleri, performansa göre kurulacak olan sistemle daha etkin bir hale getirilebilir (Weston, Mitchel ve Mulherin, 2004: 572).

Şirket değerini büyütmek ve böylece pay sahiplerine tatmin edici gelirin sağlanmasında şirket yöneticilerinin de pay sahibi olması, ücret ve teşvik sistemine önemli etki sağlayacaktır (Jensen ve Meckling, 1976: s. 3(4), 305-360; Haugen ve Senbet, 1981: s. 36,627-647; Walking ve Long, 1984: 15,54-68).

Ayrıca pay sahipleri ile yöneticiler arasındaki vekâlet problemini çözmede ve yönetici çıkarları ile pay sahiplerinin çıkarlarının örtüşmesinde, yöneticilere uzun vadeli teşvik kontratların garanti edilmesinin gerekli olduğunu düşünenler de bulunmaktadır (Shleifer ve Vishny, 745).

2.10.4 Şirket Satın Almaları

Şirket satın alma tehditlerinin kurumsal yönetim problemlerini çözmede araç olarak da görülebilir (Manne, 1965: 115).

Sermaye piyasaları gelişmiş olan ülkelerde işletmeler arası birleşme ve satın almaları uygulamaları yaygın olan bir durumdur. İşletmelerin finansal olarak zor durumda oldukları dönemler aracılığıyla satın almaya iten en önemli etkidir. Kötü yönetilen şirketlerin hisse senedinin fiyatları düşer, bu durumda da şirket başka şirketler tarafından satın alınır. Alıcılar, finansal anlamda zor durumda olan şirketleri aldıktan sonra yeniden yapılandırarak tekrar satmaktadırlar. Bu durumda meydana gelen satın almalarda genellikle satın alınan işletmenin yöneticilerinin işlerini kaybetmeleriyle sonuçlanmaktadır (Martin ve Mc Connell, 1991: 675).

İşletmelerin üst yönetimi kendi çıkarlarını etkileyecek böyle bir durumla karşılaşmak istemez. Bu duruma düşmemenin en mantıklı yolu, firmayı güçlü ve dinamik kılacak uzun dönemli politikalar üreterek, şirketin faaliyetlerini bu yönde şekillendirmesi yönünde olacaktır. Finansal açıdan güçlü durumda olan işletmeler için başka firmalar tarafından satın alınma riski ortadan kalkacak, yöneticileri de işlerini kaybetmek zorunda kalmayacaktır. Tüm bu olasılıklar ışığında yapılacak olan çıkarım ise, yöneticilerin işletmeyi verimli bir şekilde yöneterek güçlü kılmaktır. Bu durumda pay sahipleri ve çeşitli paydaş gruplarının da çıkarlarını koruması gerekmektedir (Ülgen ve Mirza, 2004: 434).

Ayrıca şirket satın almalarının çok pahalı bir yöntem olması genellikle de zarar etmekte olan ya da iflas etmekte olan şirketlere yönelik yapıldığından dolayı her zaman yönetim sorunlarını çözemeyeceği yönünde bir görüşte mevcuttur (Shleifer ve Vishny, 1997: 750).

Şirket satın almaları akışkan sermaye gerektirir. Kısa sürede akışkan sermaye noksanlığı bu satın almaları gerçekleştiremeyebilir. Çok riskli borçlanma senetlerinin oluşmasına sebep olabilir (Hart, 1995: 66).

2.10.5 Yönetici Piyasası

Doğal olarak her mal ve hizmette olduğu gibi, çalışanların hizmetlerini arz ettikleri ve işletmelerin de iş gücü talebinde bulundukları bir pazar vardır. Üst düzey yöneticilerde var olan bu pazarda belirli bir pozisyonda yer almaktadır. Başarılı olan yöneticilerin iş bulamama durumu söz konusu değildir. Tam tersine başarısız yöneticiler ise çoğunlukla kendilerine iş bulamamaktadırlar. Bu nedenle, her zaman karşılaşılabilecek olan bu risk sebebiyle tepe yönetim pazarda doğacak olan canlı talebe taliptirler. Talebin en belirleyici faktörü ise tahmin edileceği üzere idarecilerin eski performansları olmaktadır. Bundan dolayıdır ki yöneticiler, kendisine pazar oluşturabilmek için işlerinde başarılı olmak isterler. Yöneticilerin emek pazarını, çıkar gruplarının menfaatleri ile uyumlu olan etkin bir kurumsal yönetim mekanizması oluşturur (Ülgen ve Mirze, 434).

Ancak emekliliğine az zaman kalan ve refah düzeyi yüksek olan yöneticiler bu mekanizmadan etkilenmemektedir. Ayrıca, bir yöneticinin performansının doğru ölçülememesi ve CEO'ların yönetim kurulu üyelerinin seçiminde başarısız olmaları bu mekanizmanın doğru çalışmasının önündeki en büyük engellerden birisi olmaktadır (Kula, 2006: 112).

2.10.6 Yasal Sistemler

Yatırımcılar işletmelere verdiği sermayeler karşılığında şirketin kontrol hakkını almak isterler. Bu finansman akışı ise, şirket ile yatırımcılar arasında bir kontrat özelliğinde görülür ve yatırımcılara şirket üzerinde mal varlığını kontrol etme hakkı sağlar. Bu kontratın gereklerinin yerine getirilmemesi ise hukuki süreci doğurmaktadır. Yatırımcıların haklarını koruma ile ilgili hukuki ve yasal mevzuatlar ülkeler arasında farklılıklar göstermektedir. Yasal sistemler şirketin kendi iç

disiplininin dışında şirketin davranışlarını düzenleyen en temel kurumsal yönetim mekanizmasıdır. Kanunlar ve bu kanunların işletilmesi, hissedarların sahip olduğu hakları ve hakların korunmasını belirleyen en önemli unsurdur. Yatırımcılara sağlanan haklar ise, yöneticilerin yatırımlardan doğacak bir takım gelirleri kendi çıkarları doğrultusunda kullanmalarını engellemektedir (La Porta, Lopez-De-Silanes ve Shleifer, 1999: 2,471-517).

Bir takım araştırmacılar ülkelerin hukuk sistemlerini incelemişler ve mevcut hukuk düzeni içinde sermayedar ve yöneticilerin çıkarlarının hangi ölçüde eşitlendiğini ortaya çıkarmaya çalışmışlardır.

Varılan sonuca göre günümüzde de yaygın olarak kullanılan, örfi yasal (common law) sisteme sahip (Anglosakson) ülkeler ve bunlara bağlı olarak önceki kolonileri, yasal sistemler açısından Roma hukukuna dayalı (civil law) bu ülkelere göre kısıtlı girişimleri, karar verme yetkisi olan yöneticilerin yanlış uygulamalarından daha güçlü bir şekilde muhafaza etmektedirler.

Roma hukuku içinde İskandinav, Alman ve Fransız medeni hukuk hükümlerini uygulayan ülkeler arasında da farklar vardır. Bu farklı yasal sistemler içinde Fransız sistemi yatırımcıları minimum düzeyde korunurken, İskandinav sistemi buna göre daha güçlü bir koruma sistemi getirmiştir (La Porta, Lopez-De-Silanes, Shleifer ve Vishny, 1998: 106 (6), 1113-1155).

Aslında hukuk sisteminin küçük yatırımcıları en az koruduğu pazarlardaki finans durumları da diğer pazarlar karşısında gelişimini sağlayamayacak ve istenen büyümeyi gösteremeyerek geri kalacaktır (Ararat ve Yurtoğlu, 2006: 68).

2.11 Kurumsal Yönetimin Gelişmesini Etkileyen Faktörler

20. yüzyılın son çeyreğinde meydana gelen Dünya çapındaki olaylar kurumsal yönetimde oluşum ve gelişimine de önemli ölçüde katkı sağlamıştır. Artık günümüzde bilinen ve uygulanan kurumsal yönetim uygulamaları her ülkede farklılıklar göstermekle birlikte ortak noktalarında var olmasına neden olmuştur. Kurumsal yönetimin yapısı, dünyada son yıllarda gerçekleşen finansal krizler, globalizasyon, özelleştirme dalgası, büyük ölçekli şirket skandalları, şirket birleşme, satın alma ve yatırımcı taleplerinin kalitesinin artması gibi olayların etrafında cereyan etmektedir.

2.11.1 Finansal Krizler

Dünya ülkelerini ve dolayısıyla küresel ekonomiyi etkileyen finansal krizlerinde etkisiyle 20. yüzyılın son çeyreğinde Güney Asya ülkelerinde yaşanan ekonomik gelişme Asya Kaplanları olarak da adlandırılan ülkelerin dünya piyasasındaki önemini artırmış bunun sonucunda ise yabancı sermayenin bu ülkelere girmesine sebep olmuştur. Ancak son dönemde küreselleşme olgusu sayesinde bu ülkelerin ekonomileri dünya ekonomisine entegre olmaya başlamıştır. Bu durum 1997 yılında bölgede cereyan eden krizden sonra bölgeye giren sermaye azalmaya başlamış hatta önceden giriş yapan sermayenin ise çıkışını hızlandırmıştır. Yaşanan bu gelişmelerden sonra ise; birçok Güneydoğu Asya ülkesi önemli ölçüde zarar görmüş neticede Güneydoğu Asya krizi yaşanmıştır (Özel, 2005: 25).

Asya kıtasında yaşanan finansal krizin sebeplerinden olan finansal sorunlar şirket kaynaklı olduğundan dolayı krizin ardından kurumsal yönetim büyük önem kazanmıştır. Kuruluşların kaynaklarını verimsiz kullanması bu durumun ise dışardan izlenememesi gibi nedenler krizin boyutunu büyütmüştür. Asya kriziyle birlikte kuruluşlarda Şeffaflık ve hesap verebilirlik olgusunun özellikle yatırımcılara sağladığı güven ve ekonomik performans üzerinde bıraktığı etkilerin ne derece önemli olduğu tüm Dünya ülkelerinde kabul görmeye başlamıştır (Özilhan, 2002:6).

Krizle beraber piyasalardaki kurumsal yönetim ilkelerinin ne kadar zayıf olduğu ortaya çıkmış oldu özellikle yatırımcıların gelişmekte olan piyasalarda korumasız oldukları tartışılmaya başlanmıştır (Becht, Bolton ve Röell, 2002: 13).

Asya krizinin hemen arkasından yaşanan bir diğer kriz de ise; Rusya'da 1998 yılında yaşanan krizdir. Bu krizin sebeplerinden biriside, ülkenin politik ve ekonomik yapısının yanı sıra, kurumsal yönetim mekanizmasının ve piyasanın bozuk yapısıdır. Rusya piyasa ekonomisine geçiş için 1992 – 1994 yılları arasında şok terapisi uygulaması başlatmış piyasa ekonomisinin temelini oluşturan mülkiyet haklarının özelleştirilmesine karar verilerek hızlı bir özelleştirmeye gidilmiş bunun sonucunda ise, mülkiyet hakları çoğunlukla kurum içi çalışanlar ve yöneticilerce toplanmıştır. Kuruluşun mülkiyetini elinde bulunduran çalışanların, yeterli sermayesi olmadığı için köklü bir değişiklik yapılamamış etkili bir yönetim oluşturulamamış ve yasal düzenlemelerdeki boşlukların ve etik olmayan davranışlarında etkisiyle varlıklar eriyip gitmiştir (Becht ve diğ., 2002: 13).

Türkiye’de 2000-2001 yıllarında yaşanan kriz, ekonomik yapıdaki problemlerin yanı sıra kuruluşların kötü yönetilmesi ve etkili bir yönetimin oluşturulamaması gibi nedenlerden kaynaklanan bir sorun olduğunu da ortaya koymuştur. Bu krizin ardından kurumsal yönetim önem kazanmaya başlamıştır (Dağlı ve diğ., 2010: 19).

Ayrıca 2008 yılında ABD’de başlayan finansal kriz, direkt olarak kurumsal yönetim sorunlarından kaynaklı olmasa da etkileri arasında gösterilmiş ve bütün dünyayı etkilemiş, Dünya ekonomisindeki yapısal sorunları gün yüzüne çıkartmıştır (Conyon, Judge ve Useen, 2011: 19(5), 400).

Finansal krizlere neden olan aşırı risk alma davranışlarının azalması yönünde oluşturulacak olan kurumsal yönetim reformlarının hayata geçebilmesi için yönetim kurullarının bağımsız bir yapıda olması çok önemli görülmektedir (Pirson ve Turnbull, 2011: 19 (5), 463).

2.11.2 Globalizasyon

Günümüzde globalizasyon’ un ulaştığı boyut oldukça çarpıcıdır. 1970’lerde dünya ticaretine katılan nüfus, dünyanın toplam nüfusunun 1/3’ünü oluştururken, günümüzde bu oran % 80’leri aşmış görünmektedir. Bu durumun daha net anlaşılması için mali açıdan bakacak olursak bir günde Dünya genelinde 1,5 trilyon dolar para akışı olmaktadır. Yani Dünya ticareti ortalama % 6-7 oranında artmıştır (Akbulut, 2002: 4).

Globalizasyon’ un en önemli oyuncularını, getirdikleri mal ve hizmet üretiminin en büyük aracıları olarak görülen çok uluslu şirketler ve uluslararası finansal kuruluşlardır. Bu kuruluşlar tarafından üretim tüm dünyada yayılır bu sayede de işgücü piyasası ve pazar büyür. Bundan dolayıdır ki sermaye akışının da aynı oranda serbestçe dolaşması büyük kolaylık sağlayacaktır. Maalesef bu görüldüğü kadar kolay olmayan bir süreçtir. Çünkü ülkelerin hatta bazı durumlarda bölgelerin kurumsal yapılarında farklılıklar olmakta zayıf yapıda bulunan kurumsal yapıları sermaye akışının önünde engel olmaktadır (Stulz, 2002: 2).

Ülkelerin siyasi ve ekonomik yapılarının giderek bütünleşmiş hale geldiği globalizasyon çağında, ülkelerin ekonomik politikalar üretmeleri de şirketler tek başlarına sermaye akımlarından aldıkları payların çoğalmasına yeterli olmamaktadır. Bu duruma kanalize olabilen şirketler kendi yapılarını güçlendirmek zorundadır.

Artık ülkeler globalizasyon sürecinde artan rekabete ayak uydurabilmek ve pazar paylarını büyütmek için, dünya çapında anlamda çalışmalar yapmak ve yasal düzenlemelerini bu duruma göre uyarlamak ve hayata geçirmek zorunda olduklarını kavramış durumdadır.

2.11.3 Özelleştirme Dalgası

Kurumsal yönetimin gelişimini etkileyen diğer bir faktör, farklı dönemlerde meydana gelmiş olsa bile Dünya genelinde cereyan eden özelleştirmelerdir. 1979 yılından bu yana ülkeler farklı farklı endüstri dallarında özelleştirmeye gitmiştir. Bu akım öyle bir boyuta gelmiştir ki daha önce özel sektörün bulunmadığı sektörler bile özelleştirmeye başlanmıştır. Bu durum ise; Dünyadaki hem ekonomik, hem de politik dengelerin değişmesine neden olmuş ve küresel finans piyasalarında radikal değişiklikler meydana getirmiştir (Guriev ve Megginson, 2005).

Özelleştirmede genel anlamda başarı sağlayan Asya, Latin Amerika, ülkelerinin aksine Doğu Avrupa ve Eski Sovyet Cumhuriyetlerinde gerçekleşen özelleştirme süreci, beklenen başarıyı yakalayamamıştır. Hatta rekabeti artırıcı önlemlerin alınmasına ihtiyaç duyulmuştur. Özelleştirme sonucunda beklenen yapısal değişiklikleri sağlayamadığı için zayıf duruma düşen kurumsal yönetim uygulamaları nedeniyle özelleştirilen şirketlerin varlıkları yönetim tarafından “tünelleme” yapılarak eritilmiştir (Johnson ve Shleifer, 2004: 12,14).

İyi yatırımlar genellikle kurumsal yönetimi güçlü olan kuruluşlara yapılır. Çünkü verdikleri paraların şirket yönetimince iyi bir şekilde kullanılarak değerlendirileceğini düşünürler (Hessel, 1995).

2.11.4 Şirket Skandalları

Bilinen ve belki de Dünyamızda görülen en büyük şirket skandalı 21. yüzyılın başında ABD’de Enron ve World com şirketlerinde yaşanan skandallardır. Bu skandallar aslında bize bir kuruluş için kurumsal yönetimin çok önemli bir unsur olduğunu göstermiştir. Başarılı veya etkin bir kurumsal yönetim mekanizmasının olmaması demek bir anlamda sermaye piyasasında kaynakların etkin dağılmaması demektir. Sermayedarlar ise tabii ki doğal olarak yatırdıkları paranın belirli bir kazançla geri dönmelerini beklerler. Enron ve World.com skandallarıyla birlikte

vekâlet problemi için artık devletin de aktif bir rol alması ve uygulamaya sıkı bir düzenleme ile denetim getirmesi gerektiği görüşünü doğurmuştur.

2002 yılında kabul edilen Sarbanes–Oxley yasası yatırımcıları koruma adına, şirketlerin kurumsal yönetiminin etkili olması sınırlama getirmiştir. 2002 yılındaki Şirket skandallarından sonra istenilen düzenlemeler, 2008 finansal krizinden sonra ise daha çok artmıştır (Miceli da Silveria, 2013: 2).

21. yüzyılda dünya genelinde meydana gelen 23 şirket skandalının toplam maliyeti 751 milyar dolar civarında olmuştur. Kurumsal skandalların sebepleri incelendiğinde belli başlı sorunların etkisi açıkça görülecektir bu sebepler ise; yetkinin aşırı yoğunlaşması, etkisiz kalan yönetim kurulları, sermayedarların pasif davranması, denetim sisteminin zayıf kalması, yöneticilerin etik algı eksiklikleri vb. unsurların olduğu görülecektir (Jensen ve Fama, 1983: 26, 301-325).

Ancak aslında meydana gelen kurumsal yönetim skandallarının ana nedeni; şirketler, yatırımcılar ve akademisyenler tarafından benimsenen kurumsal yönetim kavramının kendisinde yatmaktadır. Kurumsal yönetim vekâlet sistemi ile yürütülmektedir. Yani bir tarafın (agent), ikinci tarafın (principal) lehinde çalıştığı varsayımına göre oluşmuş durumdadır. Bu durum sıkıntı yaratmaktadır. Çünkü bu karmaşık bir kavramdır. Sadece iki tarafın teşvik edici ve kontrol mekanizmasına dayandırılmaması gerekmektedir (Miceli da Silveria, 2013: 3).

2.11.5 Şirket Birleşme ve Satın Almaları

Özellikle 20. yüzyılın sonunda başlayıp 21. Yüzyılın başına kadar devam eden dönemlerde gerçekleşmiş olan şirket birleşme ve satın almalarındaki artışlar ve özelleştirme süreçleri, kurumsal yönetimin önemini artıran en önemli olaylardır. Entegrasyonun artış göstermesi şirketlerin birleşme ve satın alma eğilimleri artmıştır. Buradaki dikkat edilmesi gereken konu ise el değiştiren şirketlerin yönetim yapısıdır. Çünkü bu durum her zaman beklenen faydayı sağlayamayabilir. Bazı durumlarda zaten sermayedarlar sıcak karşılanmamakta ve riskleri artırmaktadır. Yönetici ve hissedarlar bu tür birleşmelerde ilgi duydukları şirketin kontrol dönemi aşamasında finansman konuları kadar yönetimini de izlemek zorundadır.

1980’lerde ABD’de ve 1990’lı yıllarda Avrupa’da yaşanan saldırgan ele geçirme dalgası, kurumsal yönetimin her kesim tarafından gözden geçirilmesine sebep olmuştur. Satın alma ve birleşmelerden çok büyük çaplı kuruluşlar yeni devler

doğmuş genellikle de başka ülke vatandaşları tarafından yönetilen fonlar oluşmuştur. Ortaya çıkan bu yeni durum sonunda ise, şirket birleşme ve satın almalarıyla ilgili yeni düzenlemeler yapılmış hatta politikanın gündemini oluşturmuştur (Fama ve Jensen, 1983: 26,301-325).

2.11.6 Yatırımcı Talepleri

Globalizasyon'un etkisi teknolojik gelişmelerinde maliyetleri düşürmesiyle birlikte hızlı bir şekilde sermaye piyasaları ve borsalar dünya genelinde bütünleşme sürecine girmişlerdir. Kendi ülkeleri içinde hareket etmek zorunda olan yatırımcılar, günümüzde her yatırım fırsatını değerlendirmek istemektedirler. 1983-2003 döneminde dünya borsalarındaki sermaye, on kat artmıştır. Bu artış gelişmiş ülke sermayesini dokuz kat, gelişmekte olan ülke sermayelerini ise tam 36 kat etmiştir (Megginson ve Sutter, 2005: 6).

Tüm bu gelişmeler doğrultusunda artan sermaye piyasaları beraberinde yatırımcıları da çekmiştir. Yatırımcıların en büyük beklentisi yatırdıkları paranın belirli bir gelir getirdikten sonra geri dönebilmesidir (Shleifer ve Vishny, 738).

Bunu sağlayacak mekanizma ise şirketlerin finansal raporlarının yanında ancak güçlü bir kurumsal yönetim gücüne sahip olan şirketler yapabileceklerdir. Bu düşünce tüm yatırımcıların özellikle önem verdikleri bir olgu olmuştur. Sermaye piyasası araçlarının iyi kullanılması daha geniş ve güçlü yatırımcı portföyünün oluşmasını sağlayacak kaynak yaratma konusunda uluslararası sermayeyi harekete geçirecektir. Ayrıca uzun vadeli kaynak sağlamak sağlayabilmek için ise mutlaka kurumsal yönetim uygulamalarının işlerlik kazanması gerekmektedir (Metiner, 2006: 18).

2.11.7 Politika ve Tedbirler

Ülkemiz ekonomisi için stratejik öneme haiz olan madenlerin tespit edilerek bu madenlerin en sağlıklı bir şekilde çıkarılmasına yönelik stratejilerin geliştirilmesi ile bu madenlerden özellikle stratejik madde ve madenlerin ihracatında izlenecek yolun düzenlenmesi temel politika olarak ifade edilmiştir.

2.11.8 Reach Tüzüğü

REACH (Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals-Kaydı, İzin ve kısıtlamalar ile değerlendirilme), AB'nin de kimyasallarla ilgili tüzüktür. 18.12.2006'de Avrupa Parlamentosunca kabul edilerek 01.06.2007'de yürürlüğe giren REACH Tüzüğü, AB Resmi Gazetesi'nin 30.12.2006 tarih ve L396 numaralı nüshasında, nihayetinde 29.05.2007 tarih ve L136 sayısıyla yayımlanarak uygulamaya başlanmıştır. Tüzük, AB üye ülkeleriyle ticaret yapan şirketlerin bir yıl içinde bir tondan fazla kimyasal ürünü üreten ya da ithal eden şirketlerin Avrupa Kimyasalları Ajansına kaydettirmeleri zorunlu hale getirmiştir (Erişim Tarihi: 29.06.2015, www.etimaden.gov.tr/d/file/bor-sektor-raporu-2013-docx.pdf).

2.11.9 OECD Kamu İşletmeleri İçin Kurumsal Yönetim Rehberi

Eti Maden uluslararası tanınmış bir kurumdur. Dolayısıyla böyle bir kurumun OECD tarafından konulan, "Kamu İşletmeleri için Kurumsal Yönetim İlkeleri" ile idare edilmesi yönetim ilkelerinin bu çerçevede şekillendirilmesi son derece doğaldır.

Ekonomide ekonomisi güçlü olan bir firmanın nasıl idare edildiğini ölçmede ve yönetimini uluslararası normlara uygun olarak sağlıklı bir şekilde oluşturmada referans niteliği taşımaktadır "OECD Kamu İşletmeleri için Kurumsal Yönetim Rehberi" in deki ilkeler (Erişim Tarihi:29.06.2015, [www.etimaden.gov.tr /d/file/bor-sektor-raporu-2013-docx.pdf](http://www.etimaden.gov.tr/d/file/bor-sektor-raporu-2013-docx.pdf))

- a. Kamu İşletmelerinde etkin hukuki ve düzenleyici standartların oluşması,
- b. Devlet işletme sahibi,
- c. Hissedarların adil bir muamele görmesi,
- d. Paydaşlarla olan ilişkiler,
- e. Şeffaflık ve kamuoyuna bilgilendirmelerde bulunma,
- f. Kamu işletmelerinin yönetiminin sorumlulukları başlıklarıdır.

2.11.10 Enerji Verimliliği Strateji Belgesi (2012-2023)

Bu belge ile 2023 yılında Türkiye'nin GSYİH başına düşen enerji tüketimi, enerji miktarının 2011 yılındaki değerlerine oranla minimum %20 azaltılması

hedeflenmektedir (Erişim Tarihi: 29.06.2015, [www.etimaden.gov.tr/ d/file/bor-sektor-raporu-2013-docx.pdf](http://www.etimaden.gov.tr/d/file/bor-sektor-raporu-2013-docx.pdf)).

- a. Sanayi ve hizmetler sektöründe tüketilen mevcut enerji yoğunluğunu ve farklı nedenlerle ortaya çıkan enerji kayıplarını minimize etmek,
- b. Elektrik üretim, iletim ve dağıtım noktasında yapılacak olan çalışmalarla birlikte verimliliği artırarak, enerji kaçakları ile çevresel etkilerini minimize etmek,
- c. Özellikle kamuda kullanılan enerji alanlarında tasarruf sağlamak amacıyla bu alanda etkin ve verimliliğin sağlanması stratejik amaçlardan sayılmıştır.

2.11.11 Yönetim Organları ve Birimlerin Temel Görevleri

Yönetim Kurulu'nun 14.8.2014 tarihli ve 582/16 sayılı kararı ile oluşturulan Eti Maden'in organizasyon yapısı (Şekil 2.3), Kurumun mevcut yönetim yapısını belirtmektedir. Taşra teşkilatını da içine alan kurumun tepe organının Yönetim Kurulu olduğu belirtilmiştir. Genel Müdürlük Kurumun yürütme organı olarak gösterilmiş yetki ve sorumluluk ise buraya verilmiştir. Kurumun taşra teşkilatı, Bandırma, Bigadiç, Emet, Kırka işletme müdürlükleridir. Eti Maden hiyerarşik kademeler olarak; Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları, Daire Başkanlıkları ve alt birimler şeklinde belirlemiştir., Kurum tüm faaliyetlerini merkez ve taşra teşkilatında oluşturduğu organları ile yürütmektedir. Eti Maden'in mevcut yurt içi ve yurt dışı iştirakleri (Tablo 2.2)'de verilmiştir (Erişim Tarihi:29.06.2015, www.etimaden.gov.tr/d/file/bor-sektor-raporu-2013-docx.pdf).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PAZARLAMA STRATEJİLERİNDE KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN ETKİNLİĞİNİN ETİ MADEN İŞLETMELERİNDE UYGULANMASI

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, evren ve örneklemin seçimi, veri toplama araçları, verilerin toplanma süreci, veri toplamada kullanılan araçların geçerlik ve güvenilirlik sonuçları, verilerin analizi ve elde edilen bulgular hakkında bilgiler verilmiştir.

3.1 Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı son yıllarda Pazarlama Kuruluşları için önemi daha iyi anlaşılmış olan Kurumsal Yönetim ilkelerinin, Pazarlama Stratejileri ile uyumunun ne denli kritik bir olgu haline gelmesi ve bu iki unsuru kendi bünyesinde en iyi şekilde oturtarak uyguladığını düşündüğümüz, Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü Pazarlama ve Satış Dairesi ile Yurt İçi Satış ve Pazar Geliştirme biriminde uygulayarak Kurumsal Yönetim İlkeleri ile Pazarlama Stratejisinin ne derecede önemli olduğunu tespit etmektir.

3.2 Çalışmanın Önemi

Kurumsal yönetim ilkeleri pazarlama stratejileri üzerinde doğrudan etki etmektedir ve her iki kavram arasındaki uyum Kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasında en büyük rolü oynamaktadır. Kavramların kendi içindeki çeşitliliği, çoğu zaman uyumsuz yapıların oluşmasına ve pazarlama sürecinin yavaş işlemesine sebep olmaktadır. Bu çalışma ile Kurumsal yönetimin pazarlama stratejilerine etkisi

tespit edilecek ve örnek bir Kamu Kurumu olan Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü Pazarlama ve Satış Dairesi ile Yurt İçi Satış ve Pazar Geliştirme biriminde uygulanacak anketle elde edilecek sonuçla beraber yapılacak değerlendirme ile uygun bir yapının oluşmasına katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

3.3 Çalışmanın Materyal ve Yöntemi

Bu çalışmanın başında konu ile ilgili daha önce yapılmış çalışmalar hakkında bilgi sahibi olmak ve yapılacak çalışmaları planlayabilmek amacıyla detaylı literatür taraması yapılarak bu tarama kapsamında makaleler, araştırmalar ve tezler incelenmiştir. Benzer çalışmalardan faydalanmak, konu ile ilgili değinilmemiş ve daha önce çalışılmamış, önceki çalışmalara katkı sunabilecek araştırmaya açık alanları tespit etmek ve mükerrer çalışma yapmamak amacıyla literatürün değerlendirmesi yapılmıştır. Çalışmanın sonunda elde edilen veriler doğrultusunda konu Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğünde Yönetim Kurulu Üyeleri ve Pazarlama ve Satış Dairesi Başkanlığında görevli çalışanlarla yüz yüze yapılan güvenilirlik derecesi yüksek bir anket çalışması ile somutlaştırılarak bizzat sahada görev yapan personelin Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Pazarlama Stratejileri konusunu nasıl algıladıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

3.4 Araştırmanın Modeli

Araştırmada nicel araştırma yöntemi benimsenmiş, betimsel-ilişkisel tarama modeli kullanılarak veriler elde edilmiştir. Betimsel tarama; çalışmalara konu olan değerler veya olayları olduğu gibi araştıran ve ortaya koymaya çalışan araştırma türüdür. İlişkisel tarama; iki veya daha fazla sayıdaki değişken arasındaki değişimin olay ya da olgu üzerindeki etkisini tespit etmeyi amaçlayan araştırma modelidir.

Çalışma pazarlama stratejileri ile kurumsal yönetim ilkeleri arasındaki ilişkiyi olduğu gibi ortaya koymayı amaçladığı için betimsel, bu kavramların örgüt kültürü, liderlik tipi, öğrenim durumu, örgüt yapısı, insan unsuru ve profesyonelleşme gibi değişkenler tarafından nasıl etkilendiğini göstermek bakımından da ilişkisel niteliktedir.

3.5 Evren ve Örneklem

Eti Maden İşletmelerinin kurumsal yapısı, Merkez Teşkilatına bağlı Taşra Teşkilatı ve İştirakler ile Satış Temsilcilikleri ve Acentelerden oluşmakta olup, çalışmamızda araştırmanın evreni olarak, Eti Maden Yönetim Kurulu ve Pazarlama ve Satış Dairesinde görev yapan personel alınmıştır. Evren toplam (75) personelden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini seçilirken, rastgele orantısız örnekleme tekniği kullanılmıştır. Eti Maden Yönetim Kurulu ve Pazarlama ve Satış Dairesinde görev yapan çalışanların tamamına anket metni gönderilmiş ve bu anket metinlerinden (34) çalışandan değerlendirmeye uygun yanıt alınabilmektedir.

3.6 Veri Toplama Araçları

Araştırmamızın veri toplama yöntemi anket uygulaması olarak belirlenmiştir. Anket soruları hazırlanırken pazarlama stratejilerine ve kurumsal yönetim ilkelerine yönelik sorular seçilmiş ayrıca tarafımızdan hazırlanan bu sorular görünüm geçerliliği amacıyla Eti Maden İşletmelerinde görev yapan üst yöneticiler (Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları ve Birim sorumluları) nezdinde incelenmiştir. Anketimizde toplam 35 sorudan ve 5 kısımdan oluşmuş olup, birinci kısımda Pazarlama Stratejileri ve Kurumsal Yönetim İlkelerine yönelik olarak hazırlanmış toplam 17 soru yer almaktadır. İkinci kısmında Yönetim Kurulu üyelerinin yetki ve görev alanına giren yönetim ilkelerini ölçmeye yönelik olarak belirlenmiş 6 soru yer almaktadır. Üçüncü kısımda Pay Sahipleri açısından hazırlanmış dört soru, dördüncü kısımda Menfaat Sahipleri açısından hazırlanmış dört soru ile son olarak ta beşinci kısımda Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık açısından hazırlanmış dört soru bulunmaktadır.

3.7 Verilerin Analizi

Veriler, SPSS programına aktarılarak çeşitli tablo ve grafikler şeklinde yorumlanabilir bir açıklığa sahiptir. İlk olarak uygulanan anket sorularının güvenilirliği sorgulanmıştır (Tablo 3.1). Sonrasında ise ankette kullanılan soruların normal dağılıma uygun olarak hazırlandığını gösteren dağılım analizi (Tablo 3.2)'de gösterilmiştir. Ankete katılanların yaş gruplarını gösterir grafik (Tablo 3.3)'te, cinsiyet dağılım grafiği ise, (Tablo 3.4)'te, eğitim bilgilerini gösterir grafik (Tablo

3.5)'te, yabancı dil bilgisine ait grafik (Tablo 3.6)'da, kurumdaki pozisyon değışiklik dağılımı (Tablo 3.7), memuriyette çalışma süreleri (Tablo 3.8), kurumda çalışma süreleri değışkeni grafiğı (Tablo 3.9)'da, pazarlama bölümünde çalışma süresi grafiğı (Tablo 3.10)'da, pazarlama stratejileri ve kurumsal yönetim ilkeleri maddelerine verilen cevapları gösterir grafik (Tablo 3.11)'de, pazarlama stratejileri ve kurumsal yönetim ilkeleri maddelerine verilen cevapların açıklayıcı istatistiklerinin grafiğı (Tablo 3.12)'de, yönetim kurulu maddelerine verilen cevapların dağılım grafiğı (Tablo 3.13)'de, yönetim kurulu maddelerine verilen cevapların açıklayıcı istatistiğı (Tablo 3.14)'de, pay sahipleri maddelerine verdikleri cevapların dağılımı (Tablo 3.15)'de, pay sahipleri maddelerine verdikleri cevapların açıklayıcı istatistikleri (Tablo 3.16)'de, menfaat sahipleri maddelerine verilen cevapların dağılımı (Tablo 3.17)'de, menfaat sahipleri maddelerine verilen cevapların açıklayıcı istatistiğı (Tablo 3.18)'de kamuoyu aydınlatma ve şeffaflık maddelerine verilen cevapların dağılımı (Tablo 3.19)'da, kamuoyu aydınlatma ve şeffaflık maddelerine verilen cevapların açıklayıcı istatistiğı (Tablo 3.20)'de, anketteki ölçek boyutlarının açıklayıcı istatistiğı (Tablo 3.21)'de, ölçek boyutlarının eğitim durumu bakımından istatistiğı (Tablo 3.22)'de, ölçek boyutlarının pazarlama bölümünde çalışma süresi bakımından incelenmesi (Tablo 3.23)'de, ölçek boyutlarının kurumdaki pozisyon bakımından incelenmesi (Tablo 3.24)'de gösterilmiştir. Tüm soruların analizleri sırasıyla yapılmış ve yorumlanmıştır.

3.7.1 Güvenilirlik Analizi

Ankette uygulanan ölçek maddelerinin güvenilirliğı için Cronbach Alfa katsayıları (Tablo 3.1)'de verilmiştir. Anketteki boyutların hepsi için güvenilirlik katsayısı kabul edilebilir düzeyde gerçekleşmiştir.

Tablo 3.1: Anketin güvenilirliğı için cronbach's alfa katsayıları.

	Cronbach Alfa
Pazarlama Str. ve Kr. Yön. İlkeleri	,860
Yönetim Kurulu	,753
Pay sahipleri	,551
Menfaat sahipleri	,841
Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık	,763

Ölçeklerin özelliklerini ve güvenilirliklerini değerlendirmek üzere yapılan analizde Alfa (α) katsayısının aldığı değer aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır.

- a. $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- b. $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.
- c. $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- d. $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tabloya göre güvenilirlik katsayısı olan Alfa değeri tüm maddeler için 0,551-0,860 arasında dağılım göstermiş yani oldukça güvenilir bulunmuştur. Örnek hacmi analizimiz için oldukça uygundur. Yani örnekler rastgele dağılmıştır.

3.7.2 Anketin Ölçek Boyutu

Tablo 3.2’de ankette ölçülen boyutların normal dağılıma uygunluğunun test istatistikleri bulguları verilmiştir.

Tablo 3.2: Ölçek dağılım analizi.

	Shapiro-Wilk	p
Pazarlama Str. ve Kr. Yön. İlkeleri	,966	,351
Yönetim Kurulu	,984	,894
Pay sahipleri	,940	,061
Menfaat sahipleri	,971	,488
Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık	,962	,279

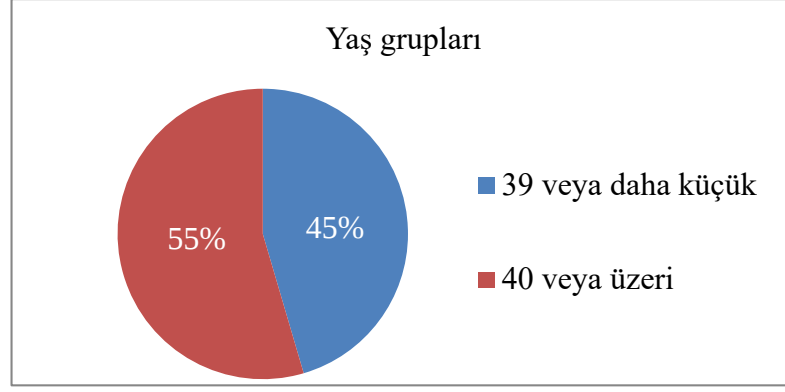
Ankette uygulanan soruların normal dağılıma uygun olarak hazırlandığı ve konuya uygun olarak normal dağılım gösterdiği sonucuna varılmıştır.

3.7.3 Ankete Katılanların Yaş Grupları

Araştırmaya katılanların yaş grupları, 39 yaş veya daha küçük, 40 yaş veya daha büyük ve olarak değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 3.3: Ankete katılanların yaş grupları.

Yaş grupları	Sayı	Yüzde
39 veya daha küçük	15	45,5
40 veya üzeri	18	54,5
Toplam	33	100,0



Şekil 3.1: Ankete katılanların yaş grupları için daire grafik.

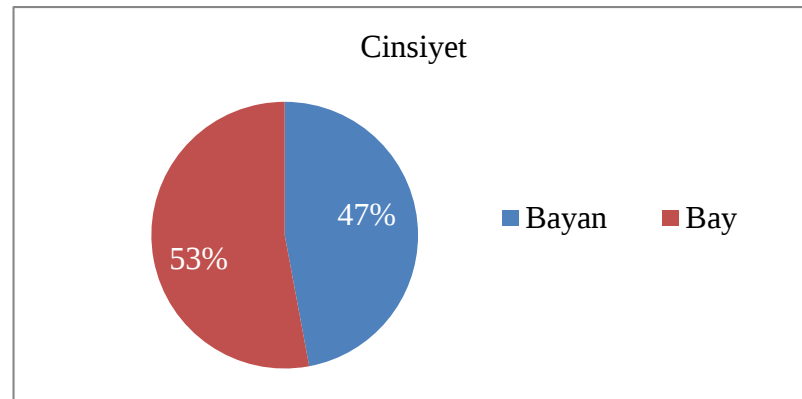
Araştırmaya katılanların yaş dağılımına bakıldığında %45'inin 39 yaş ve altında, %55'inin 40 yaş ve üstünde olduğu görülmektedir.

3.7.4 Ankete Katılanların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Ankete katılanların cinsiyet değişikliklerine göre dağılımı Tablo 3.4 ve Şekil 3.2'de verilmiştir.

Tablo 3.4: Ankete katılanların cinsiyet değişkenine göre dağılımı.

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Bayan	16	47,1
Bay	18	52,9
Toplam	34	100,0



Şekil 3.2: Ankete katılanların cinsiyet değişkeni için daire grafik.

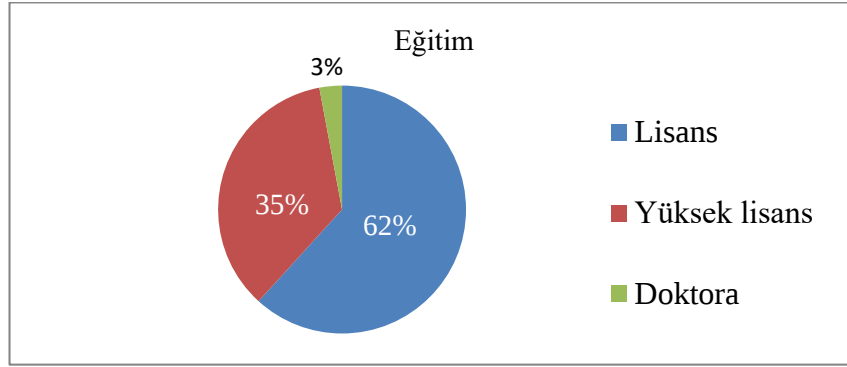
Araştırmaya katılanların %47'sini kadınlar, %53'ünü erkekler oluşturmaktadır.

3.7.5 Ankete Katılanların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı

Ankete katılanların eğitim durumu değişkenliğine göre dağılımı Tablo 3.5 ve Şekil 3.3’de verilmiştir.

Tablo 3.5: Ankete katılanların eğitim durumu değişkenine göre dağılımı.

Eğitim	Sayı	Yüzde
Lisans	21	61,8
Yüksek lisans	12	35,3
Doktora	1	2,9
Toplam	34	100,0



Şekil 3.3: Ankete katılanların eğitim durumları için daire grafik.

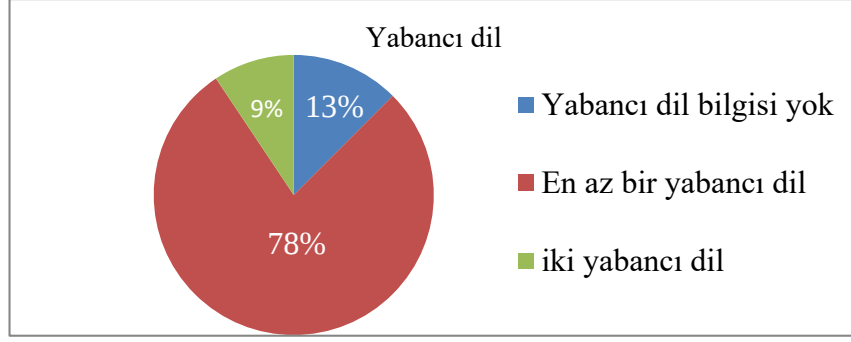
Araştırmaya katılanların %62’sinin Lisans, %35’inin Yüksek Lisans ve %3’ünün ise Doktora eğitimi almış olduğu şeklinde değişmektedir.

3.7.6 Ankete Katılanların Yabancı Dil Bilgisi Değişkenine Göre Dağılımı

Ankete katılanların yabancı dil bilgisi değişikliklerine göre dağılımı Tablo 3.6 ve Şekil 3.4’de verilmiştir.

Tablo 3.6: Ankete katılanların yabancı dil bilgisi değişkenine göre dağılımı.

Yabancı dil	Sayı	Yüzde
Yabancı dil bilgisi yok	4	12,5
En az bir yabancı dil	25	78,1
İki yabancı dil	3	9,4
Toplam	32	100,0



Şekil 3.4: Ankete katılanların yabancı dil bilgileri için daire grafik.

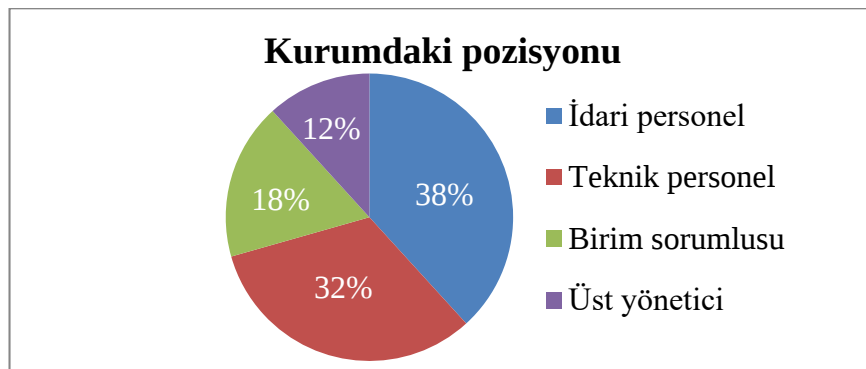
Araştırmaya katılanların %13'ünün yabancı dil bilgisinin olmadığı, %78'inin En az bir yabancı dil bilgisinin olduğu ve %9'unun ise iki yabancı dil bildiği şeklinde değişmektedir.

3.7.7 Ankete Katılanların Kurumdaki Pozisyon Değişkenine Göre Dağılımı

Ankete katılanların kurumdaki, pozisyon değişikliklerine göre dağılımı Tablo 3.7 ve Şekil 3.5'de verilmiştir.

Tablo 3.7: Ankete katılanların kurumdaki pozisyon değişkenine göre dağılımı.

Kurumdaki pozisyonu	Sayı	Yüzde
İdari personel	13	38,2
Teknik personel	11	32,4
Birim sorumlusu	6	17,6
Üst yönetici	4	11,8
Toplam	34	100,0



Şekil 3.5: Ankete katılanların kurumdaki pozisyonları için daire grafik.

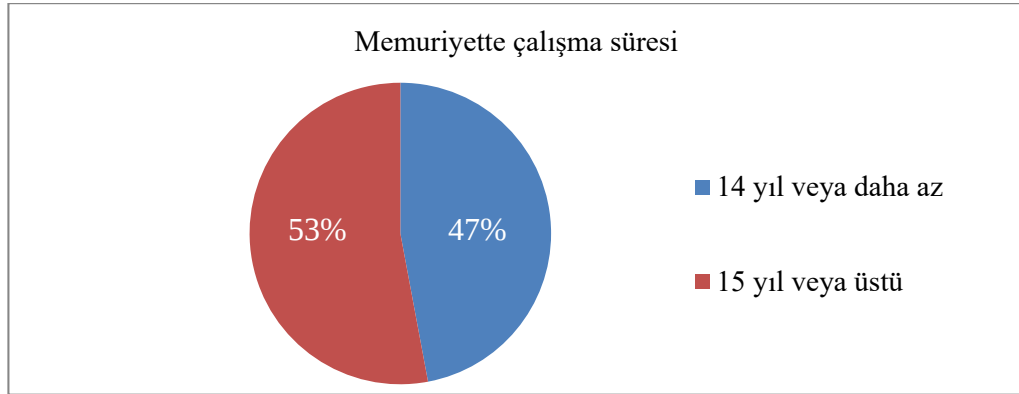
Araştırmaya katılanların %38'inin İdari personel, %32'sinin Teknik personel, %18'inin, Birim Sorumlusu ve %12'sinin ise Üst Yönetici olduğu şeklinde değişmektedir.

3.7.8 Ankete Katılanların Memuriyette Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı

Ankete katılanların memuriyetteki çalışma süresi değişikliklerine göre dağılımı Tablo 3.8 ve Şekil 3.6'de verilmiştir.

Tablo 3.8: Ankete katılanların memuriyette çalışma süresi değişkenine göre dağılımı.

Memuriyette çalışma süresi	Sayı	Yüzde
14 yıl veya daha az	16	47,1
15 yıl veya üstü	18	52,9
Toplam	34	100,0



Şekil 3.6: Ankete katılanların memuriyette çalışma süreleri için daire grafik.

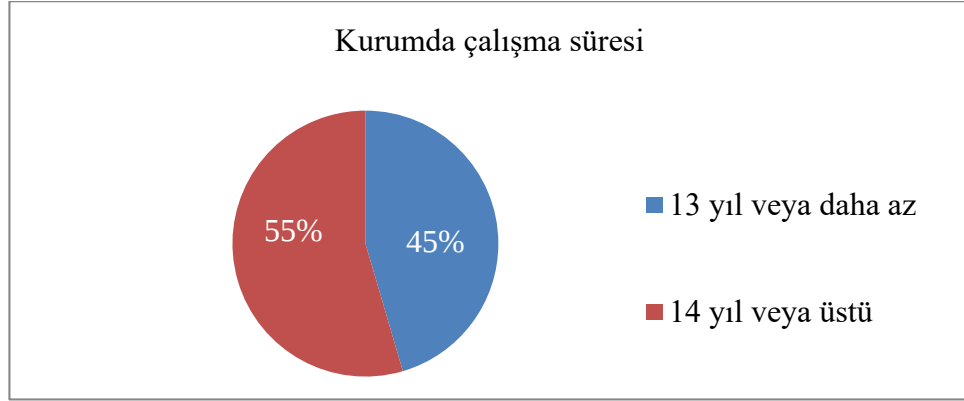
Araştırmaya katılanların %47'sinin memuriyette çalışma süresinin 14 yıl ve daha az, %53'ünün ise 15 yıl veya üstü memuriyet hizmetinin olduğu şeklinde değişmektedir.

3.7.9 Ankete Katılanların Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı

Ankete katılanların kurumda çalışma süresi değişikliklerine göre dağılımı Tablo 3.9 ve Şekil 3.7'de verilmiştir.

Tablo 3.9: Ankete katılanların kurumda çalışma süresi değişkenine göre dağılımı.

Kurumda çalışma süresi	Sayı	Yüzde
13 yıl veya daha az	15	45,5
14 yıl veya üstü	18	54,5
Toplam	33	100,0



Şekil 3.7: Ankete katılanların kurumda çalışma süreleri için daire grafik.

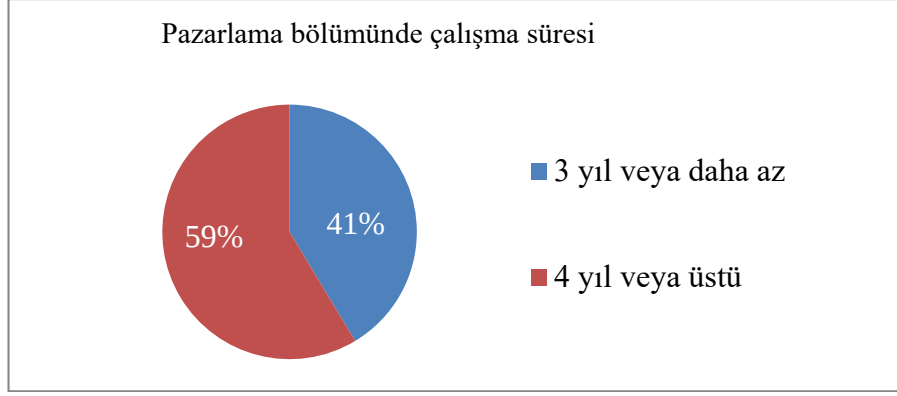
Araştırma'ya katılanların %45'inin Kurumda çalışma süresinin 13 yıl ve daha az, %55'inin ise 14 yıl veya üstü memuriyet hizmetinin olduğu şeklinde değişmektedir.

3.7.10 Ankete Katılanların Pazarlama Bölümünde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı

Ankete katılanların pazarlama bölümünde çalışma süresi değişikliklerine göre dağılımı Tablo 3.10 ve Şekil 3.8'de verilmiştir.

Tablo 3.10: Ankete katılanların pazarlama bölümünde çalışma süresi değişkenine göre dağılımı.

Pazarlama bölümünde çalışma süresi	Sayı	Yüzde
3 yıl veya daha az	12	41,4
4 yıl veya üstü	17	58,6
Toplam	29	100,0



Şekil 3.8: Ankete katılanların pazarlama bölümünde çalışmam süreleri için daire grafik.

Araştırmaya katılanların %41'inin Pazarlama bölümünde çalışma süresinin 3 yıl ve daha az, %59'unun ise 4 yıl veya üstü memuriyet hizmetinin olduğu şeklinde değişmektedir.

3.7.11 Ankete Katılanların Pazarlama Stratejileri ve Kurumsal Yönetim İlkeleri Maddelerine Verdikleri Cevapların Dağılımı

Ankete katılanların pazarlama stratejileri ve kurumsal yönetim ilkeleri maddelerine verdikleri cevap değişikliklerine göre dağılımı Tablo 3.11'de verilmiştir.

Tablo 3.11: Ankete katılanların pazarlama stratejileri ve kurumsal yönetim ilkeleri maddelerine verdikleri cevapların dağılımı.

	K.Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		K.Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Pazarlama01	0	0	5	14,7	5	14,7	17	50,0	7	20,6
Pazarlama02	2	5,9	8	23,5	8	23,5	11	32,4	5	14,7
Pazarlama03	1	2,9	7	20,6	8	23,5	10	29,4	8	23,5
Pazarlama04	0	0	10	29,4	6	17,6	14	41,2	4	11,8
Pazarlama05	3	8,8	8	23,5	10	29,4	10	29,4	3	8,8
Pazarlama06	1	2,9	0	0	8	23,5	20	58,8	5	14,7
Pazarlama07	1	2,9	14	41,2	11	32,4	6	17,6	2	5,9
Pazarlama08	0	0	4	11,8	8	23,5	16	47,1	6	17,6
Pazarlama09	1	3,0	5	15,2	7	21,2	14	42,4	6	18,2
Pazarlama10	1	3,0	4	12,1	2	6,1	20	60,6	6	18,2
Pazarlama11	7	20,6	4	11,8	9	26,5	10	29,4	4	11,8
Pazarlama12	6	17,6	3	8,8	13	38,2	7	20,6	5	14,7
Pazarlama13	1	2,9	4	11,8	9	26,5	17	50,0	3	8,8
Pazarlama14	0	0	2	5,9	10	29,4	17	50,0	5	14,7
Pazarlama15	6	18,2	7	21,2	7	21,2	6	18,2	7	21,2
Pazarlama16	0	0	4	12,1	11	33,3	14	42,4	4	12,1
Pazarlama17	15	45,5	10	30,3	6	18,2	1	3,0	1	3,0

Araştırmaya katılanların Pazarlama Stratejileri ve Kurumsal Yönetim İlkeleri ile ilgili sorularımıza vermiş olduğu cevaplara ait sayılar ve yüzde olarak oranları yukarda görüldüğü gibi çıkmıştır.

Katılımcıların özellikle 1.,10.,13., ve 14 üncü sorulara %50'nin üzerinde katıldığı görülmüştür. Bunun sonucunda da kurumda çalışanların Kurumun uyguladığı pazarlama stratejisini doğru bulduğu, aynı anda farklı pazarlama stratejilerinin oluşmasının ve uygulanmasının avantaj olarak gördükleri, yönetim sistemini başarılı buldukları ve Kurumsal Yönetim İlkelerinin Pazarlama Stratejileriyle örtüştüğünü düşündüklerini yönetim ilkelerinin karar alma sürecinde olumlu yönde pozitif bir etkiye sahip olduğunu düşündükleri sonucuna varılmıştır.

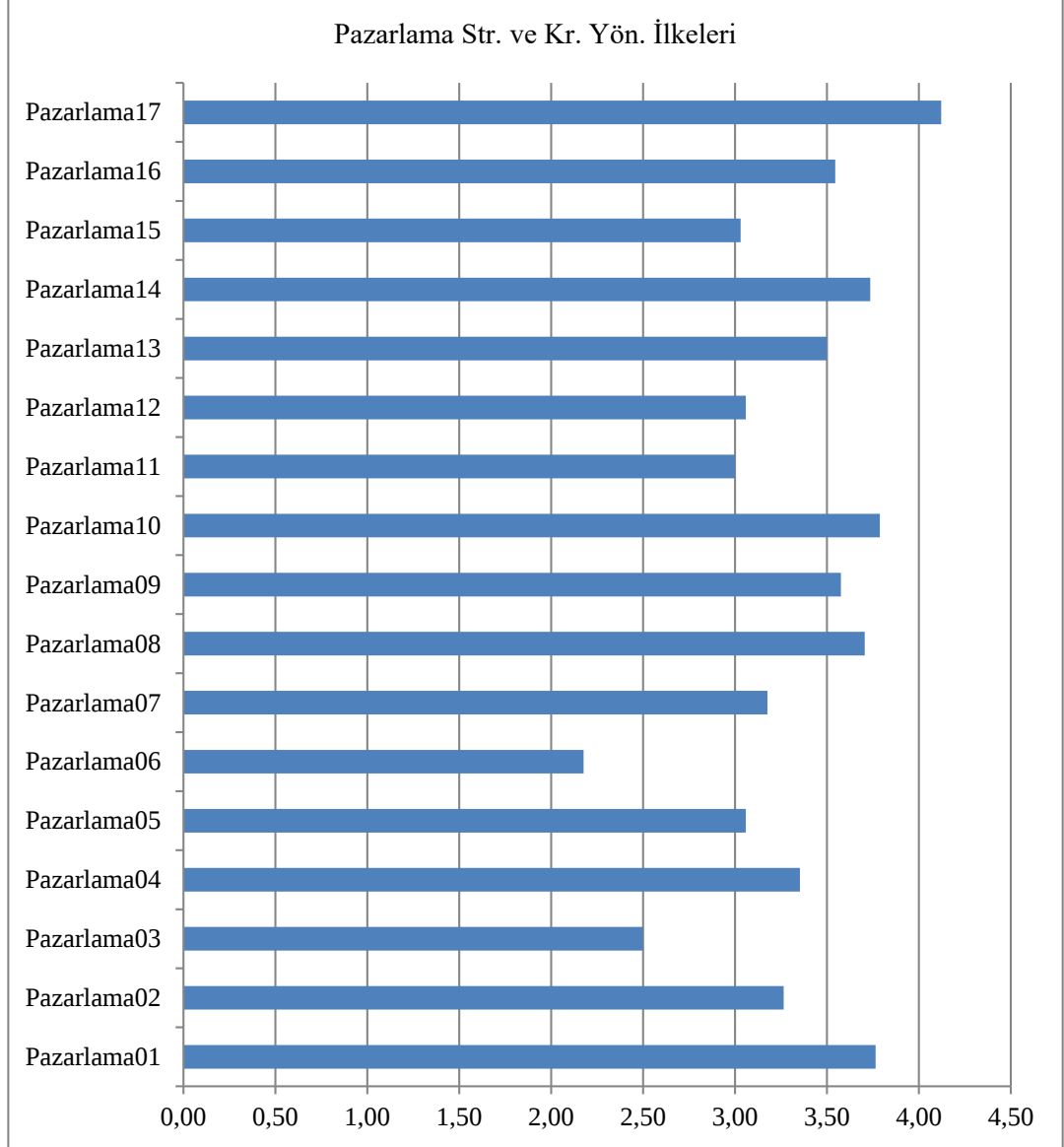
3.7.12 Ankete Katılanların Pazarlama Stratejileri ve Kurumsal Yönetim İlkeleri Maddelerine Verdikleri Cevapların Açıklayıcı İstatistikleri

Ankete katılanların pazarlama stratejileri ve kurumsal yönetim ilkeleri maddelerine verdikleri cevap değişkenliklerine göre açıklayıcı istatistiklerinin dağılımı Tablo 3.12'de çubuk grafiği ise Şekil 3.9'da verilmiştir.

Tablo 3.12: Ankete katılanların pazarlama stratejileri ve kurumsal yönetim ilkeleri maddelerine verdikleri cevapların açıklayıcı istatistikleri.

	Ort.	Std. Sapma
Pazarlama01	3,7647	,95533
Pazarlama02	3,2647	1,16278
Pazarlama03	2,5000	1,16124
Pazarlama04	3,3529	1,04105
Pazarlama05	3,0588	1,12657
Pazarlama06	2,1765	,79661
Pazarlama07	3,1765	,96830
Pazarlama08	3,7059	,90552
Pazarlama09	3,5758	1,06155
Pazarlama10	3,7879	,99240
Pazarlama11	3,0000	1,32574
Pazarlama12	3,0588	1,27781
Pazarlama13	3,5000	,92932
Pazarlama14	3,7353	,79043
Pazarlama15	3,0303	1,42489
Pazarlama16	3,5455	,86930
Pazarlama17	4,1212	1,02340
Pazarlama Str. ve Kr. Yön. İlkeleri	3,3179	,51731

Araştırmaya katılanların Pazarlama stratejileri ve Kurumsal Yönetim İlkeleri maddelerine vermiş olduğu cevapların açıklayıcı istatistiki verileri tabloda gösterilmiştir.



Şekil 3.9: Ankete katılanların pazarlama stratejileri ve kurumsal yönetim ilkeleri maddelerine verdikleri cevapların çubuk grafiği.

3.7.13 Ankete Katılanların Yönetim Kurulu Maddelerine Verdikleri Cevapların Dağılımı

Ankete katılanların yönetim kurulu maddelerine verdikleri cevap değişikliklerine göre dağılımı Tablo 3.13’de verilmiştir.

Tablo 3.13: Ankete katılanların yönetim kurulu maddelerine verdikleri cevapların dağılımı.

	K. Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		K. Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Yönetim01	0	0	0	0	0	0	13	38,2	21	61,8
Yönetim02	2	5,9	2	5,9	6	17,6	15	44,1	9	26,5
Yönetim03	1	2,9	1	2,9	4	11,8	15	44,1	13	38,2
Yönetim04	1	2,9	2	5,9	7	20,6	14	41,2	10	29,4
Yönetim05	9	26,5	13	38,2	6	17,6	2	5,9	4	11,8
Yönetim06	0	0	2	5,9	5	14,7	14	41,2	13	38,2

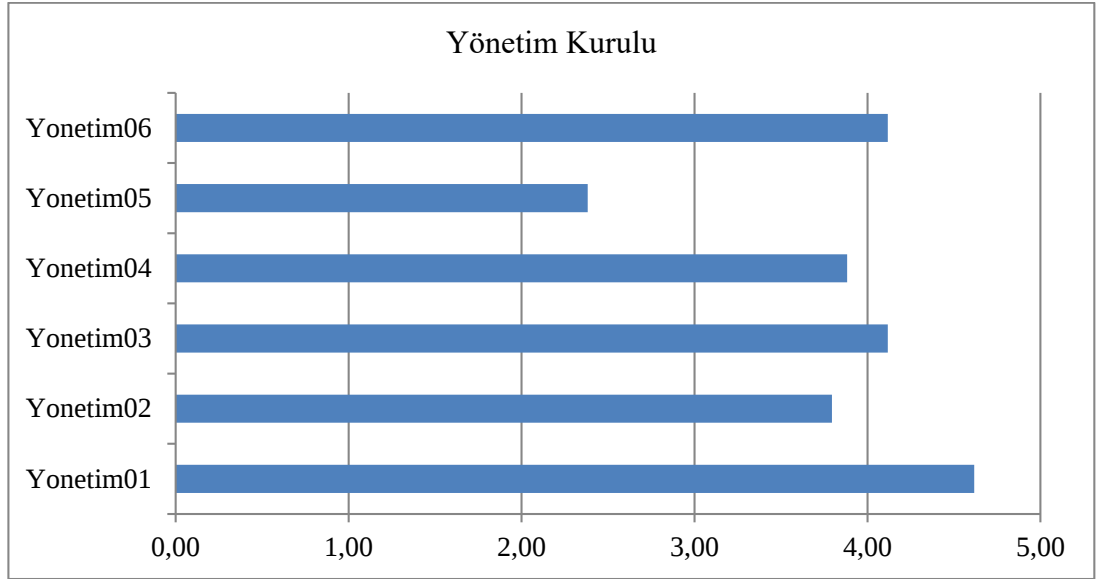
Araştırmaya katılanların tamamının, kurumun yönetim kurulu tarafından belirlenmiş ve kamuya açıklanmış vizyon ve misyona sahip olduğunu bildiklerini, % 70'in üzerinde katılımcı yönetim kurulu üyelerinin bulunması gereken nitelikte kişilerden oluştuğunu düşündüklerini, yetkileri dahilinde bulunan konularda bilgi sahibi olduklarını düşündüklerini, kuruma ve çalışanlara yönelik etik kuralların olduğunu düşündüklerini, yönetim kurulu tarafından oluşturulmuş risk yönetim ve iç kontrol mekanizmasının olduğu yönünde görüş bildirmiş, yönetim kurulu üyelerine sağlanan mali hakların tespitinde performansla göre ödüllendirme sisteminin uygulanması sorusuna ise %75'in üstünde bir sonuçla katılmadıkları sonucuna varılmıştır.

3.7.14 Ankete Katılanların Yönetim Kurulu Maddelerine Verdikleri Cevapların Açıklayıcı İstatistikleri

Ankete katılanların yönetim kurulu maddelerine verdikleri cevap değişkenliklerine göre açıklayıcı istatistiklerinin dağılımı Tablo 3.14' de çubuk grafiği ise, Şekil 3.10'da verilmiştir.

Tablo 3.14: Ankete katılanların yönetim kurulu maddelerine verdikleri cevapların açıklayıcı istatistikleri.

	Ort.	Std. Sapma
Yönetim 01	4,6176	0,49327
Yönetim 02	3,7941	1,09488
Yönetim 03	4,1176	0,94595
Yönetim 04	3,8824	1,00799
Yönetim 05	2,3824	1,27955
Yönetim 06	4,1176	0,87956
Yönetim Kurulu	3,8186	,65568



Şekil 3.10: Ankete katılanların yönetim kurulu maddelerine verdikleri cevapların çubuk grafiği.

Araştırmaya katılanların yönetim kurulu açısından hazırlanan sorulara verdiği cevapların açıklayıcı istatistiği ve çubuk grafiği yukarda gösterilmiştir. Yönetim kurulu ile ilgili verilen cevapların dağılımı ise; kamuya açıklanmış vizyon ve misyon, etik kuralların olduğu ve yönetim kurulu üyelerinin kendi yetkileri dahilinde uyacağı kural ve prosedürler hakkında bilgi sahibi oldukları yönünde güçlü bir inanış olduğu sonucu ortaya çıkmışken oluşmuş bir risk yönetim ve iç kontrol mekanizması olduğunu ve yönetim üyelerinin bilgi, beceri, tecrübe ve eğitim bakımından nitelikli kişilerden oluştuğu yönünde düşüncede olanların çoğunlukta olduğu buna rağmen yönetim kurulu üyelerine sağlanan mali hakların tespitinde performansa göre ödüllendirme sisteminin uygulanmasının gerektiğini düşünenlerin sayısı diğerlerine göre düşük çıkmıştır.

3.7.15 Ankete Katılanların Pay Sahipleri Maddelerine Verdikleri Cevapların Dağılımı

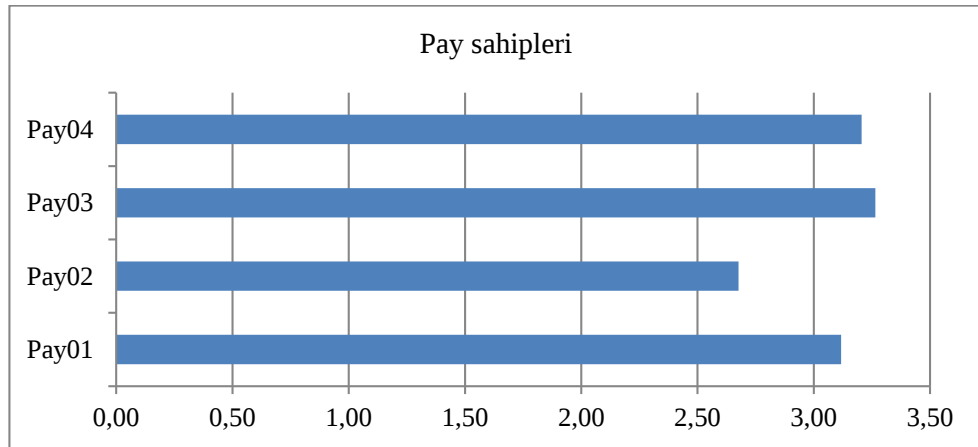
Ankete katılanların pay sahipleri maddelerine verdikleri cevap değişikliklerine göre dağılımı Tablo 3.15’de, açıklayıcı istatistikleri dağılımı Tablo 3.16’da, çubuk grafiği ise, Şekil 3.11’de verilmiştir.

Tablo 3.15: Ankete katılanların pay sahipleri maddelerine verdikleri cevapların dağılımı.

	K. Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		K. Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Pay01	3	8,8	7	20,6	9	26,5	13	38,2	2	5,9
Pay02	3	8,8	12	35,3	12	35,3	7	20,6	0	0
Pay03	5	14,7	3	8,8	10	29,4	10	29,4	6	17,6
Pay04	1	2,9	9	26,5	11	32,4	8	23,5	5	14,7

Tablo 3.16: Ankete katılanların pay sahipleri maddelerine verdikleri cevapların açıklayıcı istatistikleri.

	Ort.	Std. Sapma
Pay01	3,1176	1,09447
Pay02	2,6765	0,91189
Pay03	3,2647	1,2865
Pay04	3,2059	1,09488
Pay sahipleri	3,0662	,72119



Şekil 3.11: Ankete katılanların pay sahipleri maddelerine verdikleri cevapların çubuk grafiği.

Araştırmaya katılanların pay sahipleri açısından hazırlanan sorulara verdiği cevapların açıklayıcı istatistiği ve çubuk grafiği yukarda gösterilmiştir. Pay sahipleri ile ilgili verilen cevapların dağılımı ise; Kurumsal yönetim anlayışı bakımından son derece önemli olan süreç paydaşları ile ilgili % 38 oranında katıldıkları, kurumun genel olarak pay devrini kısıtlayıcı bir politika gütmemediğini düşünenlerin oranı kararsızlarla birlikte % 75'in üstünde çıkmıştır. Kurumun kamuya açıklanmış bir kar dağıtım politikası olduğunu düşünenlerin oranı % 47, yönetim kurulu üyelerinin seçiminde herhangi bir imtiyaz sağlandığını düşünenlerin oranı ise % 38,2 olmuştur.

3.7.16 Ankete Katılanların Menfaat Sahipleri Maddelerine Verdikleri Cevapların Dağılımı

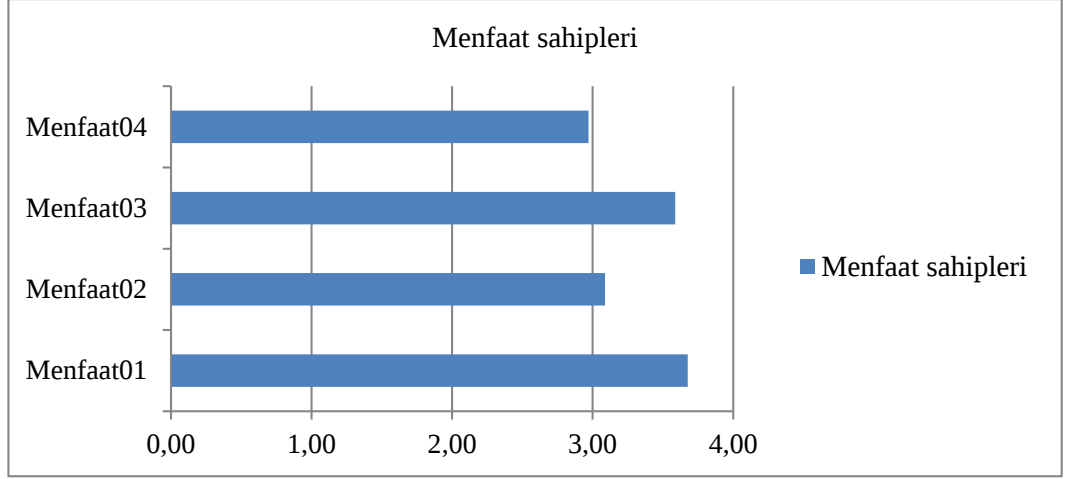
Ankete katılanların menfaat sahipleri maddelerine verdikleri cevap değişikliklerine göre dağılımı Tablo 3.17'de, açıklayıcı istatistikleri dağılımı Tablo 3.18'da, çubuk grafiği ise, Şekil 3.12'de verilmiştir.

Tablo 3.17: Ankete katılanların menfaat sahipleri maddelerine verdikleri cevapların dağılımı.

	K. Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		K. Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Menfaat01	0	0	7	20,6	4	11,8	16	47,1	7	20,6
Menfaat02	3	8,8	6	17,6	13	38,2	9	26,5	3	8,8
Menfaat03	2	5,9	5	14,7	6	17,6	13	38,2	8	23,5
Menfaat04	2	5,9	13	38,2	7	20,6	8	23,5	4	11,8

Tablo 3.18: Ankete katılanların menfaat sahipleri maddelerine verdikleri cevapların açıklayıcı istatistikleri.

	Ort.	Std. Sapma
Menfaat01	3,6765	1,03633
Menfaat02	3,0882	1,08342
Menfaat03	3,5882	1,18367
Menfaat04	2,9706	1,16737
Menfaat sahipleri	3,3309	,92056



Şekil 3.12: Ankete katılanların menfaat sahipleri maddelerine verdikleri cevapların çubuk grafiği.

Araştırmaya katılanların menfaat sahipleri açısından hazırlanan sorulara verdiği cevapların açıklayıcı istatistiği ve çubuk grafiği yukarda gösterilmiştir. Menfaat sahipleri ile ilgili verilen cevapların dağılımı ise; Kurumun genel olarak tüm paydaşların haklarının korunmasına yönelik bir politikasının olduğunu düşünenler % 67,7, kurumun çalışanlarının bilgi, beceri ve görgülerini artırmalarına yönelik eğitim plan ve politikalarına büyük önem verdiğini düşünler ise; % 61,7 olarak sonuçlanmış bunun yanında mevcut yönetim sisteminde, çalışanların kurumun yönetimine katkısını destekleyici bir mekanizmanın olduğunu düşünenlerin oranı % 35,3, Sosyal sorumluluk projelerinin kamuya açıklandığını düşünenlerin oranı ise; % 35,3 olarak değerlendirilmiştir.

Yukarda verilen değerlere bakıldığında kurum personeli tüm paydaşların haklarının korunmasına yönelik bir politika olduğu ve kurumun çalışanlarının bilgi, beceri ve görgülerini artırmalarına yönelik eğitim plan ve politikasının olduğunu düşünenlerin çoğunlukta olduğu değerlendirilirken, çalışanların kurum yönetimine katkısını destekleyici bir mekanizmasının olduğunu ve kamuya açıklanmış sosyal sorumluluk projelerinin olduğunu düşünenlerin oranı ortalamanın altında çıkmıştır.

3.7.17 Ankete Katılanların Kamuoyu Aydınlatma ve Şeffaflık Maddelerine Verdikleri Cevapların Dağılımı

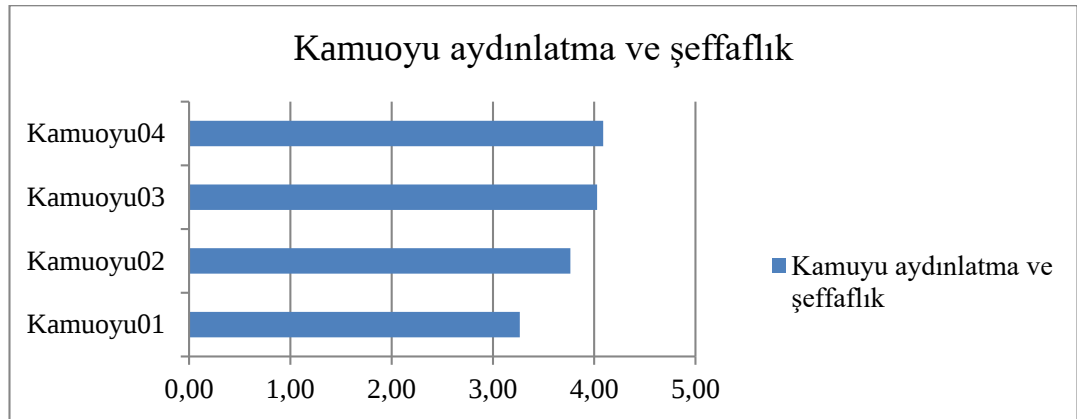
Ankete katılanların kamuoyu aydınlatma ve şeffaflık maddelerine verdikleri cevap değişikliklerine göre dağılımı Tablo 3.19’de, açıklayıcı istatistikleri dağılımı Tablo 3.20’de, çubuk grafiği ise, Şekil 3.12’de verilmiştir.

Tablo 3.19: Ankete katılanların kamuoyu aydınlatma ve şeffaflık maddelerine verdikleri cevapların dağılımı.

	K.Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		K.Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Kamuoyu01	1	2,9	9	26,5	8	23,5	12	35,3	4	11,8
Kamuoyu02	0	0	3	8,8	8	23,5	17	50,0	6	17,6
Kamuoyu03	0	0	1	2,9	6	17,6	18	52,9	9	26,5
Kamuoyu04	0	0	0	0	7	20,6	17	50,0	10	29,4

Tablo 3.20: Ankete katılanların kamuoyu aydınlatma ve şeffaflık maddelerine verdikleri cevapların açıklayıcı istatistikleri.

	Ort.	Std. Sapma
Kamuoyu01	3,2647	1,08177
Kamuoyu02	3,7647	0,85489
Kamuoyu03	4,0294	0,7582
Kamuoyu04	4,0882	0,71213
Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık	3,7868	,66038



Şekil 3.13: Ankete katılanların kamuoyu aydınlatma ve şeffaflık maddelerine verdikleri cevapların çubuk grafiği.

Araştırmaya katılanların kamuyu aydınlatma ve şeffaflıkla ilgili hazırlanan sorulara verdiği cevapların açıklayıcı istatistiği ve çubuk grafiği yukarıda gösterilmiştir. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ile ilgili sorulara verilen cevapların dağılımı ise; çalışanların % 47,1 kurumda kamuyu aydınlatma görevi verilen bir personel bulunduğunu yönünde görüş bildirirken, faaliyet raporu hazırlanırken

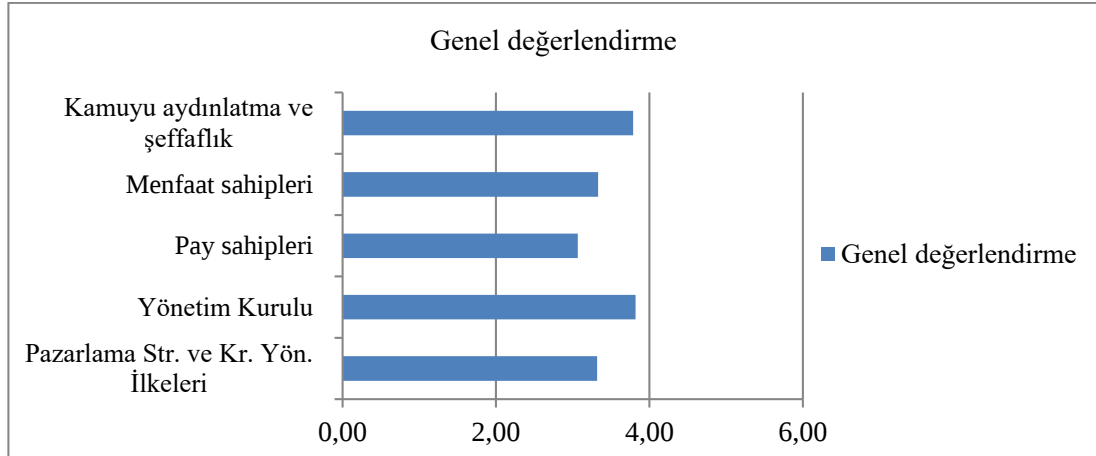
kurumsal kimliğe uyulduğu, internet sitesinde ve yayınlanan faaliyet raporlarında kamuyu aydınlatacak olan bilgilerin büyük ölçüde yer aldığını düşünenlerin oranı ise % 67,6'nın üzerinde çıktığı görülmüştür.

3.7.18 Anketteki Ölçek Boyutlarının Açıklayıcı İstatistikleri ve Genel Değerlendirmesi

Anketteki ölçek boyutlarının açıklayıcı istatistikleri Tablo 3.21’de, genel değerlendirme Şekil 3.14’de, eğitim durumlarına göre incelemesi Tablo 3.22’de, pazarlama bölümünde çalışma süreleri yönünden incelemesi Tablo 3.23’te, kurumdaki pozisyonları bakımından incelenmesi Tablo 3.24’te verilmiştir.

Tablo 3.21: Anketteki ölçek boyutlarının açıklayıcı istatistikleri.

Boyutlar	Ort.	Std. Sapma
Pazarlama Str. ve Kr. Yön. İlkeleri	3,32	,51731
Yönetim Kurulu	3,82	,65568
Pay sahipleri	3,07	,72119
Menfaat sahipleri	3,33	,92056
Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık	3,79	,66038



Şekil 3.14: Anketteki ölçek boyutlarının çubuk grafiği.

Tablo 3.22: Ölçek boyutlarının eğitim durumu bakımından incelenmesi.

	Eğitim durumu	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Pazarlama Str. ve Kurumsal Yön. İlkeleri	Lisans	21	3,2792	,56957	-,549	,587
	Lisansüstü	13	3,3804	,43403		
Yönetim Kurulu	Lisans	21	3,7143	,70739	-1,187	,244
	Lisansüstü	13	3,9872	,54629		
Pay sahipleri	Lisans	21	3,0833	,62915	,174	,863
	Lisansüstü	13	3,0385	,87706		
Menfaat sahipleri	Lisans	21	3,1310	,95727	-1,651	,108
	Lisansüstü	13	3,6538	,78752		
Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık	Lisans	21	3,7500	,68920	-,407	,686
	Lisansüstü	13	3,8462	,63359		

Ölçek boyutlarının eğitim durumu değişkeni bakımından incelenmesi, Tablo 3.22’de verilmiştir. Ölçek boyutlarına verilen cevaplarda eğitim durumu değişkeni bakımından fark olup olmadığı student-t testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda hiçbir boyutta eğitim durumu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 3.23: Ölçek boyutlarının pazarlama bölümünde çalışma süresi bakımından incelenmesi.

	Pazarlama b. çalışma s.	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Pazarlama Str. ve Kurumsal Yön. İlkeleri	3 yıl veya daha az	12	3,3660	,33394	1,466	,154
	4 yıl veya üstü	17	3,1213	,50379		
Yönetim Kurulu	3 yıl veya daha az	12	3,9444	,54278	1,374	,181
	4 yıl veya üstü	17	3,6078	,71429		
Pay sahipleri	3 yıl veya daha az	12	3,2708	,60733	1,076	,291
	4 yıl veya üstü	17	2,9853	,76276		
Menfaat sahipleri	3 yıl veya daha az	12	3,2083	,59193	,183	,856
	4 yıl veya üstü	17	3,1471	1,04604		
Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık	3 yıl veya daha az	12	3,5417	,67279	1,289	,208
	4 yıl veya üstü	17	3,8235	,50594		

Ölçek boyutlarının pazarlama bölümünde çalışma süresi değişkeni bakımından incelenmesi, Tablo 3.23’de verilmiştir. Ölçek boyutlarına verilen cevaplarda pazarlama bölümünde çalışma süresi değişkeni bakımından fark olup olmadığı student-t testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda hiçbir boyutta pazarlama bölümünde çalışma süresi değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Ortalamalar da ortaya çıkan farklılıklar tamamen rastgeledir. Genel görüş farkını yansıtmamaktadır.

Tablo 3.24: Ölçek boyutlarının kurumdaki pozisyon bakımından incelenmesi.

	Kurumdaki pozisyon	N	Ort.	Std. Sapma	F	p
Pazarlama Str. ve Kurumsal Yön. İlkeleri	İdari personel	13	3,0256	,48078	4,289	,023
	Teknik personel	11	3,4278	,29773		
	Yönetici	10	3,5769	,60156		
Yönetim Kurulu	İdari personel	13	3,4103	,63324	5,325	,010
	Teknik personel	11	4,0000	,58689		
	Yönetici	10	4,1500	,50583		
Pay sahipleri	İdari personel	13	3,0769	,61563	,212	,810
	Teknik personel	11	3,1591	,80834		
	Yönetici	10	2,9500	,80623		
Menfaat sahipleri	İdari personel	13	2,7500	,85999	5,299	,010
	Teknik personel	11	3,6591	,78480		
	Yönetici	10	3,7250	,80321		
Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık	İdari personel	13	3,5192	,54449	1,825	,178
	Teknik personel	11	3,9318	,52549		
	Yönetici	10	3,9750	,85351		

Ölçek boyutlarının kurumdaki pozisyon değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 3.24’de verilmiştir. Ölçek boyutlarına verilen cevaplarda kurumdaki pozisyon değişkeni bakımından fark olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda; pazarlama stratejileri ve yönetim ilkeleri, yönetim kurulu ve menfaat sahipleri boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablo

incelendiğinde her üç boyutta da farklılığın yöneticilerin ve teknik personelin ortalamasının yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir.

Elde edilen sonuca göre yönetici ve teknik personel konumunda olan çalışanlar, pazarlama stratejileri ve kurumsal yönetim ilkeleri maddelerini daha fazla içselleştirmiş ve benimsemişlerdir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

4.1 Sonuç

Hızla gelişen rekabet ortamında, kuruluşların pazarlama üzerinde önemle durduğu görülmektedir. Günümüzde tüm sektörler için kaçınılmaz olan pazarlama, kurum ve kuruluşların satışlarını ve karlılığını arttırmanın yanı sıra birçok fayda sağlamakta ve kuruluşlar açısından en önemli fonksiyonlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Kuruluşlara pazarlama amaçlarına nasıl ulaşacakları konusunda yol gösteren en önemli fonksiyon ise yapıya uygun olarak oluşturulmuş olan pazarlama stratejileridir. Pazarlama stratejileri kuruluşun belirli bir pazarda ne yapacağını genel bir görüntüsünü vermektedir. Kurum ve kuruluşların pazarlama stratejisi oluşturmadan önce pazarlama işlevi çevresini en iyi şekilde analiz edip tanımlaması gerekmektedir.

Bu çalışmada kurumsal yönetim ilkeleri ve pazarlama stratejilerinin oluşturulması ve uygulanması süreci araştırılmıştır. Araştırma sonucunda birçok kurum ve kuruluşların kendi yönetim sistemine uygun pazarlama stratejilerini oluşturamadığından dolayı farklı sorunlar yaşadığı değerlendirilmiştir.

Yoğun rekabet ortamında rakipler karşısında ayakta durabilmek ve rekabet edebilmek için doğru stratejinin seçilmesi önemlidir. Bu durumda en uygun rekabet stratejileri pazarlama alanında faaliyet gösteren kurum ve kuruluşların istediği konuma ulaşmalarında büyük katkı sağlayacaktır. Bazı kuruluşların maliyet liderliği, bazıları farklılaştırma, bazıları odaklanma stratejisini, bazıları müşteri odaklılığı, bazıları saha analiz ve etütlerine odaklanarak bu stratejileri kullanmak suretiyle istedikleri konuma ulaşmış, bazı kuruluşlar ise karma stratejiyi uygulayarak başarı sağlamıştır. Önemli olan kurum ve kuruluşların kendi yetenek ve potansiyellerine

göre stratejisini belirlemesidir, aksi takdirde sonuç, başarı kazanmak yerine hüsrana olabılır.

Literatürde pazarlama stratejileri konusuyla ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda daha çok pazarlama stratejisinin nasıl belirlendiği, hangi aşamalardan geçtiği, pazarlama karması elemanları stratejilerinin neler olduğu, konumlandırma, büyüme, rekabet stratejileri konuları ele alınmıştır. Bu çalışmada ise özellikle pazarlama stratejisinin oluşturulması süreci, pazarlama karması stratejileri ve jenerik rekabet stratejileri gibi önemli konuların yanında kurumsal yönetim ilkeleriyle uyumu ele alınmıştır.

KY, genel anlamda, bir hedefe varmak üzere kurulmuş olan bir kuruluşun yönetiminin düzenlenmesidir. KY, halka açık olan anonim şirketler için daha önemli bir rol üstlenir. Bu tür oluşumların tepe yönetimlerinde yürütülen işlemler üzerinde çok büyük bir paya sahiptir.

Etkili bir KY' in tesis edilmesi kuruluş için çok önemlidir. Fonksiyonların dizaynı, işlemlerin devri, yönetim kurulunun sayılarının tespiti, kurul üyelerinin mesleki beceri ve bilgileri gibi yetkinlikleri, bağımsızlığı, kişilik özellikleri gibi birçok konunun çok titizlikle belirlenmesi gerekmektedir.

Kurumsal yönetim ilkeleri uygulaması işletmeleri; daha şeffaf, daha açık, daha iyi yönetilebilir hale getirmektedir. Ancak kurumsal yönetimin yararları daha uzun döneme yayılırken, maliyetlerinin kısa dönemde karşılanması gereği işletmeler için bir dezavantaj olarak görülse de, uzun vadeli getirilerin doğru hesaplanması, belki sayısal verilere yansıtılamayan ancak işletme için çok önemli faydalar sağlayan unsurların varlığı da göz ardı edilmemesi gereken yadsınamaz bir gerçektir.

Literatürde araştırmasında pazarlama stratejileri ile ilgili yapılmış çalışmalar değerlendirildiğinde örnek olarak Ark (2002:165)'ın yapmış olduğu çalışmada; yurtiçi çay sanayindeki problemlerin pazarlama oryantasyonu ve stratejik pazarlama anlayışının yokluğu ile rekabetçi güçlerin dikkate alınmaması üzerine daha da kritikleşen endüstri ortamının olgunlaşma aşamasında bulunmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Uygur (2014:161), tarafından, İstanbul Ticaret Odası örneğinin irdelendiği çalışmada, günümüzde bilgisayar ve dijital teknolojileri ile haberleşme araçlarının hızının inanılmaz düzeyde artması nedeniyle kamu kurumlarının da stratejik pazarlama planlamalarını ve örgüt yapılarını bilgiye dayalı olarak yenilemek zorunda olduğu vurgusu yapılmıştır. Bu bakımdan, kamuda pazarlama bilgi sistemlerinin

geliştirilerek bilginin sunumunun daha etkin şekilde gerçekleştirilmesinin önemli olduğu ifade edilmiştir. Tez çalışmasında İTO'nun mevcut hizmetleri ve faaliyetlerinin üyelere yönelik olarak daha hızlı, verimli ve kaliteli hale getirilmesi için sunulmuş olan önerilerde bulunmaktadır. Böylece, İTO'nun üye odaklı hizmet kalitesini iyileştirmede bilgi teknolojileri destekli pazarlama stratejilerinin öneminin ortaya konulması hedeflenmektedir.

Çalışmada, İstanbul Ticaret Odası (İTO)'nın mevcut hizmetleri ve faaliyetlerinin üyelere yönelik olarak daha hızlı, verimli ve kaliteli hale getirilmesi için bilgi teknolojileri destekli pazarlama stratejilerinin oluşturulması için önerilerde bulunmuştur. Buradan anlaşıldığı üzere pazarlama stratejilerinin oluşturulmasında kurumsal yönetim ilkelerinde bilginin hızla yayılması ve kararların zamanında alınabilmesinin önemi çok büyüktür.

Pazarlama stratejilerinin çeşitliliğinin yanı sıra bu stratejilerin hayat bulduğu kurumsal yönetim ilkeleri de farklılıklar göstermektedir. Dolayısıyla başarının anahtarının rekabet, kalite ve müşteri odaklı çalışmanın yanı sıra uygun strateji ve yönetim ilkelerinin örtüşmesine bağlı olduğu değerlendirilmektedir.

Pazarda söz sahibi olabilmek için pazarı ve sahayı anlık takip edebilmenin yanı sıra gereksiz bürokrasiyi ortadan kaldırarak, pazarın gerektirdiği ölçüde doğru, hızlı ve risk alarak karar verebilmekle mümkün olabilmektedir. Bu çalışmada, Eti Maden İşletmelerinde uygulanan anketten çıkan sonuçtan da anlaşılabacağı üzere iki olgunun da (pazarlama stratejileri ve kamu yönetimi ilkeleri) uyumlu olmasının sonucunda mümkün olabilmektedir.

Pazarlama faaliyetinde bulunan kurum veya kuruluşların sektörde başarılı olabilmesi saha analizini en iyi bir şekilde yaparak, sektördeki yenilikleri kendi bünyesine entegre ederek, inovasyona yönelik çalışmalar yürütmek ve müşterilerin taleplerine uygun ürünler üretmekle olabilmektedir.

Ticari faaliyette bulunan her kurum ve kuruluşun en temel amacı kar elde etmektir. Çünkü bu kurumların kuruluş ve faaliyet amacı budur, dolayısıyla tüm çalışmalarını bu ekseninde yürütmektedirler. Ticari kuruluşlarda tıpkı diğer canlılar gibi doğar yaşar ve ölürler. Onların da yaşama alanı bulabilmeleri diğer canlılarda olduğu gibi çalışabilmeleriyle mümkündür. Tüm bu çalışmaları koordine ederek yönlendiren kuruluşların yapısındaki en önemli organ ise yönetimdir. Yönetim eğer doğru pazarlama stratejisi belirlemişse sahanın gerektirdiği ticarete çok önemli olan zamanında, hızlı ve doğru en doğru kararı alabilir.

Pazarı doğru okuyarak, sektörün ihtiyacını takip eden, proaktif ve inovasyona yönelik çalışmalar yaparak ürün gamını geliştirerek, yatırımlarını bu eksen ışığında yönlendiren, teknolojinin tüm gereklerini ve buna uygun yetkinlikteki personel, araç ve gereçlerini bünyesine entegre ederek sektörün ihtiyaçlarına uygun projeler geliştiren Eti Maden, kendi AR-GE çalışmalarıyla şekillendirdiği ürünleri sayesinde pazarın isteklerine uygun arzı oluşturmuştur. Bu çalışmaları ise, kuruluş felsefesine uygun olarak geliştirdiği pazarlama stratejisi ve bu yapıya uygun sektörü ve sektörün ihtiyaçlarını iyi okuyabilen sahasına hâkim, uyumlu ve özverili kişilerden oluşturulmuş yönetimi sayesinde yapmıştır. Yönetimin öne çıkan en büyük özelliği ise, hızlı, doğru ve stratejik kararlar alabilmesindeki başarısından meydana gelmiştir. Kurum bu yapı sayesinde 2013 yılı sektör raporu verilerine göre, Dünya Bor pazarının %47'sine hâkim olmuş ve 2005 yılından itibaren sektörde lider duruma gelerek bu konuda en güzel örneği oluşturmuştur. Ayrıca Ar-Ge ve teknoloji bölümlerinde özellikle teknik personel tarafından yürütülen ürün geliştirme süreçlerinde ortaya konulan yeni buluşlar başarının anahtarı konumundadır.

Eti Maden İşletmelerinde yapılan anket çalışmalarında özellikle ölçek boyutlarına verilen cevaplarda kurumdaki pozisyon değişkeni bakımından fark olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda; pazarlama stratejileri ve yönetim ilkeleri, yönetim kurulu ve menfaat sahipleri boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Her üç boyutta da farklılığın yöneticilerin ve teknik personelin ortalamasının yüksek olmasından kaynaklandığı görülmüştür.

Elde edilen sonuca göre yönetici ve teknik personel konumunda olan çalışanlar, pazarlama stratejileri ve kurumsal yönetim ilkeleri maddelerini daha fazla içselleştirmiş olduğu sonucuna varılmıştır. Pay sahipleri ile Menfaat sahipleri ile ilgili yöneltile sorulara ise idari personellere nazaran yönetici ve teknik personelin çoğunlukla çalışmamıza paralel görüş bildirdikleri görülmüştür.

Ticari kuruluşların kurumsal bir yapıda hareket edebilmesi bünyesine uygun bir pazarlama stratejisi ve buna bağlı olarak oluşturulan yönetim ilkelerinin uyumu ile sağlanmaktadır. Yönetim ilkeleri bakımından sahasına en hâkim, sektörü ve iş gereklerini en iyi bilen, bilgi, tecrübe ve donanım açısından her türlü yetkinliğe haiz yöneticilerden oluşturulan, bir yönetim kurulu eğer bu yetkinliklerini uygulayabilecek en doğru pazarlama stratejisini uygulayamıyorsa başarılı olma şansı mümkün görülmemektedir. Bu doğrultuda

4.2 Öneriler

Hedefleri, ilkeleri ve amacı olmayan çehresine uygun vizyon ve misyonu bulunmayan, faaliyet alanı itibariyle doğru bir pazarlama stratejisi ve yönetim ilkesini oturtamayan her yapıdaki kurum ve kuruluşun rekabet edebilme ve pazarda tutunabilme ortamı bulamayacağı aşîkardır.

Bunun yanında literatür taraması sonucunda ayrıca piyasada faaliyet gösteren firmaların (özellikle kamu kurumlarının) bir çoğunda pazarlama stratejisinin olmadığı, çoğunda pazarlama biriminin veya bütçesinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca firmaların kurumsal yönetim ilkelerinin birbirinden farklılık gösterdiği, genellikle firma sahiplerinin veya üst yöneticilerinin anlık kararları ile yönetim süreçlerinin yönlendirdiği, bilinen ve genel geçer kabul gören bir pazarlama stratejisi geliştirilemediği de görölmüştür. Çalışmalarda kurumsal yönetim ilkelerinin pazarlama stratejileri üzerindeki en önemli etken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Pazarlama alanında faaliyet gösteren işletmelerin büyümesi, devamlılığı, kurumsallaşması ve kendi yapısına en uygun olan strateji ve kurumsal yönetim ilkesini en uyumlu bir şekilde belirlemesi çok önemlidir. Kurumsallaşma ise, kuruluşun bütün işlemlerini belirleyerek şekillendiren bir anlayıştır. Bu doğrultuda, işletmenin faaliyet alanı itibariyle tüm cari işlemlerinin yanı sıra, süreç yönetiminin yöntem ve sistematığı ile uygulanması gerekmektedir. Eti Maden örneğinde de görüleceği üzere, kendi yapısal özelliklerine uygun olarak kurdukları pazarlama stratejileri ve buna uygun olarak oluşturulan yönetim ilkeleri sayesinde doğru, hızlı ve zamanında aldıkları kararlar sayesinde sektörde çok başarılı bir duruma gelmiştir. Bunda da yönetim ve teknik personelin son derece bir rol oynadığı görölmüştür. Bu sonuç bize pazarlama alanında faaliyet gösteren kurum veya kuruluşların kendi yapısına uygun, alanında deneyimli, birikimli ve uzman kişilerden oluşan yönetim kurulunu ve teknik personel teşkil edilmesinin yanı sıra başarı için olmazsa olmaz unsurlardan birisinin belki de en önemlisinin doğru kurulmuş yapıya uygun bir pazarlama stratejisinin oluşturulmasından geçmekte olduğunu göstermektedir. Yani ticari kurum ve kuruluşların kurumsal bir yapıda hareket edebilmesi için hayati öneme haiz olan pazarlama stratejileri ve buna bağılı olarak oluşturulan yönetim ilkelerinden herhangi birisinin yapıya uygun olmaması durumunda başarılı olma şansı bulunmamaktadır.

Aynı ölçekte faaliyet alanı itibariyle kendi kurumsal yapısına en uygun olan pazarlama stratejisini oluşturarak bu stratejiye en uygun yönetim ilkelerini uygulayan her kurum ve kuruluş ise başarıyı yakalayacaktır. Bu ikilemde düşünülmesi gereken en temel konu ise iki uygulamanın da aynı anda oluşturulmasıdır. Kendi bünyesine en uygun pazarlama stratejisini uygulayan bir kuruluş eğer buna uygun yönetim ilkelerini uygulayamıyorsa ya da tersi durumunda yönetim ilkeleri bakımından sahasına en hâkim sektörü ve iş gereklerini en iyi bilen bilgi, tecrübe ve donanım açısından her türlü yetkinliğe haiz yöneticilerden oluşturulan bir yönetim kurulu eğer bu yetkinliklerini uygulayabilecek en doğru pazarlama stratejisini uygulayamıyorsa başarılı olma şansının mümkün olmadığı değerlendirilmektedir.

- a. Araştırmacılara öneriler: Gelecek çalışmalarda bu sorunların tek tek ele alınması ve çözüm önerileri bulunması hem kurumsal yönetim ilkeleri hem de pazarlama stratejilerinin uyumunda izlenecek yolların tespit edilebilmesi açısından yararlı olacaktır. Özellikle farklı sektörlerde (Kamu-Özel) farklı iki farklı işletmede uygulanarak sonuçların karşılaştırılması önem arz etmektedir.
- b. İşletmelere öneriler: Bu konuda, gerek kamuda, gerekse de özel sektörde pazarlama alanında faaliyet gösteren tüm kuruluşların, öncelikle doğru yapıda olup olmadıklarını incelemeleri, bu inceleme esnasında yapılarında kendi yapılarına ya da pazarın gereklerine uygun olmayan herhangi bir uyumsuzluk var ise, mutlaka bu yapının, en doğru bir şekilde yeniden kurgulanmasının sağlanması gerekmektedir. Kendi Ar-Ge çalışmalarını yapabilen, bünyesinde bulunan alanında uzmanlaşmış teknik personel sayesinde pazarda daha etkin, dinamik ve güçlü olunacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

Akbulut, H., (2002), Küreselleşme ve Kurumsal Yönetim, *Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi*, 4.

Aktan, C. C., (2005), Kurumsal Şirket Yönetimi, *Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Mercek Dergisi*, 40.

Al & Laura Ries, *Marka Yaratmanın 22 Kuralı*, Atakan Özdemir (çev), İstanbul: Media Cat Kitapları, 2003, 17-163.

Albaum, Gerald ve diğerleri. *International Marketing And Export Management*, Prentice Hall, 2005, Fifth Edition,

Ali Haydar Ark, “Türk Çay Sanayinde Rekabetçi Pazarlama Strateji” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2002), 165.

Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.

Ararat, M. ve Yurtoğlu, B., (2006), Yönetişim ve Küresel Rekabet, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 55-87.

Ashbaugh-Skaife, H., Collins, D.W. ve La Fond, R., (2006), Discussion of the effects of corporate governance on firms' credit ratings, *Journal of Accounting and Economics*, 42, 245–254.

Aydemir, S. (2015, 01 Temmuz) <http://www.satisteknikleri.org/pazarlama-eknikleri/pazarlama-stratejileri/pazarlama-stratejileri-nelerdir.html>, Erişim Tarihi: 01.07.2015

Baraz, Barış (2004): “Yönetim Kurullarının Kurumsal Yönetişim Açısından Kritik Önemi: Eskişehir’de Bir Araştırma”, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 763-771.

Bayrakdaroğlu, A., (2010), Mülkiyet Yapısı ve Finansal Performans: *İMKB Örneği*, *Ekonomi Bilimler Dergisi*, 2(2), 11-20.

- Becht, M., Bolton, P. ve Röell, A., (2002), *Corporate Governance and Control*, ECGI Working Paper Series in Finance.
- Berle, A. ve Means, M., (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, New York.
- Bhagat, S. ve Black, B., (1999), The Uncertain Relationship between Board Composition and Firm Performance, *Business Lawyer*, 54, 921-63.
- Claessens, S., (2003), *Corporate Governance and Development*, Washington D.C., Global Corporate Governance Forum.
- Canyon, M., Judge, W. ve Useem, M., (2011), Corporate Governance and the 2008–09 Financial Crisis, *Corporate Governance: An International Review*, 19(5), 399–404
- Dağlı, H., Ayaydın, H. ve Eyüboğlu, K., (2010), Kurumsal Yönetim Endeksi Performans Değerlendirmesi: Türkiye Örneği, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 48, 18-31.
- Darman, Güler M. (2004): “Kurumsal Yönetimin Uluslararası Finansal Piyasalar ve Kurumsal Yatırımcılar Açısından Önemi ve Etkisi”, Geleneksel Finans Sempozyumu- 2004
- Demirbaş, Mahmut ve Uyar, Süleyman (2006): *Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi*, İstanbul: Güncel Yayıncılık, 1.Baskı.
- Demsetz, H. ve Lehn, K., (1985), The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences, *Journal of Political Economy* 93, 1155-1177. Erişim Tarihi: 10.02.2006
- Fama, E. ve Jensen, M., (1983), Separation of Ownership and Control, *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325.
- Gompers, P.A., Ishii, J.L., ve Metrick, A., (2003), Corporate governance and equity prices, *Quarterly Journal of Economics*, 118 (1), 107–155.
- Gönenç, H., (2004), Sermaye Sahipliği Yapısı, Yatırımcıların Korunması ve Firma Değeri: Türkiye, A.B.D. ve Japonya Karşılaştırması, VII. Ulusal Finans Sempozyumu Kitabı, İstanbul.
- Guriev, S. ve Megginson, W., (2005), Privatization: What Have We Learned?, ABCDE Conference Working Paper.

Güçlü, H., (2010), Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi, Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Gürbüz, A.O. ve Erginçan Y., (2004), *Kurumsal Yönetim: Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler*, 1. Basım, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

Hart, O., (1995), *Firms, Contracts, and Financial Structure*, Oxford University Press, Londra.

Haugen, R. ve Senbet, L., (1981), Resolving the Agency Problems of External Capital Through Options, *Journal of Finance*, 36, 627-647.

Hermalin, B. ve Weisbach, M., (2003), Boards of directors as an endogenously determined institution: a survey of the economic evidence, *Economic Policy Review*, 9, 7– 26.

Hessel, M., (1995), *How Corporate Governance Makes Privatization Succeed*.

<http://hbr.harvardbusiness.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/1> Erişim Tarihi:18.04.2009

http://www.cipe.org/publications/fs/ert/e18/corp_gov.htm Erişim Tarihi:29.06.2015

<http://www.etimaden.gov.tr/2014-yili-bor-sektor-raporu-314h.htm> Erişim Tarihi: 29.06.2015

<http://www.etimaden.gov.tr/2014-yili-bor-sektor-raporu-314h.htm> Erişim Tarihi: 29.06.2015

<http://www.etimaden.gov.tr/d/file/2015-2019stratejik-plan.pdf> Erişim Tarihi: 29.06.2015

<http://www.etimaden.gov.tr/d/file/2015-2019stratejik-plan.pdf> Erişim Tarihi: 29.06.2015

<http://www.koniks.com/data/pdf/5.pdf> Erişim Tarihi:25.05.2015

<http://www.satisteknikleri.org/pazarlama-teknikleri/pazarlama-stratejileri-nelerdir.html> Erişim Tarihi:29.06.2015

<http://www.spk.gov.tr/ofd/KurumsalYonetim/index.html?tur=uyumraporuformatlari> Erişim Tarihi:29.06.2015

http://www.tuyid.org/files/tebligler/SPK_Seri_4_56_Nolu_tebligi_aciklayici_not_v2.pdf Erişim Tarihi: 27.06.2015

<http://www.yenittk.com/tr/kurumsal-yonetim-kurumsal-yonetim-genel-bilgiler-kurumsal-yonetime-iliskin-genel-bilgiler.html> Erişim Tarihi:29.06.2015

İyiler, Z., *Dış Pazar Araştırması Nasıl Yapılır?* Ankara: İgeme,2006.

Jensen, M. ve Meckling, W., (1976), Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.

John, K. ve Senbet, L., (1998), Corporate Governance and Board Effectiveness, *Journal of Banking & Finance*, 22, 371-403.

Johnson, S. ve Shleifer, A., (2004), Privatization and Corporate Governance, *NBER East Asia Seminar on Economics*, 12, 13-34.

Kıyılar, M. ve Belen, M., (2006), Kurumsal Yönetim Kavramı ve İlkeleri, 1. Uluslararası Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyum Kitabı, İSMMO, 89-122.

Koçel, T.,(2003), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul.

Kotler Philip. *Kotleron Marketing: Kotler ve Pazarlama, Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak*, Ayşe Özyağcılar (çev.), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000

Kotler, P.; Keller, K.L.: “*Marketing Management*”, 12th Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006, s.27.

Kula, V., (2006), *Kurumsal Yönetim: Sorunun Boyutları ve Beklenen Gelişmeler*, *Kurumsal Sirket Yönetimi*, SPK, 101-127.

Kula, Veysel (2006): *Kurumsal Yönetim: Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği*, İstanbul: Papatya Yayıncılık, 1. Baskı.

La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F. ve Shleifer, A., (1999), Corporate ownership around the world, *The Journal of Finance*, 2, 471-517.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. ve Vishny R., (1998), Law and Finance, *Journal of Political Economy*, 106(6), 1113-1155.

- Luo, Y., (2005), Corporate Governance And Accountability In Multinational Enterprises: Concepts And Agenda, *Journal of International Management*, 11, 1-8.
- MacAvoy, P. ve Millstein, M., (1999), The Active Board of Directors and Its Effect on the Performance of the Large Publicly Traded Corporation, *Journal of Applied Corporate Finance*, 11 (4), 8-20.
- Manne, H., (1965), Mergers and the market for corporate control, *Journal of Political Economy*, 75, 110-126.
- Martin, K. ve McConnell, J., (1991), Corporate performance, corporate takeovers, and management turnover, *Journal of Finance*, 46, 671-688.
- Mazıbaşı, Murat (2005): “Operasyonel Risk ile Kurumsal Yönetimin Kesişim Alanı”, IV. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, Ankara: TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, 25-40.
- Meggison, W. ve Sutter, N., (2005), Globalization and the Growth of International Stock Exchanges, Capital Markets, Globalization, and Economic Development Globalization, and Economic Development.
- Merih, M., Stratejik Yönetim Modelleri, http://www.genbilim.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1755, (24.04.2009)
- Metiner, B., (2006), Kurumsal İlkeleri Doğrultusunda Halka Açık Şirketlerde İdeal Yönetim Kurulu Yapılanması, Yayınlanmamış Yüksel Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Miceli da Silveira, A., (2013), Corporate Scandals of the 21st Century: limitations of mainstream corporate governance literature and the need for a new behavioral approach, SSRN working paper.
- Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, Gülen Ulubilgen (çev.), İstanbul, Sistem Yayıncılık, Kasım, 2000,.17
- Musteen, M., Deepak K. D. ve Hermann, P., (2009), Ownership structure and CEO compensation: Implications for the choice foreign market entry modes, *Journal of International Business Studies*, 40, 321-338. *National Bureau of Economic Research Working Paper*, No: 5554.

- Öçer, A. ve Keskin, D., (1998), Pazarlama Faaliyetlerinin Firma Satışları Üzerindeki Etkisi: Ekonometrik Analiz. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Öçer, A., İnternette Pazarlamanın Büyüyen Rolü ve World Wide Web.
- Özel, S., (2005), *Global Finansal Krizler*, Deniz Kültür Yayınları, No:13, İstanbul.
- Özilhan, T., (2002), Özel Sektörün İhtiyacı: Kurumsal Yönetim, *Görüş Dergisi*, 50,6-7.
- Paslı, A., (2004), *Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi*, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Pirson, M. ve Turnbull, S., (2011), Corporate Governance, Risk Management, and the Financial Crisis: An Information Processing View, *Corporate Governance: An International Review* 19(5), 459–470.
- Porter, Michael E. *Competitive Strategy: Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, Gülen Ulubilgen (çev.), İstanbul: SistemYayincılık, Kasım,2000
- Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Balanced Scorecard*, Serra Egeli (çev.) İstanbul: Sistem Yayincılık, 1999
- Shleifer, A. ve Vishny, R. W., (1997), A survey of corporate governance, *The Journal of Finance*, 52 (2), 737-783.
- Shleifer, Andrei and Vishny, Robert W. (1996): *A Survey of Corporate Governance*,
- SPK (Sermaye Piyasası Kurulu) (2005): *Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim*.
- SPK, (2005), *Kurumsal Yönetim İlkeleri*, www. spk. gov. tr
- SPK, Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesinde ve Uygulanmasında İlişkin Tebliğ Serisi: IV, No: 56, (30.11.2011 tarihli ve 28158 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmıştır.) (Çevrimiçi)
- Stulz, R., (2002), *Financial Globalization, Corporate Governance and Eastern Europe*, *National Bureau of Economic Research*.

- Sullivan, Luke. *Satan Reklam Yaratmak*, Sevtap Yaman (çev.), İstanbul: MediaCat Yay, 2002
- Şehirli, K. (1999): *Kurumsal Yönetim*, Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Araştırma Raporu, Sayı: XIV-4/55-3.
- Treacy, Michael and Wiersema, *The Discipline of Market Leaders*, Cambridge, Perseus Books, Massachusetts.
- Tuncer, Doğan; Arpacı, T.; Ayhan, D.Y.; Böge, E.; Üner, M.M.: “*Pazarlama*”, Ankara, Gazi Yayınları, 1994, s.3/63.
- Tuzcu, A., (2004), *Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı*: IMKB 100 Örneği, Turhan Kitapevi, Ankara, s. Önsöz.
- Ülgen, H., ve Mirze, K., (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Ülgen, Hayri ve Mirze, Kadri (2004): *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 3. Baskı.
- Walkling, R. ve Long, M., (1984), Agency Theory, Managerial Welfare, and Takeover Bid Resistance, *The Rand Journal of Economics*,15, 54-68.
- Weston, J. F., Mitchel, M. ve Mulherin, J. H., (2004), *Takeovers, Restructuring and Corporate Governance*, Pearson Prentice Hall.
- Yasin Uygur, “Kamu Kurumlarının Pazarlama Stratejileri ve İstanbul Ticaret Odası Örneği” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 2014, 161.

EKLER

1. Ek-A: Anket Örneği	97
------------------------------------	----

Ek-A: Anket Örneği

ÇALIŞANLARIN PAZARLAMA STRATEJİLERİ VE KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ ALGISINI ÖLÇMEYE YÖNELİK ETİ MADEN İŞLETMELERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÇALIŞANLARINA UYGULANAN ANKET ÇALIŞMASI

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim dalında yürütölmekte olan “Çalışanların Pazarlama Stratejileri ve Kurumsal Yönetim İlkeleri Algısı: Eti Maden İşletmeleri Örneği” isimli araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yöneliktir ve bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacaktır.

Vermiş olduğunuz katkı ve göstermiş olduğunuz ilgi için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla.

Doç. Dr. Muhammet BEZİRCİ

Tuğrul Gökhan ALTUNER

Soruları cevaplarken, lütfen her cümleye (önermeye) ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. İşaretleyeceğiniz numarayı aşağıdaki gibi daire içine alınız.

Örnek:

1=Kesinlikle katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım;
4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle katılıyorum

Tablo A.1: Anket örneği.

Müşteri bizim için çok önemlidir	1	2	3	4	5
Pazarlama Stratejileri ve Kurumsal Yönetim İlkeleri açısından					
• Kurumunuzun kendi faaliyet alanı ile ilgili uyguladığı pazarlama stratejisini doğru buluyor musunuz?	1	2	3	4	5
• Pazarlama stratejisi oluşturulurken yeterince saha analizi ve etüdü yapıldığını düşünüyor musunuz?	1	2	3	4	5
• Farklı bir pazarlama stratejisi ile daha başarılı olunabileceğini söyleyebilir misiniz?	1	2	3	4	5
• Mevcut pazarlama stratejisi kapsamında şuan ki müşteri portföyü ile sağlıklı iletişimin kurulduğuna inanıyor musunuz?	1	2	3	4	5
• Kurumunuzun herkes tarafından bilinen bir pazarlama stratejisi olduğunu düşünüyor musunuz?	1	2	3	4	5
• Sektörde aynı anda farklı pazarlama stratejilerinin oluşturulması ve uygulanmasını avantaj olarak görüyor musunuz?	1	2	3	4	5
• Mevcut pazarlama stratejisinden müşterilerin şikayetçi olduğunu düşünüyor musunuz?	1	2	3	4	5
• Kurumunuzun uyguladığı pazarlama stratejisinin yönetim ilkeleriyle örtüştüğünü düşünüyor musunuz?	1	2	3	4	5
• Kurumunuzda uygulanan pazarlama stratejisinin karar alma süreçlerinde etkisinin olumlu olduğunu düşünüyor musunuz?	1	2	3	4	5
• Yönetim ilkeleri açısından bir devlet kurumu olarak Kurumunuzun uyguladığı yönetim sistemini başarılı buluyor musunuz?	1	2	3	4	5
• Karar alma süreçlerine etkinizin olduğunu düşünüyor musunuz?	1	2	3	4	5
• Yönetim ilkeleri açısından kendi fikir ve kararlarınızın önemsendiğini ve yöneticiler tarafından değerli bulunduğunu düşünüyor musunuz?	1	2	3	4	5
• Kurumunuz tarafından uygulanan yönetim ilkelerini başarılı buluyor musunuz ve mevcut pazarlama stratejisi ile örtüştüğünü düşünüyor musunuz?	1	2	3	4	5
• Yönetim ilkelerinin karar alma sürecinde olumlu yönde pozitif bir etkiye sahip olduğunu söyleyebilir misiniz?	1	2	3	4	5

Tablo A.1: (Devam) Anket örneği.

• Kamu kurumu olmanın faaliyet alanı itibariyle dezavantaj olduğunu düşünüyor musunuz?	1	2	3	4	5
• Yönetim ilkeleri açısından uygulanan pazarlama stratejisinin karar alma aşamasında gereksiz bürokratik işlemler oluşturduğunu düşünüyor musunuz?	1	2	3	4	5
• Bor ürünlerinin sivil şirketler tarafından işletilmesi ve pazarlanmasının daha uygun olacağını düşünüyor musunuz?	1	2	3	4	5
Yönetim kurulu açısından					
• Kurumunuzun Yönetim kurulu tarafından belirlenmiş ve kamuya açıklanmış vizyon ve misyonu var mı?	1	2	3	4	5
• Yönetim Kurulu tarafından oluşturulmuş risk yönetim ve iç kontrol mekanizmasının olduğunu düşünüyor musunuz?	1	2	3	4	5
• Kuruma ve çalışanlara yönelik oluşturulmuş etik kurallarının olduğunu düşünüyor musunuz?	1	2	3	4	5
• Yönetim Kurulu üyelerinizin bilgi, beceri, tecrübe ve eğitim bakımından bulunması gereken niteliklerde olduğunu düşünüyor musunuz?	1	2	3	4	5
• Yönetim Kurulu üyelerine sağlanan mali hakların tespitinde performansa göre ödüllendirme sisteminin uygulanması gerektiğini düşünüyor musunuz?	1	2	3	4	5
• Yönetim Kurulu üyelerinin kendi yetkileri dahilinde uyacağı genel prosedürler hakkında bilgi sahibi olduklarını düşünüyor musunuz?	1	2	3	4	5
Pay sahipleri açısından					
• Kurumsal yönetim anlayışı bakımından son derece önemli olan süreç paydaşları (Bakanlık, Müşteriler, Tedarikçiler, Çalışanlar vb.) ile ilişkiler noktasında oluşturulmuş bir sistemin olduğunu düşünüyor musunuz?	1	2	3	4	5
• Kurumunuzun genel olarak pay devrini kısıtlayıcı bir politika güttüğünü düşünüyor musunuz?	1	2	3	4	5
• Kurumunuzun kamuya açıklanmış bir kar dağılım politikası olduğunu düşünüyor musunuz?	1	2	3	4	5
• Yönetim Kurulu üyelerinin seçiminde herhangi bir imtiyaz sağlandığını düşünüyor musunuz?	1	2	3	4	5
Menfaat sahipleri açısından					
• Kurumunuzun genel olarak çalışanların, müşterilerin, alacaklıların ve diğer paydaşların haklarının korunmasına yönelik belirlenmiş bir politikasının olduğunu düşünüyor musunuz?	1	2	3	4	5
• Mevcut yönetim sisteminde, çalışanların Kurumun yönetime katkısını destekleyici bir mekanizmasının olduğunu düşünüyor musunuz?	1	2	3	4	5

Tablo A.1: (Devam) Anket örneği.

• Kurumunuz tarafından çalışanların bilgi, beceri ve görgülerini arttırmalarına yönelik eğitim planları ve politikalarına büyük önem verildiğini düşünüyor musunuz?	1	2	3	4	5
• Kurumunuzun sosyal sorumluluk projeleri konusunda kamuya açıklanmış politikaların olduğunu düşünüyor musunuz?	1	2	3	4	5
Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık açısından					
• Kurumunuzun kamuyu aydınlatma sorumluluğu bulunan yetki verdiği bir birim ya da personeli olduğunu düşünüyor musunuz?	1	2	3	4	5
• Faaliyet raporları hazırlanırken kurumsal yönetim ilkelerine uyulup uyulmadığını belirten bir bilgi paylaşıldığını düşünüyor musunuz?	1	2	3	4	5
• Kurumunuza ait internet sitesinde kamuyu aydınlatma konusunda yeterince bilgi paylaşıldığını düşünüyor musunuz?	1	2	3	4	5
• Yayınlanan faaliyet raporlarında kamuyu aydınlatacak olan bilgilerin büyük ölçüde yer aldığını düşünüyor musunuz?	1	2	3	4	5

KATILIMCI ÖZELLİKLERİ:

Yaşınız :

Cinsiyetiniz : a) Bayan b) Bay

Eğitim Durumunuz :

a) Lise b) Ön lisans c) Lisans d) Yüksek Lisans e) Doktora

Yabancı Dil Bilginiz :

a) Yeterli seviyede yabancı dil bilgin yoktur

b) En az bir yabancı dil biliyorum

c) İki yabancı dil biliyorum

d) Üç ve üzeri

Memuriyette hizmet süreniz :.....

Kurumunuzdaki hizmet süreniz :.....

Pazarlama Dairesi

Başkanlığındaki Hizmet süreniz :.....

Kurumunuzdaki Pozisyonunuz :

a) İdari Personel/Büro Çalışanı b) Teknik Personel c) Birim

Sorumlusu

d) Daire Başkanı e) Üst Yönetici

Uygulanan ankete ilave olarak belirtmek istediğiniz hususlar için aşağıdaki alanı kullanabilirsiniz.

.....
.....

Anketimiz bitmiştir. Teşekkür ederiz.

Ankete ait değerlendirme sonuçlarını talep etmek isterseniz aşağıdaki mail adreslerinden ulaşabilirsiniz.

mbezirci@selcuk.edu.tr

tgaltuner@etimaden.gov.tr

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Tuğrul Gökhan ALTUNER
Doğum Yeri ve Tarihi : Kayseri 01.01.1976
Medeni Hali : Evli
Adres : 2026 Sok.B4/11 Mesa-Batıkent/ANKARA
E-Posta : tgaltuner@etimaden.gov.tr
İletişim (Telefon) : 0532 495 94 38

EĞİTİM

Lise : Kayseri Lisesi 1993
Lisans : Anadolu Üniversitesi 2013
İktisat Fakültesi
Kamu Yönetimi Bölümü
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi
İşletme Bölümü

MESLEKİ DENEYİM

1997-2012 İçişleri Bakanlığı
2012-..... Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü

YABANCI DİL

İngilizce (Orta)