

**ENDÜSTRİYEL PAZARLARDA FAALİYET
GÖSTEREN KOBİ' LER AÇISINDAN
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ
VE YÖNETİMİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Müh. R.Burak ARDA
507011028**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 8 Mayıs 2006
Tezin Savunulduğu Tarih: 12 Haziran 2006**

**Tez Danışmanı: Doç.Dr. Şebnem BURNAZ
Diğer Jüri Üyeleri Doç.Dr. Fatma KÜSKÜ (İTÜ)
Yrd.Doç.Dr. Murat BASKAK (İTÜ)**

HAZİRAN 2006

ÖNSÖZ

İş hayatında “müşteriyi tanımak”, senfoni çalarken notaları bilmek kadar temel ve o kadar da önemli. Müşterinizi tanımak, adresini, doğum gününü, arabasının plakasını bilmek kadar da basit değil. Müşteri listenizi satırları ve kolonları olan bir tablo gibi düşünün. İlk adımda satırları doldurmanız, yani düzgün ve yaşayan bir müşteri listesine sahip olmanız lazım. Koordinatlarını bilmediğiniz müşteri sizin değildir. İkinci adımda da kolonları doldurmanız gerekiyor. Kolonlarda, müşterinizi sizin için değerli kılabilecek unsurlar yer alıyor. Bu unsurlar her kurum için hatta bir kurumun her ürünü için farklı. Müşterileriniz için “Değer Anahtarları” nı tespit ettikten sonra, bu bilgilerin toplanması ve ölçülerin müşterilerden alınması kolay değil. Bu uzun ve sistematik bir çalışma gerektiriyor. Ama bu tablonun size sağlayacağı bilginin büyük bir hareket kabiliyeti var. Müşterinizi bu seviyede tanıdıktan sonra gelecek adımlar, uzun vadede değer katan müşterilerin ayırtılarak seçilmesi ve ürünlerin bu grupların beklentilerine göre biçimlendirilmeleri. Sonuç büyük bir rekabet gücü ve aniden yükselen karlılık.Yıllardır yüksek enflasyonun getirdiği suni talep, şirketler için müşterileri tanıma çabasını gereksiz kıldı. Harcamalar körüklendikçe şirketler “müşterim kim?” sorusuna dikkat etmeden başarılı satış grafikleri çizdiler. Müşterilerini tanımaya çok da fazla ihtiyaç hissetmediler. Şimdi aniden zorlaşan piyasa şartları müşteriye bakışı ister istemez değiştiriyor. Ürün özelliklerine dayanan rekabet stratejileri artık çalışmaz oldu. “Müşteri” de “ilişki” de her zaman vardı, ama bunun yönetilmesi gereken bir şey olduğu yeni ortaya çıktı.

Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY ya da İngilizce olarak; CRM:Customer Relationship Management), dünyada olduğu gibi Türkiye’de de son zamanlarda iş çevrelerinde sıkça gündeme gelen bir kavram olarak her sektörden profesyonellerin ilgisini çekmeye devam ediyor. Günümüzde, endüstriyel mal alıcı ve satıcıları artık tek ve kısa dönemli ticari değişimler yerine, uzun dönemli, güven üzerine kurulu iyi ilişkiler gerçekleştirmek için çaba göstermeye başladılar. Endüstriyel malların pazarlamasında uzun yıllardır kişisel satış yöntemler uygulanırdan, son yıllarda teknolojik gelişmelerin baş döndürücü bir hızla devam etmesi, alıcı ve satıcı taraflar arasında doğrudan iletişimin geliştirilmesini gündeme getirmiştir. Alıcı ve satıcı tarafından her ikisi için de mevcut müşterilerini kaybetmenin ve yeni müşteriler kazanmanın maliyetinin çok yüksek olduğu bilindiğinden, endüstriyel mallar pazarlayan pek çok firma, pazarlama faaliyetlerinde dünya çapında rekabet edebilmek, ilişki içinde oldukları müşterileri ile işbirliği yapmayı tercih etmekte ve müşteri ilişkileri yönetimi tekniklerini kullanmaktadır. Bu anlayışla ortaya çıkan Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramının Türkiye’ de KOBİ’ ler üzerindeki uygulamasını ve etkilerini bu araştırmada incelemeye çalıştık.

Tezin hazırlanması konusunda düşünce ve önerileri ile yardım ve desteğini sürekli hissettiğim danışmanım, değerli hocam Doç.Dr. Şebnem Burnaz’ a; araştırma konumla ilgili bilgilerini benimle paylaşan Sn. Birkan Çelik, Sn. Murat Çakmak, Sn. Orhan Güç, Sn. Mehmet Bakır, Sn. Barış Özdemir, Sn. Dağlar İçlises, Sn. Haluk Akın ve tez çalışmam sırasında, anlayışları ve hoşgörülerıyla her zaman desteklerini gördüğüm Sn. Nazlı Gülnar’ a, rahmetli babam Sn. H.Gazanfer Arda’ya, annem Sn. Pervin Arda’ ya ve kardeşim Sn. M.Murat Arda’ ya içtenlikle sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mayıs, 2006

R.Burak ARDA

İÇİNDEKİLER	
KISALTMALAR	VI
TABLO LİSTESİ	VII
ŞEKİL LİSTESİ	VIII
1. GİRİŞ	1
2. İLİŞKİ PAZARLAMASI	4
2.1.PAZARLAMA KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ	4
2.2.İLİŞKİ PAZARLAMASININ TANIMI VE TÜRLERİ	6
2.2.1.İlişki Pazarlamasının Tanımı	6
2.2.2.İlişki Pazarlamasının Türleri	8
2.3.İLİŞKİ PAZARLAMASININ AMAÇLARI	10
2.4.İLİŞKİ PAZARLAMASININ ÖZELLİKLERİ	10
2.4.1.Karşılıklı Bağımlılık	10
2.4.2.Rekabet Yerine Ortaklığa Yönelik İşbirliği	11
2.4.3.İlişkilerin İyileştirilmesi ve Uzun Dönemli Birlikte Çalışma	11
2.4.4.İlişkiden Tarafların Kâr ve Tatmin Elde Etmeleri	12
2.4.5.Karşılıklı Bilgi ve Teknoloji Değişimi	13
2.4.6.Satış Sonrası Hizmetlerin Önemi	13
3. İLİŞKİ PAZARLAMASI KAPSAMINDA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ	15
3.1.MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ NEDİR ?	15
3.2.MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ NE DEĞİLDİR ?	18
3.3.MİY KAVRAMININ GELİŞİMİ	18
3.4.MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİ YÖNETMEYE NEREDEN BAŞLANMALI?	19
3.5.MİY ARACILIĞIYLA MÜŞTERİ BAĞLILIĞI YARATMA	20
3.5.1.Pazar Bölümlendirme	20
3.5.1.1. Hedef Pazarın Belirlenmesi	21
3.5.1.2.Pazarı Bölümlendirme Yolları	22
3.5.2.Müşteriye Değer Sağlama	29
3.5.3.Müşteri Bağlılığında Tatminin Önemi	30
3.5.4.İşletmelerin Müşteri Merkezli Yaklaşımı	30
3.5.5.Müşteri Merkezli Örgütlenme	31
3.5.6.Güven Yaratmak	32
3.5.7.Müşterileri Şikayetlerinin Yönetimi	34
4. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE SATINALMA MERKEZİNİN ÖNEMİ VE YERİ	36
4.1.SATINALMA MERKEZİNİN OLUŞTURULMASI	37
4.1.1.Pazarlama	38
4.1.2.Üretim	39
4.1.3.Araştırma ve Geliştirme	39
4.1.4.Üst Yönetim	39
4.1.5.Satınalma	39
4.2.SATINALMA MERKEZİNDEKİ ROLLER	40
4.2.1.Başlaticının Rolü	40
4.2.2.Etkileyicinin Rolü	40
4.2.3.Karar Vericinin Rolü	41

4.2.4.Yönlendiricinin Rolü	41
4.2.5.Alıcıların Rolü	42
4.2.6.Kullanıcıların Rolü	42
4.3.ÖRGÜTSEL SATINALMA MERKEZİNİN OLUŞUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER	43
4.3.1.Çevre ve Misyon	44
4.3.2.Satınalma İhtiyaçları	44
4.3.3.Satınalma Durumu ve Aşaması	45
4.3.4.Satınalmanın Parasal Değeri ve Karmaşıklığı	45
4.3.5.Ürün Yaşam Eğrisi	45
4.4.SATINALMA MERKEZİNİN YAPISI	45
5. KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE İLİŞKİ PAZARLAMASI	49
5.1.KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELER (KOBİ)	49
5.1.1.KOBİ Tanımı	49
5.1.2.KOBİ' lerin Önemi	51
5.1.2.1.Dünya Ekonomisinde KOBİ' nin Yeri ve Önemi	51
5.1.2.2.Türk Ekonomisi' nde KOBİ' lerin Yeri ve Önemi	51
5.1.3. KOBİ' lerin Özellikleri	52
5.1.3.1.İşletmeye İlişkin Özellikleri	52
5.1.3.2.İşletme Sahibine İlişkin Özellikleri	53
5.1.3.3.Diğer Özellikler	53
5.1.4.KOBİ' lerin Genel Nitelikteki Sorunları	54
5.1.4.1.Finansman Sorunları	54
5.1.4.2.Tedarik ve Satınalma Sorunları	54
5.1.4.3.Örgütlenme ve Yönetim Sorunları	55
5.1.4.4.Yenilikler ve Teknoloji Yetersizliğinden Kaynaklanan Sorunlar	55
5.1.4.5.Bilgi Eksikliği	55
5.1.4.6.KOBİ' lerde Pazarlama Karması Elemanlarından Kaynaklanan Sorunlar	55
5.2.KOBİ' LERDE İLİŞKİ PAZARLAMASI	58
5.2.1.İlişki Pazarlamasının KOBİ' ye Faydaları	58
5.2.2.KOBİ' lerin İlişki Pazarlamasına Yönelme Nedenleri	61
5.2.2.1.Son Tüketicilerdeki Değişmeler	61
5.2.2.2.Endüstriyel Kullanıcılardaki Değişmeler	64
5.3.KOBİ' LERİN İÇ VE DIŞ MÜŞTERİ GRUPLARIYLA İLİŞKİLERİ	68
5.3.1.KOBİ – Personel İlişkisi	68
5.3.2.KOBİ – Müşteri İlişkisi	69
5.3.3.KOBİ – Dağıtım Kanalı Üyeleri ile İlişkisi	70
5.3.4.Ana Firma- Yan Firma İlişkisi	72
5.3.4.1.Rekabetçi İlişki	73
5.3.4.2.Simbiyotik İlişki	74
6.SAHA ÇALIŞMASI: MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN KOBİ' LERDE GELİŞTİRİLMESİ VE YÖNETİLMESİ	76
6.1.ARAŞTIRMANIN AMACI	76
6.2.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ	77
6.3.VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	79
6.4.ARAŞTIRMANIN KISITLARI	79
6.5.GÖRÜŞÜLEN FİRMALARIN ÖZELLİKLERİ	80
6.5.1.Organizasyonel Yapıları	81

6.6.PAZAR BÖLÜMLENDİRME VE HEDEF PAZARIN BELİRLENMESİ	83
6.6.1.Pazar Bölümlendirmede Temel Sorunların Etkisi	84
6.6.2.Hedef Pazarı Belirlemede Coğrafi Etkenler	84
6.7.MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ	86
6.7.1. İlişkilerin Başlaması	86
6.7.2.İlişkilerin Gelişimi	88
6.7.3.İlişkilerin Yönetimi	90
6.7.3.1.Rakiplerin Müşterileriyle Olan İlişkileri	90
6.7.3.2.Müşterilerin İstek ve İhtiyaçları	91
6.7.3.3.Müşteri Grupları	91
6.7.3.4.Müşteri Şikayetleri Yönetimi	91
6.7.3.5.Rakiplere Göre Pazardaki Konum	93
6.7.3.6.Müşteri İlişkilerinde Başarının Ölçümü	93
6.7.3.7.Müşterilerle Olan İlişkilerin Sona Ermesi	95
7.SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	96
KAYNAKLAR	99
EKLER	105
ÖZGEÇMİŞ	110

KISALTMALAR

AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
BT	: Bilgi Teknolojileri
CRM	: Customer Reletion Management
DİE	: Devlet İstatistik Enstitüsü
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
KOBİ	: Küçük ve Ortaboy İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi
MİY	: Müşteri İlişkileri Yönetimi.
OECD	: Organization for Economic Co-operation and Development

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 3.1: Pazarı Bölümlere Ayırmada Kullanılan Bazı Faktörler	25
Tablo 3.2: Dış Macunundan Beklenen Yararlar	27
Tablo 3.3: Müşteri Tatmini.....	30
Tablo 4.1: Satınalma Merkezi Bölümler Arası Oluşum atrisi.....	38
Tablo 5.1: Bazı Ülkelerde KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri.....	52
Tablo 6.1: Firmaların Sektör ve Lokasyon Dağılımları.....	78
Tablo 6.2: Firmaların Çalışan Dağılımları ve Pazar Payları.....	82
Tablo 6.3: Firmaların Müşteri Portföyleri.....	95

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1: İlişki Pazarlamasının Türleri.....	8
Şekil 5.1: İlişki Pazarlaması Çerçevesinde Alıcı- Satıcı İlişkileri.....	65
Şekil 6.1: KOBİ' lerde Organizasyon Şeması.....	82

1. GİRİŞ

Günümüzde ulusal sınırların aşılıp dünyanın tek bir pazar olma yönünde ilerlemesi müşterilerin önündeki seçeneklerin sayısını arttırırken beklentilerin arasındaki farkları da azaltmaktadır. Diğer bir deyişle fiyat da kalite de artık pazarın, dolayısıyla müşterilerin belirlediği unsurlar olmaktadır. Bu durumda işletmelerin sürekliliği müşterilerin sürekliliğiyle yakından ilgili olmakta; müşteri odaklı yönetim metotlarına geçemeyen firmaları, pazar kayıpları beklemektedir (www.crminturkey.org). Dünyada yaşanan pazarlama kavramındaki değişme ve gelişmelerle birlikte, bu değişmelerin algılanabilmesine yönelik gerçekleştirilen literatür araştırmalarının sonucunda Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) ve İlişki Pazarlaması kavramları tez konusu içerisine alınarak incelenmektedir.

Bugün “MİY nedir?” sorusuna onlarca farklı yanıt vermek mümkün görünmekte. Bu yanıtların bir kısmı teknolojiye vurgu yaparken diğer bir kısmı metotlara vurgu yapabilmektedir. Aslında çeşitli bakış açılarına ve gereksinimlere göre bu yanıtların hepsi doğru olarak kabul edilebilir. MİY temelde şirket düzeyinde bir yönetim paradigması değişimi olarak nitelendirilebilir. Teknoloji ise daha ziyade bu paradigma değişimine imkan veren zemini sağlamaktadır. Gereken paradigma değişimi satış gelirlerinin arttırılması yanında karlılık, pazar payı ve müşteri tatmini gibi diğer kavramlara da eğilmeli, tüm iş süreçleri müşteriyle ilişkilendirilmelidir. Müşteri bilgisini yönetemeyen işletmelerin gelir yaratma kabiliyeti de mutlaka sınırlı kalacaktır.

Müşteri sürekliliğini hedefleyecek şekilde müşteri tatmininin sağlanması için satış öncesi, satış ve satış sonrası içeren toplam müşteri deneyiminin işletme tarafından takip edilebilir olması en kritik başarı faktörlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunu başarmak müşteri temas noktaları ve çeşitliliğinin arttığı günümüzde etkin bir MİY uygulamasından geçmektedir.

İşte bu gerçeklerden yola çıkarak öne sürülecek tezde Türkiye için ekonomik hayatın dolayısıyla da iş dünyasının belkemiği sayılabilecek KOBİ’lerin incelenmesi yer almaktadır. Tezin uygulama aşamasında KOBİ’lerin seçilerek araştırılmasının

sebebi olarak ise, Türkiye’ de ekonomik hayatın ve dolayısıyla yönetimsel kavramların etkilerinin merkezinde yer alıyor olmalarıdır.

KOBİ’ ler incelenirken karakteristik özellikleri, i ve dış çevreden etkilenmeleri, içinde bulundukları pazar, rekabet koşulları ve altyapıları gibi birçok faktör de göz önünde bulundurularak MİY ve ilişki pazarlaması kavramlarının ne kadar farkında ve bilincinde oldukları araştırılmaktadır. Tez sonunda ulaşılmak istenen hedef ise; bu kavramların, Türkiye’ de belli başlı sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ’ lerin yaşam döngülerini ve bu döngü süresince gerçekleştirmekte oldukları faaliyetlerini ne şekilde etkilediği ve ynlendirdiğidir. Yaşam döngüleri süresince müşterilerle ilişkiyi başlatma, geliştirme ve sürekliliğini sağlama yöntemleri ve bu uygulamalar sonucunda KOBİ’ lerin neler elde ettiklerine yönelik sonuçlara ulaşılmak hedeflenmektedir.

Tezin ortaya çıkartılmasında kalitatif bir yöntem olan KOBİ’ lerle yüz yüze görüşme yöntemiyle sorular yöneltilmekte ve bu sorulara alınan yanıtların analiz edilip yorumlanmasıyla sonuca ulaşılmaya çalışılmaktadır. KOBİ’ lerle gerçekleştirilen yüz yüze görüşmelerde temel alınan soruların listesi EK-1’ de sunulmaktadır. Yüz yüze görüşmelerde yöneltilen sorulara alınan cevapların analizlerinin ve yorumlarının yer aldığı uygulama kısmını desteklemesi amacıyla öncelikle ilişki pazarlaması, müşteri ilişkileri yönetimi, tatmin, güven, pazar bölümlendirme, hedef pazar belirleme, satınalma merkezleri ve KOBİ gibi tezin sunulmasına temel oluşturacak kavramlar açıklanmaktadır.

Tezin ilk bölümünde ilişki pazarlaması kavramı, tarihsel gelişimi, amaçları ve özellikleri ile birlikte ele alınarak incelenmektedir. İlişki pazarlaması kavramının incelenmesinden sonra sıradaki bölümde ilişki pazarlaması kapsamında müşteri ilişkileri yönetimi ele alınmaktadır. Bu bölümde müşteri ilişkileri yönetimi kavramının tanımı, gelişimi, müşteri ilişkilerinin yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi aracılığıyla müşteri bağlılığının yaratılması konuları incelenmektedir. Müşteri ilişkilerinin kurulmasında müşteri ayağını oluşturan satınalma merkezlerinin önemi ve müşteri ilişkilerindeki yeri ise bir sonraki bölümün konusunu oluşturmaktadır. Bu bölümün detaylarında ise satınalma merkezinin oluşturulması, bu merkezlerdeki roller, örgütsel satınma merkez oluşumu ve bu merkezlerin yapısı incelenmektedir. Beşinci bölümde ise Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ)’ in tanımı, özellikleri ve genel sorunlarıyla birlikte ilişki pazarlamasının KOBİ’ lerdeki uygulanma neden ve

yöntemleri üzerinde durulmaktadır. Saha çalışması bölümünde ise müşteri ilişkilerinin KOBİ' lerde geliştirilmesi ve yönetilmesi araştırılmaktadır. Son bölümde de teorik kısımda üzerinde durulan konuların, saha çalışmasıyla birlikte KOBİ' ler üzerinde uygulanması sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmesi yer almaktadır.

2. İLİŞKİ PAZARLAMASI

Bu bölümde ilişki pazarlamasının tanımı, türleri, amaçları ve özellikleri incelenmektedir.

2.1.Pazarlama Kavramının Tarihsel Gelişimi

Endüstri devrimi öncesinde tarıma dayalı ekonomi yaşayan toplumlar ticaret yaparken yüz yüze iletişim kurarak, açık pazarlarda ürettikleri malları/hizmetleri satmışlardır. Kişiler arasındaki karşılıklı iyi ilişkilere dayanan dostluklar, tarafların bu iyi ilişkileri uzun süre korumaya çalışma arzusu ve güven, bu devirlerde ikili ticaretin temelini oluşturmaktaydı. Bazı batılı tüccarların İpek Yolu'nu kullanarak Asya'daki tanınmış tüccar dostlarından nesiller boyu alışveriş yaptıkları antropolojik araştırmalar sonucu belirlenmiştir (Sheth ve Parvatiyar, 1995).

Toplumlar sanayileşmeye başladıkça, tüccarlar büyük merkezlerde perakende mağazalar açmayı öğrendiler ve pek çok mallar müşterinin siparişine uygun olarak üretilmeye başlandı. Bu dönemde üretici ile müşterisi arasındaki ikili ilişkiler önemliydi. Çünkü müşteri üreticinin kendi isteklerine uygun özelliklerde mallar üreteceğine inanıyordu. Üretici de müşterisinin kredi değerine güvenerek, onunla arasındaki söze dayalı anlaşmaya uyarak malları ürettiyordu.

Endüstri devrimi ile birlikte kitle üretimi ve kitle tüketimi başlamış ve üreticiler ile müşterileri arasındaki ticari işlemler daha karmaşık bir duruma gelmiştir. 1920'li yıllara gelinceye kadar fiziksel dağıtım (malların depolanması ile ilişkiler, toptancılığın, dağıtıcıların ve diğer pazarlama aracılarının faaliyetleri), kişisel satış ve pazarlama kurumlarının rolü büyük bir gelişme göstermiştir. 1929 ekonomik krizinde kitle üretimin zararları görülmeye başlanmış, kişisel satış reklam ve tutundurma faaliyetleri ile destekleme çabalarına girilmiş, akademik çalışmalara önem verilmeye başlanmıştır. 2. Dünya Savaşı'ndan sonra tüketim mallarının ve endüstriyel malların pazarlamasının ayrı ayrı ele alındığı görülmektedir (Christopher ve diğ., 1993).

Bu dönemde, pek çok firmanın satınalma bölümleri bulunmasına karşın endüstriyel mallar üst düzey yöneticiler tarafından pazarlık yöntemiyle satın alınıyordu. Endüstriyel malların alımı ve uygulanan ticari işlemler bir defaya mahsus olduğu için de yöneticiler her alım için ayrı bir pazarlık şartnamesi hazırlamak zorunda kalıyorlardı (Webster, 1992).

1970' lere gelindiğinde "endüstriyel malların pazarlanmasında alıcı davranışı" büyük önem kazanmıştır. 1980'lerde ise alıcı ve satıcılar artık tek ve kısa dönemli ticari alışverişler yerine uzun dönemli anlaşmalar, ortaklıklar gerçekleştirmek için çaba göstermeye başladılar. Tedarikçi firmalar ile geriye dönük olarak uzun dönemli anlaşmalar, birleşmeler, stratejik ortaklıklar ve satın alma faaliyetleri yaşanmaya başlandı. 1980' lerde endüstriyel malların pazarlanmasında kişisel ve doğrudan iletişimin geliştirilmesi büyük önem kazanmıştır. Alıcı ve satıcı arasında gelişen doğrudan iletişim "ilişki pazarlaması" olarak ifade edilmektedir. İlişki pazarlamasının doğmasına neden olan makro etkenler şunlardır (Sheth ve Sisodia, 1995a):

- i. Teknolojik gelişmelerin baş döndürücü bir hızla devam etmesi,
- ii. Toplam kalite yönetimi uygulamalarının pek çok firma tarafından benimsenmesi,
- iii. Endüstriyel ürün / hizmet sektöründeki gelişmeler,
- iv. Firmaların örgüt yapılarındaki yönetici ve yönetici gruplarına verdikleri yetki ve sorumluluklarda meydana gelen gelişmeler,
- v. Firmaların yoğun rekabet ortamında müşterilerini elde tutmak ve kaybetmemek için gösterdikleri çabalarda artışlar.

İlişki pazarlamasını klasik pazarlama anlayışından ayıran öğeler ise şunlardır (Christopher ve diğ.1993):

- i. Klasik pazarlama anlayışında alıcı ve satıcı tek bir ticari işlem üzerinde yoğunlaşırken, ilişki pazarlamasında taraflar ilişkilerini tek bir ticari işlemle sınırlandırmayıp, gelecekte de aynı ticari işlemleri devam ettirme çabasındadırlar.
- ii. Klasik pazarlama anlayışında taraflar malların/hizmetlerin özelliklerine büyük önem verirler; ilişki pazarlamasında ise taraflar malların/hizmetlerin mevcut ve olabilecek yararları hakkında fazlaca bilgi sahibi olmak isterler. Özellikle endüstriyel

alıcılar satın alacakları veya aldıkları mal/hizmetin yararlarının neler olduğunu detaylı olarak incelerler.

- iii. Klasik pazarlama anlayışında kısa süreli ilişkiler söz konusu iken, ilişki pazarlaması anlayışında ilişkiler uzun süreli ve kesintisiz bir şekilde devam eder.
- iv. Klasik pazarlama anlayışında satış öncesi ve sonrasında uygulanan müşteri hizmetlerine pek fazla önem verilmezken, ilişki pazarlaması anlayışında müşteri hizmetlerine büyük önem verilmektedir (Bee, 1995).
- v. Klasik pazarlama anlayışında alıcı ile satıcı arasındaki iletişim ve bağımlılık ilişkisi sınırlı iken, ilişki pazarlaması anlayışında taraflar arasındaki iletişim ve bağımlılık ilişkisi çok üst düzeydedir.
- vi. Klasik pazarlama anlayışında, malların kalitesi ile üretim bölümü ilgilenirken; ilişki pazarlamasında ise firmanın her biriminin faaliyetleri Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde en mükemmel düzeye çıkarılmaya çalışılır.

2.2.İlişki Pazarlamasının Tanımı ve Türleri

İlişki pazarlaması kavramının tanımlanması ve ardından da türlerinin belirlenmesi ve incelenmesi çalışmanın bu bölümünü oluşturmaktadır.

2.2.1.İlişki Pazarlamasının Tanımı

İlişki pazarlamasını pek çok yazar incelemiş ve her biri farklı tanımlar geliştirmişlerdir. Bu tanımlardan bilimsel çalışmalarda en çok kullanılanlar şunlardır:

Berry ve Parsuraman (1992) ilişki pazarlamasını şöyle tanımlamışlardır: “İlişki pazarlaması; müşterilerin ilgilerini firmanın ürettiği malların/hizmetlerin üzerine çekmek, müşterilerle iyi ilişkiler geliştirmek ve bu ilişkileri korumak amacıyla gerçekleştirilen tüm faaliyetleri içerir.”

“İlişki pazarlaması; bir firmanın, mal tedarikçileri, hizmet tedarikçileri, rakipler, kar amacı olmayan örgütler, kamu kuruluşları, son kullanıcıları, aracı müşterileri, işlevsel bölümler, firma iş görenleri ve firmanın birimlerinden biri veya birkaçı ile iyi ilişkiler kurabilmesi, geliştirebilmesi ve bu ilişkileri koruyabilmek doğrultusunda gerçekleştirdiği bütün pazarlama faaliyetlerini ifade etmektedir (Morgan ve Hunt, 1994).”

Morgan ve Hunt (1994)' un tanımına benzer olarak Kotler (2000) Şu Şekilde tanımlamıştır: “İlişki pazarlaması, firmaların mőřterileri ve ilişki içinde olduğu diğer gruplarla (tedarikçiler, dağıtım kanalı őreleri) gőlő ilişkiler oluşturmalarını, bu ilişkilerini devam ettirmelerini ve arttırmalarını gerektirir.”

Sheth ve Parvatiyar (1995)' a göre ise; “ilişki pazarlaması, taraflar arasındaki ilişkilerin klasik pazarlama anlayışındaki ilişkilere kıyasla daha gőlő olduğu, tarafların birbirleriyle rekabet etmek yerine, her alanda işbirliği yaptıkları ve zaman geçtikçe birbirlerine olan bağımlılıklarının daha da arttığı bir alternatif pazarlama biçimidir.”

Mesela Gronroos (1995)' in tanımında da, var olan mőřteriye odaklanılıyor; “ilişki pazarlamasının amacı yalnızca yeni mőřteriler bulmak ve onlarla iyi ilişkiler geliştirmek değildir. Mőřterilerle olan ilişkileri uzun sőre devam ettirebilmek için ‘mőřteri tatmini’ fikrini firmanın bőtőn bőlőmlerinde çalışanların en őrneli hedefi ve sorumluluğu haline getirmek gerekir. Firmanın başarısı için, tőm bőlőmlerin kendi ilerinde ve bőlőmler arası dőzeyde de iyi ilişkilere sahip olmaları őremeldir.”

Buttle (1996)' a göre; “ilişki pazarlaması, taraflar arasında iyi ikili ilişkiler kurmak ve geliştirmek amacıyla yapılan bőtőn pazarlama faaliyetlerini içerir.”

Saren ve Tzokas (1998)' a göre ise; “ilişki pazarlaması, bir firma ile mőřterileri arasındaki ilişki ortamını planlayan ve besleyip geliştiren bir sőre olup, taraflar birbirlerinin faaliyet alanlarını ve yeteneklerini derinlemesine incelemeli, karşılıklı gőven ortamı oluşmalı ve bu durum ilişkinin her iki tarafının pazarlama ve toplumsal faaliyetlerinde bőyők rol oynamalıdır.”

Bir diğer tanım ise Őőyledir; “ilişki pazarlaması firmaların mőřterileri ve ilişki içinde bulunduğu diğer gruplarla karşılıklı bağlılık, işbirliği ve uzun dönemli kar elde etmek amacıyla, her iki tarafın da kazanması için geliştirilen bir pazarlama stratejisidir (Willenborg, 1999).”

Odabaşı (2000) ise, “İlişki pazarlaması, bireysel mőřterinin işletmeye ne dediğine ve işletme çalışanlarının mőřteri hakkında neler bilmesi gerektiğine yönelik olarak, istekli bir biçimde davranış ve uygulamalarını değiştirme dőřőncesidir.” Şeklinde ifade etmiştir.

Yine müşteriye odaklanan bir başka tanıma göre, “ilişki pazarlaması, müşterilerin nasıl farklı olabildiklerini anlamak ve işletmenin bu farklılıkları göz önüne alarak her bir müşteriye nasıl davranacağına karar vermesidir (Kırım, 2001).”

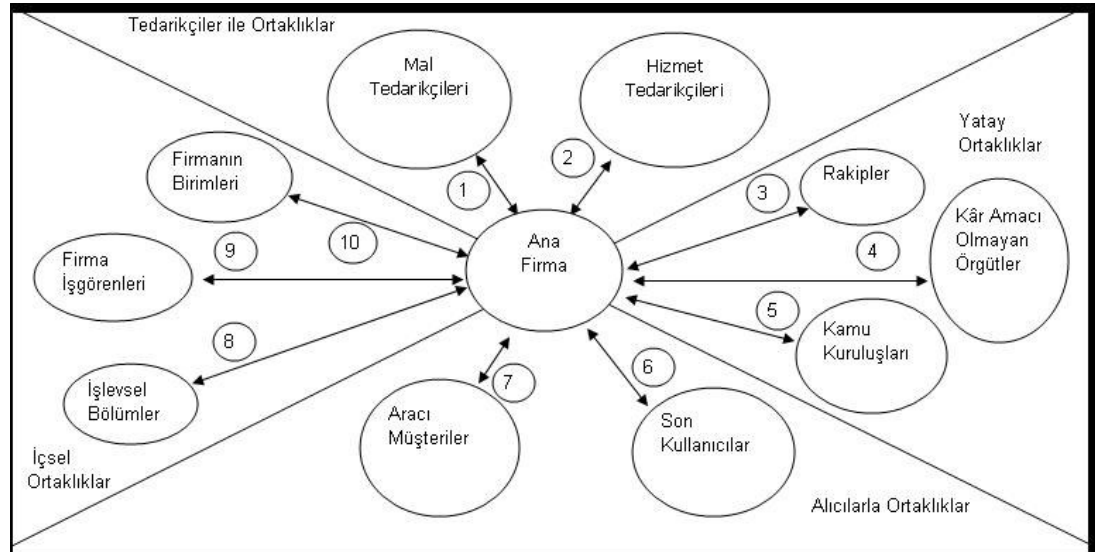
Yukarıda verilen tanımlardan sonra ortak bir ilişki pazarlaması tanımını şu şekilde yapmak mümkündür: “İlişki pazarlaması; bir firmanın tedarikçileri, rakipler, kar amacı olmayan örgütler, kamu kuruluşları, son kullanıcıları, aracı müşterileri, işlevsel bölümleri, firma iş görenleri ve firma birimlerinde biri veya birkaçı ile uzun dönemli, işbirliğine dayanan, iki tarafın da kazanmasını hedefleyen güçlü ilişkiler oluşturmaları ve geliştirmeleri amacıyla yapılan bütün pazarlama faaliyetlerini içermektedir.”

Bu tanım ayrıntılı olarak analiz edildiğinde ilişki pazarlamasının türlerine ulaşılmaktadır.

2.2.2.İlişki Pazarlamasının Türleri

İlişki pazarlamasında bir ana firmanın ilişkisel bağlantı içinde olabileceği dört ortaklık kümesi vardır. Bunlar; tedarikçilerle ortaklık, yatay ortaklık, içsel ortaklık ve alıcılarla ortaklık şeklinde ifade edilebilir (Morgan ve Hunt,1994).”

Şekil 2.1, ilişki pazarlamasının on ayrı türünü göstermektedir.



Şekil 2.1: İlişki Pazarlamasının Türleri (Morgan ve Hunt, 1994)

İlişki pazarlamasının türlerini içeren modeli Şekil 2.1’ de gösterilen başlıca on grup içinde incelemek olasıdır. Bunlar;

i. Üretici firma ile ona mal satan tedarikçiler arasındaki ortaklık ilişkisi. Tam zamanında üretim sisteminde, üretici firmanın tedarikçilerle yaptığı ortaklık anlaşmaları bu gruba güzel bir örnek teşkil etmektedir (Kalwani ve Narayandas, 1995).

ii. Reklam veya pazarlama araştırması firmaları ile onlardan hizmet isteminde bulunan firmalar arasındaki hizmet sunum ilişkisi (Grayson ve Ambler, 1999).

iii. Firma ile rakipler arasındaki stratejik anlaşmalar. Bu anlaşmalar teknolojik işbirliği, pazarlama alanında işbirliği ve global stratejik işbirliği şeklinde olabilir (Bucklin ve Sengupta, 1993).

iv. Bir firma ile kar amaçsız faaliyet gösteren örgütler arasındaki anlaşmalar. Bu anlaşma ile taraflar kamu yararı gözetilen ortaklıklar gibi faaliyet gösterirler. (Steckel ve Simons, 1992).

v. Firmalar ile kamu kuruluşları arasında birlikte araştırma ve geliştirme yapmak amacıyla gerçekleştirilen ortaklıklar (Comer ve diğ., 1990).

vi. Firmalar ile son kullanıcılar arasındaki uzun dönemli bağlantılar. Bu bağlantılar özellikle hizmet pazarlaması alanında sıklıkla görülmektedir (Gordon ve diğ., 1998).

vii. Firma ile dağıtım kanalındaki aracı müşteriler arasında gelişen ve ortak çalışmaya dayanan ilişkiler (Juttner ve Peck, 1998).

viii. Bir firmanın üretim, pazarlama, finansman ve insan kaynakları gibi işlevsel bölümleri ile arasındaki bağlantılar (Piercy, 1998).

ix. Bir firma ile iş görenleri arasında gelişen bağlantılar. Örneğin; bir firma ürettiği malları/hizmetleri içsel pazarlamayı kullanarak kendi iş görenlerine de satar ise bu tür bağlantılar söz konusu olur (Piercy ve Morgan, 1991).

x. Bir firmanın kendi bünyesinde yer alan şube, bölüm veya stratejik işletme birimlerinin birbirleriyle aralarındaki ilişkiler (Piercy, 1998).

Uygulamada, firmaların giderek artan bir oranda yukarıda belirtilen ilişki pazarlaması türlerinden birini veya birkaçını kullanarak, uzun dönemli, işbirliğine dayanan, her iki tarafın da kazanmasını hedefleyen güçlü ilişkiler kurdukları ve geliştirdikleri görülmektedir.

2.3.İlişki Pazarlamasının Amaçları

Birbiriyle uzun dönem ilişkide bulunan firmaların en önemli amaçlarından biri, faaliyet gösterdikleri sektördeki gelişmeleri takip etmektir. Alıcı ile satıcı arasındaki yakın ve sürekli ilişki, mevcut ve potansiyel rakipler üzerinde dolaylı bir baskı oluşturur ve potansiyel rakiplerin bu pazarın dışında kalmalarını sağlar.

Alıcı ile satıcının birbiriyle uzun süreli ilişkiler kurmalarının bir amacı da yeni pazarlar, mallar/hizmetler, teknolojik gelişmeler ve örgütsel süreçler hakkında birbirlerinden yeni bilgiler öğrenmektir.

Alıcı ile satıcı dağıtım kanalındaki işlem maliyetlerini azaltmak ve verimliliklerini arttırmak için de uzun süreli işbirliği yaparlar. Alıcı ve satıcı arasındaki uzun süreli ilişkilerin bir diğer amacı da pazardaki kontrol edilebilen değişkenleri (sunu, istem, fiyat gibi) kontrol edebilmek, bu değişkenlerde olabilecek değişiklikleri tahmin etmek, pazardaki belirsizlikleri en aza indirmek şeklindedir.

Alıcı ve satıcılar arasındaki uzun süreli, iyi ve güçlü ilişkiler sayesinde mevcut pazarda seçkin satıcı/alıcı imajı oluşarak hem alıcının hem de satıcının prestijlerinin artması sağlanmış olur.

İlişki pazarlamasının amaçlarını tam olarak anlayabilmek için onun özelliklerini de incelemek yararlı olacaktır.

2.4.İlişki Pazarlamasının Özellikleri

Bu çalışmanın kapsamının endüstriyel malların pazarlanması ile ilgili olması nedeniyle burada özellikle firmadan-firmaya olan ikili ilişkilerin nitelikleri üzerine odaklanılmıştır. Bu özellikler temel olarak; karşılıklı bağımlılık, ortaklığa yönelik işbirliği, ilişkilerin iyileştirilmesi, ilişkiden tarafların kar ve tatmin elde etmeleri, karşılıklı bilgi ve teknoloji değişimi, satış sonrası hizmetlerin önemi ve ilişkinin devamı için karşılıklı gösterilen çabalar olarak sıralanabilir.

2.4.1.Karşılıklı Bağımlılık

Endüstriyel malların/hizmetlerin pazarlanmasında alıcı ve satıcı, ekonomik, kişisel ve yapısal bağlarla birbirlerine bağlanırlar. Tarafların birbirlerine resmi ve/veya resmi olmayan anlaşmalarla bağımlı olmaları, daha etkin bir pazarlama sistemi oluşturmalarına yardımcı olur. Karşılıklı bağımlılık sayesinde taraflar daha kaliteli

malları daha düşük maliyetle satın alabilirler. Çünkü karşılıklı bağımlılık olmadığı zaman her alım için ayrı ticari işlemler gerekecek ve her işlem de ek maliyetlere yol açacaktır. Ayrıca alıcı, satıcı ile önceden ticari ilişkiye sahip olmadığından dolayı, malların kalitesi hakkında tam bir bilgiye sahip değildir. Diğer yandan, alıcı ile satıcı arasında karşılıklı bağımlılık yoksa, taraflar ortaklarını diledikleri biçimde seçme olanağına sahiptirler (Anderson ve Narus, 1998).

Alıcı ile satıcı firmalar arasında karşılıklı bağımlılığın oluşabilmesi için, alıcı firma satıcı firmanın, satış sürecinde nasıl bir davranış biçimi izleyeceğini, malların/hizmetlerin teknik özelliklerini ve bu özelliklerin kendi gereksinimlerini karşılayıp karşılayamayacağını bilmek ister. Ayrıca satış temsilcilerinin bağımlılığa önem vermeleri, becerikli, canayakın ve müşteri odaklı olmaları, tarafların birbirlerine ve kendilerine olan güvenleri, birbirlerinin düşüncelerini anlayabilme ve paylaşabilme yetenekleri, karşılıklı gereksinimlerini karşılamada gösterdikleri duyarlılık, karşılıklı bağımlılığın oluşmasına esas oluşturan önemli etkenlerdir (Parasuraman ve diğ., 1994).

Karşılıklı bağımlılığın zaman içinde gelişmesi ile firmalar stratejik ortaklıklar ve dikey birleşmelere kadar varan uzun dönemli ilişkilere imza atarlar (Webster, 1992).

2.4.2.Rekabet Yerine Ortaklığa Yönelik İşbirliği

İlişki pazarlamasında alıcı ve satıcı ortak hedeflere varmak için birlikte çalışırlar, işbirliği yaparlar. Endüstriyel malların çoğunluğu büyük hacimli, sık satın alınmayan, fazlaca finansman kaynağı ve satış sonrası hizmetler gerektiren mallar olduğundan, bu malları satan ve satın alan firmaların işbirliği yapmaları her iki taraf için de olumlu sonuç verir. Taraflar arasında güven ortamı mevcut ise, işbirliği çok daha kolay sağlanır (Palmer, 1995).

2.4.3.İlişkilerin İyileştirilmesi ve Uzun Dönemli Birlikte Çalışma

İlişki pazarlamasının temelini alıcı ve satıcı firmalar arasında kesintisiz, uzun dönemli birlikte çalışma ve iyi ilişkiler kurma faaliyetleri oluşturur. İyi ilişkiler kurulabilmesi için her iki tarafın tüm birimlerinin ve işgörenlerinin uzun dönemli birlikte çalışmaya istekli olmaları gerekir. Uzun dönemli işbirliği, stratejik ortaklıklar veya stratejik işbirliği şeklinde olabilir. Burada taraflar üretim ve pazarlama

fonksiyonlarındaki olanaklarını birleştirerek, pazarda daha güçlü hale gelmeyi hedefleyebilirler (Rowe ve Barnes, 1998).

2.4.4.İlişkiden Tarafların Kâr ve Tatmin Elde Etmeleri

İlişki pazarlamasını uygulayan firmalar, müşteri ile kurdukları ilişkilerde her iki tarafın da amaçlarını gerçekleştirip, bu ilişkiden kazançlı çıkmalarını hedeflerler. Müşterilerinin refah ve tatmin düzeylerini arttırmaya çalışırlar.

Endüstriyel malların pazarlandığı dağıtım kanallarında alıcı ile satıcı arasında oluşan en önemli tartışma konusu şudur: Üreticiler ile alıcılar, aralarındaki ticari ilişkiden doğan kârı ve giderleri hangi oranda paylaşacakları konusunda genellikle anlaşmazlığa düşerler. Klasik pazarlama anlayışında dağıtım kanalı üyeleri arasındaki güç dengesizliği, taraflar arasındaki kârın paylaşımında da dengesizliklere neden olur. Pek çok toptancı ve satın alma konsorsiyumu, üreticilerden peşin satın alımlarda fiyat indirimi, özel markalar, reklam ve tutundurma desteği almak için çaba gösterirler. Ülkemizde gerçekleştirilen, hem endüstriyel müşteri olan üreticiyi hem de son tüketiciyi bilinçlendirmeyi ve yönlendirmeyi hedefleyen, sıvı içeceklerin cam şişelerde ya da karton kutularda üretilmesi ve satın alınmasına yönelik tutundurma kampanyaları bu konuya örnek gösterilebilir. Ayrıca, araçlar üreticiden hızlı ve düzenli dağıtım isteminde bulunarak stok maliyetlerini düşük düzeyde tutmaya çalışırlar. Klasik pazarlama anlayışında, üreticilerin pek çoğunun, küçük çaplı bağımsız çalışan aracılara fazlaca denetimleri altına aldıkları görülmektedir. İlişki pazarlaması anlayışında ise, üretici firma ile araçlar arasındaki ilişkilerde “ortaklık modeli” giderek yaygınlık kazanmaktadır. Alıcı ve satıcı arasındaki bu yakın işbirliği sayesinde üretici firma alıcıya üretim, dağıtım ve fiyat konularında güvence verirken; alıcı da üreticiden sıkı kalite kontrolü, üretimle ilgili müşteri yakınmalarının ve iadelerinin üretici tarafından dikkate alınması, çözümlenmesi ve özel marka isteminde bulunuyorsa onun sağlanması konularında destek isteyebilir (Fournier ve diğ., 1998).

İlişki pazarlamasında firmadan firmaya satışlarda amaç; hem alıcıyı hem de satıcıyı ortak bir hedef üzerinde odaklaştırıp, her iki tarafın da uzun dönemde amaçlarını gerçekleştirerek bu ilişkiden kar ve tatmin elde etmelerini sağlamaktır.

2.4.5.Karşılıklı Bilgi ve Teknoloji Değişimi

İlişki pazarlaması yalnızca malların/hizmetlerin değişimi ile ilgilenmez. Ayrıca alıcı ve satıcı arasında bilgi, teknoloji, finansal ve sosyal konularda da alışverişler olmaktadır. Bilgi teknolojilerindeki sürekli ve hızlı gelişmeler özellikle endüstriyel mallar pazarında kişisel iletişim yerine bilgisayar aracılığıyla bilgi alışverişini daha etkin hale getirmiştir. Yaratıcı bir pazarlama yöneticisi, elindeki bilgileri ve teknolojik olanakları firmasını daha güçlü bir hale getirmek için kullanabilir. Özellikle pazarlama sorunlarını internet üzerinden bilgi değişimi yoluyla, başka firmaların tecrübelerinden yararlanarak çözebilir (Macintosh ve Gentry, 1995). Uzun dönemli işbirliği ya da ortaklık anlaşmaları yaptığı firmalardan teknoloji transferleri gerçekleştirilebilir.

Teknolojik yenilikler firmalar arasında olduğu kadar, firma içinde de bilgi akışını daha hızlı ve kolay bir hale getirmiştir; bürokrasiyi azaltmıştır.

Geçmişte alıcı ile satıcı arasında birebir ilişki söz konusu iken, artık bilgi değişimi sözel olmayan (e-mail, reuters, telerate, telefon bankacılığı, vb.) otomatik işlemlerle gerçekleşmektedir. Endüstriyel malların pazarlanmasında da interaktif pazarlama etkinlik kazanmaya başlamıştır (Spirojanant ve Thirkell, 1998).

2.4.6.Satış Sonrası Hizmetlerin Önemi

Müşterilerin satın aldıkları mallardan/hizmetlerden kaynaklanan hiçbir sorunlarının olmaması ya da ifade etmemeleri, onların bu mallardan tamamen memnun oldukları anlamına gelmemektedir. Bu sebepten dolayı müşterilerin memnuniyetlerinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

Müşteriler satın aldıkları endüstriyel malların montaj, kullanım teknikleri, tamir-bakım hizmetleri için satıcılardan destek alırlar. Bu satış sonrası hizmet olarak tanımladığımız aktiviteler de müşteri için önem derecesi yüksek değerlerdir. Satın almış oldukları ürünlerin yanında bu ürünlerin nasıl kullanılacağına yönelik eğitim, montaj, bakım ve onarım gibi bir çok konularda hizmet almayı da ürünle birlikte bir bütün olarak değerlendirmektedirler.

Günümüzde firmalar mevcut ve olası müşterilerinin satın alma davranışlarını, yeni mal/hizmet beklentilerini, gereksinimlerini inceleyerek yeni mal/hizmet geliştirirler ve müşteri veri tabanı oluştururlar. Oluşturulan veri tabanını kullanarak sosyal ilişki

kurmak ve geliştirmek amacıyla müşterilerine bayram, yılbaşı gibi özel günlerde kutlama mesajları ve hediyeler gönderirler.

İlişki pazarlamasında temel hedeflerden biri de sürekli yeni müşteriler aramanın yanı sıra, mevcut müşterileri de kaybetmemek ve/veya elde tutmak için büyük bir çaba göstermektir. Çünkü uzun süreli bir ilişkide mevcut müşteriyi kaybetmenin her iki taraf için de maliyeti çok yüksektir (Gruen, 1995).

3. İLİŞKİ PAZARLAMASI KAPSAMINDA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Bu bölümde ilişki pazarlaması kavramı müşteri ilişkileri yönetimi açısından ele alınarak değerlendirilmektedir.

3.1.Müşteri İlişkileri Yönetimi Nedir ?

Müşteri İlişkileri Yönetimi, “MİY” veya İngilizce’si “Customer Relationship Management” yani kısaca “MİY” gibi kavramlarla kullanılan müşteri odaklı bir yönetim stratejisidir.

Mal/hizmet üreten ve satan tüm kuruluşlar hizmet ettikleri müşterilerini memnun ettikleri müddetçe hedefledikleri temel performans sonuçlarını gerçekleştirebilirler ve müşterilerinin bağlılıklarını sağlayabilirler. Ancak her müşteri farklıdır, farklı alışkanlıklara ve farklı ihtiyaçlara sahiptir. Bu durumda müşteri bağlılığını sağlamak için her müşteriye göre farklı yaklaşım biçimleri geliştirilmelidir.

MİY, müşteri bağlılığını sağlamaya yönelik, müşteri esaslı bilgilerin toplanması ve firmanın pazarlama hedeflerine uygun kullanılmasıdır. Yeni müşteriler kazanmak ve mevcut müşterilerle ilişkileri sürdürmek MİY' in temel hedefidir. MİY, kuruluştaki her türlü müşteri bilgisini, bir enformasyon sistemine bağlamaktadır. MİY rekabet üstünlüğü sağlayan bir satış ve pazarlama felsefesidir.

MİY müşteriler hakkında sahip olunan bilgi birikimi konusunda derinleşerek, kuruluşun politika ve stratejilerini müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere şekillendirmektir. MİY teknolojik imkanlar kullanmak suretiyle yapılan satış gücü otomasyonu veya basit bir çağrı merkezinden öte, müşteri odaklı bir anlayıştır. Teknoloji MİY için bir araçtır. MİY müşterilerin sizden istediklerini bilmenizi kolaylaştırır. Teknoloji ise bu sonuca ulaşılmasını hızlandıran bir araçtır. MİY' i teknolojiden bağımsız ele almak mümkün değildir; ancak unutulmaması gereken husus müşteri ilişkilerinin sonuçta "insan ilişkileri" merkezli olduğudur.

“MİY uygulamaları, satış, pazarlama ve hizmet firmalarında, müşterinin iyi tanınmasını, dolayısıyla daha kaliteli hizmet verilerek sadık müşteri profilinin yaratılmasını amaçlar” şeklinde daha önce belirtilmişti. Satış, hizmet, pazarlama bölümlerinde ve çağrı merkezlerinde tek bir kurumsal önyüz oluşturur. Bununla birlikte, telefon, web, e-mail, yüz yüze ve iş ortaklıkları gibi çeşitli kanallardan yapılan iletişimi tek bir veritabanı üzerinde birleştirir.

Veritabanı tasarımında öncelikli olarak ana şablon hazırlanırken dikkate alınması gereken depolanacak ve kullanılacak bilginin ana hatlarının hangi kalıba uyması gerektiğidir. Ayrıca uygulamaların içerdiği güçlü raporlama altyapısı ile iç verimlilik de ölçeklendirilebilmelidir. MİY;

- i. Müşterinin kim olduğu (ne tür özelliklere sahip olduğu),
- ii. Firmaya hangi kanallardan eriştiği,
- iii. Nasıl etkin bir ilişki kurulabileceği,
- iv. İlişkiyi kesme nedeni (eğer kesmişse),
- v. Müşteri ile kurulan ilişkinin maliyeti,
- vi. Çapraz satış yapılabilecek segmentin belirlenmesi gibi soruların cevaplarını hızlı bir şekilde elde etmeyi sağlar.

Yukarıda, belirtilen noktalar ile MİY kavramını açıklamak için kullanmış olduğumuz tanımlar arasındaki bağlantılara bakıldığında olayın tek olduğu, ancak yaklaşımın ve bakış açılarının kişi ve kuruluşların insan ilişkileri düşüncesi oranında farklılıklar içerdiği görülmektedir.

MİY; insan, süreç ve teknolojiyi birbiriyle entegre ederek tüm müşterilerle olan ilişkileri en üst seviyeye taşımaktır. MİY müşteriye dönük olan tüm fonksiyonlarda hatasız ve çok geniş detaylı bir yaklaşımdır. MİY artan bir oranla da interneti kullanır (Goldenberg, 2000).

MİY; fonksiyonel aktivitelerde yeniden dizaynı, proseslerde değişim mühendisliğini gerektiren, teknoloji tarafından sürüklenen değil desteklenen bir müşteri merkezli firma stratejisidir. MİY yeni stratejik değişimler tarafından tetiklenmiş zincirleme bir reaksiyondur; sadece teknoloji ya da süreç bazında yapılacak değişikliklerle ulaşılabilecek bir sonuç değildir.

Uzun vadede katılan değeri optimize etmek için müşterileri seçme ve yönetmeye dayalı firma stratejisidir. MİY etkili bir pazarlama, satış ve servis sürecini desteklemek için müşteri merkezli bir kültür ve felsefeyi gerektirir. Doğru liderlik, strateji ve kültür yatırımı yapıldığında beraberinde etkili bir MİY' i getirecektir (Güldür, 2001).

Her MİY uygulayıcısının kendi şirketine ait bir tanımı elbet olacaktır, ama her şirketin uzlaştığı en önemli nokta MİY'in sadece teknolojiden ibaret olmadığıdır. Bu, misafirlerin karşılanması için kapının önüne çıkıp "hoş geldin" denmesi ile paspas da yazan hoş geldin yazısı arasındaki samimiyet farkına benzemektedir.

MİY bir satış elemanı tarafından gerçekleştirilen çabanın kapsamını şirketteki her çalışanı ilgilendiren sürekli bir sürece genişletmektedir. MİY, müşterilerin kattığı değeri arttırmak ve sadakatlerini kazanmak amacıyla onların hakkında veri toplama ve kullanma sanatı ya da bilimi olarak da tanımlanabilir. Teknolojinin hızının ve müşterilerin taleplerinin giderek arttığı dünyada, süreçleri teknoloji olmadan tanımlamak mümkün olmayacaktır ama MİY' i asıl sürükleyenin insan ilişkileri olduğu ise asla unutulmamalıdır.

MİY şirketin müşterileri ile temas halinde bulunduğu her türlü etkileşimin yönetilmesine dayanır. Odak noktası müşterilerin hayat boyu etkileşimlerini yönetmek ve optimize etmektir. İyi bir MİY uygulamasının amacı ve faydası, varolan müşterilerin ihtiyaçlarına etkili bir şekilde hizmet vermek ; yeni müşteriler kazanarak müşteri tabanını yukarıya çekmektir.

MİY, bir firmanın müşteri ilişkilerini düzenli bir şekilde yönetmesine yardımcı olan metodoloji, yazılım ve internet yetenekleri için kullanılmış bir bilişim endüstrisi terimidir. Örnek olarak, bir işletme müşterileri ile olan ilişkilerini detaylı bir şekilde içeren veritabanına sahipse; yönetim,satış elemanları, insan kaynakları hizmeti ve belki de müşteri doğrudan bilgiye ulaşabilecek, müşterinin ihtiyaçlarını doğru üretim planları ve çözümleri ile bağdaştırabilecek, müşterilerin şirketteki geçmişlerini bilebilecektir.

MİY; müşteriler hakkındaki bilgileri zaman içerisinde aktif bir şekilde derinleştirmek; bu bilgileri kullanarak da müşterilerin bireysel ihtiyaçlarını karşılamak üzere firmayı geliştirmektedir.. Bu tanım çok önemlidir çünkü pazarın büyük bir bölümü MİY' i satış otomasyonu ya da çağrı merkezi gibi görmektedir.

MİY müşteri merkezli olmak için bir felsefe değişikliğidir, tüm sorunların çözülmesini sağlayan bir teknolojik ürün değildir.

MİY' in özünde, müşteri memnuniyeti ile ilgili her şey bulunurken teknoloji ile ilgili hiçbir şey bulunmaz; fakat teknoloji bu özün varlığını sürdürmesine yardımcı olur (Güldür, 2001).

3.2.Müşteri İlişkileri Yönetimi Ne Değildir ?

Aşağıda listelenen kavramlar MİY için bir uygulama aracı olabilirler, ama tek başlarına MİY değildirler. Bu tür öğeler birleşerek MİY' in her bir adımını oluştururlar.

- i. Bir proje
- ii. Ürün
- iii. Yazılım
- iv. Veri ambarı
- v. (Business Process Reengineering - BPR) İş süreçlerinin yeniden tasarımı projesi
- vi. (Information Technologies – IT) Bilişim teknolojileri projesi
- vii. Kısa vadeli bir program

MİY bir bilgisayar programı, doğrudan postalama paketi, bir yazılım ya da yapılan bir promosyon değildir.

3.3.MİY Kavramının Gelişimi

Müşteri ilişkileri yönetiminin içeriği çok eskilere dayanmakla beraber 1990'lı yılların ortalarında geçerlik kazanmıştır. Pazarlama araştırmacıları, gelecekte şirketlerin MİY çözümleri için milyarlarca dolar para harcayacakları konusunda hemfikirdir. MİY çözümleri, yazılımları ve servisleri, müşteri yönetiminin daha etkin bir şekilde yapılmasına yardım etmek için dizayn edilmiştir.

Müşteri ilişkileri yönetimi, uzun dönemde firmaya değer kazandıracak müşterilerin seçimi ve yönetilmesi için geliştirilmiş bir iş stratejisidir. MİY, etkin pazarlama, satış ve servis süreçlerini desteklemek için müşteri merkezli iş psikolojisi ve kültürünü

gerektirir. MİY uygulamaları firmaya doğru önderlik, strateji ve kültürü sağlayarak etkili bir müşteri ilişkileri yönetimini mümkün kılar.

MİY, müşteri merkezli iş stratejilerinin uygulanmasıdır ki bu stratejiler fonksiyonel faaliyetlerin yeniden düzenlenmesini sağlar; iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesini talep eder. Bu da MİY teknolojisi tarafından yürütülmez fakat desteklenir. Firmaların özellikle yatırım planlaması aşamasında düştükleri hata ve sonradan geç de olsa öğrendikleri gibi “MİY bir teknoloji değildir, bir yönetim felsefesidir.”

Zaman geçtikçe firmalar tarafından geleceğe yönelik olarak gerçekleştirilen strateji geliştirme ve planlama çalışmalarında kullanılan pazarlama tekniklerinin değiştiği; fakat pazarlamanın aynı ruha sahip olduğu gözlemlenebilmektedir.

3.4.Müşteri İlişkilerini Yönetmeye Nereden Başlanmalı?

İşletmeler, MİY yapılanmasına gitmeden önce kendi MİY tariflerini şekillendirme yolunda adım atmalıdırlar. MİY birçok iş sürecini etkiyeceği için durum tespitinin yapılması ve gidilecek yönün belirlenmesi oldukça önemlidir. Bu ön çalışmada pazar durumu, satış ve lojistik, müşteri yapısı, ürün ve hizmetler, satış sonrası hizmetler, insan kaynakları, organizasyon dikkate alınacak önemli hususlardır (www.crminturkey.org).

Örneğin pazar durumu ele alındığında gıda sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın MİY tarifi ve stratejisi, dayanıklı tüketim malı üreten ve satışını gerçekleştiren bir firmadan farklı olabilmektedir. Gıda sektöründe çalışan firma, faaliyet müşteri seçimi ve edinme süreçlerine ağırlık verirken, dayanıklı tüketim malı üreten bir firma müşteriyi korumaya yönelik etkinlikler üzerinde yoğunlaşabilir.

Satış ve lojistik diğer bir deyişle müşteriye erişim kanallarının yapısı (doğrudan, yetkili satıcı örgütü) müşteri edinme süreci açısından önem kazanır. Satış otomasyonu, potansiyel müşteri takibi, satış örgütünün yönetimi gibi unsurlar dikkate alınmalıdır (www.crminturkey.org).

Satış sonrası hizmetler, kazanılan müşterinin sürekliliği açısından büyük önem taşımaktadır. Çağrı merkezi hizmetleri (bilgi ve danışma hattı), şikayet yönetimi gibi unsurları içerir. Müşteri isteklerinin iş süreçleri ile bütünleşip özellikle bir toplam kalite sistemine dönüşmesi başarının sürekliliği açısından önemlidir.

Ürün ve hizmetlerin müşterilerin özel ihtiyaçlarına göre şekillendirilmiş olması, müşteri edinme sürecine katkıda bulunabilir. Müşterinin stratejik değerine özgü değişik uygulamalara gidilebilir. Örneğin mevcut müşteri veri tabanında farklı özellikler taşıyan müşteriler gruplandırılarak, özel ürün ve hizmetler yeniden şekillendirilebilir (www.crminturkey.org).

İşletmenin MİY vizyonunu belirleyecek diğer önemli bir faktör de müşteri yapısıdır. Tüketici (B-to-C), kurumsal (B-to-B) veya karma müşteri portföyüne sahip olan firmalar müşterinin riskini taşımaktadır. Bunun sebebi ise, bireysel müşteri pazardan etkilenirken, kurumsal müşteriler ise sektörel gelişmelerden etkilenebilmektedir.

Daha önce de belirttiğimiz gibi MİY, yönetim paradigmasında bir değişim anlamına geldiği için insan kaynakları ve organizasyon en kritik başarı faktörünü oluşturmaktadır. Başarı ancak gereken insan kaynağının misyonu benimsemesi ve hayata geçirmesi ile mümkün olabilir.

3.5.MİY Aracılığıyla Müşteri Bağlılığı Yaratma

Bu bölümde, müşteriyle işletme arasında sağlıklı, verimli, karlı ve güvene dayalı uzun süreli bir ilişkinin oluşturulmasını amaçlayan MİY ve dolayısıyla ilişki pazarlaması yaklaşımının bunu nasıl gerçekleştirebileceği incelenecektir. Müşterilerin mevcut pazarın hangi bölümlerinde konumlandıklarının belirlenmesi ve bu pazar bölümlerinin karakteristik özelliklerine göre ilişki pazarlaması stratejilerinin oluşturulmasının önemi göz önüne alındığında, öncelikle pazarın bölümlere ayrılması ve hedef pazarın belirlenmesi konularına kısaca değinilecektir.

3.5.1.Pazar Bölümlendirme

Pazarlama stratejileri, işletmenin pazardaki mücadelesini nasıl kazanacağını belirlemek amacıyla ortaya çıkarılan genel hareket planıdır. Bir işletme, pazardaki üstünlüğü ele geçirmek için, yönetimin büyük ölçüde denetim altına alabildiği mal, fiyat, dağıtım ve tutundurma değişkenlerinden yararlanır. Bunlar, ileride pazarlama bileşenleri adı altında ayrı ayrı ele alınacaktır. İşletmeler pazardaki üstünlüğü, bir de hizmet edecekleri tüketici gruplarını, büyüme ve rekabet yollarını doğru belirleyerek ele geçirebilirler.

3.5.1.1. Hedef Pazarın Belirlenmesi

Pazarlama yönetiminin iki temel sorunu vardır: bunlardan birincisi, faaliyet gösterilecek pazar ya da pazarların belirlenmesidir ki; buna hedef pazarın belirlenmesi denir. Bu, farklı özellikteki pazar bölümlerinde yatan fırsatları en etkin biçimde ölçüp değerlendirerek, bu fırsatlardan yararlanma anlamına gelir. İkincisi ise, hedef pazarlara en uygun pazarlama bileşenlerini geliştirip uygulamayı içerir. Birinci olmadan ikinci olamaz. Çünkü bir pazar bölümü için uygun olan strateji ve politikalar, bir başka bölüm için uygun olmayabilir.

Bir pazarlamacı, değişik özelliklere sahip tüketicilerin değişik tatminler peşinde koştuklarını, değişik arzu ve isteklerinin bulunduğunu ve bu değişik arzu ve isteklerin değişik pazarlama bileşenleri ile karşılanabileceğini bilmelidir. Böyle olunca da bir pazarlamacının çok değişik istek ve arzuları olan tüketicilerin benzer ihtiyaçlarını benzer pazarlama bileşenleri ile tatmin edemeyeceği açıktır. Bu nedenle, her pazarlamacı kendine en uygun fırsatları taşıyan bir ya da birkaç pazar bölümünü seçerek, pazarlama stratejilerini bu pazar bölümlerine yönelik olarak geliştirmelidir.

Pazarları bölümlere ayırarak karlılık umudu taşıyan bölümlerine yönelmek fikri oldukça yeni olmakla birlikte, global pazarlama anlayışı çerçevesinde, tartışılır hale gelmiştir. Kitlesele üretimin geçerli olduğu dönemlerde pazar, pazar ihtiyaçları ve istekleri yönünden farklılık göstermeyen tüketiciler topluluğu idi. Pazarın istek ve ihtiyaçlar yönünden farklılık gösterdiği anlaşıncı, pazarlama felsefesi, tüketiciye dönük tutum anlayışı üzerinde odaklaşmıştır. Bu görüşe göre, farklı özellikteki tüketicilerin aynı pazarlama bileşenlerine gösterdikleri tepkiler farklıdır. Farklı pazar bölümlerinin sunduğu farklı fırsatlardan en etkin biçimde yararlanmak için, pazarlamacı, hizmet edeceği pazar bölüm ya da bölümlerini belirlemelidir. Bir pazarlamacının hangi tüketici gruplarına hizmet edeceğini belirlemesi ona şu yararları sağlar:

- i. Pazar fırsatlarının hangi pazar bölümlerinde yattığını gösterir.
- ii. Pazarlama yöneticisinin doğru karar alma olasılığını artırır.
- iii. Pazarlama bileşenlerinin geliştirilmesine yol gösterir.
- iv. Pazarlama yöneticisinin dikkatlerini devamlı pazar bölümünde yoğunlaştırır.
- v. Rekabetin yoğun olduğu ya da olmadığı pazar bölümlerini ortaya çıkartır

Pazarlamacı hangi pazar bölümlerinde faaliyet göstermesi gerektiğine karar verebilmek, bir başka deyişle hedef pazarını tayin edebilmek için, şu işlemleri yapmalıdır:

- i. Pazarı belli ölçülere göre bölümlere ayırmak
- ii. Pazar bölümlerini büyüklük ve değer olarak ölçmek
- iii. Rakiplerin pazar bölümlerindeki güçlerini değerlendirmek
- iv. Hizmet edilmeyen ya da yeterince hizmet görülmeyen pazar bölümlerini ortaya çıkarmak
- v. Çekici gözüken pazar bölümlerinin ayırt edici özelliklerini belirlemek
- vi. Hizmet edilmesi uygun görülen pazar bölümlerine karar vermek

Hedef pazarı belirlerken, pazarı dilimlere ayırmadan önce, pazarın doğru tanımlanmasına dikkat etmek gerekir. Pazarın tümü doğru tanımlanmazsa, farklı pazar bölümleri yeterince fark edilmez. Örneğini pazar uçak yolcusu olarak tanımlanmış ise, sadece belirli uçuş hatları akla gelir. Pazar toplu taşıma araçları ya da seyahat olarak tanımlanırsa, çok değişik pazar türleri ortaya çıkar.

3.5.1.2.Pazarı Bölümlendirme Yolları

Pazar bölümlendirmesi, malın satış olanaklarını araştırma faaliyetlerinin tersine, tüketici özelliklerine uygun olan pazarlama bileşenlerini tanımlama faaliyetidir. Bu anlamda “pazarları bölümlere ayırma”, pazarın aynı özellikler taşıyan tüketici alt gruplarına göre kümelere ayrılmasıdır. Bu faaliyetin temel mantığı, tüketicilerin standart mallardan uzaklaştığı gerçeğine dayanır. Bunun için pazarlamacı, tüketicileri ihtiyaç ve istek yönünden benzerliklerine göre türdeş (homojen) gruplara ayırır. Belirli özellikler bakımından benzer olan tüketicilerin, istek, ihtiyaç ve arzu yönünden de benzerlik gösterdikleri varsayılır.

Pazarın bölümlere ayrılıp bunlar arasındaki ayırt edici özelliklere ayırt edici pazarlama bileşenleri ile yönelme görüşüne karşı, bazıları dünyanın tek bir pazar olarak algılanmasının daha doğru bir yaklaşım olduğunu savunmaktadır. Bunların başında gelen Theodore Levitt, “Endüstrileşmiş dünyadaki ürün ve yöntemlerin tüm dünya için tek bir şarkı çaldığını ve bütün dünyanın da bunun eşliğinde hevesle dans ettiğini” öne sürerek, işletmelerin küresel düşünceleri gerektiğini savunmaktadır. Ona göre ürünler doğru tanıtıldığında, yerel alışkanlıklar silinip gidecektir. Bazıları

daha ileri giderek, “yıllar yılıdır insanların farklı olduğu yalanı ile uyutulduğumuzu” yazmaktadır. Yine bazılarına göre, dünya tüketicilerinin tüketim kalıpları benzeşmektedir. Bu ve buna benzer görüşü ileri sürenlerin gösterdikleri gerekçeler, çok sayıda yiyecek ve içecek markalarının dünya markası halinde gelmiş olmalarıdır. Coca-Cola, McDonalds, BMW gibi markalar buna örnek gösterilebilir.

Bunlar doğru olmakla birlikte, yine bunlar tüketicilerin farklı tatminler peşinde olduklarını göstermektedir. Ancak hemen belirtmek gerekir ki, her mal için pazarı bölümlere ayırmak gerekmebilir. Bir mal ya da hizmet için, pazarı bölümlere ayırmanın gerekli olup olmadığına, şu koşullara bakılarak karar verilir:

- i. O mal-hizmete olan ihtiyaç, istek tüketici grupları açısından türdeşlik gösteriyorsa, pazarı bölümlere ayırmak gereksizdir.
- ii. Pazarı bölümlere ayırmada etkili olduğu varsayılan değişkenler ölçülemezse, pazarı bölümlere ayırmanın anlamı yoktur.
- iii. En az bir pazar bölümü ötekilerden karlı ise, pazarı bölümlere ayırmak anlamlıdır.
- iv. Her pazar bölümüne en az bir dağıtım kanalı ile ulaşmak mümkünse, pazarı bölümlere ayırmak yararlıdır.
- v. Her pazar bölümü ölçülebilir ise, pazarı bölümlere ayırmak anlamlıdır.
- vi. Her pazar bölümüne ulaşabilmek için, gerekli kaynaklar belirlenebilmelidir.

Genel olarak pazarı bölümlere ayırmada iki farklı yöntem izlenir. Bunlardan birincisi pazarın “genel değişkenlere”, ikincisi ise “durumsal değişkenlere” göre bölümlere ayrılmasıdır. Genel değişkenler demografik, kişilik özellikleri ya da yaşam tarzı gibi tüketicilerin geniş bir açıdan gruplandırılmalarına hizmet eden değişkenlerdir. Durumsal özel değişkenler ise; tüketimle ilgili olarak tüketim hacmi, satın alma sıklığı, marka bağlılığı, maldan elde edilmesi umulan yararlar ya da marka algılamaları gibi değişkenlerdir.

Pazar bölümlendirmesinde, demografik değişkenlerin tek başlarına ne ölçüde kullanışlı oldukları tartışmalıdır. Buna neden olarak da tüketici tercihlerinin onların kimliğine mi, yoksa bu kararı nasıl verdiklerine mi bağlı olduğunun tam olarak bilinemeyişi gösterilmektedir. Bu tartışmalı duruma rağmen, pazar demografik faktörlere göre bölümlendirilmektedir.

Psikolojik faktörlere dayalı pazar bölümlendirilmesinde de birbirini tutmayan sonuçlar elde edilmiştir. Benzer biçimde sosyolojik faktörlerin de pazar bölümlendirilmesinde ne ölçüde kullanışlı olduğu tartışmalıdır. Bütün bunların nedeni, tüketici tercihlerinin tek başına bu faktörlere dayanmayışı, aynı zamanda, bir mal türünden, diğer bir mal türüne göre farklı oluşudur. Bu nedenle, pazarı bölümlere ayırmada aşağıdaki sorulara cevap vererek, hangi faktörlerin kullanılmasının daha uygun olacağını düşünmek gerekir.

Hangi

- i. Değişik özellik gösteren tüketici grupları hangi tatminler peşindedirler?
- ii. Değişik tüketici gruplarının talepleri hangi faktörlerden etkilenmektedir?
- iii. Ürün tüketiciler için hangi işlevleri yerine getirmektedir?
- iv. Satın alma ölçütlerinin (kriterlerinin) hangileri önemlidir?
- v. Tüketiciler hangi risklere karşı duyarlıdır?
- vi. Tüketiciler hangi hizmetleri beklemektedirler?

Nasıl

- i. Tüketiciler ürün ve hizmetleri nasıl satın alıyorlar?
- ii. Tüketiciler ürün ya da hizmeti nasıl kullanıyorlar?
- iii. Ürün, tüketicilerin günlük yaşamına nasıl uydurulur?

Nerede

- i. Tüketiciler o ürünü nereden satın alır?
- ii. Tüketiciler bilgiyi nereden sağlar?
- iii. Tüketiciler satın alma kararını nerede verirler?

Ne zaman

- i. İlk satın alma kararı ne zaman verilir?
- ii. Yeniden satın alma kararı ne zaman verilir?

Niçin

- i. Tüketici o ürünü niçin satın alır?
- ii. Tüketici niçin markalar arasında tercih yapar?

Kim

- i. Bizim ürünlerimizi ya da markalarımızı kimler satın alır?
- ii. Rakip markaları kimler satın alır?

Bu sorular ne ölçüde doğru cevaplanırsa, o ürün ya da hizmet için hangi faktörlerin pazar bölümlendirme faktörü olarak kullanılabileceği, o ölçüde doğru tahmin edilir. Aşağıdaki Tablo 3.1’ de pazarı bölümlere ayırmada kullanılabilecek bazı faktörler verilmiştir.

Tablo 3.1.Pazarı Bölümlere Ayırmada Kullanılan Bazı Faktörler

DEMOGRAFİK	OPERASONEL DEĞİŞKENLER	SATINALMA YAKLAŞIMLARI	DURUMSAL FAKTÖRLER	KİŞİSEL KARAKTERİSTİKLER
Endüstri İşletme Büyüklüğü Lokasyon	Teknoloji Kullanıcı Statüsü Müşteri Yetenekleri	Satın-alma fonksiyonlarının organizasyonu Güç Yapısı Vaolan ilişkilerin özelliği Genel Satınalma İlkeleri Satınalma Kriterleri	Aciliyet Özel Uygulama Sipariş Büyüklüğü	Alıcı-Satıcı Benzerliği Risk Yönetimi Bağılılık

Kaynak: Kotler, P., 2000.

Coğrafik bölümlendirme pazarın uluslar, bölgeler, iller, kentler, kasabalar ve köyler; değişik coğrafik yapı (dağlık, ovalık) ve iklim gibi özellikler bakımından farklı gruplara ayrılmasıdır.

Pek çok mal türünde, tüketicilerin mallardan bekledikleri yararlar ve işlevler, mallarda bulunmasını istedikleri özellikler, onların kentlerde ya da kırsal alanlarda yaşamalarına göre farklılık gösterir.

Pek çok mal türünde, tüketicilerin istek, ihtiyaç, arzu ve beklentilerinin onların demografik özelliklerine göre farklılık gösterdiği kabul edilir. Yani yaş, cinsiyet, gelir, aile büyüklüğü, aile yaşam eğrisi, meslek, eğitim düzeyi, ırk, dini inançlar ve öteki kültür öğeleri bakımından farklı olan tüketicilerin talep özelliklerinin de farklı

olduğu varsayılır. Bu yüzden de pazarın demografik faktörlere göre bölümlendirilmesinin yararlı olacağına inanılır.

Oyuncak pazarını düşünün. Değişik yaş gruplarındaki çocukların oyuncak ihtiyaçları farklıdır. Yiyecek pazarında, gençlerin yüksek kalorili ve proteinli yiyeceklere ilgisi yüksek iken, ileri yaştakiler düşük kalorili yiyeceklere ilgi gösterir. Benzer biçimde, pek çok mal türünde tüketicilerin tercihleri onların gelirleri ile ilgilidir. Aynı tercih farklılıkları, öteki demografik özellikler için de geçerlidir. Bir mal türünde tüketicilerin istek, arzu ve ihtiyaçları hangi demografik faktörler tarafından biçimlendiriliyorsa, pazar o demografik faktörlere göre bölümlendirilmelidir.

Demografik faktörlere göre pazar bölümlemesi, iki farklı yaklaşımla ele alınabilir. Birinci yaklaşım, farklı özellikteki pazarlama bileşenlerini talep eden her bir tüketici grubunun demografik özellikleri belirlenerek, demografik özelliklerle pazarlama bileşenleri arasında ilişki kurulur. Sözelimi, saygın marka imajlı, pahalı, lüks mağazalarda satılan ayakkabıları satın alan tüketicilerin hangi demografik özellikler bakımından ucuz, markasız ve sıradan mağazalardaki ayakkabıları satın alanlardan farklı olduğu belirlenebilir. İkinci yaklaşım ise, farklı demografik özellikteki tüketici gruplarının satın aldıkları pazarlama bileşenleri belirlenerek, demografik özelliklerle pazarlama bileşenleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine dayanır.

Pazarlama yöneticisi, pazarı bölümlere ayırdıktan sonra, bu bölümleri büyüklük, değer ve rekabet açısından analiz etmelidir. Bu analiz yapıldıktan sonra, işletme için karlı ve gelecek umudu taşıyan pazar bölümü, hizmet edilecek pazar olarak seçilebilir.

Demografik özelliklerin pazar bölümlendirilmesinde ne ölçüde kullanışlı olduğu konusunda tartışmalar olmakla birlikte, yapılan çalışmalar bu ilişkinin bazen güçlü bazen de zayıf ama, var olduğunu göstermektedir.

Gelir tek başına belirleyici olmayabilir. Ama, pek çok yeni ürünün ilk alıcıları gelir düzeyi yüksek olan tüketicilerdir. Ancak, bazen bunun aksi durumlarla da karşılaşılıyor. Türkiye’de cep telefonları bunun en güzel örneğini vermektedir.

Kuşaklar arasında da ciddi farklılıklar var. Nesillerin yaşam tarzları, geleceğe bakışları ve beklentilerinde farklılıklar var. Bu farklılıklar, özellikle reklam mesajları, mal ve marka konumlandırmalarında anlamlı olmaktadır.

Yarar bölümlendirmesi, bir mal ya da hizmetten beklenen yararların tüketici gruplarına göre farklı olduğu görüşüne dayanır. Sözgelimi, traş sabunundan bazı tüketiciler sakalı yumuşatması yararını beklerken; bazıları iyi köpürmesi, bazıları ise ekonomik olması yararını bekler. Mühendislerle muhasebecilerin hesap makinesinden bekledikleri yararlar farklıdır. Bir araştırmada, tüketicilerin % 23' ünün kol saatlerinden düşük fiyatlı ve kolay değiştirilebilme, % 46' sının dayanıklı ve kaliteli, % 31' inin sembolik değer yararını bekledikleri belirlenmiştir.

Bir mal ya da hizmetten beklenen yararlarla tüketicilerin değişik özellikleri arasında ilişki kurulabilir. Böyle bir ilişki, tutundurma ya da dağıtım gibi, pek çok bakımdan pazarlama stratejilerine yol gösterir. Bir araştırmada, değişik tüketici gruplarının dış macunundan bekledikleri yararların aşağıdaki Tablo 3.2' deki gibi olduğu belirlenmiştir:

Tablo 3.2. Dış Macunundan Beklenen Yararlar

YARARLAR	DEMOGRAFİ	DAVRANIŞSAL	PSKOLOJİK
Ekonomik (Düşük Fiyat)	Erkek	Fazla Kullananlar	Yüksek Değerlere Yönelenler
Tıbbi	Büyük Aileler	Sigara İçenler	Tutcular
Kozmetik	Gençler	Sevgi İsteyenler	Sosyaller
Tat	Çocuklar		Kendilerine Yönelik Olanlar

Kaynak: Kotler, P., 2000

Yarar seçimi, özenli çalışmayı gerektirir. Çünkü, ileri sürülen yararın gerçekten istenen yarar olup olmadığından emin olmak gerekir. Sözgelimi, otomobilden istenen yararın dayanıklılık ya da emniyet olduğu ileri sürülebilir. Ancak, tüketicinin gerçekte istediği yarar, başkalarını etkilemek olabilir. Tüketici dayanıklılık ve emniyet yararını bir örtü olarak kullanabilir.

Pazarı bölümlere ayırmanın yollarından biri de tüketicileri; o malı hiç kullanmayanlar, az kullananlar, orta derecede kullananlar ve çok kullananlar biçiminde gruplara ayırmaktır. Daha sonra, bu grupların değişik özellikler bakımından farklılık gösterip göstermedikleri, bu farklılıklarla tüketim düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı test edilebilir.

Psikolojik faktörlere göre pazar bölümlendirmesi; tüketici ihtiyaç, istek, arzu ve beklentilerinin psikolojik faktörlerce belirlendiği görüşüne dayanır. Yaşam tarzı, kişilik özellikleri gibi faktörler tüketicilerin tüketim kalıplarını belirlemede önemli etkenler olarak kabul edilir.

Psikolojik bölümlendirmenin tutarlı olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan araştırmalar, karışık sonuçlar vermişlerdir. ABD’ de yapılan bir araştırmada Ford ve Chevrolet marka otomobil sahibi olanların kişilik özellikleri bakımından da farklı olup olmadıkları araştırılmış ve ulaşılan sonuç, farklılığın fazla anlamlı olmadığı ortaya çıkmıştır. Aynı amaçla, başka bir ön araştırmada, kişilik özellikleri ile otomobil markaları tercihi arasında zayıf bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bir başka araştırmada, turlarla seyahat eden turistlerin turlarla seyahat edenlere göre daha maceracı ve risk almada daha istekli oldukları ortaya çıkmıştır.

Bu tür araştırmalarda karşılaşılan bazı sorunlar vardır: Birinci güçlük, ölçme ve değerlendirme tekniklerinin ne ölçüde güvenilir olduklarının tartışılır olmalıdır. İkinci güçlük, kişilik değerlendirmeleri için oluşturulan soru envanterlerinin klinik deneylerdeki sonuçlara dayanmalıdır. Klinik deneylerde iş gören soru envanterlerinin sıradan görüşmelerde aynı işi görüp görmeyecekleri tartışmalıdır.

Pazarlama bileşenleri bölümlendirmesinin temel varsayımı, tüketicilerin mal ve marka tercihlerini pazarlama bileşenlerine dayandırdıklarıdır. Fiyata karşı duyarlı olanlar, satın alma kararlarını reklamlara göre verenler, markaya bağlı olanlar, dağıtım noktası özelliklerine göre davrananlar birer pazar bölümü oluştururlar. Bazı mallarda hizmet çok önemli bir işleve sahiptir. Bu tür mallarda hizmet bileşeni marka yaratmada önemli rol oynayacağından, bir bölümlendirme faktörü olarak kullanılabilir.

Bir pazarın belirli ölçütlere göre bölümlendirilmesi sonucu elde edilen pazar bölümlerinin daha alt türdeş (homojen) gruplara ayrılmasıyla ortaya çıkan pazar bölümüne “özel pazar bölümü” denir. Buna neden olarak, aynı pazar bölümünde bulunsalar bile, bazı tüketicilerin benzerlerinden ayrılmak isteyecekleri gösterilmektedir.

İşletme yöneticileri, son yıllarda rekabetin artması nedeniyle, bu pazar bölümlerine hizmet etmeye yönelmişlerdir. Bu yönelişin değişik nedenleri vardır. Bu nedenler şöyle sıralanabilir;

- i. Özel pazar bölümleri herkes tarafından görülemediklerinden, satış ve yatırım üzerinden daha yüksek karlılık sağlamaktadırlar.
- ii. Bu pazar bölümlerinde rekabet daha az yoğun olmaktadır.
- iii. Tüketicilerin özel istekleri ve farklılaşma arzuları daha iyi tatmin edilmektedir.

Buna karşılık sınırlı talep potansiyeli nedeniyle satış hacminin düşük olma olasılığı vardır.

3.5.2.Müşteriye Değer Sağlama

Değer, ürünün yarattığı toplam faydadır. Müşteriye daha fazla değer sağlamak için fayda arttırılmalıdır (Altıntaş, 2000). Değer sağlama üç önemli aşamadan oluşur. Bunlar;

Değer Seçimi: Müşteriler, ürünleri ve hizmetleri üstün bir değer arz ettiklerine inandıkları için seçmektedir. Buradaki ön koşul, müşterinin satın alma gücü ve sürecidir.

Değerin Verilmesi: İkinci basamak üstün değer yaratan bir ürün-hizmet paketini geliştirmektir. Bu, ürün kalitesi, performans, hizmet maliyeti, fiyat yapısı, üretim maliyeti ve esnekliği gibi öğelere odaklanmayı gerektirmektedir.

Değerle İletişim: Müşterileri, sunulan değerlerin rakiplerinkinden daha iyi olduğuna ikna etmeyi gerektiren tutundurma faaliyetlerinin çeşitli yönlerini içermektedir. Sadece satış tutundurma, reklam ve satış gücü konularını değil; aynı zamanda bir hizmet sağlama gereksinimini de kapsamaktadır (Christopher ve diğ., 1993).

Müşterilere ürünün kullanımından doğan değer de gösterilmelidir. Ürünün özelliği, ürün ya da hizmetin kendisidir. Fonksiyon, o ürün ya da hizmetin ortaya koyduğu eylemdir. Fayda, özellik ve fonksiyonun kullanımının ortaya konduğu üstünlüktür (Ziglar, 1999). Örneğin bir databankın adres defteri onun özelliği, bu deftere gerekli bilgilerin kaydedilebilmesi fonksiyonu, databank kullanıcısının bu bilgileri aklında tutmak zorunda olmaması da faydasıdır. Müşterilerin talep ettikleri, bu faydanın arzıdır. Bu arzın algılanan değeri, müşterinin ödeyeceği maksimum fiyatla ifade edilebilir. Müşteri için değer, ürünün, müşterinin değer zinciri üzerindeki etkisiyle ölçülür. Sunulan değer, artan bir performans ve yarar ya da daha düşük müşteri maliyetleri sağlıyorsa müşteri açısından belirli bir katma değer yaratıyordur.

Herhangi bir ilişki pazarlaması programının başlangıç noktası, sunulan değerin vurgulanması olmalıdır (Payne ve diğ., 1999).

3.5.3.Müşteri Bağlılığında Tatminin Önemi

Müşteri bağlılığı, müşterinin gelecekte, daha önceden bildiği ya da kendisine önerilen ürünü yeniden satın almayı istemesi ya da yeniden satın alma eğilimine yoğun biçimde yönelmesi ve katılmasıdır (Altıntaş, 2000). Müşteri tatmini, bir ürünün müşterinin beklentilerini ne ölçüde karşılayıp karşılamadığıdır. Tatmin sağlamanın temel koşulu, müşterinin doyurulmamış gereksinimlerini karşılayabilmektir (Polat, 1998). Tatmin müşteriyi bağlılığa yöneltir. Tatmin olmayan müşteriye hem pazar kaybına hem de büyümeye engel olur. Müşterilerin beklentileri ürünü algılayışlarından büyükse müşteri tatmin olmaz; küçükse tatmin olur. Müşteri tatmini Tablo 3.3’ de görüldüğü gibi formüle edilebilir:

Tablo 3.3.Müşteri Tatmini

Müşteri Tatmini		Beklenti		Algılama
MT	=	B	-	A
Değerlendirme				
B	>	A	ise	Müşteri tatmin olmamış
B	<	A	ise	Müşteri Tatmin olmuş
B	=	A	ise	Tepki yok

Kaynak: Özveren, 1997.

3.5.4.İşletmelerin Müşteri Merkezli Yaklaşımı

İşletme açısından, sadece müşteriye gelecekteki iş ilişkilerine rehberlik etmek değil, aynı zamanda müşteriye özel kişisel ihtiyaçları öğrenmek de hedeflenmelidir. Bu durum, müşteriyle işletmenin, bir kerelik satış yerine sürekli tekrarlanan ve gittikçe artan tatmin düzeyinin sağlandığı bir ilişkiye girmesine olanak verir.

İşletmeler mevcut müşterilerini ‘sürekli müşteri’ haline dönüştürmek için çabalamalıdır. İşletmenin bütün bölümleri, müşterinin tercihini kazanmaya odaklanmalıdır (Kotler, 2000).

Müşteri merkezli olmak her şeyden önce, müşteriye iş dünyasındaki insanların genelde yaklaştıklarından daha çok yaklaşmak demektir. Çünkü müşteriye geri getirecek kararları vermek için müşteri gibi düşünmek gerekir. Müşterinin durduğu yerden pazar tamamen başka görüldüğü için, bunun ne kadar zor bir şey olduğunu çoğu kişi algılayamamaktadır.

Müşterilerin düzenli olarak ziyaret edilmesi müşteri bağlılığını artırır. Özellikle ziyaret sırasında sorular tam ve doğru olarak yanıtlandığında ve itirazlar uygun karşılıklarla giderildiğinde müşterinin tatmini artacağından işletmeye bağlılığı da artar; aksi halde bağlılık azalır.

3.5.5.Müşteri Merkezli Örgütlenme

İlişki pazarlaması yaklaşımını benimseyen işletmenin genel stratejisi ürün merkezli değil, müşteri merkezli bir strateji olmak zorundadır (Kırım, 2001). Strateji daha iyi olmak değil, farklı olmakla ilgili bir kavramdır. Farklılaştırma çabalarına ürünü iyileştirmekten başlamak yerine “Müşteri ne istiyor?” sorusuyla başlamak stratejik açıdan farklı açılımlar gerektirmektedir. Farklı bir stratejik yaklaşım içine girmek ve farkı yaratmak isteyen işletmelerin yapması gereken şey, “Müşterim tam olarak hangi yönde ve ne şekilde değişiyor?” sorusunu detaylı olarak tartışmaktır. Burada yapılan, bütün stratejik düşünme sürecine öncelikle müşteriden başlamaktır. Bugünün dinamik ve müşteri öncelikli dünyasında bunun dışındaki hiçbir yaklaşım işletmeleri fazla uzağa götüremez. Müşteri merkezli olabilmek için “Müşterim tam olarak hangi yönde ve ne şekilde değişiyor?” sorusundan sonra sorulması gerekenler şunlardır (Kırım, 2001):

- i.** Müşterilerimiz kimlerdir?
- ii.** Bunların öncelikleri nasıl değişiyor?
- iii.** Müşterilerimiz kimler olmalıdır? (Karlılığa göre kategorizasyon)
- iv.** Bu her yeni segmentteki müşteriye nasıl değer katabilirim?
- v.** Bu müşterilerimin birinci tercihi haline nasıl gelebilirim?
- vi.** Kar modelim nedir? Ne olmalıdır?
- vii.** Mevcut iş modelim nedir?
- viii.** Bu model müşteri özelliklerine uygun mudur?

- ix. Değilse iş tasarımı nasıl olmalıdır?
- x. Gerçek rakiplerim kimlerdir?
- xi. En güçlü rakiplerimin iş tasarımları nelerdir?
- xii. Müşterimin birinci tercihi olmam için gereken iş tasarımı ne olmalıdır?
- xiii. Bundan sonraki iş tasarımı muhtemelen ne olabilir?

3.5.6.Güven Yaratmak

Güven kavramı belki de bir işletme için en önemli pazarlama ögesidir. Çünkü güven, müşteri ile oluşturulmaya çalışılan uzun süreli ilişkinin temelini oluşturacak temel taşların başında gelmektedir. Eğer bir ilişki içerisinde güven sağlanamıyorsa, o ilişkinin uzun süreli olması beklenmemelidir.

Müşteri istediği an işletmeye ulaşabilmeli ve işletme müşteriden bilgi akışı sağlayacak donanımına sahip olmalıdır. Teknolojik donanım, müşteriye iletişim sürecinin pasif izleyicisi durumundan çıkartarak aktif katılımcı olmaya zorlar (Bıçakçı, 1998). Pazarlama araştırması firması olan Maritz, tüketiciler üzerinde yaptığı bir araştırmada katılımcılarının % 80' inin bir işletmede müşterilerle bağlantıyı koparmamanın önemli olduğunu düşündüğünü; % 87' sinin bağlantı koparmama eğilimli bir işletmeden alışveriş yapmaya yatkın olduğunu ortaya koymaktadır (Sheth ve Parvatiyar, 2000).

Müşterilerle etkileşimi sağlayan birçok yeni ve ilginç mekanizma vardır. Bugün birçok işletmenin başarısız olmasına neden olan etkileşimin mekanizması değil, stratejisidir. Bir müşteriyle birebir etkileşimde bulunmak, bir işletmenin ilişki pazarlaması yaklaşımını uygulamasını sağlar. Etkileşim, bir işletmenin, tek bir müşteriyle görüşebilmesini mümkün kılar (Peppers ve Rogers, 1999). İşletmeler etkileşim yoluyla müşterilerin istek ve gereksinimlerini öğrenerek, bu süreci bilgiye dönüştürür. İşletmeler müşterilerinden aldıkları bu bilgileri üretim yetenekleriyle birleştirerek özgün sunumlar yaratma fırsatını yakalayabilir. Benzersiz sunumlar işletmeye rakiplerinin elde edemeyeceği bir müşteri bağlılığı ve müşteriye elde tutma olanağı yaratır. Buna göre, etkileşim eşittir bilgi; bilgi eşittir bağlılık ve bağlılık eşittir kar denebilir (Kırım, 2001).

Konfiçyüs, “Dinlemekten akıl, söylemekten pişmanlık doğar.” demiştir. Dinlemek ilişki pazarlaması yaklaşımını benimseyen işletmeye hem bilgi akışı, hem

güvenilirlik hem de müşteriye tatmin etme olanağı sağlar. Dinleme, firma tarafından gerçekleştirilecek pazarlama araştırmaları, anket formları, beyaz masa uygulamaları gibi elektronik ortam ve imkanların da kullanılarak müşteri şikayetlerini dinleme mekanizmaları yaratmasıyla mümkün olmaktadır. Müşteri şikayetlerinin yönetimi ileriki bölümlerde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

İşletmenin veritabanındaki müşteri bilgilerini koruması ve onları müşteriden izin almadan başkalarıyla paylaşmaması güvenilirliğini gösterir. Günümüzde birçok tüketici istemeden aldığı sayısız mektup, elektronik ileti ve telefonda şikayet etmektedir. Müşteri herhangi bir yere verdiği kişisel bilgilerinin başkaları tarafından kullanıldığını görmektedir. İşletmeler arasında veritabanları satışı söz konusudur. Bu tür eylemleri sürdüren işletme, müşterinin güvenini kaybettiği gibi, iş etiği bakımından da doğru davranmamaktadır.

Zararı telafi etme, güven inşa etmede önem taşıyan bir başka öğedir. Aldığı ürün ya da hizmetten tatmin olmayan müşteri, sözleşme mekanizması yoluyla uğradığını düşündüğü zararı tazmin etmek isteyebilir. Böyle bir durumda söz konusu mekanizmanın iyi işlemesi, işletmenin aldatıcı olmadığını gösterir. Sözleşmeler ayrıca işletmeyi sık sık para iade etmenin maliyeti ve utancından kurtulmaya zorlar (Sheth ve Parvatiyar, 2000).

Müşteriyle nitelikli ilişkiler inşa etmeyi hedefleyen işletmeler yasaların gerektirdiğinden daha yüksek bir davranış standardıyla hizmet etme amacı taşımalıdır. İlişki pazarlaması uygulayıcıları, her politika ve stratejiyi bir dürüstlük testinden geçirmeye hazırlıklı olmalıdır (Sheth ve Parvatiyar, 2000).

Bazı pazarlamacıların ilişki kurmak için yaptıkları faaliyetler ilişkilere zarar vermektedir. Çünkü işletmeler müşterilerle yakın ilişkiler kurmak adına iş etiği ve ahlakı gibi ilişki kurma temellerini gözardı edebilmektedir. Belki de ilişki kurmanın gerçekten ne anlama geldiğini bilmemekte ve sadece müşteriye etkilemeyi hedefleyebilmektedir (Fournier ve diğ., 1998).

İşletmenin herhangi bir iletiyi hedef kitlesine hangi niyetle ulaştırdığı da güvenilirliğini belirleyen öğelerdendir. İleti doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak sadece işletmeye çıkar sağlıyorsa ileti kaynağı olan işletme güvenilir olarak algılanmayacaktır.

3.5.7.Müşterileri Şikayetlerinin Yönetimi

Şikayet müşteriden yazılı ya da sözlü alınan her türlü memnuniyetsizlik bildirimidir. Araştırmalar, tatmin olmayan müşterilerin ancak %4'ünün ilgili işletmeye başvurduğunu, şikayetini ortalama 16 müşteriye duyurduğunu, %90'ının söz konusu işletmeden bir daha ürün ve hizmet satın almadığını göstermektedir. Buna karşın, şikayetler aynı zamanda değerli bir bilgi olarak kullanılması gereken bir kaynaktır. İyi ele alınabildiği takdirde müşteriler ile olan ilişkileri güçlendirir. İyi bir analiz ile sorunun tekrarı önlenabilir (Kalder Uzmanlık Grubu , 2000).

Şikayetlerin çözümlenmesi için öncelikle sorunların kökeni ve bunların soruna etki oranları belirlenmelidir. Daha sonra düzeltici ve önleyici faaliyetlere başvurulmalıdır. Düzenleyici faaliyetler, söz konusu ürün ya da hizmetteki memnuniyetsizlikleri gidermeye yönelik çözümlerdir: garanti ödemesi, malın geri alınması, hatanın düzeltilmesi, vb. Önleyici faaliyetler ise sorunun tekrarını önleyecek uzun vadeli çözümlerdir: süreç geliştirme, süreç iyileştirme, eğitim, vb.

Şikayetlerin sağlıklı bir biçimde ele alınabilmesi için “müşteri şikayet takip formu” gibi formlarla kayıtlı hale getirilmesi gerekmektedir. Şikayet alınır alınmaz sisteme dahil edilip, konu üzerinde çalışılmaya başlanmalıdır.

Şikayete, türüne bağlı olarak, işletme içindeki ilgili bölüm tarafından çözüm getirilebilir. Söz konusu işletme birden fazla işletmeye sahipse, geliştirilen çözümler merkezi bilgi bankasına aktarılmalıdır. Bu, sorunun işletme genelinde olup olmadığının belirlenmesinde ve çözümünde kolaylık sağlar. Şikayet aynı işletmenin bütün bölümlerini ilgilendiriyorsa daha detaylı analiz için ilgili bölümlere gönderilir. Bu durumda sorunun çözümünden ve çözümün uygulandığından emin olunmalıdır. Ancak bu, sorunun çözüldüğü anlamına gelmez. Önlemin etkili olup olmadığı da mutlaka izlenmelidir.

Şikayet sahibi müşteriye sorunun çözümü aşamasındaki faaliyetler ve bunları yürüten kişilere ilişkin bilgi verilmesi, işletmenin bu konudaki şeffaflığını ve soruna ilgisini göstermesi açısından yararlı olacaktır. Araştırmalar, yazılı olarak şikayet bildiren müşterilerin hızlı yanıtlanması halinde bunların %60'ının, hem hızlı hem de tatmin edici yanıtlanması halinde %95'inin aynı işletmenin müşterisi olmayı sürdürdüğünü göstermektedir.

Aynı zamanda geribildirim ilgi göstermek anlamına da geldiğinden müşterinin kendisini değerli hissetmesini de sağlayacaktır. Müşterinin kendisini değerli hissetmesi müşteri tatminin arttıracak, bu da müşteri ile oluşan ilişkinin uzun süreli olmasına katkıda bulunacaktır.

4. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE SATINALMA MERKEZİNİN ÖNEMİ VE YERİ

Endüstriyel satınalma davranışının anlaşılması endüstriyel pazarlamayla uğraşanlar için önemlidir. Endüstriyel ürünlerin satışıyla uğraşan satış temsilcileri genellikle satış başarısına ulaşabilmek için; müşterilerle nasıl, nerede ve ne zaman iletişim kurmaları gerektiğini sorgularlar. Bu anlamda, endüstriyel satınalmanın satınalma karar sürecine formal ya da informal biçimde katılan pek çok işletme çalışanının ortak kararı sonucunda gerçekleştirildiğinin farkına varmak, endüstriyel pazarlamayla uğraşanların karşılaştıkları güç durumu ortadan kaldırmalarında kolaylık sağlar. Endüstriyel pazarlarda satınalma, formal bir örgütsel yapı içinde ve pek çok kısıtlayıcı faktör altında gerçekleştirilir. Bundan dolayı, endüstriyel satınalma farklı etkileşim düzeylerinde olan ancak benzer örgütsel amaçlara sahip pek çok kişinin katıldığı karmaşık bir karar verme sürecidir. Endüstriyel pazarlamaya ilişkin ilk çalışmaları başlatan Webster ve Wind (1972) bundan 35 yıl önce örgütlerin gerçekleştirdiği satınalma faaliyetlerini basit bir faaliyetten öte karmaşık ve anlaşılması güç bir süreç olarak tanımlamıştır. Günümüzde ise işletmeler, oldukça değişken bir iş ortamı ile karşı karşıyadırlar. Bu yüzden satınalma sürecine katılan katılımcılar arasında gittikçe daha çok sayıda iletişim, koordinasyon ve kontrol faaliyetleri gerçekleşmektedir (Buckles ve Ronchetto, 1996). Bu da endüstriyel pazarlamayla uğraşanları satınalma merkezi kavramına yönlendirmektedir. Her ne kadar bu ve benzeri nedenlerden dolayı son yapılan araştırmalarla endüstriyel satınalmanın karmaşıklığı giderilmeye çalışılsa da satınalma merkezlerinin yapısı ve üyelerinin yerine getirdikleri roller konusunda tam bir görüş birliği bulunmamaktadır. İşletmelerin başarıya ulaşabilmesi için benimsedikleri pazarlama iletişimi stratejisinin satınalma karar sürecine katılan bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde olması gerekir (Geok-Thenk ve diğ., 1999). Bu anlamda endüstriyel pazarlama ile uğraşanların temel görevi, satınalma karar sürecine herhangi bir şekilde katılan bu bireyleri ya da başka bir deyişle karar verme birimini tanımlamak olmalıdır.

4.1.Satınalma Merkezinin Oluşturulması

Karar verme birimi, kimi zaman tek bir kişiden oluşabilir; ancak normal olarak şişletmelerdeki karar verme birimleri, verdikleri kararlarla başaracaklarını ümit ettikleri ortak amaç ve hedefler ile karardan ortaya çıkan riskleri paylaşan bir grup insandan oluşur. Örgütler içinde formal ya da informal biçimde var olan ve örgütün faaliyetlerini sürdürmesini sağlayacak tüm mal ve hizmetlerin satın alınmasına ilişkin kararları veren bu birimlere satınalma merkezi adı verilir. Başka bir deyişle; satınalma sürecinde yer alan, ortak amaçları olan ve ortak riski paylaşan tüm bireylere ve gruplara satınalma merkezi denir (Morris, 1992). Aslında satınalma merkezi kavramı “Satınalma sürecine gerçekten kimler katılıyor ?” sorusuna yanıt veren iyi bir çerçeve sağlamaktadır. Satınalma merkezi, esas amacı satınalmaya yönelik bilgilerin elde edilmesi, ortaya çıkarılması ve işlenmesi olan, şişletmede yer alan bölümler arası formal ya da informal karar birimidir. Örgüt içinde çalışanlar iki temel nedenden ötürü satınalma merkezine katılırlar. Bu nedenlerden birisi, çalışanların sahip oldukları sorumluluklardır. Diğeri ise, çalışanların kimi zaman bunların kendileri için önemli bir bilgi kaynağı olmasıdır (Reeder ve diğ., 1991).

Aşağıda yer alan , Reeder ve diğerlerinin (1998) satınalma merkezleri oluşum biçimlerine yönelik araştırma bulgularından ortaya çıkarılan Tablo 4.1, farklı satınalma durumlarında örgüt içinde bulunan fonksiyonel alanların satınalma karar sürecine nasıl katıldığını göstermektedir. Bu doğrultuda satınalma merkezi kavramı ele alındığında örgütsel yapı içerisinde satınalma merkezinin oluşumu ve yeri daha anlaşılır hale gelecektir.

Tablo 4.1’ de belirtilen ve şişletmelerin örgütsel yapısı içinde yer alan fonksiyonların işlevlerine göre her bir şişletme fonksiyonunun satınalma merkezi içinde yer alıp almaması gerektiği ele alınmalıdır. Bu doğrultuda satınalma merkezi içinde yer alması gereken fonksiyonel şişletme bölümleri incelenmelidir.

Tablo 4.1.Satınalma Merkezi Bölümler Arası Oluşum Matrisi

Satınalma karar sürecindeki aşama	İlk defa satınalma	Değiştirilmiş yeniden satınalma	Doğrudan yeniden satınalma
İhtiyacın tanımlanması	Mühendislik Satınalma AR-GE Üretim	Satınalma Üretim Mühendislik	Üretim Satınalma
Satın alınacak ürün niteliklerinin belirlenmesi	Mühendislik Satınalma AR-GE Üretim	Mühendislik Satınalma AR-GE Üretim Kalite kontrol	Satınalma Mühendislik Üretim
Ürün alternatiflerinin değerlendirilmesi	Mühendislik Satınalma AR-GE	Satınalma Mühendislik Üretim	Satınalma Mühendislik Üretim
Tedarikçi seçimi	Mühendislik Satınalma AR-GE Üretim Kalite kontrol	Satınalma Mühendislik Üretim	Satınalma Mühendislik Üretim

Kaynak: Reeder ve diğ. (1998)

4.1.1.Pazarlama

Bir ürünün üretiminde kullanılan materyalleri, ambalajlama biçimini ya da fiyatını değiştirmek gibi herhangi bir satınalma kararı firmanın ürününün pazarlanabilirliği üzerinde etkili olduğunda, örgüt içindeki pazarlama bölümü satınalma karar sürecinde etkin rol oynar. Dolayısıyla satınalma merkezinin oluşumunda firmanın pazarlama departmanı yer almalıdır. Bilindiği gibi, satınalma süreci içinde geçerli olan pazarlama perspektifi, daha çok malı daha çok kişiye satmak ya da başka bir deyişle satılabilirliği arttırmak şeklindedir. Endüstriyel ürünlerin satın alınması nihai ürünlerin satılabilirliğini doğrudan etkilediğinden bu ürünlerin satın alınmasında pazarlama karar sürecinde önemlidir.

4.1.2.Üretim

Yeni ürünler ve modeller geliştirildiğinde üretim bölümü önemli bir rol oynar. Üretim bölümü, nihai ürünlerin üretimine ilişkin ekonomik ve teknik koşullar ile yapılabirliklikten sorumludur. Bu yüzden niteliklere, parçalara ve materyallere ilişkin mühendislik kararları bu departmanda onaylanır ve donanım gereksinimleri, maliyetleri ve bunların mevcut üretim düzeni üzerindeki etkilerine önem verilmesi gerekir. Tedarikçilerin performansına ilişkin satınalma departmanına verilen sürekli geri bildirim, seçim sürecinde tedarikçilerin hatırlanması ve bunlar arasında miktarların tahsis edilmesinde, üretim departmanını önemli bir etkileyici haline dönüştürür.

4.1.3.Araştırma ve Geliştirme

Araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) departmanı, ürün yaşam eğrisinin ilk aşamasında satınalma kararına katılırlar ve ürünün bileşiminde yer alan maddelere ilişkin niteliklerini, minimum nihai ürün performans standartlarını ve üretim tekniklerini belirler. Bu departmanın pek çok aşamada planları bulunduğundan bazı nedenlerden ötürü pazarlamacılar için çok önemlidir. Ancak bunlar içinde en önemli olanı pazarlamacılar ürün geliştirme sürecine ne kadar erken katılırsa bir ürünü nihai hale getirme bir başka deyişle, müşterinin istediği ölçüde pazara sunma şansının o kadar artmasıdır.

4.1.4.Üst Yönetim

Firma günlük faaliyetlerin dışında herhangi bir durumla karşılaştığında ya da satınalma kararları firmanın faaliyetleri üzerinde çok fazla etkili olduğunda üst yönetim satınalma kararına katılır. Örneğin, şirket için özel bir uçağın alımında üst yönetimin oldukça güçlü bir şekilde etkili olması muhtemeldir. Bütün önemli satınalma durumlarında üst yönetim, daha alt düzeylerden talep ettiği bilgilerle karara varır. Üst yönetim bir satınalmaya doğrudan katıldığında, benzer ürünlerin daha sonraki satın alımları için bir kriterin saptanması ve bir rehberin oluşturulması olasıdır.

4.1.5.Satınalma

Tablo 4.1' de görüldüğü gibi bilinenin aksine satınalma departmanı, satınalma karar sürecinin merkezinde bir departman değildir. Yapılan araştırmalardan elde edilen

bulgulara göre, satınalma departmanının etki alanı, satınalma karar sürecinin son aşamalarında daralmaktadır (Van der Most, 1976). Satınalmayı gerçekleştiren işletme personeli (satınalma departmanı görevlileri) uzmanlarla yaptıkları görüşmelerden, satın alınan ürüne ilişkin sahip oldukları bilgiden, her bir tedarikçiyle kurdukları yakın ilişkiden ve birer uzman olmalarından dolayı tekrarlı satın alımlarla birer karar verici ya da etkileyici durumdadır. Ayrıca onlar ekonomik ortamda bir belirsizlikle karşılaşıldığında, ürün arzının kesilme olasılığı ortaya çıktığında ya da kıtlık yüksek olduğunda değiştirilmiş satınalma ve doğrudan yeniden satınalma durumlarında yüksek düzeyde etkili olabilirler.

4.2.Satınalma Merkezindeki Roller

Satınalma merkezi kavramı, satınalma görevini yerine getirmek için oluşturulmuş örgütsel yapı içerisinde bu bireylerin sahip olduğu rolleri tanımlamaktadır. Her bir satınalma kararında satınalma merkezi üyeleri bu rolleri yerine getirirler. Satınalma merkezindeki üyelerin rolleri tanımlandığında satınalma kararlarını etkileyenlerin isteklerini karşılama ve bu yönde üstünlük elde etme satıcı işletme için büyük bir avantaj sağlar. Satınalma merkezi içerisinde genel olarak 6 önemli rol vardır (Morris, 1992).

4.2.1.Başlatıcının Rolü

Bir ürün ya da hizmetin satın alınmasıyla çözümlenebilecek bir sorun ya da ihtiyacı tanımlayan kişidir. Başlatıcı, hastanede çalışan ve hastaların tedavisinde kullanılan tıbbi malzeme miktarının gerekenin altına indiğini kayıt eden bir hastane çalışanı ya da bir ticari fuarda robotların yer aldığı üretim sistemini gören ve bu sistemin kendi işletmesinin ihtiyaçlarını karşılayabileceğini düşünen bir yönetici de olabilir. Başlatıcı, ihtiyacı ilk kez fark eden, satınalmayla birlikte çözümlenebilecek problemi tanımlayan satınalma merkezi üyesidir. Bu kişi etkin olarak satınalma durumunu tanımlar.

4.2.2.Etkileyicinin Rolü

Bir satınalmanın yapılıp yapılmayacağını, neyin satın alınacağını ve kimden satın alınacağına ilişkin bilgiye sahip olan kişidir. Yapılacak olan satınalma işi işletme için çok önemli ise genellikle yönetim kurulu üyeleri ya da hisse sahipleri etkileyici

rolünü üstlenirler. Ancak, satınalma merkezlerinde sıklıkla bu rolü üstlenenler, ürünlerin işletmenin ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamayacağından emin olmak isteyen yöneticilerdir. Etkileyiciler, herhangi bir departmandan veya işletme dışındaki bir danışmanlık firmasından olabilir. Etkileyici, spesifik bir ürün ya da satıcı tercihi yapmaz; ancak verilen satınalma kararı üzerinde etkilidir. Etkileyici, kabul edilebilir alternatiflerin sayısını azaltan; kalite, teslimat, tasarım özellikleri ya da ihtiyaç tanımları taleplerinin oluşturulmasıyla karar sürecine kısıtlar getiren satınalma merkezi üyesidir.

4.2.3.Karar Vericinin Rolü

Satınalmaya ilişkin olumlu ya da olumsuz kararı veren, ürünü ve tedarikçiyi seçen ya da onaylayan kişidir. Bu kişi söz konusu kararı vermek için kimi zaman formal bir yetkiye sahip olamayabilir; ancak onun gücü ve söz konusu koşullar altında belirli karardaki etkinliğinin bir fonksiyonu olarak nihai kararı verebilir. Satınalma merkezi içinde tanımlanan bu rol oldukça kritiktir ve satınalma merkezi üyeleri içinde karar vericiyi tanımlamak kimi zaman oldukça zordur. Ancak pek çok durumda başlatıcı ile karar verici aynı kişilerdir.

4.2.4.Yönlendiricinin Rolü

Satınalma merkezindeki bilgi akışını kontrol eden bireylerdir. Başka bir ifadeyle belirli bir satınalma kararı verilirken satınalma merkezinin diğer üyeleri tarafından kabul edilen ürün ya da tedarikçiye ilişkin bilginin türünü ve akışını denetler. Bu doğrultuda yönlendiricileri, satınalma merkezinin kontrolörleri olarak tanımlamak mümkündür. Daha açık bir şekilde ifade edilirse yöneticiler, satınalma merkezi üyeleri tarafından gerçekte hangi ürün ve tedarikçilerin dikkate alınacağını belirler. Genelde formal olarak değil informal olarak satınalma merkezi oluşumu içinde yer alır; tedarikçi ve sunduğu ürüne ilişkin hangi bilgilerin kritik konumdaki etkileyicilere ulaşp ulaşmayacağını ve tedarikçi firmanın satış temsilcisinin satınalma merkezinin hangi üyesiyle ilişki kurup kurmayacağını belirler. Satınalma merkezi içinde informal olarak yer alması çoğunlukla bu rolü üstlenenler üzerindeki denetim imkanını kısıtlar. Endüstriyel pazarlama stratejisinin geliştirilmesinde yönlendiricinin rolünün anlaşılması kritik önem taşımaktadır. Kaynak ile hedefi yani satınalma merkezi arasındaki akan bilgi, yönlendirici tarafından denetlenir. Başka bir ifadeyle, yönlendiriciler karar vericilere kendi düşüncelerine göre uygun bilgi

akmasını sağlayarak karar verici niteliğine bürünmektedir. Diğer birimlere göre pazarla kısmen de olsa daha yakın bir ilişkisi bulunan satınalma departmanı yöneticileri ve çalışanları genellikle birer yönlendirici gibi hareket ederler. Aslında satınalma departmanının temel fonksiyonu fiyat görüşmeleri yapmak, sipariş vermek ve sevkiyat zamanlarını karşılaştırmaktan ibarettir. Ancak satınalma departmanı yerine getirdikleri ve üstlendikleri fonksiyonların kapsamını genişletme yönünde çaba gösterir. Dolayısıyla pazara, ürüne, arz edenlere ilişkin bilgileri ve pazarda oluşan eğilimleri yönetime aktararak nihai kararlara daha fazla katkıda bulunduklarını hissederek. Bu, aslında yönlendirici olarak onların konumlarını zenginleştirme ve koruma eğilimi olarak nitelendirilebilir.

4.2.5. Alıcıların Rolü

Ürün ya da hizmetin siparişini veren kimsedir. Bunlar satınalma merkezinin diğer üyeleri tarafından yapılan tercihe ilişkin fikir beyan etmezler. Buna karşın seçilen satıcı firmayla satınalma görüşmelerini yürütürler. Bunlar genellikle örgüt içi yapılanmada yer alan ve örgüte bağlı satın alma departmanı çalışanları ya da satınalma acentaları olabilir. Alıcıların genellikle tedarikçiyi seçme ve satınalmayı tamamlamaya ilişkin kısıtlanmış formal yetkileri vardır. Sorumlulukları satıcı firmayı değerlendirme, fiyat tekliflerinin istenmesi, talep mektuplarının hazırlanması, sözleşmelerin hazırlanması, sipariş işleme ve sevkiyatı kapsar.

4.2.6. Kullanıcıların Rolü

Ürün ya da hizmetin nihai müşterileridir. Bunlar, makineleri kullanan üretim işçileri, ofis donanımlarını kullanan sekreterler ya da telefon santralini kullanan telefon operatörleridir. Her ne kadar kullanıcılar, satın almanın başlatıcısı olsalar da genellikle nihai satınalma kararına katılımları alt düzeydedir.

Bazı satınalma kararları için, satınalma merkezindeki pek çok rol ya da rollerin tamamı bir ya da iki kişi tarafından yerine getirilir. Bu özellikle doğrudan satınalma ya da rutin satınalma durumunda görülür. Alternatif olarak 6 ya da daha fazla farklı kişi yukarıda tanımlanan rolleri yerine getirir ve bunların her biri firma içindeki farklı fonksiyonel alanları temsil ederler. Örneğin bir şirket basit kalemlerden satın alacaksa, satınalma departmanı rollerin pek çoğunu ya da neredeyse tümünü yerine getirir. Aynı firma ısıya duyarlı bir ürün dizisi için bir ambalaj tasarımı satın aldığı anda, başlatıcı, bir Ar-Ge mühendisi; kullanıcı, üretim yöneticisi; alıcı, satınalma

departmanı; etkileyici, kalite kontrol yöneticisi; karar verici, proje yöneticisi ve yönlendirici de satış yöneticisi olabilir. Bunun yanı sıra, bu rollerden herhangi birini birden fazla kişi yerine getirebilir. Bir satınalma merkezinde 3 ya da 4 etkileyici veya karar vericinin bulunması mümkün olabilir (Nauman ve diğ., 1992). Buna ilave olarak, satınalma merkezinin kompozisyonu satınalma karar sürecinin aşamalarına bağlı olarak da değişebilir. Etki kaynağı, örgütün ihtiyaçlarını belirlemeye çalışıp çalışmadıklarına ya da alternatif olarak farklı satıcıları değerlendirip değerlendirmediklerine bağlı olarak değişir. Pek çok kararın satınalma karar süreci içinde verildiğini varsayarak gerçek karar verici değişebilir. Her bir aşamada karşılaşılan farklı tür bilgi gereksinimleri, yönlendiricilik rolünün farklı kişilere geçebileceğini göstermektedir.

4.3.Örgütsel Satınalma Merkezinin Oluşumunu Etkileyen Faktörler

Firma ya da içindeki satınalma merkezinin rollerini fonksiyonel alanlara göre standart hale getirmek güçtür. Satınalma merkezi üyeliği satın alınması düşünülen ürün türüne ve işletmelerin yapısına bağlı olarak değişebilir.

Satınalma merkezindeki roller, iki ya da daha fazla kişi tarafından yerine getirildiğinde satınalma bir grup kararına dönüşmektedir. Bu sık karşılaşılan bir durumdur. Endüstriyel satınalma davranışlarına ilişkin yapılan çalışmalarda satınalma merkezinin ortalama büyüklüğünün 2 ile 12 kişiden oluştuğu görülür. 21 işletmede yapılan incelemede Spekman ile Stern (1979), satınalma merkezinin ortalama büyüklüğünün 3 ile 8 üye arasında değiştiğini bulmuştur.

Satınalma merkezi bir grup olduğunda kararlar grup davranışını yansıtır. Bazı durumlarda bu, karar vermek için düzenli olarak toplanan formal bir satınalma grubudur. Bununla birlikte, çoğu zaman satınalma merkezi düzenli olarak toplanmayan bir grup olarak da karşımıza çıkabilir. Bunun yerine, üyeler diğer üyelerle direkt ya da endirekt veya formal ya da informal iletişim kuruyor olabilir. Satınalma merkezinde rolleri yerine getiren her bir üyenin merkezde bulunan diğer üyelerle paylaştığı ortak amaç ve hedefleri vardır. Her bir üye, departman ve örgütün politikalarına, prosedürlerine ve değerlendirme sistemlerine uygun görevleri yerine getirir.

Satınalma merkezlerinde üyeleri ilgilendiren iki sorun ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki, her bir rolü üstlenen kişileri tanımlamaktır. Buna göre, müşteri örgütteki bazı kişilerle iletişim kurulmalı (ki bu genelde satınalma departmanıdır) ve satınalma kararı üzerinde etkili olan kişiler bu yolla saptanmalıdır. Bunun uygulanması için, kişilerin her biriyle ilişki kurulur ve satınalma merkezine katılabilecek işletme çalışanlarının isim listesi istenir. Süreç tam bir liste oluşturuluncaya kadar devam ettirilir (Moriarty ve Bateson, 1982). Satınalma merkezi üyelerini tanımlamakla stratejik karar vericileri tanımlamak aynı değildir. İkincisi, belki daha güç olanı, satınalma karar süreci boyunca satınalma merkezi üyeleri arasında bulunan davranışsal ilişkilerin anlaşılmasıdır. Ürün veya satıcı tercihleri büyük oranda satınalma merkezindeki beklentilere, hiyerarşik konumlara, düzeyler ve bölümler arasındaki birleşmelere ve çatışmalara ilişkin yaklaşımlara bağlıdır.

Bu satınalma merkezinin oluşumu ve merkez içindeki etkileyici faktörler, satınalma durumuna ve satınalma karar sürecindeki aşamalara bağlı olarak değişir. Mattson (1988), endüstriyel pazarlamayla uğraşanlara satınalma merkezi üyelerini ve etkilerini analiz etme imkanı veren bir model geliştirmiştir. Bu modelde ele alınan değişkenler, alıcı firmanın çevresi, misyonu, satınalma ihtiyaçları ve örgütsel yapı ile ilgilidir.

4.3.1.Çevre ve Misyon

Çevre ve misyon değişkenleri, örgütsel otoritenin nasıl temsil edildiği ya da belirli satınalma kararlarında yönetsel ilgi düzeyinin nasıl değiştiğine ilişkin kısıtlardan oluşur. Örneğin güçlü kanal lideri olan bir firmaya taşıyıcıların seçiminde esnekliğe izin verilmeyebilir. Herhangi bir kanal liderinin bulunmadığı durumda, ulaştırma kararları genel olarak rutin haldedir ya da firmanın rasyonel seçim yapmasından çok alışkanlığa bağlı bir davranış söz konusudur. Farklı örgütlerin satınalma kararının önemini etkileyen farklı misyonları mevcuttur.

4.3.2.Satınalma İhtiyaçları

Satınalma merkezinin oluşumunun kolaylıkla tanımlanabilmesi, endüstriyel pazarlamayla uğraşanların ürünün firma içindeki önceliğini ve potansiyel kullanım alanlarını tanımlamasına bağlıdır.

4.3.3.Satınalma Durumu ve Aşaması

İlk defa satınalma durumunda, satınalma merkezi doğrudan ya da değiştirilmiş satınalma durumlarında olduğundan daha büyük olma eğilimlidir. İşletme içindeki departmanlara bağlı olarak değişir. Bununla birlikte, satınalma kararlarında satınalma departmanının etkisi, ürün ve satınalma yöntemi rutin değilse artmaktadır.

4.3.4.Satınalmanın Parasal Değeri ve Karmaşıklığı

Satınalma departmanının çalışanları, satınalma karar sürecine yönetimin katılımının bir göstergesi ve kullandıkları bir kriter olarak satınalmanın parasal değerini gösterirler. Küçük ölçekli işletmelerde yapılacak olan satınalma işleminin parasal değeri arttığında satınalma departmanı yöneticisinin satınalma kararı üzerindeki etkisi azalır. Genellikle bu işletmelerde parasal değeri yüksek olan satınalmalara ilişkin verilen kararlarda işletme sahibinin etkisi fazladır. Bu doğrultuda işletme sahibi satınalma merkezinde tanımlanan pek çok rolü birden üstlenir. Orta büyüklükteki işletmelerde satınalmanın nispi büyüklüğü küçüldükçe satınalma çalışanlarının satınalma işlemi üzerindeki etkisi artmaktadır. Büyük firmalarda ise küçük ve orta ölçekli işletmelere göre satınalma yöneticisi daha uzman olduğundan satınalma kararı üzerinde satınalma yöneticisinin etkisi artar.

4.3.5.Ürün Yaşam Eğrisi

Satınalma faaliyetleri, alıcı firmanın ürün yaşam eğrisiyle birlikte değişme eğilimindedir. Fox ve Rink (1978), satınalmacıların katılımının ürün yaşam eğrisinin giriş ve olgunluk aşamasında yüksek olduğunu belirtmektedir.

4.4.Satınalma Merkezinin Yapısı

Satınalma merkezine katılım, daha önce anlatılan fonksiyonel alanların satınalma üzerindeki etkisinin incelenmesiyle bulunur. Bununla birlikte, üst yönetimin ilgisi arttıkça satınalma departmanının satınalma faaliyetinin üzerindeki etkisi azalır. Bu, endüstriyel pazarlamayla uğraşanların önemlerini yitirdiğini göstermez. Endüstriyel pazarlamayla uğraşanlar, özel teknik bilgilerinden, yönetime katılımlarından ve müzakere becerilerinden ötürü satınalma sürecinin aşamaları boyunca yüksek düzeyde etkilidirler.

Endüstriyel satınalma örgütsel, bireysel, sosyal ve çevresel değişkenler tarafından etkilenen çok boyutlu karmaşık bir süreçtir. Dolayısıyla satınalma kararları pek çok departman ve üst yönetim arasında verilen bir grup kararı niteliğindedir.

Satınalma karar sürecine katılan katılımcıların kimler olduğu, hangi departman ve hiyerarşik konumda bulunduklarını açıklamak için ilgili literatürde pek çok yaklaşım kullanılır. Bunlardan birisi olan yapısal perspektifte, satınalma merkezinin yapısal boyutlarına odaklanılmaktadır. Genellikle satınalma merkezinin informal bir grup yapısına sahip olmasından dolayı, örgüt içinde de merkeze ilişkin formal bir konuma rastlamak mümkün değildir. Ancak satınalma merkezinin bu informal yapısının üyeleri arasındaki ilişkiyi irdeleyerek ortaya konması mümkündür. Buna göre eğer bir ürünün satın alınması sırasındaki izlenen satınalma karar sürecine bakılırsa satınalma kararına katkısı bulunan çalışanların karara katkı payları oranında nispi önemleri ortaya çıkarılabilir. Dolayısıyla, kararın verilmesi sırasında kurulan bu iletişim satınalma merkezinde yer alanları ve üstlendikleri rolleri açıklamada bir gösterge niteliğindedir.

Satınalma kararının verilmesi sırasında kurulan iletişim ağlarını izleyen Johnston ve Bonoma (1981), satınalma merkezleri için beş önemli yapısal boyuttan söz etmektedirler. Bunlar dikey katılım, yatay katılım, kapsam, bağlılık ve satınalma yöneticisinin tutumu olarak incelenebilir.

Dikey katılım, satınalma kararına katılanların örgüt hiyerarşisi içindeki yönetsel düzeylerin sayısını gösterir. İşletme için taşıdığı öneme göre bazı kararlar, yönetim kurulu başkanı ya da diğer yöneticiler gibi üst kademedeki bireylerin katılımına neden olur. Dikey katılım özellikle örgüt içindeki bilgi akışını yansıttığından önemlidir (Buvik ve George, 2000).

Satınalma kararında rol oynayan örgüt içindeki departmanların, fonksiyonel alanların ya da bölümlerin sayısını gösterir.

Karara katılan kişilerin sayısını göstermektedir. Örgüt içindeki belirli hiyerarşik düzeylerdeki ya da fonksiyonel alanlardaki pek çok kişi satınalma kararına katılır ve bu sayı yatay ve dikey katılım için belirlenenden daha farklı olabilir.

Bağlılık, satınalma kararıyla ilgili olarak doğrudan birbiriyle iletişim kuran satınalma merkezi üyelerinin aralarındaki işbirliğinin sıklığını gösterir. Bazı üyeler, satınalma

merkezi içindeki diğer üyelerle yoğun bir iletişim kurarken; kimi üyeler ise, daha az iletişim içerisinde olup neredeyse gruptan izole edilmiş haldedirler.

Satınalma yöneticisinin merkeziyetçi tutumu, satınalma karar sürecinin aşamaları boyunca işletme içindeki satınalma merkezinde kurulan iletişimin satınalma departmanının yöneticisine doğru yönelme yoğunluğunu ifade eder.

Bu boyutların endüstriyel pazarlamayla uğraşanlar için önemi büyüktür. Satınalma kararına dikey katılım fazlaysa, hiyerarşik yapı içerisinde yer alan katılımcıların satınalma kararı üzerinde etkileri söz konusudur. Ancak üst yönetimin satınalma karar sürecine ve merkezine katılımı, yüksek maliyetli, teknolojik olarak çok karmaşık ürünlerin satın alınmasında ya da alıcı işletme için satınalma riskinin yüksek olduğu durumlarda görülür. Yatay katılımın daha çok olduğu durumlarda ise, satınalma süreci daha az formaldır. Karar sürecine katılanların tümüne ulaşmak tedarikçi firmada pazarlamayla uğraşanlar için oldukça güçtür. Bir başka deyişle, satınalma merkezinin her bir üyesine pazarlama programını uyumlu hale getirmek mümkün değildir. Bu konuda yapılan araştırmalar göstermektedir ki, endüstriyel ürünlerin satışıyla uğraşan satış temsilcisi genellikle alıcı firmada bulunan satınalma karar merkezinin tüm üyeleriyle doğrudan ilişki kuramamaktadır.

Endüstriyel pazarlamayla uğraşanların önemli görevlerinden biri endüstriyel alıcıların davranışlarını anlamak ve buna bağlı olarak satınalma sürecini doğru yorumlamaktır. Bu, pazarlama başarısını yakalamak isteyen işletme için faaliyetlerini planlamada ve pazarlama stratejilerini geliştirmede önemli bir rehber niteliğindedir. Daha önce de ifade edildiği gibi, endüstriyel satınalmanın, satınalma karar sürecine formal ya da informal olarak katılan pek çok işletme çalışanının ortak kararı sonucunda gerçekleştirildiğinin farkına varmak endüstriyel pazarlamayla uğraşanlara karşılaştıkları karmaşık ve zor durumları ortadan kaldırmalarında kolaylık sağlar. Dolayısıyla pazarlama karar vericilerinin, müşteri işletmelerde satınalma kararına kimler katılıyor ve satınalma kararı nasıl bir süreç sonucunda gerçekleşiyor; bilmesi ve öğrenmesi gereklidir.

Bu doğrultuda endüstriyel satınalma merkezi kavramı pazarlama karar vericileri tarafından çözümlenmelidir. Bu kavram, örgüt içinde formal ya da informal biçimde var olan ve örgütün tüm faaliyetlerini sürdürmesi için gerekli tüm mal ve hizmetlerin satın alınmasıyla ilgili olan kişilerin oluşturduğu bir yapıdır. Tedarikçi işletmeler tarafından endüstriyel satınalma merkezinin oluşumunu çözümlmek, doğru bir

pazarlama iletişiminin kurulması ve gerçek bir pazarlama başarısının ulaşılması için mutlaktr.

5. KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE İLİŞKİ PAZARLAMASI

Bu bölüm, Küçük ve Orta Boy İşletmelerin karakteristik özellikleri ile birlikte bu grupta yer alan firmalardaki müşteri ilişkileri yönetimi ve ilişki pazarlaması uygulamalarının temel özellikleri incelenmektedir.

5.1.Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ)

Bu kısımda, teze konu olan ve uygulamanın gerçekleştireleceği Küçük ve Orta Boy İşletmeler; tanımları, yerleri, özellikleri, sorunları ve benzeri açılardan ele alınmaktadır.

5.1.1.KOBİ Tanımı

Günümüzde, Küçük ve Orta Boy İşletme (KOBİ)' ler için genel kabul görmüş ve kesin çizgileri ile belirlenmiş bir tanım bulunmamaktadır. KOBİ tanımı; zamana, mekana, ülkelerin gelişmişlik düzeyine, ülke içerisindeki sektörlerle, kurum ve kuruluşlara göre farklılık göstermektedir. Bu sebeple genel bir KOBİ tanımı yapılamamaktadır.

Sarıaslan (1996) küçük firmayı, bağımsız bir şekilde faaliyette bulunan ve faaliyette bulunduğu alanda hakim gücü olmayan firmalar olarak tanımlamaktadır.

Bununla birlikte, küçük firmaları büyük firmalardan ayırt etmek amacıyla bir takım nitel ve nicel ölçüler kullanılmaktadır. Firma büyüklüğünü belirlemek amacıyla kullanılan nicel ölçütler; çalıştırılan personel sayısı, işletme kapasitesi, personele ödenen ücret ve maaşların tutarı, işletme sermayesinin tutarı, üretim miktarı, satışların tutarı, aktif değerlerin toplamı, makine parkının büyüklüğü, kullanılan hammadde miktarı, kullanılan enerji miktarı, yaratılan katma değerdir (Alpagun, 1991).

KOBİ' nin tanımlanmasında, bu nicel ölçütlerden firmada personel sayısı ve sermaye miktarı uygulanmaktadır.

KOBİ' nin tanımlanmasında nicel ölçütlerin yanısıra nitel ölçütler de kullanılmaktadır. Bu ölçütlerden bazıları aşağıda görülmektedir (Alpagun, 1988);

- i. Firma sahibinin aynı zamanda firmanın yöneticisi olması,
- ii. Firma faaliyetlerinin yerel olarak sürdürülmesi,
- iii. Yönetim tekniklerinin uygulanmaması veya yetersiz kalması,
- iv. Firmanın faaliyette bulunduğu iş kolu içerisinde küçük bir paya sahip olması,
- v. Firma sermayesinin tamamının veya büyük bir bölümünün firma sahibine ait olması.

KOBİ' nin tanımlanmasında genel kabul görmüş bir tanım olmadığı gibi evrensel olarak kabul edilen bir kriter de bulunmamaktadır. Bu sebeple, her ülkede KOBİ için değişik ölçütler kullanılmaktadır. Türkiye' de ve diğer ülkelerde KOBİ' nin belirlenmesinde firmada personel sayısı ölçütü ele alınmaktadır (Müftüoğlu, 1993).

Öte yandan, her kurumun kendi politikaları ve mevzuatına uygun bir şekilde KOBİ tanımı yapma isteği çeşitli KOBİ tanımlarını ortaya çıkarmıştır. Ülkemizde yapılan başlıca KOBİ tanımları aşağıda sıralanmıştır;

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)' in yapmış olduğu tanıma göre KOBİ; imalat sanayi sektöründe 1-50 arası personel çalıştıran sanayi firmaları küçük, 51-150 arası personel çalıştıran sanayi firmaları ise orta ölçekli firmalardır (Ağbal, 2002).

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT)' nin ölçeğe göre yaptığı tanımda 10' dan az personel çalıştıran firmaları “çok küçük”, 10 ile 49 arası personel çalıştıran firmaları “küçük” ve 50-99 arası personel çalıştıran firmaları “orta ölçekli” firma olarak belirlemiştir (Müftüoğlu, 1993).

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)' nin tanımına göre “küçük” firma, 20 kişiye kadar personel istihdam eden kuruluşlar; “orta ölçekli” firmalar, 20-99 arası personel istihdam eden kuruluşlardır (Günüğur, 2001).

Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) tarafından 1-9 personel çalıştıran firmalar “küçük”, 10-24 personel çalıştıran firmalar “orta”, 25' ten fazla personel çalıştıran firmalar ise “büyük” firma olarak kabul edilmektedir (Günüğur, 2001).

Yukarıda verilen tanımlardan hareketle bu çalışmada; KOSGEB tarafından yapılan tanım temel alınacaktır. Böylece KOBİ, 1-150 arası personel çalıştıran firmalar olarak tanımlanmaktadır.

5.1.2.KOBİ' lerin Önemi

5.1.2.1.Dünya Ekonomisinde KOBİ' nin Yeri ve Önemi

KOBİ'ler işyeri sayısı, istihdam ettikleri işgücü, gerçekleştirdikleri yatırımlar, yarattıkları katma değer, ödedikleri vergiler vb. gibi olumlu yönleri ile bütün dünya ülkelerinin ekonomilerinde önemli bir yer teşkil etmektedir. KOBİ'ler yalnızca bağımsız ekonomik birimler olarak mal ve hizmet üreten firmalar değil, aynı zamanda büyük firmaların kullandıkları mamul ve mamul girdilerini de üreterek büyük firmaların gelişimini de tamamlamaktadırlar. Böylece, büyük firmalar için ekonomide bir yan firmayı oluşturmakta ve büyük firmalarla ortak bir yaşam kurmaktadır (Sarıaslan, 1996).

Diğer taraftan KOBİ, mülkiyetin tabana yayılması, gelişmeye olan katkıları, serbest rekabete dayalı piyasa ekonomisinin işleyişinin sağlanması ve toplumsal istikrarın temel unsuru olması bakımından da büyük önem taşımaktadır. Çeşitli ülkelerdeki KOBİ' nin ekonomideki yeri Tablo 5.1' de KOSGEB' in 2002 verilerine göre verilmiştir.

5.1.2.2.Türk Ekonomisi' nde KOBİ' lerin Yeri ve Önemi

Birçok ülke ekonomisinin temel taşı olan KOBİ' ler, Türk ekonomisinin de dinamik birimleri olarak, sayısal bazda gösterdikleri % 98.2' lik pay, istihdama sağladıkları % 60' lık oranda katkı, yaratılan katma değerdeki % 38' lik ve dolaylı – dolaysız ihracattaki % 20-25' lik payı ile lokomotif görevi üstlenirken, sosyal ve kültürel hayata yaptıkları katkılarıyla da büyük önem taşımaktadırlar.

Tablo 5.1.Bazı Ülkelerde KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri

Ülkeler	Tüm İşletmeler İçindeki Payı	Toplam İstihdam İçindeki Payı	Toplam Yatırım İçindeki Payı	Katma Değer İçindeki Payı	Toplam İhracat İçindeki Payı	Toplam Kredilerden Aldığı Pay
İtalya	97	56	37	53	45	24
ABD	98	56,6	38	43	32	43
Almanya	99	64	44	49	31	35
Japonya	99,4	81,4	40	52	38	50
Fransa	99	67	45	54	26	29
Hindistan	98,6	63	27,8	50	40	15,3
G. Kore	98,8	59	35	35	20	47
İngiltere	94	36,4	29,5	25	22,2	27,2
Türkiye	98,8	45,6	6,5	37,7	8	3-4

Kaynak: www.kosgeb.gov.tr

5.1.3. KOBİ'lerin Özellikleri

5.1.3.1.İşletmeye İlişkin Özellikleri

KOBİ'lerin işletme ile ilgili özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Müftüoğlu, 1993);

- i. KOBİ'ler müşteriye daha yakın olduklarından müşterinin değişen tercihlerini hemen algılamakta, ürün üzerinde gereken değişiklikleri hızla yapabilmektedir.
- ii. KOBİ'lerde genellikle firmanın temel işlevleri herkes tarafından bilinmektedir. Bu sebeple, herhangi bir elemanın eksikliği halinde üretimde aksama yaşanmamaktadır.
- iii. KOBİ'lerde genellikle personel ve işveren kararı birlikte aldığından gecikme yaşanmamakta ve devamlı değişen piyasa şartlarına uyum hızlanmaktadır.
- iv. Sipariş üzerine üretim yaptıklarından ürettikleri mal ve hizmetlerin satılamaması ve elde kalması gibi bir riski yoktur.
- v. Ekonomide meydana gelen dalgalanmalara ve durgunluklara karşı daha dayanıklı konumda bulunmaktadır.

- vi.** Firmada bulunan makinalar büyük kapasiteli olmadığı için teknolojik değişimler sonucu yeni makinaların ortaya çıkmasına bağlı olarak makinaların demode olma olasılığı azdır.
- vii.** KOBİ'lerin büyük firmalara göre üretim miktarı daha az olduğundan ürettikleri mala karşı talebin hızla arttığı dönemlerde tüketicilerin isteklerini zamanında karşılayamadığından müşteri kaybetmektedir.
- viii.** Sermaye yatırımı çok az olduğu için optimal büyüklüğe ulaşamamaktadır.
- ix.** Kredi bulma imkanları az olduğundan para sıkıntısı çekilen dönemlerde kredi bulmaları güçleşmektedir.
- x.** Yapılmak istenen faaliyetler için gerekli finansal kaynaklara sahip olmaları güç olduğundan risklere karşı gerekli fonları ayıramamaktadır.

5.1.3.2.İşletme Sahibine İlişkin Özellikleri

KOBİ'lerde işletme sahibine ilişkin özellikler şunlardır (Müftüoğlu, 1993);

- i.** KOBİ'lerde işyeri sahibi çoğunlukla personelle birlikte çalışmaktadır. Bu, personelin kendilerini firmanın bir parçası olarak hissetmelerini sağlamaktadır.
- ii.** KOBİ'lerin kurucuları genellikle iyi bir pazarlama araştırması yapmadan kendi uzman oldukları alana girmektedir.
- iii.** Sahip / yönetici özdeşliğinden dolayı görevlerin çokluğu sebebiyle, firma sahiplerinin tüm işletme fonksiyonlarını tek başına yerine getirmeye kalkışması başarısızlığa sebep olmaktadır.
- iv.** Uzman ve yetenekli personel için gerekli ücreti ödemekte güçlük çekmekte; personele yetkilerini devretmemektedir.

5.1.3.3.Diğer Özellikler

Firmanın bütün faaliyetleri için gerekli bilgiye sahip olamamak, bilgi üretimi ve yenilikler konusunda Ar-Ge çalışmalarında bulunamamak, modern araç gereçlere sahip olamamak ve demode olmuş teknolojilerle çalışmak KOBİ'lerin diğer özelliklerindendir.

5.1.4.KOBİ' lerin Genel Nitelikteki Sorunları

Ekonominin genel seyri içerisinde büyük veya küçük olsun hemen her firma gerek kendi yapısından gerekse ekonomik, politik, sosyal ve kültürel faktörlerin etkisiyle çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. KOBİ' lerin genel nitelikteki sorunları finansman, tedarik ve satın alma, örgütlenme ve yönetim, insan kaynakları, yenilikler ve teknoloji yetersizliği, bilgi eksikliği olarak ele alınacaktır.

5.1.4.1.Finansman Sorunları

KOBİ' lerin finansman sorunları şu şekillerde ifade edilmektedir;

- i. Özsermaye yetersizliği ve işletme sermayesi yetersizliği:** KOBİ' lerin finans kaynağını, girişimcinin kendi ve yakınlarının birikimleri oluşturduğundan çalışma ve yatırım sermayeleri yetersiz kalmaktadır (Alpagun, 1991).
- ii. Kredi temin edilmesinde karşılaşılan güçlükler:** KOBİ' ler, alacakları kredilerde miktar, dönem, faiz oranı ve özellikle teminat açısından uygun olmayan kredi koşullarıyla karşılaştığından uzun dönemli sermaye sağlayamamaktadır.
- iii. Sermaye piyasasından fon elde edilememesi:** KOBİ' ler sermaye piyasası kurulunun öngördüğü şartları taşımadıklarından sermaye piyasalarından yararlanamamakta, halka açılıp fon toplayamamaktadır (Sarıaslan, 1996).
- iv. Finansal tekniklerden yararlanamama:** KOBİ' ler, risk sermayesi, franchising, leasing, factoring gibi alternatif finansman kaynakları konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıkları gibi bu araçlardan yararlanamamaktadır (Kargül, 1997).

5.1.4.2.Tedarik ve Satınalma Sorunları

KOBİ' lerin finansal imkanları büyük siparişlerin karşılanmasına imkan vermediği için sipariş hacmi büyük firmalara göre düşük seviyede kaldığından daha az fiyat indirimi sağlanmaktadır. Diğer taraftan KOBİ' lerin büyük miktarda sipariş verip fiyat indirimlerinden yararlanma yoluna gitmeleri durumunda stoklama maliyetleri artmaktadır. Ayrıca bazı hammaddelerin zamanında sağlanamaması nedeniyle KOBİ' ler hammadde stokuna yönelerek kaynak israfına neden olmaktadır (Müftüoğlu, 1993).

KOBİ' ler genelde sipariş tarzı üretim yaptıkları için ihtiyaç duydukları malzemeler, alacakları sipariş miktarına göre değişmektedir. Bu sebeple, istenilen malzemeyi istenilen miktar, zaman, nitelik ve maliyette temin etmesi güç olmaktadır.

Bu sorunlar pazarlama açısından; müşteride güvensizlik, zamanında üretimin ve teslimin yapılamaması, fiyat istikrarsızlığı gibi sorunları doğurmaktadır. Bunlar da, KOBİ' lerin pazar payının azalmasına, piyasada zor durumda kalmasına ve müşteri kaybına yol açmaktadır (Yücel, 1998).

5.1.4.3.Örgütlenme ve Yönetim Sorunları

KOBİ' lerde firma sahibinin girişimci ve yönetici rolleri aynı kişide bütünleşmektedir. Bu sebeple firma sahibi, firma amaçlarının gerçekleşmesinde öncü konumda bulunmaktadır. Firmalar bu amaçlara en etkin ve en verimli şekilde ulaşmak için planlamaya ihtiyaç duymaktadır. Ancak KOBİ' lerde uzun dönemli planlar yapılamamakta ve planlama uzmanı istihdam güçlüğü yaşanmaktadır. Planlama genelde firma sahibi veya ortaklarının sezgilerine dayanarak yapılmaktadır. Bu da KOBİ' ler için önemli bir dezavantaj oluşturmaktadır.

KOBİ' ler sahip veya yöneticilerinin fazla ücret ve yan ödeme yapması gerektiğinden nitelikli eleman temin edememesi de KOBİ' lerin önemli sorunlarından.

5.1.4.4.Yenilikler ve Teknoloji Yetersizliğinden Kaynaklanan Sorunlar

KOBİ' ler mali, teknik imkan ve kabiliyetleri yeterli olmadığından, teknolojik yenilikleri takip etme imkanları zayıf kaldığından teknolojik yeniliklere uyum sağlamada güçlüklerle karşılaşmaktadır.

5.1.4.5.Bilgi Eksikliği

KOBİ' lerde gerekli bilgilerin sağlanması, işlenmesi, değerlendirilmesi için bir bütçe oluşturma gereksiz bir masraf olarak görüldüğünden bilgi sağlamaya önem verilmemektedir. Bu durum, KOBİ' lerin bilgilerini çeşitli kurum ve kuruluşlardan sağlama yoluna gitmesine sebep olmaktadır.

5.1.4.6.KOBİ' lerde Pazarlama Karması Elemanlarından Kaynaklanan Sorunlar

Ülkemizde firmalar uzun süre pazarlamaya önem vermemiş, onun yerine daha çok üretimle ilgilenmişlerdir. Ancak özellikle 1990' dan sonra bu durum değişerek

büyük işletmeler pazarlama tekniklerinden yararlanmaya başlamışlardır. Öte yandan KOBİ' ler, pazarlama tekniklerinden yeterince yararlanamamaktadır. Pazarlama, küçük firmaların önemli sorunlarından birini oluşturmaya rağmen, KOBİ' ler pazarlamaya gereken önemi vermemekte; geleneksel bir anlayış içinde pazarlama faaliyetlerini yürütmektedir. KOBİ' ler için pazarlama, üretime yön veren, satış ve satış sonrası tüm etkinlikleri kapsayan bir araç değil, satışla eş anlamlı bir değer olarak kullanılmaktadır. KOBİ' ler yalnızca üretimle ilgilenmekte, pazarlama faaliyetlerini ve özellikle satış üretim sonrası bir faaliyet olarak kabul etmektedir (Yücel, 1998). Bu durum, KOBİ' lerin ürettiklerini yeterli düzeyde satamamasına, atıl kapasite ile çalışmasına ve kıt olan üretim kaynaklarını israf etmesine neden olmaktadır.

Ayrıca, üretim sonrası satış ve pazarlama faaliyetleri daima sorun yaratmakta, nitelikli elemanların istihdam edilememesi genellikle üretimin sipariş üzerine yapılmasına veya ürünün aracı kuruluşlar vasıtasıyla pazarlanmasına yol açmaktadır. Böylece pazar gereği gibi araştırılamamakta, talep ve pazar koşullarında meydana gelen gelişmeler ve alternatif yollar değerlendirilememekte, pazarlama araçlarından yeterince yararlanılamamaktadır (Yücel, 1998).

Diğer taraftan, pazarlama faaliyetlerinin pahalı ve finansal gücü gerektiren bir teknik olması nedeniyle, çoğu KOBİ sahip ve yöneticisi bu teknikten yararlanma imkanlarının olmadığını düşünmektedir. Oysa, pazarlama uygulamaları firmaların büyük ya da küçük oluşlarına, ürettikleri ürünün çeşidine, pazarın özelliğine, ülkenin ekonomik, teknolojik, toplumsal, siyasal, demografik, kültürel özelliklerine göre değişmektedir. Bu sebeple her firma; yapısına, mali gücüne göre kendi ihtiyacını karşılayacak kadar bir pazarlama uygulamasına gitmektedir. Bu açıdan bakıldığında ülkemizdeki KOBİ' lerde az gelişmiş bir pazarlama anlayışı bulunmaktadır.

Ülkemizdeki KOBİ' ler daha çok mahalli ve yakın pazarlara hitap ettiğinden pazar alanları dardır ve bu pazarlarda yoğun rekabet altında, rakipleriyle ilgili pek az bilgiyle faaliyette bulunmaktadır. KOBİ' ler faaliyetlerini tamamen iç pazarlara yönelik olarak sürdürdüğünden pazar üzerinde fazla etkili olamamaktadırlar (Müftüoğlu, 1993). Ancak KOBİ' lerin günümüzde hızla yaygınlaşan küreselleşme sürecinin zorunlu bir sonucu olarak dış pazarlara da açılması gerekmektedir (Özcan, 1996).

Bununla birlikte, yeterli kaynakları bulunmadığından KOBİ' ler, belli ürünlerde ve bölümlerde uzmanlaşma yoluna giderek bir ya da birkaç bölüme hizmet sunan bir firma konumuna gelmektedirler.

KOBİ' lerin, pazarlama karması elemanları olan mal, fiyat, dağıtım ve tutundurmada kaynaklanan sorunları aşağıda ele alınmıştır.

KOBİ' ler, satış zorlanmalarından dolayı pazar için üretim yapmak yerine siparişe göre üretim yapmayı tercih etmektedir. Siparişe göre üretim yapan firmalar, ürün ile ilgili araştırma yapmamakta; müşterinin şartlarını kabul etmektedir.

Bununla birlikte, KOBİ' lerin finansal yapılarının zayıf olması, Ar-Ge faaliyetinde bulunmaması, uzman ve teknik personele ve modern teknolojiye sahip olmaması, yeni ürün geliştirmeye engel oluşturmaktadır. Genellikle uygulamada küçük firmalar, yeni ürün konusunda büyük firmaları izlemekte ve onların ürünlerini taklit etmektedir.

KOBİ' ler fiyatlandırmada çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. KOBİ büyük firmalarla rekabet edebilecek fiyatı belirlerken zorlanmaktadır. Faaliyet gösterdikleri sektördeki rekabet yoğunluğu, pazarın sınırlı olması, bilgi eksikliği, finansal sıkıntılar gibi nedenlerle KOBİ' lerin fiyatını büyük firmalar belirlemektedir (Yücel, 1998). Ayrıca ölçek ekonomisinden dolayı KOBİ' nin fiyatı yüksek kalmaktadır. Maliyetlerinin fazla olmasından dolayı KOBİ' ler fiyatını indirememektedir.

Tutundurma tekniklerine bütçe ayırmak KOBİ' ler açısından gereksiz ve israf olarak düşünülmektedir. Bununla beraber, finansal kaynakları da sınırlı olduğundan reklamdan yararlanamamakta, doğrudan müşteri ilişkisini kurma yoluna gitmektedir.

Diğer taraftan, KOBİ' ler fuarlara katılarak müşterinin zevk ve tercihlerini öğrenmekte, rakiplerini ve ürünlerini tanımakta, yeni müşteriler bulabilmekte, rekabeti yakından izleyebilmekte, bilgi ve teknolojiye gelişmeleri yerinde incelemekte, yeni iş bağlantıları sağlayabilmektedir (Arslan, 1994).

Coğrafi olarak geniş alanlara hitap eden KOBİ' ler, mali açıdan güçsüz olmaları ve az üretim yapmaları nedeniyle genellikle ürünlerini müşterilere ulaştırmada var olan dağıtım kanallarından yararlanmaktadır (Yücel, 1998).

KOBİ' ler malı üretir üretmez hem riski azaltmak hem de başka mallara yatırım yapabilmek için mümkün olan en kısa sürede malı elinden çıkartmaya çalışmaktadır.

Malların taşıma ve depolanması, stok bulundurma, kişisel satış çabası, reklam ve diğer tutundurma etkinliklerinin yapılması, garanti, satış sonrası hizmetler gibi faaliyetler için KOBİ çok sayıda aracı firmalara ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca, KOBİ dağıtım kanalı üyeleri ile kurduğu ilişkiler sayesinde, müşterileri ve istekleri konusunda güncel bilgileri elde etmektedir (Özcan, 1996).

Diğer taraftan, aracılar KOBİ' den çok sayıda ürünü toplayarak, istediği biçimde bölerek, pazarlara dağıtmaktadır. Ancak, dağıtım kanalları üzerinde etkisi ve denetimi olmayan KOBİ' nin malları, çok sayıda aracıdan geçerek müşterilere ulaşmaktadır. Zayıf pazarlık gücüne sahip KOBİ' ler tek aracıyla karşı karşıya kaldıklarında onların isteklerine boyun eğmekte; istediği şartları kabul etmektedir (Yücel, 1998).

5.2.KOBİ' lerde İlişki Pazarlaması

5.2.1.İlişki Pazarlamasının KOBİ' ye Faydaları

Sanayi devriminin başlangıcından 1970' li yılların sonlarına kadarki dönemde, sanayileşme süreci içinde büyük firma görüşü egemen olmuş ve bu görüşün ayrılmaz bir parçası haline gelen “ölçek ekonomileri” kavramı önem taşımıştır. Ancak petrol bunalımı, tüketici tercihlerinin giderek çeşitlenmesi sonucu, kitle üretimi yerine küçük ünitelerde üretim yapmasının daha rasyonel olması gibi nedenlerle 1980'li yıllarda KOBİ' ler daha büyük önem kazanmış ve ülkeler daha çok KOBİ' leri destekler hale gelmiştir (Bağrıaçık, 1991).

Hoffman ve Schlosser (2001)' e göre günümüzde küreselleşme ve radikal teknolojik değişimler KOBİ' lerde ilişki pazarlamasını önemli hale getirmektedir. KOBİ ilişki pazarlaması çerçevesinde diğer firmalar ile ilişki kurup sürdürerek, kıt olan kaynaklarının artmasını ve hayatta kalabilmeyi umut etmektedir.

Ancak, KOBİ' lerin pazarlarda büyük ve özellikle çok uluslu firmalar ile rekabeti zor olmaktadır. Böylece, günümüzün rekabet ortamında varlığını sürdürmek isteyen KOBİ' ler, endüstriyel kullanıcılar ile müşterilerin isteklerine uygun mal ve hizmet üretebilmek için daha büyük bir firmanın uydusu olmak veya tek başına faaliyetlerini yürütmek durumu ile yüz yüze gelmektedir (Demir ve diğ., 2000).

Böylece KOBİ, dikey olarak büyük firmalarla güçlerini birleştirmek ve rekabet güçlerini arttırmak zorunda kalmaktadır. KOBİ' nin büyük firmalar ile kurduğu ilişki,

KOBİ'nin esnek ve yerel pazarlar hakkında bilgisinin olmasını, rekabet güçlerinin artmasını ve hayatta kalmalarını sağlamaktadır. Bununla beraber her bakımdan büyük firmaların tamamlayıcısı ve yardımcısı olan KOBİ, teknik alandaki düşüncelerini ve uygulamalarını ilk defa ortaya koyarak geliştirmek üzere büyük boy firmalara sunabilmektedir. Ayrıca KOBİ aynı parasal harcama ile büyük firmalara oranla daha fazla yeniliklerde bulunabilmektedir. Bu sebeplerden dolayı KOBİ'nin büyük firmaların yan firması şeklinde faaliyetini sürdürmesi gerekmektedir. Bu her iki tarafa da yeni kaynakların geliştirilmesinde ve firmaların faaliyetlerini sürdürmesinde yardımcı olmaktadır (Sanzo ve diğ., 2002). Ancak bu özellikler üretimde ölçek ekonomisi ve etkinliğini içeren büyük firmaların geleneksel gücüne ters düşmektedir.

Büyük firmalar, ekonomik olarak üstün konumda bulunduklarından KOBİ' ler üzerinde baskın olabilmektedir (Masurel ve Janszen, 1998). Yan firma olarak ilişki içinde bulunduğu büyük firmaların bu yöndeki olumsuz ve fırsatçı tavırları KOBİ' leri olumsuz yönde etkilemektedir. Oysa ilişki pazarlaması yaklaşımına göre, büyük firmalar küçük firmalar ile ilişki içine girerek karşılıklı birbirlerinden yarar sağlaması gerekmektedir. Böylece büyük firmalar ulaşamadıkları veya yerine getiremeyecekleri bir faaliyeti yapabilmek için küçük firmalar ile ilişkiye girmekte; büyük olmanın avantajını kullanmaktadır. Bu durum büyük firmaların sermaye ve emekten tasarruf etmesine, kendilerinin giremediği alanlara KOBİ' ler aracılığı ile girmesine yol açmaktadır.

Ayrıca KOBİ yatay olarak benzer KOBİ'ler ile ilişki kurarak ihracata yönelik avantajlar elde edebilmektedir. Bununla birlikte KOBİ'ler , tasarım, üretim, pazarlama aşamalarında güçlerini birleştirmeleri, beraber hareket etmeleri durumunda büyük başarıların sahibi olmakta ve ihracata yönelik avantajlar elde etmektedir (Demir ve diğ., 2000).

Son yıllarda ilişki pazarlamasının önem kazanmaya başlaması ile firmalar geleneksel ilişkilerden, diğer firmalar ile ve büyük firmalarla ilişki kurarak faaliyetlerini devam ettirmeye doğru kaymaktadır. İlişki pazarlamasına göre firmaların ortak bir amaca ulaşabilmesinde yatay veya dikey olarak başka bir firma ile ilişki kurması ve bu ilişkiyi uzun dönemli hale getirebilmesi firmanın başarısı için önem taşımaktadır (Özgener, 2000). Ayrıca, güvenilir ve uzun dönemli bir ilişki KOBİ'nin karlılığını

maksimize etmesine de yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte uzun dönemli ilişkiler tarafların çeşitli faaliyetlerde beraber hareket etmesine yol açmaktadır.

Diğer taraftan ilişki pazarlamasını benimseyerek firmalar, yeni müşteriler kazanmakta, pazar paylarını arttırmakta, mevcut müşterilerini elde tutup müşteri hizmetlerini iyileştirmekte, rekabetçi avantaj elde etmektedirler (Özgener, 2000).

Müşterilerin sadık olması ile yeni müşterilere yönelik olarak yapılan araştırma maliyetleri azalmakta, pazarlama etkinliği artmaktadır. Ayrıca KOBİ yöneticisi, yeni müşterilerin tercihlerini, isteklerini, sorunlarını anlamak için yeni müşteriye daha fazla odaklanmak zorunda kalacak, eski müşterilerini elde tutmanın gizli bir faydası olarak zaman, ilgi, maliyet gibi avantajlar ortaya çıkacaktır. KOBİ yöneticisi yeni müşteri bulmak için ayıracağı zamanı araştırma geliştirme veya diğer faaliyetlerde kullanarak firması için daha faydalı olmaktadır.

Ayrıca bu ilişkiler KOBİ'ye yeni pazarlara girme ve yeni dağıtım kanallarını oluşturma, kendi başlarına ulaşamayacakları yeni müşterilere ortakları ile ulaşma imkanı, yeni ürünlerin pazara sürülebilmesi, karlı ortağın diğerine teknoloji transferi yapması, yeni sermayenin ortağı vasıtası ile oluşturulması, daha iyi sistematik tahmin yöntemlerinin kullanılması, yeni iş imkanlarının yaratılması için ortam oluşturmaları, büyümek için yeni ve daha iyi fırsatların ortaya çıkması, kaynakların verimli kullanılması sonucu maliyetin düşmesi ve temel faaliyetlere verilen önemin artması ile üretkenliğin artması gibi faydalar sağlamaktadır (Demir ve diğ., 2000).

Ancak ülkemizde KOBİ'nin bu durumu karmaşık ve riskli olarak görmesi, bağımsızlığını kaybetmesine yol açacağı görüşünün olması ve benzeri değerlendirmeler KOBİ'yi engellemektedir. Hoffman ve Schlosser (2001), KOBİ'lerin sadece duygusal ve kültürel nedenlerden dolayı değil aynı zamanda bu ilişkilerin belirleyici faktörleri hakkındaki bilgiden yoksun olmalarından dolayı bu duruma olumlu yaklaşımadıklarını savunmaktadır.

Ayrıca, KOBİ'de söz konusu bilgilerin yeterli ölçüde ve zamanında sağlanamaması yanında, bilginin önemli bir üretim girdisi olarak değerlendirilmediği görülmektedir. Dolayısıyla Türkiye'de KOBİ'ler arasında yatay ve dikey işbirliğinin yeterince sağlanmadığı gerçeği KOBİ'nin hem maliyet yapısını olumsuz etkilemekte hem de sahip olduğu ekonomik potansiyelin değerlendirilmesine imkan vermemektedir. KOBİ'lerin ilişki pazarlaması uyguladığında birçok faydasını görürken ülkemizde

gerek yatay gerek dikey ilişki konusunda değerlendirilemeyen büyük bir potansiyelin bulunduğu görülmektedir (Demir ve diğ., 2000).

5.2.2.KOBİ' lerin İlişki Pazarlamasına Yönelme Nedenleri

5.2.2.1.Son Tüketicilerdeki Değişmeler

Günümüzde hızlı karar değiştirebilen, özgür, katılımcı ve talepleri giderek karmaşık hale gelen bir müşteri tipi ortaya çıkmıştır. Artık müşteriler, daha önce hiç olmadığı kadar kişiselleşmiş ürünleri talep ederek güçlerini esnek hale getirmiştir (Özgener, 2000). Bu, firmaların müşteriye daha fazla önem vermesine ve müşterinin firma için önemli bir konuma taşınmasına neden olmuştur.

Ayrıca ilişki pazarlamasına göre; başarılı bir ilişkinin temelinde karşılıklı güven ve bağlılık, diyalog, anlayış gibi olgular bulunmaktadır. Firmaların müşterilerinin kişisel tercihlerini, beklentilerini ve değişen ihtiyaçlarını anlaması, şikayetlerini, sorunlarını da dinlemesi gerekmektedir. Bu sebeple, firmalar başarılı olabilmek için pazarı sistematik bir şekilde inceleyip pazar araştırması yaparak müşteri ile ilgili bütün bilgileri toplayan bir veri tabanı oluşturmaktadır (Demir ve diğ., 2000). Böylece, firma müşterileri ile karşılıklı ve uzun dönemli güven temelli bir ilişki kurabilmektedir.

Diğer taraftan, günümüzde müşteri tercih ve ihtiyaçlarındaki değişim, iletişim, bilgi işlem alanındaki gelişmeler, nakliye, pazar koşulları, uluslararası ekonomik işbirliği alanındaki gelişmeler, küresel iş imkanlarını arttırmış ve son zamanlara kadar başarılı görünen dev firmaları hantal yapılarını terk etmeye zorlamıştır. Böylece, KOBİ' nin sahip olduğu özellikleri kullanma alanları gündeme gelerek KOBİ' nin önemini ve gerekliliğini ortaya çıkartmıştır (Özgener, 2000).

Bu bilgiler çerçevesinde müşteriler değişen isteklerinin, beklentilerinin ve ihtiyaçlarının çabuk ve kolay bir şekilde yerine getirilmesini istemektedir. KOBİ' ler dinamik ve esnek yapılarıyla değişime çabuk uyum sağladıklarından müşterilerin değişen ihtiyaç ve isteklerini daha kolay ve daha çabuk yerine getirebilmektedir. Böylece KOBİ' ler müşterileri ile ilişkilerinin uzun dönemli hale getirerek kazançlı olabileceklerdir.

Diğer bir ifadeyle ilişki pazarlaması yaklaşımında müşteri çok önem taşıdığından, KOBİ' nin müşteriye ve müşterinin isteklerini dikkate alması ve yerine getirmesi göz

ardı edilmemesi gereken bir nokta olmaktadır. Bu sebeple KOBİ'lerin ilişki pazarlamasını benimsemesi gerekmektedir.

Öte yandan, değişen müşteri profili ile beraber firmalar, müşterilere bakış açılarını ve dolayısıyla pazarlama anlayışlarını değiştirmek zorunda kalmıştır. Firmalar müşteriye olan eğilimlerine ve pazarlama anlayışlarına yeni bir bakış açısı getirmiştir.

Pazarlama anlayışındaki bu bakış açısı, müşterilere sadece satış yapmayı düşünmek yerine, müşteriye odak kabul ederek müşteriye sunulan değeri, müşterinin ürüne rahat ulaşmasını, müşteri maliyetlerini ve müşterilerle uzun dönemli bütünleşmiş iletişim konularını ön plana çıkarmıştır (Özgener, 2000). Bununla birlikte, bu değişimleri pazarlama karması unsurları ve diğer konular açısından aşağıda görüldüğü gibi ele almak mümkündür;

- i. Ürün:** Yönetici ve personel müşterilerin isteklerini, şikayetlerini dileklerini dinlemekte ve bunları uygun bir şekilde cevaplamaya çalışmaktadır. Diğer bir ifadeyle, müşterinin isteklerine uygun ürünler üretip onlara sunmakta; müşterinin beğenmediği veya şikayet ettiği kısımları tekrar düzeltip, üründe müşterinin isteklerine uygun olarak değişiklikler yapmaktadır. Firma müşteriye sıkıcı, ısrarcı ve inandırıcı bir satıştan ziyade, etkileyici ve kolaylaştırıcı bir satış sunmaktadır. Firma müşterinin gereksinimlerine göre ürünlerini üretmekte; ürün müşterilerin gereksinimlerini karşılamıyorsa, pazara sunmakta sıkıntı yaşamaktadır.
- ii. Fiyat:** Firma müşterilerle olan uzun dönemli ilişkilerini fiyat sebebiyle genelde sona erdirmeyi düşünmemektedir. Ürünün fiyatını ayarlarken müşterilerle olan ilişkisini göz önünde bulundurmakta, müşterinin güveninin sarsacak şekilde fiyatı değiştirmemektedir. Makul ve güvenilir fiyat ayarlaması yapmakta, kısa dönemde yüksek kazanç elde etmek istememektedir. Böylece, müşteri firmaya olan güvenini devam ettirmekte ve firmanın kendisini koruduğunu düşünmektedir.
- iii. Dağıtım:** Firma dağıtım kanalı sayesinde müşteri ve isteklerindeki değişimleri yakından takip edebilmektedir. Dağıtım kanalı üyelerinin firmaya, müşteri ile ilgili bilgiler verebilmesi için firmanın, dağıtım kanalı üyeleri ile yakın ilişkiler kurması gerekmektedir. Firmanın müşteri ile ilgili bilgileri dağıtım kanalı üyelerinden kolayca temin edebilmesi müşteriye ulaşırken problem yaşamamasına ve ürünlerini müşteri isteklerine göre üretmesine neden olmaktadır.

iv. Tutundurma: Firma tüm bölümlerinde müşterilerle ilgili paylaşılabilen detaylı müşteri bilgisine sahip olmaktadır. Firma, nerede olursa olsun, müşterilerini araştırabilmekte ve onlara hizmet götürebilmektedir. Müşterilerle yüz yüze görüşmek ve doğrudan müşteri etkileşimini iyileştirmek için bilgi teknolojisinden yararlanarak düzenli geribildirim almaktadır (Özgener, 2000). Böylece KOBİ ile müşteri arasında yakın, samimi bir ilişki kurularak uzun dönemli hale getirilmeye çalışılmaktadır.

v. Personel: Müşterinin aklında kalan personelin davranışı, güler yüzü, müşteriye sunduğu hizmet ve kalitedir. İlişki pazarlamasına göre, firmada çalışan her personel, firmanın temsilcisi ve aynası konumunda bulunduğundan personelin müşteriye olan yaklaşımı önemlidir. Personel ya da satış elemanı firma ile müşteri arasındaki önemli bir bağ olarak görülmektedir. Dolayısıyla, personelin ya da satış elemanının bir müşteri ile olan ilişkisini müşteri, firmanın tutumu olarak algılamaktadır. Bu sebeple, satış elemanının müşteriye olan olumlu ya da olumsuz davranışı müşterinin firma ile olan ilişkisini doğrudan etkilemektedir. Bu durum KOBİ' lerin ilişki pazarlaması çerçevesinde faaliyetlerini yürütmesine, satış elemanını seçerken dikkat etmesine ve en önemlisi müşterisine önem vermesine sebep olmaktadır. KOBİ' nin personeline müşterilere yönelik eğitimini vermesi ve gerekli becerilerin kazandırılmasını sağlaması gerekmektedir. Eğitilmiş ve görevinin bilincinde olan satış elemanı firma için kazanılmış yeni bir müşteri, aynı zamanda uzun dönemli bir ilişki demektir (Özgener, 2000).

vi. Diğer: Firmaların müşterilerle uzun dönemli bir ilişkiyi sürdürebilmesi için güvenilirlik, ulaşılabilirlik, iletişim, performans, müşteriye ilgi ve nezaket, uyumlaştırma, yeterlilik kriterlerini de taşıması gerekmektedir (Ventura ve Savaşçı, 2001). Bununla birlikte müşteriler firmadan, verdikleri sözde durmalarını, ürün kalitesi zamanında teslimat, müşteri diyalogu, samimiyet, nezaket, ödemelerde esneklik, müşteriye sürekli bilgilendirme, personelin duyarlılığı, davranışları, dağıtım kanallarının etkinliği, müşteriler arasında ayırım yapılmayan bir felsefe gibi kriterlerin olmasını da istemektedir (Özgener, 2000).

Günümüzde rekabet koşulları ve teknolojideki değişimler KOBİ' yi müşterilerine gereken önemi vermeye ve müşteriye merkeze almaya itmektedir. Böylece KOBİ, müşterileri ile bütünleşerek ilişki pazarlaması çerçevesinde uzun dönemli ilişkiler kurabilmektedir.

5.2.2.2.Endüstriyel Kullanıcılardaki Değişmeler

Endüstriyel pazarlar tüketici pazarları ile kıyaslandığında farklılık göstermektedir. Bu farklılık ürünün özelliklerinden ziyade tüketicinin yapısından kaynaklanmaktadır (Webster, 1991). Endüstriyel kullanıcılar kalite düzeyi, hizmet ve fiyata önem vermekte; satın aldıkları endüstriyel malların montajı, kullanım teknikleri, tamir-bakımı için gerekli hizmetleri istemektedir (Şahin, 2000). Bununla birlikte endüstriyel kullanıcıların satın alma kararları, tüketici satın alma kararlarından daha geniş, daha karmaşık ve daha rasyonel bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Sanzo ve diğ., 2002). Bu sebeple endüstriyel malların ve hizmetlerin pazarlanmasında üretici firma ile dağıtım kanalı üyeleri ve diğer firmalarla aralarındaki iyi ilişkiler büyük önem taşımaktadır (Şahin, 2000).

Ayrıca endüstriyel malın satın alınması birçok kişinin katılımı ile gerçekleşen, göreceli olarak uzun zaman alan bir karar sürecinin sonucunda gerçekleşmektedir (Kavak, 2000). Diğer ifadeyle endüstriyel kullanıcılar, bir ürüne karar verirken tekrar veya gözden geçirerek satın almaktadır. Endüstriyel malın ilk kez satın alınması, büyük finansman kaynakları gerektirdiğinden riskli olmaktadır. Endüstriyel malların satın alınması için anlaşmalar imzalanıp, alımlar yapıldıktan sonra alıcının, örneğin; malın kalitesini beğenmeyerek ilişkiden vazgeçmek istemesi her iki tarafa da büyük maliyetler yüklemektedir. Bu sebeple, taraflar ilişkiyi kısa dönemde bitirmek yerine sorunlarını çözme arayışına girmekte ve uzun dönemli ilişkileri geliştirmeye önem vermektedir. Bu KOBİ' yi endüstriyel kullanıcılarla olan ilişkilerini uzun dönemli hale getirmeye itmektedir.

Bununla birlikte, taraflar arasında uzun dönemli ilişkiler geliştirildiğinde taraflar birbirlerini ve ürünü tanıdığından ilişkide eskiden beri devam eden bir süreklilik bulunmaktadır (Şahin, 2000); diğer bir ifadeyle, alıcı firma önceki alımlarından memnun ise otomatik olarak yeni siparişini vermekte, ilişkisini devam ettirmektedir (Mucuk, 1999). Böylece yeni ürün alımlarında büyük problemler yaşanmamaktadır.

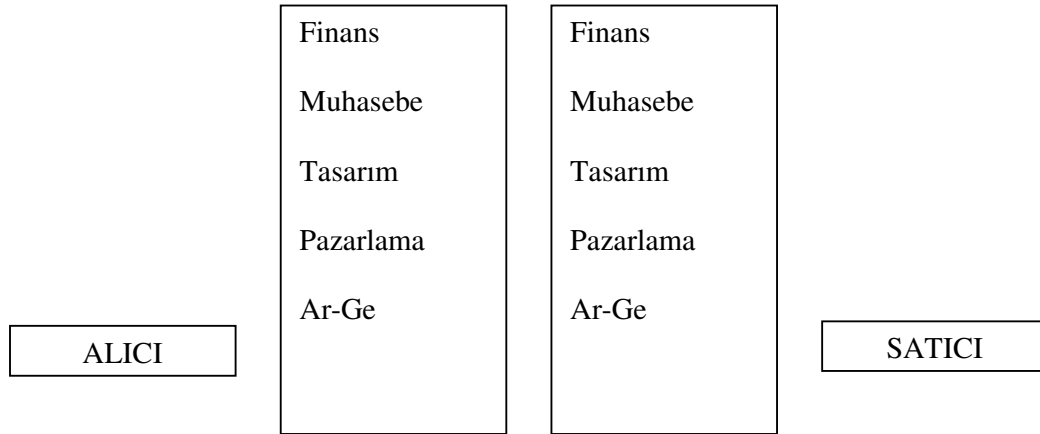
Ayrıca, endüstriyel pazarlarda satın alımların birbirinden bağımsız olmadığı ve ayrı ayrı incelenemeyeceği üzerinde durularak, endüstriyel pazarlardaki alıcı ve satıcı arasında karşılıklı olarak bir dizi ilişki kurulduğu belirtilmektedir. Diğer bir ifadeyle alıcı, satıcı ve diğer üye firmalar arasında oluşan ilişkinin aktif birer üyesidir ve taraflar arasında birinin diğerinden yerine getirmesini beklediği bir kurallar seti ortaya çıkmaktadır. Bu karşılıklı ilişki ortamı durumdan duruma değişik

yoğunluklarda olabileceği gibi, tarafların birbirlerine uyumlaşma gösterdikleri dinamik bir süreç olarak da meydana gelebilmektedir.

İlişki pazarlaması yaklaşımı çerçevesinde görülen kanal ilişkilerinde, birden fazla ilişki bulunmakta; böylece bir firma, birçok firma ile ilişki kurmaktadır. Diğer bir ifadeyle bir firma, alıcı firma konumunda olurken diğer firmanın satıcısı olabilmektedir. Diğer taraftan ilişki pazarlamasının temelini, firmalar arasında kesintisiz, uzun dönemli birlikte çalışma ve iyi ilişkiler oluşturma faaliyetleri oluşturmaktadır. İlişki pazarlaması alıcı, satıcı ve diğer firmaları ortak bir hedef üzerinde odaklaştırmaktadır. Böylece her iki tarafın uzun dönemde amaçlarını gerçekleştirerek, kar etmeleri ve tatmin olmaları sağlanmaktadır (Şahin, 2000).

Kothandaraman ve Wilson (2000), ilişki pazarlamasında görülen bu ilişkileri aşağıdaki şekilde ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre, taraflar birbirleriyle özgürce iletişim kurabilmekte; bilgi ve kaynak değişimi yapabilmektedir.

Şekil 5.1’ de görüldüğü üzere, alıcı firma ve satıcı firmanın finans, muhasebe, tasarım, pazarlama ve Ar-Ge faaliyetleri bulunmaktadır. Alıcı ve satıcı firmanın bu bölümleri birbirleriyle karşılıklı ilişki kurabilmekte, düzenli bilgi alış verişini sağlayabilmektedir.



Şekil 5.1: İlişki Pazarlaması Çerçevesinde Alıcı-Satıcı İlişkileri (Kothandaraman ve Wilson, 2000)

Firmalar karşılıklı olarak birbiriyle etkileşim içinde bulunurken ve ilişki devam ederken birbirinden etkilenmektedir. Firma, müşterisi ile ilişkisini sürdürürken diğer müşteri, tedarikçi, dağıtım kanalıyla olan ilişkisini de devam ettirmektedir. Bu

ilişkiler çerçevesinde firmalar ile kurduğu ilişkiden elde ettiklerini müşteri ile kurdukları ilişkilerine yansıtabilmektedir. KOBİ yukarıda ifade edildiği üzere, birden fazla firma ile ilişkide bulunurken alıcı, satıcı veya tedarikçi konumunda bulunmaktadır. Bu ilişkilerden karşılıklı olarak etkilenmekte ve ilişkisini sürdürmeye çalışmaktadır.

Bu ilişkilerin devamı için Hsieh ve diğ. (2002), karşılıklı bilgi alışverişinin olması gerektiğini belirterek, iletişimin ilişki pazarlamasında etkisini ve önemini ifade etmektedir. Kothandaraman ve Wilson (2000) ise ilişki pazarlaması açısından firmalar arasındaki kişisel iletişimin ve bunun yüksek düzeyde olmasının önemli olduğunu ve firmanın satışlarını arttırdığını savunmuşlardır.

Ayrıca, endüstriyel pazarlardaki malların çoğunluğunu büyük hacimde, sık satın alınmayan ve satış sonrası hizmetler gerektiren mallar oluşturmaktadır (Şahin, 2000). Bunun yanı sıra satın alma miktarları fazla olduğundan endüstriyel kullanıcının daha fazla bilgiye ihtiyacı bulunmaktadır. Diğer taraftan, taraflar arasındaki bilgi alışverişinin olması için tarafların birbirlerine güvenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, firmaların birbirlerine karşı sadakat ve güven duymaları önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Sanzo ve diğ., 2002).

Bu ilişkileri değişik açılardan açıklamaya çalışarak öncelikle alıcı-satıcı ilişkileri ele alınacaktır. Dwyer ve Schurr (1987), alıcı-satıcı ilişkisinin öneminin arttığını belirterek bu ilişkinin başlangıcının ve gelişiminin önemini savunmuşlardır. Ayrıca Samiee ve Walters (2003) bu ilişkiler içinde alıcı ve satıcıların karşılıklı faydaları ve karlılıklarını araştırmışlardır. Schultz ve diğ. (1999), değişen alıcı ve satıcı ihtiyaçlarından dolayı, alıcı satıcı ilişkisinin kurulmasının ve devam ettirilmesinin zor olduğuna dikkat çekmişlerdir.

Endüstriyel pazarlarda taraflar birbirlerine ekonomik, kişisel ve yapısal bağlarla bağlandığından firmalar arasındaki ilişkilerin uzun dönemli olması amaçlanmaktadır (Andersen ve Weitz, 1989). Bu sebeple, alıcı ve satıcı firmalar arasında karşılıklı ilişkinin oluşabilmesi için alıcı firma, satıcı firmanın satış sürecinde nasıl bir davranış biçimi izleyeceğini, ürünlerin teknik özelliklerini ve bu özelliklerin kendi gereksinimlerini karşılayıp karşılamayacağını bilmek istemektedir (Şahin, 2000). Alıcı firma, satıcı firma hakkında gerekli olan bilgileri öğrendikten sonra karşılıklı ilişkileri geliştirerek uzun dönemli ilişkiye taşımaktadır.

Üretici firmanın dağıtım işlevini üslenmesi güç olduğundan KOBİ dağıtım sürecinde ve yerel pazarlarda uzmanlaşmış, bölgesel tüketicilere coğrafi olarak daha yakın ve onları daha iyi tanıyan aracılar kullanmaktadır (Andersen ve Weitz, 1989). Ayrıca günümüzde firmaların faaliyet gösterdikleri pazar geniş alanlara yayıldığından ürünlerin nihai tüketicilere ulaştırılması için bağımsız aracılara ihtiyaç duyulmaktadır (Morgan ve Hunt, 1994).

Böylece üretici firma ile aracılar arasında karşılıklı çıkar ilişkilerine dayalı bir ortaklık oluşmaktadır. Andersen ve Weitz (1989), son yirmi yıldan daha fazla bir zamandır üretici firmaların dağıtım kanalı ile ilişkilerine ve çalışma biçimine dikkat çekmektedir. Üretici firma ile aracı ilişkisinde taraflar zaman geçtikçe çeşitli yatırımlar (para, zaman, marka ve imaj geliştirme) yapmakta ve bu yatırımlar önemli bir birikime ulaşmaktadır. Dolayısıyla taraflar, birbirlerine bağımlı hale gelmektedir. Mevcut ilişkiler sona erecek olursa, bu yatırımların başka alanlarda kullanılması mümkün olmamaktadır. Bu sebeple firmalar, karşılıklı çıkarları devam ettiği sürece birbirleri ile olan ilişkilerini devam ettirme ihtiyacı ve çabası içinde bulunmaktadır (Andersen ve Weitz, 1989).

Ayrıca, üretici firmaların dağıtım kanalı üyeleri ile ilişkileri geliştirebilmeleri için müşterilerine uyguladıkları hizmet politikalarının ve müşterilerini tatmin hedeflerinin üzerinde dikkatle durmaları, bu politikalarını ve hedeflerini tüm kademelerdeki işgörenlerine çok iyi benimsetmeleri ve bütün müşterilerine, hedeflerinin onları tatmin etmek olduğunu açıklamaları gerekmektedir (Şahin, 2000).

Günümüzde ise, üretici firmalar dağıtım kanalları ile çalışmaya daha eğilimli ve istekli olmaya başlamışlardır. Bu durum kanal ilişkisinde ilişkilerin değişmesine, menfaatlerin, önceliklerin ve kültürlerin çatışabilmesine de yol açmaktadır.

Endüstriyel pazarlardaki firmalar, rakipler, küreselleşme, teknolojik değişimler ve değişen müşterilerin tercihlerinden dolayı artan rekabet ile yüz yüze gelmektedir. Bu değişimler ile beraber endüstriyel müşterilerin talepleri ve onların ihtiyaçları karşılanmaya çalışılmaktadır. Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve onlara farklı teklifler sunabilmek amacıyla endüstriyel firmalar alıcıların davranışları, problemleri, ihtiyaçları hakkında geniş bir bilgi edinmek zorunda kalmaktadır. Böylece sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edilebilmektedir (Dwyer ve Schurr, 1987).

Günümüzde bir firmanın başarılı olabilmesi, etkileşimde olduğu firmalar ile olan ilişkisinin ve uyumunun etkinliğine bağlı olmaktadır. Ancak uygulamada firmanın tedarikçiler, müşteriler ve dağıtım kanalı ile olan ilişkilerine önem verilerek, rakipleri ile olan ilişkileri göz ardı edilmektedir. Oysa ilişki pazarlaması kavramı çerçevesinde rakiplerle olan ilişkilerin de geliştirilmesine önem vermek gerekmektedir (Chetty ve Wilson, 2003).

Yukarıda yapılan açıklamalar kapsamında KOBİ'nin personel, müşteri, dağıtım kanalı, ana firma-yan firma ilişkilerinin açıklanması ilişki pazarlaması açısından yararlı olacaktır.

5.3.KOBİ'lerin İç ve Dış Müşteri Gruplarıyla İlişkileri

5.3.1.KOBİ – Personel İlişkisi

KOBİ'nin sahip ve/veya yöneticileri, firmada işveren – personel ayrımı yapmadan, personeliyle yakın ilişki içinde bulunmaktadır. Bu durum, çift yönlü iletişim sağlamakta, aile duygusunu ve birbirine karşılıklı güveni geliştirmektedir. Ayrıca, kararların genelde birlikte alınıp ortak hareket edilmesine, personelin motive olmasına ve firma ile özdeşleşmesine yol açmaktadır. İlişkilerdeki bu yakınlık sonuç olarak kalite ve verimliliği yükseltmektedir (Yelkikalan ve Kalmış, 2001). Personelin kendilerini firmanın bir parçası olarak hissetmesi sonucunda firma-personel arasında karşılıklı sevgi, saygı, işbirliği, özveri ve dayanışmaya dayalı olumlu bir ilişkiler bütünlüğü bulunmaktadır.

Firmada personelin müşteriyle kurulacak olan ilişkiye odaklanması, müşteriler hakkında detaylı bilgi sağlayarak bu bilgilerin müşterilerin daha iyi hizmet sunulması sürecinde kullanılması ve ürün yönetiminden ziyade müşteri yönetimine ağırlık verilmesi firma açısından önem taşımaktadır (Güreş, 2000). Bu sebeple, ilişki pazarlaması açısından KOBİ-personel arasındaki ilişkinin yakın olması önemli faydalar sağlamaktadır.

Ancak yönetimin yukarıda sayılan faydaları sağlayabilmesi için personelinin eğitmesi ve gerekli becerileri kazandırması gerekmektedir. Öncelikle neler yapılması gerektiği konusunda eğitim verilmelidir. Personele gerekli beceriler kazandırılmalı ve kendilerinden beklenen davranışlar anlaşılabilecek şekilde yazılı olarak da ifade edilmelidir (Güreş, 2000). Ayrıca personelin firmaya sadık hale getirilmesine

çalışılmalıdır. Sadık müşteriler oluşturulmadan önce yönetim sadık personel oluşturmaya önem vermelidir. Bunun için yönetim personeli ile yakın ilişkiler kurmalı, personeline güvenmelidir. Ayrıca personel ücret, çalışma koşulları, vb. yönlerden tatmin edilmeli, gerekli olan başarı-ücret dengesi kurulmalıdır. Bununla birlikte personeli kontrol edecek bir değerlendirme sisteminin kurulmasına öncelik verilmelidir.

5.3.2.KOBİ – Müşteri İlişkisi

Pazarlama firma ile müşterileri arasında gerekli haberleşmeyi sağlayarak onların istek ve ihtiyaçlarının öğrenilmesini sağlamaktadır. Firma, müşterilerine ne kadar yakınsa onların isteklerini kolaylıkla öğrenip, ihtiyaçlarını tatmin edebilmekte ve ilgisini onlara hissettirebilmektedir. KOBİ’ler müşterilerine yakınlık açısından büyük firmalara göre daha avantajlı olmaktadır. Böylece, firmalarda pazarlamadan sorumlu olan kişiler müşteriler ile kolayca temas kurabilmektedir. Ancak bu temas daha çok kişisel ilişki yoluyla olmaktadır (Özcan, 1996).

Kotler (2000), KOBİ niteliğindeki firmaların genellikle ailelerin veya birbirlerine çok yakın kimselerin sahipliklerinde bulunduğunu ve bu nedenle uzun dönemli olduklarını belirtmiştir. Bu tür firmaların müşterileri ile olan ilişkilerindeki başarılarını şu şekilde ifade etmiştir:

- i.** KOBİ’ler müşterilerine çok sadıktır. İyi hizmet, zamanında teslim ve müşterilerine yakınlık önemli özellikleridir.
- ii.** Firma yönetimi, en iyi müşteriler ile doğrudan ve düzenli ilişki içerisinde.
- iii.** Bu firmalar müşterilere yönelik devamlı yenilikler üzerinde dururlar.

Diğer bir ifade ile KOBİ’de müşteri, firma sahibine kolayca ulaşabilmekte; sorunlarını, isteklerini, ilk elden iletebilmektedir. Sorunların çözümünde, birebir firma sahibi ile yüz yüze görüşebilmektedir. Firma sahipleri ise; müşterileri yakından tanımakta, onlara isimleri ile hitap edebilmektedir. Böylece, müşteriler ile yakın ve samimi bir ilişki kurabilmektedir. Bu, müşteriye güven ve rahatlık vermektedir. Bu ilişki sayesinde KOBİ ile müşterileri arasında yapılan satın alımlarda sözleşmeye gerek duyulmadan ödemeler müşterinin durumuna göre ayarlanabilmektedir. Bu ve buna benzer durumlar uzun dönemli ilişkilerin kurulması ve devam ettirilmesini

sağlamaktadır. KOBİ'ler finansal yönden zayıf olduklarından müşteri ile bu tür ilişki kurabilmeleri önemli bir avantaj olmaktadır.

Bununla birlikte, KOBİ'lerin çoğunluğunun Ar-Ge, düşük maliyetli üretim, etkin planlama stratejileri geliştirme ve firma karlılığını arttıran diğer unsurları araştırmak için kaynakları yetersiz kalmaktadır. Bu yetersizlikleri telafi etmek ve müşteri tatmini başarmak için KOBİ'lerin müşterilerinin ihtiyaçlarının zaman içerisinde değişim geçirdiğini bilerek hareket etmesi gerekmektedir. Böylece müşterilerinin ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilme imkanı kazanmış olacaklardır.

Kısaca firmaların müşterileri ile aralarındaki yakın ve uzun dönemli ilişki, mevcut ve potansiyel rakipler üzerinde dolaylı bir baskı oluşturmakta ve potansiyel rakiplerin bu pazarın dışında kalmalarını sağlamaktadır. KOBİ ile müşterinin birbiriyle uzun dönemli ilişkiler kurarak, mallar/hizmetler, teknolojik gelişmeler ve örgütsel süreçler hakkında birbirlerinden yeni bilgiler öğrenmesini, firmanın pazarda seçkin bir konuma gelmesini ve firmanın pazardaki değişiklikleri tahmin etmesini sağlamaktadır (Şahin, 2000). Bu sebeple KOBİ'lerin müşterileri ile uzun dönemli, iyi, güçlü ve güvene dayalı ilişkiler kurması gerekmektedir.

5.3.3.KOBİ – Dağıtım Kanalı Üyeleri ile İlişkisi

Dağıtım kanalı, bir mal ve hizmetin üreticiden tüketiciye hareketinde izlediği yoldur. Dağıtım kanalı; ürünleri, mülkiyetleri ile birlikte üreticiden tüketiciye veya kullanıcıya ulaştırmak üzere girişilen çabalar, aralarında toplumsal ve ekonomik ilişkiler kurmayı sağlayan, firma içi örgütsel birimlerin ve firma dışı pazarlama kurumlarının oluşturduğu bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Can ve diğ., 1998). Bu faaliyetlerde tüketiciye sunulan zaman, yer ve sahiplik faydaları en önemli işlevleri içermektedir. Kanal seçimi ve tasarlanmasında hedef alınan pazar bölümü, pazar büyüklüğü ve pazar payı büyük rol oynamaktadır.

Özellikle KOBİ'ler mali bakımdan güçsüz olmaları ve az miktarda üretim yapmaları nedeniyle ürünlerini tüketicilere ulaştırmada dağıtım kanalından yararlanmakta ve çoğunlukla sadece üretim ile ilgilenmektedir. Ürünlerinin çok sayıda aracından geçmesi, fiyatın artmasına neden olmaktadır. Bu sebeple KOBİ, mallarının dağıtımı için en iyi ve en kısa kanalı seçmek yönünde çaba harcamak zorunda kalmaktadır.

Dağıtım kanalı seçimi ve tasarlanmasında, temel strateji olarak göz önünde bulundurulması gereken kriterler şunlardır (Erdil, 2001):

- i. Kanal seçimi ve tasarlanmasında ilk aşamada tanımlanan hedef ve amaçların belirleyici olması göz önünde bulundurulmaktadır.
- ii. Pazarlama karmasında temel bir bileşen olarak dağıtımın rolünün tanımlanması ve kapsamının belirlenmesi gerekmektedir.
- iii. Kanal üyelerine yüklenecek işlevsel sorumlulukları belirlemek için, ne tür kanal üyesinin seçileceğinin ortaya konması gerekmektedir.
- iv. Firmaların oluşturacakları kanalı sürekli daha etkin olarak nasıl yönetecekleri ortaya konulmalıdır. Kanal üyelerinin performansının nasıl değerlendirileceği, performans kriterlerinin nasıl belirleneceği önceden saptanmalıdır.

Bunun yanında, firmanın önceden oluşturduğu ve ortaya koyduğu seçim kriterleri ile müşteri özellikleri, ürünlerin özellikleri, rekabet özellikleri, firma özellikleri ve çevresel özellikler kanal üyelerinin seçiminde kullanılabilir değişkenler olarak ifade edilmektedir (Erdil, 2001).

Dağıtım kanalı üyesinin seçimini yaparken KOBİ'nin üzerinde önemle durmaları gereken bir diğer konu da, ilişki kurulacak aracı firma sayısıdır. Malların satışı için bir ya da iki aracıyla anlaşılan KOBİ onların tekeline girmektedir. Pazarlık güçlerinin farkında olan bu araçlar karları azaltmak, ürün teslimini yavaşlatmak gibi olumsuz davranışlarda bulunabilmektedir. Bununla birlikte firmadan fiyatları indirmesini istemekte, aksi halde ilişkilerinin bozulacağını ileri sürerek KOBİ'ye sürekli baskı yapabilmektedir. İlişkilerinin bozulması durumunda ise, üretici KOBİ'nin her şeye yeniden başlaması gerekmekte; bu da zaman kaybı ve maliyetlerin artmasına yol açmaktadır (Baykal ve Gülmez, 1988).

Ayrıca, araçların sürekli denetlenmesi, araçların yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğinin kontrol edilmesi önemli olmaktadır. Örneğin araçların yeterli miktarda mal bulundurmamaları, sağlanan hizmetlerin aksaması, satışların düşmesi, satış arttırma çabalarının gereği gibi yapılmaması, müşteri şikayetlerinin bildirilmemesi, vb. gibi nedenler sorun yaratabilmektedir. Dağıtım kanallarının iyi çalışmaması halinde KOBİ'nin mallarının pazara ulaşma imkanı olmayacağından ve üretilen ürünlerin satılamaması sonucu stoklar artacağından dolayı bu firmalar gelir elde edemeyeceklerdir. KOBİ'lerin aynı dağıtım kanalını kullanmaları, alternatif dağıtım yolları aramamaları ve araçların isteklerine boyun eğmelerinden dolayı,

dağıtım kanallarında değişiklik yapmaları da sorun olmaktadır (Baykal ve Gülmez, 1988).

Firmalar yapılarına, finansal güçlerine, mallarının türüne ve sayısına göre dağıtım kanalları değişiklik gösterirken, kanalların istenildiği gibi seçilememesi, kanalların üzerinde etkin olunamaması gibi sebepler ile firmalar birçok sorun yaşamaktadır.

Bunun yanında firmaların başarısında dağıtım kanalı ile işbirliği yapmak önemli olmaktadır. Aracılar sürekli müşteriler ile ilişki içerisinde olduklarından pazar ve pazardaki değişmeler ile ilgili gerekli olan bilgileri firmalar aracılardan sağlamaktadır. Aracıları ile iyi ilişkiler kuramayan, ona beklediği maddi kolaylıkları sunamayan üreticiler pazardaki değişmeler ile ilgili gerekli olan bilgilere sahip olamamaktadır. Bu sebeple üretici firmalar mal satışlarının tatmin edici seviyede olmadığını görmektedir.

Dağıtım kanalı işbirliğinin gerçekleşebilmesi için kanal üyelerinin birbirine güveni olması ve işbirliğinin yararına inanması gerekmektedir (Tiryaki, 1991). İlişki pazarlamasını benimseyen firmalar dağıtım kanalı ile uzun dönemli ortaklıklar oluşturmaktadır (Kotler, 2000). Böylece son yıllarda müşteriler ile tedarikçiler arasındaki ilişkiler yakın dostluğa dönüşmektedir.

5.3.4.Ana Firma- Yan Firma İlişkisi

Ana firma, işin yapılmasını diğer firmaya veren taraf; yan firma ise, anlaşmayı kabul ederek işin tamamlanmasını üzerine alan firma olarak tanımlanmaktadır (Müftüoğlu, 1993).

Ana firma yan firma ilişkisi, ana firmanın zayıf yönlerinin yan firmaların güçlü yönleri ile desteklenmesi, ana firmanın güçlü yönleri ile yan firmanın zayıf yönlerinin desteklenmesi esasına dayanmaktadır. Bu şekilde, ana firma ve yan firma arasında güçlü bir ortak yaşamın oluşturulması sağlanmaktadır.

Ayrıca ana firma yan firma ilişkisinin karşılıklı güven, işbirliği ve müşteriye karşı sorumluluklardan doğan bir yaşa ve yaşat anlayışı içinde olması gerekmektedir (Küyük, 1998). Bununla birlikte, ana firmanın yan firma ile uzun dönemli ve sağlıklı bir ilişki kurması temel ilkelerden sayılmaktadır.

Ana-yan firma ilişkisi kapsamında firmaların misyonu, personeliyle birlikte müşterilerini tatminini sağlayarak, uluslararası kalite ve standartlarda ürün sunmayı

amaçlamak olmalıdır. Diğer bir ifadeyle, ana-yan firma arasında uzun dönemli ve yakın bir ilişkinin kurulması, ana firma ve yan firma arasında vizyonların paylaşıldığı ve yüksek ürün kalitesi, verimlilik, karlılık, büyüme ve pazar payının artırılması gibi hedeflere ulaşmak için birlikte çalıştıkları bir işbirliği ortamının doğmasına neden olmaktadır. Böylece ana firmanın yan firma ile olan ilişkilerinde daha az kaynak ve zaman harcanması suretiyle ana firmada israfın önlenmesi beklenmektedir (Küyük, 1998).

Bununla birlikte, ana firma ve yan firma; müşterileri ve ortakları için güvenilirlik, devamlılık ve saygınlık simgesi olmayı hedef olarak seçebilmektedir. Diğer bir ifadeyle bu ilişkinin devam etmesi ve bütünleşmiş bu çabanın ürünün yaşam çevrimi boyunca da sürdürülmesi gerekmektedir (Küyük, 1998).

Yan firma olarak aynı alanda bulunan büyük bir firmaya yarı mamul veya parça imal eden küçük firmalar, pazarlama açısından oldukça dezavantajlı bir konumda bulunmaktadırlar. Talep tekeline sahip olan büyük firma KOBİ' lere istediği şartları empoze etmekte; maliyet altında bir fiyatı bile kabul ettirebilmektedir. Tüm yatırımını ana firmanın isteklerine göre gerçekleştirmiş olan yan KOBİ, üretimine son vermek yerine sabit maliyetlerin bir kısmından vazgeçmeyi göze almak zorunda kalmaktadır. KOBİ' lerin bir firmanın bağımlılığından kurtulması için, müşteri sayısını artırması gerekmektedir.

Bu çerçevede yan firmaların, ana firmaları ile birlikte müşterileri için değer yaratmak, beklentilerine kalite ve istikrarla karşılık vermek önceliğini sahiplenmeleri ve en iyi olmayı, vazgeçilmez hedef olarak seçmeleri gerekmektedir (Küyük, 1998).

Ana-yan firma ilişkisini tanımlamak için rekabetçi ilişki ve simbiyotik ilişki adı altında iki alternatif bulunmaktadır (Müftüoğlu, 1993).

5.3.4.1.Rekabetçi İlişki

Genellikle küçük firmaların durumu büyüklere göre daha zayıf olan rekabetçi ilişkidir. Rekabetçi ilişkide büyük firmaların daha ağır basması ve faaliyet alanlarını küçükler aleyhine genişletmeleri beklenen bir sonuç olmaktadır. Bu sebeple, ana-yan firma arasındaki rekabetçi ilişki sonucunda küçük firmalar, büyük firmalar tarafından ortadan kaldırılacak veya yutulacaktır. Dolayısıyla, küçük/büyük firma rekabeti sonucunda, büyük firmanın üretim derinliği artmaktadır (Müftüoğlu, 1993).

Ancak ilişki pazarlaması yaklaşımında büyük firma ile küçük firma ortak hedeflerine ulaşabilmek için birlikte çalışmaktadır (Şahin, 2000). Böylece rekabetin yarattığı olumsuz etkiler ortadan kaldırılabilir ya da etkisi azaltılabilecektir.

5.3.4.2.Simbiyotik İlişki

Doğadaki türler arasında rekabete dayalı olmayan ilişkiye “simbiyotik” ilişki adı verilmektedir. Bu ilişkide, bir canlı diğerine tehdit yaratmamakta, iki tür de birbirine baskın olmamakta, yaşama şansını biri diğerine fayda sağlayarak, ortak yaşayarak sağlayabilmektedir (Küyük, 1998). Ana firma ile yan firma arasındaki simbiyotik ilişkide her iki taraf da varlıklarını sürdürmektedir. Bu ilişkide, ya taraflar arasında bir işbirliği kurularak ya da bir pazar bölümlendirmesine gitmek suretiyle birlikte hareket edilmektedir.

Simbiyotik ilişki, ana firma ile yan firma arasındaki sağlıklı ve etkin bir ilişki kurmanın temel koşulu olmaktadır. Bu, aynı zamanda istihdamı arttırmanın ve sanayileşmeyi hızlandırmanın etkili bir yolu olarak düşünülmektedir.

Simbiyotik bir ilişki sonucunda, küçük firmalar pazarlama sorunlarını çözebilmekte, yeni büyüme ve gelişme imkanlarına kavuşmaktadır. Büyük firmalar sermaye ve emekten tasarruf etmekte, üretim derinliğini azaltıp daha az sayıda üretim aşamalarından geçerek önemli maliyet tasarrufları sağlayabilmektedir.

Öte yandan, büyük-küçük firma veya ana-yan firma ilişkisi eşitliğe dayanan bir ilişki olmamaktadır. Büyükler küçüklerin tek veya en önemli müşterisi haline gelerek onlar üzerinde bir egemenlik kurmaktadır. Ana firmanın bu egemenliğini kötüye kullanması ilişkiyi zedelemekte; yan firmanın istismar edilmesine neden olmaktadır.

Ana firmanın yan firma üzerindeki egemenliğinin iyiye kullanılması halinde ise; büyükler küçüklerin tedarik, üretim, pazarlama, finansman ve çeşitli teknik alanlardaki darboğazlarını aşmada, küçük firmaların çeşitli özel ve kamu kuruluşları ile olan ilişkilerinin düzenlenmesinde yardımcı olmaktadır. Ana firma ile yan firma arasında istikrarlı bir ilişki kurarak karşılıklı faydalar sağlamaktadır.

Simbiyotik ilişkinin bir diğer yolu olan pazarın bölümlendirilmesinde ise, küçükler genellikle pazarın büyükler tarafından hizmet edilmeyen kesimlerine yönelmektedir. Böylece, küçük firmalar büyük firmalarla rekabete girmeden, onların yanında varlıklarını sürdürme imkanı bulmaktadır (Müftüoğlu, 1993).

Ana-yan firma arasında uzun dönemli ilişkiler kurularak, ana-yan firma ortak yaşamının gerçekleştirilmesi sağlanabilmektedir. Bu ortak yaşam sayesinde, karşılıklı menfaatlerin gözetilerek kazançlarının arttırılması ve yan firmaların daha yenilikçi ve ekonomik olarak hareket etmesinin sağlanması olanaklı olabilmektedir (Küyük, 1998).

Ana firma ile güvenilir ve etkin bir ilişkinin, ana firmanın ürettiği ürünün kullanıcıları tarafından tatmin derecesinin arttırılması için çok önemli bir faktör olduğuna, yan sanayilerin inanmalarının sağlanması gerekmektedir (Küyük, 1998).

Türkiye’ de küçük ve büyük firmalar arasındaki simbiyotik ilişki, işbirliğinden çok pazar bölümlendirmesine dayanmaktadır. İşbirliği ilişkisi büyük firmalarla küçük firmalardan ziyade, küçük firmaların kendi aralarında gerçekleştirilmektedir. Otomobil onarımı, dokuma, metal ve ağaç ürünleri gibi dallardaki küçük firmalar arası ilişkiler bu alandaki tipik örnekler olarak verilebilir (Küyük, 1998). Bu ilişki bazı durumlarda bağımlılık ilişkisine de dönüşebilmektedir.

Türkiye’ de büyük ve küçük firmalar arasında ilişkiler tesadüfi ikili ilişkiler şeklinde başlamakta; ilişkileri organize edecek bir kuruluş bulunmamaktadır. Büyük sanayi kuruluşları kendileri ile personeli dışında kalan küçük firmaları hakkında derlenmiş bir bilgiye sahip olmamaktadır (Günuğur, 2001).

Bu bölümde de KOBİ’ lerin tanımı, önemi, sorunları, özellikleri, iç ve dış çevreleriyle gerçekleşen ilişkileri gibi literatürde yer alan araştırmalardan bilgiler derlenmesiyle birlikte, tezin uygulama kısmına temel oluşturacak kavramlar tümüyle ayrıntılı olarak incelendi. Bir sonraki bölümde, bu temel kavramlardan yola çıkılarak KOBİ’ ler üzerinde tezin uygulaması gerçekleştirilmektedir.

6.SAHA ÇALIŞMASI: MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN KOBİ' LERDE GELİŞTİRİLMESİ VE YÖNETİLMESİ

6.1.Araştırmanın Amacı

Küreselleşen rekabetin gereklerini yerine getirebilmek ve daha az girdi ile daha kaliteli çıktı elde etmek amacıyla endüstriyel ürünler üreten firmaların müşterileriyle arasında uzun dönemli ticari ilişki eğilimlerinin varlığı, son yıllarda bir çok araştırmanın konusu olmuştur ve olacaktır.

Çağdaş pazarlama anlayışının odak noktasını alıcılar ve satıcılar arasındaki iyi ilişkiler ve güven oluşturmakta ve girilen faaliyetlerde her iki tarafın da üst düzeyde tatmini hedeflenmektedir.

Günümüzde endüstriyel malların pazarlanmasında alıcı ile satıcı arasındaki ilişkiler, bu ilişkilerin geliştirilmesi ve yönetilmesi büyük önem kazanmıştır. KOBİ' ler daha büyük firmalar ile kıyaslandığında önemli sorunlar yaşamaktadır. Diğer bir ifadeyle, söz konusu firmalar finansman kaynaklarının sınırlı olması, yönetim, örgütlenme gibi sorunlardan dolayı pazarlamaya gereken önemi verememektedirler. Oysa günümüzde, firmalar için müşterinin odak noktası olmasıyla, müşteri ile uzun dönemli ilişki geliştirmek önemli olmuştur. Bu firmaya maliyetlerini azaltmak, karlılığını arttırmak ve benzeri faydalar sağlamaktadır. Ayrıca, firmanın müşterileri yanında diğer firmalarla ve dağıtım kanalı üyeleriyle uzun dönemli ilişki geliştiren firmalar yeni pazarlara girmek, diğer firmaların teknolojilerinden yararlanmak gibi faydalar sağlamaktadır.

Bu çalışmada, endüstriyel malların pazarlanmasında alıcı ile satıcı arasında iyi ilişkilerin kurulabilmesi, geliştirilebilmesi ve uzun süreli olabilmesi için yönetimini etkileyen faktörler incelemektedir. Tez sonunda ulaşılmak istenen ana hedef; bu kavramların, Türkiye' de belli başlı sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ' lerin yaşam döngülerini ve bu döngü süresince gerçekleştirmekte oldukları faaliyetlerini ne şekilde etkilediği ve yönlendirdiğidir. Bunu destekleyen yaşam döngüleri süresince müşterilerle ilişkiyi başlatma, geliştirme ve sürekliliğini sağlama yöntemleri ve bu

uygulamalar sonucunda KOBİ' lerin neler elde ettiklerine yönelik sonuçlara da ulaşmak hedeflenmektedir. Ayrıca KOBİ' ler incelenirken; karakteristik özellikleri, iç ve dış çevreden etkilenmeleri, içinde bulundukları pazar, rekabet koşulları ve altyapıları gibi birçok faktör de göz önünde bulundurularak MİY ve ilişki pazarlaması kavramlarının ne kadar farkında ve bilincinde oldukları da araştırılmaktadır.

Araştırmanın kapsamını Türkiye' de endüstriyel pazarlarda faaliyet gösteren KOBİ' ler oluşturmaktadır. Tezin uygulama aşamasında KOBİ' lerin seçilerek araştırılmasının sebebi olarak ise, Türkiye' de ekonomik hayatın ve dolayısıyla yönetsel kavramların etkilerinin merkezinde yer alıyor olmalarıyla birlikte uygulama sırasında kullanılacak olan yüzyüze görüşmeler yöntemiyle veri toplama işleminin KOBİ' ler üzerinde daha kolay uygulanabilecek ve daha verimli sonuçlar alınabileceğine olan inancıdır.

6.2.Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmanın amaçlarına ulaşabilmek için KOSGEB' in yapmış olduğu KOBİ tanımına uyan, endüstriyel pazarlarda faaliyet gösteren 9 adet firma üzerinde araştırma yapılmıştır. Bu firmalardan 5 adedi İstanbul şehrinin Anadolu yakasında, 2 adedi İstanbul' un Avrupa yakasında, 1 adedi Bursa' da ve 1 adedi de Ankara' da faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Araştırılmak üzere seçilen KOBİ' leri faaliyet gösterdikleri sektörlerle göre sınıflandırdığımızda; 3 adedinin ambalaj, 2 adedinin ilaç ve tıbbi malzemeler, 2 adedinin makina ve yedek parça, 1 adedinin telekomünikasyon ve 1 adedinin de inşaat sektöründe faaliyet gösterdikleri görülmektedir.

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak yüzyüze görüşme metodu kullanılmıştır. Toplam 14 adet KOBİ özelliklerine sahip firmaya yüzyüze görüşme talebinde bulunulmuş; fakat bunların ancak 8 adedinden olumlu yanıt alınabilmiş ve görüşmeler gerçekleştirilebilmiştir. Yüzyüze görüşme metoduyla gerçekleştirilen veri toplama aşamasında EK-1' de yer alan mülakat soruları temel alınarak görüşme yapılan tüm firmalara bu sorular yöneltilmiş ve cevapları alınmaya çalışılmıştır. Yüzyüze görüşme metodunun yanısıra 12 firmaya da elektronik posta yoluyla mülakat soruları gönderilmiş ve firmalarca cevaplanması istenilmiştir. Fakat

soruların ayrıntılı olarak cevaplanması gerektiği ve bunun da uzun zaman alıyor olması sebebiyle olsa gerek, sadece Bursa’ da yer alan, makine ve yedek parça sektöründe faaliyet gösteren bir firmadan istenilen düzeyde cevaplar içeren bir geri dönüş olmuştur. Bu firma yetkilisi ile, elektronik posta yoluyla geri dönen cevaplardan yola çıkarak, telefonla yapılan görüşmeyle sorular derinleştirilerek alınan cevaplar genişletilmiştir.

Böylece toplam 8 adet firmayla yüzyüze görüşmeden ve 1 adet firmadan da aynı soruların elektronik posta ve telefonla görüşme yoluyla cevaplanmasından elde edilen verilere ulaşılmıştır. Araştırma esnasında firma sahibi, genel müdürü, genel müdür yardımcısı ve/veya satış ve pazarlama departmanı yöneticisi gibi üst düzey yetkiye sahip kişilerle görüşülmeye özen gösterilmiştir.

Yapılan araştırma sırasında, firmalara çalışmanın amacı, kapsamı ve yöntemi hakkında bilgi verilmiş ve onlardan kendi firmalarındaki uygulamalarıyla ilgili, Ek-1’ de yer alan soruların sorulduğu yüz yüze görüşmelerle araştırmaya veri toplanması konusunda yardımcı olmaları talep edilmiştir. Uygulama aşamasında karşılaşılan en büyük güçlük, endüstriyel pazarlarda faaliyet gösteren firmaların müşterileri ile aralarındaki ilişkilerin kendileri dışında başka firmalar tarafından öğrenilmesini istememelerinden kaynaklanmaktadır. Firmalardan bazıları talebimizi reddetmiş, bazıları kabul etmiş, bazıları ise firma isimlerinin araştırmada yayınlanmaması kaydıyla birlikte çalışmayı kabul etmiştir.

Böylece araştırmamıza katılan firmaların faaliyet gösterdikleri yer (lokasyon) ve sektörel dağılımları Tablo 6.1’ de görüldüğü gibi ortaya çıkmaktadır:

Tablo 6.1.Firmaların Sektör ve Lokasyon Dağılımları

FİRMALAR	SEKTÖR	LOKASYON
Bir-Pak Ambalaj San.Tic.Ltd.Şti.	Ambalaj	Kartal / İstanbul
MKB Ambalaj San.Tic.A.Ş.	Ambalaj	Tuzla / İstanbul
Feniks Tic.Ltd.Şti.	Ambalaj	Ümraniye / İstanbul
G-U Yapı Elamanları San.Tic.A.Ş.	Makine ve Yedek Parça	Ümraniye / İstanbul
Prometal San.Tic.Ltd.Şti.	Makine ve Yedek Parça	Bursa
Firma 6	İlaç ve Tıbbi Malzeme	Maslak / İstanbul
Firma 7	İlaç ve Tıbbi Malzeme	Şişli / İstanbul
Firma 8	Telekomünikasyon	Altunizade / İstanbul
Firma 9	İnşaat Malzemeleri	Ankara

6.3. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada müşteri ilişkilerinin endüstriyel pazarlarda faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli firmalarda ne şekilde algılandığını, nasıl geliştirildiğini, nasıl yönetildiğini ve bunları etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla firmaların müşteriye bakış açılarını, pazarlama felsefelerini, organizasyonel yapılanmalarını, teknolojik imkanlarını ve müşteri bağımlılığını nasıl sağlayabildiklerini sorgulayan toplam 39 sorudan oluşan bir soru formu hazırlanmış ve yüz yüze görüşmelerde bu sorular üzerinden hareket edilmiştir. Bu soru formunda yer alan soruların oluşturulmasında ve seçiminde gerçekleştirilen literatür araştırmaları, konuyla ilgili okunan yurtiçi ve yurt dışı kaynaklı makaleler ve süreli yayınlar, tezi hazırlayan kişinin profesyonel iş hayatı süresince elde ettiği deneyimler, gözlemleri ve kişisel merakları etkili olmuştur.

Ek-1’de sunulan sorularla öncelikle firmanın KOBİ özelliklerine sahip olduğunu anlamak; firmayı, organizasyonel yapısını ve misyon/vizyon gibi temel varoluş sebeplerini incelemek hedeflenmektedir. Hemen bu soruların akabinde firmaların mevcut pazarlardaki konumları, rakiplere göre avantaj ve dezavantajları, hedefledikleri pazarlar ve bu hedef pazarlardaki stratejilerinin ne yönde olduğu analiz edilmektedir. İlerleyen sorularla ise, firma için müşteri kavramının anlamı, müşteri ile kurulan kontaklar ve bu kontakların nasıl ilişkiye dönüştüğü ve geliştirilerek yönetildiği araştırılmaktadır. Soruların son bölümünde ise firmalar ile müşterileri arasında oluşan ilişkilerin ne şekilde ve hangi sebeplerden dolayı sonlandığına ilişkin verilerin toplanması hedeflenmektedir.

6.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın gerçekleştirilmesi sırasında zaman kısıtının kendisini fazlasıyla hissettirmesi sebebiyle görüşülmek istenen firma sayısına ulaşamamıştır. Bu sayının istenilen seviyede olamamasına bir diğer sebep de görüşme talebinde bulunan firmalardan cevap geri dönüş oranının önceki bölümlerde değinildiği gibi çok düşük olmasıdır. Geri dönüş oranının düşüklüğü zaman kısıtıyla birleştiğinde toplamda 9 firma sayısı elde edilmiştir.

Araştırma endüstriyel pazarlarda ve farklı sektörlerde faaliyet göstermekte olan 9 firma üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sırasında görüşülen KOBİ sayısının ülke geneline oranının çok düşük olmasında dolayı araştırmanın sonunda elde edilecek olan sonuçları tüm KOBİ’ ler için genellemek doğru olmayacaktır.

Görüşülen firmaların tümünün aynı sektörde yer almamasından dolayı da sonuçların sektörel bazda genelleme yapılmasına da engel teşkil etmektedir.

Burada üzerinde durulması gereken bir başka husus da, görüşülen firmaların yapısından ve literatüre uzak olmalarından kaynaklanan kısıtlardır. Görüşmeler esnasında soruların firmalarca tam anlamıyla algılanması ve sağlıklı bir şekilde cevaplamaları, bazı kavramlara olan yabancılıklarından dolayı güçlüklerle sağlanmıştır.

6.5.Görüşülen Firmaların Özellikleri

Gerçekleştirilen görüşmeler sırasında firmalarda çalışan kişi sayısı, müşteri ilişkileri yönetiminden sorumlu bir departmanın ve/veya kişinin olup olmadığı ve bu sorumlunun pazarlama departmanı ile nasıl bir ilişkisi olduğu, pazarlama ve satın alma departmanlarında kaç kişi çalıştığı, pazar payı ve pazarlama karması açısından rekabet gücü gibi bilgilere ulaşılmak hedeflenmiştir. Elde edilen veriler Tablo 6.2’ de özetlenmiştir.

Görüşülen tüm firmalardan, müşteri ilişkilerini yürütmekle görevlendirilmiş kişi veya departmanları olup olmadığına dair sorumuza ortak bir cevap olarak müşteri ilişkileri yönetiminin pazarlama departmanları tarafından gerçekleştirildiği yanıtı gelmiştir. Ayrıca yine görüşülen tüm firmalardan firma ortaklarının, genel müdürünün ve eğer varsa pazarlama departmanının bağlı olduğu genel müdür yardımcısının da yine müşteri ilişkileri ile bizzat ilgilendiği yönünde yanıtlar alınmıştır. Firma sahip ve ortakları seviyesindeki ilişkinin çoğu zaman satıcı müşteri ilişkisi dışında tamamen sosyal bir ilişki seviyesine ulaştığı; kişilerin iş hayatı dışındaki boş zamanlarını da gerek bireysel gerekse de ailesel olarak sosyal faaliyetlerle bir arada geçirmekte olduğu yönünde cevaplar da alınmıştır. Bu durumda girişimci olarak tanımlayabileceğimiz firma sahip ve ortaklarının müşterileri konumundaki yine firma sahipleri ve/veya üst düzey yöneticileri ile yürütmekte oldukları ilişki, müşteri ilişkileri kavramına yeni bir boyut kazandırmaktadır.

Ambalaj sektöründe yer alan bir diğer firmanın satış ve pazarlama yöneticisinin müşterilerinin güvenini nasıl kazanmaya çalıştıkları yönündeki soruya şu cevabı vermektedir: “Müşterilerimizle sadece ticari ortamlarda olmak yerine ortak sosyal ortamlar yaratarak, müşterilerimiz ile firma çalışanlarımızın iş dışı ortamlarda da birbirlerini tanımalarını sağlamanın büyük önem taşıdığına ve güven duygusunu geliştirdiğine inanıyoruz. İnanıyoruz ki hem müşterilerimiz hem de firmamız

Çalışanları bu tarz ortamlar ile birbirlerini daha iyi tanıyarak iletişimlerinde de gelişim yaşamaktadır. Bunun doğal sonucu ise, müşterimiz herhangi bir firmamız çalışanına bir görev ilettiğinde hemen karşılık bulabilmektedir.”

Tablo 6.2.Firmaların alışan Dağılımları ve Pazar Payları

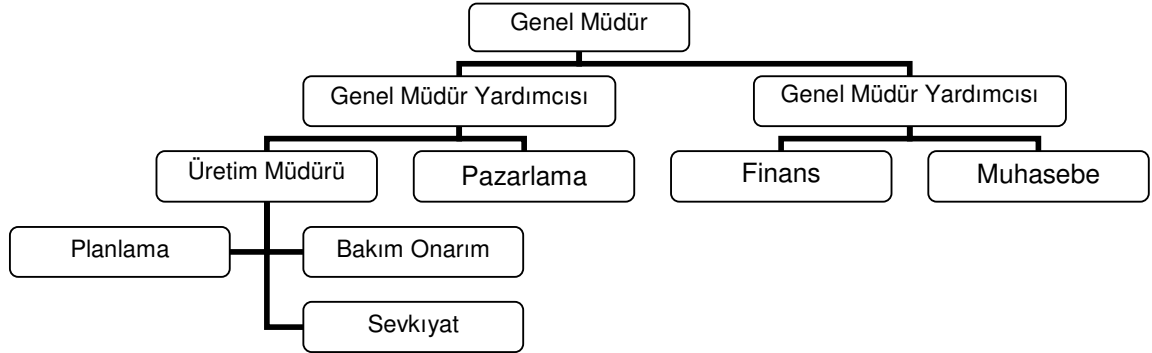
FİRMALAR	Toplam alışan Sayısı	Pazarlama Departmanı alışan Sayısı	Satınalma Departmanı alışan Sayısı	Firmanın Pazardaki Payı
Bir-Pak Ambalaj San.Tic.Ltd.Şti.	42	7	2	-
MKB Ambalaj San.Tic.A.Ş.	67	9	3	-
Feniks Tic.Ltd.Şti.	49	6	2	-
G-U Yapı Elamanları San.Tic.A.Ş.	137	22	4	% 30
Prometal San.Tic.Ltd.Şti.	89	5	1	% 12
Firma 6	140	26	8	% 19
Firma 7	90	6	3	% 22
Firma 8	14	3	1	% 7
Firma 9	45	6	4	%15

Görüşmelerden anlaşıldığı üzere, endüstriyel pazarlarda faaliyet göstermekte olan KOBİ’ lerin müşterileri ile olan ilişkilerini sadece iş ve ticari ilişki boyutundan çıkarıp ortak sosyal paylaşımlar seviyesine taşımaya özen gösterdikleri ve bununla birlikte de müşterilerinde güven oluşturmayı hedefledikleri ortaya çıkmaktadır. Bu konu diğer soruların cevaplarıyla birlikte ayrıntılı şekilde sonuç bölümünde tekrar ele alınacaktır.

6.5.1.Organizasyonel Yapıları

KOBİ’ lerin ayrıca organizasyon yapıları ve bu yapılarının müşteri memnuniyetine ne şekilde etkisi bulunduğuna yönelik araştırmada bulunuldu. Görüşmeleri gerçekleştirdiğimiz firmaların tümünde karşımıza ortak, basit bir organizasyon şeması çıkmaktadır. Bu organizasyon şeması Şekil 6.1 ‘ de gösterilmektedir. Ortaya çıkmakta olan bu organizasyon şemasında da görüldüğü üzere pazarlama departmanı bir genel müdür yardımcısına, bu genel müdür yardımcısı da genel müdüre bağlı

olarak çalışmaktadır. Görüştüğümüz firmaların bazılarında ise finans ve muhasebe departmanları bir genel müdür yardımcısıyla genel müdüre rapor ederken; özellikle üretim ve pazarlama departmanları direkt olarak genel müdüre bağlı olarak çalışmaktadır. Bu durum da firmaların müşterilerinin ihtiyaç ve isteklerine en kısa zamanda cevap vermelerini sağlamaktadır.



Şekil 6.1: KOBİ’ lerde Organizasyon Şeması

Şekil 6.1.’ de gösterilen organizasyon şeması oldukça sade bir hiyerarşik yapıya sahip olmasından dolayı tüm fonksiyonlarıyla birlikte pazarlama fonksiyonlarını da hantallıktan kurtarmaktadır. Hatta özellikle ambalaj sektöründe yer alan firmaların genel müdürleri bizzat pazarlama faaliyetlerinin içinde yer aldıklarını ve müşterilerle bire bir ilişkiler içerisinde bulunduklarını belirtmektedirler. Kendilerine firmanın müşteri portföyü içerisinde bir pay aldıklarını ve bu müşterilerin ilişkilerinin geliştirilmesi ve yönetiminin iş yüklerinin bir parçası olduğunu belirtmektedirler.

KOBİ’ lerin hiyerarşi açısından son derece az katmanlı bir yapıya sahip olmaları onlara esneklik ve hız kazandırmaktadır. Ambalaj sektöründe faaliyet göstermekte olan bir firmanın genel müdürünün kendisine sorulan, ürünlerin üretim aşamasından müşteriye satışı ve satış sonrasında da kapsayan süreçte, müşterilerle hangi konularda işbirliği yaptıklarına dair soruya verdiği cevap aşağıdaki gibidir:

“Özellikle ürünün belirlenmesinde (kalite, çeşit ve şekil özellikleri), buna ürün dizaynı veya geliştirilmesi de diyebiliriz. Bizim ürünlerimizin müşteriye tam olarak hangi faydaları sağlaması gerektiği konusunda karşı tarafla mutabakata varıp, bu sonuca göre bir ürün çeşidi belirleniyor ve müşterinin ihtiyaçları karşılanıyor. Ambalaj ürünlerinin belli başlı fonksiyonları vardır. Bunlar; koruma, taşıma, istifleme ve promosyon (reklam) amacı taşıyabilir. Müşterinin öncelikle hangi

faydaları sağlamayı amaçladığına göre birlikte bir fiyat-kalite-fonksiyon tanımına göre ürün belirlenir. Bir de müşteri için ambalaj onların faaliyetlerindeki son nokta olduğundan teslim süreleri konusunda ortak planlama yapmaktayız.”

Yine aynı firmaya yöneltilen müşterilerce ürünleriniz ve/veya hizmetleriniz hakkında ne sıklıkta şikayette bulunulduğu ve bu şikayetlere ne şekilde cevap verildiği; ayrıca, bu şikayetler bir önceki soruda belirtilen işbirliği sürecine nasıl girdi olarak döndüğü yönündeki sorulara verilen yanıtsa şu şekildedir:

“Zaman kısıdından dolayı ürün geliştirme ya da dizaynı olarak belirttiğimiz işbirliği süreci tam anlamıyla gerçekleştirilememiş olabiliyor. Bu gibi durumlarda üründen beklenen faydalarda kayıplar meydana gelebiliyor. Bu şekilde ortaya çıkan problemleri hemen ürünleri beklentileri karşılayacak seviyeye çekerek ürünü tekrar geliştirip, test ederek ve bu süreçleri müşteri ile birlikte gerçekleştirip onların da ürün hakkındaki onaylarını alarak bir sonraki üretimimizde gideriyoruz.”

Makine ve yedek parça sektöründe Bursa’ da faaliyet göstermekte olan firmanın satış ve pazarlama departmanının da bağlı olduğu genel müdür yardımcısı tarafından ifade edilmekte olan aşağıdaki tek cümle müşteri ihtiyaç ve şikayetlerinin KOBİ’ ler açısından ne kadar hayati bir önem taşıdığına işaretler: “Müşterim problem çıktığında bahane dinlemez ve çözüm ister.”

Yukarıdaki cevaplardan ortaya çıkan durumlarda çözüme ulaşabilmedeki hız ve esnekliğin, organizasyonel yapılarındaki az katmanlılık ve bu az katmanlılığın bir sonucu olarak da üretim departmanının pazarlama departmanı ile işbirliği içerisinde bulunarak müşteri ilişkilerinin geliştirilmesinde ve yönetilmesi sürecinde rol oynamasının bir çıktısı olduğu söylenebilir.

6.6.Pazar Bölümlendirme ve Hedef Pazarın Belirlenmesi

Pazarlama stratejileri, işletmenin pazardaki varolma mücadelesini nasıl kazanacağını belirlemek amacıyla ortaya çıkarılan genel hareket planıdır. Bu planın doğru ve etkili uygulanabilmesi için KOBİ’ lerin mücadele edecekleri pazarı seçmeleri gerekmektedir.

6.6.1.Pazar Bölümlendirmede Temel Sorunların Etkisi

KOBİ'lerin bu konuda iki temel sorunu vardır: bunlardan birincisi, faaliyet gösterilecek pazar ya da pazarların belirlenmesidir ki; bu, farklı özellikteki pazar bölümlerinde yatan fırsatları en etkin biçimde ölçüp değerlendirerek, bu fırsatlardan yararlanma anlamına gelir. İkincisi ise, hedef pazarlara en uygun pazarlama bileşenlerini geliştirip uygulamayı içerir. Birinci olmadan ikinci olamaz. KOBİ'ler hedef pazarlarını belirlerken tezin 5. Bölümü'nde üzerinde ayrıntılı olarak durulan sorunlarını da göz önüne alarak hareket etmek zorunda kalmaktadırlar.

Bu sorunlar kısaca finansal, teknolojik, alt yapı yetersizliği ve insan kaynakları yetersizliği olarak özetlenebilir. Bu sorunlar içerisinde finansal olarak tanımlanan kısıtlı sermaye ve para kaynakları sorunu diğer sorunların da tetikleyicisi konumundadır. Yeterli pazarsal kaynakları olmadığından KOBİ'ler, teknolojik gereksinimlere ve yetkin insan gücü kaynağına gerektiği yatırımı yapamamakta ve bu da KOBİ'lerin bir çok konuda olduğu gibi hedef pazarlarını belirleme konusunda da hareket sahalarını daraltmaktadır. Bu nedenle yapılan tüm görüşmelerde ortak bir strateji meydana çıkmaktadır: Her KOBİ kendine en uygun fırsatları taşıyan bir ya da birkaç pazar bölümünü seçerek, pazarlama stratejilerini bu pazar bölümlerine yönelik olarak geliştirmelidir.

6.6.2.Hedef Pazarı Belirlemede Coğrafi Etkenler

Görüşülen KOBİ'lerin % 70'lik bir orana sahip kısmı faaliyetlerini yakın çevrelerinde yürütmeyi tercih etmektedirler. Özellikle makine ve yedek parça, inşaat ve yapı malzemeleri ile ambalaj sektörlerinde faaliyet göstermekte olan firmalar bulundukları il ve coğrafi bölge içerisinde faaliyetlerini yürütmeyi tercih ederken; ilaç ve tıbbi malzemeler ile telekomünikasyon sektöründe faaliyet göstermekte olan firmalar daha geniş coğrafi bölgelere nüfuz etmeyi uygun görmektedirler. Sektörel bazda bakıldığında da daha geniş coğrafi bölgelerde faaliyet göstermeyi tercih eden firmaların finansal kaynaklar bakımından daha iyi olanaklara sahip olduğu görülmektedir. Bu sayede teknolojilerini ve alt yapılarını geliştirerek daha geniş alanlara faaliyetlerini yayma fırsatını kendilerine yarattıklarını belirtmektedirler.

KOBİ'lerle yapılan görüşmeler sonucunda hedef pazarlarını belirlemede öncelikli faktörün coğrafi konumları olduğu sonucu çıkmaktadır. Görüşmeler sırasında, firma sahip ve ortaklarının firmanın kuruluşu aşamasındaki yer seçiminde hedef pazara

yakın olma konusuna, hammadde ve insan kaynaklarına yakınlık konusuyla birlikte öncelik verdikleri ve hatta faaliyetleri süresince gelişen ve değişen hedef pazar yapıları ve fırsatları doğrultusunda taşınma kararı alıp uyguladıkları da belirtilmektedir. Araştırmamızda endüstriyel pazarlarda faaliyet gösteren KOBİ'lerin incelendiği ve Türkiye' de endüstrinin de belli başlı coğrafi bölgelerde yoğunlaşmış olduğu göz önüne alındığında KOBİ'lerin yerleşimler ve faaliyet alanları İstanbul ve yakın çevresi olan Marmara Bölgesi olarak ortaya çıkması olağan bir sonuçtur. Görüşülen firmalardan Ankara' da bulunan inşaat ve yapı malzemeleri sektöründe faaliyet göstermekte olan firma da yakın çevresinin dışında İstanbul' u ve Marmara Bölgesini' de hedef pazar olarak belirlemekte ve bu bölgede şube açma çalışmaları yürütmektedir.

Yapılan görüşmeler sonucunda, KOBİ'lerin pazar bölümlendirmede coğrafik faktörleri demografik faktörlere göre çok daha etkin şekilde kullandıkları ve bunda da, önceki bölümlerde ayrıntılı olarak üzerinde durduğumuz sorun ve kısıtlarıyla birlikte, demografik özellikler bakımından incelendiğinde Türkiye' nin de hali hazırda coğrafi bölgeler olarak bölümlendirilmiş olmasının sebep – sonuç ilişkisi doğurduğu görülmektedir.

KOBİ'ler coğrafi açıdan kısıtları doğrultusunda yapmış oldukları seçimden sonra aşağıdaki soruların cevaplarını arayarak alt bölümlendirme yapmaktadırlar:

- Müşterilerin talepleri hangi faktörlerden etkilenmektedir?
- Ürün müşteriler için hangi işlevleri yerine getirmektedir?
- Müşteriler hangi hizmetleri beklemektedirler?

Görüşmeler sırasında bu sorular firma yetkilileri tarafından dile getirilmiştir. Görüşmeler sırasında firmaların hedef pazarlarını belirleme çalışmaları yaparken müşterileri ile gerçekleştirecekleri ilişkinin de önemli bir faktör olup olmadığına dair ipuçları elde edilmeye çalışılmıştır. Bunun sonucunda aşağıdaki soruların da aslında hedef pazarların belirlenmesi sırasında firmalar tarafından cevaplarının aranması gereken sorular olduğu ortaya çıkmaktadır:

- Satın alma ölçütlerinin (kriterlerinin) hangileri önemlidir?
- Müşteriler hangi risklere karşı duyarlıdır?
- Değişik özellik gösteren müşteri grupları hangi tatminler peşindedirler?

İlk soruda müşterilerin sahip oldukları satınalma merkezlerinin yapıları, özellikleri ve karar mekanizmalarının nasıl işlediğine yönelik araştırmaların henüz hedef pazar seçimi aşamasında başladığı ve yüzeysel de olsa bu aşamada da araştırıldığı ortaya çıkmaktadır. Benzer şekilde yukarıda yer alan ikinci ve üçüncü sorular ise tamamen müşteri ilişkileri yönetimi stratejileri oluşturulurken kılavuzluk etmesi gereken sorular olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu noktada çıkarılması gereken bir sonuç olarak; KOBİ'lerin bilinçli olarak yapmamalarına rağmen atmış oldukları her adımda aslında müşteri ilişkilerini geliştirmeye ve yönetmeye yönelik hamleler yapmakta oldukları gerçeği belirmektedir. Bu konu diğer çıkarımlarla birlikte tezin sonuç bölümünde tekrar ele alınacaktır.

6.7.Müşteri İlişkileri Yönetimi

Araştırma sırasında KOBİ'lerle yapmış olduğumuz görüşmeler sırasında, EK-1' de de sunulan sorular vasıtasıyla, firmaların müşterileri ile olan ilişkilerinin sırasıyla ne şekilde başladığı, geliştiği, yönetildiği ve sona erdiği hakkında bilgiler toplamaya çalışıldı.

6.7.1. İlişkilerin Başlaması

Yüz yüze görüşmelerde müşteri ilişkilerinin gelişimi ve yönetimine yönelik araştırmaya KOBİ'lerden "müşteri" tanımını yapmalarını isteyerek başlandı. Firma yetkililerinden alınan müşteri tanımları şu şekildedir:

- "Firmamızın en üst seviye yönetiminin üstünde olan birimdir. Müşteri her zaman söz sahibi ve her zaman haklıdır." (Çakmak, 2006)
- "Teknik anlamda müşteri bir ürünü alan kişi veya kurumlardır. Ancak günümüz ticari hayatında artık müşteri işinizin ortağıdır; siz de onun işinin ortağısınız." (İçlises, 2006)
- "Müşteri şirketin daha iyi, daha yüksek gelirli, daha rekabetçi bir platforma ulaşabilmesi için en önemli araçtır." (Özdemir, 2006)
- "Kendi ihtiyacını nereden ve ne şartla temin edeceğini tayin eden kişi ya da kuruluş." (Akın, 2006)

- “Müşteri, sunduğumuz ürün ve hizmetleri kullanan ve kullanma potansiyeli olan, kısaca firmamızın var olma sebebi olan kuruluşlardır.” (Çelik, 2006)
- “En klasik tabiriyle velinimetimizdir. Bu nedenle müşterimizi her açıdan memnun etmemiz gerekiyor.” (Bakır, 2006)

Yukarıda yer alan cevaplardan da anlaşılacağı gibi endüstriyel pazarlarda faaliyet göstermekte olan KOBİ’ ler için müşteri, söz sahibi en üst seviye yönetici, iş ortağı, bir araç, var olma sebebi ya da sürekli memnun olması gereken velinimet olarak tanımlanmaktadır.

KOBİ’ ler ile müşterileri arasındaki ilişkilerin başlangıç aşamasında başlatıcı olarak rolü genelde hangi tarafın üstlendiğine yönelik soruya gelen cevap, her iki tarafın da rol oynadığı; fakat rollerdeki etkinlik derecesi bakımından değerlendirmek gerektiğinde, satıcı firmanın müşterilere oranla daha aktif bir rol üstlendiği yönündedir.

Araştırma sorularından biri olan müşterilerin firmaları seçmesindeki en önemli beş etkeni bulmayı hedeflediğimiz soruya verilen cevaplardan şu sonuçlar çıkmaktadır;

- Kalite: Verilen tüm cevaplarda ilk beş içerisinde yer alan faktör aynı zamanda önem derecesinde en fazla ilk sıraya yerleştirilen özellik olarak da karşımıza çıkmaktadır.
- Fiyat: Fiyat faktörü kaliteden sonra en fazla ilk sıraya yerleşen özellik olmakla birlikte yine tüm ilk beşlerde yer almıştır. Görüştüğümüz firma yetkilileri fiyat faktörünü önem derecesini belirtirken fiyat-kalite skalası, fiyat-ürün-satış sonrası hizmet skalası gibi birden fazla boyutun bir faktörü olarak değerlendirmeye katılmaktadırlar.

Fiyat faktörünün değerlendirmeye bu şekilde katılıyor olması, fiyatın aslında müşteri tatminini ne oranda gerçekleştirdiğinize bağlı olarak müşterinin sizi seçmesindeki etkinliğinin değiştiğini göstermektedir. Kısacası müşterinin beklediği faydaları karşılayıp müşteriyi tam anlamıyla tatmin ettiğiniz sürece müşterinin fiyat faktörüne olan duyarlılığı azalmaktadır. Ancak bu durumda karlılık oranını yüksek tutmak ya da arttırmak mümkün olmaktadır.

- Güvenilirlik: Kalite ve fiyat faktörleri dışında önem sırasında ilk basamakta yer bulan bir diğer faktör de güvenilirlik. Ambalaj sektöründe yer alan bir firma

kurum olarak pazarda ve sektörde yaratmış oldukları güvenilir firma imajının müşteri tarafından seçilmelerinde en önemli etken olduğunu ifade etmektedir.

Kalite, fiyat ve güvenilirlik dışında ilk sırada yer alan bir faktör olarak da “hizmet” kavramı ortaya çıkmaktadır. Firmaların hizmet olarak nitelendirdikleri özelliklerinin ise, satış öncesi ve sonrası müşteriye sundukları ürün geliştirme, bakım, onarım, ani ortaya çıkan ihtiyaçlarının hızlı bir şekilde karşılanıyor olması, her türlü sorularının anında cevaplanıyor olması gibi faaliyetleri kastetmektedirler. Görüşmeler sırasında firma yetkililerin hizmet olarak tanımladıkları faktörün aslında müşterilerle yürütülen ilişkilerin belirtilmesinde kullanıldığı ortaya çıkmaktadır. Buradan da endüstriyel pazarlarda faaliyet göstermekte olan KOBİ’ ler için müşteri ilişkilerinin yönetilmesinin müşteriler tarafından hizmet olarak algılandığı yönünde bir sonuç çıkartmak mümkündür.

KOBİ’ lerin müşteriler tarafından seçilmelerinde rol oynayan özellikleri arasında teslim süresindeki tutarlılıkları, ürün hakkındaki teknik bilgi seviyelerinin yeterliliği, esnek olmaları, prensip sahibi olmaları ve yenilikler sunabilmeleri gibi faktörler de yer almaktadır.

Müşterilerle olan ticari ilişkilerin başlamasında, görüştüğümüz KOBİ’ lerin müşterilerinde aradığı özellikler olarak ise, güvenilirlik kavramı yine ön plana çıkmaktadır. Bu da ticari bir ilişkinin sağlıklı bir şekilde başlayıp sürebilmesi için güven kavramının değişmez bir unsur olduğunu ortaya çıkarmaktadır. KOBİ’ lerin müşterilerinde aradığı temel diğer özellikler ise alım gücü olarak belirli bir potansiyele sahip olmaları, ödeme planlarına uymaları, vaat ettikleri tarihlerde alımlarını gerçekleştirmeleri, piyasalarda kredilerinin olması ve bankaların kara listelerinde yer almamaları olarak ortaya çıkmaktadır.

6.7.2.İlişkilerin Gelişimi

Görüşmüş olduğumuz firmalar, müşteriler ile ilk temas kurulduktan sonra bu teması ticari ilişki boyutuna taşıma konusunda başarılı olduklarını ifade etmektedirler. Bu başarı oranı sektörel bazda farklılıklar göstermekle birlikte % 50 değerinin altında bir oran belirten firma olmamıştır. Fakat firmalar bu oranları verirken herhangi bir zaman sınırlaması getirmemektedirler. Müşteri ile ilk temas kurulmasıyla bunun ticari ilişkiye dönüşmesi arasında geçen zaman dikkate alınmamaktadır. Firmalardan bu konuda verilen en yüksek oran ise ambalaj sektöründe karşımıza çıkmaktadır.

Ambalaj sektöründen görüşmüş olduğumuz üç firma % 70, % 80 ve % 85 gibi değerler öne sürmektedir. Bu sektördeki firmalardan biri sormuş olduğumuz soruya aşağıdaki cevabı vererek bu yüksek oranın sebebini de açıklamaktadır:

“Bizim sektörde ve özellikle bizim firmamızda bu oran yüksektir. Ürünümüz olan ambalaj müşteriler için kritik bir malzeme olduğundan müşteriler genellikle birden fazla tedarikçiyle çalışmayı tercih ederler, riski azaltmak için. Genelde bir ana tedarikçileri ve birkaç da yan tedarikçileri olur. Dolayısıyla bu yan tedarikçilerden biri olmak işten bile değildir. Sıra mutlaka size de gelecektir. Önemli olan zamanlamayı iyi yapabilmek ve ana tedarikçi konumuna gelerek ilişkinin ve ticaretin uzun süreli olmasını sağlayabilmektir.”

Görüştüğümüz firmalar geçiş sürecini anlatırken genel olarak ilk temas sırasında firmaların karşılıklı olarak tanıtıldığını ve sonrasında da ticaretin konusu olan ürün üzerinde yoğunlaştığını belirtmektedirler. Müşterinin ihtiyaç duyduğu ürünler hakkında bilgi alışverişi yapılır ve müşteriye tatmin edeceğine inanılan ürünler için fiyatlandırma ve numune yapımı işlemleri gerçekleştirilir. Eğer mümkün oluyorsa fiyatlandırma ve numune yapımı çalışmaları alternatifleri ile birlikte yapılır ve müşteri için en uygun olan seçenek müşteriyle gerçekleştirilen ortak çalışmalarla belirlenir ve ticari ilişki başlamış olur. Bu süreç endüstriyel pazarlarda faaliyet göstermekte olan KOBİ’ ler ile yaptığımız görüşmelerde ortak bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır.

Gerçekleştirdiğimiz görüşmeler sırasında aldığımız cevaplardan sonra güven kavramı belki de bir işletme için en önemli pazarlama ögesidir diyebiliriz. Çünkü güven, müşteri ile oluşturulmaya çalışılan uzun süreli ilişkinin temelini oluşturacak temel taşların başında gelmektedir. Eğer bir ilişkinin herhangi bir sürecinde güven sağlanamıyor ya da sarsılıyorsa, o ilişkinin uzun süreli olması beklenmemelidir.

Araştırdığımız KOBİ’ ler müşterilerinin kendilerine olan güven duygusunu sağlamak, geliştirmek ve korumak için nasıl bir yol izlediklerine dair yöneltilen soruya cevap olarak ilişkinin boyutunu ticari olarak sınırlamayıp, ilişkilerini sosyal boyutlara taşıma yoluna gittiklerini belirtmektedirler. Kurumsal ve bu kurumlarda görev alan personellerin karşılıklı ilişkilerini bu yöne çekmeye çalışırken aynı zamanda da ticari ilişkiler için önemli olan, verilen sözlerin arkasında durulması gerektiğine de dikkat çekmektedirler. Gelişen sosyal ilişkiler, güven duygusunun ve dolayısıyla müşteri bağlılığını pekiştirici bir etki göstermekle birlikte hiçbir zaman

sürekliliğinin garantisi konumunda değildir. Araştırdığımız firmalar, ticari ilişkiler boyutundaki vaatler gerçekleşmediğinde gelişmiş sosyal ilişkilerin, ancak önem derecesi düşük durumlarda kapatıcı özelliği olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu sebepten dolayı müşteri için önem derecesi yüksek değerlerin satıcı tarafından, ilişkilerin gelişim sürecinde kavranılması gerektiği ve bu değerlerden asla ödün verilmeyerek müşteri memnuniyetinin sağlanabileceğini belirtmektedirler.

Müşterilerinin güvenlerini bu yöntemlere sağlamayı ve korumayı düşünen firmalar, müşterilerinin güvenini ne ölçüde kazandıklarına dair ölçümü sadece müşterileri ile ne kadar süredir çalıştıkları ve artan satış ciroları ile değerlendirebildiklerini belirtmektedirler.

6.7.3.İlişkilerin Yönetimi

Müşteri ilişkilerinin gelişimi ve yönetimi iç içe ilerleyen bir süreçtir. Müşteri ilişkileri yönetimi potansiyel müşteri ile gerçekleştirilen ilk temasla birlikte fiilen başlamış olur. İlişkilerin yönetimi olarak başlıklandırılan araştırmanın bu bölümünde, görüşülen firmaların müşterileri ile kurmuş oldukları ilişkileri ne şekilde yönlendirmeye çalıştıkları incelenmektedir.

6.7.3.1.Rakiplerin Müşterileriyle Olan İlişkileri

Firmalara müşteri ilişkilerini ne şekilde yönlendirmeyi hedeflediklerine yönelik sorulan ilk soru, kendilerine rakip olarak gördükleri sektördeki firmaların müşterileriyle olan ilişkilerini de araştırıp kendi ilişkileriyle kıyasladıkları yönünde cevaplanmaktadır. Rakip firmaların ilişkilerini araştırırken kullanılan yöntem olarak da pazardaki müşterilere sık sık yapılan periyodik ziyaretler gösterilmektedir. Bu ziyaretler sırasında müşteriyle gerçekleştirilen görüşmelerde rakip firmaların yaklaşımlarıyla ilgili ipuçları elde edilmeye çalışılmaktadır. Rakiplerin hangi müşteri gruplarına ne sıklıkla ziyaretlerde bulunduğu, hangi şartlarla çalışma teklifleri sunduğu ve kendilerinden farklı olarak sunulan ürün ve hizmet özellikleri olup olmadığı gibi kritik verilere ulaşmayı hedeflemektedirler. Buradan elde edilen veri ve ipuçlarını kullanarak firmalar, mevcut ve potansiyel müşterileri ile olan ilişkilerini ne yönde şekillendireceklerine karar vermektedirler. Burada dikkat çeken bir konu da, rakiplerle ilgili yapılan araştırmalar sırasında bile müşterilerle olan ilişkilerin kullanılıyor olmasıdır.

6.7.3.2.Müşterilerin İstek ve İhtiyaçları

Görüştiğimiz firmalar bir taraftan rakiplerinin yaklaşımları ile ilgili bilgi toplarken diğer taraftan da müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarının ne yönde ve ne şekilde değiştiği konusunda da kaygılar taşımaktalar. Çünkü müşterilerinin değişimini fark edemedikleri durumların sonucunda, müşterilerinin ihtiyaçların karşılanması konusunda tatmin problemi yaşayacağı ve bunu gidermek için de rakip firmalarla çalışmaya başlayacağı gerçeğinin farkındalar. Bu durum mevcut müşteriler göz önüne alındığında dezavantaj olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan ise, potansiyel müşteriler göz önüne alındığında, eğer mevcut tedarikçilerinin ihtiyaçlarını karşılayamaz duruma geldiği zaman, hazırlıklı olunması halinde, potansiyel müşteriye aktif müşteri haline dönüştürmek mümkün olacaktır. Bu durumda rakiplerin ve müşterilerin eş zamanlı olarak takip edilmesinin önemi ortaya çıkmaktadır.

6.7.3.3.Müşteri Grupları

Müşterilerle olan ilişkilerin yönetilmesinde, müşterileri sahip oldukları değere göre gruplandırma yoluyla, farklı gruplara farklı yaklaşımlar uygulandığı ortaya çıkmaktadır. Müşterinin değerini belirleyen faktörler olarak da alım miktarı, potansiyel alım miktarı, kısa vadede gerçekleştirilen düzenli ödeme ve güvenilirlik kavramları ön plandadır. Tüm bu faktörleri bir arada bulunduran müşteri en değerli müşteri grubuna dahil edilmektedir. Bu durumda faktörlerden sadece birine sahip müşteri değer olarak düşük seviyeye sahiptir. Görüşmüş olduğumuz firmalar, kendileri için yüksek değere sahip müşterilerine fiyat, teslimatta öncelik, tatil günleri hizmet verme ve daha sık ziyaretler gerçekleştirme gibi ayrıcalıklar sunduklarını belirtmektedirler. Ayrıca bu gruba dahil müşterilerine ve yetkililerine ait kuruluş günü, doğum günü, evlilik yıldönümü gibi özel bilgileri de ellerinde tutmakta ve bu zamanlarda çeşitli hediye, kutlama mesajları ve promosyon ürünleri ile müşterilerine ufak jestler yapmaktadırlar. Bu sayede yüksek değere sahip müşterilerle olan ilişkileri de daha sıkı hale getirmeyi hedeflemektedirler.

6.7.3.4.Müşteri Şikayetleri Yönetimi

Araştırdığımız firmalar müşterileri ile işbirliği içerisinde yürüttükleri ürün geliştirme ve tasarımı çalışmalarında da değeri yüksek müşterilerle çalışırken daha özenli ve dikkatli olmaya çaba sarf ettiklerini dile getirmektedirler. Çünkü yüksek değere sahip

bir müşteriye kaybetmenin oluşturacağı maliyetin ve kendi işletmelerine vereceği hasarın, özellikle KOBİ' ler için, göğüslenmesi zor durumlar doğurabileceğinin bilincindedir.

Firma yetkilileri ve satış temsilcileri müşterilerle olan ticari ilişkilerdeki sorunları oluşmadan önce algılayıp çözebilmek için yukarıda değinilen aktivitelerin dışında detaylara dikkat edildiğinin altını çizmektedirler. Oluşabilecek sorunlara ait ipuçlarının müşteri ile gerçekleştirilen sipariş, alım sözleşmeleri gibi metinlerde yer alan detaylarda gizli olabileceği gibi müşterilerle yürütülen ilişkilerdeki detaylarda da yer alabileceği belirtilmektedir. Bu sebeplerden dolayı müşterilerle gerçekleştirilen sözleşmelerde detaylar üzerinde de karşılıklı olarak görüş birliğine varılmaya çalışılmaktadır. Ayrıca müşterilerin davranışlarındaki değişimler ve farklılıklar da analiz edilerek sebepleri ve çözümleri bulunmaya çalışılmaktadır.

Sorunların oluşmadan giderilmesi noktasında ürün ve hizmetlerin müşterilerin ihtiyaçlarını tam olarak karşılıyor olması da önemlidir. Görüştüğümüz firmalar, müşterilerinin ihtiyaçlarının algılanmasının müşteri ile gerçekleştirilen ilk temas süreciyle başladığını ve gelişen ilişkilerle birlikte ihtiyaçların tam anlamıyla kavranıldığını belirtmektedirler. Müşteri tarafından ürün ve hizmetten beklenen faydaların karşılanmasıyla ilgili sorunların önceden sezilmesi ise, ürün geliştirme ve tasarımı sırasında gerçekleşmektedir. Bu aşamada müşteriler ile işbirliği yapılıyor olması en optimal ürün ve hizmetin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

Tüm bu önlemlere rağmen yine de ürünlerin kalitesi ve özellikleri ile ilgili sorunlar olduğunda, görüştüğümüz firmalar sorunlu ürünleri en kısa zamanda yenileri ile değiştirdiklerini belirtmektedirler. Firmalardan büyük bir çoğunluğu bu süreyi kesin bir zaman dilimiyle kısıtlamayıp en kısa süre olarak tanımlarken; bu süreyi 24 saat olarak belirten firmalar da olmuştur. Kesin süre belirtmeyen firmalar bunun sebebi olarak ürün çeşitliliklerinin fazla olduğunu ve ürünlerinin özelliklerine göre farklı üretim zamanlarına sahip olduğunu belirtmektedirler. 24 saat gibi kesin bir zaman dilimi belirten firmaların ise genellikle kısa sürede üretilebilen ürün yelpazesine sahip oldukları ya da belirli oranlarda stokla çalışan firmalar oldukları ortaya çıkmaktadır. Görüştüğümüz tüm firmalar bu tarz sorunlarla çok nadiren karşılaştıklarını belirtmekle birlikte, müşteriye önceden verilmiş olan kesin bir zaman dilimi bilgisinin, yerine getirilmesi durumunda müşteri üzerinde güven

sağalamaya etkisi bakımından değerlendirildiğinde daha avantajlı olduğu konusunda hem fikirler.

6.7.3.5.Rakiplere Göre Pazardaki Konum

Araştırmamızda yer alan tüm firmalar ürünlerinin ve hizmetlerinin fiyat ve kalite unsurlarını rakiplerini de göz önüne alarak değerlendirdiklerinde, seçmiş oldukları hedef pazarlarda avantajlı ya da en azından rakipleriyle eşit şartlarda olduklarını belirtmektedirler. Ürün ve hizmetteki kalite artışının fiyata da direkt olarak doğru orantılı olarak etki etmekte olduğunu belirtmektedirler. Fakat bu noktada sunulan ürün ve hizmetin kalitesi müşterilerin satınalma davranışlarında olumlu bir etki yaratıyorsa ve bu durumda satış miktarlarında yaşanan artış birim maliyette düşüşe sebep olmasıyla denge oluşturulabildiğinin de altını çizmektedirler. Bu durumda firmalar denge noktasına ulaşabilmek için tüm müşterilerine yüksek kalitede ürünü uygun fiyatta sunabilme çabası üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Bu çabayı destekleyen unsur olarak da müşterilerle geliştirilen ilişkiler ortaya çıkmaktadır. Müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi sayesinde müşterilerin üründen bekledikleri optimum fayda, kalite ve fiyat belirlenerek, çalışmalar bu yönde sürdürülmektedir.

Yüksek değere sahip müşterilere sunulan fiyat, teslimatta öncelik ve tatil günleri hizmet verme gibi ayrıcalıklar dışında ayrıca, müşterinin içinde yer aldığı gruba bakılmaksızın; mesela yıllık, altı aylık gibi belirli periyotlarla alım garantisi veren müşterilere ekstra ıskonto uygulamaları da yapılmaktadır. Bu ıskonto uygulaması anlaşmada yer alan zaman dilimi süresince geçerli olup tüm müşterilere eşit oranlarda uygulanmaya çalışılmaktadır. Görüştüğümüz firmaların tümü bu uygulamayı kullanmakta olduklarını, bunun dışında ülkemizde yüksek enflasyon değerlerinin görüldüğü dönemlerde de kısa vadede ödeme yapan firmalar için de ıskonto oranlarının uygulandığını belirtmektedirler. Fakat günümüzde enflasyon değerlerinin tek hanelere inmesi sebebiyle vadeden kaynaklanan ıskonto oranlarının önemini yitirdiğini ve bu oranların zaten ürün fiyatlarının içerisinde eritildiğini vurgulamaktadırlar.

6.7.3.6.Müşteri İlişkilerinde Başarının Ölçümü

Araştırmamız sırasında görüşmekte olduğumuz firmaların müşteri ilişkilerinde ne derecede başarılı olduklarını ölçebilmeyi hedefleyen bir sorumuzda, firmaların

portföylerinde yer alan müşteri sayılarını ticari ilişkilerinin sürelerine göre gruplamalarını istedik. Elde ettiğimiz sonuçlar Tablo 6.3’ de sunulmaktadır:

Tablo 6.3. Firmaların Müşteri Portföyleri

	FİRMA 1		FİRMA 2		FİRMA 3		FİRMA 4		FİRMA 5		FİRMA 6		FİRMA 7		FİRMA 8		FİRMA 9	
	Müşteri Adedi (MA.)	Oranı (%)	MA.	Oranı (%)	MA.	Oranı (%)	MA.	Oranı (%)	MA.	Oranı (%)	MA.	Oranı (%)	MA.	Oranı (%)	MA.	Oranı (%)	MA.	Oranı (%)
1 yıldan az	62	49%	88	55%	10	21%	24	37%	4	8%	17	14%	8	27%	168	100%	15	16%
1 - 3 yıl arası	45	35%	48	30%	12	25%	20	31%	22	43%	49	39%	20	67%	0	0%	35	36%
3 - 7 yıl arası	20	16%	25	16%	9	19%	13	20%	25	49%	38	30%	2	7%	0	0%	29	30%
7 yıl ve fazlası	0	0%	0	0%	17	35%	8	12%	0	0%	21	17%	0	0%	0	0%	17	18%
TOPLAM	127	100%	161	100%	48	100%	65	100%	51	100%	125	100%	30	100%	168	100%	96	100%

Tablo 6.3’ de yer alan görüşülen firmalar aşağıdaki gibidir;

Firma 1: Bir-Pak Ambalaj San.Tic.Ltd.Şti.

Firma 2: MKB Ambalaj San.Tic.A.Ş.

Firma 3: Feniks Tic.Ltd.Şti.

Firma 4: G-U Yapı Elamanalrı San.Tic.A.Ş.

Firma 5: Prometal San.Tic.Ltd.Şti.

Firma 6: Adının açıklanmasını istemeyen ilaç ve tıbbi malzeme sektöründe faaliyet gösteren bir firma.

Firma 7: Adının açıklanmasını istemeyen ilaç ve tıbbi malzeme sektöründe faaliyet gösteren bir firma.

Firma 8: Adının açıklanmasını istemeyen telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir firma.

Firma 9: Adının açıklanmasını istemeyen inşaat malzemeleri sektöründe faaliyet gösteren bir firma.

Tablo 6.3’ de sunulan verilerden yola çıkarak, ambalaj sektöründe faaliyet göstermekte olan firmaların yeni müşterilerle mevcut müşteri portföyünü genişletmeye çalıştıkları sonucuna varılmaktadır. Sektördeki rekabetin yoğun olması, görüştüğümüz firmaların henüz genç sayılabilecek firmalar olması müşteri sayılarını arttırmaya yönelik çabalarını açıklayıcı sebepler olarak ortaya çıkmaktadır. Ambalaj sektöründeki firmalar yeni müşterilere yönelik pazarlama faaliyetlerini yürütürken,

diğer taraftan da mevcut müşterileriyle olan ilişkilerini geliştirmeye çabalamaktadırlar. Müşteri sayılarının artmasıyla birlikte üretim miktarları da artmaktadır. Üretim miktarlarındaki artış da maliyetlerin azalmasına, böylece firmaların pazarda rekabet gücü yüksek firmalar haline gelmesine yol açmaktadır.

Telekomünikasyon sektöründe faaliyetlerine yeni başlamış olan Firma 8' de de ambalaj sektöründe faaliyet göstermekte olan firmalarla aynı özelliklere sahip bir strateji gözlennmektedir. Bu firma, henüz faaliyetinin ilk yılını doldurmak üzere olduğundan, tamamen saldırgan bir strateji izlemektedir. Hedeflemiş olduğu pazarlardaki müşterilere ulaşp onlarla kurulan ilk temasları mümkün olduğunca ticari ilişkiye dönüştürmeye çabalamaktadır.

Firma 4, Firma5, Firma 6 ise, faaliyetlerini daha uzun süredir sürdürmekte olan firmalar olduklarından müşteri portföyleri oturmuş ve daha az değişken bir seyir izlemektedir. Mevcut müşterileri ile olan ilişkileri üzerinden gelirlerini belirli bir standarda getirerek varlıklarını sürdürmektedirler. Bunun yanında portföylerine yeni müşteriler de katarak hem risklerini azaltmayı hem de gelirlerini arttırmayı hedeflemektedirler.

Kuruluşları açısından bakıldığında, genç olarak nitelendirilen firmalarda yeni müşterilere ayrılan zamanın mevcut müşterilerle olan iletişime ayrılan zamana göre daha fazla olduğu ortaya çıkmaktadır. Sektörlerinde biraz daha uzun süredir faaliyette bulunan firmalarda ise bu durum tersine dönmektedir. Bu firmalar, mevcut müşterileri ile olan ticari ilişkilerinde karlılıklarını üst seviyede tutmaya çabaladıklarından zamanlarının çoğunu mevcut müşterilere ayırmaktadırlar.

6.7.3.7.Müşterilerle Olan İlişkilerin Sona Ermesi

Araştırılan firmaların müşterileri ile olan ilişkilerinin sona erme sebebi olarak ortak nedenler ortaya çıkmaktadır. En önemli neden olarak tüm firmalar fiyat faktörünü öne sürmektedirler. Her ne kadar fiyat-ürün ve hizmet skalasında iddialı olduklarını ifade etseler de; zaman zaman müşterilerinin sadece fiyat faktörünün düşüklüğü cazibesine kapılarak başka firmalarla çalışmayı deneyebildiklerini belirtmektedirler. Fiyat faktörünün yanı sıra, müşteri ihtiyaçlarının üretim kabiliyeti açısından karşılanamaz hale gelmesi, müşterilerin faaliyetlerini coğrafi bakımdan uzak bölgelere taşımaları ya da faaliyetlerine son vermeleri de diğer sebepler olarak sıralanmaktadır.

7.SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Tezin hazırlanışı ve saha çalışmasının uygulanışı sırasında, Türkiye şartlarında endüstriyel pazarlarda faaliyet göstermekte olan KOBİ' lerin müşterilerine bakış açılarından yola çıkarak, müşterileriyle olan ilişkilerini nasıl kurduklarını, geliştirdiklerini ve yönettiklerini analiz etmek hedeflenmiştir.

Gerçekleştirilen analizlerden, KOBİ' lerin müşteriye önem ve değer verdiği; müşteri ilişkileri yönetimi kavramına aşina oldukları ortaya çıkmaktadır. KOBİ' lerin organizasyonel yapılarında hiyerarşiden mümkün olduğunca kaçtıkları ve yapılarını az katmanlı ve sade olarak oluşturdukları belirlenmiştir. Bu yapıda firma sahibinin, aynı zamanda KOBİ' nin üst düzey yöneticisi konumunda bulunduğu ve mümkün olduğunca tüm birimleri doğrudan kendisine bağlamak suretiyle kontrolü elinde tutmayı hedeflediği ortaya çıkmaktadır.

KOBİ' lerin, Türkiye' de özellikle finansman olmak üzere, teknolojik, altyapı ve insan kaynakları yetersizliği sorunları vardır. Finansman sorunu, diğer sorunları tetikleyici konumdadır. Finansman sorununu bir nebze olsun çözümlleyen bilen firmalar, diğer sorunlara da çözüm üretebilmektedirler.

Analizler sırasında KOBİ' lerin hedef pazar seçimi konusunda yukarıda bahsettiğimiz sorunlardan olumsuz yönde etkilendikleri sonucuna varılmaktadır. Yeterli finansman, teknoloji ve insan kaynakları olmadıklarından hedef pazar seçimi sırasında bu üç kısıtın elverdiği çerçevede hareket edebildikleri ve hedefler belirlemek zorunda kaldıkları ortaya çıkmaktadır.

Kuruluş yeri seçimi konusunda tamamen müşteriye yakınlığın en önemli etken olduğu belirlenmiştir. Müşteriye yakın olmak, müşteri üzerindeki etkinliğin artırılmasına yardımcı bir unsur olarak görülmektedir. Firmanın faaliyet yerini belirleyen diğer faktörler olarak, önem derecesine göre, hammaddeye ve insan kaynağına yakınlık sıralanmaktadır.

KOBİ' lerde, müşterilerle olan ilişkilerin başlangıç aşamasında etkin rol üstlenen tarafın KOBİ' ler olduğu sonucu çıkmaktadır. İlişkilerin başlamasında en etkin

faktörler fiyat ve kalite olurken; ilişkinin gelişmesinde ve yönetilmesinde en önemli faktör olarak güven ve tatmin kavramları rol oynamaktadır.

Analizlerden elde edilen sonuçlardan biri olarak, firmalar arasındaki ticari ilişkinin seviyesi arttıkça güvenin oluşması için gerekli olan kriterlere verilen önemin derecesi de artmaktadır. Bununla birlikte güvenin artmasıyla birlikte, ürünün fiyatı ilişkideki önemini kaybetmektedir. Fakat fiyatın önemini yitirmesi, sınırsız bir esnekliğe sahip olduğu anlamını taşımamaktadır. Ticari ilişkilerin yürütülmesinde ekonomik dengeler esastır.

Bu firmalarla yapılan görüşmelerden elde edilen bir diğer ortak nokta ise kuruluş şekilleridir. Ambalaj ve telekomünikasyon sektöründe görüşülen firmalar, yeni birer firma olarak ortaya çıkmadan önce firma ortaklarının sektörün lider firmalarında yönetici olarak görev aldıklarını belirtmektedirler. Yönetici olarak çalışırken sektörü, pazarları, ürünleri ve müşteri isteklerini yakından analiz ettiklerini ve kendilerini bu yönde geliştirdiklerini ifade etmektedirler. Yeterli sermaye, tecrübe ve bilgi birikimlerine sahip olduklarına inandıkları anda da kendi firmalarını kurarak sektörlerinde faaliyet gösterme kararı aldıklarını belirttikler.

Görüşülen diğer firmalarda da benzer kuruluş hikayeleri dile getirilmektedir. Uzun yıllardır faaliyet gösteren firmalarda ise iş ikinci nesillere intikal etmektedir. İşin başına geçen ikinci nesil de bu aşamaya gelene kadar, eğitimlerini bu yönde gerçekleştirmekte ve belirli bir süre de farklı pozisyonlarda görev alarak ürün, sektör, pazar ve müşteriler hakkında tecrübe kazanmaktadır.

Buradan çıkarılabilecek sonuç ise, KOBİ' ler de girişimci olarak karşımıza çıkan firma sahip ve ortaklarının faaliyet alanları hakkında daha önceden edinilmiş derin bir bilgi birikimi ve tecrübeleri olduğu yönündedir.

Görüşülen firmalar, yukarıda belirtilen kuruluş özelliklerinde dolayı portföylerinde yer alan bazı müşterilerine henüz kurulmadan sahip durumda olduklarını belirtmektedirler. Firma ortaklarının daha önce görev aldıkları firmalarında ilişkide bulundukları müşterileri yeni kurulan kendi firmalarına taşıdıkları gözlenmektedir. Hatta görüşülen firmalardan ambalaj sektöründe faaliyet göstermekte olan bir KOBİ'nin yöneticisi, bu müşterilerin kendi kuracakları firmayla çalışma sözünün alınmasından sonra firma kurma kararı aldıklarını da belirtmektedir. Bu sözün

alınmasında da müşteri ile kurulmuş olan bireysel ilişkilerin rolünün önemi ortaya çıkmaktadır.

Yine benzer şekilde, bir başka ambalaj sektöründe faaliyet gösteren firmanın satış ve pazarlama müdürü olarak görev yapan yöneticisi, firmalarının sahiplerinin bu firmayı kurmadan önce aynı sektörde faaliyet göstermekte olan bir firmada işçi olarak çalıştığını belirtmektedir. Zaman içerisinde işi öğrenen ve müşterilerle ilişkilerini geliştiren bu kişi, birkaç müşteri ile anlaşarak küçük bir imalathanede sadece o müşterilere hizmet vermek suretiyle bu noktalara geldiğinin altını çizmektedir. Müşterilerle kurulmuş olan ilişkilerin sonuçlarından biri olarak da KOBİ' nin kendisi doğmaktadır.

KOBİ' lerin kuruluşlarında, sahiplerinin kendilerini geliştirmelerinde, hedef pazar belirlemede, organizasyonel yapılarını oluşturmada, pazarlama ve satış başta olmak üzere faaliyetlerini sürdürüş biçimlerinde müşteri ve müşteri ilişkileri kavramlarının yeri ve önemi önceki paragraflarda belirtilmişti. Endüstriyel pazarlarda faaliyet göstermekte olan KOBİ' ler üzerinde gerçekleştirmiş olduğum araştırmanın sonunda, bundan sonraki araştırmalara temel teşkil etmesi amacıyla, müşteri ilişkileri yönetimi ve ilişki pazarlaması kavramlarının KOBİ' ler için aslında bir pazarlama stratejisinden öte, tamamen varlıklarını sürdürebilmekleri için içgüdüsel olarak ortaya çıkmakta olan bir davranış ve yaşayış biçimi olduğu yargısına varılmaktadır. KOBİ' lerin bu davranış tarzıyla hareket ediyor olmasına da firma sahibi girişimcilerin firmalarını yaşatma kaygıları sebep olmaktadır.

KAYNAKLAR

- Ağbal, N.**, 2002. Küreselleşmenin Türkiye’ deki KOBİ’ lerin Pazarlama Fonksiyonu Üzerine Etkileri, Ankara.
- Alpagun, O.**, 1988. Küçük İşletmeler, Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi, KTÜ Yayıncılık, Trabzon.
- Alpagun, O.**, 1991. Türkiye’ de Esnaf, Sanatkar ve Küçük Sanayinin Gelişimi İçin Sosyo-Ekonomik Ve Yasal Şartların Değerlendirilmesi, Tes-Ar Yayıncılık, No:1, Ankara.
- Altıntaş, M. H.**, 2000. Tüketici Davranışları, Müşteri Tatmininden Müşteri Değerine, Alfa Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Andersen, E. ve Weiltz, B.**, 1989. Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads, *Marketing Science*, Volume:8.
- Anderson, J. J. ve Narus, J. A.**,1998. Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value, Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Arslan, İ. K.**, 1994/2. KOBİ’ lerin Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları.
- Bağrıaçık, A.**, 1991. Başka Ülkelerle Karşılaştırmalı Olarak Türkiye’ de Küçük ve Orta Boy Firmalar, *KOBİ’ lerin Sorunları Sempozyumu*, İSO Yayınları, No:5, Mayıs.
- Baykal, O. ve Gülmez, İ.**, 1988. KOBİ’ ler için Pazarlama, MPM Yayınları, No:368, Ankara.
- Bee, F.&R.**, 1995. Customer Care, Institute of Personel and Development Boks Series, London.
- Berry, L. ve Parasuraman, A.**, 1992. Marketing Services, The Free Pres, New York.
- Bıçakçı, İ.**, 1998. İletişim ve Halkla İlişkiler, Eleştirel Bir Yaklaşım, MediaCat Yayınları, Ankara.
- Buckles, T. A. ve Ronchetto, J.R.Jr.**, 1996. Examining an Industrial Buyer’s Purchasing Linkages: A Network Model and Analysis of Organizational Buying Workflow, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Volume:11, Winter.
- Bucklin, L. P. ve Sebgupta, S.**, 1993. Organizing Successful Co-Marketing Alliances, *Journal of Marketing*, Volume:57, April.
- Buttle, F.**, 1996. Relationship Marketing (Theory and Practice), Paul Chapman Publishing Ltd., London.

- Buvik, A. ve George, J.**, 2000. When does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships!, *Journal of Marketing*, Volume:64, October.
- Can, H., Doğan, T. ve Yaşar, D.A.**, 1998. Genel İşletmecilik Bilgileri, Siyasal Kitabevi, 9. Baskı, Ankara.
- Chetty, S.K. ve Wilson, H.**, 2003. Collaborating with Competitors to Acquire Resources, *International Business Review*, Volume:12.
- Christopher, M., Payne, A. ve Ballantyne, D.**, 1993. Relationship Marketing, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford.
- Comer, J., O’Keefe, R.D. ve Chilenkas, A.**, 1990. Technology Transfer from Government Laboratories to Industrial Markets, *Industrial Marketing Management*, Volume:19, January.
- Demir, N., Birbil, D., Atalay, N. ve Yıldırım, Ş.**, 2000. Pazarlama Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Küçük ve Orta Boy İşletmeler, MPM Yayınları, No: 633, Ankara.
- Dwyer, F.R. ve Schurr, P.H.**, 1987. Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, Volume:51, April.
- Erdil, S.**, 2001. Farklı Pazar Koşullarında Kanal Seçiminin Önemi ve Türkiye’ de Küçük Ev Aletlerinin Dağıtım Kanalı Seçimi Üzerine Yapılan Bir Pilot Uygulama, 6. *Ulusal Pazarlama Kongresi*, Erzurum.
- Fournier, S., Dobscha, S. ve Mick, D.G.**, 1998. Preventing Premature Death of Relationship Marketing, *Harvard Business Review*, Volume:76, January-February.
- Fox, H.W. ve Rink, D.**, 1978. Purchasing’s Role Across Life Cycle, *Industrial Marketing Management*, Volume:7, June.
- Geok-Thenk, L., Goh, M. ve Shua, S.L.**, 1999. Purchase Related Factors and Buying Center Structure, *Industrial Marketing Management*, Volume:28.
- Goldenberg, B.**, 2000. The Ten Critical Success Factors for Effective CRM Automation *Konulu Sunum Notları*.
- Gordon, M.E., McKeage, K. ve Fox, M.A.**, 1998. Relationship Marketing Effectiveness: The Role of Involvement, *Journal of Psychology & Marketing*, Volume:15, August.
- Grayson, K. ve Ambler, T.**, 1999. The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing Services, *Journal of Marketing Research*, Volume:36, February.
- Gronross, C.**, 1995. Relationship Marketing: The Strategy Continuum, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume :23, October.
- Gruen, T.**, 1995. The Outcome Set of Relationship Marketing in Industrial Markets, *International Business Review*, Volume:4.
- Güldür, G.**, 2001. 4 Temel Bileşeni ile CRM” *Sunum Notları*, www.crminturkey.org.

- Günoğur, H.**, 2001. Avrupa Topluluğu' nda ve Türkiye' de Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler, *Durum Euroscope*.
- Güreş, N.**, 2000. Banka Hizmetlerinde İlişki Pazarlaması, *Doktora Tezi*, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Hsieh, Y., Lin, N.P. ve Chiu, H.C.**, 2002. Virtual Factory and Releationship Marketing- A case Study of a Taiwan Semiconductor Manufacturing Company, *Internal Journal of Information Management*.
- Hoffmann, W.H.ve Schlosser, R.**, 2001. Success Factor of Strategic Alliances in Small and Medium Sized Enterprises: An Emprical Survey, *Long Range Planning*, Volume:34, Issue:3.
- Jonston, W.J. ve Bonoma, T.V.**, 1981. The Buying Center: Structure and Interaction Patterns, *Journal of Marketing*, Volume: 45, Summer.
- Juttner, U. ve Peck, H.**, 1998. Investigate Corporote Strategies for Supplier Management in Retailing Companies, *Journal of Strategic Marketing*, Volume:6, September.
- KALDER Uzmanlık Grubu**, 2000. Müşteri Memnuniyeti Yönetimi, *Kalder Yayınları* No:31, İstanbul.
- Kalwani, M.U. ve Narayandas, N.**, 1995. Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?, *Journal of Marketing*, Volume:59, January.
- Karagöz, Ö.**, 2001. Müşteri Hizmetlerinin Sınırları Değişiyor, *BT Haber*.
http://www.bthaber.net/270/menu_isdunyasi_01.htm
- Kargül, İ.D.**, 1997. Türkiye' de KOBİ' lerin Yönetim Sorunları ve Çözümleri, İTO Yayınları, No:47, İstanbul.
- Kırım, A.**, 2001. Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kothandaraman,P ve Wilson, D.T.**, 2000. Implementing Releationship Strategy, *Industrial Marketing Management*, Volume:29.
- Kotler, P.**, 2000. Marketing Management, Millenium Edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Küyük, Y.**, 1998. Yan Sanayi Ana Firma Entegrasyonu Yoluyla Pazar Payının Büyütülmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Macintosh, G. ve Gentry, J.W.**, 1995. Cognitive Process Differences Between Discrete and Releation Exchange, *International Business Review*, Volume:4.
- Masurel, E. ve Janszen, R.**, 1998. The Releationship Between SME Cooperation and Marketing Concentration: Evidence From Small Retailers in the Netherlands, *Journal of Small Business Management*, April.
- Mattson, M.R.**, 1988. How to Determine the Composition and Influence of a Buying Center, *Industrial Marketing Management*, Volume:17.
- Morgan, R.M. ve Hunt, S.D.**, 1994. Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, Volume:58, July.

- Moriarty, R.T. ve Bateson, J.**, 1982. Exploring Complex Decision Making Units: A New Approach, *Journal of Marketing Research*, Volume:19, May.
- Morris, M.H.**, 1992. Industrial and Organizational Marketing, MacMillan Publishing Company, NewYork.
- Mucuk, İ.**, 1999. Pazarlama İlkeleri, Eren Ofset-Der Yayıncılık, 10. Baskı.
- Müftüoğlu, T.**, 1993. Türkiye’ de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Sorunlar, Öneriler, Desen Ofset A.Ş., 3. Baskı, Ankara.
- Nauman, E., Douglas, J.L. ve Stan, S.**, 1992. Determining Buying Center Size, *Industrial Marketing Management*, Volume:21.
- Odabaşı, Y.**, 1996. Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejisi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:908, Eskişehir.
- Özcan, M.**, 1996. KOBİ’ lerde Pazarlama, Ekin Kitabevi Yayıncılık, 1. Baskı, Bursa.
- Özgener, Ş.**, 2000. Küresel Rekabet Ortamında KOBİ’ lerin Yeniden Yapılanması, *TM Dış Ticaret Dergisi*, Yıl:5, Sayı:17, Ankara, Nisan.
- Özevren, M.**, 1997. Toplam Kalite Yönetimi, Temel Kavramlar ve Uygulamalar, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Palmer, A.J.**, 1995. Releationship Marketing: Local Implementation of a Universal Concept, *International Business Reveiw*, Volume:4, September.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. ve Berry, L.**, 1994. Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: An Assessment of a Reassessment, *Journal of ;Marketing*, Volume:58, April.
- Payne, A., Christopher, M., Clarck, M. ve Peck, H.**, 1999. Releationship Marketing for Competitive Advantage Winning and Keeping Customers, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Peppers, D. ve Rogers, M.**, 1999. Enterprise One to One, Tools for Competing in The Interactive Age, Amerika Birleşik Devletleri, Currency and Double Day.
- Piercy, N.F.**, 1998. Barriers to Implementing Relationship Marketing: Analyzing the Internal Market-Place, *Journal of Strategic Marketing*, Volume:6, September.
- Piercy, N.F. ve Morgan, R.M.**, 1991. Internal Marketing: The Missing Half of the Marketing Programme, *Long-Range Planning*, Volume:24, April.
- Polat, C.**, 1998. Müşteri Velinimetir, *Power*, Nisan.
- Reeder, R.R., Brierty, E. ve Eckles, R.W.**, 1998. Business Marketing, Prentice Hall, Inc., New Jersey.
- Reeder, R.R., Brierty, E. ve Reeder, B.H.**, 1991. Industrial Marketing, Prentice Hall International Editions, Second Edition, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Rowe, G.W. ve Barnes, J.G.**, 1998. Releatinship Marketing and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Market Focused Management*, Volume:2, July.

- Sanzo, M.J., Santos, M.L., Vanquez, R. ve Alvarez, L.I.,** 2002. The Effect of Marketing Orientation on Buyer-Seller Relationship Satisfaction, *Industrial Marketing Management*.
- Saren, M.J. ve Tzokas, N.Z.,** 1998. Some Dangerous Axioms of Relationship Marketing, *Journal of Strategic Marketing*, Volume:6, September.
- Samiee, S. ve Walters, P.G.,** 2003. Relationships Marketing in an International Context: A Literature Review, *International Business Review*, Volume:12.
- Sariaslan, H.,** 1996. Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Boy İşletmeler (İmalat Sanayi İşletmelerinde Sorunlar ve Yeni Stratejiler), TOBB Yayıncılık, Ankara.
- Schultz, R.J., Evans, K.R. ve Good, D.J.,** 1999. Intercultural Interaction Strategies and Relationship Selling in Industrial Marketing, *Industrial Marketing Management*, Volume:28.
- Sheth, J.N. ve Parvatiyar, A.,** 1995. The Evolution of Relationship Marketing, *International Business Review*, Volume:4.
- Sheth, J.N. ve Parvatiyar, A.,** 2000. Hand Book of Relationship Marketing, Amerika Birleşik Devletleri, Sage Publications.
- Sheth, J.N. ve Sisodia, R.S.,** 1995a. Feeling the Heat 1, *Marketing Management*, Volume:4., Summer.
- Sheth, J.N. ve Sisodia, R.S.,** 1995b. Feeling the Heat 1, *Marketing Management*, Volume:4, Winter.
- Spekman, R.E. ve Stern, L.W.,** 1979. Enviromental Uncertanity and Buying Group Structure: An Emprical Structure, *Journal of Marketing*, Volume:43, Spring.
- Spirojanant, S. ve Thirkell, P.C.,** 1998. Releationship Marketing and Its Synergy With Web-Based Technologiwes, *Journal of Market Focused Management*, Volume:3, January.
- Steckel, R. ve Simons, R.,** 1992. Doing Best By Doing Good: How to Use Public-Purpose Partnerships to Boost Corporate Profits and Benefit Your Community, *European Journal of Marketing*, Volume:26, June.
- Şahin, A.,** 2000. Endüstriyel Malların Pazarlamasında Alıcı ile Satıcı Arasındaki Güven İlişkisinin İlişki Pazarlaması Ekseninde Analizi, *Doktora Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Tiryaki, M.,** 1991. Gıda Piyasasında Perakendeci-Toptancı İlişkilerinin İncelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, İTÜ, İstanbul.
- Van Der Most, G.,** 1976. Purchasing Process: Researching Influences is Basic to Marketing Planning, *Industrial Marketing*, Volume:61.
- Ventura, K.F. ve Savaşçı, İ.,** 2001. İlişkisel Pazarlamanın Üniversite Öğrencilerinin Hizmet Algılamaları Üzerindeki Etkisi, 6. *Ulusal Pazarlama Kongresi*, Erzurum.
- Webster, F.E.Jr.,** 1991. Industrial Marketing Strategy, Third Edition, America.

Webster, F.E.Jr., 1992. The Changing Role of Marketing in the Corporation, *Journal of Marketing*, Volume:56, October.

Webster, F.E.Jr. ve Wind, Y., 1972. Organizational Buying Behaviour, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Willenborg, G.B.W., 1999. Relationship Marketing and Consumers: A Social Dilemmas Approach, *Journal of Market Focus Management*, Volume:13, July.

www.crminturkey.org (Erişim tarihleri; 16.02.2006)

www.kosgeb.gov.tr (Erişim tarihleri; 22.03.2006)

Yelkikalan, N. ve Kalmış, H., 2001. KOBİ' lerde Verimlilik Yönelimli Yeniden Yapılandırma Stratejileri, *1. Orta Anadolu Kongresi*, KOBİ' lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, Nevşehir.

Yücel, A., 1998. KOBİ' lerde Pazarlama Sorunları ve Denizli' de Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

Ziglar, Z., 1999. Ziglar' ın Satış Yöntemleri, Çeviren: Selim Yeniçeri, Beyaz Yayınları, İstanbul.

EKLER

EK-1: Yüz Yüze Görüşmede Kullanılan Mülakat Soruları

EK-2: Görüşülen Kişilerin Listesi

EK: YÜZ YÜZE GÖRÜŞMEDE KULLANILAN MÜLAKAT SORULARI

- 1) Firmanızın toplam çalışan sayısı kaçtır?
- 2) Firmanızın satış ve pazarlama departmanlarında çalışan sayısı kaçtır?
- 3) Firmanızın satınalma departmanında çalışan sayısı kaçtır?
- 4) Firmanızın ve rakiplerinizin pazar payları nedir? Pazarda rekabet eden toplam firma sayısı nedir?
- 5) Müşteri sizin için ne demektir? Tanımını yapınız.
- 6) Sizce müşterilerinizin sizi seçmesindeki en önemli 5 etkeni sıralayarak belirtiniz
- 7) Müşterilere ulaşmayı arzuladığınız “hedef pazar”ı nasıl tanımlıyor ve belirliyorsunuz?
- 8) Hedeflediğiniz pazarda rakiplerinize göre farklı algılanmak için ürünlerinizi / hizmetlerinizi ya da firmanızı nasıl konumlandırıyorsunuz?
- 9) Müşterilerinizle olan ticari ilişkilerinizin başlamasında ve gelişmesinde etkin rol oynayan taraf genellikle firmanız mı yoksa müşteriniz mi olur?
- 10) İlişkinin başlamasında, müşteriler tarafından seçilmeniz söz konusu ise; hangi temel özellikleriniz / yetkinlikleriniz açısından bunun gerçekleştiğini düşünüyorsunuz?
- 11) İlişkinin başlamasında müşteriyi sizin seçmeniz söz konusu ise, müşterilerinizin hangi temel özellikleri / yetkinlikleri sürecin bu şekilde başlamasına sebep olduğunu düşünüyorsunuz?
- 12) Müşterilerle ilk temas kurulduktan sonra bunun ticari ilişki boyutuna taşınma yüzdesi nedir? Kısaca ilk temastan ticari ilişki boyutuna ulaşana kadar geçen süreci özetleyiniz.
- 13) İşletmeniz rakip işletmelerin müşterileriyle olan ilişkilerini araştırıp kendisininkiyle kıyaslıyor mu?
- 14) İşletmenizin misyon ve vizyonu nedir?
- 15) Müşterilerinizin size güvenmesi için neler yapıyorsunuz? Bu çabalar müşterilerinizin size güvenmesini sağlıyor mu? Bu konuda kullanmakta olduğunuz herhangi bir ölçüm / değerlendirme yönteminiz varsa açıklayınız.
- 16) “Müşterim ne istiyor?” ve “Müşterim tam olarak hangi yönde ve ne şekilde değişiyor?” soruları sizin için ne ifade ediyor?

- 17) Müşterilerinizin hangilerinin sizin için daha değerli olduğunu hesaplayabiliyor musunuz? “hedef pazar”ınızı belirlerken herhangi bir şekilde müşterileri gruplandırıyor musunuz? Buna göre ne şekilde farklı müşteri grupları söz konusu olmaktadır? Bu gruplamayı yapmaktaki temel amaçlarınız nelerdir?
- 18) Sizin için daha değerli olan müşterilerinize herhangi bir ayrıcalık sağlıyor musunuz? Örnek vererek açıkla mısınız?
- 19) Müşterilerinizle ticari ilişkileriniz ortalama süresi ne kadardır?
- 20) Ürünlerinizin üretim aşamasından müşteriye satışı ve satış sonrasında da kapsayan süreçte, müşterilerinizle hangi konularda işbirliği yapmaktasınız?
- 21) Müşterileriniz ürünleriniz ve/veya hizmetleriniz hakkında ne sıklıkta şikayette bulunuyor? Bu şikayetlere ne şekilde cevap veriyorsunuz? Ayrıca, bu şikayetler bir önceki soruda belirtilen işbirliği sürecine nasıl girdi olarak dönüyor?
- 22) Müşterileriniz ürünleriniz ve/veya hizmetleriniz hakkında ne sıklıkta yenilik talebinde bulunuyor? Bu taleplere nasıl karşılık veriyorsunuz?
- 23) Firma yetkilileri/satış temsilcileri ticari ilişkilerinizdeki sorunları oluşmadan önce çözmek için ne çeşit çabalar gösterirler ?
- 24) Ürünleriniz ve/veya hizmetleriniz müşterilerinizin beklentilerini tam olarak karşılayıp karşılamadığını hangi yollardan algılıyorsunuz?
- 25) Ürünlerinizin ve/veya hizmetlerinizin kalitesini rakiplerinizi de göz önünde bulundurarak değerlendiriniz. Kalitenizin müşteri ilişkilerinin başlamasında ve sürdürülmesinde firmanıza avantaj veya dezavantajları var mı?
- 26) Ürünlerinizin kalitesi ile ilgili sorunlar olduğunda, sorunlu ürünleri kısa sürede iade alabiliyor musunuz?
- 27) Ürünlerinizin ve/veya hizmetlerinizin fiyatını kalitesini ve rakiplerinizi de göz önünde bulundurarak değerlendiriniz. Fiyatlarınızın müşteri ilişkilerinin başlamasında ve sürdürülmesinde firmanıza avantaj veya dezavantajları var mı?
- 28) Hangi tür müşterilerinize, hangi koşullarda özel iskonto uyguluyorsunuz? Hangi koşullarda bu iskonto sürekli, hangi koşullarda geçici oluyor?
- 29) İşletmenizdeki organizasyon şemasını çizin ve işletme yapınız (hiyerarşi) müşteri memnuniyeti oluşumunu ve sürdürülmesini sizce ne şekilde etkilemektedir; bu organizasyon şeması üzerinden yorumlayınız.
- 30) İşletmenizde müşteri ilişkileri yönetiminden sorumlu bir insan kaynağı var mı? Var ise bu kişi (ya da departman) nin iş tanımı nasıl yapılmış? Nereye rapor ediyor? Pazarlama departmanı ile nasıl bir ilişkisi var?
- 31) Satışçılar, bireysel satış dışında, müşteriler ile hangi yollardan iletişim kurmaktalar?

32) Müşterilere ulaşmada kullanılan dağıtım kanalları nelerdir? Alternatif kanallar kullanılıyor mu? Hangisinin etkinliği daha yüksek, nasıl değerlendiriliyor?

33) Ürün ve/veya hizmetlerinizin tanıtılmasına ve pazarda bilinilirliğinin arttırılmasına yönelik faaliyetleriniz nelerdir?

34) İşletmenizdeki insan kaynağına müşteri ilişkilerinin geliştirilmesine yönelik bir eğitim veriliyor mu?

35) İşletmenizdeki teknolojik altyapıyı ve oluşturulma amacını tanımlayınız. Ayrıca bu teknolojik altyapı müşterilerinizin sizinle iletişim kurmalarını ne şekilde etkilemektedir?

36) Firmanızın portföyünde yer alan müşterilerinizin sayılarını ticari ilişkinizin süresine göre gruplayınız:

*1 yıldan az :

*1-3 yıl arası :

*3-7 yıl arası :

*7 yıl ve fazlası :

37) Firma yöneticisi ya da satışçılarınız zamanlarının ne kadarını yeni müşterilerle iletişim kurabilmek, ne kadarını mevcut müşteriler ile olan ilişkiler için ayırıyorlar?

38) Sizce müşterilerinizin sizi seçmesindeki en önemli 5 etkeni sıralayarak belirtiniz.

39) Müşterilerinizle ilişkinizin sona ermesine sebep olan en önemli 5 etkeni sırasıyla belirtiniz.

EK: GÖRÜŞÜLEN KİŞİLERİN LİSTESİ

Akın, H., 2006. Kişisel Görüşme.

Bakır, M., 2006. Kişisel Görüşme.

Çakmak, M., 2006. Kişisel Görüşme.

Çelik, B., 2006. Kişisel Görüşme.

Güç, O., 2006. Kişisel Görüşme.

İçlises, D., 2006. Kişisel Görüşme.

ÖZGEÇMİŞ

14.06.1978 tarihinde İstanbul’ da dünyaya gelen Rasim Burak ARDA ilköğrenimini Kartal Merkez Eczacıbaşı İlkokulu’nda tamamladı. Daha sonra orta ve lise öğrenimini Kartal Burak Bora Anadolu Lisesi’ nin İngilizce Fen-Matematik bölümünde tamamladı. Lisans eğitimini Yıldız Teknik Üniversitesi Makina Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü’nde gerçekleştirdikten sonra İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İşletme Mühendisliği yüksek lisans programına başladı. Eğitimiyle paralel olarak sırasıyla Arslaner Ambalaj San.Tic.A.Ş., Bir-Pak Ambalaj San.Tic.Ltd.Şti., Unilever Türkiye A.Ş.’nin üretim ve pazarlama departmanlarında görevler aldıktan sonra halen Logo Yazılım San. ve Tic. A.Ş.’ de ürün destek uzmanı olarak çalışmaktadır.