

**T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

İŞLETME ANABİLİM DALI

**PAZARLAMA STRATEJİLERİ KARMASI VE PAZAR
ODAKLILIK İLE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ;
ENDÜSTRİYEL MUTFAK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Murat Özütürk**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Aypar Uslu**

İstanbul – 2007

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi, Pazarlama Stratejileri Karması Ve Pazar Odaklılık İle Firma Performansı İlişkisi; Endüstriyel Mutfak Sektöründe Bir Uygulama, T.C. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.

Günümüz koşulları çok sert rekabetlerin yaşandığı koşullardır. Bir günde değişen müşteri istekleri, yakalanması çok zor, dakikalarla değişebilen teknolojiler, rekabet edilmesi güç, yeni ve güçlü rakipler karşısında bir firmanın yaşamını sürdürebilmesi için pazarlama yapma ve pazar odaklı olma vazgeçemeyeceği bir unsurdur. Pazar odaklılık denilince, genel algı müşterinin isteklerine uygun davranış biçimlerinin geliştirildiği iş modellerinin oluşturulmasıdır.

Klişeleşmiş aynı stratejilerle ilerleme kaydetmenin mümkün olmadığı günümüz pazarlarında, müşterilerin gereksinimlerini ve taleplerini pazarlama vasıtasıyla devamlı güncel tutmak ve yeni müşteriler kazanmaya çalışmak, mevcut rakiplerin ve yeni ortaya çıkacak rakiplerin de bir adım önünde olmamızı sağlayacaktır.

Bu çalışmanın amacı, pazarlama stratejilerinin ve pazar odaklılığın etkilerinin firma performansı ilişkisini analiz etmektir. Pazar odaklılık ve pazarlama stratejileri performans üzerinde oldukça büyük etkilere sahiptir. Bu durum da girişimlerin yüksek gelişmeyi yakalamalarına neden olur. Bu araştırma pazar odaklılık ve pazarlama stratejileri arasındaki uyumun performans artışına neden olacağını ileri sürer.

Bu tez 2007 yılında yapılmıştır ve 82 sayfadan oluşmaktadır.

Anahtar kelimeler: Pazarlama Stratejileri Karması, Pazar Odaklılık, Firma Performansı, Endüstriyel Mutfak Sektörü.

ABSTRACT

Master Thesis, The Relationship Of Firm Performance Regarding The Marketing Strategies Mix and Market Orientation, A Study On Industrial Kitchen Sector. T.C. Maltepe University, Institute For Social Sciences, Business Department.

Nowadays we are facing with very hard competition conditions. The customers willings which are changing in one day, changes of technologies which is very difficult to catch and new and powerful competitors which is hard to compete, makes the marketing and to be market oriented terms very important for a firm in order to continue its life. The general sense for market orientation is to create job models for right behaviour forms of customers willings.

To keep customers needs and demands actual with marketing and to work to gain new customers, will take us one step front between the present and new competitors, which you can not do the same with the klishe strategies.

The aim of this study is to analyze the effects of market orientation and marketing strategies on the firm performance . The extent of market orientation and marketing strategies have taken together a great impact on the performance leading the enterprise to high growth levels. This study suggests that if the marketing strategies are consistent with market orientation the performance will increase.

This thesis has been completed in 2007 and consists of 82 pages.

Keywords: Marketing Strategies Mix, Market Orientation, Firm Performance, Industrial Kitchen Sector.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	III
İÇİNDEKİLER	V
TABLolar LİSTESİ	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
GİRİŞ	1
1. PAZARLAMA KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ	
1.1. PAZARLAMA	2
1.1.1. Pazarlamamın Tarihi Gelişimi	2
1.1.1.1. Üretim Anlayışı Dönemi	2
1.1.1.2. Satış Anlayışı Dönemi	3
1.1.1.3. Pazarlama Anlayışı Dönemi	3
1.2. PAZARLAMA EYLEMLERİ	4
1.2.1. Pazarla İlgili Eylemler	4
1.2.2. Malla İlgili Eylemler	4
1.2.3. Dağıtımla İlgili Eylemler	4
1.2.4. Fiyatla İlgili Eylemler	4
1.2.5. Satışla İlgili Eylemler	5
1.2.6. Pazarlama Yönetimiyle İlgili Yöntemler	5
1.3. PAZARLAMA KARMASI KAVRAMI	6
1.3.1. Mal	6
1.3.2. Dağıtım	6
1.3.3. Fiyat	6
1.3.4. Satış Çabaları	7

2. PAZARLAMA STRATEJİLERİ KARMASI – PAZAR ODAKLILIK – FİRMA PERFORMANSI

2.1. PAZARLAMA STRATEJİLERİ KARMASI	10
2.1.1. Pazarlama Stratejilerinin Planlanması Ve Uygulanması	12
2.1.2. Pazarlama Stratejileri	17
2.1.2.1. Mamul Stratejisi	17
2.1.2.2. Fiyatlama Stratejisi	18
2.1.2.3. Dağıtım Stratejisi	19
2.1.2.4. Tutundurma Stratejisi	20
2.2. PAZAR ODAKLILIK	23
2.2.1. Müşteri Tatmininin İyileştirilmesi	30
2.2.2. Pazar Odaklılıkta Kalitenin Önemi	35
2.2.2.1. Ürün Kalitesi	37
2.2.2.2. Servis Kalitesi	37
2.2.2.3. Hizmet Kalitesi	38
2.3. FİRMA PERFORMANSI	43
2.3.1. Dengel Performans Değerleme Model	44
2.3.1.1. BSC'nin Tanımı	44
2.3.1.2. BSC'nin Boyutları	45
2.3.2. Paydaş Temelli Performans Değerleme Model	47
2.3.3. Lynch-Cross Performans Piramidi	48

3. PAZARLAMA STRATEJİLERİ KARMASI VE PAZAR ODAKLILIĞIN FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİNE YÖNELİK ENDÜSTRİYEL MUTFAK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

3.1. Endüstriyel Mutfak Sanayi	50
3.2. Araştırmanın Metodolojisi	56
3.2.1. Teorik Model	57
3.2.2. Araştırma Metodu	58
3.2.2.1. Örneklem	58
3.2.2.2. Ölçekler	59
3.2.2.3. Ölçüm Geçerlilik Ve Güvenilirliği	60
3.2.2.4. Sınırlandırmalar	63
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	64
KAYNAKLAR	68
ÖZGEÇMİŞ	73
EKLER	

TABLULAR LİSTESİ

Tablo No		Sayfa No
Tablo 1	: Tutundurma/Tanıtım Karması Elemanları	9
Tablo 2	: Pazarlama Stratejisi Belirlenme aşamaları	12
Tablo 3	: Müşteri Tatmini	34
Tablo 4	: Araştırma Modeli	52
Tablo 5	: Faktör Analizi	56
Tablo 6	: Korelasyon Analizi	57
Tablo 7	: İçsel İletişim, Stratejik Ödüllendirme, Eğitim ve Geliştirme İle Pazar Odaklılığın Firma Performansı Üzerindeki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi	57

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No		Sayfa No
Şekil 1	: Tedarik Zinciri Yönetiminde Müşteri ve Tedarikçilerle Koordinasyon	15
Şekil 2	: Tüketicinin Satın Alma Davranışlarını Belirleyen Etkenler	25
Şekil 3	: Müşteri Tatmini Genel Modeli	31
Şekil 4	: Müşteri Tatminine Giden Yol	33
Şekil 5	: Müşteri Memnuniyetinin Etkileri	38
Şekil 6	: Bağlılık ve Memnuniyet Arasındaki İlişki Modeli	40
Şekil 7	: Performans Piramidi	49

GİRİŞ

İşletmeler canlı bir organizma olarak tanımlanan ekonomik ortamda önemli bir rol oynarlar. Deyim yerinde ise sisteme kan pompalarlar. Bu nedenle, dinamik bir yapıda olan işletmeler için üretimlerini sundukları ve tüketicisi oldukları alana yönelik politikaları önemlidir. Bu savdan hareketle belki de akla gelen ilk olgu pazarlamadır. İşletmelerin ürettikleri mal ve hizmeti piyasaya sunmaları ya da satmaları belli bir pazarlama stratejisi ile mümkün olabilir.

Özellikle günümüz rekabet koşulları altında, pazarlamanın mantığı ve yöntemleri hayati bir önem kazanmaktadır. Pazarlama olgusunu belirleyen farklı unsurlar bulunmakla birlikte (şirketin var oluş nedeni, misyonu, misyonu, içsel ve dışsal aktörler ile olan ilişkisi vb) bunlar içinde günümüzde en fazla benimsenen anlayışlardan biri de pazar odaklılık kavramı olmaktadır.

Bu anlayışın tanımı ve etki alanı tartışılacak olmasına karşın, bu aşamada, işletmelerin temel stratejilerinin mevcut ve gelecekte oluşacak muhtemel hedef kitlesi bağlamında ele alınmasıdır. Yani özelden genele benimsenen bu anlayış içinde müşterilerin tercihleri ve bu tercihlerin belirlenme şekilleri önem kazanmıştır. (Alpugan, Demir, Oktav & Üner,1993)

Bireyi sadece ürün ya da hizmeti, gereksinimleri nedeniyle satın alan bir obje şeklinde görmek yerine, onu tüm üretim ve pazarlama ilişkilerin yani sürecin merkezine alan bir yaklaşım benimsenmektedir. Bu durum ise günümüz kurumsal şirketlerin vazgeçilmez referansı haline dönüşmüş durumdadır.

1. PAZARLAMA KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

1.1. PAZARLAMA

“Pazarlama, bireylerin ve grupların, birbirlerine ürün ve değer değişiminde bulunarak ihtiyaç ve isteklerini elde ettikleri sosyal ve yönetsel bir süreçtir.” (Kotler ve Armstrong, 1993).

Dolayısıyla; Pazarlama, kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere fikirlerin, malların ve hizmetlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir. (Palmer, 1995)

1.1.1. Pazarlamanın Tarihi Gelişimi

Pazarlamanın gelişme sürecini şu şekilde sıralayabiliriz:

1.1.1.1. Üretim anlayışı dönemi

Özetle “ne üretirsem onu satarım” şeklinde ifade edebileceğimiz bu dönemde işletmeler üretim yönlü veya üretim anlayışındadır. Üretim ve mühendislik yöneticilere işletme yönetimine hakim olup, satış bölümünün esas işi fiyatı bile çoğunlukla üretim veya finansman bölümlerince belirlenen çıktıyı satmaktır.

Bu anlayış mamül kavramına dayanır. Bu dönemde mühendislik hizmetlerine ve üretime ağırlık verilmiştir. Kaliteli ve uygun fiyatlı mamüller üretmek, tüketicileri de olumlu davranış içine itecektir. İstenilen düzeyde kâr ve satış için satışı arttırıcı herhangi bir çaba gösterilmesine gerek yoktur.

1.1.1.2. Satış anlayışı dönemi

Bu dönemde de hakim olan düşünce tarzı “ne üretirsem onu satarım, yeterki ne satmasını bileyim” şeklinde ifade edilebilir. Dolayısıyla malları üretmenin değil, satmanın en büyük sorum olduğu; işletmelerin yoğun bir biçimde tutundurma çabalarına yöneldiği bu dönemde, işletme yönetiminde satışın ve satış yöneticilerinin önemi ve sorumlulukları artmıştır.

Bu anlayış; Üretim anlayışından farklı olarak üretimin yerine üretilen mamüllerin satışı kavramına dayanır. Artan rekabet ortamına bağlı olarak satış işlerine önem verilmiştir. Buna bağlı olarak ta üretim bölümü tarafından yürütülen satış işlemleri pazarlama araştırmaları, reklam faaliyetleri gibi farklı bölümler içerisinde yürütülmeye başlanmış yada satış bölümü içerisinde daha önemli bir konu olarak yürütülmüştür. Satış yapabilmek için mutlaka satış arttırıcı çabalar gösterilmeli ve bunun içinde maddi hiçbir fedakarlıktan kaçınılmamalıdır. Satışı arttırıcı teknikler geliştirilmiştir; fakat bu tekniklerin uygulanmasıyla (tüketiciyi baskıyla alıma yönlendirmek, yanıltıcı reklamlar gibi) bu anlayışın pek sağlıklı olmadığını kısa zamanda görülmüştür.

1.1.1.3 Pazarlama anlayışı dönemi

Bu dönemde tüketiciyi tatmin edecek kâr sağlama anlayışı yaygınlaşmıştır. Sadece satışla ilgili faaliyetlerin değil, çeşitli bölümlerde dağınık olarak yer alan tüm pazarlama ile ilgili faaliyetlerin artık bir pazarlama bölümü altında bir araya getirilmesi yoluna bu dönemde gidildiğinden bu döneme pazarlama dönemi veya pazarlama bölümü dönemi de denmektedir (Mucuk, 1997).

Modern pazarlama anlayışı aşamasına ulaşıldığında işletme yöneticileri iş anlayışlarında köklü değişiklikler yapmışlardır. Bunun nedeni ise sadece satış teşvikleriyle konunun gelinemeyeceğini anlamalarıdır. Geline bu anlayışa birlikte iş dünyasındaki başarının sırrı olarak tüketicilere maksimum tatmini sağlamak ve onların istek ve ihtiyaçları doğrultusunda üretim yapmak görülmüştür. Dolayısıyla işletmelerin faaliyetlerinin odak noktasını müşteriler oluşturmakta ve tüketiciye yönelik pazarlama anlayışı ile hareket edilmektedir.

1.2. PAZARLAMA EYLEMLERİ

Değişimi sağlamak için çok çeşitli pazarlama eylemleri (işlevleri, fonksiyonları) yapılır. Değişimde taraflardan biri olan işletmelerin, özellikle üretim (imalat) işletmelerinin yaptıkları başlıca pazarlama eylemleri şu altı grupta toplanır:

1.2.1. Pazarla ilgili eylemler

Pazar koşullarını belirlemek için araştırmalar yapmak; tüketicilerin davranışları incelemek; pazarlama denemeleri (testleri) yapmak; Pazar ve pazarlama koşullarıyla ilgili sürekli bilgi toplamak, incelemek ve yorumlamak; pazar fırsatlarını değerlemek; pazarı bölümlenmek ve hedef pazarı seçmek.

1.2.2. Malla ilgili eylemler

Yeni mallar geliştirmek; tüketicilerin ihtiyaçlarına ve isteklerine uymayan malları belirleyip üretimini bırakmak; marka isimlerini, ambalaj malzemelerini, büyüklüklerini, biçimlerini, dizaynlarını belirlemek; garanti ve öteki mala bağlı hizmetleri sağlamak.

1.2.3. Dağıtımla ilgili eylemler

Var olan dağıtım kanallarını incelemek, uygun dağıtım kanalını seçmek, dağıtımda görev alacak örgütleri belirlemek; taşıma ve depolamayla ilgili ilkeleri ve yöntemleri saptayıp uygulamak.

1.2.4. Fiyatla ilgili eylemler

Fiyatlandırma politikalarını, yöntemlerini, ödeme ve indirim koşullarını belirlemek; rakiplerin fiyatlarını izlemek ve incelemek.

1.2.5. Satışla ilgili eylemler

Reklam mesajları ve görüntüleri geliştirmek, reklam verilecek araçları seçmek ve reklamları yayınlamak; reklamların etkisini ölçmek; satış görevlilerini seçmek, işe almak, eğitmek ve ödüllendirme ilkelerini ve yöntemlerini belirleyip, uygulamak; kupon yayınlama, sergileme, yarışma düzenleme eylemlerini yapmak.

1.2.6. Pazarlama yönetimiyle ilgili eylemler

Pazarlama hedeflerini belirlemek; pazarlama eylemlerini planlamak, örgütlemek, planı uygulamak ve gerekli kontrolleri yapmak.

1.3. PAZARLAMA KARMASI KAVRAMI

1.3.1. Mal

Mamül, fiziksel özelliklerin somut olarak görülebilecek şekilde bir araya toplandığı formdur. Mamülün mekanik yapısı, şekil ve dayanıklılığı, tadı, kokusu, ambalajının özellikleri, fiyat, kalite, marka, renk gibi hususlar mamül kavramını teşkil etmektedir. Dolayısıyla mamülün herhangi bir parçasında meydana gelen değişiklik farklı bir mamülün oluşmasına neden olur.

1.3.2. Dağıtım

Bir malın üreticiden tüketiciye veya endüstriyel alıcıya akışında izlediği yol şeklinde tanımlanabilir. Dağıtım direkt dağıtım ve endirekt dağıtım olmak üzere ikiye ayrılır.

-Direkt dağıtım: Üreticinin doğrudan doğruya pazara ulaşmasıdır.

-Endirekt dağıtım: Üreticinin satmış olduğu ürünü, pazardaki aracıları kullanarak tüketiciye ulaştırmasıdır.

1.3.3. Fiyat

Değer ve kullanılabilirlik fiyat kavramının bütünü oluşturur. Bir ürünün kullanılabilirlik özelliğinin olması, o malın müşteri tatminini arttırmasını sağlar. Aynı şekilde malın fiyatı ve değeri kavramları doğru orantılı olarak artıp azalmaktadır.

Fiyatın başka bir yönü de piyasada arz ve talebi karşı karşıya getirmesidir. Bu sayede alıcı ile satıcının üzerinde anlaşması ile mübadeleyi sağlar.

Fiyat kabaca almak istediğimiz bir mamül için ödediğimiz değerdir.

1.3.4. Satış Çabaları (Tutundurma)

İşletmeler tarafından üretilen ürün veya hizmetlerin pazarlama organizasyonlarıyla tanıtımı ve bilgilendirilmesi çalışmalarıdır. Tutundurma kavramını 4 ana başlıkta toplayabiliriz:

- 1) Reklam
- 2) Kişisel satış
- 3) Tanıtma
- 4) Satış geliştirme

Bir ürün ya da hizmetin, bir kurumun, bir kişinin veya bir fikrin hedef kitleye olumlu bir biçimde tanıtılıp benimsetilmesi “tutundurma” olarak tanımlanmaktadır. Bunun için ise hedef kitledeki müşterilerin tanıtılıp benimsetilecek ürün, hizmet, kurum, kişi, fikir hakkında bilgilendirmeleri ve olumlu yanıt vermeye ikna edilmeleri gerekmektedir; böylelikle, etkin bir iletişim sistemi gereksinimi olmaktadır (Lovelock, 1996).

Tutundurma, hedef kitleye bir mesaj veren bütün iletişim araçlarını kapsamaktadır. İlişkisel pazarlama, bireysel olarak müşteriye, işletmesiyle nasıl ve ne sıklıkta iletişim kurmak istediği konusunda bir seçim olanağı vermektedir (Gordon, 1998). Müşterilerin işletmeyle ne zaman ve nasıl ilişki kurmak istediklerini düzenleyen teknoloji, tutundurmayı iletişim haline getirmektedir. Sermaye ürünlerinin üreticisi için bu iletişim, satıcı ve alıcının stratejik düzeyde etkileşime girmesini sağlamakta ve böylece her iki taraf da planlama aşamasında birbirlerine bağlı olmanın ne kadar yararlı olduğunu değerlendirebilmektedir. Bu ayrıca, satıcıyla alıcının bilgi ve iletişim sistemlerinin birleşmesini sağlamakta ve böylelikle iki tarafın çalışanlarının da birbiriyle bağlantılı olarak iş görmesine olanak vermektedir.

Yukarıda betimlenen yolla, satıcı ve alıcı arasındaki ayırım belirsizleşmektedir. Tüketim ürünlerinin üreticisi de tıpkı perakendeciler gibi, aracılılarıyla iletişim kurabilmektedir. Günümüzde teknoloji sayesinde, bireysel müşterilerle onların istedikleri gibi iletişim kurulabilmektedir. İnternet, bilgisayar, çağrı merkezleri, kiosklar ve akıllı kartlar gibi teknolojilerin kullanılması yoluyla işletmeler müşterilerine onların kendileriyle iletişim kurabilmeleri için çok farklı seçenekler sunabilmektedirler (Gordon, 1998).

Tutundurma unsurları değişik ortam ve ölçeklerde, pazarlama hedefine yönelik olarak değişik amaçlarla kullanılabilir. Örneğin reklam tüketici ve işletme arasındaki bir iletişim olabileceği gibi, satışa da yardımcı olabilir. Pazarlama karması bileşenlerinden biri olan tutundurma, bir işletmenin mamul ya da hizmetlerinin satışını kolaylaştırmak amacıyla üretici-pazarlamacı işletmenin denetimi altında yürütülen, müşteriyi/kullanıcıyı ikna etmek amacına yönelik, bilinçli, programlanmış ve eşgüdümlü faaliyetlerden oluşan bir iletişim sürecidir. Bu süreç işletme ile tüketici/kullanıcı arasında oluşan düzenli diyalog şeklinde tanımlanabilir. Tutundurma farklı bileşenlerden oluşan bir karmadır.

Tutundurma karması elemanları işlevleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tutundurma karması	Araçlar	Uygulama Şekli	Üstünlükler	Zayıflıklar
Reklam	Yazılı, görsel ve işitsel reklamlar Broşür ve kataloglar Poster ve afişler Açık hava reklamları Satış noktasındaki sergiler ve ikramlar	Kitlesel	Çok sayıda insana aynı zamanda ulaşabilmesi Etkili ve kalıcı mesajlar verebilmesi	Oldukça yüksek maliyetler getirmesi Etkinlik ölçümünün çok zor olması
Kişisel Satış	Ürün tanıtımları Satış toplantıları Satın almaya teşvik edici toplantılar Örnek ürün dağıtımları Fuar ve sergilerde tanıtımlar	Yüz yüze	Hızlı geri bildirim şansı vermesi Oldukça ikna edici olması Müşterilerin seçilebilmesi Karmaşık bilgilerin aktarılabilmesi	Müşteri başına çok yüksek maliyetler Mesajın satış elemanlarınca farklılaştırılabilmesi Satış elemanlarını denetleme güçlüğü
Satış Teşvik	Yarışma, oyun, piyango ve çekilişler Prim ve hediyeler Örnek ürün dağıtımları Gösterimler Kuponlar Eğlenceler	Kitlesel	Kısa sürede davranış değişikliğine yol açabilmesi Oldukça esnek uygulama fırsatı vermesi	İstismar edilebilmesi Promosyon kırıncı rekabet aracına dönüştürülebilmesi Kolay taklit edilebilmesi
Halkla İlişkiler	Basın bültenleri Yayınlar, raporlar Sponsorluk Özel programlar Lobi faaliyetleri	Kitlesel	Tüketici gözünde güvenilir imajlar oluşturabilmesi Sosyal programlara katkı ölçüsünde tüketicilere güven verebilmesi	Medya araçlarına ulaşma güçlüğü Çok sayıda mesaj arasında fark edilebilme güçlüğü

Tablo 1: Tutundurma/Tanıtım Karması Elemanları (Bozkurt, 2000)

2. PAZARLAMA STRATEJİLERİ KARMASI – PAZAR ODAKLILIK – FİRMA PERFORMANSI

2.1. PAZARLAMA STRATEJİLERİ KARMASI

İşletme yönetiminde strateji kavramı uzun süreyi içeren bir kavramdır. Başka bir anlatımla strateji sayesinde işletme geleceğe sistematik bir şekilde hazırlanmak yani kaderine sahip olabilme imkânını elde eder. Ekonomik rekabete dayalı bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler strateji sayesinde yenilik ve ilerleme sağlayarak çevresel değişimlere uyum gösterebilirler. Bu nedenle tepe yönetiminin temel görevi işletmenin stratejisini tanımlamaktır.

Çünkü stratejinin uzmanlaşmış üretim, pazarlama, araştırma geliştirme ve personel yönetimi gibi faaliyetlerinin uyumlu şekilde bütünleştirerek çevrenin sunduğu fırsatlara yönlendirilmesini zorunlu kılar. Bundan dolayıdır ki, eğer işletmeler faaliyet sahalarında lider olmayı amaçlıyorlarsa bir ilerleme stratejisi belirlemek zorundadır(Taşkıran, 2003).

Gelişen pazarlama anlayışı ile birlikte tüketicilere sadece reklâmlarla verilen mesajla satışların yeterli ölçüde arttırılmadığı görülmektedir. Reklamın satış üzerindeki etkisinin tam olarak ölçülemediği ve tüketicilerin de kitlesel üretime değil, bireysel farklılaştırılmış ürünlere taleplerinin yoğunlaşması sonucunda işletmeler tutundurma çalışmaları (doğrudan satış, halkla ilişkiler, promosyon vb) kullanır olmuşlardır.

1990lı yıllardan itibaren sadece reklâm ve bir ürünün tutundurma çalışmalarının, bir ürünün satışını arttırmaya yetmediği, pazarlama iletişiminin ürünün ambalajından, işletme yöneticilerinin yaklaşımıyla, şirket imajıyla, reklâmlarla bir bütün olarak sağlanması gerektiği düşüncesi olmuştur. Bu zorunluluk ise işletmelerin yeni satış ve pazarlama stratejilerini belirlemektedir (Güney, 2002).

İşletmelerde stratejik planlamanın kullanılması son derece önemlidir. Çünkü strateji amaç tayini ile ilgilidir. İşletmelerin doğrudan pazarlama uygulamalarında istedikleri sonuçlara erişebilmeleri ve başarı kazanabilmeleri için stratejik planlama yapmaları ve kullanmaları gerekmektedir.

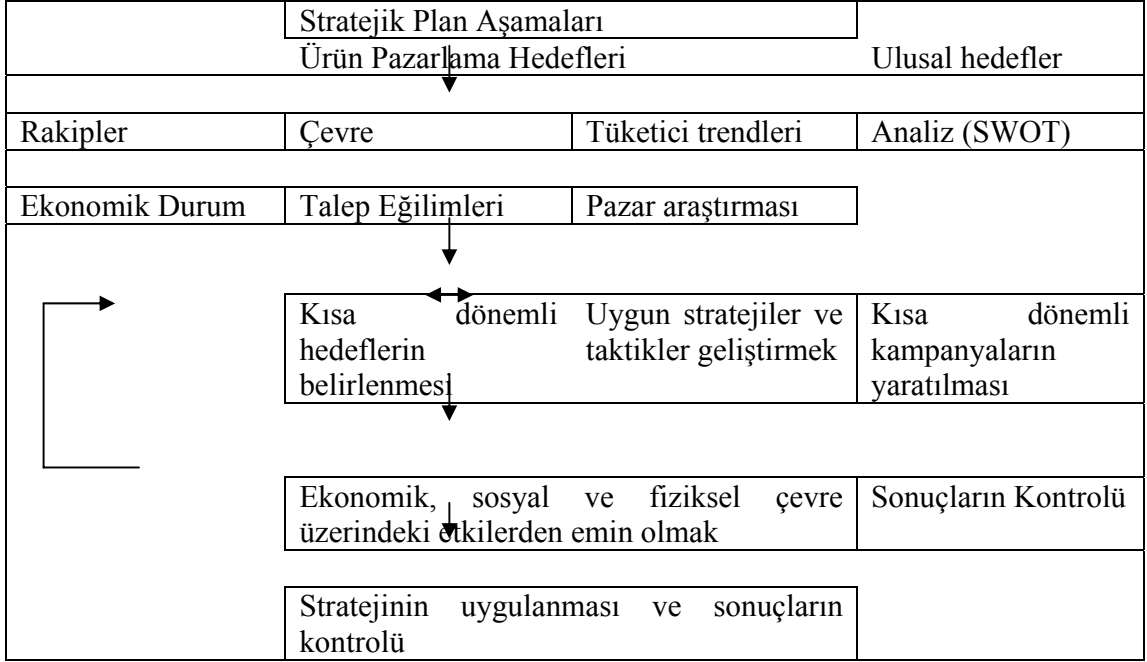
Stratejik planlama yapılmadığı takdirde amaçlar açıkça ve kesinlikle saptanamamakta, gerekli hesaplamalar yapılamamakta, kaynaklar etkin ve verimli kullanılamamakta, analiz ve değerlendirme eksiklikleri yaşanmaktadır. Özellikle, doğrudan pazarlama uygulamalarında stratejik planlamadan yararlanılmadığında; hangi faaliyetlerin, niçin, ne zaman, nasıl ve kimler tarafından yapılması gerektiği bilinmemekte ve uygulamalar bir karışıklık içerisinde gerçekleşmektedir.

Pazarlanacak bir ürünün birbirine geçmiş parçalardan oluşan doğal yapısı sonucu ürünün pazarlanması da bu yönde belirli bir pazarlama stratejisi gerektirmektedir. Strateji, eski Yunan'da 'genel'in sanatı, uygulaması' anlamına gelen *stratagem* kelimesinden gelmektedir. Bu anlamı ile pazarlama terminolojisinde kullanılan anlamı ile örtüşmektedir. Day'e göre (1984), strateji bir organizasyonun seçilen çevrede kaynakların kullanımında takip edeceği yönü belirtmektedir. Kotler (1986) ise stratejik planlamayı organizasyonun hedefleri, kaynakları ile çevresel imkanların arasındaki uyumu yönetimsel bir süreç olarak açıklamaktadır.

Dunsfold (1990)'a göre pazarlama stratejisinin üç özelliği bulunmaktadır (Dunsfold 1990):

- 1) Pazarın ve mevcut imkanlara dayalı uzun dönemli hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir,
- 2) Bu hedefler ilgili alandaki hızlı değişimlerden dolayı yakından takip edilmelidir,
- 3) Seçilen stratejinin pazarlama aşamasında konu edilen her bir ögeye etkisinin incelenmesi gerekmektedir. Stratejik hedefi gerçekleştirebilmek için, bazı sektörlerde değişiklikler yapılabilir. Kaynak yatırımı ve personel eğitimleri şemadaki bazı hizmet sağlayıcıları için gerekli olabilir.

Pazarlama Stratejisi Belirlenme Aşamaları



Tablo 2. Pazarlama Stratejisi Belirlenme Aşamaları (Kotler, 1999)

2.1.1. Pazarlama Stratejilerinin Planlanması ve Uygulanması

Planlama, pazarlama stratejisinin hazırlanmasının sistematik, sürekli güncellenen ve uzun dönemli düşünülerek düzenlenmesini içerir. Programlama 12 aya yayılan bir stratejik formülasyon sürecidir; ve bu hesaplama tüm tanıtım kampanyaları ile fiyatlandırma ve gelirler dahil edilmektedir (Morrison, 1989).

Organizasyon şirketi amaç ve hedefleri doğrultusunda hedef kitlesini ve konumlandırma stratejisini belirledikten sonra pazarlama karması detaylarını planlamak için hazırdır. Pazarlama karması, şirketin hedef kitlenin talep ve ihtiyaçlarını gerçekleştirmek için bir çözüm olarak ürettiği, kontrol edilebilen ve taktiksel stratejiler içeren pazarlama araçlarının bir bütünüdür (Kotler, 1999). Pazarlama karması talebi etkileyebilecek her etkeni içermektedir.

Ürün ya da hizmet sadece fiziksel özellikleri ile değil; imaj, marka, paketlenme, sağlanan fayda, kullanan kişiler, kullanım alanlarını da kapsamaktadır. Ürün geliştirme aşamasında organizasyon şirketinin yapması gereken ürünün tüketiciye sağlayacağı ‘çekirdek’ faydanın ne olduğunun tanımlanmasıdır. Pazarlama karmasında ürün geliştirmeye aşamasında ilk önce tüketicinin ihtiyaçlarını karşılayacak çekirdek ürünün tanımlanması gerekmektedir. Daha sonra, gerçek ürünün tasarlanması ve tüketiciyi en üst düzeyde tatmin edecek faydaların yaratılması, ürüne değer katılması için gereken yollar düşünülmelidir.

Ürün ya da hizmetin fiyatı hem şirket içi hem de çevresel motivasyonlardan etkilenmektedir. Şirket içi etkenler, şirketin pazarlama hedefleri, pazarlama karması stratejileri, ürünün kalitesi, maliyeti ve kurumsal mekanizmadan etkilenmektedir. Ayrıca, ürünün fiyatı hedef kitle grubunun kalış süresi, büyüklüğü, yeme – içme alışkanlıklarına; ve sezonsal farklılıklara da bağlıdır.

Dağıtım da pazarlama stratejisi planlanırken ele alınması gereken önemli bir unsurdur. Dağıtım, ürün ve hizmetin nerede ve nasıl sunulacağı ile ilgilidir ve ne tür bir dağıtım sisteminin kullanılması gerektiğini içerir (Tavmergen, 2000). Dağıtım stratejisinde en önemli amaç, ürün ya da hizmetin hedef kitleye en etkili ve verimli şekilde iletilmesidir. Bu amaçla, belirli alternatifler belirlenerek en üst düzeyde faydayı sağlayan seçenek seçilerek hedef kitleye ulaşma yöntemi belirlenir.

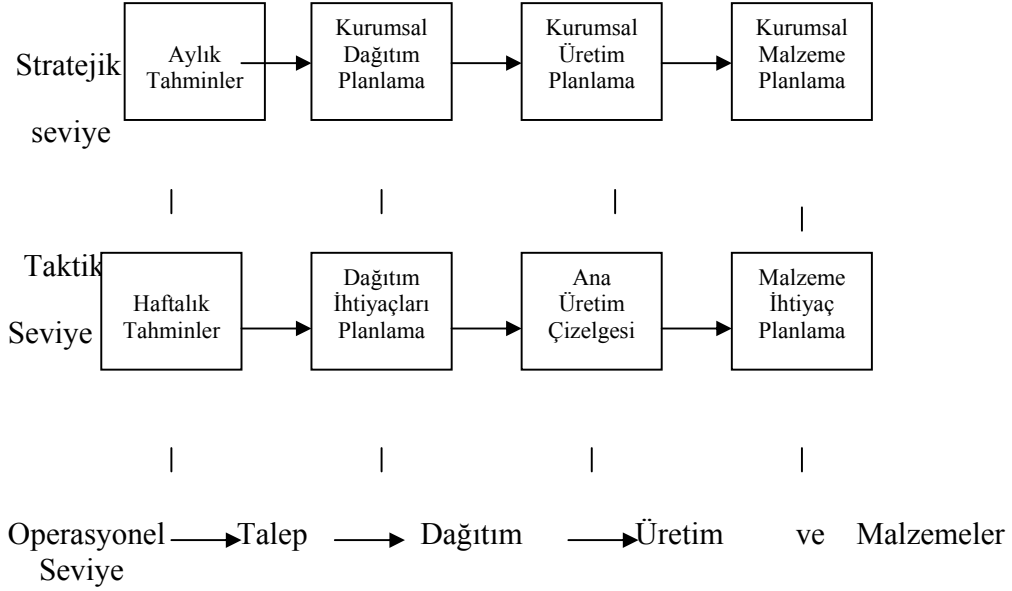
Pazarlama stratejisi hazırlanırken ürün ya da hizmetin tanıtılması amacı ile organizasyonlar farklı iletişim araçları kullanmaktadır; bunlar şu şekilde sıralanabilir: reklam, kişisel satış, satış geliştirme, halkla ilişkiler, doğrudan pazarlama (Kotler, 1999). Fakat son dönemlerde gelişen trendlere paralel olarak; hedef kitle sınıflamasının, kitle pazarlamasının önüne geçmesi ve bilgi teknolojisinin hızla ilerlemesi gibi faktörlerden dolayı tüm iletişim araçlarının bir arada kullanılması gibi bir yaklaşım gelişmiştir.

Ürün ya da hizmetin tanıtımında ilk aşama ürün bilinirliğini sağlamaktır bu sebeple kitle iletişim araçları çok fazla önem taşımaktadır. Gazete, dergi, radyo ve televizyon ürünün pazarlamasında en önemli mecralardır. Bunların yanında, etkili bir halkla ilişkiler ve bunun için bu alanda profesyonel kişilerle çalışmak kongre pazarında çok önemli pazarlama aracını oluşturmaktadır.

Dağıtım zinciri, pazarlama sürecinde temel önem taşıyan aşamalardan biridir. Ürün ve mal dağıtımını pazarlama sürecinde tedarik zincirleri ile sağlanır. Tedarik zinciri; mal ve hizmetlerin tedarik aşamasından, üretimine ve nihai tüketiciye ulaşmasına kadar birbirini izleyen tüm halkaları kapsayan bir olgudur. İş süreçleri açısından bakıldığında, tedarik zinciri; satış süreci, üretim, envanter yönetimi, malzeme temini, dağıtım, tedarik, satış tahmini ve müşteri hizmetleri gibi pek çok alanı içine almaktadır.

Mal ya da hizmetin üretilip tüketiciye ulaştığı ana kadar işletme ile birlikte çalışan tüm kaynaklar dağıtım zincirini oluşturmaktadır. Tedarik zinciri iyi yönetildiğinde ve işletildiğinde öncelikle verimlilik artar. Artan verimlilik ile açığa çıkan insan ve finans kaynaklarının kullanılması ile kalitenin artması sağlanır. Düşen maliyetler, artan kalite ve zamanında gerçekleşen üretim, depolama, sevkiyat, dağıtım ve satış pazarda işletmenin rekabet gücünü artırır.

Tedarik Zinciri Yönetimi ise; müşteriye, doğru ürünün, doğru zamanda, doğru yerde, doğru fiyata tüm tedarik zinciri için mümkün olan en düşük maliyetle ulaşmasını sağlayan malzeme, bilgi ve para akışının entegre yönetimidir (İGEME, 1999, 5). Bir başka deyişle, zincir içinde yer alan temel iş süreçlerinin entegrasyonunu sağlayarak müşteri memnuniyetini artıracak stratejilerin ve iş modellerinin oluşturulmasıdır. Etkin bir pazarlama - dağıtım yönetimi, işletmenin üretim ve pazarlamaya ilişkin faaliyetlerini olumlu yönde etkileyecek; daha fazla müşteri memnuniyeti, daha etkin ve verimli bir işletme olunmasını sağlayacak, daha düşük maliyetler ve daha yüksek kar ile birlikte istikrarlı büyümenin yolunu açacaktır (İGEME, 1999, 26).



Şekil 1. Tedarik Zinciri Yönetiminde Müşteri ve Tedarikçilerle Koordinasyon (Tanyaş, 2006)

Tedarik zinciri yönetimi fonksiyonları; stratejik seviye, taktik seviye ve operasyonel seviye olmak üzere üç seviyede çalışmaktadır. Her bir seviye, kararların alındığı sürenin periyodu ve bu periyot süresince alınan kararların sıklığı ile birbirinden ayrılmaktadır.

Stratejik seviyede; üretimin nerede tahsis edileceği ve en iyi kaynak bulma stratejisinin ne olacağı; taktik seviyede; tahmin yürütme, planlama, temin süresi kısa olan malzemelerin siparişi ve üretim ihtiyaçlarının karşılanması için fazla mesailerin çizelgelenip çizelgelenemeyeceği; operasyonel seviyede; envanter dağıtımı, detaylı çizelgeleme ve bir makine bozulduğu zaman siparişin ne yapılacağı konuları ele alınmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi, ayrıca, müşteri ve tedarikçilerle de koordinasyonu gerektirir.

Pazarda olduğu gibi, üretimin tabanı da dinamik bir yapıdadır. Planlanmamış olayların gerçekleşmesi, çizelgelenmiş faaliyetlerden sapmalara yol açabilir. Üretim kontrol sisteminin, planlı bir üretim için, üretim hedeflerini optimize edecek yöntemlerle bu olaylara cevap vermesi gereklidir. Üretim kontrol sistemi, faaliyetlerini planlama, satış ve pazarlama gibi daha üst seviyelerdeki fonksiyonlarla koordine etmelidir.

Tedarik Zinciri Yönetimi, şirketin tedarikçilerini ve müşterilerini kuşatacak birbiriyle uyumlu ekosistemler içindeki pazarlama, satış, satın alma, imalat ve dağıtım gibi farklı fonksiyonları bütünleştirme amacıyla geliştirilmiştir. Tedarik Zinciri Yönetimi, en son müşteriye hizmet sunmak amacıyla birlikte hareket etmeleri için tüm katılımcıları sıraya koymaktadır (Better Management Magazine, 2006). Tedarik zinciri yönetimi tanımı esas olarak çeşitli dinamikleri içerisinde barındırır. Birincisi tipik bir lojistik optimizasyonun ötesinde tüm pazarlama, bilişim, finans, dağıtım süreçlerini de içine alacak şekilde ortak bir iş yönetim sisteminin kurulmasına işaret eder.

İkinci dinamik ise, işletmelerin diğer işletmelerin lojistik alt yapıları bütünleştirmek yerine birbirlerini etkileyen ve bir zincir oluşturan, sonu gelişime açık bir yapı kurmaları anlamına gelir. Bu ikinci dinamiği gerektiren en önemli değişim; ana firmaların günümüzde tüm rakipleriyle sadece tek başlarına mücadele etmelerinin olanaklı olmamasıdır. Üçüncü önemli dinamik, işletmelerin lojistik sistemleri içerisinde stokların ve işletme ile ilgili bilgi akışının gerçekleştirildiği bir üretim yönetimi aktivitesidir.

Pazarlama sürecinde dağıtım yönetimi; hammadde aşamasından sonuç ürün aşamasına kadar geçen işlemleri kapsayan, hammadde ve parçaları sağlama, üretim ve birleştirme, depolama ve envanter, sipariş girişi, talep yönetimi, bütün kanallara dağıtım, müşteriye ulaştırma ve bütün bu aktivitelerin denetlemede gerekli bilgi sistemlerinin oluşturduğu aktiviteler zinciridir.

2.1.2. Pazarlama Stratejileri

2.1.2.1. Mamul Stratejisi

Yeni yükselen pazarlardaki ekonomik ve sosyo- kültürel dikkate alınmadan mal ve hizmetlerle ilgili stratejiler oluşturulmamalıdır. Mamullerin tasarım, ambalaj, markalama ve satış sonrası hizmetleriyle ilgili stratejiler mutlaka orta sınıf tüketicilerin taleplerine uygun olması gerekir. Ekonomik imkanlarındaki tüm yetersizliklerine rağmen bu ülkelerin tüketicileri, kaliteli ithal malları kendi yerel ürünlerine tercih etmektedirler. Çünkü bu tüketicileri yaşadıkları tecrübeler nedeniyle, fiyatın satın almada tek etken olmadığını görmüşlerdir.

Kalite ve stil kadar, satış sonrası hizmetlerin de satın alma kararlarında etkili olduğu; bu pazarlarda dağıtım ve depolama sorunları nedeniyle bilhassa mamul tasarımı ve ambalajlamaya ayrı bir özen gösterilmesi gerekmektedir. Tüketicilerin satın alma sıklığı fazla, satın alma miktarı ise çok azdır. Bu durum küçük boyutlu ürünlere olan talebi arttırmaktadır. Birim başına düşen maliyetlerin bu durumda yüksek olacağı açıktır. O halde bu pazarlarda tüketicilere küçük boyutlu ve uygun fiyatlı ürün sunabilmek için “hedef maliyet” (target costing) lendirme yaparak daha tasarım aşamasında en uygun fiyatı oluşturacak çalışmaları yapmak gerekir.

Uzun yıllar dış dünyaya kapalı olan bu ülkelerin pek çoğunda latin alfabesi bilinmediğinden, ambalajların daha bilgilendirici olmasına dikkat edilmeli, nem, isi ve ışıktan koruyucu önlemlere özen gösterilmelidir. Yeni mal ve hizmetleri denemeye hazır uyuyan talep de dikkate alındığında, işletmeler için kalıcı bir talep oluşturmak büyük önem arz eder. Burada markalama stratejisine ayrı bir önem göstermek gerekmektedir. Çünkü sürekli yeni markalarla tanışan tüketiciler en son tanıştığını deneme arzusuyla bir öncekinden kolayca vazgeçebilmektedir. Yeni yükselen pazarlarda tüketicilerde kalıcı bir marka imajı oluşturmak son derece güçtür. Dünya ölçeğindeki markaların bile bu konuda güçlükler yaşadığı bilinmektedir.

Markalarda kullanılan logoların da yerel anlamlarının araştırılması gerekmektedir. Yanlış algılamalara meydan verecek işaretlerden kaçınmalı, mümkünse akılda kalıcılığı arttırmak için ülke tüketicilerinde olumlu etkileri olan referans gruplarında(ünlü yerel sporcu, sanatçı v.s.) yararlanılmalıdır.

Kısaca yeni yükselen pazarlama girerken mevcut mal ve hizmetlerle girip o ülke tüketicisinin sosyo- kültürel alışkanlıklarını değiştirmeyi beklemek yerine, mal ve hizmetleri o ülke tüketicilerinin satın alma alışkanlıklarına uyarlamak gerekmektedir.

2.1.2.2. Fiyatlama Stratejileri

Yeni yükselen pazarların tüketicileri ekonomik yetersizlikleri nedeniyle mamul ve hizmetlerde temel fonksiyonel özelliklere büyük önem vermektedirler. Pahalı karmaşık fonksiyonlara sahip ürünleri almaktansa, ekonomik güçleriyle uyumlu birkaç ihtiyacı giderecek ürünlere daha olumlu yaklaşmaktadırlar. Örneğin, kaset çalarlı bir radyoyu, normal radyo fiyatı ile almak, içerisindeki madde tükenince bardak olarak kullanılabilen kavanozlara sahip olmak onları son derece mutlu edecektir. Ürüne ve hizmete eklenecek ilave her değer psikolojik bir etki yaratacak ve satışı hızlandıracaktır (Manning ve diğerleri, 1998). Bu ülkelerin tüketicileri kusurath fiyatlandırmalardan ziyade, yaratılan fonksiyonel değerlere önem vermektedirler. Ödenen fiyat karşılığında maksimum değer yaratılması için, mal ve hizmetlerin kalite ve fonksiyonlarından ödün vermeden maliyetlerin düşürülmesi gerekmektedir. Bu amaçla bu ülkelerde birim başına düşük maliyeti sağlayacak kitle pazarlamacılığına yönelmek işletmelerin yararınadır. Bu sayede düşük kar marjlarıyla pazarlarda hızla büyümek mümkün olabilecektir.

Fiyatlandırmada dikkat edilmesi gereken bir diğer unsur ise, bu ülkelerdeki finansal kurumların yetersizliğidir. Kredi kartı v.s. gibi kolaylaştırıcı unsurların sistemde yer almaması üreticilere çok önemli bir finanslama fonksiyonu yükler. İşletmeler liste fiyatlarını aynı tutup, taksitli satışlarla, ücretsiz bakım ve garantilerle fiyatlarını cazip hale getirmelidirler. Pek tabii ki karşılıklı güven unsurunun olmadığı böyle bir ortamda kredili satışlarla ayakta durmanın tek yöntemi “İlişkisel Pazarlama”ya (relationship marketing) yönelmektir. Radikal tedbirlerle maliyet yapısını aşağıya çekebil

isletmeler, bu ülkelere yaptıkları ihracatta büyük başarılar sağlayacaklardır. Çünkü doğrudan fiyat indirimine başvuran işletmeler aslında girdikleri pazarda birbirlerinin kar marjlarının azalmasına neden olan lüzumsuz bir rekabete girerler. Bu pazarlarda fiyatlamada dikkat edilmesi gereken en önemli öge “ tüketicilerin satın alma gücünü arttırabilmektir”. Fiyat indirimi yerine temel ürüne ilaveten promosyon ürünler verilmesi pazarı hızla büyütmektedir.

2.1.2.3. Dağıtım Stratejisi

Dağıtım ve buna bağlı olarak lojistik hizmetler pazarlamada basariyi etkileyen en önemli etkenlerin başında gelmektedir. Çok kaliteli ve uygun fiyatlı ürünler bile bazen alt yapı ve ulaşımdaki yetersizlikler nedeniyle tüketicilere istenilen zaman ve yerde, istenilen miktarlarda iletilemiyorsa, Pazar kısa zamanda rakiplere kaptırılır. Yeni yükselen pazarlarda, özellikle hızlı tüketim maddelerinin dağıtım kanalından geçerek tüketiciye ulaşması büyük farklılıklar arz eder. Bu ülkelerde dağıtım merkezleri büyük yerleşim alanlarıyla sınırlıdır. Kırsal alanlara ulaşmak yaratıcı yöntemleri gerektirir. (Dawar, Frost, 1999). Açık hava pazarları ve mobil taşıma araçları işletmelerin başvurabileceği yöntemler arasındadır. Ancak sık ve az miktarda yapılan dağıtım , birim başına düşen dağıtım maliyetlerinin yüksek olmasına neden olmakta, lojistik faaliyetlerin yetersizliği nedeniyle de dağıtımda büyük aksamalar yaşanmaktadır. Bu tür sorunların çözümü için ilişiksel pazarlamaya çok büyük ihtiyaç vardır. Aracıların finanslama sorununu çözmek, vadeli satışlarda toleranslı davranmak takas usulü satışlar en önemli araçlardır. Aracılara raf düzenleme,satış eğitimi, stok kontrolü gibi destek sağlamak kaçınılmazdır. Aksi takdirde işletmelerin üretim planlaması yapması imkansızlaşır.

Yeni yükselen pazarlama ilk girişte mevcut dağıtım kanallarından yararlanmak, karlılık arttıkça ortaklıklar yoluyla kendi dağıtım kanallarını oluşturmak işletmelerin yararınadır. (Buckley, Casson, 1998). Aynı dağıtım kanallarına mal ve hizmet veren işletmelerin aralarında işbirliği yaparak sermayenin verimliliğini arttırmaları mümkündür. Nitekim Benetton ve Levis Orta Asya pazarlarında bu yöntem sayesinde satışlarını hızla arttırmaktadırlar.

2.1.2.4. Tutundurma Stratejisi

Yeni yükselen pazarlardaki şiddetli rekabet nedeniyle tutundurma faaliyetleri öncelikle düşünülmalıdır. Bu ülkelerdeki uyuyan talebi uyandırmak ilk kez denemelerini mal ve hizmetleri tekrar satın almalarını sağlamak için yaygın tutundurma faaliyetlerine ihtiyaç vardır.

Bu pazarlardaki tüketicilerin uzun yıllar farklı kültürü ve geleneklere kapalı oldukları düşünülecek olursa reklam ve diğer tutundurma faaliyetlerine büyük özen göstermek gerektiği görülür. Çin ve Rusya gibi büyük pazarlarda çok çeşitli ırklar, dinler ve toplumlar mevcuttur. Bu tüketicilerin kültürel, sosyal, politika ve dini konulara olan hassasiyetleri dikkate alınmalı, tutundurma faaliyetlerinde, ambalajlama ve marka ismi belirlemede onların önem verdiği değerleri rencide edecek uygulamalardan kaçınılmalıdır (Andrews, Netemeyer, 1998).

Bu pazarlardaki tüketicilerin pek çok ürünler yeni tanıştığı dikkate alınacak olursa, tutundurma faaliyetlerinde iletilecek mesajların duygusal olmaktan ziyade “bilgilendirici, gerçekleri açıklayıcı ve öğretici” olması gerekir. Pazara yeni giren işletmelerin “imaj oluşturmak” yerine “birincil talebi” oluşturması için strateji oluşturmaları gerekmektedir. Medya planlaması yapmak, gerek iletişim araçlarının yetersizliği, gerekse veri eksikliği nedeniyle son derece güç olup, en uygun tutundurma yöntemi halkla ilişkiler ve araçlara yönelik satış geliştirme yöntemleridir. Reklam kampanyalarının “farkında olmayı sağlamak” üzerinde oluşturulması toplumların referans gruplarından yararlanılması işletmeler büyük avantajlar sağlayacaktır. Promosyonlar ve sponsorluklar bu pazarlarda tüketicilerin ilgisini daha çabuk çekecek güçtedirler.

Ticaretin çok başlarından beri pazarlama, tüccarları dünyaya yayan bir güç olmuştur. Pazarlamanın en saf ve basit tanımı kazanç elde etmek için satıştır. Malın ya da ürünün fiyatı kalitesine göre yeteri kadar düşükse hemen hemen herkes o malı herkese satabilir. Asıl uğraştırıcı olan bir malın size olan maliyetinden fazla ödemeye hazır müşteriye sahip olmaktır.

Pazarlamanın bu basit görevini yerine getirmek için çok sayıda karmaşık faaliyet gerekir. Bir firmanın pazarlama çabalarını düzenleme yolu performansını etkiler. Genel ve pazarla örgütsel ihtimallerin çok geniş bir dizisi ürün yönetimi yaklaşımıdır. Ürün Yönetimi sorumlulukların, görevlerin ve insanların pazar, marka veya ürüne göre yapılandırılmasıdır. Yapılandırmanın amacı, firmanın marka veya ürünü bir kazançta satmasıyla pazarlamasında başarılı olmasını sağlamaktır.

Amerikan İşletme Yönetimi Birliğine (AMA) göre kayıtlı ilk ürün yöneticisi 1928 yılında Procter & Gamble'da Lava Sabunları için çalışan bir kişidir. Ardından geçen 77 yıl süresince kavram, çoğu tüketici ürünü üreten firmaya ve de birçok endüstriyel firmaya yayılmıştır. Ancak yine AMA'ya göre bu yönetim anlayışı 1960'ların ilk yıllarından önce genel bir kabul görmemiştir.

Sistem yavaşça gelişirken sistemin ana mantığı yönetim için hayati öneme sahip olmuştur. Firmanın kazançlarının ürünler ve markalar tarafından oluşturulduğunun fark edilmesi bunları işin fonksiyonundan -üretim, finans, personel ve diğerleri- daha odakta yapmıştır. Yönetim bu yüzden her bir ürünün pazarlamasında uzman bir kişi bulunmasına ihtiyaç olduğunu görmüştür.

Ürün yönetimi anlayışından önceki günlerde firmaların bugünkünden daha az sayıda çeşitte ürünleri vardı dolayısıyla organizasyon yapıları da farklıydı. Bu yapı genellikle yalnız birkaç markası olan küçük firmalarda bugün görülmektedir. Bu yapıda tüm ana pazarlama fonksiyonları direkt olarak başkana yada firma sahibine bağlıdır. Bir pazarlama direktörü yoktur ve bu görevi başkan üstlenmiştir. Bu organizasyon tipinin temel noktası başkanın sahip olduğu güçtür. İşbirliğini sağlamak için, her bir kritik pazarlama alanını kontrol edebilir, her bir fonksiyonu koordine edebilir veya gerekliyse veto edebilir.

İkinci bir tip organizasyon yapısında ise ürün yönetimi marka veya ürünün tüm pazarlama yetkisi ürün yöneticisine verilmiştir. Pazarlama direktörü yönetimindeki ürün yöneticisi, bir çizgi organizasyonu yoluyla tüm pazarlama operasyonunu yönetmelidir.

Ürün yöneticisi, geleneksel organizasyondaki başkan gibi bu ürünün performansından sorumludur. Ürün yöneticisi, öncelikle tüm pazarlama, reklam, promosyon, geliştirme ve pazar araştırması işlemlerini koordine eder. Ek olarak firmanın bilgisi içinde diğer etkili alanları da sağlama almak sorumluluğundadır:

- 1) Ürünün geniş amaçları
- 2) Herhangi bir değişiklik olursa ne olur.
- 3) Her bir alandan gerekli olan ve beklenen nedir.
- 4) Gerekli olanları elde etmek için her bir bölümün planlama rehberi olarak kullanması gerekenler nelerdir.

Bu etkili alanlar normal olarak, satın alma, imalat, dağıtım, satış ve muhasebedir.

Çoğu firma için ürün yöneticisi sistemine geçmek kafa karıştırıcı olmasına rağmen uzun vadede kazançlı bir sistemdir. Bu sistemin avantajlarından bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz.

- 1)Çok çeşitte mamul üreten firmalarda her bir ürüne yeterli ilgi sağlanır.
- 2)Firmanın başkanı ve yönetimi uzun dönem çalışmaları için daha serbest kalır.
- 3)Ürün kazanç merkezlerinden daha iyi bilgi ve finansal kontrol elde edilir.

2.2. PAZAR ODAKLILIK

Pazar odaklılık, özellikle son yıllarda üzerinde oldukça fazla durulan bir konu olarak işletme ve pazarlama literatüründe yer bulmaktadır. Bu çalışmalar, pazar odaklılığın işletme performansına etkisi ve pazar odaklılığın hesaplanması gibi konular olmakla birlikte, işletmenin diğer fonksiyonlarıyla da ilişkilendirilmektedir. Bu anlamda pazar odaklılık, farklılık yaratan bir özellik olarak işletmelerin sahip oldukları kabiliyetler olarak da değerlendirilebilir. Pazar odaklılığın boyutlarından biri olan müşteri odaklılık, günümüz ekonomik koşullarında profesyonel hizmetler açısından işletmelerin hayatta kalmaları için en önemli etken olarak öne çıkmaktadır.

Pazar odaklılık, Kohli ve Jaworski tarafından, mevcut ve gelecekteki müşterilere ilişkin olarak bilgi toplanması, bu bilginin işletme departmanları arasında yayılması ve buna göre tepki verilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımda önemli olan nokta, pazardaki gelişmelerin dikkate alınması gerekliliğidir. Bunun temel nedeni de, çevresel etkenlerdeki değişimin, işletmelerin talebe ilişkin faaliyetlerini etkilemesidir. Talebe ilişkin faaliyetler temelde müşteriler ve rakipler tarafından belirlenir.

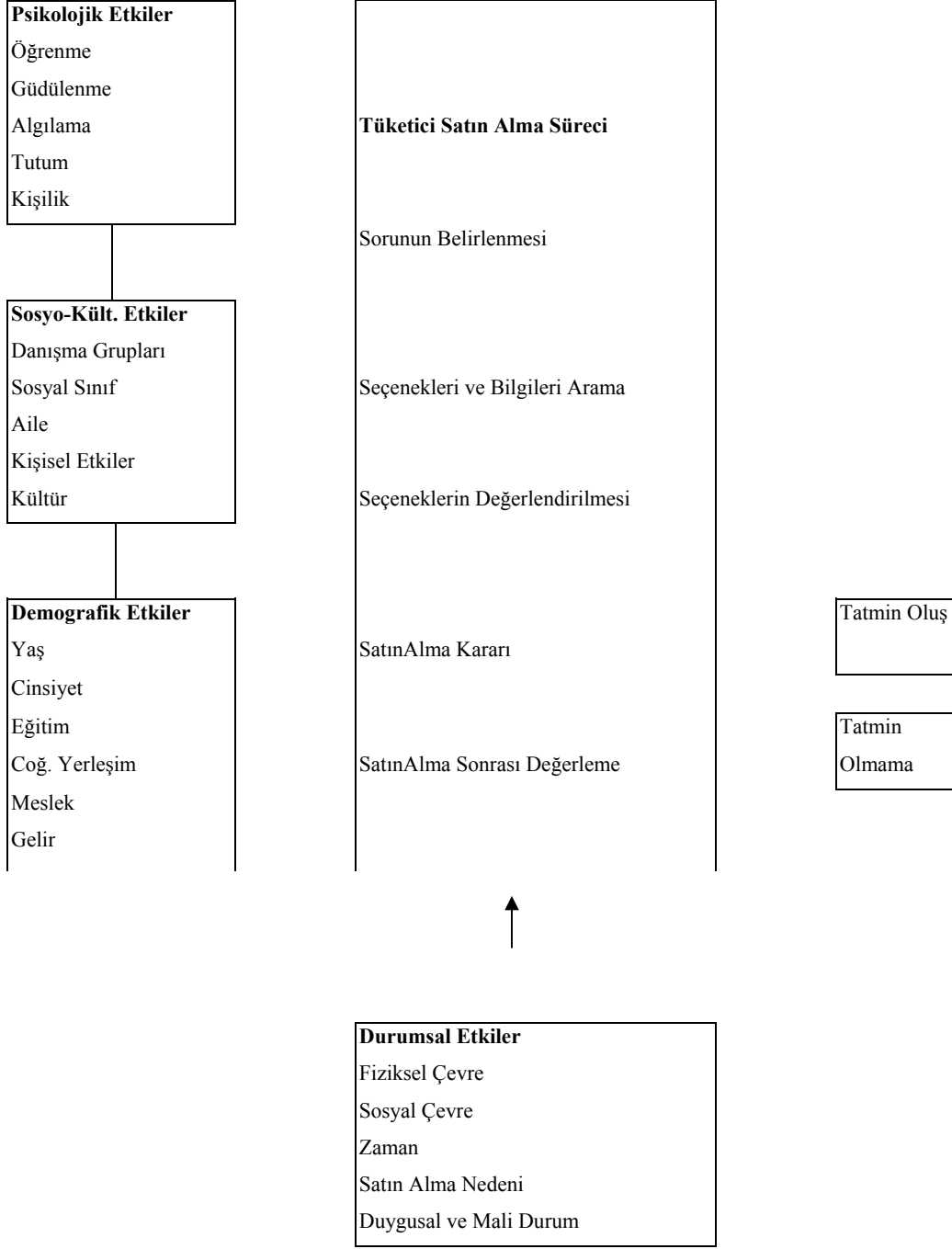
Narver ve Slater ise pazar odaklılığı örgütsel bir öğrenim süreci olarak değerlendirmektedir ve pazar odaklı olmanın boyutlarını müşterilere ve rekabete odaklanması ve işletme fonksiyonları arasında eşgüdüm sağlanması şeklinde değerlendirmektedirler. Morgan ve diğerleri de örgütsel öğrenimi işletmelerde kullanılmak üzere kullanılacak bilgi sağlama sürecinde önemli görmekte ve bu şekilde yüksek düzeyde müşteri tatmini sağlanabileceğini ifade etmektedir.

Pazar odaklılıkla ilgili olarak literatürde kabul edilmiş olan çalışmalar, pazar odaklılığın önemli bir boyutunun tüketicilere odaklanmak olduğunu vurgulanmaktadır. Hatta pek çok yazar pazar odaklı olmayı, müşterilere yakın olma şeklinde ifade etmektedir.

Pazar odaklılıkla ilgili olarak literatürde kabul edilmiş olan çalışmalar, pazar odaklılığın önemli bir boyutunun tüketicilere odaklanmak olduğunu vurgulamaktadır. Hatta birçok yazar pazar odaklı olmayı, müşterilere yakın olma şeklinde ifade etmektedir. Yazarlar bir işletmenin pazar odaklı olabilmesi için, müşteri istek ve ihtiyaçlarının tatminine önem vermesi gerektiğini ifade etmektedir. Söz konusu tatmin ise tüketicilerin tercihlerini belirleyebilecekleri bilgiye bağlıdır.

Pazar odaklı olabilmek için yukarıda da belirttiğimiz üzere müşteri odaklı olmak gerekmektedir ve burada tüketici satın alma davranışlarının analizi önem kazanmaktadır.

PAZARLAMA ÇABALARI (Ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma)



Şekil 2 - Tüketicinin Satın Alma Davranışlarını Belirleyen Etkenler (Odabaşı, 1998)

Davranışlar, bir yandan tüketicinin bireysel olarak, ihtiyaçlarının ve güdülerinin, öğrenme sürecinin, kişiliğinin, algılamalarının, tutum ve inançlarının etkisiyle; öte yandan, kişinin, üyesi olarak bulunduğu toplumda kültür, sosyal sınıf, referans grubu ve aile gibi sosyo-kültürel faktörlerin etkisiyle ortaya çıkar. Ayrıca, işletmelerin pazarlama çabalarının da davranışlara etkisi olur. Yukarıda verilen şekilde de açıklandığı gibi, tüketicinin satın alma kararlarında sosyal (sosyo kültürel), psikolojik ve kişisel (demografik) nitelikte çeşitli faktörlerin güçlü etkileri görülür. Bunlar, pazarlamacının kontrol edemediği, ancak alım kararlarına etkisini göz önünde bulundurmamak durumunda olduğu faktörlerdir. (Mucuk, 2001)

Aile durumu, meslek, öğrenim düzeyi ve gelir tüketicinin demografik özelliklerini belli eder. Yaş: yiyecek, giysi vb. ihtiyaçlar ve istekler tüketicinin yaşıyla ilgilidir. Örneğin 15-20 yaş arası gençler kaset almayı tercih ederken, daha ileri yaş gruplarında ev eşyaları vb. talepler oluşur.

Aile durumu: “Alıcılar üzerinde aile üyelerinin etkisi çok güçlüdür. Aile en önemli tüketici alım örgütüdür. Pazarlama yöneticileri karı koca ve çocukların çeşitli mal ve hizmetlerin alımındaki etki ve rolleri ile yakından ilgilidir. Bu roller fikir vericiler, etkileyiciler, kara vericiler, fiilen satın alımı yapanlar ve kullanıcılar olarak beş gruba ayrılabilir. Bazen bu rollerin tümü veya birkaçı bir kişiyle birleşebilir.” (Tek, 1997) “Aile üyelerine toplumun kültürel değerlerini ileten bir alt kültür olan hizmet etmektedir. Çocuk sosyal ve kültürel değerlerini, tüketim alışkanlıklarını aileden kazanır ve yaşamı boyunca onların izlerini taşır. Bu nedenle tüketim alışkanlıklarını ailenin yaşam eğrisi ile açıklamak mümkündür.” (Pazarlama Dünyası, 1991)

Yeni evliler ev eşyalarına daha çok para harcarlar, çocuklu ve yaşlılar çocuklarının öğrenimine para harcarlar. Meslek ve öğrenim düzeyi: Bir iş gören ve iş verenin giysi ihtiyacı birbirinin aynı değildir. Bir mühendis ve doktor mesleki açıdan farklı araçlara ihtiyaç duyabilirler. Tüketicinin mesleği, her şeyden önce gelirini belirler. Ayrıca çalışma süresi, yine gidip gelmek için harcadığı zaman ile boş zaman süresi ve boş zamanı değerlendirme biçiminde pazarlama açısından önemlidir (Cemalcılar, 1986).

Arkadaş Çevresi: Kişinin satın alma davranışlarını ve satın alma sürecindeki en büyük etkenlerden biriside arkadaş çevresidir. Arkadaş çevresi bilgi arayışında mal ve hizmetin seçiminde tutumların farklılaştırılmasında önemli bir etken olmaktadır. (Hatipoğlu,1993)

Gelir: Satın alınacak malın seçiminde kişisel gelir çok önemlidir. Kişilerin kişisel gelirinden dolaysız vergiler çıktıktan sonra geriye kalan gelirleri kullanılabilir gelir diye bilinir ve satın alma güçlerini bu gelir gösterir. İhtiyaç, istek ve gelir, tüketicilerin ve ailelerin harcama modelini ortaya koyar. Harcama modeli incelendiğinde, tüketicilerin bugünkü ihtiyaçları ve istekleri görülebilir, ayrıca gelecekteki gelişmelerde kestirilebilir. Genel ekonomik durum ve ekonomideki değişimler, tüketicilerin satın alma ve tüketim eğilimini etkiler. Arz ve talebin dengesizliği enflasyon, faiz oranları tüketici kararlarını etkileyen ekonomik etkenlerdir. Bu etkenlerdeki dalgalanmalar tanınmalı, nedenleri saptanmalı ve devletin ilgili ekonomik politikası ve para politikası gözden geçirilmelidir. (Cemalcılar,1986)

Klasik iktisatçılara göre insan ekonomik ve ussal bir varlıktır. Her zaman kendi çıkarını gözetir. Tüketicilerin davranışlarını etkileyen insanın bu yapısıdır. Bu kuram daha sonra marjinal fayda kuramına göre, bir tüketici bir malın tüketildiği biriminden elde ettiği doygunluk aynı fiyatta başka bir maldan edineceği doygunluğa eşit oluncaya dek ya da daha fazla olduğu sürece o maldan satın alır. Buna göre tüketici her zaman finansal kaynaklarının sınırı içinde faydayı her zaman en üst düzeye çıkarmaya çalışır, ihtiyaçları giderecek kaynakları bilir ve ussal davranır. Marjinal fayda ilkesine göre tüketici tüm gelirini tek bir mala bağlamaz. Bir noktada başka bir maldan alınacak doygunluk aynı malın daha çok biriminin vereceği doygunluktan çok olabilir.

Pazarlamacılar, ekonomik görüşü pek tutmazlar. ABD’ de yapılan bir araştırmada tüketicilerin ancak ¼’ünün dayanıklı ev eşyalarını satın alırken gerekli ölçüde titiz davrandıklarını ortaya koymuştur. Daha küçük malların alımında ise daha da az titizlik gösterdiklerini ortaya koymuştur bu da iktisatçıların bilgi toplamanın ve inceleme yapmanın parayı ve zamanı gerektirdiği görüşüne ters düşmektedir. Ayrıca iktisatçılara göre satın alanları eğitmek çok önemlidir. Eğitim sağlanırsa, tüketici fayda arttırma ilkesine uyar.

“Bir kimsenin her hangi bir zamanda pek çok ihtiyacı vardır. Bazı ihtiyaçlar biyojeniktir. Bu ihtiyaçlar açlık, susuzluk, huzursuzluk gibi fizyolojik gerginlik hallerinden doğar. Diğer ihtiyaçlar psikonojeniktir. Yani tanınmak, şahsına saygı göstermek veya bir yere ait olmak gibi psikolojik hallerden doğar. Bir ihtiyaç yeterli bir seviyede zorlayıcılığa ve şiddetli isteğe ulaştırıldığı zaman bir motif olur. Bir motif bir kimseyi harekete geçmesi için yeterlice zorlayan bir ihtiyaçtır.” (Kotler, 2000)

“Sezgi, bir kimsenin dünyanın anlamlı bir manzarasını yaratması için enformasyon verilerini seçmesi, organize etmesi ve yorumlamasıdır. Sezgi sadece fiziki dürtüleri değil, dürtünün çevresindeki saha ile olan münasebetine ve ferdin kendisi içindeki şartlara bağlıdır. Sezginin tarifindeki anahtar kelime ferttir. Bir kimse çabuk ve yuvarlak laflarla konuşan bir satıcının itici ve gayrı samimi olduğunu bir diğeri onun zeki v yardım etmek isteyen biri olduğunu seze bilir. İnsanların aynı obje karşısındaki sezgileri üç sezgisel işlemde ötürü farklıdır.” (Kotler, 2000). Tüketicinin beğenisi satın alma davranışını etkiler. Malın markası, satış yerinin ünü ve nitelikleri de tüketicinin beğenisini oluşturur.

Tavır bir mal hakkındaki olumlu bilgi ve olumlu veya olumsuz duygulardır. Tavırlar deneyle ve başka kişilerle temas sonucu öğrenilebilir. Tavırlar genellikle sık sık değişmez çok defa olduğu gibi kalır. Tavırların bazen kuvvetli bazen zayıf etkisi olur. Tüketicilerin bir mal veya bir firmaya olan tavırları stratejinin başarılı veya başarısız olmasını etkiler. Nitekim tüketici işletmenin pazarlama stratejisi üzerinde olumsuz etkiye sahip ise malı bizzat kendisi almakla kalmaz etrafındaki çevreye de etki yapar. (Hatipoğlu, 1993)

Her insanın satın alımını etkileyen farklı bir kişiliği vardır. Kişilik insanın çevresine karşı nispeten tutarlı ve sürekli tepkiler vermesine yol açan belirgin karakteristiklerdir. Örneğin kendine güven hükmetmeme sosyobilite, saldırganlık, boyun eğme vb. kişilik tipleri sınıflandırılabilirdiği ve belirli bazı kişilik tipleri ile ürün ve markalar arasında güçlü korelasyonlar olduğu takdirde kişilik, tüketici davranışını çözümlemede önemli bir değişken olabilir. (Tek, 1997)

Ayrıca tüketicinin umutları da satın alma kararını etkiler. Dayanıklı ev araçları, otomobil, konut gibi malların satın alınması, gelecekteki gelir umuduyla doğrudan ilgilidir. Umut olumluysa satın alma gerçekleşir. Kişilik marka seçiminde ve mal seçiminde önemli bir rol oynar ayrıca birincil satın alma güduları belirli bir malı satın almaya yol açan güdülerdir. (giysi almak vb.) Seçimli satın alma güduları belirli tür malın belirli bir çeşidini ya da markasını almaya yönlendiren güdülerdir. Ussal güdüler ise gözlenebilir ya da ölçülebilir niteliklerine göre malların satın alınmasını sağlayan güdülerdir.

Tutumlar ve inançlar tüketici davranışı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Tüketicilere bir ürünü, reklamı, markayı sevip sevmedikleri sorulduğunda gerçekte kendilerinden tutumlarını ifade etmeleri istenmektedir. Tutumlar iç duyguların dış savunmasıdır ve kişilerin objelere karşı eğilimlerini yansıtır (Kavas ve Diğerleri, 1995). Sosyolojik etkilerin kaynağı, kültür, aile, arkadaş, toplumsal sınıf vb. toplumsal olgulardır. Kültür belirli davranış kalıpları ve maddi ürünler ortaya çıkarır. Kültürel etkiler davranışları etkilediğine göre para arttırmak, borç almamak, tembellik etmemek gibi kültürel olgular pek çok toplumda geçerlidir. Pazarlama bu kültürel etkileri göz önünde bulundurmalıdır.

Müşteri tatmininin modern (çağdaş) pazarlama düşüncesinin ve pratiğinin temel bir kavramı olduğu ve pazarlamanın müşterilerin tatminini sağlayarak kâr etme üzerinde durduğu söylenebilmektedir. Müşteri tatmini, işletmelerin bir sistem dahilinde faaliyette buldukları göz önüne alınırsa, belli bir süreçten geçildikten sonra müşterilere sunulan mal/hizmet açısından firmaların sorumluluk anlayışlarının bir göstergesi olarak algılanmaktadır (Altıntaş, 2000). Müşteri tatmini, müşterilerin mamul ile ilgili beklentilerinin mamulün kullanım amacına uygunluğuna ilişkin sahip olduğu yargılar olarak da tanımlanabilir. Mamulün kullanım amacına uygunluğu mevcut beklentileri en azından karşılıyor veya aşılıyorsa tatmin söz konusudur. Böylece müşteri tatmini, herhangi bir mal ya da hizmet alımından sonra sununun performansı ile alıcı beklentilerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

Müşteri davranışı çalışmalarına yönelik çalışmalar satın alma sonrası dönemin çekirdeği olarak müşteri tatmini üzerinde durur. Müşteri tatmini müşterinin deneyimlerinden öğrendiklerine ve temel satın alma eylemlerini açıklamaya aracılık etmektedir (Westbrook ve Olivier, 1991). Dolayısı ile müşteri tatmini, müşterilerin firmanın ürününe yönelik ve satın alma eylemlerinin bir yönlendiricisi olarak kullandıkları birikimlerin yine müşteri tarafından firmaya aktarılmasıdır. Bu anlamda firmaya geribildirim ('feedback') sağlayan söz konusu olgu sayesinde firma, müşterinin üründen ne derece memnun ya da hoşnutsuz olduğunu (rakip firmalar göz önüne alınmaksızın, yalnızca kendi açısından da olsa) gözlemleyebilir.

2.2.1 Müşteri Tatmininin İyileştirilmesi

Müşteri tatmininin iyileştirilmesine yönelik eylemler 1990'lı yılların en önemli işletmecilik konularından biri olarak kabul edilse de, müşteri tatmini pazarlama felsefesinin, teorisinin ve pratiğinin yapı taşlarından yalnızca birisi olarak kalmaktadır; çünkü pazarlama teorisinin hedefi yalnızca müşterileri tatmin etmek değil, mal ve hizmetlerin 'kabul edilebilirlik' alanını da genişletmektir.

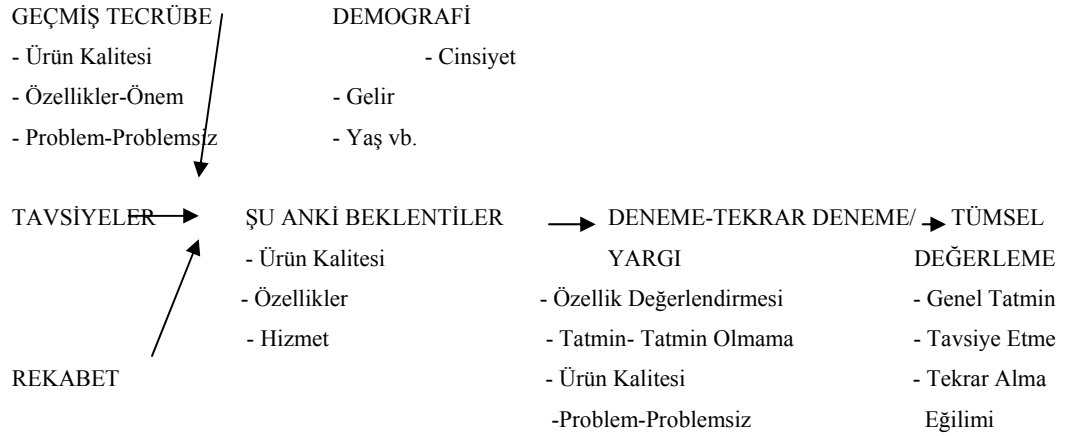
Müşteri ile birebir ilişki → Sadakat Yaratma → Tekrarlanan Satışlar .

Yukarıdaki gibi bir ilişki kurulabilmesi için her şirket kendi koşullarına uygun yaratıcı uygulamayı, planlamalı ve gerçekleştirebilmelidir. Ancak, pazarlamada oluşan değişim “müşteri odaklı” olmayı zorunlu kılmaktadır. Müşteriye yakın olma, özen gösterme, müşteriyle bireysel bağ kurma ve müşteriye takip ederek gerekli düzenlemeleri amaçlayan müşteri odaklı pazarlama, sonuçta müşteri ilişkilerine dayanan uygulamalar bütünüdür. Müşteri odaklı bir strateji; yeni müşteriler bulmaya önem vererek satın alabilecek herkese ürünlerinizi satmak yerine, varolan müşterilerinizin mümkün olan satın alma paylarının artırılmasına odaklanmalıdır. Böyle bir stratejinin unsurları müşterilerle uzun dönemli ilişkilere önem verme, yaşam boyu değer oluşturma, yüksek kalitede ürünler ve hizmetler sunma, müşterileri farklılaştırma ve daha değerli olanlara daha fazla kaynak harcanması, pazar payı oluşturma yerine, müşteri payı oluşturmaya çalışma şeklinde olabilir. (Odabaşı, 2000)

Müşteri odaklı olmak ne demektir? Basit olarak, şirket ve tüm çalışanları olarak her eylem ve kararın sunulan ürün ve hizmetlerin müşterilere hız verecek, tatmin yaratacak biçimde planlanmasına çalışmak ve sonuçta sürekli tercih edilen bir kuruluş olabilmektir. Müşteri odaklı olmanın önemli bir birleşeni müşteri tatmini ve ölçümüdür. Müşteri tatmini, müşterinin bekledikleri ile elde ettikleri arasında örtüşmenin oluşma durumudur.

Müşteri odaklı olmak, müşteri tatmini bilgilerinin şu özellikleri taşımasını da gerektirir: (Odabaşı, 2000)

- Geribildirim ve değişiklik için bilgilerin paylaşılması
- Şikayet sonuçlandırma için kullanılması
- Çalışanlar, bölümler ve tüm kuruluş için gerçekçi amaçların konulmasının sağlanması



Şekil 3. Müşteri Tatmini Genel Modeli (Odabaşı, 2000)

Modelde gösterildiği gibi, geçmişte herhangi bir zamanda müşteriler ürün ya da hizmet kullanmışlardır. Ürün ya da hizmetin kalitesi, yaşanan problemler ve deneyimlerin sonucu ortaya çıkan geçmiş dönem tatmin düzeyini belirtmiştir. Doğal olarak, bazı müşteriler ürün ya da hizmeti bir daha kullanmamaya karar vermiş olabilirler. Ancak, bu durum modelin dışında bırakılmıştır. Geçmiş deneyimin unsurları ve dereceleri şu andaki müşteri tatmini çalışmalarına bir alt yapı hazırlamaktadır. (Odabaşı, 2000)

Modelde, çeşitli ürün özelliklerinden doğan tatmini etkileyen dört ana değişken gösterilmiştir. Ürün kalitesi beklentileri, özelliklerin önemleri, geçmiş deneyimler ve cinsiyet, gelir, yaş gibi demografik değişkenlerdir. Ek olarak, tavsiye bildirimleri ve rakiplerin faaliyetleri de tatmin düzeyini etkiler. Müşteri tatmini araştırma programlarının amacı, bütün müşterilere kaliteli ürün ve hizmet sunmaktır. Bu herkese aynı düzeyde hizmet etmek değildir. Ancak, her hizmet düzeyinde gereken kalitenin sağlanmasına çalışılmalıdır. Yeni müşteri elde etmenin, şu anki müşterileri korumaktan çok daha maliyetli olduğu göz önüne alınırsa, bir müşteri ne kadar uzun süre elde tutulursa o kadar karlı olunacağı gerçeğinin birçok şirket tarafından göz ardı edildiği söylenebilir. Tatmin düzeyini yükseltmek ve müşteri sadakati yaratmak, sonuçta iyi müşteri ilişkileri yönetimini zorunlu kılmaktadır.

Müşteri tatmini sağlamak için örgütler kalitenin sekiz boyutunu dikkate almalıdırlar: (Tek, 1997)

Performans: Bir ürünün temel çalışma, işlev ve özellikleri gibi. Örneğin, ekspres bir ambalajın muntazam teslimi, bir TV'nin görüntü netliği gibi.

Özellikler: Bir ürünün kullanımından sağlanan tatmini yükselten özel tamamlayıcı ek karakteristikler. Örneğin, hava yolculuğunda bedava içki vb.

Güvenilirlik: Belli bir zaman içinde ürünün çalışma işlevinde aksama olasılığı

Tutarlılık: Bir mal veya hizmetin saptanmış standardı karşılama derecesi. Örneğin, uçağın zamanında varışı, bir gömlek yada ayakkabının belirtilen ölçülere uyması

Dayanıklılık: Bir ürün veya hizmetin yenilenmesinden önce kullanım miktarı.

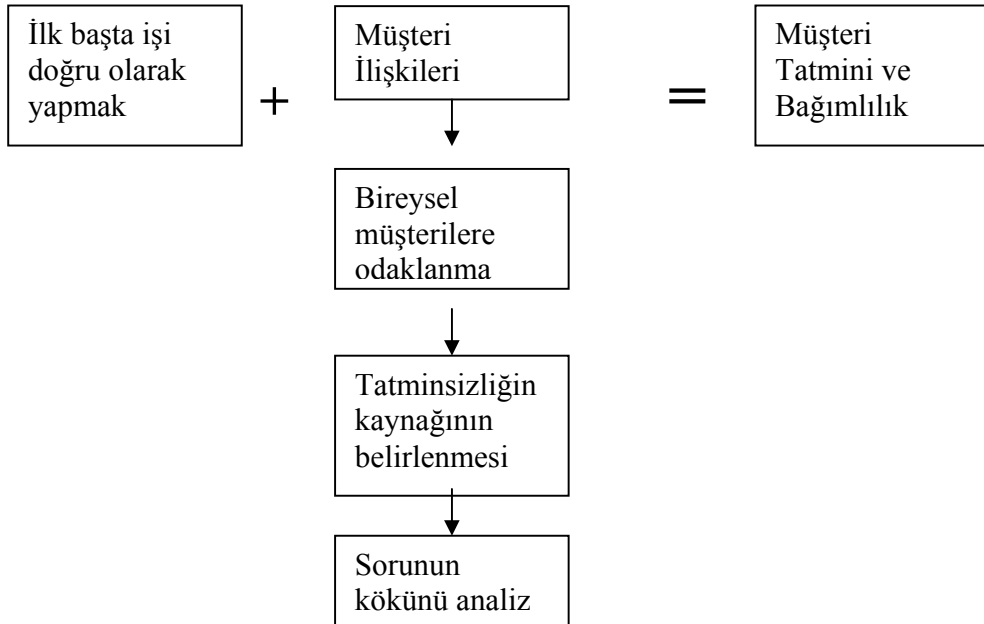
Servis Yeteneği: Hız, nezaket, yetenek, yeterlilik, onarım kolaylığı, servis personelinin nezaketi vb.

Estetik: Bir ürün ya da hizmet verilen yerin, veren kişinin görüntüsü, sesi vb.

Algılanan Kalite: Bir satıcının itibarından kaynaklanan, çıkarılan kalite.

Uluslararası bazı kuruluşların müşteri tatmininin ekonomisi konusunda yaptıkları araştırmaların sonuçlarına göre; bir şirketin mamul ve hizmetinden tatmin olmayan müşteri, aynı kalite ve standarttaki mala %10 veya daha fazlasını ödemeye razıdır. Bu husus maliyet arttırmadan gelir artışı sağlamak anlamına gelmektedir. Diğer taraftan; tatmin olan bir müşteriye tutmanın, yani yeni bir mal satmanın satış masrafı yeni müşteriye göre 1/6 oranındadır. Sonuçta satış ve reklam masraflarında da düşme sağlanmaktadır. Yapılan araştırmalarda, bir işyeri mamul ve hizmetinden memnun olmayan müşterilerinin yalnızca %4 ünden şikayet almaktadır. Tatmin olmayan müşterilerin %96 sı ve toplam müşterilerin %99 sı şirkete şikayette bulunmamaktadırlar. Bunun sonucunda Pazar kaybı ortaya çıkıyor. (Bell-Zemke,1998)

Müşteri tatminine giden yol aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi basit bir şekilde özetlenebilir:



Şekil 4. Müşteri tatminine giden yol (Odabaşı, 2001)

Müşteri memnuniyeti, müşterinin gelecekte, daha önceden bildiği ya da kendisine önerilen ürünü yeniden satın almayı istemesi ya da yeniden satın alma eğilimine yoğun biçimde yönelmesi ve katılmasını, yani bağlılığı sağlar (Altıntaş, 2000). Müşteri memnuniyeti, bir ürünün müşterinin beklentilerini ne derecede karşılayıp karşılamadığına göre belirir. (Özevren, 1997) Memnuniyet sağlamanın temel koşulu, müşterinin doyurulmamış gereksinimlerini karşılayabilmektir. Tatmin, müşteriye bağlılığa yönelir. Tatmin olmayan müşteriye hem pazar kaybına hem de büyümeye engel olur. Bir araştırmaya göre, tatmin olmayan her 10 müşteri, 3500 olası müşterinin kaybına neden olmaktadır. Müşterinin beklentileri ürünü algılayışından büyükse müşteri tatmin olmaz, küçükse tatmin olur.

Müşteri Tatmini

Müşteri Memnuniyeti		Beklenti		Algılama
MT	=	B	-	A
Değerlendirme:				
B	>	A	İse	Müşteri memnun olmamış
B	<	A	İse	Müşteri memnun olmuş
B	=	A	İse	Tepki yok

Tablo 3: Müşteri Tatmini

2.2.2. Pazar Odaklılıkta Kalitenin Önemi

Perakende rekabette son sözü söyleyecek olan müşteri olacağından, değişen şartlara uygun olarak müşteri memnuniyeti odaklı bir anlayışla tüketicilere zaman, para ve enerji tasarrufu sağlamak zorundadırlar.

Sadık müşteri, iyi hizmet alan müşteridir. Bu müşteriler her zaman en karlı müşterilerdir. Mevcut ürünleri daha fazla satın alırlar. Bunu yaratmada müşteri ile birebir ilişki ve onları tanımak önemlidir.

Büyük mağazalarda, süper marketlerde çalışanlar için müşteri sadece müşteridir. Ancak küçük işletmelerde müşteri müşteri olmanın yanında bir tanıdık, bir komşu, hali hatırı sorulabilen, tercihleri bilinen birisidir. Müşteri kendisiyle bire bir ilgilenilmesini ister. Hizmetin sunulmasında kendisine yardımcı olunması, yol gösterilmesi, ürün tercihleri arasında kendisine fikir verilmesi müşterinin memnun olmasını etkileyen faktörlerdendir. Onunla dost olup sıcak ilişkiler kurmak firma için de başarı sayılır.

(Reichheld ve Sasser 1990) hizmet endüstrilerinden oluşan bir yelpaze içinde yaptıkları bir araştırmada, müşteri tatminsizliğini azaltan işletmelerin hızlı bir biçimde kârlarını arttırdıklarını göstermiştir. Yirmi dört endüstri kolunda yer alan yüzden fazla işletmeyi inceleyen araştırmacılar, bunların, müşteri tatminsizliğini yalnızca %5 oranında azaltmakla kârlarını %25'ten %85'e kadar değişen oranlarda arttırdıklarını bulgulamışlardır. Söz konusu başarılı işletmeler yalnızca bağlı müşterilerinden daha fazla gelir sağlamakla kalmamış, mevcut müşteriyle ilişkilerini sürdürmeleri, yeni müşteriler edinmekten çok daha az harcama yapmalarını sağlamıştır. Bir kredi kartı işletmesi üzerinde yapılan inceleme, % 20'den % 10'a çekilen müşteri tatminsizliği oranının, ortalama müşteriyle ilişki süresini beş yıldan on yıla ve aynı ortalama müşterinin kümülatif katma değerini 135 dolardan 300 dolara çıkardığını göstermiştir. Söz konusu tatminsizlik oranı % 5'lik bir düşüş daha gösterdiğinde ortalama ilişki süresi 20 yıla, ortalama kümülatif katma değerse % 75 artarak 300 dolardan 525 dolara yükselmektedir.

Susan Fournier ve David Glen Mick, (MSI, 1998) 1998 yılında yaptıkları araştırmalarında, müşteri memnuniyetini geleneksel olmayan bir yaklaşımla ele almışlardır. Bu araştırmada, yakın zamanda elektronik ürün satın alması gerçekleştirmiş insanlarla evde mülakat yapmışlardır. Bu noktada amaçları, gündelik hayatta memnuniyet kavramını daha gerçekçi bir şekilde ele almak ve literatürde baskın hale gelen bazı varsayım ve modellerin doğruluğunu araştırmaktı. Yaptıkları araştırma, tüketim öncesi ve tüketim esnasında yapılan mülakatlar yoluyla memnuniyetin zaman içindeki sürecini ortaya koymalarını sağlamıştır. Nihai müşterilerle yapılan bu mülakatlar sonucunda şu sonuçlar ortaya çıkmıştır.

- Müşterinin üründen duyduğu memnuniyet aktif ve dinamik bir süreçtir.
- Memnuniyet sürecinin genellikle güçlü bir sosyal boyutu vardır.
- Anlam ve duygular memnuniyetin bütünleyici bileşenleridir.
- Memnuniyet süreci, içerikle bağlantılıdır.
- Ürün ve hizmet memnuniyeti, hayattan genel memnuniyet ve hayat kalitesi ile dorudan bağlantılıdır.

Genel olarak bakıldığında, müşteri memnuniyetini etkileyen çok çeşitli faktörler vardır. Bu faktörlerin önem dereceleri her tüketici için farklılıklar göstermektedir. Müşterinin hizmetten beklediği performans ile tüketim sonucunda elde ettiği gerçek performans arasında algıladığı fark, tatmin olma derecesini gösterir. Müşteri memnuniyetini etkileyen faktörden bahsederken, performans ve kalitenin yanısıra müşteriyle olan ilişki , müşteriye karşı olan tutum ve davranışlar göz ardı edilememelidir. (Kırım, 1997)

Müşteri memnuniyetini etkileyen başlıca faktörler; ürün kalitesi, servis kalitesi ve hizmet kalitesidir.

2.2.2.1.Ürün kalitesi

Müşteri memnuniyetini önemli derecede etkileyen unsurların başında ürün kalitesi gelmektedir. Tüketiciler ürün kalitesini yorumlarken, marka ismini, fiyatını, ürünün reklamı için harcanan çabayı göz önünde bulundurmaktadırlar. Günümüzde sosyal sorumluluk ve sponsorluk gibi uygulamaların ürün algılamasında çok büyük pay sahibi oldukları söylenebilir.

Müşterinin, ürün kalitesinin algılamasında asıl ürünün yanında genişletilmiş üründen de bahsedilmektedir. Genişletilmiş ürün kalitesi; bir üründen öncelikle müşterinin beklediği faydanın ne olduğunun bilinmesi, daha sonra ürünün bu faydayı sağlayacak şekilde fiziksel ve psikolojik unsurlar düşünülerek geliştirilmesi ve müşterilerin beklentilerinin aşacak ürün kalitesinin yakalanması olarak düşünülmektedir. (Altunışık, Özdemir, Torlak, 2001)

2.2.2.2.Servis kalitesi

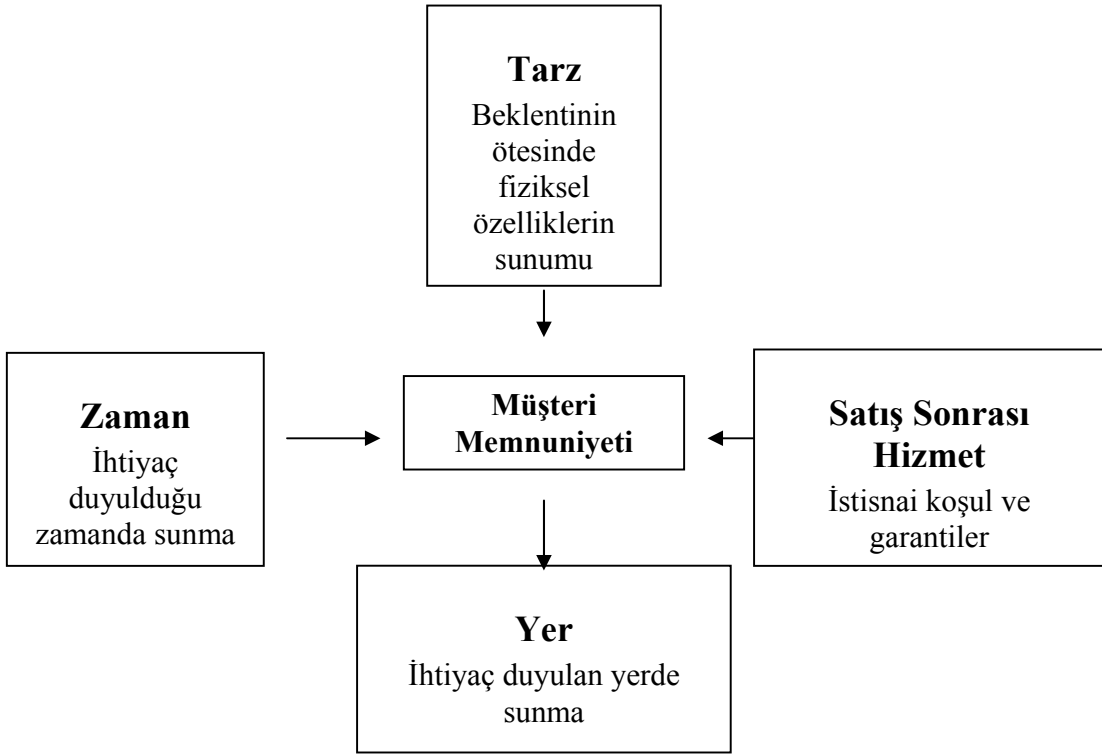
Hem ürün satışı hem de hizmet pazarlamasında sunulan hizmetlerde satış sonrası verilen hizmetlerin müşteri memnuniyetinde etkin rolü bulunmaktadır. Tüketicilerin alım öncesi beklentileri ne kadar önemli ise, alım sonrası beklentileri de aynı derecede önemlidir. Tüketicilerin, ödedikleri fiyatın karşılığı olarak algıladıkları kalite, satış sonrası servislere de yansımakta ve hız, nezaket, yetenek, yeterlilik, onarım kolaylığı, garanti gibi faktörler müşteri memnuniyetini büyük ölçüde etkilemektedirler.

Avustralya New South Wales Üniversitesi Profesörü Mark Uncles, servis kalitesinden memnun olmayan müşterinin “kızgın müşteri” moduna geçeceği ve kızgın müşterilerin üç uçlu bir sistemle (dinleme, açıklama ve özür dileme) sakinleştirilebileceğini savunulmaktadır. (Ligerakis, 2004)

2.2.2.3.Hizmet kalitesi

Pazarlamada ürün ve hizmetlerin kalitesinin değişmemesi yada aynı kalitenin tutturulması tüketicilerin ürünlere ve firmaya karşı güvenini artırır. Müşteri mutluluğu ve tatminine odaklanmış işletme, üretimin yanında müşterilerin ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurmalıdır. Bu noktada, müşteri beklentisini üzerinde hizmet vermek önem kazanmaktadır.

Müşteri beklentilerini etkileyen faktörler genel hatlarıyla aşağıdaki şekilde görülmektedir:



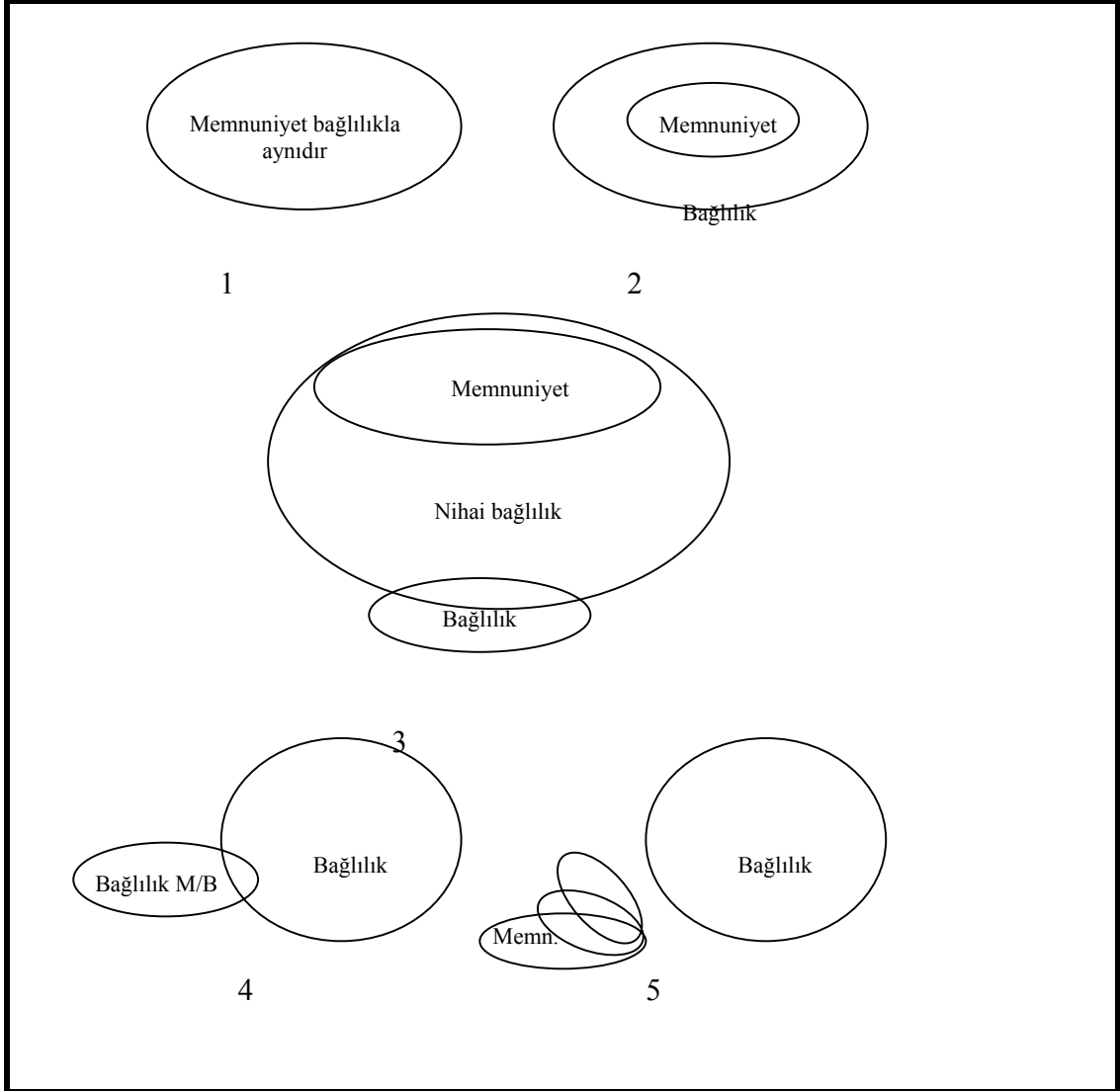
Şekil 5. Müşteri Memnuniyetinin Etkileri (Esra Ergun, “Crm ve Prm”
<http://www.probil.com.tr/probilium/Detail.asp?id=92&ym=032005&ct>)

Son olarak, müşteri memnuniyetinin sağlanması için daha önce kısaca bahsedilmiş olan iç müşteri ve memnuniyetinden de bahsedilmesi gerekmektedir. Birimler arasında gerçekleştirilen süreç ve faaliyetleri analiz ederek performansın iyileştirilmesi ve örgüt içi iletişim iç müşteri memnuniyetinin sağlanmasında ve artırılmasında çok önemlidir. Bu nedenle hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde, hizmet sunan personelin etkisi fazladır. Bu saptama dış müşterinin memnuniyetinin sağlanması için iç müşterilerin memnuniyetinin gerek koşul olduğunu göstermektedir. İç müşteri memnuniyeti, en genel anlamda, dış müşteri memnuniyetinin sağlanması için firma içindeki süreçlerde birbirine ürün/hizmet veren fonksiyonlar arasındaki ilişkilerin sorunsuz yürütülmesidir.

Bütün çalışanların amacı, dış müşterilerin beklentilerin karşılayacak ürün ya da hizmeti sunabilmek için hep birlikte takım halinde çalışmaktır. En üst düzeydeki yönetim kurulu başkanından en alt düzeydeki işe yeni başlayan bir işçiye kadar bütün çalışanlar eğer birbirleri ile ilgili iş ve görevleri yapıyorlarsa bunlar iç müşteri tanımlaması içine girerler.

İşletme içindeki iç müşterileri ilişkileri, sistemler, kurallar, talimatlar, iletişim ve kişisel destek gibi konularla da yakından bağlantılıdır. İşletme içinde kullanılan bu alanlarla ilgili olarak iç müşterilerin etkenliği yükselecektir. Bütün işletmeler için bu iş, müşteri ilişkilerinden geliştirilmesinde yapılması gereken belki de tek somut iştir.

Memnuniyet - bağıllık ilişkisinde tam bir ayrışım görülmemekle beraber beş ilişki düzeyinin varlığı söz konusudur. Bu ilişki düzeyleri aşağıda gösterilmektedir (Altıntaş, 2000):



Şekil 6. Bağıllık ve Memnuniyet Arasındaki İlişki Modeli

Birinci düzeyin temel varsayımı, müşteri tatminiyle müşteri bağlılığının, benzer kavramın aynı manifestoları şeklinde olduğudur. İkinci düzey, müşteri tatmininin müşteri bağlılığının çekirdek kavramı olduğunu açıklamaktadır. Üçüncü düzey, müşteri tatmini ve basit anlamdaki müşteri bağlılığını nihai bağlılığın unsurları olarak ele almaktadır. Dördüncü düzey, müşteri tatminin bazı fonksiyonlarının müşteri bağlılığında da bulunduğu ve bunların müşteri bağlılığı için temel olmamakla beraber, bunun parçası olduğunu ve önemli yer tuttuğunu ortaya koyar. Beşinci düzeye müşteri tatmininin müşteri bağlılığına ulaşmanın bir başlangıcı olduğunu göstermekte ve bağlılığın tatminden bağımsız olabileceğini, tatminin bağlılığı etkilemeyeceğini açıklamaktadır. (Altıntaş, 2000)

Aslında müşteri memnuniyeti bir davranış değil algılama ve beklentilerden ortaya çıkan bir hissetme olayıdır. Eğer performansınız müşteri istek ve beklentilerine eşit veya daha yüksek ise müşterinin memnun olması beklenir. Özellikle rekabetçi pazarlarda, beklentiler ve algılamaların çok net olmadığı durumlar için memnuniyet yetersiz kalmakta, başarı sağlanamamaktadır. Bunun için gerekli olan şey ise müşteriye bağlı kılmaktır.

Müşteri bağlılığının kazanılması da önemli faktörlerden biridir ve nasıl kazanılması gerektiği işletmeler tarafından bilinmelidir. Neden müşteriler yeniden sipariş verecekler veya vermeyecekler? Yine, niçin memnuniyet seviyelerine göre farklı hareket etmekte? Bu yüzden üç önemli noktayı dikkatli incelemeliyiz,

- Müşteri
- Tedarikçi
- Pazar

Müşteri tarafından bakılması gereken noktaların başında müşterilerin bizim performansımızdan ne kadar memnun oldukları, yarattığımız çözümler ile beklentilerinin ne kadar üzerine çıktığımız önemlidir. Yine müşterilerin standartlarını karşılamamız ve düzeltici faaliyet gerektirecek hiçbir durum olmaması bağlılığı etkileyen diğer hususlardır. Ayrıca sistematik çalışmamız, açık olmamız ve müşterilerimizi bir iş ortağı olarak görmemiz gerekmektedir. Bunun yanı sıra hareketli, sürekli gelişen ve değişimlere açık olmak da önemlidir.

Tedarikçi tarafına baktığımızda, her türlü teknoloji, özel çözümler, fiyat, servis gibi benzeri alanlarda rekabet edebilecek ortam gereklidir.

Pazar tarafında ise, pazarın büyüklüğü, dinamikliği yani büyüyen ve hızlı gelişen bir pazar olması çok önemlidir.

Peki bağlılık nasıl kazanılır? Asıl önemli olan bağlılık için sürekli iyileşmeyi bir gelenek haline getirmek ve üzerinde çalışmaktır. Bunu da başarmak için kuruluş mümkün olduğu kadar yatay, pazara yönelik ve esnek bir organizasyon yapısına sahip olmalıdır. Bunlara ilave olarak bilgi sistemlerinin etkin kullanımı ve iş süreçlerinin çağa uygun olarak yapılanması önem arz etmektedir.

Sonuç olarak, müşteri odaklı bir kültürün yaratılmasında, doğru işin doğru şekilde yapılması kadar, bilginin yönetilmesi, müşterinin de sürecin içersine dahil edilmesi gereklidir. Bu şekilde, müşteri tercihleri, tatmin düzeyleri, yeniden satın alma istekleri ve başkalarına önerme arzuları analiz edilebilir ve gerekli kurumsal düzenlemelerin yapılması sağlanır. Müşteri odaklı bir kültüre sahip olan işletmeler ise, tatmin ve motivasyon düzeyi yüksek çalışanlar kadar, ihtiyaçları karşılanmış, mutlu tüketicilere sahip olurlar ki, bu durum da işletmenin varlığını sürekli kılmasında önemli parametrelerden birisidir. Kısacası, yöneticinin görevi yaptığı işin sonucu olan yararların insanların zevk almasını ve onların mümkün olduğunca memnun bir şekilde mağazadan ayrılmasını sağlamaktır.

2.3. FİRMA PERFORMANSI

Performans kavramı işletme biliminin bütün dallarında özellikle stratejik yönetim çalışmalarında hem akademisyenler hem de profesyonel yöneticiler tarafından sıkça kullanılan bir araç haline gelmiştir. Ancak, önemi herkes tarafından kabul edilen performans kavramının tanımı ve ölçümü konusunda henüz ortak bir görüş oluşturulamamıştır.

Aynı şekilde firma performansı konusunda da üzerinde anlaşılmış, genel kabul gören bir tanımlamanın varlığını ileri sürmek oldukça zor görünmektedir. Buna rağmen, firma performansı, finansal performans, operasyonel performans ve örgütsel performans boyutlarını içeren çok boyutlu bir yapı olarak tanımlanabilir.

Firma performansı, aslında organizasyonun yapısı, stratejisi, hedefleri ve çevresi ile yakından ilişkili bir kavramdır. Khandwalla (1977) firma performansını, organizasyonun bütün olarak bir şeyi gerçekleştirmedeki başarısı olarak tanımlıyor. Bu performans, bir bireyin ya da bir grubun tek başına başarısını ya da performansını değil, tüm bireylerin ve grupların ortak başarısını, ortak performansını ifade eder.

Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri, işletmelerin tüm boyutlarıyla değerlendirilmesini sağlayarak yöneticilerin, işletmelerini değerlendirme biçimleri ile zaman ve kaynakların kullanım şekillerini önemli ölçüde etkilemektedir. Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri, strateji, müşteriler, kalite, kârlılık, insan kaynakları, yenilik, esneklik gibi öncelikli yönetim değerlerini destekleyen geniş çaplı performans göstergelerini kullanmaktadır. Performansı çok boyutlu olarak değerleyen modellerin başlıcaları ‘Balanced Scorecard Modeli’, ‘Paydaş Temelli Performans Değerleme Modeli’ ve ‘Performans Piramidi’dir.’

2.3.1. Dengel Performans Değerleme Model (Balanced Scorecard Model)

Bu model yöneticilere, firmanın vizyon ve stratejisinin, bir dizi tutarlı performans göstergesi haline dönüştürüldüğü geniş kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Burada önemli olan çeşitli ölçüm şekilleriyle şirketin temel amaçları arasında bağlantılar kurmaktır. Ölçüler yoluyla firmadaki tüm çalışanlara bugün ve gelecekte başarı elde etmeyi sağlayacak faktörler hakkında bilgi vermektedir. Organizasyonun elde etmek istediği sonuçlar ve bu sonuçları elde etmeyi sağlayacak faktörlerin belirlenmesiyle, üst düzey yöneticiler, tüm çalışanların enerji, yetenek ve bilgisini uzun dönemli amaçlara ulaşabilmek için yönlendirme imkanına kavuşmaktadırlar. Bu anlamda bu model bir kontrol sistemi olmaktan çok iletişim, bilgi ve öğrenme sistemi olarak kullanılmaktadır. (Kaplan – Norton, 1999)

Dengeli performans değerlendirme modeli yöneticilere işletmeyi dört farklı boyuttan değerlendirme imkânı vermektedir. Boyutlar, firmanın hissedarlarına ve sahiplerine nasıl görüldüğünü gösteren finansal göstergeler, firmanın müşterilerine nasıl görüldüğünü gösteren müşterilerle ilgili göstergeler, firmanın sahip olduğu değerlerin sürekliliğini ortaya koyan büyüme ile ilgili göstergeler ve tasarım, üretim, kurumsal öğrenme ve çalışanların tatmini gibi içsel işletme süreçlerinde yer alan göstergeler olarak ortaya konmaktadır. (Koçel, 2003)

2.3.1.1. BSC'nin Tanımı

Türkçe'ye “dengeli performans değerlendirme” veya “denge kontrol paneli” olarak çevrilen Scorecard terimi firma performansının gösterildiği “karne” veya “tablo” anlamına gelmektedir. Kaplan ve Norton'un ifadesiyle BSC, “uzun dönemli rekabet ortamında örgütün müşteri odaklılığı, ihtiyaçları daha kısa sürede karşılama, kaliteyi geliştirme, takım çalışmasını teşvik etme, daha kısa sürede piyasaya yeni ürün sürme ve etkin yönetim gibi farklı unsurları bir araya getiren bir modeldir. (Çukurçayır – Eroğlu, 2004)

'BSC, işletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan finansal değerlerin yanında; geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı, müşteriler ve hissedarların beklentileri çerçevesinde şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, şirket içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan boyutları (değerleri) esas alan; belirli göstergelerle bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ya da yönetim sistemidir.' (Akman, 2003)

2.3.1.2. BSC'nin Boyutları

BSC Modeli, firmalardaki stratejik kararların sonuçlarının ölçülmesine yönelik olarak dört boyutta (alanda) hedeflerin belirlenmesini ve sonuçların ölçülmesini gerçekleştirmektedir.

Bunlar: (1) finansal boyut, (2) müşteri boyutu, (3) içsel işlevler boyutu ve (4) öğrenme ve gelişme boyutları şeklinde sıralanmaktadır.

1. Finansal Boyut

BSC, geçmiş dönemlerde firmaların ekonomik durumlarını değerlemede kullanılan finansal bakış açısını bir boyut olarak içermektedir. Finansal performans ölçüleri, bir firmanın stratejisinin ve bu stratejiye yönelik uygulamaların firma gelişimine katkıda bulunup bulunmadığını belirlemektedir. (Kaplan – Norton, 1999)

Finansal amaçlar işletmenin geliri, sermayenin kârlılık oranı, ekonomik katma değer gibi ölçülebilen kârlılıkla ilgili amaçları oluşturmaktadır. Bu amaçlara ulaşma derecesi firmanın hissedarları ve sahipleri tarafından nasıl görüldüğünü göstermektedir. (Koçel, 2003)

Finansal amaçların, Scorecard'da yer alan tüm diğer boyut, amaç ve lleri için odak noktası niteliğinde olduğu ileri sürülmektedir. Seçilen her ölünün, finansal performansta gelişmeye neden olacak sebep-sonuç ilişkilerinin bir parçası olması gerekmektedir. Finansal boyut oluşturulurken l kriterleri (göstergeler) yönetim ve ortakların beklentilerine göre tespit edilmektedir. (Kaplan – Norton, 1999)

2. Müşteri Boyutu

BSC modelinin müşteri boyutu, yöneticilere, firmanın rekabet edeceği müşteri ve pazar kesimlerini ve bu hedef kesimlerde firmanın göstereceği performansın ölülerini veya göstergelerini tanımlamaktadır. Müşteri boyutunun temel sonuç ölümleri; müşteri tatmini, müşteri devamlılığı, müşterilerin kazanılması, müşteri krlılığı, pazar payı olarak sıralanmaktadır. (Kaplan – Norton, 1999)

BSC'nin müşteri boyutu, firmanın vizyonuna ulaşması için müşterilere nasıl görünmelidir sorusu ile şekillenmektedir. Müşteri boyutunda amaçlar; müşteri bağlılık oranının artırılması, müşteri satın alma alışkanlıklarına ait bilgilerin araştırılması, müşteri sadakatinin sağlanması yollarının bulunması ve takibi şeklinde sıralanabilmektedir. (Yetgin, 2004)

3. şirket İçi İşlevler Boyutu

Yöneticiler müşteri tatminini sağlayacak faktörleri belirledikten sonra müşterileri memnun edebilmek için kritik içsel süreçlere odaklanmaktadırlar. şirket içi işlevler boyutunda firmanın kritik içsel süreci tanımlanmaktadır. Bu boyutta firmaların hangi önemli i işleyişi geliştirmesi ve mükemmel hale getirmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır. (Kaplan – Norton, 1999)

şirket içi işlevler boyutundaki amaç ve ölülerin oluşturulması işlemi, BSC ile geleneksel performans ölüm sistemleri arasındaki en önemli farklılıklardan birisini oluşturmaktadır. (Yetgin, 2004)

4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

BSC modelinin dördüncü boyutu örgütsel öğrenme ve büyümeyi sağlayacak amaç ve ölçülerin oluşturulmasına yöneliktir. Bu boyutta yer alan amaçlar, diğer boyutlarda belirlenen yüksek hedeflerin gerçekleşmesi için gereken altyapıyı oluşturmaktadır. (Ağca, 2005)

Öğrenme ve gelişme boyutunda, firmaların uzun dönemli gelişme ve ilerleme elde edebilmesi için gerekli olan yapı, müşteri ve içsel süreç boyutları; mevcut ve geleceğe ilişkin başarılar için çok kritik olan faktörler olarak tespit edilmektedir. (Kaplan – Norton, 1999)

Öğrenme ve gelişme boyutu, firmaların belirledikleri vizyona ulaşabilmeleri için, öğrenme ve gelişme yeteneklerini nasıl devam ettirebilecekleri ve geliştirecekleri soruları ile şekillenmektedir. (Kaygusuz, 2005)

2.3.2. Paydaş Temelli Performans Değerleme Model

Çok boyutlu performans değerlendirme modellerinden birisi de Atkinson (1997) ve arkadaşları tarafından geliştirilen ‘Paydaş Temelli Performans Değerleme’ modelidir.

Bu model, firma performansını paydaşları temel alarak değerlendirmektedir.

Model organizasyonun paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini iyi bir şekilde bütünleştirmeye ve bunu nasıl gerçekleştirdiğini ölçmeye odaklanmaktadır.

Model sadece finansal ve finansal olmayan diğer performans göstergeleri arasındaki dengeye yoğunlaşmamakta, ayrıca firma ile kilit paydaş grupları arasındaki ilişkiyi de ortaya koymaktadır. (Nickols, 2000)

Paydaş, firma içerisinde ya da dışarındaki kurumdan çıkarı olan ve firmanın performansını etkileyebilen birey veya gruba denmektedir. Firmalar potansiyel olarak beş önemli paydaş grubuna sahiptirler. Bunlar; müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, ortaklar ve toplumdur. (Atkinson, 1997)

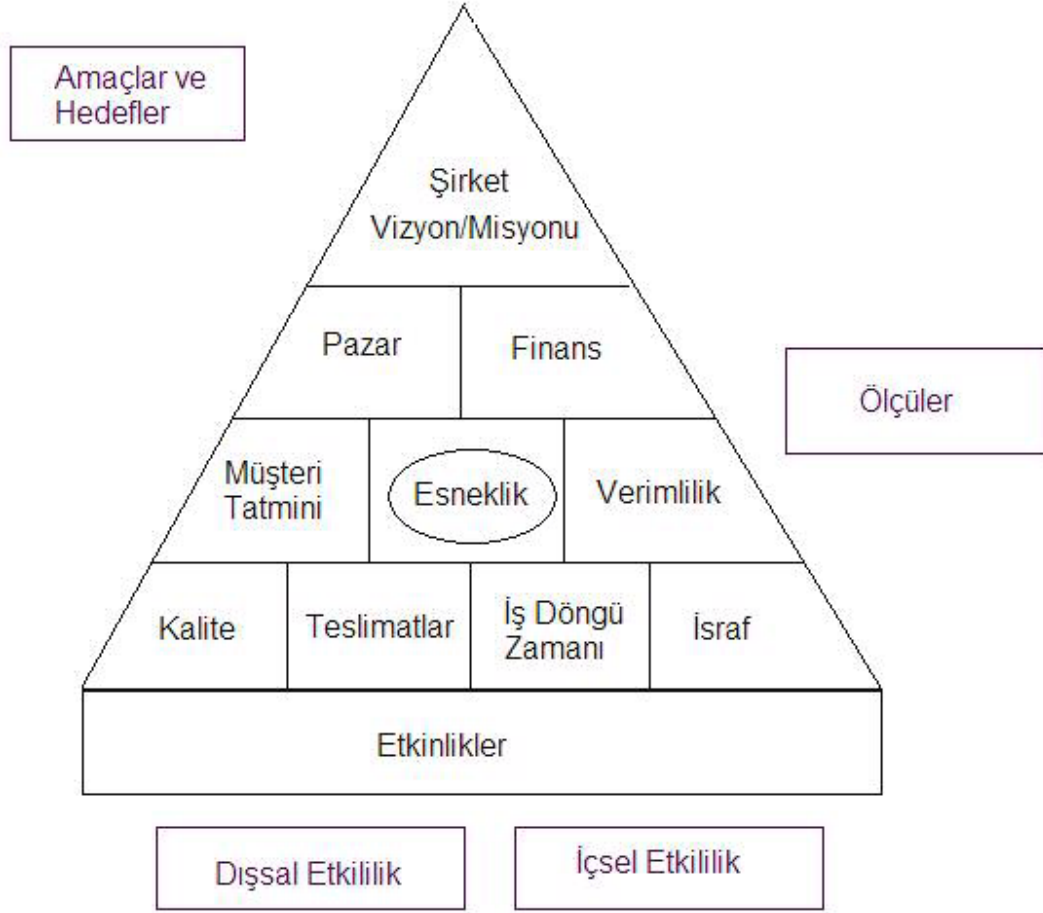
Model, firmanın paydaşlarının beklentilerini, gereksinimlerini ve katkılarını performans ölçüm işinde hesaba katmaktadır. Modele göre firmanın paydaşlarının performansı, firmanın temel amaçlarının başarılmasında belirleyici konumdadır. Firmanın performansı, paydaşlarının performansının bir toplamı olarak değerlendirilmektedir. (Ağca, 2005)

Model, firmadaki performansın finansal ve finansal olmayan performans olarak iki temel boyutu olduğunu ve finansal olmayan performansın finansal performansın başarılmasında katkı yaptığını ortaya koymaktadır. Firma hem sonuçlara hem de bu sonuçlara etkisi olan diğer sonuçlara (nedenlere) odaklanmak zorundadır. Bu nedenle işletme performansının ölçümü hem finansal hem de finansal olmayan göstergeleri kapsamaktadır. (Mair – Rata, 2004)

2.3.3. Lynch-Cross Performans Piramidi

Çok boyutlu performans değerlendirme modellerinden birisi de Lynch ve Cross tarafından geliştirilen Performans Piramididir. Performans Piramidi Modeli; şirket, işletme, operasyon sistemi ve iş birimi düzeylerindeki genel ölçüleri tanımlamaktadır. Modelde, performansın sonuç ve süreçlerini ortaya koyan finansal ve finansal olmayan (finansal ve pazar) olmak üzere iki temel boyutu bulunmaktadır.

Şekil 1’de görüldüğü gibi performans piramidinin tepesinde organizasyonu tanımlayan şirket vizyonu ve misyonu yer almaktadır. Bu düzeyde, genel olarak organizasyonun elde etmek istediği sonuçların neler olduğu ve bu sonuçların nasıl ölçüleceği tespit edilmektedir. İşletme birimi düzeyinde kullanılan göstergeler pazar performansını ve finansal performansı ölçmektedir. Piramitte aşağıya doğru inildikçe, bir departmandan diğerine aktararak yerine getirilen işler görülmektedir. Bu işler bir müşteri siparişinin alınması ile başlayan, üretime, oradan da dağıtıma kadar devam eden ve memnun müşteri ile sona eren işleri kapsamaktadır. İşletmeler finans ve pazarlamaya yönelik amaçlarına ulaşmak için müşteri tatmini, esneklik, verimlilik gibi alanlardaki performans iyileştirmelerine odaklanmaktadır. Müşteri tatmini, kalite ve teslimat ile desteklenmektedir. (Barutçugil, 2002)



Şekil 7. Performans Piramidi

3. PAZARLAMA STRATEJİLERİ KARMASI VE PAZAR ODAKLILIĞIN FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİNE YÖNELİK ENDÜSTRİYEL MUTFAK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

3.1. ENDÜSTRİYEL MUTFAK SANAYİ

Dünyada ve Türkiye’de endüstriyel mutfak sektörünü de kapsayan mobilya endüstrisi hızla dönüşüm geçirerek, daha bilgi ve sermaye yoğun bir moda sektörü olma yolunda ilerlemektedir. Söz konusu dönüşümün arkasında yatan en önemli unsur mobilya endüstrisinin hızlı bir küreselleşme süreci yaşamakta oluşudur. Mobilya dünyanın farklı coğrafya kültürlerinde oturma, depolama ve sergileme gibi temel fonksiyonları yerine getirmesiyle ve yüksek tasarım girdisiyle uluslararası ticaretin gereklerine doğal olarak uyum sağlayan küresel ürünlerin tipik örneğidir (Uygun, 2000).

Mobilya, oturma, yatma, çalışma, yemek yeme, dinlenme ve bazı eşyaların muhafaza edilmesi işlerinde kolaylık ve rahatlık sağlayan sabit ya da taşınabilir eşyalardır. Ahşap, metal, plastik, cam ya da bunların bir arada kullanımı ile imal edilir. Mobilyalar görevlerine, kullanım alanlarına, yapılarına, amacına, tarzlarına, malzemesine ve üst yüzey işlemlerine göre şu şekilde sınıflandırılabilirler (İstanbul İhracatçı Birlikleri, 1997)

- Kullanıldığı yere göre; iç mekan veya dış mekan mobilyalar,
- Bireysel (kişisel mobilyalar) veya toplu kullanıma yönelik mobilyalar (Kentsel mobilyalar, endüstriyel mobilyalar),
- Mobilya üniteleri yan yana, üst üste uyumlu ve bağımlı olarak geçişi sağlayarak biçimleniyorsa modüler mobilya,

- Biçimlendiği coğrafi bölge tarzına göre İngiliz, İtalyan, İskandinav mobilya,
- Laminasyon tekniğine göre yapılmışsa lamina mobilya,
- Birçok amaca hizmet verecek şekilde yapılmışsa fonksiyonel mobilya,
- Endüstri dönemi öncesi ve sonrası tarza göre üretilmişse klasik ya da modern mobilya,
- Montaj durumuna göre demonte ya da monteli mobilya,
- Kullanım durumuna göre sabit veya hareketli mobilya,
- Mekanlara göre biçimlendirilmişse mutfak, salon, yatak odası, mobilyaları, ofis mobilyaları, vb.

Bu çalışmanın odağında yer alan endüstriyel mutfak sektörü Türkiye’de 01.01.1989 tarihinden itibaren yürürlüğe giren Armonize Sistem Nomanklatörü esas alınarak yapılan Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonlarına (GTİP) göre, ev ve ofis mobilyası kapsamında 94034010 numara ve “Ahşap endüstriyel mutfak üniteleri” adı ile sınıflandırmada yer almaktadır.

Türk mobilya endüstrisi, genelde çoğu geleneksel yöntemlerle çalışan atölye tipi, küçük ölçekli işletmelerin ağırlıkta olduğu bir görünüme sahiptir. Buna karşın özellikle 1970’li yıllarla beraber küçük ölçekli işletmelerin yanı sıra, ofis mobilyası alanı başta olmak üzere orta ve büyük ölçekli işletmelerin sayısı da artmaya başlamıştır. Türkiye İstatistik Kurumu 2002 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı geçici sonuçlarına göre sektörde faaliyet gösteren işletme sayısı 29.346’dır. Bu alanda istihdam edilen kişi sayısı ise aynı sayıya göre 92.567 kişidir.

Sektördeki ürünlerin perakende satışının da yapıldığı işletme sayısı 32.382 olup bu alanda istihdam edilen kişi sayısı 67.319 kişidir. Sektörün imalatında ve perakende satışında çalışanların sayısını beraber değerlendirdiğimizde bu alanda doğrudan istihdam edilen eleman sayısı son işyeri sayımı geçici verilerine göre (TÜİK, 2005) 159.886’dır.

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ne kapasite raporu almak için başvurmuş firmaların kayıtlarından alınan bilgilere göre Türkiye'de 250' den fazla çalışanı olan mobilya üreticisi firma sayısı ahşap grubunda 12 ve metalde 11'dir. Bu verilere göre 100'den fazla eleman istihdam eden firmalarımızın sayısı ahşap ve metal mobilya üreticileri için sırasıyla 50 ve 28'dir.

Türkiye'de endüstriyel mutfak sektöründe üretim aşamasında nitelikli hammadde sorunu göze çarpmaktadır. Montaj ve takı malzemeleri ile aksesuarların büyük bölümü ithalatla sağlanmakta, üretim esnasında uygulanan kimyasal prosedürler işçilerin ve çevrenin sağlığı konusunda olumsuzluklara yol açabilmektedir. Söz konusu durum, Türkiye'nin tam üye olmaya çalıştığı Avrupa Birliği'nin sektörle ilintili çalışma standartlarına da uymamaktadır.

Sektörde ucuz işgücü temini kolay olmakla birlikte, işgücü niteliğinin yüksek olduğunu söylemek zordur ve bu durum sektörün temel sorunlarından biri olarak gösterilmektedir. Standartlaştırma ve toplam kalite kavramını kendisine hedef olarak belirlemiş firmaların üretim aşamalarında eğitim, işçi sağlığı, ekolojik dengeler, işlevsellik ve tasarım gibi alanlarda yatırım yaparken; küçük ve orta ölçekli firmaların bu alanda yatırımdan zorunlu olarak geri durmaları sektörde bir bakıma haksız rekabete yol açmaktadır.

Avrupa'da tüketiciler mutfaklarını yaşamları boyunca 3 – 4 kez yenileme gereksinimi duyarken (Yapı Endüstri, 2004) bu oran Türkiye'de söz konusu ortalamanın yarısı dahi değildir; diğer yandan Türkiye'de hızla büyüme gösteren inşaat sektörü endüstriyel mutfak alanı için lokomotif görevi görmektedir. Sektörde ithalat Avrupa ülkelerinden yapıldığı için fiyatlar euro üzerinden gerçekleşmekte, bu da sektördeki fiyatlama eğilimlerini döviz piyasalarındaki hızlı hareketlenmelerin etkisine kısa erimde dahi maruz bırakmaktadır.

Türkiye ekonomisinde 2001 yılında yaşanan krizin ardından zor günler geçiren ve 2003 yılında pazar hacminde yüzde 30 gibi ciddi bir daralma yaşayan endüstriyel mutfak sektörü, 2003 – 2006 sürecinde büyüme sürecine girmiştir. 2005 yılında %15 büyüme kaydeden sektörün 2006'da % 10 oranında büyüme sağladığı tahmin edilmektedir.

Şehir yaşantısı ve sosyal alandaki değişimle birlikte gelişen bir pazar yapısı çizen sektör, makro ekonomideki olumlu havanın etkisiyle 2004 yılından bu yana düzenli bir büyüme grafiği sergilemektedir. Birçok sektöre ana ve ara yatırım malları sunan sektörün, büyümesini canlı kılan ve tutan sektörler ise turizm, sosyal, ticari ve sanayi binaları inşaatı, kafe, bar, restoran, yiyecek içecek sağlama yani catering vb.dir.

Endüstriyel mutfak sektörü son yıllarda kat ettiği mesafelerle pazar hacmini 600 milyon ABD dolarına taşırken, 2006'da Pazar hacminin 650 milyon dolara ulaştığı tahmin edilmektedir. Gelişmiş ülkelerle karşılaştırıldığında Türkiye'deki endüstriyel mutfak sektörünün henüz dar hacimli bir sektör olduğunu belirtmek gerekir. Sektörün dünya çapındaki büyüklüğünün 17 milyar dolar olduğu göz önüne alınırsa, Türkiye'deki endüstriyel mutfak pazarının ülkenin nüfusu ve büyüme hızına göre olması gereken düzeyin altında olduğu savlanabilir. Yine de 2005 yılında 200 milyon Dolarlık ihracat yapan endüstriyel mutfak sektörünün, döviz fiyatlarının YTL karşısındaki 2003 sonrasında yaşanan gerileyişine karşın, gücü ve dinamizmi gözlenmektedir.

1970li ve 1980li yıllar boyunca Orta ve Kuzey Avrupa ülkelerinde gelişen, daha sonra üretim gücü Güney Avrupa'ya doğru kayan, 2000li yıllarda ise gelişimini Doğu Avrupa ülkelerinde daha belirgin sürdüren endüstriyel mutfak sektörü alanında Türkiyeli üreticilerin dış yatırım çekebilmesi için, sektörde düşük maliyet ve ileri teknoloji ile giderek daha söz sahibi olan Doğu Avrupa, Tayland, Çin ve Malezya'yla rekabet edebilecek düzeye gelebilmesi gerekir.

Kimi Doğu Avrupa ülkelerinin daha iyi eğitilmiş ve ucuz işgücüne sahip olması Türkiye açısından bir dezavantaj olarak nitelendirilse de, AB'ye yeni girmiş veya girecek Doğu Avrupa ülkelerinin bu nedenden ötürü ücretleri düşük tutamayacağı, böylece bu sanayiye geliştirmek zorlanabileceği düşünüldüğünde, Türkiye'nin görece avantajlı konumda olduğu belirtilebilir.

Türkiye’de 120'nin üzerinde firmanın faaliyet gösterdiği endüstriyel mutfak sektöründe, küçük sermayelerle önemli bir atılım yapılamayacağı ve bu nedenle küçük sermayeli firmalarda birleşme yaşanması gereği küresel rekabet avantajı sağlamak bakımından öne çıkmaktadır. Böylece imalat tekniklerinin daha da gelişerek, ileri düzeyde makineleşmenin yaygınlaşabilmesi söz konusu olacaktır. Bu açıdan Türkiye'nin en önemli avantajlarından biri henüz endüstriyel mutfak sektörünün gelişmediği pazarlara yakın olmasıdır. Türkiye’li üreticiler özellikle Arabistan yarımadası, İran, Irak, Suriye ve Türk cumhuriyetlerine yakın olmalarından ve bu ülkelere kültürel olarak da yakın olunmasından ötürü sektörü genişletme avantajı bakımından muadillerine göre daha avantajlıdır.

Ne var ki sektörün başlıca hammaddesi olan paslanmaz çelikte 2005 sonrasında özellikle Çin’in artan talebi ile yaşanan fiyat artışları ise sektörü zorlamaktadır. Türkiye’nin % 100 ithalata bağımlı olduğu paslanmaz çelikte, 2006 itibarı ile fiyatların yüzde 45 oranında artmasına karşılık bakır, pirinç ve alüminyum gibi alanlarda da önemli fiyat artışları dikkat çekici boyuttadır. Söz konusu artışların beheri yıllık üretici ve tüketici enflasyonunun çok üzerinde gerçekleşmiştir. Hammaddede fiyat artışları karşısında zorlu günler geçiren sektörün bir diğer sıkıntı da özel tüketim vergisinde (ÖTV) yaşanmaktadır. Satış fiyatı üzerinden ortalama % 7 oranında ÖTV uygulaması, endüstriyel mutfak sektöründe yüksek olan maliyetleri daha da tırmandırmaktadır. Endüstriyel ürünlerin ev tipi cihazlarla aynı kategoride sınıflandırılması eleştiriye açık bir nokta olup bu durumun yurtdışındaki üreticilerle ve yurtiçindeki ev tipi cihaz üreticileriyle haksız rekabeti körüklemeye olasılığı söz konusudur.

2001’deki mâli krizin ardından ciddi bir daralma yaşayan ve bunu takip eden süreçte kendini toparlayan sektör, 2005’te genel ekonominin büyüme oranının üzerinde bir büyüme (%12,5) göstermiştir. 2006 yılında iç pazarda %10 büyüme kaydettiği tahmin edilen endüstriyel mutfak sektörünün, orta erimde de büyümeyi sürdürmesi beklenmektedir.

Türkiye'nin endüstriyel mutfak sektörü alanında markalaşmış bir ülke olmayı henüz beceremediği belirtilmekle birlikte (Whiteline, 2006), bu alanda çalışmalar sürdürülmektedir. Markalaşamamış olma büyük ölçüde şu etmenlerden kaynaklanmaktadır (Yapı Endüstri, 2005):

- Maliyet sektörde temel önem taşıyan bir unsurdur, bir dünya markası hâline gelebilmek için devletin de çeşitli yollarla destek verdiği bir yatırım sürecinin sektörde haksız rekabete yol açmayacak biçimde gerçekleştirilmesi gerekir. Türkiye'de ise ne yeterli devlet desteği, ne de ürün kalitesi ve verilen emekle orantılı rekabet düzeyi söz konusudur ve bu durum ister istemez maliyet kaygısına ve markalaşamamaya yol açmaktadır.
- Sektörde istenen düzeyde eğitilmiş eleman istihdamı yapılamamaktadır. Maliyet kaygılarından ötürü yüksek eğitilmiş çalışanların istihdamı zorlaşmakta, hatta bu, kalifiye eleman yetişmemesine dahi yol açabilmektedir.
- Türkiye'de mutfak mobilyası kültürü yerleşmiş değildir, yerel pazarda yerleşik olmayan bir kültürün ürününü küresel pazarda markalaştırabilmek çok zordur.

3.2. Araştırmanın Metodolojisi

Stratejik ödüllendirme, içsel iletişim ile eğitim ve geliştirme boyutlarıyla ele alınan içsel pazarlama stratejileri karmasının firma performansı üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla üç, pazar odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla bir olmak üzere toplamda dört adet hipotez geliştirilmiştir.

Hazırlanan anket formu (bkz. ek.1) yardımıyla toplanan verilerin değerlendirilmesi sonucu geliştirilen hipotezler test edilmiştir.

Hipotezler sırasıyla şöyledir:

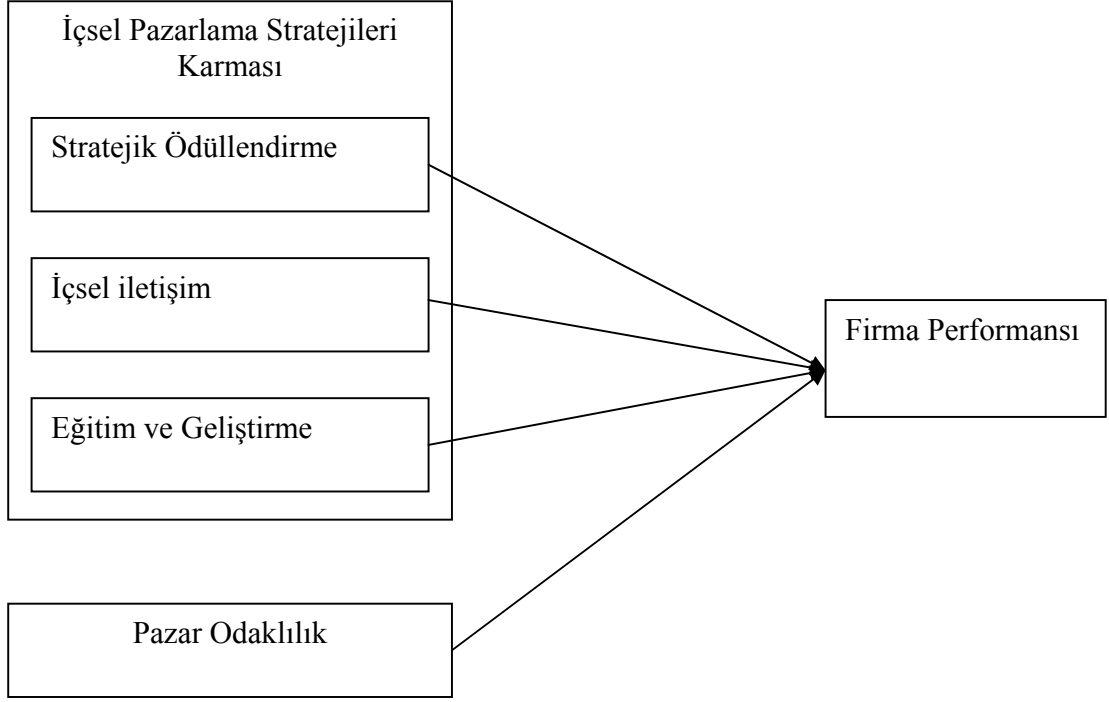
H.1: Stratejik ödüllendirme, firma performansı ile pozitif ilişkilidir.

H.2: İçsel iletişim, firma performansı ile pozitif ilişkilidir.

H.3: Eğitim ve geliştirme, firma performansı ile pozitif ilişkilidir.

H.4: Pazar odaklılık, firma performansı ile pozitif ilişkilidir.

3.2.1. Teorik Model



Tablo 4. Araştırma modeli

3.2.2. Araştırma Metodu

3.2.2.1. Örnekleme

Yukarıda verilmekte olan hipotezlerin test edilmesi amacıyla çoktan seçmeli ölçek kullanılmıştır. Cevaplar (1= kesinlikle katılıyorum`dan, 5=kesinlikle katılmıyorum`a) 1-5 tipi Likert leği kullanılarak llmuştur. Çalışma anketinde daha önce gelişmiş batı ülkelerinde kullanılmış olan ölçekler yer almıştır.

Bu ölçeklerdeki sorular yabancı yayınlardan derlendiği için; öncelikle Türkçe`ye çevrilmiş; ardından da Türkçe`ye çevrilmiş olan anket soruları farklı bir uzman tarafından tekrar İngilizce`ye çevrilerek aslı ile kıyaslanmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda asıl ile tercemenin uyumluluğu onaylandıktan sonra, anketler ilgili kişilere dağıtılmıştır.

İstanbul ve Kocaeli Ticaret Odalarından elde edilen dokümanlardan yararlanılarak ve sektörün kalbi sayılan Kasımpaşa semtindeki endüstriyel mutfak sektöründe faaliyette bulunan işletmelerle temasa geçilmiş ve erişim kolaylığı nedeniyle belirlenen 40 işletme ile temasa geçilerek bu işletmelerin satış temsilcilerinden oluşan 150 kişilik bir ana kütle tespit edilmiştir. Ana ktlemizde yer alan 150 satış temsilcisine birer anket gönderilmiştir.

Verilerin toplanmasında elektronik posta(e-mail), mektup ve yüz yüze görüşmeler gibi araçlardan yararlanılmıştır. Sonuç olarak 70 adet anketin geri dönüşü sağlanmış olup bunlar istatistiksel değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu da anketlerin geri dönüş oranının yaklaşık % 48 olduğunu göstermektedir. Elde edilen veriler SPSS 11.0 ile değerlendirilmiştir. Değerkenlerimiz arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

3.2.2.2. Ölçekler

Stratejik ödüllendirme: Bu çalışmada çalışanların oryantasyonunu ölçmek amacıyla Ahmed et al.'ın (2003) geliştirdiği beş maddeden oluşmakta olan stratejik ödüllendirme ölçeği kullanılmaktadır.

İçsel iletişim: Bu çalışmada içsel iletişimi ölçmek amacıyla Ahmed et al.'ın (2003) geliştirdiği beş maddeden oluşmakta olan içsel iletişim ölçeği kullanılmaktadır.

Eğitim ve geliştirme: Bu çalışmada eğitim ve geliştirmeyi ölçmek amacıyla Ahmed et al.'ın (2003) geliştirdiği dört maddeden oluşmakta olan eğitim ve geliştirme ölçeği kullanılmaktadır.

Pazar odaklılık: Bu çalışmada pazar odaklılığı ölçmek amacıyla Kohli ve Jaworski'nin (1996) geliştirdiği altı maddeden oluşmakta olan pazar odaklılık ölçeği kullanılmaktadır.

Kullandığımız ölçeklerin tamamı literatürde kullanılmış ve test edilmiş ölçeklerdir. Çalışmamızda bu ölçekler Türkçeye çevrilip, örneklemimize göre uyarlanıp uygulanmıştır.

3.2.2.3. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Tablo 5`de analizin problemlı maddelerının elenmesinin ardından ortaya çıkan sonuç faktör dağılımları gözükmeğdir. Ölçümler SPSS 11.0 kullanılarak keşifsel faktör analizine tabi tutulmuştur. Beş faktörün tamamı da bir EFA modeli içine dahil edilmiştir. Bu analizin sonucunda değişkenlerin sekiz faktörde toplandığı ortaya çıkmıştır; stratejik ödüllendirme, içsel iletişim, eğitim ve geliştirme, pazar odaklılık ve firma performansı. Bütün sorular farklı değişkenleri ölçmeğdir. Bu nedenle bütün sorular araştırma modelinde belirtilen değişkenleri ölçmek için uygundur.

Tablo 6`da tüm on bir değişken arasındaki karşılıklı ilişkiye dair Pearson korelasyon katsayıları ile değişkenlerin alfa değerleri verilmektedir. Alfa analizinde Cronbach`ın alphası kullanılmıştır. Faktörlere ait tüm alfa değerlerinin eğitim ve geliştirme (,663) dışında alt sınır olan 0,70`in üstünde olduğu görülmektedir. Bu değişkene ait alfa katsayıları da sınıra oldukça yakın değerler almış olduğundan ölçeklerimizin güvenilirliği ispatlanmıştır. Buna ilaveten tüm bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenimiz firma performansı arasında karşılıklı ve anlamlı bir ilişki bulunduğu korelasyon analizi sonuçlarında gözlemlenmektedir.

Faktör Analizi

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
İçsel iletişim					
İİ1	,714				
İİ2	,734				
İİ3	,764				
İİ4	,737				
İİ5	,690				
Stratejik Ödüllendirme					
SÖ1		,733			
SÖ2		,819			
SÖ3		,742			
SÖ4		,821			
SÖ5		,628			
Eğitim ve Geliştirme					
EG1			,809		
EG2			,879		
EG3			,866		
EG4			,876		
Pazar Odaklılık					
PO1				,780	
PO2				,828	
PO3				,715	
PO4				,737	
PO5				,733	
PO6				,819	
Firma Performansı					
FP1					,856
FP2					,905
FP3					,837
FP4					,821
FP5					,719
FP6					,656
FP7					,581
FP8					,817

Tablo 5. Faktör Analizi

Faktör	Ortalama	Std sapma	1	2	3	4	5
1. İçsel iletişim	3,7165	,64720	(,864)				
2. Stratejik Ödüllendirme	3,8225	,63429	,502(**)	(,800)			
3. Eğitim ve Geliştirme	3,7872	,79728	,625(**)	,517(**)	(,663)		
4. Pazar Odaklılık	3,0230	,77319	,498(**)	,636(**)	,498(**)	(,761)	
5. Firma Performansı.	3,4728	,84811	,470(**)	,575(**)	,505(**)	,591(**)	(,795)

Tablo 6. Korelasyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	B	Sig
İçsel iletişim	,438**	,000
Stratejik Ödüllendirme	,232**	,003
Eğitim ve Geliştirme	,074	,354
Pazar Odaklılık	,199*	,010
Bağımlı değişken	Firma performansı R2= 0,556, F= 36,061	

Tablo 7. İçsel iletişim, stratejik ödüllendirme, eğitim ve geliştirme ile pazar odaklılığın firma performansı üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi

Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında iki regresyon modelinin de bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F= 36,061$, $\text{sig} < 0,01$): firma performansı üzerindeki değişimin %55'ini açıkladığı görülmektedir. Bulgular bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H1, H2.ve H4`de belirtildiği üzere içsel iletişim, stratejik ödüllendirme ve pazar odaklılığın firma performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Ancak bulgular H3`de önerilen aksine eğitim ve geliştirme ile firma performansı arasında bir ilişkinin varlığını destekler nitelikte kanıt sağlamamaktadır. Dolayısıyla sonuçlar H1, H2, ve H4`ü destekler nitelikte iken; H3`un doğruluğu yönünde kanıt sağlanamamıştır.

3.2.2.4. Sınırlandırmalar

Bu çalışmanın sonuçlarının genellenebilirliğini engellemekte olan bir takım metodolojik sınırlandırmalar mevcuttur: Öncelikle bu çalışma endüstriyel mutfak sektöründe gerçekleştirilmiş olup; çalışma sonuçlarının bu sektör kapsamında ele alınması gerekmektedir. İkinci olarak veri toplama süreci, sadece bölgesel olarak (Kocaeli ve İstanbul arası) gerçekleştirilmiştir; daha homojen bir örneklem kitlesinin daha genellenebilir sonuçlara götürebilmesi muhtemeldir. Son olarak da burada gerçekleştirilen analizler 70 adet katılımcıdan alınan verilere dayanmaktadır; daha geniş bir örneklem kitlesinin daha doğru sonuçlar verebileceği de göz önüne alınması gereken bir husustur.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada endüstriyel mutfak sektörü endüstrisi kapsamında pazar karması bileşenleri ve pazar odaklılık ile firma performansı arasındaki ilişki teorik ve ampirik perspektiften incelenmektedir.

Üretim, dağıtım, fiyat ve satışla ilgili unsurların pazarın özelliklerine uygun biçimde bir araya getirilerek uygun stratejilerin hazırlanıp uygulanmasını içeren pazar karması stratejileri ve müşteriler, rakipler, dağıtım kanalları ve firma arasındaki etkileşim üzerine yoğunlaşan pazar odaklılık yaklaşımları, firmanın pazardaki değişikliklere uyum göstererek devamlılığını sağlaması ve başarılı olması yönünde önemli roller üstlenmektedir.

Dolayısıyla bu çalışmada içsel iletişim, stratejik ödüllendirme, eğitim ve geliştirme boyutlarıyla pazar karması stratejileri; pazar odaklılık ve firma performansı arasındaki ilişkiler ampirik olarak incelenmektedir. Analiz bulguları, gelişmiş batı ülkelerinde geliştirilmiş olan içsel iletişim, stratejik ödüllendirme, eğitim ve geliştirme, pazar odaklılık ve firma performansı ölçeklerinin Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülke için de uygulanabilir olduğunu göstermektedir.

Analiz bulguları, literatür ile uyumlu bir içsel iletişim, stratejik ödüllendirme, pazar odaklılık ile firma performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığına işaret etmektedirler. Böylece firma dâhilinde yatay ve dikey iletişim kanalları yoluyla çift yönlü bir iletişim ağının kurulmasının, çalışanları uygun bir ödüllendirme mekanizması ile motive etmenin ve müşteriler, rakipler, dağıtım kanalları ve firma arasındaki etkileşim üzerine yoğunlaşarak pazar odaklı bir yaklaşım sergilemenin firma performansını olumlu bir şekilde etkilediği gerçeği endüstriyel mutfak sektörü için de ispatlanmış olmaktadır.

İlginç olan nokta şudur ki literatürün aksine analiz bulguları eğitim ve geliştirme ile firma performansı arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığına dair herhangi bir kanıt sağlayamamaktadır. Bu sonucun endüstriyel mutfak sektörünün kendi bağlamında yorumlanması gerekmektedir.

Endüstriyel mutfak sektörü, olgun bir teknoloji niteliğinde olup; rekabet radikal yenilikler ile değil üretici ve tüketici arasındaki etkin iletişim mekanizması ve fiyat üzerinde gerçekleşmektedir. Bu da eğitim ve geliştirme ihtiyacının endüstriyel mutfak sektörü için ikincil bir öneme sahip olduğu anlamına gelmektedir.

Bunun yanı sıra analiz sonuçları, firma performansı açısından bakıldığında içsel iletişim mekanizmasının en önemli başarı unsuru olarak ($\beta=0,438$, $p<0,01$) karşımıza çıkartmaktadır. Dolayısıyla firma dâhilinde yatay ve dikey iletişim kanalları yoluyla çift yönlü bir iletişim ağının kurularak müşteri bilgilerinin firmanın tüm kademe ve departmanları arasında etkin bir şekilde paylaşılmasının firma performansı üzerinde uygun bir ödüllendirme mekanizması ve pazar odaklılık yaklaşımlarından daha güçlü bir etkisi olduğu görülmektedir.

Stratejik ödüllendirme ($\beta=0,232$, $p<0,01$) ile pazar odaklılık ($\beta=0,199$, $p<0,05$) ise hemen hemen birbirlerine denk bir önem taşımaktadır. Bu durum ise firma dahilinde çalışanları motive etmek üzere uygun bir ödüllendirme mekanizması kurma ile müşteriler, rakipler, dağıtım kanalları ve firma arasındaki etkileşim üzerine yoğunlaşan pazar odaklı bir yaklaşım sergilemenin endüstriyel mutfak sektöründe firma başarısı için eşzamanlı var olması gereken önemli faktörler olduğunu gözler önüne sermektedir.

Bu çalışmadan yöneticiler için üç anlam çıkartmak gerekmektedir:

- Firma dâhilinde yatay ve dikey olarak çift yönlü bir iletişim mekanizmasının kurulması özellikle endüstriyel mutfak gibi olgun olarak addedilen sektörler açısından hayati bir önem taşımaktadır. Yöneticilerin; iletişimi, çalışanların kendilerini ifade edebilme, bilgi paylaşımında bulunma yönündeki eğilimlerini maksimize edecek bir çalışma ortamı kurmaları bunu da enformasyon teknolojileri gibi iletişim araçları ile desteklemeleri gerekmektedir.
- Yöneticilerin etkin bir iletişim mekanizması ile birlikte çalışanları motive edecek stratejik bir ödüllendirme mekanizmaları oluşturmaları da olmazsa olmaz bir şarttır. Nitekim iletişim gönüllü bir faaliyet olmakta; etkin bir iletişim mekanizması için çalışanların da istekli olmaları gerekmektedir. Burada karşımıza çıkan kavramlardan biri de iç müşteri tatminidir. Dış müşteri memnuniyetini sağlamak için öncelikle müşterilerimiz olan çalışan tatmini de şarttır. İşte stratejik ödüllendirme mekanizması bu bağlamda devreye girmektedir.
- Son olarak da yöneticilerin pazara; müşteriler, rakipler, dağıtım kanalları ve firma arasındaki etkileşime odaklanarak değişimin gerisinde kalmamaları, pazarda meydana gelen değişimleri zamanında yakalayarak hızla cevap verebilmeleri için pazar odaklı bir yaklaşım benimsemeleri ihtiyacı öne çıkmaktadır. Bu bağlamda böylesi bir yaklaşımı hem yönetime hem de firmanın her bir kademe ve departmanına benimsetme yönünde yöneticilere önemli roller düşmektedir.

Pazarlama; rekabette üstün konuma gelmek, pazarlarda kalıcı bir başarı sağlamak ve müşteri tatminini hedefleyerek müşteriyle uzun vadeli ilişkiler geliştirmek açısından anahtar bir kavram haline gelmiş bulunmaktadır. Dolayısıyla pazarlama karması stratejileri ve pazar odaklılık ile firma performansını araştıran bu çalışmayı inceleyerek ileriye götürmek isteyen araştırmacılara;

- 1) Öncelikle örneklem kitlesini Marmara havzası ile sınırlı kalmayıp daha geniş ve daha homojen bir örneklem kitlesi kullanmaları
- 2) Çalışmayı farklı sektörlerde de uygulayarak sonuçları karşılaştırmaları böylece genellenebilirliği daha yüksek çıkarımlara ulaşmaları
- 3) İç müşteri memnuniyeti, dış müşteri memnuniyeti, firma yenilikçiliği ve kalite gibi farklı değişkenleri de modele dâhil ederek olayı daha geniş perspektiften ele almaları önerilmektedir.

KAYNAKLAR

ACUNER Şebnem, Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü, MPM Yayınları, No:655, 2001

AĞCA, V., 2005, İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon

AKMAN, Ö., 2003, Bir Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Dengelenmiş Skor Tablosu, BSC Sistemi ve Sistemin İşletmelerde Uygulamasına Ait Bir Örnek Olay. Y. Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ALTUNIŞIK Remzi, Şuayip Özdemir, Ömer Torlak, “Modern Pazarlama”, İstanbul, Değişim Yayınları, 2001

ANDREWS Craig, NETEMEYER R, Buston S., (1998),” Consumer Generalisation of Nutrient Content Claims in Advertising”, Journal of Marketing,

ATKINSON, A.A., WATERHOUSE, J.H. VE WELLS, R.B., 1997, A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement, Sloan Management Review, Vol.38, No.3, s.25-38

BARUTÇUGİL, 2002, Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul

BELL,C. ve ZEMKE, R., “Şapka Çıkarttıran Hizmet Yönetimi”, Rota Yayınları, 1998

BOZKURT İzzet, 2000, Bütünleşik Pazarlama İletişimi, MediaCat Kitapları, Kapital Medya A.Ş, Ankara.

CEMALCILAR, İlhan. Pazarlama. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım. Ocak.1986.

ÇOROĞLU Coşkun, “Modern İşletmelerde Pazarlama ve Satış Yönetimi” 1. Baskı, İstanbul, Alfa Aktüel Kitabevi, 2002

- ERSEN Haldun “Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi”, İstanbul, Yön Matbaacılık, 1996
- GERSON Richard, “Müşteri tatmininde Süreklilik”, Rota yayınları, Ağustos 1997
- GORDON, T. (1998) “Performance Measurement and Formal Capital Expenditure Controls in Divisionalised Companies”, *Journal of Business Finance & Accounting*, Vol. 8, No:3.
- HATIPOĞLU, Zeyyat, Temel Pazarlama Birinci Basım. İstanbul:1993
- HİSRİCH, Robert, Pazarlama, Çeviren: Odabaşı Yavuz, Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları 1. Fasikül, 1993.
- İSLAMOĞLU, Ahmet Hamdi, Pazarlama Yönetimi, I Basım, İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş. 1999.
- KAPLAN, R.S. ve NORTON, D.P., 1999, Balanced Scorecard, İngilizce'den Çeviren: Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- KARPAT Işıl, Müşteri Tatmininin Sağlanması, Pazarlama Dünyası, Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi, s.17.
- KAVAS, Ali Can ve Diğerleri, Açıköğretim Fakültesi Yayınları: Birinci Baskı, Ekişehir, Kasım 1995
- KIRIM Arman , “Strateji ve Birebir Pazarlama CRM”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Ocak 2001
- KIRIM Arman, “Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim”, İstanbul, Der Yayınları, 1997
- KOÇEL, T., 2003, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, 9. Baskı, İstanbul
- KOTLER Philip, “Principles of Marketing” “2nd edition”, Englewood, Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc., 1983

KOTLER, Philip, Pazarlama Yönetimi, Çeviren: Muallimoğlu, Nejat, Beta Yayıncılık 10. Baskı, İstanbul: 2000.

MAIR, J., ve RATA, C., 2004, Corporate Entrepreneurship: Linking Strategic Roles to Multiple Dimensions of Performance, IESE Business School, University of Navarra, Working Paper, No.551, Barcelona

MORRISON Alastair (1989) Hospitality and Travel Marketing, Delmar Publishers, USA.

MUCUK İsmet, "Pazarlama İlkeleri", Türkmen Kitabevi, 13. Basım, İstanbul 2001

NAUMANN Earl, Kathleen Giel, "Customer Satisfaction Measurement and Management" ASQ Quality Press, 1995

ODABAŞI Yavuz, "Satışta ve pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi", Sistem Yayıncılık, 3. baskı, İstanbul 2000

ODABAŞI Yavuz "Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejisi", Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:908, İşletme Fakültesi Yayın No:2, 1998

ODABAŞI Yavuz, Müşteri İlişkileri Yönetimi, İstanbul, Sistem Yayınları, 2001

ÖZEVREN, M, Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamaları, İstanbul, 1997

TAŞKIN Erdoğan, "Müşteri İlişkileri Eğitimi", 2. Basım, İstanbul, Papatya Yayıncılık, 2000, s.19

TEK Ömer Aybars, "Pazarlama İlkeleri- Global Yönetimsel Yaklaşım- Türkiye uygulamaları", 7. Baskı, İzmir, Şubat 1997

VAVRA Terry, "Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları" Çev. Günhan Günay, Kalder Yayınları, No:28 İstanbul 1999

WESTBROOK R.A. ve OLIVER R.L., Developing Better Measures Of Consumer Satisfaction, 1991

YENERSOY Gönül, “Toplam Kalite Yönetimi”, İstanbul, Rota Yayınları, 1997

YETGİN, F., 2002, Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarının Performans Değerlemesi ve Türkiye Uygulaması, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı, İstanbul

ZENGİN Hayrettin Kazım Mert, “Bilgi Yönetimi Analiziyle Müşteri Sadakatinin Sağlanmasında Yeni Bir Yöntem:CRM”, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi El Kitabı, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2002

GAZETE VE DERGİ

İstanbul İhracatçı Birlikleri Ağaç Mamulleri Ve Orman Ürünleri İhracatçıları Birliği
Ağaç Mobilya Sektöründe Stratejik Görüş Arama Konferansı Tutanakları, İstanbul, 1997

LIGERAKİS Maria, “Hell Had No Fury Like A Customer Scorned”, Professional
marketing, Mayıs 2004

Pazarlama Dünyası Dergisi, Mart / Nisan, 1991. Yıl 5, Sayı, 26

KAYGUSUZ, S.Y., 2005, Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi
Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: BSC, “ İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan
Kaynakları Dergisi, Cilt 7, Sayı1, s.82-100

İNTERNET

CRM Nedir, http://www.pci.com.tr/hakkında/crm_nedir.asp, erişim tarihi: 24.03.2007

CRM’i Herkes Bilir, http://www.diyalog.com/html/crm_abc.htm, erişim tarihi:
24.03.2007

ERGUN Esra, “Crm ve Prm”

<http://www.probil.com.tr/probilium/Detail.asp?id=92&ym=032005&ct>, erişim tarihi:
24.03.2007

ÇUKURÇAYIR M.A., EROĞLU T., “Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı
Bir Yaklaşım Verimlilik ve Başarı Karnesi(BSC)”.

<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi2.asp?id=390>

NICKOLS, F., 2000, The Stakeholder Scorecard: The Stakeholder-based Approach to
Keeping Score, Distance Consulting

<http://home.att.net/nickols/scorecrd.htm>

YAZAR

Kişisel Bilgiler:

Adı Soyadı : Murat ÖZÜTÜRK
Doğum Yeri : Kayseri
Doğum Tarihi : 17.07.1975
Uyruğu : T.C.

Eğitim:

1993 Fen Bölümü - Özel Yıldız Lisesi
2003 İktisat Bölümü – Anadolu Üniversitesi
2007 MBA – İşletme Yüksek Lisans Programı – Maltepe Üniversitesi

Mesleki Deneyim:

Eylül 1997 – Ekim 1999 : Electrolux Day. Tük. Mam. San. ve Tic. A.Ş.
İstanbul, Türkiye
Pozisyon : Birim Satış ve İstanbul Bölğ. Bayiler Sorumlusu
Ekim 1999 - : Fagor End. Day. Tük. Mam. San. ve Tic. A.Ş.
Kocaeli, Türkiye
Pozisyon : Genel Müdür Yardımcısı

Yabancı Diller : İngilizce – İyi seviyede

Akademik Çalışmalar

: Yüksek Lisans Tezi

Pazarlama Stratejileri Karması Ve Pazar Odaklılık İle Firma Performansı İlişkisi; Endüstriyel Mutfak Sektöründe Bir Uygulama

Yüksek Lisans Semineri

Pazarlama Ve İşlevlerinden Etkin Biçimde Yararlanarak Satışı Arttırabilme Yollarının Araştırılması



Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, Maltepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi tarafından yürütülmekte olan “Pazarlama Stratejileri Karması Ve Pazar Odaklılık İle Firma Performansı İlişkisi; Endüstriyel Mutfak Sektöründe Bir Uygulama” isimli araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yöneliktir ve bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır. İlginize Teşekkürler

Saygılarımızla

Prof. Dr. Aypar USLU

Murat ÖZÜTÜRK

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

Örnek:

Müşteri bizim için çok önemlidir	1	2	3	4	5
----------------------------------	---	---	---	---	---

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

1-)Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir	1	2	3	4	5
2-)Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir	1	2	3	4	5
3-)Karlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
4-)Öz sermaye getirisi rakiplerimizden yüksektir	1	2	3	4	5
5-)Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir	1	2	3	4	5

6-)Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir	1	2	3	4	5
7-)Ciro karlılığı (Kar/Toplam satışlar) rakiplerimizden yüksektir	1	2	3	4	5
8-)Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizden yüksektir	1	2	3	4	5
9-)Ödül sitemimiz, işletme hedeflerimizle bağlantılıdır.	1	2	3	4	5

10-)Çalışanlarımız nasıl ödüllendirilecekleri hakkında bilgilendirilmiştir.	1	2	3	4	5
11-)Çalışanlarımız neden ödüllendirildikleri hakkında bilgilendirilmiştir.	1	2	3	4	5
12-)Ödül sistemimiz işletmemizin hedeflerine ulaşmasına yardım edecek her türlü davranış, hareket ve başarının üzerinde durmaktadır.	1	2	3	4	5
13-)İç iletişimimiz; Çalışanlarımız arasında anlayışı yaratacak bir anahtardır.	1	2	3	4	5

14-)İç iletişimimiz; Çalışanlarımız arasında mülkiyet duygusunu yaratacak bir anahtardır	1	2	3	4	5
15-)İç iletişimimiz; Tüm çalışanlarımıza bilgi sağlamada önemli bir anahtardır.	1	2	3	4	5
16-)İç iletişimimiz; Müşterilerimize yaptığımız tanıtımlarla uyumludur.	1	2	3	4	5

17-)İç iletişimimiz; Halkla ilişkilerimizle uyumludur.	1	2	3	4	5
18-)İç iletişimimiz; Dışarıyla olan her türlü dış iletişimimizle uyumludur.	1	2	3	4	5
19-)Üst yönetim, eğitimimiz için yeterli kaynağı ayırır.	1	2	3	4	5
20-)Eğitim ve geliştirme programlarımız açıkça bizim işimizde önemli olan yetenek yaratımına yönlendirilmiştir.	1	2	3	4	5
21-)Değişen teknolojiyi takip etmenin bizim eğitim programlarımızın sürekli olarak yeniden kontrolünü gerektirdiğine inanıyoruz.	1	2	3	4	5

22-)Değişen iş taleplerini takip etmenin bizim eğitim programlarımızın sürekli olarak yeniden kontrolünü gerektirdiğine inanıyoruz.	1	2	3	4	5
23-)Müşterilerimizin düşüncelerine önem veririz.	1	2	3	4	5

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

24-)Şirket çalışanları müşterilerimizin ne istediğini iyi bilir.	1	2	3	4	5
25-)Şirketin pazar performansı finansal performanstan daha iyidir.	1	2	3	4	5
26-)Fiyatlar müşteri değerlerine göre belirlenir.	1	2	3	4	5
27-)Pazara odaklanmamız bizim rekabet avantajımızdır.	1	2	3	4	5
28-)Şirketimiz ürün yada hizmetlerden çok pazara yönelik planlar kurar.	1	2	3	4	5
29-)Ürün ve hizmet sunumu standartlarımız müşteri tabanlıdır.	1	2	3	4	5
30-)Müşterilerimiz fiyat ve kredi politikalarımız üzerinde etkin olmak isterler.	1	2	3	4	5
31-)Müşterilerimiz; diğer firmalarla olan rekabet içindeki projelerimizde etkin olmak isterler.	1	2	3	4	5
32-)Ürün ve hizmet kalitesini yükseltmek için müşteri bilgilerini kullanırız.	1	2	3	4	5
33-)Yeni ürün ve hizmet geliştirmek için müşteri bilgilerini kullanırız.	1	2	3	4	5
34-)Pazarları segmentlere bölmek için pazarlama araştırması verilerini kullanırız.	1	2	3	4	5
35-)Müşterilerden gelen düşünceler ürün ve hizmet kalitesinin gelişmesine sebep olur.	1	2	3	4	5

Yaşınız:.....

Cinsiyetiniz:

a) Bayan

b) Bay

Eğitim Durumunuz: a) İlk veya Ortaokul b) Lise c) Üniversite

Kaç Yıldır Bu Firmada Çalışıyorsunuz: yıl İş tecrübeniz:yıl

İşletmedeki Pozisyonunuz:

a) Satış Elemanı b) İdari personel / Büro çalışanı c) Yönetici

İlaveten belirtmek istediğiniz hususlar için aşağıdaki alanı kullanabilirsiniz.

.....

.....

.....

.....

.....

.....