

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

112000

**KİŞİSEL SATIŞ FAALİYETLERİNDE MÜŞTERİ
ODAKLILIK VE KOBİ'LER ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Bora AÇAN

T.C. YÖKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Enstitü Anabilim Dalı : İŞLETME
Enstitü Bilim Dalı: ÜRETİM YÖNETİMİ
VE PAZARLAMA

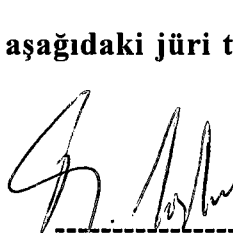
Bu tez 12/11/2001 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.


Jüri Başkanı

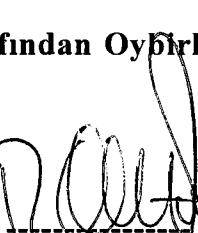
Prof. Dr. Sakavet
GÜRDAL


Üye

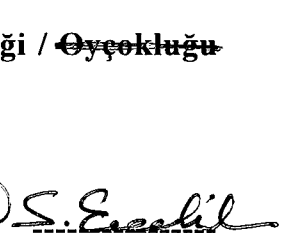
Prof. Dr. İsmail
DALAY


Üye

Doç. Dr. Orhan
TÜRKÜL


Üye

Yrd. Doç. Dr. Kenan
ALTUNİŞİK


Üye

Doç. Dr. Sabri
ERDİL

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

İÇİNDEKİLER.....	i
KISALTMALAR LİSTESİ.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
ÖZET.....	viii
SUMMARY.....	lix

GİRİŞ.....	1
1. PAZARLAMA VE MÜŞTERİ ODAKLILIK.....	8
1.1. Pazarlama Kavramı.....	8
1.2. Ürün Odaklı Pazarlama.....	10
1.3. Müşteri Odaklı Pazarlama.....	11
1.3.1. Müşteri Odaklı Pazarlamanın İşletmeler Açısından Önemi.....	16
1.3.2. Müşteri Odaklı Pazarlama Açısından Kalitenin Önemi.....	17
1.4. Müşteri Odaklılık Açısından Pazarlama Karması.....	19
1.4.1. Müşteri İçin Ürünün Değeri.....	20
1.4.2. Ürünün Müşteriye Maliyeti.....	21
1.4.3. Kolaylık.....	21
1.4.4. İletişim.....	22
1.5. Müşteri Odaklı Pazarlama İçin İşletmelerin Yapması Gerekenler	25
1.6. Müşteri Odaklılık Açısından Örgütsel Kültür.....	28
1.6.1. Müşteri Odaklı Örgüt Kültürünün Oluşturulması.....	29
1.6.2. Müşteri Odaklı Kişisel Satış Örgütü Oluşturmak.....	33
1.6.3. Müşteri Odaklı Satış Gücünün Oluşturulması.....	34
1.7. Müşteri Odaklılığın Kişisel Satışa Etkileri.....	37
1.8. Kişisel Satışta Müşteri Odaklılık Anlayışı.....	38
1.9. Kişisel Satışta Müşteri Odaklılığın İşletmeler Açısından Önemi.....	42
1.10. Müşteri Odaklı Kişisel Satış Etkileyen Satış Elemanı Özellikleri.....	44
2. MÜŞTERİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ.....	50
2.1. Müşteri Kavramı.....	50
2.1.1. İç Müşteri.....	50
2.1.2. Dış Müşteri.....	51
2.2. Müşterilerin Kişisel, Sosyal, Psikolojik ve Kültürel Boyutları.....	54
2.2.1. Müşterilerin Kültürel Boyutu.....	54
2.2.2. Müşterilerin Sosyal Boyutu.....	57
2.2.3. Müşterilerin Kişisel Boyutu.....	58
2.2.4. Müşterilerin Psikolojik Boyutu.....	58
2.3. Müşteri İhtiyaçları.....	60
2.4. Rekabet ve Müşteri Tatmini.....	66
2.5. Müşteri Beklentileri ve Tatmin.....	68
2.6. Müşteri Tatmin Süreci.....	69
2.6.1. Müşteri Tatmininde Beklenti – Çelişki Teorileri.....	71
2.6.2. Müşteri Tatminsizliği.....	73

2.7. Müşteri Memnuniyeti	74
2.8. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Kalite Faktörleri	78
2.9. Müşteri Memnuniyetinde Değer Kavramı.....	82
2.10. Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi.....	85
2.11. Müşteri Bağımlılığı.....	90
3. KOBİ'LERİN TANIMI, ÖNEMİ VE PAZARLAMA SORUNLARI	95
3.1. Küçük ve Orta Boy İşletme Tanımı ve Sınıflandırılması	95
3.2. KOBİ'lerin Sınıflandırılmasında Kullanılan Ölçütler	96
3.2.1. Nitel Özellikler	97
3.2.2. Nicel Özellikler.....	97
3.3. Türkiye'de KOBİ Sınıflandırmaları.....	98
3.3.1. Çeşitli Ticaret ve Sanayi Odası Sınıflandırmaları.....	98
3.3.2. KOSGEB'in Sınıflandırması	100
3.3.3. TOSYÖV' ün Sınıflandırması	100
3.3.4. Devlet İstatistik Enstitüsü Sınıflandırması	100
3.3.5. Devlet Planlama Teşkilatı Sınıflandırması	101
3.3.6. Bazı Bankalarda KOBİ Sınıflandırması	101
3.4. KOBİ'lerin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	102
3.4.1 KOBİ'lerin Güçlü Yönleri.....	103
3.4.2. KOBİ'lerin Zayıf Yönleri.....	107
3.5. KOBİ'lerin Ekonomik ve Sosyal Sistemdeki Yeri ve Önemi	113
3.5.1. Rekabetin Korunması	116
3.5.2. İşletmeler Arasında Bağımlılık.....	116
3.5.3. Yeni Fikir veya Buluşların Ortaya Çıkarılması	117
3.5.4. İstihdam.....	117
3.5.5. Orta Sınıfın Korunması	118
3.5.6. Bölgelerarası Dengeli Büyümeye Katkı.....	118
3.6. Türkiye'de KOBİ'lerin Pazarlama Sorunları.....	119
4. METODOLOJİ VE UYGULAMA.....	128
4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	128
4.2. Araştırmanın Önemi.....	129
4.3. Araştırmanın Sınırları ve Kısıtlılıklar	129
4.4. Araştırmanın Hipotezleri	130
4.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi	131
4.6. Ölçme Aracının Geliştirilmesi	132
4.7. Anket Formunun Hazırlanması.....	132
4.8. Uygulama Çalışmaları.....	133
4.9. Veri ve Bilgilerin Analizi.....	134
4.10. Bulgular	138
4.10.1. KOBİ'lerin İşletme Profillerine İlişkin Bulgular.....	138
4.10.2. KOBİ'lerin İşletme Profillerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi.....	144
4.10.3. KOBİ'lerin Müşteri Odaklılık Kriterlerine Katılma Seviyeleri Toplam Puan Ortalamaları.....	145

4.11. Faktör Analizi ve Müşteri Odaklılık Kavramının İncelenmesi.....	147
4.11.1. KOBİ'lerin Müşteri Yönlü Olma Seviyelerini Değerlendirme Ölçeği Yapı Geçerliliği:	147
4.11.2. Kobilerin Müşteri Odaklılık Kriterlerine Katılma Durumunu Değerlendirme Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği İle İlgili Bulgular.....	155
4.11.3. KOBİ'lerin Değişik Faktörlere Göre Müşteri Odaklı Olma Kriterlerine Katılma Seviyeleri.....	160
4.12. Hipotezlerin Testi	161
4.12.1. İş Sahiplerinin Fiilen Çalışıp Çalışmamasına Göre, KOBİ'lerin Müşteri Odaklılığı Benimsemeleri Farklılık Gösterir	161
4.12.2. KOBİ'lerde Fiilen Çalışan İş Sahiplerinin Sayısına Göre, KOBİ'lerin Müşteri Odaklılığı Benimsemeleri Farklılık Gösterir	162
4.12.3. KOBİ'lerin Pazarlama Faaliyetlerinde Pazarlama Elemanı İstihdam Edip Etmemelerine Göre Müşteri Odaklılığı Benimsemeleri Farklılık Gösterir	168
4.12.4. KOBİ'lerin Hukuki Yapılarına Göre Müşteri Odaklılık Faktörlerine Katılma Seviyesi Farklılık Gösterir.....	170
4.12.5. Pazarlama Ve Satış Faaliyetlerini Yöneten Kişilere Göre, KOBİ'lerin Müşteri Odaklılık Faktörlerine Katılma Seviyesi Farklılık Gösterir	175
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	184
KAYNAKLAR	195
EK: 1. ANKET SORULARI	204
ÖZGEÇMİŞ	209

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD.	Amerika Birleşik Devletleri
ACSI	Amerikan Müşteri Tatmin Endeksi
AMA.	American Marketing Association
A.T.	Avrupa Topluluğu
DİE	Devlet İstatistik Enstitüsü
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
GSMH	Gayri Safi Milli Hasıla
İSO	İstanbul Sanayi Odası
İTO	İstanbul Ticaret Odası
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü
KOBİ	Küçük ve Orta Boy İşletme
KOS	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmesi
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KÜSGET md.	Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı madde
SMB	Small and Medium Business
SPSS	Statistical Package for the Social Science
SYKB	Sınai Yatırım ve Kalkınma Bankası
TESK	Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TL	Türk Lirası
TOBB	Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği
TOSYÖV	Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı
vb.	Ve benzeri

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1.1.	Ürün Odaklı Pazarlamanın Felsefesi	11
Tablo 1.2.	Satış ve Pazarlamadaki Kültürel Değişimler	14
Tablo 2.1.	Bazı Yazarlara Göre Müşteri Memnuniyeti Açısından Kalite Faktörleri	80
Tablo 3.1.	Çeşitli Ticaret Odalarının KOBİ Sınıflandırmaları	99
Tablo 3.2.	KOBİ'lerin Çeşitli Ülkelerde ve Türkiye'deki Yeri	115
Tablo 3.3.	Pazarlama ve Satışta KOBİ'lerin Karşılaştığı Zorluklar	120
Tablo 3.4.	Kobi'lerin İşletme Sahibinden ve Ölçekten Kaynaklanan Sorunları ve Sonuçları	125
Tablo 4.1.	Ankette Kapsanan KOBİ'lerin Faaliyet Gruplarına Göre Dağılımı .	139
Tablo 4.2.	Araştırmada Kapsanan KOBİ'lerin Sektörel Dağılımı	140
Tablo 4.3.	KOBİ'lerin Sektörel Tecrübesine Göre Dağılımı	140
Tablo 4.4.	Araştırmada Kapsanan KOBİ'lerin İlk Kuruluşundaki Faaliyet Konusuna Göre Dağılımı	141
Tablo 4.5.	Araştırmada Kapsanan KOBİ'lerin Hukuki Yapısı	141
Tablo 4.6.	Araştırmada Kapsanan KOBİ'lerde Fiilen Çalışan İş Sahibi ve Ücretsiz Çalışan Aile Bireyleri Sayıları ve Yüzde Dağılımları	142
Tablo 4.7.	Çalışan Sayısı	143
Tablo 4.8.	İşletmelerde Pazarlama ve Satış Faaliyetlerini Yönlendirenlerin Yüzde (%) Dağılımları	143
Tablo 4.9.	KOBİ'lerden Müşteri Odaklı Düşünme ile İlgili Alınan Cevaplar İle Ortalama ve Standart Sapmaları (n=170)	146
Tablo 4.10.	Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapması	147
Tablo 4.11.	KMO Örneklem Yeterliliği ve Barlett Küresellik Testi Sonucu	148
Tablo 4.12.	Ortak Varyans	150
Tablo 4.13.	Rotasyon Uygulanmamış Müşteri Odaklılık Kriterlerine Katılma Seviyesi Değerlendirme Ölçeği Temel Değişkenler Analizi (Principal Component Analysis)	151
Tablo 4.14.	Müşteri Odaklılık Kriterlerine Katılma Seviyesi Değerlendirme Ölçeği Temel Değişkenler Analizi (Principal Comp. Analysis)	154
Tablo 4.15.	Faktör ile Ölçek Toplam Puan Korelasyonu (Pearson r)	156
Tablo 4.16.	Madde Güvenilirliği Faktör Analizi	159
Tablo 4.17.	KOBİ'lerin Müşteri Odaklı Olma Kriterlerine Katılma Faktör ve Toplam Puan Ortalamaları	160
Tablo 4.18.	İş Sahiplerinin Fiilen Çalıştığı ve Çalışmadığı KOBİ'lerin Müşteri Odaklılığı Benimsemelerinin Karşılaştırılması	161
Tablo 4.19.	KOBİ'lerde Fiilen Çalışan İş Sahiplerinin Sayısı İle Müşteri Odaklılık Faktörleri Arasındaki İlişki	163
Tablo 4.20.	Müşteri Odaklılık Faktörlerinde KOBİ'lerde Fiilen Çalışan İş Sahiplerinin Sayısına Göre Grupların Tanımlanması	165
Tablo 4.21.	Müşteri Odaklılık Faktörlerinde KOBİ'lerde Fiilen Çalışan İş Sahiplerinin Sayısına Göre Tukey HSD. Testi Sonucu	167

Tablo 4.22. Pazarlama Elemanı İstihdam Eden ve Etmeyen KOBİ'lerin Müşteri Odaklılığı Benimsemelerinin Karşılaştırılması	169
Tablo 4.23. KOBİ'lerin Hukuki Yapıları İle Müşteri Odaklılık Faktörleri Arasındaki İlişki	170
Tablo 4.24. Müşteri Odaklılık Faktörlerinde KOBİ'lerin Hukuki Yapılarına Göre Grupların Tanımlanması	172
Tablo 4.25. Müşteri Odaklılık Faktörlerinde KOBİ'lerin Hukuki Yapılarına Göre Tukey HSD. Testi Sonucu.....	174
Tablo 4.26. KOBİ'lerde Pazarlama ve Satış Faaliyetini Yönetenler İle Müşteri Odaklılık Faktörleri Arasındaki İlişki	176
Tablo 4.27. Müşteri Odaklılık Faktörlerinde Pazarlama ve Satış Faaliyetini Yönetenlere Göre Grupların Tanımlanması.....	178
Tablo 4.28. Müşteri Odaklılık Faktörlerinde Pazarlama ve Satış Faaliyetini Yönetenlere Göre Tukey HSD. Testi Sonucu	181
Tablo 4.28. Müşteri Odaklılık Faktörlerinde Pazarlama ve Satış Faaliyetini Yönetenlere Göre Tukey HSD. Testi Sonucu (Tablonun Devamı) ..	182
Tablo 4.29. Hipotezlerle Müşteri Odaklılık Faktörleri Arasındaki İlişki.....	183



ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1.1.	Müşteri İle Olumlu İletişim.....	23
Şekil 1.2.	İletişim Süreci	24
Şekil 1.3.	Müşteri Odaklı Düşünmenin Felsefesi.....	27
Şekil 2.1.	Müşterilerin Durumuna Göre İş Kaynakları.....	53
Şekil 2.2.	Müşteri Davranışlarının Kişisel ve Kişilerarası Belirleyicileri	55
Şekil 2.3.	Müşteri İhtiyaçlarının Tespiti.....	65
Şekil 2.4.	Müşteri Beklentileri ve Müşteri Tatmini İlişkisi	70
Şekil 2.5.	Tatmin Fonksiyonu.....	71
Şekil 2.6.	Müşterilerin Tatminsizlik Davranışları.....	74
Şekil 2.7.	Kalite ve Müşteri Memnuniyeti İle Kârlılık İlişkisi	79
Şekil 2.8.	Kaliteyi Etkileyen Faktörler.....	81
Şekil 2.9.	Müşteri İçin Değerin Unsurları	83
Şekil 2.10.	Müşteri Değeri – Fiyat İlişkisi	85
Şekil 2.11.	Juran’ın Kalitede Gelişme Sarmalı.....	87
Şekil 2.12.	Müşteri Tatmininden Müşteri Bağımlılığına Giden Yol	91
Şekil 2.13.	Müşteri Memnuniyeti ile Bağımlılık Arasındaki İlişki	94
Şekil 4.1.	Özdeğerlerin Nisbi Değerleri	153

ÖZET

Anahtar Kelimeler: Müşteri, Kişisel Satış, Müşteri Odaklılık, Müşteri Memnuniyeti, Küçük ve Orta Boy İşletme (KOBİ).

Ülkemiz ekonomisindeki değişimler ve günümüz yoğun rekabet koşulları işletmelerin hayatlarını idame ettirebilmeleri, başarılı olmaları ve büyümeleri için en gerekli faktörlerden birinin müşteri memnuniyeti olduğunu ortaya koymaktadır.

Türkiye’deki işletmelerin % 99’unu teşkil eden küçük ve orta boy işletmeler (KOBİ’ler) rekabetin korunması, işletmeler arasında bağımlılık sağlaması, genellikle yeni fikir ve buluşların çıkış yeri olması, istihdam oranları, orta sınıfın korunmasına ve bölgeler arasındaki dengeli büyümeye yaptığı katkılar nedeniyle oldukça önemlidir.

Araştırmamızın amacı, ülke ekonomisi ve sosyal hayatında çok önemli bir yere sahip olan KOBİ’lerin müşteri yönlü olma düşüncesini kabul etme durumlarını ve bunu oluşturan faktörleri kabul etme seviyelerini araştırmak ve bu faktörlerle, KOBİ’lerin profil özellikleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını incelemek amacıyla “Kişisel Satış Faaliyetlerinde Müşteri Odaklılık ve KOBİ’ler Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışma gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın kapsamına yurdumuzun ve İzmit’in önemli bir sanayi merkezi olan Gebze İlçesi’ndeki 1 – 150 personel çalıştıran çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren küçük ve orta boy işletmeler alınmış ve birincil veri sağlayabilmek amacıyla anket yönteminden faydalanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, KOBİ’lerin profil özelliklerine (Faaliyet grupları, sektör, kuruluş yılı, ortak sayısı, hukuki yapı, çalışanların dağılımı, çalışan sayısı, pazarlama faaliyetini yürütenler) ilişkin sorular bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise, KOBİ’lerin müşteri odaklı olup olmadıklarına işaret eden çeşitli ifadelerle katılıp katılmadıklarına ilişkin Likert türü sorular yer almaktadır.

Araştırma kapsamına alınan KOBİ’lerin müşteri odaklılık kriterlerine katılma ölçeğinden aldıkları toplam ortalama puan 110.12 ± 16.11 (maksimum puan 125’tir) olarak tespit edilmiştir. KOBİ’lerin müşteri odaklı olma düşüncesine katılmaları ile bazı profil özellikleri arasındaki ilişki tek yönlü varyans analizi, t-testi ile değerlendirilmiş ve KOBİ’lerin profil özelliklerine göre müşteri odaklılık düşüncesini kabul etmelerinde farklılık olduğu gözlemlenmiştir.

SUMMARY

Keywords: Customer, Personal Sale, Customer Focusing, Customer Satisfaction, Small and Medium Business (SMB).

The changes in the economy of our country and today's intensively competitive conditions have shown that one of the most important factors for the surviving, success and the growth of business is customer satisfaction.

Small and medium businesses (SMBs) which constitute %99 of the enterprises in Turkey are quite important in order to preserve competition, ensure integration among enterprises, also because they are generally the source of the emergency of new ideas and inventions, their employment rate and contributions to the protection of middle class and balanced development among the regions.

The aim of our research is to survey the acceptance of SMBs as being customer oriented which have rather important place in our country's economy and also the level of the acceptance of the factors forming this and to examine whether there is an interrelation between those factors and profile features of SMB. For this purpose, a study titled "A Study on Customer Focusing in Personal Sales Activities on SMBs" has been realized.

The small and medium businesses which are operating in various sectors having from 1 to 150 employers in Gebze county which is an important industrial center of Izmit and our country have been taken into the scope and questionnaire method has been used for the purpose of providing a prior data. Questionnaire is formed in two parts. In the first part there are questions related to the profile characteristics of SMB's (activity groups, sector, establishment year, number of the partners, Jurisdical structure, distribution of employers, those who fulfil marketing duty). In the second part of the questionnaire, there are questions which are likert's waw related to those who are pointing out whether SMBs are customer focusing or not.

The total average point taken from the participation to the scale for the criteria of SMBs customer focusing which is taken into the scope of the survey, has been determined as 110.12 ± 16.11 (maximum point is 125). The relation between the participation to the thought of SMBs' being customer focusing and some profile characteristics has been evaluated by one way variance analysis, t-test and it has been observed that there is a difference in the acceptance of the thought of customer focusing depending on the profile features of SMBs.

GİRİŞ

Teknolojideki hızlı gelişmeler ekonomik ve sosyal hayatta bir çok değişikliklere sebep olmaktadır. Özellikle iletişim, eğitim, üretim ve ulaşım imkanlarının artması nedeniyle, insanların yaşam biçimleri, ihtiyaçları değişmektedir.

Yoğun rekabet koşulları nedeniyle, müşteri ile işletmeler arasında kurulan olumlu ilişkiler ve müşteriye sunulan hizmet rekabeti üstünlüğünü sağlayan bir etken haline getirmektedir. Günümüz teknolojisinde meydana gelen gelişmeler piyasaya arzedilen bir mal ve hizmetin çok çabuk taklit edilebilmesine ve piyasaya sürülebilmesini sağlamaktadır. Bu nedenle, orta ve özellikle uzun dönemde rekabet üstünlüğü, piyasaya arzedilen mamullerle sürdürülememektedir. İşletmeler bu nedenle günümüzde yeni yeni stratejileri uygulama yoluna gitmiş, eskiden amaç en yüksek kâra ulaşmak iken artık amaç, hayatını idame ettirmek, rekabet etmek ve piyasada en iyi işletme olmak haline gelmiştir.

İşletmelerin, hayatlarını idame ettirebilmeleri müşteri odaklı, kaliteli, hızlı, düşük maliyetli üretimdir. Bu doğrultuda hiyerarşik işletme organizasyonlarını ters yüz ederek, tepe noktasına müşteriye oturtan işletmelerin rekabetin etkisinden kurtulabilmeleri mümkündür.

Pazardaki müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin analiz edilmesi, sürekli olarak yeni ürünlerin tasarlanması, mevcut ürünlerin geliştirilmesi için müşteri bilgilerini elde etme ve bilgilerin kullanılması gerçekleştirilmelidir. Bu bilgileri kullanarak, işletmede pazarlamanın eşgüdümünde tüm işletme fonksiyonlarının müşteri yönlü uyumu ile müşteri tatminini sağlayan mal veya hizmetin üretilmesini gerçekleştirme, pazarlama sisteminde pazarlama fonksiyonunun en önemli görevlerinden biridir.

Pazarlama programının, taşıyıcısı yani pazarlama programında belirlenen mesajların müşteriye ulaştırılmasında en etkili yollardan birisi olan ve müşteri ile karşılıklı, yüz yüze iletişim sağlayan kişisel satış faaliyetinde; diğer pazarlama

faaliyetlerinden farklı olarak, işletme tarafından hedef müşteriye ulaştırılmak istenen mesaj, tam ve eksiksiz olarak hedef müşteriye ulaşmakta, müşterinin gösterdiği tepkiye ve beklentilerine göre gerekli düzenlemeler yapıp müşteriye yeniden aktarılırken, satış elemanı da bu arada davranışını müşteriye etki yapma ve müşteri tatminini sağlama yönünde ayarlamaktadır. Tüm bu nitelikler kişisel satış faaliyetinin önemini arttırmaktadır. Dolayısıyla, kişisel satış faaliyeti müşteri odaklı olarak gerçekleştirilerek, sosyal ve etik sorumluluk anlayışı ile yerine getirilmelidir.

Hem endüstriyel pazarlarda hem de tüketici mamul pazarlarında müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin, mamul ve hizmet hakkındaki görüşlerinin, kabul veya kabul etmememe pozisyonlarının kısaca, pazar bilgilerinin en kısa zamanda, direkt olarak algılanmasını ve toplanmasını sağlayan başlıca faaliyet yüz yüze gerçekleştirilen kişisel satış faaliyetidir. Direkt iletişim ile periyodik olarak elde edilen veriler işletmenin tüm faaliyetlerini yönlendirmede önemli bir veri teşkil eder.

Tüketicilerin beklentilerinin yerine getirilmesi ve kalite güvenliğinin sağlanması; rekabet gücünün geliştirilmesinde en önemli husustur. Mamule yönelik yönetim politikalarının devri geçmiştir. İşletmelerin pazara yönelik politikalar uygulamadıkları takdirde başarılı olmaları ve gelişmeleri mümkün değildir [Efil, 1995: 73]. Çünkü, günümüzde rekabetin artmış olması, büyümenin düşük olması dolayısıyla firmaların hayatta kalabilmeleri müşteri odaklı hareket etmekle mümkündür.

Tanım ve değerlendirme farklılıklarına rağmen, ülkemizde de köklü bir geçmişi olan küçük ve orta ölçekli işletmeler, ülkemiz ekonomisi içerisinde geçmişte olduğu gibi günümüzde de önemli bir yere sahiptirler. Ülkemizdeki imalat sanayi işletmelerinin sayısal olarak % 99.8'ini oluşturan küçük ve orta boy işletmelerin toplam istihdamdaki payı % 76.7, yatırım ve üretimdeki payı ise sırasıyla % 26.5 ve % 38'dir.

Türkiye ekonomisinin takriben % 99'unu oluşturan KOBİ'lerin rekabet koşulları altında pazar paylarını arttırmaları ve başarılı olmaları, gelişmeleri; müşteri odaklı hareket ederek, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayarak, müşteri memnuniyetini gerçekleştirmeleri ile doğru orantılıdır. İşletmelerin gelişmesi açısından anahtar olan müşteri odaklılık konusunda yurt dışında yapılmış bir çok çalışma mevcuttur.

Westbrook, yaptığı bir çalışmada, perakende satış noktalarında hizmet kalitesi ile müşterinin tatmin olma seviyesini araştırmış, tüketicilerin tecrübesi ile tatmin olma seviyesi arasında ilişki bulmuştur. Bearden ve Tell ise araştırmalarında, müşterilerin beklentileri ile tatmin seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır [Kılıç, 1993b:25].

1993 yılında Kanada'da yapılmış olan bir çalışmada; pazar payı açısından proses geliştiren ve müşteri odaklı hareket eden işletmeler, bazı kalite araçlarını kullanan bir şirkete göre % 9' lar seviyesinde pazar paylarını arttırmışlardır. Görüldüğü gibi, müşteri odaklı hareket etmek işletmelerin pazar payını arttırmalarını sağlayan bir olgudur [Zairi, 1993: 138].

1994 yılında Juran Institute tarafından; 200 Amerikan şirketinin tepe yöneticileri arasında yapılan bir araştırma, tepe yöneticilerinin % 90'ının "müşteri tatminini en üst düzeye çıkarmanın kârlılığı ve pazar payını da en üst düzeye çıkaracağını" anlamış olduklarını ortaya koymuştur [Vavra,1999: 21].

Günümüz rekabet ortamında, müşterilerin önemini ortaya koyan ve referans olarak başvurulacak bir çok çalışma mevcuttur. Bu konudaki bir çok çalışma gelişen ve sürekli şekilde müşteriye hizmet, diğer bir ifadeyle, müşteri odaklılık, kaliteye önem verme ve rekabet için istek ve kabiliyet arasında önemli ilişki olduğunu göstermektedir [Zairi, 1993:140].

Müşteri odaklılık düşüncesini uygulamaya koyarak, faaliyetlerinde müşteri odaklılığı başarıyla tatbik edebilen işletmelerde, müşteri memnuniyeti, itibar, marka ortaya çıkarma, bölümlerarası işbirliği gibi konularda gelişmeler sağlanabilecektir.

Müşteri odaklılık ve kaliteye önem verme, rekabet açısından tüm işletmelerde önemli olmasına rağmen, bu durum özellikle KOBİ'ler için daha da önem arz etmektedir.

Yurdumuzda, KOBİ'lerin karşılaştığı çeşitli sorunların hala giderilmemiş olması KOBİ'lerin yeterli düzeyde verimli olmadığını gösterir. KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunlar üretim öncesinde başlamakta, üretimde ve üretim sonrasında karşılaştıkları pazarlama problemleri ile devam etmektedir. Yapılan bir araştırma, KOBİ'lerin % 35' inin pazarlama, % 21'inin yatırım, % 17'sinin üretim, % 10'unun yönetim ve % 7'sinin de giderlerle ilgili problemleri olduğunu göstermektedir [Civan, 1999:1]. Görüldüğü gibi, KOBİ'lerin karşılaştıkları en büyük problemlerden biri pazarlamadır. Dolayısıyla KOBİ'lerin verimli çalışabilmeleri, kaliteli, ucuz, ekonomik mamuller üretilip, iç-dış pazarlarda müşterinin istediği anda hazır bulundurmaları diğer bir ifadeyle, müşteri yönlü davranmaları ile mümkündür.

Hedef pazar ve pazar bölümleri konusunda araştırma yapılmaması, sadece müşteri siparişi beklenilerek dizayn geliştirilmesi, kaliteye önem verilmemesi, pazardaki gelişmelerin izlenmemesi, müşterilerin değişen arzu ve ihtiyaçlarına uyum sağlanamaması, KOBİ'lerin ekonomik hayatlarının sona ermesine neden olabilecek önemli faktörlerdendir. Pazarlamayı ihmal ederek daha çok üretimle ilgilenen KOBİ'ler, ürettikleri mal ve hizmetleri yeterli seviyede satamamakta, dolayısıyla atıl kapasiteyle çalışmakta ve kaynaklarını israf etmektedirler. KOBİ'ler artan rekabet koşulları altında bu durumu düzeltmek için, pazarlamaya ve müşteri odaklı pazarlama faaliyetlerine daha çok önem vermek zorundadırlar.

KOBİ'ler müşteri odaklı pazarlama faaliyetlerine önem vermediklerinde, 'yaptığımız mal iyidir' diyerek kendi zevklerini ve tercihlerini müşterilerin istek ve beklentilerinden üstün tutarlarsa; mal veya hizmetlerinin satışlarını planladıkları gibi gerçekleştirememeleri sonucu ortaya çıkabilecektir. Satışların uzun vadede planlandığı gibi gerçekleşmemesi nedeniyle, mevcut olan maliyetlere karşı, beklenen kâr düşer, bu nedenle üretim düşürülür ve bu da birim maliyetlerde artış meydana getirerek işletmenin rekabet şartlarından olumsuz etkilenmesine neden olabilir.

Neticede, işletme müşterilerin güvenini kaybedebilir, müşterilerinin arzu ve isteklerini önemsemediğinden dolayı müşterilerini kaybeder, işletmenin gelişme ve büyümesi durabilir ve işletme küçülebilir. Bu durum, sektörde üretim kapasitesinin düşmesi dolayısıyla, nakit ve kredi darboğazı meydana gelmesine neden olabilir. Üretim miktarının ve istihdam hacminin azalması ülkede ekonomik sorunları ortaya çıkarabilir ve bu da sosyal problemlere yol açabilir.

Bu araştırmanın temel amacı, KOBİ'lerde müşteri odaklı pazarlamanın, dolayısıyla pazarlama programının taşıyıcısı olan kişisel satışta müşteri odaklılığın kabul görme derecelerini tespit etmektir. Bu çalışma, Türkiye'deki küçük ve orta boy işletmelerin, diğer bir ifade ile KOBİ'lerin müşteri odaklı hareket etme düşüncesini kabul etme seviyelerini ortaya koymak; sonuçların konuyla ilgilenen işletme yetkililerine ışık tutmasını ve böylece, daha bilinçli bir pazarlama faaliyetinin gerçekleştirilmesini sağlamak; kaliteli mal ve hizmetin üretimini gerçekleştirmek yanında, bu konuda araştırma yapacak kişi ve kurumları müşteri odaklı pazarlamanın en önemli öğelerinden biri olan müşteri memnuniyeti konusunda bilgilendirerek yol göstermek, kaynak oluşturmak ve bu sayede KOBİ'lerin modern pazarlama tekniklerinden yararlanması düşüncesiyle planlanmıştır.

KOBİ'lerin müşteri odaklı kişisel satış faaliyeti kriterlerini benimseme seviyelerinin bilinmesi, KOBİ'lerin pazarlama ve kişisel satış konularında bilgilendirilerek eksikliklerinin tamamlanması, KOBİ'lerin daha iyi müşteri

ilişkileri, daha iyi müşteri beklentilerini karşılama ve müşteri tatmini neticesinde daha çok satış ve daha fazla pazar payı elde ederek, yoğun rekabet koşulları altında başarılı olmalarını ve gelişmelerini sağlayabilecektir.

Yukarıda ifade edilen nedenlerle yürütülen bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, pazarlama kavramı anlatılmış, ürün odaklı pazarlama ve müşteri odaklı pazarlama açıklanmış, müşteri odaklı pazarlama açısından kalitenin önemi, müşteri odaklı pazarlama karmasının unsurları açıklanmış, müşteri odaklı pazarlama için işletmelerin yapması gerekenler anlatılmış, müşteri odaklı örgüt kültürü açıklanmış, müşteri odaklılığın kişisel satışa etkileri, kişisel satışta müşteri odaklılık anlayışı, kişisel satışta müşteri odaklılığın işletmeler açısından önemi ve müşteri odaklılığı etkileyen satış elemanı özellikleri anlatılmıştır.

İkinci bölümde, müşteri kavramı açıklanmış, müşteri ihtiyaçları, müşterilerin kişisel, sosyal, psikolojik ve kültürel boyutları anlatılmış; rekabet ve müşteri tatmini, müşteri beklentileri ve tatmin, tatmin süreci, müşteri beklenti-çelişki teorileri, müşteri tatminsizliği, müşteri memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti açısından kalite faktörleri anlatılmış, müşteri memnuniyetinin ölçülmesi, müşteri bağımlılığı ve değer ortaya koyma üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde, küçük ve orta boy işletmenin tanımı yapılmış; KOBİ'leri sınıflandırmada kullanılan nicel ve nitel ölçütler verilmiş, sınıflandırmalar yapılmış, KOBİ'lerin güçlü ve zayıf yönleri sıralanmış; KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal sistemdeki yeri ve önemi anlatılmış ve Türkiye'de KOBİ'lerin karşılaştıkları pazarlama sorunlarının başlıcaları sıralanmıştır.

Dördüncü bölümde, metodoloji başlığı altında, araştırmanın önemi vurgulanmış, araştırmanın kapsamı hakkında bilgi verilmiş, araştırmanın sınırları ve kısıtlılıklar anlatılmış, hipotezler ortaya konmuş, anket birimi, örneklem seçimi, bilgilerin toplanması anlatılmıştır. Bilahare, sonuçların saptanması gerçekleştirilmiş; KOBİ'lerin profil özelliklerine ait bulgular ortaya konmuş ve değerlendirilmiş, müşteri odaklılıkla ilgili bulgular ortaya konmuş, araştırmanın geçerlilik ve

güvenilirliğinin tartışılması yapılmış, faktör analizi gerçekleştirilmiş, müşteri odaklılık kavramı incelenmiş ve hipotezlerin testi gerçekleştirilmiştir.

Son bölümde, araştırmadan çıkan bulgulara bağlı olarak ortaya çıkan sonuç ve getirilen öneriler yer almıştır.



1. PAZARLAMA VE MÜŞTERİ ODAKLILIK

1.1. Pazarlama Kavramı

Pazarlamanın satış yapmak ile aynı şey olduğu şeklindeki yaygın görüş yalnızca halk arasında çok yaygın olan bir görüş değil, aynı zamanda bir çok işadaminin da sahip olduğu bir görüştür. Peter Drucker'ın ileri sürdüğüne göre, “pazarlamanın amacı satış yapmayı gereksiz hale getirmektir”. Drucker'ın kastettiği şey, pazarlamanın görevinin, karşılanmamış ihtiyaçları keşfetmek ve tatmin edici çözümler hazırlamak olduğudur. Pazarlama gerçek anlamda başarılı olduğu takdirde, insanlar yeni ürünü beğenirler, bu beğeni ağızdan ağıza hızla yayılır ve satış yapmak için çaba göstermeye çok az ihtiyaç kalır. Pazarlama, satış yapma ile eş anlamlı değildir. Çünkü, pazarlama faaliyeti, şirketin bir ürünü çıkartmasından çok daha önce başlamaktadır. Satış ise, ancak bir ürün imal edildikten sonra devreye girer [Kotler, 2000:26].

Pazarlama kavramı çok çeşitli şekillerde tanımlanan bir kavramdır. Pazarlama anlayışındaki gelişmelere uygun olarak, pazarlama kavramının içeriği zaman içerisinde değişiklik göstermiştir.

1960 yılında American Marketing Association (A.M.A.) pazarlamayı, ‘ürün ve hizmetlerin üreticilerden tüketicilere ve/veya kullanıcılara doğru akışını sağlayan işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesi’ olarak tanımlamıştır [A.M.A., 1963: 15].

Zaman içerisinde ortaya çıkan gelişmelere paralel olarak, çeşitli eksiklikler ortaya çıkmıştır. Bunlar çeşitli vesilelerle ifade edilip, ‘her şeyden önce, pazarlamada, fiziksel dağıtımın yanı sıra mal geliştirme, fiyatlama ve kişisel satış, reklam gibi satış çabalarının da çok önemli eylemler olduğu vurgulanmıştır [Cemalcılar, 1987:13].

A.M.A. tarafından 1985 yılında yapılan tanıma göre, "Pazarlama, kişilerin ve örgütlerin amaçlarına uygun şekilde değişimi sağlamak üzere, malların,

hizmetlerin ve düşüncelerin ortaya konması, fiyatlandırılması, dağıtımı ve satış çabalarını planlama ve uygulama sürecidir" [Skinner, 1990: 28].

Bu tanımda, pazarlama faaliyeti artık yalnızca kâr amacıyla olan işletmeler tarafından değil, aynı zamanda kişilerin, örgütlerin, vakıfların, derneklerin, çeşitli kuruluşların da tüm konularda, bütün alanlarda uyguladığı bir faaliyet olarak ifade edilmektedir.

Pazarlama kavramı ortaya çıkan ihtiyaçlara göre, yeniden tanımlanmış ve tanımlar geçen süre içerisinde değişmiştir.

Pazarlama faaliyeti, işletmelerde sadece ve sadece piyasadaki talebi uyarmak değil; değişik talep durumlarına göre talebi etkili bir biçimde kontrol altına almak ve yönetmektir [Kotler, Armstrong, 1991: 10].

Pazarlama, uygun mamul ve/veya hizmeti, uygun müşteriye, uygun promosyon tekniklerini kullanarak uygun fiyatla uygun yerde, uygun zamanda kâr edecek şekilde bulundurmaktır [Lamb ve diğerleri, 1992: 9].

Kotler [2000:171], pazarlamanın, müşteri bulma ve tutma sanatı olarak tanımlandığını; bu tanımın “kârlı müşterileri bulma, şirkete bağlı tutma ve alımlarını arttırma bilimi ve sanatı” şeklinde genişletilmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Görüldüğü gibi, A.B.D.’de başlayıp olgunlaşan pazarlama kavramı; çeşitli aşamalardan geçmiş, üretim anlayışı, ürün anlayışı ve klasik pazarlama tabir edilen satış anlayışı aşamalarından sonra, modern pazarlama anlayışı hakim olmuş ve müşterilerin arzu ve ihtiyaçlarının belirlenmesi, tatmin edilmesine gayret edilerek, refah seviyesi arttırılarak şirkete bağlı tutma ve alımlarını arttırma anlayışı aşamasına ulaşmıştır. Pazarlamanın ulaştığı bu aşamada işletmeler, müşterilerin arzu ve ihtiyaçlarını tespit ederek, bu ihtiyaçları gideren ve beklentilerini karşılayan mal ve hizmetlerle müşteri tatmini ve memnuniyetini gerçekleştirme

neticesinde hayatlarını idame ettirebilecek ve dolayısıyla örgütsel amaçlarına ulaşabileceklerdir.

Bu anlamda pazarlama anlayışı, işletmenin kuruluş amaçları doğrultusunda, tüketicileri ve toplumu tatmine yönelmiş, bütünleşmiş pazarlama ile desteklenen, tüketiciye yönelik tutum olarak tanımlanabilir [İslamoğlu, 1999:15-16].

1.2. Ürün Odaklı Pazarlama

Klasik pazarlama ya da satış anlayışında başlangıç noktası olarak fabrika ya da satış yeri alınır. İşletme önce ürünü yapar sonra satmanın yollarını arar. Amaç, işletme tarafından belirlenen bir dönem içerisinde satış hacmini arttırarak kâr elde etmektir. Bunun için kullanılan araç tutundurma, çıkış noktası yani odak ise müşteriler olmayıp firmanın ürettiği veya sattığı ürünlerdir. (Tablo 1.1) İşletme bu amaçla tüm faaliyetlerini ürettiği üründen hareketle yani ürün odaklı olarak planlayacaktır. Bu yaklaşımda, işletmeler, genel olarak malların satın alındığını değil, satıldığını varsayarlar. Ürün odaklı pazarlamada amaç, talebi arza boyun eğdirmektir [Tek, 1991: 10].

Ürün odaklı pazarlamada işletme, satış için önemli ve rutin bir çalışma yapılmadığında satışların ya hiç ya da yeterince gerçekleşmeyeceğini farzederek hareket eder. İşletmeler için önemli olan asıl olan nokta satış hacminin arttırılmasıdır.

Ürün odaklı yani kâr amaçlı pazarlamada genel olarak ürünün kalitesi düşüktür, ürün hakkında müşteriye bilgi verilmez, satış gerçekleştikten sonra ortaya çıkan müşteri şikayetleri dikkate alınmaz, iade asla söz konusu değildir, genelde fiyatlar yüksektir, satış gerçekleşene kadar satış işleminin gerçekleşmesi için her türlü girişim yapılır, müşteri baskı altında tutulur [Tek, 1991: 10].

Tablo 1.1. Ürün Odaklı Pazarlamanın Felsefesi

BAŞLANGIÇ NOKTASI	FABRİKA veya SATIŞ YERİ
ODAK	ÜRÜN
ARAÇ	SATIŞ ve PROMOSYON
AMAÇ	KÂR

Kaynak: Tek, Ömer Baybars; Pazarlama, İlkeler ve Uygulamalar, 8.Baskı, İstanbul: 1999, s. 13.

Bu anlayışta, pazarlama bölümünün üzerine düşen başlıca görev, üretilen veya satılmak üzere pazara arz edilen ürünün satış hacmini arttırmaktır.

Ürün odaklı pazarlamada, mal veya hizmetlerin istenilen düzeylerde satılabilmesi için söz konusu mal ve hizmetten haberi olmayan müşterilere de bu mamul ve özelliklerinin anlatılması müşterilerin ilgisinin çekilmesi ve satış için önemli ve sürekli agresif bir çaba gösterilmesi gereklidir.

1.3. Müşteri Odaklı Pazarlama

Mc Carthy ve Kotler'in önderliğini yaptığı "müşteri odaklı" pazarlama ilkesi, bir hedef müşteri grubunun ne istediğinin belirlenip, sonra da sözkonusu mal ve hizmetten duydukları tatminin en üst seviyelere çıkarılmasına dayanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında müşteri odaklı pazarlamanın temelinde müşteri tatmini

bulunmaktadır. Ancak, 1990'lı yıllarda pazarlama çalışanları bir tür tatmin miyopluğuna tutulmuş ve yanlış bir yönelime kapılarak müşterinin tatmininden daha çok genelde mal ve hizmetin fiziksel özelliklerine odaklanmışlardır [Vavra, 1999 : 27].

Pazarlama felsefi bir kavram olarak kendi varlığı ile tüketici ve toplum varlığını bir tutar. Bunun anlamı, işletmelerin insana ve topluma hizmet ettikleri ölçüde yaşayabilecekleridir. Örgütsel kavram olarak pazarlama, işletme etkinliklerinin tüketici ihtiyaç ve isteklerine yönelmesini ve bunu kârlı bir biçimde yerine getirmesini ifade eder. Bundan dolayı, mal ve hizmetlere tüketicilerin ve toplumun görüşüyle bakılmalıdır. Çünkü, pazarlama faaliyetinin odak noktası tüketici ve toplumdur. İşletmeler rekabet ederken, tüketicilerin ve toplumun ilgisini çekmeyi amaçlarlar ve bunu başarabildikleri ölçüde geliştirebilirler [İslamoğlu, 1999:15].

Gerçekten de müşteri, özellikle yeni bir ürünle karşılaştığında bu ürünün potansiyel olarak ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığına bakacak ve daha fazla ilgilenmeye layık olup olmadığına karar verecektir [Bagozzi, Dholakia, 1999: 30].

Görüldüğü gibi, müşteri yönlü olma, bir müşteri grubunun mal ve hizmetten duydukları tatminin en üst seviyeye çıkarılmasıdır. Bu, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması olarak ifade edilmekle beraber esas olarak, müşteri beklentilerinin aşılması ve buna göre üretilen mal ve hizmetler neticesinde, müşterilerin beklentilerinin fazlasıyla karşılanarak tatmin edilmesidir.

Burada “müşteriye uyarlanmış pazarlama ile müşteriye uyarlanmış kitlesel pazarlama” arasında bir ayrım yapılabilir. Müşteriye uyarlanmış pazarlamada, satıcı, sipariş üzerine çalışan bir terzi gibi, alıcı için tamamen yeni bir ürün hazırlar. Müşteriye uyarlanmış kitlesel pazarlamada ise, şirket her müşteri için, değişik şekillerde birleştirilebilecek temel modüller saptar. Böylece Dell Computer her müşteriye, müşterinin istediği özelliklerde donanım ve yazılım yüklü, müşterinin istediği özelliklerde bir bilgisayar teslim edebilmektedir. BMW, otomobillerinin yapımını büyük ölçüde tamamlayıp, farklı müşterilerinin farklı

tercihleri için hazır tutarak müşteriye uyarlanmış kitlesel pazarlama yapabilmektedir. Bir hizmet kuruluşu, sunduğu hizmetlerde özel bir müşterinin taleplerini karşılamak üzere düzenlemeler yaptığı zaman da müşteriye uyarlanmış kitlesel pazarlama yapılmış olur. Bankaların müşterilerine doğum günü kartları yollaması yada bir takım kişiye özel teklifler sunması da müşteriye uyarlanmış kitlesel pazarlamaya örnektir. [Kotler, 2000:41].

Günümüzde, hala pazarlama bölümüne düşen görevin, araştırma-geliştirme bölümünce planlanarak, bilahare üretim bölümünce üretilen yeni mal veya hizmetleri satmak olduğu düşünülmektedir. Oysa, yeni mal ve hizmetler için gerekli buluş ve planların işletmenin tüm bölümlerinden gelmesi gerektiği bir gerçektir. Ancak, asıl yükü taşıyacak olan pazarlama bölümüdür. Pazarlama bölümü tüm aşamalarda devre dışı kalarak, yeni mal veya hizmet ortaya çıkarıldığında da "satamıyoruz çünkü, ürün iyi değil" diye yakınmamalıdır. Yapılması gereken, tüm bölümlerle birlikte özellikle pazarlama bölümü yeni ürün gelişimine katılmalı, pazardan elde edilen geri beslemeler ve pazar araştırmaları vasıtasıyla nasıl bir ürüne ihtiyaç olduğunu ortaya koymalıdır [Uzel: 170].

Müşteri odaklı pazarlamada, her şeyden önce işletmede işlemlere ve kâra odaklılık durumu, müşteriye ve ilişkilere odaklılık olarak değişir. Bu bağlamda, işlemlere ve kâra odaklılığı sağlayan alt öğeler de yerini müşteriye ve müşteri ile ilişkilere odaklılığı sağlayan alt öğelere bırakır. Bu durum Tablo 1.2’de net olarak ifade edilmektedir.

Tabloda görüldüğü gibi, müşteri odaklı hareket eden bir işletmenin, işlemlere odaklı, kâr amaçlı olarak çalışan bir işletmeye göre müşteri ilişkileri oldukça önemlidir. Müşteri sadece bir mal veya hizmeti almamakta, örgütü ve ortaklığı da benimsemektedir. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması ile müşteri tatmininin sağlanması önceliktir.

Tablo 1.2. Satış ve Pazarlamadaki Kültürel Değişimler

İşlemlere ve Kâra Odaklılık	Müşteriye ve İlişkilere Odaklılık
*Teknik beceriler baskındır.	*Kişiler arası beceriler anahtardır
*Sadece satış elemanları müşterilerle ilgilenir	*Herkes müşteriye dinler ve ilgilenir
*Belirli ürün ve hizmetler alınması söz konusudur.	*Örgüt ve ortaklığın satın alınması söz konusudur.
*Politikalar katıdır, değişmez.	*Esneklik cesaretlendirilir.
*Konuşma, müşteriye dinlemekten önemlidir.	*Müşteriye dinlemek önce gelir Müşteri gerçekleri geçerlidir.
*Sözleşme koşulları geçerlidir.	*Müşteri tatmini önceliktir.
*Karlılık herşeydir.	*Müşteri tatmini önemlidir.
*Kuruluş iç işlemlere odaklıdır.	*Müşteri ihtiyaçlarına odaklıdır
*Amaç, müşteri çekmek ve satışları arttırmaktır.	*Amaç, dürüst ve sorumlu müşteri ilişkileri kurmaktır.

Kaynak : Yavuz Odabaşı, Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri, İstanbul : Der Yayınları, 1997, s. 168.

Örgütsel stratejisi müşteri ilişkileri ve müşteri tatminine odaklanmış bir işletmenin örgüt kültürü de bu yönde olmalıdır. Değilse değişmelidir. Bu odaklaşma, eğer yönetim örgütsel kültürün değişmesi için bir çaba sarf etmez ise hiçbir işe yaramayacak demektir. Personelin etkin ve daha fazla müşteri odaklı olabilmeleri süreçlerin değişmesine bağlıdır.

Başta işletmenin tepe yönetimi olmak üzere, işletmenin tüm personelinin, müşteri odaklı davranmayı benimsemesi gereklidir. Tepe yönetimi, personelinin müşteri odaklı davranmaya yöneltmeli, öncülük etmeli, yol göstermeli, destek olmalı ve teşvik etmelidir. Bu konuda tepe yönetiminin sözleri ile uygulamaları tutarlı olmalıdır.

Müşteri talepleri doğrultusunda işletmenin bütün birimlerinin yönlendirilmesi ve müşteri tatmininin sağlanması öncelikli olarak üst yönetimin sorumluluğundadır. Bu nedenle, bir işletmede yönetim kademesinde bulunanların iki temel görevi vardır: Birincisi, 'kuruluşun performansını yükseltmeye imkan veren sistemleri kurmak ve geliştirmek', ikincisi de, 'mevcut sistemi belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmaktır'[Kavrakoğlu, 1992:16].

Ishikawa, tepe yönetimin temel sorumluluklarını genel olarak şöyle belirtmektedir [Ishikawa, 1995:99]: Yönetimin ilk görevi, insanların mutlu olmasını sağlamaktır. Çünkü, bir toplumda işletmelerin var oluş sebebi ve ilk amacı, o toplumdaki insanların tatmin edilmesi olmalıdır. İnsanlar mutlu edilmemezlerse, o işletme hayatını devam ettiremez.

Müşteri odaklı pazarlamada amaç, müşteri tatminini gerçekleştirerek örgütsel amaçlara ulaşmaktır. Bunun için işletme, pazarlama faaliyetlerini müşterilerin arzu ve ihtiyaçlarından hareketle planlayacaktır. Müşteri odaklı pazarlama ürün odaklı yani kâr amaçlı pazarlamanın temeli olan, ürün yap ve sat ana fikrinden farklı olarak, müşteri arzu ve ihtiyaçlarını tespit et ve müşterinin söz konusu mal veya hizmetle ilgili beklentilerine cevap verecek şekilde bu arzu ve ihtiyaçları karşıla ve satış sonrasında da ilişkiyi devam ettir ana fikrine dayanır. Dolayısıyla, satıcının

ihtiyaçlarını hedef alan kâr amaçlı pazarlamanın tersine, müşteri odaklı pazarlama müşterinin ihtiyaçlarını, isteklerini ve beklentilerini hedef alır.

1.3.1. Müşteri Odaklı Pazarlamanın İşletmeler Açısından Önemi

Müşteri odaklı pazarlamada, alınacak kararlarda, her zaman müşterilerin durumunu dikkate almak, göz önünde bulundurmak ve düşünmek gereklidir. İşletme bunu gerçekleştirebilmek için müşterilerle sürekli ilişki içerisinde olmalıdır.

Pazarlamanın işletme faaliyetlerindeki en ciddi ve önemli bir fonksiyonu, müşteriler ile işletme arasında köprü kurmaktır [Cemalcılar, 1979: 146].

İşletmeler müşteri odaklı pazarlama faaliyetlerine önem vermeyip, 'yaptığımız mal iyidir' diyerek kendi zevk ve tercihlerini müşterilerin isteklerinden üstün tutarlarsa; mal veya hizmetlerinin satışlarını planladıkları gibi gerçekleştirememeleri sonucu ortaya çıkacaktır. Satışların uzun vadede planlandığı gibi gerçekleşmemesi nedeniyle mevcut olan maliyetlere karşı, beklenen kâr düşer, üretim düşürölür ve bu da birim maliyetlerde artış meydana getirerek işletmenin rekabet şartlarından olumsuz etkilenmesine neden olur.

Neticede, işletme müşterilerin güvenini kaybedebilir, müşterilerinin arzu ve isteklerini birinci derecede önemsemediğinden dolayı müşterilerini kaybedebilir, işletmenin gelişme ve büyümesi durabilir ve işletme küçülebilir. Bu durumda, sektörde üretim kapasitesinin düşmesi dolayısıyla, nakit ve kredi darboğazı meydana gelmesi, üretim miktarının ve istihdam hacminin azalması ülkede ekonomik sorunları ortaya çıkarabilecek ve bu da sosyal problemlere yol açabilecektir.

Pazarlama mal veya hizmet üretilmeden çok daha önce pazar ve tüketici araştırması, analizi ile başlamakta; mal veya hizmetin tüketiciye satılmasından sonra da devam etmektedir [Lazer, 1971: 27].

Müşterilerin arzu etmediği ve ihtiyaçları olmayan bir mal veya hizmeti üretmenin faydası olmadığından dolayı; iyi bir pazarlama, işletmenin ve ülkenin başarısı ile beraber, aynı zamanda etkili ve verimli bir üretimin gerçekleştirilmesi için de önem arzeder [Stanton, 1971: 8].

Ancak, müşterileri tatmin etme noktasında sorumluluk, sadece pazarlama veya satış bölümünde çalışanların değil; işletmede çalışan herkesindir [Hill, 1990: 14].

Küçük ve orta boy işletmeler de bu gelişmelere ve ihtiyaçlara paralel olarak pazarlama faaliyetlerine gereken önemi vermeli ve pazarlamayı satış olarak değil modern anlamda müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayarak tatmin eden tüketici endeksli diğer bir ifadeyle; müşteri odaklı bir faaliyet olarak görmeli ve organizasyonlarında bunu dikkate almalıdır.

1.3.2. Müşteri Odaklı Pazarlama Açısından Kalitenin Önemi

Peter Drucker şöyle demektedir: “İşletmenin amacı müşteri ortaya koymak ve bu müşteriyi tatmin etmektir. Deming’in 14 kuralının ilki ise şöyledir: “Kaliteyi müşteri belirler”[Pfeffer, 1995: 169].

Geleneksel tanıma göre kalite; tolerans sınırları arasında, spesifikasyonlara göre, optimal seviye gibi kavramlarla açıklanırdı. Ancak, günümüzde en büyük, en güzel vb. gibi tanımlamalarla mamul ve hizmetleri satabilmek güçtür. Rekabetin arttığı bu günkü piyasa koşullarında müşterilerin arzu ve ihtiyaçlarını tespit ederek bu ihtiyaçlara göre üretilen ve müşterilerin beklentilerini karşılayan mamul ve hizmetler piyasada talep edilecektir. Dolayısıyla, günümüzde kalite kavramı müşteri tatminini sağlayabilen mamul ve hizmetler için ifade edilebilir ve kalite, tatmin edici bir üretimin en düşük maliyetle ve tüketicilerin ihtiyaçlarını hemen giderebilme yeteneği olarak tanımlanabilir [Efil, 1994: 18].

Pazarlama açısından kalite ile ilgili üç temel kavram söz konusudur. Bunlardan birincisi tasarım kalitesi, ikincisi üretim kalitesi, üçüncüsü kullanım kalitesidir.

Tasarım kalitesi kalitenin temel unsurudur. üretim kalitesi tasarım kalitesinin mamule yansıtılma çabalarının bir göstergesidir. uyum kalitesi olarak da adlandırılır. Kullanım kalitesi ise, kullanım süresi içinde, bakım ve servis imkanları, yedek parça bulunabilmesi gibi faktörlerdir [Efil, 1995: 15].

Tasarım, üretim ve kullanım kalitesi aşamalarından oluşan kalite sürecinde, müşterilerin ihtiyaçlarının tespit edilmesi, arzu ve ihtiyaçlara göre tasarlanan ve ihtiyaçları karşılayabilen mal ve hizmetin üretilmesi ve bu üretimin istenildiği gibi gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan hammadde ve malzemelerin kalite standartlarına uygun olması, kaliteli yetişmiş işgücü sağlanması temeldir. Çünkü, tasarım kalitesi iyi olan bir mamulün üretim kalitesi iyi değilse, kullanım kalitesi de istenilen seviyede olmayacak ve kalitesiz olarak nitelenen bir mamul ortaya çıkabilecektir.

Kalite, pazarlama ile başlar. Dolayısıyla, pazarlama fonksiyonu, pazar ihtiyaçlarını tam olarak tanımlar ve böylece ürün temininde gerekli olan faktörlerde belirlenmiş olur [Efil, 1985:231].

Bir işletmenin mal veya hizmet kalitesi, piyasadaki rakiplerinin mal ve hizmetlerinin kalitesinden görece daha yüksek olduğunda, o işletmenin mal veya hizmetleri müşteriler tarafından daha çok tercih edilecektir.

Kalite ile ilgili unsurlarda, aşağıdaki faktörlerin işletme açısından göz önünde bulundurulması gerekir [Karlöf, 1996: 142]:

- İşletme müşteri grubunu net olarak belirlemelidir.
- Müşterinin (talebin) fayda fonksiyonunu karşılaştırmalıdır.
- Sağlanan mal ve servisler tanımlanıp, belirlenmelidir.
- Gelişme için fırsatlar aranırken mevcut mamullerle, bunların fayda işlevleri ortaya konulmalıdır.

- Sorunlar sıraya koyularak çözülmeye çalışılmalıdır.
- İşletme, yöntemlerini belirlemelidir.
- Daha iyi mal ve servis sağlanmaya çalışılmalıdır.
- Gelişme için müşteri tepkileri ortaya konmalıdır.
- Zaman iyi bir şekilde kullanılıp değerlendirilmelidir.

Bir işletmenin mal veya hizmet kalitesi, piyasadaki rakiplerinin mal ve hizmetlerinin kalitesinden görece daha yüksek olduğunda, o işletmenin mal veya hizmetleri müşteriler tarafından daha çok tercih edilecektir.

İş çevreleri ürün kalitesinin artırılma hedefini neredeyse dinsel bir gayret şeklinde uygulamışlardır. Amerikan firmalarının % 93' ü bir çeşit kalite geliştirme programı uygulamıştır. Bir şirket pazara arz ettiği ürünün kalitesini geliştirdiğinde; diğer her şey aynı kalsa bile, bu durum talep eğrisini kaydırmaktadır. Bu olay, şirketin ürün fiyatlarını arttırmasını ve/veya pazar payını arttırabilmesini sağlamaktadır [Hellofs, Jacobson, 1999: 16].

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler sonucu üretim belli başlı bir problem olmaktan çıkmış, artan rekabet sonucu pazarlama ile beraber kaliteli üretim sorun haline gelmiştir. Müşteri şikayetlerinin çoğu mal ve hizmetlerin kalitesizliğinden kaynaklanmaktadır. Kalite kısaca, kullanım kolaylığı ve mükemmellik derecesi olarak da ifade edilmektedir. Pazarlamada kalite, mal ve hizmetlerin müşterinin beklentilerini karşılama seviyesi olarak anlaşılmaktadır. Kalite anlayışı, bir mamulün kullanımında gözle görünen ve görünmeyen özellikleri yönünden tatmin edici olmasını ifade etmektedir. Dolayısıyla, bir mal ve hizmetin kalitesi tüketici tatminini etkilemektedir [Önce, 1988: 24].

1.4. Müşteri Odaklılık Açısından Pazarlama Karması

Pazarlama programı diğer bir ifadeyle pazarlama karması o derece optimal planlanmalıdır ki, piyasada rakiplere karşı pazarlama programının üstünlüğü, farkı

ortaya çıkmalıdır. Müşteri, pazarlama programının üstünlüğünün ve kalitesinin, beklentilerini karşılaması ile mamulü almasını tercih ettirecek ortamı meydana getirmesi nedeniyle, tercihini programın ögesi olan mamule yapacaktır.

Günümüzde oldukça geçerli bir eleştiriye göre, dört-P (fiyat, mamul, dağıtım, tutundurma) kavramı, pazara alıcı açısından değıl, satıcının açısından bakışı yansıtmaktadır. Bir sunum karşısında düşünen alıcı, bunu satıcının gördüğü gibi görmeyebilir. İngilizce’de ‘4 P’ olarak adlandırılan pazarlama karması elemanları, alıcı açısından dört C olarak tanımlanabilir [Kotler, 2000: 136] :

- 1.Müşteri için ürünün değıeri (Customer Value),
- 2.Müşteriye maliyeti (Cost to the Customer),
- 3.Kolaylık (Convenience),
- 4.İletişim (Communication).

Pazarlama anlayışının değışmesi, tüketicici ihtiyaçlarının farkına varılmasına bağılı olduğuna göre pazarlama kaçınılmaz bir şekilde pazara bağılı olmak mecburiyetindedir. Diğeri bir ifade ile, işletmeler tüketicici ihtiyaçlarından yola çıkmak durumundadır. Bu da pazarlama faaliyetlerinin temelini oluşturan pazarlama karması elemanlarının yeniden ele alınıp tanımlanmasını gerektirir.

Müşteri, şirketin yaptığı teklifin kendisine 4 C’ yi yani, müşterinin aldığı değıer, daha düşük maliyet, daha büyük kolaylık ve daha iyi iletişimi üstün düzeyde sağılayacağına inanmaya ihtiyacı vardır [Kotler, 2000: 169-170].

1.4.1. Müşteri İçin rnn Değıeri

Tüketicilerin mal veya hizmette aradıkları temel özelliklerin bilinmesi ile pazarlama faaliyetlerine başlamak çok önemlidir. Tüketicinin performansa mı, hizmete mi, güvenliğe mi, estetiğeri mi yoksa kaliteye mi değıer veriyor olduğunu

bilmek ve bu özellikleri mal veya hizmette müşterinin istediği şekillerde kullanabilmek yeni pazar fırsatlarının ortaya çıkarılmasında ve tespitinde çok önemli rol oynamaktadır.

Değer, müşterilerin verdiklerine karşılık elde ettikleridir. Bir tarafta ödün diğer tarafta fayda vardır.

Üretilerek pazara arz edilen bir mal veya hizmetin kalitesinin iyileştirilmesi, destek hizmetin kalitesinin iyileştirilmesi, destek hizmetlerinin verilmesi gibi çalışmalarla işletmelerin müşteri için yüksek değeri sağlayarak müşteri memnuniyetini arttırmaya gayret ederler.

1.4.2. Ürünün Müşteriye Maliyeti

Tüketicilerin fiyata olan duyarlılıkları çok fazladır. Bazen bir mal veya hizmet için belirlenen fiyat çok yüksek olabilir. Mal veya hizmetin fiyatı düşürüldüğünde satışları hızla artarsa, ortada fiyattan kaynaklanan bir sorun vardır. Bu nedenle mal veya hizmetin değeri müşterinin mal veya hizmete vermek istediği kadar olmalıdır. Özellikle fiyata çok duyarlı olan müşteri kesimine hitap eden işletmelerin ürettikleri ürünlerin satış fiyatlarının, tüketicinin o mal veya hizmet için biçtiği fiyatların alt ve üst sınırlarını geçmemesi gerekir.

Ayrıca, beklenmeyen bir fiyat artışı da tüketiciler için negatif bir sürprizdir. Dolayısıyla, müşteriler, işletmenin fiyatı neden arttırdığı ile yakından ilgileneceklerdir [Campbell, 1999: 189].

1.4.3. Kolaylık

Mal veya hizmetin müşterilere sunulduğu yerler de müşteriler için büyük önem taşımaktadır. Yanlış bir yerde veya mal ve hizmet için uygun olmayan bir yörede, bölgede veya ülkede açılmış bir satış birimi, yetersiz pazarın nedenlerinden biri olarak belirtilebilir.

Özellikle hızlı nüfus artışı ve kentleşme, çalışan kadınların sayısındaki artış, halkın alışverişe ayıracak zamanlarının azalması ile, dağıtım kanalları ve birimlerinin, müşterilerde ki bu değişikliklere paralel olarak çeşitlenmesi, işletmeleri geleneksel dağıtım uygulamalarından vazgeçirmektedir.

Müşteriler almak istedikleri bir malı kolayca fazla zaman kaybetmeden almak arzusundadırlar. Adrese teslim, gününde teslim hatta saatte teslim gibi uygulamalar ve çok çeşitli satış noktalarında söz konusu mal veya hizmeti kolaylıkla bulabilmelidirler.

Çoğu tüketici için zaman, gittikçe daha az bulunur bir hale gelmiştir. Dolayısıyla, zaman ve emek tasarrufu için daha fazla ödemeye hazırdırlar. Bu tüketiciye, bir mal veya hizmeti, istediği zamanda ve yerde temin etmeyi, satış sonrası problem çıkarmayan ürünleri sunmayı, eğer gerekirse sorunsuz satış sonrası hizmet temin etmeyi değerli kılmaktadır [Day, Montgomery, 1999 : 8].

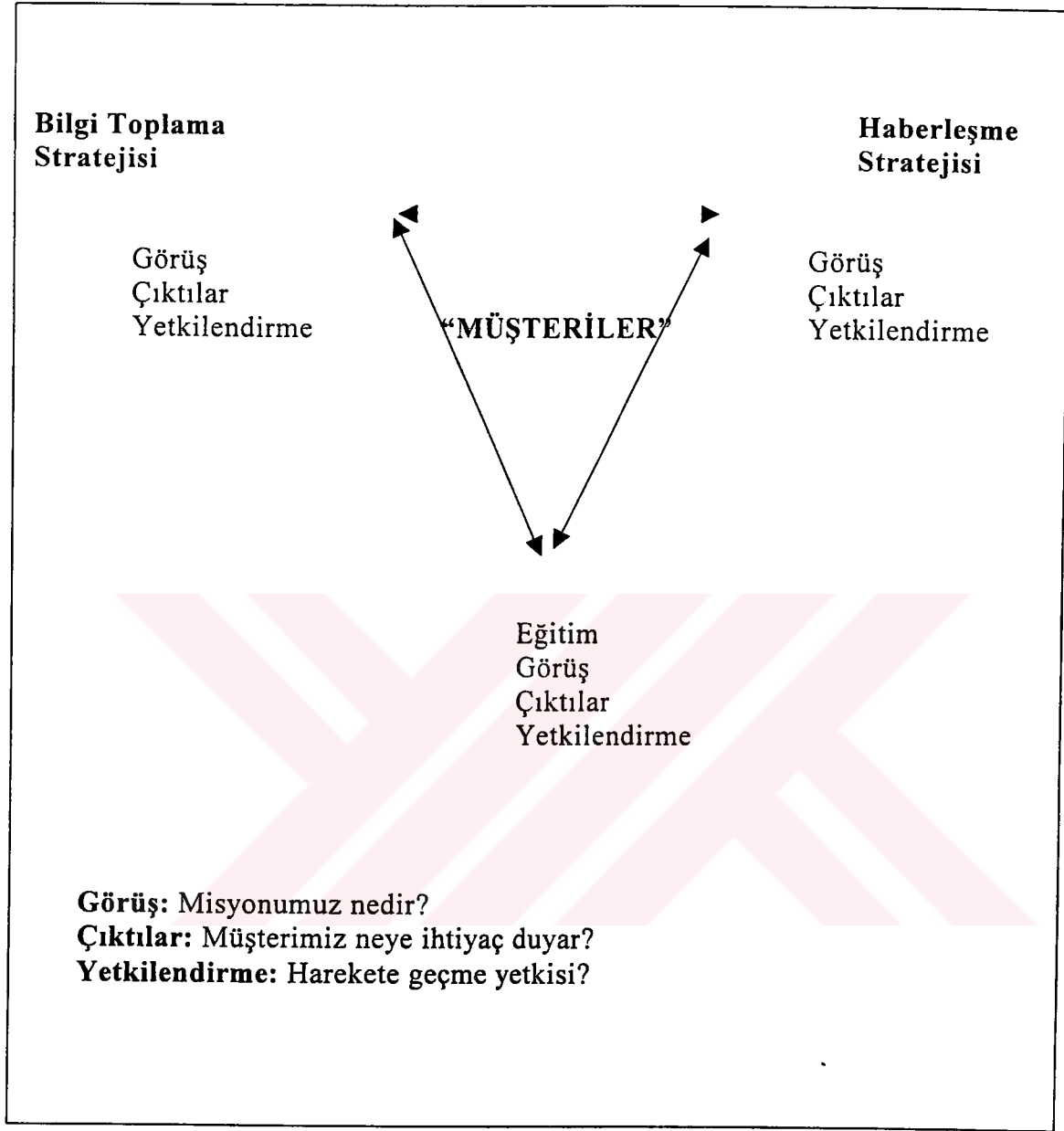
1.4.4. İletişim

Kotler'e [2000:137] göre, müşteriler, tanıtım faaliyeti değil karşılıklı iletişim gerçekleştirilmesini istemektedirler.

Müşteri bakış açısına göre, pazarlama karmasının önemli elemanlarından birisini de iletişim stratejisi oluşturmaktadır. İşletmeler, ürünün ve pazarın yapısına göre değişik iletişim araçlarını kullanarak hedef pazara ulaştırıcı yönde bir iletişim stratejisi belirlemek durumundadırlar.

Kişisel satış, reklam, halkla ilişkiler, satış geliştirme gibi bütün satış arttırıcı teknikler, değişik iletişim biçimleridir. İletişimde verilmek istenilen temel mesaj, bu mesajla hedef tüketici kitlesine ulaşıp ulaşılamayacağı, mesajın kitlesi ve ikna etme yeteneğini belirleyen özellikler ele alınarak belirlenmelidir. Mesaj değişik müşteri gruplarını etkileyen iletişim araçlarının farklılığı sebebi ile uygun araçlarla verilmelidir [Yüksel, 1994: 27].

Şekil 1.1. Müşteri İle Olumlu İletişim

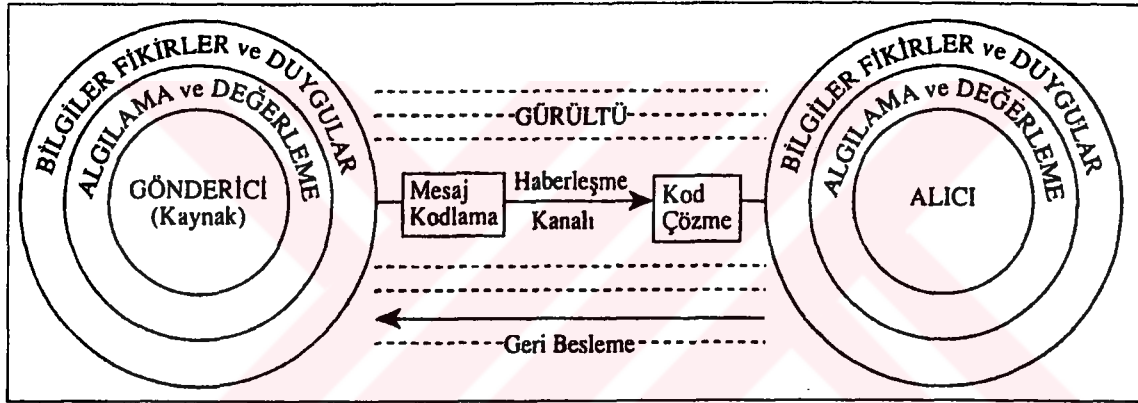


Kaynak: Knight, Michael E., Denise Gallero, Developing a Customer Focus, The Nonprofit Management Handbook: Operating Policies and Procedures. Edited by Tracy Daniel Connors, John Wiley and Sons Inc., New York, 1993, s.759.

Pazarlama iletişimi, ürün, fiyat, tutundurma, dağıtım ile mal ve hizmetlerin hizmetlendirilmesine ilişkin bilginin akışı olarak tanımlanabilir. Diğer bir yaklaşım, pazarlama iletişimini, alıcı, satıcı ilişkilerindeki “mesajlar” ile uğraşan bir alan olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle, pazarlama iletişimi, tutundurma stratejisinden daha kapsamlı algılanması gereken bir terimdir. Basitleştirilmiş bir iletişim modeli dört temel bütünleyici öğeden oluşur. Bunlar, gönderici, alıcı, mesaj ve kanaldır [Alpugan ve diğerleri, 1997:294].

Şekil 1.2' de, görülen iletişim sürecini oluşturan unsurlar, aşağıda kısaca açıklanmıştır [Eren, 1998: 326-330]:

Şekil 1.2. İletişim Süreci



Kaynak: Eren Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998, s. 326.

1. Gönderici: Haberleşme sürecinin başarısı büyük ölçüde göndericinin bilgi, yetenek ve özelliklerine bağlıdır. Haberleşme önce göndericinin zihinsel süreci ile başlar. Gönderici, kendisine ulaşan bilgi, fikir ve duygulara göre mesaj olarak iletilecek düşünceleri zihinde geliştirir ve düşünceleri kelimelere, rakamlara, şekillere yani sembollere dönüştürür: Bunları belirli bir haberleşme kanalından mesaj olarak alıcıya gönderir.

2. Mesaj: Mesaj kaynak kodlayıcısının fiziksel ürünüdür. Konuşulan kelimeler, yazılı ve görsel materyaller, jest ve mimikler, el, kol hareketleri alıcıya gönderilen mesaja örnektir.

3. Kanal: Kanal kısaca, alıcı ve gönderici arasındaki bağıdır.

4. Alıcı: Başarılı bir iletişim, alıcı tarafından mesajın alınarak, kodun çözüldüğü ve ona bir anlam verildiğinde gerçekleşir.

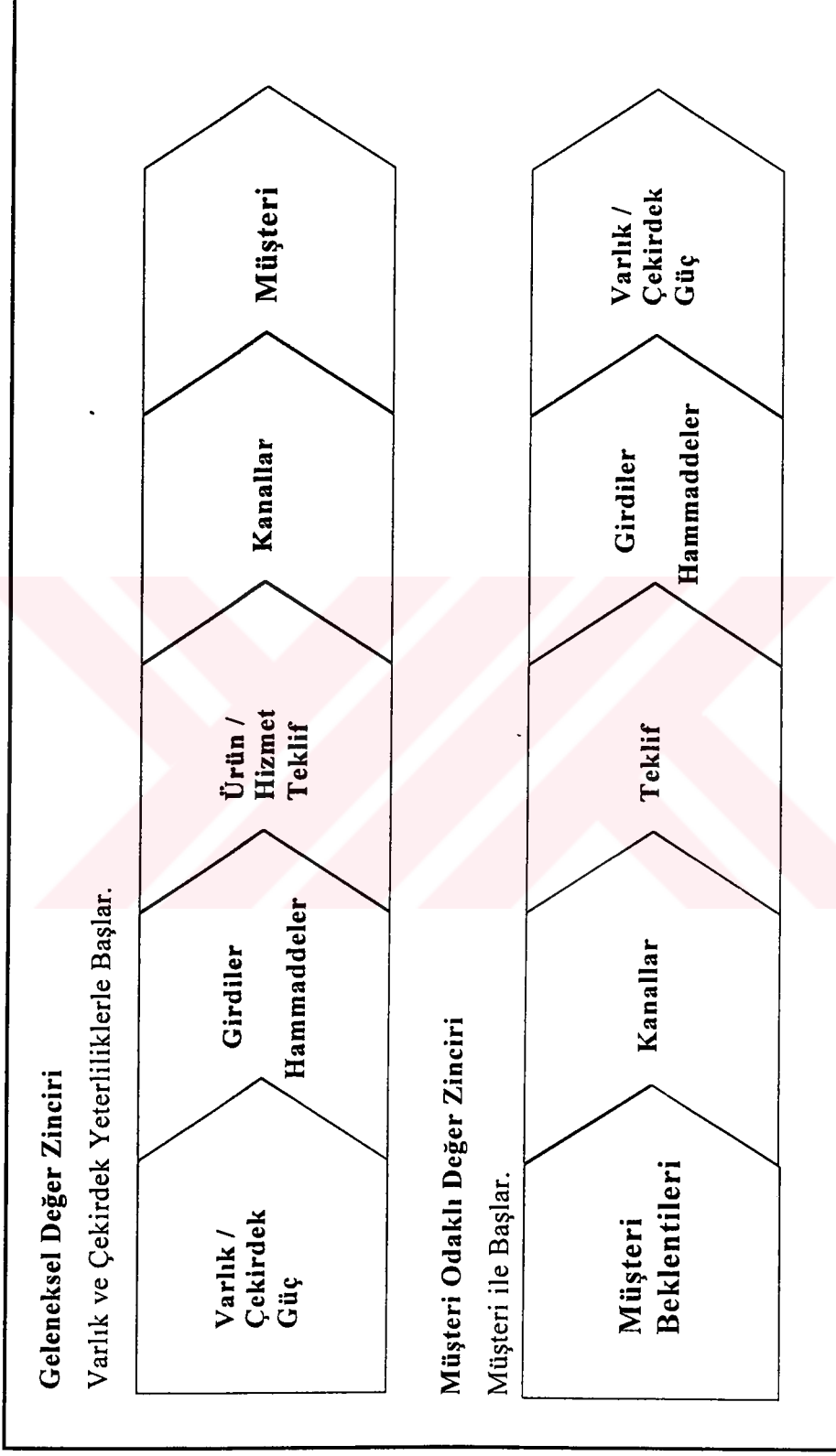
1.5. Müşteri Odaklı Pazarlama İçin İşletmelerin Yapması Gerekenler

Müşteri odaklı pazarlamayı uygulayabilmek için, işletmeler alışageldikleri eski tarz pazarlama düşüncesinden vazgeçmelidirler [Kotler, 2000:15-16] :

1. Pazarlama satışla aynı görülmemelidir,
2. Müşteri kazanmadan ziyade, müşteri ile ilgilenme önemsenmelidir,
3. Her satış işleminden kâr etmek yerine, müşterinin değerlerini ömür boyu yöneterek kâr etme yolu seçilmelidir,
4. Maliyet artışına göre fiyatlandırma yerine, seçilen hedefe göre fiyatlandırma yapılmalıdır,
5. Her bir iletişim aracı için ayrı ayrı planlama yapmak yerine, pazarlamada kullanılan iletişim araçları bütünleştirilmelidir,
6. Ürünü satmak yerine, müşterinin gerçek gereksinimleri anlaşılmalı ve bunlar karşılanmaya çalışılmalıdır.

Müşteri odaklı düşünmenin felsefesi Şekil 1.3'te görülmektedir. Geleneksel değer zincirinden farklı olarak, müşteri odaklı düşünmede değer zinciri müşteri ihtiyaç ve öncelikleri ile başlamaktadır. Müşteriyi merkeze alarak müşteri odaklı düşünmek için yöneticiler öncelikle, başlangıç noktası işletmenin varlığı olan ve girdiler, hammadeler, ürün, dağıtım kanalları ile devam eden, ancak en sonunda müşteriyi dikkate alan geleneksel değerler zincirini ters çevirmelidirler. Görüldüğü gibi, değer zinciri şirketin varlığı ile başlamakta, sonra da bu müşterinin arzu ve ihtiyaçlarını karşılayacak ürün veya hizmete dönüştürülmektedir.

Şekil 1.3. Müşteri Odaklı Düşünmenin Felsefesi



Kaynak: Slywotzky Adrian J., Morrison David J., Kâr Bölgesi, Çev. Ebru Kılıç, İstanbul : Sistem Yayıncılık, 2000, s. 22.

Müşteri odaklı düşünmenin hareket noktası ise, müşteri ve müşteri arzu, ihtiyaçlarıdır. Müşteri arzu ve ihtiyaçlarını temel alan bu düşüncede müşteri arzu ve ihtiyaçlarını, bu ihtiyaçlara uygun, ihtiyaçları karşılayacak en iyi kanallar, teklif, hammadeler, girdilerin tespiti yapılır. Her aşama müşteri tarafından yönlendirilmiş olur.

Dolayısıyla, işletmeler müşterinin önceliklerini tespit etmeli ve müşteriyi sürekli izleyerek, zaman içerisinde müşterinin değişen öncelik ve beklentilerini de tespit edebilmelidirler.

Müşteri odaklı düşünmede aşağıdaki hususlar gözönüne alınmalıdır [Slywotzky, Morrison, 2000:23]:

- ‘1.Müşterilerin ihtiyaç ve önceliklerinin neler olduğu,
2. Söz konusu ihtiyaç ve önceliklerin hangi kanallardan giderilebileceği,
3. Bu kanallara en uygun ürün ve hizmetlerin neler olduğu,
4. Bu ürün ve hizmetleri üretmek için hangi hammadde ve girdilerin gerektiği,
5. Bu girdilerle hammaddeyi karşılayacak mal varlığı’.

Müşteri odaklı bir çalışma ortamı oluşturmanın metodlarından biri müşteri yönlü olmadır. Müşteri yönlü olma; ‘müşterinin çıkarlarını, hissedarlar, yöneticiler ve çalışanlarını dışlamadan, uzun vadede kârlı bir işletme haline getirmek amacıyla ilk sıraya yerleştiren bir düşüncedir [Hartline ve diğerleri, 2000: 35].

Şirketler, dikkatlerini pazar payı üzerinde değil, müşteri payı üzerinde yoğunlaştırmaktadırlar. Bir çoğu satışlarını arttırmanın yolunu bulmuş durumdadırlar.

Şirketler, yeni ve etkili veri toplama teknikleri uygulayarak, veri ambarlarından müşterilerine ilişkin daha iyi, daha kapsamlı bilgi edinebilmektedirler [Kotler, 2000:19].

1.6. Müşteri Odaklılık Açısından Örgütsel Kültür

Örgüt kültürü, bir işletmeyi veya örgütü benzerlerinden ayıran özellikler yada davranışlara ait değerler bütünüdür. Her işletme kendi teknolojik, örgütsel yönetsel ve toplumsal koşullarının eseri olan kendine özgü bir kültüre sahiptir. Bu kültür, işletme geleneklerini, törelerini, şenliklerini faaliyetlerin yerine getirilişini, çalışanlar arasında kullanılan iletişimi, paylaşılan ortak değerleri, standartları, sosyal etiketleri, davranış biçimlerini, yönetim stillerini, örgüt içerisindeki yatay, dikey ve çapraz ilişkileri, müşterilere karşı tutum ve davranışları ve işletme için nelerin uygun olup olmadığını içerir [İslamoğlu, 1999: 58].

Müşteri odaklı olmayı isteyen bir işletmenin müşteri odaklılığı başarmasını sağlayacak en önemli etken örgütsel kültürdür.

General Electric'in ünlü genel müdürü Jack Welch çalışanlarına şöyle diyor: "Şirketler iş güvencesi veremezler. İş güvencesini yalnız müşteriler verebilirler!" Welch, bütün çalışanlarının, hangi bölümde çalışıyor olursa olsunlar, müşteriyi memnun etmek konusunda ne kadar etkili olabileceklerinin bilincinde olmalarını sağlıyor. Bunun anlamı şudur: "Eğer müşteri odaklı düşünmüyorsanız, hiç düşünmüyorsunuz demektir" [Kotler, 2000: 28].

Değişimi gerçekleştirmek ve uygulamak için örgütü uyumlaştırmaya yönelik kültürel konular öncelikle ele alınmalıdır. Müşterilere yönelik tutumlar açısından Odabaşı [1997] üç tür örgütsel kültürden bahsetmektedir. Bunlar aşağıda açıklanmıştır :

- 'Müşteriye karşı küstah, kibirli,

Müşteriye karşı küstah ve kibirli olan işletmeler, kendilerini iş hayatına bir armağan olarak görürler. Yanlış olan şeyler kendi hatalarının sonucunda

oluşmamıştır. Müşteriler şüpheyile karşılanır. Bu kültür hayatımıza “İster al ister alma”, “müşteri saç teline benzer, kestikçe uzar”, “iki paralık alışveriş yapıyor, kendini mağazanın sahibi sanıyor” gibi ifadelerle girmiştir.

- Müşteriye karşı rahat,

Müşteriye karşı rahat, kendinden emin görünen işletmeler, piyasadaki tarihsel güç ve şöhretinin yaşamını devam ettirme gücünde olduğunu zanneder ve ona güvenir. Sadık müşterilerinin kendilerini rakiplerden koruyup, tercih edeceklerine inanırlar. Hizmet konusunda olan şikayetlerle yapay olarak ilgilenme ve çözüm vadelerine rağmen şikayet ve problemler çok nadir olarak olumlu sonuçlandırılır. Müşteriye güler yüz gösterip, aldırıyormuş gibi davranırlar ama, aslında hiç aldırmama davranışını benimsemişlerdir.”Müşteriyi dinle, dediğini yapma”, “biz elli yıldır bu piyasadayız, müşterinin ne istediğini biliriz”, “müşteriyi daima güler yüzle karşılarız” gibi ifadelerde görüldüğü gibi, müşteri isteklerinin yerine getirilmesi önemli değildir. Bir mal satılana kadar güler yüzlü ve candan davranan personel, bir şikayet için gidildiğinde vurdumduymaz davranır. Rutin işlemler dışındaki müşteri istek ve beklentileri “şirket politikası” sözcüğü ile geçiştirilir.

- Müşteriye karşı tutkulu, canlı yani müşteri odaklı,

Bu kültüre sahip işletmeler müşteriye tutkulu tutumlar sergiler ve müşteri odaklı olmanın başarının şartı olduğuna inanırlar. Örgüt, müşteri tatminini en yüksek düzeylere çıkarmak için çaba harcar. Koşulsuz müşteri tatmini şirketin ana felsefesi haline gelmiştir. Üst yönetim bile müşterilerle konuşur ve ilgilenir. “Benim ücretimin gerçek ödeyicisi müşterilerimizdir”, “satış, ürün yok olunca biter” gibi ifadeler bu kültüre örnektir’.

1.6.1. Müşteri Odaklı Örgüt Kültürünün Oluşturulması

Küçük ve orta boy işletmelerde, en başta tüketici arzu ve ihtiyaçlarının tespiti, bu arzu ve ihtiyaçları karşılayacak, mamulün veya hizmetin seçimi, planlaması, gerekli hammadde ve iş gücünün tedariki, üretimi, ambalajlanması, uygun bir

fiyatla fiyatlanması, dağıtımı. toptancı veya perakendecilere sevki, pazarlama stratejilerinin belirlenmesi, pazarlama faaliyetinin yapılması vb. işleri kim yapacaktır ? Bir işletmede her şeyden önce. bu soruların cevaplandırılması lazımdır. Bu soruya işletmenin büyüklüğüne göre çeşitli cevaplar verilebilir.

Küçük bir işletmede bu faaliyetler bilimsel olarak ele alınıp yerine getirilmese de, genelde çoğu faaliyetlerin belirli bir süreç içerisinde yapıldığı görülmektedir. Bunların kararını veren genelde bir kişidir yani işletmenin sahibidir.

Orta boydaki işletmeler de ise bu faaliyetler tek kişi yerine genelde işletme sahibi ile birlikte, bir kaç kişi tarafından yürütülür.

İşletme büyüdükçe bu işlerin detayları artar ve çapları büyür. Dolayısıyla bu faaliyetleri yürütmek için gerekli insan sayısı da artar. Eğer bu insanlar arasında yapılacak işlerin dağılımı, koordinasyonu sağlanmamışsa, iş tanımları yapılmamışsa, işlerde büyük aksaklıklar ve karışıklıklar ortaya çıkar.

Görevli elemanlar, kendisinin veya bir diğerinin, hangi faaliyeti yürüteceğini, hangi konuda karar alacağını, kime yaptıracığını bilemediğinden bir çok işin gerçekleşmemesi, gecikmesi, yanlış yapılması vb. gibi durumlar ortaya çıkar.

Ayrıca, işletmede herhangi bir konuda kimin yetkili olduğu bilinemediğinden, ödüllendirme veya cezalandırma için o işin sorumlusu da belli olmayacaktır.

Tüm bu nedenlerle işletmelerde, yapılacak olan işlerin tanımı yapıp çerçevesi çizildikten sonra, faaliyetlerin önem sırası ve uygulama şekillerine göre düzenleme yapılır, bu işleri yapacak olanlar ve sorumlulukları belirlenir ve bu sorumluların birbirleri ile ilişkilerinin de çerçevesi çizilir.

İşte, bu işletmenin örgütlenmesidir. Bunu sadece pazarlama bölümü için ele alırsak kısaca, pazarlama örgütünü, pazarlama faaliyetlerini müşteri odaklı

gerçekleştirmek için, güdülenmiş ve bir araya gelmiş birimlerin düzenlenmesidir şeklinde tanımlayabiliriz.

İşletmeler değişen ekonomik, sosyal ve siyasal şartlar karşısında, hayatlarını idame ettirebilmek ve amaçlarına ulaşabilmek için, zaman içerisinde bünyelerinde gerekli değişiklikleri yaparak, örgütlenme biçimlerini yeniden belirlemelidirler.

Kırk yılı aşkın bir süredir memnun müşterinin yaratılması ve korunması ticari bir maksat olarak tanımlanmakta ve organizasyon planlarının en üstünde müşterinin yer alması, müşteri ile yakın ilişki teşvik edilmektedir [Day, 1994: 37].

Müşteri odaklı örgüt kültürü oluşturulurken organizasyon yapısı ve kültürü büyük ölçüde yapısal değişiklik geçirmektedir [Odabaşı,1997: 168].

Eski	Yeni
*Süreç Odaklı	*Eylem ve sonuç odaklı
*Yavaş karar verme	*Ataklığı cesaretlendirir
*Müşteri önceliği yok	*Müşteriyle çalışanların rolleri arttırılır
*Düşük güven	*Yüksek güven

Bu tür değişim neticesinde, müşteri hizmeti, anında ve yerinde sunulacağından pazarlama yönetimi, zamanı strateji belirlemeye daha çok ayıracaktır. Özellikle satış ve pazarlama örgütünün yanı sıra, tüm işletme, bütün departmanlar müşteriyi dinler ve ilgilenir. Müşteri odaklı pazarlamayı benimseyen işletmeler sadece satış gücü örgütünü oluşturan satış elemanları ve pazarlama yöneticileri ile değil; işletmenin üretim, finans, idari, teknik vb. diğer tüm departmanları ile birlikte müşteri odaklı hareket etmeyi benimsemeli ve müşteriyi hedefe yerleştirerek daha iyi müşteri ilişkileri kurmaya gayret etmelidirler. Müşteri odaklı örgüt kültürünü benimseyen işletmelerde işletme örgütünün tepe noktasını müşteriler oluşturmaktadır.

Pazarlama anlayışı, yöneticinin tüm örgütsel faaliyetleri müşterinin arzu ve ihtiyaçları üzerinde yoğunlaştırmasını ifade eder. Pazarlama, işletmedeki başarısızlığı geniş amaç, strateji, politika ve hareket geliştiren tepe yönetiminde arar [İslamoğlu, 1999: 15].

Başarılı pazarlama, yöneticilerin, işletme organizasyonları ile müşterilerinin ilişkilerinin zaman içerisinde ne şekilde değişime uğradığını kavramalarını gerektirir. Müşteri ilişkilerinin dinamik yapısı özellikle kamu hizmetleri, sağlık hizmetleri, finansal hizmetler, bilgisayar ve sigortacılık ve diğer profesyonel üyelik servislerini veren işletmeler başta olmak tüm işletmelerde önemlidir.

Müşteriler gelecekte bu hizmetlerden ne kadar faydalanacaklarını mevcut hizmet alma deneyimlerine göre belirlerler. Dolayısıyla, sürekli hizmet veren organizasyonların yöneticileri şu sorulara cevap vermelidirler [Bolton, Lemon, 1999: 171]:

- ‘Hizmetten nasıl yararlanacağına müşteri nasıl karar verir?
- Bu kararı etkileyen faktörler nelerdir?
- Müşteri tüketimi nasıl değişiklik gösterir?
- Müşterinin hizmeti alma miktarı; hizmetin kalitesini değerlendirmesini nasıl etkiler?
- Müşteri tatminkarlığı ileride hizmet alımını etkiler mi?
- Fiyat gibi, pazarlamanın diğer ögeleri müşterinin hizmet satın alma miktarını ve müşteri tatminkarlığını nasıl etkiler?’

Müşteri odaklı bir örgüt yapısını oluşturmak için, geleneksel yaklaşımdan ve kültürden vazgeçilmelidir. Değişim ancak, öğrenen örgüt yapısıyla sözkonusu olabilir. Öğrenme, yetenek, beceri ve bilginin kazanılması sürecidir. Bir işletme açısından öğrenme; müşteriler, pazar ve rakipler hakkında bilgiler edinme ve böylece bunların önemlerinin farkına varma ve sonuçta içlerinde taşıdıkları fırsatların belirlenmesi olarak ifade edilebilir. Önce değişime olan ihtiyaç hem müşteri hem de örgüt açısından belirlenecek; sonra da buna cevap verilecektir.

1.6.2. Müşteri Odaklı Kişisel Satış Örgütü Oluşturmak

Günümüzde, başta büyük işletmelerin organizasyon, işletme kültürü, işletme teorileri gibi organizasyonel çalışmalarında müşteri gittikçe artan oranda merkeze yerleşmektedir.

Satış örgütü, müşterilerin arzu ve ihtiyaçlarını belirleyerek, bu arzu ve ihtiyaçları en iyi oranda karşılayan mal ve hizmeti müşterilere tavsiye etmeli, sunmalıdır. Çünkü, satış müşterinin ihtiyacı olmayan bir mal veya hizmeti zorla, baskıyla satmak demek değildir.

Müşteriye odaklanmış bir satış örgütünde başta satış yöneticileri ve satış elemanları olmak üzere, tüm işletme organizasyonu müşteri ile ilgilenir, müşteriye dinler. İşletmede müşteri ile iletişime önem verilir ve müşterinin tespitleri önemlidir. Başta satış elemanları olmak üzere işletme çalışanları müşteri arzu ve ihtiyaçlarına odaklanır. Müşteri ile gerçekçi, dürüst ve sorumlu bir ilişki kurulur. Müşterinin beklentilerini karşılamak ve hatta daha fazlasını sağlayarak müşteri tatminini gerçekleştirmek öncelik taşır.

Müşteri odaklı satış örgütü, işletme tepe yönetimi de dahil olmak üzere, her seviyedeki tüm yöneticilerin ve satış örgütü yöneticilerinin müşteri odaklılığı öncelikle kendilerinin benimsemeleri ve çalışanlarına benimsetmeleri ile gerçekleşebilir.

Müşteri ile iletişim içerisinde olan satış elemanlarının müşterilerden edindikleri bilgiler derlenir, gruplandırılır. Bu bilgi ve veriler analiz edilerek, bu bilgiler ışığında çalışmalara yön verilir. Bunun için satış elemanları, müşterilerle sürekli ve periyodik olarak ilişki içerisinde olmalı ve bu ilişkileri geliştirerek sadakat oluşturmalı, müşterilerden, pazardan, rakiplerden, dağıtıcılardan vs. bilgi toplamalıdır. Toplanıp derlenen bu bilgiler, değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin zamanında ve gerektiği şekilde karşılanabilmesi amacıyla işletmede bulunan herkese ulaştırılmalıdır.

1.6.3. Müşteri Odaklı Satış Gücünün Oluşturulması

Bir işletmede, satış elemanlarından oluşturulan organizasyona satış gücü denir. Diğer bir ifadeyle, promosyon programının bir ögesi olan ve kişisel satış faaliyetini yürüten ekibe satış gücü denmektedir.

İşletmeler kendi satış gücü teşkilatlarını kurarken, çeşitli aşamalardan geçerek kararlar alırlar. İşletmelerde satış gücü oluşturma politikalarına dair alınan kararlar şunlardır [Tek, 1991: 512]:

"İşletmenin kişisel satış amaçlarının tespiti,
"İşletmenin satış gücü stratejisinin, yapısının, büyüklüğünün belirlenmesi. ..."

Satış gücünün oluşturulması sürecinde alınacak temel kararlara baktığımızda; her şeyden önce satış gücü oluşturulmasında ilk adım olarak, işletmenin satış gücünü oluşturmakla neyi amaçladığını, hedefinin ne olduğunu ortaya koymasının gerekliliği söz konusudur.

İşletme stratejisini belirledikten sonra, bu stratejiyi uygulayacak satış gücünü hangi kıstasa göre örgütleyecektir ? Tespit edilen bölgeler de satış elemanları müşterilerin tamamına karşı işletmenin tüm ürünlerinden sorumlu olarak mı çalışacaktır ? Sadece belirli bir müşteri grubuna yönelik olarak mı çalışacaktır ? Yoksa, ürünler gruplara ayrılıp, her ürün grubu için ayrı eleman mı görevlendirilecektir ?

Piyasaya dönük organizasyonlar tasarımılamaya kalkışıldığında, önce piyasanın kimler olduğunun kararlaştırılma sorunu ortaya çıkar. Acaba, on üç ile ondokuz yaşındaki gençler mi, yoksa yetişkinler mi hedef alınıyor. Profesyonel kullanıcılardan mı, yoksa tüketicilerden mi söz ediliyor? Böyle durumlarda 'piyasa' sözü aslında 'müşteri grupları' yada 'hedef gruplar' anlamına gelmektedir. Üniteler, bazen hedef gruplara, bazen bölgelere, bazen de ürün gruplarına göre kurulabilir. Bir tek kriter vardır: "Müşteri isteğine hangisi hizmet eder?" Mağazalar neden erkek ve kadın mağazası

diye ayrılıyor da, örneğin, pantolon ve ceket mağazası diye ayrılmıyor? Cevabı ortadadır. Müşteriler öyle istiyor da ondan [Wissema, 1996: 35-37].

İşletme, yukarıda sözü edilen bu kararları alacak ve bu kararlara göre, satış gücünü örgütleyecek ve böylece organizasyonunu gerçekleştirecektir.

Günümüzde birçok işletme müşteri odaklı hareket etmekte, diğer bir ifadeyle, faaliyetlerinde müşteri mutluluğunu ve tatminini esas almaktadır. Burada, örgütün müşteri yönlü odaklanması söz konusudur. İşletmeler dış müşterilerini tatmin ederek satışlarını, kârlarını arttırmak ve örgütsel amaçlarına ulaşmak düşüncesindeyseler, dış müşteri ile ilişki içerisinde olan, işletmeyi temsil eden, tavır ve davranışlarıyla müşteriye etkileyen iç müşteri yani kişisel satış elemanlarını ve işletmenin diğer personellerini de mutlu etmek zorundadırlar.

İşletmedeki mevcut sistemin adil olması, kişilere saygı duyulması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, kültürel aktiviteler, açık iletişim gibi etkenler personelin memnuniyetini sağlayacak başlıca etkenlerdir. Bir personelin yaptığı mal veya hizmet ve onun kalitesi, satış elemanlarının tavır ve davranışları dış müşteriye ve memnuniyetini etkileyecektir. Bu nedenle işletmeler satış gücünün oluşturulması kararlarında bu hususları göz önünde tutmalıdırlar.

Satış gücünün büyüklüğünün belirlenmesinde başlıca üç yöntem söz konusudur [Tek, 1999: 812]:

- 1.Satış elemanlarının verimliliği yaklaşımı,
- 2.Satış elemanlarının iş yükü yaklaşımıdır.
- 3.Ödeme gücü ya da bütçe yaklaşımıdır.

Birinci yaklaşım farklı büyüklükteki satış bölgelerindeki elemanların satış produktivitelerinin ölçümüne dayanır. İş yükü, yaklaşımında ise satış elemanlarının bölgesel potansiyeli yerine iş yüklerinin eşitlendirilmesi temel alınır.

Satış gücü büyüklüğünün tespitinde şu faktörler göz önünde tutulur [Wilson ve diğerleri, 1994: 380] :

- Ziyaret sıklık durumu,
- Ziyaret edilecek müşterilerin sayısı,
- Ziyaret için gereken süre,
- Ziyareti yapmak için gerekli seyahat zamanı,
- Önceden tespit edilen müşteri arzu ve ihtiyaçları.

Satış elemanlarının verimliliği yaklaşımında satış gücünün büyüklüğü ile gelir arasında doğrusal ilişki olduğu, satış bölgelerini satışın, potansiyel alıcıya oranının ortaya çıkartacağı varsayılmaktadır. Temel yaklaşım, satışlar geliştikçe satış elemanı sayısının arttırılmasıdır.

Satış elemanlarının iş yükü yaklaşımında, satış elemanlarının bölgesel potansiyeli yerine iş yüklerinin eşitlendirilmesi hedeflenir. Bu yaklaşımda;

$$\text{Satış Elemanı Sayısı} = \frac{F \cdot P}{C}$$

F: Müşteri grubu için gerekli görüşme sıklığı

P: Müşteri sınıfının mevcut ve potansiyel müşteri sayısı

C: Müşteri sınıfı ile elemanın yapacağı görüşme sayısı (Ortalama haftalık ziyaret sayısı x 1 yılda çalışılan haftalar),

Üçüncü yaklaşım olan ödeme gücü yaklaşımında, işletme mevcut ve potansiyel müşteriler için gerek duyulan satış elemanı sayısı ile bunların giderlerini karşılayabilme gücü arasında bir uzlaşma yaparak, satış gücünü oluşturacak satış elemanı sayısını belirler [Tek, 1999:813].

1.7. Müşteri Odaklılığın Kişisel Satışa Etkileri

Pazarlama programının taşıyıcısı yani pazarlama programında belirlenen mesajların müşteriye ulaştırılmasında en etkili yollardan birisi müşteri ile karşılıklı ve yüz yüze iletişim sağlayan kişisel satıştır. Kişisel satış faaliyetinde, diğer pazarlama ve promosyon faaliyetlerinden farklı olarak, işletme tarafından hedef müşteriye ulaştırılmak istenen mesaj tam ve eksiksiz olarak hedef müşteriye ulaşmakta, müşterinin gösterdiği tepkiye göre gerekli düzenlemeler yapıp müşteriye yeniden aktarılırken, satış elemanı da bu arada kendi davranışını müşteriye bilgilendirme yönünde ayarlamaktadır.

Pazarlama faaliyetlerinden sadece biri olan kişisel satış, işletmeye para akımını sağlayan yegane pazarlama faaliyetidir. Bu nedenle, çoğu yöneticiler satışa öteki pazarlama faaliyetlerinden daha fazla ağırlık vermek eğilimindedirler [İslamoğlu, 1999: 518].

A.B.D.'de 500'e yakın tüketim malı ve endüstriyel mal üreticisi işletmenin üst düzey yöneticileri arasında yapılan bir araştırma, kişisel satış ve satış yönetiminin işletmelerde tüm rekabet stratejileri içerisinde en önemli pazarlama faaliyeti olarak görüldüğünü göstermektedir [Mucuk, 1991: 206].

Her üretilen mal ve hizmetin hemen satılamadığı, bugünkü rekabet ortamında pazarlama ve dolayısıyla pazarlama programının ögesi olan kişisel satış faaliyeti de önem kazanmıştır.

Özellikle günümüzde modern anlamda pazarlama faaliyeti müşteri eksenli yapıldığından; satışçılar müşterilerle direkt olarak karşı karşıya geldiklerinden dolayı pazarlama örgütü içerisinde kişisel satış pazarlama örgütünün temelini oluşturmaktadır. Kişisel satışın başarısı, iyi örgütlenmesi ve yönetimi, işletmenin pazarlama programının ve dolayısıyla, pazarlama örgütünün başarısı demektir.

Satış elemanlarının yalnızca yüzlerindeki tebessüm ve parlak cilalı ayakkabılarıyla satış yapmaları artık mümkün değildir. İyi bir tebessüm ve parlak cilalı

ayakkabılar, düşük kaliteli diğer bir ifade ile müşteri beklentilerini karşılamayan bir ürün sunumunu telafi edemez. Müşteriler, belirli bir satış elemanını ne kadar tercih ederlerse etsinler, bu tercihlerinin gerekçesini açıklamak için büyük bir baskı altında kalmaktadırlar. Satış elemanları da artık bunun farkındadırlar ve bu yüzden, daha kolay satabilecekleri daha iyi ürünler ve değer önerileri yapması konusunda şirketlerine “geri-satış” yapmaktadırlar [Kotler, 2000: 159].

Müşterinin arzu ve ihtiyaçlarını belirleyip çözerek, uzun dönemli ilişki kurarak, müşterinin mevcut ihtiyaçlarının yanı sıra gelecekteki ihtiyaçlarını da belirleyerek, işletmenin mevcut ve gelecekteki kaynakları ile karşılaştırarak pazarlama problemini çözmek, satış gücünü geleneksel satış anlayışının ötesinde çalışmaya itmiştir [Anderson ve diğerleri, 1992: 64-65].

Şirketler, satış ekiplerini giderek dikey pazarlara göre organize etmektedirler. Bir IBM satış elemanının sabah bir bankayı, öğleden sonra da bir oteli ziyaret etmesi yerine, çalışmalarını bankalar üzerinde yoğunlaştıran IBM elemanları ile, çalışmalarını oteller üzerinde yoğunlaştıran IBM elemanları vardır. Bu şekilde çalışan satış elemanları, o sektördeki müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini daha ayrıntılı bir şekilde öğrenip yararlı öneriler yapabilmek açısından daha iyi konum elde etmektedirler [Kotler, 2000: 162].

1.8. Kişisel Satışta Müşteri Odaklılık Anlayışı

Genelde, klasik anlayışta, satışın aşamaları, ‘AIDA’ (A=Attention “Dikkat”, I=Interest “İlgi”, D=Desire “Arzu”, A=Action “Eylem”) ile ifade edilmektedir.

Klasik anlayışa göre, satışçının satış sunuşunu hazırlarken gözönünde tutacağı aşamalar [Limanlılar, 1992: 29] şunlardır:

1.Dikkat çekme,

2.İlgilenme,

3.Arzulama,

4.İkna etme ve satışı tamamlama. aşamalarıdır. Satışçının satış sunuşunu hazırlarken gözönünde tutacağı bu aşamalar, satışta müşteri açısından konuya yaklaşmayı sağlar. Müşterinin dikkati çekilmeden ilgisi sağlanamaz. Olası müşterinin ürüne veya hizmete arzusunu geliştirip onu etkin bir gösterimle ikna etmek gerekir. Ancak, bundan sonradır ki olası müşteri satınalma eylemine geçer.

Satışçının başlama sözleri ve karşısındakinde oluşturduğu kişilik izlenimi dikkat çekme aşamasıdır. Olası müşterinin doğrudan tüm dikkatini çekebilmek için, bu kısa sürede satışçı önerisini ilgi çekici bir biçimde sunabilmelidir. Bu süre içinde satışçının kendisini ve firmasını tanıtmak yetmez. Öneriler nedir ve bu ürün ya da hizmet olası müşteriye ne verecektir? Bu müşteriye anlatılabilirse müşterinin ilgisi çekilebilecektir [Limanlılar, 1992: 29].

AİDA yaklaşımında her aşama bir dizi tekniği içerirdi. Müşteri adayının dikkatini çekmek için, ürünün para kazandıracağı, büyük tasarruflar sağlayacağı, alıcıya huzurlu çalışma olanağı vereceği ve rakiplerini alt etmesine yardımcı olacağı söylenirdi. Satış elemanı ilgi uyandırmak için, üründen memnun olmuş olan diğer müşterilerin hikayelerini anlatırdı. Satın alma arzusunu uyandırmak için, ürünün ilk satın alma için büyük bir indirimle sunulduğunu ve bu teklifin sadece o gün için geçerli olduğunu söylerdi. En sonunda, müşteriye satın almak üzere harekete geçirebilmek için ise, satışçı yapılan itirazların her birine teker teker dikkatlice yanıt verir ve eğer müşteri imzayı attığı halde, üründen tam anlamıyla memnun kalmayacak olursa, parasını iade etme garantisi verirdi [Kotler, 2000: 177-178].

Yukarıda görüldüğü gibi, geleneksel satışta ilk aşama dikkat çekme ve son aşama satışı tamamlama olup, satışçının önerisini ilgi çekici biçimde aktarması gereklidir. Satışçı, müşteriye neyin yeni olduğunu söyler. Bu yaklaşımda, müşterinin kendi ihtiyaçlarının olabileceği düşüncesine yer yoktur. Satış elemanı müşterinin dikkatini çeker ve akabinde satış aşamalarını uygular.

Ancak, müşteri odaklı düşüncede ilk hareket noktası müşterinin ihtiyaçlarıdır. En başta, müşterinin ihtiyaçları tespit edilmeli ve buna göre bir sunuş gerçekleştirilmelidir. Son aşama ise, satışı tamamladıktan sonra, müşteri tatminini gerçekleştirme ve satış sonrası destek verme aşamasıdır.

Günümüzde meydana gelmiş bulunan teknolojik gelişmeler dolayısıyla, müşterilerin ihtiyaçları daha çok çeşitlenmiştir. Müşteri bir mal veya hizmete ihtiyaç duyduğunda, o müşterinin doğal dengesi bozulmuş demektir. Satış elemanının görevi müşterinin bozulan doğal dengesini yeniden düzeltmektir. Satış elemanı satış eksenini diğer bir ifadeyle, görüşme eksenini müşterinin tabi dengesini yeniden düzeltecek asıl önemli öge üzerine kurabilmelidir. Bu öge, mal veya hizmette bulunan bir özellik veya müşteri tarafından mal veya hizmete atfedilen bir özelliktir [Karabulut, 1995: 151].

Müşteriyi merkeze alma, sorunlara müşterinin bakış açısı ile bakmayı gerektirir. Girişimcinin müşteriyi araştırma süreci canlıdır, müşteriyle doğrudan temas kurarak, müşterinin bütçesini, hevesini ve sadakatini kıran sorunlara çözüm bulma yoluna giderler. Müşteriye odaklanma, renksiz, susuz bir süreç değildir. Yoğun, belli bir çizgiyi izlemeyen, karmaşık ancak gerekli bir süreçtir [Slywotzky, Morrison, 2000: 21].

AİDA yaklaşımı, satış elemanının inisiyatifini eline alıp “dansı idare etmesini” sağlar. Daha yakın zamanlarda ise, satış elemanlarına daha az konuşmaları ve daha çok dinlemeleri öğretilmeye başlandı. Kurnaz satış elemanı tarzı çalışma bitti, onun yerini iyi sorular sormasını, dinlemesini ve öğrenmesini bilen satış elemanı aldı. Nil Rackham, “DDİG”(Durum, Sorun, Sonuç, Gereksinim/Yarar) Satış Yönetiminde, satış elemanlarını, müşteri adaylarına dört soru sormak üzere yetiştiriyor. Bunlar [Kotler, 2000: 178]:

‘Durum Soruları: Bunlar bazı temel verileri sorar yada müşterinin bugünkü durumunu soruşturur. Örneğin; “bu tesiste kaç kişi çalışıyor?”

Sorun Soruları: Bunlar, müşterinin mevcut durumda karşılaşmakta olduğu sorunlar, zorluklar, memnuniyetsizlikler ve bunlara karşı tedarikçinin kendi ürün ve hizmetleri ile çözüm getirebileceği durumlarla ilgilidir. Örneğin; “Sistemin hangi kısımları hatalara neden oluyor?”

Sonuç Soruları: Bunlar, müşterinin karşılaştığı sorunlar, zorluklar veya memnuniyetsizliklerin neden olduğu sonuçları sorar. Örneğin; “Bu sorun sizin verimliliğinizi nasıl etkiliyor?”

Gereksinim/Yarar Soruları: Bunlar, önerilen çözümün değeri ve yararlılığı hakkındadır. Örneğin, “Eğer biz hataları yüzde 80 oranında azaltabilirsek, sizin tasarrufunuz ne olur?”

Müşteri odaklı kişisel satış, müşterinin iş yapmasını teşvik edecek sebepler ortaya çıkarmak için, ürünün veya hizmetin, müşterinin en az bir sorununu çözen faydalar sağladığını göstererek, satışın gerçekleşmesini sağlar. Bu faydalar, ürün veya hizmetin özelliklerinden çok farklıdır. Örneğin, müşterinin verimliliğini arttırmak, zaman kazanmasını sağlamak, maliyetleri düşürmek, rekabet üstünlüğü vb. gibi.

Geleneksel ürün, satış merkezli pazarlama iş tasarımları, bir çok endüstride kârların buharlaşmasına neden olurken, müşteri çözümlü iş tasarımları, eş anlı olarak, müşterileri için daha çok değer ve hissedarları için artan kârlılık yaratacak çözümleri geliştirebilen şirketler için, yukarı doğru yükselen daha güçlü bir spiral getirecektir [Slywotzky, Morrison, 2000: 90-91].

Şirketler, özellikle karmaşık ürün ve hizmet satanlar, öncelikle ürünleri veya hizmetleri değil, yetenekleri satmalıdırlar. Satış elemanı, başlangıç konuşmalarından sonra tedarikçinin yeteneklerini anlatmaya geçmeli ve sonra da birlikte çalışmak için uzun vadeli bir bağlantı kurmaya çalışmalıdır. Bu yaklaşım, bir çok şirketin, hemen bir satış yapmak yerine uzun vadeli ve memnuniyet verici bir müşteri ilişkisi oluşturmaya yönelik arayışlarını yansıtmaktadır [Kotler, 2000: 179].

1.9. Kişisel Satışta Müşteri Odaklılığın İşletmeler Açısından Önemi

Müşteri isteklerine önem verilmesi dolayısıyla, modern anlamda pazarlama faaliyeti müşteri eksenli yapıldığından, satış elemanları müşterilerle direkt olarak karşı karşıya gelmeleri nedeniyle, pazarlama örgütü içerisinde kişisel satış pazarlama örgütünün temelini oluşturmaktadır. Kişisel satışın iyi örgütlenmesi ve yönetimi pazarlama örgütünün, pazarlama programının ve işletmenin başarısı demektir.

Dünün pazarlamacıları, en önemli becerinin yeni müşteriler bulma yeteneği olduğunu düşünürlerdi. Satış elemanları zamanlarının çoğunu, müşteri ile ilişkilerini geliştirmek yerine yeni müşterileri bulmakla geçirirlerdi. Bugün ise, birinci hedef, mevcut müşterileri şirkete bağlı tutmak ve onlarla yapılan iş hacmini büyütmektir [Kotler, 2000: 172].

‘Geçmişte, kâr merkezli düşünmenin kilit bir yolu yoktu, çünkü böyle olması gerekmiyordu. Stratejinin klasik kuralları ‘piyasadan pay kap, kâr bunu izleyecektir’ şeklindeydi. Bu, birçok sektör için temel kuraldı. Stratejinin odağı kâr değil, pazar payıydı. Kısaca, rekabet açısından sağlanacak avantaj piyasadan pay almayı sağlayacak ve pazar payından kazanım, şirketin kârlılığını arttıracaktır şeklindeydi. Geçen on yıl içerisinde bu stratejinin temel kuralları yıkıldı. Pazar payında lider olmakla, büyük kârlılık arasındaki birebir ilişki çöktü. Çünkü, hızlı teknolojik değişim ve büyük sermaye akışı, bir çok sektöre girişin önündeki engelleri kaldırdı. Yeni kâr merkezli dünyada pazar payının büyük olması önemli değildir. Önemli olan sektörünüzde nerede kâr edeceğinizi bulmak ve bu bölgede iş tasarımınızın müşteri isteklerine ve müşterinin ödemek için uygun gördüğü bedele uyup uymadığıdır’ [Slywotzky, Morrison, 2000: 38-39].

Müşteri odaklı düşünme, sorunlara müşterinin bakış açısı ile bakmayı gerektirir. Müşteriyi merkeze alarak, müşterinin sorunlarını doğrudan görebilmek için, müşterilerle yüz yüze konuşmak önemlidir. Müşteri ile yüz yüze direkt iletişim kuran satış elemanları vasıtası ile işletmeler, müşterinin öncelik ve beklentilerini tespit ederek, bu ihtiyaçlarını gidermelerini engelleyen sorunların neler olduğunu

belirleyerek, bu sorunlara çözüm bulmaya çalışır ve buldukları çözümlerle müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayarak müşteri memnuniyetini gerçekleştirirler.

Müşteri memnuniyetsizliklerinde ise en önemli etkenlerden biri, satış elemanlarının ileri derecede agresif olmaları ve bunun bir sonucu olarak, müşterileri, gerçekten ihtiyaçları olmayan mal ve hizmetleri almaya ikna etmeleridir. Diğer bir olasılık ise, işletmenin mal ve hizmetlerinin başarımını aşırı derecede abartmış ve dolayısıyla müşteri hayal kırıklığına uğratmış olabilirler. Her iki durumda da işletme müşterilerini muhtemelen bir daha görmeyecektir [Kotler, 2000: 185].

Dolayısıyla, yarının müşterilerini bulmak ve kazanmak için işletmeler kişisel satış vasıtasıyla dürüst ve kararlı bir müşteri ilişkisi kurmalı, sürekli olarak müşterilerinden veri akışını sağlamalı ve böylece kritik bilgileri elde ederek, müşterinin önceliğini tespit etmelidir. İşletmeler, bu sayede müşterilerinin mal ve hizmeti satın alırken en önemli tercih-karar kriterine uygun sunumu yaparak müşteri memnuniyetini gerçekleştirebilirler.

Müşteri odaklılığın işletmeler açısından somut bir çok faydası vardır. Bunlar özetle şöyle sıralanabilir :

- Müşteri odaklı hareket eden işletmeler, müşteri beklentilerini tespit ederek, bu beklentilere uygun ve cazip sunumlar hazırlayabilirler, böylece, işletme rekabet avantajını yakalar,
- İşletme, müşteri beklentilerini karşılamak için, tüm organizasyonun müşteri odaklı hareket etmesi neticesinde, maliyetleri ve fiyatlarını rekabetçi olarak düşürülebilir,
- İşletme, müşterilerinin arzu ve ihtiyaçlarını karşılayarak, müşterilerinin tercih edilen tedarikçisi olma ve böylece pazar payını ve kâr marjını artırma şansını yükseltebilir,

- İşletmeler, müşteriye yönelik olarak ihtiyaç ve beklentileri karşılamaya, sorunları çözmeye yönelik olarak yenilikler yapmaya önem verirler ve böylece, pazarlama fırsatları yakalayabilirler.

1.10. Müşteri Odaklı Kişisel Satış Etkileyen Satış Elemanı Özellikleri

Satış elemanlarının başlıca görevi, sipariş almak ve bu siparişleri ilgili müşterilere ulaştırmakken, günümüzde yetenek ve kabiliyetlerini profesyonel olarak kullanarak; müşterilerin arzu ve ihtiyaçlarını tespit ederek bu arzu ve ihtiyaçları karşılamak ve uzun dönemli ilişkiyi sürdürerek müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarını da belirlemek ve çözümler geliştirmek haline gelmiştir.

Ürünlerin ve fiyatların birbirine az çok benzer olduğu durumlarda, müşteriye bir satıcı yerine diğerini tercih etme eğilimini verecek olan tek etken, satış elemanı olabilir [Kotler, 2000: 159].

Müşterilere karşı şahsında ve fiillerinde işletmeyi temsil eden satış elemanı gerekli bilgileri ve nitelikleri, taşımazsa müşteri ile ilişkilerinde etkili olamaz, iletişimi gerektiği gibi gerçekleştiremez, gelen tepkileri algılayamaz. Standart altında niteliklere sahip böyle bir satış elemanı, davranışsal ilişkileri aksatan hareketler ve müşteri üzerinde yaptığı negatif etkiler nedeniyle satış gerçekleştiremez. Bu da işletmenin pazarlama programında aksaklıklar meydana getirir. Bu nedenle müşteri ile iletişimi sağlayan satış elemanlarının nitelikleri işletme ve müşteri açısından önemlidir.

Yapılan bir çalışmada, bir işletme müdürü 2009 müşterisine mağazaya neden gelmediklerini cevaplandırmalarını istediği bir mektup yazmıştır. İki hafta sonunda gelen cevaplara göre; 46 müşteri satış elemanının ihmali nedeniyle; 24 müşteri satış elemanı kötü mal gösterdiğinden; 18 müşteri satış elemanının yanlış davranışlarından dolayı; 17 müşteri satış elemanının saygısızlıklarından dolayı; 17 müşteri satış elemanının ağır hareketleri nedeniyle; 16 müşteri satış elemanının nezaketsizliğinden ve 9 müşteri ortamın düzensizliğinden ve dizaynı beğenmediklerinden dolayı gelmediklerini belirtmişlerdir [Casson, 1998: 28-29].

Görüldüğü gibi, satış elemanlarının özellikleri müşteri beklentilerini karşılamayı, müşteri tatmini sağlamayı ve müşteri bağlılığını gerçekleştirmeyi etkileyen önemli etkenlerdendir. Bu nedenle, satış elemanlarının özellikleri büyük önem taşımaktadır.

Müşterinin satışıyı değerlemesi açısından bir satış elemanında olması gereken özelliklerin başlıcaları şunlardır [Karabulut, 1995: 57].

- 1.İyi bir takdimde bulunur.
- 2.Mal ve hizmet hakkında iyi bir bilgiye sahiptir.
- 3.Alıcı için, firmasında uygun çaba göstermeye gayret eder.
- 4.Pazar bilgisi edinmeye, müşteriye muhafaza için bilgi aktarmaya isteklidir.
- 5.Müşterinin mal hattı hakkında iyi bir bilgiye sahiptir.
- 6.Müşterinin ihtiyaçlarına uygun mallarının sağlıklı değerlemesini yapar.
- 7.İşlem bölümleriyle ilişkilerinde diplomasi esaslarını gözetir.
- 8.Satış görüşmeleri için etkin bir ön hazırlık yapar.

Her şeyden önce, satış elemanlarının dış görünüşü çok önemlidir. İşletmeyi ve mamulü şahsında temsil eden bir kişi olarak; satış elemanı, müşteriler üzerinde iyi intiba bırakmalıdır. Herkes, karşısındaki veya çevresindeki insanları ilk önce, görme duyusuyla; tipine, yapısına, kıyafetine, görünüşüne, bakarak yargılar. Satış elemanının müşterilerde bırakacağı ilk intiba, görünüşü ile. Bunu "kişi kıyafetiyle karşılaşır, fikirleri, bilgisi ile uğurlanır" atasözü çok güzel anlatmaktadır.

Direkt müşteri ile yüz yüze gelen satış elemanlarının giyiminin; iyi, düzgün, temiz, uyumlu, aşırı dikkati çekmeyen, yadırganmayan bir kıyafet olması yeterlidir.

Satış elemanının elbisesinin, yerleşmiş bir kıyafet olması gerekir. Elbise modaya uygun olabilir, ancak yeni çıkan, yadırganan değişik bir moda olmamalıdır. Elbise, dikkat çekici, aşırı renk tonlarına ve çizgilere sahip kumaşlardan yapılmamış olmalıdır.

Tüm bunlara ek olarak, satış elemanı elbisesinden ayakkabısına, çorabına kadar uygun renkler taşınmalıdır. Bakıldığında bir renk cümbüşü görülmemelidir. Renkler birbiriyle uyumlu olmalıdır. Mesela, satış elemanı işi gereği takım elbise giyiyorsa, gömleğin rengi elbiseyle uyum içerisinde olmalı, ayakkabı elbise tonlarına yakın veya uygun renklerde olmalı, pantolon kemeri, ayakkabı ile aynı renkte olmalıdır. Kravat, karşıdan bakıldığında dikkatleri üzerine çekecek şekilde sırtmamalıdır.

Satış elemanının ayakkabısı çamursuz, temiz ve boyalı olmalıdır. Ayakkabı boyasız, kirli ve mat olmamalıdır. Elbise ütülü ve temiz olmalıdır. Gömlek, ütülü olduğu gibi, temiz olmalı, özellikle, kol ağzları çabuk kirlendiğinden, kirlenince değiştirilmelidir.

Satış elemanının saçları temiz ve bakımlı olmalıdır. Satış elemanı erkekse; istisnasız, her sabah jilette "sinek kaydı" tabir edilen şekilde güzelce traşını olmalı, gerekiyorsa bıyıklarını düzeltmelidir. Satış elemanları, diş ve ağız bakımına özen göstermelidir. Sararmış ve tartar oluşmuş dişleri karşısında görmek, insanlar da iticilik meydana getirir. İnsanlar yani müşteriler karşılarında temiz, düzenli ve bakımlı insan görmekten hoşlanırlar. Satış elemanlarının tırnakları kısa kesilmiş olmalıdır. Çünkü, müşteriye sattıkları mamulü veya hizmeti gösterirken ve materyaller üzerinde anlatırken, parmaklar sürekli göz önündedir.

Satış elemanı müşteriye, müşteri ile konuşurken, gözlerini müşteriden ayırmadan, konuyu dağıtmadan konuşmasını tamamlayacak materyalleri çıkarıp, bir bütünlük ve akıcılık içerisinde sunabilmelidir.

Satış elemanı müşteri ile karşılaştığında; siması güleç olmalıdır. Çünkü; hemen her gün değişik olaylar yaşayan, evde veya işte çeşitli meseleleri ve sorunları olan insanlar, karşılarında güleç bir yüz görmek isterler.

Çeşitli iş meselelerini konuşan ve bazı sıkıntıları olan insanlar, bazen biriyle sohbet etmek, dertleşmek veya değişik mevzularda konuşmak ihtiyacı içerisinde de olabilirler. Bu nedenle satış elemanları işleri dışında başka konular hakkında da malumat edinmeli, bilgi sahibi olmalı, gerektiğinde değişik konularda fikir ortaya koyabilmeli diğer bir ifadeyle entel bir kişilik taşımalarıdır. Müşteri karşısında, sıkıcı bir hava meydana getirmemelidirler.

Satış elemanı, yorgun ve bitkin bir şekilde müşterilerle görüşmemelidir. Bu nedenle satış elemanları hayatlarını belli bir düzen içerisinde yürütmelidirler. Gece geç yatmalarına neden olacak, olumsuz davranışlardan kaçınmalıdırlar.

Kılık kıyafeti iyi, temiz, düzgün ve uyumlu olan satış elemanının hareketleri, mimikleri ve davranışları da bu etkiyi tamamlar. Bu nedenle, satış elemanları yersiz el-kol hareketlerinden kaçınmalı ve gerekli olduğunda, vurgulanması gereken sözleri destekleyici biçimde ve fazla abartmadan kullanabilmelidirler.

Müşteri üzerinde bırakılan ilk izlenimden sonra, satış elemanı, kendisini, firmasını, sattığı mamul ve/veya hizmeti; bu mamul ve/veya hizmetin özelliklerini, rakip mamul ve/veya hizmetlerden üstünlüklerini iyi bir yaklaşım sergileyerek sunması, anlatması, müşterinin ihtiyacını ortaya çıkararak bu ihtiyaca uygun öneriler getirmesi, müşteriden gelen soruları cevaplaması, itirazları uygun tarzda karşılaması, tanıtımını yaptığı mamulü satamasa dahi müşteri üzerinde ilerisi için, iyi bir izlenim bırakabilmesi gereklidir. Satış elemanı, aynı zamanda müşterisinin işle ilgili problemlerine duyarlı olmalı, müşteriden yana tavır koyarak, müşteri gibi düşünebilmeli, olaya müşteri açısından bakabilmeli ve söyleyebilmeli ancak, neticede arabulucu tavrını ortaya koymalıdır.

Promosyon aktivitelerinde satış elemanının önemi nazara alındığında; firmaların satış birimlerine insan almada ve onları yerleştirmede yüksek miktarda para ve zaman harcamalarını görmek sürpriz olmayacaktır. Tecrübeli her satış saha yöneticisi, seçilecek elemanın teferruatında aşağıdaki listede belirtilen 13 adet ayırıcı nitelikteki özellikleri göz önüne almalıdır [Smith, Summer, 1985: 304] :

1. Karakter : Yüksek moral güç, kendi kendine hakim olma, sebat, bütünlük, gurur, rekabet ruhu.
2. Gayret : Çalışmaya istekli.
3. Atiklik : Çevredeki şeylerin vaziyetinin farkında olma.
4. Öğrenmek İsteği : Yoğun eğitimde çalışmak için önemli.
5. Dürüst : Bir çok fırsatlar iradesini, kendisini ayırıcı tipik özelliklerini bozmaya götürebileceğinden, dürüst olması önemlidir.
6. Uygun Sağlık : Program için.
7. İyimserlik : Satış elemanları için iyimser düşünmek zaruridir.
8. Tavır : İyi mizaçlı.
9. Yönetim yeteneği : Hem parayı, hem de zamanı yönetme yeteneği.
10. İnsanları Sevmek : Hem mesleki, hem de meslek harici.
11. Nezaket : Görgü kurallarını iyi uygulayabilmeli.
12. İstikrar : Özellikle baskı altında.
13. Değişkenlik : Sık sık zaruri yer değişikliği.

Ayrıca bir satış elemanı adayının; kendine güveni, ciddiyeti, olgunluğu olmalı, yaklaşımı, yer seçimi iyi olmalı, iyi bir ses tonuna, uygun bir hitap ve konuşma tarzına sahip, esnek, olumlu (spor, hobi gibi) alışkanlıkları olan, olumsuz (at yarışı, kumar , gece hayatı içki vb.) alışkanlıkları ise mevcut olmayan bir kişi olmalıdır [Karabulut, 1990: 54-55].

Başkalarının duygularını anlayabilmek (empati) ve içinde bir işi başarıma hırslının olması (benlik dürtüsü). iyi bir satış elemanında bulunması gereken özellikleri araştıranlara göre; bir satış elemanında bulunması gereken en önemli, iki temel özellik olarak ifade edilmektedir [Oluç ve diğerleri, 1979: 39; Taşkın, 1990: 33].

En etkin satış elemanları, çok bilgili, güvenilir, beğenilen kişilikte ve iyi dinleyici olanlardır [Kotler, 2000: 20].

Burada amaç, bu ideal şartların ortaya konulmasıdır. Bu, tarafların egemenci ve galip gelici yaklaşımları seçmek yerine, karşılıklı yarar ve güven ilişkisini gözeten ve uzun süreli ilişkileri amaçlayan bir zihniyet yapısına ihtiyaç göstermektedir [Karabulut, 1995: 57].



2. MÜŞTERİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

2.1. Müşteri Kavramı

Müşteri kavramı farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Müşteri, belirli bir mağaza veya kuruluştan düzenli alışveriş yapan kişi ya da kuruluşlar olarak tanımlanabilir. Örneğin; Vakko'dan elbiselerini alanlar, Migros'tan alışverişini gerçekleştirenler onların müşterileridir [Odabaşı, 1997: 3].

Genel olarak müşteri, bir mal veya hizmeti alıp kullanan kişidir şeklinde tanımlanabilir. O halde mal veya hizmet üretiminde de, rol alan herkes bir diğerinin müşterisidir. Müşteriyi tatmin etmesi gereken ürün veya hizmeti sunan kişi ise, tedarikçi olarak adlandırılmaktadır [Şimşek, 1996: 119].

Diğer bir taraftan, ticari amaçla mal veya hizmet satın alanlara ticari müşteri denilebilir. İlişkiler açısından ve kişiye özel pazarlamanın yaygınlaşmaya başlaması, bu iki farklı anlam taşıyan müşteri kavramını birbirine yaklaştırmış ve eş anlamlı olarak kullanmayı gerektirmiştir. Çok genel olarak ifade edilirse, müşteri herkeştir denilebilir [Odabaşı, 1997: 3-4]. Buna göre, mamulün etkilediği herkes bir müşteridir [Tek, 1999: 25].

Müşteri tanımından hareketle, iki tür müşterinin söz konusu olduğu görülmektedir. Bunlar iç müşteri ve dış müşteridir.

2.1.1. İç Müşteri

İç müşterilerle anlatılmak istenen, bir işletmede çalışanlardır. İç müşteri kavramı, bir işletmenin üretim sürecinin etkinliğinin iyileştirilmesi bakımından oldukça önemlidir. Böylece, işletmede çalışanların ihtiyaçlarının karşılanabilmesi ve faaliyetlerin işletme içerisinde devam ettirilebilmesi sağlanabilmektedir. Bir işletme içerisinde iç müşteri kavramı işletme organizasyonunun gelişim sürecinin iyileştirilmesi açısından önemlidir. Örneğin, bir organizasyonda üretim biriminde bir elemana ihtiyaç duyulduğunda üretim birimi yöneticisi gerekli istemi insan

kaynakları yöneticisine bildirecektir. Bu durum insan kaynakları yöneticisini müşteri konumuna geçirecektir. İnsan kaynakları birimi yöneticisi gerekli bilgileri üretim birimi yöneticisine iletmesi durumunda bu kez üretim birimi yöneticisi müşteri konumuna geçecektir [Ersen, 1997: 25].

İç müşteri, bir işletmede çalışan ve üretim faaliyetini yerine getiren kişilerdir. Kelime karşılığı müşteri olmamasına rağmen, bunlar müşteri olarak isimlendirilirler [Juran, 1992: 8].

2.1.2. Dış Müşteri

Müşteri, bir ürün veya hizmetten yararlanan nihai tüketici, kullanıcı, fayda sağlayan veya satın alan taraftır. Müşteri, bir hizmetin nasıl, hangi süreç içinde, kim tarafından, hangi araçlarla yapıldığına değil, kendine nasıl yansıdığına, kusursuz ve hatasız işlemesine, verilen hizmetten tatmin olup olmadığına, ihtiyaç ve beklentilerini ne derece karşıladığına, parasının karşılığını alıp almadığına, bakar [Ersen, 1997: 91].

Müşteriyi memnun etmek işletme için esastır, çünkü işletmeyi yaşatan müşterilerdir. Ancak, müşteriler çok çeşitlidir. Günümüzde, müşterilerin genel eğilimleri şu şekilde saptanmıştır [Kotler, 2000: 13; Şimşek, 1988: 123] :

- 1.Zamanları kısıtlı,
- 2.Hizmet konusunda yüksek beklentili,
3. Bağımsız, kendi kendine belirleyici,
4. Fark edilme ihtiyacı,
5. Bilinçli, bilgili ve fiyat konusunda daha hassas,
6. Daha az sadık,
7. Kararsız,
8. Daha az kayıtsız.

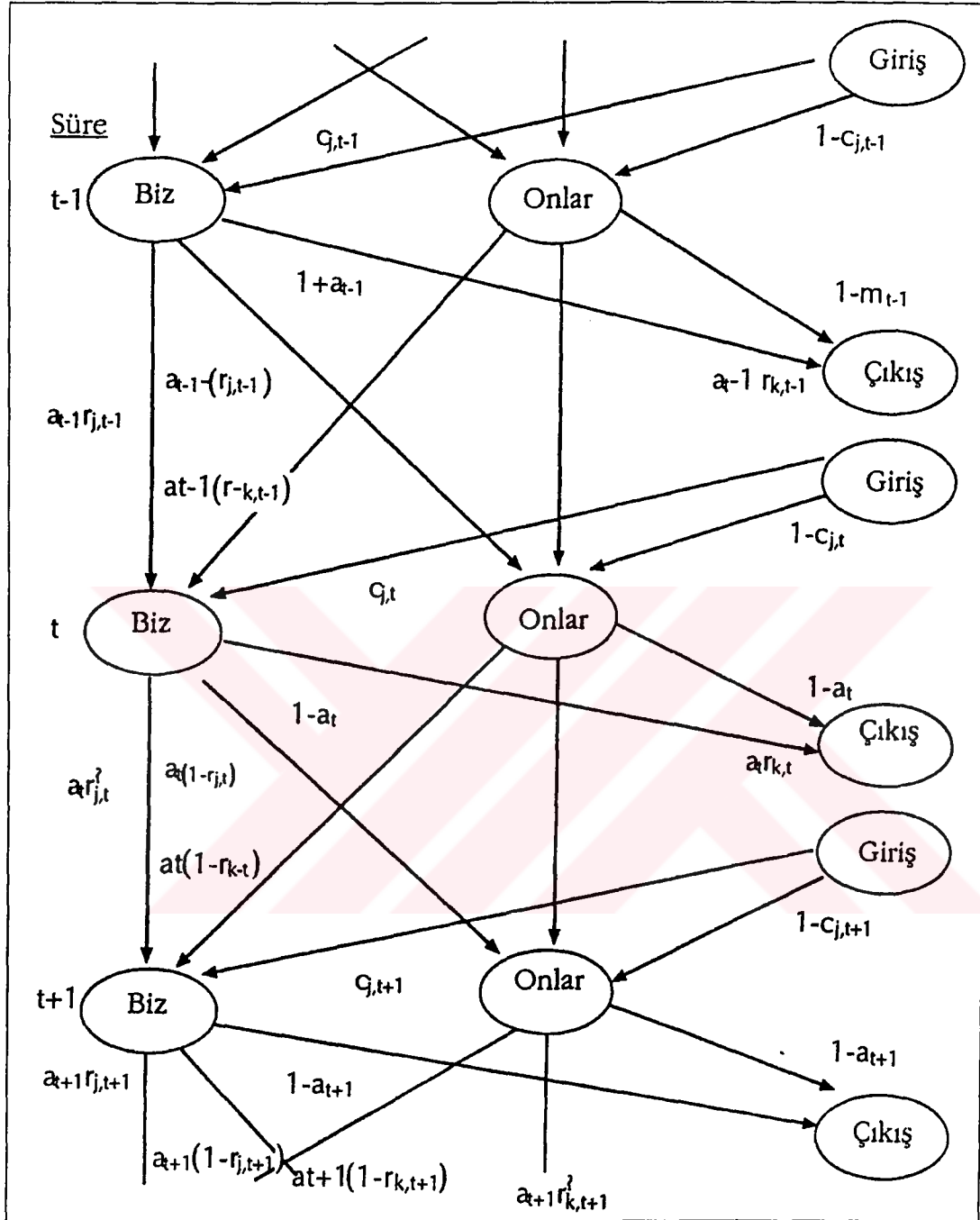
İşletmeler müşterilerin genel eğilimlerini satış ve hizmet konusunda dikkate almalı ve müşterilerin eğilimlerine göre pazarlama ve satış programlarını gözden geçirmeli ve yenilemelidirler.

Dış müşteri olarak nitelendirilen müşteriler, bir ürün veya hizmetin beklentilerini karşılaması, kaliteli olması koşuluyla en yüksek faydayı sağlamak isteyenlerdir. İç müşterilerin ürettiklerini tüketen dış müşterilerle ilişkilerde, aynı dili konuşmak, dinleyici olmak ve anlaşmaya varmak için gerekli esnekliği sağlamak, alınan sonuçları ölçebilmek, gerekli düzeltmeleri yaparak sıfır hata düzeyine gitmek şarttır [Ersen, 1997: 26].

Rust ve Zahorik (1993), Şekil 2.1’de görüldüğü gibi, herhangi bir iş çevriminde dört tür müşteri olduğunu belirtmektedirler. Her müşteri grubu için, başarı olasılıkları da birbirinden farklıdır. İşletmeye ek iş getirmesi noktasından, şirkete bağımlı olan müşteriler en yüksek başarı olasılığını sağlamaktadırlar. Bu nedenle, bağımlı müşteriler, diğer müşterilere gösterilen ilgiden daha fazla ilgi ve özeni hak etmektedirler. Diğer taraftan yeni müşteriler ile rakip işletmelerden vazgeçip gelen müşterilerin yeni iş getirmeleri daha zayıf bir olasılıktır. Bu nedenle, bu müşteriler, şirkete bağımlı olan müşterilere nispeten daha az ilgi hak ederler. Söz konusu müşteri grupları şunlardır :

- 1.Şirkete bağlı müşteriler,
- 2.Rakiplerden vazgeçip gelen müşteriler,
- 3.O kategori için yeni olan müşteriler,
- 4.O kategoriden ayrılmakta olan müşterilerdir.

Şekil 2.1. Müşterilerin Durumuna Göre İş Kaynakları



Kaynak : Rust, Roland ve Zahorik, Anthony J. "Customer Satisfaction, Customer Retention and Market Share", Journal of Retailing, 59, No:2, 1993, s.193-215.

2.2. Müşterilerin Kişisel, Sosyal, Psikolojik ve Kültürel Boyutları

Müşteriler ihtiyaçlarını karşılarırken, bu ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmet seçiminde çeşitli faktörlerden etkilenirler. Dolayısıyla, müşteriler kişiler arası etkileşime neden olan; aile bireyleri, kültürel etkenler, sosyal etkenler, referans grupları, sosyal tabakalar ve önderlerden etkilenirler. Örneğin, taşıma ihtiyacı duyan bir müşteri bu ihtiyacını karşılamak için bir otomobil almak isteyecektir. Bu otomobilin rengi, modeli, motor kapasitesi vb. niteliklerini belirlerken çevresel etkenlerden etkileneceklerdir. Müşterilerin bir mal ve ya hizmeti satın alma davranışını etkileyen başlıca faktörleri şöyle sıralayabiliriz:

1. Kültürel faktörler,
2. Sosyal faktörler,
3. Kişisel faktörler,
4. Psikolojik faktörler.

Müşterilerin satın alma davranışını gösterirken etkilendikleri faktörler Şekil 2.2’de gösterilmiştir.

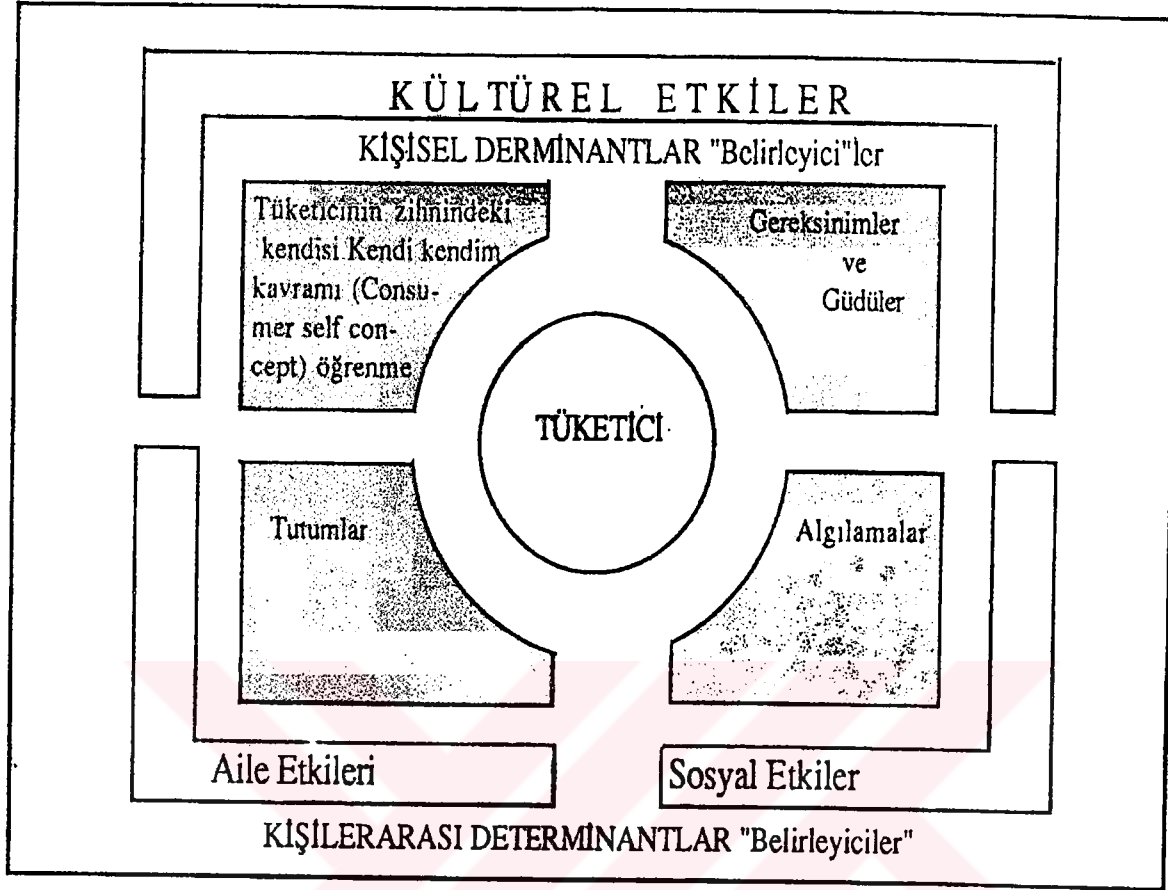
2.2.1. Müşterilerin Kültürel Boyutu

İnsanlar, kültürel ve sosyal yönü olan canlılardır. İnsan davranışlarını dolayısıyla, memnuniyetini etkileyen kültürel ve sosyal etkenler vardır. Müşterilerin memnuniyetini etkileyen bu etkenler, kültür, alt kültür ve sosyal sınıflar olarak incelenebilir.

Kültür ve Alt Kültür

Kişilerin yaşadıkları çevre, toplum ve o toplumun değer yargıları kişinin değer yargılarını şekillendirir. İnsanların hayat tarzları yaşadıkları çevreye göre şekillenir. İnsanın algılamaları, algıladıklarını değerlendirmesi, tercihleri, tutum ve davranışları ailesinden başlamak üzere yakın çevresinin ve toplumun etkisi altında gelişmiştir.

Şekil 2.2. Müşteri Davranışlarının Kişisel ve Kişilerarası Belirleyicileri



Kaynak : Oluç, Mehmet, Satınalıcıların Davranışlarının Dinamikleri I, Pazarlama Dünyası Dergisi, Yıl: 5, 1991, Sayı: 27, s.3.

Kültür; bir birey yada sosyal grubun özelliğini oluşturan gelenek, adet ve alışkanlıklardır. Sosyal grubun, hayatın önemli yönleri hakkındaki tutum ve inançları da kültürün bir parçasıdır [Clifford, 1984: 425].

Kısaca kültür, nesilden nesile aktarılan değerler, inançlar, davranışlar ve sanatsal tavırlardır diyebiliriz. Kişilerin inançları, alışkanlıkları, yaşam biçimi dolayısıyla kültürü, ihtiyaçlarının belirlenmesinde en önemli etkidir. Örneğin; kültürümüzde domuz eti yemek dinen yasak olduğundan dolayı et yemek ihtiyacı ve arzusu duyan bir kişi sığır veya kuzu eti yemek isteyecektir.

Kültür; coğrafi alan, din, mezhep, yaş, cinsiyet ve kırsal kesim gibi faktörlerle belirginleşen alt kültürlerle ayrılır. Örneğin, Anadolu'da yerde yemek yemeye alışmış olan bir aile yer sofrasına ihtiyaç duyacaktır.

Müşterilerin kültür ve alt kültür özellikleri pazarlama programını olumlu ve ya olumsuz etkileyebilmektedir. Müşteriler ihtiyaçları karşılanırken, bu sürecin kendi kültür-alt kültür ekseninde gerçekleşmesini arzu ederler. Ancak, bu ihtiyaç gerçek olduğu halde çoğu zaman ifade edilmez. Dolayısıyla müşteri odaklı hareket eden işletmeler, müşteri memnuniyetini sağlamak için, sadece fiziksel bir ihtiyacı gidermek için çalışmamalı, bir ihtiyacın giderilmesi sırasında hizmette yansıtılan kültürleri müşterilerin kültürlerine adapte etme yolları da aranmalıdır.

Sosyal Sınıf

Bireyler toplum içerisinde genel olarak, üst, orta ve alt grup olmak üzere üç ana sınıfa ayrılmıştır. Her sınıf kendi içerisinde ayrıca alt, orta, üst gibi üçer alt tabaka olmak üzere toplam dokuz alt sınıfa ayrılır.

Aynı sınıfın üyeleri daha çok benzer davranışlar gösterirler. Sosyal sınıf; zenginlik, meslek, eğitim, gelir gibi birden çok değişkene göre ifade edilir.

Toplum içerisinde insanlar, benzer değerleri, ilgileri, tarzları paylaştıkları gruplar içerisinde yer alır ve bu gruplardan etkilenirler.

İnsanlar sadece yaşamsal ihtiyaçlarını karşılamak değil, refah seviyelerini yükseltmek ve diğer insanlar tarafından farkedilmek ve takdir edilmek isterler. İnsanlar bu ihtiyaçlarını, içerisindeki bulundukları sosyal sınıflarda gidermeye çalışır ve bu ihtiyaçlarını bir üst sınıfta daha iyi bir şekilde karşılayacaklarını düşünerek, bir üst sınıfa geçmeyi arzu ederler. İşletmeler, insanların bu ihtiyaçlarını göz önüne almalı ve pazarlama programlarında bu ihtiyaçların karşılanmasına yer vermelidirler.

2.2.2. Müşterilerin Sosyal Boyutu

İnsanlar, doğaları gereği belli bir toplum içerisinde hayatlarını sürdürürler. Müşterilerin satın alma davranışlarını ve memnuniyetlerini, aile, referans grupları, sosyal roller ve statüler etkiler.

Aile

İnsanlar dünyaya geldiklerinde kendilerini bir ailenin içerisinde bulurlar. İnsanlar bir ailenin üyesidirler.

Kişinin bir mal veya hizmeti satın almasında ailenin diğer üyelerinin, eşinin, annesinin, babasının, çocuklarının, kardeşlerinin vb. etkisi büyüktür. Müşteri bir mal veya hizmeti alırken bunu aile grubu içerisindeki grup üyelerinin de beğenmesini arzu eder. Müşterinin satın aldığı bir mal veya hizmeti diğer aile bireylerinin de beğenmesi ve ya beğenmemesi, müşterinin memnuniyet seviyesini etkilemektedir.

İşletmeler müşteri odaklı hareket ederken, müşteriye sadece bir şahıs olarak bakmamalı, müşterinin içerisinde bulunduğu aile ile birlikte, söz konusu mal veya hizmetin etkilediği diğer bireylerde dikkate alınmalıdır.

Referans Grupları

İnsan toplum içerisindeki en küçük grup olan aile grubunun üyesidir. Bununla beraber insanlar, toplum içerisinde, belli bir arkadaş grubuna dahildir, meslekdaşlarından oluşan bir grup vardır. Komşuları vardır. Bu benzeri gruplar müşterilerin satın alma davranışlarını, memnuniyet düzeylerini etkiler.

Sosyal Rol ve Statü

İnsanlar içinde bulundukları gruplarda rol üstlenir ve statü sahibi olur. Grup içerisinde bulunan üyeler zaman içerisinde belli bir rolü üstlenirler, grubun diğer üyeleri, kişiden belirli bir davranış beklerler. Bunun neticesi kişinin grup içerisindeki statüsü ortaya çıkar.

Müşteriler içerisinde bulundukları grubun dışında. değer yargılarından etkilendikleri başka grupları da örnek alır ve onlara benzemek isterler. Grubun değer yargıları müşterinin satın alma davranışını ve memnuniyet düzeyini etkiler.

2.2.3. Müşterilerin Kişisel Boyutu

Müşterilerin satın alma kararlarını ve memnuniyet düzeylerini müşterinin yaşı, mesleği, ekonomik koşulları ve yaşam stili gibi kişisel olan faktörler etkiler [Tek, 1999: 204].

Müşteri bir işçi ise, normal bir pantolon, tişört ve ya gömlek satın alma davranışı gösterecektir. Bir üst düzey yönetici ise pahalı ve gösterişli bir takım elbise, gömlek ve kaliteli bir ayakkabı tercih edecektir. Müşterinin kısmen mesleği ile bağlantılı olarak ekonomik durumu satın alma davranışı etkileyecektir. Gelir seviyesi yüksek olan müşteriler daha kaliteli ve pahalı ürünleri satın alma davranışı göstereceklerdir.

Müşterinin, mesleği ve ekonomik durumu, sosyal sınıfı ile kısmen bağlantılı olarak, bunlarla etkileşim sonucu oluşan bir hayat tarzı vardır. Müşterinin etkinlikleri, ilgi duyduğu alanlar, fikirleri, düşünceleri ve demografik özellikleri satın alma davranışını ve memnuniyet seviyesini etkiler.

2.2.4. Müşterilerin Psikolojik Boyutu

Müşterinin memnuniyet seviyesini ve satın alma davranışını etkileyen psikolojik faktörler, motivasyon, algılama ve tutum olarak belirtilebilir.

Motivasyon

Motivasyon, insanları, ortaya çıkan ve gideremedikleri ihtiyaçları, arzu ve isteklerini karşılamak, gidermek için, harekete geçiren bir dürtüdür. İnsanlar, ihtiyaçlarını giderebilmek, arzu ve isteklerini karşılayabilmek umudu ile harekete geçerler.

İhtiyaçlarını gideremeyen, arzu ve isteklerini karşılayamayan insanlar mutsuz olur; ihtiyaçlarının giderilmesi, arzu ve isteklerinin karşılanması ise, insanı memnun eder. Buradaki memnuniyet veya memnuniyetsizlik seviyesi, müşterinin ne kadar motive olduğuna bağlıdır. Müşteri, ne kadar çok motive olmuşsa, bir mal ve ya hizmeti satın aldığı anda kullanım sonrası memnuniyeti veya memnuniyetsizlik seviyesi o kadar yüksek olur.

Algılama

İnsanlar, etraflarındaki şeyleri, görme, koklama, tatma, dokunma ve işitme duyuları ile algırlar. İnsanlar, kendilerine ulaşan mesajları, uyarıları bu beş duyu ile seçerek, yorumlayarak bir anlam verir ve böylece fikir sahibi olurlar.

Herkes aynı uyarıcıyı ve ya nesneyi beş duyusundan gelen iletişim ile kendine özgü olarak, diğerlerinden farklı biçimde yorumlar. Algılama yalnız uyarana değil, o uyarıyı sarmalayan çevreye ve kişinin o andaki koşullarına bağlıdır. Bu nedenle sosyo – psikolojik modelin devamı gibidir. İnsanların aynı uyarıcıyı farklı algılamalarının çeşitli sebepleri vardır. Bunlar [Tek, 1999: 209-210] :

- Uyarılardan bazılarını eleyip, bazılarına dikkat etmektir.
- İnsanların gelen bilgileri, uyarıları kendi kişisel gereksinimlerine ve önyargılarına göre çarpıtarak algılamalarıdır.
- Müşterilerin sadece kendi inanç ve tutumlarını destekleyen bilgileri, mesajları hatırlamaları, görmeleri, duymalarıdır.

Tutum ve İnanç

Tutumlar ve inanç birbirlerini tamamlayan etkenlerdir. İnsanlar herhangi bir konuyu önce öğrenir ve bunun sonucunda tutum ve inançlarını oluştururlar.

Müşterilerin bir mal veya hizmete yönelik tutumları, o müşterinin satın alma davranışını etkiler. Müşteri, bir mal ve ya hizmete, firmaya, firmanın pazarlama

programına karşı olumlu tutum sergiliyorsa, müşteri satın alma davranışı gösterecek, satın almışsa memnuniyet aşamasına çıkacaktır.

2.3. Müşteri İhtiyaçları

Bütün insanların ihtiyaç ve beklentileri vardır ve bir ihtiyaç karşılandıkça yeni ihtiyaçlar ortaya çıkar. Bu ihtiyaçların bir kısmı acil, zaruri ihtiyaçlar; bir kısmı yaşamak için zaruri olmayan ancak, ihtiyaç sahibi müşteri için çeşitli seviyelerde elzem olan ihtiyaçlardır.

Müşterinin arzu ve ihtiyaçlarının karşılanması, müşterinin memnun olmasını sağlar. Müşteriler satın aldıkları ürün ve hizmetlerin kullanımı sonucunda ihtiyaçlarını gidereceklerdir.

Bir işletmenin satış bölümü, her şeyden önce müşterinin arzu ve ihtiyaçlarını tespit etmeli, ardından bu ihtiyaç ve beklentileri karşılayacak mal veya hizmeti sunmalıdır. Müşteri, ancak ihtiyacını en iyi şekilde karşılayan, tatmin eden mal veya hizmet kendisine sunulduğunda ikna olabilir ve satın alma olayını gerçekleştirebilir.

Hayes, müşteri ihtiyaçlarını, “mal ya da hizmetin önemli boyutlar ifade eden özellikleri” olarak tanımlar. Hayes bu “boyutların” bir araştırmada belirgin örnekler ya da performansla ilişkin ifadeler olarak ele alınmasını önerir. Juran ise, müşteri ihtiyaçlarının hiyerarşik bir yapı içerisinde, bir gereksinimler piramidi olarak olarak gösterilebileceğini belirtir. Müşteri ihtiyaçlarını birincil, ikincil ve üçüncül ihtiyaçlardan oluşan bir hiyerarşi içerisinde görür [Vavra,1999: 113] :

- Birinci derece: ürün ya da ürün kategorisine ilişkin ihtiyaçlar;
- İkinci derece: temelde ihtiyaçların sonuçları;

- Üçüncü derece: ihtiyaçların en sondaki yararlarıdır. Bu üç derece ihtiyaca bir örnek verilirse: bir tüketicinin, bir otomobile ilişkin ortaya koyduğu birincil ihtiyaçlardan biri şıklık olabilir. Bu ihtiyacın müşteri için taşıdığı değer araştırıldığında ikincil ihtiyacı olan çevresi tarafından fark edilmek ihtiyacı ortaya çıkabilir. Bunlardan doğan üçüncül ihtiyaç ya da nihai yarar statü kazanmak olabilir.

Her satın alma olayının altında bir neden vardır. İnsanların çok değişik ve çeşitli ihtiyaçları vardır. Bu isteklerin bazıları çok şiddetlidir. İhtiyaçları giderilmediği zaman bu istek bir dürtü halini alır ve huzursuzluğa sebep olur. İhtiyaçların bir kısmı acil yaşam için olmazsa olmaz ihtiyaçlardır, bir kısmı ise çok gerekli olmayan ancak yerine getirilmesi ile insanı mutlu eden ihtiyaçlardır. A.H.Maslow insanların ihtiyaçlarını şiddet seviyesine göre sıralamıştır. Buna 'Maslow Hiyerarşisi' denir.

Maslow bunları, temel ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, saygı görme ihtiyacı, kendini kanıtlama ihtiyacı olarak sınıflandırmıştır [Luthans, 1994:171]. Maslow hiyerarşisini endüstriyel müşteriler açısından değerlendirmek mümkündür :

1. Fizyolojik ihtiyaçlar

Endüstriyel pazarlarda, işletmelerin varolması için gerekli olan ihtiyaçların en başta geleni, sermaye, ekipman, personel ve iş yeri ile birlikte faaliyetlerinden kâr elde etmektir.

2. Güvenlik İhtiyaçları

Endüstriyel pazarlarda, işletmelerin hayatlarını devam ettirmek, güvenlerini sağlamak ihtiyacı sözkonusudur. İşletmelerin sigortalanması, yangın söndürme tedbirleri, güvenlik tedbirleri gibi güvenlik gereksinimleri ile beraber, maliyetleri düşürme, kârları arttırma ve böylece hayatını idame ettirmesi gereklidir. Bu ihtiyaçlar karşılandığında sosyal ihtiyaçlar ortaya çıkar.

3. Sosyal İhtiyaçlar

İşletmenin, başta kendi personeli olmak üzere yakın çevresinden başlamak üzere genişleyen bir çevrede, toplumda benimsenmesi ve sevilmesi, kabul edilmesidir.

4. Saygı Görme İhtiyacı

İşletmenin diğer ihtiyaçları karşılanınca, daha üst seviyede iş çevrelerinde ve toplumda kabul edilme, saygınlık, prestij ve statü sahibi olma ihtiyacı ortaya çıkar. İşletme sahibi ve yöneticileri, işletmenin, başka işletmelerin ve toplumun saygınlığını kazanmasını ister. Bunu tatmin edebilmek oldukça güçtür.

5. Kendini Kanıtlama İhtiyacı

Diğer ihtiyaçlardan sonra, işletme bir değerler sistemi ile örgütsel kültürünü oluşturarak, kendini kanıtlamak, başarılı olarak faaliyet gösterdiği alanda en üst seviyeye çıkmak ister. Örneğin: Satışta birinci olmak gibi.

Pazarlamacılar daha çok Maslow'un teorisinden faydalanmışlardır. Maslow'un teorisi pazarlamacılara, değişik mal veya hizmetlerin tüketicilerin niyet, amaç ve yaşamlarına nasıl uydurulacağı konusunda hizmet etmektedir [İslamoğlu, 1999: 112].

Müşterilerin ihtiyaçları bir işletmenin pazarlama programının teşkilinde temeli oluşturmaktadır. Pazardaki müşterilerin özelliklerini ve müşterilerin ihtiyaçlarının neler olduğunu bilmeden, mal ve hizmet üretmek ve bunu pazara sunmak işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlamayacaktır.

İşletmeler, hitap ettikleri pazardaki müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini tespit etmelidirler. İşletme öncelikle müşterilere ait bir portföy oluşturmalı ve mümkün olduğunca müşteri ile ilgili bilgilere ulaşabilmelidir.

Bugün, pazarların çoğunu belirleyen nitelik, satıcıların ve markaların bolluğudur. Kıtlığı olan müşterilerdir. Avrupalı otomobil üreticilerinin yılda 75 milyon adet otomobil

üretebilme kapasiteleri olduğu tahminen hesaplanmıştır. fakat yalnızca 45 milyon otomobil için talep vardır. Çok açıkça görülüyor ki, diğer şirketlerin çoğu gibi, otomobil şirketlerinin de her bir müşteri için çok büyük çaba göstermesi gerekmektedir. Şirketlerin müşteri adayları bulmaları üç aşamalı bir süreçtir [Kotler, 2000: 173-176]:

1. “Hedef Pazarı Tanımlama

Hiçbir şirket, mantıklı olarak herkese satmaya çalışmaz. Örneğin: Canbebe bebeği olmayan anne-babalara çocuk bezi satmaya çalışmaz. Şirket, hedef Pazar konusundaki bilgilerini derinleştirdikçe iyi müşteri adayları bulma yeteneğini daha da geliştirir.

2. Adayları Derlemek İçin İletişim Araçlarını Kullanma

Her işletme, müşteri adaylarının isimlerini derlemek için, çeşitli araçlardan yararlanabilir. Bu amaçla doğrudan mektup, tele pazarlama ve ticari fuarlardan faydalanılabilir. Müşteri listelerine sahip çeşitli kuruluşlardan isimler alınabilir.

3. Adayların Niteliklerini Saptama

Bulunan müşteri adaylarının hepsi izlenmeye değer değildir. İşletmeler, doğal olarak, kuşkulu olanlar ile kuvvetli adaylar arasında seçim yaparlar”.

Eski ekonomik düzende başarılı olmak için gereken bilginin tümü şirket içinden yada sektörden sağlanırdı. Bugün ise, gerekli bilgiler şirket ve sektör dışından gelir. Yapılan bir araştırma, üst düzey yöneticilerin zamanlarının % 70’ini hâlâ şirket içerisine yoğunlaşarak geçirdiğini; buna karşılık, ancak % 30’luk bölümünü tedarikçiler, güvenlik uzmanları, gazeteciler, yardım dernekleri, diğer şirketler ve müşteriler arasında geçirdiğini göstermektedir [Slywotzky, Morrison, 2000: 23].

İşletmeler öncelikle, masa başı raporları ile sahada araştırma yapmadan pazardaki gerekli ihtiyaçları tespit etme yoluna gidebilirler. Bunlar, Ticaret ve Sanayi odalarının, üniversitelerin vb. çeşitli kurum ve kuruluşların yapmış oldukları istatistikler, mahalli ve ya yabancı pazarlara ait araştırma raporlarıdır. İşletmeler

bu şekilde ancak sınırlı bilgi toplayabilirler. İşletmeler daha kapsamlı ve güncel bilgi toplamak amacıyla, müşterilere yönelik olarak ikili görüşme, telefonla görüşme, mektup gibi yöntemlerle anket yaparak ya da doğrudan gözlem ile müşteri ihtiyaçlarını tespit etmelidir.

Şekil 2.3'te müşteri ihtiyaçlarının tespit edilmesi aşamaları gösterilmektedir. Belirlenen müşteri ihtiyaçları bir liste haline getirilmeli ve çeşitlerine göre tasnif edilmelidir.

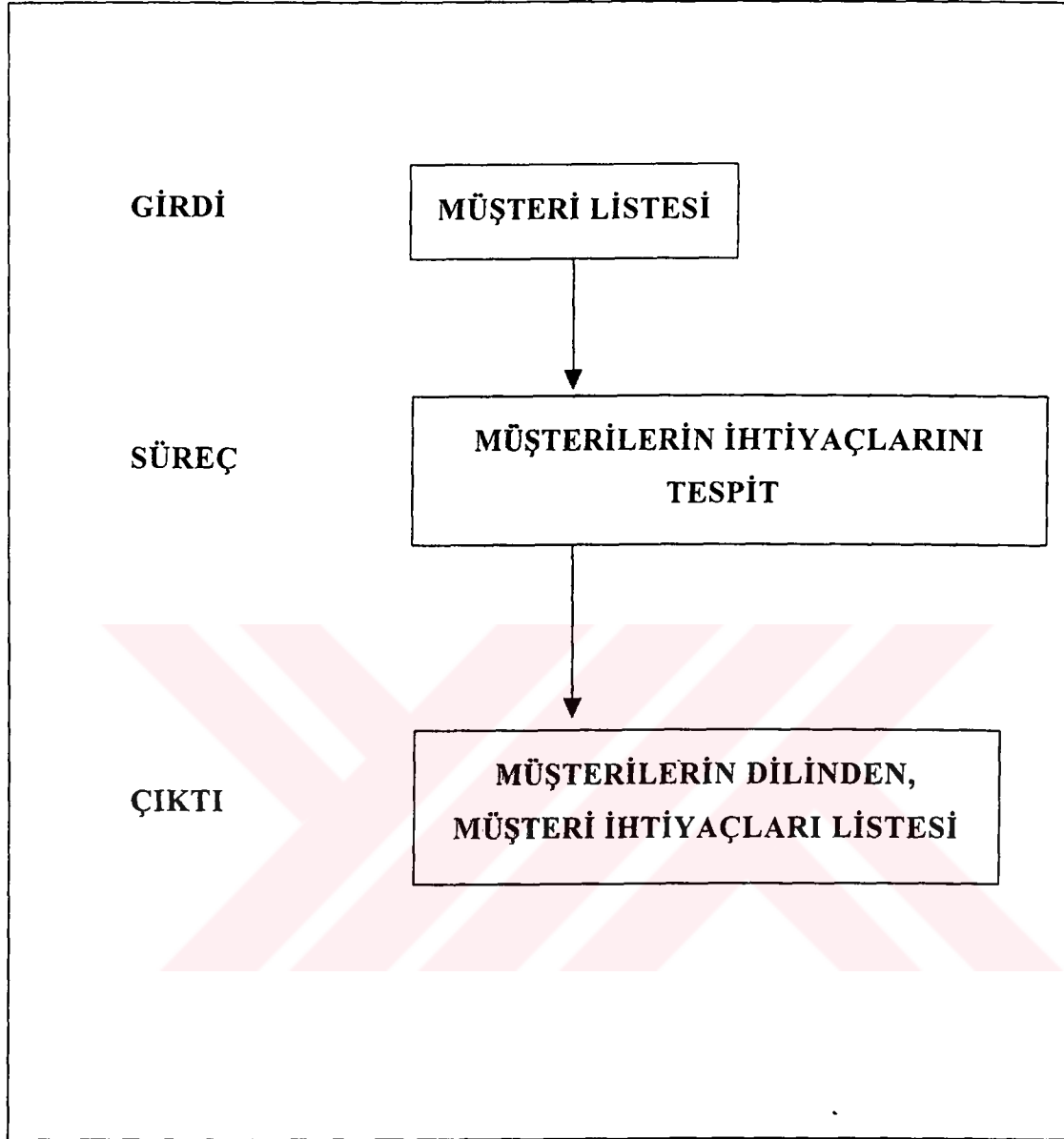
Müşteriler ihtiyaçlarını kendi açılarından belirtirler. Müşterinin ihtiyacı iyi analiz edilmeli, almak istediği, talep ettiği mal veya hizmetin ne olduğu öğrenildikten sonra, müşteri neden bu mal veya hizmeti almak istemektedir ? Müşteri söz konusu mal ve ya hizmeti aldığı anda, ne fayda sağlayacaktır ? sorularının cevapları bulunmalıdır. Bu sorular, müşterinin gerçek ihtiyacını ortaya çıkarmada anahtar konumundadır.

Günümüzde müşterinin ihtiyacı, fizyolojik [yemek, içmek, giyinmek, barınmak] esaslı olmaktan daha çok, sosyo-psikolojik esasa doğru kaymaktadır. Nitekim ihtiyaçlar, sadece fizyolojik esaslı veya güvenlik esaslı yahut sosyal eksenli de değildir [Karabulut, 1995: 18].

Müşterilerin iki tür ihtiyacı vardır. Bunlar; söyledikleri ve söylemedikleri. Söylenen ihtiyaçları belirlemek zordur. Ancak, müşterilerin söylemedikleri ihtiyaçları belirlemek ise, daha zordur. Bunu tespit etmek için, şirketiniz ve müşterileri arasındaki ticari ilişkiye değil, müşterinizin faaliyet gösterdiği ekonomik sistemin bütününe ele almak gereklidir. [Slywotzky, Morrison, 2000: 314].

Müşterinin kendi ifade ettiği ihtiyacı yiyecek olabilir, almak istediği yiyecek olmakla birlikte, müşterinin gerçek ihtiyacı ağız tadı, lezzet olabilir. Bir müşteri araba almak isteyebilir, bu ihtiyacın altında yatan gerçek ihtiyaç, seyahat etmek olabilir.

Şekil 2.3. Müşteri İhtiyaçlarının Tespiti



Kaynak : Juran, Joseph M., Juran Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Services, Juran Institute Inc., New York, 1992, s. 72.

İşletmeler, müşteri açısından bakışını geliştirerek, müşterilere soracakları sorularla müşterilerin gerçek ihtiyaçlarını ortaya çıkartmalı. müşterinin bu ihtiyaçlarını, istek ve arzularını karşılayacak özellikte mal ve hizmeti sunarak müşteri memnuniyetini sağlamalıdır.

Müşterinizin kendi bulunduğu konum itibariyle, sizi nerede gördüğü önemlidir. Müşterinin açısından bakıldığında müşterinin genel amaçları nelerdir? Tereddütleri nelerdir? Mal ve hizmet sunanlar genel amaçlarına ulaşmada nasıl yardımcı olabilirler? Mal ve hizmet sunanlar müşteriyi nasıl engelliyor? Bu soruları müşteri açısından cevaplandırarak işletmeler müşterilerin söylemedikleri ihtiyaçlarını daha iyi anlayabilirler [Slywotzky, Morrison, 2000: 315].

2.4. Rekabet ve Müşteri Tatmini

Günümüz pazarında satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri, eskisinden çok daha fazla seçici olmuştur. Daha zor tatmin olmakta, kolaylıkla aldığı ürünü veya satıcısını değiştirebilmektedir. Bu nedenle müşterinin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını bilen, tahmin edebilen ve bu ihtiyaçları yerine getirmek için ürün geliştirme, çeşitlendirme vb. yönetim stratejilerini çok hızlı ve herkesten önce uygulamaya koyan firmaların, rekabet gücü daima daha yüksek olmaktadır [Yenersoy, 1997: 52].

Rekabet, tüm dünyada olduğu gibi, globalleşen, dünya ile entegre olmaya başlayan ülkemizde de hızla değişen piyasa şartlarının oluşmasına neden olmaktadır. İşletmeler hem bölgesel ve ulusal sorunlar ile hem de uluslararası firmalarla rekabet etmeye mecbur kalmaktadırlar. Pazarda yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Müşteriye önem veren müşteri odaklılık anlayışı rekabetin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

Günümüzün gelenekselleşmiş pazarlama mantığı müşteri isteklerine yönelmenin bir şirketin müşterilerini daha iyi anlamasına ve bunu takiben artan müşteri tatminkarlılığına ve şirket performansına ulaşılacağını söyler. Fakat, çok fazla

müşteri odaklı olmanın işletmenin ağır hareket etmesi ile sonuçlanabileceği konusunda bulgular mevcuttur [Voss, Voss, 2000: 67].

Tüketici tatmini tüketicinin refahını sağlamak demek değildir; tatminin amacı, esas olarak işletmenin satış etkinliğini arttırmaktır. Bu tatmini gerçekleştirme, işletmenin kâr elde etme amacına ulaşmasını sağlar [Bell, Emory, 1971: 39].

Globalleşen dünyamızda artan rekabet şartları işletmelerin hayatta kalabilmeleri için gerekli en temel faktörün müşteri tatmini yani müşteri memnuniyeti olduğunu ortaya koymuştur. Müşteri memnuniyetini sağlamak için gerekli üç temel şart ise, müşterinin istediği mal ve hizmeti, daha ucuza ve daha kısa sürede ulaştırmaktır [Şimşek, 1996: 3].

Herhangi bir pazara yeni giren tüketicilerin tercihleri rekabet içerisindeki iki farklı güç tarafından yönlendirilir. Bunlar; müşterilerin alternatifler ile ilgili bilgi toplama istekleri ve riskli ürünlerden uzak durma eğilimleridir. Bu kuvvetler, satınalma ile ilgili üç aşamaya yol açar. Birincisi, düşük riskli olarak bilinen markalara odaklanmış bilgi toplama aşaması; ikincisi bilgi toplamanın devam ettiği ama daha az bilinen markalara doğru genişletildiği aşama; son aşama da bilginin konsolide edildiği, en fazla faydayı sağlayan ve tatmini gerçekleştiren markaların seçimine yol açan aşamadır [Heilman ve diğerleri, 2000: 139].

Yeni bir ürünü bilinen bir marka adı altında piyasaya sunarak, markanın potansiyelinden faydalanmak da pazarlama stratejilerinin en sık kullanılan ve faydalı olanlarından biridir. Markaları mevcut ürün kategorisinin içinde ve ötesinde genişletmek işletmelerin markaya yapmış oldukları yatırımları kâra dönüştürmelerini sağlar [Lane, 2000: 80-91].

İşletmeler için, markalarının değeri ölçülemeyecek kadar kıymetlidir. Fakat marka değeri kaybedilebilir. Çünkü, müşterilerin inançları sonucu oluşan ve yönetimin kontrolü dışında müşterilerin yeni negatif bilgilere maruz kalması veya diğer faktörler yüzünden büyük ve ani değişiklikler olabilir [Dawar, Pillutla, 2000: 215].

2.5. Müşteri Beklentileri ve Tatmin

Müşteri tatmini subjektif bir kavramdır. Brunh. müşteri tatminini; bir mal veya hizmete ilişkin subjektif beklentiler ile söz konusu mal veya hizmetin sağladığı gerçek fayda arasındaki uyum olarak tanımlamaktadır [Kılıç, 1993b: 26].

Youjae Yi tarafından 1993 yılında gerçekleştirilen kapsamlı bir çalışmaya göre, müşteri tatmini iki ana biçimde tanımlanmıştır; ya bir sonuç ya da bir süreç olarak. Bu iki yaklaşım aşağıda açıklanmıştır [Vavra, 1999: 18]:

1. “Tatmin bir sonuçtur.

Tatminin tüketim deneyimlerinden kaynaklanan nihai bir durum olduğunu gören Howard ve Sheth; satın alanın, bunun için yaptığı fedakarlıkların karşılığını yeterli yada yetersiz bir biçimde almış olduğuna ilişkin düşünceleri ile harcadıklarını karşılaştırmasından; Westbrook ve Reilly’e göre, satın alınan belirli mal ve hizmetlerin ortaya çıkardığı etkiler ile birlikte perakende satış yerlerinde yaşanan deneyimlere verilen duygusal tepkiler, hatta satın alma ve alıcı davranışlarının müşteri üzerinde bıraktığı etkiler ile harcadıklarını karşılaştırmasından; Churchill ve Suprenant’a göre, satın alanın, bu alışverişten beklediği sonuçlara ilişkin olarak aldığı karşılık ile harcadıklarını karşılaştırmasından doğan bir sonuçtur.

2. Tatmin bir süreçtir.

Tatmini bir süreç olarak değerlendirenler, tatmin düzeyine katkıda bulunan düşünceler, değerlendirmeler ve psikolojik süreçler üzerinde durmuşlardır. Hunt’a göre, yaşanan deneyimin en az olması gerektiği kadar iyi olduğu şeklinde bir değerlendirme yapılmıştır. Engel ve Blackwell, tercih edilen seçeneğin o seçeneklerle ilgili önceden sahip olunan inançlarla uyum içerisinde olmasını tatmin olarak, Tse ve Wilton, tüketicinin satın alma eyleminden önceki beklentileri ile satın alma gerçekleştikten sonra ürünün gösterdiği performans arasındaki farklılıkların değerlendirilmesine ilişkin tepkisinin tatmini ortaya çıkardığını belirtmişlerdir”.

Şekil 2.4'te müşteri beklentileri ile müşteri tatmini ilişkisi görülmektedir. Müşterinin arzu, ihtiyaçları ile beklentilerini karşılayan mal ve hizmetler talep görecektir. Dolayısıyla, işletmeler pazara arz ettikleri mal ve hizmetleri satacak ve pazar paylarını koruyarak elde ettikleri gelirle girdilerini sağlayacak; bu girdileri, müşteri memnuniyetini sağlayan mal ve hizmetlere dönüştürerek rekabet gücünü elde etmesi neticesinde hayatını idame ettirebilecektir.

Day, müşteri tatminini; müşterinin mal veya hizmetten beklediği performans ile satın alma neticesi mamulün gerçek performansı arasındaki uyumun veya farkın değerlendirmesi olarak tanımlamaktadır [Kılıç, 1993a: 32].

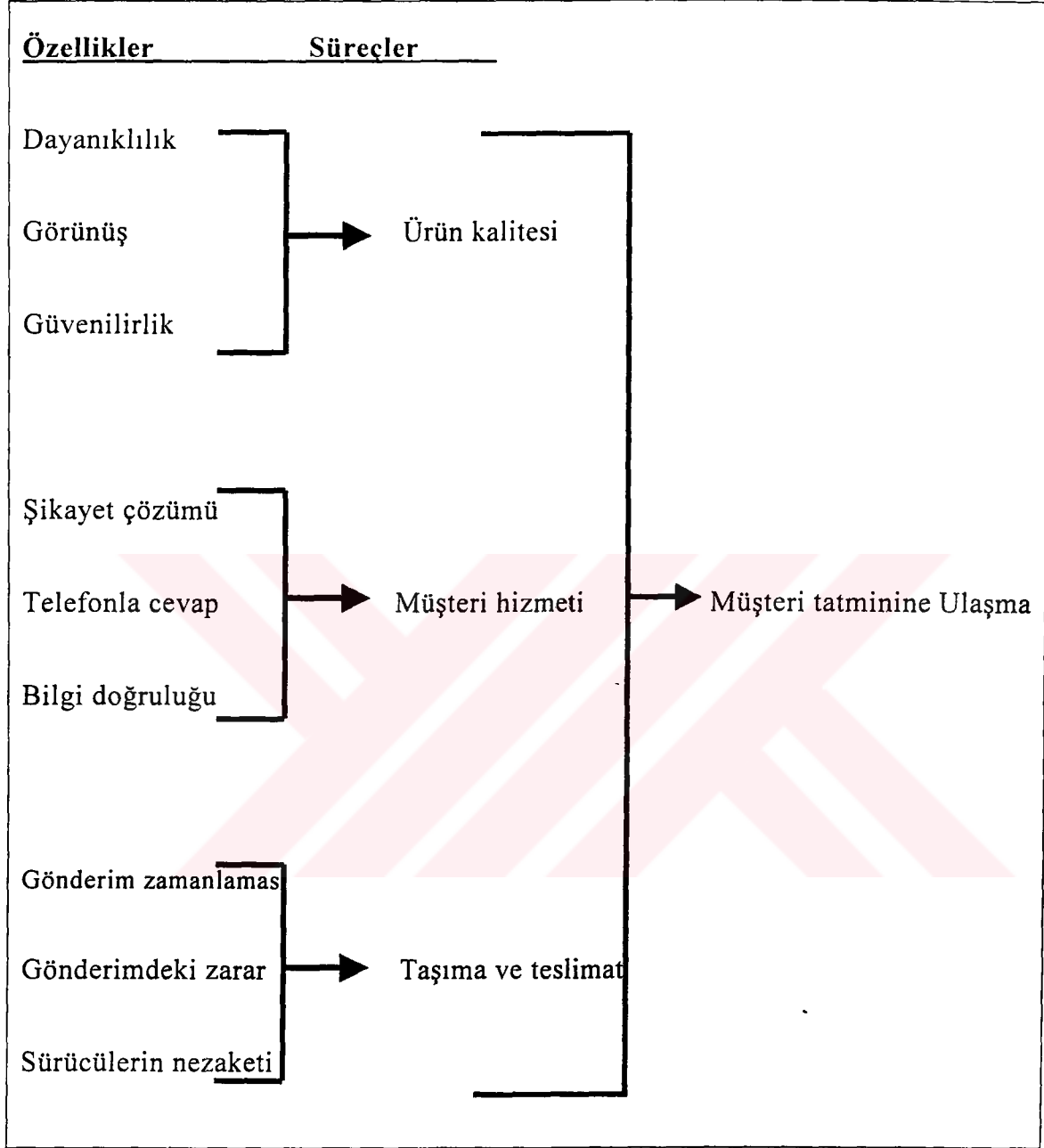
Müşterilerin beklentilerinin artması ve onların günümüzde geçmişe oranla daha çeşitli ve sınırsız arzularının olması müşteri memnuniyetinin önemini arttırmaktadır [Egan, Shipley, 1995: 807].

Müşterilerin beklentilerden ödün vermeleri ve yaklaşımı bir müşteriden diğerine farklılık gösterebilir. Bu farklılıklar da karar verme mekanizmalarını etkiler [Luce ve diğerleri, 1999: 157]. Bu nedenle işletmeler müşterilerle yakın ve dinamik bir ilişki içerisinde olmalı ve elde ettikleri bilgileri değerlendirerek stratejilerini güncelleştirmelidirler.

2.6. Müşteri Tatmin Süreci

Uyum / çelişki süreci olarak tanımlanan tatmin sürecinin özü, mal veya hizmetin beklenen performansı ile ortaya çıkan performansı arasında mukayese yapmaktır. Oliver müşterinin beklentilerinin, müşterinin deneyimlerinin ölçülmesi için bir temel olduğunu belirtmiş ve bunun üç aşamadan oluştuğunu ifade etmiştir. İlki müşteriler beklentilerini bir mal veya hizmeti satın almadan önce oluşturmaktadırlar. İkincisi, mal veya hizmetin tüketilmesi, beklentilerin etkilendiği bir algılanan kalite düzeyi ortaya çıkarmaktadır. Üçüncü aşamada, bu algılanan performans beklentilerle karşılaştırılmaktadır. Burada [Vavra, 1999] :

Şekil 2.4. Müşteri Beklentileri ve Müşteri Tatmini İlişkisi

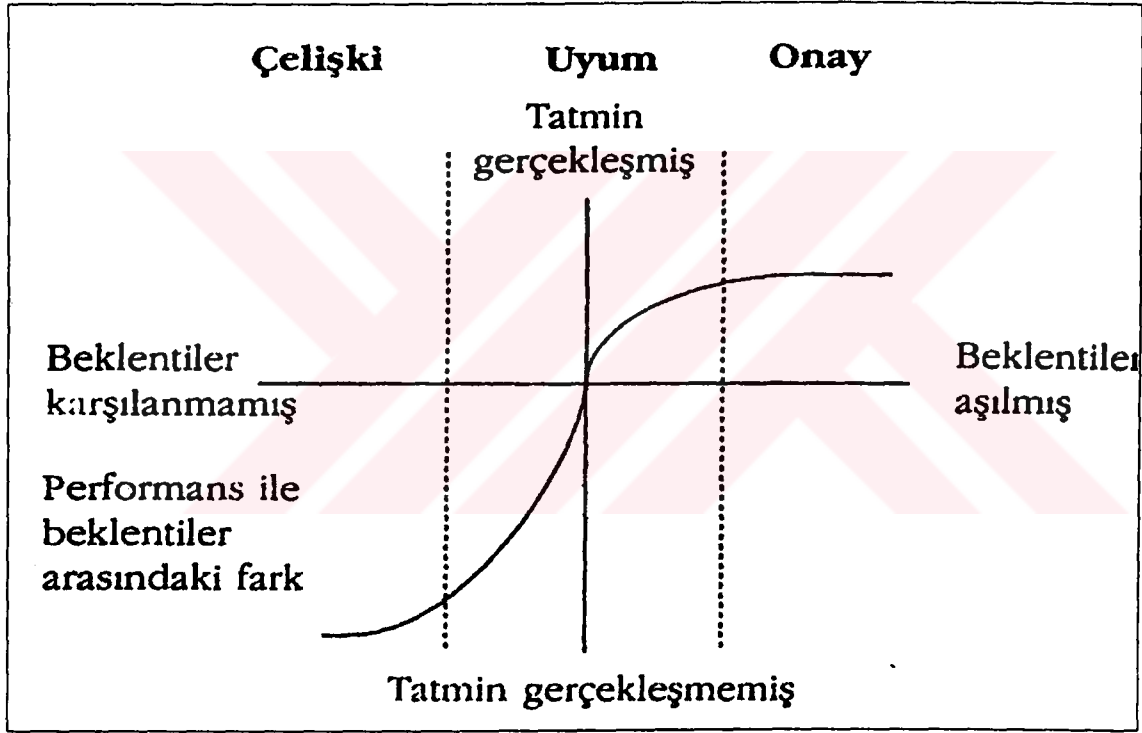


Kaynak : Yavuz Odabaşı, Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri, İstanbul:1997, Der yayınları, s. 146.

- “Algılanan performans beklentileri karşılıyorsa beklentiler ile performans arasında uyum söz konusu olabilecektir.
- Algılanan performans beklentileri aşıyorsa beklentilerin onaylanabilecektir.
- Algılanan performans beklentilerin gerisinde kalıyorsa, beklentiler ile performans arasında çelişki oluşabilecektir.

Müşteri tatmin fonksiyonu Şekil 2.5’te görülmektedir.

Şekil 2.5. Tatmin Fonksiyonu



Kaynak: Anderson, Eugene W. and Sullivan, Mary W., “The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms”, Marketing Science, 1993/3, s. 129’dan uyarlayan; Vavra, Terry G., Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları, Kalder No:28, İstanbul, 1999, s. 59.

2.6.1. Müşteri Tatmininde Beklenti – Çelişki Teorileri

Müşteri tatmini konusunda yapılan çalışmalar geliştikçe, psikoloji alanından birkaç teori, beklentiler – algılanan performans, uyum/çelişki ve sonuçta ortaya çıkan tatmin arasındaki ilişkilere uygulanmaya başlamıştır. Beklenti–çelişki teorilerinden en sık kullananları aşağıda açıklanan beş teoridir [Vavra, 1999: 61-62]:

“1. Benzeşim – Zıtlık Teorisi

Sherif'in Sosyal Yargı Yasası mantığına göre, müşterilerin zihninde kabul edilebilir performans bölgeleri olduğu düşünülür; bir müşterinin kayıtsız kalacağı performansta, kabul edilemez bulup reddeceği performans da vardır. Ancak, bu bölgelerin tümü müşterinin gerçek beklenti düzeyi çevresinde yer alırlar. Bu teori, performansın bir müşterinin kabul bölgesi içerisinde kalması durumunda, beklentilerinin gerisinde kalmış bile olsa bu uyumsuzluğun göz ardı edileceğini, benzeşim sürecinin işleyeceğini ve performansın kabul edilebilir bulunacağını kabul etmektedir. Eğer performans red bölgesi içerisinde ise, zıtlık öne çıkacak ve mal ve ya hizmet kabul edilemez olarak belirlenecektir.

2. Zıtlık Teorisi

Bu teoriye göre, beklentilerle deneyim arasındaki her farklılık farklılığın yönünde abartılacaktır. Eğer bir işletme verdiği mesajlarla, müşterilerin beklentilerini yükseltir ve müşteri mal ve ya hizmeti kullandığında, deneyimi belirtilenden çok az da olsa geride kaldığında, o mal ve ya hizmet müşteri tarafından kabul edilemez bulunacaktır. Bunun tersine, verilen mesajlara göre, müşterinin deneyimi belirtilenden çok az yüksek olduğunda bile, olumlu çelişki müşteri tarafından abartılacaktır.

3. Çelişki Teorisi

Çelişki teorisi, beklediğinden daha düşük bir performans ile karşılaşan bir müşterinin, eğer söz konusu mal ve ya hizmete psikolojik olarak bir yatırım yapmış ise, zihninde bu çelişkiyi en aza indirmeye çalışacağını ifade eder. Bu, performansın daha olumlu bir şekilde algılanması ile ya da olay gerçekleşikten sonra beklentilerin düzeyini düşürerek gerçekleşir.

4. Olumsuzluk Teorisi

Bu teori, beklentiler ile performans arasındaki her çelişkinin müşteriyi rahatsız edeceğini ve olumsuz enerji üreteceğini ileri sürer.

Bir mal veya hizmete ilişkin duyguların gücü, çelişkinin büyüklüğü ile ters orantılı olacaktır.

5. Hipotezin Testi Teorisi

Deighton, tatminin oluşumu için iki adımlı bir model önermiştir. Deighton'un hipotezine göre, birinci adım satın alma öncesindeki bilgilerin, müşterilerin alıp kullanacakları ürünlere ilişkin beklentilerin oluşmasında önemli rol oynadıklarıdır. Müşteriler, mal ve ya hizmetlerle ilgili deneyimlerinden beklentilerini test etmek amacıyla faydalanırlar.

Deighton ikinci olarak, müşterilerin beklentilerinin doğrulanmasına çalıştıklarına inanır. Bu teoriye göre, müşteriler mal ve hizmetlere ilişkin deneyimlerini olumlu değerlendirme eğilimindedirler”.

2.6.2. Müşteri Tatminsizliği

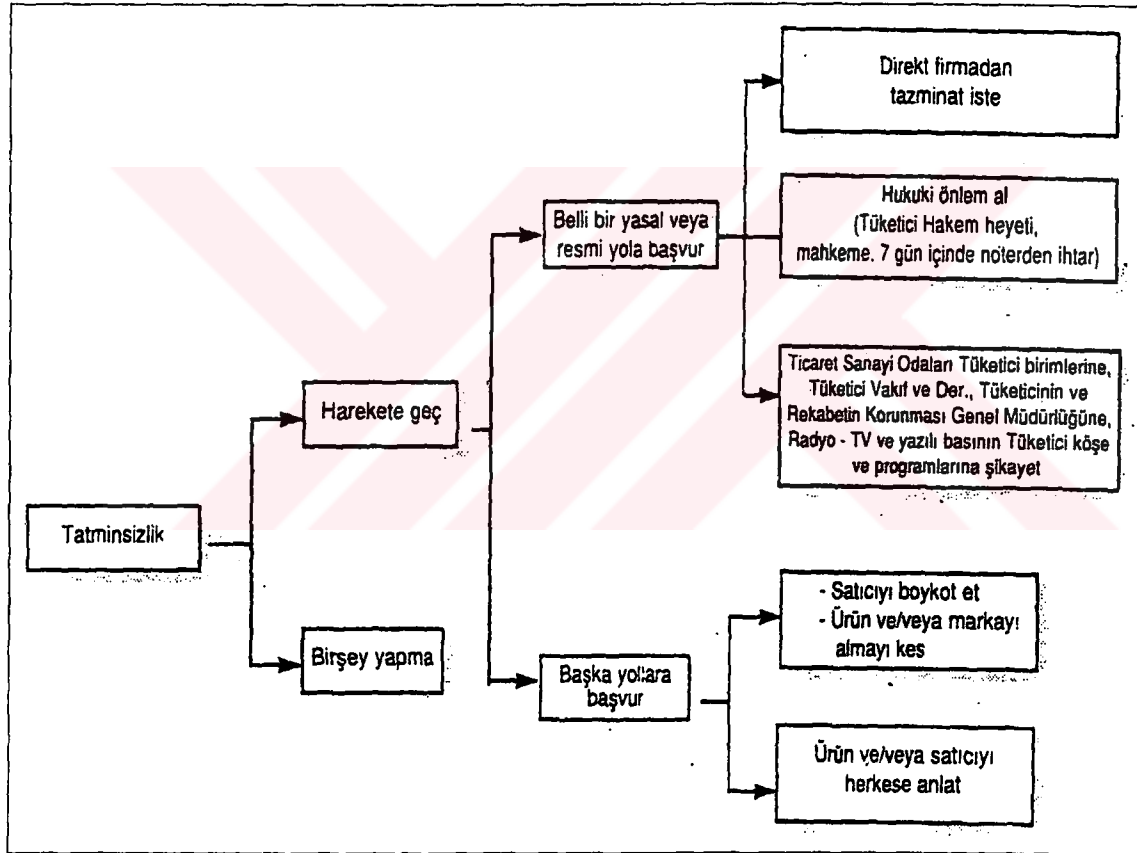
Yeni bir müşterinin yeniden satın alma olasılığı, ilk satın almada yaşadığı hoşnutluk düzeyine son derece bağlıdır [Kotler, 2000:184].

Müşteri, bir mal ve ya hizmeti satın aldıktan sonra, tatmin olduğu takdirde, etrafındakilere iyi şeyler söyleyeceği gibi bir daha tekrar satın alma davranışı gösterebilecektir. Müşteri, tatmin olmadığı takdirde etrafındakilere olumsuz ve iyi olmayan şeyler söyleyecek ve büyük bir ihtimalle, bir daha aynı işletmenin mal veya hizmetini almayacaktır.

Dağıtım kanallarında müşterilerle olan çatışmaların açıklaması büyük ölçüde müşterinin tatminsizliğinden kaynaklanmaktadır. Tatmin edilmemiş veya pişman olmuş müşteriler farklı tepkiler göstereceklerdir. Tatmin olmamış veya huzursuz olan bir müşteri, tutarlılığını koruma güdüsünden hareketle bu rahatsızlığını gidermeye çalışabilecektir. Şekil 2.6' da görüldüğü gibi, satın alma sonrasında tatmin edilememiş bir müşteri ya hiçbir şey yapmayacak ya da belli bir yasal ve ya resmi yola başvurmak ya da başka yollara başvurmak üzere harekete geçecektir.

Yasal ve ya resmi bir yola başvurmak üzere harekete geçen müşteri, direkt ilgili firmadan tazminat isteme, tüketici hakem heyetine, mahkemeye başvurma ya da Ticaret Sanayi Odalarına, Tüketici Derneklerine, Tüketicinin ve Rekabetin Korunması Genel Müdürlüğü'ne ya da medyadaki tüketici köşelerine müracaat etme yollarından birini seçecektir. Başka yollara başvuran müşteri, satıcıyı boykot etme, söz konusu mal ve ya hizmeti almama, mal veya hizmet ile satıcıyı herkese anlatma yolunu seçecektir.

Şekil 2.6. Müşterilerin Tatminsizlik Davranışları



Kaynak : Day, Ralph R., "Extending the concept of Consumer Satisfaction" in W.D. Perreault, Jr., Advances in Consumer Research, 1977, Vol. 4, s. 153.'den uyarlayan Tek, Ömer Baybars, Pazarlama İlkeleri, İstanbul : 1999, Beta basım Yayım Dağıtım, 8.b., s. 218.

2.7. Müşteri Memnuniyeti

Müşteri memnuniyeti işletmeler için oldukça önemlidir. İhtiyaç ve beklentilerini karşılayarak memnun olmuş bir müşteri, aksi bir durum ortaya çıkmadıkça

alımlarını daima aynı işletmeden yapacaktır. Ayrıca, çevresindekilere söz konusu mal veya hizmetin reklamını da yapacaktır. Memnun olmayan bir müşteri ise, sadece Pazar kaybına değil; söz konusu işletmenin büyümesine, gelişmesine ve hayatını idame ettirmesine engel olabilir. O halde sorulması ve cevaplandırılması gereken üç soru vardır. Bunlar [Özevren, 1997: 41] :

-Ne için üretiyoruz ?

-Kim için üretiyoruz ?

-Beklenen nedir ? sorularıdır.

İşletmeler, bu soruları cevaplandırarak müşteri memnuniyeti stratejilerini belirlemelidirler. Dolayısıyla, işletmeler müşterilerinin ihtiyaçlarını tespit etmeli ve bu ihtiyaçları en az maliyetle karşılayacak yenilikleri gerçekleştirecek süreçleri belirlemeli ve müşterilere yönelik yenilikleri gerçekleştirmelidirler.

Müşteriye yönelik yenilikler sadece pazarlama teorisi için önemli değildir, aynı zamanda pazarlama pratiği için de önemlidir. Çünkü, şirketler gelecekteki büyüme ve karlılık için gittikçe daha fazla pazara yeni ürünler sunmaya mecbur hale gelmektedirler. Örnek vermek gerekirse Gillette firması satışlarının % 40 'ını son 5 yılda pazara sunduğu yeni ürünlerden gelmesini kural haline getirmiştir. Hewlett Packard ise gelirlerinin % 50 'sini son 2 yılda piyasaya sunduğu ürünlerden elde etmektedir [Steenkamp ve diğerleri, 1999: 55].

Oliver'e göre [Oliver, 1999], müşteri memnuniyetinin gerçekleşmesi müşterinin hoşnut olmasına bağlıdır. Bazı ihtiyaçlarının karşılanması, arzu ettiği şeylerin gerçekleşmesi müşterinin hoşuna gider. Böylece müşteri satın alma ile memnuniyetsizlik durumunu memnuniyete çevirir.

Müşteri memnuniyetini gerçekleştirme, marka bağlılığı yaratmaya dönüktür. Müşteri arzu ve ihtiyaçlarını, taahhütlerimize uygun bir şekilde karşılayarak tatmin etmek esastır. Bu konuda hedef, ömür boyu müşteri memnuniyeti yaratmaktır. Bu

durumda, şikayet ve iade oranı sifıra yaklaşıacaktır. Bir müşteriye elde etmenin maliyeti, onu elde tutma maliyetinin dört, beş katıdır [Karabulut, 1995: 53].

Müşteri ile gerçek yakınlaşma -başarılı, ödüllendirici ilişkinin temeli- müşterilerin, mamul ve hizmetleri, günlük hayatları sırasında kullandıkları ortamların ve kullanma şekillerinin derin bir şekilde anlaşılması ile sağlanabilir [Price, Arnould, 1999: 38].

Bu nedenle küçük ve orta boy işletmelerde de pazarlama ile direkt ilgilenenlerin diğer çalışanlarla sürekli irtibat halinde bulunmaları ve bilgi akışını sağlamaları gerekir [Cannon, 1980: 14].

Örgütler yaptıkları tüm çalışmalarda ürün ve hizmet kalitesine önem vererek dış müşterilerini mutlu ederken, iç müşterilerinin de kendi iş ilişkilerinde, davranışlarında aynı mutluluğu yakalamalarını sağlamalıdır. Örgütler hiç bir zaman dış müşteri mutluluğunun çalışanlardan geçtiğini unutmamalıdır. Dış müşterilerin incelenme sürecinde örgütlerde Pazar araştırması ve Ar-Ge ön plana çıkmaktadır. Ürünün kalitesinin oluşturulduğu süreç değerlendirildiğinde Pazar araştırması ile Ar-Ge nin bu süreçte önemli bir yeri olduğu görülecektir. Bunun nedeni de ürün kalitesinin ön koşulunun dizayn kalitesi olmasıdır. Çünkü, bir ürünün kalitesi hiç bir şekilde tasarım kalitesinden daha üstün olamaz. Kaliteli bir ürün tasarımının ön koşulu müşteri talep ve beklentilerini içeren Pazar bilgilerinin sağlanmasıdır. Örgütlerde üretim-hizmet kalite sürecinde de müşteri taleplerinin belirlenmesi ve bunların Ar-Ge çalışmaları ile ürün tasarımlarına yansıtılması gerekmektedir. Bu sürecin en kritik özelliği, müşteri taleplerine ilişkin yeterli bilgi edinilmeden ürün tasarımlarının yapılmasıdır [Ersen, 1997: 26].

Müşteri memnuniyetinin gerçekleştirilebilmesi için, iç müşterinin yani çalışanların memnun edilmesi gerekir. Çalışanlarını memnun etmeyen bir yönetim dış müşterileri de memnun edemez. Müşteri memnuniyeti, iç müşterinin katılımlarının sağlanması, iş güvencesi, sürekli eğitim, yaratıcılığın teşviki ile iç müşteri memnuniyetinin sağlanması ile gerçekleştirilebilir.

Müşteri memnuniyeti her şeyden önce, her aşamada müşteri odaklı olmayı gerektirir. Müşteri memnuniyetini sağlamak için gerekli esasları şu şekilde belirtebiliriz [Efil, 1995: 157-158]:

1. Tüm çalışanlar müşteri kraldır anlayışını benimsemelidir.
2. Müşteri kavramı anlaşılmalıdır.
3. Müşteri ihtiyaçlarının tespiti için araştırma yapılmalıdır.
4. Mal ve hizmetler müşterinin isteklerine uygun olmalıdır.
5. Müşteri ile ilişki satış sonrasında da devam etmelidir. Hatalı ürünler değiştirilmelidir. Garanti süresi belirtilmeli ve servis istasyonları kurulmalıdır. Kullanma klavuzu hazırlanmalıdır.
6. Müşteri taleplerini yerine getirmek için, tüm çalışanlar güdülenmiş olmalıdır.
7. Ürünün etkilediği kişilerin müşteri olduğu unutulmamalıdır.
8. Müşterilerin belirlenen ihtiyaçları istek haline getirilmelidir. Bu esaslara dikkat eden ve uygulayan işletmeler müşterilerinin memnuniyeti sağlayabileceklerdir.

İnsanlar aldıkları mal ve hizmetler ile hayat standartlarını, kalitelerini yükseltmeyi hedeflerler. Bir mal veya hizmet müşteriye tatmin ediyorsa, fiyatı makul ise, fiziki özellikleri ve kullanım şekilleri müşteriye tatmin ediyorsa müşteri memnuniyeti gerçekleşir.

Müşteri tatminkârlığı ve müşteri memnuniyeti, algılanan hizmet kalitesi, algılanan değer, güven ve bağımlılık benzeri yüksek düzeyli zihinsel olgular tarafından yönlendirilmektedir [Garbarino, Johnson, 1999: 71].

2.8. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Kalite Faktörleri

Müşteri memnuniyeti için ilk şart uygun kalitedir. Uygun kalite, bir mal veya hizmetin, müşterinin söz konusu mal veya hizmet ile ilgili beklentilerine cevap verme oranıdır.

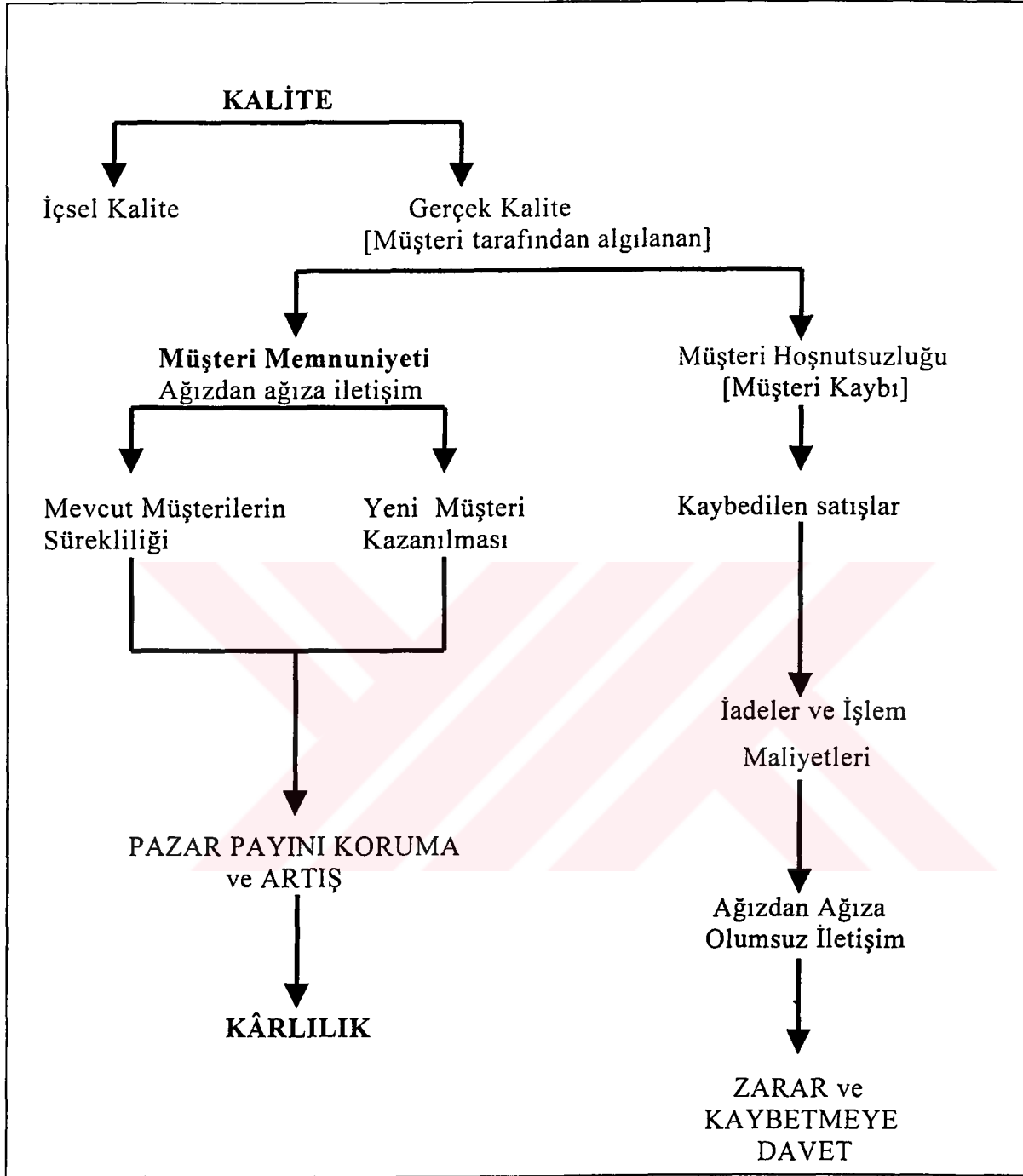
Kalite, bir mal veya hizmetin müşterinin isteklerini ve beklentilerini karşılamaya dayalı özelliklerinin veya karakteristiklerinin toplamı olarak tanımlanmaktadır [Kotler, 1997: 35]. Kalite, bir mal veya hizmetten müşterinin hangi seviyede tatmin olduğunu ortaya koyan husustur

Diğer bir deyişle; günümüzdeki yeni kalite anlayışına göre, bir mal veya hizmet müşterinin ihtiyaçlarını tatmin edebiliyor, beklentilerini karşılıyorsa, uygunsa kalitelidir.

Kalite yönetimi “guruları”, başta W.E. Deming olmak üzere, üreticilere ürünlerinin kalitesinin yükseltilmesinde yardımcı olmaya çalışırken spesifikasyonlara uygunluk, şirket içinde saptanmış hedeflere ulaşma gibi şirket içi kalite ölçümlerinin; bir değerinin olmadığını fark etmişlerdir. Kalite, müşteri açısından uygun ve onun tarafından algılanabilecek yollardan açığa vurulmadığı sürece, gelişme çabaları boşa gitmektedir. Deming’in tüm kalite geliştirme süreci müşteri bilgisi ve geri bildirimine dayanır [Vavra, 1999 : 32].

İşletme mal veya hizmetini pazarlarken kendi açısından olaya bakacak, müşteri ise kendi beklentileri açısından değerlendirme yapacaktır. Müşteri genelde mal veya hizmeti estetik, avantaj, konfor, tasarruf vb. açılardan değerlendirecektir. İşletme, olaylara müşteri açısından bakarak değerlendirebilirse, müşteri memnuniyetini gerçekleştirebilir. Kalite, müşteri memnuniyetinde en önemli faktör olduğuna göre, kaliteyi etkileyen faktörler doğal olarak müşteri memnuniyetini de etkileyecektir. Şekil 2.7' de görüldüğü gibi, müşteri mal ve hizmetin, kendi algıladığı kalitesi yani gerçek kalite seviyesine göre alım yapacak ve memnuniyetini de etrafına duyuracaktır. Böylece, işletme satışlarını arttıracak, kâr oranını yükseltecek ve neticede rekabet gücünü elde edecektir.

Şekil 2.7. Kalite ve Müşteri Memnuniyeti İle Kârlılık İlişkisi



Kaynak: Odabaşı, Yavuz, Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri, Der Yayınları:İstanbul, 1997, s.16.

Tablo 2.1’ de bazı yazarlara göre, müşteri memnuniyetini etkileyen kalite faktörleri sıralanmıştır.

Tablo 2.1. Bazı Yazarlara Göre Müşteri Memnuniyeti Açısından Kalite Faktörleri

	Tek (1999)	Odabaşı (1997)	Özgen, Savaş (1996)	Önce (1988)
1	Performans	Marka Adı	Performans	Dayanıklılık
2	Özellikler	Ağızdan Ağıza İletişim	Uygunluk	Emniyet
3	Güvenilirlik	Geçmiş Deneyim	Güvenilirlik	Fonksiyonel Uygunluk
4	Tutarlılık	Performans	Dayanıklılık	Güvenilirlik
5	Dayanıklılık	Fiyat	Hizmet Görme	Görünüm
6	Servis Yeteneği		Estetik	Bakım ve Onarım
7	Estetik		İtibar	Yedek Parça
8	Algılanan Kalite			Kullanım Kolaylığı
9				Yararlılık
10				Estetik
11				Fiyat

Yararlanılan Kaynaklar : Tek, Baybars, Pazarlama İlkeleri, Beta Basım Yayım Dağıtım, 8.b., İstanbul, 1999, s. 25; Odabaşı, Yavuz, Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s. 14; Özgen, Hüseyin ve Savaş, Halil, “Verimlilik ve kalite Arasındaki İlişkinin Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Açısından Analizi”, Standart Dergisi, TSE Yayını, Yıl 35, Ekim 1996, s. 16; Önce, Günel, “Kalite faktörü ve Pazarlamadaki Rolü”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Yıl 2, Sayı: 11, Eylül-Ekim 1988, ss.24-25.

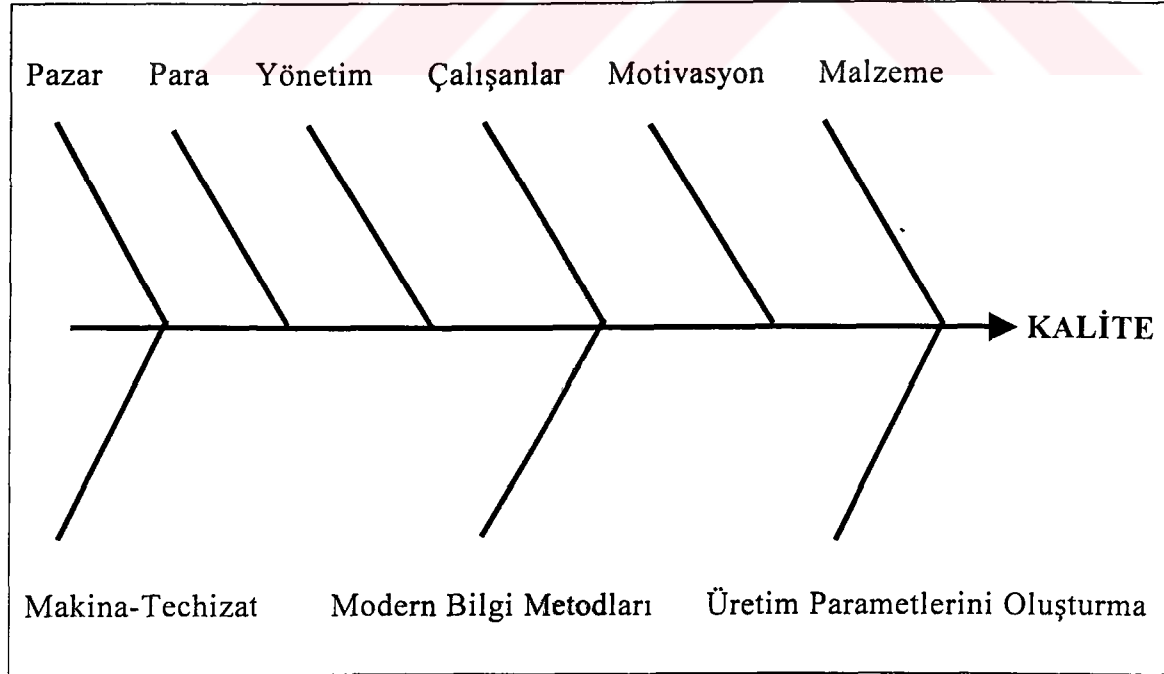
Kaliteyi etkileyen faktörler genel olarak, mamulün satın alınmasında, kullanımında sağladığı kolaylıklara dair tüm nitelikleri; tasarımı, uygunluğu, performansı güvenilirliği ve mamulün yararlılığının tüm yönleri ile müşteri beklentilerini karşılamasını etkileyen tüm yönleri olarak belirtilebilir.

Bu nedenle, kaliteyi etkileyen faktörlerin bilinmesi önem arz etmektedir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir [Efil, 1995: 28]:

- 1-Pazar
- 2-Para
- 3-Yönetim
- 4-Çalışanlar
- 5-Motivasyon
- 6-Malzeme
- 7-Makina ve techizat
- 8-Modern bilgi metodları
- 9-Üretim parametlerini oluşturmadır.

Müşteri memnuniyeti için gerekli olan kaliteyi gerçekleştirecek olan yukarıda saydığımız tüm faktörlerin dengeli bir biçimde optimal programlanması gerekir. Şekil 2.8’de, bu faktörlerin kaliteyi etkileme biçimi gösterilmiştir.

Şekil 2.8. Kaliteyi Etkileyen Faktörler



Kaynak: Özevren, Mina, Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Yayın No:349-40, İstanbul:1997, s. 51.

2.9. Müşteri Memnuniyetinde Değer Kavramı

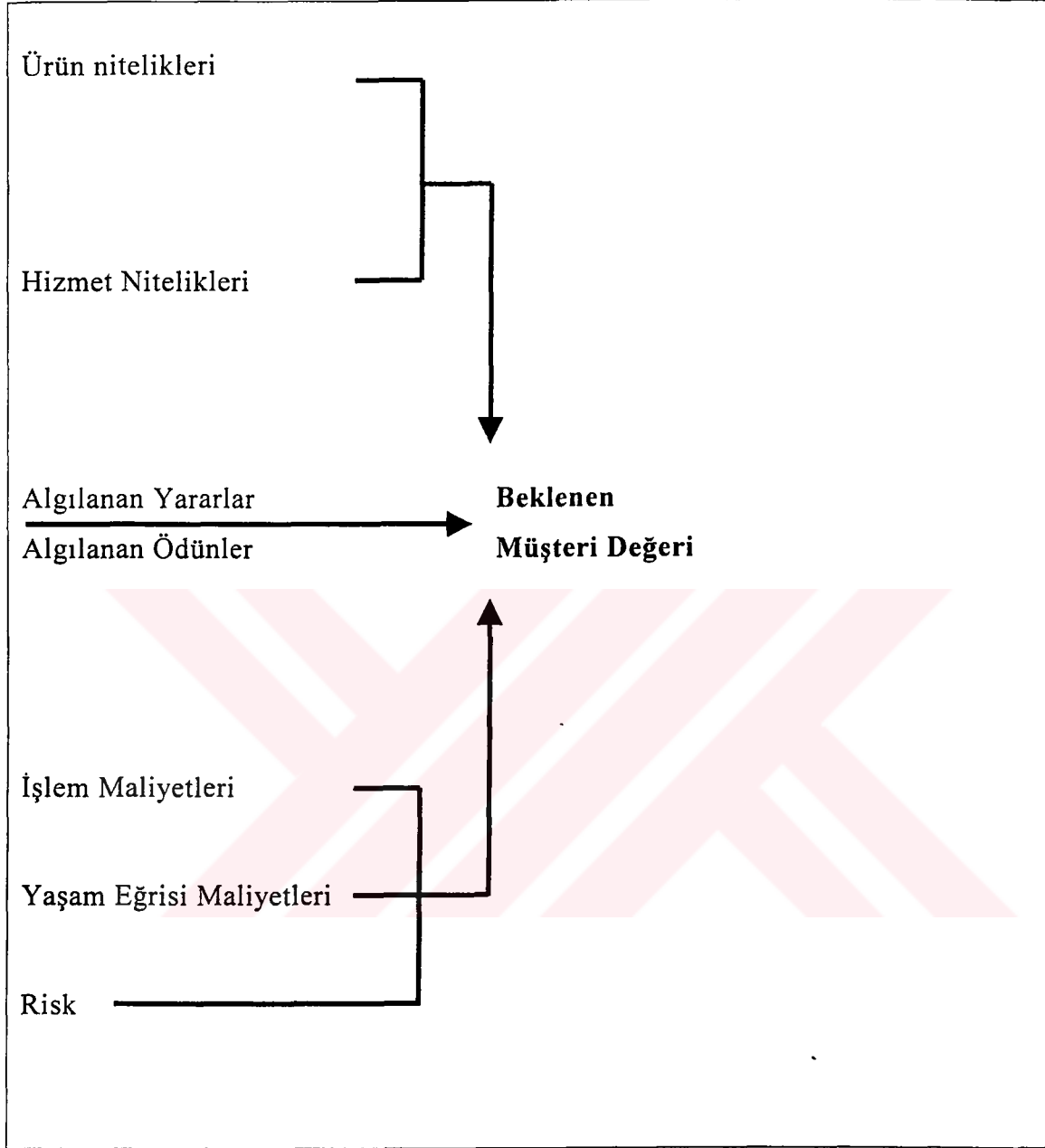
Değer, verilen ile elde edilenlerin algılanmalarına bağlı olarak bir ürünün yararının müşteri tarafından genel değerlendirilmesidir. Müşteriler, ürün ve hizmetleri kalite ve tatmin edebilme özelliklerine göre değerlendirmeye ek olarak onları algıladıkları değere göre tartarlar [Odabaşı, 1997: 28-29].

Müşteri tatmini ve memnuniyeti değere bağlıdır. Müşteri mal ve hizmette beklentilerine ve isteklerine karşılık ne aldığına bakmakla beraber, bunun karşılığında ne ödün verdiği de bakmaktadır ve verdiği ödün ne kadar az ise o derece memnun olmaktadır.

Söz konusu mal ve hizmetle ilgili olarak algıladıkları değer ne kadar yüksekse o mal ve hizmetin kalitesi müşteri için o kadar yüksektir. Yüksek kalite olgusu da beraberinde müşteri memnuniyetini getirmektedir. Müşteri memnuniyetinin sağlanması için, söz konusu mal ve hizmetle ilgili olarak daha fazla faydalar ortaya konulmalı, müşterinin algıladığı ödünler azaltılmalıdır. Şekil 2.9' da görüldüğü gibi, müşteri değeri, algılanan yararlar karşılık algılanan ödünlerin mukayesesinin müşteri tarafından yapılması ile ortaya çıkmaktadır.

Müşteriler sadece mamulleri satın almakla yetinip, bu ürünleri çevreleyen hizmet ve yararlar hiç aldırış etmeselerdi ve bir kategorideki tüm ürünler biribirinin aynı olsaydı, o zaman tüm pazarlar, fiyat pazarları olurlardı. Öyle olunca da, bütün işletmeler, pazarın oluşturduğu fiyatı kabul etmek zorunda kalırlardı. Böyle piyasalarda mevcuttur. Ancak, 'Neden Evian, şişelenmiş suları için % 10 daha yükek satış fiyatı elde ediyor?; Neden Starbuck, kendi kahvesinin bir fincanı için % 20 daha çok para alıyor?' Çünkü, marka tercihlerini, insanlar oluşturur. Markalar tanındıktır ve bir beklenti yaratır. Evian markası, suyun saf olacağı anlamına gelir. Starbuck markası, kahvenin daha lezzetli ve daha taze olacağı anlamına gelir. Markalar üründen daha çok şeyi temsil eder. Markalar satıcının verdiği hizmetler, değerler ve vaatlerin bir konfigürasyonunu temsil ederler [Kotler, 2000: 199-200].

Şekil 2.9. Müşteri İçin Değerin Unsurları



Kaynak: Odabaşı Yavuz, Satış ve Pazarlamada Müşteri ilişkileri, İstanbul:Der Yayınları, 1997, s.30.

Eski ekonomik düzende, halen elde edilebilecek yeni müşteriye odaklanılırdı. Bugünse, şirket artık hemen gelecek müşteriye düşünmek gibi bir önceliğe sahip değildir. Değerin sürekli yer değiştirdiği bir dünyada, vizyon değer zinciri boyunca iki, üç ve hatta dört müşteriye kapsamlıdır. Örneğin; bir yedek parça üreticisi, yedek parçalarını satın alan imalatçının ürünlerini satan bir dağıtıcının ve son uçtaki tüketicinin ekonomik motivasyonunu anlamak zorundadır [Slywotzky, Morrison, 2000: 31].

Değeri, insanları memnun etme, tatmin olmalarını sağlama olarak görürsek; onları memnun etmek için yapılanlar neticesinde, ilgili işletmeyi tercih etmeye devam edebileceklerdir.

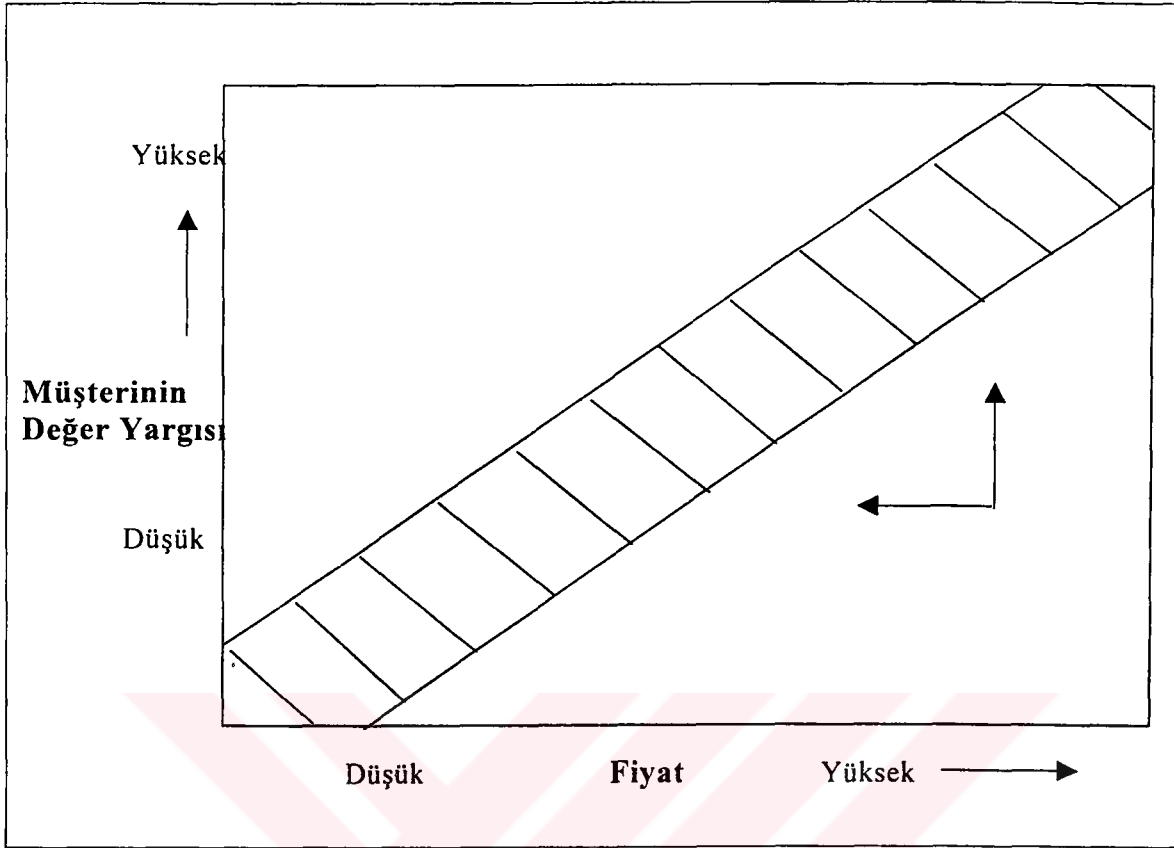
Bir şirketin, müşterilerine rakiplerinden daha fazla değer sunabilmesinin üç yolu vardır [Kotler, 2000: 200-201]:

- Fiyatını düşük tutabilir,
- Müşterinin diğer maliyetlerini düşürmesine yardımcı olabilir,
- Teklifi daha çekici yapacak ek yararlar sunabilir.

Müşterinin mal ve hizmetlerden sağladığı faydanın ifadesini, para ile deyimlediğimiz zaman fiyat ortaya çıkar. Ekonomi açısından değer, arz ve talebin işleyişinde kendisini gösterir. Serbest pazarda, alıcı ve satıcı için koşulların eşit olması hali, normal fiyatın oluşmasını hazırlar. Bir malın fiyatı karşısında müşterinin bir değer yargısı vardır.

Şekil 2.10'da görüldüğü gibi taralı olan bölümde müşteri parasının değerini bulduğuna kânidir [Karlöf, 1996: 160].

Şekil 2.10. Müşteri Değeri – Fiyat İlişkisi



Kaynak : Bengt Karlöf, Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri, Çev. Ziya ve Eshar Kütevin. İstanbul : İnkılap Kitabevi, 1996, s. 160.

İşletmeler, rakiplere göre müşteriye daha fazla değer sunarak, müşterilerinin verdikleri bedel karşılığında mal ve hizmetten memnun olmalarını sağlamaya çalışmaları neticesinde gerçekleşen memnuniyet ölçüsünde müşteriler satın almaya devam edeceklerdir. Bu nedenle işletmelerin, müşterinin en yüksek değeri elde etmesini sağlamaya çalışmaları önemlidir.

2.10. Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi

Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi, işletmelere fikir vermekte, mal veya hizmetin kalitesini iyileştirmesi için yol göstermekte; rekabet avantajını sağlayabilmektedir.

Westbrook, müşteri tatmin düzeyinin, müşterilerin satınalma sonrası davranışlarını belirleyen en önemli etkenlerden biri olduğunu tespit etmiştir [Kılıç, 1993b: 24].

Demingin tüm kalite geliştirme süreci müşteri bilgisi ve geri bildirimine dayanır. Deming, “sürekli gelişme sarmalı” kavramını açıklarken, müşteri araştırmaları hakkında, şöyle demektedir [Vavra, 1999: 33]:

“Müşteri tatmini ölçümü, öncelikle müşterinin tepkilerinin ürün tasarımına yansıtılmasında kullanılmalıdır, böylece yönetim, değişen talepleri ve gereksinimleri tahmin edebilir ve buna göre ekonomik üretim düzeylerini belirleyebilir. Müşteri araştırması müşterinin tepkilerini ve taleplerini izler; ortaya çıkan bulgulara açıklama getirmeye çalışır. Tüketici araştırması, üretici ile ürünün kullanıcıları arasındaki bir iletişim sürecidir. Bu iletişim süreci ile üretici ürünün nasıl bir performans gösterdiğini, insanların ürünü hakkında ne düşündüğünü, niçin bazı insanların o ürünü alıp, diğerlerinin almadığını ya da tekrar almayacaklarını anlayabilir ve ürününü kalite ve standart açısından nihai kullanıcılar için en uygun olacak, müşterinin ödeyebileceği fiyata sunabileceği şekilde yeniden tasarlama olanağını bulur”.

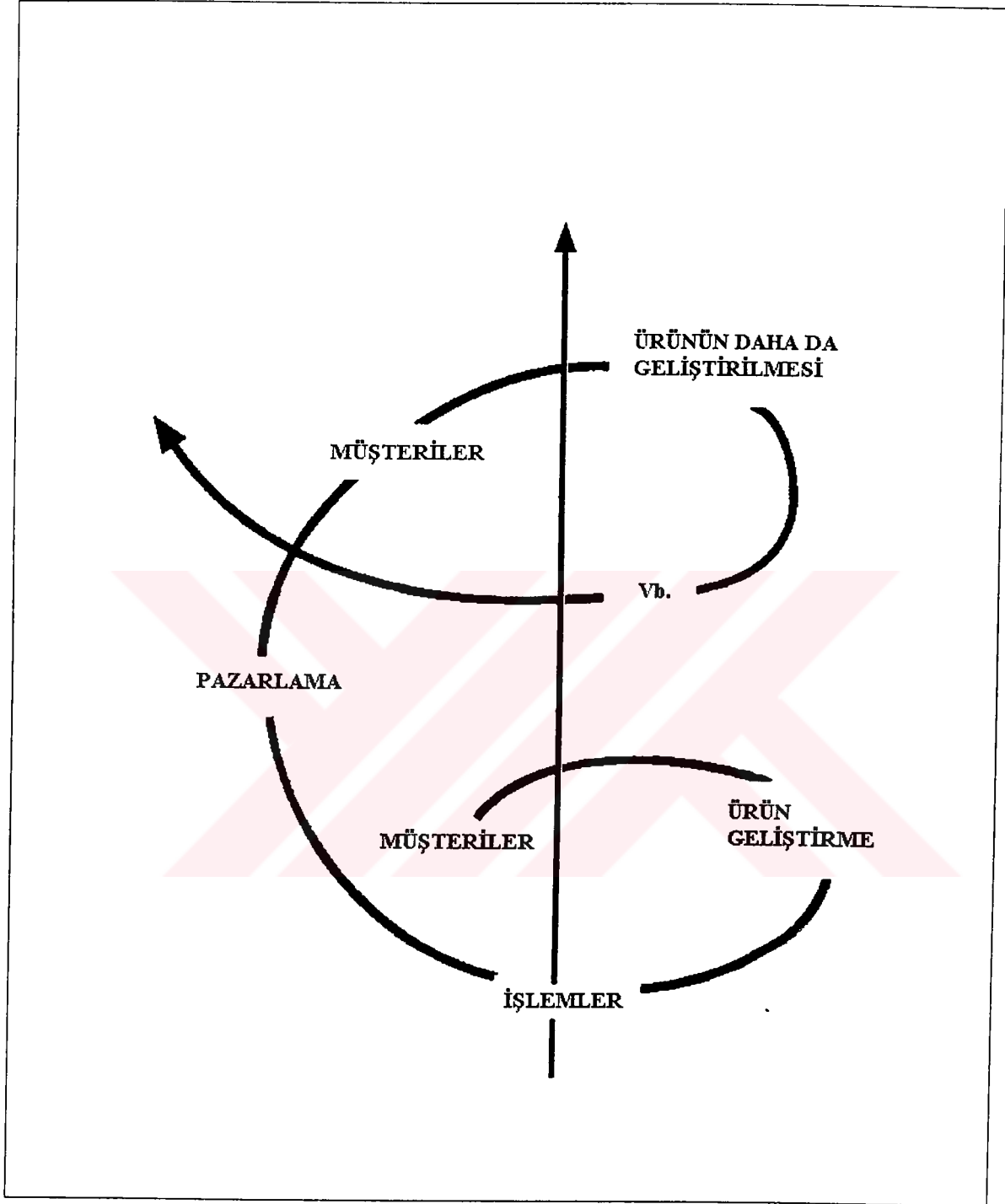
Müşterilerini tekrar satın alan müşteriler yapmak isteyen işletmeler, müşterilerinin memnuniyet düzeylerini düzenli aralıklarla soruşturmalı ve gerekli bilgileri derlemelidirler.

Deming’in “sürekli gelişme sarmalı”, J.M. Juran’ın “kalitede gelişme sarmalı” kavramında da kendini göstermektedir. Deming ve Juran, müşteri bilgilerini ve geri bildirimini, ürün tasarımı ve geliştirilmesi çalışmalarının birer parçası olarak görmektedirler (Şekil 2.11).

Deming ayrıca, müşteri araştırmalarının üç boyutunu aşağıdaki gibi açıklamakta ve ilk ikisini ürün ya da hizmet sunumunun kalitesini arttırmak açısından gerekli analitik bulgular, üçüncüsünü ise sayısal bilgiler olarak adlandırmaktadır [Vavra, 1999: 33-34]

Bunlar. :

Şekil 2.11. Juran'ın Kalitede Gelişme Sarmalı



Kaynak: Juran, Joseph M., Juran on Planning for Quality, The Free Press, New York, 1988, s. 6.

1.Müşteri memnuniyetsizliğinin nedenleri türünden sorunların açığa çıkartılmasına yönelik araştırma,

2.Üründeki değişiklik karşısında, müşterinin tepkisinin ne olacağı tahminine temel oluşturacak bilgilerin elde edilmesine yönelik araştırma,

3.Bu sorunları yaşayan hane halkı ya da diğer kullanıcıların sayı ve oranlarının niceliksel tahminine yönelik araştırma. Juran, bunlara bir de müşteri tatmini ölçümlerinde aşağıdaki üç kilit soruyu eklemektedir :

a.Ürünün hangi özellikleri önemlidir ?

b.Bu özellikler açısından bizim ürünümüz ile rakiplerimizin ürün ya da hizmetleri arasındaki fark nedir ?

c.Bu özellikler açısından kalite farklarının fiyat ya da tercih konusunda önemi nedir ?

Müşteri memnuniyetinin ölçülmesinde tek bir yöntem uygulanmamaktadır. Müşteri “memnuniyeti ile ilgili çalışmalar üç seviyeli olarak yapılmaktadır [Perkins, 1993: 248]:

1.Pazara sunulan mal ve hizmetlere göre değişen boyutların tespiti,

2.Müşterilerden, tespit edilen boyutlar baz alınarak bir veya bir kaç işletmenin mal ve hizmetinden memnun olma derecelerinin öğrenilmesi,

3.Müşterilerden işletmenin tamamına ilişkin memnuniyet seviyesinin öğrenilmesi.

Müşteri memnuniyetini ölçme sistemi oluşturulurken, öncelikle mal ve hizmet özelliklerinin tanımları yapılır. Seçmede, müşterilerin önemli olanı seçmeleri istenen önceki incelemelerden faydalanılır. Bu incelemeler verinin zamana bağımlı olduğunu ortaya koyar. Bu sebeple, müşteri memnuniyetinin devamlı tetkik edilmesi üzerinde çalışmak daha faydalıdır. Böyle bir uygulama, meydana gelen değişikliklerin erken bir aşamada tespit edilmesine ve tespit edilen durumla pazarın

ilişkilendirilmesini gerçekleştirir. Müşteri memnuniyeti çok değişken olduğundan dolayı, ölçülen kriterler tetkik edilerek gözden geçirilmelidir [Verhaert, 1993: 48].

İşletmede ölçülebilecek konulara müşteri açısından ele alındığında bu konuları Odabaşı [1997: 132-133] aşağıdaki şekilde gruplandırmıştır:

- “Miktar

- Satışların TL. olarak miktarı,
- Tamamlanan birimlerin sayısı,
- Gönderilen siparişler,
- Tamamlanan görüşmeler.

- Kalite

- Doğru biçimde tamamlanan birimlerin sayısı,
- Elde tutulan müşterilerin yüzdesi,
- Olumlu mektupların olumsuz mektuplara oranı,
- Hizmet geri besleme planları
- Çalışanların devir hızı.

- Maliyet

- Satılan her birimin maliyeti,
- İşçi maliyeti,
- Bütçe,
- Alacakların miktarı,
- Her metre karenin maliyeti.

- Zamanlama

- Ortalama sipariş karşılama zamanı,
- Zamanında teslimat yüzdesi,
- 48 saatte tamamlanan birimlerin yüzdesi”

Müşteri memnuniyetini ölçmede; fokus grupları, danışma panelleri, kritik olay tekniği ve müşteri anketleri kullanılabilir.

Yapılan ölçümlerin sonuçları, müşteri ile direkt iletişim içerisinde olan birim fonksiyonlarda elde edilen bilgiler önleyici, düzeltici önlemler almak için kullanılabilecektir. Ayrıca, müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ile elde edilen bilgiler gerçek müşteri ihtiyaçları konusunda işletmeye fikir verecektir [Verhaert, 1993:48].

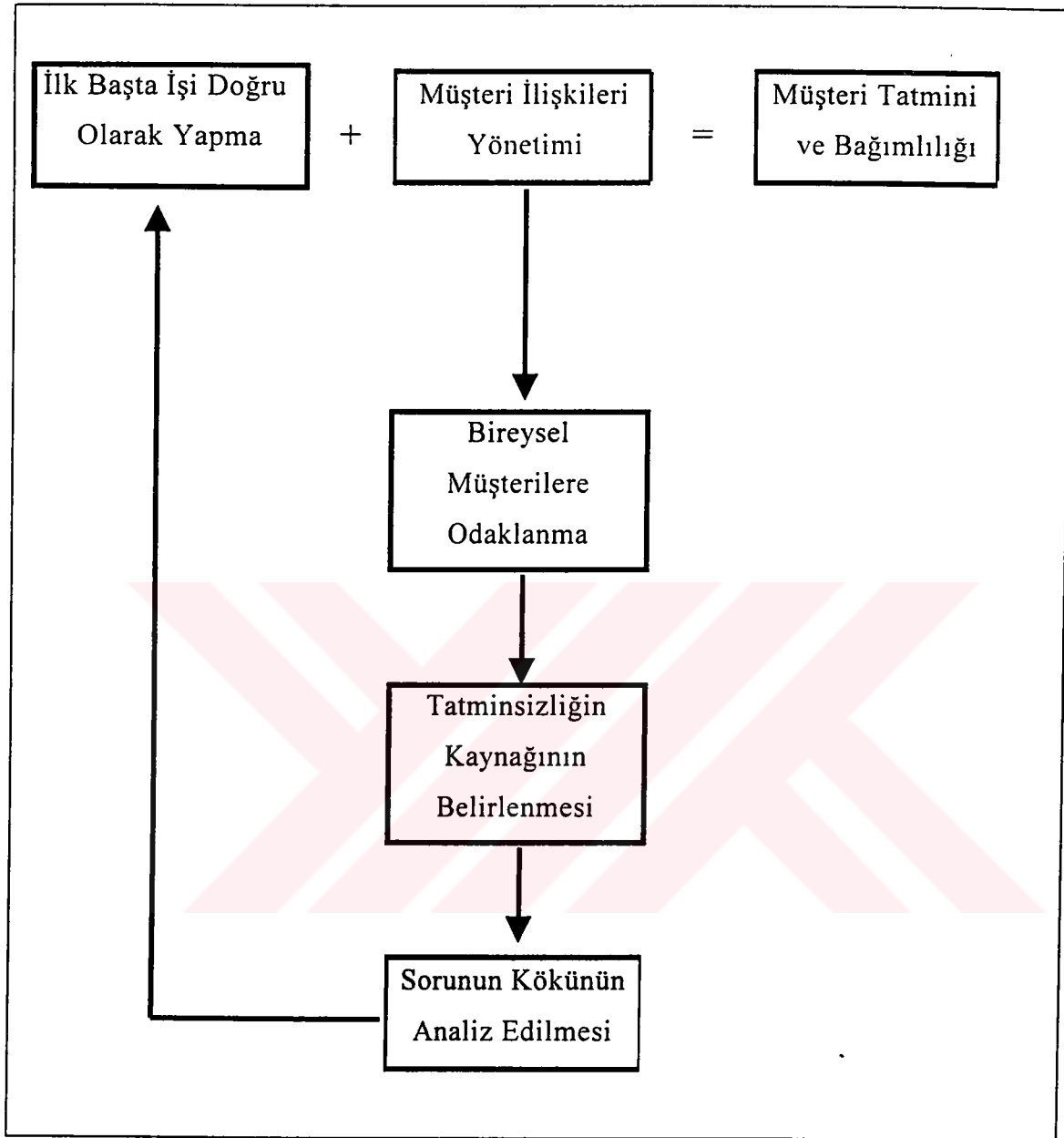
2.11. Müşteri Bağımlılığı

Müşteri memnuniyeti kısa dönemli iken, müşteri bağımlılığı uzun dönemlidir. Müşteri memnuniyetinde arzu ve ihtiyaçları tespit ederek giderme söz konusu iken, müşteri bağımlılığında sadakat sağlayan davranışlar söz konusudur. Müşteri memnuniyetinde müşteri ihtiyaçları giderildiği sürece iyi şeyler hisseder, müşteri bağımlılığında ise müşteri kısa süreli memnuniyetlerin ötesinde şeyler arar. Müşteri memnuniyetinde müşteriler bağımsızdırlar, müşterilere yardım edilir ve memnun edilebilirler [Zairi, 1993: 142].

Müşteri bağımlılığını sağlamak için, müşterilere bireysel olarak odaklanarak, müşteri ihtiyaç ve istekleri ile bireysel olarak ilgilenilmeli ve müşteri tatminsizliği söz konusu ise, sorun analiz edilmeli ve düzeltilmelidir. Şekil 2.12’de müşteri tatmininden müşteri bağımlılığına giden yol şematik olarak gösterilmiştir.

Yedi endüstri işkolunda 210 müşteri ile yapılan uluslararası bir araştırmada müşteri memnuniyeti ile ilgili olarak, müşterilerin satıcı-müşteri ilişkisinde sadakat ve hesap durumu faktörlerine daha fazla önem verdikleri gözlemlenmiştir. Bu iki faktör ürünün fiyatından, performansından ve kaliteden çok daha değerli görülmüştür [Zairi, 1993:140].

Şekil 2.12. Müşteri Tatmininden Müşteri Bağımlılığına Giden Yol



Kaynak: Odabaşı, Yavuz, Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri, Der Yayınları:İstanbul, 1997, s.5.

Müşterileri tatmin etmek ve bu tatmini sürekli kılarak, onları sadık müşteriler haline getirmek işletmeler için çok önemlidir.

Müşteri bağımlılığını sağlamada etken faktörler karşılıklı iş ilişkilerinden müşteri bağımlılığına dolayısıyla, ortaklığa geçişi ifade eder. Bunlar şu şekilde sıralanabilir [Zairi, 1993: 142]:

- 1- Ortak menfaatler,
- 2- Bağlılık
- 3- Tavrı ve davranış,
- 4- Bilginin paylaşımı,
- 5- Şahsi beceriler,
- 6- Şirket örgütü ile ilişki.

Sadık müşteriler tipik olarak tatmin olmuş olanlar olmasına rağmen, tatminkarlık her koşulda sadakate, bağımlılığa dönüşmez. Müşteri memnuniyeti ile müşteri bağımlılığı arasındaki ilişki aşağıdaki şekillerde izah edilebilir [Oliver, 1999: 34] :

1.Basit olarak müşteri bağımlılığı aynı genel düşünce içinde müşteri tatmininden farklılık arz etmez.

2.Müşteri memnuniyeti, müşteri bağımlılığına güven veren olgudur. Müşteri memnuniyeti bu açıdan bağımlılığın çekirdeği kabul edilebilir.

3.Müşteri memnuniyeti, müşteri bağımlılığına sebep olan bileşenlerden biridir. Müşteri memnuniyeti, müşteri bağımlılığını ortaya çıkaran karışımın bir elemanıdır.

4.Müşteri memnuniyeti ve bağımlılık. mükemmel bağlılığın bileşenleridir.

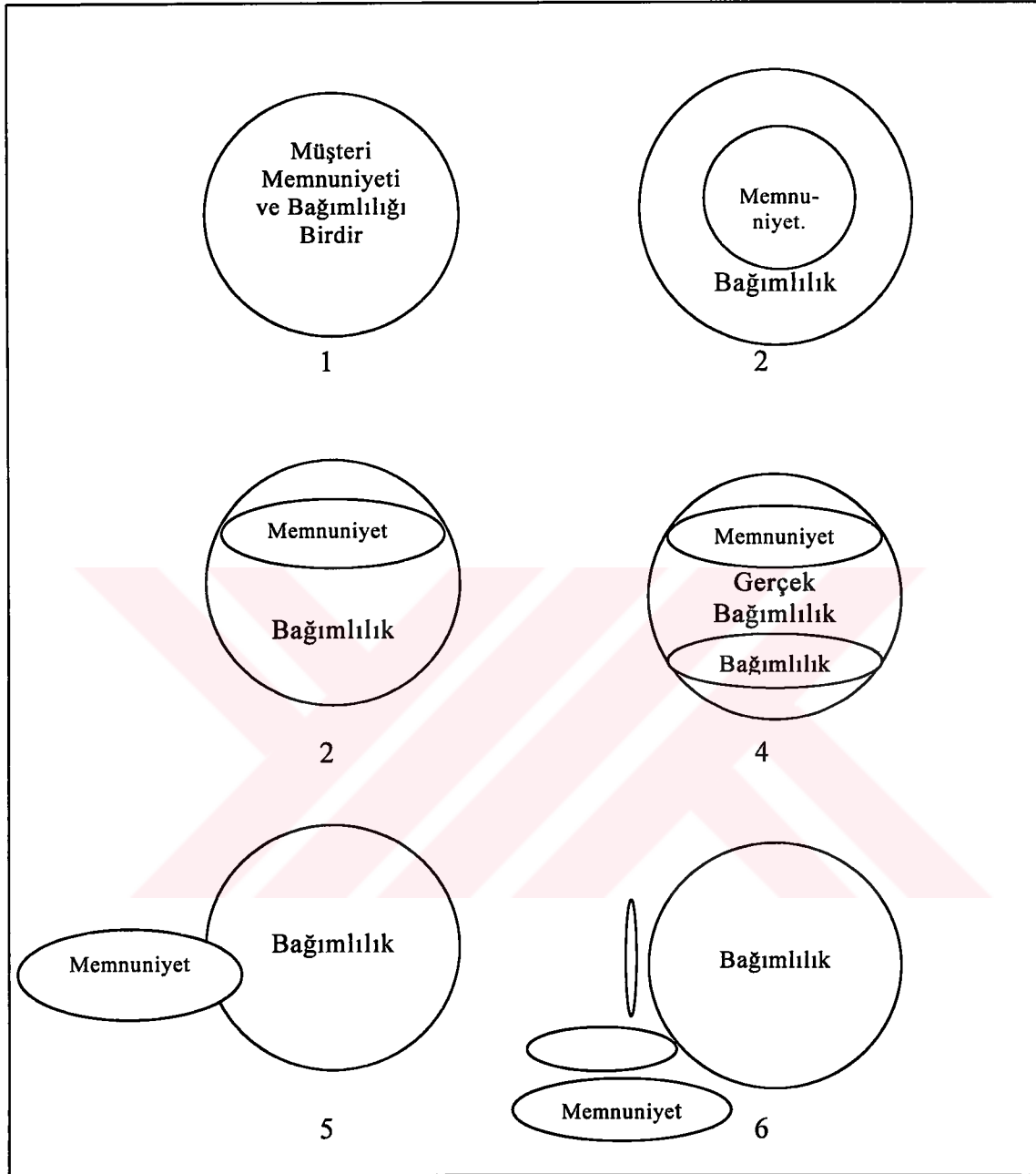
5.Müşteri memnuniyeti, müşteri bağımlılığı ile alakalıdır ancak, her memnuniyet bağımlılık ortaya çıkarmaz.

6.Müşteri memnuniyeti, müşteri bağımlılığına geçiş sürecindeki en önemli noktadır. Müşteri memnuniyeti var oldukça bağımlılık artar. Şekil 2.13'te müşteri memnuniyeti ve müşteri bağımlılığının altı sunumu görülmektedir.

Tatmin, müşterilerin işletmeyle iş yapma süresini uzatır ve bu süre içindeki müşterinin satın alması ile gerçekleşen net değeri arttırır. Ayrıca, tatmin konusuna odaklanmak mutsuz müşterilerin çevresine olumsuz düşüncelerini yaymalarına da engel olur. Müşterilerin çoğu, kendilerine en üst düzeyde tatmin sağlayacak üreticileri, tedarikçileri ve perakendecileri ararlar. Eğer kuruluşlar var olan müşterilerinin tatmin düzeylerini değerlendirmek için zaman ve çaba harcarsa, işyerlerini hem şimdiki, hem de gelecekteki müşterileri için müşteriye yönelik bir biçimde yönetme yolunda büyük bir adım atmış olurlar [Vavra, 1999 : 30].

Newman ve Werbel, bağımlı müşterileri şöyle tanımlarlar: bağımlı müşteriler, markayı hesaba katan ve marka satın alan; markayla başka bir şey arasında ilişki aramayan kişilerdir [Oliver, 1999:34].

Şekil 2.13. Müşteri Memnuniyeti ile Bağlılık Arasındaki İlişki



Kaynak : Oliver, Richard L., "Whence Consumer Loyalty?", Journal of Marketing, Vol. 33 (Special Issue 1999), s.34.

3. KOBİ'LERİN TANIMI, ÖNEMİ VE PAZARLAMA SORUNLARI

3.1. Küçük ve Orta Boy İşletme Tanımı ve Sınıflandırılması

Küçük ve orta boy işletme (KOBİ) tabiri kullanılırken, KOBİ'lerin tespitinde ve ayırımında bir kesinlik söz konusu olmadığı gözden kaçırılmamalıdır.

KOBİ kavramı hemen hemen tüm ülkelerde kullanılmasına karşın, bu kavramı açıklayan evrensel bir tanım yoktur [Alpugan, 1994: 3].

KOBİ tabiri işletmenin faaliyet sektörüne, bulunduğu bölgeye, ülkeye göre oldukça farklılık göstermektedir. Bazen de orta boy işletmeler dikkate alınmadan işletmeler küçük ve büyük işletmeler olarak ayrılmakta ve buna göre tanımlar yapılmaktadır.

KOBİ'lerin tanımlanması konusunda tanım birliği olmamakla birlikte ülkelerin gelişmişlik düzeylerine, faaliyet gösterilen işkollarına göre farklı tanımlamalara gidildiği görülmektedir. Her ülke kendi ekonomik ve sosyal koşullarını dikkate alarak KOBİ'leri tanımlamaktadır [Algan, 1994: 16].

Tanımlarda, aynı işkolundaki işletmeler tanımlanırken bile çok farklılıklar ortaya çıktığı gibi; belli ekonomik durumlarda, belirli zamanlarda yapılan tanımlar farklılık göstermektedir. Bazen de küçük ve orta boy işletme (KOBİ) tanımları içerisinde, ayrıca küçük ve orta boy sanayi işletmeleri (KOS) tanımları yapıldığı; çoğu kez de KOBİ ve KOS tanımlarının birbirinin yerine, bazen de aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir.

Tüm bunlara karşın genel olarak, KOBİ'ler üretim faaliyetinde bulunduğu sektörde fazla etkili olmayan, bir müteşebbis tarafından çabucak kurulabilen ve işletilebilen küçük ekonomik birimlerdir [Dinçer, 1996: 266].

KOBİ'leri tespitinde kullanılan kriterler içerisinde en fazla kullanılan işletmede çalışan işçi sayısıdır. Buna ek olarak; sermaye miktarı, pazar payı, makine gücü vb. sayılabilir.

Bir işletmenin küçük ve orta boy işletmeler sınıfı içerisinde yer alıp almadığını saptayabileceğimiz belli başlı faktörler şunlardır [İ.T.O., 1986: 1].

- Zaman
- Faaliyette bulunan işkolu
- Ekonomik düzey
- Kullanılan üretim tekniği,
- Sanayileşme düzeyi
- Üretilen malın özellikleri
- Kullanılan teknoloji
- Araştırmacılar, kişi ve kuruluşlar
- Pazarın büyüklüğü

KOBİ'ler, fon kaynaklarından sınırlı ölçülerde yararlanma olanağına sahip ve finansman ihtiyaçları devamlı artan işletmeler olarak bilinmektedir[Gross, 1969:3].

KOBİ'lerin, belli bir süre yeterli seviyede kâr etmeden hayatını idame ettirebilmesi mümkündür. Ancak, işletmenin yeterli seviyede satış hacmini gerçekleştirememesi sermayesinin tükenmesine yol açabilir.

3.2. KOBİ'lerin Sınıflandırılmasında Kullanılan Ölçütler

KOBİ'lerin tanımlanmasında nicel ve nitel ölçütler kullanılmaktadır.

KOBİ'lerin sınıflandırılmasında genel olarak, çalışan personel sayısı ve sermaye ölçütü kullanılmaktadır [Üner, 1993: 3].

3.2.1. Nitel Özellikler

Bazı yazarlar bağımsız yönetim, işletmenin yöresel olarak faaliyet göstermesi, çok küçük bir yere sahip olması, sermayenin tamamının veya büyük bir kısmının işletme sahibi tarafından karşılanması kriterlerinden en az ikisini taşıdığı takdirde bir işletmenin KOBİ olarak kabul edilebileceğini belirtmektedirler [Alpugan, 1994: 5].

İşletme büyüklüğünü belirlemede genel olarak kullanılmakta olan, nitel ölçütler şunlardır [Baumback, 1985: 4]:

- Sahipleri fiilen işletmeyi yönetirler,
- Bağımsız birer kişidirler,
- Küçüktürler,
- Büyümeleri kendi öz kaynakları ile mümkün olmaktadır,
- Kendi çevresindeki piyasaya hitap edebilmektedir.

3.2.2. Nicel Özellikler

İşletme büyüklüğünün tanımlanmasında genel olarak kullanılan nicel kriterler şunlardır [Alpugan, 1994: 4] :

- Çalıştırılan personel sayısı,
- İşletme kapasitesi,
- Personel ücretlerinin tutarı,
- Sermaye tutarı,
- Üretim miktarı,
- Satışlar tutarı
- Aktifler toplamı,
- Makine parkı büyüklüğü
- Kullanılan hammadde miktarı

- Kullanılan enerji miktarı,
- Yaratılan katma değer

Kimi yazarlar tarafından, nicel ölçütler içerisinde en kolay tespit edilebileni olması nedeniyle, işçi sayısı en çok kullanılanıdır.

3.3. Türkiye’de KOBİ Sınıflandırmaları

Türkiye’de küçük ve orta büyüklükteki işletmelere yönelik olarak yapılan tanımlamalara bakıldığında KOBİ’lerle ilgili olan kuruluşların yaptığı tanımlar, yasal düzenlemelerde belirtilen tanımlar birbirinden farklılıklar arz etmektedir. Ayrıca, yurdumuzda KOBİ’lere yönelik araştırmalarda kullanılan KOBİ kriterlerinin de birbirinden farklı olduğunu görmekteyiz.

Bu bölümde; Türkiye’de çeşitli kuruluşların yaptıkları KOBİ sınıflandırmalarını inceleyeceğiz.

3.3.1. Çeşitli Ticaret ve Sanayi Odası Sınıflandırmaları

Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği (TOBB), Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE)’nin 1-9 kişi çalışan işyerlerini “çok küçük ölçekli”, 10-49 kişi çalışan işyerlerini de “küçük ölçekli” olarak niteleyen tanımına uymakla birlikte, Türkiye’de mevcut bulunan çeşitli Ticaret ve Sanayi Odaları tarafından yapılan küçük ve orta boy işletme tanımları birbirlerinden farklılık arz etmektedir.

Tablo 3.1’ de çeşitli Ticaret ve Sanayi Odalarının yapmış oldukları KOBİ tanımları mevcuttur [Müftüoğlu, 1997: 127-132]. Ayrıca, İstanbul Sanayi Odası (İSO), 1987 yılında yaptığı bir anket çalışmasında İSO üyelerinin dağılımından hareket ederek, 20’den az kişinin çalıştığı işyerlerini “küçük”, çalışan sayısı 20-100 kişi arasında olan işyerlerini de “orta” olarak tanımlamıştır [İ.S.O., 1987].

Tablo 3.1. Çeşitli Ticaret Odalarının KOBİ Sınıflandırmaları

	Tanıma Esas Alınan Ölçütler					
	Çalışan Sayısı [Adet]		Makine Parkı Değeri [1 Milyon TL]		Diğerleri	
	Küçük İşlet.	Orta İşletme	Küçük İşlet.	Orta İşletme	Küçük İşlet.	Orta İşletme
1] İst. Tic. Od.	$x > 25$	—	—	—	—	
2] Ege Bölgesi Sanayi Od.	$5 < x < 50$	$50 < x < 199$	—	—	—	
3] Ankara Sanayi Od.	$10 < x < 30$	$30 < x < 299$	—	—	—	
4] Adana S.O. ve Adana Tic. Odası	Belirgin bir tanım verilmiyor. Genel düşüncelerle yetiniliyor.					
5] Elazığ Tic. ve San. Od.	Ölçülerin bölgesel özelliklere göre farklılaştırılması ve kalkınmada öncelikli yörelere öncelikler tanınması gereği vurgulanıyor.					
6] Turhal Tic. ve San. Od.	$1 < x < 3$	$3 < x < 10$	—	—	—	
7] Sivas Tic. Ve San. Od.	$5 < x < 10$	$10 < x < 49$	$20 < x < 50$	$20 < x < 50$	—	
8] Tarsus Tic ve San. Od.	$3 < x < 9$	$10 < x < 49$	$1 < x < 10$	$1 < x < 10$	Döner Sermaye [Milyon TL] $1 < x < 8$ $9 < x < 50$ Yıllık Üretim [Milyon TL] $10 < x < 5x$ $50 < x < 250$	
9] Konya S.O.	$1 < x < 50$	$50 < x < 200$	$x < 50$	$150 < x < 500$	—	
10] Gaziantep Tic San Oda	$1 < x < 9$	$1 < x < 50$	$1 < x < 50$	$50 < x < 750$	İşletme Serm. [Milyon TL] $x < 30$ $30 < x < 500$	
11] Kayseri T.O.	$5 < x < 15$	$15 < x < 50$	—	—	—	
12] Bursa Tic. ve San. Odası	$5 < x < 50$	—	—	—	—	
13] Aydın Tic. Odası	—	—	—	—	Sermaye [Milyon TL] $x < 250$ $250 < x < 500$	
14] Kırşehir Tic. ve San. Od.	$x < 50$	$50 < x < 100$	$x < 300$	$300 < x < 750$	Sabit Sermaye [Milyon TL] $x < 250$ $250 < x < 500$	
15] Ağrı Tic. ve San. Odası	Gelişmiş yörelere geri kalmış yöreler arasında farklılaştırma gereği vurgulanıyor.					
16] Lüleburgaz Tic. San. O.	$x < 3$	$3 < x < 10$	—	—	—	
17] Karadeniz Ereğlisi T.S.O.	$5 < x < 20$	$20 < x < 100$	$x < 50$	$50 < x < 200$	Sabit Sermaye [Milyon TL] $x < 50$ $50 < x < 500$	
18] Kaman Tic. ve San. Od.	$x < 10$	$10 < x < 20$	$x < 50$	$50 < x < 150$	Sabit Sermaye [Milyon TL] $x < 100$ $100 < x < 250$	
19] Ceyhan Tic. ve San. Od.	$x < 50$	—	$x < 120$	$x < 120$	Nitel Ölçütler a) Bizzat işbaşında bulunması b) Sahip Yönetici	
20] Kahraman - Maraş Tic. Ve San. Od.	İplik sektörü için şu ölçüler veriliyor: En çok 25.000 kg, 100-110 çalışan, 2 adet servis otobüsü, 1 adet minibüs ve 1 adet taksi makine parkı olarak kifayet etmektedir.					

Kaynak: Müftüoğlu, Tamer, Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, EGS Yayınları, 1997, ss. 128-129.

3.3.2. KOSGEB'in Sınıflandırması

Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı (KÜSGET)'in hukuksal yapısında yapılan bir düzenleme ile 1990 yılında 3624 sayılı kanunla Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) kurulmuştur. KÜSGET'in küçük ve orta boy işletmelerin belirlenmesine ilişkin olarak genelde esas aldığı sınıflandırma, işletmede çalışan personel sayısına dayanmaktadır. Buna göre, 1-9 personel çalıştıran işletmeler küçük, 10-49 personel çalıştıran işletmeler orta ve 50'nin üzerinde personel istihdam eden işletmeler de büyük ölçekli işletme olarak kabul edilmektedir. KÜSGET tanımı genel mahiyette bir tanım olmaktan ziyade, kendi faaliyet alanının belirlenmesine yönelik bir tanım olarak değerlendirilebilir [Müftüoğlu, 1997: 138-139]. Kanun'un 2. maddesinde; "İmalat Sanayi sektöründe 1-50 arası işçi çalıştıran Sanayi İşletmeleri küçük sanayi işletmeleri, 51-150 arası işçi çalıştıran Sanayi İşletmeleri orta ölçekli Sanayi İşletmeleri olarak tanımlanmıştır [KOSGEB, 1990: 26]. 3. madde de, "Bu kanunun ikinci maddesinde tanımı yapılan işletmelerin büyüklük ve mahiyetlerini, günün ekonomik ve sosyal şartlarına göre Bakanlar Kurulu değiştirmeye yetkilidir" denilmektedir. Görüldüğü gibi, kanun sadece sanayi işletmelerini sınıflandırmıştır.

3.3.3. TOSYÖV' ün Sınıflandırması

Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı, 1-10 arası işçi çalıştıran işletmeleri çok küçük, 10-100 arası işçi çalıştıranları küçük ve orta, 100 ve daha fazla işçi çalıştıranları orta boy işletme olarak sınıflandırmıştır [Ege ve diğerleri, 1995: 74].

3.3.4. Devlet İstatistik Enstitüsü Sınıflandırması

DİE 1992 yılında ilk kez yaptığı "Küçük ve orta boy imalat sanayi anketi"nde, özel sektörde, imalat sanayiinde, 10-49 kişi çalışan işyerlerini "küçük", 50-99 kişi çalışan işyerlerini de "orta" boy olarak tanımlamıştır.

3.3.5. Devlet Planlama Teşkilatı Sınıflandırması

Devlet Planlama Teşkilatı Bünyesinde kurulmuş bulunan 'Küçük Sanayi Özel İhtisas Komisyonu' VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı için hazırladığı raporunda; 1-9 arası işçi çalıştıranlar, çok küçük sanayi işletmeleri, 10-49 arası işçi çalıştıranlar, küçük sanayi işletmeleri, 50-99 arası işçi çalıştıranlar, orta boy sanayi işletmeleri olarak belirtmektedir [D.P.T., 1989: 55].

3.3.6. Bazı Bankalarda KOBİ Sınıflandırması

Türkiye Halk Bankası

Türkiye Halk Bankası, küçük ve orta boy işletmelere orta ve uzun vadeli proje kredileri veren, küçük ve orta boy işletmelerin gelişmesinde ve büyük sanayiye geçişinde danışmanlık hizmetini yapmak, proje ve teknik bilgi akışı ile destekleme işlevlerini yerine getirmektedir. Halk Bankası'nın bu işlevleri yaparken, Türkiye'de henüz net olarak küçük ve orta boy işletme tanımı yapılmamış olmasından dolayı, büyük sıkıntı çektiği belirtilmektedir [Demirbaş, 1987: 193-209].

Türkiye Halk Bankası, 1996 yılı itibarıyla küçük ve orta boy işletmeler için yeni kriterler belirlemiştir. Buna göre; küçük boy işletme: 1-99 arası işçi çalıştıran ve sabit yatırım tutarı 15 milyar TL'na kadar olan; orta boy işletme ise 100-249 arası işçi çalıştıran ve sabit yatırım tutarı 15 milyar TL ile 30 milyar TL'na kadar olan; büyük boy işletme: 250 ve daha fazla işçi çalıştıran ve sabit yatırım 30 milyar TL'dan fazla olan işletmelerdir [Müftüoğlu, 1997: 135].

Türkiye Vakıflar Bankası Tarafından Uygulanan Sınıflandırma

VakıfBank'ın ihracata yönelik üretim yapan küçük ve orta ölçekli işletmeleri desteklemek amacıyla Denizli'yi pilot bölge seçmesi sonrasında, küçük ve orta ölçeğin saptanması sorunu da ortaya çıkmıştır. Yapılan açıklamalara göre, "Dünya Bankası kriterlerine göre, küçük ve orta ölçeğin saptanmasında, yeni yatırımlarda bina ve arsa hariç sabit yatırım tutarının küçük ölçeklilerde 800 bin dolar eşdeğeri

TL veya daha az olması, orta ölçeklilerde ise 4 milyon doları aşmaması gerekmektedir” [Dünya Gazetesi, 01.04.1995].

Sınai Yatırım ve Kredi Bankası

SYKB, KOBİ’lerin tespitinde nicel ölçüt olarak, makine parkı değerini esas almaktadır. SYKB, “istihdam yoğun sanayi projesi” başlıklı 13.Mart.1981 tarihli kredi anlaşması hükümlerine göre, 1980 sonu itibariyle makine parkı değeri 350.000 dolar olan işletmeler küçük olarak mütalaa edilmiştir. Bu sınır, tevsi yatırımlarında 500.000 dolara kadar çıkmaktadır. Burada SYKB’nın göz önünde tuttuğu bir başka nicel ölçüt, işletmede işgücünün donatıldığı sermaye miktarıdır. Bir işletmenin “küçük sanayi” kapsamına girebilmesi için, işçi başına düşen sermaye miktarının 15 bin doları aşmaması gerekmektedir [Müftüoğlu, 1997: 37].

3.4. KOBİ’lerin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Bir işletmenin, güçlü ve zayıf yönlerinin açığa çıkartılarak tespit edilmesi; işletmenin yapabileceklerinin bilinmesini, ne gibi tedbirler ve kararlar alması gerektiğini, uygulamaları ne şekilde gerçekleştirmesi gerektiğini ortaya koyar.

İşletmelerde, organizasyonel amaçların en optimum şekilde gerçekleştirilmesini ve hizmetlerin kalitesini yükselterek organizasyonun sürekliliğini sağlayan süreç Swot analizidir. Organizasyon stratejilerinin gerçekçi olabilmesi açısından organizasyonun değerlemesi, güçlü ve zayıf yönlerin ortaya konulması zorunluluğunu da gerektirmektedir. Swot Analizi birbiriyle ilişkili olan dört kısımdan oluşmaktadır. Bunlar, güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve güçlüklerdir [KOSGEB, 1995: 17].

İşletme çevresinde oluşan ve işletme yöneticisinin kontrolü altında olmayan ve süreklilik gösteren değişiklikler nedeniyle; işletme zorluklar ve fırsatlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu zorluklar ve fırsatlar karşısında işletmenin güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır [Megginson ve diğerleri, 1989: 139].

Bir işletmenin güçlü yönlerinin, zayıflıklarının açıkça bilinmesi ve analiz edilmesi, yöneticinin stratejik kararları doğru bir şekilde almasına imkan vermektedir. Yönetim, aynı zamanda, mevcut ve gelecekteki strateji ve politikalarını değerlendirme ve yönlendirme olanaklarına kavuşabilecektir [Eren, 1990: 195].

Güçlü olma, işletmenin faaliyet gösterdiği alanda çalışırken herhangi bir konuda piyasadaki rakiplerine göre daha verimli ve etkin bulunmasıdır [Kempner, 1980:390]. Zorluk, işletmenin amaçlarına ulaşmasını, başarısını engelleyecek ve zarara uğramasına neden olacak her şey olarak ifade edilebilir [Kotler, 1984: 60]. Zayıflık ise, güçlü olmanın tersi diğer bir ifadeyle, işletmenin herhangi bir konuda rakiplerine göre verimsiz ve başarısız olmasıdır.

Bu bölümde KOBİ'lerin güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğu incelenmiştir.

3.4.1 KOBİ'lerin Güçlü Yönleri

Ekonomik gelişme zamanlarında düşünülen, küçük ve orta boy işletmeler ekonomiden silinmemiş, tam tersi hızlı bir rekabetin yaşandığı günümüzde ekonominin, gelişmenin, istikrarın vazgeçilmez unsuru haline gelmiştir.

Ekonomik ve sosyal sistemlerin en önemli unsurlarından biri olarak görülen KOBİ'lerin güçlü yönlerini şu şekilde sıralayabiliriz [Dinçer, 1996: 274].

- 1-Değişen Pazar Şartlarına Uyum/Esnek Talep Yapısı
- 2- Hızlı Karar Verme
- 3- Yeniliklere Yatkın Olma
- 4- İşgörenlerle Gelişmiş İlişki
- 5- Dar, Sınırlı Pazar

Değişen Pazar Şartlarına Uyum/Esnek Talep Yapısı

Teknolojinin gelişmesi, çeşitli kültürlerle ilişkilerin artması, yeni hayat tarzlarının oluşması gibi nedenlerle toplumun dolayısıyla tüketicilerin arzu ve ihtiyaçları sürekli değişmekte ve bu değişiklik toplumun çeşitli kültür tabakalarında ve bölgelerinde farklılık arz etmektedir. Ayrıca, pazar şartları da sürekli olarak değişim göstermektedir.

KOBİ'ler genelde belli sayıda müşteriye hitap ettiklerinden ve yöneticiler genelde birebir müşterilerle ilgilendiklerinden dolayı tüketicilerin değişen arzu ve isteklerini karşılamakta çabuk davranabilmekte; böylece talep değişikliklerine ve değişen pazar şartlarına kolayca adapte olabilmektedirler.

Ülkelerin demokrasi ve sosyal anlayışındaki gelişimine paralel olarak tüketici tercihleri ve zevkleri de hızla değişmekte ve tüketiciye daha yakın olan ve ona süratle ulaşabilen küçük ve orta boy işletmeler, bu tercihleri hemen algılayıp üretim sürecinde gerekli değişiklikleri hızla yapabilmektedirler [Bozkurt, 1992: 4].

Değişen şartlara çok çabuk uyum sağlamaları, KOBİ'lerin her açıdan ekonomiye canlılık getirmelerini sağlamaktadır. Sanayi sonrası bir dünyada, önemli miktarlarda değişme gösteren tüketici talepleri ve hızlanan uluslararası rekabet işletmelerin esnek çalışma sistemine sahip olmalarını daha gerekli hale getirmiştir [Harrison, 1994: 14-16].

KOBİ'lerin talep değişikliklerine karşı esneklik derecelerinin yüksek olması önemli bir avantajdır. KOBİ'ler talep durumuna göre, plan ve programlarını kısa zamanda değiştirerek yeni pazar koşullarına adapte olabilmekte; sabit varlıklarının sınırlı olması sebebiyle de bir mamul üretiminden başka bir mamul üretimine az bir masrafla geçebilmektedirler. Buna karşılık, büyük işletmelerin üretim sürecinde hızlı değişiklikler yapması zaman aldığı gibi, yatırımlarının geniş olması sebebiyle yüksek maliyetlere de neden olmaktadır.

Hızlı Karar Verme

KOBİ'lerde rekabet sürecinde geri kalmamak için doğru karar vermek, aynı zamanda uygulamaya geçmek gereklidir. Küçük ve orta boy işletmeler imkansızlıkları sebebiyle kurmay personel istihdam edememektedirler. Üretim hattı ile ilişki içinde olmayan, eli üretilen mala değmemiş kurmay ya da kurmay grubunu aldığı kararlar yanlış çıkabilmekte, işleri daha da zorlaştırabilmektedir. Küçük ve orta boy işletmelerde kurmay personelin yokluğu veya az bulunması sebebiyle üretimi ilgilendiren kararlar genelde üretim hattındaki personelle birlikte alınıp, uygulandığından, hızlı karar verme neticesinde başarı şansı da artabilmektedir [Bağrıaçık, 1991: 140].

Yeniliklere Yatkınlık.

KOBİ'ler yeni buluşları ve fikirleri ortaya koymada ve bunların ekonomik değere dönüştürülmesine daha yatkındırlar. Dikkati çekmeyen, henüz ihtiyaç olarak fark edilmemiş alanları tespit ederek, söz konusu alanlar için, yeni mamul ve hizmetler üretebilirler.

Dünya ülkeleri genelinde ele alındığında pazarlanan bir çok yeni düşünce ve hizmetin, pazarlama eğilimli KOBİ'ler tarafından ortaya konuldukları görülmektedir.

Yeni bir buluşun veya fikrin toplum tarafından kabul görebilmesi için, bu fikrin veya buluşun pazarda bir deneme süresi geçirmesini gerekli kılmaktadır. Büyük işletmeler genelde, yeni buluşların ve fikirlerin denenmesi konusunda çok tutucu hareket etmektedirler. Sayıca, büyük işletmelerden fazla olmaları, buluşlarının pazarda kabul göreceğine olan inançları ve kazanma istekleri, küçük işletmelerin büyük işletmelere oranla daha yaratıcı olabilmelerini sağlamaktadır [Alpugan, 1994: 20].

KOBİ'lerin göreceli olarak önemini artıran etkenlerden biri üretim, ulaşım ve iletişim teknolojilerinde köklü dönüşüm dönemleridir. Bilindiği gibi bu üç

teknolojik düzeyin iç bütünlüğü, kurumların yapılarını ve aralarındaki ilişkileri belirler. Bugün de, klasik sanayileşme dönemi geride bırakılarak, endüstri ötesi toplumun oluştuğu bir dönüşüm yaşanmaktadır. Bu dönüşümün temel özelliklerinden biri de ölçek ekonomilerinden çeşit ekonomisine geçiş sürecinin hızlanmasıdır. Bugün bir dizi temel eğilim, mal ve hizmet üreten ekonomik birimlerin daha küçük ölçekli olmasını gerektirmektedir [Bozkurt, 1992: 4].

Yeni teknolojileri kullanarak KOBİ'lerin pazardaki değişik talep kesimlerine başarıyla hitap edebildikleri, sık model değiştirme ve stok maliyetlerini büyük ölçüde düşürebildikleri görülmektedir [Özkale, 1993: 178].

İşgörenlerle Gelişmiş İlişki

Küçük ve orta boy işletmelerde işçi işveren ayrımı söz konusu olmadan tüm çalışanlar arasında yakın beşeri ilişkiler kurulabilmektedir. Böylece işletmelerin yöneticileri, işçi-işveren ayrımı yapmaksızın personeli ile yakın ilişki içinde bulunarak çok yönlü iletişim kurulmakta; böylece, karşılıklı güven gelişmesi ve kararların genelde birlikte alınması, işbirliğinin artması neticesinde dayanışma sağlanmaktadır. İşletme çalışanları arasındaki yakın ve gelişmiş ilişki sayesinde huzurlu bir çalışma ortamı ve örgüt yapısının tesis edilmesi, kalite ve verimliliği sağlarken işçi de işletme ile bütünleşmektedir.

Ayrıca, küçük işletmelerde işe geç gelme, işe gelmeme veya işten çıkma gibi durumlarda diğer çalışanların katkısı ile üretimde bir aksamanın meydana gelmesi önlenmektedir.

Dar, Sınırlı Pazar

Küçük işletmelerin hitap ettikleri pazarın dar olması önemli bir üstünlüktür. Küçük ve orta boy işletmeler özel istekleri, farklı nitelikteki mamullere talep olan pazarlarda yapıları itibariyle daha başarılı olurlar.

3.4.2. KOBİ'lerin Zayıf Yönleri

Küçük ve orta boy işletmelerin güçlü yönleri olduğu gibi, zayıf yönleri de vardır. Küçük ve orta boy işletmelerin zayıf yönleri [Dinçer, 1996: 275-277].

- 1- Rekabet
- 2- Kapanma riski
- 3- Tek yöneticiye bağımlı olma
- 4- Satış miktarındaki değişimler
- 5-Yapısal eksiklikler olarak sıralanabilir.

Rekabet

Piyasada faaliyette bulunan her işletme piyasadaki diğer işletmelerle bir rekabet içerisinde. Ayrıca, küçük ve orta boy bir işletme kurulduktan sonra o bölgede eğer başarılı olursa, bir kaç sene sonra, aynı mamul veya hizmeti üreten veya tamamlayıcı işletmeler açılmaya başlamakta; dolayısıyla küçük ve orta boy işletmeler rekabet içerisine girmektedirler. Buna ek olarak, özellikle bir kaç kalem standart mamul üreten küçük ve orta boy işletmelerin, aynı alanda faaliyet gösteren büyük işletmelerle rekabet etmesi pek mümkün değildir.

Kapanma Riski

Küçük işletmelerin sahipleri bağımsız çalışan kişilerdir. Ancak, her zaman için bağımlı olma veya kapanma riski ile karşı karşıyadır. Küçük ve orta boy işletmeler, diğer KOBİ'lerle, büyük şirketlerle rekabet, piyasa şartlarına uyum sağlamama, kriz dönemlerinden olumsuz etkilenme, likidite sorunları, yanlış ve zamansız kararlar alınması, yönetimin beceriksizleşmesi vb. sebeplerle başarısız olabilir ve kapanabilir.

Tek Yöneticiye Bağlı Olma

Küçük ve orta boy işletmelerde genelde tüm kararları alan işletmenin sahibi yani patrondur. Bunun yararları olduğu gibi zararları da vardır. Özellikle işletme biraz büyümüşse, ürünler çeşitlenmiş, organizasyon genişlemiş ve büyümüş, detaylar

artmışsa yönetici hem patron, hem pazarlama müdürü, hem satış müdürü, hem üretim müdürü, hem muhasebeci, satış elemanı, hem personel müdürü, hem teknik müdür vb. görevlerini yerine getirmek zorundadır. Bu durumda yönetici yetersiz kalabilir.

Bir insan yukarıda sayılan bu yeteneklere, bilgi ve beceriye tümüyle sahip olamaz. Ortaya çıkan veya çıkacak durumlar neticesinde yetersiz kalınması, yerinde ve zamanında karar alınmaması işletmenin başarısızlığı ile sonuçlanabilir.

Satış Miktarındaki Değişmeler

Küçük ve orta boy işletmelerin satışları genel olarak yılın belirli mevsimlerinde ve aylarında değişiklik gösterir. Hatta aylık satışlarda bile değişkenlikler olur. Dolayısıyla, satışlar bazen yükselirken bazen de aşırı derecede düşer, hatta satışın gerçekleşmediği dönemlerde olur. Bu nedenle gelir ve giderler hesaplanıp, planlanırken oldukça fazla tahmin hataları ile karşı karşıya kalınır.

Yapısal Eksiklikler

Küçük ve orta boy işletmelerin yapısından kaynaklanan çeşitli eksiklikler söz konusudur. Bunlar :

- 1) Yönetim ve Organizasyon
- 2) Personel
- 3) Eğitim
- 4) Haberleşme
- 5) Üretim
- 6) Teknoloji
- 7) Finansman
- 8) Muhasebe
- 9) Pazarlama olarak sıralanabilir.

Küçük ve orta boy işletmelerde yöneticinin kapasitesi, yeteneği, kısaca yeterliliği işletmenin başarısında rol oynayan en önemli etkenlerdendir. İşletmenin hemen hemen tüm işlerini tek başına yapan, organizasyon teorilerini bilmeyen, olaylar karşısında aldığı kararların sonuçlarına göre, yaptığı hatalarla öğrenen işletme sahibi zaman zaman başarısız olabilmektedir.

Ayrıca, küçük işletmelerde genelde işletme sahibi dışında başka bir yönetici bulunmaması ve işletme sahibinin başka bir personele yetki devri yapmaması, ucuz personel çalıştırması da işletmenin karar alması ve bunları zamanında tam olarak uygulanmasını olumsuz etkilemektedir.

Başarısızlıklar nedeniyle işletme kapanma durumuyla karşı karşıya kalabilmektedir. İşletmenin genel durumu hakkında bilgi sahibi olabilmek, etkili bir organizasyon oluşturabilmek işletmenin hayatını idame ettirebilmesi için elzemdir.

Küçük işletmelerde tüm yönetim fonksiyonları ve işe alınacak personelin nitelik ve niceliklerinin tespiti ile işe alma görüşmeleri işletme sahibi tarafından yapılmaktadır. Bu nedenle işletme sahibinin bilgisi, yeteneği ve eğitimi gibi unsurlar bu konuda yetersizliğe ve başarısızlığa sebep olmaktadır.

Ayrıca, becerikli ve istenen vasıflara sahip kalifiye işgücünü temin etmek küçük ve orta boy işletmelerin en önemli sorunlarından biridir. Küçük işletmeler kendi personelleri ile aynı bilgi, beceriye sahip ve benzer pozisyonlardaki personellerine büyük işletmelere göre daha düşük ücret ve sosyal haklar sağlayabilmektedirler. Büyük, tanınmış ve toplumda prestij sahibi işletmelerde çalışanların duydukları güven ve prestij de önemli farklardandır. Üst seviyede yönetici temini ve uzun süreli istihdamında da bu nedenlerle problemler ortaya çıkmaktadır.

Küçük işletmelerin daha çok seri üretimden ziyade, sipariş üzerine çalışmaları da kalifiye eleman ihtiyacını arttırırken, verdikleri imkanlar nedeniyle bu elemanları sağlamada sıkıntı çekmektedirler.

Pazarla ilgili verilerin elde edilmesi ve değerlendirilmesinde mesleki ve teknik bilgilerin yetersiz kalması, sorunların çözümü için uzman personel istihdamından kaçınmaları, çoğunlukla kendilerinden başka yönetici istememeleri, yetki devredememeleri gibi nedenlerle küçük ve orta boy işletmeler, yanlış kararlar alabilmektedirler. Kendi yapılarına uygun profesyonel eleman çalıştırmaktan çok, ucuz eleman tercih etmekte ve profesyonellerin eğitim harcamalarını karşılayamamaktadırlar [TÜGİAD, 1997].

Küçük işletmelerde, işe alınan ve çalışan personelin eğitime yeterince önem verilmemekte, çalışanların kendi alanları ile ilgili kurs ve seminerlere gitmesi, daha ileri teknolojiler ile ilgili çalışmaları takip için yapılan eğitimlere katılmaları gibi bir olay söz konusu olamamaktadır. Bunun başlıca nedenleri, parasal imkanlar, işletme yöneticisinin gereksiz görmesi sayılabilir.

Piyasadan gerekli bilgilerin tam olarak, düzenli ve sürekli bir şekilde, zamanında ve eksiksiz, istenilen şekilde toplanması ve toplanan bu bilgilerin uygun bir biçimde değerlendirilerek gerekli kararların alınması ve bu kararların uygulanması işletmenin rekabet gücünü arttıracaktır.

İşletmelerin büyük çoğunluğu tarafından konunun önemi henüz yeterince ve olması gereken seviyede anlaşılamamıştır. Bilginin sağlanması, işlenmesi ve değerlendirilmesi için para harcamayı gereksiz bir masraf ve israf olarak görmektedirler [Müftüoğlu, 1988: 18].

Küçük işletmelerin yabancı kaynak sağlamadaki güçlüklerinin yanı sıra öz sermayelerinin arzulanan iş hacmine göre yetersiz kalması ve müşteri kredisıyla yüksek fiyatla girdi temin etmeleri, üretim maliyetlerinin yüksek oluşmasına yol açmaktadır. Girdi arz eden kamu ve özel sektör firmalarının sıkça zam yapmalarının yanında, yeterli hammadde ve yardımcı madde stokunun bulundurulmaması, istenilen seviyedeki üretimin zamanında yapılamamasına ve mamulün tüketiciye geç teslim edilmesi sebebiyle şikayet ile karşılaşılmasına, siparişin iptal edilmesine neden olmaktadır [Uludağ, Serin, 1991: 23].

Bir mamulün üretimi için birkaçtan başlayarak yüzlerce hatta binlerce malzeme gerekmektedir. Bu malzeme ve hammaddenin tedariki önemli bir sermayeyi gerektirir. Ancak, küçük işletmelerin genel olarak gerekli nakde sahip olmamaları işletmeleri sıkıntıya sokabilmekte, istenen kalite ve evsafa malzemenin zamanında tedarikinde güçlükler yaşanmaktadır. Bu durum üründe daha kalitesiz malzemenin kullanılması yol açmakta ve gecikmelere sebebiyet vermekte; bu da üretimde aksamalara neden olmaktadır. Üretilen mamulde kullanılan malzemenin kalitesiz olması direkt olarak mamulü etkilemekte, kaliteyi düşürmektedir. Bu durum da, pazarlama faaliyetleri açısından olumsuz neticeler vermektedir.

Küçük ve orta boy işletmelerde kaynak ve bilgi yetersizliğinden dolayı piyasadaki teknolojik gelişmeler yeterli seviyede izlenememekte, uyum için gerekli çalışmalar zamanında yapılamamakta ve neticede teknolojik ilerlemelere ayak uydurulamamaktadır [Karataş, 1991: 26].

Bilgisayar, faks vb. büro araçlarının iş dünyasında kullanımı iş verimini arttırmakta, işleri hızlandırarak gereksiz işgücü kayıplarını ortadan kaldırmaktadır. Küçük işletmelerin iletişimin bu kadar hızlı ve seri bir biçimde yürütüldüğü günümüzde yeni teknolojilere uyum sağlaması önemli sorunlardan biridir.

Genel olarak; büyük firmalarda kullanılan teknoloji küçük işletmelere intikal etmektedir. Bu durum, büyük ve gelişmiş işletmelerde kullanılan teknolojinin küçük işletmelere adaptasyonu sorununu gündeme getirmektedir [Tekeoğlu, 1993: 303].

Yeni teknolojilerin araştırılması, yeni ürünlerin ortaya çıkarılması konusunda KOBİ'ler büyük ve gelişmiş işletmelerle kıyaslanmayacak derecede imkansızlık içindedirler.

Finansman sorunu küçük işletmelerin en önemli sorunlarından birisini teşkil etmektedir. Küçük işletmelerin finansman imkanları kısıtlı olup, kredi temin

etmeleri çok güçtür. Hatta zaman zaman küçük işletmeler finansman sıkıntısı yüzünden çalışmalarına ara vermektedirler.

Ülkemizde sermaye piyasası istenilen seviyede ve kapsamda bulunmadığından, küçük ve orta ölçekli işletmelerin hisse senedi yada tahvil çıkartma imkanları yoktur. Mali piyasalarda küçük ve orta ölçekli işletmelerin yararlanabileceği tek imkan banka kredileridir. Banka kredilerinin yetersiz oluşu bankaların büyük işletmeleri tercih etmelerine yol açmaktadır [Ertuna, 1987: 14].

İşletmelerin yatırım, üretim yatırımları için, ihtiyaç duydukları kaynağın sağlanması önemli bir sorun teşkil eder. Kaynak sağlama yollarından biri olan, kredi temininde vadelerin kısa olması, kredi tutarının sınırlı tutulması, kredi maliyetinin yüksekliği, teminat gösterme sıkıntısı yol açmaktadır.

Küçük işletmeler muhasebeyi, sadece hesapları tutmada ve vergileri hesaplamada gerekli görmekte; muhasebeden, işletme faaliyetlerini analiz etmede, maliyet muhasebesi ile direkt ve endirekt maliyetleri ve miktarlarını tespit ederek; ürünün maliyetiyle ilgili tüm unsurları ortaya koymada ve bunları fiyatları düşürmede kullanılabilecek veri olarak görmemektedirler.

Küçük işletmelerin yöneticileri için en önemli amaç satıştır. Pazarlama kavramı satış olarak algılanmakta ve tüketici arzu ve ihtiyaçlarına göre reklam ve tutundurma çabalarını planlayan, üretimi yönlendiren, diğer departmanlarla veya işlevlerle koordineli bir şekilde yönlendirilmesi gereken faaliyet olarak görülmemektedir.

Küçük ve orta boy işletmeler, ürettikleri malların pazarlama araştırmasını ve buna göre buna göre pazar tahminlerini yapmamakta; satışlar sadece işletme yöneticisinin geçmiş yıllardaki bilgi ve tecrübelerine dayanmaktadır. Aslında tüm bu faaliyetler, ciddi bir çalışma ve organizasyon gerektirmektedir.

Küçük işletmeler, pazarlama ile ilgili faaliyetleri gerçekleştirmek için yeterli imkanlara sahip olamadıklarından, bulundukları bölgenin pazarlarından diğer bölge pazarlarına, ulusal pazara ve uluslararası pazarlara açılmamaktadır.

Dolayısıyla KOBİ'ler uluslararası pazarlarda faaliyet gösterememekte ancak, yöresel ihtiyaçlara yönelik üretim ve pazarlama yapmaktadırlar [KOSGEB, 1995: 7].

DPT VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı Küçük Sanayi Özel İhtisas Komisyonu Raporu; pazarlama açısından işletme sahibinin; pazarın büyüklüğü ve potansiyeli, hedef pazarların neye ihtiyaç duyduğu ve bu ihtiyacın nasıl karşılanacağı, pazara hitap edecek malın geliştirilmesi, söz konusu malın, müşterinin istediği zaman ve koşullarca sağlanması, satış sonrası hizmetlerin yerine getirilmesi konularında yeterli olmaması veya bunlara hiç önem vermemesinin işletmenin pazarlama faaliyetlerini olumsuz olarak etkilediğini göstermektedir.

3.5. KOBİ'lerin Ekonomik ve Sosyal Sistemdeki Yeri ve Önemi

Küçük işletmelerin ekonomik ve sosyal sisteme olan katkıları konusunda araştırmacılar değişik görüşlere sahiptirler. Bu katkıları değişik yaklaşımlarla açıklamalarına karşın; araştırmacılar, küçük işletmelerin ekonomik ve sosyal sistemde önemli ve vazgeçilmez işlevleri yerine getirdikleri konusunda görüş birliği içerisindeyler [Alpugan, 1994: 14].

Kobi'ler çeşitli açılardan ülke ekonomilerine katkıda bulunurlar. Ülkemizde de katkıları bir çalışmada şöyle sıralanmıştır [Kılış, 1981: 259-270] :

'- KOBİ'ler gelir yelpazesinin içindeki denge ögesinin kuvvetini sağlamaktadırlar. Bu denge hem sosyal ve hem de ekonomik açıdan önem göstermektedir.

- KOBİ'ler yeni fikir ve buluşların kaynağıdır.

- Çabuk karar verme imkanları nedeniyle, daha az yönetim ve işletme gideriyle çabuk ve ucuz üretimde bulunurlar.
- KOBİ'ler istihdam ortaya çıkarma ve eğitimde büyük paya sahiptirler. Kalifiye elemanların ilk eğitim aldıkları yerler, KOBİ'lerdir.
- KOBİ'ler üretim ve sanayileşmeyi ülke düzeyine yaymada bir vasıtadırlar.
- Büyük işletmelere girdi ve ara malı sağlarlar.
- Sosyal ve politik bakımdan kullanılmayan hammadde işgücü ve finansman kaynaklarının daha küçük yatırımlara dönüştürülmesi ve işletilmesi olanaklarını sağlayarak, ülkede refah düzeyinin yükselmesinde belirli ölçülerle etken olurlar.
- Küçük birikimlerin ve aile birikimlerinin doğrudan yatırımlara yönlendirilmesinde KOBİ'ler etkilidirler.
- KOBİ'lerde ki işçi-işveren ilişkileri sayesinde sosyal huzursuzlukların ortaya çıkması önlenmiş olur'.
- Savaş ekonomisinde büyük sanayiler zarar görse de KOBİ'ler küçük çapta da olsa üretimlerini sürdürerek, toplumun belirli ihtiyaçlarını karşılayabilirler [Üner,1991: 3].

KOBİ'ler, tüm işletmeler içerisindeki oranları, toplam ülke istihdamı içindeki payları, toplam yatırım içindeki payları, sağladıkları katma değer, ihracat oranı, vb. açılardan bakıldığında ülke ekonomileri oldukça önemli ve vazgeçilmez unsurlardır. KOBİ'lerin GSMH içerisindeki payları % 26'lara ulaşmış olup, bu oran hizmet işletmelerinde % 54'e yükselmiştir [Civan, 1999: 1].

Tablo 3.2.'de KOBİ'lerin çeşitli ülkelerde ve Türkiye'de ekonomi içerisindeki yeri, ekonomiye sağladıkları katkılar açıkça görülmektedir.

Tablo 3.2. KOBİ'lerin Çeşitli Ülkelerde ve Türkiye'deki Yeri

Ülkeler	Tüm işletmelere Oranı (%)	Toplam İstihdam İçindeki Payı (%)	Toplam Yatırım İçindeki Payı(%)	Katma Değer İçindeki Payı (%)	Toplam İhracat İçindeki Payı (%)	Toplam Kredilerden Aldığı Pay (%)
ABD.	99.7	56.6	38.0	43.0	32.0	42.7
Almanya	99.0	64.0	44.0	49.0	31.0	*
Japonya	99.4	81.4	40.0	52.0	38.0	50.0
Fransa	99.0	67.0	45.0	54.0	26.0	29.0
Hollanda	98.0	57.0	45.0	32.0	38.0	*
Hindistan	98.6	63.0	27.8	50.0	40.0	15.3
Güney Kore	99.8	59.0	35.0	35.0	20.0	47.0
Tayland	98.0	64.0	*	47.0	50.0	*
TÜRKİYE	99.8	76.7	26.5	38.0	08.34	04.25

* Bilgi yok / güvenilir bilgi değil.

Kaynak: Halil Sarıaslan, Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Ankara: 1996, s.9.

3.5.1. Rekabetin Korunması

Serbest piyasa ekonomisinin en önemli niteliklerinden biri rekabettir. Ticaret yarışmasının (rekabet) var olmadığı ekonomilerde serbest pazar ekonomisinden söz edilemez. Küçük ve orta ölçekli işletmeler, bu pazarlarda rekabetin korunmasında çok önemli bir işlevi yerine getirirler. Küçük ve orta boy işletmelerin, pazarı terk etmeleri yada terk etmeye zorlanmaları ticaret yarışmasını büyük ölçüde ortadan kaldıracak ve sistemin asıl işlevden uzaklaşmasına neden olacaktır. Bu açıdan ele alındığında, küçük ve orta boy işletmeler bir anlamda serbest piyasa ekonomisinin benimsendiği toplumlarda sistemin güvencesidirler [Alpugan, 1994: 18].

3.5.2. İşletmeler Arasında Bağımlılık

Günümüz ekonomik hayatının bir gereği olarak, faaliyette bulunan irili ufaklı tüm işletmeler yaşamlarını devam ettirmek için; birbirleri ile sürekli bir ilişki içerisinde olmak zorundadır. Her işletme ister büyük olsun ister küçük olsun, ürettiği mal ve hizmetleri satmak ve bununla beraber, piyasadan mal ve hizmet satın almak durumundadır.

Günümüzde tüm işletmeler, birbirleriyle dikey, yatay, önsel ve gerisel ilişkiler içindedir. Küçük ve orta boy işletmelerin daha çok, büyük işletmelerin yan sanayii oldukları görülmektedir [İ.T.O., 1991: 25].

Birçok küçük işletme, büyük işletmelerin kitle üretimi neticesinde ortaya koydukları malların pazarlamasını, bakım ve onarımını gerçekleştirirken, bir çoğu da, kitlesel üretim faaliyetini gerçekleştiren büyük işletmelere hammadde, yarı mamul ve ara malları sağlarlar. Bir Boeing 747 veya bir F16 uçağının yapımı onbinlerce ayrı parçanın bir araya getirilmesini gerektirmektedir. Bu parçaların hepsinin uçak yapımcısı büyük işletmeler tarafından üretilmesi pek olanaklı olmadığı gibi ekonomik de değildir. Bununla bağlantılı olarak, ülkemizdeki otomobil fabrikaları 30.000 kişiye istihdam sağlarken, yan sanayi ve pazarlama kuruluşlarında 150.000 kişiye doğrudan iş olanağı yaratmaktadır. Tofaş'ın ürettiği bir otomobil 800 parçadan oluşmaktadır. Bu parçaların büyük bir bölümü küçük ve

orta ölçekli yan sanayi kuruluşları tarafından üretilmektedir. Buna benzin istasyonları, oto yedek parçacıları ve oto tamirhaneleri dahil değildir. Beyaz eşya üreticilerinden Arçelik, 1993 yılında 450 yan sanayi kuruluşundan 10 trilyon tutarında mal satın almıştır. Arçelik 2500 bayi ile çalışmaktadır. Buna yetkili bakım servisleri ile yetkili servislerin dışında Arçelik ürünlerinin bakım ve onarımını yapan küçük işletmeler dahil değildir. Buraya kadar verilen örnekler, işletmeler arasındaki bağımlılığın ne kadar önemli olduğunu daha belirgin olarak ortaya koymaktadır [Alpugan, 1994: 18].

3.5.3. Yeni Fikir veya Buluşların Ortaya Çıkarılması

Küçük ve orta boy işletmeler, yeni fikirlerin ve buluşların ortaya çıkmasını sağlayan yerlerdir. Sürekli rekabet, girişimcilerin yeni fikirleri ve buluşları denemesini gerekli kılar.

Birçok yeni fikrin ve buluşun ortaya çıkarılmasında, geliştirilmesinde, ekonomik bir mal veya hizmete dönüştürülmesinde küçük girişimciler önemli bir role sahiptirler. Onlar, sahip oldukları yeni bir fikri veya buluşu, genellikle yeni bir işletme kurarak pazara sunmaya veya pazara kabul ettirmeye çalışırlar. Bunun yanı sıra, rekabet gücünü, korumak amacıyla, sürekli olarak rekabet peşinde koşarlar. Bunun neticesinde de, birçok küçük ve orta boy işletme sahipleri birçok yeni fikir veya buluşu ortaya çıkarır yada mevcut olanların daha da geliştirilmesini sağlarlar [Alpugan, 1994: 19-20].

3.5.4. İstihdam

Küçük ve orta boy işletmeler genelde emek ağırlıklı işletmelerdir. Bu işletmelerde bir personeli çalıştırmak için gerekli olan yatırım büyük işletmelere göre daha azdır. Küçük işletmelerde çalışan toplam işgücü miktarı da büyük işletmeler toplamından daha fazladır.

Teknik personel işi küçük işletmelerde öğrenip tecrübe sahibi olduktan sonra, büyük işletmelerde istihdam imkanı bulmaktadırlar. Ayrıca, küçük ve orta boy

işletmelerde sakat, emekli yada ikinci iş arayanlar da istihdam imkanı bulabildiğinden, bu işletmelerin sosyal politikalar açısından da önemleri ortaya çıkmaktadır. Sosyal ve ekonomik boyutu olan istihdama katkıları işsizliğin sürekli artış gösterdiği ölkemiz açısından oldukça önemlidir. Tüm bölgelerde yeni istihdam imkanları yaratmakla birlikte, işgücünün gereksiz yere göç etmesini önleyerek ölkemiz ekonomisine yarar sağlamaktadırlar. Aynı zamanda KOBİ'lerde bir kişilik istihdam için gerekli yatırımın, büyük işletmelere oranla 1/3 oranında az olması KOBİ'lerin, istihdam politikasında etkin rol oynamasına bir neden teşkil etmektedir [Bağrıaçık, 1989: 17].

3.5.5. Orta Sınıfın Korunması

Orta sınıfı oluşturan KOBİ sahipleri rekabet ortamında sürekli bir biçimde üretimin artırılması ve iyileştirilmesi için çaba harcarlarken, cesaret ve yaratıcılıklarını ortaya koyarlar. Böylece orta sınıf serbest pazar ekonomisinde vazgeçilmez bir işleve sahip olmaktadır. Gelirin daha dengeli dağılımı, sosyal huzursuzlukların en aza indirilmesi, bölgelerarası farklılıkların giderilmesi hep güçlü bir orta sınıfın varlığıyla sağlanabilir. Diğer taraftan, temel niteliklerden biri olan demokratik hür sistemin sağlıklı işleyişinde orta sınıf önemli bir işleve sahiptir [Alpugan, 1994: 22].

Küçük işletmeler gelir yelpazesinin içindeki denge unsuru vazifesini görmektedirler. Bu denge sosyal yönden olduğu gibi, ekonomik açıdan da önem taşımaktadır [Kılış, 1981: 259].

3.5.6. Bölgelerarası Dengeli Büyümeye Katkı

Küçük işletmelerin bölgesel kalkınmaya olan katkısı; bir bölgede sanayinin gelişmesi sürecini başlatmak, bölgenin ihtiyaçlarını gidermek ve mal ve hizmet üretmek olarak kendini gösterir [Çetinkaya, 1981: 281].

3.6. Türkiye’de KOBİ’lerin Pazarlama Sorunları

Herhangi bir işletmenin başarılı olması için üç temel unsur çok önemlidir. Bunlar, teknoloji, pazarlama ve finansmandır. KOBİ’lerde genellikle teknoloji konusu yeterli seviyede bilinmekte, ancak pazarlama ve finansman konuları göz ardı edilmektedir [Çolakoglu, 1996: 38-43].

KOBİ’ler, yeni pazarlara girmede ve onları tanımada zorluk çekmekte, ayrıca, bu mamullere ihtiyacı olan kişi ve kuruluşlarda, üretici ve tüketiciye yönelik bilgileri bulamamaktadırlar. KOBİ’ler tüketicilerin zevk ve tercihlerindeki hızlı değişimleri izlemede ve bu değişikliklere ayak uydurmada da başarılı değildirler. Özellikle, sosyal ve ekonomik koşullardaki değişiklikler işletmelerde ciddi sorunlara yol açmakta, hatta işletmeleri başarısızlığa itmektedir [Tokol, 1984: 129-130].

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin sorunlarının tespitine yönelik olarak yapılan bir çalışma neticesinde, pazarlama ve satışla ilgili zorluklar konusunda sorulan soruya alınan yanıtlar % olarak Tablo 3.3’ de görüldüğü gibi sıralanmıştır. Bu araştırmada, KOBİ’lerin pek azında ayrı bir pazarlama birimi mevcut olduğu tespit edilmiştir. Siparişle çalışanlar ise ürünlerini sadece sipariş aldıkları kuruluşlara satmaktadırlar. Pazarlama fonksiyonu genelde işletme sahibi veya ortakları tarafından üstlenilmekte, modern işletmecilik anlayışından uzak yöntemlerle yürütülmektedir.

Sürekli müşterisi bulunan işletme sayısı, araştırma kapsamına alınan toplam işletmeler içinde 1/3 oranındadır. Küçük sanayicilerden mal tedarik eden sürekli müşterilerin bir bölümü aldıkları malı kendileri tüketmekte, diğer bölümü ise bunu kendi üretimlerinde kullanmaktadır. Ürünlerini sürekli olarak pazarlama imkanına sahip bulunan işletmelerin önemli bir kısmı aynı zamanda aracı kuruluşlara da mal satmaktadırlar. Küçük sanayicilerin mallarını aracı kuruluşlar yoluyla piyasaya arz etmeleri fiyat, kalite ve standartlar bakımından tarafların karşılıklı ihtiyaçlarının tam olarak karşılanmaması gibi bir sonuca da yol açmaktadır.

Tablo 3.3. Pazarlama ve Satışta KOBİ'lerin Karşılaştığı Zorluklar

SORUN	KARŞILAŞMA ORANI
Herhangi bir zorluk yok	23,6
Peşin para ile satamama	61,5
Alacaklarımızı vadesinde tahsil edememe	48,5
Üretim Yapılan büyük kuruluşlarla ilişkileri düzenleyen bir kuruluşa ihtiyaç olması	11
Rekabet nedeniyle kar marjları düşük	28,3
Rekabet fiyatlarda olduğu için kalitenin düşmesi	12,3
Pazarlama teşkilatının olmaması	19,7
Pazar araştırması yapılamaması	17,8
Siparişleri zamanında yetiştiremedikleri için pazar payının azalması	09,2
İşletme sermayesi yetersizliğinden sipariş alınamadığında üretim yapılamaması	28,9
Talep istikrarsızlığı	0,7
Diğer	0,7
Toplam %	262,2
<i>Toplam Cevap</i>	<i>9195</i>
<i>Baz</i>	<i>3507</i>

Kaynak: Ege, Ayşe ve diğerleri, Avrupa Birliği İle Gümrük Birliği Muhtemel Etkiler ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, KOSGEB, Aralık 1995, ss. 104-105.

Görüşülen işletmelerin büyük kısmı kendisi gibi KOBİ'lerle rekabet halindedir. Büyük işletmelerle rekabet ise genelde metal eşya, makine ve kimya sektöründe olmaktadır. Söz konusu işletmelerin pazarlamadaki en büyük sorunları peşin para ile satamamak ve alacaklarını vadesinde tahsil edememektir. Özellikle deri sektöründe bu durum çok belirgindir. İşletmelerin yaklaşık dörtte biri pazarlamada zorluğu olmadığını ileri sürmektedir. Oysa araştırmalardan elde edilen sonuçlar, özellikle işletme sermayesi ihtiyacı ve alacak devir hızı rasyosu bunun doğru bir bakış açısı olmadığını göstermektedir.

Başka bir kaynakta ise; KOBİ'lerin pazarlama sorunlarının temelinde ürettikleri mamullere pazar yaratmak, büyük işletmelerle rekabet etmek zorunluluğunun yattığı ve buna ek olarak KOBİ yöneticilerinin pazarlama bilgileri toplama da zorluk çektikleri de ifade edilmektedir [TESK, 1988: 62-68].

Ülkemizde pazar ihtiyaçlarına uygun üretim yapılmaması ve pazarlama tekniklerinin yeterince benimsenmemesi ve uygulanmaması işletmelerde pazarlama sorunlarını meydana getirmektedir. Özellikle KOBİ'ler için büyük ölçekli firmalar karşısında rekabette modern pazarlama anlayış ve uygulama eksikliklerinin mevcudiyeti somut gerçektir. Genelde, KOBİ'lerin pazarlama sorunları [Oktav ve diğerleri, 1990: 27] :

- 1.Pazar oluşturmak amacıyla büyük harcamalarda bulunamamaları,
- 2.Nitelikli pazarlama elemanlarının istihdam edilememesi,
- 3.Ürünün üretici firma yerine diğer pazarlama kuruluşları tarafından dağıtım zorunluluğunun olması,
- 4.Hedef pazarların araştırılması zorluğu,
- 5.Satış geliştirme, reklam ve tutundurma çabalarının araştırılması, planlanması zorluğu,
- 6.Fiyat politikalarının tespit edilememesi,
- 7.Satış planlaması zorluğu olarak sıralanmaktadır.

Ülkemizdeki genel ekonomik koşullardan kaynaklanan sorunların dışında, küçük ve orta ölçekli işletmelerin kendi yapılarından kaynaklanan pazarlama sorunlarını özetle şu şekilde sıralamak mümkündür [Arslan, 1994: 58-67]

- a) İşletme yöneticilerinden kaynaklanan sorunlar,
- b) Pazar ile ilgili bilgi toplama ve değerlendirmeye yeterli önemin verilmemesi,
- c) Pazarlama faaliyetlerinin yetersizliği ve bilgi eksikliği,
- d) Yeni pazarlara giriş riskini azaltan araç ve mekanizmalar geliştirilmemiş olması,
- e) Pazarlama giderlerinin firma ölçeği itibarıyla yüksek olması,
- f) Küçük ve orta ölçekli işletmeler arası işbirliğinin yetersizliği.

Pazarlama konusu küçük ve orta boy işletmeler için hem iç hem de dış pazara yönelik olarak daha çok işletme sahibinin deneyimleri, bilgisi ve becerisiyle yürütülmeye çalışılan, ancak ihmal edilen bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme sahiplerinin halen geleneksel pazarlama anlayışıyla pazarlamayı satış kavramıyla eş anlamlı olarak kullanmaları önemli bir sorun kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Modern pazarlama kavramı, her şeyin pazar ile başladığını kabul etmektedir. Bu nedenle, küçük ve orta boy işletmelerin başarılarında, pazar üzerinde yoğunlaşmak önem kazanmaktadır [Pazarcık ve diğerleri, 1989: 217].

Pazarlama açısından; işletme sahibinin;

1. Pazarın büyüklüğü ve potansiyeli,
2. Hedef pazarların neye ihtiyaç duyduğu ve bunların nasıl karşılanabileceği,
3. Pazara hitap edecek malın geliştirilmesi,
4. Söz konusu malın müşterinin istediği zaman ve koşullarda sağlanması,
5. Pazar ve aracılara ürün ile ilgili bilgilerin zamanında ulaştırılması,
6. Satış sonrası hizmetlerin yerine getirilmesi konularında yeterli olmaması veya bunlara hiç önem vermemesinin de işletmenin faaliyetlerini olumsuz olarak etkilediği belirtilmektedir. Tüm bu sorunlar çerçevesinde; büyük işletmeler

karşısında KOBİ'lerin ürettikleri malların kalitesinin daha düşük olması ve bunun yanında fiyatlar ile satış sonrası hizmetlerin daha sınırlı olması veya hiç olmaması, pazarlardaki rekabeti etkilemektedir. Emek yoğun üretimleri maliyetleri arttırmakta ve satışları olumsuz etkilemektedir. İstikrarsız stok politikaları müşteri kaybına neden olmaktadır. İşletmenin hitap ettiği pazarların genellikle yerel nitelikte olması sınırlı pazar payı ve nisbi olarak daha az etkinlik sağlamaktadır [Oktav ve diğerleri, 1990: 28].

Modern pazarlama anlayışı, hangi mala talep olduğu, neyin üretilmesi gerektiğinin araştırması ile başlamakta, satış için tüm etkinliklerin yapıp satış sonrası hizmete sunulması ile son bulmaktadır. İşletmelerin satış yapabilmesi ve satışların yenilenmesi bu tür bir yaklaşımı zorunlu kılar. İşletmede pazarlamaya dönük uygulama bilgi gerektirir. Oysa küçük ve orta boy işletmelerin temel eksikliklerinden biri bilgidir. Araştırma yapıp bilgi toplama gibi bir alışkanlıkları yoktur. Bu nedenle, pazarda oluşan değişimlerden haberdar olamamakta ve hata yapmaktadırlar. Sonuçta ise satış güçlüğü doğmaktadır [Baykal ve diğerleri, 1989: 149].

Küçük ve orta boy işletmeler hedef pazarlarını tanımlamada ve pazarlama stratejisi tespitinde de yeterli değildirler. Çünkü, kişisel gözlemler yapılmakta, pazar araştırması kullanılmamaktadır. Ayrıca, KOBİ'ler özellikle sosyo-ekonomik koşullardaki değişimler sonucu oluşan tüketici tercihlerindeki hızlı değişiklikleri takip etmede ve bunlara kısa sürede uyum sağlamada da başarılı değildirler [Waterworth, 1989: 468-471].

Bu da işletmelerde ciddi sorunlara yol açarak onları başarısızlığa itmektedir. Bilgi eksikliğinin kaynağı ise mali kaynak yetersizliğinin de etkisiyle pazar araştırmasının ihmal edilmesi olarak belirlenmektedir [Tokol, 1984: 131].

KOBİ'lerde, yetki göçerilmek istenmeyen işlev pazarlamadır. Bu yaklaşımın sonucunda doğal olarak, işletme sahibinin performansı işletmenin performansını belirlemektedir [Yükselen, 1990: 6].

Küçük ve orta boy işletmelerin pazar payı açısından zayıflıkları; araştırma-geliştirme faaliyetlerine yeterince önem vermemelerinden dolayı pazar araştırmasının eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Pazarlama sorunları daha çok ürün, fiyatlandırma ve tanıtımda yoğunlaşmaktadır. Özellikle yeni ürün, marka imajı, standart ürün, fiyat ayarlamaları, vadeler ve nitelikli satış personeli eksikliği; pazarlamada öncelikle karşılaşılan sorunlardır. İkinci derecede karşılaşılan sorunlar ise; dağıtım kanalları ve fiziksel dağıtımda ortaya çıkmaktadır. Dağıtım kanallarının yetersizliği, depolama olanaklarının kısıtlı oluşu ve teslimatta ortaya çıkan aksaklıkların bir sonucu olmaktadır. Satış elemanları, pazarlama faaliyetlerinin yönlendirilmesinde önemli bir yere sahiptirler. Ancak her türlü işletme faaliyetinde olduğu gibi pazarlama faaliyetlerinde de karar verici çoğunlukla işletme sahibidir [Gürdal, Uslu, 1993: 10].

Küçük ve orta boy işletmelerin işletme sahibinden ve ölçekten kaynaklanan sorunları ve bunların ortaya çıkardığı sonuçlar özet olarak Tablo 3.4' de görülmektedir.

Küçük ve orta boy işletmelerin dış satıma yönltilmesi ve dış pazarlama yönetiminin profesyonel olarak uygulanabilmesi için bu kesimin ihracata olan katkısının artırılmasına yönelik planlı bir strateji bugüne kadar oluşturulamadığından dolayı bu işletmelerin dış satımında etkin rol oynayabilecek mevcut enstrümanların yetersizliği gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır. Dış satıma yönelik olarak kredi bulmada, ucuz ve kaliteli hammadde temininde zorluklarla karşılaşılan küçük ve orta boy işletmeler; pazar araştırması, tanıtım ve tutundurma faaliyetlerinin maliyetlerini karşılayamamaktadırlar. Küçük ve orta boy işletmelerin yapısal sorunları yanında yönetim felsefesinin ihracat pazarlaması yönetimi ile paralellik göstermemesinden kaynaklanan dış pazarlarda rekabet gücünü etkileyen kalite, fiyatlandırma, rakipler hakkında bilgi, dış pazarlar hakkında bilgi eksikliği, nitelikli eleman eksikliği vb. engelleri vardır [Oktav, 1976:95].

Tablo 3.4. Kobi'lerin İşletme Sahibinden ve Ölçekten Kaynaklanan Sorunları ve Sonuçları

İşletme Sahibinden Kaynaklanan Sorunlar •Pazar hakkında bilgi eksikliği, •Hedef pazarlar hakkında bilgi eksikliği, •Pazara hitap eden ürünün geliştirilmesinde eksiklik, •Müşteri tatmininde eksiklik, •Pazar ve aracılara bilgi ulaştırmada keyfiyet, •Satış sonrası hizmetlerde eksiklik,	Sonuçları • Satışlar azalmaktadır • Sınırlı pazar payının üzerinde fazlasını elde edememektedirler.
Ölçekten Kaynaklanan Sorunlar •Pazara girişte finansman eksikliği, •Nitelikli Pazarlama elemanı eksikliği •Ürünün dağıtımında üretici firmanın yetersizliği •Hedef Pazarlarda etkinleşememe, •Satış geliştirme, tanıtım faaliyetlerinde eksiklik •Fiyat politikalarının tespitinde eksiklik, •Satış planlamasında eksiklik	Sonuçları • Büyük işletmelerin karşısında KOBİ'lerin ürünlerinin ve kalitesinin düşük olması, satış sonrası hizmet ve fiyat gibi faktörlerdeki eksiklik gibi nedenlerle rekabet şansları azalmaktadır. • Müşteri kaybına uğramaktadırlar.

Oktav, Mete, Uluslar arası Pazarlarda Yapım Malları İhracatının Geliştirilmesinde Stratejik Pazarlama Planlaması, Basılmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir:1976, s. 61.

Yapılan bir araştırmada ticaret, hizmet ve küçük sanayi sektörlerinde yer alan küçük ve orta boy işletmelerin, %66.1'inin dış satım yapamadığı, %23.3'ünün doğrudan %10.6'sının dış ticaret şirketi aracılığıyla dış satım yaptıkları belirlenmiştir. Aynı araştırmada, küçük ve orta boy işletmelerin dış satım faaliyetinde bulunamama nedenleri arasında %19.6'sının dış pazarlama konusunda bilgi eksikliği, %16'sının rekabet gücünün, %10.7'sinin iç piyasa şartlarının uygun olmayışı gösterilmektedir [Uludağ, Serin, 1991: 99].

İstanbul Sanayi Odası'nın 1995 yılında yaptığı araştırmada ise, İstanbul'da sanayi sektöründe çalışan küçük boy işletmelerin % 43.8'i, orta boy işletmelerin % 64.4'ü ve büyük boy işletmelerin %85'i dış satım yapmaktadırlar [İSO, 1995: 54].

Büyük işletmelerin bile pek azının yararlandığı pazarlama tekniğinden küçük ve orta boy işletmelerin hemen hiç yararlanmadığı bilinmektedir. Oysa, pazarlama küçük ve orta boy işletmelerin en önemli sorunlarından biridir. Yalnız üretimle ilgilenen bu tür işletmeler için üretim sonrası satış, hemen daima sorun yaratmakta, nitelikli pazarlama elemanlarının istihdam edilmemesi, genellikle üretimi sipariş üzerinde yönlendirmek veya ürünün, bizzat üretici firma yerine diğer bazı kuruluşlar vasıtasıyla pazarlamasını gerektirmektedir. Örneğin turizm sektörünün oldukça geliştiğı ve turizm yatırımlarının yoğunlaştığı Antalya ve civarındaki "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerle Turizm Yatırımları Arasındaki Ekonomik İlişkilerin Geliştirilmesinde Karşılaşılan Güçlükler" konusunda 1992 yılında yapılan bir araştırma sonucunda, genellikle sahip yöneticiler tarafından yürütölmeye çalışılan pazarlama etkinliklerinde küçük ve orta ölçekli işletmelerin fazla söz sahibi olmadıkları ve turizm sektörünün yarattığı talepten yeterince pay alamadıkları saptanmıştır. Antalya ve civarında yaklaşık 1.500 küçük ve orta ölçekli işletmeyi kapsayan araştırmanın ortaya koyduğu diğer sonuçlar ise şu şekilde özetlenebilir [Arslan, 1994: 61-63] :

'a) Pazarlama faaliyetlerinin sahip - yöneticilerin bilgisine ve çabasına bırakılması, aynı zamanda işletmenin diğer işlevlerini de bizzat yerine getirmek zorunda olan sahip yöneticinin işyerini terk edip müşteri istek ve ihtiyaçlarının tespitine yönelik faaliyetleri imkansız kılmaktadır.

b) Esasen çoğu kere, sahip - yöneticinin eğitim ve bilgi düzeyi de buna imkan vermemektedir ve bu durum cesaretsizliğe yol açmakta, pazarlık güçlerini olumsuz yönde etkilemektedir.

c) Pazarlama tekniklerinin kavranması ve uygulanması konusundaki eğitim eksiklikleri ve isteksizlikler, uygun kalite, fiyat ve zamanında teslim gibi pazarda sadık müşteriler elde etmenin ön koşulları olan unsurların bile göz ardı edilmesine sebep olmaktadır.

d) Yeni mal ve hizmetlerin geliştirilmesi konusunda da aynı isteksizlik hemen göze çarpmakta ve bu sürecin somut unsuru olarak da “yenilik ortaya koyma” yönünde herhangi bir çaba sarf edilmemektedir. Örneğin, turistik tesislerde yüz binlerce metrekaareye ulaşan çimlerin biçilmesi için gerekli çim biçme makinelerine olan ihtiyaç bilindiği halde, Antalya’daki işletmelerde çim biçme makinesi üretilmemekte, buna karşılık “mal fukaralığı” çekilmektedir. Bu sonuçlar, “müşteri odaklı” çalışmanın giderek önem kazandığı günümüzde, mevcut olan talebi karşılamak için pazarlama konusunda pek çok çaba göstermeyen ya da bunun bilincinde olmayan işletmelerin, toplumda zaten güçlü bir şekilde varlığını hissettiren “kolay kazanma” arzusunu henüz yeterince aşamadıklarını ortaya koymaktadır’.

4. METODOLOJİ VE UYGULAMA

4.1.Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Literatür, rekabet neticesi ortaya çıkan müşteri odaklı kişisel satış faaliyetini yerine getiren işletmelerin müşteri memnuniyetini sağlayarak günümüz yoğun rekabet ortamından başarıyla çıktıklarını ve büyüyüp geliştiklerini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda bu uygulamada, KOBİ'lerin genel olarak müşteri odaklı olma düşüncesini benimseyip benimsemedikleri araştırılmıştır.

Bu araştırmanın temel amacı, KOBİ'lerde gerçekleştirilen kişisel satış faaliyetlerinde müşteri odaklılığın kabul görme derecelerini tespit etmektir. Bu ana amaç doğrultusunda tanımlayıcı olarak planlanan bu uygulamanın amacı;

- KOBİ'lerin müşteri odaklılık kriterlerini benimseme seviyelerini tespit etmek,
- Müşteri odaklılık değişkenleriyle müşteri odaklılık arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığını bulmak,
- Çok sayıdaki müşteri odaklılığa yönelik değişkenleri daha anlamlı ve az sayıdaki faktörlere indirmek,
- Faktör analizi ile elde edilen her bir faktörün önem derecesini belirlemek,
- Müşteri odaklılığın değişik faktörlerine ilişkin odaklılık seviyelerini tespit etmek,
- Müşteri odaklılık kavramının faktörleriyle, KOBİ'lerin çeşitli özellikleri arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.

4.2. Araştırmanın Önemi

Araştırma ile KOBİ'lerin başarılı olmalarını sağlayan en önemli gerekliliklerden olan müşteri odaklılığı kabul etme durumları belirlenebilecektir. KOBİ'lerin müşteri odaklılığa bakışları ile demografik özellikleri arasında ilişki olup olmadığı tespit edilecektir.

Toplanacak verilerin özellikle; KOBİ'lerin kişisel satış faaliyetinde müşteri odaklılığı güncelleştirip, bu konu üzerinde düşünme, tartışma ve araştırma imkanlarını ortaya çıkartacağı; mevcut durum hakkında daha gerçekçi değerlendirilmelerin yapılmasına ve kişisel satış faaliyetlerinde, müşteri odaklılıkla ilgili olarak belirlenecek ayrıntılı araştırma yeterliliklerinden yararlanılabileceği bir ortam sağlayacağı umulmaktadır.

Böylece, gerekli sonuçlar ilgililere sunulduğunda; değerlendirilip gerekli önlemler alındığında müşteri memnuniyetinin sağlanarak KOBİ'lerin başarılı olabileceği düşünülmektedir.

4.3. Araştırmanın Sınırları ve Kısıtlılıklar

Araştırma, küçük ve orta boy işletmeler ile sınırlandırılmıştır. KOBİ'lerin belirlenmesinde kriter olarak personel sayısı baz alınmıştır. KOSGEB'in tanımına göre, araştırmamızda; 1-9 işçi çalışan işletmeler çok küçük, 10-49 işçi çalışan işletmeler küçük, 50-150 işçi çalışan işletmeler orta boy işletme kabul edilmiştir.

Araştırmada, KOBİ'lerin ekonomik açıdan ilçeye ve bölgeye katkıları, endüstrileşmeye katkıları ile bunların Gebze'ye sosyal ve ekonomik etkileri belli başlı bir araştırma konusu olduğundan dolayı kapsamamıştır.

Özellikle mali imkansızlıklar, çevresel koşulların, piyasa şartlarının hızlı bir değişme sürecinde olması nedeniyle, araştırmanın belirli bir zaman aralığında gerçekleştirilmesi gereğinden ve zaman yetersizliği dolayısıyla; Gebze ilçesinde

bulunan KOBİ'lerin tamamında araştırmayı gerçekleştirmek mümkün olmamış ve Gebze ilçesindeki KOBİ'ler üzerinde bir pilot çalışma yapılması planlanmıştır.

Örnekte bulunan KOBİ'lerin çoğunluğu çok küçük işletme olup, bunu sayı olarak sırasıyla, küçük işletme ve orta boy işletme takip etmektedir. Bu sıralama, DİE'nün Türkiye genelindeki KOBİ sıralaması ile de uyumludur.

Araştırmadan elde edilen bulgular yukarıda belirtilen imkansızlıklar ve kısıtlılıklar dolayısıyla 170 KOBİ'den elde edilmiştir. Örneklem, ana evren içindeki KOBİ'lerin genel karakteristiklerini yansıttığından dolayı, mümkün olan temsiliyet yakalanmıştır. Ancak, araştırmayı daha fazla ve tüm sektörlerde faaliyet gösteren yeterli sayıda KOBİ üzerinde yapmak mümkün olsaydı, sonuçları genellemek daha kolay olurdu. Bu kısıtlara rağmen, araştırma sonuçları gerek akademisyenlere, gerek uygulamacılara ipuçları verebilecektir.

4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Açıklanan amaç doğrultusunda ana hipotezimiz; "Müşteri odaklılık kriterlerini benimseme, şirket profili farklı olan KOBİ'lerde farklılık gösterir" şeklindedir. Bu ana hipotezi desteklemek amacıyla, müşteri odaklılığı oluşturan her faktörüyle incelenmesi maksadıyla, aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

H₁. "İş sahiplerinin fiilen çalışıp çalışmamasına göre KOBİ'lerin müşteri odaklılığı benimsemeleri farklılık gösterir".

H₂. "KOBİ'lerde fiilen çalışan iş sahiplerinin sayısına göre, KOBİ'lerin müşteri odaklılığı benimsemeleri farklılık gösterir".

H₃. "Pazarlama faaliyetleri için, pazarlama elemanı istihdam edilip edilmemesine göre, KOBİ'lerin müşteri odaklılığı benimsemeleri farklılık gösterir".

H₄.“ Hukuki yapılarına göre, KOBİ’lerin müşteri odaklılığı benimseme seviyeleri farklılık gösterir”.

H₅.“Pazarlama ve satış faaliyetlerini yöneten kişilere göre, KOBİ’lerin müşteri odaklılığı benimsemeleri farklılık gösterir”.

4.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırma için, ulaşım açısından Türkiye’nin odak noktalarından biri olan ve Ortadoğu ve Avrupa trafiğinde de hem karayolu hem de liman açısından merkez olan İzmit düşünülmüştür. Ayrıca, İzmit’in milli ekonomiye katkısı da büyüktür. Genel bütçe gelirleri açısından Türkiye’nin ilk on ili içerisinde yer alan İzmit, ülkemiz bütçe gelirlerinin % 6,61’ini sağlamaktadır. Marmara Bölgesinin ve İzmit’in en önemli sanayi bölgesi olması yanısıra ekonomik kısıtlılıklar açısından Gebze ilçesindeki KOBİ’ler üzerinde bir pilot çalışma yapılması planlanmıştır.

Gebze İlçesi’nde yapılacak bu pilot uygulama için, Gebze Ticaret Odası’ndan, Gebze ilçesindeki KOBİ’lerin listesi istenmiş ancak, sadece Ticaret Odasına kayıtlı sanayi işletmelerinin listesinin verilebileceği, küçük ve orta boy işletme olarak bir ayırım yapılmadığı, dolayısıyla, KOBİ’lere dair bir liste mevcut olmadığından verilemeyeceği bildirilmiştir. Bunun üzerine KOSGEB Küçük ve Orta Boy İşletme Geliştirme Merkezi Gebze Şube Müdürlüğü’nden, Gebze ilçesinde bulunan KOBİ’lerin listesi istenmiş, sadece KOSGEB’den hizmet almak için müracaat eden işletmeler içerisinde 1-150 personel çalıştıran işletmelerin listesinin verilebileceği belirtilmiş olup, toplam 160 KOBİ’den oluşan liste disket halinde alınmıştır.

Ayrıca Gebze Küçük Sanayi Sitesi’nde faaliyet gösteren 218 KOBİ’nin listesi Küçük Sanayi Sitesi yönetiminden, Organize Sanayi Sitesi’nde faaliyet gösteren KOBİ’lerin listesi’de Organize Sanayi Sitesi yönetiminden tedarik edilmiştir.

Araştırma kapsamına alınan KOBİ’lerin seçiminde 1/3 rassal basit tesadüfi örnekleme yöntemi uygulanmıştır.

Neticede, İzmit'in Gebze İlçesi'nde ana kütle olarak belirlenen 438 KOBİ 'den toplam 200 (ikiyüz) adet küçük ve orta boy işletme örneklem olarak seçilmiştir.

4.6. Ölçme Aracının Geliştirilmesi

Müşteri odaklılık ile ilgili yayınların, literatürlerin taranması, konunun uzmanlarının görüşlerinin alınması, değişik şirketlerin yöneticileriyle görüşmeler neticesinde, KOBİ'lerin, müşteri odaklılığı benimseme durumlarını ölçmek ve birincil veri sağlayabilmek amacıyla, 25 adet sorudan oluşan bir ölçme aracı geliştirilmiştir.

4.7. Anket Formunun Hazırlanması

KOBİ'lerin, müşteri odaklı olma ölçütlerine katılma seviyelerini tespit etmek amacıyla hazırlanan anket formunda, monotonluk oluşmaması ve ilginin devam ederek, dikkatin dağılmaması için anket iki farklı bölümden oluşturulmuş ve soru sayısının mümkün olduğunca az olmasına çalışılmıştır. Araştırmamızın amaç ve konusu belli olduğundan amaç ve konu dışı soru sorulmamıştır.

Gebze İlçesinde bulunan KOBİ'lere uygulanan anket, iki kısımdan oluşan; birinci kısımda küçük ve orta boy işletmelerin profil özelliklerinin tespitine yönelik olarak hazırlanmış olan 9 soru ve ikinci kısımda yukarıda açıklanan temel amaç doğrultusunda KOBİ'lerin kişisel satış faaliyetlerinde müşteri odaklılığı uygulama kriterlerine katılıp katılmadıklarını ölçmeye yönelik hazırlanmış 25 sorudan oluşan bir çalışmadır. Yapılan anket çalışmasını tanıtmak, pazarlama ve satışla ilgili yöneticilere ve uygulayıcılara, cevaplandırdıkları soruların değerlendirilmesinde dikkat edilecek hususlar hakkında bilgi vermek için, anket formunun üzerine üst yazı ilave edilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu toplam 5 sayfa olup, ilk sayfası araştırmayı tanıtmak üzere yazılmış bulunan üst yazıdır.

KOBİ'lerin müşteri odaklılık düşüncesini kabul etme durumlarını tespit için, ölçme aracı, Likert türü beş seçenekli olarak uygulanmıştır. Her bir ifade 1'den 5'e kadar kodlanmış, müşteri odaklı olmaya yönelmiş, beşli likert tipi ölçek üzerinde KOBİ yetkililerinden cevaplarını ifade eden cümlelere katılma derecesini; 'tamamen

katılıyorum', 'kısmen katılıyorum', 'kararsızım', kısmen karşıyım', 'tamamen karşıyım' şıklarından birini seçip işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir. Böylece, sorulardan elde edilecek puanlarla, KOBİ'lerin müşteri odaklılığı benimseme derecesini tespit etmek mümkün olacaktır.

4.8. Uygulama Çalışmaları

Alan araştırmasına başlanmadan önce, soru formundan meydana gelebilecek yanlışları ortadan kaldırmak amacıyla, az sayıda KOBİ'de pilot uygulama gerçekleştirilmiş ve yanlış anlamaya yol açabilecek sorular ile anlaşılmakta güçlük çekilen yerler tekrar ele alınarak düzeltilmiş, bazı sorular gereksiz görüldüğünden anket formundan çıkartılmıştır. Böylece anketin yanlış anlaşılmasından kaynaklanabilecek sistematik hata oluşmamasına çalışılmıştır.

Bilgi ve veriler yüz yüze anket yöntemi ile toplanmış, derlenmiş ve araştırmanın amacına, niteliğine uygun olarak gözden geçirilmiş ve kodlanmıştır.

Araştırmadan daha sağlıklı neticeler elde edebilmek için, uygulama kapsamındaki KOBİ'lerde, daha çok işletmenin yönetiminde etkili olan işletme sahibi veya pazarlama, satış yöneticileri ile anket uygulanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada, 200 anket içerisinde toplam 163 anket, işletme sahibi, yöneticisi veya kişisel satış uygulamasını yapanlar ile yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilmiştir. 37 adet anket ise bilahare alınmak üzere, ilgililerin isteği üzerine cevaplandırmaları için bırakılmış ancak, 12 anketten cevap alınabilmiştir. Eksik bilgi içeren 5 anket ise iptal edilmiştir. Böylece araştırmamıza alınacak anket sayısı 170 olarak gerçekleşmiştir.

Araştırmaya katılanların anket formunu cevaplandırmada olumlu tutum ve davranışlar sergilediği gözlemlenmiştir.

Ülke ekonomisinde ve dolayısıyla piyasa koşullarında çok önemli değişiklikler oluşmasına fırsat verilmemesi için, anket 15 gün gibi kısa bir sürede tamamlanmıştır. Böylece, genel olarak piyasa koşullarında önemli bir değişiklik yaşanmadığından dolayı, anket sırasında KOBİ'lerin satış stratejilerinde ve beklentilerinde oluşabilecek değişikliklere olanak tanıyacak bir zaman geçmemiştir.

Araştırmaya katılan deneklerin olumsuz etkilenmelerini önlemek ve anketin uygulanması sırasında test etkisinin önüne geçmek için, ankete katılan deneklere isim ve firma isimlerinin önemli olmadığı belirtilerek; araştırma açısından önemli olanın küçük ve orta boy işletmelerin genelinin kişisel satışta müşteri yönlü olma ölçütlerini benimseme seviyeleri olduğu belirtilmiştir. Böylece, araştırmaya katılan deneklerin rahat ve kuşkusuz bir şekilde testi cevaplandırmalarına çalışılmıştır. Anket için görüşülen kişiler daha önce tanınmış olmadığından ve anket için bir açıklama verildiğinden, güvenilirlik arttırılmıştır.

Bu anket formunun örneği EK-1'de verilmiştir. Anket formu ilgililerin kısa sürede cevaplamasına olanak verecek şekilde düzenlenmiştir.

4.9. Veri ve Bilgilerin Analizi

Araştırma neticesinde elde edilen bulgular ve sonuçlar, Microsoft Excell programında kodlanmış ve Statistical Package for the Social Science (SPSS) programına aktarılmış ve bu programda gerekli sonuçlar derlenmiş ve değerlendirilmiştir.

Analiz iki kademedeyi gerçekleştirelmıştır. Birinci kısımda KOBİ'lerin özelliklerine yönelik olarak profil soruları frekans dağılımı ile test edilmiştir. İkinci kısımda, müşteri odaklılıkla ilgili faktör analizi ve belirlenen faktörlere göre hipotezlerin testi gerçekleştirilmiştir.

Alan araştırmasından elde edilen veriler tek boyutlu düz tablolar yani frekans tabloları ve faktör boyutları arasındaki ilişkiyi test etmek gayesiyle çok boyutlu çapraz tablolar halinde gösterilmiştir.

Analizlerde, ‘ortalama ve standart sapma’, ‘K.M.O.(Kaiser-Meyer-Olkin) Örneklem Yeterliliği Ölçütü’, ‘Barlett’s Küresellik Testi (Barlett’s of Sphericity)’, Anti-imaj Korelasyon Analizi (Anti-Image Correlation)’, Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis)’, ‘Varimax Rotation’, ‘Faktör Analizi’ geçerlik ve güvenilirlik analizi (Reliability Analysis), t-Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi, (Anova), Pearson r Korelasyon Analizi ve ikincil çoklu karşılaştırma analizi olarak “Tukey Gerçekten Önemli Fark Testi (Tukey’s Honestly Significant Difference)” testi uygulanmıştır.

Kaiser-Meyer-Olkin (K.M.O.) Örneklem Yeterliliği Ölçütü, gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. Bütün eşleştirilmiş değişkenlerin kısmi korelasyon katsayılarının karelerinin toplamı, korelasyon katsayılarının karelerinin toplamından küçük ise, KMO Ölçütü 1’ e yaklaşır.

Eşleştirilmiş değişkenlerin korelasyonları, diğer değişkenler tarafından açıklanamadığında, KMO değeri küçük çıkacaktır. Bu, değişkenlerin faktör analizinin yapılmasının iyi bir fikir olmadığını gösterir. Tam tersi, eşleştirilmiş değişkenlerin korelasyonları, diğer değişkenler tarafından açıklanabildiğinde, KMO analizi neticesi KMO ölçütü 1’e yakın çıkacaktır. Bu durumda faktör analizinin yapılması uygundur.

Barlett Küresellik Testi (Barlett Test of Sphericity), korelasyon matrisinin, bütün diyagonal terimlerinin 1 ve diyagonal olmayan terimlerinin 0 olduğu birim matris olup olmadığını test etmek amacıyla gerçekleştirilebilir.

Anti-Image Correlation analizi, değişkenler arasında bulunan ilişkinin bir göstergesidir. Anti imaj korelasyon matrisinin diyagonal değerleri, örnekleme yeterliliğini gösterir. Makul büyüklükteki değerler, iyi bir faktör analizi için gereklidir. Küçük rnekleme yeterliliği olan değişkenler analizden çıkarılabilir.

Ortak Varyans (Communality), bir değişken ile bütün değişkenler arasındaki çoklu korelasyon katsayısının karesi, değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin bir diğer göstergesidir. Eğer, küçük çoklu korelasyon katsayısı varsa, bu değişken analizden çıkarılır.

Faktör Analizi, kullanılması amacı, bir çok değişkenin birkaç başlık altında toplanmasını gerçekleştirerek, veri setini küçültmek ve böylece daha kolay açıklanabilir hale getirmektir. Böylece, doğrudan gözlenen değişkenlere dayanarak doğrudan gözlemlenemeyen faktörler belirlenir.

Temel Bileşenler Analizi (Principal Components Analysis), SPSS programında faktörlerin ortaya çıkarılması olan analizlerden biridir. Temel bileşenler analizi, bütün değişkenlerdeki maksimum varyansı açıklayacak faktörü hesaplar. Kalan maksimum varyansı açıklamak için, ikinci faktör hesaplanır.

Kobilerin Müşteri Odaklılık Kriterlerine Katılma Durumunu Değerlendirme leğinin Geçerliliği ve Güvenilirlik Analizleri

Faktör analizi ile yapı geçerliliği saptanan söz konusu ölçeğin, güvenilirlik analizi, toplanan verilerle gerçekleştirilmiştir. Müşteri odaklı olma kriterlerini kabul etmeyi değerlendirme leğinin güvenilirliğini ortaya koymak amacıyla, madde analizi gerçekleştirilmiştir. SPSS programında gerçekleştirilen madde analizinde;

- 1.Madde- ilgili faktör toplam korelasyonu (Faktör Yükleri),
- 2.Madde - toplam puan korelasyonu,
- 3.Faktör ile ölçek toplam puan korelasyonu işlemleri yapılmıştır.

1. Madde - İlgili Faktör Toplam Puan Korelasyonu (Faktör Yükleri)

Madde - ilgili faktör toplam puan korelasyonunda, her maddenin, yer aldığı ilgili faktörün ölçmeyi amaçladığı değişkeni ölçüp ölçmediğini gösterir.

2. Madde - Toplam Puan Korelasyonu

Madde-toplam puan korelasyonu, müşteri odaklılık kriterlerini kabul etme ölçeğindeki her maddenin, ölçülmek istenen değişkeni ölçüp ölçmediğini gösterir. Diğer bir ifadeyle, ölçekteki bir soruyla diğer soruların toplamından oluşan bütün arasındaki korelasyon hesaplamasına dayanmaktadır. Madde-toplam korelasyon katsayısı düşük ise, o sorunun kompozit ölçeğe katkısının düşük olduğu anlamına gelmektedir.

3. Faktör ile Ölçek Toplam Puan Korelasyonu (Pearson r)

Faktör ile ölçek toplam puan korelasyonunda, her faktörün, ölçeğin ölçmeyi amaçladığı değişkeni ölçmeye yarayıp yaramadığını belirler.

Cronbach Alfa İç Tutarlılık Katsayısı, güvenilirliğin bir göstergesi olarak, ankette yer alan soruların her birinin birbiri ile ne kadar iyi ilişkilendirilmiş olduğunu belirlemek amacıyla kullanılmıştır.

t-Testi, iki grup arasında mukayese yapmak amacıyla kullanılmıştır.

Tek Yönlü Varyans Analizi (One-way Anova), bütün gruplar arasındaki varyansı bir defada dikkate alan analizi gerçekleştirerek, gruplar arasındaki farkı incelemek amacıyla uygulanmıştır.

Tek yönlü varyans analizi sonucunda, bütün “evren ortalamalarının eşit olduğu” şeklindeki sıfır hipotezi red edildiğinde, gruplar arasında istatistiksel olarak, anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkar. Bu aşamada, hangi evren ortalamaları arasında önemli bir fark olduğunun tespit edilmesi gereklidir.

Söz konusu değerlendirmede standart t-testi kullanıldığında artan şekilde Tip – I hata ile karşılaşma olasılığı vardır. Bunu önlemek maksadıyla F-testi uygulamasından sonra, ikincil çoklu karşılaştırma analizleri kullanılabilir. SPSS programı 7 farklı ikincil test sonucunu vermektedir. Bütün testler aynı temanın değişik açıdan ele alınmış biçimleridir. Bunlardan **Tukey’s Honestly Significant Difference (HSD) testi (Tukey Gerçekten Önemli Fark Testi)** en fazla kullanılanıdır. Bu test aynı zamanda, LSD ile Sheffe testi arasında yer alır [Akgül, 1997:314-315].

Tukey HSD. Testi, tüm olası farkları gerçekten önemli fark değerine göre değerlendirir. Bağımsız k grup ortalamasını belirli bir kritik değere göre ikili karşılaştırmalarında kullanılan güçlü bir test olup, k ortalamayı ikili olarak ortak bir hata yaklaşımı ile karşılaştırmada Tukey HSD. Testini kullanmak uygundur [Özdamar, c.1, 1999: 282-283].

4.10. Bulgular

4.10.1. KOBİ’lerin İşletme Profillerine İlişkin Bulgular

İktisadi Faaliyet Grupları

Ankette tesadüfi kapsanan toplam 170 (yüzyetmiş) adet küçük ve orta boy işletmenin iktisadi faaliyet gruplarına göre dağılımı aşağıda Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tabloda görüldüğü gibi, araştırma kapsamına alınan 170 KOBİ’nin % 34.7’ si metal eşya, taşıt sanayiinde faaliyet göstermektedir. Bu alanı % 18.2 ile metal ana sanayii izlemektedir. Bu iki sektörde faaliyet gösteren işletmeler araştırmada kapsanan KOBİ’lerin % 52,9’ unu oluşturmaktadır. Bu sektörleri sırasıyla, % 10.6 ile kimya, plastik, % 7.6 ile kağıt, basım, % 7.1 ile gıda, içki, % 6.5 ile ağaç ürünleri alanında faaliyet gösteren işletmeler takip etmektedir. Bunları da, % 5.3 ile elektronik-elektronik, % 4.1 inşaat ve inşaat malzemeleri, % 2.9 ile de dokuma, giyim ile taş ve toprağa dayalı sanayiide faaliyet gösteren işletmeler takip etmektedir.

Tablo 4.1. Ankette Kapsanan KOBİ'lerin Faaliyet Gruplarına Göre Dağılımı

SIRA NO	FAALİYET GRUPLARI	İŞLETME SAYISI	%
1	Gıda - İçki	12	7.1
2	Dokuma – Giyim	5	2.9
3	Kağıt – Basım	13	7.6
4	Taş, toprak, cam	5	2.9
5	Kimya, plastik	18	10.6
6	Ağaç Ürünleri	11	6.5
7	Metal Ana Sanayi	31	18.2
8	Metal Eşya, Taşıt San.	59	34.7
9	Elektrik/Elektronik	9	5.3
10	İnşaat Malzemeleri	7	4.1
TOPLAM		170	100

Sektör

Araştırma kapsamındaki küçük ve orta boy işletmelerin çoğunluğu üretim ve ticaret sektöründedir. Diğer bir ifade ile, üretim yapan ve ürettiğini satan firmaların oranı % 51.8' dir. Ticaret yapan yani alım-satım işi ile uğraşan firmaların oranı % 37.1' dir. Hizmet üreten veya hizmet ağırlıklı işletmelerin oranı ise % 11.2'dir. (Tablo 4.2)

Tablo 4.2. Araştırmada Kapsanan KOBİ'lerin Sektörel Dağılımı

SEKTÖR	İŞLETME SAYISI	%
Üretim	88	51.8
Alım/Satım (Ticaret)	63	37.1
Hizmet	19	11.2
Toplam	170	100

Sektörel Tecrübe (Faaliyet Süresi)

Araştırma kapsamına alınan çeşitli sektörlerdeki küçük ve orta boy işletmelerin % 51.2'si tabloda görüldüğü gibi, 1990 yılı ve takip eden yıllarda kurulmuştur. Özellikle, 1970 yıllarında başlayan sanayileşme 1980 yılı sonrası büyük bir ivme kazanmış ve bu on yıl içerisinde kurulan KOBİ sayısı, bir önceki on yıla göre % 100' lerin üzerinde bir artış göstermiştir.(Tablo 4.3)

Tablo 4.3. KOBİ'lerin Sektörel Tecrübesine Göre Dağılımı

YILLAR	SAYI	%
(01 - 10 Yıl) 1990 - 1999	87	51.2
(11 – 20 Yıl) 1980 - 1989	64	37.6
(21 – 30 Yıl) 1970 - 1979	18	10.6
(31 ve üstü) - 1969	1	0.6
TOPLAM	170	100

KOBİ'lerin Faaliyet Alanının Kuruluşundaki İlk Faaliyet Konusu Olup Olmadığı

Tablo 4.4 araştırma kapsamına alınan KOBİ'lerin % 87.1'inin ilk kuruluşundaki ana faaliyet konusunu sürdürdüklerini göstermektedir. İlk kuruluşundaki ana faaliyet konusunu değiştiren ve bir başka konuda iktisadi faaliyetlerini sürdürmeye devam eden KOBİ'lerin oranı ise % 12.9'dur.

Tablo 4.4. Araştırmada Kapsanan KOBİ'lerin İlk Kuruluşundaki Faaliyet Konusuna Göre Dağılımı

İLK FAALİYET KONUSU	SAYI	%
AYNI	148	87.1
FARKLI	22	12.9
TOPLAM	170	100

Şirketleşme Durumu (Hukuki Yapı)

Tablo 4.5'de görüldüğü gibi, araştırma kapsamına alınan KOBİ'lerde şahsi işletme ve adi şirket ile adi ortaklık oranı % 38.3 (% 37.1 + % 1.2) olarak tespit edilmiştir. Ticari şirketleşme oranı ise % 61.7 (% 53.5 + % 8.2) gibi yüksek bir seviyede gerçekleşmiştir.

Tablo 4.5. Araştırmada Kapsanan KOBİ'lerin Hukuki Yapısı

	TOPLAM	ŞAHİS İŞLETMESİ/ ADİ ŞİRKET	ADİ ORTAKLIK	LİMİTED ŞİRKET	ANONİM ŞİRKET
İşletme Sayısı	170	63	2	91	14
Yüzdesi	100	37.1	1.2	53.5	8.2

Çalışanlar

Araştırma kapsamına alınan 170 KOBİ’de fiilen çalışan iş sahibi, ortaklar ve ücretsiz çalışan aile bireyleri ile ücretli çalışanlar toplamı 2.333 ‘tür. KOBİ başına ortalama çalışan sayısı 14 (13.72)’tür. Toplam 2.333 kişinin 1.530’u yani % 65.58’inin üretimde, 792’sinin yani % 33.95’inin üretim dışındaki diğer işlerde istihdam edildiği görülmektedir.

Tablo 4.6’ da ankette kapsanan KOBİ’lerde çalışan iş sahibi ve ortaklar ile ücretsiz çalışan aile bireylerinin sayıları görülmektedir.

Tablo 4.6. Araştırmada Kapsanan KOBİ’lerde Fiilen Çalışan İş Sahibi ve Ücretsiz Çalışan Aile Bireyleri Sayıları ve Yüzde Dağılımları

Personel	SAYI												TOPLAM	
	0		1		2		3		4		5			
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
İş Sahibi/Ortaklar	4	2.4	77	45.3	62	36.5	17	10	7	4.1	3	1.8	170	100
Ücretsiz Çalışan Aile Bireyi	117	68.8	22	12.9	20	11.8	7	4.1	4	2.4	0	0	170	100

Tablo 4.6’da görüldüğü gibi, KOBİ’lerin çoğunda, daha çok bir veya iki iş sahibi ve ortağın fiilen çalıştığı gözlemlenmiştir. KOBİ’lerin % 31.2’sinde en az bir ücretsiz aile bireyi çalışmaktadır.

Tablo 4.7’de KOBİ’lerde iş sahibi, ortaklar ve ücretsiz aile bireyleri ile birlikte ücretli çalışan personel toplamına göre, çalışan sayılarının dağılımı görülmektedir. Tablodan da görüldüğü gibi, araştırma kapsamına alınan KOBİ’lerin büyük bir kısmını (%61.8) 1-9 arası personel çalıştıran işletmeler oluşturmakta, bunu 10-49 arası personel çalıştıran işletmeler (% 33) ve % 5.3 ile orta boy işletmeler takip etmektedir. Bu sıralama DİE’ nün Türkiye genelindeki KOBİ’lere göre sıralaması ile de uyum göstermektedir.

Tablo 4.7. Çalışan Sayısı

	Personel Sayısı	
Personel	Sayı	%
1-9	105	61.8
10-49	56	33
50-150	9	5.3
TOPLAM	170	100

Pazarlama ve Satış Faaliyetini Yönetenler

KOBİ’lerde çalışan 2.333 personelin 207’si (% 8.87) işletmenin en önemli fonksiyonlarından biri olan pazarlama ve satış faaliyetlerinde istihdam edilmektedir. Tablo 4.8’ de, KOBİ’lerde pazarlama ve satış faaliyetini yürüten ve yönlendirenlerin %60.6 ile işletme sahibi olduğu görülmektedir. Bunu, % 22.4 ile pazarlama yöneticisi takip etmektedir.

Tablo 4.8 İşletmelerde Pazarlama ve Satış Faaliyetlerini Yönlendirenlerin Yüzde (%) Dağılımları

PAZARLAMA ve SATIŞ FAALİYETİNİ YÜRÜTENLER	SAYI	%
İşletme Sahibi	103	60.6
İşletme Yöneticisi	16	9.4
Pazarlama Yöneticisi	38	22.4
İşletme Personelinden Biri	13	7.7
TOPLAM	170	100.0

Araştırma Kapsamına alınan KOBİ’lerin 104’ünde (% 60.6) pazarlama ve satış faaliyetlerini işletme sahibi yönlendirmektedir.

4.10.2. KOBİ'lerin İşletme Profillerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Gebze ilçesi, İzmit'in önemli üretim merkezlerinden biridir. İzmit imalat sanayiinde Marmara Bölgesi'nde İstanbul'dan sonra üretim açısından ikinci gelmektedir.

İzmit, özellikle petro-kimya alanında önemli bir güce sahiptir. Petkim, Tüpraş gibi kamu teşekkülleri bu ilimizde faaliyet göstermektedir. Bunu, metal ana sanayii ve metal eşya- taşıt sanayii takip etmektedir.

İmalat sanayiinde yaratılan katma değer açısından bakıldığında İzmit yaratılan katma değer içerisindeki payı % 15.99 seviyesindedir. Bu oran İstanbul'un ortaya çıkardığı katma değer oranı olan % 28.71'e bakıldığında oldukça önemlidir.

Araştırma kapsamına alınan 170 KOBİ'nin % 34.7' si metal eşya, taşıt sanayiinde; % 18.22'si metal ana sanayiinde faaliyet göstermektedir. Bu iki sektörde faaliyet gösteren işletmeler, araştırmada kapsanan KOBİ'lerin % 52,9'unu oluşturmaktadır. Bu durum, Marmara Bölgesi genelinde en önemli sektörlerden biri olan metal eşya taşıt sanayinin Gebze'de de en önemli faaliyet alanlarından biri olduğunu göstermektedir.

Araştırma kapsamına alınan KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun on ila yirmi yıldır faaliyette bulunduğu görülmüştür. Bunun anlamı KOBİ'lerin, kuruluşlarından sonra uzun bir süre faaliyetlerini KOBİ olarak sürdürmemeleridir. Ya da ülkenin gelişme seviyesine paralel olarak KOBİ'lerin sayısında bir artış meydana gelmesi son 10-20 yılda gerçekleşmiştir.

Araştırma kapsamına alınan KOBİ'lerin % 12.9'u, pazarlarda ortaya çıkan yeni ihtiyaçlara uyum sağlamak amacıyla ilk kuruluş alanının dışına çıkarak, yeni faaliyet alanlarına yönelmişlerdir. Böyle bir girişim ve yatırımın gerçekleştirilmiş olmasını göstermesi açısından bu oran oldukça önemlidir.

Araştırma kapsamına alınan KOBİ’lerde ticari şirketleşme oranının % 61.7 (% 53.5 + % 8.2) gibi yüksek bir seviyede gerçekleştiği gözlemlenmiştir. Bu seviye KOBİ’lerin sermaye piyasası ekonomisine uyum sağlamaya çalışmasının bir göstergesi olarak ifade edilebilir.

İşletmelerde genel olarak, yönetim ağı kurulamadığından dolayı, işletmelerin faaliyetleri genel olarak işletme sahibi tarafından yürütülmektedir. Bu durum doğal olarak işletmenin işlerinin aksamasına neden olabilmekte ve işletme veriminin düşmesine neden olabilmektedir.

İşletmelerde genel olarak kalifiye eleman azlığı dikkat çekmektedir. Özellikle teknik eleman konusunda işletmeler yetersizdir.

4.10.3. KOBİ’lerin Müşteri Odaklılık Kriterlerine Katılma Seviyeleri Toplam Puan Ortalamaları

Gebze ilçesinde araştırma kapsamına alınan KOBİ’lere uygulanan müşteri odaklı olma kriterlerine katılma ölçeği anket uygulamasında, sorulan ifadeler karşısında alınan cevaplar Tablo 4.9’ da gösterilmiştir.

Araştırmada kullanılan “Müşteri Odaklılık Kriterlerine Katılma Değerlendirme Ölçeği”nden alınabilecek tam puan ‘125’ ile müşteri odaklılık kriterlerini kabul etmemeyi gösteren ‘1’ puan aralığındadır. ‘62.5’ puan ise iki durum arasındaki nötr bir durumu ifade etmektedir. Tablo 4.9’ da görüldüğü gibi, araştırma kapsamına alınan KOBİ’lerin müşteri odaklılık kriterlerini kabul etme ortalama puanı 110.12 ± 16.11 ’dir. Bu puan, müşteri odaklılık düşüncesini kabul etme değerlendirme ölçeğinden alınabilecek maksimum puan olan 125 puana yakın bir puandır.

Araştırma kapsamına alınan KOBİ’ler müşteri odaklılık kriterlerine katılma ölçeğinden maksimum puana yakın puan aldıklarından dolayı, genel olarak müşteri odaklılık kriterlerine katılmaktadırlar diyebiliriz.

Tablo 4.9. KOBİ'lerden Müşteri Odaklı Düşünme ile İlgili Alınan Cevaplar İle Ortalama ve Standart Sapmaları (n=170)

SORU NO (Değişken)	1 Tamamen Karşı	2 Kısmen Karşı	3 Kararsız	4 Kısmen Katılan	5 Tamamen Katılan	X ± SD
S 01	-	-	4 (2.4)	66 (38.8)	100 (58.8)	4.56 ± 0.54
S 02	-	3 (1.8)	10 (5.9)	65 (38.2)	92 (54.1)	4.45 ± 0.69
S 03	1 (0.6)	3 (1.8)	9 (5.3)	64 (37.6)	93 (54.7)	4.44 ± 0.73
S 04	-	3 (1.8)	12 (7.1)	74 (43.5)	81 (47.6)	4.37 ± 0.70
S 05	-	1 (0.6)	3 (1.8)	62 (36.5)	104 (61.2)	4.58 ± 0.56
S 06	1 (0.6)	1 (0.6)	4 (2.4)	61 (35.9)	103 (60.6)	4.55 ± 0.63
S 07	2 (1.2)	-	1 (0.6)	82 (48.2)	85 (50)	4.46 ± 0.64
S 08	-	1 (0.6)	5 (2.9)	77 (45.3)	87 (51.2)	4.47 ± 0.59
S 09	-	2 (1.2)	7 (4.1)	67 (39.4)	94 (55.3)	4.49 ± 0.64
S 10	-	-	5 (2.9)	63 (37.1)	102 (60)	4.57 ± 0.55
S 11	-	3 (1.8)	13 (7.6)	74 (43.5)	80 (47.1)	4.36 ± 0.70
S 12	-	1 (0.6)	7 (4.1)	76 (44.7)	86 (50.6)	4.45 ± 0.61
S 13	-	3 (1.8)	7 (4.1)	76 (44.7)	84 (49.4)	4.44 ± 0.64
S 14	-	-	8 (4.7)	67 (39.4)	95 (55.9)	4.51 ± 0.59
S 15	1 (0.6)	1 (0.6)	12 (7.1)	75 (44.1)	81 (47.6)	4.38 ± 0.70
S 16	-	-	6 (3.5)	89 (52.4)	75 (44.1)	4.41 ± 0.56
S 17	-	2 (1.2)	9 (5.3)	86 (50.6)	73 (42.9)	4.35 ± 0.64
S 18	2 (1.2)	2 (1.2)	21 (12.4)	84 (49.4)	61 (35.9)	4.18 ± 0.78
S 19	-	4 (2.4)	17 (10)	89 (52.4)	60 (35.3)	4.21 ± 0.71
S 20	-	-	4 (2.4)	66 (38.8)	100 (58.8)	4.56 ± 0.54
S 21	-	3 (1.8)	13 (7.6)	88 (51.8)	66 (38.8)	4.28 ± 0.68
S 22	-	1 (0.6)	7 (4.1)	85 (50)	77 (45.3)	4.40 ± 0.60
S 23	-	2 (1.2)	1 (0.6)	88 (51.8)	79 (46.5)	4.44 ± 0.57
S 24	-	-	4 (2.4)	87 (51.2)	79 (46.5)	4.44 ± 0.54
S 25	5 (2.9)	13 (7.6)	36 (21.2)	78 (45.9)	38 (22.4)	3.77 ± 0.98
Toplam	12	49	225	1889	2075	110.12 ± 16.11

4.11.Faktör Analizi ve Müşteri Odaklılık Kavramının İncelenmesi

4.11.1. KOBİ'lerin Müşteri Yönlü Olma Seviyelerini Değerlendirme Ölçeği Yapı Geçerliliği:

Ölçeğin faktör yapı geçerliliği “faktör analizi” yapılarak incelenmiştir. Faktör yapısını belirlemek için SPSS / PC temel bileşenler analizi ve bilahare faktör gruplarını oluşturmak için varimaks rotasyon (Varimax Rotation) kullanılmıştır. Çalışmanın uygulama bölümünde 25 değişkenden oluşan bir veri matrisinde faktör analizi yapılmıştır. Böylece sistemin temelinde mevcut olan faktörleri tespit etmek ve orjinal değişkenler arasındaki benzerlikler ve kümeleme eğilimleri ortaya konmak istenmiştir. Önce değişkenlere ait ortalama ve standart sapma hesaplanmıştır.(Tablo 4.10)

Tablo 4.10. Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapması

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	N
S 01	4.56	0.54	170
S 02	4.45	0.69	170
S 03	4.44	0.73	170
S 04	4.37	0.70	170
S 05	4.58	0.56	170
S 06	4.55	0.63	170
S 07	4.46	0.64	170
S 08	4.47	0.59	170
S 09	4.49	0.64	170
S 10	4.57	0.55	170
S 11	4.36	0.70	170
S 12	4.45	0.61	170
S 13	4.44	0.64	170
S 14	4.51	0.59	170
S 15	4.38	0.70	170
S 16	4.41	0.56	170
S 17	4.35	0.64	170
S 18	4.18	0.78	170
S 19	4.21	0.71	170
S 20	4.56	0.54	170
S 21	4.28	0.68	170
S 22	4.40	0.60	170
S 23	4.44	0.57	170
S 24	4.44	0.54	170
S 25	3.77	0.98	170

İkinci aşama olarak, araştırmanın örneklem yeterliliğini ölçmek amacıyla, korelasyon matrisi oluşturulmuş ve Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü ile Barlett Küresellik Testi (Barlett's Test of Sphericity) uygulanmıştır.

Bir araştırmada KMO ölçütü, 0.90-1.00 arasında olduğunda mükemmel; 0.80-0.89 olduğunda çok iyi; 0.70-0.79 olduğunda iyi; 0.60-0.69 olduğunda orta; 0.50-0.59 olduğunda zayıf ve 0.50'nin altında olduğunda kabul edilemez olarak ortaya çıkmaktadır [Akgül, 1997:581].

Bu araştırmada **KMO örneklem yeterliliği** katsayısı 0.805 gibi “çok iyi” kabul edilen bir değer olarak elde edilmiştir.(Tablo 4.11)

Korelasyon matrisinin; bütün diyagonal terimlerin ‘1’ ve diyagonal olmayan terimlerin ‘0’ olduğu birim matris olup olmadığını test etmek amacıyla, **Barlett Küresellik Testi** uygulanmıştır. Test sonucunda gözlenen P değeri 0.000 gerçekleşmiş olup, “evren korelasyon matrisi birim matristir” şeklindeki ‘0’ hipotezi red edildiğinden; evren korelasyon matrisinin birim matris olmadığı kabul edilir. Dolayısıyla, faktör modelinin kullanılması uygundur.

Tablo 4.11. KMO Örneklem Yeterliliği ve Barlett Küresellik Testi Sonucu

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.805
Barlett's Test of Sphericity	Approx.Chi-Square	1688.07
	df.	300
	Sig.	0.000

Değişkenler arasında bulunan ilişkinin gücünün bir diğer göstergesi de **anti-imaj korelasyon analizidir** (Anti-image correlation). Anti-imaj korelasyon matrisinde korelasyon katsayılarının oranı büyük olmadığından, faktör analizinin yapılması uygundur. Anti-imaj matrisinin diyagonal değerleri makul büyüklükte olduğundan örneklem yeterliliği sağlanmış ve çıkarılacak bir değişkene rastlanmamıştır.

Bir değişken ile bütün değişkenler arasındaki çoklu korelasyon katsayısının karesi, değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin bir diğer göstergesidir. Bu değerler Tablo 4.12'de **ortak varyans** başlığı altında verilmiştir. Temel bileşenler analizi (Principal Component Analysis) kullanıldığından; analiz edilecek korelasyon matrisindeki diyagonal birim matris olarak tutulmuştur. Tabloda görüldüğü gibi, ikinci sütunda (initial) bütün satırlar için 1.000 tekrar edilerek gösterilmiştir.

Tablonun 3. sütununda (Extraction) görüldüğü gibi, değişkenler içerisinde 0.5' ten küçük değer yoktur. Çok küçük bir değer görülmediğinden herhangi bir değişkenin çıkarılmasına gerek yoktur. En küçük değer 0.570 ile "S 25" olup, diğerleri yaklaşık olarak 0.70'ler seviyesindedir.

Daha sonra, rotasyon uygulanmamış faktör matrisi elde edilmiş, rotasyona tabi olmamış faktörler sıralanmıştır.

Tablo 4.13'de görüldüğü gibi, toplam 25 faktör ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni, temel bileşenler analizinde kaç değişken varsa, o kadar rotasyonlu olmayan faktör bulunmasıdır. Ancak kavramsal yorumların yapılabilmesi amacıyla, bu 25 faktörden kaçının rotasyona tabi tutulacağının belirlenmesi gereklidir.

Tablo 4.12. Ortak Varyans

Değişkenler	İlk (Initial)	Öz (Extraction)
S 01	1.000	0,689
S 02	1.000	0,708
S 03	1.000	0,744
S 04	1.000	0,678
S 05	1.000	0,727
S 06	1.000	0,692
S 07	1.000	0,656
S 08	1.000	0,631
S 09	1.000	0,609
S 10	1.000	0,719
S 11	1.000	0,730
S 12	1.000	0,746
S 13	1.000	0,708
S 14	1.000	0,641
S 15	1.000	0,754
S 16	1.000	0,649
S 17	1.000	0,670
S 18	1.000	0,691
S 19	1.000	0,741
S 20	1.000	0,645
S 21	1.000	0,740
S 22	1.000	0,687
S 23	1.000	0,807
S 24	1.000	0,720
S 25	1.000	0,570

Tablo 4.13. Rotasyon Uygulanmamış Müşteri Odaklılık Kriterlerine Katılma Seviyesi Değerlendirme Ölçeği Temel Değişkenler Analizi (Principal Component Analysis)

Faktör	Özdeğer	% Varyans	% Kümülatif
1	6.588	26.351	26.351
2	2.453	9.812	36.163
3	1.928	7.714	43.877
4	1.733	6.930	50.807
5	1.470	5.882	56.688
6	1.113	4.454	61.142
7	1.054	4.215	65.357
8	1.014	4.056	69.413
9	0.892	3.570	72.983
10	0.739	2.955	75.938
11	0.677	2.710	78.648
12	0.648	2.593	81.241
13	0.571	2.284	83.525
14	0.517	2.068	85.593
15	0.464	1.855	87.448
16	0.429	1.714	89.162
17	0.409	1.638	90.800
18	0.383	1.533	92.333
19	0.357	1.427	93.760
20	0.319	1.274	95.034
21	0.292	1.167	96.201
22	0.269	1.076	97.277
23	0.250	1.001	98.278
24	0.231	0.923	99.201
25	0.200	0.799	100

Şekil 4.1’de özdeğerlerin nisbi değerleri verilmiştir. Özdeğerler rotasyona tutulacak faktör sayısının belirlenmesinde anahtar konumundadır. Sözkonusu grafikte, her faktör ile ilişkili toplam varyans gösterilmiştir.

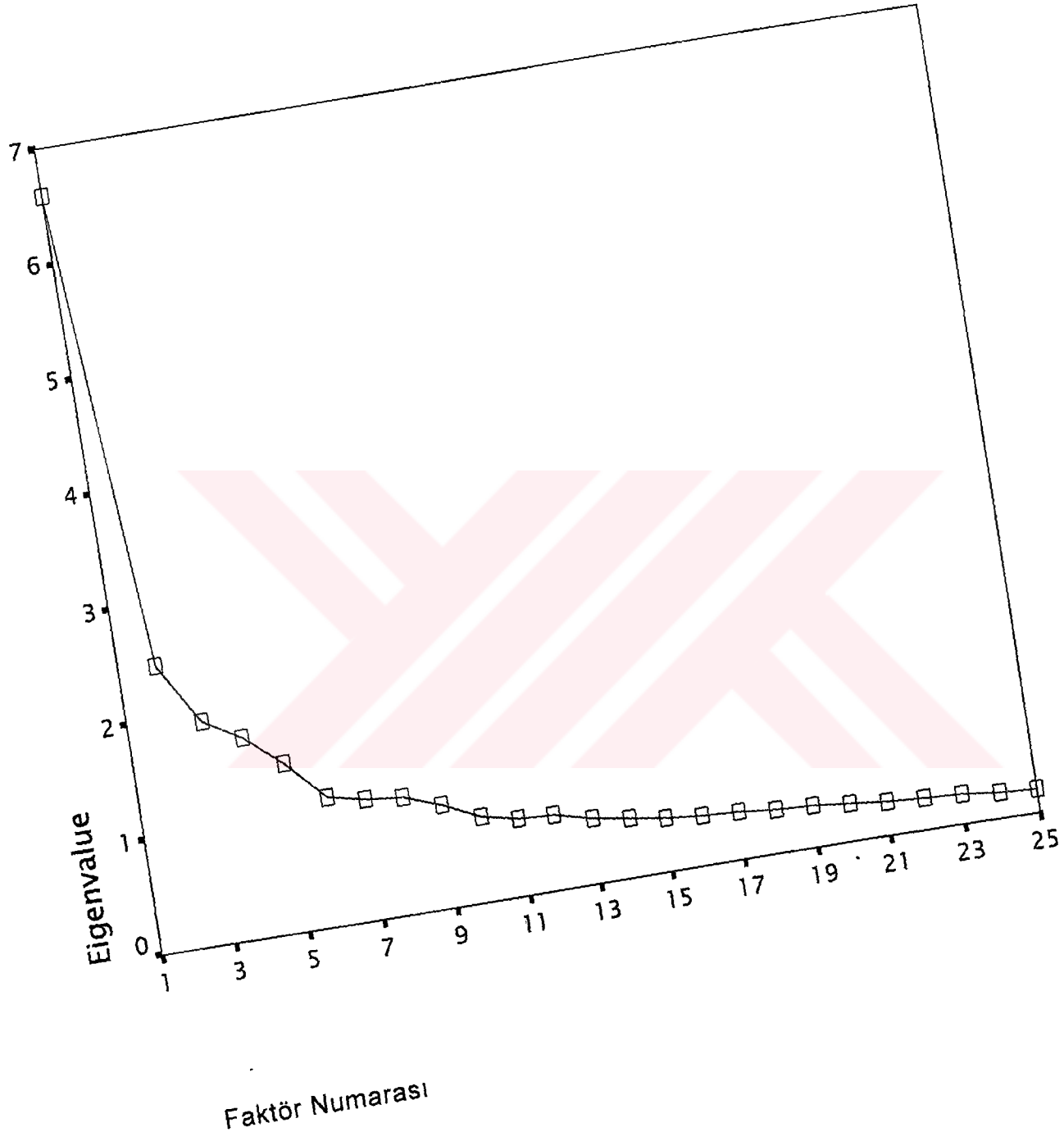
Döndürme işleminde varimax rotasyon uygulanmış ve 25 iterasyon gerçekleşmiştir. Norusis’e göre değerleri (Eigenvalue > 1) 1’ den büyük olan varyansları taşıyan 8 faktör ortaya çıkmıştır.

Faktörlere ait özdeğerler, varyans yüzdeleri ile varyans yüzdelerinin üst üste toplanması ile elde edilen kümülatif özdeğerlere ait yığılmalı yüzdeler incelendiğinde; toplam varyansın % 69.41’inin bu 8 faktör tarafından açıklandığı görülmüştür.

Yoruma açık olacak faktör seçiminde değişik yaklaşımlar kullanılabilmektedir. Bunlardan birincisi, sadece özdeğeri 1’den büyük olan (1’den büyük varyansı açıklayan) faktörlerin seçimidir. 1’den küçük varyanslı faktör bir değişkenden iyi değildir. Çünkü, her değişkenin 1’lik varyansı vardır. Söz konusu kriter yaygın olarak kullanılan bir kriter olmasına rağmen, her zaman iyi bir kriter değildir [Akgül, 1997:583].

Özdeğerlerin azalan eğilimlerini gösteren yamaç eğim grafiği (scree plot) çizilerek eğimin kaybolduğu ya da çok küçük olduğu noktaya kadar olan özdeğerler alınarak faktör belirlenir. Pratik bir yaklaşım olarak faktör sayısına karar verirken, verilerin incelenmesi ve açıklayıcılığı en iyi şekilde verecek bir faktör yapısının deneme ile elde edilmesi de tercih edilebilir. Faktör sayısı değiştirilerek anlamlı bir faktör yapısı ortaya konularak uygun çözümlere ulaşılmalıdır. Çünkü, orijinal değişken yapısına uygun bir faktör yapısı belirlemek, oluşan faktör yapılarını pratik uygulama alanına göre yorumlamakla mümkün olur [Özdamar, c.2, 1999:241].

Şekil 4.1. Özdeğerlerin Nisbi Değerleri



Yukarıda belirtilen metoda göre, faktör analizi ilk 5 faktörle sınırlandırılmıştır. Buna göre, faktör yüklerinin gösterildiği faktör matrisi ve faktörlerin daha açık ve net izah edilebilir olması amacıyla döndürme işlemi sonucunda bulunan döndürülmüş faktör matrisi elde edilmiştir (Tablo 4.14)

Döndürme işleminde varimax rotasyon kullanılmış ve 8 iterasyon gerçekleşmiştir. Bir numaralı faktörün toplam varyans içerisindeki açıklayıcılık payı % 26.351; iki numaralı faktörün % 9.812, üç numaralı faktörün % 7.714, dört numaralı faktörün % 6.930, beş numaralı faktörün ise, % 5.882'dür. Toplam varyansın % 56.688'inin bu 5 faktör tarafından açıklandığı görülmüştür.

Tablo 4.14. Müşteri Odaklılık Kriterlerine Katılma Seviyesi Değerlendirme Ölçeği Temel Değişkenler Analizi (Principal Components Analysis)

FAKTÖR	Eigenvalue	% Varyans	% Kümülatif
1	6.588	26.351	26.351
2	2.453	9.812	36.163
3	1.928	7.714	43.877
4	1.733	6.930	50.807
5	1.470	5.882	56.688

4.11.2. Kobilerin Müşteri Odaklılık Kriterlerine Katılma Durumunu Değerlendirme Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği İle İlgili Bulgular

Faktör ile ölçek toplam puan korelasyonuna bakılmış, Tablo 4.15’de görüldüğü gibi, yapılan korelasyon analizi sonucunda, $p < 0.01$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç, faktörler arasında önemli ilişki olduğunu göstermektedir. En yüksek korelasyon (0.486) “müşteriye yararları tanımlama” faktörü ile “müşterileri bilgilendirme” faktörü arasında; en düşük korelasyon (0.250) “müşteriye yararları tanımlama” faktörü ile “müşterilerle uzun süreli ilişki kurma” faktörü arasında bulunmuştur.

İç uyum güvenilirliğinin test edilmesi için kullanılan başlıca yöntem, **Cronbach Alfa İç Tutarlılık Katsayısı**dır. Ankette yer alan soruların her birinin birbiri ile ne kadar iyi ilişkilendirilmiş olduğunu araştırma amacıyla, güvenilirliğin bir ölçüsü olarak, Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ölçeğin her faktörü için ayrı ayrı hesaplanmıştır.

Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı, 0.00 – 0.40 arasında ise ölçek güvenilir değildir; 0.40 – 0.60 arasında ise, ölçek düşük güvenilirliktedir; 0.60 – 0.80 arasında ise, ölçek oldukça güvenlidir; 0.80 – 1.00 arasında ise, ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir [Özdamar, c.1, 1999:522].

Tablo 4.16’ da görüldüğü gibi, faktörlerden elde edilen Cronbach Alfa değerleri 0.72 ile 0.80 arasında değişmektedir. En düşük alfa değeri 0.72 ile “müşterilerle olumlu iletişim kurma” faktörü için; en yüksek alfa değerleri ise 0.80 ile “müşteriyi bilgilendirme ve müşteri tatminine önem verme” faktörleri için elde edilmiştir. Bu kriterlere göre, ölçeğimiz oldukça güvenilir olup, birinci ve ikinci faktör olan “müşteriyi bilgilendirme ve müşteri tatminine önem verme” faktörleri ise yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 4.15. Faktör ile Ölçek Toplam Puan Korelasyonu (Pearson r)

Faktörler/Faktörler		F1	F2	F3	F4	F5
		Müşteriyi Bilgilendirme	Müşteri Tatminine Önem Verme	Müşterilerle Uzun Süreli İlişki Kurma	Yararları Tanımlama	Müşterilerle Olumlu İletişim Kurma
F1	Müşteriyi Bilgilendirme	1.000	0.400**	0.387**	0.486**	0.367**
F2	Müşteri Tatminine Önem Verme	0.400**	1.000	0.409**	0.306**	0.328**
F3	Müşterilerle Uzun Süreli İlişki Kurma	0.387**	0.409**	1.000	0.250**	0.284**
F4	Yararları Tanımlama	0.486**	0.306**	0.250**	1.000	0.399**
F5	Müşterilerle Olumlu İletişim Kurma	0.367**	0.328**	0.284**	0.399**	1.000

**P < 0.01

Tablo 4.16’da görüldüğü gibi, birinci faktör tahmin değişkenleri grubuna bakılarak; **“müşteriyi bilgilendirme”** olarak isimlendirilmiştir. Bu faktörün tahmin değişkenleri beş tane olup; mal ve hizmetle ilgili daha fazla fayda ortaya koyma, müşterinin mal ve hizmet konusunda daha iyi karar vermesini sağlamaya çalışma, söz konusu mal ve hizmetin neler kazandıracağını anlatma, müşteriyi bilgi ile etkilemeye çalışma ve müşterinin gözünde iyi bir intiba bırakmaya çalışma değişkenlerinden oluşmuştur.

Tabloda görüldüğü gibi, **“müşteri tatminine önem verme”** şeklinde isimlendirilen ikinci faktör; satıştan ziyade müşteri tatminine önem verme, arzu ve ihtiyacı karşılayan mal ve hizmeti sunma, müşterileri arzu ve ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmeti sunarak ikna etme, esas olanın müşterileri memnun etmek olduğunu bilme, müşteri tatmini neticesi örgütsel amaçlara ulaşılacağını bilme değişkenlerinden oluşmuştur.

Tabloda üçüncü faktör, **“müşterilerle uzun süreli ilişki kurma”** şeklinde isimlendirilmiştir. Müşterilerle uzun süreli ilişki kurma faktörü; müşterilerin satış sonrası ihtiyaç ve beklentilerini tespit etmeye çalışma, ilişkileri satış sonrasında da sürdürme, uzun verimli bir ilişki kurmaya çalışma, müşterilerden edinilen bilgileri değerlendirme, müşteri için en yüksek değeri sağlamaya çalışma şeklindeki tahmin değişkenlerinden oluşmuştur.

Tahmin değişkenlerine bakılarak, dördüncü faktör, **“yararları tanımlama”** olarak isimlendirilmiştir. Faktör, kalite anlayışını müşterilere aktarma, mal veya hizmeti her yönüyle tanımlama, müşteriyle aynı duyguları paylaşma, müşteriye faydalı olacak mal ve hizmeti bulmaya çalışma değişkenlerinden oluşmuştur.

Tabloda görüldüğü gibi; müşterilerin sorularını doğru ve gerçekçi yanıtlamaya gayret etme, önce müşteriyi dinleme, şikayetleri çözmeye çalışma, müşterinin zayıflıklarını satışta baskı aracı olarak kullanmama, müşterinin ihtiyacından fazla miktarda mal alması için baskı yapmama ve müşterilerin hedeflerine ulaşmasına

yardımcı olma değişkenlerinden oluşan beşinci faktör “**müşterilerle olumlu iletişim kurma**” olarak adlandırılmıştır.

Bir testin istatistiksel özellikleri, onu oluşturan maddelerin istatistiksel özelliklerine bağlıdır. Maddelerin güçlük ve ayıricılık indeksleri, geçerlilikleri ve maddeler arası korelasyonlar testin istatistiksel özelliklerini tayin ve tespit eden etkenlerdir [Turgut, 1993: 270].

Tablo 4.16’da görüldüğü gibi, müşteri odaklılık kriterlerini kabul etme değerlendirme ölçeği maddeleri için, güvenilirlik analizi sonuçlarına baktığımızda; **madde – toplam puan korelasyonu**’nda 0.38’in altında korelasyon katsayısına rastlanmadığından dolayı, tüm maddeler güvenilir olarak değerlendirilmiştir.

Madde – test korelasyonunda korelasyonu 0 (sıfır) ve (-) negatif olan maddeler kullanılmazlar. Korelasyon katsayısı 0.40 ve daha yüksek değerde ise madde çok iyi, 0.30-0.40 arasında ise iyidir. Bu gibi maddeler genellikle düzeltme gerektirmez. Bu korelasyon 0.20-0.30 arasında ise, madde zorunlu hallerde aynen kullanılabilir. Ayıricılık indeksi 0.20 ‘den küçük olan maddeler kullanılmamalıdır [Turgut, 1993:270].

Müşteri odaklı olma ölçeğinin her bir maddesinin varyansı ile ilgili faktör varyansı arasında ne tür bir ilişki olduğunu tespit eden, **madde - ilgili faktör toplam puan korelasyonlarına** bakılmış, sonuçları Tablo 4.16’da gösterilmiştir.

Yapılan analiz neticesinde tabloda görüldüğü gibi, 0.45’ in altında korelasyon sayısına rastlanmadığından tüm maddelerin yeterli seviyede güvenilir olduğu kabul edilmiştir. Korelasyon değerlerinin birinci faktörde 0.58 ile 0.78; ikinci faktörde 0.61 ile 0.82; üçüncü faktörde 0.60 ile 0.72; dördüncü faktörde 0.58 ile 0.77; beşinci faktörde 0.56 ile 0.70 arasında olduğu görülmektedir.

Tablo 4.16. Madde Güvenilirliği Faktör Analizi

Faktörler	Alfa	Faktör Mad.-top. Eigen Açıklanan Kümülatif Yükleri Korelasyon Değeri Varyans %
F 1: Müşteriyi Bilgilendirme	.80	6.588 26.35 26.35
12-Mal ve hizmetle ilgili daha fazla fayda ortaya koyma	0.787	0.61
13-Mal ve hizmetin neler kazandıracağını anlatma	0.688	0.67
20-Müşterinin daha iyi karar vermesini sağlama	0.643	0.60
14-Müşterinin gözünde iyi bir intiba bırakmaya çalışma	0.624	0.51
15-Müşteriyi bilgi ile etkilemeye çalışma	0.587	0.57
F 2: Müşteri Tatminine Önem Verme	.80	2.453 9.812 36.16
03-Satıştan ziyade müşteri tatminine önem verme	0.824	0.69
02-Müşteriye arzu ve ihtiyacına uygun mal/hizmet sunma	0.685	0.53
06-İhtiyacı karşılayan mal/hizmeti sunarak ikna etme	0.672	0.59
04-Müşteri tatmini ile örgütsel amaçlara ulaşacağını bilme	0.665	0.59
09-Esas olanın müşterileri tatmin etmek olduğunu bilme	0.612	0.50
F 3: Müşteriyle Uzun Süreli İlişki Kurma	.75	1.928 7.714 43.87
08-Müşteriyle ilişkileri satış sonrası da sürdürme	0.729	0.57
05-Müşteriyle uzun, verimli bir ilişki kurmaya çalışma	0.714	0.52
07-Müşterilerden edinilen bilgileri değerlendirme	0.683	0.53
19-Müşterilerin satış sonrası ihtiyaçlarını tespit etme	0.648	0.49
21-Müşteri için en yüksek değeri sağlamaya çalışma	0.606	0.48
F 4: Yararları Tanımlama	.75	1.733 6.930 50.80
24-Müşteriye faydalı olacak mal/hizmeti bulma	0.775	0.69
23-Kalite anlayışını müşterilere aktarma	0.740	0.63
22-Mal ve hizmeti her yönüyle tanımlama	0.733	0.55
18-Müşteriyle aynı duyguları paylaşma	0.589	0.39
F 5: Müşterilerle Olumlu İletişim Kurma	.72	1.470 5.882 56.68
01-Satıştan önce müşteriyi çözme	0.705	0.53
10-Müşterilerin şikayetlerini giderme	0.659	0.49
17-Müşteri sorularını tam ve doğru yanıtlama	0.642	0.52
11-Müşteriye baskı yapmama	0.629	0.44
16-Müşterilerin hedeflerine ulaşmasına gayret etme	0.566	0.50
25-Müşterinin zayıflıklarını baskı aracı olarak kullanmama	0.561	0.38

4.11.3. KOBİ'lerin Değişik Faktörlere Göre Müşteri Odaklı Olma Kriterlerine Katılma Seviyeleri

KOBİ'lerin müşteri odaklılık kriterlerine katılma formu faktörlerinden aldıkları puan ortalamaları ve standart sapmalarına dair veriler Tablo 4.17'de görülmektedir.

Tablo 4.17. KOBİ'lerin Müşteri Odaklı Olma Kriterlerine Katılma Faktör ve Toplam Puan Ortalamaları

	FAKTÖRLER	X ± SD
1	Müşteriyi Bilgilendirme	22.34 ± 3.08
2	Müşteri Tatminine Önem Verme	22.3 ± 3.39
3	Müşterilerle Uzun Süreli İlişki Kurma	22 ± 3.18
4	Yararları Tanımlama	17.46 ± 2.49
5	Müşterilerle Olumlu İletişim Kurma	26.02 ± 3.97
TOPLAM PUAN		110.12 ± 16.11

4.12.Hipotezlerin Testi

“Müşteri odaklılık kriterlerini benimseme, şirket profili farklı olan KOBİ’lerde farklılık gösterir” şeklindeki ana hipotez doğrultusunda, tespit edilen beş alt hipotez, faktör analizi sonucunda ortaya çıkan 5 faktörün her biriyle incelenmesi maksadıyla, hipotezlerin testi gerçekleştirilmiştir.

4.12.1. İş Sahiplerinin Fiilen Çalışıp Çalışmamasına Göre, KOBİ’lerin Müşteri Odaklılığı Benimsemeleri Farklılık Gösterir

İş sahiplerinin fiilen çalışıp çalışmaması açısından, KOBİ’lerin müşteri odaklılık kriterlerini benimseme seviyelerinin aynı olup olmadığını tespit etmek için, t-testi uygulanmıştır (Tablo 4.18).

Tablo 4.18’de görüldüğü gibi, 2. faktör olan “müşteri tatminine önem verme”de % 95 güven aralığında $P < 0.01^{**}$ ve 3. faktör olan “müşterilerle uzun süreli ilişki kurma”da % 95 güven aralığında $P < 0.05^{*}$ olduğundan evren ortalamalarının eşit olduğu şeklindeki sıfır hipotezi 2. ve 3. faktör için, reddedilir. Diğer bir ifadeyle, “İş sahiplerinin fiilen çalıştığı ve çalışmadığı KOBİ’lerin, müşteri odaklılığı benimseme ortalamalarının aynı olduğu” şeklindeki sıfır hipotezi, 2. ve 3. faktör için red edilmiştir.

Tablo 4.18. İş Sahiplerinin Fiilen Çalıştığı ve Çalışmadığı KOBİ’lerin Müşteri Odaklılığı Benimsemelerinin Karşılaştırılması

Eşit Varyanslı Ortalamaların t-Testi					
K04a	T	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı
F1 Müşteriyi Bilgilendirme	,138	168	,890	,1627	1,1777
F2 Müşteri Tatminine Önem Verme	-2,686	168	,008**	-3,3795	1,2584
F3 Müşterilerle Uzun Süreli İlişki Kurma	-1,798	168	,074*	-2,0422	1,1359
F4 Yararları Tanımlama	-,215	168	,830	-,2078	,9689
F5 Müşterilerle Olumlu İletişim Kurma	-1,557	168	,121	-2,0723	1,3314

*** $P < 0.001$

** $P < 0.01$

* $P < 0.05$

Bu nedenle, analiz sonuçlarına bakılarak, ‘müşteri tatminine önem verme’ ve ‘müşterilerle uzun süreli ilişki kurma’ açısından, iş sahiplerinin fiilen çalıştığı KOBİ’lerin, iş sahiplerinin fiilen çalışmadığı KOBİ’lerden farklı olduğu sonucuna ulaşılır.

“İş sahiplerinin fiilen çalışıp çalışmamasına göre, KOBİ’lerin müşteri odaklılığı benimsemeleri farklılık gösterir” şeklindeki 1. hipotez, 2. ve 3. faktörler için doğrulanmıştır.

4.12.2. KOBİ’lerde Fiilen Çalışan İş Sahiplerinin Sayısına Göre, KOBİ’lerin Müşteri Odaklılığı Benimsemeleri Farklılık Gösterir

Araştırma kapsamına alınan KOBİ’lerin, müşteri odaklılık kriterlerine katılma ölçeği 1., 2., 3., 4. ve 5. faktörlerinden aldıkları puan ortalamaları $\pm$ standart sapmaları ile KOBİ’lerde fiilen çalışan iş sahiplerinin sayısı açısından anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 4.19’da görüldüğü gibi, 1., 4. faktörlerde $P < 0.05^*$; 2., 5. faktörlerde $P < 0.001^{**}$ ve 3.faktörde $P < 0.001^{***}$ olduğundan; KOBİ’lerde çalışan iş sahiplerinin sayısı ile ‘müşteriyi bilgilendirme’, ‘müşteri tatminine önem verme’, ‘müşterilerle uzun süreli ilişki kurma’, ‘yararları tanımlama’, ‘müşterilerle olumlu iletişim kurma’ faktörleri arasında ilişki vardır.

Buna göre, “KOBİ’lerde fiilen çalışan iş sahiplerinin sayısına göre, her faktörün yüzdelerinin karekökünün evren ortalamaları aynıdır” şeklindeki sıfır hipotezi red edilerek, ‘müşteriyi bilgilendirme’, ‘müşteri tatminine önem verme’, ‘müşterilerle uzun süreli ilişki kurma’, müşteriye yararları tanımlama’, ‘müşterilerle olumlu iletişim kurma’ faktörlerinde en az bir evren ortalamasının diğer evren ortalamalarından farklı olduğu sonucuna ulaşılır.

Tablo 4.19. KOBİ’lerde Fiilen Çalışan İş Sahiplerinin Sayısı İle Müşteri Odaklılık Faktörleri Arasındaki İlişki

Faktörler	K04a *	Toplamın Karesi	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
F1 Müşteriyi Bilgilendirme	Gruplar Arasında	38.813	2	19.407	3,719	,026*
	Gruplar İçinde	871,398	167	5,218		
	Toplam	910,212	169			
F2 Müşteri Tatminine Önem Verme	Gruplar Arasında	66,735	2	33,368	5,479	,005**
	Gruplar İçinde	1016,965	167	6,090		
	Toplam	1083,700	169			
F3 Müşterilerle Uzun Süreli İlişki Kurma	Gruplar Arasında	77,446	2	38,723	8,232	,000***
	Gruplar İçinde	785,548	167	4,704		
	Toplam	862,994	169			
F4 Yararları Tanımlama	Gruplar Arasında	22,339	2	11,169	3,141	,046*
	Gruplar İçinde	593,785	167	3,556		
	Toplam	616,124	169			
F5 Müşteriyle Olumlu İletişim Kurma	Gruplar Arasında	67,067	2	33,534	5,032	,008**
	Gruplar İçinde	1112,839	167	6,664		
	Toplam	1179,906	169			

* Grupların Tanımlaması Tablo 4.20’de Verilmiştir.

***P<0.001

**P<0.01

*P<0.05

Tablo 4.20’de, % 95’lik güven aralığında, birinci gruptaki (iş sahibinin fiilen çalışmadığı) KOBİ’lerin; ikinci gruptaki (iş sahiplerinden bir kişinin çalıştığı) KOBİ’lerin ve üçüncü gruptaki (iki veya daha fazla iş sahibinin çalıştığı) KOBİ’lerin ‘müşteriyi bilgilendirme’, ‘müşteri tatminine önem verme’, ‘müşterilerle

uzun süreli ilişki kurma', 'yararları tanımlama', 'müşterilerle olumlu iletişim kurma' yüzdelerinin kareköklerinin evren ortalamaları görülmektedir.

1.faktörde, birinci gruptaki (iş sahibinin fiilen çalışmadığı) KOBİ'lerin müşteriye bilgilendirme yüzdelerinin karekökünün evren ortalamasının (m) 17.9065 ile 27.0935 arasında yer almasından; ikinci gruptaki (iş sahiplerinden bir kişinin fiilen çalıştığı) KOBİ'lerin müşteriye bilgilendirme yüzdelerinin karekökünün evren ortalamasının 21.2850 ile 22.3514 arasında yer almasından; üçüncü gruptaki (iki veya daha fazla iş sahibinin çalıştığı) KOBİ'lerin müşteriye bilgilendirme yüzdelerinin karekökünün evren ortalamasının 22.3225 ile 23.2505 arasında yer almasından, % 95 emin olduğu belirtilebilir.

2.faktörde, birinci gruptaki (iş sahibinin fiilen çalışmadığı) KOBİ'lerin müşteri tatminine önem verme yüzdelerinin karekökünün evren ortalamasının (m) 14.8915 ile 23.1085 arasında yer almasından; ikinci gruptaki (iş sahiplerinden bir kişinin fiilen çalıştığı) KOBİ'lerin müşteri tatminine önem verme yüzdelerinin karekökünün evren ortalamasının 21.3530 ile 22.6210 arasında yer almasından; üçüncü gruptaki (iki veya daha fazla iş sahiplerinin çalıştığı) KOBİ'lerin müşteri tatminine önem verme yüzdelerinin karekökünün evren ortalamasının 22.2678 ile 23.1704 arasında yer almasından, % 95 emin olduğu belirtilebilir.

3.faktörde, birinci gruptaki (iş sahibinin fiilen çalışmadığı) KOBİ'lerin müşterilerle uzun süreli ilişki kurma yüzdelerinin karekökünün evren ortalamasının (m) 16.5626 ile 23.4374 arasında yer almasından; ikinci gruptaki (iş sahiplerinden bir kişinin fiilen çalıştığı) KOBİ'lerin müşterilerle uzun süreli ilişki kurma yüzdelerinin karekökünün evren ortalamasının 20.8371 ile 21.9421 arasında yer almasından; üçüncü gruptaki (iki veya daha fazla iş sahibinin çalıştığı) KOBİ'lerin müşterilerle uzun süreli ilişki kurma yüzdelerinin karekökünün evren ortalamasının 22.2043 ile 23.0092 arasında yer almasından, % 95 emin olduğu belirtilebilir.

Tablo 4.20. Müşteri Odaklılık Faktörlerinde KOBİ'lerde Fiilen Çalışan İş Sahiplerinin Sayısına Göre Grupların Tanımlanması

	Grup	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Ortalamalar İçin Güven Aralığı		Minimum	Maksimum
						Alt Sınır	Üst Sınır		
F1 Müşteriyi Bilgilendirme	1	4	22,5000	2,8868	1,4434	17,9065	27,0935	20,00	25,00
	2	77	21,8182	2,3493	,2677	21,2850	22,3514	15,00	25,00
	3	89	22,7865	2,2026	,2335	22,3225	23,2505	17,00	25,00
	Toplam	170	22,3412	2,3207	,1780	21,9898	22,6926	15,00	25,00
F2 Müşteri TatminineÖnem Verme	1	4	19,0000	2,5820	1,2910	14,8915	23,1085	16,00	22,00
	2	77	21,9870	2,7933	,3183	21,3530	22,6210	9,00	25,00
	3	89	22,7191	2,1426	,2271	22,2678	23,1704	18,00	25,00
	Toplam	170	22,3000	2,5323	,1942	21,9166	22,6834	9,00	25,00
F3Müşterilerle Uzun Süreli İlişki Kurma	1	4	20,0000	2,1602	1,0801	16,5626	23,4374	17,00	22,00
	2	77	21,3896	2,4342	,2774	20,8371	21,9421	11,00	25,00
	3	89	22,6067	1,9106	,2025	22,2043	23,0092	17,00	25,00
	Toplam	170	21,9941	2,2598	,1733	21,6520	22,3363	11,00	25,00
F4 Yararları Tanımlama	1	4	17,2500	1,5000	,7500	14,8632	19,6368	16,00	19,00
	2	77	17,0649	1,8662	,2127	16,6414	17,4885	12,00	20,00
	3	89	17,7978	1,9139	,2029	17,3946	18,2009	13,00	20,00
	Toplam	170	17,4529	1,9094	,1464	17,1638	17,7420	12,00	20,00
F5 Müşterilerle Olumlu İletişim Kurma	1	4	24,0000	2,4495	1,2247	20,1023	27,8977	21,00	26,00
	2	77	25,4805	2,8590	,3258	24,8316	26,1294	16,00	30,00
	3	89	26,5843	2,3199	,2459	26,0956	27,0730	21,00	30,00
	Toplam	170	26,0235	2,6423	,2027	25,6235	26,4236	16,00	30,00

Grup 1: İş Sahiplerinin Fiilen Çalışmadığı KOBİ'ler

Grup 2: İş Sahiplerinden 1 Kişinin Çalıştığı KOBİ'ler

Grup 3: İş Sahiplerinden 2 veya Daha Fazla Kişinin Çalıştığı KOBİ'ler

4.faktörde, birinci gruptaki (iş sahibi ve ortakların fiilen çalışmadığı) KOBİ'lerin müşteriye yararları tanımlama yüzdelerinin karekökünün evren ortalamasının (m) 14.8632 ile 19.6368 arasında yer almasından; ikinci gruptaki (iş sahibinin fiilen çalıştığı) KOBİ'lerin müşteriye yararları tanımlama yüzdelerinin karekökünün evren ortalamasının 16.6414 ile 17.4885 arasında yer almasından; üçüncü gruptaki (2 veya daha fazla ortağın çalıştığı) KOBİ'lerin müşteriye yararları tanımlama yüzdelerinin karekökünün evren ortalamasının 17.3946 ile 18.2009 arasında yer almasından, % 95 emin olduğu belirtilebilir.

5.faktörde, birinci gruptaki (iş sahibi ve ortakların fiilen çalışmadığı) KOBİ'lerin müşterilerle olumlu iletişim kurma yüzdelerinin karekökünün evren ortalamasının (m) 20.1023 ile 27.8977 arasında yer almasından; ikinci gruptaki (iş sahibinin fiilen çalıştığı) KOBİ'lerin müşterilerle olumlu iletişim kurma yüzdelerinin karekökünün evren ortalamasının 24.8316 ile 26.1294 arasında yer almasından; üçüncü gruptaki (2 veya daha fazla ortağın çalıştığı) KOBİ'lerin müşterilerle olumlu iletişim kurma yüzdelerinin karekökünün evren ortalamasının 26.0956 ile 27.0730 arasında yer almasından, % 95 emin olduğu belirtilebilir.

Her üç gruptaki KOBİ'lerin, 'müşteriyi bilgilendirme', 'müşteri tatminine önem verme', 'müşterilerle uzun süreli ilişki kurma', 'yararları tanımlama', 'müşterilerle olumlu iletişim kurma' yüzdelerinin kareköklerinin evren ortalama seviyelerinin bu aralıklarda yer aldığı asla bilinemez. Ancak, bunun böyle olduğundan % 95 seviyesinde emin olduğu belirtilebilir. Ayrıca, tabloda gruptaki minimum ve maksimum 'müşteriyi bilgilendirme', 'müşteri tatminine önem verme', 'müşterilerle uzun süreli ilişki kurma', 'müşteriye yararları tanımlama', 'müşteriyle olumlu iletişim kurma' yüzdelerinin karekökleri verilmiştir (Tablo 4.20).

Her faktör için, bütün "evren ortalamalarının eşit olduğu" şeklindeki sıfır hipotezi red edildiğinden gruplar arasında istatistiksel olarak, anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Hangi evren ortalamaları arasında önemli bir fark olduğu tespit edilmesi

gereklidir. Bu nedenle, ikincil çoklu karşılaştırma analizi olarak “Tukey’s Honestly Significant Difference (HSD)” testi kullanılmıştır.(Tablo 4.21)

Tablo 4.21. Müşteri Odaklılık Faktörlerinde KOBİ’lerde Fiilen Çalışan İş Sahiplerinin Sayısına Göre Tukey HSD. Testi Sonucu

Faktörler	(I)K04A	(J) K04A	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
F1 Müşteriyi Bilgilendirme	1	2	,6818	1,1714	,830	-2,0637	3,4273
		3	-,2865	1,1675	,967	-3,0228	2,4498
	2	1	-,6818	1,1714	,830	-3,4273	2,0637
		3	-,9683*	,3555	,018	-1,8016	-,1351
	3	1	,2865	1,1675	,967	-2,4498	3,0228
		2	,9683*	,3555	,018	,1351	1,8016
F2 Müşteri Tatminine Önem Verme	1	2	-2,9870*	1,2655	,048	-5,9530	-2,1062E-02
		3	-3,7191*	1,2613	,009	-6,6752	-,7630
	2	1	2,9870*	1,2655	,048	2,106E-02	5,9530
		3	-,7321	,3841	,137	-1,6322	,1681
	3	1	3,7191*	1,2613	,009	,7630	6,6752
		2	,7321	,3841	,137	-,1681	1,6322
F3 Müşterilerle Uzun Süreli İlişki Kurma	1	2	-1,3896	1,1122	,424	-3,9963	1,2171
		3	-2,6067*	1,1085	,049	-5,2048	-8,6965E-03
	2	1	1,3896	1,1122	,424	-1,2171	3,9963
		3	-1,2171**	,3376	,001	-2,0083	-,4260
	3	1	2,6067*	1,1085	,049	8,697E-03	5,2048
		2	1,2171**	,3376	,001	,4260	2,0083
F4 Yararları Tanımlama	1	2	,1851	,9670	,980	-2,0813	2,4514
		3	-,5478	,9638	,837	-2,8065	1,7110
	2	1	-,1851	,9670	,980	-2,4514	2,0813
		3	-,7328*	,2935	,034	-1,4206	-4,5002E-02
	3	1	,5478	,9638	,837	-1,7110	2,8065
		2	,7328*	,2935	,034	4,500E-02	1,4206
F5 Müşterilerle Olumlu İletişim Kurma	1	2	-1,4805	1,3238	,503	-4,5831	1,6221
		3	-2,5843	1,3194	,123	-5,6765	,5080
	2	1	1,4805	1,3238	,503	-1,6221	4,5831
		3	-1,1038*	,4018	,017	-2,0454	-,1621
	3	1	2,5843	1,3194	,123	-,5080	5,6765
		2	1,1038*	,4018	,017	,1621	2,0454

***P<0.001

**P<0.01

*P<0.05

Grup 1: İş Sahiplerinin Fiilen Çalışmadığı KOBİ’ler

Grup 2: İş Sahiplerinden 1 Kişinin Çalıştığı KOBİ’ler

Grup 3: İş Sahiplerinden 2 veya Daha Fazla Kişinin Çalıştığı KOBİ’ler

- 1., 4. ve 5. faktörde, üçüncü gruptaki (iki ve ya daha fazla ortağın çalıştığı) KOBİ'lerin, ikinci gruptaki (iş sahibinin veya sadece bir ortağın fiilen çalıştıkları) KOBİ'lerden önemli seviyede farklılık gösterdiği,
- 2. faktörde, ikinci gruptaki (iş sahibinin veya sadece bir ortağın fiilen çalıştıkları) KOBİ'lerle, üçüncü gruptaki (iki ve ya daha fazla ortağın çalıştığı) KOBİ'lerin, birinci gruptaki (iş sahibinin veya herhangi bir ortağın çalışmadığı) KOBİ'lerden önemli seviyede farklılık gösterdiği,
- 3.faktörde, üçüncü gruptaki (iki ve ya daha fazla ortağın çalıştığı) KOBİ'lerin, birinci ve ikinci gruptaki KOBİ'lerden önemli seviyede farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir.

“KOBİ'lerde fiilen çalışan iş sahiplerinin sayısına göre, KOBİ'lerin müşteri odaklılığı benimsemeleri farklılık gösterir” şeklindeki 2. hipotez tüm faktörler için doğrulanmıştır.

4.12.3.KOBİ'lerin Pazarlama Faaliyetlerinde Pazarlama Elemanı İstihdam Edip Etmemelerine Göre Müşteri Odaklılığı Benimsemeleri Farklılık Gösterir

Pazarlama elemanı istihdam edip ve etmeme açısından, KOBİ'lerin müşteri odaklılık kriterlerini benimseme seviyelerinin aynı olup olmadığını tespit etmek için, t-testi uygulanmıştır.

Araştırma kapsamına alınan KOBİ'lerin, müşteri odaklılık kriterlerine katılma ölçeği, 1. faktörü olan 'müşteriyi bilgilendirme' ve 2. faktör olan 'müşteri tatminine önem verme'den aldıkları puan ortalamaları $\pm$ standart sapmaları ile pazarlama elemanı istihdam edilip edilmemesi arasında bir ilişki olduğu görülmektedir (Tablo 4.22).

Tablo 4.22. Pazarlama Elemanı İstihdam Eden ve Etmeyen KOBİ'lerin Müşteri Odaklılığı Benimsemelerinin Karşılaştırılması

Eşit Varyanslı Ortalamaların t-Testi					
K05b	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı
F1 Müşteriyi Bilgilendirme	-2,072	168	,040*	-,7516	,3628
F2 Müşteri Tatminine Önem Verme	-2,631	168	,009**	-1,0337	,3928
F3 Müşterilerle Uzun Süreli İlişki Kurma	-,322	168	,748	-,1150	,3576
F4 Yararları Tanımlama	-1,029	168	,305	-,3099	,3013
F5 Müşterilerle Olumlu İletişim Kurma	-,927	168	,355	-,3868	,4172

***P<0.001

**P<0.01

*P<0.05

Tablo 4.22’de görüldüğü gibi, 1. faktör olan “müşteriyi bilgilendirme”de % 95 güven aralığında $P<0.05^*$ ve 2. faktör olan “müşteri tatminine önem verme”de % 95 güven aralığında $P<0.01^{**}$ olduğundan evren ortalamalarının eşit olduğu şeklindeki sıfır hipotezi ilk iki faktör için, reddedilir. Diğer bir ifadeyle, “Pazarlama elemanı istihdam edilmeyen ve edilen KOBİ’lerde, müşteri odaklılığı benimseme ortalamalarının aynı olduğu” şeklindeki sıfır hipotezi, 1. ve 2. faktör için red edilmiştir.

Bu nedenle, analiz sonuçlarına bakılarak, ‘müşteriyi bilgilendirme’ ve ‘müşteri tatminine önem verme açısından’ pazarlama elemanı istihdam edilen KOBİ’lerin, pazarlama elemanı istihdam etmeyen KOBİ’lerden farklı olduğu sonucuna ulaşılır. üçüncü hipotez 1. ve 2. faktörler için doğrulanmıştır.

4.12.4. KOBİ'lerin Hukuki Yapılarına Göre Müşteri Odaklılık Faktörlerine Katılma Seviyesi Farklılık Gösterir

Araştırma kapsamına alınan KOBİ'lerin, müşteri odaklılık kriterlerine katılma ölçeğinin 1., 2. ve 3. faktörlerinden aldıkları puan ortalamaları $\pm$ standart sapmaları ile hukuki yapıları arasında bir ilişki olduğu görülmektedir (Tablo 4.23).

Tablo 4.23. KOBİ'lerin Hukuki Yapıları İle Müşteri Odaklılık Faktörleri Arasındaki İlişki

Faktörler	K07 *	Toplamın Karesi	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
F1 Müşteriyi Bilgilendirme	Gruplar Arasında	83,655	2	41,827	8,451	,000***
	Gruplar İçinde	826,557	167	4,949		
	Toplam	910,212	169			
F2 Müşteri Tatminine Önem Verme	Gruplar Arasında	47,440	2	23,720	3,823	,024*
	Gruplar İçinde	1036,260	167	6,205		
	Toplam	1083,700	169			
F3 Müşterilerle Uzun Süreli İlişki Kurma	Gruplar Arasında	55,210	2	27,605	5,707	,004**
	Gruplar İçinde	807,784	167	4,837		
	Toplam	862,994	169			
F4 Yararları Tanımlama	Gruplar Arasında	13,458	2	6,729	1,865	,158
	Gruplar İçinde	602,665	167	3,609		
	Toplam	616,124	169			
F5 Müşterilerle Olumlu İletişim Kurma	Gruplar Arasında	31,912	2	15,956	2,321	,101
	Gruplar İçinde	1147,994	167	6,874		
	Toplam	1179,906	169			

* Grupların Tanımlaması Tablo 4.24'te Verilmiştir.

***P<0.001

**P<0.01

*P<0.05

Tabloda görüldüğü gibi, 1. faktör olan ‘müşteriyi bilgilendirme’ faktöründe $P<0.001^{***}$, 2. faktör olan ‘müşteri tatminine önem verme’de $P<0.05^*$ ve 3. faktör olan ‘müşterilerle uzun süreli ilişki kurma’ faktöründe $P<0.01^{**}$ olduğundan, KOBİ’lerin hukuki yapı grupları ile söz konusu üç faktör açısından farklılık anlamlıdır.

Buna göre, “hukuki yapıları farklı olan KOBİ’lerin ‘müşteriyi bilgilendirme’, ‘müşteri tatminine önem verme’, ‘müşterilerle uzun süreli ilişki kurma’ yüzdelerinin karekökünün evren ortalamaları aynıdır” şeklindeki sıfır hipotezi red edilerek, söz konusu 1., 2. ve 3. faktörde en az bir evren ortalamasının diğer evren ortalamalarından farklı olduğu sonucuna ulaşılır.

Tablo 4.24’te, % 95 güven aralığında, birinci gruptaki (hukuki yapısı şahıs işletmesi olan) KOBİ’lerin, ikinci gruptaki (hukuki yapısı adi ortaklık olan) KOBİ’lerin, üçüncü gruptaki (hukuki yapısı limited/anonim şirket olan) KOBİ’lerin ‘müşteriyi bilgilendirme’, ‘müşteri tatminine önem verme’, ‘müşterilerle uzun süreli ilişki kurma’, ‘yararları tanımlama’, ‘müşterilerle olumlu iletişim kurma’ yüzdelerinin kareköklerinin evren ortalamaları görülmektedir.

1.faktörde, birinci gruptaki (hukuki yapısı şahıs işletmesi olan) KOBİ’lerin müşteriyi bilgilendirme yüzdelerinin karekökünün evren ortalamasının (m) 20.8696 ile 21.9876 arasında yer almasından; ikinci gruptaki (hukuki yapısı adi ortaklık olan) KOBİ’lerin müşteriyi bilgilendirme yüzdelerinin karekökünün evren ortalamasının 22.4577 ile 23.3137 arasında yer almasından; üçüncü gruptaki (hukuki yapısı limited/anonim şirket olan) KOBİ’lerin müşteriyi bilgilendirme yüzdelerinin karekökünün evren ortalamasının -9.2655 ile 54.2655 arasında yer almasından, % 95 emin olduğu belirtilebilir.

Tablo 4.24. Müşteri Odaklılık Faktörlerinde KOBİ'lerin Hukuki Yapılarına Göre Grupların Tanımlanması

	Grup	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Ortalamalar İçin Güven Aralığı		Minimum	Maksimum
						Alt Sınır	Üst Sınır		
F1 Müşteriyi Bilgilendirme	1	63	21,4286	2,2195	,2796	20,8696	21,9876	17,00	25,00
	2	105	22,8857	2,2115	,2158	22,4577	23,3137	15,00	25,00
	3	2	22,5000	3,5355	2,5000	-9,2655	54,2655	20,00	25,00
	Toplam	170	22,3412	2,3207	,1780	21,9898	22,6926	15,00	25,00
F2 Müşteri Tatminine Önem Verme	1	63	21,6984	2,5057	,3157	21,0674	22,3295	16,00	25,00
	2	105	22,6095	2,4942	,2434	22,1268	23,0922	9,00	25,00
	3	2	25,0000	,0000	,0000	25,0000	25,0000	25,00	25,00
	Toplam	170	22,3000	2,5323	,1942	21,9166	22,6834	9,00	25,00
F3 Müşterilerle Uzun Süreli İlişki Kurma	1	63	21,2540	2,2787	,2871	20,6801	21,8279	16,00	25,00
	2	105	22,4381	2,1435	,2092	22,0233	22,8529	11,00	25,00
	3	2	22,0000	2,8284	2,0000	-3,4124	47,4124	20,00	24,00
	Toplam	170	21,9941	2,2598	,1733	21,6520	22,3363	11,00	25,00
F4 Yararları Tanımlama	1	63	17,2063	1,8153	,2287	16,7492	17,6635	14,00	20,00
	2	105	17,5619	1,9559	,1909	17,1834	17,9404	12,00	20,00
	3	2	19,5000	,7071	,5000	13,1469	25,8531	19,00	20,00
	Toplam	170	17,4529	1,9094	,1464	17,1638	17,7420	12,00	20,00
F5 Müşterilerle Olumlu İletişim Kurma	1	63	25,4921	2,9341	,3697	24,7531	26,2310	16,00	30,00
	2	105	26,3619	2,4303	,2372	25,8916	26,8322	21,00	30,00
	3	2	25,0000	,0000	,0000	25,0000	25,0000	25,00	25,00
	Toplam	170	26,0235	2,6423	,2027	25,6235	26,4236	16,00	30,00

Grup 1: Hukuki Yapısı Şahıs İşletmesi Olan KOBİ'ler

Grup 2: Hukuki Yapısı Adi Ortaklık Olan KOBİ'ler

Grup 3: Hukuki Yapısı Limited/Anonim Şirket Olan KOBİ'ler

2.faktörde, birinci gruptaki (hukuki yapısı şahıs işletmesi olan) KOBİ'lerin müşteri tatminine önem verme yüzdelerinin karekökünün evren ortalamasının (m) 21.0674 ile 22.3295 arasında yer almasından; ikinci gruptaki (hukuki yapısı adi ortaklık olan) KOBİ'lerin müşteri tatminine önem verme yüzdelerinin karekökünün evren ortalamasının 22.1268 ile 23.0922 arasında yer almasından; üçüncü gruptaki (hukuki yapısı limited/anonim şirket olan) KOBİ'lerin müşteri tatminine önem verme yüzdelerinin karekökünün evren ortalamasının 25.0000 ile 25.0000 arasında yer almasından, % 95 emin olduğu belirtilebilir.

3.faktörde, birinci gruptaki (hukuki yapısı şahıs işletmesi olan) KOBİ'lerin müşterilerle uzun süreli ilişki kurma yüzdelerinin karekökünün evren ortalamasının (m) 20.6801 ile 21.8279 arasında yer almasından; ikinci gruptaki (hukuki yapısı adi ortaklık olan) KOBİ'lerin müşterilerle uzun süreli ilişki kurma yüzdelerinin karekökünün evren ortalamasının 22.0233 ile 22.8529 arasında yer almasından; üçüncü gruptaki (hukuki yapısı limited/anonim şirket olan) KOBİ'lerin müşterilerle uzun süreli ilişki kurma yüzdelerinin karekökünün evren ortalamasının -3.4124 ile 47.4124 arasında yer almasından, % 95 emin olduğu belirtilebilir.

Her gruptaki KOBİ'lerin, 'müşteriyi bilgilendirme', 'müşteri tatminine önem verme', 'müşterilerle uzun süreli ilişki kurma' yüzdelerinin kareköklerinin evren ortalamalarının bu aralıklarda yer aldığı asla bilinemez. Ancak, bunun böyle olduğundan % 95 seviyesinde emin olduğu söylenebilir. Ayrıca, Tablo 4.24'te gruplardaki minimum ve maksimum 'müşteriyi bilgilendirme', 'müşteri tatminine önem verme', 'müşterilerle uzun süreli ilişki kurma' yüzdelerinin karekökleri verilmiştir.

1., 2. ve 3. faktörlerde, bütün "evren ortalamalarının eşit olduğu" şeklindeki sıfır hipotezi red edildiğinden gruplar arasında istatistiksel olarak, anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

Hangi evren ortalamaları arasında önemli bir fark olduğu araştırılmıştır. Bunun için ikincil çoklu karşılaştırma analizi olarak “Tukey’s Honestly Significant Difference (HSD)” testi kullanılmıştır.(Tablo 4.25)

Tablo 4.25. Müşteri Odaklılık Faktörlerinde KOBİ’lerin Hukuki Yapılarına Göre Tukey HSD. Testi Sonucu

	(I) K07	(J) K07	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Güvenlik Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
F1 Müşteriyi Bilgilendirme	1	2	-1,4571***	,3545	,000	-2,2881	-,6262
		3	-1,0714	1,5979	,781	-4,8164	2,6736
	2	1	1,4571***	,3545	,000	,6262	2,2881
		3	,3857	1,5880	,968	-3,3362	4,1076
	3	1	1,0714	1,5979	,781	-2,6736	4,8164
		2	-,3857	1,5880	,968	-4,1076	3,3362
F2 Müşteri Tatminine Önem Verme	1	2	-,9111*	,3970	,056	-1,8415	1,929E-02
		3	-3,3016	1,7892	,155	-7,4948	,8917
	2	1	,9111*	,3970	,056	-1,9285E-02	1,8415
		3	-2,3905	1,7781	,371	-6,5578	1,7769
	3	1	3,3016	1,7892	,155	-,8917	7,4948
		2	2,3905	1,7781	,371	-1,7769	6,5578
F3 Müşterilerle Uzun Süreli İlişki Kurma	1	2	-1,1841*	,3505	,002	-2,0056	-,3627
		3	-,7460	1,5796	,884	-4,4483	2,9562
	2	1	1,1841*	,3505	,002	,3627	2,0056
		3	,4381	1,5699	,958	-3,2413	4,1175
	3	1	,7460	1,5796	,884	-2,9562	4,4483
		2	-,4381	1,5699	,958	-4,1175	3,2413
F4 Yararları Tanımlama	1	2	-,3556	,3027	,468	-1,0651	,3540
		3	-2,2937	1,3644	,212	-5,4915	,9042
	2	1	,3556	,3027	,468	-,3540	1,0651
		3	-1,9381	1,3560	,326	-5,1162	1,2400
	3	1	2,2937	1,3644	,212	-,9042	5,4915
		2	1,9381	1,3560	,326	-1,2400	5,1162
F5 Müşterilerle Olumlu İletişim Kurma	1	2	-,8698	,4178	,094	-1,8491	,1094
		3	,4921	1,8831	,963	-3,9215	4,9056
	2	1	,8698	,4178	,094	-,1094	1,8491
		3	1,3619	1,8715	,747	-3,0244	5,7482
	3	1	-,4921	1,8831	,963	-4,9056	3,9215
		2	-1,3619	1,8715	,747	-5,7482	3,0244

***P<0.001

**P<0.01

*P<0.05

Grup 1: Hukuki Yapısı Şahıs İşletmesi Olan KOBİ’ler

Grup 2: Hukuki Yapısı Adi Ortaklık Olan KOBİ’ler

Grup 3: Hukuki Yapısı Limited/Anonim Şirket Olan KOBİ’ler

Tablo 4.25’de, 3. gruptaki hukuki yapısı (limited ve anonim şirket) olan KOBİ’lerin, ‘müşteriyi bilgilendirme’, ‘müşteri tatminine önem verme’, ‘müşterilerle uzun süreli ilişki kurma’ açısından, 1. gruptaki şahıs işletmesi KOBİ’lerden önemli seviyede farklı olduğu görülmektedir.

“Hukuki yapılarına göre, KOBİ’lerin müşteri odaklılığı benimseme seviyeleri farklılık gösterir”, şeklindeki dördüncü hipotez, ilk üç faktör için doğrulanmıştır.

4.12.5. Pazarlama Ve Satış Faaliyetlerini Yöneten Kişilere Göre, KOBİ’lerin Müşteri Odaklılık Faktörlerine Katılma Seviyesi Farklılık Gösterir

Tablo 4.26’da görüldüğü gibi, araştırma kapsamına alınan KOBİ’lerin, müşteri odaklılık kriterlerine katılma ölçeğinin tüm faktörlerinden aldıkları puan ortalamaları $\pm$ standart sapmaları ile işletmede pazarlama ve satış faaliyetlerini yönetenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Tabloda görüldüğü gibi, 1. ve ikinci faktörde $P<0.05^*$ ve 3., 4. ve 5. faktörde ise $P<0.001^{**}$ olduğu için, KOBİ’lerin pazarlama ve satış faaliyetlerini yöneten kişiler açısından, ‘müşteriyi bilgilendirme’, ‘müşteri tatminine önem verme’, ‘müşterilerle uzun süreli ilişki kurma’, ‘yararları tanımlama’, ‘müşterilerle olumlu iletişim kurma’ faktörleri arasında anlamlı ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Buna göre, “pazarlama ve satış faaliyetini yöneten kişilere göre, KOBİ’lerin müşteri odaklı olma faktörlerinin yüzdelerinin kareköklerinin evren ortalamaları aynıdır” şeklindeki sıfır hipotezi red edilerek, tüm faktörler için, en az bir evren ortalamasının diğer evren ortalamalarından farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.26. KOBİ’lerde Pazarlama ve Satış Faaliyetini Yönetenler İle Müşteri Odaklılık Faktörleri Arasındaki İlişki

Faktörler	K09 *	Toplamın Karesi	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
F1 Müşteriyi Bilgilendirme	Gruplar Arasında	56,429	3	18,810	3,657	,014*
	Gruplar İçinde	853,782	166	5,143		
	Toplam	910,212	169			
F2 Müşteri Tatminine Önem Verme	Gruplar Arasında	51,288	3	17,096	2,749	,045*
	Gruplar İçinde	1032,412	166	6,219		
	Toplam	1083,700	169			
F3 Müşterilerle Uzun Süreli İlişki Kurma	Gruplar Arasında	58,301	3	19,434	4,009	,009**
	Gruplar İçinde	804,694	166	4,848		
	Toplam	862,994	169			
F4 Yararları Tanımlama	Gruplar Arasında	49,608	3	16,536	4,845	,003**
	Gruplar İçinde	566,516	166	3,413		
	Toplam	616,124	169			
F5 Müşterilerle Olumlu İletişim Kurma	Gruplar Arasında	77,957	3	25,986	3,915	,010**
	Gruplar İçinde	1101,949	166	6,638		
	Toplam	1179,906	169			

* Grupların Tanımlaması Tablo 4.27’de Verilmiştir.

***P<0.001

**P<0.01

*P<0.05

Tablo 4.27’de, % 95 güven aralığında, birinci gruptaki (pazarlama-satış faaliyetlerinin işletme sahibi tarafından yönetilen) KOBİ’lerin; ikinci gruptaki (pazarlama-satış faaliyetlerinin işletme yöneticisi tarafından yönetilen) KOBİ’lerin; üçüncü gruptaki (pazarlama-satış faaliyetlerinin pazarlama yöneticisi tarafından yönetilen) KOBİ’lerin;

dördüncü gruptaki (pazarlama-satış faaliyetlerinin işletme personelinden biri tarafından yönetilen) KOBİ'lerin 'müşteriyi bilgilendirme', 'müşterilerle uzun süreli ilişki kurma', 'yararları tanımlama', 'müşterilerle olumlu iletişim kurma' yüzdelerinin kareköklerinin evren ortalamaları görülmektedir.

1.faktörde, birinci gruptaki (pazarlama-satış faaliyeti işletme sahibi tarafından yönetilen) KOBİ'lerin müşteriyi bilgilendirme yüzdelerinin karekökünün evren ortalamasının (m) 21.4948 ile 22.3693 arasında yer almasından; ikinci gruptaki (pazarlama-satış faaliyeti işletme yöneticisi tarafından yönetilen) KOBİ'lerin müşteriyi bilgilendirme yüzdelerinin karekökünün evren ortalamasının 21.6009 ile 24.1491 arasında yer almasından; üçüncü gruptaki (pazarlama-satış faaliyeti pazarlama yöneticisi tarafından yönetilen) KOBİ'lerin müşteriyi bilgilendirme yüzdelerinin karekökünün evren ortalamasının 22.5730 ile 24.0060 arasında yer almasından, dördüncü gruptaki (pazarlama-satış faaliyetleri işletme personelinden biri tarafından yönetilen) KOBİ'lerin müşteriyi bilgilendirme yüzdelerinin karekökünün evren ortalamalarının 20.5771 ile 23.7305 arasında yer almasından % 95 emin olduğu belirtilebilir.

2.faktörde, birinci gruptaki (pazarlama-satış faaliyeti işletme sahibi tarafından yönetilen) KOBİ'lerin müşteri tatminine önem verme yüzdelerinin karekökünün evren ortalamasının (m) 21.5877 ile 22.6065 arasında yer almasından; ikinci gruptaki (pazarlama-satış faaliyeti işletme yöneticisi tarafından yönetilen) KOBİ'lerin müşteri tatminine verme yüzdelerinin karekökünün evren ortalamasının 21.0243 ile 23.1007 arasında yer almasından; üçüncü gruptaki (pazarlama-satış faaliyeti pazarlama yöneticisi tarafından yönetilen) KOBİ'lerin müşteri tatminine önem verme yüzdelerinin karekökünün evren ortalamasının 22.5435 ile 23.9828 arasında yer almasından, dördüncü gruptaki (pazarlama-satış faaliyetleri işletme personelinden biri tarafından yönetilen) KOBİ'lerin müşteri tatminine önem verme yüzdelerinin karekökünün evren ortalamalarının 19.5964 ile 23.1728 arasında yer almasından % 95 emin olduğu belirtilebilir.

Tablo 4.27. Müşteri Odaklılık Faktörlerinde Pazarlama ve Satış Faaliyetini Yönetenlere Göre Grupların Tanımlanması

	Grup	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Ortalamalar İçin Güven Aralığı		Minimum	Maksimum
						Alt Sınır	Üst Sınır		
F1 Müşteriyi Bilgilendirme	1	103	21,9320	2,2372	,2204	21,4948	22,3693	15,00	25,00
	2	16	22,8750	2,3910	,5977	21,6009	24,1491	17,00	25,00
	3	38	23,2895	2,1799	,3536	22,5730	24,0060	17,00	25,00
	4	13	22,1538	2,6092	,7236	20,5771	23,7305	18,00	25,00
	Toplam	170	22,3412	2,3207	,1780	21,9898	22,6926	15,00	25,00
F2 Müşteri Tatminine Önem Verme	1	103	22,0971	2,6066	,2568	21,5877	22,6065	9,00	25,00
	2	16	22,0625	1,9483	,4871	21,0243	23,1007	19,00	25,00
	3	38	23,2632	2,1895	,3552	22,5435	23,9828	18,00	25,00
	4	13	21,3846	2,9591	,8207	19,5964	23,1728	16,00	25,00
	Toplam	170	22,3000	2,5323	,1942	21,9166	22,6834	9,00	25,00
F3 Müşterilerle Uzun Süreli İlişki Kurma	1	103	21,7087	2,1722	,2140	21,2842	22,1333	11,00	25,00
	2	16	21,6875	2,0887	,5222	20,5745	22,8005	17,00	24,00
	3	38	23,0789	2,0186	,3275	22,4155	23,7424	18,00	25,00
	4	13	21,4615	2,9893	,8291	19,6551	23,2680	16,00	25,00
	Toplam	170	21,9941	2,2598	,1733	21,6520	22,3363	11,00	25,00
F4 Yararları Tanımlama	1	103	17,1165	1,9061	,1878	16,7440	17,4890	12,00	20,00
	2	16	17,3750	1,7842	,4460	16,4243	18,3257	15,00	20,00
	3	38	18,4474	1,7195	,2789	17,8822	19,0125	15,00	20,00
	4	13	17,3077	1,7974	,4985	16,2215	18,3939	15,00	20,00
	Toplam	170	17,4529	1,9094	,1464	17,1638	17,7420	12,00	20,00
F5 Müşterilerle Olumlu İletişim Kurma	1	103	25,7184	2,6731	,2634	25,1960	26,2409	16,00	30,00
	2	16	25,6875	2,3301	,5825	24,4459	26,9291	22,00	30,00
	3	38	27,2632	2,3213	,3766	26,5002	28,0261	21,00	30,00
	4	13	25,2308	2,7735	,7692	23,5548	26,9068	21,00	30,00
	Toplam	170	26,0235	2,6423	,2027	25,6235	26,4236	16,00	30,00

Grup 1: Pazarlama-Satış Faaliyeti İşletme Sahibi Tarafından Yönetilen KOBİ'ler
 Grup 2: Pazarlama-Satış Faaliyeti İşletme Yöneticisi Tarafından Yönetilenler
 Grup 3: Pazarlama-Satış Faaliyetleri Pazarlama Yöneticisi Tarafından Yönetilenler
 Grup 4: Pazarlama-Satış Faaliyetleri İşletme Personelinden Biri Tarafından Yönetilen KOBİ'ler

3.faktörde, birinci gruptaki (pazarlama-satış faaliyeti işletme sahibi tarafından yönetilen) KOBİ'lerin müşterilerle uzun süreli ilişki kurma yüzdelerinin karekökünün evren ortalamasının (m) 21.2842 ile 22.1333 arasında yer almasından; ikinci gruptaki (pazarlama-satış faaliyeti işletme yöneticisi tarafından yönetilen) KOBİ'lerin müşterilerle uzun süreli ilişki kurma yüzdelerinin karekökünün evren ortalamasının 20.5745 ile 22.8005 arasında yer almasından; üçüncü gruptaki (pazarlama-satış faaliyeti pazarlama yöneticisi tarafından

yönetilen) KOBİ'lerin müşterilerle uzun süreli ilişki kurma yüzdelerinin karekökünün evren ortalamasının 22.4155 ile 23.7424 arasında yer almasından, dördüncü gruptaki (pazarlama-satış faaliyetleri işletme personelinden biri tarafından yönetilen) KOBİ'lerin müşterilerle uzun süreli ilişki kurma yüzdelerinin karekökünün evren ortalamalarının 19.6551 ile 23.2680 arasında yer almasından % 95 emin olduğu belirtilebilir.

4.faktörde, birinci gruptaki (pazarlama-satış faaliyeti işletme sahibi tarafından yönetilen) KOBİ'lerin müşteriye yararları tanımlama yüzdelerinin karekökünün evren ortalamasının (m) 16.7440 ile 17.4890 arasında yer almasından; ikinci gruptaki (pazarlama-satış faaliyeti işletme yöneticisi tarafından yönetilen) KOBİ'lerin müşteriye yararları tanımlama yüzdelerinin karekökünün evren ortalamasının 16.4243 ile 18.3257 arasında yer almasından; üçüncü gruptaki (pazarlama-satış faaliyeti pazarlama yöneticisi tarafından yönetilen) KOBİ'lerin müşteriye yararları tanımlama yüzdelerinin karekökünün evren ortalamasının 17.8822 ile 19.0125 arasında yer almasından, dördüncü gruptaki (pazarlama-satış faaliyetleri işletme personelinden biri tarafından yönetilen) KOBİ'lerin müşteriye yararları tanımlama yüzdelerinin karekökünün evren ortalamalarının 16.2215 ile 18.3939 arasında yer almasından % 95 emin olduğu belirtilebilir.

5.faktörde, birinci gruptaki (pazarlama-satış faaliyeti işletme sahibi tarafından yönetilen) KOBİ'lerin müşterilerle olumlu iletişim kurma yüzdelerinin karekökünün evren ortalamasının (m) 25.1960 ile 26.2409 arasında yer almasından; ikinci gruptaki (pazarlama-satış faaliyeti işletme yöneticisi tarafından yönetilen) KOBİ'lerin müşterilerle olumlu iletişim kurma yüzdelerinin karekökünün evren ortalamasının 24.4459 ile 26.9291 arasında yer almasından; üçüncü gruptaki (pazarlama-satış faaliyeti pazarlama yöneticisi tarafından yönetilen) KOBİ'lerin müşterilerle olumlu iletişim kurma yüzdelerinin karekökünün evren ortalamasının 26.5002 ile 28.0261 arasında yer almasından, dördüncü gruptaki (pazarlama-satış faaliyetleri işletme personelinden biri tarafından yönetilen) KOBİ'lerin müşterilerle olumlu iletişim kurma yüzdelerinin

karekökünün evren ortalamalarının 23.5548 ile 26.9068 arasında yer almasından % 95 emin olduğu belirtilebilir.

Her gruptaki KOBİ'lerin 'müşteriyi bilgilendirme', 'müşteri tatminine önem verme', 'müşterilerle uzun süreli ilişki kurma', 'müşteriye yararları tanımlama', 'müşterilerle olumlu iletişim kurma' yüzdelerinin kareköklerinin evren ortalama seviyelerinin bu aralıklarda yer aldığı asla bilinemez. Ancak, bunun böyle olduğundan % 95 seviyesinde emin olduğu belirtilebilir. Ayrıca, tabloda gruptaki minimum ve maksimum 'müşteriyi bilgilendirme', 'müşteri tatminine önem verme', 'müşterilerle uzun süreli ilişki kurma', 'yararları tanımlama', 'müşterilerle olumlu iletişim kurma' yüzdelerinin karekökleri verilmiştir. (Tablo 4.27)

1., 3., 4. ve 5. faktörler için, bütün "evren ortalamalarının eşit olduğu" şeklindeki sıfır hipotezi red edildiğinden gruplar arasında istatistiksel olarak, anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bu aşamada, hangi evren ortalamaları arasında önemli bir fark olduğu tespit edilmesi gereklidir.

Hangi evren ortalamaları arasında önemli bir fark olduğunu tespit için ikincil çoklu karşılaştırma analizi olarak "Tukey's Honestly Significant Difference (HSD)" testi kullanılmıştır.(Tablo 4.28)

Tablo 4.28'de 1., 3., 4. ve 5. faktör seviyelerinin, üçüncü grup olan pazarlama ve satış faaliyetleri bir pazarlama yöneticisi tarafından yönetilen KOBİ'lerin; 1. grup olan pazarlama ve satış faaliyetleri (pazarlama yöneticisi tarafından değil) işletme sahibi tarafından yönetilen KOBİ'lerden önemli seviyede farklı olduğu görülmektedir.

"Pazarlama ve satış faaliyetlerini yöneten kişilere göre, KOBİ'lerin müşteri odaklılığı benimsemeleri farklılık gösterir" şeklindeki hipotez, 1., 3., 4. ve 5. faktörler olan, 'müşteriyi bilgilendirme', 'müşterilerle uzun süreli ilişki kurma', 'yararları tanımlama', 'müşterilerle olumlu iletişim kurma' için doğrulanmıştır.

Tablo 4.28. Müşteri Odaklılık Faktörlerinde Pazarlama ve Satış Faaliyetini Yönetenlere Göre Tukey HSD. Testi Sonucu

	(I) K09	(J) K09	Ortalama Farkı (I-J)	Std.Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
F1 Müşteriyi Bilgilendirme	1	2	-,9430	,6094	,409	-2,5086	,6227
		3	-1,3574*	,4304	,009	-2,4633	-,2516
		4	-,2218	,6675	,987	-1,9367	1,4931
	2	1	,9430	,6094	,409	-,6227	2,5086
		3	-,4145	,6759	,928	-2,1508	1,3219
		4	,7212	,8468	,830	-1,4543	2,8966
	3	1	1,3574*	,4304	,009	,2516	2,4633
		2	,4145	,6759	,928	-1,3219	2,1508
		4	1,1356	,7287	,403	-,7364	3,0076
	4	1	,2218	,6675	,987	-1,4931	1,9367
		2	-,7212	,8468	,830	-2,8966	1,4543
		3	-1,1356	,7287	,403	-3,0076	,7364
F2 Müşteri Tatminine Önem Verme	1	2	3,459E-02	,6701	1,000	-1,6870	1,7562
		3	-1,1661	,4733	,066	-2,3821	4,995E-02
		4	,7125	,7340	,766	-1,1733	2,5982
	2	1	-3,4587E-02	,6701	1,000	-1,7562	1,6870
		3	-1,2007	,7432	,370	-3,1100	,7087
		4	,6779	,9312	,886	-1,7144	3,0702
	3	1	1,1661	,4733	,066	-4,9951E-02	2,3821
		2	1,2007	,7432	,370	-,7087	3,1100
		4	1,8785	,8013	,088	-,1800	3,9371
	4	1	-,7125	,7340	,766	-2,5982	1,1733
		2	-,6779	,9312	,886	-3,0702	1,7144
		3	-1,8785	,8013	,088	-3,9371	,1800
F3 Müşterilerle Uzun Süreli İlişki Kurma	1	2	2,124E-02	,5916	1,000	-1,4987	1,5412
		3	-1,3702*	,4179	,006	-2,4438	-,2966
		4	,2472	,6480	,981	-1,4176	1,9120
	2	1	-2,1238E-02	,5916	1,000	-1,5412	1,4987
		3	-1,3914	,6562	,146	-3,0771	,2942
		4	,2260	,8221	,993	-1,8861	2,3380
	3	1	1,3702*	,4179	,006	,2966	2,4438
		2	1,3914	,6562	,146	-,2942	3,0771
		4	1,6174	,7074	,101	-,2000	3,4348
	4	1	-,2472	,6480	,981	-1,9120	1,4176
		2	-,2260	,8221	,993	-2,3380	1,8861
		3	-1,6174	,7074	,101	-3,4348	,2000

***P<0.001

**P<0.01

*P<0.05

Grup 1:Pazarlama-satış Faaliyeti İşletme Sahibi Tarafından Yönetilen KOBİ'ler

Grup 2:Pazarlama-satış Faaliyeti İşletme Yöneticisi Tarafından Yönetilen KOBİ'ler

Grup 3:Pazarlama-satış Faaliyetleri Pazarlama Yöneticisi Tarafından Yönetilen KOBİ'ler

Grup 4:Pazarlama-satış Faaliyetleri İşletme Personelinden Biri Tarafından Yönetilen KOBİ'ler

Tablo 4.28. Müşteri Odaklılık Faktörlerinde Pazarlama ve Satış Faaliyetini Yönetenlere Göre Tukey HSD. Testi Sonucu (Tablonun Devamı)

	(I) K09	(J) K09	Ortalama Farkı (I-J)	Std.Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
F4 Yararları Tanımlama	1	2	-,2585	,4964	,954	-1,5338	1,0168
		3	-1,3309**	,3506	,001	-2,2316	-,4301
		4	-,1912	,5437	,985	-1,5881	1,2057
	2	1	,2585	,4964	,954	-1,0168	1,5338
		3	-1,0724	,5506	,208	-2,4868	,3420
		4	6,731E-02	,6898	1,000	-1,7048	1,8394
	3	1	1,3309**	,3506	,001	,4301	2,2316
		2	1,0724	,5506	,208	-,3420	2,4868
		4	1,1397	,5936	,220	-,3852	2,6646
	4	1	,1912	,5437	,985	-1,2057	1,5881
		2	-6,7308E-02	,6898	1,000	-1,8394	1,7048
		3	-1,1397	,5936	,220	-2,6646	,3852
F5 Müşterilerle Olumlu İletişim Kurma	1	2	3,095E-02	,6923	1,000	-1,7477	1,8096
		3	-1,5447*	,4890	,009	-2,8010	-,2884
		4	,4877	,7583	,918	-1,4605	2,4359
	2	1	-3,0947E-02	,6923	1,000	-1,8096	1,7477
		3	-1,5757	,7678	,169	-3,5483	,3970
		4	,4567	,9620	,965	-2,0148	2,9282
	3	1	1,5447*	,4890	,009	,2884	2,8010
		2	1,5757	,7678	,169	-,3970	3,5483
		4	2,0324	,8278	,067	-9,4369E-02	4,1591
	4	1	-,4877	,7583	,918	-2,4359	1,4605
		2	-,4567	,9620	,965	-2,9282	2,0148
		3	-2,0324	,8278	,067	-4,1591	9,437E-02

***P<0.001

**P<0.01

*P<0.05

Grup 1:Pazarlama-satış Faaliyeti İşletme Sahibi Tarafından Yönetilen KOBİ'ler
 Grup 2:Pazarlama-satış Faaliyeti İşletme Yöneticisi Tarafından Yönetilen KOBİ'ler
 Grup 3:Pazarlama-satış Faaliyetleri Pazarlama Yöneticisi Tarafından Yönetilen KOBİ'ler
 Grup 4:Pazarlama-satış Faaliyetleri İşletme Personelinden Biri Tarafından Yönetilen KOBİ'ler

Tablo 4.29'da faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörlerle, oluşturulan hipotezlerin testinin sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 4.29. Hipotezlerle Müşteri Odaklılık Faktörleri Arasındaki İlişki

	HİPOTEZLER / FAKTÖRLER	F1 Müşteriyi Bilgilendirme	F2 Müşteri Tatminine Önem Verme	F3 Müşterilerle Uzun Süreli İlişki Kurma	F4 Yararları Tanımlama	F5 Müşterilerle Olumlu İletişim Kurma
H ₁	İş Sahiplerinin Çalışıp Çalışmamasına Göre, KOBİ'lerin Müşteri Odaklılığı Benimsemeleri Farklılık Gösterir		0.008**	0.074*		
H ₂	KOBİ'lerde Fıilen Çalışan İş Sahiplerinin Sayısına Göre, KOBİ'lerin Müşteri Odaklılığı Benimsemeleri Farklılık Gösterir	0.026*	0.005**	0.000***	0.046*	0.008**
H ₃	Pazarlama Faaliyetleri İçin, Pazarlama Elemanı İstihdam Edilip Edilmemesine Göre, KOBİ'lerin Müşteri Odaklılığı Benimsemeleri Farklılık Gösterir	0.04*	0.009**			
H ₄	Hukuki Yapılarına Göre KOBİ'lerin Müşteri Odaklılığı Benimsemeleri Farklıdır	0.000***	0.024*	0.004**		
H ₅	Pazarlama ve Satış Faaliyetlerini Yöneten Kişilere Göre, KOBİ'lerin Müşteri Odaklılığı Benimsemeleri Farklıdır	0.014*		0.009**	0.003**	0.01**

***P<0.001

**P<0.01

*P<0.05

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

KOBİ'lerin müşteri odaklılık kriterlerini benimsemelerini tespit amacıyla yaptığımız araştırma neticesinde, müşteri yönlü olmanın muhtelif boyutları olduğu gözlemlenmiştir.

1. Araştırma kapsamına alınan KOBİ'lerin, **müşteriyi bilgilendirme** boyutunu oluşturan; müşterilere mal ve hizmetle ilgili bilgi verme, mal ve hizmetin neler kazandıracağını anlatma, mamulle ilgili daha fazla fayda ortaya koyma, müşterinin daha iyi karar vermesini sağlamaya çalışma ve müşterinin gözünde iyi bir intiba bırakma kriterlerine genel olarak katıldıkları gözlemlenmiştir.

2. **Müşteri tatminine önem verme** boyutunu oluşturan, müşterilerle ilişkileri satış sonrası da devam ettirme ve verimli bir ilişki kurma ve müşterilerden edinilen bilgileri değerlendirerek, müşteri için en yüksek değeri sağlamaya çalışma kriterlerine KOBİ'lerin, genel olarak katıldıkları görülmüştür.

3. KOBİ'lerin, **müşterilerle uzun süreli ilişki kurma** boyutunu oluşturan, müşterilerin arzu, ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan mal ve hizmeti sunarak müşteri memnuniyetini ve tatminini sağlama kriterlerine katıldıkları gözlemlenmiştir.

4. KOBİ'lerin, **yararları tanımlama** boyutunu oluşturan, satıştan önce müşteriyi dinleme, müşterilerin şikayetlerini çözmeye çalışma, müşterilerin sorularını doğru yanıtlama, müşterinin hedeflerine ulaşmasına gayret etme, müşterinin ihtiyacı olmayan mal veya hizmeti alması için baskı yapmama, müşterinin zayıflıklarını satışta baskı aracı olarak kullanmama kriterlerine genel olarak katıldıkları gözlemlenmiştir.

5. **Müşterilerle olumlu iletişim kurma** boyutunu oluşturan, kalite anlayışını müşterilere aktarma, mal ve hizmeti her yönüyle tanımlama, müşteriyle aynı

duyguları paylaşma, sattığı mal ve hizmetler içerisinde müşteriye faydalı olacak mal ve hizmeti bulmaya çalışma kriterlerine KOBİ'lerin katıldıkları gözlemlenmiştir.

Müşteri odaklılık kriterlerini kabul etmenin KOBİ'lerin özelliklerinden kaynaklanan yönlerinin de bulunduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, KOBİ'lerin profil özellikleri ve bunlarla ilişkili olarak oluşturulan hipotezlerle bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Böylece, KOBİ'lerin müşteri yönlü bakışını etkileyen faktörler sahaya inilerek test edilmeye çalışılmıştır. Veriler, hipotezlerde belirtilen ilişkileri büyük bir oranda desteklemiştir.

Yapılan araştırmada, belirlenen beş hipotez test edilmiştir. Neticede; KOBİ'lerde iş sahiplerinin fiilen çalışıp çalışmaması, fiilen çalışan iş sahiplerinin sayısı, pazarlama elemanı istihdam edilip edilmemesi, KOBİ'lerin hukuki yapıları, pazarlama faaliyetini yöneten kişiler gibi profil özelliklerinin; KOBİ'lerin müşteri odaklılık kriterlerini benimsemelerini etkilediği gözlemlenmiştir.

“İş sahiplerinin fiilen çalışıp çalışmamasına göre, KOBİ'lerin müşteri odaklılığı benimsemeleri farklılık gösterir” şeklindeki 1. hipotez, 2. faktör olan ‘müşteri tatminine önem verme’ ve 3. faktör olan ‘müşterilerle uzun süreli ilişki kurma’ için doğrulanmıştır.

“KOBİ'lerde fiilen çalışan iş sahiplerinin sayısına göre, KOBİ'lerin müşteri odaklılığı benimsemeleri farklılık gösterir” şeklindeki 2. hipotez, tüm faktörler için doğrulanmıştır.

“Pazarlama faaliyetleri için, pazarlama (satış elemanı) istihdam edilip edilmemesine göre, KOBİ'lerin, müşteri odaklılığı benimsemeleri farklılık gösterir” şeklindeki 3. hipotez, 1. faktör olan ‘müşteriyi bilgilendirme ve 2. faktör olan ‘müşteri tatminine önem verme’ faktörleri için doğrulanmıştır.

“Hukuki yapılarına göre, KOBİ’lerin müşteri odaklılığı benimseme seviyeleri farklılık gösterir” şeklindeki 4. hipotez, ilk üç faktör olan, ‘müşteriyi bilgilendirme’, ‘müşteri tatminine önem verme’, ‘müşterilerle uzun süreli ilişki kurma’ faktörleri için doğrulanmıştır.

“Pazarlama ve satış faaliyetlerini yöneten kişilere göre, KOBİ’lerin müşteri odaklılığı benimseme seviyeleri farklılık gösterir” şeklindeki 5. hipotez, 1., 3., 4. ve 5. faktörler için doğrulanmıştır. Buna göre;

1. İş sahiplerinin fiilen çalıştığı KOBİ’lerin, iş sahiplerinin fiilen işin başında olmadığı KOBİ’lere göre, daha fazla ‘müşteri tatminine önem verdikleri’, ‘müşterilerle uzun süreli ilişki kurdukları’ gözlemlenmiştir.

İş sahibinin fiilen çalışması, işine önem vermesi, müşterilerle ilgilenmesi dolayısıyla, iş sahibinin fiilen işin başında bulunduğu KOBİ’lerin, müşteri odaklılığı benimseme seviyesi, iş sahibinin fiilen çalışmadığı KOBİ’lerden yüksektir.

2. Fiilen çalışan iş sahibi veya ortak sayısının artması, ortakların çalışma saat sürelerinin artmasını sağlamakta, böylece KOBİ’lerin, müşterilere daha fazla vakit ayırarak, müşterilerle daha iyi ve yakından ilgilenmelerine imkan vermektedir. Böylece, KOBİ’ler, daha yüksek seviyede “müşteriyi bilgilendirme”, “müşterilerle uzun süreli ilişki kurma”, “yararları tanımlama”, “müşterilerle olumlu iletişim kurma”yı gerçekleştirebilmektedirler.

KOBİ’de sadece bir iş sahibinin çalışmasına göre, iki veya daha fazla iş sahibinin fiilen çalışması neticesinde; çalışan iş sahipleri sayısının artışı ile doğru orantılı olarak, ortakların fiili çalışma süresi de arttığından dolayı müşteri odaklılığı benimseme seviyesi artmaktadır.

Ayrıca, iki veya daha fazla ortağın fiilen çalıştığı KOBİ'lerde, bir ortak amaç için birlikte çalışan kişilerin; ekip çalışması içerisinde bilgileri paylaşmaları, birbirlerini desteklemeleri, birbirlerinin fikirlerine saygılı olmaları, birbirlerine yardımcı olmaları, iş birliği içinde çalışmaları, işletme ile ilgili kararların konuşularak ve tartışılarak daha dengeli alınmasını sağlamaktadır. Bu nedenle, bir iş sahibinin çalıştığı KOBİ'lere göre, iki veya daha fazla ortağın fiilen çalıştığı KOBİ'lerin müşteri odaklılığı benimseme seviyeleri de yüksek olmaktadır.

3. Bünyelerinde pazarlama elemanı istihdam eden KOBİ'lerin, pazarlama elemanı istihdam etmeyen KOBİ'lerden daha fazla “müşteriyi bilgilendirmeye” ve “müşteri tatminine önem verdikleri” gözlemlenmiştir.

Müşteriye ve müşteri tatminine önem verilmesinin bir göstergesi pazarlama elemanı istihdamıdır. Pazarlama elemanı istihdam eden işletmeler, müşteri ile direkt iletişim sağlayarak, müşteri ihtiyaçlarına uygun mal veya hizmeti sunarak müşteriyi ikna etmeye çalışmakta, pazarlama faaliyetlerine yön verirken, direkt olarak elde ettikleri müşteri bilgilerini de değerlendirerek faaliyetlerine yön verebilmektedirler.

4. Hukuki yapısı limited veya anonim şirket olan KOBİ'lerin, ‘müşteriyi bilgilendirme’, ‘müşteri tatminine önem verme’, ‘müşterilerle uzun süreli ilişki kurma’ açısından, şahıs işletmesi KOBİ'lerden önemli seviyede farklı olduğu gözlemlenmiştir.

Hukuki yapı olarak şirket statüsündeki KOBİ'ler, küçük bir düzeyde de olsa, belli bir organizasyona sahip olduklarından, kararların tek bir kişi tarafından değil, işletmenin hissedarları tarafından birlikte alınması nedeniyle, müşteri odaklılığı benimsemeleri daha olumludur.

Ayrıca, limited veya anonim şirket yapısındaki KOBİ'ler örgüt iklimi dolayısıyla, yeni uygulamalara şahıs işletmesi olan KOBİ'lerden daha çok açık olmaktadır. Şirketleşme dolayısıyla, organizasyon geliştikçe modern yönetim tekniklerini

kullanma olanağı sağlandıkça müşteri odaklılığı benimseme seviyesi de artmaktadır.

5. KOBİ'lerin en önemli eksikliklerinden biri günümüz pazarlama anlayışını tam olarak kavramamış olmaları yani pazarlama ve satış kavramlarını karıştırmalarıdır. Araştırmada da görüldüğü gibi pazarlama bölümü için, ayrı bir yöneticiye görev verilen KOBİ'lerin sayısı azdır.

Uzmanlaşmaya dayalı yönetimde işlevler iş bölümüne dayalı anlayış içinde gerçekleştirilir. Bu sayede, faaliyetlerde daha yüksek verimlilik ve etkinlik sağlama imkanı vardır.

Pazarlama faaliyetlerinin bir pazarlama yöneticisi tarafından yönetildiği işletmelerde pazarlama, üretilecek ürünün seçimine, planlanmasına, tasarımına, üretim kalitesine, özelliklerine, üretime yön veren, satış ve satış sonrası bir çok fonksiyonu kapsayan bir faaliyet olarak görüldüğünden dolayı; pazarlama ve satış faaliyetlerinin bir pazarlama yöneticisi tarafından yönetildiği KOBİ'lerin, “müşteriyi bilgilendirme”, “müşterilerle uzun süreli ilişki kurma”, “yararları tanımlama”, “müşterilerle olumlu iletişim kurma” seviyeleri, pazarlama ve satış faaliyetleri işletme sahibi tarafından yönetilen KOBİ'lerden yüksektir.

Günümüzde müşteri arzu ve ihtiyaçlarını tespit ederek, işletme faaliyetlerine buna göre yön verilmesi gerektiğini kavrayarak pazarlama ve satış faaliyetlerini bir pazarlama yöneticisinin yönettiği KOBİ'ler uzun vadede de başarılı olabilecektir.

Araştırma kapsamına alınan KOBİ'lerin genel olarak, müşteri odaklılık düşüncesine katılma puanları ile beraber, değerlendirme ölçeğinin değişik faktörlerinden aldıkları müşteri odaklı olma düşüncesine katılma puanları da ayrı hesaplanmıştır.

KOBİ'lerin "müşteriyi bilgilendirme", "müşteri tatminine önem verme", "müşterilerle uzun süreli ilişki kurma", "yararları tanımlama", "müşterilerle olumlu iletişim kurma" faktörlerinden maksimum puana yakın puanlar aldıkları görülmüştür. Bu durum KOBİ'lerin müşteri odaklı hareket etme kriterlerine genel olarak katıldıkları şeklinde yorumlanabilir.

Müşteri odaklılık kriterlerine katılma ölçeğinden alınabilecek maksimum puan 125 olup, araştırma kapsamına alınan KOBİ'lerin, aldıkları toplam ortalama puan 110.12 ± 16.11 (% 88) olarak tespit edilmiştir.

KOBİ yetkililerinin müşteri odaklılığa ve müşteri yönlü olmaya bakış açılarının olumlu olması ve genel olarak müşteri odaklılık kriterlerine katılmaları sonuç olarak çok önemlidir. Bu sonuç, yurdumuz ekonomisi içerisinde çok önemli bir yer işgal eden ve istihdamın önemli ölçüde gerçekleştirildiği KOBİ'lerin günümüzde pazarlamanın ulaştığı müşteri odaklılık anlayışını, uygulama alanında da benimsemeye açık olduklarını ve gelecekte tam anlamıyla benimseyebileceklerinin sinyallerini vermektedir.

Ancak, ülke ekonomimiz açısından son derece önemli olan KOBİ'lerin sorunlarının ve özellikle pazarlama konusundaki eksikliklerinin ve problemlerinin çözümünde ve gerekli desteğin verilmesi noktasında; KOBİ'lerle ilgili tüm kurum ve kuruluşlarca, ülkenin genel yapısına uygun ortak bir KOBİ tanımı ortaya konulmalı ve buna göre çözümler geliştirilmelidir. Yurdumuzda bulunan çeşitli Ticaret ve Sanayi Odalarının yaptıkları KOBİ tanımları birbirinden farklılık göstermektedir. KOSGEB'in, TOSYÖV'ün, DPT'nin, DİE'nin, Halk Bankası'nın, Vakıfbank'ın, SYKB vb. kuruluşların tanımları birbirinden farklılık arz etmektedir. Kimi kuruluşlar 1-9 arası personel çalıştıran işletmeleri KOBİ sınıflandırmasına dahil etmemekte; kimi kuruluşlar 99 personelden fazla, kimi kuruluşlar 150'den fazla, kimi kuruluşlar 199'dan fazla, kim kuruluşlar da 299 personelden fazlasını istihdam eden işletmeleri KOBİ kabul etmemektedir. Dolayısıyla KOBİ'lerle ilgili olarak yapılan değerlendirme ve çalışmalarda farklı sonuçlar ortaya çıkmakta, KOBİ'ler bu açıdan ilgili tüm kuruluşlardan yeterince faydalanamamaktadır.

KOBİ'lerin pazarlama ile ilgili eksikliklerinin giderilmesi ve problemlerinin çözümü için, başta KOSGEB, TOSYÖV, Ticaret Odaları, Sanayi Odaları, KOBİ'lere kredi sağlayan Halk Bankası, Eximbank, SYKB vb. kuruluşlar tarafından kapsamlı ve koordineli olarak; pazarlama konusunda bilgi, danışmanlık, eğitim hizmetleri verilmesi, KOBİ'ler ile mevcut ve potansiyel müşterileri biraraya getirebilecek bölgesel fuarlar düzenlenmesi, üniversitelerin KOBİ'lerle irtibatlı olması, KOBİ'lerin gelmesi beklenmeden KOBİ'lere gidilmesi, yakından ilgilenilmesi ve istekli olan KOBİ'lere gerekli eğitimlerin verilerek üretimde müşteri arzu ve ihtiyaçlarına göre mal ve hizmet üretimi ve kaliteli üretimin gerçekleştirilmesinin sağlanması ile KOBİ'lerin ekonomide çıkardıkları değerlerin daha da arttırılması ve dolayısıyla toplumun gelirinin arttırılması sağlanmalıdır.

Özellikle üretimde, büyük işletmelerin tamamlayıcısı olan KOBİ'lerin pazar araştırmaları yapmaları, optimum pazarlama bileşenleri karmasını gerçekleştirmeleri ve değişken pazar koşullarına adapte olabilmeleri amacıyla, yukarıda bahsedilen kurum ve kuruluşlarca danışmanlık, proje geliştirme, eğitim hizmetleri ile beraber bunları uygulamak için uygun krediler de sağlanmalıdır.

KOBİ'lerde kalite bilinci arttırılmalı, kaliteli bir mal ve hizmetin müşteri beklentilerini karşılama ile özdeş olduğu bilinci yerleştirilmelidir. Bunun için, işyeri eğitimi, konusunda uzman eleman desteği ve üniversitelerle işbirliği sağlanmalıdır. Üniversiteler öncelikli olarak kendi bölgelerinde bulunan KOBİ'lerle ilişki içerisinde olmalı ve ekonomiyi güncel olarak takip ederek, bölge ve konuyla ilgili araştırmalara öncelik vermeli, KOBİ'leri bilgilendirmeli, öneriler sunmalı ve buna istinaden hizmet talep eden KOBİ'lere gerekli hizmeti uygun şartlarla vermelidirler. Böylece, müşteri odaklılığın başta pazarlama olmak üzere işletmenin bütününde uygulanması neticesinde, tüketicilerin beklentilerinin yerine getirilmesi ve kalite güvenliğinin sağlanması gerçekleştirilebileceğinden; KOBİ'lerin rekabet gücü gelişecek, aynı zamanda müşteri odaklılık, tüketicinin korunması noktasından, sosyal politikanın güncel problemlerinin çözümünde de bir araç olarak kullanılabilecektir.

KOBİ'ler, müşteri odağı geliştirerek: üretim, finansman, idari, pazarlama ve satış görevlerini yerine getiren bütün personelinin müşteri ile gerçekten ilgili olmasını sağlamalı ve işletmede alınacak bütün kararları müşteri hizmetlerini ve dolayısıyla müşteri ilişkilerini geliştirme prensibi ile almalıdır. Müşteri odağı geliştirme ve yeni ürünler ortaya çıkarma bu anlayışla mümkündür. Kişisel satış başta olmak üzere, pazarlama faaliyetlerinde ve işletmenin üretimden finansmana tüm alanlarında müşteri odaklılığın bütünüyle uygulanarak, etkili ve verimli bir üretimin gerçekleştirilmesi; işletmenin başarısı kadar o sektörün ve neticede ülkenin kalkınması için önemlidir.

Araştırma kapsamına alınan KOBİ'lerin profil özellikleri içerisinde, oluşturulan hipotezlerle bağlantılı olan özelliklerle ilgili olarak, elde edilen veriler ve öneriler şunlardır:

Araştırma kapsamına alınan Gebze İlçesi'ndeki küçük ve orta boy işletmelerde çalışan 2345 kişinin sadece 207' sinin yani % 8.83' ünün pazarlama ve satış faaliyetlerinin yerine getirilmesinde istihdam edildiği; 170 KOBİ'nin 65'inde pazarlama elemanının bulunmadığı, 63 KOBİ'de ise sadece bir elemanın bu işte istihdam edildiği görülmektedir.

Özellikle günümüzde modern anlamda pazarlama faaliyeti tüketici eksenli yapıldığından; satış elemanları satış sırasında müşterilerle direkt olarak karşı karşıya gelen personel olduklarından dolayı, kişisel satış pazarlama örgütünün temelini oluşturmaktadır. Kişisel satışın mevcudiyeti, iyi örgütlenmesi ve yönetimi, başarısı; pazarlama programının ve pazarlama örgütünün, dolayısıyla işletmenin başarısı demektir.

KOBİ'ler, ziyaret sıklık durumu, ziyaret edilecek müşterilerin sayısı, ziyaret için gereken süre, ziyareti yapmak için gerekli seyahat zamanı gibi faktörleri gözönüne alarak, satış elemanı istihdam etmelidirler. KOBİ'nin amaçlarına ve imkanlarına göre satış elemanlarının yeterli miktarda olması sağlanmalıdır. Eleman alınırken, pazarlama ve satış elemanlarının nitelikleri üzerinde hassasiyetle durulmalı, en iyi

niteliklere sahip elemanlar tercih edilmeli, özetle sunum yeteneği olan, diksiyonu düzgün, aktif çalışabilecek, belli bir eğitim düzeyine sahip elemanlar seçilmelidir.

Yapılacak satış eğitimi çalışmaları ile KOBİ'ler, elemanlarının yeteneklerini arttıracak, olumlu yönde motive edecek, başarılı olmalarını sağlayacak, gelişmelerine yardımcı olacak; baskıcı, aşırı satışa karşı müşterileri koruyabilecek ve satış elemanlarının müşteri odaklı bakış açısını kazanmalarını sağlayabileceklerdir. Bu nedenle KOBİ'ler, başta pazarlama elemanları olmak üzere tüm çalışanlarına sadece para ve bir maliyet unsuru olarak değil, deneyim ve en önemlisi insan olarak değer vermeli; müşteri arzu ve ihtiyaçlarını gözönüne alarak mamul üretmek ve satmak yanında, müşterilerle en sık görüşen ve ilişki içerisinde olan satış elemanları başta olmak üzere tüm personeli, müşteri yönlü hareket etmesi konusunda eğitmek, yönlendirmek ve teşvik etmekle sorumlu olmalıdırlar.

Araştırmada, KOBİ'lerde pazarlama faaliyetini yönlendirenlerin, KOBİ'lerin % 60.6'sında işletme sahibi, % 9.4'ünde işletme yöneticisi, % 7.7'inde işletme personelinden herhangi biri olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, KOBİ'lerin yaklaşık % 80'inde işletmede işi pazarlama ve satış faaliyetlerini yürütmek, yönlendirmek olan bir pazarlama yöneticisi bulunmadığı görülmektedir.

Özellikle rekabetin yoğunlaştığı ve pazarların entegre olduğu, iletişimin yaygınlaştığı günümüzde, rakiplerin ürettikleri ve satışa arz ettikleri mal ve hizmetler, fiyatlar vb. birbirine çok benzediğinden dolayı KOBİ'lerin müşteri yönlü hareket etmeleri, müşteri odağı geliştirmeleri önem kazanmıştır. Bu nedenle, gerek ekonomik kalkınma ve gerekse KOBİ'lerin kalkınması açısından, mal ve hizmet üretimi için gerekli girdilerin tedarikine ve üretim fonksiyonlarına önem verildiği gibi, pazarlama faaliyetlerine de gereken önem verilmelidir.

Müşteri odaklılık özellikle gelişmiş ülkelerde, pazarlama araştırmalarının ve müşterilerle yüz yüze ilişki içerisindeki kişisel satış elemanlarının müşterilerden elde ettikleri bilgilerin ışığı altında pazarlama bölümünün, işletmenin diğer

bölümlerini yönlendirmesi şeklinde tüm işletme örgütünde uygulanan bir organizasyon şeklidir. Bu durum, globalleşme ile beraber, artan uluslararası rekabette sürekli başarının ve rekabet üstünlüğünün bir göstergesi olarak kabul edilmiştir.

Pazarlama faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgilerin değerlendirilerek, müşteri beklentilerinin karşılanması için, evvela üretimde, tasarımda ve kalitede istenen noktaya ulaşılması ve bunun için de yeterli seviyede teknik eleman istihdamı gereklidir. Araştırma kapsamına alınan 170 KOBİ'nin sadece 34'ünde (% 20) mühendis bulunduğu gözlemlenmiştir.

Üretim bir işletmenin en önemli faaliyetlerinden biridir. KOBİ'ler ellerinde bulunan kaynakları en optimal şekilde ekonomik kullanarak, istenilen sayıda, istenilen kalitede ve istenilen zaman içerisinde en düşük fiyatla üretimi gerçekleştirmelidirler. Ülke ekonomisinin sağlıklı bir şekilde gelişmesi kıt kaynakların yerinde kullanılması ile gerçekleştirilen yeterli seviyede üretime bağlıdır. Bir malın üretimine başlanmadan önce, hazırlık ve planlamalar yapılmalıdır. Üretimde kullanılacak makine ve teçizatın tespiti, gerekli ekipmanların tedariki, üretim aşamalarının belirlenmesi, hata payının tespiti ekonomik bir üretimin temelidir.

KOBİ'lerde üretimin planlanan zamanda, talep edilen miktarlarda, istenilen özellik ve kaliteye uygun şekilde yapılmasına önem verilmesi sağlanmalıdır.

Rekabet karşısında fiyat avantajı kadar, müşterilerin beklentilerini karşılayacak farklılığı ortaya koyan düşünceler önem kazanmıştır. Bunlar, tasarımda, üretimde, kalitede, satışta ve satış sonrası hizmette, kullanım kolaylığında, hızlı ve istenilen yerde teslim etme gibi faktörlerde kendini göstermektedir. Hedef pazardaki mevcut ve potansiyel müşterilerin arzu, ihtiyaç ve beklentilerinin, tespit edilen müşteri isteklerinin mamule yansıtılması gereklidir. Bu da ancak, pazarlama bölümü tarafından tespit edilen kriterlerin, nitelikli teknik elemanlar tarafından mal ve

hizmete yansıtılması ile gerçekleştirilebilecektir. Bu noktadan hareketle, KOBİ'ler tasarım ve üretimde teknik eleman istihdamına gereken önemi vermelidirler.

KOBİ'lerin tüm işletme faaliyetleri ve pazarlama çalışmalarını gerektiği gibi yapabilmelerinin ilk şartı yeterli sermayenin olmasıdır. KOBİ'ler, gerekli nakit girdisini sağlamak ve güç birliği oluşturmak amacıyla, kendi alanlarında çalışan veya pazarlama ile uğraşan işletmelerle yada sermaye sahipleri girişimcilerle ortaklık kurma yönünde desteklenmeli, teşvik edilmelidir. Bunun için gerekli prosedür ve hizmetler KOBİ'lerle ilgili kurum ve kuruluşlarca yaygın bir şekilde verilmeli, bu kuruluşların girişimleri ile şiketlenmede ve şirket birleşmelerinde vergi muafiyetleri gibi çeşitli kolaylıklar sağlanması yönünde çalışmalar yapılmalıdır.



KAYNAKLAR

Kitaplar:

- AKGÜL,** Aziz, Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri ‘SPSS Uygulamaları’, Ankara - 1997.
- ALPUGAN,** Oktay, Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi. 2.b., Der Yayınları, İstanbul - 1994.
- ALPUGAN,** Oktay ve diğerleri; İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul - 1997.
- A.M.A.,** Marketing Definitions a Glossary of Marketing Terms, A.M.A., Chicago - 1963.
- ANDERSON, E.F.** ve diğerleri; Professional Sales Management, U.S.A.-1992.
- BAĞRIAÇIK, Atilla,** Dışa Açılma Sürecinde Küçük ve Orta Boy İşletmeler, Dünya Yayınları No:44, İstanbul - 1989.
- BAYKAL,** Olcay ve diğerleri; Gıda Sanayiinde Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Yolları, MPM Yayın No: 382, Ankara - 1989.
- CANNON,** Tom, Basic Marketing, Principles and Practice, Holt, Rinehart and Winston, London – 1980.
- CASSON,** Herbert N., Satış Sanatı ve Pazarlama, Çev. Kadem Çalış, Hayat Yayıncılık, İstanbul – 1998.
- CEMALCILAR, İlhan** ve diğerleri; İşletmecilik Bilgisi, Eskişehir İ.İ. ve T.İ. Akademisi Yayını No: 206, Eskişehir – 1979.
- CLIFFORD,** Morgan T., Psikolojiye Giriş Ders Kitabı, İstanbul - 1984.
- DEMİRBAŞ, Ahmet,** “Küçük ve Orta Boy Teşebbüslerin Kredi ve Finansman Sorunları”, Küçük ve Orta Boy Sanayi Teşebbüslerinin Sorunları, Çözüm Yolları ve Geliştirilmesi Semineri, Ankara-18/20 Mart 1987.
- DİNÇER,** Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 3.b., Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul - 1996.
- D.P.T.,** Küçük Sanayi, DPT Yayın No: 2169 ÖİK 340, Ankara - 1989.

- EGE,** Ayşe ve diğerleri; Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği Muhtemel Etkiler ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, KOSGEB, Ankara - 1995.
- EFİL,** İsmail, Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi, U.Ü. Yayın No: 110-111, Bursa - 1995.
- EFİL,** İsmail, Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler, 2.b., Uludağ Üniversitesi Yayın No:79-80, Bursa-1994.
- EREN,** Erol, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İşletme Fakültesi Yayını:234, 3.Baskı, Küre Ajans, İstanbul - 1990.
- EREN,** Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım, 4.b., İstanbul -1998.
- ERSEN,** Haldun, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi, 2.b., İstanbul - 1997.
- GÜRDAL,** Sahavet, Ayfer USLU, “Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Pazarlama Sorunları”, Dördüncü İşletmecilik Kongresi, Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Eskişehir - 1993.
- GROSS,** Harry, Financing for, Small and Medium Sized Businesses, Prentice - Hall Inc., Englewood Cliffs, , New Jersey - 1969.
- ISHIKAWA, Kaoru,** Toplam Kalite Kontrol, Kalder Yayını No:7, İstanbul-1995.
- İSLAMOĞLU, Ahmet Hamdi,** Pazarlama Yönetimi (Stratejik ve Global Yaklaşım), Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul - 1999.
- İ.S.O.,** Küçük ve Orta Boy Sanayi Kuruluşlarında Ekonomik ve Finansal Yönden Değerlendirmeler, İSO., İstanbul - 1987.
- İ.S.O.,** Gümrük Birliği'nin İmalat Sanayi Üzerindeki Etkileri ve Bu Sektörün Rekabet Gücü, Cem Ofset Matbaacılık, İstanbul-1995.
- İ.T.O.,** Küçük İşletmelerin Finansman ve Yönetim Sorunları, İ.T.O., İstanbul - 1986.
- İ.T.O.,** Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler : Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler. İTO.Yayın No: 1991-25, İstanbul - 1991.
- JURAN,** Joseph M., Juran on Planning for Quality, The Free Press, New York-1988.

- JURAN, Joseph M.,** Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Services, Juran Institute Inc., New York - 1992.
- KARABULUT, Muhittin,** Profesyonel Satışçılık ve Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul - 1990.
- KARABULUT, Muhittin,** Profesyonel Satışçılık, Universal Bilimsel Yayınları, İstanbul - 1995.
- KARATAŞ, Süleyman,** Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Veli Yayınları, İstanbul - 1991.
- KARLÖF, Bengt,** Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri, Çev.Ziya ve Eshar Kütevin, İnkılap Kitabevi, İstanbul - 1996.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim,** Toplam Kalite yönetimi, Kalder Yayını No:1, İstanbul-1992.
- KEMPNER, Thomas,** A Handbook of Management, 3rd Ed., Penguin Books, Middlesex - 1980.
- KNIGHT, Michael E., Denise GALLERO,** Developing a Customer Focus, The Nonprofit Management Handbook: Operating Policies and Procedures. Edited by Tracy Daniel Connors, John Wiley and Sons Inc., New York, 1993.
- KOSGEB,** Kuruluş Kanunu, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Ankara - 1990.
- KOSGEB,** KOSGEB’de Stratejik Yönetim, Araştırma ve Stratejik Planlama Danışmanlığı, Ankara - 1995.
- KOSGEB,** KOS’ların İhracat İle İlgili Sorunları ve KOSGEB’in Bu Yönde Verdiği Hizmetler, KOSGEB Pazarlama Grup Başkanlığı, Ankara-1995.
- KOTLER, Philip,** Pazarlama Yönetimi, Çev.Yaman Erdal, 2. Cilt, Beta Basım Yayın, İstanbul - 1984.
- KOTLER, Philip, Gary ARMSTRONG,** Principles of Marketing, Prentice Hall, Englewood Cliffs - 1991.
- KOTLER, Philip,** Kotler on Marketing, Çev. Ayşe Özyağcılar, Sistem Yayıncılık, İstanbul – 2000.
- LAMB, Charles W.,** ve diğerleri; Principles of Marketing, South-Western Company, Cincinnati - 1992.

- LAZER, William**, Marketing Management. A System Perspectives, John Wiley and Sons Inc., New York - 1971.
- LUTHANS, Fred**, Organizational Behaviour. Mc. Graw Hill International Editions. New York, 1994.
- MEGGINSON, Leon C.** ve diğerleri; Management: Concepts and Applications, 3rd Edition, Harper and Row Publishing, New York - 1989.
- MUCUK, İsmet**, Pazarlama İlkeleri. 5.b., Der Yayınları, İstanbul - 1991.
- MÜFTÜOĞLU, Tamer**. Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, EGS Bank Yayın No:1, 3b., İstanbul - 1997.
- ODABAŞI, Yavuz**, Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Der Yayınları No: 208, İstanbul - 1997.
- OKTAV, Mete** ve diğerleri; Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri, TOBB, Ankara - 1990.
- OLUÇ, Mehmet**, ve diğerleri; Satış Gücü Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul - 1979.
- ÖZDAMAR, Kazım**, Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi, c.1-2, 2.b., Kaan Kitabevi, İstanbul - 1999.
- ÖZEVREN, Mina**, Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar, Alfa Yayınları, İstanbul - 1997.
- ÖZGEN, Hüseyin, Halil SAVAŞ**, “Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Açısından Analizi”, Standart TSE Yayın Organı, Yıl:35, Ekim, 1996.
- PAZARCIK, Orhan** ve diğerleri, Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Pazarlama Sorunları, Milli Prodüktivite Yayını: 368, Ankara - 1987.
- PFEFFER, Jeffrey**, Competitive Advantage Trough People, Çev. Sinem Gül, Gençlik Yayınları A.Ş., İstanbul - 1995.
- SARIASLAN, Halil**, Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, TOBB Yayın No: 309, Ankara - 1996.
- SKINNER, Steven J.**, Marketing, Houghton Mifflin Company, Boston - 1990.
- SLYWOTZKY, Adrian J., David J. MORRISON**, Kâr Bölgesi, Çev. Ebru Kılıç, Sistem Yayıncılık, İstanbul - 2000.

- STANTON, William J.**, Fundamentals of Marketing, Mc Graw Hill Company, NewYork – 1971.
- ŞİMŞEK, Muhittin**, Kalite Yönetimi, M.Ü. Yayını No:584-11, İstanbul - 1996.
- TAŞKIN, Erdoğan**, Satışçıların Yönetimi, 2.b., Der Yayınları, İstanbul - 1990.
- TEK, Ömer Baybars**; Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar, İzmir - 1991.
- TEK, Ömer Baybars**, Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, Beta Basım Yayım Dağıtım, 8.b., İstanbul – 1999.
- TEKEOĞLU, Muammer**; “Sanayileşme ve Teknoloji Politikası” Sanayi Yıllığı 93, Türkiye Kalkınma Bankası, Önder Matbaacılık, Ankara - 1993.
- T.E.S.K.**, Avrupa Topluluklarına Giriş Aşamasında Türk Küçük İşletmelerinin Durumu Karşılaşacakları Sorunlar ve Çözüm Yolları, TESK, Yorum Matbaacılık, Ankara - 1988.
- TURGUT, M. Fuat**, Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Metodları, 9.b., Saydam Matbaacılık, Ankara - 1993.
- TÜĞİAD.**, 2000’li Yıllara Doğru Türkiye’nin Önde Gelen Sorunlarına Yaklaşımlar, Simge, 1999.
- ULUDAĞ, İlhan, Vildan SERİN**, Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, İstanbul Ticaret Odası Yayını, No: 1091-25, Renk Ajans Basımevi, İstanbul - 1991.
- Uzel Makine Sanayii A.Ş.**, Toplam Kalite Kontrol, Dr.Kaoru Ishikawa’nın Deneyimlerinden Derleme, Cilt 2., İstanbul.
- VAVRA Terry G.**, Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları, Kalder Yayınları No: 28, İstanbul – 1999.
- VERHAERT, Ivo**, “Continuous Measurement of Customer Satisfaction How to Increase Customer Awareness”, Company Strategies and Quality, EOQ 1993, Helsinki - 1993.
- WATERWORTH, Derek**, Marketing For The Small Business, 2rd. Ed., Mc. Millan, London - 1989.
- WILSON, Richard ve diğerleri**; Strategic Marketing Management, Butterworth-Herneman Ltd., Oxford - 1994.
- WISSEMA, Hans**, Unit Management, Çev. Belkıs Çorakçı, AD Yayıncılık A.Ş., İstanbul – 1996.

YENERSOY, Gönül, Toplam Kalite Yönetimi, Rota Yayınları, İstanbul - 1997.

ZAIRI, Mohamed, “Serving the Customer in a TQ Environment: A Question of Shared Aspirations”, EOQ’93, Helsinki, Finland - 1993.

Makaleler:

ALGAN, Neşe, “Küçük ve Orta ölçekli Sanayi İşletmelerinde Etkinlik Verimlilik ve Kârlılık Açısından Bir Değerlendirme”, Verimlilik Dergisi, Sayı: 1994 / 3, ss.15-37.

ARSLAN, İ. Kahraman, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri”, Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayını, Sayı: 1994 / 2, ss. 55-76.

BAGOZZI, Richard P., Utpal DHOLAKIA; “Goal Setting and Goal Striving in Consumer Behavior”; Journal of Marketing, Vol. 63 Special Issue 1999, ss. 19-32.

BELL, Martin L., C. William EMORY, “The Faltering Marketing Concept”, Journal of Marketing, Volume:35, October, 1971, s. 39.

BOLTON, Ruth N., Katherine N. LEMON; “A Dynamic Model of Customers’ Usage of Services: Usage as an Antecedent and Consequence of Satisfaction”; Journal of Marketing Research, Vol. XXXVI, May. 1999, ss. 171-186.

BOZKURT, Rüştü; “Küçük ve Orta Ölçekli Girişimler: Küçükleri Ekonomi Gündemine Getiren Etkenler”, Dünya Gazetesi, 20 Mart 1992, s.4.

CEMALCILAR, İlhan, “Pazarlama’nın Tanımı”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı: 5, (Eylül/Ekim 1987), s. 13.

CAMPBELL, Margaret C.; “Perceptions of Price Unfairness: Antecedents and Consequences”; Journal of Marketing Research, Vol. XXXVI, May 1999, ss. 187-199.

ÇOLAKOĞLU, Mustafa. “Mobilya Sektöründe Kosgeb Desteği”, Ankara : TOSYÖV Girişim Dergisi, Kasım-Aralık 1996, Sayı : 8, ss. 38-43.

DAWAR, Niraj, Madan M. PILLUTLA; “Impact of Product-Harm Crises on Brand Equity: The Moderating Role of Consumer Expectations”; Journal of Marketing Research, Vol.XXXVII, May.2000, ss.215-226.

DAY, George S., “The Capabilities of Market – Driven Organizations”, Journal of Marketing, Vol. 58, October 1994, s. 37-52.

- DAY, George S., David B. MONTGOMERY**, “Charting New Directions for Marketing”, Journal of Marketing, Vol. 63 (Special Issue), 1999, ss. 3-13.
- EGAN, Colin, David SHIPLEY**, “Dimensions of Customer Orientation: An Empirical Investigation of the UK Financial Services Sector”, Journal of Marketing Management, 1995, 11, ss. 807 – 816.
- ERTUNA, Özer**, “Küçük ve Orta Boy İşletmeler Kredi Bulmada Zorlanıyor” İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Sayı 253, İstanbul, 1987, s.14.
- GARBARINO, Ellen, Mark S. JOHNSON**, “The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships”; Journal of Marketing, Vol. 63, April 1999, ss. 70-87.
- HARRISON, Benneth.**, “The Small Firms”, Myth.California Management Review, Vol. 36, No: 3, Spring : 1994, ss. 14-16.
- HARTLINE, Michael D. ve diğerleri**; “Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees”; Journal of Marketing, Vol. 64 April 2000, ss.35-50.
- HEILMAN, Carrie M. ve diğerleri**; “The Evolution of Brand Preferences and Choice Behaviors of Consumers New to a Market”; Journal of Marketing Research, Vol. XXXVII, May 2000, ss. 139-155.
- HELLOFS, Linda L., Robert JACOBSON**, “Market Share and Customers’ Perceptions of Quality: When Can Firms Grow Their Way to Higher Versus Lower Quality?”, Journal of Marketing, Vol. 63, January 1999, ss. 16-25.
- KILIÇ, Özcan**, “Tüketicinin Tatmini ve Şikayet Davranışı I”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Yıl: 7, Sayı.41, Eylül/Ekim 1993., ss. 29-37.
- KILIÇ, Özcan**, “Tüketicinin Tatmini ve Şikayet Davranışı II”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Yıl: 7, Sayı.42, Kasım/Aralık 1993, ss. 22-35.
- KILKIŞ, Yıldırım**, “Küçük Sanayi, Küçük Tacir ve Esnaf Kredi Sorunları”, II.Türkiye İktisat Kongresi Sosyal Gelişme ve İstihdam Komisyonu Tebliğleri, Ankara : DPT. No:1781, 1981, ss.259-270.
- LANE, Vicki R.**, “The Impact of Ad Repetition and Ad Content on Consumer Perceptions of Incongruent Extensions”; Journal of Marketing Vol 64, April 2000, ss. 80-91.

- LİMANLILAR, Mehmet**, “Satış Teknikleri 1, Edvin Charles Greif’in Modern Salesmanship; Principles and Problems Yapıtından Çeviri ve Uyarlamalar”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Yıl: 6, Sayı:31, Ocak/Şubat 1992, ss. 29-32.
- LUCE, Mary Frances** ve diğerleri; “Emotional Trade-Off Difficulty and Choice”, Journal of Marketing Research, Vol. XXXVI, May 1999, ss. 143-159.
- MÜFTÜOĞLU, Tamer**. “Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Başlıca Darboğazlar ve Çıkış Yolları”, Ankara Sanayi Odası Dergisi, Sayı: 93, Ankara-1988, s.18.
- OLİVER, Richard L.**, “Whence Consumer Loyalty?”; Journal of Marketing, Vol. 63 Special Issue 1999, ss. 33-44.
- OLUÇ, Mehmet**, “Satınalıcıların Davranışlarının Dinamikleri I”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Yıl: 5, Sayı: 27, Mayıs/Haziran 1991, ss. 2-12.
- ÖNCE, Günal**, “Kalite Faktörü ve Pazarlamadaki Rolü”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Yıl:2, Sayı: 11, Eylül-Ekim 1988, ss. 24-25.
- ÖZKALE, Lerzan**: “AT ile Gümrük Birliği ve Türk Sanayi” 93 Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı, 1, Cilt, Yayın No: 160, Ankara:TMMOB Yayını, Özkan Matbaacılık, Ocak 1993, ss.159-171.
- PERKİNS, W.Steven**, "Measuring Customer Satisfaction" Industrial Marketing Management, No:22, 1993, s. 248.
- PRICE, Linda L., Eric J. ARNOULD**; “Commercial Friendships: Service Provider-Client Relationships in Context”; Journal of Marketing, Vol. 63, October 1999, ss. 38-56.
- RUST, Roland, Anthony J. ZAHORIK**, “Customer Satisfaction, Customer Retention and Market Share”, Journal of Retailing, No:2, 1993, ss.193-215.
- SMITH K.G., T.R.** ve diğerleri; “Toplevel Management Priotites in Different Stages of the Organizational Life Cycle”, Academy of Management Journal, 28, Dec.1985, ss.799-820.
- STEENKAMP, Jan-Benedict E.M.** ve diğerleri; “Cross-National Investigation into the Individual and National Cultural Anvedcents of Consumer Innovativeness”; Journal of Marketing Vol. 63, April 1999, ss.55-69.
- TOKOL, Tuncer**, “Küçük İşletmelerin Pazarlama Sorunları”, Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.5, S.1 Mart 1984, ss.129-131.

- ÜNER,** Nurel; “Türkiye’de Küçük İşletmelerin (ve Orta Ölçekli) Genel Sorunları ve Çözüm Yolları”, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi Cilt: 6, Sayı 2, İzmir, 1991, s. 3.
- VOSS,** Glen B., Zannie Giraud VOSS; “Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment”, Journal of Marketing, Vol. 64, January 2000, ss. 67-83.
- YÜKSEL,** Berrin, “Pazarlama Kavramındaki Değişim Analizi ve Bu Değişimler Sonucunda Ortaya Çıkan Friendly Marketing Tekniği”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Yıl: 8, Sayı: 48, 1994, ss.26-27.

Diğer Kaynaklar :

- BAĞRIAÇIK, Atilla,** “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Sorunları Sempozyumu” Tebliğleri, İstanbul:İstanbul Sanayi Odası, Lebib Yalkın Basımevi, 17 Mayıs 1991, ss.137-169.
- CİVAN,** Mehmet, “Kobilerin Yarıısı Acil Krediye Muhtaç”, 18.03.1999, Anadolu Ajansı, www.superonline.com.tr., ss1-2.
- ÇETİNKAYA, Fikret** “Esnaflar ve Küçük Sanayicilerin Sorunları ve Çözümleri”, II. Türkiye İktisat Kongresi Sosyal Gelişme ve İstihdam Komisyonu Tebliğleri 3. Cilt, DPT Yayını, Ankara, 1981, ss. 251-257.
- Dünya Gazetesi,** 1 Nisan 1995.
- OKTAV,** Mete, Uluslararası Pazarlarda Yapım Malları İhracatının Geliştirilmesinde Stratejik Pazarlama Planlaması, Basılmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmir - 1976.
- YÜKSELEN, Cemal,** “Küçük İşletmelerde Başarılı Pazarlama Koşulları”, Dünya Gazetesi, 18 Ağustos 1990, s. 6.

EK: 1. ANKET SORULARI

Sayın yetkili, tüm işletme faaliyetleriniz ile pazarlama ve satış faaliyetlerinde, kişisel satışta müşteri memnuniyeti işletmenizin başarısı için oldukça önemlidir. Müşteri memnuniyetini gerçekleştirmenin yolu müşteri odaklılıktan geçer. Bu nedenle, ekte müşteri odaklı olma düşüncesine katılma durumunuzu araştırmaya yönelik sorular bulacaksınız.

Bu anket, 1 ila 150 personel çalıştıran küçük ve orta boy işletmelerin pazarlama, satış yöneticileri ile kişisel satış faaliyetlerini uygulayan satış elemanları için düzenlenmiştir. Verdiğiniz bilgiler bilimsel bir çalışmada (doktora tezinde) kullanılacak ve böylece araştırma sonucunda elde edilecek bilgiler ileride yapılacak çalışmalara ışık tutacaktır.

Soruları cevaplandırırken önemli bir husus, cevaplarınızın görüşünüzü yansıtmasıdır. Lütfen hiçbir satırı ve soruyu atlamayınız, tüm soruları cevaplandırınız. Bu nedenle, cevaplar içerisinde durumunuza en uygun cevabı işaretleyiniz. Seçmeli sorularda her soru için ayrılan cevap seçeneklerinden bir tanesine ait şıkkı işaretleyiniz. Anlamadığınız bir konu olduğunda araştırmada görevli kişiden açıklama isteyiniz.

İşletmeniz dışında başka bir kimse cevapladığınız soru formunu görmeyecektir. Araştırmada cevaplandığınız anket formunun kim tarafından cevaplandırıldığı önemli olmadığından, isim ve firma ünvanı yazmanıza gerek yoktur. Anket formları araştırma sonuçları elde edilir edilmez imha edilecektir. Anket sırasında talep etmeniz halinde, bilahare yapılacak değerlendirme ve öneriler tarafınıza gönderilecektir.

Çok değerli katkı ve yardımlarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder. Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Saygılarımla

Doç. Dr. Orhan TORKUL

Bora AÇAN
Sakarya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Üretim Yönetimi-Pazarlama Anabilim Dalı
Doktora Öğrencisi

SORU FORMU:

A. Aşağıdaki sorularda uygun olan şıkkı yuvarlak içine alarak işaretleyiniz ve boşlukları doldurunuz.

1-İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektörü belirtiniz.

- a] Üretim []
b] Ticaret []
c] Hizmet []

2- İşletmenizin ana faaliyet alanını belirtiniz.

- a] Gıda, içki sanayi [] f] Kimya, plastik sanayi []
b] Dokuma, giyim sanayi [] g] Ağaç ürünleri sanayi []
c] Kağıt, basım sanayi [] h] Metal ana sanayi []
d] Taş, toprak, cam sanayi [] ı] Metal eşya, taşıt sanayi []
e] Diğer []

3-Üretilen/satılan Başlıca Mamulleri yazınız.

1. 3.
2. 4.

4-İşletmenin ilk faaliyet konusu ?

- a] Aynı []
b] Diğer [][Belirtiniz]

5-İşletmenizde çalışan personel sayısını yazınız.

- a] İş Sahibi ve OrtaklarKişi
b] Ücretsiz Çalışan Aile BireyleriKişi
c] Ücretli Çalışanlar.....Kişi

6- İşletmede çalışanların nitelikleri?

- | <u>Üretim Dışı</u> | <u>Üretim</u> |
|---|---------------------------|
| a] İdari Personel kişi | a] Mühendiskişi |
| b] Pazarlama kişi | b] Ustabaşıkişi |
| c] Yard.İşler[Bekçi, temizlik].....kişi | c] Kalifiye İşçi.....kişi |
| d] Diğerkişi | d] Düz İşçikişi |
| | e] Çırakkişi |

7- İşletmeniz hangi hukuki statüdedir.

- a] Şahıs işletmesi [] d] Komandit Şirket []
b] Adi Ortaklık [] e] Anonim Şirket []
c] Limited Şirket []

8- İşletmenizin kuruluş yılını yazınız.

...../...../.....

9- Pazarlama faaliyetlerini işletmede kim yürütüyor?

- a] İşletme Sahibi [] d] Personelden biri []
b] İşletme Yöneticisi [] e] Diğer.....[]
c] Pazarlama Yöneticisi []

B.Aşağıdaki yargı cümlelerinin her birini, 1 ile 5 arasında puanlayınız. Yargı cümlesindeki ifade size tamamen uygun ise (tamamen katılıyorsanız) 5, kesinlikle uygun değilse (tamamen katılmıyorsanız) 1 puanı işaretleyiniz. Ne karşı ne de aynı fikirde iseniz (kararsızsanız) 3 puanı işaretleyerek, uygun gördüğünüz puanı yuvarlak içine alınız.

	Tamamen Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Mal ve hizmet ile ilgili konuşmadan önce müşteriye dinleyerek satıştan önce müşterinin arzu ve ihtiyaçlarını tespit ederim.	1	2	3	4	5
2.Müşterilerin arzu ve ihtiyaçlarına uygun mal veya hizmetimi sunarım.	1	2	3	4	5
3.Mal veya hizmetlerimizi satmaktan ziyade müşteri arzu ve ihtiyaçlarını tatmin etmek daha önemlidir.	1	2	3	4	5
4.Müşteri memnuniyeti sonucunda örgütsel amaçlara ulaşabileceğimizi bilirim.	1	2	3	4	5
5.Müşterilerle uzun ve verimli bir ilişki kurmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
6.Müşterileri, müşterinin arzu ve ihtiyacını en iyi karşılayan mal veya hizmeti sunarak ikna ederim.	1	2	3	4	5
7.Müşterilerden edindiğim bilgileri değerlendiririm.	1	2	3	4	5
8.Müşteri ile ilişkilerimi satışgerçekleştikten sonra da devam ettiririm.	1	2	3	4	5

	Tamamen Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
9.Benim için esas olan müşteriye memnun etmektir.	1	2	3	4	5
10.Müşterilerin mal veya hizmetle ilgili şikayetlerini çözmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
11.Müşterinin ihtiyacı olmayan veya ihtiyacından fazla miktarda mal veya hizmeti satın alması için baskı yapmam	1	2	3	4	5
12.Müşterinin arzu ve ihtiyaçlarını karşılayan mal veya hizmetle ilgili olarak, daha fazla fayda ortaya koyarım.	1	2	3	4	5
13.Müşterilere mal ve hizmetin neler kazandıracağını açık olarak anlatırım.	1	2	3	4	5
14.Müşterinin gözünde iyi bir intiba bırakmak için gayret ederim.	1	2	3	4	5
15.Satış için, müşterileri bilgi ile etkilemeye çalışırım.	1	2	3	4	5
16.Müşterilerin hedeflerine ulaşmasına gayret ederim.	1	2	3	4	5
17.Müşterilerin mal ve hizmet hakkındaki sorularını tam ve gerçekçi yanıtlamaya gayret ederim.	1	2	3	4	5

	Tamamen Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
18.Müşterilerle aynı duyguları paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
19.Müşterilerin satış sonrası ihtiyaç ve beklentilerini de tespit etmeye gayret ederim.	1	2	3	4	5
20.Müşterilerin mal ve hizmetimiz konusunda daha iyi karar vermesini sağlamaya çalışırım	1	2	3	4	5
21.Müşteri için en yüksek değeri sağlamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
22.Müşteriye, mal ve hizmetimizi her yönüyle tanımlarım.	1	2	3	4	5
23.Kalite anlayışımızı müşterilere aktarırım.	1	2	3	4	5
24.Hangi mal veya hizmetimizin müşteriye faydalı olacağını bulmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
25.Müşterilerin zayıflıklarını satışta baskı aracı olarak kullanmam.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

BORA AÇAN

1967 yılında, İstanbul'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini İstanbul'da tamamladı. 1989 yılında Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Uluslararası İşletmecilik ve Pazarlama Uzmanlık Dalı'ndan mezun oldu. 1989 yılında, Kağıtsan Kağıt Ürünleri Sanayiinde ve akabinde Cempar A.Ş.'de Satış Şefi olarak çalıştı. 1990 yılında, askerliğini kısa dönem erbaş olarak yaptı. 1991 yılında, 127 ülkede faaliyet gösteren uluslararası bir ilaç firması olan Glaxo A.Ş.'de Tıbbi Satış Mümessili olarak göreve başladı. 1993 yılında, Dumlupınar Üniversitesi Bilecik İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'ne Asistan olarak girdi. 1994 yılında, Üniversite Rektörlüğü tarafından, D.P.Ü. Gölpazarı Meslek Yüksekokulu'na öğretim elemanı olarak atandı. Aynı yıl içerisinde, D.P.Ü. Gölpazarı Meslek Yüksekokulu Müdür Yardımcılığı'na ve bilahare Pazarlama Programı Danışmanlığı görevine vekaleten atandı. 1995 yılında, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda "Satış Gücü İçerisinde Yeralan Satış Elemanı Profili ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma" isimli master tezini vererek Yüksek Lisans programından mezun oldu. 1995 yılında, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı'nda Doktora eğitimine başladı. 1995 yılında, üniversitedeki idari görevlerinden ve memuriyetten istifa ederek, bir anonim şirkette Personel ve İdari İşler Müdürü olarak göreve başladı. 1996 yılında, aynı şirkette Genel Müdür Yardımcılığı görevine getirildi. 2001 yılında, Yönetim Kurulu Üyesi oldu. Kısa bir süre içerisinde bu görevinden istifa etti. 2001 yılında, gıda sektöründe faaliyet gösteren bir anonim şirkette Uzman danışman olarak göreve başlayan Bora AÇAN ve iki çocuk babasıdır.