

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**SATIŞ SONRASI HİZMETLERİN İŞLETME REKABET GÜCÜNE ETKİSİ:
GÜZELLİK SEKTÖRÜNDE KULLANILAN ÜRÜNLER**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tuğba Nur SELVİ

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

ŞUBAT 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**SATIŞ SONRASI HİZMETLERİN İŞLETME REKABET GÜCÜNE ETKİSİ:
GÜZELLİK SEKTÖRÜNDE KULLANILAN ÜRÜNLER**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tuğba Nur SELVİ

1203817224

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Fatma Zehra SAVİ

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü'nün 1203817224 numaralı Yüksek Lisans/Doktora öğrencisi, "Tuğba Nur SELVİ", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "SATIŞ SONRASI HİZMETLERİN İŞLETME REKABET GÜCÜNE ETKİSİ: GÜZELLİK SEKTÖRÜNDE KULLANILAN ÜRÜNLER" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Fatma Zehra SAVİ
Karabük Üniversitesi



.....

Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Fatma Zehra SAVİ
Karabük Üniversitesi



.....

: Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



.....

: Yrd. Doç. Dr. Adnan GÜZEL
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



.....

Tez Savunma Tarihi: 23 Şubat 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans/Doktora Tezi olarak sunduğum, “SATIŞ SONRASI HİZMETLERİN İŞLETME REKABET GÜCÜNE ETKİSİ: GÜZELLİK SEKTÖRÜNDE KULLANILAN ÜRÜNLER.” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

11.02.2015

Tuğba Nur SELVİ

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın oluşmasında desteğini, güvenini, bilgi ve deneyimlerini esirgemeyerek, her türlü yardımı sağlayan tez danışmanım sayın Doç. Dr. Fatma Zehra SAVİ'ye ve diğer hocalarıma, maddi ve manevi desteğini hep arkamda hissettiğim sevgili aileme ve dostlarıma yaptıkları katkılardan dolayı çok teşekkür ederim.

Şubat 2015

Tuğba Nur SELVİ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
ÖZET	ix
ABSTRACT.....	xi
KISALTMALAR.....	xiii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
1. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	4
1.1 Müşteri	4
1.1.1 Müşteri Memnuniyeti	4
1.1.2 İşletmeler Açısından Müşteri Memnuniyetinin Önemi	7
1.1.3 Müşteri Memnuniyetini Etkileyen	8
1.1.3.1 Ürün / hizmet kalitesi	10
1.1.3.2 Beklentiler	11
1.1.3.3 Performans	13
1.1.3.4 Fiyat, promosyon ve ödeme kolaylıkları.....	14
1.1.3.5 Ürün/ hizmette güvenilirlik	14
1.1.3.6 Satış personeliyle ilişkiler	14
1.1.3.7 Satış sonrası müşteri hizmetleri	15
1.1.4 Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi.....	16
İKİNCİ BÖLÜM.....	18
2. SATIŞ SONRASI HİZMETLER.....	18
2.1 Satış Sonrası Hizmetlerin Tanımı.....	18
2.2 Satış Sonrası Hizmetlerin Önemi	19
2.3 Satış Sonrası Hizmetlerin Tarihsel Gelişimi	21
2.4 Satış Sonrası Hizmetler Kapsamında Yer Alan Bölümler ve İşlevleri	23
2.4.1 Garanti Bölümü	23
2.4.2 Teknik Eğitim Bölümü	25
2.4.3 Müşteri İlişkileri Bölümü	25
2.4.2 Satış Sonrası Hizmetlerde Müşteri Şikayetleri	26
2.4.3 Müşteri Şikayet Yönetimi	28
2.4.4 Ürün ve Kullanıcı Şikayetlerini Etkileyen Koşullar	29
2.4.4.1 Şikayet eden müşterinin memnuniyeti	30
2.4.4.2 Telefonla teknik destek	31
2.4.5 Dokümantasyon Bölümü	31
2.5 Satış Sonrası Hizmetlerin İşletmelerin Değer Zincirindeki Yeri	33
2.6 Satış Sonrası Hizmetlerde Kalite	36
2.6.1 Çalışan Memnuniyetini Ölçümleme	38

2.6.2	Çalışanların Önerileri Önemszenmeli	38
2.6.3	Çalışanlar Arasında Adalet Sağlamalı	39
2.6.4	Çalışanları Takdir Eden Sistemler Kurulmalı.....	39
2.6.5	Sürekli Eğitim Politika Haline Getirilmeli	40
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....		42
REKABET BOYUTU		42
3.1	Rekabet Kavramı.....	42
3.1.1	Rekabetin Tanımı ve Rekabet Ortamı	42
3.1.2	Rekabet Gücü ve Rekabet Baskısı.....	46
3.2	Rekabet Stratejileri.....	49
3.2.1	Rekabet Stratejisinin Tanımı	49
3.2.2	Rekabet Stratejisini Yönlendiren Güçler ve Etkileyen Faktörler.....	50
3.2.3	Rekabet Stratejisi Türleri.....	53
3.2.3.1	Maliyet liderliği stratejisi.....	54
3.2.3.2	Farklılaştırma stratejisi.....	55
3.2.3.3	Odaklanma stratejileri.....	57
3.2.3.4	Birleşik rekabet stratejileri.....	58
3.3	Rekabet ve Rekabetçi Stratejik Yönetim	59
BÖLÜM 4.....		62
4. GÜZELLİK SEKTÖRÜNDE VERİLEN SATIŞ SONRASI HİZMETLERİN, MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ETKİSİ: ANKARA İLİ KOZMETİK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA		62
4.1	Araştırmanın Amacı.....	62
4.2	Araştırmanın Önemi	63
4.3	Araştırmanın Yararı	63
4.4	Araştırmanın Sınırları	64
4.5	Araştırmanın Yöntemi	64
4.5.1	Literatür Çalışması.....	64
4.5.2	Araştırmanın Modeli ve Kapsamı.....	65
4.5.3	Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	66
4.5.4	Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	67
4.5.5	Araştırmada Kullanılan İstatistikî Analizler.....	67
4.5.6	Güvenilirlik Analizi.....	68
4.6	Bulgular ve Yorumlar	68
4.7	Araştırmanın Sonucu.....	72
BEŞİNCİ BÖLÜM.....		74
5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME		74
KAYNAKÇA.....		78
EKLER.....		85
Ek-A: Anket Formu.....		86
ÖZGEÇMİŞ.....		89

TABLO LİSTESİ

Tablo 4.1	: Güvenilirlik analizi.....	68
Tablo 4.2	: Hizmetlerle ilgili faktör ve güvenilirlik analizi.....	69
Tablo 4.3	: Satış ile ilgili faktör ve güvenilirlik analizi.....	69
Tablo 4.4	: Satış sonrası hizmet ile ilgili faktör ve güvenilirlik analizi.....	70
Tablo 4.5	: Eğitim ve cinsiyet.....	70
Tablo 4.6	: Gelir, iş ve medeni hali.....	71
Tablo 4.7	: Satış sonrası hizmet ve müşteri memnuniyeti arasındaki korelasyon.....	71
Tablo 4.8	: T Test.....	72
Tablo 4.9	: Hipotez tablosu.....	72

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 : Müşteri memnuniyet zinciri.....	6
Şekil 1.2 : Müşteri memnuniyeti yaratma süreci	7
Şekil 2.1 : İşletmeler için değer zinciri modeli.	34
Şekil 4.1 : Araştırmanın modeli.	65
Şekil 4.2 : Araştırmanın modeli.	66

ÖZET

SATIŞ SONRASI HİZMETLERİN İŞLETME REKABET GÜCÜNE ETKİSİ: GÜZELLİK SEKTÖRÜNDE KULLANILAN ÜRÜNLER

SELVİ, Tuğba Nur

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Fatma Zehra SAVI

February 2015, 103 sayfa

Günümüz işletme anlayışında artan rekabetçi güç firmaları satış sonrası hizmetlere itmiştir. Bu sebeple her firma kendine has satış sonrası politikalar uygulamakta ve rekabet edilebilirliğini daha da yukarıya çekmeyi planlamıştır. Teknolojinin ürünler arasındaki kaliteyi eşit seviyeye getirmesi pazarlama ve satış tekniklerinin birbirine benzemesi kaçınılmaz olarak satış sonrası hizmetlere doğru götürmüştür firmaları bu sebeple satış sonrası hizmetlerinin ne olduğunu departmanlar arasındaki ilişkiyi firmanın rekabetine etkisine müşteriyle olan iletişiminin nasıl etkilendiğine kadar her konuda satış sonrası hizmetlerin firmalar için önemi tek tek anlaşılması zorunlu hale gelmiştir.

Yapılan çalışmada pazarlama ile satış sonrası faaliyetlerinin birbiri arasındaki bağıntı, satış sonrası hizmetlerinin geniş açıklaması kanunlara göre satış sonrası hizmetlerinin neler olduğu, satış sonrası hizmetlerinin ortaya çıkış nedenleri sebepleri, ayrıca satış sonrası hizmete ilişkin yaklaşımlar tek tek incelenmiştir.

Yapılan araştırmada güzellik sektöründe verilen satış sonrası hizmetler ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada kendilerine anket uygulanan kozmetik sektöründeki müşterilerin kendilerine sunulan satış sonrası hizmetlerden duydukları memnuniyet ile müşteri memnuniyet düzeyleri belirlenmiş, satış sonrası hizmetlerin boyutları ile ilgili olup olmadığına bakılarak, ayrıca demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı ortaya konmuştur.

Araştırma evresi Ankara ili Çankaya İlçesi Panora Alışveriş Merkezi sınırlarında kozmetik ürün kullanan kişilerden oluşturulmuştur. Bu bağlamda 2013-2014 akademik yılında Ankara ilinde kozmetik ürün kullanan kişilerinin tamamına ulaşılmasının imkânlar dâhilinde olmaması nedeniyle ana kitleyi temsilen 135 kişilik örnek kitle belirlenmiştir. Anket formu demografik özellikler, satış sonrası hizmetler ve müşteri memnuniyetinin ölçülmesi kapsamında toplanan beş bölümden oluşturulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Satış, satış sonrası, satış sonrası hizmetlerin rekabete katkısı, satış sonrası hizmetlerin işletmeler için önemi, satış sonrası hizmetler

ABSTRACT

THE IMPACT OF AFTER SALES SERVICES ON COMPETITIVE POWER: PRODUCTS USED IN BEAUTY SECTOR

SELVİ, Tuğba Nur

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Assoc. Professor Fatma Zehra SAVI

February 2015, 103 pages

Today as a new trend of business perspective has pushed companies to after sales services. That's why each company has prepared special policies and aimed to put their competitiveness degree to highest levels. As technology has brought the quality of goods to same level as marketing and sales techniques became same too. As the result of technology companies have pulled to after sales services. In a situation like this companies have to understand the after sales services, the impact of competitiveness, customers one by one.

In this thesis the relationship between marketing and after sales activity, the whole explanation of after sales services, international after sales services, the reason of exit of after sales services and the approaches to the after sales services has explained briefly.

Research of the relationship between the customer service of the beauty industry and customer satisfaction investigated. The research used the cosmetic industry in order according to their client is not offered to them after-sales service, depending on the size of the after-sales service is also related demographic variables shown no different. The research phase was formed by people who use cosmetics in Ankara. In this context, the academic year 2013-2014 in Ankara, there has been a large part of the people who use cosmetic of opportunities, including the entire sample of 135 persons identified. Demographic questionnaire was formed of five

sections, collected as part of service and customer satisfaction measurement after the sale.

Keywords: Sales, after sales, after sale services, concept of competition, importance of after sale services for business

KISALTMALAR

TKY : Toplam kalite yönetimi

GİRİŞ

Günümüzde sosyal ve ekonomik gelişmelere bağlı olarak müşteri istek ve ihtiyaçlarının en iyi şekilde tatmin edilmesi büyük önem kazanmıştır. Teknolojik gelişmelerin son hızla ilerlediği günümüzde firmalar arası rekabet konusu eskiye göre daha çok önem kazanmıştır Çünkü artık müşterilerin eskiye göre, satın alma karar aşamasında, bilinçli bir şekilde bilgi toplayan, bu bilgileri organize edip, harekete geçme konusunda seçenekler belirleyerek, bunlardan uygun olanını tercih eden kişiler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kalitenin birbirine benzemesi firmalar için rekabette pazarlama-satış ve satış sonrası hizmetlerde rekabet gücünü ortaya koymaya doğru itmiştir. Bu nedenle firmalar finansmanlarının çoğunu pazarlama – satış ve satış sonrası hizmetlere kaydırarak piyasadaki müşterileri ve potansiyel müşterilere kendi bünyelerine çekmeye çalışarak rekabet edilebilirliğini en üst düzeye çıkarmaya çalışmaktadır.

Pazarlama –satış departmanı firmanın tüketiciyle ilk karşılaştığı alan olması ve pazarlama-satış alanında müşterilerin daha çok fark gözetmeleri firmaları müşterinin gözünde apayrı bir yere oturtmaya çalışmasına ve bu sayede müşterinin kendi markalarına sadakatini sağlamaya ve bu sayede diğer firmalarla rekabet edebilmesine götürmüştür.

Firmalar için rekabet edebilmek demek müşteri üzerinde bir marka bilinirliği ve bununla marka bağlılığı ve sadakati oluşturmak demektir. Marka sadakati ve bağlılığı da firmanın müşteriyle pozitif ilişkiler kurarak onlarla sürekli iletişim halinde olmasıyla sağlanabilen bir olgudur.

Günümüzde yok edici olarak tabir edilen küresel rekabet ortamında işletmelerin var olabilmeleri, yüksek rekabet gücüne sahip olmalarına bağlıdır. Bu güç, işletmenin sahip olduğu müşteri ve müşteri potansiyeli ile doğru orantılıdır. İşletmenin sahip olduğu müşteri ve müşteri potansiyeli ne kadar fazla ise işletme bulunduğu konumda o derece sağlam durabilmektedir.

Herhangi bir işletmenin müşterisini elinde tutması ve sadık müşterisi olmasını sağlaması o müşterinin memnun edilmesi ile mümkündür. Müşteri memnuniyeti, müşterinin beklentileri ile doğrudan ilişkilidir ve müşterinin ihtiyaç ve beklentilerinin tam anlamıyla karşılanması veya aşılması durumuna genel olarak müşterinin memnun edilmesi denilmektedir.

İşletme açısından önemi oldukça büyük olan müşterinin memnun edilmesi ve bu sayede işletmeye bağlanmasının sağlanabilmesi için sadece sunulan ürün ve/veya hizmetin kalitesinin yüksek olması veya maliyetinin düşük olması yeterli olamamaktadır. Rekabette oldukça önemli olan bu durumlara ek olarak işletmenin müşterisine sunmuş olduğu ürün ve/veya hizmetin öncesinde ve sonrasında müşteri ile ilgilenmesi, istek ve beklentilerini ayrıca şikayetlerini kabullenip en iyi şekilde çözümler sunmaya çalışması daima müşterisinin yanında olduğunu hissettirmesi gerekmektedir. 1 Bu doğrultuda, işletmeler için rekabet avantajı olarak görülen ve üzerinde önemle durulması gereken satış sonrası hizmetler kavramı son yıllarda oldukça önem kazanmaya başlamıştır. Satış sonrası hizmetlerin kalitesi müşteri memnuniyetinde önemli rol oynamaktadır. Müşterilerin değişik ihtiyaç ve önerilerine cevap verebilen işletmeler ayakta kalabilmeyi başarabilmekte diğer işletmeler ise yok olup gitmektedir. Bu nedenle satış sonrası hizmetler kavramının, müşteri memnuniyetine ve satın alma sonrası davranışlarına etkisini incelemek yerinde olacaktır.

Günümüzde en büyük hızla değişen sektörlerin başında gelen kozmetik sektörü firmalar için belki de en zor sektörlerden biridir. Çünkü, sürekli değişen teknolojik yenilikler çabuk bozulabilen ürünler, her müşteri için farklı kozmetik ürünlerinin kullanılması müşteri üzerinde firmanın ününü çok kolay şekilde zedeleyebilecek bir hale gelmiştir. Bu yüzden kozmetik sektöründe satış ı yapmaktan çok satış sonrası hizmetlerin önemi günden güne daha da artmaktadır.

Firmadan bir ürün almış müşteri, ürünle ilgili herhangi bir sıkıntısında firmaya en kolay şekilde ulaşım sıkıntısının en hızlı ve etkin bir şekilde çözülmesini ister. Firmaların müşteri kaybetme nedenlerinin en başında gelen bu satış sonrası hizmet yetersizliği firmaları bu alana itmiş ve satış sonrası hizmetleriyle hem kendi müşterilerini ellerinde tutmaya hem de diğer firmalardan memnun olmayan müşteri kendi bünyelerine çekmeye çalışmaktadır.

Müşteri odaklı üretim ve satış politikasının en önemli alan olduğu günümüzde firmalar bunu en güzel şekilde satış sonrası hizmetlerle karşılayabilmekte bu yüzden de satış sonrası hizmetleri firmaların en önemli departmanları haline gelmektedir. Bu nedenle satış sonrası hizmetleri çok iyi bir şekilde anlaşılıp firma ve firma çalışanları tarafından benimsenmelidir.

Satış sonrası hizmetleri müşterinin firmanın bir ürününü ya da hizmetini almasıyla başlar ve sürekli bir şekilde devam eder. Satış sonrası hizmet demek firmadan bir kere alışveriş yapmış olan her müşteriyle sürekli bir iletişim halinde olması, onların görüş ve şikayetlerini toplamak, gerekli departmanlara iletip şirket giderlerini arttırıp verimlilik ve karlılığı arttırmak, diğer firmalara üstünlük sağlamak müşteriyi elinde tutabilmek için yapılmış olan hataları en aza indirmek, satış sonrası hizmetlerin başlıca politikalarındandır.

Yapılan bu araştırmanın amacı satış sonrası hizmetlerin müşteri memnuniyeti ve sadakati yaratmadaki etkisi, işletmelerin rekabet gücü üzerindeki rolünün anlaşılmasıdır.

Araştırmanın ilk bölümünde müşteri memnuniyeti üzerinde durulmuş müşteri memnuniyetinin önemi vurgulanmıştır. Daha sonra işletmeler açısından müşteri memnuniyetinin önemi vurgulanmıştır.

İkinci bölümde ise satış sonrası hizmetlerine getirilen yaklaşımlar açıklanarak satış sonrası hizmetlerin anlaşılması sağlanmıştır. Ayrıca, satış sonrası hizmet yöntemleri ve satış sonrası hizmet süreciyle de satış sonrası hizmetlerin nasıl yürüdüğü açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde ise satış sonrası hizmetlerin firmalar arası rekabette etkisi vurgulanmış ulusal platformda firmalara ve ülke prestijine neler kattığı açıklanmıştır. Daha sonra ise satış sonrası hizmetlerinin müşteri üzerindeki etkileri firmaya sadakatlerinin oluşturulmasındaki önemi üzerinde durulmuştur.

Dördüncü ve son bölümde ise satış sonrası hizmetlerinde bulunan kozmetik ürün kullanan kişiler ile yapılan görüşmeler yoluyla satış sonrası hizmetlerinin firmaya neler kattığının diğer firmalarla rekabet açısından onlara nasıl bir üstünlük sağladığı açıklanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1 Müşteri

Müşteri, bir kurum veya kuruluşun sunduğu ürün ve hizmetlerden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen kişileri kapsayan geniş bir kavramdır (Eroğlu, 2005: 8). Literatürde birçok müşteri tanımı yapılmaktadır. Kişisel veya ticari amaçları için mal veya hizmet satın alan kişi ve kuruluşlara müşteri denir (Öçer ve Bayuk, 2001: 26). Müşteri almak istediği ürün/hizmet için beklenti içindedir. Bu beklentilerin, karşılanması, memnuniyeti beraberinde getirir, aksi takdirde müşteri bu beklentileri karşılanması için başka kaynak arayışına girebilmektedir.

Müşteri tanımı, her işletme açısından farklı anlamlar içermektedir. Genellikle müşteri deyince son kullanıcı veya nihai tüketici anlaşılmaktadır. KalDer'e (2000: 11) göre, müşteri, "ürün ya da hizmet alan kimse veya kurum ve kuruluşlardır" denilebilir. Eroğlu'na (2005: 9) göre, müşteri kavramı yalnızca ürün satın alan kişileri değil, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerden etkilenen her kesimi kapsamaktadır. Buna göre, müşteri, sadece beklentileri olan, beklentilerinin karşılanmasını bekleyen bir kişi değil, işletme içerisindeki her bir süreçte kendisinden önceki sürecin bir parçası, kendinden sonraki sürecin de tedarikçisidir. Dolayısıyla sürecin tamamının doğru işlemesi için müşteri kavramına gereken özeni göstermek son derece önemlidir.

1.1.1 Müşteri Memnuniyeti

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi müşteriye elde tutmayı sağlayacak her türlü çabayı gerektirir. Bu konuda müşteriye tanımak, yakın olmak, müşteriye dinlemek, müşteriden gelen geri bildirim, eleştiri, şikayet ve önerilerden yeni politikalar geliştirmek, istek ve beklentilere uygun mal ve hizmet tasarımlarına

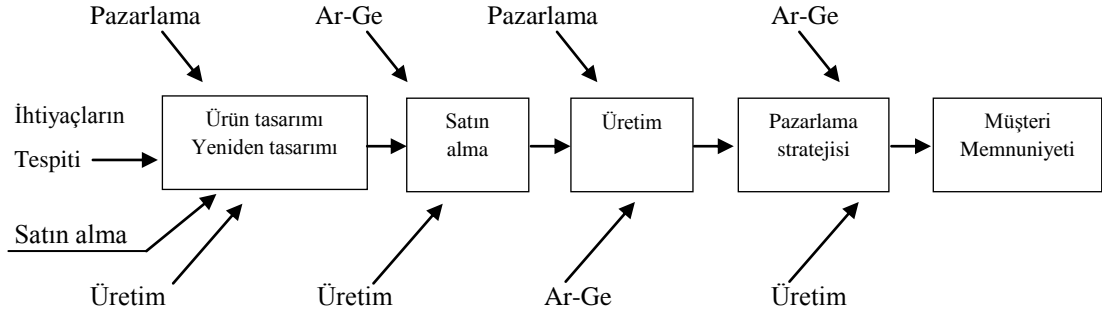
gitmek, satış ve satış sonrası hizmetlere önem vermek gibi unsurlar müşteri sürekliliğinin temel esaslarını oluşturur (Ergunda ve Tuncer 2007:9). Memnun müşterilere sahip bir işletmenin rakiplerine oranla, daha kolay rekabet etme gücü olacaktır, çünkü bir mal ya da hizmetle ilgili beklentileri karşılanmış bir müşterinin, işletmede tutulması daha kolaydır.

Literatürde müşteri memnuniyeti ile ilgili birçok tanıma rastlanmak mümkündür. Müşteri memnuniyeti, bir mal veya hizmetin satın alınması esnasındaki beklentiler ve kullanımı sonucu elde edilen deneyimin bir çıktısı olarak kabul edilir (Mittal ve Kumar, 1999). Müşteri memnuniyeti, satın alma öncesi beklentiler ile satın alma deneyimi sonucunda ve performans süresince algılanan değerlendirme sürecinin neticesidir. Müşterileri beklentileri ile satın alma deneyimi sonrasında algılananlar arasındaki tutarsızlık ne kadar küçükse memnuniyet seviyesi de o kadar yüksektir (Selvi, 2007, Bosque ve diğ., 2006). Bir başka tanımda müşteri memnuniyeti, müşterilerin bir mal ya da hizmeti kullandıktan sonra bilişsel ve duygusal olarak yaptıkları değerlendirmeleri içeren tüketici yargısı olarak tanımlanmaktadır.

Müşteri memnuniyeti konusunda sayısız çalışmaları bulunan Oliver'a göre memnuniyet, müşterinin tüketim ile ilgili tatmin olma tepkisidir.

Daha geniş anlamda müşteri memnuniyeti'tatminkarlık ve tatmin olamama seviyeleri de dahil olmak üzere bir mal veya hizmetin bir özelliğinden veya bütün olarak kendisinden tüketim ile ilgili keyif verici tatminkarlık yargısıdır,'Bu tanıma göre yapılan tatminin ortaya çıkması için, en azından iki belirleyici faktör olması gerekmektedir. Bunlar; ürünün kullanımıyla ortaya çıkan sonuç ve bu sonuçla karşılaştırma yapmak üzere alınacak bir referans noktasıdır (Oliver,1997).

Genel bir değerlendirme noktasında farklı sektörlerde de olsa faaliyet gösteren tüm şirketlerin memnuniyete bir süreç olarak bakmaları kaçınılmazdır. Bu nedenle, müşterinin doyuma ulaşip memnuniyetinin sağlanması önemsenmelidir.



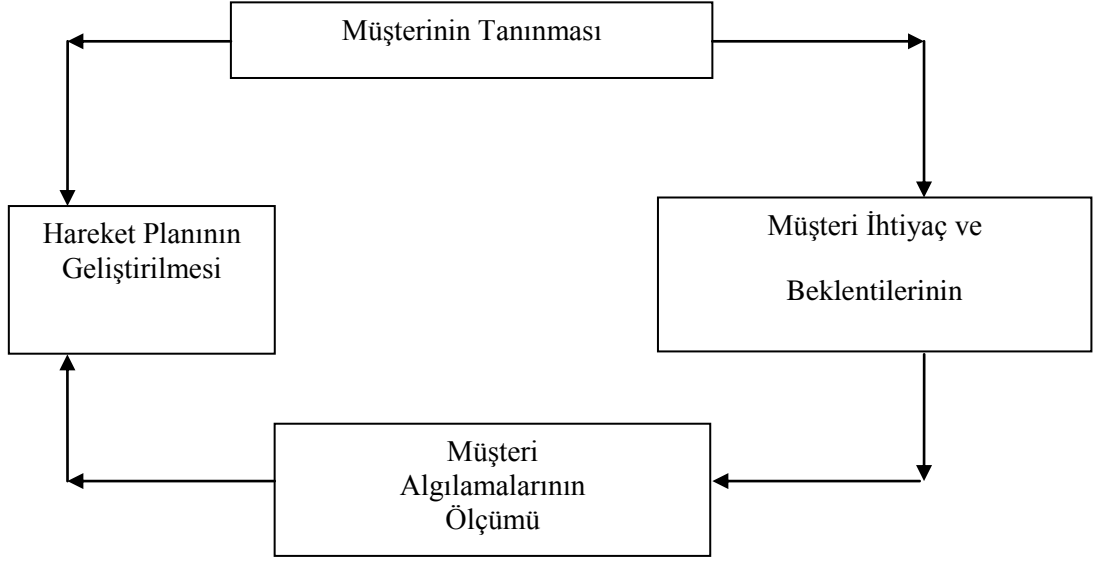
Şekil 1.1: Müşteri memnuniyet zinciri (Güleş, 2000: 103-113).

Akbar ve Parvez'e (2009: 26) göre, müşteri memnuniyeti bilindiği gibi, pazarlama, tüketici araştırmaları, ekonomik psikoloji, refah ekonomisi ve ekonomi gibi birçok alanda tanınmış ve saptanmış bir kavramdır. Mithas ve diğerlerine (2005: 9) göre ise, müşteri memnuniyeti pazarlama disiplini içinde merkezi bir kavramdır. Birçok alanda tanınmış ve pazarlama disiplini içinde yer alan merkezi bir kavram olmasının yanı sıra farklı anlamlar da taşımaktadır. Genel olarak müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, müşteri tutma, kulaktan kulağa ve tavsiye davranışı olarak olumlu müşteri sonuçları oluşmasını tetikler (Anderson ve diğerleri, 2004: 178; Fornell ve diğerleri, 2006: 13; Gruca ve Rego, 2005: 116; Luo, 2007: 75). Birbirini takip eden bir sistemler bütünü olduğundan, yapılan her hizmetin bir geri dönüşünün olması kaçınılmazdır. Dolayısıyla, memnuniyet bir bütün olarak algılanması gereken bir süreçtir. Sürecin üretimle başlayan safhası ile satış sonrası hizmetlerle devam eden safhasına kadar bütünlük göstermesi önemlidir.

Bitner ve Zeithaml (2003), memnuniyeti o ürün veya hizmetin, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayıp karşılamadığı açısından bir ürün veya hizmetin müşteri değerlemesi olduğunu belirtmiştir. Diğer taraftan, müşteri memnuniyeti firmanın müşteri taban kalitesini ve bağlılığını, bağlılığının boyutunun ölçümünü gösterir (Fornell ve diğerleri, 2006: 5; Morgan ve Rego, 2006: 426). Firmanın müşteri veri tabanının güçlü ve ulaşılabilir olması, bağlılığın memnuniyetle olan ilişkisine doğrudan etki etmektedir denilebilir.

Öz'e (2008) göre, müşteri memnuniyeti bir davranış biçimi değildir, aksine davranışı etkileyen beklenti ve algılamalardan oluşan bir duygudur. Bu noktada üretim, satış ve satış sonrası hizmetlerin müşteri beklentilerine uygunluğu, müşteri beklentilerinin bu doğrultuda karşılanması vurgulanmaktadır. Çünkü müşterilerin memnuniyetleri, beklentileri karşılandığı noktada üst düzeye çıkacaktır. Onların

ilgilendiği, amaç ve hedeflerine ulaşmak için sizin sattığınız şeyi kullanarak elde edebilecekleri sonuçlardır (Stinnett, 2008: 7). Bu nedenle de hedefe ulaşmak için beklentilerin karşılandığı en üst düzey göz önüne alınacaktır. Duman'a (2003) göre, memnuniyet ile ilgili araştırmaların çoğunlukla vardıkları sonuçlardan birisi tüketicilerin aldıkları ürünlerden memnun olmaları durumunda, aynı ürünü tekrar alma veya sürekli alma niyeti ortaya koymalarıdır.



Şekil 1.2: Müşteri memnuniyeti yaratma süreci (Solmaz, 1998: 42).

Athanassopoulos ve diğerlerinin (2001: 703) yapmış olduğu çalışmanın sonuçlarına göre, günümüzün rekabet ortamında hayatta kalmak ve başarılı olmak noktasında müşteri memnuniyetinin uzun süre önemli rol oynadığı kabul görmüştür. Bu nedenle, kaçınılmaz olan rekabet ortamı içerisinde etkin rol almanın bir gereği olduğu ve başarılı bir sürdürülebilirlik için memnuniyete önem verilmesi gerçeğini unutmamalıdır.

1.1.2 İşletmeler Açısından Müşteri Memnuniyetinin Önemi

Memnuniyeti yüksek olan müşteri, sonraki satın alma eylemini de aynı işletmeden gerçekleştirmektedir. Müşterinin memnuniyetini sağlamak görevi de şüphesiz işletmeye aittir. Müşterinin memnuniyeti doğrultusunda kararlar almak ve bunları uygulamak ancak müşteri davranışları hakkında bilgi sahibi olmakla mümkün olmaktadır (Demirkıran, 2010: 37). Bu doğrultuda, müşteri memnuniyeti için hem

pazarlama faaliyetlerinin algılanması açısından hem de müşteri davranışları hakkında bilgi sahibi olma noktasında müşterinin sınırlı bütçesinden en yüksek faydanın sağlanabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

İşletmeler için müşterinin sınırlı bütçesini düşünmenin paralelinde, kar sağlamak amacı da kaçınılmaz bir durumdur.

Müşteri memnuniyeti yönetimi, çoğu firma için stratejik bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır (Mittal ve Kamakura, 2001: 131). Müşteri memnuniyetinin anlaşılması ve yönetimi gerekli bir amaçtır ama yeterli değildir. Rekabetin fazla olduğu pazarlarda, müşteri memnuniyeti, müşterinin elde tutulmasını sadece bir dereceye kadar sağlayabilir (Kotler, 2005: 91). Bir dereceden sonra rekabet koşulları daha fazla dikkate alınmalı ve işletmeler bu doğrultuda memnuniyeti sağlamaya çalışmalıdırlar. Memnuniyetin değişkenlik gösterdiği her konudan haberdar olunması işletmeye kolaylıklar sağlayacak ve yeni fırsatları daha hızlı görmelerine olanak sağlayacaktır.

Müşteri memnuniyetindeki değişiklikler genellikle doğrudan rekabet ortamındaki gelişmeler ya da müşterilerine tatmin edici performans gösteren firma ile bağlantılıdır ve kurumsal tüketici araştırmalarında bu değişiklikleri yorumlamak amacıyla, yöneticiler de müşteri memnuniyetinin makro ekonomik etkileri dikkate alınmalıdır (Frank ve Enkawa, 2008: 531). Dolayısıyla en yüksek değerde hizmet sunarak müşteri memnuniyeti sağlamak, daha fazla müşteri, daha fazla satış ve daha fazla kar elde etmeyi sağlayacaktır. İşletme olarak, müşterinin sınırlı bütçesini düşünerek memnuniyetini sağlamak, işletmeyi rakiplerine karşı daha güçlü ve daha başarılı bir konuma taşıyacaktır. Odabaşı'na (2005: 91) göre, satış ve pazarlamada herşeyi doğru yapmış olabiliriz. Ancak, etkin bir müşteri hizmetimiz yoksa, kaybetme riskini hala taşıyoruz demektir.

1.1.3 Müşteri Memnuniyetini Etkileyen

Müşterilerin beklentileri ve önem dereceleri farklı olduğundan, memnuniyet ölçüleri de farklıdır. Dolayısıyla bu faktörlerin de önem dereceleri ve memnuniyet ölçüleri her müşteri için farklılık gösterecektir. Yapılan bir araştırmaya göre, müşteriler, yaptıkları en zevkli alışverişin yüzde 73'ünde, mutlaka bir satış elemanının ilgi ve desteğini gördüklerini söylemişlerdir (Tek, 2006: 183). Satış elemanının ilgi ve desteği, müşteri memnuniyetini etkileyen en önemli araçlardan

biridir ve satışın her yönüyle müşteriye memnun edecek donanıma sahip personel tarafından sunulması da son derece önemlidir.

Çakır ve Eğinli'ye (2010: 85) göre, memnuniyet üç temel noktayı kapsamaktadır: özel bir zamanda belirlenen özel bir odak noktaya uygulanan tepki. Bu noktadan hareketle müşteri memnuniyeti, belirli bir konuma uygulanan (deneyimlerin ve /veya ilgili hizmetin satın alınması vb.) ve özel bir zamanda oluşan (satın alma sonrası) bilişsel ya da duygusal tepkilerdir. Fakat memnuniyet belirtilen üç temel nokta ile sınırlanmamaktadır. Mal ve hizmetlerin, bir paket olarak "hizmet anlayışı" dahilinde kavramsallaştırılması ile tutarlı, genel memnuniyet de gösteriyor ki, hizmet bileşenleri ile birlikte memnuniyetle açıklanabileceğini göstermiştir (Athanasopoulos ve Iliakopoulos, 2003: 225; Mittal ve diğerleri, 1999: 89; Mittal ve diğerleri, 1998: 34). Müşteri memnuniyetini etkileyen tüm faktörler satış sonrasında sunulan hizmet bileşenlerinin parçasını oluşturur niteliktedir denilebilir. 91) göre, satış ve pazarlamada herşeyi doğru yapmış olabiliriz. Ancak, etkin bir müşteri hizmetimiz yoksa, kaybetme riskini hala taşıyoruz demektir.

Müşteri memnuniyetinin önemi pazarlama ve yönetim literatüründe saptanmıştır ancak evrensel olarak kabul gören bir yöntemi yoktur (Gilbert ve Veloutsou, 2006: 299). Bazı araştırmacılar, hizmetteki memnuniyeti yakalamak için tek bir ölçüyü ölçüt olarak kullanmışlardır. Ancak çoğu zaman müşteri memnuniyeti ölçümünün karmaşık olduğu kabul edilmektedir. Tek bir ölçüt kullanılarak yapılan çalışmalardan ziyade, çoklu ölçüt kullanımı tercih edilmektedir. Gilbert ve Veloutsou'ya (2006: 299) göre, çoklu ölçütler, tekli ölçü ile mümkün olmayan ampirik çalışmalarda daha güvenilir düzey sağlanabilir.

Firmadan ürün satın aldıktan sonra müşterilerin karar verme konusunda şüpheleri olabilir ve bu belirsizlikleri yönetmenin tek yolu müşteri ile uzun vadeli bir ilişki kurmaktır (Flynn ve diğerleri, 2002: 5154). Yalçın ve Koçak'a (2009: 20) göre, her sadık müşteri memnun edilmiş müşteridir ancak her memnun edilmiş müşteri sadık müşteri değildir. Dolayısıyla memnun edilmiş müşteri, farkında olarak ya da olmayarak, işletmeye / kuruma / örgüte fayda sağlayacak faaliyetlerde bulunmaya başlar.

Memnun olmuş müşterilerin örgüte katkıları şu şekilde sıralanabilir (Çatı ve Koçoğlu, 2008: 173-174):

- 1) Daha fazla ürün satın alma yoluna gider.
- 2) İşletmenin ürettiği diğer ürünlerden de satın alır.
- 3) İşletme ve işletmenin ürettiği ürünlerle ilgili pozitif düşünceler beslediğinden dolayı işletmenin olumlu bir imaja sahip olmasına katkıda bulunur.
- 4) Müşteriler işletmeye sadık hale gelir.
- 5) Müşteriler rakip işletmelerin markalarına ve ürünlerine karşı daha az duyarlı olur.

Müşteri memnuniyetini etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Araştırmaların niteliğine göre değişkenlik gösteren faktörlerden bazıları şu şekilde sınıflandırılmaktadır:

1.1.3.1 Ürün / hizmet kalitesi

Kaliteli ürünün ne anlama geldiğini anlayabilmek için öncelikle kalitenin tanımını yapmak gerekir. Öz'e (2011: 97) göre, kalite bir ürün ya da hizmetin tüketicilerin isteklerine uygunluk derecesini ifade etmektedir. Belirli aşamalardan oluşan, gelişmeyi sürekli kılan ve müşteri memnuniyetini amaçlayan bir süreci kapsar. Bir ürün/hizmetin müşteriye sunulması noktasında da kalite unsurunun katkısı önemsenmeyecek kadar büyüktür.

Kozmetik, ürüne/mala bağlı hizmet gerektiren ürünlerden biridir. Kozmetik sadece sağladığı yaşama kolaylıklarıyla değil, aynı zamanda toplumsal yaşamdaki statü belirleyici özelliği ile de önemli bir maldır. Bu noktadan hareketle, satın alınmış olan bir ürün ile beraberinde hizmet beklentisi olunan bir de satış sonrası süreç başlamaktadır. Fakat bu durum doğrudan müşteri memnuniyetine uzanan bir süreç olarak algılanmamalıdır. Genelde algılanan hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ile eşanlı kullanılmaktadır. Ancak algılanan kalite rasyonel bir anlayıştır, halbuki müşteri memnuniyeti duygusal bir reaksiyondur (Güllülü ve Bilgili, 2009: 105). Bu ayrımın iyi yapılması kalitenin de doğru algılanmasına yardımcı olacaktır. Çünkü kalitenin ifadesi, doğrudan memnuniyeti belirtmeyebilir. Kalite, sürekli gelişmeyi gerektiren, müşteri memnuniyetini amaçlayan bir süreçten oluştuğu için, işletmelerdeki ürün kalitesinin temel amacı da müşteri beklentilerinin tam zamanında ve tam olarak karşılanmasıdır.

Beklentilerin karşılanması için yenilik noktasında da gerekli çaba gösterilmelidir. Böylece, bir şirketin ürün yenilikçiliği, müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamamanın mümkün olduğunun önemli bir işaretidir (Stock, 2011: 814).

Oh (1999), yapmış olduğu çalışmada, hizmet kalitesi, müşteri değeri ve müşteri memnuniyetini bütünleştirici bir model önermektedir. Çalışmaya göre, satış sonrası hizmetler, karar verme süreci kapsamında bütünsel yaklaşımı destekleyen bulgular sağlamıştır. Razavi ve diğerlerinin (2012) yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki, algılanan değer ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiden daha güçlü olarak saptanmıştır. Diğer taraftan, Yang ve diğerleri çeşitli ulusal müşteri memnuniyeti endeksi ile ilgili yaptıkları karşılaştırmalı çalışmada (2003) ise, iki açıdan (belli değişken ve belirsiz (gizli) değişken) karşılaştırılan değişkenlerin sonuçlarına göre, değişkenler farklı etkileri olmasına rağmen büyük ölçüde belirlenen, ürün ve hizmete ait kategorilerine göre belirlenir ve tüketim sonrası değerlendirmede hizmet kalitesi müşteri için büyük rol oynar.

1.1.3.2 Beklentiler

Beklentiler, bir ürünün ya da hizmetin özelliklerine ilişkin ya da gelecekteki bir zamanda tercih edilmesi konusundaki inançlardır (Sandıkçı, 2007: 44). Müşteri memnuniyeti, müşterilerin beklentilerinin karşılandığı oranda gerçekleşmektedir. Müşteri, ürün veya hizmetin kullanım amacına uygunluğuyla ilgili algısının, beklentilerinin altında kaldığı durumda memnuniyetsizlik yaşayabilmektedir.

Müşteri memnuniyeti seviyesini yükseltmek için, müşteri beklentilerinin karşılanması çok önemlidir (Alabay, 2012: 140). Dolayısıyla memnuniyetin yüksek derecede gerçekleşmesi, aynı zamanda müşteri beklentilerinin de karşılandığını göstermektedir. Müşterilerin genellikle ortak beklentileri şunlardır (Cinemre, 2000):

- 1) Önemsenme. Kendisine önemli biri olduğu duygusunun verilmesi,
- 2) Ayrıntılar konusunda duyarlı olunması.
- 3) Sunulan hizmetin izlenmesi. Servis sonrası memnuniyetinin sorulması.
- 4) Kendisine kişisel ilgi gösterilmesi.
- 5) Açıklık ve dürüstlük.
- 6) Kendisine zaman ayrılması.

- 7) Seçenek sunulması.
- 8) Ürün ve arıza hakkında teknik açıklama.
- 9) Temiz işçilik.
- 10) Hizmet garantisi.

Bearden ve Teel yaptıkları araştırmada tüketicilerin beklentileri ile tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Bir müşterinin / tüketicinin ürün / hizmeti almadan önceki beklentisi tatmin düzeyiyle ilişkilendirilmiştir. Bu duruma göre, eğer beklenti tam karşılanıyorsa, tatmin düzeyi yükselecektir, denilebilir. Çünkü diğer taraftan beklenti seviyesi de önemli bir unsurdur. Müşteri beklentilerinin seviyesini, deneyimler sonucu elde edilen birikimler belirler. Daha önceki deneyimler olumsuz ise beklenti seviyesi düşük, deneyimler olumlu ise beklenti seviyesi yüksek oluşur (KalDer, 2000: 24). Deneyimlerin durumu (olumlu ya da olumsuz oluşu) beklenti ile birbirini takip eden bir sürecin parçalarıdır. Deneyimleri doğrultusunda beklenti boyutlarını belirleyen kişi, bu şekilde güdülenmeye ve dolayısıyla güdülendiği ürün/hizmete yönelmeye çalışacaktır.

Özgüven'e (2008: 658) göre, müşterilerin hizmet beklentileri iki farklı aşamadan (arzulanan hizmet aşaması ve yeterli hizmet aşaması) oluşmaktadır. Arzulanan hizmet aşamasında müşteri, almayı umduğu, beklenti içinde olduğu performanstan bahsetmektedir. Bu noktada beklentiler, arzulanan hizmet aşaması ile yeterli hizmet aşaması arasındaki dengede dikkat çekecektir. Müşteri, beklentinin tam anlamıyla karşılık bulması durumunun her zaman mümkün olmayacağını bilincinde olduğundan, kabul edilebilir yeterlilikte bir beklenti haline girecektir. Bu nedenle farklı müşterilerin aynı deneyimi veya hizmet karşılaştırmasını yapması noktasında memnuniyet düzeyleri değişkenlik gösterecektir (Ueltschy ve diğerleri, 2007).

İşletmeler, ürettikleri ürün ve hizmetlerle müşterilerin beklentilerini tam karşılamaya çalışırken, bunun ne kadar başarılı olduğunu da ölçmelidirler (Sandıkçı, 2007: 44). Çünkü bir işletme için, sadece beklentileri karşılamak yeterli olmayacaktır. Müşterilerin beklentileri, çalışanların müşteri ilişkilerinde bir fark yaratması ile de aşılabılır (Taşkın, 2005: 176).

Öz'e (2011: 97) göre, müşterilerin alım öncesi beklentilerine ilişkin iki temel teoriden bahsedilmektedir. Bu teorilerden ilki beklenti-beklenti teorisidir. Bu teoriye göre, ürün veya ürünü satın aldıktan sonraki hizmetin, algılanan performansla birlikte

daha önceden varolan beklentilerle karşılaştırılarak yaşandığı öne sürülmektedir. İkinci olan karşılama seviyesi teorisine göre, müşteri, satın aldığı ürün/hizmetleri piyasadaki diğer ürün/hizmetlerle karşılaştırdığında, satın alınan ürün/hizmetlerin karşılaştırma seviyesi çıtası diğer ürün /hizmetlerin seviyelerinin altında kalıyorsa müşteri memnun olmayacaktır. Müşteriler bu karşılaştırmaları hem her karşılaştıkları durum için (duruma özgü memnuniyet) hem de tüm sunuları bir arada değerlendirerek yapmaktadırlar (genel memnuniyet) (Tüzün ve Devrani, 2008: 15). Eğer bu karşılaştırma seviyesi çıtası karşılaştırılan diğer ürün ve hizmetlerin seviyesinden üstte ise müşteriler tercih etmekte oldukları kanalı kullanmaya devam edeceklerdir.

Semiz ve Bozdemir'e (2009) göre, müşterilerin yetkili servislerden beklentileri; araçlarının doğru bir şekilde bir seferde onarılması ve kendilerine nazikçe davranılarak tüm personelin profesyonel davranması, olarak ifade edilmektedir. Çünkü, müşterilerin beklentileri, otomotiv sektöründeki satış sonrası hizmetlerin uygulanış biçimine ve uygunluğuna göre sürekli artış göstermektedir. Yetkili servise girildiği andan itibaren profesyonellik, tüm personel tarafından müşteriye sunulmalı ve doğru bir şekilde tek seferde, gereken bakım ya da onarım gerçekleştirilmelidir.

1.1.3.3 Performans

Müşteri memnuniyeti ile arasında doğrusal ilişki olan bir diğer faktör de performanstır. Performansın yüksek olması memnuniyetin de yüksek olacağını göstermektedir. Memnuniyetsizlik hisseden tüketiciler ise işletmeler açısından önemli birer engeldirler zira yapılan bir çok araştırma memnun kalmayan tüketicilerin memnuniyetsizliklerini yakın çevrelerine de bildirdiklerini ve tükettikleri ürün ve hizmetlerin yakınları tarafından tüketilmesinin önüne geçtiğini göstermiştir (Öz, 2011: 98).

İnsanlar aldıkları ürünleri üretenleri tanımazlar. Onun için üründen memnun kalmadıkları zaman da, bunu kişisel algılamazlar (Rona, 2003: 102). Genel bir değerlendirme yaparak, memnuniyet duyan müşteri, almış olduğu tüm ürün/hizmetleri kıyaslama yoluna giderek en doğru kararı verecektir. Performans kıyaslamasında ise rekabet şartları dikkate alınarak benzer işletmelerle fiyat, ürün özellikleri, güvenilirlik gibi performans ölçütlerinin kıyaslaması yapılmaktadır

(Capital ve Anderson, 1997: 155). Demek oluyor ki, kişinin deneyimleri ve performans kriteri kıyaslama yapması için yeterli değildir. Tüm yönüyle süreci ele almak, müşteri için daha doğru bir değerlendirme olacaktır.

1.1.3.4 Fiyat, promosyon ve ödeme kolaylıkları

İşletmenin sunmuş olduğu ürün veya hizmete karşılık talep ettiği fiyatın, piyasa değerlerine uygun veya piyasa değerlerinden daha düşük olması, müşteriye farklı ödeme alternatifleri sunulmasını sağlamaktadır. Müşteri ise kendisine sunulan alternatifleri fiyat, promosyon ve ödeme kolaylıkları açısından değerlendirmektedir. Beklentileri doğrultusunda, fiyatın ve ödeme kolaylıklarının kendisinin lehine olduğunu gören müşteri, memnuniyetini sadakatinin bir göstergesi olarak, bunu diğer seçeneklere ilgisiz kalarak gösterecektir.

1.1.3.5 Ürün/ hizmette güvenilirlik

Güvenilirlik, performansta tutarlılık, işletmenin ürünü ve hizmeti bir defada doğru yapması ve verilen sözleri yerine getirmesidir (Hacıfendioğlu ve Koç, 2009: 152). Güvenilirlik iki şekilde kendini göstermektedir. Birincisi işletmeye olan güvenilirlik, ikincisi de işletmenin sunmuş olduğu ürüne karşı güvenilirdir (Demirkıran, 2010: 40). İşletmenin sunacağı ürün yada hizmeti, belirlenen yerde ve belirlenen zamanda yerine getirmesi güvenilir olduğunun bir göstergesidir. Aynı şekilde ürüne duyulan güven de bununla paralel olarak gelişir. İşletmenin ürünü yada hizmeti hatasız sağlaması, verdiği sözleri tutması ve ödeme koşullarında da müşteriden yana olması güvenilirliği oluşturarak müşteri memnuniyetinin gerçekleşmesini sağlayacaktır.

1.1.3.6 Satış personeliyle ilişkiler

Müşteriler memnuniyetlerinin, satış personelinin ilgi ve destek gördüklerinde gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Çünkü her müşteri, kendilerine ve şikâyetlerine ilgi ile karşılık verilmesi beklentisi içindedir. İlgi, müşteriyi telefonda ya da servise geldiğinde karşılamak ile başlar ve servis sonrasında memnuniyetinin araştırılması ile devam eder (Demirkıran, 2010: 40). Sonuç olarak, satış personelinin,

karşılama ile başlayıp satış sonrasında kadar süren periyotta müşteri ile ilişkilerinin önemi göz ardı edilemez bir gerçektir.

Bir firmada ürün ve servislerin müşteriye sunulmasına kadar bir çok insan çalışır (Rona, 2000: 76). Firma kapsamında tüm çalışanların ürün/hizmetin müşteriye sunulduğu noktada sorumlulukları vardır. Bu süreç tüm çalışanların katkısı ile gerçekleştiğinden, hizmeti sunan bir satış personeli olsa dahi, tüm personelin emeği ve ilgisi bulunmalıdır. Bir bütünün parçaları gibi birbirini tamamlamak iyi ilişkiler doğrultusunda müşteriye ulaşır ve müşteriden firmaya olumlu ya da olumsuz yansımaları ile tamamlanır.

1.1.3.7 Satış sonrası müşteri hizmetleri

Müşteri memnunu niyetinin en önemli ve etkili faktörlerinden biri de satış sonrası müşteri hizmetleridir. Kapsamlı bir tanım yapacak olursak, satış sonrası müşteri hizmetlerinin önemini daha da vurgulamış oluruz. Satış sonrası müşteri hizmetleri, satış işlemi tamamlandıktan sonra, satışın devamını sağlamak amacıyla satın alınan ürünün taşınması, teslimi, montajı, kullanımının gösterilmesi, bakım onarım ve yedek parça sağlanması, müşteri şikayetleri ile ilgilenilmesi gibi çabaları kapsayan faaliyetlerdir (Aydın, 2008: 89). Bu tanımla birlikte satış sonrasındaki hizmetlerin işleyiş süreci de tanımlanmaktadır.

Wouters'a (2004: 584) göre, satış sonrası hizmetler kapsamında verilen hizmetler güvenilirlik ve yanıt verme olarak iki temel bileşene ayrılır. İşletmenin performansı ile ilgili olarak teslim güvenilirliği, ürün montajı ve yedek parça sağlanmasını içermektedir. Diğer taraftan, gerçekleştirilen hizmetlerin servis noktalarındaki işlerliliği, müşteri şikayetlerinin veya isteklerinin cevaplandırılması noktasındaki faaliyetler de yanıt verme hizmeti kapsamında değerlendirilebilir niteliktedir.

Gooffin ve Price'a (1996) göre, ürün kalitesinde artış sağladığı, rekabet avantajı sağladığı, karlı fırsatlar kazandırdığı ve sonuç olarak satışı ve geliri arttırdığı için satış sonrası hizmetler önemlidir (Khaksar ve diğerleri, 2011: 5152). İşletmeye sağlamış olduğu yararlar ile gözardı edilmemesi gereken bir konuma sahip olan satış sonrası hizmetlerin tümü, aslında işletmenin sürdürülebilirliği noktasında bir etken niteliğindedir. Çünkü sürekli artan bir rekabet ortamında ürün kalitesinde artış

sağladığı ve kazanç getirisi olan fırsatlar oluşturduğu için getirileri maddi kazanç ve manevi olarak statü ve başarıyı beraberinde getirecektir.

Müşteri araştırmalarının birçoğunda satış sonrası hizmetlerin, müşterilerin seçiminde giderek daha fazla vurgulandığı, mamullerin algılanmasında ve seçiminde önemli bir faktör olduğu ortaya çıkmaktadır (Ay, 1997: 111). Müşteriler seçim yaparken farklı kriterlere göre tercihlerde bulduklarından, algılarına hitap etmek son derece önemlidir. Satış sonrasında sunulan hizmetin sunulmuş biçiminden devamlılığına kadar olan süreç, müşteriyi her yönden etkileyecek ve tercih etme noktasında kararını doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyecektir.

Satış sonrasında müşterilerden gelen her türlü şikayet, görüş ve önerinin iş süreçlerine aktarılması ve gerekli iyileştirmelerin yapılabilmesi için sistematik bilgi akışını sağlamak, satış sonrası hizmetlerin etkin yürütülmesi sonucu gerçekleştirilebilir (KalDer, 2000: 32). Bu nedenle, ürünün yada hizmetin müşteriyle bulunduğu an itibarıyla başlayan satış sonrası hizmetlerin etkinliği, süreci aksatmadan sürdürülebilir hale getirilmelidir.

1.1.4 Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi

Genel olarak, müşteri memnuniyeti ölçümü, kazanılmış ürün veya hizmetler ilgili kullanıcı tarafından bir tüketim sonrası değerlendirme olduğu kabul edilmektedir (Yüksel ve Rimmington, 1998: 60). Üretici firmanın sunduğu hizmetten memnun kalan müşterilerin firma ile olan ilişkisi süreklilik gösterir. Bir işletme için memnun olan müşteriyi elde tutmak, müşteri kazanmaya çalışmaktan daha az maliyetlidir.

Müşteri memnuniyeti ölçümü, bir firmanın uzun vadeli başarısı için oldukça önemlidir. Bu nedenle her firma başarısının sürekliliğini sağlamak için memnuniyet ölçümünün önemini unutmamalıdır.

Birçok akademisyen müşteri memnuniyeti araştırmalarının merkezi bir yapı olduğu konusunda hem fikirdir. Araştırmanın merkezi bir yapıdan yönetilmesi, araştırma için edinilen her bilginin tekrar tekrar merkeze dönerek gözden geçirilmesi imkanı verecektir. Böylelikle hata oranının aza indirgenmesine fayda sağlayarak memnuniyet araştırmalarını şekillendirecektir. Çünkü, Rossomme'ye (2003) göre, müşteri memnuniyeti ölçümü pazarlamacılar için müşterileri ile ilişkilerini sağlıklı değerlendirmeleri için temel araçtır.

Müşteri memnuniyetini ölçme programı her işletmenin içinde bulunduğu rekabet, müşteri ve pazar yapısı dikkate alınarak geliştirilmektedir (KalDer, 2000: 41). Tüm bu değişkenler ölçüm programının etkinliği ve verimliliği için gereklidir. Çünkü programın en baştan sağlam kriterlere göre oluşturulması ölçümün etkinliği için önemlidir.

Johnson ve diğerlerine (2001) göre, müşteri memnuniyeti araştırması iki farklı tür memnuniyet evrimi geliştirmiştir. Bunlar özel (bireysel) işlem memnuniyeti ve kümülatif memnuniyet olmak üzere sınıflanmaktadır. Yapılan çalışmaya göre, tüketici araştırması ve pazarlama içinde dikkat çeken orjinal nokta, bireysel işlem memnuniyeti ya da hizmet karşılaması veya ürün ile ilgili kısımla birlikte müşterinin deneyimleridir. Diğer taraftan Hintli bir toplulukta tipik bir otomobil bayiliği düzeyinde yapılan çalışmada, müşterilerin daha çok satış sonrası servis konusunda endişe duyduklarını belirlemiş, müşteri memnuniyetlerini standart istatistiksel araçlar kullanılarak ölçülmüştür (Katarne ve diğerleri, 2010). Farklı kültürler ve alışkanlıklara sahip olan topluluklarda da olsa satış sonrasında sunulan hizmetlerde müşteri memnuniyeti anlayışı, ölçüm araçlarının seçilmesi ve ölçülmesi noktasında önemsenmektedir.

Müşteri memnuniyet düzeyi ulusal düzeyde farklılık gösterebilmektedir. Ulusal bazda müşteri memnuniyeti beş parametre esas alınarak ölçülebilmektedir. Bunlar (Grigoroudis ve Siskas, 2004: 335);

- 1) Müşterinin gelir düzeyi
- 2) Genel ekonomik istikrar (fiyatlardaki değişim),
- 3) Ekonomik kalite düzeyi,
- 4) Ekonomik zenginlik,
- 5) Üretilen mal ve hizmetlerdir.

Genel anlamda müşteri memnuniyeti ölçümleri, gerçekleşen her işlem için müşteri memnuniyeti seviyesini ölçüp değerlendirme yapmak şeklinde gerçekleşmektedir. Demirkıran'a (2010) göre, son yıllarda ekonomik göstergeler üzerine modellenmiş kümülatif memnuniyet ölçüm metotları kullanılmaktadır, kümülatif memnuniyet modellerinin en büyük avantajı ise, müşteri veri tabanı kullanıldığından, mevcuttaki ve gelecekteki müşteri davranışları hakkında tahmin imkanı sağlamasıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

SATIŞ SONRASI HİZMETLER

“Satış Sonrası Hizmetler” bölüm başlığı altında satış sonrası hizmetlerin tanımı, satış sonrası hizmetlerin önemi, satış sonrası hizmetlerin tarihsel gelişimi, satış sonrası hizmetler kapsamında yer alan bölümler ve işlevleri, satış sonrası hizmetlerin işletmelerin değer zincirindeki yeri ve satış sonrası hizmetlerde kalite konuları ifade edilmiştir.

2.1 Satış Sonrası Hizmetlerin Tanımı

Günümüz hizmet anlayışı artık sadece ürünü imal ederek satıp, sonrasında müşteriye kendi haline bırakma dönemini ortadan kaldırmıştır.

Satış sonrası hizmetler, müşteriye pazarlanmak istenilen ürünün elde edilmesindeki kolaylığı, elde edildikten sonra bundan yararlanma sürecindeki memnuniyeti, bu memnuniyet süresinin kısıtlanmaksızın, satış sözleşmesinde belirtilsin veya belirtilmesin her türlü desteğin isleme konmasıdır.

Müşteriye satış sonrası hizmet vermek, yasal bir gerek olmaktan öte, artık teknik bir ihtiyaçtır (Aydın, 2008:89). Bu nedenle satış sonrası hizmetin, memnuniyeti sağlama sürecindeki teknik katkısının da önemsenmesinde fayda vardır. Türedi'ye (2010: 10) göre, satış sonrası hizmetler, ürün kullanımı süresince oluşabilecek her türlü problemin tespitine ve çözümüne yönelik faaliyetlerin tümüdür. Ürün/hizmet satın alınımıyla başlar ve kullanım bitimine kadar devam eder. Bu nedenle problemi tespit etmeye ve ona göre hataya müdahale ederek sorunu çözmeye yeterli bir teknik donanım da önemlidir.

Satış sonrası hizmetler, tüketicilerin satış sonrası çeşitli sorunlarına çözüm getiren fonksiyonlardan oluşur. Çağdaş pazarlamanın görevi, ürünün satılmasıyla son

bulmaz. Satın alan kişinin bu alışverişten umduğunu bulması, ödediği paranın karşılığını aldığına inanması gerekir (Ziller, 1997:18).

İşletmelerin görevi ürettikleri çeşitli ürün ve hizmetleri tüketicilerin beğenisine sunmaktır. Üretilen ürün ve hizmetler saf üründen saf hizmete kadar değişen bileşimlerden oluşmaktadır. İşletmeler çoğu kez ürüne bir hizmet bileşeni eklemek suretiyle ürünü güçlendirmek isterler. Satış sonrası hizmetler dediğimiz bu faaliyetler ürün stratejisinin başka bir unsurudur (Lovelock, 1996:263).

Satış işlemi gerçekleşikten sonra malın yolda geçen süre içinde taşınması ve tesliminde montajı, kullanımının anlatılması, kullanılacak kişilerin eğitilmesi, bakım, onarım ve yedek parça sağlanması, müşteri şikayetleri ile ilgilenilmesi gibi hizmetler satış sonrası hizmetler arasında yer alır. Tüketiciler bir ürünü satın alırken fiziksel özellikleri yanında üretici işletmenin prestijine ve marka imajına, yedek parça teminine, bakım ve onarıma, ödeme kolaylığına ve garantiye sahip olmak isterler (Ayhan ve diğerleri, 1992:71). Satış sonrası hizmetler, satışın sürekliliğini sağlamak amacıyla işletmenin tüketiciye olabildiğince doygunluğu sağlama isteği olarak tanımlanabilir (Karalar ve diğerleri 1997:187).

Satış sonrası hizmetler, tüketicilerin satın aldıkları ürünle ilgili beklentileri, gereksinimlerini giderecek ürün özelliklerinin yanı sıra ürün ile ilgili herhangi bir eksiklik durumunda gerekli olacak hizmetleri de kapsamalıdır. Satış sonrası hizmetler, ürün kullanımı süresince ortaya çıkabilecek her türlü problemin tespitine ve çözümüne yönelik çabalardır. Aslında ürüne bağlı bu çabaların yerine getirilişinde işletmelerin, ürün ve hizmetlerin birleşimlerini, müşterilerinin kullanımına sundukları söylenebilir (Kokmaz, 2010). Sektörel bazda bu çabalar farklılık göstermekle birlikte endüstriyel kimyasal sektöründe satış sonrası hizmetler, servis istasyonları, bakım, garanti, teknik eğitim, müşteri ilişkileri ve dokümantasyon bölümlerinden oluşmaktadır.

2.2 Satış Sonrası Hizmetlerin Önemi

Günümüzde müşteri memnuniyetini sağlamak için, müşterinin memnuniyetsizlik sebeplerini bilmek ve gidermeye çalışmak, satış sonrası için etkili bir müşteri ilişkileri yönetimi geliştirmek, böylece müşteriyi elde tutmak ve bağlılığını arttırmak işletmeler için daha da önemli olmuştur. Bunların yanı sıra, müşterinin tatmini sağlanamadığında ise tatminsizliğin, tatminsizlik nedenlerinin ve

müşterilerin tatmin olmadığında vereceği tepkilerin belirlenmesi, çözüm getirilmesi ve etkili bir şekilde yönetilmesi de önemlidir (Özer ve diğerleri, 2010:121).

Satış sonrası hizmetlerin etkinliklerinin önem dereceleri son yıllarda değişmiştir. Müşterinin gözünde yer edinmenin yolu ürün değil çözüm sunmaktan ve hizmette sunulan farklılıktan geçmektedir. Özellikle teknolojik yenilikler sayesinde ürünlerin bozulma sıklığının azalması ve ürünlerin güvenilirliğinin artması ile destek hizmetler içerisinde tamir hızı ve güvenilirliğine verilen önem göreceli olarak azalabilmekte, ürünlerin karmaşıklığının artması ile kullanıcı eğitimine ve telefonla teknik destek hizmetlerine verilen önem artabilmektedir. Özellikle satış sonrası hizmetlerin gücü, kalitesi, içeriği ve destek hizmetlerin önemi ve beklentilerin oluşma noktaları endüstriden endüstriye, üründen ürüne değişebilmekte müşteri tercihlerini etkilemekte ve müşteri bağlılığını artırmaktadır.

Satış sonrası hizmetler ürünün tamamlayıcısı olarak verilir. Bu kapsamda verilen hizmetlerin kalitesi rekabette başarının anahtarı olabileceği gibi, hizmet iyi verilmiyorsa başarısızlık nedeni olabilir. Nitekim ünlü İtalyan markası Olivetti'nin ABD büro makineleri pazarında üstün kalitesine rağmen başarısız kalması zayıf servisi ile açıklanmaktadır.

Önceki yıllarda, birçok işletme sadece ürünlerini satmakla ilgiliydi. Gelişen bilgi ve teknolojik yenilikler sayesinde ürünlerin nitelikleri iyileşmekte ve gelişmektedir. Benzer ürünler arasında niteliksel bakımdan farklılıklar giderek azalmaktadır. Bu tür benzerlikler tüketicilerin tercihlerini zorlaştırmaktadır. Burada rekabet edebilme unsuru olarak, işletmelerin ticari hayatlarını devam ettirebilmeleri için, satış sonrası hizmetler günden güne artan bir öneme sahip olmuştur. Satış sonrası hizmetler sadece ürünün farklılaştırılmasında değil, aynı zamanda ürünün satışında da büyük bir role sahiptir. Bu yüzden, işletmelerde üretim ve satış sonrası hizmetler birlikte iç içe düşünülmelidir.

Alexander, Dayal, Dempsey & Vander Ark, Bundschuh & Dezvane ve Wise & Baumgartner, çalışmalarıyla, üretici işletmelerin satış sonrası hizmetlere odaklanırsa 4 kat daha fazla ürün satışı elde edebileceğini savunmuşlardır. Başka bir deyişle, satış sonrası hizmetler bir kar kaynağıdır ve aynı zamanda diğer rakip işletmeler göre anahtar bir farklılaştırma aracıdır. Cohen & Whang ve Gallagher & Mitchke & Rogers"ın yaptığı araştırmalar gösteriyor ki, işletmeler satış sonrası hizmetler yoluyla

ürünler ve servisler hakkında geri besleme almaktadırlar. Bu sayede pazardaki rekabette yerlerini pekiştirmektedirler.

Gerektiği gibi planlandığında ve uygulandığında satış sonrası hizmetler, satışların artırılmasını sağlamada fiyat kadar etkin bir faktör olabilmektedir. Gerçekten de hizmet ihtiyacı gerektiği gibi karşılandığında, fiyat rekabetinin getirdiği olumsuzluklar ortadan kalkabilecektir.

Müşteri satın alma kararını verirken, uygun ve etkin şekilde verilen satış sonrası hizmeti göz önüne alacaktır. Innis ve La Londe'ye göre, müşteri hizmeti, pazarda talebi etkileyebilir. İyi bir müşteri hizmeti, yeni müşteriler çeker ve mevcut müşterileri sadık tutar. Firma tarafından verilen satış sonrası hizmetlerden hoşnut kalan bir müşteri, hem o mamulü satın almayı sürdürecektir hem de firmaya ait diğer mamullerle ilgili satın alma eylemini gerçekleştirirken, verilen hizmetleri de değerlendirerek karar verecektir. Verilen bu hizmet, müşterinin gözünde mamul ile firmayı bütünleştirecek ve firmanın müşteri nezdinde olumlu bir noktaya gelmesini sağlayacaktır.

Satış sonrası hizmetler yoluyla ürünlerin tasarımları, kalitesi ve servisleri hakkında geri besleme elde ederek müşteri memnuniyetsizliği önlenmiş olur. Kaliteli bir satış sonrası hizmetler ile işletmeler müşteri memnuniyetini arttırarak, müşteri sadakati, uzun soluklu işletme prestiji ve marka imajı yaratarak potansiyel müşterilerini yeni ürünleri alma konusunda ikna ederler. Dolayısıyla, satışların artmasıyla büyük oranda gelir ve kar sağlanır.

Ayrıca, müşterilerin firmaya olan olumlu yaklaşımları paralelinde, yeni müşteri gruplarının oluşması gündeme gelecektir. Bu anlatılan yönlerinden dolayı satış sonrası müşteri hizmetleri ticari açıdan, pazarlama ve satışa destek unsuru olacaktır.

2.3 Satış Sonrası Hizmetlerin Tarihsel Gelişimi

İşletmeler arasında yaşanan rekabet eskiden çok basit bir şekilde cereyan etmekteydi. Pazara uygun bir ürün veya hizmeti uygun bir fiyatla sunan işletmenin başarılı olması kaçınılmazdı. Ancak günümüze kadar geçen sürede hem rekabet koşulları hem de rekabet çeşitleri değişme göstermiştir. Aynı ürün ya da hizmeti sunan rakip işletmelerin çoğalması, pazar yapılarının değişmesine neden olmuştur. Benzer ürün veya hizmetler ayrı pazarlarda tamamen farklı rekabet şartlarında satılır

hale gelmiştir. Bir pazarda fiyat, öbüründe seçenekler, diğerinde kalite ve bir başkasında da satış öncesi ve satış sonrası hizmetler önem kazanmıştır. Performansı daha iyi olan işletmeler, diğerlerini pazardan silmektedirler. Dış çevrede meydana gelen değişikliklerle performansın yanında stratejik planlamalarını değişen koşullara adapte edebilen işletmeler daha başarılı olabilir hale gelmişlerdir. Bu çabalar içerisinde zamanla toplam kalite yönetimi (TKY), değişim mühendisliği (Reengineering) gibi yeni yönetim teknikleri ortaya çıkmıştır.

Dünyada hızla artan teknolojik gelişmeler, bilginin mobilizasyonu, küreselleşme ve hızla artan rekabet, işletmelerin ayakta kalabilmelerini zorlaştırmıştır. Küreselleşme sürecinde tüm işletmeler dünya pazarından daha fazla pay alabilmek, varlıklarını sürdürebilmek amacıyla köklü birtakım değişikliklere gitmektedirler. Şiddetli rekabet altında olan işletmeler değişen ve gelişen koşullar karşısında varlıklarını sürdürebilmek amacıyla gerek üretim süreçlerinde gerekse satış sonrası faaliyetlerde yeniliklere yönelmelidirler. Artık müşteri gözünde yer edinmenin yolu ürün değil çözüm sunmaktan ve hizmette sunulan farklılıktan geçmektedir. Özellikle satış sonrası hizmetlerin gücü ve kalitesi müşteri tercihlerini etkilemektedir ve müşteri sadakatini arttırmaktadır.

Yeni maddelerin keşfi, imalata yeni yöntemlerin girmesi, iletişim araçlarının gelişmesi, pazarların büyümesi, çok çeşitli ürün ve hizmetlere olan talebin ve bunların üretiminin artmasına neden olmuştur. Bu durum geçmişte küçük, kapalı bir pazarda yalnız bir satın alıcı pozisyonunda olan tüketicinin, karmaşık bir pazarda yoğun reklam kampanyalarının ve organize olmuş güçlü imalat ve dağıtım gruplarının baskısına hedef olan bir duruma girmesi sonucunu getirmiştir. İmalatçılar ve dağıtıcılar pazar koşullarını belirlemede tüketiciden daha fazla şansa sahip olmuş ve rekabette ticari birlikler, karteller tarafından getirilen kısıtlamalar tüketiciyi zarara uğratacak dengesizlikler yaratmıştır. Zaman içinde ticari uygulamalar, sözleşme şartları, tüketici kredileri ve rekabet kavramı tümüyle değişmiştir. Bu durumda tüketicinin ekonomik çıkarlarını korumak için, çok çeşitli kaliteli ürün ve hizmetin ucuz fiyattan sunulması, satış sonrası hizmetlerin yeterli düzeyde olması, satıcı suistimalinin önlenmesi, tek taraflı sözleşmelerin ve haksız hükümlerin kaldırılması, zorlayıcı kredi şartlarının düzeltilmesi ve baskı yaratan satış yöntemlerinin engellenmesi gerekir.

Uygun satış sonrası hizmet stratejileri ve kalitesi, müşterilerin ürüne karşı genel bir memnuniyet duygusu yüklenmelerine ve olumlu deneyim ve bilgi kazanmalarına neden olacaktır. Bu deneyim ve bilgilerin birikimi ise, müşteri sadakatini ortaya çıkaracak ve işletmeler açısından satışın sürekliliğini sağlamak mümkün olabilecektir.

Satış sonrası hizmetler, satıştan sonra bir takım işlerin yapılmasını ve hizmetlerin sağlanmasını da kapsar. Bu hizmetlerin sağlanması ile müşterinin memnuniyet duygusu devam ettirilir. Satış sonrası hizmetler ile müşteriye etkilemek, pazarda iyi bir marka imajı yaratmada etkili olur ve uzun vadede işletme bundan büyük yarar sağlar. Çünkü insanlar iyi ve kötü deneyimlerini birbirlerine anlatırlar. Dolayısıyla satış sonrası hizmetler ile yaratılan müşteri memnuniyeti kulaktan kulağa reklam olarak potansiyel müşterilere ulaşır. Reklam harcamalarının bir maliyet olduğunu düşünürsek; memnun müşterilerin neden olduğu kulaktan kulağa yapılan reklam, iş artışı ve işletme için ekonomik değer demektir.

Müşteri bir çeşit amplifikatör gibidir, olumsuz da olumluyu da 10 kere, hatta 100 kere büyüterek diğer müşterilere yansıtır ve onları etkiler. Bu amplifikatörden en iyi şekilde yararlanmak için, onun beklentilerini bilmek ve tam olarak karşılamak gerekir ki sadece olumlu sinyaller yayılsın. Çünkü müşteri sadece bir kez aldatılır. Memnuniyetsizliğini ilgili işletmeye iletmeden kaçacak ve bu durumu birçok potansiyel müşteriye de anlatacaktır.

2.4 Satış Sonrası Hizmetler Kapsamında Yer Alan Bölümler ve İşlevleri

“Satış Sonrası Hizmetler Kapsamında Yer Alan Bölümler ve İşlevleri” konu başlığı altında garanti bölümü, teknik eğitim bölümü, müşteri ilişkileri bölümü ve dokümantasyon bölümü ifade edilmiştir.

2.4.1 Garanti Bölümü

Garanti hizmeti, satılan üründe, üretimden, taşımadan veya kullanılan malzemeden kaynaklanabilecek herhangi bir sorunun ürünün satışından belirli bir süre sonrasına kadar üretici işletme tarafından belirli bir süre içinde giderilmesi zorunluluğudur. Garanti, üreticinin tatmin edici şekilde çalışmayan ürünü onaracağı, değiştireceği ya da geri alacağına dair müşteriye güvence vermesidir. Onarım

maliyetleri söz konusu olduğunda ürünün garanti kapsamında olup olmaması, ya da sürdürülen ilişkilere bağlı olarak onarımın ücretsiz gerçekleştirilmesi müşteriler tarafından önem taşımaktadır.

Garanti kavramı ve satış sonrası hizmetler en son tüketiciler açısından ele alınmakta ve garanti ile ürünün iyi bir ürün olduğu ve yüksek bir hizmet kalitesine sahip olduğu izleniminin verilmesi, dolayısıyla daha az finansal risk, daha yüksek değer ve kapsamlı satış sonrası hizmetlere işaret eder.

İşletmeler zaman zaman, ürünün garanti süresi bitmiş olsa dahi, “iyi niyet” uygulaması adı altında yedek parça ve ilişkili onarım hizmetlerinin bedellerini müşterilerden talep etmemektedirler. Bu uygulamanın gerekçesi genellikle başka bir hizmet hatasını telafi etme, karlı müşterilerle olan iyi ilişkileri devam ettirme ya da uzun dönemli ilişki kurma çabası olarak görülmektedir. Bu uygulamaların maliyetleri aralarındaki anlaşma gereğince kuvvetli gerekçeler gösterildiği takdirde bayi ve üretici işletme arasında paylaşılmaktadır.

Garantiler iki durum söz konusu olduğunda bilhassa etkili olmaktadır. Birincisi, işletmenin veya ürünün bilinmediği (tanınmadığı) zamanlardır. Örneğin, bir işletme, yeni ürettiği ve en zor lekeleri çıkaran bir sıvıyı “eğer tatmin olmazsanız, paranız iade edilecektir” garantisini altında sattığı zaman, müşteriler ürünü biraz daha güven içerisinde satın alacaklardır. İkinci durum ise, ürünün kalitesinin rakibinden üstün olduğu zamanlardır. Kendisinin verdiği garantiyi rakibinin veremeyeceğini bilen işletme, böylece daha fazla kazanç sağlayacaktır.

Garantiler iki türdür. *Açık garantiler* genellikle koruyucu ve tutundurma amaçlı olmaktadır. Daha çok yeni ürün sürümünde ve yoğun rekabet koşullarında para iadesi veya ürünü değiştirme şeklinde „sınırsız ya da tam garanti“ olmaktadır. Amaç, alıcının tüm riskini kaldırarak ürünü aldırmasıdır. Maliyeti yüksek olup, çabuk geri döner. *Sınırlı garantiler* satıcı tarafından doğrudan ve açıkça verilen garanti değildir. Alıcıya yalnız kusurlu parçaların değiştirilmesi olanağı tanınır. Amaç, satıcıyı veya alıcı ile satıcıya karşı imalatçıyı korumaktır. Koruyucu garanti imalatçının saptadığı minimum limittir.

Garanti verilmesinin başlıca nedenleri, alıcıların alımdan önce emin olmak istemeleri, yüzde yüz kalite kontrolün olanaksızlığı, yetersiz ve eksik standardizasyon, yeni ürünlerin piyasaya sunumu, alıcıların normal olarak birçok ürünlerdeki kusurları görmesinin mümkün olmaması nedeniyle satıcının beyanına

güvenme gereği, bazı ürünlerin zamanla bekleme nedeniyle bozulması, hatalı montaj, tüketicinin satın aldığı ürünün onarım ve bakımı konusundaki bilgisizliği nedeniyle satıcıdan sürekli ilgi beklemesi (örneğin bilgisayar, su tesisatı) olarak sıralanabilir.

Garanti süreleri içinde arızalanan veya bozulan ürünleri onarmakla yükümlü işletmelerin garanti departmanlarına büyük sorumluluklar düşmektedir. Bunları şöyle sıralayabiliriz;

- 1) Ürünün müşteriye tesliminden itibaren garanti işlemlerinin takip edilmesi
- 2) Müşteri-satıcı-üretici arasında gerekli koordinasyonun sağlanarak kalitenin yükseltilmesine yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi
- 3) Garanti süresi içerisinde ortaya çıkan aksaklıklar nedeniyle marka imajının zayıflamasına neden olacak uygulamaların ortadan kaldırılması
- 4) Garanti kapsamında olmayan sorunlar için gerektiğinde aynı hizmetin verilmesi
- 5) Garanti işlemleri ile ilgili istatistiki bilgilerin tutularak garanti maliyetinin hesaplanması
- 6) Bu maliyetleri düşürmeye yönelik olarak üretimde iyileştirme faaliyetlerine destek olunması
- 7) Piyasaya yeni sürülecek ürünlerde olası problemlerin pazara yansımaları önlemek için prof-aktif faaliyetlerin gerçekleştirilmesi

2.4.2 Teknik Eğitim Bölümü

Satış sonrası hizmetler personelinin eğitilmesi çok önemlidir. Eğitim için bir parçası olarak kabul edilir. İşe başlayacak olan kişiler önce kendileri için hazırlanan özel eğitim programlarına katılırlar. Sonra yeni pazara sunulan ürünlerin eğitimlerini alırlar. Böylece eğitim, satış sonrası hizmetler bölümünde sürekli bir etkinlik haline gelir. Satış sonrası hizmetler personeline düzenli bir şekilde eğitim verilmesinin amacı, müşteriye eksiksiz bir şekilde hizmet sunabilmek, üretici ve satıcı işletmenin imajına katkıda bulunmaktır.

2.4.3 Müşteri İlişkileri Bölümü

İşletmelerin en temel özelliklerinden biri de işletmenin sürekliliği ilkesidir. Bu sürekliliğin devam edebilmesinde en önemli etkenlerden biri, satış sonrası hizmet

işlevinin tam olarak yerine getirilmesidir. Tüketicilerin istek ve arzuları tatmin edilerek, dolayısıyla kar elde etme faaliyeti algılanmalı ve uygulanmalıdır.³⁴ Müşteri memnuniyetine yönelik olamayan pazarlama ve satış sonrası hizmet, satış anlayışının hakim olduğunun göstergesidir. Oysa modern pazarlama bilimi açısından satış anlayışı, kabul görmeyen bir anlayış ve uygulama biçimidir.

Satış sonrası hizmetlerde müşteri ilişkileri oldukça önemlidir. Ömer Baybars Tek" in Yataş A.ğ. de yaptığı satış sonrası hizmetler incelemelerine göre, Yataş" ta müşteri yatak seçimini yapınca, evine gidip mekan uygunluğu araştırılır, ölçü alınır, hazırlanır ve teslimattan sonra tüketici kullanım için bilgilendirilir. Sorun çıkarsa tekrar tüketicinin evine gidilir, hatanın neden kaynaklandığı araştırılır, üretimden gelen hata varsa yatak derhal geri alınır, fabrikaya gönderilip hatanın nedeni saptanır, hata malzeme ya da işçilik sorunundan kaynaklanıyorsa işçi uyarılır. Bu örnekte olduğu gibi satış sonrası hizmetlerde müşterinin istek ve talebi geciktirilmemeli, herhangi bir sorunda suç doğrudan müşteriye atılmamalı ve müşteri bilgilendirilmelidir.

İnsan ilişkilerinde başarılı, problem çözme yeteneği yüksek çalışanların istihdam edilmesi gereken satış sonrası hizmetler müşteri ilişkileri bölümünün görev ve sorumlulukları ise şunlardır:

- 1) Müşteri şikayetlerinin değerlendirilmesi,
- 2) Şikayetlerin çözülmesine yönelik diğer birimlerin harekete geçirilmesi,
- 3) Müşterinin sorununu hızlı ve etkin bir şekilde çözmek suretiyle marka imajının güçlenmesini sağlayan aktivitelerin yerine getirilmesi,
- 4) Şikayetlerle ilgili istatistik bilgilerin tutularak değerlendirilmesi,
- 5) Müşteriye telefonla teknik destek vererek problemin hızlı bir şekilde çözümüne yardımcı olması.

2.4.2 Satış Sonrası Hizmetlerde Müşteri Şikayetleri

Şikayet, müşteri merkezli işletmecilik felsefesinin temel taşlarından biri olarak kabul edilmektedir. Sürekli gelişme ilkesi müşterinin nihai memnuniyetini ifade ettiği için, şikayetler bir anlamda müşterinin beklentilerinin tam olarak karşılanmasını engelleyen faktörleri tanımlamaktadır. Bu nedenle, işletmeler müşterilerine şikayetlerini daha kolay ve hızlı bir şekilde bildirme fırsatları

yaratmakta, bu amaçla yeni sistemler oluşturmaktadırlar. Örneğin müşteri temsilciliği, ücretsiz telefon hatları, Call-Center'lar vb. uygulamalar bu kapsamdadır.

Bir işletmenin sadık müşterilerini arttırmasının bir yolu onunla iletişime geçebilmesidir. Aynı müşteriye sürekli satış yapmak müşterinin aldığı hizmet karşısındaki memnuniyetine, işletmeden memnun ayrılmasına bağlıdır. Eğer mükemmel müşteri memnuniyeti sağlanırsa müşteri geri gelir.

Satış sonrası hizmetlerin önemli alanlarından biri şikayetlerle ilgilenmektir. Bunlar pek sık ortaya çıkmamalı ama söz konusu oldukları zaman, çözümlenme biçimi işletmeler için iyi bir reklam haline getirilmelidir. Şikayet konusunda acil bir durumda olduğu gibi davranılmalı ve düzeltilebilecek bir düzeydeyken derhal ilgilenilmelidir.

Tüketiciler aldıkları üründen dolayı mağdur olmaları durumunda buldukları ilçede kaymakamlığa veya ilde valiliğe tüketici mahkemelerine şikayet dilekçesi ile başvurabilirler. Tüketicinin satış sonrası hizmetlerde mağdur olma durumu söz konusu ise dört çeşit halde dilekçe ile başvurma durumu vardır.

- 1) Yetkili servisin 15 işgününü geçirmesi ve/veya azami tamir süresi 30 işgününü geçirmesi*
- 2) Kullanım kılavuzunun verilmemesi**
- 3) Ürün garanti belgesinin verilmemesi***
- 4) Yetkili servis istasyonunun bulunmaması veya yetkili servisin yedek parça stoğunun eksik olması veya bulunmaması****

İşletmelerde ilk satışı ve müşteri ilişkilerini oluşturmanın maliyetinin, tekrarlanan satışlardan çok daha yüksek olduğu açık biçimde bilinmektedir. Bu nedenle, kendilerine zaman ve çaba harcanan, finansal açıdan yatırımda bulunan müşterilerin kaçırılmaması, küstürülmemesi için akılcı bir çaba göstermek gerekir. Öneri ya da şikayetleri ele alma işi müşterinin sadık kalmasına neden olabilmektedir. Sadık müşterinin arkadaşlarına ve meslektaşlarına şikayetlerinin nasıl ele alındığını anlatması büyük bir olasılıktır. Öte yandan, müşterilerin pek çoğu şikayet etme için bir çabada bulunmaz. Ancak kırınglıklarını sessizce sürdüren bu kişilerin çevresinde maruz kaldıkları kötü hizmet hakkında neler söyledikleri çok önemli bir konu olarak önümüze çıkmaktadır. Ürün ya da hizmetten hoşnut olmayan müşterilerin bu durumu en az 10 kişiye aktardığı, hoşnut olanların ise sadece 4-5 kişiye ilettikleri araştırmalar sonucu ortaya konmuştur. Şikayette bulunan, ürün ya da hizmetin kalitesini

beğenmeyen ve işletmenin hiçbir düzeltici eylemini göremeyen müşterilerden her biri için ürünü satın almayı bırakabilecek 50 ya da daha fazla kişi olduğu tahmin edilmektedir. Bu açıdan, şikayetlerin ele alınması müşteri odaklı bir işletme için çok önemlidir.

Satış sonrası hizmetlerde müşteri şikayetlerinin nasıl halledilebileceği konusu bir işletme politikası ve yönetim süreci olmalıdır. Eğer müşteride herhangi bir memnuniyetsizlik olursa ne gibi önlemler alınacağı bilinmelidir. Sadece bilinmesi de yeterli değildir. Bunun bir süreç olarak uygulanması gerekir.

2.4.3 Müşteri Şikayet Yönetimi

Günümüz pazar koşullarında müşteride memnuniyetsizlik yaratan faktörlerin bulunup bunların nedenleriyle birlikte çözümlerinin araştırılması olarak tanımlanan müşteri şikayet yönetimi, ürün ve hizmetlerdeki kusurun giderilmesi yoluyla müşteriyi memnun ederek elde tutabilmenin en değerli araçlarından biridir. Müşteri şikayet yönetimi, yeni müşteri kazanmak yerine var olanı elde tutmaya amaçlayan bir yönetim stratejisidir. İşletmeler gibi müşteriler de kendilerinin ne denli önemli olduklarının bilincine vardıklarından, artık mal ve hizmetlere ödedikleri bedelden daha fazlasını istemektedirler. Kendileri için değer yaratan yani kendi istek ve şikayetlerine kulak veren işletmeleri tercih etmektedirler. Müşteri şikayetleri, ancak müşteri şikayet yönetimi ile birer fırsata dönüştürülebilirler. Bu fırsatlardan başlıcaları şöyledir:

- 1) Şikayet, tıpkı reklam ve satış arttırıcı çabalar gibi geri dönüş yaratan birer pazarlama değişkeni olarak kullanılabilir.
- 2) Şikayet, hizmet kalitesini düşüren faktörlere ışık tutarak, kalitenin arttırılması için yapılması gerekenleri gösterir.
- 3) Şikayet eden müşteri, ürün ya da hizmete ilişkin eksikliklerin işletme tarafından öğrenilmesini sağlamaktadır.
- 4) Şikayet, müşterilerin işletmeye hala gelebilecekleri konusunda sinyal vermektedir. Yapılan bir araştırmayla, memnun kalmamış şikayet eden müşterinin memnun kalmamış şikayet etmeyen müşteriye nazaran tekrar o işletmeye gelme olasılığının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Başka bir araştırmaya göre; alım sonrası memnuniyet ile yeniden alım arasında güçlü

bağlar bulunmazken, şikayet sonrası çözüme kavuşturulmuş memnuniyet ile yeniden alım arasında güçlü bağlar mevcuttur.

- 5) Değişen pazar koşullarında şikayet, değişen müşteri gereksinimlerinin anlaşılmasına olanak tanımaktadır.
- 6) İşletmeler, şikayete sadece çözüm bulmakla kalmayıp, sorunu yaratan faktörlere ulaşarak gerekli düzeltmeleri yaparak, toplam kalite anlayışının temellerinden biri olan müşteri odaklı sürekli gelişim düşüncesini de uygulama imkanına sahip olmaktadır.
- 7) Şikayet, işletmelere müşterileriyle daha güçlü bağlar kurma olanağını sunar.

2.4.4 Ürün ve Kullanıcı Şikayetlerini Etkileyen Koşullar

Günümüzde her işletme hata yapabileceğini kabullenmeli ve hatalarını giderebilmek için şikayet yönetimi sistemlerini oluşturma yoluna gitmelidir.

Müşterilerin işletmeyi terk etme veya rakip işletmelere yönelme nedenleri literatürde çok çeşitlidir. Keaveney'in 1995 yılında hizmet işletmeleri müşterilerinden oluşan 526 katılımcıyla yapmış olduğu araştırmada müşterilerin hizmet işletmelerini değiştirme nedenleri şöyle sıralanmıştır:

Fiyat: Müşteriler için hizmetin fiyatının yüksek oluşu, müşterinin işletmenin uyguladığı fiyat uygulamasını dürüst bulmaması, fiyatların sürekli artış göstermesi ve müşterilerin yanıltıcı fiyatlarla karşılaşmaları katılımcıların %30'unun işletmeyi terk etmelerine neden olmuştur.

Ulaşılabilirlik: Müşterilerin hizmete ve hizmeti sağlayan işletmeye ulaşmak için zorlanmaları %20'sinin hizmet işletmelerinden ayrılmasına neden olmuştur.

Temel Hizmet Hatası: Hizmet sunumu sırasında, çalışanın yaptığı küçük fakat müşteri için çok büyük bir hata ya da çalışanın tek bir hizmet sırasında yaptığı birden fazla küçük hatalar serisi temel hatalar olarak tanımlanmış ve katılımcıların %33'ünün hizmet işletmesini değiştirmelerine neden olmuştur. Temel hataların yanında, temel hizmet hataları olarak adlandırılan, faturalama hataları gibi hatalar da katılımcıların %44'ünün işletmeyi terk etmelerine neden olmuştur.

Hizmet Sağlayıcı Hatası: Çalışanların müşterilere kaba davranması, müşterilerin isteklerine umursamaz tavır göstermeleri, hizmetlerle ilgili yeterli

bilgiye sahip olmamaları vb. nitelikteki davranışlarıyla ilgili nedenlerden dolayı katılımcıların %34'ü hizmet işletmelerini terk etmişlerdir.

Hizmet Sağlayıcı Hatası Karşısında İşgören Tepkileri: Çalışanların hata yapmalarına rağmen bu hatalarını düzeltmede yeterli gayreti göstermemeleri, yanlış ya da savunmacı tepkiler vermeleri, müşteriye suçlamaları gibi nedenler, katılımcıların %17'sinin hizmet işletmelerini değiştirmelerine neden olmuştur.

2.4.4.1 Şikayet eden müşterinin memnuniyeti

İşletme, şikayetçinin üç ihtiyacını karşılamalıdır.

1. Hizmetin Düzeltilmesi: Şikayet edilen hizmet eksiktir, tamir veya değiştirme gerekmektedir. Hareket çabuk olmalıdır, çünkü müşteri ihtiyaçları acildir.

2. Şikayetin Düzeltmesi: Şikayetçilerin (mağdur olan müşteriler) kayıpları telafi edilmelidir.

3. İyi Niyetin Tekrar Tesisi: Hizmet düzeltilmiş olsa ve şikayet önlense bile müşteride bir kızma kalıntısı kalır. Uygun bir şikayet düzeltmesinde şikayetçinin ezik hislerini de düzeltmek için çaba sarf edilmelidir. Bazı otomobil servislerinin bir programı vardır. Buna göre periyodik olarak bazı müşteriler davet edilerek tamirin tatmin edici olup olmadığı sorulur. Ülkemizde de son bir kaç yıldır servis günleri düzenlenerek müşteriye indirimli tamir bakım imkanı sağlanması ve şikayetlerinin dinlenmesi buna iyi bir örnektir.

4. Hatalı Ürünleri Hatasız Ürünlerle Değiştirme: Müşteri tarafından hatalı bir ürün tespit edildiğinde gerekli tutanaklarla birlikte hatasız bir ürünle değişimi yapılır. Ancak şikayetin giderilmiş olması, hatanın ortadan kaldırıldığı anlamına gelmez. Problemin tekrarını önlemek için girişimde bulunulması gerekir. Hatalı ürünlerin tüketicilerin eline tekrar geçmeyeceğinden emin olunmalıdır. Bu nedenle hatalı ürün mutlaka geri alınarak iyi çalışmamasının nedenleri ve şikayetin gerçek durumu incelenmelidir. Buna ilaveten, piyasada bulunan aynı türdeki ürünleri derhal araştırarak onlarda da aynı hataların olup olmadığının belirlenmesi gerekir. Eğer piyasadaki ürünler hatalı ve bu hatalar hayati veya emniyeti tehdit eden kritik hatalar ise; bu ürünler derhal geri alınmalı hatasız olan ürünlerle değiştirilmelidir. Bu kalite güvenliği görevini yerine getiren her bir üreticinin üstlenmesi gereken sorumluluktur.

Kalite güvenliğinde en önemli iş hataların tekrarının önlenmesidir. Deming“ in kalite çevrimi; hataların yeniden oluşmasını önleyerek kalite düzeyini yükselten sürekli bir tasarım ve yeniden tasarım projesidir.

“Tehlike geçtikten sonra kimse ilgilenmez” sözü tekrarın önlenmesinin zor bir iş olduğunu anlatmaktadır. Ancak hatalardan ders alınmaz ve gerekli iyileştirmeler yapılmazsa kaliteden bahsetmek mümkün olmaz.

Aşağıdaki üç önlemin genellikle tekrarı önlediği kabul edilir.

- 1) Belirtiyi ortadan kaldırmak
- 2) Nedeni ortadan kaldırmak
- 3) Temel nedeni ortadan kaldırmak

İlk madde sadece geçici bir önlemdir. Satış sonrası hizmetlerin ilk işi belirtiyi tespit edip onu ortadan kaldırmaktır. İşte, bunun bir yolu hatalı ürünleri hatasız ürünlerle değiştirmektir. İkinci iş ise, tekrarı önlemeye yönelik ikinci ve üçüncü maddelerin uygulanması için gerekli girişimleri başlatmak olmalıdır.

2.4.4.2 Telefonla teknik destek

İşletmelerin kullandıkları araçlar, teknolojiadaki gelişmelerle birlikte her geçen gün değişmektedir. Buna, pazardaki rakip sayısının çokluğu ve dolayısıyla rekabetin şiddetlenmesi eklendiğinde, işletmelerin tüketicilerle iletişimi sağlayan haberleşme araçlarına daha fazla ağırlık verdikleri görülmektedir. Bu araçlar arasında, telefon ön plandadır. Çünkü kolay, hızlı ve ucuz bir iletişim aracıdır. Telefonla teknik destek hizmetinin işletmelere sağladığı faydalar; ek satış, yüksek hizmet kalitesi, kaliteli müşteri ilişkileri yönetimi ve müşteri memnuniyetinin artırılmasıdır.

2.4.5 Dokümantasyon Bölümü

Yurt içinde üretilen veya ithal edilen sanayi ürünlerinin tanıtım, kullanım, bakım ve basit onarımına ilişkin Türkçe kılavuzla ve gerektiğinde uluslararası sembol ve işaretleri kapsayan etiketle satılması zorunludur.

Bakanlık, sanayi ürünlerinden hangilerinin tanıtma ve kullanım kılavuzu ve etiket ile satılmak zorunda bulunduğunu ve bunlarda bulunması gereken asgari unsurları Türk Standartları Enstitüsünün görüşünü alarak tespit ve ilanla görevlidir.

Özellikle dayanıklı tüketim ürünleri satan modern büyük işletmelerin tüketici ambalaj veya kolilerinin içinden çıkan kullanım kılavuzları ve broşürler, etiketleme ve garantiyle son derece yakından ilgili dokümanlar olup, bir işletmenin ciddiyetinin pek çok anlamda kanıtıdır. Bu gibi dokümanlar ürün hizmet alt karmasının önemli bir ögesidir. Bu broşürlerde yer alan çok değişik bilgilerin resim, fotoğraf, çizgi, şema vb ile en ince aşamasına kadar, adım adım çok açık seçik ve basit şekilde açıklanması gerekir. Örneğin video alanların çoğu birçok fonksiyonu olan videolarının birçok yararlı özelliklerinden yararlanamamışlardır. Bu da örneğin boş video kaset satışlarını olumsuz etkilemektedir. Oysa bilgisayar programlarında “Help” fonksiyonu örneğin bir Winword yazılımının kullanımına ilişkin bütün ayrıntıları içermektedir. Kolilerin içindeki kullanım kılavuzları ve broşürler ayrıca tüketicinin satın aldığı ürünün kaç parçadan ibaret olduğunu tek tek açıklamalıdır. Radyo, TV gibi aletlerde elektrik şemaları birlikte verilmelidir. Bu tür kılavuz ve broşür bilgilerinin diğer birçok ürünlere de yayılması gerekir. Bu dokümanlarda işletmenin adresi, faksı, telefonu kesinlikle yer almalıdır. Olası arızaların mümkün olduğunca geniş bir listesi verilmelidir. Yedek parçaların farklı markaları ve özellikleri varsa onlar da dökülmeli ve nerelerden sağlanacağı belirtilmelidir. Birçok elektronik eşya, otomobil üreticisi işletmeler kullanım kılavuzlarında ayrıca bir de “troubleshooting” dedikleri olası arızaları bulma bilgi formlarının hazırlanması, yayınlanan yönetmelik ile zorunlu hale getirilmiştir. Endüstriyel kimyasal sektöründe, satılan kimyasallar için ürün güvenlik bilgi formları dokümantasyon bölümünde hazırlanmaktadır.

Satış sonrası hizmetler personelinin gerek eğitimi için gerekse bakım aşamasında kullanmaları için bir takım teknik dokümanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Eğitim aşamasında ve servislerde kullanılacak bu dokümanların hazırlanması başlı başına uzmanlık gerektiren bir konudur. Her kimyasal için kullanım oranlarını gösteren dokümanların hazırlanması da dokümantasyon bölümünün görev ve dünyadaki ve o ülkedeki servis işletmelerinin veya yetkili servislerin adreslerini de eklemektedir. Bazı gıda ürünlerinde de ilk kullanım bandı bulunmaktadır.

Piyasaya arz edilen tehlikeli maddelerin ve müstahzarların insan sağlığı ve çevre üzerinde yaratabilecekleri olumsuz etkilere karşı etkin kontrolünü ve verimli gözetimini sağlamak üzere, her ürün için güvenlik sorumlulukları arasındadır.

2.5 Satış Sonrası Hizmetlerin İşletmelerin Değer Zincirindeki Yeri

Michael Porter" a göre, Değer; tüketicilerin işletmenin kendilerine sunduğu faydaya karşılık olarak ödemeye razı oldukları bedel, **Değer Zinciri** ise; bir işletmenin rekabet üstünlüğü kazanmada anahtar etken olarak gördüğü, entegrasyon sürecinde gerçekleştirdiği tüm operasyonları sistematik olarak incelemenin en temel aracı olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamada "zincir" kavramının özellikle tercih edilmesi, işletme içerisindeki faaliyetlerin birbirine bağlı olduğunu benzeşim yoluyla somutlaştırma açısından önemlidir. Bu benzeşim aynı zamanda, zincirdeki "zayıf" ve "güçlü" halkaların tanımlanmasına, yani işletmenin stratejik rekabetteki avantaj ya da zayıflıklarını belirlemeye hizmet etmektedir.

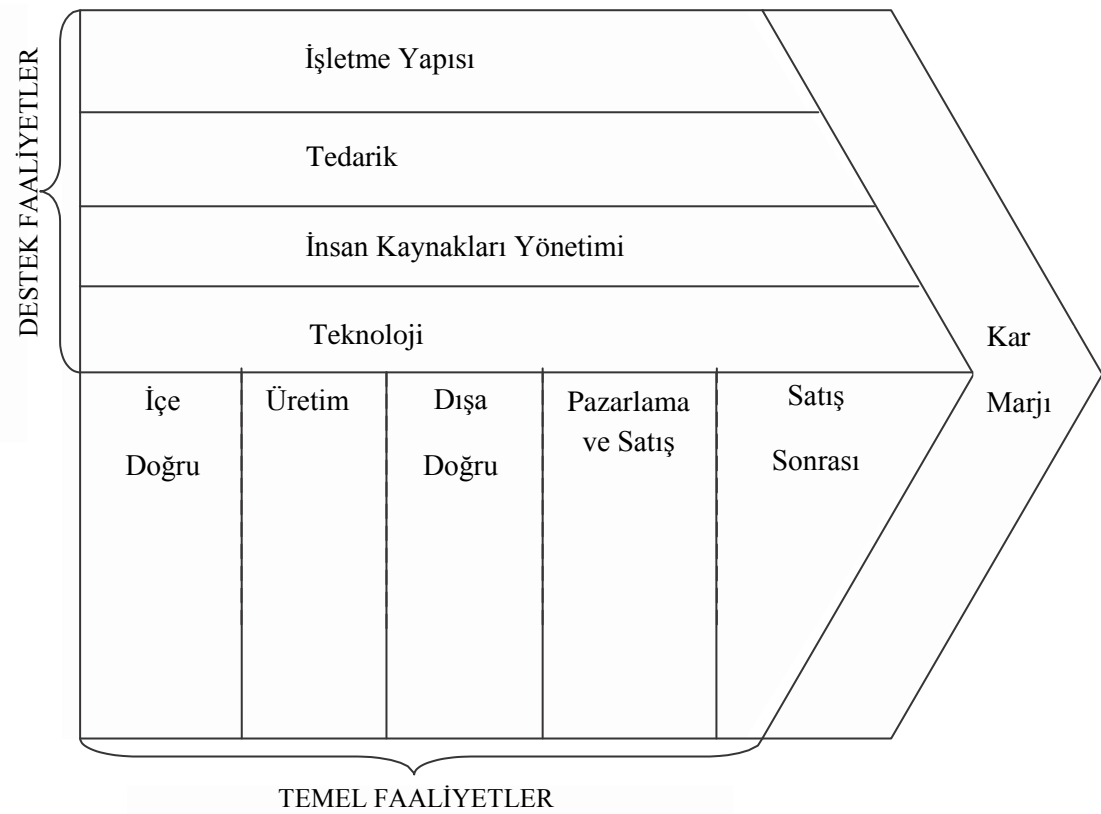
Değer zinciri, işletmelerin kendi müşterilerine sağlanan ürün veya hizmetlere değer ilave eden önemli işletme faaliyetleri serisidir. Herhangi bir iş kolundaki bir işletme için değer zinciri, parça satıcıları için temel hammadde kaynaklarından, nihai tüketiciye ulaşan tüketim mallarına kadar yer alan tüm aşamalarda, değer yaratan faaliyetlerin birbirine bağlı bütünüdür. Değer zinciri herhangi bir endüstri dalındaki herhangi bir işletme için temel hammadde kaynaklarından müşteriye dağıtılan nihai ürün ve hizmete kadar değer yaratan faaliyetlerin bağlantılı dizisidir.

İşletmelerin değer zinciri faaliyetlerini gerçekleştirme şekilleri karlılığı iki şekilde etkilemektedir. Bunlardan ilki, bu faaliyetlerin etkinliği işletmelerin maliyet yapısını etkileyebilmektedir. İkincisi, işletme tarafından sağlanan ürünler veya hizmetlerle müşteri memnuniyeti değer zinciri faaliyetleri karmasıyla etkilenebilir. Örneğin; değer zincirinin üst kısmındaki araştırma ve tasarım gibi faaliyetlere fazla odaklanmak ürünün ilk aşamalarında maliyeti yükseltebilecektir. Ancak, bu durum pazarlama gibi değer zincirinin alt kısmındaki faaliyetlerin maliyetlerini düşürebilecektir. Bu nedenle, değer zinciri faaliyetleri yönetiminin önemli parçası, her bir faaliyeti bağımsız bir parça olarak görmek yerine farklı faaliyet karmalarının toplam maliyetleri, gelirleri ve karları nasıl etkileyeceğinin değerlendirilmesidir. Değer zinciri faaliyetlerinin en uygun karmasını oluşturmak için, faaliyetlerin maliyetleri ve onların farklı ürün veya müşterilere nasıl dağıtıldığı hakkında geniş bilgi gerekmektedir.

Değer zinciri analizinin odak noktası, olaylara dışsal açıdan bakmak ve maliyetleri etkin bir biçimde yönetmek için değer zincirini satıcılardan nihai

müşterilere kadar stratejik olarak ilgili faaliyetlere ayırarak analiz etmektir. Zincir içindeki her bir bağ "değer ilavesi" yapmaktadır. Bu nedenle, değer zinciri analizinde muhasebeciler dikkatlerini maliyetten daha fazla "değere" vermelidir.

Aşağıdaki şekilde de görüldüğü üzere değer zincirinde işletmenin tüm faaliyetleri *temel (birincil) faaliyetler* ve *destek (yardımcı) faaliyetler* olmak üzere iki genel başlık altında toplanmıştır. Bu faaliyetlere ayırma, değer zinciri analizinde maliyet avantajını ve farklılığı ortaya koymak ve her bir faaliyetin rakiplerin değer zincirindeki benzer faaliyetleri ile karşılaştırılarak rekabet avantajına sahip olup olmadığını anlamak açısından önemlidir.



Şekil 2.1: İşletmeler için değer zinciri modeli.

Temel faaliyetler, ürünle ilgili hammadde temininden, ürünün ya da hizmetin üretim süreci, ürünün satışı ve alıcıya ulaştırılması ve satış sonrası hizmetleri de içeren faaliyetlerdir:

İçer Doğru Lojistik: Üretilen ürünle ilgili girdilerin satın alımı, sevkiyatı, kabulü, depolanması ve ilgili üretim yerine dağıtılması ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır.

Operasyon/Üretim: Girdilerin son ürün haline dönüştürülmesindeki tüm üretim faaliyetlerini kapsamaktadır.

Dışa Doğru Lojistik: Üretimi tamamlanmış ürünlerin depolama, sipariş, tarifeleme, müşteriye ulaştırılması gibi faaliyetleri kapsamaktadır.

Pazarlama ve Satış: Fiyatlandırma, dağıtım kanalları seçimi ve ilişkileri, promosyon gibi pazarlama faaliyetleri ile satış süreçlerini içermektedir.

Satış Sonrası Hizmetler: Satılan ürün ile ilgili müşteri tatmini sağlamak ve tatminin devam ettirilmesi amacıyla satış sonrasındaki tamir, bakım, kurulum gibi satış sonrası hizmetleri içermektedir.

Destek faaliyetler ise, teknoloji, insan kaynakları, genel satın alma gibi temel faaliyetleri destekleyen işletme içi diğer faaliyetlerden oluşmaktadır:

İşletme Altyapısı: İşletme altyapısı, işletmedeki tüm yönetim işlevleriyle, planlama, muhasebe, hukuk ve kalite yönetimi gibi işletmenin tüm değer zincirini desteklemekte olup; önemli bir rekabet avantajı yaratabilecek potansiyele sahiptir.

Tedarik: Tedarik bir işletmenin değer zincirindeki faaliyetlerde kullanılacak olan girdilerin satın alım işlevidir. Satın alınan girdiler, hammaddeler, gereçler ve diğer tüketilebilir girdiler olduğu gibi; makine, ofis malzemeleri ve binalar gibi varlıklar da olabilir. Satın alma işlevi işletmenin tüm temel ve destek faaliyetlerinin değer yaratma süreçlerine katkıda bulunmaktadır ve sadece tedarikten sorumlu birim tarafında değil de işletme genelinde yapılan bir faaliyettir.

İnsan Kaynakları Yönetimi: Değer zincirindeki hem temel hem de destek faaliyetlerini destekleyen insan kaynakları yönetimi, işe alım, eğitim, geliştirme ve ücretlendirme gibi personel ile ilgili tüm faaliyetlerden oluşmaktadır. Ayrıca geleceğe yönelik insan kaynağı planlaması da önemli işlevlerden birisidir.

Teknoloji: Teknoloji, uzmanlık, yöntemler, süreç ve donanımlar olarak diğer tüm değer zinciri faaliyetleri içerisinde ve ortaya çıkan ürünün kendisinde yer almaktadır. Araştırma geliştirme faaliyetini de içeren teknoloji, rekabetçi avantaj elde etmede önemli olmakla birlikte özellikle bazı endüstrilerde rekabetçi avantajın başlıca kaynağıdır. Tüm işletme işlevlerinin yerine getirilmesinde kullanılan her türlü teknoloji ile tüm bu faaliyetlerin yapılmasında ve uyumlaştırılmasında kullanılan bilgi sistemleri de bu kapsamda değerlendirilebilir ve günümüzde artık önemli bir rekabet avantajı olarak kabul görmektedir.

Tüm bu faaliyetlerin değer zincirine olan katkıları ve değer zinciri içerisindeki önemleri endüstriye bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Üretim işletmelerinde üretim süreci kritik önem taşıyan faaliyet olabilirken; ana faaliyet konusu dağıtım olan bir işletme için, içe ve dışa doğru lojistik kritik öneme sahip faaliyetler olabilir.

2.6 Satış Sonrası Hizmetlerde Kalite

Kalite, müşteri için hangi değerlerin önemli olduğunu bulma ve bu değerleri ona sunmaktır. Bunun için müşterinin ve içinde bulunduğu durumun anlaşılması, müşterinin beklentilerinin doğru tanımlanması önemlidir.

Satış sonrası hizmetlerin kalitesi, üretici, yetkili satıcı ve müşteriler için hayati önem taşımaktadır. Kaliteli satış sonrası hizmetler sunmayan işletmeler müşterilerini yeterince memnun edememiş olurlar. Bu da müşterinin daha kaliteli hizmet sunan işletmelere doğru kaymasına neden olacaktır. Satış sonrası hizmetler kalitesini müşteri beklentilerinin sağlanması ile ölçebiliriz. Müşteri memnuniyeti ve beklentileri ne kadar yüksek oranda karşılanabiliyorsa, satış sonrası hizmetlerin kalitesi de o kadar yüksek olacaktır. Satış sonrası hizmetlerde kaliteyi ele alırken iki yönüne değinmek gerekir. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- 1) Teknik Kalite
- 2) Davranış Kalitesi

Servisin teknik kalitesi, üründeki sorunu kısa sürede ve etkin şekilde tanımlaması ve çözmesi ile ilgilidir.

Davranış kalitesi, sadece müşteriye karşı davranış olarak düşünülmemelidir. Çalışanların birbirlerine karşı davranışları da satış sonrası hizmetler açısından önemlidir. Davranış kalitesi, ilişki kalitesini de etkiler. Davranışlar istenen yönde olursa, ilişkiler de sağlıklı olur.

Müşteri açısından davranış kalitesi, teknik kaliteden daha önemlidir. Teknik yönden bazı eksiklikler görülebilir. Çalışan bunları zaman içerisinde aldığı teknik eğitimlerle tamamlayabilir. Satış sonrası hizmetler personeli, müşteriye nasıl davranacağını bilmiyorsa, davranışlarını müşterinin isteklerine ve beklentilerine göre ayarlayamıyorsa, teknik yönü mükemmel de olsa müşteriye etkileyemez.

Davranış kalitesinden anlaşılması gerekenler şunlardır:

Satış sonrası hizmetler personelinin;

- 1) Bilgi, yetenek ve deneyimleri

- 2) Müşteriye ilgisi ve zaman ayırması
- 3) Güler yüzlü olması
- 4) Müşteriye saygılı olması
- 5) Hizmet sunmadaki istekliliği
- 6) Sorun çözmedeki başarısı
- 7) İnsiyatif kullanabilmesi
- 8) Müşteri şikayetlerine yaklaşımı
- 9) Ürün ve arıza konusunda müşteriye bilgilendirme, yapılacak işler için onay istemesi
- 10) Müşteriye güven vermesi
- 11) Verdikleri sözleri tutması
- 12) Hata yapmamaya özen göstermesi
- 13) Esnek çalışması

Yukarıda anlatılmak istenen müşteriye karşı satış sonrası hizmetler personelinden beklenen davranış biçimleridir. Müşteri, satış sonrası hizmetler personelinin kendisine olan davranışlarına ve yaklaşımlarına bakarak kalite yorumunu yapar.

Satış sonrası hizmetler bölümü bu iki yönünün de kaliteli olmasıyla değerlendirilir. Müşteri beklentileri araştırmaları göstermiştir ki, çalışanların davranışları yapılan iş kadar önemli olmaktadır. Ayrıca üründeki teknik problemin ilk seferde ve etkin çözümlenmesi de önemlidir. Bu bağlamda satış sonrası hizmetler yönetimi geleceğe ve kaliteye yapacakları yatırım için çalışanlarını tatmin etmeleri gerekmektedir. Kalite için, tüm çalışanların bir bütünlük içinde çalışması gerekmektedir. Bundan dolayı yönetime ve çalışanlara görevler düşmektedir.

Satış sonrası hizmetler yönetimi, çalışanlara yaklaşımlarını gözden geçirmelidir. Kendilerini ve kendi ailelerini önemsedikleri gibi, çalışanlarını da önemsemeli; onlara yaklaşımlarında kendilerini ayrıcalıklı ve üstün görme hatasına düşmemelidirler. Bir iş yerini canlı hale getiren unsur orada çalışan insanlardır.

Çalışanlar bir motor gibi sadece yağ ve filtresi değiştirilen makine parçası değildir. Toplam kalite yönetiminin uygulandığı kurumsal satış, servis, yedek parça gibi ana çalışma grupları, sahipleri oldukları süreçler ile birlikte uyum içinde çalışır. Çalışanlar yönettikleri süreçlerin çıktısının bir başka sürecin girdisi ya da süreçlerin girdilerinin bir başka sürecin çıktısı olduğunu yani takım olduklarını anladıklarında

işlerin daha yalınlaşması yanında bu anlayışın kurumu dakik bir saat gibi çalıştırdığını, kişilerin ayrılması ile sistemlerin değişmediği, birlikte çalışıldığında bütünü meydana getirmenin daha kolay, eğlenceli ve kesinlikle daha karlı olduğunu göreceklerdir.

Satış sonrası hizmetler yönetiminin insan kaynakları kapsamında yapması gerekenler;

2.6.1 Çalışan Memnuniyetini Ölçümleme

Çalışanların memnuniyeti çalışanların verimliliklerinin artması açısından oldukça önemlidir. Çalışan memnuniyeti arttıkça müşteri memnuniyeti de artacaktır. İşletmelerin ilk olarak ele alması gereken konulardan biri, örgüt ile bütünleşen çalışanların mutluluğudur. Dolayısıyla, kendilerini mutlu hissetmeyen ve mutlu edilmeyen çalışanlar mevcutsa işletmenin varlığını sürdürmesi güçleşir. İşletme içindeki çalışanların birbirlerine sundukları hizmetin kalitesi işletmenin dışarıya verdiği hizmet kadar önem taşır. Bölümler arası çalışanlar birbirlerinden sorumlu olmak zorundadır. Çalışma ortam ve koşulları iç müşterinin dış müşteriye verdiği hizmetin kalitesini etkileyen önemli bir nedendir. Bununla ilgili olarak yönetim, çalışanlardan bilgi toplayarak, anketler düzenleyerek iç müşteri ilişkilerini güçlendirebilir. Yönetimin çalışanlardan beklentileri olduğu kadar çalışanların da yönetimden beklentileri vardır ve bu beklentiler önemsenmeli ve düzenli olarak ölçümlenmelidir. Memnuniyet ölçümünün bir kere yapılmasının hiçbir anlamı olmaz. Hatta bu ters tepki verebilir. Fakat çalışanların memnuniyetinin ölçüleceği, elden geldiğince, kaynaklar yettiğince eksikliklerin yerine giderileceği çalışanlara bildirmelidir. Bu kültür yerleştikçe çalışanlardan önemli veriler alınmaya başlanılacaktır. Burada yönetimin yaklaşımı önemlidir.

2.6.2 Çalışanların Önerileri Önemsenmeli

Yüksek motivasyonun kaynağı, çalışanların işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir. Kurumları ile iyi uyum sağlayan ve kurumun değerlerini destekleyen çalışanların performansı yükselir, işe devamsızlık oranları düşük olur, verimi ve iş ahlakını arttırmayı amaçlarlar. Aksaklıkların giderilmesi ve çözüm çalışmalarında çalışanların etkinliğini artırmak için öneri

sistemi kurulmalıdır. İşi yapanlar çalışanlar oldukları için en iyi öneriyi onlar verecektir. Öneri sistemi ile aksaklıklar hızlı ve etkin giderilecektir.

2.6.3 Çalışanlar Arasında Adalet Sağlamalı

Adaletsiz ücret politikası çalışma performansını olumsuz etkilemektedir. Yapılan işe uygun ücretin ödendiğini düşünenlerin iş memnuniyeti düzeyleri yüksektir. Çalışanlar için ücret artışının sağladığı doyumdan daha önemlisi, benzer işlerde çalışanlara farklı ücret ödenmesinden kaynaklanan doyumsuzluktur. Tüm koşulların olumlu olması durumunda ücretin bir motivatör olması, ancak adil bir dağılım olmaması durumunda da yine aynı ücretin iş memnuniyetsizliğine neden oluyor olması ücretin psikolojik açıdan oldukça karmaşık bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Ücret yönetiminde ideal olan çalışanların örgüt içinde bu konudaki adaletin sağlanıyor olmasını hissetmeleridir. Çalışanların en çok şikayetçi oldukları konulardan birisi de adalettir. Yönetimin kurduğu herhangi bir sistem diğer sistemler veya çalışanlar arasında adaletsizlik oluşturmamalıdır. Örneğin bir prim sistemi kuruluyorsa bu sistemden, işe yapılan katkı oranında herkesin faydalanması sağlanmalıdır. Sadece satış elemanının prim aldığı bir sistemde diğer elemanlar satış elemanlarına düşman olacaklardır. Bu prim sisteminde çaycı dahil tüm çalışanlar faydalanmalıdır.

2.6.4 Çalışanları Takdir Eden Sistemler Kurulmalı

Kurumlarda yapılan işlerin takdir edilmesi çalışanlarda tatmin duygusu yaratmaktadır. Yönetici-işgören tüm çalışanlar yaptıkları işler oranında takdir edilmelidir. Takdir edilmek çalışanların işlerinde olumlu bir motivasyon sağlamasına neden olacaktır. İnsanlar, sadece para için çalışmamaktadırlar. Maddi tatmin sağlamak önemli konudur. Fakat bir çalışana iki alternatiften biri sunulursa ve bu sunulan alternatif kendisini takdir eden sisteme sahipse kesinlikle bunu tercih edecektir. Bunun yönetim açısından avantajı ise işletmenin ücret artırımını yapmadığı durumda, başka işletmenin daha fazla ücret teklifi olsa dahi kendi şirketinde çalışmasını sürdürmesi şeklinde görülmektedir.

Çalışanlar, geliştirdikleri ve iyileştirdikleri süreçler için periyodik olarak ödüllendirilmelidir. Aldıkları eğitimleri kurum içinde çalışma arkadaşlarıyla paylaştıklarında plaket vermek, performansı yüksek çalışanı diğer çalışma arkadaşları arasında tebrik etmek ve imzalı bir kitap hediye etmek gibi küçük şeyler çalışanların kuruma yaklaşmasını sağlamaktadır.

2.6.5 Sürekli Eğitim Politika Haline Getirilmeli

Başarılı bir işletme için sürekli eğitim uygulamaları her düzeydeki çalışanlar için gereklidir. Zaten sürekli eğitimin uygulanma amacı tüm işletme çalışanlarının gelişmesi ve yetişmelerine yöneliktir. Geleneksel eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin eksik kaldığı noktalarda sürekli eğitim uygulamaları bu eksiklikleri gidermektedir.

Kendini geliştirmeyen çalışan, hizmete katkıda bulunamayacaktır. Yaptığı iş konusunda kendini geliştirme olanağından yoksun bırakılan çalışan, çalışma isteğini yitirmektedir. Çalışanlar, önlerine fırsatlar veya hedefler konulması ve bunlara ulaştıklarında ödüllendirilme beklentisi içindedirler. İşin gerektirdiği bilgi, beceri ve deneyime sahip olmayan çalışan, kaliteli hizmet sunamayacaktır ve bunun sonucunda müşteri memnuniyetsizliği oluşacaktır. Eğitim de kalite gibi çok söz edilen fakat uygulaması görülmeyen faaliyetlerdendir. Rekabet ortamında çalışanların en önemli silah olduğu bilinmelidir. Silahın bakımı çalışanların eğitimidir. Eğitim ihtiyaçları belirlenmeli, planlanmalı ve eğitimlerin etkinliği ölçümlenmelidir.

Yönetimin kalitenin insani yönünü ihmal etmesi durumunda kalite iyileştirmede başarılı olunamaz. Kalitesiz hizmet, zayıf yönetimin sonucudur. Yönetim istekli ve kararlı hareket ederek çalışanların desteğini yanına alır. Satış sonrası hizmet çalışanları yönetimin kararlılığı ve istekliliği karşısında üzerlerine düşen görevi yerine getireceklerdir. Yönetim ve çalışan süreçlerin girdileri ve çıktılarıdır. Yani takımdırlar. Rekabet ortamında güçlü takımlar ayakta kalmaktadır. Yönetim takımıyla bir bütünlük içinde çalışmalıdır. Çalışanların, çalışma ortamları ve aralarındaki ilişkiler dikkat edilmelidir. Müşteriye ve birbirine saygı duyulmaması kaliteli hizmetin sunulmasına engel teşkil eder.

Üretim kaynaklarının etkin kullanılması; ancak yetenekli ve bilgili çalışanlarla mümkün olabilir. Başka bir deyişle işletme, artan rekabet ortamında yalnızca kendi çalışanlarının yetenekli olduğu alanlarda uzun süreli başarı elde edebilir. Çünkü

eğitimle aldıkları bilgi ve becerileri iş başında kullanan çalışanlar katma değeri artırırılar.

İşletmelerin satış sonrası hizmetlerinde, gerek teknik, gerekse davranış kalitesi olsun her ikisine birden önem verip vermemelerinin sonucunda müşterilere sunulan hizmetten sağlanan memnuniyet derecesi belirlenir. Müşteri memnuniyet derecesinin belirlenmesi ile satış sonrası hizmetlerde önem verilmesi gereken faktörler açığa çıkartılarak dolaylı da olsa hizmet kalitesini etkilemek önem taşımaktadır. Kaliteli satış sonrası hizmetler, işletmelerin müşteri potansiyelini arttırarak pazarlama çabalarına katkıda bulunur.

Kaliteli satış sonrası hizmetler, sadık müşteri kazanan ve bu müşterinin sadakatini artırma yönünde çalışmalar yürüten hizmetlerdir. Artık üretici işletmeler; fiyat, kalite ve satış sonrası hizmetlerin ne olacağını müşterinin talebine göre belirlemektedir. Dikkate alınan en önemli faktör ise müşteri memnuniyeti olmaktadır. Üretici işletmelere ve dolayısı ile yetkili satıcılara ülkenin her yöresine servis ağı kurmak ve satıştan sonra her türlü hizmeti vermek zorunluluğu getirilmiştir.

İşletmelerin amacı, müşteriyle ürün alımı ile başlayan ilişkinin satış sonrasında daha da güçlenerek devam etmesini sağlamaktır. Sadık müşteri günümüzün yoğun rekabet ortamında markalara önemli bir avantaj ve tasarruf getirmektedir. Tüketicinin tekrar aynı markayı tercih etmesi için satış ve satış sonrasındaki memnuniyetin beraberliği ve sürekliliği çok önemlidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

REKABET BOYUTU

3.1 Rekabet Kavramı

3.1.1 Rekabetin Tanımı ve Rekabet Ortamı

Rekabet kavramının, oldukça sık bir kullanım alanına sahip olmasına karşın, tanımlanması konusunda tam bir fikir birliği sağlanmış değildir, kullanıldığı her farklı doktrinde farklı biçimde ifade edilmektedir. Bunun nedeni, rekabetin bir çok boyutu olmasıdır, rekabet bireysel düzeyde algılanabileceği gibi, çok daha geniş boyutlarda da işletmeler arasında, hatta uluslararası boyutlarda da söz konusu olabilmektedir.

Rekabet, iktisat teorisinin merkezinde yer almasına rağmen, anlamı, işleyişi ve iktisadi büyümeye katkısı konusunda akademisyenler, karar alıcılar, bürokratlar ve iş adamları arasında önemli ölçüde görüş ve kullanım farklılıkları bulunmaktadır, bunun ötesinde rekabet hukuku, ticaret hukuku, doğrudan yabancı sermaye ve mülkiyet hakları gibi diğer birçok mevzuat ile ilişki içerisindedir (Emek, 2006: 35).

Günümüzde artık rekabetin etkisine direnebilen ve ondan etkilenmeyen bir alandan söz etmek mümkün değildir. Hiçbir ülke veya hiçbir işletme rekabetin varlığını tartışmamaktadırlar, bunun yerine rekabet ortamında mücadele edebilme sanatını öğrenmeye çalışmaktadırlar (Sağbansua, 2007: 99).

Rekabet kavramının kelime anlamı itibariye, en az iki kişi, kavram, olay vb. arasındaki bir yarıştan bahsetmekte olduğu anlaşılabilir. Stratejik bir düşünce yapısını temsil ettiği durumda rekabet kelimesinin ifade edeceği anlam, var olma savaşı vermektir. İşletmeler bu savaşı, stratejik yönetim süreci uygulamalarıyla başarıyla kazanarak varlıklarını faaliyette buldukları endüstride kanıtladıklarında, rekabet üstünlüğü de elde etmiş olacaklardır.

Rekabet kavramı daha çok iktisat biliminin kapsamında düşünülebilir. Rekabet kavramından da ilk defa bahseden Adam Smith olmuştur. Adam Smith, kısıtlı kaynaklarla yapılan üretim ve buna karşılık tüketimle, üretici ve tüketiciler arasında yaşanması olası olan bir yarısı öngörmüş, böylelikle rekabet kavramını bilimsel olarak ele almıştır.

Rekabet, son tüketici için olumlu ancak tedarikçi işletmeler için kabus dolu bir sözcüktür, işletmeler ne kadar sıkı bir rekabetin içine girerse müşterilerde o kadar kazançlı olur çünkü rekabet hem fiyat hem de sunulan kalitenin değerine yansımaktadır (Ates, 2006: 17). Klasik görüş açısından 'dengeye ulaşmak için bir araç başka bir deyişle piyasa süreci' olarak değerlendirilen rekabet kavramı, neoklasik iktisatçılar tarafından 'piyasa yapısı' olarak ele alınmış, böylece klasik iktisatta dinamik bir süreç olarak dengeye ulaştırıcı olarak ele alınan rekabet kavramı neoklasik analizde, dengeye ulaşıldığında, dengenin nerede olması gerektiğini gösteren ve dengeden uzaklaşarak dengenin bozulmasını engelleyen statik durumları ifade etmektedir (Karabıyık, 2005: 5).

İşletmelerin büyümesi, kullanılan üretim teknolojilerinin yenilenmesi ile artan üretim kapasiteleri ve dünya pazarlarının küreselleşme eğilimi sonucu bütün işletmeler açısından cazip hale gelmesi, işletmelerin ürettikleri ürünleri pazarlamakta bazı sorunlarla karşılaşmalarına sebep olmuştur; bu sorunların en büyüğü ise aynı ürünü ya da ikame ürünü üreten ve pazarlayan rakiplerle mücadele etmektir. Bu rakiplerle rekabet etme zorunluluğu, işletmeleri rekabet olgusuna büyük önem vermeye ve rakiplerine karşı bazı üstünlüklere sahip olma çabalarına yöneltmiştir (Gol, 1996: 31).

Rekabet, yeniliklerden etkilenerek günümüzde önemini elde etmiştir.

Teknolojik gelişmeler, insan ihtiyaçlarının değişmesine ve çeşitlenmesine yol açmış, bu ihtiyaçları karşılanması, işletmelerin üretim kapasitelerinde yeni yapılandırmalara gitmelerine neden olmuş ve sonuç olarak da işletmeler büyümüşlerdir. Büyüyen işletme, kendi pazarından taşıp uluslararası pazarlara yönelmiştir. Ancak işletmelerin karsısına ürettikleri mal ve hizmetleri diğer işletmelerin mal ve hizmetlerine oranla daha çok pazarlayabilme ya da rekabet adı verilen bir sorun çıkmıştır.

Rekabet, işletme etkinliklerinin uygulanabilirliğini belirlerken esanslı olarak, işletme performansına da katkıda bulunur, herhangi bir sektörde rekabet eden

herhangi bir işletmenin açıkça tanımlanmış olsun veya olmasın, mutlaka bir rekabet stratejisi vardır (Papatya, 2003: 17).

Rekabet ya da rekabet gücü olarak nitelendiğimiz kavram, serbest ve adil pazar koşulları altında, aynı zamanda uzun dönemde kendi ülkesindeki insanların gelirlerini korumak ve artırmak suretiyle, uluslararası pazarlarla buluşan mal ve hizmetler üretebilme derecesidir (Oughton, 1997: 1488).

Küreselleşme sonucu oluşan yeni dinamik ekonomik yapıda işletmelerin yoğun rekabetle yüzleşebilmeleri, performanslarını artırmalarına ve bu artışı sürdürebilmelerine bağlıdır, hızla değişen çevre, yeni teknolojiler, yeni küresel rakipler, değişen demografik yapı, yaşam tarzı ve yeni ihtiyaçlar; yenilik yeteneğinin ve teknolojik yeteneğin geliştirilmesini, Ar-Ge çalışmalarına önem verilmesini ve rekabet gücünün artırılmasını da beraberinde getirmiştir (Özşahin, Ciğirim ve Gok, 2005: 143).

Pazarlama stratejileri beş yıllık ve on yıllık planlamalar ile üretimin kalitesi standart belgeli olması ve rekabet gücünün yüksek olması planlanmalıdır.

Yapılan planlar sonucunda rekabetin pazarlama planlarıyla elde edilebileceğini beraberinde getirmektedir. Bir ürünün pazarlanması işletmelerin en önemli konusudur.

Rekabet yapısının güçlü, pazarın kuvvetli olabilmesi mevcut işletmenin örnek planlama yapılırken inovasyon gücünün yüksek yönetim felsefesi için önemlidir. İnovasyon düşünce zaten bu konuların tamamına odaklıdır.

İnsan kaynaklarının güçlü olması yönetimle sürekli iletişimde olması bir bütünü tamamlamaktadır. Böylelikle pazarlama ve kalite birbirini tamamlamaktadır.

Piyasa ekonomisinde işletmenin varlığını devam ettirebilmesi için rekabet gücünün yüksek olabilmesine bağlıdır. kendini iş dünyasına üstünlük elde edebilmesi için öncelikle işletmenin kendini tanıması ve kendisiyle ilgili çevrelerden haberdar olması rakip firmaları izlemesi teknolojiyi sürekli takip edip kendine gerekli yeniliklerden faydalanmalı kıyaslama yapmalı bu planları sürekli geliştirerek hayata geçirmelidir.

Rekabet ortamında çeşitli türler vardır.

En temel anlamda rekabet iki grupta ele alınabilir. Tam rekabet ortamı ve tam rekabet ortamının özelliklerini göstermeyen diğer tüm ortamlar bir diğer ifadeyle eksik rekabet ortamı şeklindedir.

Tam rekabet ortamı; çok sayıda alıcı ve satıcının bulunduğu ortamdır. Bu ortamda alınıp satılan tüm malların homojen olduğu bir ortamdır.

Eksik rekabet ortamı ise; tekel, monopol rekabet, oligopson, duopol, duapson, oligopol ve iki yanlı tekel adı verilen ortamlarda oluşmaktadır.

Gelecek beş yılın, on yılın ve aslında bugünün de pazarlama stratejilerinde; ne ürettiğimiz, nasıl ürettiğimiz, kalite mi yoksa standart belgeli mi olmasından daha çok, üretilen ürünün rekabetçi olup olmadığı on plana çıkacaktır (Ciftci, 2001: 1). Ancak bu düşünce, rekabetçi avantajın sadece pazarlama stratejileriyle elde edilebileceği fikrini beraberinde getirmemelidir.

Pazarlama işletmelerin en önemli fonksiyonlarından ancak rekabet yapısı kuvvetli ve pazarın güçlü ve örnek alınan işletmelerinden biri olmak için işletmenin tümünün stratejik yönetim felsefesiyle donatılmış olması gerekmektedir. Stratejik düşünce zaten bütüne odaklıdır, parçaların tek tek koordinasyonu sağlanarak topyekun kaliteyi amaçlamaktadır.

Rekabetin bu kadar on planda olması, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmelerini de rekabetçi olabilmelerine bağlı kılmaktadır. Rekabet üstünlüğü elde etmek ise, işletmenin kendisini tanıması, dış çevresinden haberdar olması, rakiplerini izlemesi, endüstrinin en iyi işletmesinin uygulamalarından kıyaslamalar yapması ve etkin stratejiler geliştirerek bunları hayata geçirmesiyle sağlanacaktır.

Rekabet ortamı kavramı ise, rekabet baskısının hissedildiği ve yaratıldığı bir ortam olarak ifade edilebilir (Karabıyık, 2005: 7). Rekabet ortamlarının çeşitli türleri vardır. En genel anlamda rekabet ortamları iki grupta ele alınabilir. Bunlar tam rekabet ortamı ve tam rekabet ortamının özelliklerini taşımayan diğer tüm ortamlar bir diğer ifadeyle eksik rekabet ortamı seklindedir.

Tam rekabet ortamı; çok sayıda alıcı ve satıcının olduğu ve alınıp satılan tüm malların homojen olduğu bir ortamdır. Eksik rekabet ortamı ise; tekel, monopson, monopolcu rekabet, oligopol, oligopson, duopol, duopson ve iki yanlı tekel adı verilen ortamlarda oluşmaktadır. Tüm bu aksak rekabet ortamları, tam rekabet ortamının bir ya da birkaç özelliğinin birden sağlanmadığı ortamlardır.

II. Dünya Savaşı'ndan itibaren 1970'li yılların sonlarına kadar dünyada yaşanan, kitle üretimini seklide uygulanan ekonomik sistem yoğun bir rekabet ortamı doğurmuştur. 1980'li yıllarla birlikte Japonlar dünya pazarlarına girmişlerdir ve böylelikle rekabete kalite boyutu eklenmiştir. Daha önceleri uygulanan kitle

üretimleri, tüketicilere fazla ve ucuza mal sunmaktadır ve tüketiciler artık yalnız ihtiyaçlarını karşılayan değil, özel beklentilerine de cevap veren ürünler talep etmeye başlamışlardır. Böylece kalite boyutu, rekabetin vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir.

Günümüzde ise tüketiciler, çağın en yeni teknolojileriyle hazırlanmış kaliteli ürünlerin yanı sıra farklılaştırma, yenilik, daha üstün bir hizmet anlayışı, esneklik ve pazara anında ulaşma gibi etkenleri de önemseyerek rekabetin boyutlarının çeşitlilik kazanmasına neden olmaktadır.

Kalite, bol ürün ve ucuz fiyat, yarının dünyasında rekabet avantajı sağlamada işletmelerin yine yeterli olmamaya başlayacaktır. İleride, rekabet avantajı elde etmek için gereken başarı anahtarı yaratıcılık olacaktır.

İnsan ihtiyaçlarının yaratıcılığına, ancak yaratıcı ürünlerle cevap vermek rakiplerle mücadeleyi mümkün kılacaktır.

Rekabeti belirleyen koşullar, o ortamda faaliyette bulunan işletmelerin sayıları ve yapıları, ne tür mal ve hizmetler üretildiği, ürünlerin nitelikleri, ortama giriş çıkış şartları, pazarda uygulanan ekonomik sistemler ve bilgi akışının düzeyi seklide sıralanabilir. Rekabet ortamının analizi, işletmeler için oldukça önemlidir Çünkü rekabet avantajı sağlamak için geliştirilecek stratejiler rekabet ortamına uygun olmalıdır.

Rekabetin var olduğu tüm ortamlarda işletmelerin nasıl bir strateji izleyeceği son derece önemlidir. İşletmelerin rekabetçi üstünlük elde edebilmek için rakiplerine göre daha güçlü ve etkin stratejiler uygulaması gerekmektedir (Cetinkaya, 2006: 57).

İşletmelerin geliştirdikleri stratejiler ne kadar mükemmel olursa olsun, rekabet ortamları analizlerinin sonucuyla koordinasyonları sağlanmadıkça var oluş amaçlarını gerçekleştirmezler, çünkü rekabet ortamında bulunan diğer işletmelerin stratejilerinden ve faaliyet ortamının diğer tüm koşullarını nasıl şekillendiğinden haberdar olunması gerekmektedir.

3.1.2 Rekabet Gücü ve Rekabet Baskısı

İşletmelerin iç ve dış pazarda karşı karşıya kaldıkları rekabet koşulları küreselleşen dünya ile birlikte giderek ağırlaşmaktadır, bu nedenle, varlıklarını sürdürmeye çalışan işletmeler hem iç pazarda hem de dış pazarda rakipleri karşısında bazı avantajlar elde etmek istemektedirler

(Doğan, Marangoz ve Topoyan, 2003: 114). Elde etmek istedikleri bu avantajlar işletmelerin rekabet g¼c¼ olarak ifade edilmektedir.

Rekabet g¼c¼, bir ¼lkenin ¼rettiđi malların diğer ¼lke mallarıyla fiyat ve kalite açısından uluslararası pazarlarda rekabet edilebilir düzeyde olmasıdır.

Yine bir başka tanımlamaya göre, rekabet g¼c¼, fiilen veya potansiyel halindeki işletmelerin, rekabet sürecinin herhangi veya daha fazla öğesi açısından birbirlerine karşı sağlayabildikleri ¼st¼nl¼klerdir (Karabıyık, 2005: 10). Birbirlerine ¼st¼nl¼k sağlama çabasında olan işletmeler, birbirlerinin her adımından haberdar olmak ve rakibin attığı adımların kendilerine nasıl yansıyacağını algılayabilmek durumundadırlar.

Rekabet g¼c¼, işletmelerin fiyat ve fiyat dışı nitelikler itibariyle rakiplerine kıyasla daha cazip olacak şekilde, mal ve hizmetlerini dizayn etme, ¼retme ve pazarlama yetenekleridir (Gol, 1996: 31). T¼m bu tanımlamaların ortak noktası, işletmelerin, diğer işletmelere kıyasla, bir faaliyeti kimi özellikleri itibariyle çok daha iyi yapabilmesiyle elde edilen avantajın rekabet g¼c¼ olarak ifade edilmesidir.

Rekabet, s¼reklilik arz eden bir olgudur. Bu s¼reklilik, işletmeleri de d¼ng¼s¼ içine alarak onların da s¼rekli rekabetçi yapılarını geliştirmelerini, gelişen ve yoğunlaşan rekabet koşullarına ayak uydurabilmelerini gerektirmektedir. İşletmelerin hiç durmaksızın kendilerini değiştirmeleri ve geliştirmeleri de oldukça zor bir s¼reç anlamına gelmektedir. Öyle ki, rekabet g¼c¼ gerilemeye başlayan, bu dinamik s¼reçten bir şekilde kopmuş olan bir işletme, faaliyet gösterdiği end¼stride uzun yıllar lider konumda bulunmuş olsa bile, pazar payını kaybedecek, karlılığı azalacaktır. Bu nedenle, iç ve dış çevre s¼rekli analiz edilerek gerekli stratejiler oluşturulmalı ve işletmenin bulunduğu pazarda rekabet g¼c¼ kazanması ve bunu daimi kılması sağlanmalıdır.

Rekabet baskısı kavramı ise, işletmelerin bir faaliyette bulunmalarının önüne geçen ya da bulunmak istemedikleri bir faaliyete onları zorlayan bir güç olarak tanımlanabilir. İşletmeler aynı anda hem bir rekabet baskısına maruz kalırken bir yandan da başka işletmelere baskı unsuru oluşturmakta olabilmektedir.

Rekabet baskısı, işletmenin mal ve hizmetlerinin fiyatlarını yukarı çekmesini engelleyici bir etki yapmaktadır, yine rekabet baskısı işletmenin

İstediği malı istediği piyasada istediği koşullarda satmasını engelleyici bir etkide oluşturabilmektedir (Karabıyık, 2005: 9). Bunların dışında rekabet baskısı

işletmenin kurulmasının ilk adımı olan fizibilite çalışmalarından, kuruluş yeri secim kararından kullanılacak teknolojiye, istihdam edilecek personel sayısından personelin ücretlendirilmesine, girdilerin tedarik edilmesinden

Üretim süreci ve pazarlama politikalarına kadar işletmenin birçok karar ve faaliyetine kısıtlamalar getirebilmektedir.

Rekabet, farklı farklı amaçlarla farklı unsurlara vurgu yapılarak tanımlanabilen ve iktisadi boyutu ağır basmakta olan ancak sosyal boyutu da olan bir kavramdır. Gerçekten rekabetten bahsedilebilen ortamlarda, rekabet iyileri kötülerden ayırt etmede yol gösterici olan bir araçtır, böylelikle iyilerin başarılı olarak öne geçtiği bir mekanizmadır. Bunun tersi bir durum söz konusu olduğunda, bir diğer ifadeyle kötülerin iyilere üstünlük sağladığı bir ortamda ya rekabet yoktur ya da haksız rekabet söz konusudur.

Rekabetin varlığı, işletmelere rekabetin olmadığı bir ortamda gösterecekleri performanstan daha iyi bir performans sergileme imkânı verecektir. İşletmenin faaliyetlerine etkide bulunan rekabet baskısı, bir anlamda işletmeye yarar sağlayacak, işletmenin daha yüksek amaçlara yönelmesine ve performansını artırmak için daha çok çalışmasına imkân verecektir.

Rekabet, geniş bir bakış açısıyla, kısıtlı bir şeyi paylaşmak veya bir mükâfat elde etmek amacıyla belirli kural ve sınırlamalar çerçevesinde, temel hak ve özgürlüklere müdahale olmadan, hiçbir ayrıcalık ya da ayrımcılığın olmadığı bir ortamda aynı işi yapan birden çok rakibin arasındaki yarış olarak tanımlanabilir.

Bu tanımlamadan da yola çıkılarak, bir ortamda rekabetten bahsedilmesi için rakip konumunda olanların bir amaca sahip olmalarının gerektiği belirtilebilir. Rekabet, kimi kural ve kısıtlamaları da beraberinde getirecektir, böylelikle hile, ayrıcalık veya ayırım yapılması engellenmek istenmektedir.

Bir diğer husus, rekabet tanımları verilirken birden çok rakibin bulunduğu ortamlardan bahsedilmekte olunmasıdır. Bazı durumlarda, yarış halinde olan tek bir işletmenin bulunduğu ortamlarda bile, diğer şartlar sağlanıyorsa, rekabetin olduğu kabul edilmektedir.

Rekabet baskısının, işletmeleri daha iyi performans göstermeye sevk ettiği göz önüne alınırsa, en ideal ortamların rekabet baskısını etkin bir biçimde gerçekleştirebilen ortamlar olduğu söylenebilir. En kötü, şartların en az sağlandığı

piyasalarda karşılaşılan rekabet baskısı ise, işletmeler üzerinde negatif olarak etkisi olan rekabet baskısıdır.

3.2 Rekabet Stratejileri

3.2.1 Rekabet Stratejisinin Tanımı

Strateji kelimesi, tanımı, kapsamı, özellikleri ve amaçları birinci bölümde ayrıntılı olarak irdelenmiştir. Ancak, rekabet stratejisi kavramından bahsedildiğinde, yönetim bilimindeki strateji ile iktisat biliminin rekabet konusunun kesişimler söz konusu olmaktadır.

Strateji kavramı, ilk olarak askeri bir terim olarak kullanılmakta, savaşta belirlenmiş hedeflere ulaşmak için sahip olunan bütün kaynakları seferber etme ve düzenleme sanatı olarak tanımlanmaktaydı. Strateji kavramına, iktisadi bir bakış açısıyla yaklaşıldığında, önceden saptanan ekonomik davranışlar olarak ifade edildiği ve rekabet ortamı da bir çeşit savaş alanı sayılabileceğinden bir işletmenin rakip işletme ya da işletmeler karşısında, onları alt etmek amacıyla, önceden belirlediği tutuma strateji denildiği (Karabıyık, 2005: 14) görülmektedir.

İşletme literatüründe rekabet üzerine yaptığı çalışmalarla tanınan Michael Porter rekabet stratejisini ‘sektörde avantajlı bir rekabetçi pozisyon için yapılan araştırma’ olarak tanımlanmaktadır (Çetinkaya, 2006: 58). Bu tanımlama, rekabet stratejisinin işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak ve karlılığı artırmak için sektör üzerine yoğunlaşarak analizler yapmalarının ve stratejiler geliştirmelerinin gerekliliğinin altını çizmektedir.

Rekabetçi strateji, bir işletmenin rekabetçi etkileşimlerinin yapısının eylemlere dönüştürülmesinin ölçülendirilmesini sağlar (Chen, 2002: 1).

İşletmeler, bir rekabet ortamında varlıklarını koruyabilmek ve giderek iyi hale gelmek için mücadele ederler, bu mücadelenin başarısını belirleyen en önemli faktör, uygun stratejilerin seçimidir (Dincer, 2003: 197).

İşletme, uygun stratejileri belirleyebilmek için öncelikle başarmak istediği hedeflerle bunlara ulaşmada kullanacağı strateji seçeneklerini belirler ve bunların örtüşmesini sağlar. İşletmenin, mevcut durumunu korumaktan, iyileştirmeler yapmaktan varlığına son vermeye kadar bir çok stratejik seçeneği bulunmaktadır.

Değer yaratma, müşteriye düşük maliyetli veya farklı özellikli mal ve hizmet temin ederek gerçekleştiğine göre, pazarda işletmeler arası mücadele de bu konularda yoğunlaşır, işletmeler ya en düşük maliyetle mal ve hizmet üreterek müşteriye sunar ya da daha yüksek fiyatlarla sunulan farklı özellikli mal veya hizmetlerle müşterinin beklentilerini karşılar (Ülgen ve Mirze, 2004: 257). Bu nedenle, pazarda benzer mal ve hizmetlerle benzer tüketici ve tüketici gruplarına hitap etmekte olan işletmeler, kendilerine rekabet avantajı sağlayacak ve rakip işletmeleri geride bırakacak rekabet stratejileri oluşturmalarıdır.

Çekici işletme stratejileri sürdürülebilir rekabetçi avantajlar temeli üzerine kurulmuşlardır, bir işletme tüketicileri etkilemede ve rekabetçi baskılara karşı korunmada rakiplerinden farklı bir anlayışa sahip olduğu surece rekabetçi avantaj elde eder (Thompson and Strickland, 1995: 115).

İşletmeleri rakiplerinden ayıracak olan ise, sahip olacakları üstün rekabet stratejileri olacaktır. Zira bir işletmede geliştirilen rekabet stratejilerinin amacı, herhangi bir sektörde veya pazar kesiminde rekabetçi üstünlük kazanmaktır (Çetinkaya, 2006: 59). Bir veya birkaç alanda rekabetçi yetenekler kazandırmayı ve bu yetenekleri birer rekabet avantajına dönüştürmeyi amaçlayan rekabet stratejisi, bir işletmenin temelde nasıl rekabet edeceği, neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların izlenmesi gerektiği konularında genel bir formül geliştirmek olarak ifade edilmektedir (Karabıyık, 2005: 14).

3.2.2 Rekabet Stratejisini Yönlendiren Güçler ve Etkileyen Faktörler

Rekabet stratejilerinin oluşturulmasında işletmenin varlığını içinde devam ettirdiği çevrenin büyük önemi vardır. Gerek dış çevre, gerekse endüstrinin yapısı, işletmelerin rekabet stratejilerinin yönlendiricileri konumundadırlar. İşletmenin faaliyette bulunduğu endüstrinin özellikleri, işletmenin uygulayacağı stratejilerin oluşturulmasında olduğu kadar, o endüstrideki rekabet koşullarının belirlenmesinde de oldukça etkilidir. Faaliyetin gerçekleştirildiği söz konusu endüstrinin dışındaki faktörler, nispeten daha az önemlidir. Bunun nedeni ise, diğer endüstrilerin koşullarının pazardaki diğer tüm firmaları da etkileyebilecek olmasıdır. Burada önemli olan, endüstrilerin rekabete etkileri değil, bu etkilerle karşılaşan işletmelerin nasıl davranışlar sergileyeceği ve olumsuz etkilerle ne şekilde basa çıkacağıdır.

Rekabet politikalarının amaçları hem tüketici hem de toplam bazda refah sağlamak, küçük işletmelerin savunma mekanizmalarını geliştirmek, pazar bütünleşmesini ilerletmek, ekonomik özgürlük yaratmak, enflasyonla savaşmak ve dürüstlük ve eşitlik koşullarını da pazara hakim kılmaktır (Motta, 2004: 17). İşletmeler de rekabet stratejilerini bu amaçlar çerçevesindedir. Bu nedenle, rekabet stratejilerini yönlendiren güçler, o endüstrinin rekabet politikalarının amaçlarını da kapsamına almaktadır.

Bir endüstrideki rekabetin durumunu beş temel rekabet gücü faktörü belirler. Bunlar; endüstriye yeni girecek firmalar, endüstrideki rakipler, ikame ürünler, alıcılar ve tedarikçilerdir (Porter, 1986: 25). Endüstriye yeni girecek firmalar ve mevcut rakipler, pazar payları, maliyetleri, sahip oldukları kaynaklar, mal ve hizmetlerinde kullandıkları fiyatlandırmalar nedeniyle işletmenin rekabet stratejilerini yönlendireceklerdir ve işletme rakiplerinin adımlarından dolayı ve dolaysız olarak etkilenecektir.

İkame ürünler de tıpkı rakipler gibi işletmenin üretim faaliyetleri üzerinde baskı oluşturabilecektir. Endüstriye yeni giren işletmeler, ellerinde bulunan tüm kaynakları pazarda tutunabilme veya kalıcı olma yolunda kullanacaklarından, maliyetleri ne kadar yüksek olsa da fiyatları aşağıda tutabilecekler veya yüksek maliyete katlanıp daha yüksek kalitede ürünü pazara sunabileceklerdir. Bu da ikame mallar üreten işletmenin rekabet stratejilerinden beklentilerini artıracaktır.

Alıcılar ve tedarikçilerin yönlendirici güçleri ise, pazarlık güçleri boyutundadır. Alıcılar, üreticileri fiyatları aşağı çekmeye zorlayarak aynı zamanda daha yüksek kalite ve daha iyi hizmet için pazarlık ederek endüstrideki rakipler arasında çatışmalara yol açabilmektedir. Aynı şekilde tedarikçiler de, mal ve hizmetlerinin fiyatlarını artırma ya da kalitesiz mal ve hizmetleri pazara sunma gibi tehditlerle pazarlık güçlerini göstermektedirler. Rekabet stratejilerini yönlendiren güçlerin yanında rekabet stratejilerine etki eden faktörlerden de söz etmek mümkündür. Rekabet stratejilerine etki eden faktörler, sosyal nedenler, siyasal nedenler, çevresel nedenler ve stratejik nedenler (Motta, 2004: 26) şeklinde sınıflandırılabilir.

Rekabet stratejilerini yönlendiren güçler gibi etkileyen faktörler de dış çevre kaynaklıdır. Bunun nedeni, günümüzde işletmelerin başarılı olmalarının yeterli olmaması, diğerlerinin başarısız olduğu durumlarda başarıyı yakalamanın rekabet avantajı kazandırmakta olmasıdır.

Örgütün Güçlü ve Zayıf Yanları
Sektördeki Ekonomik Teknik Fırsatlar ve Tehditler
Kilit Konumundaki uygulayıcıların Kişisel Değerleri
Genel Toplumsal Beklentiler
Örgüt İçi Faktörler
Örgüt Dışı Faktörler
Rekabet Stratejisi

Rekabet işletmeleri rakip haline getirerek onları karşı karşıya getirmenin yanında bir taraftan da yan yana getirir. İşletmeler Pazar oluşturmada birbirlerinin tamamlayıcısı, pazar bölme konusunda da birbirlerinin rakibidir (Brandenburger, 1998: 53). Bu nedenle, ortak bir Pazar içinde faaliyetlerini yönetmeye çalışan işletmelerin rekabet stratejilerini etkileyen en önemli faktör de elbette mevcut ve gelecekte pazara dahil olacak olan rakipleridir.

Her işletme, açık olarak tanımlanmış olsun veya olmasın bir rekabet stratejisine veya genel olarak bir rekabet politikasına sahiptir. Rakipler, birbirlerinin rekabet stratejilerinin hem belirleyicisi hem de sonuçlarına katlanan taraflardır. Rakipler ve işletmenin faaliyette bulunduğu rekabet ortamı dışında rekabet stratejilerini etkileyen faktörler; uluslararası rekabet ortamı, kamu kesiminin rekabet stratejilerine yansımaları, bunların dışında da piyasa, arz ve talep nitelikleridir. Uluslararası rekabet ortamı, küreselleşmeyle birlikte önem kazanmaya başlamıştır ve işletmeler var oldukları pazarların sınırları asıp dünya çapında küresel işletmeler halinde gelmektedirler. Küreselleşme, işletmelere kimi avantajlar sağlasa da var olan rekabeti önemli ölçüde artırdığı da bir gerçektir.

Küreselleşme, rekabeti yalnızca artırmakla kalmayıp, rekabeti farklı boyutlara taşımakta, çeşitlendirmekte ve işletmelerin rekabet stratejilerindeki değişmez denem noktaları radikal biçimde yenilemelerine fırsat vermektedir.

Pazarlardaki küreselleşmeye bağlı olarak artan rekabet ortamında ve sürekli değişen çevre şartlarında ayakta kalabilmek için işletmelerin dış çevreyi sürekli kontrol altında tutmaları ve iyi analiz etmeleri gerekir ki buna klasik yönetim biçimleri olanak vermeyecek, bundan dolayı işletmelerin stratejik yönetim biçimini benimsemeleri kaçınılmaz olacaktır (Gol, 1996: 39).

Uluslararası rekabet ortamının gelişmesine de katkıda bulunmakla birlikte, işletmelerin rekabet stratejilerini doğrudan etkileyen bir diğer faktör de bilimsel ve

teknolojik gelişmeler olarak gösterilebilir. Teknolojide meydana gelen hızlı gelişim, işletmelerin mevcut rekabet seviyelerini koruyabilmek ve diğer işletmeler üzerinde üstünlük sağlayabilmek için, kullanmakta oldukları teknolojileri ve uygulamakta oldukları araştırma geliştirme faaliyetlerini yeniden gözden geçirmelerine yol açmaktadır.

Teknolojik gelişmeler ve bilişim sistemlerinin rekabetin yapısına, yarattıkları değişim, gelişim, verimlilik ve etkinlik sayesinde oldukça önemli etkileri ve başka bir ifadeyle katkıları bulunmaktadır. Daha ileri teknoloji ve bilgi sistemleri kullanan işletmeler, üretim hacmi ve üretim kalitelerini yükselteceklerinden, daha eski teknolojilerle üretim yapan işletmelere karşı rekabet avantajı sağlayacaklardır.

İşletmelerin rekabet stratejilerini etkileyen önemli bir dış etken de kamu sektörünün gerçekleştirdiği düzenlemelerdir ve bu düzenlemeleri devlet yardımları, kamu yükümlülükleri, makro ekonomik dengesizlikler, rekabet hukuku ve rekabeti etkileyen regülasyonlar seklide sıralayabiliriz (Karabıyık, 2005: 21).

Devlet yardımları veya yatırım teşvikleri işletmelere doğrudan devletin yetkisini ve kaynaklarını kullanarak verilen avantajlar değildirler, devlet yardımı devletin büyüme, istikrar, gelirlerde artış gibi amaçlarını gerçekleştirmede kullandığı bir araç olarak görülebilir. Devlet yardımı veya yatırım teşvikleri, piyasalara rekabeti haksız rekabete dönüştürecek şekilde müdahale etmemeli, ölçeği ne olursa olsun tüm işletmeleri gözetmelidir.

Bu çalışmada, rekabet stratejilerini etkileyen faktörleri genel bir çerçevede başlık olarak belirtilecek, ayrıntılı açıklamalara yer verilemeyecektir. Zira, makro ekonomik dengesizlikler gibi bir faktör iktisat biliminin veya rekabet hukuku gibi bir faktör hukuk biliminin çalışma alanına girmekte, bu çalışmada rekabetin stratejik boyutlu yönetsel alanı incelenmektedir.

3.2.3 Rekabet Stratejisi Türleri

İşletmeler rekabet stratejilerini etkileyen faktörlere göre uygulayacakları rekabet stratejilerini belirlerler. Her işletmenin faaliyette bulunduğu pazarın rekabet düzeyi, işletmenin pazardaki konumu, rakiplerinin durumu gibi rekabet stratejilerini etkileyen faktörleri farklılık göstereceğinden, işletmelerin rekabet stratejileri de birbirlerinden farklı olacaktır.

İşletmeler için, uzun dönemli bir başarının temel ölçütü, rekabet üstünlüğüdür (Dincer, 2003: 197). Rekabet stratejileri alanının en önde gelen isimlerinden biri olan Michael Porter, işletmelerin rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerini, her işletmenin kendi zayıf ve ustun yönlerinin ayırıcısına vardıkları varsayımı altında üç temel rekabet stratejisinden bahsetmektedir. Bunlar; maliyet liderliği, farklılaştırma ve bu iki strateji kapsamında yalnızca belirli bir pazar kesimini hedefleyen odaklanma stratejisidir (Çetinkaya, 2006: 59).

Bahsedilen maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinden herhangi bir tanesi bir işletme tarafından benimsenebileceği gibi, bu rekabet stratejilerinin beraberce uygulanmaları da mümkündür. Bu durumda, birleşik rekabet stratejilerinden söz etmek yerinde olacaktır.

3.2.3.1 Maliyet liderliği stratejisi

Maliyet liderliği stratejisi, çok sıkı ölçek ekonomisi getirisini, tecrübeden dolayı maliyet azaltmayı, sıkı bir maliyet ve genel giderler kontrolünü, ayrıca araştırma geliştirme, hizmet, satış gücü ve reklam gibi alanlarda da maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirmektedir (Çetinkaya, 2006: 59).

Maliyet liderliği stratejisi kimi zaman düşük maliyet stratejisi olarak da anılmaktadır. Bunun nedeni, bir çok işletmenin kendilerini belirli bir endüstri kolunda düşük maliyet lideri haline getirerek rekabetçi üstünlük elde etmekte olmaları olarak gösterilebilir (Akin, 2001: 255).

Maliyet liderliği stratejisinde amaçlanan, maliyetlerin düşürülerek müşterilere daha düşük fiyatla mal ve hizmet sunmak değildir. Elbette tüm maliyetlerde bir düşüş yakalamak esastır ancak bu düşüş işletmenin satışlarından çıkarıldığında işletme rakiplerine kıyasla daha yüksek oranda kar elde etmiş olmalıdır. Stratejik yönetim odaklı rekabet stratejilerinin uygulanmalarının nedenlerinden en önemlisi de rakiplerin ortalamalarının üzerinde getiri elde etmektir.

Anlaşılabacağı üzere liderlikten kastedilen fiyat liderliği değil, maliyet liderliği, bu düşük maliyetler sayesinde işletmenin elde edeceği getirinin yüksek olması konusunda belirecek liderliktir. İşletmeler maliyet liderliğini iki yolla kazanabilirler. (Ülgen ve Mirza, 2004: 260); bunlardan birincisi değer yaratan faaliyetlerde iç verimlilik çalışmaları ile maliyetlerin düşürülmesi, ikicisi ise değer yaratmayan bazı maliyet unsuru faaliyetlerin elimine edilmesi ve maliyetlerin yeniden

yapılandırılması ile düşük maliyet elde edilmesi seklindedir. Maliyet liderliği işletmeye elbette kimi avantajlar sağlayacaktır. Bu avantajlar, işletmeye pazar ortalamasının üzerinde getiri sağlamak ve girdi maliyetlerindeki artışlarla işletmenin basa çıkabilmesini sağlayarak, tedarikçilerle daha fazla pazarlık yapabilme gücü kazandırmaktır (Çetinkaya, 2006: 59). Bunların yanında maliyet liderliğini elinde bulunduran bir işletme, pazara yeni girecek olan ve kendisine rakip olma potansiyeli bulunan işletmeler için bir giriş engeli, bir baskı unsuru olacaktır. Yine aynı şekilde pazara ikame ürün sunmakta olan işletmeler karşısında rekabetçi avantaj sağlanacaktır.

Düşük maliyetler kalitedeki artışlardan da doğmaktadır; ürün tasarımı ve üretim süreci teknolojilerinde sağlanan yenilikler üretim maliyetlerini aşağıya çekerken, düşük maliyetli üretim için gösterilen dikkatli cabalar verimliliği önemli ölçüde artırmaktadır (Akın, 2001: 255).

Maliyet liderliği stratejisinin işletmeye sağladığı avantajların yanında, bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi, maliyetleri düşürmeye aşırı odaklanmanın, işletmenin pazarın sosyokültürel yapısı veya tüketici tercihlerindeki değişimleri gözden kaçırmasına neden olabilmesidir.

Ayrıca, maliyet liderliği stratejisi uygulamaları, çok iyi bir donanım ve güçlü bir sermaye yatırımı gerektirecek, dahası, en düşük maliyete ulaşma cabaları başlangıçta kimi kayıplara da yol açabilecektir.

Maliyet liderliği stratejisi, genellikle çok hızlı bir devinime sahip olmayan pazarlarda faaliyet göstermekte olan işletmelerin tercih ettikleri bir rekabet stratejisi turudur. Çok hızlı bilimsel ve teknolojik değişimler, süratle değişen ve çeşitlenen müşteri ihtiyaçları ve kendilerini hiç durmadan yenileyen rakiplerin var olduğu bir pazarda maliyet liderliği stratejisi sürecini yönetmek pek de kolay olmayacaktır. İşletmeler günümüzde kendi maliyetlerini düşürmenin yanında rakibin maliyetini artırarak da bir rekabet avantajı ve ortalama üzerimde getiri elde etmenin fırsatlarını kollamaktadırlar. Bir başka ifadeyle, yalnızca başarılı olmak yetmez, gerçek bir başarı sağlanabilmesi için rakiplerin başarısız olmaları da gerekmektedir.

3.2.3.2 Farklılaştırma stratejisi

Farklılaştırma stratejisi, pazara benzeri olmayan bir mal veya hizmet sunma yeteneği olarak ifade edilebilmektedir. Farklılaştırma stratejisinin kullanılabilmesi

için, işletmenin içinde bulunduğu endüstride tüketiciler tarafından geniş oranda kabule sahip olmuş konularda, kendine has farklılara sahip mal ve hizmetlerin ortaya konması gerekmektedir.

Standart mal ve hizmetlerin tüketici beklentilerine cevap vermediği ortamlarda, işletmeler tüketicilerin arzu, gereksinim ve beklentilerine uygun olarak, farklı çözümler bulmak zorundadır çünkü pazarda rekabet edebilmenin önemli yollarından biri de herkesin yaptığından farklı uygulamalar yaparak tüketici tercihlerinin kendi mal ve hizmetlerine yönelmek diğer bir deyişle farklılaştırma stratejisi uygulamaktır (Ulgen ve Mirze, 2004: 264).

Bir rekabet stratejisi olan farklılaştırma, işletmelerin bir pazarlama stratejisi olarak benimsedikleri ve tamamen mal ve hizmetlerde gerçekleştirilen farklılaştırma olgusu ile karıştırılmamalıdır; bir rekabet stratejisi olarak farklılaştırma, işletmenin bir bütün olarak tüm süreçlerinde ve faaliyetlerinde farklılaştırma yapılarak rekabet üstünlüğü sağlamayı hedeflemektedir. Farklılaştırılmış mal veya hizmetlerin talep esneklikleri çok azdır, bunun nedeni tüketicilerde mal veya hizmete karşı bir sadakat oluşturulmasıdır ve bunun sonucunda da müşteri statü, prestij, imaj gibi değişik ihtiyaçlarını karşılamak için bu tür mal veya hizmetlere daha fazla para ödeme konusunda bir sakınca görmez (Çetinkaya, 2006: 60).

Rekabetçi üstünlük sağlamak için farklılaştırma stratejisini izleyen bir işletme, maliyetleri tamamen göz ardı edemez, farklılaştırma stratejisini etkilemeyecek tüm alanlardaki maliyetleri azaltır ve rakipleriyle yaklaşık bir maliyet konumuna ulaşmaya çalışır (Akın, 2001: 256).

Farklılaştırma stratejisi de tıpkı maliyet liderliği stratejisinde olduğu gibi, işletmeye rekabetçi avantajlar sağlayacak ve işletmenin endüstri üzerinde bir gelir elde etmesini beraberinde getirecektir. Ancak, farklılaştırma stratejisi, tamamen tüketici odaklıdır fakat işletmenin yarattığı farklılığı tüketicilerin algılayamamaları veya sunulan farklılık için fiyatı çok fazla bulabilmeleri gibi durumlar da söz konusu olacaktır. Bu durumlarda farklılaştırma stratejisi, işletmeye rekabet avantajından çok mevcut rekabet gücünden de düşüşler yaratacaktır. Farklılaştırma stratejisinde esas olan, müşterilere farklılığı fark ettirmek ve tüketicinin ne tür bir farklılığa ne kadar yüksek fiyat ödeyeceğinin belirlenmesi olacaktır.

3.2.3.3 Odaklanma stratejileri

Rekabet stratejilerinden uçucusu olan odaklanma stratejisi, tüketici odaklı ve geniş bir tabana yayılarak uygulanan maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinden farklı olarak daha dar ve sınırlandırılmış Pazar bölümlerine yoğunlaşılara uygulanmaktadır. Başka bir deyişle, odaklanma pazarın bir bölümüne, belirli bir tüketici grubuna veya üretim hattının bir bölümüne hitap eder (Çetinkaya, 2006: 60). Diğer stratejilerden farklı olan odaklanma stratejilerini izleyen işletmelerin en baskın özellikleri, dar tüketici hedefi içinde var olmak istemeleridir, o halde işletme belli bir pazar kısım ya da bölgede uzmanlaşmakta ve tüm stratejik ataklarını bu alana yoğunlaştırmaktadır (Eren, 2000: 297). Odaklanma stratejisi, maliyet liderliği sağlamak amacıyla maliyet odağı stratejisi veya farklılaştırma yapılması amacıyla farklılaştırma odağı stratejisi seklide uygulanabilmektedir. Rekabet eden işletme sayısının çok olduğu, rekabetin çok şiddetli olduğu pazarlarda, bazı orta ve küçük ölçekli işletmeler sahip oldukları varlık ve yeteneklerle bu rekabete dayanamayabilir ve doğal rekabet gücü elde edemeyebilirler (Ülgen ve Mirze, 2004: 267). Bu tür işletmelerin elde ettikleri gelir çok düşük olup ve yaşamlarını bu yoğun rekabet ortamında uzun süre devam ettirememektedirler. İşte odaklanma stratejisi, doğru planlanıp uygulandığında bu işletmelerin kurtarıcısı olmaktadır çünkü ellerindeki düşük gelir, sınırlı varlık ve yeteneklerle ancak dar bir pazar bölümünde rekabet edebilecek durumdadırlar. Bir bakıma odaklanma stratejisi, işletmelere temel yetenekleriyle, uzmanlık alanlarıyla tek bir pazar bölümünde dahi olsa rekabet edebilme imkanı sunmaktadır. Odaklama stratejisinin işletmeye yararları (Eren, 2000: 298); bu stratejiyi uygulayan işletmelerin rakiplerin sunabileceği mal veya hizmetten daha iyisini üretilip pazarlayabilmelerine olanak sağlanması, pazara girmek isteyen muhtemel rakiplerin, tüketici bağımlılığında çekinmesi ve cesaretlerinin kırılması ve dar bölgede faaliyette bulunma nedeniyle işletme tüketici yakınlığının hem fiziksel hem de samimi ilişkiler nedeniyle yüksek olması ve değişen ihtiyaçlardan anında haberdar olabilme seklide sıralanmaktadır.

Odaklanma stratejileri işletmelere kendi pazarlarını ve tüketici profillerini yaratma imkanı sunmaktadır. Oldukça sık uygulanan stratejiler dahi olsalar işletmelere kimi sakıncaları da bulunmaktadır. Bu sakıncalar, odaklanma stratejilerinin dar bir pazar ve sınırlandırılmış tüketicilere yönelik olmaları nedeniyle

büyümeye imkan vermemeleri, odaklanılan daraltılmış pazardaki tüketicilerin ihtiyaçları, zamanla ana pazardaki işletmelerce karşılanır olduğunda, tüketicilerin bu pazar kesiminden ana pazara doğru kaymaları ve son olarak da rakip işletmelere de aynı odaklanmış stratejilerin cazip gelmesi ve onların da aynı stratejilere yönelmeleri sonucu işletmenin odaklanma stratejisinin etkinliğini yitirebilmesi şeklinde belirtilmektedir.

3.2.3.4 Birleşik rekabet stratejileri

Porter'a göre, işletmeler başarı için maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma gibi üç stratejiden birini seçip uygulamalıdır ancak Porter bu üç strateji arasında bir karma strateji izleyecek işletmeleri, ortalarda bir yerlerde olarak nitelendirmekte ve başarı şansının bu durumlarda daha az olduğunu savunmaktadır (Çetinkaya, 2006: 61). Porter'ın karma stratejileri olarak belirttiği stratejiler, diğer üç rekabet stratejisinin aynı anda uygulanması sonucu ortaya çıkan birleşik rekabet stratejileridir.

İşletmelerin maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma gibi ana stratejilerinden iki veya daha fazlasını aynı anda veya yakın aralıklarla uygulandığı durumlarda birleşik rekabet stratejileri devreye girmektedir. Bu tip bir rekabet stratejisi benimseyen işletmeler, karşılaştıkları her duruma cevap verebilecek esneklikte bulunacaklar, farklı beklentilere cevap verebilecekler, bu da işletmenin bir çok pazarda hatta uluslararası arenada lider konuma gelmesine dahi imkan verecektir.

Birleşik rekabet stratejileri, hızla küreselleşmekte olan günümüz dünyasında, farklı pazar yapılarına, çok çeşitli beklentilere, farklı ekonomik yapılara uyum sağlamada işletmelerce kullanılması zorunluluk haline gelmiş olan stratejilerdir. Ancak, bu stratejinin uygulanması sonucu başarılı olabilmek de oldukça zordur. Bu başarı, işletmenin farklı pazarlara, farklı ekonomik yapılara, ticari farklılıklara ve çok çeşitli insan ihtiyaçlarına uyum sağlama yeteneğine diğer bir ifadeyle bir anlamda işletmenin esneklik gücüne bağlıdır.

Bu gibi yararların yanında, birleşik rekabet stratejileri işletmelere kimi olumsuz yansımalarda da bulunmaktadır. Aynı anda birden fazla stratejiyi uygulamaya çalışan işletme, bir stratejide başarılı olup diğerlerinde başarı sağlayamadığında, bu

başarısızlık onu lider yapan başarılı strateji uygulamasını da gölgede bırakacak ve tam liderlik sağlanamayacaktır.

Uluslararası pazarlarda da rekabet etmekte olan bir işletme, bir pazarda uyguladığı birleşik stratejiyi başka pazarlarda uygulayamadığında bir bocalama yasayacak ve arzu ettiği rekabetçi lider konumuna da ulaşamayabilecektir.

İşletmeler, yönetim tarzlarına ve üst yöneticilerin sorumluluk alanlarına, faaliyette buldukları pazara, pazarın tüketici kitlesinin yapısına, rakiplerin durumlarına ve bunun gibi diğer içsel ve dışsal koşullar ışığında kendilerine bir veya aynı anda birkaç tanesini kullanmak suretiyle birden fazla rekabet stratejileri saptarlar. Bu genel rekabet stratejileri fonksiyonel farklılıkları dışında yönetsel boyutları açısından da farklılık göstereceklerinden, işletmelerin uygulamadan önce işletmelerine ve içinde bulunan duruma en uygun rekabet stratejisini belirleyip bu konuda çalışmalarda bulunmaları gerekmektedir.

Rekabetçi üstünlük kazanma sürecini açıklarken Michael Porter 'Değer Zinciri' kavramını da diğer stratejilerin ardına eklemiştir. Değer Zinciri, Porter'ın rekabet analizinde önemli bir yer tutmaktadır, buna göre; bir işletme mal ve hizmetleri tasarlayacak, üretecek, pazarlayacak, dağıtacak ve destekleyecek ve birçok faaliyet gerçekleştirecektir (Papatya, 2003: 35). Tüm bu faaliyetlerin bileşimi işletmenin değer zincirini oluşturmaktadır. Bu değer zincirinin işleyişi işletmenin özellikleri, stratejileri ve bu stratejileri uygulama biçimlerinin bir izdüşümü olacaktır. Rekabette değer zincirlerindeki anlamlı farklılıklar işletmelere avantaj sağlayacaktır.

İşletmeye uyumlu, pazar yapısının ve tüketicilerin beklentilerini karşılayabilecek nitelikteki rekabet stratejileri, sorumluluk sahibi ve liderlik vasfı taşıyan yöneticilerin ellerinde şekillenecek, kusursuz uygulamalarla desteklenecek ve işletme pazarının veya birden fazla pazarın rekabet gücü en yüksek işletmesi haline gelecektir, böylelikle endüstri ortalamasının çok üzerinde bir getiri sağlanacak, düzenle ve uzun bir yaşam işletmenin önüne serilecektir.

3.3 Rekabet ve Rekabetçi Stratejik Yönetim

Rekabet, üstünlük sağlamak amacıyla rakiplere karşı yürütülen yarışma etkinliklerinin tümüdür. Özellikle son dönemlerde teknolojik alandaki hızlı gelişmeler, hemen her sektörde yaşanacak olan kıyasıya rekabeti de beraberinde getirmiştir. Günümüzde küçük ölçekli, ulusal işletmeler bile gerek ulusal büyük

ölçekli işletmelerin gerekse uluslararası işletmelerin rekabetçi baskısıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Tüm bu gelişmeler ve küreselleşme, rekabet kavramını ve onunla basa çıkma yollarını işletmelerin en önemli gündem maddeleri haline getirmektedir. Rekabetin bu denli şiddetlendiği, endüstri sınırlarının neredeyse belirsiz olduğu, tüketicilerin giderek daha kaprisli hale geldiği bir dünyada, 1980'li yıllardan kalma rekabet anlayışıyla rekabet etmek mümkün değildir, dünya değişmiştir ve değişmeye devam etmektedir (Oral, 2004: 63). Bu nedenle işletmeler artık stratejik yönetim felsefesini benimseyip benimsememe konusunda tercih yapma ayrıcalığına sahip olmamakta, rekabetle basa çıkabilmek ve rekabetçi avantaj sağlayabilmek için stratejik yönetim uygulamalarını işletmelerinde harekete geçirmek zorunda kalmaktadırlar.

Küreselleşme birçok pazardaki rekabeti tamamen artırmıştır, oysa daha önceleri işletmeler doğru zamanda doğru yerde faaliyette bulunma kuralını yerine getirmekle pazarın sunduğu avantajlardan faydalanabilmekteydiler (Fleisher, 2003: 7). Günümüzde ise rekabet çok daha karmaşık bir yapıya sahiptir. İşletmeler, rekabet stratejilerini oluşturmalı ve hızla değişen koşullara uyum sağlanmasında esneklik kazanabilmek için ise bu stratejileri tekrar tekrar gözden geçirmelidirler. Rekabet stratejileri farklı olmayı ifade eder.

Rekabetçi strateji aynı zamanda işletmenin bir mal veya hizmetinin pazarda nasıl rekabet etmeyi tercih ettiğinin bir göstergesidir.

İşletmeler, oluşturdukları rekabet stratejilerinin diğer işletmelerin taleplerine etki etmesini ve bu etkinin elbette olumsuz yönde gerçekleşmesini beklerler. İşletmelerin stratejik modellerini oluştururken dış çevre, iç çevre ve rakiplerini de analiz kapsamına almalarının önemli bir nedeni de budur.

Rekabet boyutunu dikkate almadan yönetilmeye çalışılacak bir stratejik süreç eksiktir ve amaç ve hedeflere ulaşmayı geciktirebilecek hatta engelleyebilecektir.

İşletmeler stratejik yönetim modellerini rekabete dayandırmalıdır. Rekabete dayalı bir stratejik yönetim modeli; sınırlı bir alanda belirli bir rekabetçi pozisyonu elde etmek, kıyaslamalar yapmak, işletmenin çevresindeki rakipleri inceleyerek, rakiplerin zayıf yönlerini ve yetersiz kaynaklarını dikkate alarak faaliyette bulunmayı ifade eder.

Stratejik yönetim tekniği, işletmelerin rekabetin yıkıcı yönüyle değil geliştirici yönüyle karşılaşmaları, düşmanca rekabet değil işbirliği aracılığıyla gerçekleştirilen

ortaklaşa rekabete doğru gelişim sağlamalarına araç olacaktır. İşletmeler devamlılıklarını ve karlılıklarını, rekabet güçlerini artırarak koruyabilmelerini ve dahası artırabilmelerini stratejik yönetimin gerektirdiği doğrultuda kararlar alarak sağlayabileceklerdir.

Bu çalışmanın amacı, stratejik yönetim ve rekabet kavramlarının arasındaki sıkı bağın irdelenmesidir. Buraya kadar yapılan açıklamalarda, stratejik yönetim ve rekabet kavramları teorik açıdan ele alınmış ve geniş açıklamalara yer verilmiştir.

Bir sonraki bölümde ise, stratejik yönetime rekabetçi bir bakış açısından yaklaşan veya rekabet perspektifinden bir stratejik yönetim felsefesi benimseyen işletmelerle, henüz bu anlayışa sahip olmayı gerçekleştirememiş işletmelerin mevcut rekabet konumlarının ve diğer özelliklerinin ne gibi farklılıkları bulunduğunun ayırdına varılabilmesini amaçlayan bir uygulama çalışmasına yer verilmektedir.

BÖLÜM 4

GÜZELLİK SEKTÖRÜNDE VERİLEN SATIŞ SONRASI HİZMETLERİN, MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ETKİSİ: ANKARA İLİ ÇANKAYA İLÇESİ PANORA ALIŞVERİŞ MERKEZİ KOZMETİK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, yararı, sınırları, modeli, evreni ve örnekleme, veri toplama araçları ve değerlendirmede kullanılan istatistiksel yöntemler açıklanmış, bulgulara ve yorumlarına yer verilmiştir.

4.1 Araştırmanın Amacı

Günümüzde müşteri daha bilinçli, istekleri sürekli artan, genişleyen pazardaki geniş ürün yelpazesi karşısında, seçimi emin olduğu ürünlerden yana kullanan bir kişi haline gelmiştir. Bu nedenle ekonomik ve sosyal gelişmelere paralel olarak müşteri istek ve ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanması daha da önem kazanmıştır. Çünkü günümüz müşterileri, satın alma karar aşamasında bilinçli bilgi toplayan, bu bilgileri doğru organize ederek eyleme geçeceği seçeneği üreten, uygun olan alternatifi tercih eden kişiler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle müşteriler bir ürün/hizmeti satın alırken, fiziksel özellikler yanında işletmenin yardım ve önerilerine, ödeme kolaylığına ve garantiye sahip olmak istemektedirler. Çünkü müşteri ürün/hizmetten sadece fiziksel doyum sağlamakla kalmamakta, psikolojik doyuma ulaşmayı da amaçlamaktadır.

Müşteri açısından en önemli konu, satın alınan ürün/hizmetin kullanım ömrü içerisinde sorun yaratmaması, kullanılabilir olması ve hizmet verebilmesidir. Müşteri bir fayda beklemektedir. Ürün/hizmetin müşteriye istediği faydayı sağlaması onun beklentilerinin karşılanmasına bağlıdır. Fayda sadece mamulün özellikleri ile değil, problem oluşturduğu durumda gerekli olacak servis hizmeti ile de ilgili olacaktır.

Müşteri için esas önemli olan sağlanan faydayı, verilen bu hizmet sonrasında da elde edebilmektir. Fakat müşterinin sorununun çözülmesi her zaman için verilen bu hizmetten memnun olduğunu göstermeyebilir. Dolayısıyla verilen satış sonrası hizmette müşteri beklentilerine uygun düzeltici ve önleyici faaliyetlerin uygulaması ve satış sonrası hizmet fonksiyonlarının etkinliğinin sağlanması gerekmektedir.

Araştırmanın amacı, ülkemizde önemli bir yeri olan kozmetik sektörü içerisinde, çeşitli hizmetleri aldıkları, ne derece memnun olduklarının belirlenmesi ve bu çerçevede bir kozmetik işletmesinin de bu alanda yapılacak çalışmalara öneriler sunmak ve katkı sağlamaktır.

4.2 Araştırmanın Önemi

Bilindiği gibi bir kozmetik işletmesinde hizmet alan kullanıcıların memnun kalmadıkları işletmeye tekrar gitmemektedirler. Kişinin kullanım sürekliliği bakımından geçmişine ait kayıtlar (örneğin, daha öncesinde aynı üründen alıp almadığı ya da daha öncesinde başka hangi ürünleri kullandığı konularında) başka işletmeler tarafından yapılmamakta ve buda kullanıcılar için ekonomik bir kayıp olarak yaşanmaktadır. Diğer taraftan yüksek teknolojiye sahip ürünlerin ise tam donanıma sahip olmayan işletmeler tarafından hizmet verilmesi sonucunda, yeterli hizmetin verilmemesi ve kişiden kişiye farklılık gösterdiğini bilinmemesi istenmeyen bazı sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu sebeple ürün kullanıcılarının bilinçlendirilmesi ekonomik kayıpların minimize edilmesi, ülke ekonomisi bakımından önemli görülmektedir. Çalışma sonunda, anket sonuçlarından işletme uygulayıcılarına katkı sunacak önerilerde bulunulacaktır.

4.3 Araştırmanın Yararı

Araştırmanın sonuçlarına göre, kozmetik ürün kullanan kişiler olan müşterilerin verilen satış sonrası hizmetlerden duyacakları memnuniyet düzeyinin belirlenmesi, işletmelere ticari yararlar sağlayabilir. Araştırmanın sonuçlarının, müşterilerin servislerden ne beklediği ve neler aldıklarını göstermesi sayesinde sektördeki gelişen rekabet piyasası koşulları çerçevesinde şirket politikaları ve uygulamalarında yapılması gerekenler hakkında da gösterge niteliği olabilir. Böylelikle, işletme sahipleri de müşterilere sunulan hizmetin niteliğine, kalitesine

verdikleri önem doğrultusunda tutumlarını değiştirebileceklerdir. Bu alışma, müşteri memnuniyetinin satış sonrası hizmetler değişkenleri ile ilgili daha geniş kapsamlı araştırmalara faydalı olabilir.

4.4 Araştırmanın Sınırları

Araştırma ile ilgili sınırlar çalışmanın Ankara ili ankaya ilçesindeki bir AVM sınırları dahilinde ve kozmetik sektöründe yapılmış olmasındır. Bu araştırmada esas olarak anket tarama modeli uygulanmıştır. Araştırma, ankete dayalı veriler üzerinden yürütülmüştür. Araştırma, kozmetik ürün kullanan ve hizmet alan kişiler üzerinde yapılmıştır. Araştırma evrenini Ankara ili ankaya İlçesi bir AVM sınırları dahilinde kozmetik ürün kullanan kişilerden oluşturulmuştur. Bu bağlamda 2013-2014 akademik yılında Ankara ilinde kozmetik ürün kullanan kişilerin tamamına ulaşılmasının imkanlar dahilinde olmaması nedeniyle ana kütleyi temsilen 135 kişilik örnek kütle belirlenmiştir. Anket formu hizmet, satış, satış sonrası hizmetler, genel özellikler ve demografik özellikler olmak üzere beş bölüm ve 29 sorudan oluşmaktadır. Bölümler birleştirilerek tek bir anket formu haline getirilmiştir. Elde edilen verilerin güvenilirlikleri, frekansları ve ortalamaları hesaplanmış, veriler t-testi (independentsamples t-test) kullanılmıştır. Alt boyutlar, korelasyon analizine tabi tutulmuş ve aralarındaki ilişkiler belirlenmiştir.

4.5 Araştırmanın Yöntemi

4.5.1 Literatür alışması

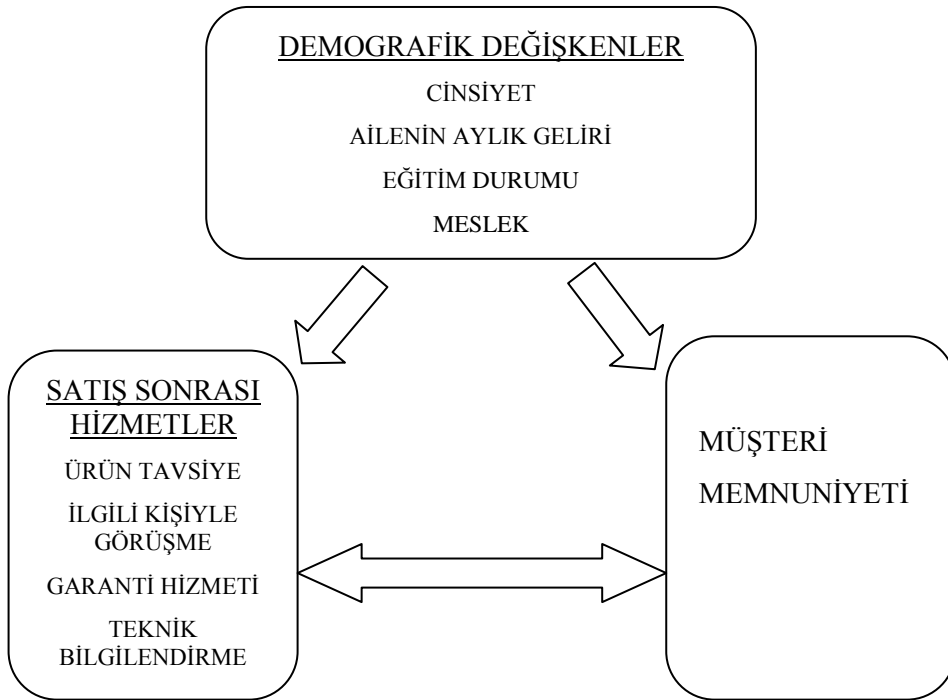
Araştırmanın amaç ve sınırları çerçevesinde gerekli teorik bilgiler toplanmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda değişkenlerin belirlenmesi, modellerin oluşturulması, analiz tekniklerinin kullanılması ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya başlamadan önce geniş ölçüde literatür çalışması yapılmıştır. Bu bağlamda kozmetik sektöründe satış sonrası verilen hizmetlerden bazıları ile demografik faktörlerin de etkisi ile bunların müşteri memnuniyeti ile ilişkisi araştırılmıştır.

Araştırmanın teorik bölümü hazırlanırken, yerli ve yabancı makale çalışmalarına ağırlık verilmiştir. Hipotezlerle ilgili kavramlar üzerinde durulmuş ve hipotezlerin doğrulanmasına yönelik bilgiler sunulmuştur. Böylece etkili faktörler

belirlenmiş, oluşabilecek sonuçlarla ilgili fikirler ortaya konulmuştur. Sonuç olarak, değişkenler ve müşteri memnuniyeti arasında ilişki kurulmuş ve hangi tekniklerin kullanılması gerektiği ile ilgili bilgi edinilerek, literatür çalışması tamamlanmıştır. Araştırma, literatür taraması yapılarak gerçekleştirilmiş olup; konuyla ilgili kütüphanelerden ve internet üzerinden bilimsel makale, araştırma, kitap, ulusal ve uluslararası elektronik kaynaklardan yararlanılarak yapılmıştır.

4.5.2 Araştırmanın Modeli ve Kapsamı

Geniş bir literatür taraması sonucu, ileri sürülen araştırma hipotezleri doğrultusunda Şekil 4 'te görülen araştırmanın teorik modeli oluşturulmuştur. Modelde belirtilen değişimler arasındaki araştırma hipotezlerinin belirlediği ilişkiler neden sonuç ilişkileridir. Dolayısıyla araştırma modeli, söz konusu ilişkilerin test edilmesine yönelik olarak hazırlandığından bir nedensellik modeli (Casual Research Model) ve genel olarak araştırma bir nedensellik araştırmasıdır. Bu çalışmada esas olarak nedensellik modeli benimsemiş olsa da, araştırma katılımcılarının demografik değişkenlerin müşteri memnuniyeti alt boyutları ile ilişkisi ve bu alt boyutların da kendi aralarındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla betimleyici bir tarafı da bulunmaktadır.



Şekil 4.1: Araştırmanın modeli.

Araştırmanın hipotezleri şunlardır;

H1: Satış sonrası hizmetler, müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkiler.

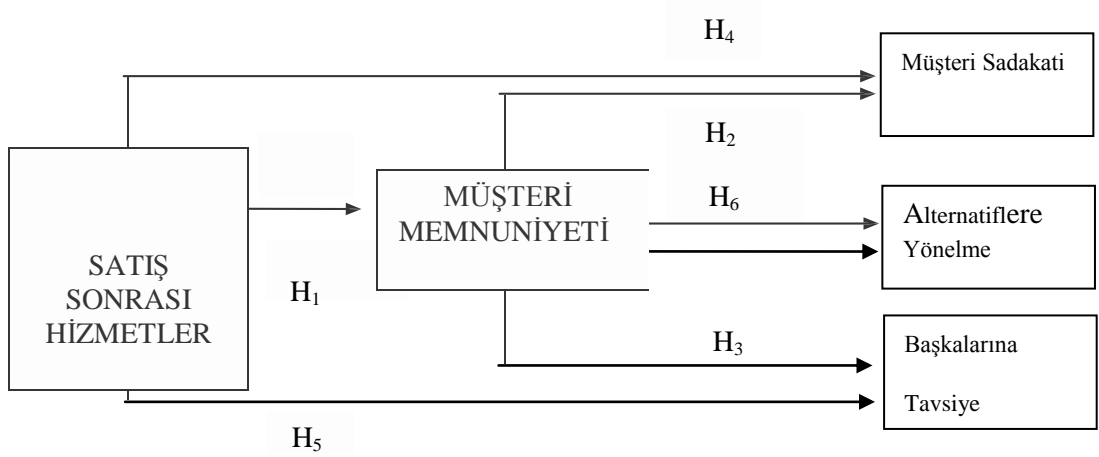
H2: Müşteri memnuniyeti, müşteri sadakatini olumlu yönde etkiler.

H3: Müşteri memnuniyeti, satın alma sonrası müşterinin aynı ürün ve hizmeti başkalarına tavsiye etme isteğini olumlu yönde etkiler.

H4: Satış sonrası hizmetler, müşteri sadakatini olumlu yönde etkiler.

H5: Satış sonrası hizmetler, satın alma sonrası müşterinin aynı ürün ve hizmeti başkalarına tavsiye etme isteğini olumlu yönde etkiler.

H6: Satış sonrası hizmetler, müşteri memnuniyetsizliği satın alma sonrası müşterilerin alternatiflere yönelme isteğini olumsuz yönde etkiler.



Şekil 4.2: Araştırmanın modeli.

Şekildeki gibi ifade edilmiş olan araştırma modeli, demografik değişkenlerimizi oluşturan cinsiyet, aylık gelir, eğitim durumu, işi, medeni hali, teknik bilgilendirme hizmetleri, gibi satış sonrası hizmetlerin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi ve müşteri memnuniyeti boyutunun da satış sonrası hizmetlerle arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla geliştirilmiştir.

4.5.3 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma Ankara ili Çankaya İlçesindeki bir alışveriş merkezinde bulunan kozmetik ürün satın alarak kullanan kişileri kapsamaktadır. Bu bağlamda ana kütleyi temsilen belirlenen örnek kütleye hazırlanan anket uygulanmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

4.5.4 Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırma kapsamında ihtiyaç duyulan veriler, yüz yüze görüşme yoluyla uygulanan anket yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu beş bölümden oluşmaktadır. Bölümler anlamlı boyutlarla birleştirilerek tek bir anket formu haline getirilmiştir. Anket formu toplam 29 sorudan oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümü katılımcılara 10 soru yöneltilmiş ve hizmet ile ilgili düşünceleri belirlenmeye çalışılmıştır. Anket formunun ikinci kısmında ise katılımcılara 7 soru yöneltilmiş ve satış ile ilgili düşünceleri belirlemeye çalışılmıştır sonrası hizmetlerden duydukları memnuniyet belirlenmeye çalışılmıştır. Anket formunun üçüncü kısmında ise katılımcılara 5 soru yöneltilmiş ve satış sonrası hizmetlerden duydukları memnuniyet belirlenmeye çalışılmıştır. Anket formunun dördüncü kısmında ise katılımcılara iki soru yöneltilmiş olup genel düşünceler belirlenmeye çalışılmıştır. Anket formunun son kısmında ise katılımcıların demografik özelliklerinden oluşmaktadır. Bu bölümde, katılımcıların cinsiyet, ailenin aylık geliri, eğitim durumu, işi, medeni hali, yaşlarına yönelik 5 soru yöneltilmiştir.

4.5.5 Araştırmada Kullanılan İstatistikî Analizler

Araştırmamızda satış sonrası hizmetlerle ilgili olarak Cronin J. Joseph, Steven A. Taylor'un çalışmasından uyarlanmış müşteri memnuniyeti konusunda James F.Patric'in SERV-PAL ölçeği, müşteri sadakati için ise literatürde sıkça kullanılan SERVQUAL anketinden yararlanılmıştır.

Anket yoluyla elde edilen verilerin analizi SPSS 20.0For Windows paket programı (Statistical Programfor SocialScience \ Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) ile yapılmıştır. Çalışmada; güvenilirlik analizi, sonuçların katılımcıların demografik değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem için bağımsız iki örnek t testi (independentsamples t-test) kullanılmıştır. Hizmetler, satış ve satış sonrası hizmetler ile ilgili faktör analizi yapılmıştır. Satış sonrası hizmet boyutları ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkileri saptamak amacıyla Korelasyon analizi yapılmıştır.

Anket formunun ikinci kısmında ise katılımcılara soru yöneltilmiş ve satış sonrası hizmetlerden duydukları memnuniyet belirlenmeye çalışılmıştır.

Anket formunun son kısmında ise katılımcılara yöneltilen 4 soru ile müşteri memnuniyeti ölçülmeye çalışılmıştır. Anketi oluşturan sorular, 5 maddelik “tamamen katılıyorum - katılıyorum – biraz katılıyorum – katılmıyorum – hiç katılmıyorum” cevaplarından oluşan, 5’li Likert Ölçeği ile değerlendirilmiştir.

4.5.6 Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan anket formunun güvenilirlik analizi Cronbach’s Alpha katsayılarının hesaplanmasıyla yapılmıştır. Yapılan analizde 135 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır.

Müşteri memnuniyetini belirlemek amacıyla hazırlanmış olduğumuz 29 soruluk ve 5 likert dereceli olan ölçeğimizin güvenilirlik katsayısı.883 çıkmıştır ve bu düzey yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 4.1: Güvenilirlik analizi.

Cronbach’s ALpha	N of Items
.883	29

4.6. Bulgular ve Yorumlar

Çalışmanın bu bölümünde, yapılan anket çalışması ile elde edilen veriler istatistiksel analizlere tabi tutulmuş ve ortaya çıkan sonuçlar yorumlanmıştır. Çalışma kapsamında yer alan 135 katılımcının demografik özellikleri ve katılımcıların hizmet algıları ile ilgili değerler incelenmiştir. Araştırmadaki değişkenlere ilişkin faktör analizleri ve güvenilirlik, örneklem grubunun demografik özelliklerine ilişkin bulgular, işletmenin sağladığı satış sonrası hizmetlerin örneklem grubunun satın alım kararında taşıdığı önem sıralamasına göre dağılımı, işletmenin sağladığı satış sonrası hizmetlerin örneklem grubunun yararlandığı hizmetlere göre dağılımı, örneklem grubunun bir ürün için birden fazla marka arasından seçim yapması istendiğinde dikkat ettiği kriterlerin önem derecesine göre puanlarının dağılımı, örneklem grubunun işletmenin sağladığı satış sonrası hizmetler için satın alım kararında taşıdığı önem derecesine göre puanlarının dağılımı incelenmiştir. Ek

olarak değişkenler arasındaki ilişkileri açıklayan korelasyon ve regresyon analizleri sonuçları da belirtilmiştir.

Hizmetler ile ilgili faktör analizinde elde edilen KMO testi sonucunda bulunan 0,821 değeri açıklayıcı faktör analizinin gerçekleştirilebileceğini göstermektedir.

Tablo 4.2: Hizmetlerle ilgili faktör ve güvenilirlik analizi.

Faktörler	Sorular	Faktör Yükleri	Varyans(%)	Crombach Alpha
Hizmetler ile ilgili düşünceler	H4	.890	78.542	0.923
	H2	.881		
	H1	.876		
	H8	.826		
	H3	.801		
	H10	.788		
	H5	.762		
	H7	.755		
	H9	.740		
	H6	.705		

Satış ile ilgili faktör analizinde elde edilen KMO testi sonucunda bulunan 0,895 değeri açıklayıcı faktör analizinin gerçekleştirilebileceğini göstermektedir.

Kozmetik ürünlerinin müşterilerinin satış ile ilgili faktör yapısı ve güvenilirlik katsayıları Tablo 3’de incelenmiştir. Faktör yapısı incelendiğinde faktörlerin satış faktörü olarak tek faktörden oluştuğu belirlenmiştir.

Tablo 4.3: Satış ile ilgili faktör ve güvenilirlik analizi.

Faktörler	Sorular	Faktör Yükleri	Varyans (%)	Crombach Alpha
Satışlar ile ilgili düşünceler	S6	.920	27.623	0.872
	S3	.911		
	S1	.882		
	S5	.851		
	S4	.842		
	S7	.799		
	S2	.755		

Satış Sonrası Hizmetler Ölçeği'nin faktör analizinde elde edilen KMO testi sonucunda bulunan 0,728 değeri açıklayıcı faktör analizinin gerçekleştirilebileceğini göstermektedir. İşletmenin satış sonrası hizmet ölçeğinin faktör yapısı ve güvenilirlik katsayıları Tablo 4'de incelenmiştir.

Tablo 4.4: Satış sonrası hizmet ile ilgili faktör ve güvenilirlik analizi.

Faktörler	Sorular	Faktör Yükleri	Varyans (%)	Crombach Alpha
Satış sonrası hizmet ile ilgili düşünceler	SS5	.789	52.781	0.901
	SS1	.753		
	SS2	.741		
	SS3	.720		
	SS4	.713		

Örnekleme grubunun cinsiyet ve eğitim durumlarına göre dağılımı incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan kozmetik ürün müşterilerinin 112'si (% 40,7) kadın, 17'si (% 12,6) erkektir. Araştırmaya katılan kozmetik ürün müşterilerinin 18'i (% 13,3) lise ve altı, 115'i (% 85,2) üniversite, 2'si (% 1,5) lisansüstü eğitim düzeyindedir (Tablo 4.5).

Tablo 4.5: Eğitim ve cinsiyet.

Eğitim	Frequency	Percent	Cinsiyet	Frequency	Percent
Ortaokul	1	0,7	Kadın	112	83,0
Lise	17	12,6	Erkek	17	12,6
Üniversite	115	85,2	Boş	6	4,4
Yüksek	2	1,5	Total	135	100,0
Total	135	100,0			

Örnekleme grubunun gelir ve iş durumlarına göre dağılımı incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan kozmetik ürün müşterilerinin 19'unun (% 14,1) geliri 2000 TL'nin altındadır. Araştırmaya katılan kozmetik ürün müşterilerinin 28'i (% 20,7) çalışmamaktadır. Katılımcıların 64'ü (47,4) evlidir.(Tablo 6)

Tablo 4.6: Gelir, iş ve medeni hali.

Gelir	Frequency	Percent	İş	Frequency	Percent	Medeni hal	Frequency	Percent
0-1000	3	2,2	Tam zmn	40	29,6	Evli	64	47,4
1001-2000	16	11,9	Yarı zmn	54	40,0	Bekar	34	25,2
2001-3000	72	53,3	Çalışmıyor	28	20,7	Dul	37	27,4
3001-4000	28	20,7	Diğer	13	9,7	Total	135	100,0
4001-üstü	16	11,8	Total	135	100,0			
Total	135	100,0						

Tablo 7'den anlaşılacağı üzere, araştırmaya katılan katılan kozmetik ürün müşterilerinin satış sonrası hizmetler ölçeği ile müşteri memnuniyeti ölçeği arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, satış memnuniyet ve genel memnuniyet ve hizmet memnuniyeti ile arasında sırasıyla 0,851 ve 0,637 korelasyon katsayıları ile pozitif yönlü güçlü bir ilişki saptanmıştır.

Satış sonrası memnuniyet ile satış memnuniyeti arasında da pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Satış sonrası hizmetler ölçeğinin alt boyutlarının başkalarına tavsiye etme ölçeği ile arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda puanlar arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde güçlü bir ilişki saptanmıştır. (R=0,409, 0,142, 0,341, 0,343, 0,236)

Genel memnuniyet ve müşteri memnuniyeti ölçeğinin müşteri sadakati ölçeği ile arasında 0,307, 0,269 korelasyon katsayısı bulunarak istatistiksel açıdan pozitif yönde güçlü bir ilişki saptanmıştır.

Tablo 4.7: Satış sonrası hizmet ve müşteri memnuniyeti arasındaki korelasyon.

Korelasyon	Genel memnuniyet	Hizmet memnuniyeti	Satış memnuniyeti	Satış sonrası memnuniyet	Müşteri sadakati	Tavsiye etme
Genel memnuniyet	1					
Hizmet memnuniyeti	.947**	1				
Satış memnuniyet	.851**	.637**	1			
Satış sonrası memnuniyet	.460**	.427**	.406**	1		
Müşteri sadakati	.307**	.269**	.296**	.201**	1	
Tavsiye etme	.409**	.142**	.341**	.343**	.236**	1

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı

Tablo 4.8: T Test

T test	T	Df	Sig
Genel memnuniyet	-2.112	176	.036
Hizmet memnuniyeti	-1.184	176	.238
Satış memnuniyet	-3.101	176	.002
Satış sonrası memnuniyet	-1.296	176	.197
Müşteri sadakati	.017	176	.041
Tavsiye etme	-1.865	176	.064

T test sonuçlarına göre satış sonrası hizmetler ile genel memnuniyeti (0.036 <0.05), müşteri sadakati (0.041 <0.05) ve satış memnuniyeti (0.02 <0.05) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.7 Araştırmanın Sonucu

Araştırma verilerinin analizi sonrasında, kabul edilen ve edilmeyen araştırma hipotezleri Tablo 18'de görülmektedir. Analiz sonrasında, araştırmanın başında ifade edilen 6 adet hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 4.9: Hipotez tablosu.

Hipotez	B	Kabul/red
H1: Satış sonrası hizmetler, müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkiler.	0.267	Kabul
H2: Müşteri memnuniyeti, müşteri sadakatini olumlu yönde etkiler.	0.310	Kabul
H3: Müşteri memnuniyeti, satın alma sonrası müşterinin aynı ürün ve hizmeti başkalarına tavsiye etme isteğini olumlu yönde etkiler.	0.218	Kabul
H4: Satış sonrası hizmetler, müşteri sadakatini olumlu yönde etkiler.	0.242	Kabul
H5: Satış sonrası hizmetler, satın alma sonrası müşterinin aynı ürün ve hizmeti	0.308	Kabul
H6: Satış sonrası hizmetler, müşteri memnuniyetsizliği satın alma sonrası müşterilerin alternatiflere yönelme isteğini olumsuz yönde etkiler	0,282	Kabul

Araştırma konusu, satış sonrası hizmetlerin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi olduğu için, araştırma soruları; işletmenin sağlamış olduğu satış sonrası hizmetlere ve müşterinin satın alma sonrası davranışlarına (müşteri sadakati, alternatiflere yönelme, başkalarına tavsiye etme) ilişkin olarak hazırlanmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Teknolojik gelişmelerin paralelinde büyüyen ve gelişen firmalar artık aynı kalite düzeyine erişmiş bulunmaktadır. Tabii bu durum firmaların rekabet gücünü kötü şekilde etkilemiştir çünkü; ürün ya da hizmet bakımından diğer firmalardan herhangi bir farkının kalmaması müşteri için herhangi bir ürünü almanın bir farkı olmaması anlamına gelmekte bu da firmaların en çok korktuğu yani müşteri sadakatinden yoksun bir firma haline gelmesi durumlarının en başında gelmektedir.

Ayrıca marka ve imaj yaratmak için artık sadece kaliteli ürün uygun fiyat politikasının tek başına bir işe yaramadığı çünkü diğer bütün firmaların da aynı şekilde yüksek kalite düşük fiyat politikasını benimseyebilecek duruma gelmesi, firmanın rekabet gücünü elde edebilmesini artık sadece satış sonrası hizmetlerinin kalitesine bağlı hale gelmiştir.

Firmalar bu durumdan kurtulabilmek için kaliteli ürün uygun fiyat politikasına sadık kalmakla beraber müşteriyi kendi tarafında tutmak ve sadakatini sağlamak için satış sonrası hizmetleri uygulamak zorundadır.

Rekabet ortamında işletmelerin rekabet gücünü belirleyen temel faktörlerden biri müşteriler ile geliştirdikleri ilişki biçimleri olmuştur. Pazar ortamında farklılık yaratan, müşterinin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmenin yanında, müşteri ile uzun süreli ve iyi ilişkiler kurabilen işletmeler, rekabet yarışında üstünlük sağlamaktadır.

Bu araştırma kapsamında satış sonrası hizmetlerin firmalar için ne kadar önemli bir hale geldiğini açıkça göz önüne koymaktadır. Firmalar için en önemli hususlardan biri olan marka yaratmada satış sonrası hizmetlerin yerinin bu denli önemli olduğu ve marka bağlılığının satış sonrasında geçtiği anlaşılmıştır.

Müşteri sadakatini marka bağlılığından geçmesi ve bunun da satış sonrası hizmetlere endeksli olması firmaların satış sonrası hizmetlerine daha çok önem verilmesine sebebiyet vermiş ve firmalar bu konuda daha çok yatırımla müşterilerini ellerinde tutmayı başarmışlardır.

Günümüzde ürünlerin tamamlayıcı parçalar haline gelen satış sonrası hizmetler ve ürün garantileri, ürün kalitesi ve fiyatı kadar rekabet karşısında farklılaşma yoluyla avantaj kazanmak için kullanılabilir iki önemli araç olarak görülmektedir. Bunun nedeni bilgi birikimi ve teknolojik yenilikler sayesinde rakip markalar arasındaki niteliksel farklılıkların giderek azalmakta olması ve bilinçli tüketicilerin marka tercihlerinin zorlaşmasıyla, marka sadakati yaratarak giderek güçlenmesidir. Dolayısıyla, artık saf fayda yaratan kaliteli ürünlerin uygun fiyata pazara sürülmesi yeterli olmamakta, aynı zamanda müşterinin algıladığı ürün değerini arttıracak ve onun güvenini kazanacak satış sonrası hizmetler ve garantilerin de önerilmesi gerekmektedir.

Müşteri beklentilerini karşılamayan satış sonrası hizmetler ve garantiler dolayısıyla sadece nakit yaratan, karlılığı yüksek ve fiyat artışlarına daha az duyarlı müşteriler kaybedilmemekte, onların ürün veya hizmet hakkında yapacakları olumsuz iletişim nedeniyle zarar katlanarak büyümektedir.

Satış Sonrası Hizmet yönetimini önemli hale getiren kavram rekabettir. Kısaca, uygulamayı belirleyen temel koşul rekabettir ve rekabete karşı geliştirilen bir önlem olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları işletmelerin pazardaki geleceklerini belirleyecek önde gelen faktörlerden birini temsil etmektedir.

Rekabetin ortaya koyduğu gerçeklerden birisi, tüketici isteklerinin göz ardı edilememesidir. Bu bağlamda, işletmeler pazar rekabetinden üstün çıkabilmek için müşteri odaklı anlayışı hakim kılan yönetsel davranışı zorunlu hissetmelidir. Bir işletmenin rekabetçi olabilmesi, uzun dönemli olarak rekabet gücüne sahip olmasına bağlıdır. Bu bağlamda işletme, tehdit olarak algıladığı rakiplerini de iyi analiz ederek farklılıkları ortaya koymak durumundadır. Burada üzerinde durulması gereken en önemli sonuçlardan biri, üretici tüketici ilişkisinin sadece işleyişle değil, değişim olayının kalitesi ve taraflar arasındaki yakınlaşmanın da rekabet üstünlüğü açısından önemli olduğudur. Diğer bir ifadeyle, bu tür ilişkiler sonucu işletmeler, mevcut müşterileri elde tutma yoluyla rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerdir. Bunun yanında işletme imaj yaratma yoluyla da tüketici tarafından tercih sebebi olmaktadır.

Dolayısıyla müşterileri elde tutma, müşteri sadakati yaratabilme anlamına geleceğinden, rekabet yarışında da ayakta kalabilmenin temel ön şartıdır.

Bu yüzden rekabet gücünü yüksek tutmak isteyen ve satışlarını sürekli tutmak isteyen firmaların satış sonrası hizmetlerine geçmeleri son derece önemli bir durum haline gelmiştir.

Satış Sonrası Hizmetlerde müşteri ile satış sonrası destek elemanı ve satış elemanı iletişim ve etkileşim içerisinde bulunduğu için satış elemanlarının müşteri memnuniyetindeki etkisi büyüktür. Müşteri ilişkilerinin son derece önemli olduğu günümüzde firmalara gelen şikayetlerin satış elemanlarının davranışlarından kaynaklandığını hesaba kattığımızda müşteri iletişimi ve satış elemanı müşteri ilişkisinin de aslında rekabeti etkilediğini söyleyebiliriz.

Kozmetik ürün kullanan kişilerle yapılan görüşmeler sonrasında görülmektedir ki müşteriye daha çabuk ulaşabilen onların sıkıntılarını daha etkin ve verimli bir şekilde çözülebilen her an müşteriyle kontak halinde olan firmalar diğer firmalara göre bir adım önde ve bu durumda onların rekabet gücünü pozitif şekilde arttırmaktadır.

Araştırma sonucunda hem satış sonrası hizmetler bileşenlerinin ve hem de ürün garantisinin, rekabet gücü üzerindeki etkisi gerek doğrudan gerekse dolaylı etkilerinin olduğu bulunmuştur. Satış sonrası hizmetler bileşenlerinin kendi aralarındaki etkileşimden ve garantilerin, müşteri hizmetleri üzerinden bu bileşenlerden bazılarının dolaylı yoldan etkilenmesinden müşterilerin satış sonrası hizmetler ve garantileri bütün olarak algıladıklarını çıkartabiliriz. Dolayısıyla günümüzde firmaların marka değeri yaratarak, müşterinin güvenini kazanarak ve müşteri tatminini garantileyerek rekabet karşısında korunabilmeleri, satış sonrası hizmetler ve garantilerinden oluşan paketi satış sırasında ve sonrasında paketin gereklerini yerine getirmelerini bağlı görünmektedir.

Araştırma sonuçları markaya güvenin, müşteri tatmini ve memnuniyetini doğrudan etkilediğini göstermektedir.

Sonuç olarak aynı kalite ürünleri üreten firmaların küresel ortamda ayakta kalmalarının en önemli nedenlerinden biri satış sonrası hizmetleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Satış sonrası hizmetlerin yeterli kaynağı harcayan firmalar hem kendi müşterilerine ellerinde tutmakta hem de diğer firmaların müşterilerini tutmaktadır. çünkü müşteriler artık sadece kaliteli ürün anlayışından sıyrılmış ne istediğini bilen

sorunu olduğu zaman hemen çözebilecek onları potansiyel bir gelir kaynağı olarak değil de Şirketin bir ortağı olarak gören firmaları daha çok tercih eder.

KAYNAKÇA

- Acuner, Şebnem Akın. *Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 2001.
- Akbar, Mohammad Muzahid ve Parvez, Noorjahan (2009), “Impact of Service Quality, Trust, And Customer Satisfaction on Customers Loyalty”, *ABAC Journal*, 29 (1), 24-38.
- Alabay, Mehmet Nurettin (2012), “Müşteri Şikayetleri Yönetimi”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 8 (16), 137-158.
- Alexander, W. L. ve diğerleri (2002), “The Secret Life of Factory Service Centers”, *The McKinsey Quarterly*, (3), 106-15.
- Anderson, Eugene W. ve diğerleri (2004), “Customer Satisfaction and Shareholder Value”, *Journal of Marketing*, 68(4), 172–185.
- Anderson, S. ve diğerleri (2008), “Drivers of Service Satisfaction: Linking Customer Satisfaction to the Service Concept and Customer Characteristics,” *Journal of Service Research*, 10 (4), 365-381.
- Athanassopoulos, Antreas ve diğerleri (2001), “Behavioural Responses to Customer Satisfaction: An Empirical Study”, *European Journal of Marketing*, 35 (5/6), 687-707.
- Athanassopoulos, Antreas ve Iliakopoulos, A. (2003), “Modeling Customer Satisfaction in Telecommunications: Assessing the Effects of Multiple Transaction Points on the Perceived Overall Performance of the Provider”, *Production and Operations Management*, 12 (2), 224-245.
- Ay, Canan (1997), *Gümrük Birliği Sürecinde Etkin Bir Rekabet Aracı Olarak Satış Sonrası Hizmetlerde Kalite ve Verimlilik*, Ankara: Verimlilik Kongresi, 111-122.

- Aydın, Melahat (2008), *Hizmet Sektöründe Kalite ve Otomotiv Sektöründe Satış Sonrası Hizmet Kalitesinin Ölçülmesine Yönelik Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ayhan, Doğan Yağar ve Doğan Tuncer. *Pazarlama*. 1. Basım. Ankara: Gazi Yayınları, 1992.
- Based and Perceptions Minus Expectations Measurement of Service Quality”, *Journal of Marketing*.
- Bitner, M. J. ve Zeithaml, V. A. (2003), *Service Marketing*, 3rd Ed., New Delhi: Tata McGraw Hill.
- Capital ve Anderson, A. (1997), “İş Dünyasının Yeni Gözdesi: Benchmarking”, Nurtaç Ziyal (Haz.), *Capital Dergisi*, İstanbul: Arthur Andersen Yayınları, 1-55.
- Cinemre, Ç. (2000), *Serviste Kalite*, İstanbul: Panel Matbaacılık.
- Cronin J. Joseph, Steven A. Taylor, “SERVPERF versus SERVQUAL; Reconciling Performance
- Çakır, S. Y. ve Eğinli, A.T. (2010), *Memnun Çalışanlar Memnun Müşteriler*, 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çatı, K. ve Koçoğlu, C., M. (2008), “Müşteri Sadakati İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2008/19/KCATICMKOC OGLU.PDF.
- Demirkıran, İ. (2010), *Satış Sonrası Hizmetlerin Müşteri Memnuniyetine Etkisi: Endüstriyel Kimyasal Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Duman, Teoman (2003), “Richard L. Oliver’in Tüketici Memnuniyeti (Consumer Satisfaction) ve Tüketici Değer Algısı (Consumer Value) Kavramları Hakkındaki Görüşleri: Teorik Bir Karşılaştırma”, *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (2), 45-56.
- Eroğlu, E. (2005), “Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, 34 (1), 7-25.

- Flynn, M. ve diğlerleri (2002), "E-CRM and The Automotive Industry: Focusing on Customers", University of Michigan: Transportation Research Institute.
- Fornell, C. ve diğlerleri (2006), "Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns and Low Risk," *Journal of Marketing*, 70, 1-14.
- Frank, Björn ve Enkawa, Takao "How Economic Growth Affects Customer Satisfaction", *Asia Pasific Management Review*, 13 (2), 531-544.
- Gilbert, G. Ronald ve Veloutsou, Cleopatra (2006), "A Cross-Industry Comparison of Customer Satisfaction", *Journal of Services Marketing*, 20 (5), 298-308.
- Grigoroudis, E. ve Siskas, Y. (2004), "A Survey of Customer Satisfaction Barometers: Some Results From The Transportation-Communications Sectors", *European Journal of Operational Research*, 152 (2), 34-353.
- Gruca, Thomas S., ve Rego, Lopo L. (2005), "Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value", *Journal of Marketing*, 69(3), 115-130.
- Güllülü, Uğur ve Bilgili, B. (2009), "Satış Sonrası Hizmetlerde Kalite Algısı ve Müşteri Memnuniyeti İlişkileri", 14. Ulusal Pazarlama Kongresi.
- Hacıfendioğlu, Ş. ve Koç, Ü. (2009), "Hizmet Kalitesi Algılamalarının Müşteri Bağlılığına Etkisi ve Fast-Food Sektöründe Bir Araştırma", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18), 152.
- James F. Patric, "Development of a Multidimensional Scale for Measuring The Perceived Value of a.
- Johnson, Michael D. ve diğlerleri (2001), "The Evolution and Future of National Customer Satisfaction Index Models", *Journal of Economic Psychology*, 22 (2), 217-245.
- KalDer Uzmanlık Grubu (2000), *Müşteri Memnuniyeti Yönetimi*, İstanbul: Türkiye Kalite Derneği, KalDer Yayınları No: 31, Kasım.
- Katame, Rajnish ve diğlerleri (2010), "Measurement of Service Quality of An Automobile Service Centre", *Proceedings of the 2010 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Dhaka, Bangladesh.

- Khaksar, Seyed Mohammad Sadeq ve diğeri (2011), "The Relation Between After- Sales Servics and Enrepreneurial Opportunities: Case Study of Iran-Khodro Company", *African Journal of Business Management*, 5 (13), 5152-5161.
- Kokmaz, Sezer. "Satış Sonrası Hizmetler ve Satış Sonrası Hizmetlerin Tüketiciler Açısından Değerlendirilmesi", *Mevzuat Dergisi*. 2001, Yıl.4, Sayı.42. <http://www.mevzuatdergisi.com/2001/06a/02.htm#9> (2 Nisan 2010).
- Kokmaz, Sezer. "Satış Sonrası Hizmetler ve Satış Sonrası Hizmetlerin Tüketiciler Açısından Değerlendirilmesi", *Mevzuat Dergisi*. 2001, Yıl.4, Sayı.42. <http://www.mevzuatdergisi.com/2001/06a/02.htm#9> (2 Nisan 2010).
- Kokmaz, Sezer. "Satış Sonrası Hizmetler ve Satış Sonrası Hizmetlerin Tüketiciler Açısından Değerlendirilmesi", *Mevzuat Dergisi*. 2001, Yıl.4, Sayı.42. <http://www.mevzuatdergisi.com/2001/06a/02.htm#9> (8 Haziran 2010).
- Kotler, Philip (2005), *A'dan Z'ye Pazarlama*, (Çev. Aslı Kalem Bakkal), Birinci Basım, Marka Yayınları, İstanbul: Mediacat.
- Kumar, R. ve diğeri (2004), "Maintenance of Machinery: Negotiating Service Contacts in Business-To-Business Marketing", *International Journal of Service Industry Management*, 15 (4), 400-413.
- Lovelock, Christopher. *Services Marketing*. 3. Basım. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- Luo, Xueming (2007), "Consumer Negative Voice and Firm-Idiosyncratic Stock Returns", *Journal of Marketing*, 71(3), 75–88.
- Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, Vol.64, No.1, s.12-40.
- Mithas, Sunil ve diğeri (2005), "Effect of Information Technology Investments on Customer Satisfaction: Theory end Evidence", *Michigan Ross School of Business Working Paper Series*, Working Paper No. 971.
- Mittal, V. ve diğeri (1998), "The Asymmetric Impact of Negative and Positive Attribute-Level Performance on Overall Satisfaction and Repurchase Intentions", *Journal of Marketing*, 62, 33-47.

- Mittal, V. ve diğeri (1999), "Attribute-Level Performance, Satisfaction and Behavioral Intentions over Time: A Consumption-System Approach", *Journal of Marketing*, 63, 88-101.
- Mittal, V. ve Kamakura, W. (2001), "Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics," *Journal of Marketing Research*, 38, 131-42.
- Morgan, N. ve Rego, L. (2006), "The Value of Different Customer and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance," *Marketing Science*, 25 (5), 426-439.
- Odabaşı, Yavuz (2005), *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, 5. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Oh, H. (1999) "Service Quality, Customer Satisfaction, and Customer Value: A Holistic Perspective", *International Journal of Hospitality Management*, Pergamon, 18, 67-82.
- Oliver, R. L. (1997), *Satisfaction; A Behavioral Perspective on the Consumer*, M. E. Sharpe Inc.
- Öçer, A. ve Bayuk, N. (2001), "Müşteri Memnuniyeti", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 15 (2).
- Öz, M. (2008), "Pazarlama Dağıtım Kanallarının Yönetimi ve Aracıların Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkilerinin Ölçülmesi Üzerine Bir Uygulama", *KMU İİBF Dergisi*, 10 (14).
- Öz, M. (2011), "İş Hayatında Başarının İki Temel Koşulu: Tüketici Davranışlarını Anlayabilmek ve Müşteri Memnuniyetini Sağlamak", *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi*, 1 (2), 95-99.
- Özer, Leyla ve diğeri (2010), "Satınalma Sonrası Tatminsizlik Durumundaki Tepkiler: Türkiye ve Azerbaycan'da Bir Araştırma", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21 (1), 121-127.
- Özgüven, Nihan (2008), "Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8 (2), 651-682.

- Özpeynirci, Emre. "Satış Sonrası İçin Referans Olacak Bir Gazete Hazırladık"
Hürriyet Gazetesi. 14 Haziran 2006.
<http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/ShowNew.aspx?id=4577050> (15 Nisan 2010).
- Parasuraman, A. Valerie Zeithaml, A. Leonard Berry, L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for.
- Razavi, Seyed Mostafa ve diğerleri (2012), "Relationships among Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Perceived Value: Evidence from Iran's Software Industry", *Journal of Management and Strategy*, 3 (3), 28-37.
- Rona, Lale A. (2000), *Mükemmel Müşteri Memnuniyeti Kavramı*, 3. Baskı, İstanbul: Done Danışmanlık.
- Rona, Lale A. (2003), *Önce Ben, Sonra Müşteri, Mükemmel Müşteri Memnuniyeti Kavramına Yeni Bir Bakış*, Genişletilmiş 5. Baskı, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Rossomme, Jeanne (2003), "Customer Satisfaction Measurement in A Business-to-business Context: A Conceptual Framework", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18 (2), 179-195.
- Sandıkçı, Mustafa (2007), "Müşteri Memnuniyeti Ölçülmesi ve Sandıklı Hüdai Kaplıcası'nda Bir Alan Araştırması", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 9 (2), 39-53.
- Semiz, Süleyman ve Bozdemir, Mustafa (2009), "Otomotiv Yetkili Servislerinde ISO 9001:2000 Kalite Güvence Sistemlerinin Etkileri: Bir Alan Araştırması", *5. Uluslararası İleri Teknolojiler Sempozyumu*.
- Service", *Journal of Leisure Research*, Vol. 34, No.2 (2002), s.119-134.
- Stinnett, B. (2008), *Müşterin Gibi Düşün*, (Çev. Selçuk Keremoğlu), 1. Basım, Ankara: ODTÜ Yayıncılık.
- Stock, Ruth Maria (2011), "How Does Product Program Innovativeness Affect Customer Satisfaction? A Comparison of Goods and Services", *Journal of The Academic Marketing Science*, 39: 813-827.
- Taşkın, Erdoğan (2005), *Müşteri İlişkileri Eğitimi*, İstanbul: Papatya Yayıncılık Eğitim.

- Tek, Ömer Baybars (2006), *Pazarlamada Değer Yaratmak*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Türedi, Hilal (2010), *Zonguldak İli Mobilya Sektöründe Satış Sonrası Hizmet Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü.
- Tüzün, İpek Kalemci ve Devrani, Tülay Korkmaz (2008), “Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri-Çalışan Etkileşimi Üzerine Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 3 (2), 13-24.
- Ueltschy, L.C. ve diğerleri (2007), “Service Quality and Satisfaction: An International Comparison of Professional Services Perceptions”, *Journal of Services Marketing*, 21 (6), 410–423. <http://dx.doi.org/10.1108/08876040710818903>
- Vol 58, No.1 (January, 1994), s. 125-131.
- Wouters, Joost P.M. (2004), “Customer Service Strategy Options: A Multiple Case Study in A B2B Setting”, *Industrial Marketing Management*, 33(7), 583-592.
- Yalçın, İbrahim ve Koçak, Seçim (2009), “Niğde Devlet Hastanesinde Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma”, *Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2 (2), 19-41.
- Yang, Xiaoming ve diğerleri (2003), “A Comparative Study on Several National Customer Satisfaction Indices (CSI)”, *Aetna School of Management*, Shanghai Jiao Tong University, Shanghai, P.R. China.
- Yüksel, A. ve Rimmington, M. (1998), “Customer Satisfaction Measurement”, *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 39 (6), 60-67.
- Ziller, Jacques. *Satıştan Sonra Servis*. Taner Çelensu (çev.). İstanbul: Reklam Yayınları, 1997.

EKLER

1. Ek-A: Anket Formu	86
-----------------------------------	----

Ek-A: Anket Formu

Tablo A.1: Müşteri memnuniyet anketi.

Sayın Müşterilerimiz, Yönetimimiz ve çalışanlarımız olarak daha iyi hizmet verebilmemiz için görüş ve değerlendirmelerinize büyük önem veriyoruz.						
Derecelendirme5-çok iyi 4-iyi 3-orta 2-kötü 1-çok kötü 0-kapsam dışı						
Hizmetle ilgili düşünceleriniz	0	1	2	3	4	5
1-) Size verilen hizmetin kalitesi nasıl?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2-) Firmamızın kalite belgelerine (ISO 9001-2008, TSE) sahip olmamız bizi tercih etmeniz için önemli bir faktör mü?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3-) Gerekliğinde İlgili kişilerle görüşme olanağı bulabiliyor musunuz?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4-) Ürünlerimizle ilgili ihtiyaç duyduğunuz konularda destek veriliyor mu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5-) Bir sorunla karşılaştığınızda ilgili bölümün soruna yaklaşımı nasıl?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6-) Ürünlerimizi tavsiye eder misiniz?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7-) Firmamıza ait Web sayfamızı yeterli buluyor musunuz?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8-) Çalışanlarımızın müşteriyle iletişimi memnuniyet verici mi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9-) Çalışanlarımız mesleki bilgi ve uzmanlığa sahipler mi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10-) Verilen hizmetin çeşitliliği yeterli mi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tablo A.1 (Devam): Müşteri memnuniyet anketi.

Satış ile ilgili düşünceleriniz	0	1	2	3	4	5
1-) Çalışanlarımızın sizlere geri dönüş süreleri yeterli mi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2-) Çalışanlarımız yeni ürünler ve gelişmeler hakkında sizlere gerekli bilgileri sunuyorlar mı?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3-) Ürünlerimizle ilgili istediğiniz bilgilere ulaşma kolaylığı nasıl?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4-) Firmamızın ürün yelpazesini yeterli buluyor musunuz?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5-) Satış personelimizin destek düzeyi nasıl?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6-) Ürünlerimizle ilgili memnuniyetinizi değerlendiriniz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7-) Broşür ve kataloglarımızdan faydalanabiliyor musunuz?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satış Sonrası Hizmet İle İlgili Düşünceleriniz	0	1	2	3	4	5
1-) Çalışanlarımızın sizlere geri dönüş süreleri yeterli mi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2-) Ürünlerimizle ilgili yaşadığımız problemlere ve şikayetlerinize zamanında ve etkili çözüm getiriyor muyuz?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3-) Ürünlerimizle ilgili yaşadığımız sorunların tekrarlanmaması için alınacak önlemlerle ilgili yeterli bilgi veriliyor mu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4-) Satış sonrası hizmet personelimizin destek düzeyi nasıl?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5-) Çalışanlarımız mesleki bilgi ve uzmanlığa sahipler mi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Genel Düşünceleriniz	0	1	2	3	4	5
1-) Genel olarak firmamız hakkındaki değerlendirmeniz nedir?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2-) Firmamızı tavsiye eder misiniz?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cinsiyetiniz

- Kadın
 Erkek

Ailenin aylık geliri

- 1000 TL'den az
 1001 - 2000 TL
 2001 - 3000 TL
 3001 - 4000 TL
 4001 TL'den fazla

Eğitim Durumunuz

- İlkokul
 Ortaokul
 Lise
 Üniversite
 Yüksek Lisans / Doktora

İşiniz

- Tam zamanlı çalışıyorum
 Mevsimlik / Yarı zamanlı çalışıyorum
 Çalışmıyorum
 Diğer:

Medeni Haliniz

- Evliyim.
 Ayrı yaşıyorum.
 Boşandım.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Tuğba Nur Selvi
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi : Ankara 11.10.1989
Medeni Hali : Bekar
Adres : Beştepe Mah. Cumhurbaşkanlığı Cad. Beştepe Kuru Sitesi
B Blok No:6
E – Posta Adresi : tugbanur.selvi@outlook.com
İletişim (Telefon) : (507)9418007

EĞİTİM

Lise : Mehmet Ruştı Uzel Kimya Meslek Lisesi 2006
Önlisans : Gazi Üniversitesi Atatürk Meslek Yüksek Okulu 2008
Lisans : Anadolu Üniversitesi 2012
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi

MESLEKİ DENEYİM

Altındağ Halk Eğitim Merkezi 2008-2011 Usta Öğretici
Kedem 2011-2012 Usta Öğretici
Keçmek 2012- Usta Öğretici

YABANCI DİL

İngilizce