

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İŞLETMELERDE GİRİŞİM ODAKLILIK MÜŞTERİ
ODAKLILIK VE FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Nurhan ÖZGENEL**

İSTANBUL, 2009

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İŞLETMELERDE GİRİŞİM ODAKLILIK MÜŞTERİ
ODAKLILIK VE FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Nurhan ÖZGENEL

Öğrenci No:

070745013

Danışman:

Doç.Dr. Cemal ZEHİR

İSTANBUL, 2009

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “İşletmelerde Girişim Odaklılık Müşteri Odaklılık ve Firma Performansına Etkisi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım...../...../.....

Nurhan ÖZGENEL

İŞLETMELERDE GİRİŞİM ODAKLILIK MÜŞTERİ ODAKLILIK VE FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ

Tezi Hazırlayan: Nurhan ÖZGENEL

ÖZET

Günümüzde yaşanan yoğun rekabet ortamında işletmeler için piyasada var olabilmenin temel şartı, müşteri odaklı yönetim anlayışından geçmektedir. İşletmelerde kaliteye bakış açısı ve kaliteyi değerlendirme biçimindeki “tüketici ağırlıklı” bakış açısı, bu rekabet ortamında müşteri tercihlerinin etkisinden kaynaklanmaktadır.

Müşteri odaklılık, “Kaliteyi müşteri tanımlar” deyimiiyle ifade edilmektedir. TKY'nin bu ögesi, etkili olarak uygulanması en zor olan fakat uzun dönemde kuruluşa en fazla yarar sağlayacak ilkedir.

Rekabet koşullarında konusunda lider bir organizasyon olabilmek için bir kuruluşun rakiplerinden daha iyi bir durumda olması gereklidir. Daha iyinin anlamı, daha iyi ürün ve hizmet, daha iyi fiyat ve ürünün daha kolay bulunabilmesidir.

Girişimcilik; yeterli emek ve zaman ayırarak, mali, fiziksel ve sosyal riskleri göze alarak, parasal ödüller, kişisel tatmin ve bağımsızlık elde ederek yeni bir değer yaratma süreci olarak görülmektedir.

Bu çalışmada girişim odaklılık ve müşteri odaklılığın firma performansına olan etkisi araştırılmıştır. Bunun için 100 adet banka çalışanına anket uygulanarak değerlendirmesi spss 11.5 programında yapılmıştır.

Anahtar kelimeler: Müşteri odaklılık, girişim odaklılık, firma performansı

THE EFFECT OF BEING ENTREPRENEURIAL AND CUSTOMER-FOCUSED ON THE PERFORMANCE OF A COMPANY

Presented by: Nurhan ÖZGENEL

ABSTRACT

In today's harshly competitive atmosphere, the basic condition for surviving in the market is the concept of customer-focused management. Such a "customer centered" perspective in quality assessment stems from the effect of choices of customers in this competitive atmosphere.

Being customer-focused is expressed by means of the statement "Quality is defined by the customer". This element is quite difficult to apply; however, in the long run, it is the factor that will make the company much more profitable.

Being a leader organization in competitive conditions necessitates that a company be in better conditions than its counterparts. Better conditions stand for better goods and services, better price and better accessibility.

Entrepreneurship is regarded as the process of creating a brand new value by taking financial, physical and social risks; by devoting sufficient time and energy and, in the end, by obtaining personal satisfaction and independence.

In this Study, the effect of being entrepreneurial and customer-focused on the performance of a company has been analyzed. To that end, a survey has been carried out on 100 bank employees and its assessment has been made by spss 11.5 programme.

Key Words: Customer-focused, entrepreneurship, focused, the performance of a company

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

YEMİN METNİ	
JÜRİ SAYFASI	
ÖZET	
ABSTRACT	
TABLolar LİSTESİ.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
KISALTMALAR	vi
GİRİŞ.....	1

I. BÖLÜM

MÜŞTERİ ODAKLILIK KAVRAMI

1. MÜŞTERİ KAVRAM	2
1.1. Müşteri Tanımı	2
1.1.1. İç Müşteri	2
1.1.2. Dış Müşteri	3
2. MÜŞTERİ ODAKLILIK	4
2.1. Müşteri Odaklılıkla İlgili Kavramlar.....	8
2.1.1. Müşteri Tatmini	8
2.1.2. Müşteri Gereksinimleri ve Beklentileri	10
2.1.3. Müşteri Sadakati	13
2.1.4. Müşteri Bağlılığı	16
2.1.4.1. Müşteri Bağlılığının Sağlanması	17
2.1.4.2. Müşteri Bağlılığının Etkileri	19
2.1.5. Müşteri Sadakati	21
2.1.5.1. Müşteri Sadakati Tipleri	21
3. MÜŞTERİ ODAKLI ANLAYIŞ ŞEKİLLERİ VE FİRMAYA KATKILARI	23
3.1. Müşteri Odaklı Pazarlama ve Firmaya Katkıları.....	23
3.2. Başarılı Müşteri Odaklı Şirketlerin Yedi Özelliği.....	25
3.3. Müşteri Memnuniyeti	

, Müşteri Odaklılık, Verimlilik ve Kârlılık	26
---	----

II. BÖLÜM

GİRİŞİMCİLİK VE GİRİŞİM ODAKLILIK

1. GİRİŞİM VE GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI	29
1.1. Girişim.....	29
1.2. Girişimci.....	30
1.2.1. Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi.....	34
1.2.1.1. Dünyada ve Türkiye’de Girişimcilik	34
1.2.2. Girişimcinin Özellikleri	35
1.2.3. Girişimcilerde Bulunması Gereken Nitelikler.....	39
1.2.3.1. Problem Çözme Yeteneği	40
1.2.3.2. Bağlılık, Kararlılık ve Azim	40
1.2.3.3. Başarı İhtiyacı.....	41
1.2.3.4. Fırsat Yönelimi	41
1.2.3.5. İçsel Kontrol Odağı.....	42
1.2.3.6. Belirsizliğe Karşı Tolerans	43
1.2.3.7. Risk Almak	44
1.2.3.8. Yenilik ve Yaratıcılık	45
1.2.3.9. İyimserlik.....	45
1.2.3.10. Liderlik	46
1.2.4. Şirket Performansının ve Girişimciliğinin Boyutları	47
1.2.5. İç Girişimcilik.....	47
1.2.6. Girişimciliğe Etki Eden Unsurlar	49
1.2.7. Girişimcilerin Önündeki Engeller	51
1.2.8. Girişimcilik Politikası.....	51
1.2.9. Girişimci ve Yönetici Arasındaki İlişkisi	52
2. GİRİŞİMCİLİĞİN EKONOMİK VE SOSYAL GELİŞMEYE KATKISI	54
2.1. Girişimcinin Toplum İçin Önemi ve Toplumsal Misyonu.....	55
3. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN FİRMA PERFORMANSINA KATKILARI	55

III. BÖLÜM

YÖNTEM

1. Araştırmanın Amacı	59
2. Araştırmanın Önemi	59
3. Araştırmanın Sayıtları	60
4. Araştırmanın Sınırlılıkları	61
5. Araştırma Modeli	61
6. Metodoloji	63
6.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemei	63
6.2. Verilerin Toplanması Yöntemi.....	63
6.3. Genel Özellikler	64
6.4. Geçerlik ve Güvenilirlik.....	66
6.5. Hipotez Testleri	73
SONUÇ VE ÖNERİLER	79
KAYNAKÇA	82
EKLER	
Ek-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu	91

TABLULAR LİSTESİ

<u>Tablo No:</u>	<u>Sayfa No:</u>
1. Yönetici, girişimci, iç girişimci profillerinin karşılaştırılması.....	53
2. Cinsiyet Durumu	64
3. Mezuniyet Durumu	64
4. Çalıştığınız Firma.....	65
5. İşletmedeki Pozisyonunuz.....	65
6. Kaç senedir bu sektörde çalışıyorsunuz	66
7. Aldığınız maaş aralığını belirtiniz.....	66
8. Müşteri odaklılık boyutlarına ait faktör analizi.....	68
9. Girişim odaklılık boyutlarına ait faktör analizi	69
10. Firma performansına ait faktör analizi.....	70
11. Ortalama, standart sapma, korelasyon ve güvenilirlik değerleri.....	72
12. Müşteri odaklılık boyutları ve girişim odaklılık boyutlarının firma performansı üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi	75

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sekil No:

Sayfa No:

1. Müşteri Tatminine Giden Yol 9
2. Beklentilerin Oluşumu 11
3. Müşteri İlişkileri Yönetim Süreci 16
4. Girişimcilik Süreci Akış Şeması 37

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
a.g.k	: Adı Geçen Kitap
a.g.e	: Adı Geçen Makale
bkz.	: Bakınız
İ.T.Ü	: İstanbul Teknik Üniversitesi
İ.Ü	: İstanbul Üniversitesi
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MYO	: Meslek Yüksek Okulu
M.P.M	: Milli Prodüktivite Merkezi
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TÜGİAD	: Türkiye Genç İşadamları Derneği
TÜSİAD	: Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği

GİRİŞ

Günümüz koşullarında işletmelerde satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri eskiye nazaran daha seçici olmaktadır. Günümüzde ürün ve hizmetlerdeki kalite ile birlikte müşteri ilişkileri ile müşteri hizmetleri de, firmaların hem şu andaki hem de gelecekte olmak istedikleri konum için daha da önemli hale gelmiştir. Çünkü firmalar ancak müşterileriyle vardır. Müşterisini tatmin edemeyen, beklenti ve ihtiyaçlarını saptayamayan ve bunlara cevap veremeyen firmalar ise kısa sürede yenilgiye uğrayacaklardır.

Müşteri odaklılık, müşteri açısından düşünmek, müşteriye yakın davranmak, onları daha iyi tanımaya çalışmak, ihtiyaçlarını daha iyi analiz edebilmek ve gelecekteki ihtiyaçlarını doğru tahmin etmektir. Bunu gerçekleştirirken, müşteri ihtiyaçlarını karşılamada kullanılan mevcut yaklaşımları değerlendirmek ve gelecekte ne tür yeni hizmetler, ürünler ya da buluşlara ihtiyaç olacağını belirlemektir.

Müşteri odaklı işletmenin temel odak noktası, işi belirleyen kişinin müşteri olduğu bilincidir. Bu düşünceye göre de, pazarlamanın amacı sadece bir şey satmak olmayıp, müşterilerin ihtiyaçlarını anlama ve bu ihtiyaçları karşılayabilmek için en iyi ürünü ya da hizmeti sağlayabilmektir.

Günümüzde insan yaşamının kalitesini yükseltmeye dönük olarak bütün alanlarda önemli bir dinamik öge olarak karşımıza girişimcilik ve buna bağlı olarak yenilik ve yaratıcılık kavramları çıkmaktadır. Girişimci ve girişimcilik kavramı sosyal bilimlerin tüm alanlarında kalkınma ve gelişmeyi sağlayan bir güç olarak görülmektedir. İşletmelerin gelişebilmesi ve büyüebilmesi için girişim odaklı yönetilmesi gerekmektedir.

Bu araştırmanın birinci bölümünde müşteri odaklılık kavramı, ikinci bölümde girişimcilik ve girişim odaklılık kavramı üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde banka çalışanlarına yapılan anketin analizine yer verilmiştir.

I. BÖLÜM

MÜŞTERİ ODAKLILIK KAVRAMI

1. MÜŞTERİ KAVRAMI

1.1. Müşteri Tanımı

Geleneksel anlamıyla müşteri, “belirli bir kurumdan ya da kuruluştan düzenli alışveriş yapan kişi ya da kuruluşlar” olarak tanımlanabilir. Daha başka bir ifade ile müşteri, “bir mal veya hizmeti alıp, kullanan kişi ya da kurumdur” denilebilir.¹

Satın alma eylemi düşünüldüğünde genellikle, satın alma işlemini gerçekleştiren kişi müşteri olarak düşünülür. Oysaki satın alma işlemini gerçekleştiren kişi, satın aldığı bir başkası için alıyor olabilir. Örneğin bir anne, süpermarketten alışverişini ailesi için yapar. Bu nedenle, müşteriyi; ürün veya hizmeti kullanan kişiler olarak tanımlamak yerinde olacaktır.²

Müşteriyi, tüketiciden ayıran en önemli özellik, onun talebinin türev talep oluşudur. Müşteri bir başkasının istek ve ihtiyacını karşılamak için pazara çıkmaktadır.³

1.1.1. İç Müşteri

İç müşteriler dış müşterilere nihai ürünü sunma sürecinde görev alan işletmedeki diğer kişilerdir⁴ Başka bir tanıma göre; kendisinden önceki bir sürecin çıktısını, kendi uğraşı içerisindeki süreçte çıktı olarak kullanan kişiye iç müşteri denir.⁵ İç müşteriden anlatılmak istenen, işletmede çalışanlardır. Bu bağlamda, en üst

¹ Kılınc, T., (2003), Müşteri Memnuniyeti Ders Notları, İstanbul, s.2.

² Özevren, M., (1997), Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar, İstanbul: Alfa Yayınları, s.63.

³ Karabulut, M., Kaya, İ., (1991), Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri, İstanbul, s.7.

⁴ Acuner, Ş. A., (2001), Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü, No:655, Ankara, s.28.

⁵ Erzen, A. Ü., (1994), Gelecek Müşteridir, İstanbul: Hayat Yayıncılık, s.24.

düzeydeki yönetim kurulu başkanından en alt düzeydeki işe yeni başlayan işçiye kadar bütün çalışanlar, eğer birbirleri ile ilgili iş ve görevleri yapıyorlarsa, iç müşteri tanımlanması içine girmektedir.⁶

İç müşteri kavramı, bir örgütün üretim süreci etkinliğinin iyileştirilmesi bakımında son derece önem arz eder. 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 etkinliği daha da artacaktır. Bütün işletmeler için bu iş, müşteri ilişkilerinin geliştirilmesinde yapılması gereken belki de tek somut iştir.⁷ Bu bilgiler doğrultusunda, toplam kalite anlayışında yalnızca dış müşteri kavramı değil, iç müşteri kavramının da önemlidir ve beraber ele alınması gerekir.

1.1.2. Dış Müşteri

Dış müşteriler genel anlamda, "bir işletmenin mal ve hizmet ürünlerinin genellikle nihai müşterileri" olarak tanımlanmaktadır. Dış müşterilerle ilgili olarak yapılan söz konusu tanımda nihai müşteri ile dış müşterinin genellikle aynı anlama geldiği, özellikle vurgulanmakta: bu da, dış müşterilerin basitten karmaşığa bir sıralamasının bulunmasından kaynaklanmaktadır. Tanımın daha iyi anlaşılması açısından bir örnek vermek gerekirse, büyük mağazalardan yemek satın alan bir müşteri hem dış müşteri, hem de nihai müşteri olarak kabul edilirken; aynı yemeği satın alan bir havayolları veya restoran işletmesi, dış müşteri olarak nitelenmekte, ancak nihai müşteri olarak kabul edilmemektedir. Dolayısıyla nihai müşteri ile dış müşteri, her zaman aynı anlama gelmemektedir. Bu bilgiler ışığında, yeni bir dış müşteri tanımı vermek gerektiğinde, "dış müşteriler, işletmenin ürettiği mal veya hizmeti nihai müşterilere kadar ulaştıran zincir içinde yer alan tüm müşteriler" olarak tanımlanabilir.⁸

⁶ Taşkın, a.g.k., s.23.

⁷ Acuner, T. - Keskin D., (2001), "Toplam Kalite Yönetiminde Pazarlamanın Yeri", Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Trabzon, s:28.

⁸ Orcanus, A. R., (1995), "Rekabetçi Yönetim ve TUSİAD" Toplam Kalite Modeli Verimlilik Dergisi, s.73.

Dış müşteri; bir ürün veya hizmetten kaliteli olması koşuluyla en yüksek faydayı sağlamak isteyenlerdir.

Günümüz rekabet ortamında satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri geçmiş dönemlere nazaran daha seçici davranmak durumundadır.. Müşteriyi tatmin etmek zorlaşmıştır. Hizmet veren firmada yapılan en ufak hata, firmaya karşı olumsuz tavırlarla geri dönebilmektedir. Tüm bu nedenlerden ötürü, günümüzde ürün ve hizmetlerdeki kalite ile birlikte müşteri ilişkileri ve müşteri hizmetleri de, firmaların hem şu andaki hem de gelecekte bulunmak istedikleri nokta için daha da önemli hale gelmiştir. Çünkü firmalar ancak müşterileriyle vardır. Müşterisini tatmin edemeyen, beklenti ve ihtiyaçlarını saptayamayan ve isteklere cevap veremeyen firmaların ömrü uzun soluklu olmaz. Yöneticilerin, çalışanların davranışlarını mükemmel müşteri ilişkileri yönünde etkilemesi gerekmektedir. Mutlu dış müşterilere sahip olmanın yolunun iç müşterilerden geçeceğini unutulmamalıdır.⁹

2. MÜŞTERİ ODAKLILIK

Yoğun rekabet ortamında kuruluşlar için piyasada ayakta kalabilmenin temel koşulu, müşteri odaklı yönetim stratejisinden geçmektedir. Çünkü kaliteye bakış ve kaliteyi değerlendirme biçimindeki “tüketici ağırlıklı” yaklaşımlar, bu rekabet ortamında müşteri etkisinden kaynaklanmaktadır.

Müşteri odaklılık, “Kaliteyi müşteri tanımlar” deyiimiyle ifade edilmektedir. TKY'nin bu ögesi, etkili olarak uygulanması en zor, ancak uzun dönemde kuruluşu en fazla yarar sağlayacak olanıdır.

Gerçekte kuruluşların tek bir amacı bulunmaktadır. Bu amaç; müşteriyi memnun etmektir. II. Dünya Savaşı'nı takip eden 30 yıl içinde yaşanan büyük kapitalist gelişme, Fordist yapıya dayalı anlayışın sonuna gelindiğini göstermiştir. 1980 öncesi dönemde kitle üretiminin ulaştığı büyük hacimler bu durumu dengeleyecek kitle tüketimini gerekli kılmıştır. Dolayısıyla müşterinin önemi giderek

⁹ Acuner ve Keskin, a.g.e., s:30.

daha fazla artmıştır. Çünkü müşteri üretilen çok sayıdaki üründen istediğini ve istediği kadarını almaktadır. Artık “ne üretilirse satılır” düşüncesi sona ermekte, bunun yerine “satılabilecek mal ve hizmet üretme” felsefesi ağırlık kazanmaktadır. Bu şekilde sınıfına, rengine, cinsiyetine, yaşına, zevkine göre farklılaşmış tüketici talebi ortaya çıkmıştır. Sonuçta bu durum farklı cinslere, farklı toplumsal katmanlara göre ürün ve hizmet üretme gerekliliğinin temeline müşteri önceliğini oturtmuştur.¹⁰

Rekabet dolu bir ortamda konusunda lider bir organizasyon olabilmek için bir kuruluşun rakiplerinden daha iyi bir durumda olması gereklidir. Bunun anlamı, daha iyi ürün ve hizmet sunmak, daha iyi fiyat belirlemek ve ürünün daha kolay bulunabilmesini sağlamaktır.¹¹ Özellikle rekabetin yoğun olduğu pazarlarda müşteri memnuniyeti kuruluş başarısını garantilemeye yetmemektedir. Bunun yanı sıra müşteri sadakati adını verdiğimiz kavramında göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Sadık müşteri sonraki mal ve hizmet ihtiyaçlarında aynı kuruluşu tercih edecektir.

Müşteri sadakatının diğer bir etkisi de memnun müşterilerin kuruluşun mal ve hizmetlerini potansiyel müşterilere tavsiye etmesidir. Yeni kazanılan müşterilerin yarısına yakın bir kısmının kuruluşun devamlı müşterilerinin tavsiyeleriyle elde edildiği yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur. Artık kuruluşlar sadık müşterilerle çalıştıklarında, elde edecekleri kazancı hesaplamaktadırlar. Kuruluşlar sadık müşteriler yaratmak için asla onların ne isteyebilecekleri noktasında tahmin yürütmeyerek, direk ne istediklerini ve en çok neye önem verdiklerini sorgulamalıdır. Müşterinin istediğine yönelik çalışmalar yapılmazsa, müşterinin fazla önem vermediği konuların iyileştirilmesi için boşa kaynak harcanmış olacaktır.¹²

Müşterilerin en çok ne istediklerini ve neye önem verdiklerini sorgulamak için, kullanılan yöntemler, anketler, müşterilerle yapılan toplantılar veya ziyaretler sırasında, seçenekler arasından öncelik belirtilmesini istemektir. Müşterilerin öncelik sırasına göre istekler öğrenildikten sonra, kuruluşun, rekabetçi ortamda bunları ne

¹⁰ Bayrak, S., “Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Yönetimi”, Verimlilik Dergisi, M.P. M. Yayını, 1997/4, s.77-96.

¹¹ Bozkurt, R., “Örgütsel Mükemmellik Anlayışı, Toplam Kalite Yönetimi”, Verimlilik Dergisi, M.P. M. Yayını, 2001/1, s.45-74.

¹² Gökçin, T. G., (1996), İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti, 5. Ulusal Kalite Kongresi, TKY ve Siyasette Kalite, 13-14, , İstanbul, s.67-74.

derecede karşılayabildiği de ölçülmelidir. Bu adımda kullanılacak yöntem kıyaslama yöntemidir. Elde edilen veriler, müşterilerin verdikleri öncelikler ve algılamalarla kıyaslandığında, kuruluşun, pazar payını artırıcı ürün veya hizmet tasarımına yöneltecektir.¹³

Kuruluş müşterilerinin mal ve hizmetler hakkında bildirdiği şikâyetler iyileşme çalışmaları için önemli fırsatlardır. Şikâyetini bildirmeden kuruluşun mal ve hizmetini kullanmaktan vazgeçen müşteri, kuruluş için kayıptır. Problemin ne olduğunu bilmeyen kuruluşun, iyileştirme çalışması yapma fırsatı da olmayacaktır. Fakat problem bilinirse ve müşteri ile yakından ilgilenip hızlı ve etkin çözüm sağlanırsa, müşteri bu ilgiyi ve hizmeti hiç unutmayacak, çevresinde bu olaydan bahsedecek, kızgın müşteri sadık müşteri haline gelecektir.

Toplam Kalite Yönetiminin esası müşteri odaklı olmasıdır. Müşteri tatmini araştırmaları, müşteri gereksinimleri ve beklentilerini karşılama ve gerçek ya da algılanan müşteri deneyimlerinin sürekli değerlendirilmesi toplam kalite yönetiminin parçalarıdır¹⁴.

Müşteri odaklılık, müşterilere daha yakın olmaya çalışmak, onları daha iyi tanımak, ihtiyaçlarını daha iyi bilmek ve gelecekteki ihtiyaçlarını doğru tahmin etmektir. Aynı zamanda müşteri ihtiyaçlarını karşılamada kullanılan mevcut yaklaşımların yeterliliğini değerlendirmek ve gelecekte ne tür yeni hizmetler, ürünler ya da buluşların gerekeceğini oluşturmaktır.¹⁵

Müşteri odaklılık farklı bir bakış açısıyla, şirket ve personelinin tüm eylem ve kararında, sunulan ürün ve hizmetlerin müşterilere haz verecek, tatmin yaratacak biçimde planlanmasını sağlamalarıdır.¹⁶

Günümüzde müşteri odaklılık, işletmelerin karlı hale gelmesinin ön şartı olarak kabul edilebilir. Bu bağlamda, işletmelerin eylem ve faaliyetleri ile

¹³ Acuner, Ş. A., (2001), “Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü”, Ankara: M.P.M.Yayımları, No: 655.

¹⁴ Yalçın İ. – Şamiloğlu F. - Demirel Y., (2000), “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği.” Türk Standartları Enstitüsü Standard Dergisi, s 45.

¹⁵ Zairi, M., (2000), “Müşteri Tatminin Yönetimi: En İyi Uygulama Bakış Açısı”, The TQM Magazine Cilt: 12, No:6, s.393.

¹⁶ Odabaşı, a.g.e., s.15.

müşterilerine gerçek anlamda odaklandıklarını göstermeleri gerekmektedir.¹⁷ Bunun için;

- Müşteri odaklılık, kağıt üzerinde kalmamalıdır.
- Müşteri odaklılık ile ilgili ifadeler, uygunluk ve uygulanabilirlik açısından üst yönetim tarafından ayrıntılı olarak incelenmelidir.
- Müşteri odağı bir niyet ifadesidir. Organizasyonun durağanlığa karşı çıktığı, yeni yönetim disiplini ve kavramlarını kucaklamaya hazır olduğu anlamındadır.
- Ayrıca müşterilere en iyi hizmeti verme ve işleri ilk seferde doğru yapmayı sağlayacak yeni sistem ve süreçler yaratma anlamına gelir.
- Müşteri odaklılık, devrimsel değil evrimsel bir süreçtir. Çok fazla özen, gayret ve sabır ister.
- Müşteri odaklılık, somut bir kavram olmaktan ziyade, optimum performans ve yüksek başarıya ulaşmaya yönelik bir yaklaşım, bir düşünce şeklidir.

Müşteri odaklı işletmenin temel odak noktası, işi belirleyen kişinin müşteri olduğu bilincidir.¹⁸ Bu noktada, pazarlamanın içermesi gereken müşteri odaklı stratejinin unsurları şöyle özetlenebilir:¹⁹

- Müşterilerle uzun dönemli ilişkilere önem verme, yaşam boyu değer oluşturma Yüksek kalitede ürünlerin ve hizmetlerin sunulması,
- Müşterileri farklılaştırma (bölümleme) ve karlı olan müşterilere hizmet sunumu için daha fazla kaynak sağlama,
- Kitle pazarlara yönelik monolog biçimindeki reklamların yerine müşterilerle diyalog başlatma ve sürdürme,
- Müşterilerin özel alanlarına saygı duyma ve bunları koruma,
- Müşteriler hakkındaki bilgileri kitle pazarı için projeksiyonlarda kullanma yerine, bireysel olarak daha iyi müşteri biçimine getirmede kullanma,
- Pazar payı oluşturma yerine, müşteri payı oluşturmaya çalışmaktır.

¹⁷ Zairi, a.g.e., s.389.

¹⁸ Güzel M., (2001), "Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Türkiye Değerlendirmesi", İ.T.Ü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s.43.

¹⁹ Odabaşı, a.g.e., s.14.

Müşterinin tüm işletmelerin merkezinde yer aldığı bu yeni yönetim sisteminde, müşteri tatmini de temel etken olmaktadır.

Günümüz iş hayatına hakim olan ve işletmeleri yeni arayışlara yönelten etmenlerden biri bazı piyasalardaki vahşi rekabettir. Rekabet, en son teknolojileri kullanan işletmeleri bile etkilemektedir. Böyle bir piyasada nasıl rekabet etmeli ve rakipleri nasıl yenmeli gibi sorular birçok işletme yöneticisinin her zaman düşündüğü konular arasındadır.²⁰

2.1. Müşteri Odaklılıkla İlgili Kavramlar

2.1.1. Müşteri Tatmini

Müşteri tatmini, işletmelerin bir sistem içerisinde çalıştıkları düşünüldüğünde, belli bir zaman aşımından sonra müşterilere sunulan mal veya hizmet açısından firmaların sorumluluk anlayışlarının bir göstergesi olarak algılanmaktadır.²¹

Müşteri ile birebir ilişki -> Sadakat Yaratma -> Tekrarlanan Satışlar.

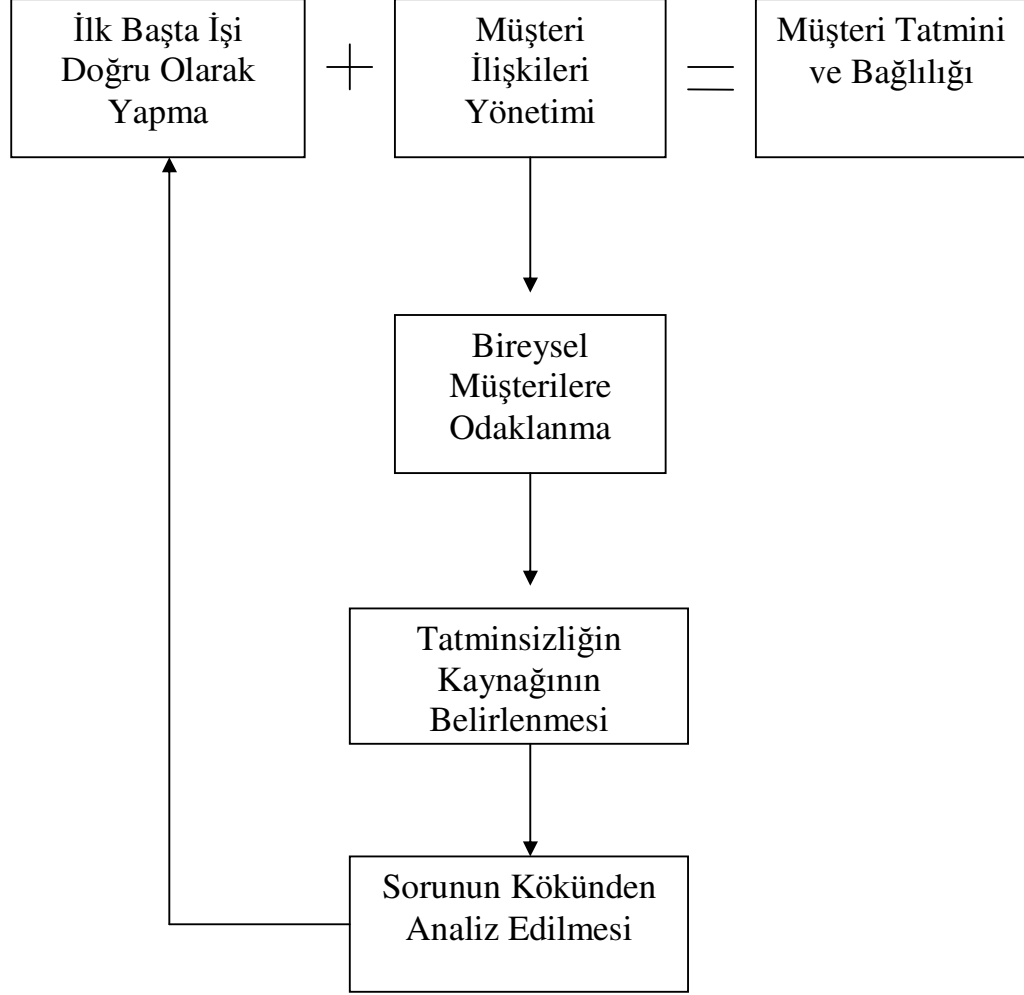
Bu şekilde bir ilişki kurulabilmesinin mümkün olması için her şirket kendi şartlarına uyumlu yaratıcı uygulamayı ve planlamayı gerçekleştirebilmelidir. Fakat pazarlamada oluşan değişim “müşteri odaklı” olmayı şart koşturmuştur. Müşteriye yakın olma, önem verme, müşteriyle temas halinde olma ve müşteriye izleyerek yeterli düzenlemeleri amaçlayan müşteri odaklı pazarlama, nitekim müşteri ilişkilerine dayanan uygulamaların tamamını içerir. Müşteri odaklı bir uygulama; yeni müşteriler kazanmaya yoğunlaşarak, satın alabilecek herkese ürünleri satmak yerine, sahip olduğumuz müşteri potansiyelinin mümkün olan satın alma paylarının artırılmasına uğraşılmalıdır. Bu şekildeki uygulamanın unsurları müşterilerle uzun dönemli irtibata önem verme, yaşam boyu yanlarında olma, yüksek kalitede ürünler ve hizmetler sunma, müşterileri ayırıştırarak daha değerli olanlara daha fazla kaynak

²⁰ Acuner, Ş. A., (2001), Müşteri Memnuniyeti ve Ölçüm, İstanbul: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, s.26.

²¹ Altuntaş, M.H., (2000), Tüketici Davranışları, Müşteri Tatmininden Müşteri Değeri, İstanbul: Alfa, s.23.

harcanması, pazar payı oluşturma yerine, müşteri payı oluşturmaya çalışma şeklinde olabilir.²²

Şekil 1: Müşteri Tatminine Giden Yol



Kaynak: Odabaşı, Y., Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.4

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

²² Odabaşı, Y., (2000), Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, İstanbul: Sistem Yayıncılık, s.15.

Özellikler: Bir ürünün kullanımından sağlanan tatmini yükselten özel tamamlayıcı ek karakteristiklerdir. Örneğin, hava yolculuklarında bedava içki verilmesi vb.

Güvenilirlik: Belli bir zaman içinde ürünün çalışma işlevinde aksama olasılığıdır.

Tutarlılık: Bir mal veya hizmetin tespit edilmiş standardı karşılama derecesidir. Örneğin, uçağın zamanında varışı, bir gömlek ya da ayakkabının belirtilen ölçülere uyması vb.

Dayanıklılık: Bir ürün veya hizmetin yenilenmesinden önce kullanım miktarını gösterir.

Servis Yeteneği: Hız, nezaket, yetenek, yeterlilik, onarım kolaylığı, servis personelinin nezaketi gibi bileşenleri gösterir.

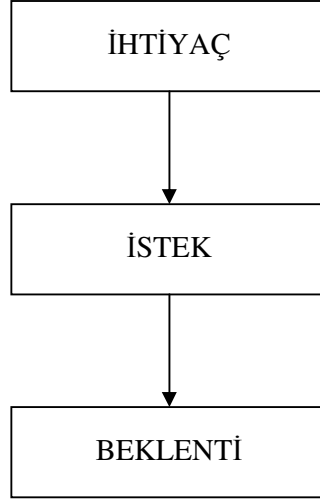
Estetik: Bir ürün ya da hizmet sunulan yerin veya hizmeti sunan kişinin görüntüsü, sesi vb.

Algılanan Kalite: Bir satıcının itibarından kaynaklanan, çıkarılan kalitedir.

2.1.2. Müşteri Gereksinimleri ve Beklentileri

Müşteriler, istek ve gereksinimlerini kendileri tespit ederler. İstek ve beklentilerinin kaynağı ise ihtiyaçlarıdır. Tüm girişimlerin müşterilerin istek, ihtiyaç ve beğenilerine uygun olacak şekilde yapılması gerekir.

Şekil 2: Beklentilerin Oluşumu



Kaynak: Cinemre, Ç., Serviste Kalite, 1.Baskı, İstanbul Panel Matbaacılık, 2000 s.67.

İhtiyaç; insanı fiili uygulamaya yönelten içsel baskıdır.

İstek; İhtiyacın karşılanması ile ilgili duygu ve düşüncelere denir.

Beklenti ise, ihtiyaç ve isteklerin yönlendirdiği duygu ve düşüncelerdir,

Müşteriler demografik özellikleri, kişilikleri, algıları, davranışları, sosyal ve ekonomik özellikleri bakımından farklıdırlar. Bu ayrılık, istek ve ihtiyaçlarında da farklılık yaratır. Ancak müşterilerin aynı düşüncede birleştiği ortak şey, istek ve ihtiyaçlarının beledikleri gibi karşılanmasıdır.²³

Müşterilerin üç temel ihtiyacı vardır.²⁴ Bunları şöyle sıralayabiliriz:

1.Güvenlik: "Fiziksel, psikolojik ve ekonomik bakımdan baskı hissetmeme ihtiyacıdır." Verilen ürün ve sunulan hizmetlerin müşterinin güvenliğini tehlikeye sokmamasına dikkat edilmelidir. Özellikle sağlık, ilkyardım, itfaiye hizmetleri gibi

²³ Bayraktaroğlu, A., (1998), "Toplam kalite Yönetiminde Müşteri Memnuniyeti Ve Çok Uluslu Bir Otomotiv Firmasında Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s.42.

²⁴ Cinemre, Ç., (2000), Serviste Kalite, 1.Baskı, İstanbul: Panel Matbaacılık, s.67-68.

konular müşterilerin duyarlı ve seçici davrandıkları konulardır. Bu kriterlerde güven ihtiyacının en yüksek seviyededir.

2.Saygınlık: "İnsanın başkalarının saygısını kazanması, bunu sürdürmesi ve güçlendirmesi ihtiyacıdır." Müşteri saygı görmek, fark edilmek ister. Bu nedenle müşteriyle tartışmak, onu suçlamak gibi davranışlardan kesinlikle kaçınılmalıdır. Müşteri her zaman haklıdır politikası çalışanlar tarafından göz ardı edilmemelidir.

3.Adalet: "İnsanın kendisine gösterilen muamelenin adil olması ihtiyacıdır." Müşteriler diğer müşterilerle eşit seviyede ilgilenilmesi, onlarla aynı ücreti ödemek, başkalarının sıfatının veya makamının ayrıcalık yaratmaması gibi konularda adil olunmasını isterler.

Müşterilerin genellikle ortak beklentileri şunlardır:²⁵

1. Önemsizlik. Kendisine önemli biri olduğu duygusunun verilmesi.
2. Ayrıntılar konusunda duyarlı olunması
3. Sunulan hizmetin izlenmesi. Servis sonrası memnuniyetinin sorulması.
4. Kendisine kişisel ilgi gösterilmesi.
5. Açıklık ve dürüstlük
6. Kendisine zaman ayrılması.
7. Seçenek sunulması.
8. Ürün ve arıza hakkında teknik açıklama.
9. Temiz işçilik.
10. Hizmet garantisi.

Genel olarak beklentiler satış öncesinde oluşmaktadır. Beklentiler satış öncesinde; tanıtımlardan, geçmiş tecrübelerden, şirketin sahadaki imajından, diğer müşterilerden gelen haberlerden, müşterilerin maddi olanaklarından, ilgi duydukları alanlardan, bireysel niteliklerinden etkilenmektedir. Satış esnasında ise; satışı yapan personelin hareketlerinden, garanti koşullarından; satışın ardından sağlanan servis hizmeti, kullanım kolaylığı, güvenilirlik gibi etmenlerden etkilenmektedirler.²⁶

²⁵ Cinemre, Ç., a.g.e., s.71.

²⁶ Bayraktaroğlu, a.g.e., s.44.

Fakat ürün ya da hizmetten fark edilen kalite, isteklerin ötesine geçtiğinde müşteri memnuniyeti oluşacaktır. Verilen ürün ya da sunulan hizmetin kalitesi, beklentilere eşit olduğunda ise müşteri memnuniyeti tekrar sağlanmış olacak ama müşterinin firmaya bağlılığı tam anlamıyla olmayacaktır. Çevresinden bilgilerden kol ayca karar değiştirebilecektir.²⁷

Müşterinin bir hizmetten memnun olması, kendi istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasıyla mümkün olacaktır. Kalite; en genel olarak ifade edilirse beklenti ve ihtiyaçlara uyumluluk olarak tanımlanır. İstek ve ihtiyaçların yerine getirilmesi durumunda müşterinin düşlediği kalite sağlanmış demektir. Bu kalitenin sürekli göz üzerinde olması gerekmektedir.

2.1.3. Müşteri Sadakati

Sadık müşteriler; bir markayı tekrardan satın alan ve bu markayla ilgili bilgi aramaya gerek duymayanlar olarak tanımlanır. Tüketici, hangi firmanın malının en iyi seçim imkânı sunduğuna inanıyorsa o firmaya bağlı kalacaktır. Tüketicinin düşünce biçimlerinden, çeşit araması, sadakatin güçlenmesini engelleyebilir. Ürün kategorisinde çoklu marka sadakati varsa, diğer firmaya yönelme eğilimleri söz konusu olabilecektir. Müşteri sadakatinde önemli etmenler şunlardır:²⁸

- Veri depolarının en önemli kullanım alanlarından biri sadakat programlarıdır. Bu programlar vesilesiyle mağaza veya işletmeye karşı sadık müşteriler katılabilir.
- Sadık müşteriler diğer müşterilere oranla, ürün veya hizmetin fiyatlarına daha az duyarlıdır.
- Sadık müşteriler firmanın mamul veya hizmetlerini alırken istekli davranışlarda bulunurlar.
- Anlık müşteri tatmini, müşteri için sürekli değer sağlandığı anlamına gelmez.

²⁷ Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, (2000), Müşteri Memnuniyeti Yönetimi, İstanbul: Kal-Der Yayınları, s.25.

²⁸ Altunbaş, a.g.e., s.38.

- Müşterilerin ihtiyaç duyduğu mal ve hizmeti başka bir firmadan satın almalarının anlamı, daha önceki firmayla ilişkisinin firma açısından “düzenleme sürecine” girdiğidir. Düzenleme süreci firmanın müşterisi ile olan bağının inceldiği anlamına gelir. Ancak müşteri odaklı çalışmak sadakati sağlar. Örneğin Levis, istediğiniz biçimi, stili söylüyorsunuz, Levis sizin ölçülerinize ve talebinize göre jeanı hazırlıyor, dikimini gerçekleştiriyor. Bu müşteri sadakati açısından önemli bir uygulamadır.

Bir işletmeyi sürdürmenin yegane koşulu “sadık müşteriler “ kazanmaktır. Çünkü sadık müşteriler diğer müşterilere oranla daha sık alışveriş yapmaktadır. Ürün veya hizmet hakkındaki olumlu fikirlerini çevresindekilere anlatmaktadır. Bu şekilde sadık müşteriler yeni müşterileri işletmeye getirmekte ve işletmeye daha çok kazanç elde etmesini sağlamaktadırlar. Sadık müşteriler aynı zamanda firmaya olumlu bir geri dönüş oluşturarak sadık müşterilere yönelmeyi sağlamaktadırlar. Zaten müşteri sadakatının tanımında “tekrar satın alma eğilimi” ve diğer müşteri olabilecek kişilere “yol gösterme ve öneri“ vardır. Bu sadık müşterilerin firmaya geri geldiğini ve diğer tüketici veya müşterilere firmayı önerdikleri şekilde tanımlanması mümkündür.²⁹

Müşterilerin en çok ne istediklerini ve neye önem verdiklerini sormak için kullanılan yöntemler, anketler, müşterilerle yapılan toplantılar veya ziyaretler sırasında seçenekler arasında öncelik belirtilmesini istemektir. Önceliklerine göre istekler öğrenilmesinin ardından ürün ve hizmetlerde iyileştirme yapılmalı, ayrıca müşteri isteklerinin karşılanıp karşılanmadığı da hesaplanmalı, dahili ölçümlerle karşılaştırılarak sonuçlar doğrulanmalıdır. Memnuniyet ile sadakat ve bağlılık arasındaki ilişkinin sıklığı incelenirse memnuniyet olan müşterinin bağlılığı ve sadakatının sağlanması için nelerin yapılabileceği ortaya net şekilde konur.³⁰

Genellikle firmalar sunumların değerini anlamak yerine müşteri tatmin ölçümlerine öncelik vermektedir. İlk olarak müşterilerin cebinden çıkan paraya göre daha fazla ürün veya hizmet alması kendisine mutluluk verse dahi bu şüpheli bir müşteri tatminidir ve maliyetleri artmasına yol açar. Müşteriye değer kazandırma yaklaşımı ise rakipler arasında kişilerin nasıl seçim yaptığı üzerinde durur. Müşteri

²⁹ Altunbaş, a.g.e., s.65

³⁰ Halis, M.,R., (2004), İşletmede İç Müşteri Memnuniyeti Ölçülmesi ve Yönetimi, İstanbul, s.71

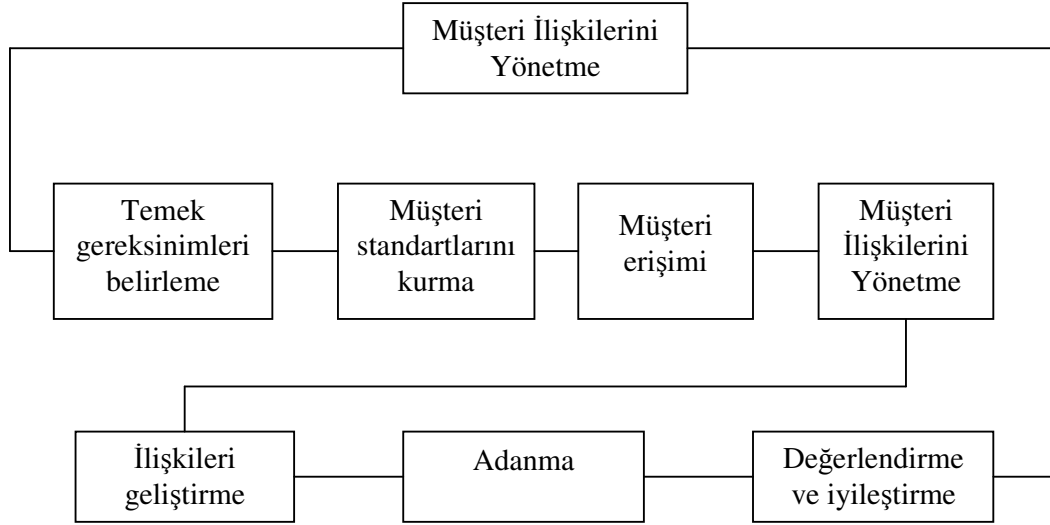
tatmini müşteriye değer sağlama davranışlarını etkilediği şüphesizdir. Tutum bir nesneyi olumlu ya da olumsuz değerlendirme olarak incelendiğinde müşteri memnuniyeti; müşterilerin ürüne veya hizmete yönelik bir değerlendirme sürecidir.³¹

Tatmin beklentilerin karşılaştırılması ve algılanan performansın karşılaştırılmasıdır. Sadık olan ya da diğer firmaya geçiş yapmayan müşterinin firmaya karşı olumlu bir tutuma sahip olduğu düşünülebilir. Müşteri memnuniyetinin temelinde sadık müşteri esası bulunmaktadır. Bu temel esas alınarak müşterilere hoşgörülü ve güler yüzlü davranılmalıdır. Bu şartlar bir firmanın öncelikli prensibi olmalıdır. Bu şartlara uyan bir ekip oluşturmalı ve bu ekiple müşterilere yönelik çalışmalıdır.

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 kârlı olunacağı gerçeğinin birçok şirket tarafından göz ardı edildiği söylenebilir. Müşteri tatmini ölçümüne çalışmanın aracılığıyla müşteri ilişkilerine devam etmenin bir nedeni de tatmin sağlamak yoluyla müşteri sadakati yaratmaktır. Bu yolla, en iyi müşterilerle ilişkileri geliştirmek için sadakat (bağlılık) programları uygulanır. Müşterinin bir seçim hakkı olduğunda, aynı markayı satın alma ya da benzer ihtiyaçlarına çözüm bulmak için her zamanki sıklıkla aynı mağazayı tercih etme eğilimi, arzusu ve eylemine müşteri sadakati, bağlılığı dendiğini biliyoruz. Memnuniyet seviyesini arttırmak ve müşteri sadakati oluşturmak, sonuçta iyi bir müşteri ilişkileri yönetimini zorunlu hale getirmektedir. Bu kavramı bir süreç olarak şekil yardımı ile açıklayabiliriz.

³¹ Altunbaş, a.g.k., s.70

Şekil 3: Müşteri İlişkileri Yönetim Süreci



Kaynak: Odabaşı, Y., (2001), Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, İstanbul: Sistem Yayıncılık, s.18

2.1.4. Müşteri Bağlılığı

Toplam kalite yönetiminin yaygın hale gelmesi ve çok sayıda firmada uygulanmaya başlaması, müşteri odaklı olmanın öneminin anlaşılması, günümüzde rekabeti önemli seviyede arttırmış, müşteri bağlılığı yaratmayı oldukça zor hale getirmiştir. Şirketler tüm temel ilke ve stratejilerini müşteri değerlerini belirlemeye, müşteri değerleri doğrultusunda müşterilerini tam olarak memnun etmeye ve sadık hale getirmeye odaklanmalıdırlar.³²

Bütün sektörlerdeki firmalar, ilişkilerini idare edebilmek amacıyla ellerinden geldiği kadar müşteri bilgilerini kullanmak için uğraşırlar. Yakın zamanlarda e-posta kullanımı ile müşteri iletişiminin daha kolay bir hal alması, bazı pazarlamacıların CRM diyalogu olarak düşündükleri şeyi geliştirmek için çok fazla çaba harcanmasına neden oldu. Bu çabaların küçük bir bölümü ise kendi CRM potansiyellerini anlayarak geliştiler.³³

³² Özenç, H., (2000), Müşteri Memnuniyetinden Müşteri Bağlılığına Tırmanış, Ankara:Anadolu Grup, s.45

³³ Newell, F., (2004), CRM Neden Başarılı Olmuyor; Bırakın İlişkiyi Müşteriniz Yönetsin, İstanbul, s.16

Müşteri bağlılığı, rakip firmaların markalarını satın almasını önleyecek şekilde müşteriye birtakım engeller koymaktadır. Bu engellerin derecesi yükseldikçe müşterinin bağlılığı da yükselmektedir.

2.1.4.1. Müşteri Bağlılığının Sağlanması

Müşteri potansiyelini korumanın ve müşteri tatmini sağlamanın çeşitli yolları vardır. İlk olarak yapılması gereken sunulan hizmete yönelik bir şirket kültürü oluşturmaktır. Tüm çalışanlar, müşteri için çalıştıklarının ve görevlerinin koşulsuz müşteri mutluluğunu sağlamak olduğunun farkında olması gereklidir. Ayrıca, hizmet vizyonuna sahip olunmalıdır. Şirketin tüm çalışanları, şirketin mükemmel müşteri hizmeti vermesi ve müşterilerini ömür boyu elde tutması için şirketin vizyona inanmalı ve bu vizyona bağlı kalmalıdır. Yazılı politikalar ise diğer önemli bir konudur. Hizmet politikalarının yazılı olması, hatalar ve yanlış anlaşılmalardan uzak tutar. Bununla beraber, çalışanların eğitimine önem vermek gerekir. Ayrıca, hizmete dayalı olan şeyler için müşterilerden para alınmaması da müşteriye memnun ederek elde tutma yöntemlerindedir. Örnek vermek gerekirse, mal iadesi söz konusu olduğu zaman müşteriye sunulan hizmette müşteriden istenen masraflar, şehirlerarası telefon görüşmeleri, posta harcamaları gibi masraflar şirket tarafından karşılanabilir. Bu hizmetin bedeli karşılanmaz ise rakip firma tarafından ödenebilir. Böyle bir durumda müşteri kendisini zarara sokmayan rakip firmayı tercih eder. Hepsinin yanında müşteri hizmetlerinin kolay ulaşılabilir olması da müşteri memnuniyeti açısından önemlidir.

Müşterilerin problemlerini zorluk yaşamadan iletebilecekleri, şikâyetlerini dile getirebilecekleri ve beklentilerine çabuk çözüm getirileceğini ve şirkete her ulaştıklarında ilgi ve alaka görececeklerini hissettirecek bir müşteri ilişkileri olmalıdır. Bunun yanı sıra, müşterilerden geri bildirim alınmalıdır.

Örneğin; ödeme yapılan kasanın yanında anketler veya onların görüşlerini bildirmeleri için kartlar bırakmak yeterli değildir. Mümkün olduğunca her müşteriden, olumlu ya da olumsuz düşüncelerini almak için çaba sarf edilmelidir. Eğer müşteriler kendilerinden fikir alındığını ve bunun üstüne uygulandığını

gördüğünde sadece o firmayla iş yapmaya devam etmekle kalmaz, ayrıca çevresine de size gelmeleri için önerilerde bulunurlar.³⁴

İlk olarak işletmelerin bir müşteri odaklı kültürü oluşturmaları gerekmektedir. Sektörde başarı için müşteriye memnun etmek kültürel değerler açısından önemlidir. Sektöründe lider firmalar genellikle içlerinde hem kitle iletişimine hem de karşılıklı iletişime dayanan stratejileri kullanarak etkili iletişim kurmaya çalışırlar. Kitle iletişim aracı olarak kullanılan araçlar vasıtasıyla, bu konuda lider olan işletmeler birçok iletişim malzemesi kullanarak bu değerleri ve müşteri memnuniyetini yöneticilerin aklından hiç çıkarmamaktır. Bu araçlar çoğunlukla, müşteri memnuniyetini ve değerini gösteren iletiler göndermek, işletme içerisinde çıkartılacak olan bir gazete, multimedya seçenekleri (video vb...), bu konu ile ilgili bazı toplantı tarihlerini hatırlatılması ve bazı eğitim programları düzenlemek olarak listelenebilir.

Diğer önemli nokta ise, müşterileri dinlemek için bazı araçlar geliştirmek ve bunları kullanmak olarak gösterilebilir. Müşterileri anlamak için değişik dinleme mekanizmaları kurmak önemlidir çünkü müşterileri derinden anlamak ya da en azından anlamaya çalışmak en iyi rekabet avantajıdır. Bunu kazanmak için ise, sözlü ve sayısal olarak devam eden süreçte birçok araştırma yapmak önemlidir. Örneğin müşteri memnuniyeti ölçmek için en iyi yöntem anketlerdir denilmektedir. Fakat bu şu an müşteri memnuniyetinde lider firmalar için yeterli bir yöntem değildir.

Anketler bir ihtimal belirli konular dahilinde bilgi sağlayabilirler, ancak tek başlarına yeterli değildir. Önemli olan müşteri bilgilerine değişik açılardan sahip olmaya çalışmaktır. Örneğin, olay eleştirisi anketi, ilişki anketi, şikâyetler, kazanma kayıp ve neden anketleri ve araştırmaları etkili yöntemlerdendir.

Bunun yanı sıra diğer önemli konu ise çalışmaktır. Bilgiyi toplama, paylaşma, anlama ve bu bilgileri müşteri memnuniyetinde kullanma belirli bilgi birikimi ve yetenek gerektirir. Etkin eğitim programları bu bilgi birikimi için ve firma için en önemli kaynaktır.

³⁴ Gerson, R., (1997), Müşteri tatmininde Süreklilik, Rota yayınları , s.73–89

Sonuç olarak işletmeler müşteri merkezli bir kültür oluşturmak amacına girdikleri zaman, üst düzey bir destek almalı, farklılık ve devamlılık yaratmaya çalışmalı, müşterilerin sorunları ve tavsiyelerini dinleme yönünde yöntemler geliştirmelidir. Kısaca, müşteri memnuniyeti ve müşteri değeri ile ilgili yöneticiler müşterinin ne istediğini anlamalı ve müşteriye yönelik çalışmaları günlük aktivitelerine ve karar verme aşamalarına eklemeleri ve günlük çizelgeleri içerisinde uygulamaları hem rekabette bir adım öne geçirir hem de işletmenin her bakımdan performansını artırır.

2.1.4.2. Müşteri Bağlılığının Etkileri

Müşteri bağlılığının etkileri aşağıdaki gibi açıklanabilir:³⁵

- **Müşteriyi elde tutma:** Bağlılığın bu ilk ve temel etkisi, müşterinin aynı ürünü aynı ürünü sağlayan firmadan tekrar istemesi veya servis sözleşmesini yenilemesi anlamına gelir. Bağlılığın derecesi sektörden sektöre farklılık göstermektedir. Örneğin ömrü uzun olan ürünlerde müşteriyi elde tutmaya veya müşterinin aynı ürünü tekrar alması zamana bağlıdır. Bu zamanı kısaltabilmek müşteriyi iyi anlamak ve güçlü iletişimle sağlanabilmektedir. Bu şartlar sağlandığında müşteri tekrar aynı firmaya dönebilmekte ve aynı firmadan satın alabilmektedir.
- **Kalıcılık:** Kalıcılık aslında müşteriyi elde tutma olarak da algılanmaktadır. Ancak kalıcılık müşteriyi elde tutmaktan daha çok rakip ve daha özel tedbirler gerektirmektedir. Reichheld ve Saser tarafından yapılmış bir araştırmaya göre müşteriler ancak ilişkilerinin başlamasının ikinci yılında tedarikçileri için karlı olmaya başlamışlardır. Müşteriler 4–5 yıl kaldığında ise kazanç 3–4 katına çıkmaktadır. Müşteriler ancak sürekli etkileşim halinde oldukları firmaya geri dönebilmekte ve tekrar satın alabilmektedirler.

³⁵ Mediacat, (2006), Ankara: Kal-Der Uzmanlık Grubu , s.15

- **Fiyat:** Eğer müşteriler ile uzun ve güvenilir iş ilişkileri geliştirilmiş ise bu, müşterileri memnun edecek ve müşteriler ürün için pazar fiyatlarından daha fazla ödemeyi kabul edeceklerdir. Bu da tedarikçinin satış rakamlarını ve karlılığını doğrudan etkileyecektir. Bu alanda incelenen araştırmalarda müşteri bağlılığını sağlamış firmalara ait müşteriler fiyat arttığı halde firmalarından memnun olduklarını bildirmiş ve firmalarını başka firmalara değişmemişlerdir.
- **Müşteri penetrasyonu:** İş ilişkilerindeki diğer bir aşama ise müşteri payını arttırmaktır. Bu, yüksek seviyede memnuniyet ve oldukça değişik iş sorunlarına sebep olacaktır. Örneğin bilgisayar satıcısı ilk olarak sadece bilgisayar satarak işe başlayabilir ancak yaptığı satışa daha sonra hizmeti de ilave ederse müşteri payını arttırabilir. Böylece yaptığı işi bütüncül yaklaşımla sunar. Bu satış sonrası müşteriler teknik servis hizmeti için de farklı yerlere yönelmez ve aynı firmayla iletişim kurarlar.
- **Tavsiye etme:** Sanayi ortalaması olarak müşterilerin yaklaşık olarak yarısı, bir başkasının önerisi üzerine firmaya bağlanmıştır. Sadık müşteriler gerçekte yeni müşteri elde edebilmek için çok iyi birer yardımcıdır. Müşterilerin olumsuz bakışı ve sözleri kuruluşun değerini düşürmekte ve muhtemel satışlarının önüne set koymaktadır. Ancak müşterinin olumlu yaklaşımı ve sözleri kuruluşun değerini arttırabilmekte ve muhtemel satışlarını yükseltmektedir.

Müşteri, istedikleri ürün ya da hizmetleri beklentilerine uygun, maliyeti mümkün oldukça düşük ancak kaliteli olmasını talep etmektedir. Bazı işletmeler müşteri sadakatini sadakat kartlarıyla satın alabileceklerini düşünmektedirler. Günümüzde işletmeler müşteri sadakatine ulaşmada kullandıkları sadakat kartları önemli olmakla beraber müşteriler üzerinde yarattığı etkileri de ayrı bir tartışma konusu olmaktadır. Kartla beraber sorunların çözümüne ulaşacağını zanneden işletmelere rağmen müşterilerin çoğunluğu bu görüşle aynı paralelde olmamaktadır. Bazı işletmeler sadece sadakat kartı vermekle sınırlı kalmayıp Müşteri İlişkileri

Yönetiminin önemini gerçek anlamıyla doğru değerlendirerek, hayatı daha kolay hale getirerek müşterilerine zaman kazandırmalarıyla bağlılığı yaratmaktadırlar.³⁶

Ticarette yeni müşteriler kazanmak, çok daha masraflı ve zordur. Bu sebeple, eldeki müşterilere tekrar satış yapılmaması durumunda, kar, çok uzak bir kavram olabilmektedir. Her sektörde, işletmeler, çalışanlar ve müşteriler için ne gibi harici kazançlar yaratabileceklerini ve böylece rekabette nasıl öne geçebileceklerini araştırmaları gereklidir. Hediye ve ödüller sadakat yaratmada yeri olmakla beraber hediye ile alınan müşterilerin daha iyi bir hediye veren başka biri tarafından alınabileceği gerçeği unutulmamalıdır.

2.1.5. Müşteri Sadakati

Müşteri sadakati para ile satın alınabilecek bir şey olmamakla beraber, müşteri verilerinin elde edilmesini, doğru değerlendirilmesini yapabilecek insan ve teknolojinin bulundurulması ve bu doğrultuda yapılan uzun çalışmalar sonucunda sağlanabilecek şekilde tasarlanmalıdır. Müşteri odaklı yaklaşımda en zor sağlanan ve büyük çabalar gerektiren husus, sadık müşteriler yaratmaktır. Çünkü sadık müşterilerin kazanılması uzun çabalar ve ciddi bir özen sonucunda gerçekleşebilecek bir durumdur.

2.1.5.1. Müşteri Sadakati Tipleri

Bir işletmeyi yürütmenin tek yolu “sadık müşteriler “ oluşturmaktır. Çünkü sadık müşteriler daha sık alışveriş yapmakta, ürün veya hizmet hakkındaki olumlu görüşlerini çevreye aktarmaktadırlar. Bu yolla sadık müşteriler yeni müşterileri işletmeye çekmekte ve işletmeye daha çok gelir şansı sağlamaktadırlar. Sadık müşteriler aynı zamanda firmaya olumlu bir geri besleme yaratarak sadık müşterilere yönelmeyi sağlamaktadırlar. Zaten müşteri sadakatinin tanımında “yeniden satın alma eğilimi” ve diğer potansiyel müşterilere “tavsiye “ vardır. Bu sadık müşterilerin firmaya geri geldiğini ve diğer tüketici veya müşterilere firmayı tavsiye ettikleri şeklinde tanımlanabilir.

³⁶ Odabaşı, Y., (2001), Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, İstanbul: Sistem Yayıncılık, s.12

- **Birincil Sadakat**

Ödüle dayalı sadakat, sonuç alınması bakımından en kuvvetli sadakat şeklidir. Bu tip müşteri grupları tüm is sektörleri için tercih edilen gruplardır. Müşteriler farkına varıp almış oldukları ürünü kullanmanın ve bu ürünü tanıdıklarına tavsiye etmenin onurunu yasarlar. Bu grup müşteriler ürün ya da hizmetin sesli avukatlarıdır.

- **Gizli Sadakat**

Bu müşteri grubunda davranışsal etkiden çok durumsal etki müşterinin yeniden alışveriş yapmasını etkiler. Örneğin, Çin lokantalarının sadık bir müşterisi olan evli bir bayanın esinin Türk yemeklerini tercih etmesi neticesinde Çin lokantasına sadece fırsat bulduğunda ya da özel günlerde gitmesi ve genelde her ikisinin de ortak tercih ettikleri yemek türünü yapan lokantaları kullanmaları gizli sadakatin göstergesidir. Örnekte olana benzer gizli sadakati oluşturan durumsal şartların tespit edilmesi için şirketler çeşitli mücadele stratejileri geliştirmesi gerekmektedir. Bu örnekte, Çin lokantası yemek münülerine az da olsa Türk yemek çeşitlerini ekleyerek isteksiz ama sürekli bir müşterisi olan evin erkeğinin sadakatini artırabilir.

- **Sabit Sadakat**

Sabit gruptaki müşteriler alışkanlıklarından dolayı alışveriş yapmaktadırlar. Bu alışveriş “Alıyoruz, çünkü her zaman kullandık bunu” ya da “Çünkü çok uygun” şeklinde alışveriş biçimidir. Burada durumsal faktörler tekrardan satın almayı teşvik eder, davranışsal faktörlerin önemi yoktur. Müşteriler ürünü aldıkları şirkete karşı az bir derecede tatminlik duyarlar ya da aslında ortada gerçek bir tatminkârlık yoktur. Bu sadakat, sıklıkla alınan ürünlerde mevcuttur. Müşteriler, aynı ürünün rakiplerdeki görülür bir faydasına göre alışveriş yaptıkları şirketi değiştirebilirler.

- **Sadakatin Olmaması**

Birçok değişik nedenden dolayı bazı müşterilerde ürün ya da hizmetlere karşı sadakat bulunmamaktadır. Şirketler, sadakatin olmadığı müşterileri hedef kitlelerinden çıkarmalıdır; çünkü bu müşteri grubu hiçbir zaman sadık müşteri olmayacaktır, ayrıca şirketlerin finanssal büyümelerine de çok az katkıda bulunacaktır. Bu gruptan sadakatleri geliştirilebilecek gibi olan müşteri grupları desteklenmelidir.³⁷

Sadakati olmayan müşteriler, özel bir ürün veya hizmet için bağlılık ve tekrar alma amacı bulunmayan müşterilerdir. Bu tür bir sadakat düzeyi özellikle farklı Pazar koşullarının olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır.

3. MÜŞTERİ ODAKLI ANLAYIŞ ŞEKİLLERİ VE FİRMAYA KATKILARI

3.1. Müşteri Odaklı Pazarlama ve Firmaya Katkıları

TKY, müşteri ihtiyaçlarını her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir. Esas amacı müşteri mutluluğu yaratacak bir ilkeyle süreçlerini organize etmektir. Bunu sağlayan unsurların sürekli değişimini göz önüne alarak, kaliteyi oluşturan proseslerinde sürekli olarak geliştirilmesi bir felsefe olarak benimsenmekte ve yöntem olarak uygulanmaktadır. Daha netlikli mal ve hizmet üretmek için yürütülen faaliyetler ise, daima daha düşük maliyet ve daha yüksek verimlilik ile sonuçlanarak, amaçlanan rekabet gücünü yaratmaktadır.³⁸

Müşteri Odaklı Pazarlama günümüzde özellikle Internet'in ve iletişim teknolojilerinin büyük bir hızla gelişmesi ve firmalara basit satış, pazarlama ve satış sonrası hizmet yöntemlerinin ötesinde daha farklı bazı alternatif yöntemler sunabilmesi ve küresel rekabetin artması sonucu yaygın bir şekilde gündeme yerleşmiştir. Yeni teknolojiler olarak tanımlandırılan; Internet, telekomünikasyon,

³⁷ Varolan, A., (2003), "Müşteri Sadakat Yönetimi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul: Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.8 -10.

³⁸ Acuner, Ş. A.. (2001), Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü, Ankara: M.P.M.Yayımları, No: 655 , s.10.

mobil iletişim gibi çağdaş kavramlar günümüzde firmaların iş yapış şekillerine çok farklı bazı yaratıcı alternatifler sunmaktadır. Artık Internet sayesinde, zaman ve mekâna bağlı olmaksızın, bilgi değiş tokuşu her şekilde mümkün hale gelmiştir.³⁹ Bu modern yöntemleri kullanmakta olan firmalar müşterilerini memnun kılabilme açısından rakiplerinin önüne geçebilmekte ve gerçekten bir değişiklik yaratabilmektedir. 2000'li yıllarda rekabet için artık sadece fiyatın düşük olması yeterli olmamaktadır. Eğer işletmeler, rakiplerine karşı önemli bir üstünlük sağlamak istiyorlarsa yeni standartlar oluşturmaları gerekmektedir.⁴⁰

Geleneksel pazarlama ile Müşteri Odaklı Pazarlama arasındaki bir fark da şudur: Geleneksel pazarlama anlayışlı bir şirket ürünleri yönetir. Bu çerçevede yöneticilerden beklediği performans, ürünlerin satışlarını arttırmaktır. Oysa Müşteri Odaklı Pazarlama anlayışlı şirkette pazarlamanın performans hedefi müşterileri yönetmek ve bu müşterilerden beklenen değeri maksimize etmektir. Geleneksel pazarlama; şirketin pazarlama dışı birimlerinde ayrı olarak bir "silo" dan rahatlıkla yürütülebilir. Silo mantığı birbiri ile hiç bir bağı olmayan ancak her birinin kendi görevini yerine getirdiği birimlerin bir araya gelerek oluşturmuş olduğu yapıdır. Örneğin; pazarlama ile muhasebe arasındaki ilişki, pazarlamanın harcamalarının yüksek olduğu ya da satışın ödeme konularında taviz verdiği durumlarda maksimumdur. Diğer zamanlarda bu iki birim arasında hiç bir ilişki yoktur. Geleneksel pazarlama anlayışında süreç şu şekilde ilerlemektedir: Bir pazarlama direktörü bulunur. Bir pazarlama, reklam veya promosyon kampanyası başlatılır ve ürünler ya da hizmetler şirketin kullandığı dağıtım aracılığı ile müşteriye ulaştırılmaya çalışılır. Müşteri Odaklı Pazarlamada ise bu süreç çok daha farklı işlemektedir. Yapılması gereken; müşterinin alışveriş sürecini çok yalandan izlemek, müşteriyle sürekli bir iletişim süreci oluşturmak ve müşterinin farklı ürün ve hizmetler bütünü çerçevesinde satın alma alışkanlıklarını takip etmektir. Tüm bu etkinlikler şirket içerisinde yüksek seviyede entegrasyonu içermektedir.⁴¹

³⁹ Oktay, M., (2002), Politikada Halkla İlişkiler, İstanbul: Derin Yayınları, s.185.

⁴⁰ Kovancı, A., (2001), Toplam Kalite Yönetimi, Ankara: Sistem Yayınları , s.80.

⁴¹ Kırım, A., (2001), Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM, İstanbul: Sistem Yayıncılık, ss.70-72.

3.2. Başarılı Müşteri Odaklı Şirketlerin Yedi Özelliği

Başarılı bir müşteri merkezli girişimin işlemlerini sağlayanın ne olduğu ile ilgili danışmanlar son on yıldır şirketlerin müşteri odaklı stratejiler geliştirmelerine yardım etmek amacıyla saatler süren çalışmalar yaptılar. Çok büyük sıklıklarla karşılaşılan sorulardan birisi: “Başarıya ulaşmış müşteri odaklı şirketlerin ortak özellikleri nelerdir?” olmuştur. Deneyimlerden yola çıkarak, bir şirketin başarılı bir müşteri odaklı girişime başladığı zaman, aşağıdaki özelliklerle nitelendirildiğini söyleyebiliriz:⁴²

1. Şirket için, müşterilerine verdiği değer son derece önemlidir. Bu da müşteri deneyimini arttırmak, müşteri memnuniyetini geliştirmek ve müşteri geri bildirimlerinden yola çıkarak müşterinin tavırları ve tercihlerini yakından takip etmek anlamına gelmektedir. Şirket, müşterilerine verdiği değeri arttırmak amacıyla sürekli kendini yenilemektedir. Gerçek veri ve önerilere ulaşmak için şirketin bir ya da daha fazla danışma kurulu olabilir. Şirketin kalite geliştirme inisiyatifi yardımıyla müşteri anlayışı araştırmaları yapmak da mümkündür.

2. Şirket uzun vadedeki iş sonuçları ile ilgilenmektedir. Daha kısa vadedeki sonuçların iş yatırımı anlayışını ya da iç işlerini etkilemesine izin vermez. Şirket yöneticileri kapsamlı bir müşteri ilişkileri yönetim anlayışını benimser ve paylaşırken, söz konusu anlayıştan doğan değişimin de birdenbire olmayacağını bilincindedirler.

3. Müşteri merkezli inisiyatif üst düzey yöneticiler tarafından desteklenmektedir. Şirketin, söz konusu planı yürütme yetkisine ve sorumluluğuna sahip belirli bir proje yönetmeni bulunur. Ayrıca müşteri odaklı inisiyatif, şirketin bu amaç doğrultusunda kullanacağı tek yöntem değişikliği de olmayacaktır.

4. Şirket, müşteri odaklı inisiyatif planına olan bağlılığını, planı hem içte hem dışta yürürlüğe koyarak göstermektedir. İnisiyatif ilerledikçe, dengeyi sağlamak ve

⁴² http://www.customerfocusconsult.com/articles/articles_template.asp (09.07.2009)

geliştirmek için raporlama becerileri ve başarıları sürdüreceğ bir araç vazgeçilmez bir hale gelir.

5. Şirket, inisiyatifin seviyeli ilerlemesini ve başarısını ölçmek amacıyla tamamıyla yeni bir metrik serisi kullanmaktan kaçınmamaktadır. Hatta mali olmayan amaçların önceliklerini belirli bir biçimde düzenleyen “dengeli puan kartı” ya da başka araçlar kullanılabilir.

6. Şirket, çalışanlarının eğitime aktif olarak yatırım yapar. Eğitime yatırım yapmaktan kaçınmayan şirketlerin daha başarılı müşteri ilişkileri yönetimine sahip olacağı kaçınılmaz bir gerçektir, çünkü bu tür inisiyatifler şirket personelinin daha farklı ve etkili yöntemler kullanarak iş yapmalarına olanak tanır. Fakat böyle bir durum söz konusu olduğunda, eğitimin müşterilere sürekli daha fazla değer verme kavramı çerçevesinde yoğunlaşması verimliliği arttıran en önemli etmen olacaktır.

7. Şirket iç hisse sahiplerini, müşteri ilişkileri yönetimi vizyonunun temel dağıtımçıları olarak tayin eder ve hisse sahipleri grubunun içerisinde destek oluşturmak için aktif olarak çalışır. Hisse sahipleri için yapılan araştırmalar yalnızca programa doğrudan katılan kişiler arasında değil aynı zamanda şirketin kendi bünyesinde yer alan mali grup içerisinde de yürütülür.

3.3. Müşteri Memnuniyeti, Müşteri Odaklılık, Verimlilik ve Kârlılık

Şirketlerin hem müşteri memnuniyetinde hem de verimlilikte üstünlüğü hedeflemeleri gerektiği yaygın bir inanıştır. Bir şirket “küçülme” ile verimliliğini arttırsa, kısa vadede verimliliğini arttırabilir ancak müşteri memnuniyeti personelin çabalarına dayanıyorsa şirketin gelecekteki kârlılığı tehlikeye girebilir. Eğer durum böyleyse hava yolları, bankacılık, eğitim, otelcilik ve restoran gibi çoğu sektörde müşteri memnuniyeti ve verimlilik arasında potansiyel alışverişler olacaktır. Bu türdeki hizmet sektörlerinin yöneticilerinin durumun böyle olup olmadığını tam olarak anlamaları gerekmektedir. Örneğin, verimliliği artırma çabaları gerçekten de müşteri memnuniyetini zedelerse ya da tam tersi bir durum söz konusu olursa, ABD ve Avrupa şirketleri hakkında endişeler söz konusu olacaktır. Dolayısıyla, müşteri memnuniyeti ile verimlilik arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamak son derece önemlidir

ve bu önem, özellikle de tüm dünya ekonomisindeki hizmetlerde beklenen sürekli büyüme ışığında giderek artmaktadır.

Anderson vd. müşteri memnuniyeti ile verimliliğin birbiriyle uyumlu olduğunu iddia etmektedir. Bu düşünce biçimine göre müşteri memnuniyeti konusunda yaşanan gelişmeler ve bu konuya gösterilen hassasiyet geri gelen ürünler, tamirat, garantiler veya şikâyetlerle ilgilenmeye ayrılan zaman ve enerjiyi, hatta aynı zamanda gelecekteki işlemleri gerçekleştirmenin maliyetini azaltacaktır. İkinci düşünce biçimi ise ürünün niteliklerini ya da genel tasarımını geliştirmek çaba gerektireceğinden müşteri memnuniyetini arttırmanın maliyeti de artıracığını savunur.

Bu çelişkili bakış açılarını çözümlmek için kavramsal bir çerçeve geliştirilmiştir. Bu çerçeve, müşteri memnuniyeti ile verimliliği bağdaştıran bir teori modelinin temel dayanağı görevini görür. Söz konusu teori modeline göre müşteri memnuniyeti ile verimliliğin uyumluluğunun azalması ihtimali aşağıdaki durumlarda daha düşüktür:

1. Müşteri memnuniyetinin nispeten kişiselleştirmeye – şirketin sunduklarını güvenilir, tek tip ve hatasız bir hale getiren standartlaştırmaya karşılık, şirketin sunduklarının farklı konumlardaki müşterilerin taleplerini karşılamak adına kişiye özel hale getirilmesi derecesinde,

2. Aynı anda hem standartlaştırma hem de kişiselleştirme seviyesini yüksek tutmanın zor (masraflı) olduğu durumlarda.

Modelin öne sürdüklerini geçip test edilebilir hipotezlerin gelişimine baktığımızda, hizmetlerin yukarıda sözü geçen özelliklere sahip olma ihtimalinin mallardan daha fazla olduğunu iddia edebiliriz. Bu nedenle müşteri memnuniyeti ile verimlilik arasındaki alış verişler hizmetler için daha yaygın olmalıdır. Birçok hizmet standartlaştırılabildiği ve birçok malın içerisinde hizmet ögesini barındırdığı için bu sınıflandırmanın tam olarak yapılması mümkün olmasa da yatkınlıkların önceden test edilmesine izin vermek avantajlı olacaktır.

Deneysel çalışmalar, müşteri odaklı şirketlerin performansları ile verimlilik ve yatırımın geri dönmesi gibi geleneksel iş performansının ölçülerini eşleştiren bir veri tabanına sahiptir. Bu veri tabanının temel özelliği, İsveç Müşteri Memnuniyeti Barometresi (SCSB) tarafından konulan bir müşteri memnuniyeti endeks grubudur. SCSB tekdüze karşılaştırmalı müşteri memnuniyeti şirket performans ölçüleri sağlar ve çalışmanın sunduğu hipotezleri test etmek için eşsiz bir olanak yaratır.

Bulgular, değişim ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi göstermekte ve verimlilikteki değişimler mallar için olumlu, servisler içinse olumsuz yönde olmaktadır. Buna ek olarak müşteri memnuniyeti ve verimlilik, mallar ve hizmetler bakımından yatırımın geri dönmesi ile olumlu ilişkiler içinde olsa da, ikisinin arasındaki ilişki mallar için olumlu, hizmetler için de önemli ölçüde daha az olumludur.

Hepsini göz önünde bulundurduğumuzda bulgular, alışverişlerin hizmetler için daha olası olduğu iddiasını desteklemektedir. Elbette bu durum, böyle şirketlerin hem verimliliği hem de müşteri memnuniyetini geliştirme çabalarından vazgeçmesi anlamına gelmez. Örneğin, bilgi teknolojisi uygulamalarının yerinde olması, hem müşteri memnuniyetini hem de verimliliği aynı anda artırabilir.

Bulgular, müşteri memnuniyeti ve verimliliğin doğası, bunun yanı sıra he biri için uygun strateji ve taktik geliştirme hakkında gelecekte yürütülecek çalışmalar için motivasyon sağlamaktadır. Bunun yalnızca günümüzde değil, daha ziyade gelecekte önem kazanacak bir konu olduğu vurgulanmalıdır. Hizmetlerin büyüme ve gelişmesi devam eder ve dünyada piyasalar giderek daha rekabetçi bir hal alırken, müşteri memnuniyetinin önemi de aynı oranda artacaktır. Böyle bir dünyada rekabet etmek için şirketler, etkili ve verimli bir biçimde rekabet etme çabaları arasındaki dengeyi tutturmak zorundadır.⁴³

⁴³ Eugene, W., Claes, F., ve Roland, T., (2004), Michigan Üniversitesi İşletme Yönetimi, Ann Arbor, Michigan.

II. BÖLÜM

GİRİŞİMCİLİK VE GİRİŞİM ODAKLILIK

1. GİRİŞİM VE GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

1.1. Girişim

Girişim, bir işletmeyi kurma düşüncesine sahip olabilme, bunun için çaba gösterme, planlar yapma ve o işletmeyi kurma olarak tanımlanabilir. Girişim, gelir elde etmek, mal ve hizmet üretmek ya da fonlar sağlayabilmek için kurulan hukuki ve finansal kişiliğe sahip sürekli nitelikte bir örgüt olarak ifade edilebilir. Girişim olgusuna çok çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Sözelimi, bazıları girişimi; doğa, sermaye ve emeğin birleştirilmesinden oluşan bütün olarak gördüğü gibi bazıları da girişimi emek faktörü içinde saymaktadır. Girişimi, işletme ile bir tutan, fakat ayrı işlev olarak tanımlayanlar da vardır.¹

Girişim kavramı; kar veya başka biçimlerde yarar sağlamak amacıyla, ücret karşılığında satmak için mal veya hizmet üretmek, ya da fonlar sağlamak üzere kurulan, hukuki ve finansal kişiliğe sahip, devamlı nitelikte bir örgüt olarak tanımlanır. Girişimin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:²

- Girişimin amacı, kazanç ve yarar sağlamaktır.
- Girişim, ücret karşılığında satmak üzere mal veya hizmet üretir veya fonlar sağlar. Bu özellik, girişim olmanın zorunlu unsurudur.
- Girişimin üç temel işlevi; üretim, satış ve bu iki işlevin yerine getirilmesi için gerekli fonların sağlanması olan finansmandır.
- Girişim, hukuki bir birimdir. Tüzel kişiliğe sahip bulunan girişim, sahiplerinden ayrı bir kişiliğe sahiptir. Çalışmalarını bu kişilik altında yürütür, haklara sahip olur ve yükümlülükler üstlenir.
- Girişim, finansal bir birimdir. Girişim kendisine ilişkin varlıkları ve bunların karşıladığı öz ve yabancı kaynakları bulunur.

¹ Dinler, Z., (1997), İktisada Giriş. Üçüncü Basım. Bursa: Ekin Kitabevi, s.17.

² Tutar, H., Küçük, O., (2003), Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık, s.161-162.

- Girişim, insan ve materyalden oluşan bir örgüttür ve bu örgüt devamlılık gösterir.³

Bir girişimin başlatılması, girişimcinin bu yeniliği gerçekleştirmesini engelleyici güçlerin üstesinden gelerek, yakaladığı fırsatı değerlendirmesi ve geliştirmesi ile mümkündür. Her şeyden önce, iş kurmaya karar vermek ve gerekli motivasyona sahip olmak gerekmektedir.⁴

Girişim, genel olarak iki farklı bakış açısı ile ele alınır. Birincide girişim kavramı; somut bir çerçevede, mal veya hizmet üretmek ve/veya pazarlamak amacıyla üretim faktörlerinin bir araya getirildiği, üretim süreci sonucunda mal veya hizmetlerin ortaya konulduğu, ekonomik, teknik ve hukuki birimler olarak tanımlanmaktadır. İkinci yaklaşım ise; girişim kavramını soyut bir çerçevede ele almaktadır. Şöyle ki; bu bakış açısıyla girişim ve teşebbüs, girişimcilerin bir işletme kurmak amacıyla ortaya koydukları çabaları ve katlandıkları zorlukları kapsamaktadır.⁵

1.2. Girişimci

Fransızca bir kelime olan ve “bir şey yapmak” anlamına gelen ‘entreprendre’den türemiş olan girişimci kavramı, ekonomik anlamda ilk olarak 18. yy’da, aslen İrlandalı olan ve Paris’de bankacılık yapan Richard Cantillon tarafından kullanılmış ve ardından Frank Knight ile de Amerikan literatürüne girmiştir. 20.yy’da ise girişimcilik terimi Jean-Baptiste Say ve Joseph Schumpeter’la birlikte sosyoloji, psikoloji, ekonomik teori ve ekonomik antropoloji çalışmalarında yer almaya başlamıştır.⁶

“Entrepreneurship” “girişimcilik” olgusu üzerinden bu olguya bağlı başka kavramlar da geliştirilmiştir. Girişimcilik faaliyetlerini gerçekleştiren kişi veya grubu niteleyen “entrepreneur”, “girişimci”; herhangi bir yapı ve gerçekleşmenin

³ Dolgun, U., (2003), Girişimcilik, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım , s.4.

⁴ Berber, A., (2000), “Girişimci İle Yönetici Profiline Karşılaştırılması ve Girişimcilikten Yöneticiliğe Geçiş Süresi”. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.29, s: 23–46

⁵ Tutar, K., a.g.e., s.162.

⁶ Börü, D., (2006), Girişimcilik Eğilimi Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma, İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayın No.733, s.1.

girişimcilik özelliği taşıdığını vurgulayan “entrepreneurial”, “girişimsel”; ve bu olgunun birbirini takip eden aşamalar zinciri olduğunu betimleyen “entrepreneurial process” “girişimsel süreç”, bu olgu ile birebir ilintilidir. Birbirleri ile çok yakın ilişkisi olan ve hatta iç içe geçmiş bu kavramlar, girişimcilik kavramının açıklanmasında birbirlerinin tamamlayıcısı olarak görülmelidir.⁷

20’nci yüzyılda ortaya çıkan girişimcilik teorisine göre girişimci; risk alarak yenilik yapan kişidir. Diğer bir deyişle girişimci; fırsatları gözleyen ve onları bulduğunda her tür riski alarak gerçekleştirmeye çalışandır. Girişimci kavramı oldukça karışık, belirsiz olmanın yanında birçok benzer kavram ile de karıştırılmaktadır. Girişimcinin yenilik yapma özelliği vurgulanmasına rağmen, girişimci denince akla hala iş sahipleri, özellikle de yeni şirket kuran kişiler gelir. Bu benzetme sadece halk arasında değil, teorik ve deneye dayalı çalışmalarda ve hatta hazırlanan ekonomik politikalarda da kendini gösterir.⁸

Günümüzde insan yaşamının kalitesini artırmaya yönelik bütün alanlarda önemli bir dinamik öge olarak karşımıza girişimcilik ve buna bağlı olarak yenilik ve yaratıcılık kavramları çıkmaktadır. Girişimci ve girişimcilik kavramı sosyal bilimlerin tüm alanlarında kalkınma ve gelişmeyi sağlayan bir güç olarak görülmektedir. Köken olarak Latince’de intare kökünden gelen girişimi kavramı, İngilizce’de enter (giriş) ve pre (ilk) kelime kökenlerinden gelmekte ve entrepreneur yani ilk girişen, başlayan anlamına gelmektedir.⁹

Girişimcilik teorisine önemli katkılarda bulunan Hisrich ve Peters, girişimciyi; emek, hammadde ve diğer varlıkları daha büyük değer/imkân yaratacak şekilde bir araya getiren kişi olarak tanımlamaktadırlar. Girişimciyi, aynı zamanda, değişiklik, yenilik ve yeni bir düzenin yaratıcısı olarak görmektedirler. Girişimciliği de, yeterli emek ve zaman ayırarak, mali, fiziksel ve sosyal riskleri göze alarak, parasal ödüller, kişisel tatmin ve bağımsızlık elde ederek yeni bir değer yaratma süreci olarak görmektedirler. Casson ve Foss-Klein ise, girişimciliği; risk alma, fırsat

⁷ Arıkan, a.g.e., s.45.

⁸ TÜSİAD, (2002), Türkiye’de Girişimcilik, Yayın No. 12/340, s.33.

⁹ Korkmaz, S., (2000), “Girişimcilik ve Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt No.18, Sayı No.1, s.165.

kovalama, hayata geçirme ve yenilik yapma süreçlerinin tamamı olarak tanımlamaktadırlar. Bu çerçevede, hem Şirket açma süreci, hem de yenilik yapma süreci girişimciliğin kapsamına girmektedir.¹⁰ Bu artan rekabet ortamı günümüzde işletmeleri yaratıcı ve yenilikçi olmaya zorlamaktadır. Gerber'e göre girişimci bizim yaratıcı kiŐiliĐimizdir. Yaratıcılık ve yenilik kavramları, girişimciliğin ayrılmaz parçalarıdır. Yaratıcılık yeniliğin altyapısını oluŐurmaktadır. Yaratıcılık yeni fikirler geliŐtirmekte, problemlere ve fırsatlara yeni bakış aları getirmektedir. Yenilik ise bu problem ve fırsatlara insanların yaşam kalitesini geliŐtirecek ya da iyileŐtirecek yönde yaratıcı çözüm yollarını uygulama becerisidir.¹¹

Girişimci kişi; emeği, teknolojiyi, sermayeyi ve doğal kaynaklar olarak sayılan üretim faktörlerini bir araya getirerek mal veya hizmet üreten kişidir.¹²

Girişimcileri yenilik yapmaya sevk eden, bir anlamda da zorlayan dört sebep bulunmaktadır.¹³

1. Pazarla ilgili nedenler: işletmeler artan rekabet ortamında üstünlüklerini korumak ya da pazara hkim olmak amacını taŐırlar.

2. Örgütsel nedenler: rgsel verimliliği tesis etmek, knı arttırmak, yenilik yapmaya elverişli yaratıcı bir örgütsel ortam geliştirmek istenmesidir.

3. Sosyal nedenler: Kamuoyu nezdinde işletmenin imajını kuvvetlendirme, tüketicilerin değişen taleplerini karŐılayabilme, işletmeye ve ürünlerine güven duyulması vb. gibi nedenlerdir.

4. İŐgrenlerle ilgili nedenler: Nitelikli personeli işletmeye çekebilmek ve bunların işletmede kalmasını sağlamak, motivasyonlarını ve üretkenliklerini arttırmak gibi nedenleri içermektedir.

¹⁰ TÜSİAD, (2002), Türkiye'de Girişimcilik, Ankara: TÜSİAD Yayınları, s.34.

¹¹ Budak, G., (1998), İstanbul: Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey , s.3.

¹² Mucuk, İ., (2001), Modern İŞletmecilik, İstanbul: Türkmen Kitapevi, s.6.

¹³ Budak, a.g.k., s.16-17.

Girişimci her alandaki yeniliği başlatan kişi olduğu gibi yeniliklerin sürdürülmesi ve geliştirilmesi de onun karar ve uygulamaları sonucunda gerçekleşebilecektir. Bu uygulamaları yönlendiren girişimci kültür ve zihniyetinin oluşumunda, bu kişilerin is sahibi olmadan önceki uğraşları, eğitim düzeyleri gibi toplumsal ve ekonomik özellikleri ile birlikte bireysel özellik ve davranış boyutları da etkili olacaktır.

İngiltere’de farklı sosyal gruplar üzerine yapılan bir araştırmada da aile geleneği, göç, din, akrabalık ilişkileri, iş deneyimi vb. kültürel niteliklerin girişimcilik üzerinde etkili oldukları ortaya çıkmıştır.¹⁴

Girişimci özelliğe sahip bir kişi, önemsiz durumları bile önemli durumlara dönüştürebilir. Girişimciler, içimizdeki vizyon sahibi kişilerdir. Girişimcinin gözünde çoğu insanın değeri, hayallerinin önünde duran problem kadardır. Girişimci geçmişte değil, gelecekte yaşamaktadır.¹⁵

Girişimcilik değişim, köklü değişiklikler, dönüşümler ve yeni yaklaşımları uygulamayı da kapsar. Değer yaratma, kaynakların girişimcilik sayesinde yeni ve çıktılara dönüştürülmesidir. Girişimci bu dönüşüm süreci içerisinde bir önemi olan ve faydalı bir çıktı yaratılmasını sağlar. Kaynak deyince çoğu zaman maddi araçlar akla gelir. Oysa insanı amacına ulaştırmaya yarayan bütün araçlar ve durumlar kaynaktır. Bir kimsenin içinde bulunduğu ruh hali, bilinç hali, duyguları, düşünceleri, stratejileri, tecrübeleri, etrafındaki insanlar, karşılaştığı olaylar ve sahip olduğu her şey onun kaynaklarıdır.¹⁶

Girişimci geçmişte değil, gelecekte yaşamaktadır. KOBİ’lerde, işletme sahiplerinin girişimcilik ve yöneticilik konularında kendilerini geliştirmeleri veya girişimcilik özelliklerine sahip kişilere, işletme kurabilmeleri için imkânlar verilmesi

¹⁴ Basu, A. ve Altınay, E., (2002), “The Interaction Between Culture and Entrepreneurship in London’s Immigrant Businesses”, *International Small Business Journal*, V: 20, No: 4, , s.371.

¹⁵ Keskin, H., Alpan, L. ve Zehir, C., (2002), “Girişimcilik Hisleriyle Girişimcilik Potansiyeli Arasındaki İlişki: Gebze ve Civarındaki Girişimciler Üzerine Bir Saha Araştırması”. *Doğu Akdeniz Üniversitesi 21. Yüzyılda Kobiler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyum Bildirileri*, s.34-39.

¹⁶ Özkan, Z., (2002), *Bilincin Gücü*, İstanbul: Hayat Yayınları , s.263.

gerekmektedir. Ancak bu sayede işletme küçük ölçekten orta ölçğe ve orta ölçekten büyük ölçğe taşınabilecektir.

1.2.1. Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi

Girişimcilik kavramı, Fransızca “entreprendre” ve Almandada “unternehmen” sözcüklerinden türetilen ve Türkçede “üstlenmek” anlamına gelen bir durumdur. Girişimci, bir kurumu organize eden ve risk alma şeklindeki görevleri yerine getiren kişiyi ifade etmektedir. Entreprendre kavramından türetilen diğer üç kavram ise entrepreneurship yani “girişimcilik”, entrepreneurial yani “girişimsel” ve entrepreneurial process yani “girişimsel süreç” tir. Girişimcilik kavramı, girişimcinin hali hazırda yaptığı işi ifade ederken; girişimsel kavramı, girişimcinin sahip olduğu yaklaşımı belirtir. Girişimsel süreç kavramı ise girişimcinin “ne ile meşgul olduğunu” ifade eder.¹⁷

Kuramsal olarak “girişimci” ve “girişimcilik” terimleri zaman içerisinde aynı kalmakla birlikte birer kavram olarak farklı içeriğe sahip olmuşlardır. Tarihsel bir perspektifte, birbirini izleyen zaman boyutlarındaki gelişim temelinde ele alındığında bu farklılığın nedenleri daha kolay anlaşılabilir.¹⁸

1.2.1.1. Dünyada ve Türkiye’de Girişimcilik

Cumhuriyet döneminin başlangıç yıllarında Osmanlı İmparatorluğu sınırları içerisinde farklı bölgelerden gelen Türklerin Anadolu’da girişimciliğin gelişmesinde önemli katkıları olmuştur.

1929 yılında Dünya Ekonomik Kriziyle ortaya çıkan karamsar tablo girişimciliği olumsuz yönde etkilemiştir. 1950’li yıllardan sonra ise girişimcilik desteklenmeye başlanmıştır. Günümüz Türkiye ekonomisinde yer alan piyasadaki söz sahibi büyük firmaların altyapısı o zamanlarda kurulmuştur. 1980 den sonra Türkiye’de serbest piyasaya geçişle birlikte uygulanan piyasa ekonomisi girişimcilerin dünyaya açılmalarını sağlamış ve Türkiye’nin ekonomik anlamda

¹⁷ Arıkan, a.g.k., s.27.

¹⁸ Gürol, a.g.k., s.8.

dünya pazarlarıyla entegrasyonunda önemli gelişmeler elde edilmiştir. Bu yeni dünya düzeniyle birlikte rekabet edebilen yeni bir girişimci karakteri ortaya çıkmıştır. Bu yeni girişimcinin özellikleri; dinamik olması, değişmeyen tek şeyin değişim olduğunu bilmesi ve yeni teknolojilere ve gelişmeye açık, profesyonel yönetim kurallarına göre hareket eden, tüccar zihniyeti yerine hizmet sunmayı, kaliteli mal ve hizmet vermeyi düşünen, piyasanın beklentilerini karşılayan, öncelikli hedefi müşteri mutluluğunu sağlamaktır.

Ekonomik kriz de girişimciliği etkilemiştir. Belirsizlik ortamında yatırımcıların sayısı azalmıştır. Buna rağmen Türk girişimciler dünyanın farklı yerlerinde önemli işlere imza atmışlardır.

Ülkemizde uzun vadeli geleceğe dönük bir girişimcilik sisteminin kurulması gerekmektedir. Bu bağlamda girişimcilere hizmet verecek Girişimcilik Yönlendirme ve Araştırma Uygulama Merkezi kurulması girişimcilik strateji ve politikalarının uygulamaya geçirilmesini kolaylaştıracaktır. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde yeni girişimlerde bulunulmasının önemi büyüktür. Girişimcilik özellikle Türkiye açısından birçok yönden önem taşımaktadır.

1.2.2. Girişimcinin Özellikleri

Buna göre girişimcilerin birçok fonksiyonu vardır. Bu fonksiyonlardan başlıcalar şunlardır;

1. Üretim faktörlerini bir araya getirerek mal ve/veya hizmet üretmek,
2. Ürünlerin kalitesini yükselterek yeni pazarlar bulmak,
3. İşletmenin politikalarını belirlemek,
4. Yeni mal ve hizmetleri araştırmak,
5. Yeni üretim yöntemlerini araştırmak ve geliştirmek,
6. Yeni dağıtım kanalları araştırmak,
7. Çevrede meydana gelen değişim ve gelişmeleri takip etmek,
8. Çevreye uyum sağlamak için gerekli önlemleri almak.¹⁹

¹⁹ Dinçer, Ö., (1999), İşletme Yönetimine Giriş, İstanbul: Beta Yayınevi, s.3.

Bugünkü rekabetçi ortamda girişimciyi iş kurmaya yönelten bazı faktörler bulunmaktadır. Girişimciyi kamçılayan etmenler; gerçekleştirmek istedikleri hayallerinin olması, para kazanma isteği, bağımsız çalışma arzusu, çalışmalarının karşılığını gerek maddi gerekse manevi olarak alamamaları, bir işi başarıp başaramayacaklarını görme isteği, bir hobiyi işe çevirme isteği, başkalarının patronluğu altında çalışmak istememe, kendi zamanını kendi denetlemek istemesi gibi çeşitli unsurlar olabilir. Bu sebeplerden ötürü girişimcilik ruhuna sahip kişiler, monoton bir hayat yerine ayrıcalıklı olduğu fikirlerini ortaya koyma telaşına düşer ve buldukları piyasaya bir adım atarlar.

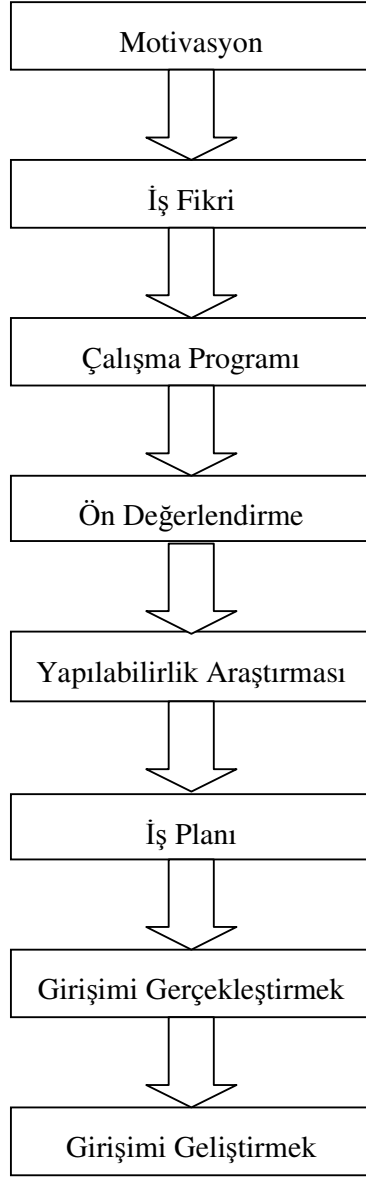
Sosyal etkenler arasında, cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyi de belirleyici bir öneme sahiptir. Örneğin, 29 ülkede yapılan GEM (2001) araştırmasına göre, yeni kurulan şirketlerin sahiplerinin çoğu erkeklerden oluşmaktadır. Çalışma ortalaması itibarıyla, erkekler kadınların 2 katı daha fazla girişimcidirler. Ancak, bu veri ülkelere göre farklılaşmaktadır. Örneğin, Brezilya ve İspanya’da erkekler kadınlardan 2 kat daha fazla girişimci iken bu oran Fransa’da 12’dir. Yine, girişimcilerin en yoğun olduğu yaş grubu da, 25–34 yaş grubu olarak ortaya çıkmıştır. 29 ülke arasındaki girişimcilik farkının % 40 gibi önemli bir kısmı ortaokul sonrası eğitim göstergesine sahiptir.²⁰

Girişimci eskinin yerine yeniyi getirdiği için, yeniliklere olan direnç karşı da mücadele etmek durumunda kalmaktadır. Değişimi normal ve gerekli görür. Zorlukları yenmek için, hem üretim, hem de kullanım aşamasındaki zorlukları iyi hesaplamalı ve onları asmaya yönelik çabaları göstermek durumundadır. Eskiye çok iyi tanımak ve bütünsel yaklaşım ile yeninin özelliklerinin çok iyi aktarabilmek gereklidir.²¹ Girişimcilik bir süreçtir.

²⁰ TÜSİAD, a.g.k, s.50.

²¹ TÜSİAD, a.g.k, s.44.

Şekil 4: Girişimcilik Süreci Akış Şeması



Kaynak: KOSGEB, (2003), “İş Plânı Rehberi”, s.13.

- Güçlü bir girişimcilik ve kendi işini kurma motivasyonu
- Başarı potansiyeline sahip bir iş fikri
- İş kurma sürecindeki genel çalışma programı
- İş fikrinin temel kriterlerine göre yapılan bir ön değerlendirme
- İş fikrinin yapılabilirliğinin araştırıldığı ve raporlandığı bir çalışma

- Yapılabilirlik raporunda alınan kararların uygulama plânını içeren bir doküman
- İş plânı çerçevesinde girişimin gerçekleştirildiği bölüm
- İşletmenin devamının sağlanması, kapasite kullanımının artırılması ve geliştirilmesi süreci

Girişimciler genel olarak şu özelliklere sahiptirler; gençlik, cazibe, hırs, enerji, kararlılık, acımasızlık, fırsat kollama yeteneği ve risk alma isteği. İş kurmak her zaman için baskı altında gerçekleştirilen, yoğun ve önceden tahmin edilemeyen bir süreçtir ve başarı için gereken en önemli özellik muhtemelen inatçı olmak ya da çabuk toparlama yeteneğidir, yani başarısızlık karşısında yılmama ve hatalardan ders alabilme kabiliyetidir.²²

Girişimci, çevresel faktörlerden doğan fırsatlardan yararlanma ya da yeni fırsatlar yaratabilme amacıyla ekonomik mal veya hizmet üretmek için üretim, faktörlerine sahip olma, örgütlenme yeteneği ve risk alma özellikleriyle bağdaştırılmıştır.²³

Girişimci; piyasalardaki değişiklikleri sürekli izleyen, bu süreç içerisinde talep boşluklarını yakalayıp yeni talepler oluşturan, talepteki değişiklikleri zamanında fark ederek, gerekli uyumu sağlayan, kaynakları toplayıp yatırımları gerçekleştiren, rekabetten ve riske girmekten kaçmayan, sorumluluk üstlenmekten çekinmeyen, atak ve yaratıcı kişilerdir.²⁴

En geniş anlamda girişimci; kâr amacıyla riski üzerine alan kişi olarak ifade edilebilir. Girişimci, mal ve hizmet üretiminin yapılabilmesi için, üretim öğelerini en iyi şartlarda bir araya getiren kişidir. Girişimci, riski alarak, başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, üretim faktörlerinin alımını yapar, bunların bir araya getirilmesi imkânını sağlar. Girişimci kâr amacı güder ancak tek amaç para

²² Thackray, R., Adım Adım Girişimcilik, (2004), (Çev: Gonca ÇETİNKANAT), 1. Baskı, s.11.

²³ Türkiye Genç İşadamları Derneği (TÜGİAD), (1993), Ekonomik Kalkınmada Girişimciliğin Önemi ve Değişen Girişimcilik Nitelikleri, İstanbul: Simge Ofis Matbaacılık, s.3.

²⁴ Müftüoğlu, a.g.k, s.15.

kazanmak değildir. Ayrıca girişimci, yönetici demek değildir. Girişimcilik için en temel üç faktör; yetenek, cesaret ve bilgidir.²⁵

Girişimci, kendine güven duymalı ve kendisine güvenilen biri olmalıdır. Başarabileceğine öncelikle kendisi inanmalıdır. Çevresindeki insanlar tarafından desteklenebilmesi için de dürüst, güvenilir olması gerekir. Girişimci, çevresine karşı sürükleyici ve güdüleyici olmalı, fırsatlardan yararlanabilmeli, başarı için çalışmalıdır. Yeniliklere açık olmalıdır.²⁶ Eğitim almış analiz ve sentez yeteneğine sahip birisi olmalı ve sorumluluk alabilmelidir.²⁷

Başarılı bir girişimci olabilmek için sadece fikir üretebilmek yeterli değildir. Bu noktada girişimcinin başarısı, ortaya koyduğu bu iş fikrini pazarlanabilir bir ürün ya da hizmet haline dönüştürebilmesi noktasında ortaya çıkmaktadır.²⁸

1.2.3. Girişimcilerde Bulunması Gereken Nitelikler

Girişimcilik konusunda yapılan araştırmalarda başarılı girişimcilerin bazı ortak özellikleri olabildiği vurgulanmıştır. İş hayatında büyük başarılar elde eden girişimcilere bulunmaktadır. Fakat başarılı girişimcilerin çalıştıkları alanlara ve yaptıkları işlere göre çok farklı özelliklerinin bulunduğu da görülmektedir. Başarılı girişimlerde risk alabilme, sorumluluk alma, dinamik kişilik yapısı, yeniliğe, değişime açık bir yapı, ihtiraslı olmak, büyüme tutkusu, başarıya odaklama gibi ortak özellikler bulunmaktadır.²⁹

Bunun yanında girişimcilerde sezgisel gücün de çok iyi olması gerekmektedir.³⁰ Sezgisel gücün geleceği görebilmek açısından önemi büyüktür. Girişimcilik ruhuna sahip olmak da girişimci kişilikte bulunması gereken özellikler arasında ilk sırada yer almaktadır. Girişimcilik ruhu kalıtsal olarak var alabileceği gibi aile, çevre, eğitim, gelir vs. gibi çeşitli unsurların da girişimcilik ruhunun

²⁵ Şimşek, M., (2002), Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları. Ağustos, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, s.36.

²⁶ Şimşek, a.g.k., s.36.

²⁷ Akdemir, A., (1996), Girişimcilik Kültürü, Kütahya, s.83.

²⁸ Nelson, B.; (1999), Çalışanlarınıza Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu, Çev: Serra Egeliler, İstanbul: Rota Yayınları, s. 118–119.

²⁹ Alpugan, O., (1996), İşletme Bilimine Giriş, Trabzon: Derya Kitabevi, s.178.

³⁰ Çetindamar, D., (2002), Türkiye'de Girişimcilik Raporu, İstanbul: Tüsiad, Yayın no: 12/340, s.37.

gelişmesinde çok önemli etkenler olduğu kabul edilebilir. Girişimcilik ruhu, sadece kişisel özelliklerle değil motive edici faktörlerle de açıklanabilmektedir.

1.2.3.1. Problem Çözme Yeteneği

Girişimcilerin problemleri olaylar karşısında doğru bir çözüm yolu bulmak için gerekli yeteneğe sahip olmaları gerekmektedir. Problem çözmenin anahtarı ise karar vermedir. Karar verme birden fazla alternatif arasından uygun olanı tercih etmek demektir. Karar vermenin girişimcilikte önemli olan yönleri; problemleri çözme, yenilikler yapma, kaynakları etkin kullanma ve çeşitli pazarlıklara katılma konuları ile belirginleşmektedir.³¹

Problem çözme yeteneğine sahip olan insanların özellikleri ise şöyle belirtilebilir:

1. Sorunları önceden sezme veya tespit etme
2. Gerçekleri kabul etme yani sorunları kabul edip çözmeye çalışma
3. Sorunları önem derecelerine göre sıralamak

1.2.3.2. Bağlılık, Kararlılık ve Azim

Girişimcinin başarılı olabilmesi için kararlılık ve azimle her engeli aşması gerekmektedir. Bağlılığı ve kararlılığı yüksek düzeyde olan girişimciler problemleri çözmek ve engelleri aşmak için daha fazla gayret göstermektedir.³²

Girişimciler için hırs; düşündüklerine tutku ile bağlanmak, kazancı amaçlamakla ortaya çıkan bir durumdur. Kararlılık ise karşılaşılan zorluklara yılmadan mücadele edebilmektir. Kararlı insanlar; pes etmezler, çalışmayı severler, yüksek performans gösterirler ve çözümü elde edene kadar çabalamaktan geri durmazlar.

³¹ Koçel, a.g.k., s.47.

³² Naktiyok, a.g.k., s.23-24.

Azim ve kararlılık girişimciler için tek başına her şeyi yapabilecek güçtedir. İşletmelerde azimli, görevine bağlı ve kararlı girişimciler, her türlü koşulda bile problemleri çözebilirler. Çünkü onlar güç durumlar karşısında yılmazlar ve başarısızlığı, da başarının bir bedeli olarak görüp kabul edebilirler. Bu sebeple, ilk denemede kazanmasalar bile gelecek sefere mutlaka kazanacaklarına inanırlar ve bu yönde çaba sarf ederler. Kısa zamanda önlerine birçok engel çıkabilir. Örneğin çalıştıkları sektör yeni olabilir, altyapısı tamamlanmadığından hesaplananlarla karşılaşılan durum tezatlık gösterebilir. Ancak yadsınamaz bir gerçek vardır. Her iş kolunda işin incelikleri tecrübe ile kazanılır. Dolayısıyla yolun başında kaybedilen bir şey yoktur, tersine kazanılacak üretilecek çok şey vardır.

1.2.3.3. Başarı İhtiyacı

Yüksek düzeyde başarı isteyen kişiler, kendine güvenerek, risk almaktan çekinmezler. Bu tür davranış onun girişimci olma olasılığını artırır. Başarı ihtiyacı yüksek olan girişimciler, zor işlerden kaçmazlar, başarı için mücadele ederler.

Başarı ihtiyacı kavramı, yüksek düzeyde performans gösterme ya da rekabet ortamında öne çıkma arzusunu ifade eder. İnsanı bu yönde motive eden güdü ise başarı güdüsü olarak adlandırılmaktadır. Başarı ihtiyacı yüksek olan insanlar hesaplı risk alırlar, hızlı geri besleme isterler, işten başka bir şeyle ilgilenmezler. Kendilerine güvenleri tamdır, sorumluluk almak için gönüllüdürler, enerjiktirler ve amaçlarının engellenmesine müsamaha göstermezler. Başarı ihtiyacı yüksek olan insanlar girişimcilik nitelikleri gerektiren meslekler seçerler. Seçtikleri meslekler ya da kurdukları işler zorlu, riskli, karar verme sorumluluğu olan ve performanslarını ölçebilecekleri işlerdir. Böyle insanlar sürekli olarak kendilerini geliştirmeye çalışan tiplerdir.³³

1.2.3.4. Fırsat Yönetimi

Girişimciler, fırsatlar yaratan ve fırsatları değerlendirebilen kişilerdir. Girişimciler bilgiyi araştırarak elde ettikleri bilgileri fırsat yaratmak için kullanırlar.

³³ Baysal, C. ve Tekarslan, E., (1996), Davranış Bilimleri, İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 2.Baskı, s. 106.

Yenilikçi ve yaratıcı olabilir, fırsatlar için kaynakları bulabilir ve işini şansa bırakmayarak bilinçli ve planlı bir çaba gösterebilirler. Girişimciler enerjik yapıları sayesinde fırsatları başarıya dönüştürebilirler.

Piyasadaki anlık değişimler, farklı beklentiler beraberinde fırsatları ortaya çıkarır. Başarılı bir girişimci bu fırsatları fark edebilen ve zihninde iş fikri kıvılcımı oluşturarak bunu ateşleyip iş alanına dönüştürebilendir. ‘Ani değişim olasılığı’, ‘kıvılcım anı’ fikrinin merkezindedir ve belki de bu fikir kapsamındaki varsayımların kabul edilmesinde en zor olanı budur. Kıvılcım anı ifadesi, ilk olarak 1970’lerde, Amerika’nın Kuzey Doğusu’ndaki daha köklü kentlerde yaşayan beyazların banliyölere kaçışını tarif etmek için yaygın biçimde kullanılmaya başlanmıştır. Kentlere gelen siyah Amerikalıların sayısı yüzde 20’ye ulaştığında, sosyologlar o kent toplumunda ‘kıvılcımlanma’ yaşandığını gözlemliyordu: yani, kentlerde yaşamayı sürdüren beyazların çoğu da bu orana varılır varılmaz, neredeyse hemen banliyölere kaçıyordu. Kıvılcım anı, kritik kütleye, eşiğe, kaynamaya erişildiği an olarak tanımlanmaktadır. New York’ta ki şiddetli suç oranının 1990’ların başından itibaren gerilemesinde, yeni bir teknolojinin piyasaya girişinde, hep bir kıvılcım anı vardır. Yaratıcı bir girişimcilik örneği olan cep telefonları 1998 yılında kıvılcım anına erişmiş ve herkes cep telefonu satın almaya yönelmiştir. Fırsatların oluşmasını beklemek mantıksızlıktır. Görebilen gözler için her zaman bir fırsat vardır. Ömürlerini büyük bir fırsatı yakalamak için bekleyerek geçirenler, o fırsatın ortaya çıktığı zamanda ondan istifade edecek güce sahip bulunmayabilirler. Fırsatın ortaya çıkmasının beklenmesi rekabet ortamının dışına kalmak demektir. Rekabet bunları çığner ve mücadele sahasının dışına atar.³⁴

1.2.3.5. İçsel Kontrol Odağı

Kontrol odağı, bireylerin gerçekleşen bir olayın nedenini kendi kontrol mekanizmalarının ötesinde veya kendi kontrol ve anlayışlarının içerisinde algılamalarıdır. Dışsal kontrol odağına sahip olan kişiler, faaliyetlerinin sonuçlarının, başarı veya başarısızlığın, kader veya şans gibi kontrolleri dışındaki sebeplerden

³⁴ Herbert, N., (2003), Hayat Yolunda Zorluklarla Mücadele, Çev. Apuhan R.Ş., İstanbul: Timaş Yayınları, s.48.

kaynaklandığını düşünürler. Suçu kendilerinde aramazlar, türlü bahaneler öne sürerler. Kişisel başarısızlıklarını kendilerinin dışında başka etmenlere bağlarlar.

Dış denetim odağına sahip kişiler, içseller gibi çalışmak ya da sorumluluk almak için inisiyatif kullanmak yerine dışarıdan güdülenmeyi beklerler. İçsellerin girişimcilik özellikleri öne çıkmaktadır ve içseller; kalıtmacı yönetimi, beceri geliştirmeyi öngören işleri, yaratıcılık ve yenilik içeren işleri tercih ederler. Bunun aksine dışsallarda rutin, belirsizlik içermeyen, beceri gerektirmeyen işleri tercih ederler. Başarının arkasında torpil olduğuna başka bir ifade ile güçlü birilerinin olduğuna inanırlar. Başarısızlığın tüm sorumluluğunu ise çevresel faktörlere bağlarlar.³⁵

İç kontrol odağına sahip kişiler ise daha idealist daha fazla başarılı olmak için uğraşan kişilerdir. Bu kişilerde girişimci özellikleri ortaya çıkmaktadır. Girişimci davranışı ile içsel kontrol odağı arasında doğru yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü içsel odaklı bireyler daha girişimci ve yenilikçidir. Yeniliğe liderlik ederek, daha fazla risk alırlar. İçsel kontrol odağı ile öğrenme arasında da ilişki vardır.³⁶

1.2.3.6. Belirsizliğe Karşı Tolerans

Girişimci, belirsizliğe karşı toleranslı olmalı, başka bir ifade ile bilinmeyi üstlenmeye karşı güçlü olmalıdır. Günümüzde değişen ekonomik tüm girişimciler anlık durumlarla ve değişimlerle karşı karşıyadırlar. Böyle belirsiz bir ortamda girişimci, stratejisini uygulamaya koyarak, pazar payını artırmaya çalışıp için belirsizliği tolere edebildiğinde fırsatları daha iyi değerlendirebilir.

Girişimciler için belirsiz ortam oluşturan en önemli faktör; ekonomik dalgalanmalar sonucu ortaya çıkan belirsizliklerdir. Karşılaşılan belirsiz durumlara karşı tolerans göstermek gerekir. Girişimcinin, şekillendirilmemiş, açıklanamamış bilgi ve koşullarda, psikolojik bir baskı ve sıkıntı hissetmeden hiçbir tehdit yokmuş gibi davranabilirse sorunlarla ilgilenebilir ve çözüm üretmeye çalışır.

³⁵ Sargut, S., (2001), Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, Ankara: İmge Kitabevi, s. 197

³⁶ Naktiyok, a.g.k., s.26

Girişimcilerin karşılaşabileceği belirsizlikler, her geçen gün değişen ve gelişen teknolojinin yaratacağı etkiler, iş, kariyer ve güvenlik konusundaki beklentileri şeklinde sıralanabilir. Girişimciler karşılaştığı belirsiz koşullarda faaliyette bulunmakla kalmayıp, aynı zamanda ileriye görebilen kişiler olmalıdır. Yeni bilinmeyenlere yönelmeyi, belirsiz durumları araştırmayı ve bu durumların üstesinden gelebilmeyi artı bir başarı olarak görmektedirler.

1.2.3.7. Risk Almak

Risk, yönetilemeyen bilginin ve risk faktörlerinin ve bunlarda meydana gelen değişmelerin ekonomik ve toplumsal hayatta neden olacağı olumsuz etkilerdir.³⁷ Başka bir tanıma göre risk; bir kimsenin davranış ya da kararları sonucunda kaybetme şansına maruz kalması demektir. Riske katlanmak ise kişilerin risk ile ilgili algılarına bağlıdır.³⁸

Risk almak; kayba uğramak, tehlikeye girmek, devam eden bir olayın sonucunun tam belirlilikle ifade edilememesi gibi anlamlar da taşır.³⁹ Girişimcinin risk alması ve cesareti başarısını önemli ölçüde etkilemektedir. Çünkü cesaret, kahramanlık ve riske girme gibi özellikler, başarılı bir insanın bir şey meydana getirme arzusu kadar başarısı içinde gerekli olan öğelerdendir. Bu nedenle bir inisiyatifi kullanan veya eline geçen fırsatları değerlendiren her bir girişimci riske giriyor demektir.⁴⁰

Girişimciler için risk; getirinin maksimum olacağına olan inanç ve akılcılıkla girişimi desteklemek demektir.⁴¹ Girişimciler düşünen, araştıran, ince davranan, planlama ile birlikte sağlıklı karar veren insanlardır. Girişimcilerin büyük çoğunluğu üstesinden gelebileceği riskin altına girmezler. Girişimciler karlı olmayacak işe girmezler.⁴²

³⁷ Rifat, R., (2002), "Bir Risk Toplumu Olarak Bilgi Toplumunda Liderlik", I.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli, s.941.

³⁸ Özkalp, E., (2000), Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Risk Kültürü ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama, Nevşehir 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,

³⁹ Demircan, a.g.k., s. 47

⁴⁰ Şimsek, M.Ş., Akgemici, T., Çelik, A., (2001), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.41.

⁴¹ Demircan, a.g.e., s.48

⁴² Dilsiz,İ., ve Kölük N., (2003), Girişimcilik, Malatya: Semih Ofset, s.4-7.

1.2.3.8. Yenilik ve Yaratıcılık

Yaratıcılık yeni bir düşünce veya fikir yaratma yeteneğidir. Yenilikçilik ise, yaratılan yeni fikir veya düşüncenin kullanılarak müşteri tatminine yönelik yeni kaynaklar yaratmaktır.⁴³ Drucker'ın tanımına göre inovasyon(yenilikçilik), bir fikrin buluş aşamasından uygulamaya götürülmesi sürecidir. İnovasyon, kavram olarak hem bir süreci (yenilemeyi/yenilenmeyi) hem de bir sonucu (yenilik) anlatır.⁴⁴

Girişimci kişiler yenilik yolu ile fikri harekete geçirip değişime uyum sağlarlar. Girişimciler, yenilik yapmak ve yeni bir iş yolları oluşturmak için yaratıcılıklarını kullanırlar. Girişimcinin sürekli kendini ve çalıştığı organizasyonu yenilemesi gerekir.

1.2.3.9. İyimserlik

Girişimciyi başarılı kılan bir diğer özellik de olumlu düşüncesine sahip olmaktır.⁴⁵ İyi bir girişimci; her olayı iyi tarafı ile değerlendiren her durumdan bir çıkış yolu olduğuna inanan, bir kişiliğe sahip olmalıdır. Başarısızlık veya başarısız olma olasılığına karşı kolay kolay pes etmemek ve kötümserliğe düşmemek girişimcilerin rekabet avantajı elde etmelerindeki en büyük avantajlardan biridir.

Başarı formülünün bir kısmı “kendine güven” olarak belirtilmektedir. Psikolog Maxwell Maltz'a göre inanılır durum gerçekleşir ve duygusal inancın, düşünce ve çabalarla örülen bir binanın temeli olduğunu belirtilmektedir.⁴⁶ Girişimciden beklenen; inanç, azim, odaklanmış bilgi ve etkin bir yaklaşım olarak sıralanmaktadır.⁴⁷ Böylece kendi iyimser yaklaşımıyla bir girişimci birlikte çalıştığı bireylerinde iyimserliklerini devam ettirmelerine yardımcı olacak ve etkili bir grup çalışması için özgüven seviyesi yükselecektir.

⁴³ Şimsek, M.S., (2002), Yönetim ve Organizasyon, 7.Baskı, Konya: Güney Ofset, s.306.

⁴⁴ TÜSİAD, (2003), Ulusal İnovasyon Sistemi, Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri, İstanbul: TÜSİAD Yayını, s.23

⁴⁵ Naktiyok, s.28.

⁴⁶ John, T., (1997), Başarıya Yatırım, (Çev. Açıkgöz A.,) Form Yayınları, s.29.

⁴⁷ Burns, T., (2002), Eğriyi Kırın, (Çev. Ertaş S.,) İstanbul: Epsilon Yayınları, s.22.

Girişimcinin iyimser düşünceye sahip olabilmesi, inançlarının yenilenmesini veya değiştirilmesini gerektirebilir. Çünkü bireylerin sosyal dünyasının temel bileşenini oluşturan inançlar, fırsat düşüncesini ve iyimserliği olumsuz olarak da etkileyebilir. Bu olumsuzluklarla karşılaşmamak için, iyimserlik açısından fonksiyonel olmayan inançlar terk edilmeli ve daha fonksiyonel olan inançlar benimsenmelidir.⁴⁸

1.2.3.10. Liderlik

Liderlik; bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları etkileyerek harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır şeklinde bir tanım yapılabilir.⁴⁹

Liderlik geleceği düşleyerek tasarlayan düşlerle gerçekleri dengeleyerek kurgulayan, değerlerle gönül gücünü birleştiren riske giren riski yöneten kişidir.⁵⁰ Liderlik çeşitlerinden olan girişimci liderlik, iş çevresine ilişkin fırsat ve avantajları yakalayabilmek için işletme kaynaklarını stratejik olarak yönetebilme ve başkalarını etkileme yeteneğidir.⁵¹

Liderliğin doğuştan gelen bir yetenek mi yoksa öğrenilebilen bazı beceriler bütünü mü olduğu tartışmalı bir konudur. Liderlik doğuştan bazı özellikleri gerektirmekle birlikte ilk çocukluk dönemi, uygun bir eğitim, yapılan hatalar, çalışma hayatında karşılaşılan çeşitli zorluklar liderliğin ortaya çıkmasında etkilidir. Dolayısıyla liderlik bütünüyle doğuştan kazanılmış bir beceri olarak düşünülmemelidir.⁵²

Liderlik özellikleri girişimciye; girişime rekabet gücü avantajları sağlayan, aktif olma, planlama yapma, moral motivasyon, yılmama, değişime önerlik etme gibi pek çok özellik kazandırır. Liderler işletme yöneticilerinden farklı olarak yenilikçi, orijinal, geliştirici, insan üzerine yoğunlaşan, duygusal olarak kabul ettiği kişidir.

⁴⁸ Naktiyok, s.28.

⁴⁹ Zel, U., (2001), Kişilik ve Liderlik, Ankara: Seçkin Yayıncılık, s: 90-91.

⁵⁰ Erçetin, Ş., (2000), Liderlik Sarmalında Vizyon, 2.Baskı, İstanbul: Nobel Yayınları, s.3-4.

⁵¹ İraz, a.g.e., s.193.

⁵² Ataman, G., (2001), İstanbul: Türkmen Kitabevi. İşletme Yönetimi, s. 454.

1.2.4. Şirket Performansının ve Girişimciliğinin Boyutları

Tüm firmaların en uzun vadeli amacı firmanın piyasa değerini maksimize etmek olup kendilerini orta ve kısa vadede bu hedefe götürecek başarı kriterleri çeşitli şekillerde sıralanabilir: Örneğin yenilik performansı, kalite performansı, personelin kalitesi, iş tatmini ve örgüte bağlılığı, müşteri tatmin ve bağlılığı, ciro ve pazar payı artışı, kar ve sermaye artışı vs. Görüldüğü gibi bu başarı göstergeleri hem ortaya çıkma zamanı ve hem de faaliyet alanı açısından birbirlerinden farklı olup aralarında da sebep-sonuç ilişkileri mevcuttur.⁵³

1.2.5. İç Girişimcilik

Günümüzde kendi işletmesini kurma ve kendi kendinin patronu olma arzusundaki kişi sayısı sürekli artmaktadır. Örgüt içerisinde bu nitelikte çalışanlarca, çalıştıkları işletme çıkarına gerçekleştirilen girişimci faaliyetler anlamına gelen iç girişimcilik, bir biçimi ile tür bireylerin yaratıcılıklarından yararlanılarak yenilikçilik yoluyla işletmenin gelişiminin sağlanabileceği ve rekabetçi gücünün artırılabilmesi bir uygulama tarzıdır.

Drucker, iç girişimcileri, kuruluş içerisinde girişimci karakteri sergileyen kişiler, Miner ise kar amacı ile kurulmuş bir faaliyette içeriği yeniden belirlenmiş bir stratejinin parçası olarak yeni fonksiyonlar geliştiren veya yeni fırsatları zorlayan yaratıcı yöneticiler olarak tanımlamaktadırlar.⁵⁴

İç girişimciler, kurum içerisinde girişimci ruhuna sahip, yenilik getirme fırsatım gören, yakalayan, sadece yeniliği getirmekle kalmayarak, bu fikir ve modellerini, buldukları işletmenin kârlılığını, rekabet gücünü artıracak gerçek faaliyetlere dönüştürebilen yaratıcı bireylerdir.⁵⁵

⁵³ Alpkan v.d., a.g.m., s: 175-189

⁵⁴ Gürol, M.A., (2006), Küresel Arena'da Girişimci ve Girişimcilik. Ekim Gazi Kitapevi Tic. Ltd. Şti., s.30

⁵⁵ Berber, a.g.k., s.38

İç girişimcilik, işletme içindeki girişimcileri destekleyerek, yenilik ve değişimleri gerçeğe taşıyarak pazarda rekabet avantajı sağlamak, girişimci ruhu taşıyan bu bireylerin değişim ve yenilik getirme arzularını kendi başlarına küçük işletmelere yönelterek kısıtlı olanaklarla kullanmaları yerine, işletmenin sunduğu kaynakları daha avantajlı biçimde işletmenin yararına kullanmalarına olanak sağlamaktır.⁵⁶

İç girişimci, bir fikrin kazançlı bir gerçeğe nasıl dönüşeceğini hesaplayan bir hayalperesttir. İç girişimci, her gün işe işten atılacağı beklentisiyle gelir. Onu amacından döndürecek bütün talimatları pas geçer. İş tanımı ne olursa olsun, projesini hayata geçirebilecek her işi yapar. Kendisine yardım edecek insanları bulur.

Çalışanları ve kuruluşları iç girişimciliğe iten başlıca nedenler şunlardır:

- Kuruluşların iş hacmini küçültmeden personel kadrosunu küçültmek;
- Kamu kuruluşlarını özelleştirebilmek için rasyonalize etmek;
- İnsanların, kendi işlerinin sahibi olduklarında daha verimli çalışmaları;
- İç girişimciliğin, kendisine yardımcı olan kuruluşun yanı sıra başka kuruluşlara da üretim yapması dolayısıyla,
- Maliyetlerinin düşmesi,
- Kalitenin yükselmesi,
- Bir kuruluş yerine daha çok kuruluşa üretim yaptığı için işini kaybetme riskinin azalması,
- Çalışanların bu yolla kendilerini daha özgür hissetmeleri.⁵⁷

⁵⁶ Berber, s.38

⁵⁷ Titiz, a.g.k., s:137-138

1.2.6. Girişimciliğe Etki Eden Unsurlar

Bilindiği gibi kültür, ait olduğu toplumun tüm ilişki ve etkileşim süreçlerine, kurumsal yapılarına sirayet ederek, üyelerinin tüm vaziyet alışlarını, çalışma ve üretim biçimlerini, yönetim ve örgütlenme tarzlarını güçlü bir şekilde etkiler.⁵⁸

Kimi geleneksel, ataerkil aile yapıları girişimciliği perdelemektedir. Ataerkil aile/toplum yapılarında, ailenin etkisi, anne-babanın sıkı denetimi ve itaat kültürü çok baskındır. Bu yapı içinde yenilikçiliğe açıklık, bireysel başarının hedeflenmesi, dinamizm, üretkenlik, risk almak gibi girişimciliğe özgü değerler ön planda değildir. Geleneksel aile düzeni, anti girişimci tiplere açıklık gösteren bir sosyalleşme ünitesi olma özelliği sergiler. Buna karşın, modern toplumlar ve aile yapıları, görece değişken, dinamik, rekabetçi bir kültüre açıklık gösterirler.

Yaşamı sürdürmek, aile ve cemaate yaslanmaktan çok bireysel çaba, emek ve cesaret gerektirir. Bu toplumda birey, aile içinde gözünü bu tür bir yaşantıya tanıklık ile açar. Modern aile yapıları, bir şekilde bireysel dinamizm ve özgür emeğin teşviki temelinde bir sosyalleşme kültürüne sahiptir. Bu tarz bir kültür, hiç kuşkusuz girişimci/kapitalist bireylerin ve kültürel yapıların ortaya çıkmasını sonuçlar. TÜSİAD'ın yaptığı bir araştırmada modern aile yapılarının etkisini öne çıkaran bulgular elde edilmiştir. Örneğin, girişimcilerin % 62 gibi büyük bir kısmının ilk girişimcilik becerilerini aile ortamında kazanmış oldukları açığa çıkmıştır.⁵⁹ Bu girişimciler, yaşadıkları çocukluk ve yakın aile çevresinin kendilerini yarışmacı ve mücadeleci kıldığını belirtmişlerdir.

Aile ile birlikte ele alınabilecek bir faktör de, toplumdaki hakim çocuk yetiştirme düzenidir. Yapılan birçok araştırmada, çocukluk dönemi aile ortamının ve verilen eğitimin niteliğinin girişimci eğilimlerin oluşmasını önemli ölçüde etkilediği ortaya çıkmıştır. Buna göre, kişilerin aldıkları eğitim, örnek aldıkları kişiler, kişisel değer ve motivasyonları, girişimci olmalarında büyük pay sahibidir. Ailesinde girişimci olan çocuklar girişimci eğilimleri daha çabuk kapmaktadırlar. Aile ortamındaki moral ve işbirliği havası, girişimciye, kuruluş aşamasındaki firmanın

⁵⁸ Tosun, K., (1990), Yönetim ve İşletme Politikası, Cilt 1, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fak.Yay, s.145

⁵⁹ Tüsiad (1987), Türkiye'de Girişimcilik İle İlgili Sorunlar ve Çözümler, İstanbul: TÜSİAD, s.37.

karşılaşılabileceği sorunları daha rahat çözmesinde yardımcı olmaktadır.⁶⁰ Cocran'a göre de, ailenin yaşam tarzı, verilen eğitim ve toplumda geçerli çocuk yetiştirme düzeni, kişiliği, davranış örüntülerini, başarıma isteğini, dolayısıyla girişimciliğe açıklığı önemli ölçüde belirlemektedir.⁶¹

Genel planda; “rekabetçilik”, “risk alma”, “yenilik” ve “teknolojiye açık olma” gibi girişimci tutumlara karşı, kültürler, değişik tepkiler verirler. Örneğin, Türkiye’de “devletçilik” oldukça yerleşik bir değerdir. Kamu mülkiyetine ve devletin üretim işlerini yürütmesi gereğine olan inanç yüksektir. Nitekim Dünya Değerler Anketine katılan Türk’lerin %41 gibi büyük bir kısmı, “işyerlerinin ve sanayi kuruluşlarının daha fazla kamu mülkiyeti olmasını” istedikleri görülmüştür. Kamu mülkiyetinden yana olanların oranı gelişmiş ülkelerde oldukça düşüktür. Örneğin ABD’de %8, İsveç’te %15 ve Japonya’da %11 dir. Kamu mülkiyetinden yana olanlar ise genelde Rusya (%58) ve Çin (%52) gibi kolektivist yönetim geçmişi olan ülkelerdir. Yine, girişimcilik için önemli olan “rekabet” e bakış tarzı da toplum değerleri itibariyle farklılaşmaktadır. Anket verilerine göre, Türkiye, rekabete olumsuz bakanların oranı itibariyle, karşılaştırma yapılan dokuz ülke arasında %21 gibi yüksek bir orana sahiptir.

Buna karşın rekabete olumlu yaklaşım, 1990’dan 1997’ye kadar geçen sürede artış göstermiştir. Yine, erkekler ve üniversite mezunları rekabetçiliğe daha olumlu yaklaşmaktadırlar. Türkiye, toplumsal değerlerin rekabeti desteklemesi açısından ülke arasında 18’nci sırada yer almaktadır. Yine, girişimcilik için hayati öneme sahip olan “gözü pek hareket etmek” ve “risk almak” da toplum değerlerince çok fazla onaylanmamaktadır. Anket verilerine göre, risk almaya olumlu yaklaşanların oranı, 1990’da %39 iken bu oran 1997’de %27’ye düşmüştür.⁶²

Bu veriler de göstermektedir ki, toplumun sosyal yapısı, kültürel değer ve anlam örgüleri, belli eğilimlerin yerleşmesine birincil derecede tesir edebilmektedir.

⁶⁰ TÜSİAD, a.g.k., s.52.

⁶¹ Ertübe, N.Ö. (1992), “Ege Bölgesi Girişimci Profili Ön Çalışması, Modernleşmeci Ölçütlerle Girişimci Kavramı” Ege Üni. Sosyoloji Dergisi, Sayı 2, s.233.

⁶² Esmer, Y., Devrim Evrim Statüko: Türkiye’de Sosyal, Siyasal, Ekonomik Değerler, TESEV Yay. İstanbul, 1999, s.115

1.2.7. Girişimcilerin Önündeki Engeller

Girişimcilerin önündeki engeller incelenirse; ülkemizde kendi işini kuran girişimciler için iş fikri aşamasında bilgi eksikliği, iş kurma aşamasında yer alan resmi kurumların bürokratik yapıları, yasal işlemlerin zaman alması ve belirsizliği, kuruluş masrafları, işletme döneminde enflasyon baskısı ile düşen kar ve azalan işletme sermayeleri ve bunlara eklenebilecek birçok faktör bulunmaktadır. Hal böyle olunca girişimcinin başarısını ve karlılığını sürekli zorlamaktadır.⁶³

Her yaştan girişimci kendi işlerini kurma hevesini hissettikleri andan itibaren birçok zorlukla mücadele etmek zorunda kalmaktadırlar. Girişimciler hem finansal yetersizlik (sermaye darlığı) , hem de tecrübe eksikliği gibi nedenlerle hem faaliyetlerin başında hem de iş hayatına atıldıkları zaman çeşitli sıkıntılarla karşılaşmaktadır. Bu sıkıntılar çevresel ve örgütsel, nedenlerden dolayı olabileceği gibi, girişimcinin iş tecrübesinin olmaması, aldığı eğitimin yapmak istediği işle örtüşmemesi gibi nedenlerden dolayı olabilir. Yine girişimcinin kurduğu örgütte yönetim sorumluluğunun getirdiği zorluklar, çalışma koşulları, inançlar ve tutumlardan kaynaklanan engellerle karşılaşmaktadır.

Ülkemizde kendi işini kurmak isteyen girişimciler iş fikri aşamasında bilgi eksikliği, iş kurma sürecinde bürokratik işlemler, yasal işlemlerin uzunluğu ve karmaşıklığı, enflasyonun etkileri gibi birtakım engellerle karşı karşıyadırlar. Girişimcilik için maddi kaynakların yanında devletinde iş kurmak isteyenlere kolaylaştırıcı olması gerekmektedir.

1.2.8. Girişimcilik Politikası

Girişimcilik politikasının hedefi, mevcut girişim ortamında faaliyette bulunan girişimcilerin önlerindeki engellerin en aza indirilmesi ve buna paralel olarak da potansiyel girişimcilerin özendirilerek harekete geçmelerinin sağlanmasıdır. Bu hedeflere erişilebilmesi için kullanılacak araçlar arasında; İş kurma ve kapatma işlemlerinin sadeleştirilmesi, vergi işlemlerinin sadeleştirilmesi, girişimcilerin

⁶³ Şanlı, M. – Şahsüvar, A., (1999), “Girişimciler için İş Planı Rehberi”. Ankara: KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Enstitüsü, s.4

bilgilendirilmesi, girişim ödeneği uygulaması, yeni buluşlar için teminat fonu oluşturulması, çocukların yeni buluşlara özendirilmesi için oyuncakta sıfır gümrük ve KDV uygulaması, girişim klinikleri kurulması, girişimcilik eğitime önem verilmesi, girişimcilik kulüplerinin desteklenmesi, girişimcilik radyoları kurulması, kamu alımları yoluyla girişimcileri desteklemek sayılabilir.⁶⁴

1.2.9. Girişimci ve Yönetici Arasındaki İlişki

Girişimcilik doğuştan gelen bir özellik değildir, sonradan herkes gerekli eğitimle girişimci olabilir. Kısacası girişimcilik, bir yönetim biçimidir.⁶⁵ Yönetim, iki ya da daha fazla kişinin belli bir amacı gerçekleştirmek ve sürdürmek için bir araya geldikleri, planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdüm ve denetim işlevlerini barındıran ve işletilen sürekli bir süreçtir.⁶⁶

⁶⁴ Titiz, a.g.k., s.73-98

⁶⁵ Akdemir, A. - Kasımoğlu M. - Kutlutürk M. (2003-2004) “Yönetim Gündemi Yönetimsel Yazının Gündemindeki Tartışmalar”, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İİBF Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 1, Sayı 1-2, s.2.

⁶⁶ Öztekin, A., (2000), Yönetim Bilimi. Ankara: Siyasal Kitabevi, s.16

Tablo 1: Yönetici, girişimci, iç girişimci profillerinin karşılaştırılması

	Yöneticiler	Girişimciler	İç Girişimciler
Temel Motivasyon Faktörleri	Terfi ve diğer geleneksel kurum ödülleri (büro, güç, vb)	Özgürlük, yaratılacak para ve fırsat	Özgürlük ve kurum ödülleriinde gelişim sağlayabilme
Faaliyet	Direkt katılımdan çok, yetki verme ve yönlendirme eğilimi	Direk katılım	Yetki vermektten çok direkt katılım
Risk Durumu	Dikkatli	Makul riski üstlenen	Makul riski üstlenen
Statü	Statü sembollerine yoğunlaşmış	Statü sembolleri ile ilgisi yok	Geleneksel kurum statü sembollerine yoğunlaşmamış, özgürlük arzusunda
Hasta ve Başarısızlıklar	Hasta ve başarısızlıklardan kaçma çabası	Hasta ve başarısızlıkların üzerine gitme	Hazır olana kadar riskli projeleri gözden uzak tutma eğilimi
Kararlar	Genellikle üstleri ile uyum içerisinde	Hayallerini kararları ile izler	Hayale ulaşmak için başkalarını ikna edebilir
Kimler İçin Çalışır?	Başkalarını memnun eder	Kendini ve müşterilerinin memnun eder	Kendini, müşterilerini ve sponsorları memnun eder
Aile Geçmişi	Genellikle büyük organizasyonlarda çalışmış aile bireyleri	Genellikle girişimci küçük işletme sahibi aile bireyleri	Genellikle girişimci, küçük işletme sahibi aile bireyleri
Başkaları ile İlişkisi	Temelde hiyerarşik	Temelde karşılıklı ilişki ve anlaşmaya dayalı	Hiyerarşi içerisinde karşılıklı ilişkiye dayalı
Odaklanma	Kurum içi ilişkiler	Öncelikle teknoloji ile Pazar	Hem iç hem dış koşullar
Sorun Çözme Tarzı	Sistem içerisinde sorun çözme	Bırakarak ya da baştan alarak büyük sorunların çözümlerinden kaçma	Sistem içerisinde sorun çözme

Kaynak: Berber,A., (2000), “Girişimci ile Yönetici profillerinin Karşılaştırılması ve Girişimcilikten Yöneticiliğe Geçiş Süreci”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, V:29, S:1, s.38–39.

Bu üç grubun zaman yönelimi arasında da farklılıklar bulunmaktadır. Yöneticiler kısa vadeye odaklanırken, girişimciler uzun vadeye odaklanmakta ve iç girişimciler ise bu ikisinin arasında yer almaktadır. Yöneticiler risk almada ihtiyatlı ya da sakıngan davranırken, girişimciler ve iç girişimciler orta düzeyde risk alma eğilimindedir. Bunun yanı sıra iç girişimciler geleneksel şirket statü sembollerine önem vermezken, bağımsız çalışma ve hazır oluncaya kadar riskli projeleri gizleme eğiliminde olmaktadır.⁶⁷

2. GİRİŞİMCİLİĞİN EKONOMİK VE SOSYAL GELİŞMEYE KATKISI

Girişimciliğin ekonomik gelişmede önemli bir faktör olduğu birçok araştırmada vurgulanan bir husustur. Girişimcilik, işletmeciliğin ve toplumun yapısında bir değişimi başlatır ve geliştirir. Bu değişim büyümeyi ve üretimi artırır. Bu değişim ve gelişmeyi kolaylaştıran anahtar yenilikçiliktir. Yenilikçilik; hem pazar için yeni mal ve hizmetlerin geliştirilmesini sağlamakta, hem de kurulacak yeni işletmelere yatırım ilgisini tetiklemektedir.

Girişimci yeni düşüncelerin oluşturulması, yayılması ve uygulamasını hızlandırır. Ayrıca yeni endüstrilerin doğmasına yol açar. Yeni teknolojileri kullanan sektörlerde verimliliği artırır ve hızla büyüyen sektörler üzerinden ekonomik büyümeyi hızlandırır. Dolayısıyla girişimci ekonomik faaliyetlerin düzenlenmesinde, istihdam oluşturulmasında ve üretim faaliyetlerinde anahtar faktördür.

Üretim kaynaklarını yeni bir tarzda birleştirerek kullanılmayan üretim faktörlerinin kullanılmasını sağladığından girişimci, ekonomik kaynakların düşük üretkenlik alanlarından yüksek alanlara aktarılma sürecinde baş aktördür. Bütün bu açılardan bakıldığında girişimcilik soysal fayda oluşturmanın temel alanı olarak öne çıkmaktadır.⁶⁸

⁶⁷ Hisrich, R. D. Ve Peters, M. P., (1995), Entrepreneurship-Starting, Developing, and Managing a New Enterprise, Third Edition, Irwin Publishing, USA, s.17

⁶⁸ İktisadi Girişi ve İş Ahlakı Derneği, (2008), Girişimcilik Raporu, s.21

2.1. Girişimcinin Toplum İçin nemi ve Toplumsal Misyonu

Girişimcilik toplumun kalkınması için son derece önemli ve gereklidir. nkn girişimciler hem bireysel hem toplumsal düşünmek zorundadırlar. Bunun sonucu olarak, girişimcilerin içinde yaşadıkları topluma karşı önemli misyonları vardır. Toplumu da dikkate alarak eylemlerine devam ederler.

Az gelişmiş ülkelerdeki en önemli sorunlardan biri işsizliktir. Bunu doğuran neden ise ürün veya hizmet üretimi için yeni yatırımların yapılmamasıdır. Kişiler kendi işlerini kurarak işsizliğin önüne bir ölçüde geçebilirler. Girişimci sayısı artıkça istihdam oranı da artacaktır. Böylece işsizlik oranı azalacaktır. Yeni iş kolları gelişecektir. Girişimci sayısının artması toplumsal refah düzeyini, insanların hayat standartlarını yükseltecektir. Girişimcilikte amaç, daha çok para kazanmak olarak düşünülse de asıl olan toplumsal yaşam kalitesini artırmak olmalıdır.

Girişimciler bilim ve teknolojiyi kullanarak ve bu alanlara kaynak aktararak bilim ve teknolojinin gelişmesine yardımcı olurlar. Girişimciler yurtdışında kendi ülkelerinin reklamını yaparlar. Girişimciler atıl potansiyelleri kullanarak bunları kullanılabilir hale getirirler (www.girisimcilik.org). İnsanımız, özellikle de gençlerimiz kendi işlerini kurma konusunda müthiş isteklidir. Ancak onları cesaretlendirmekle iş bitmez. Birilerinin de girişimcilerin önlerindeki engelleri temizlemesi gereklidir. Bu konuda hemen herkese düşün görevler vardır.⁶⁹

3. İ GİRİŞİMCİLİĞİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİLERİ

Pek çok araştırmacı i girişimcileri yenilikçiler ve fikir yaratıcıları olarak değerlendirirken, yeniliği de i girişimcilik faaliyetlerinin odak noktası olarak görmektedirler. Bu yeniliklerin sonuçları yeni ürünlerden yeni pazarlara ve yeni süreçlere kadar uzanmaktadır. Yenilikle i girişimciliğin ilişkisini vurgulamak için araştırmacıların i girişimciliği “yeni ürünler ve yeni pazarlar geliştirme süreci” olarak tanımladıkları söylenebilir.⁷⁰

⁶⁹ Titiz, T., (2002), Girişimcilik Rehberi. İstanbul: Beyaz Yayınları, Birinci Basım, s:53-54

⁷⁰ Pearce, J.W., - Carland, J.W., Intrapreneurship and innovation in manufacturing firms: An empirical study of performance implications. Academy of Entrepreneurship Journal, 1 (2), 1996, s.87.

Knight (1997)'da firma seviyesindeki girişimciliğin yenilikçilik boyutu olarak, firmanın karşı karşıya kaldığı tehditler için yaratıcı ve benzersiz çözümlere yönelik çabalara işaret etmektedir. Bu çözüm önerileri ürün ve hizmet geliştirmeyi kapsadığı gibi üretim, pazarlama, satış ve dağıtım gibi organizasyon fonksiyonlarına yönelik yeni yönetim teknikleri ve teknolojilerini de kapsamaktadır. Bugün pek çok firmanın oldukça sıradan ve standart ürünleri bile çok yüksek yenilikçi süreçlerde üreterek rekabetçi üstünlük kazanabildikleri görülmektedir. Bu yenilikçi süreçler düşük maliyet, hızlı üretim, daha hızlı dağıtım, daha fazla kalite ve daha iyi müşteri hizmetleri avantajı sağlamaktadırlar.⁷¹

Schumpeter'dan bu yana ekonomi ve girişimcilik alanındaki akademisyenler girişimcilik sürecinde girişkenliğin, öncü hareket etmenin (ilk olmanın) önemine çok sık vurgu yapmaktadırlar. Bu bağlamda bazı araştırmacıların, özellikle pazardaki asimetrik fırsatlardan yararlanmada en iyi strateji olarak; pazarda ilk olma ve ilk hareket etmenin avantajlarını vurguladıkları görülmektedir. İlk hareket eden firma, pazardaki bu fırsatların değerlendirilmesi yoluyla, olağanüstü yüksek karlar elde etmekte ve marka imajını oluşturmada da öncü konuma gelmektedir. Günümüzün giderek şiddetlenen küresel rekabet koşullarında yenilikler yapmada öncü olma, firmaların hayatta kalmaları ve yüksek başarı sağlamaları için önemli bir araç olarak görülmektedir.⁷²

Bu yüzden, yeni fırsatları belirleme ve kovalama ve gelişen pazarlara katılma bakımından öncü olma, firma seviyesindeki girişimcilik faaliyetleriyle çok yakından ilişkilidir. Böylece girişimciliğin bir yönünü ortaya koyan bu durum, genel olarak bir iç girişimcilik boyutu olan proaktiflik kavramıyla ifade edilmektedir.⁷³

İç girişimcilikle firmanın diğer karakteristikleri arasındaki birçok ilişkiden biri olan iç girişimcilik-performans ilişkisi, literatürde araştırmacıların dikkatini çeken çok önemli bir alan olarak yer almaktadır. Bu alanda yapılan çalışmaların pek

⁷¹ Antoncic, B. - Hisrich, R.D., (2003), Clarifying The Intrapreneurship Concept. Journal of Small Business and Enterprise Development, 10 (1), s.17.

⁷² Knight, G., (1997), Cross-Cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. Journal of Business Venturing, 12 (3), s.214

⁷³ Lumpkin, G.T. - Dess, G.G., (1996), Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. Academy of Management Review, 21 (1), s.146.

çoğunda performans işletmenin girişimcilik seviyesine bağlı bir değişken olarak ele alınmaktadır.

İşletmelerdeki girişimsel faaliyetlerin arzulanan nihai sonucunun, performansın iyileştirilmesi olduğu ve yüksek seviyede iç girişimcilik faaliyetlerinin uzun dönemde yüksek performans getireceği konusunda literatürde geniş bir yelpazede araştırmacılar arasında çok güçlü bir görüş birliği vardır.⁷⁴

Fırsatları değerlendirme yetenekleri zayıflayan işletmelerdeki yöneticiler ise, kuruluş aşamasındaki işletmenin girişimci ruhunu tekrar geri kazanmak için dış çevreye uyum sağlamak, hatta rakipleri takip etmekten öte inovasyon ile yeni pazarlara ulaşmayı arzu etmekte ve bir sürdürülebilir etkinlik ve verimlilik döngüsü içine girmek istemektedir.⁷⁵ Zira firmalar doğası gereği, büyüdükçe risk almaktan kaçınarak, kurulum aşamasındaki dinamiklerini zaman içinde kaybetmektedirler. Başarılı yöneticiler ise, çevredeki fırsatların tespit edilmesi, değerlendirilmesi ve uygulamalarında, örgütsel esneklik kazanmak ve yenilik yapmak üzere stratejik bir bakış açısı arayışına girmektedir. Böylece, işletmelerde girişimci uygulamaların canlandırılması vasıtasıyla kurumsal girişimciliği sağlayacak, örgüt içi girişimcilik ikliminin oluşturulması ve yönetilmesi ise, önem kazanan bir başka çalışma alanı olarak ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal girişimciliğe ulaşmak isteyen yöneticilerin amaçları; yeni atılımlarda bulunulması, yeni pazarların oluşturulması, yeni temel yetkinliklerin edinimi ve inovasyona dayalı rekabet avantajının kazanılmasıdır. Bu şekilde, girişimci yöneticiler, kurumlarının finansal performanslarının ve öz kaynaklarının güçlenmesi ile büyümeyi sağlarken, çalışanlarına sunacakları girişim ortamı ile de onların iş tatminlerini ve motivasyonlarını artırmayı başarabileceklerdir.

Girişimci işletmeler; risk alarak yenilikler yapan (kurum, ürün/hizmet ve süreç bazlı yenilikler) ve bu yenilikleri mevcut ve potansiyel rakiplerinden daha önce piyasaya sunabilen ve çevredeki fırsatların değerlendirilmesi yolunda da söz konusu

⁷⁴ Wiklund, J. - Shepherd, D., (2005), Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20 (1), s:71-91.

⁷⁵ Miller, D. - Friesen, P. H., (1982), Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), s:1-25.

rakipleriyle kıran kırana rekabet edebilen firmalardır. Bu stratejik oryantasyon ile birlikte oluşturulabilen girişimci kurum kültürü, mensuplarının bireysel yada takım halinde risk(ler) alarak yeni atılımlarda bulunmasına, yenilikler yapmasına yetenekler kazanmasına böylece hem bireysel hem takım hem de işletme performansı artışına, bunun doğal bir sonucu olarak da rekabette sürekliliğe fayda ve katkı sağlayacaktır.

III. BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

1. Araştırmanın Amacı

Günümüzde işletmelerin yoğun rekabet ortamında rekabet edebilmesi için kullandıkları yöntemlerden biri de müşteri odaklılıktır. Bununla birlikte küresel rekabet ortamında firmaların büyüüp gelişebilmeleri ve devamlılıklarını sağlayabilmeleri için olması gereken yaklaşımlardan biri de girişim odaklılık yaklaşımıdır. Dolayısıyla bu çalışmada firmaların müşteri odaklılık ve girişim odaklılıklarının ölçülmesi ve müşteri odaklılık, girişim odaklılık ile firma performansı arasındaki ilişkilerin üstündeki sis perdesinin kaldırılması hedeflenmektedir. Ayrıca çalışanların yaşları, eğitim durumları, işletmede çalıştıkları pozisyon ve cinsiyet gibi demografik faktörler de ölçülerek, örneklem özellikleri detaylı bir şekilde gözler önüne serilmektedir. Bir kısmı geçmiş araştırmalardan çalışmamıza uyarlanan, bir kısmı da tarafımızca geliştirilen ölçekler kullanılarak toplanan verilerin istatistiksel analizlere tabi tutulması aracılığı ile müşteri odaklılık, girişimcilik odaklılık ve firma performansı arasındaki ilişkiler, istatistiksel anlamda ortaya konmaktadır.

2. Araştırmanın Önemi

Küreselleşen ekonomi, hızlı bir değişimin damgasını vurduğu yoğun rekabet ortamı; firmaları hem daha müşteri odaklı bir yaklaşım sergileme; hem de daha girişimci olma- değişimin getirdiği fırsatları yerinde ve zamanında değerlendirme yönünde bir ihtiyaçla yüz yüze bırakmaktadır. Oyunun kuralları hızla değişmektedir ve bu yeni kuralları benimsemeyen; müşteri odaklı, girişimci ve yenilikçi yaklaşımlar sergileyemeyen firmalar, oyun dışı kalacaklardır. Dolayısıyla müşteri odaklılık, girişim odaklılık ve firma performansı arasındaki ilişkinin araştırılması hem akademisyenler, hem de sanayiden yöneticiler açısından büyük bir önem taşımaktadır.

3. Araştırmanın Sayıtları

Araştırmamızda bir kısmı gelişmiş batı ülkelerinde kullanılarak geçerlik ve güvenilirliklerini ispatlamış; bir kısmı da tarafımızca geliştirilmiş ölçekler kullanılmaktadır. Türkiye gibi gelişmekte olan bir doğu ülkesinde bankacılık sektöründe faaliyet göstermekte olan firmalar dâhilinde müşteri odaklılık, girişim odaklılık ve firma performansı arasındaki ilişkileri ölçmek üzere kullanılan bu ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlikleri analizler kısmında faktör analizi ve Cronbach`ın alfası hesaplanarak test edilecektir. Kullanılan ölçeklerin kaynakları aşağıda verilmektedir:

Müşteri Odaklılık: Bu çalışmada müşteri odaklılık; firmanın müşterilerine bakışı firmanın ürün ve hizmetlere bakışı, firmanın kendi iş çevresine bakışı, firmanın rakiplere bakışı, firmanın kendine bakışı ve firmanın çalışanlara bakışı olmak üzere altı boyuttan oluşan kompozit bir değişken olarak ölçülmektedir. Müşteri odaklılığın bu altı boyutunu ölçmek üzere Berhon, Mac Hulbert ve Pitt`in geliştirdiği müşteri odaklılık ölçeği kullanılmaktadır.¹ Müşteri odaklılık kapsamında firmanın müşterilerine bakışını ölçmek üzere iki soru, firmanın ürün ve hizmetlere bakışını ölçmek üzere üç soru, firmanın kendi iş çevresine bakışını ölçmek üzere dört soru, firmanın rakiplere bakışını ölçmek üzere dört soru, firmanın kendine bakışını ölçmek üzere üç soru ve firmanın çalışanlara bakışını ölçmek üzere 4 soru; toplamda yirmi soru kullanılmaktadır.

Girişim Odaklılık: Bu çalışmada girişim odaklılık; firmanın yeni iş girişimi, firmanın yenilikçi olması, firmanın kendini yenilemesi ve firmanın etkiel olması şeklinde dört boyuttan oluşan kompozit bir değişken olarak ölçülmektedir. Girişim odaklılığın bu dört boyutunu ölçmek amacıyla Eren`nin geliştirdiği girişim odaklılık ölçeği kullanılmaktadır². Girişim odaklılık dahilinde; firmanın yeni iş girişimini ölçmek üzere dört soru, firmanın yenilikçi olma seviyesini ölçmek üzere yedi soru, firmanın kendini yenileme derecesini ölçmek üzere beş soru ve firmanın etkiel olmasını ölçmek üzere üç soru; nihayetinde on dokuz soru kullanılmaktadır.

¹ Berhon P., Mac Hulbert J. ve Pitt L. (2004), "Innovation or customer orientation? An empirical investigation", European Journal of Marketing, 38,(9-10), s. 1065-1090.

² Eren M. Ş., (2006), "İşletmelerde Şirket Girişimciliğini Etkileyen Faktörler ve Firma Performansına Etkisi", Doktora Tezi, GYTE.

Firma Performansı: Bu çalışmada firma performansını ölçmek üzere altı soruluk bir performans ölçeği tarafımızca hazırlanmıştır.

4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmanın sonuçlarının genellenebilirliğini engellemekte olan bir takım metodolojik kısıtlar mevcuttur.

a) Öncelikle bu çalışma İstanbul il sınırları dahilindeki konumlanmış bankalar üzerinde gerçekleştirilmektedir; Oysa ülke genelinde daha homojen bir örneklem kitlesine ulaşılması, daha genellenebilir sonuçlar sağlayabilecektir.

b) Bu çalışma bankacılık ve finans sektöründe faaliyet göstermekte olan firmalar yani bankalar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla sonuçlar, bankacılık ve finans sektörünün kendi bağlamında değerlendirilmelidir.

c) Son olarak da burada gerçekleştirilecek analizler 100 adet katılımcıdan alınan verilere dayanmaktadır; daha geniş bir örneklem kitlesinin daha doğru sonuçlar verebileceği de göz önüne alınması gereken bir husustur.

5. Araştırma Modeli

Firmanın müşterilerine bakışı firmanın ürün ve hizmetlere bakışı, firmanın kendi iş çevresine bakışı, firmanın rakiplere bakışı, firmanın kendine bakışı ve firmanın çalışanlara bakışı boyutları ile karakterize edilen müşteri odaklılığın ve firmanın yeni iş girişimi, firmanın yenilikçi olması, firmanın kendini yenilemesi ve firmanın etkisel olması boyutları ile ele alınan girişim odaklılığın firma performansı üzerindeki etkilerini test etmek amacıyla toplamda iki hipotez geliştirilmiştir (bkz şekil 3). Hazırlanan anket formu (bkz. ek.1) yardımıyla toplanan verilerin değerlendirilmesi sonucu geliştirilen hipotezler test edilmiştir. Hipotezler sırasıyla aşağıda verilmektedir:

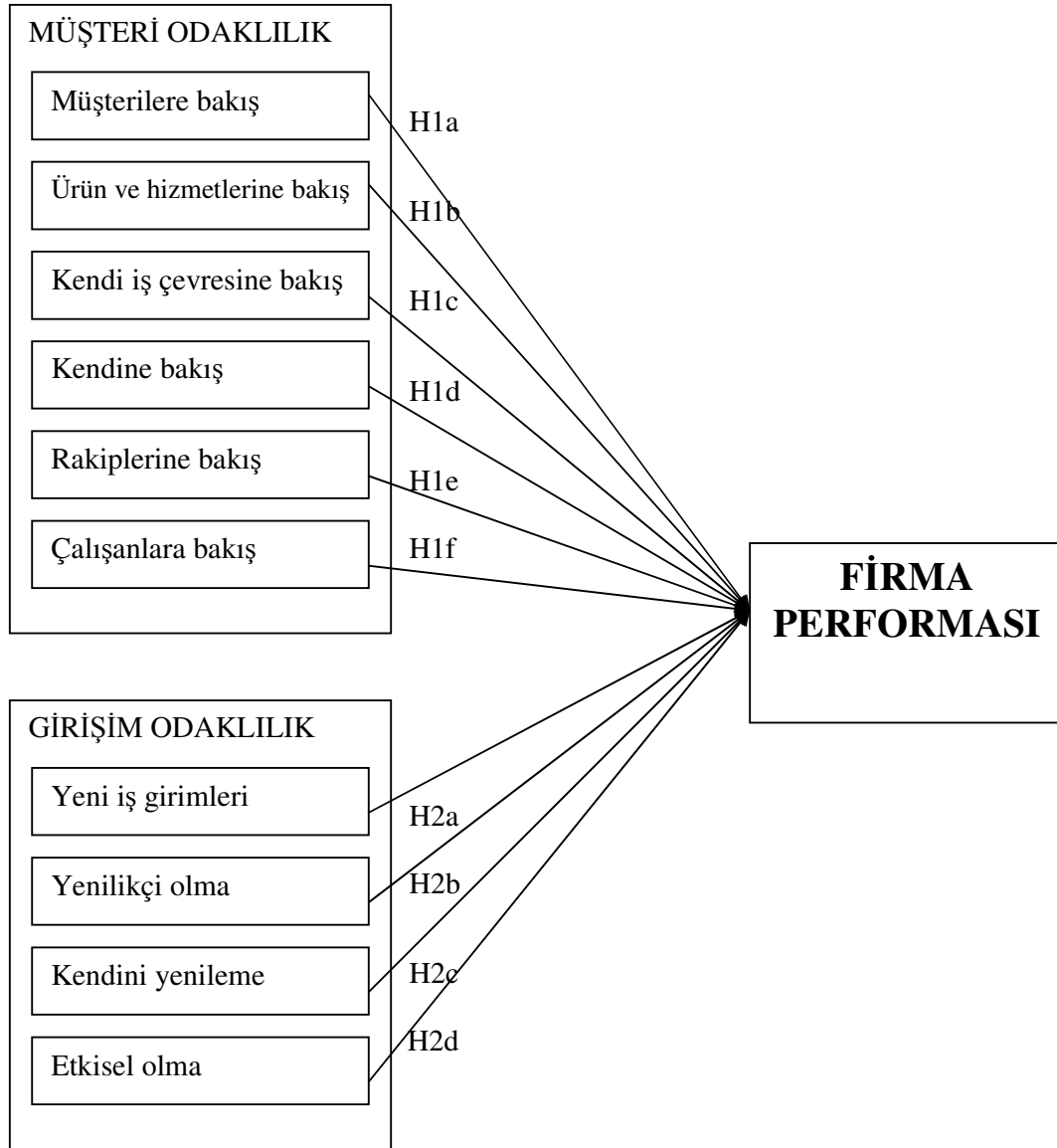
H.1a: Firmanın müşterilerine bakışı, firma performansı ile pozitif ilişkilidir.

H.1b: Firmanın ürün ve hizmetlere bakışı, firma performansı ile pozitif ilişkilidir.

H.1c: Firmanın kendi iş çevresine bakışı, firma performansı ile pozitif ilişkilidir.

- H.1d: Firmanın rakiplere bakışı, firma performansı ile pozitif ilişkilidir
H.1e: Firmanın kendine bakışı, firma performansı ile pozitif ilişkilidir.
H.1f: Firmanın çalışanlara bakışı, firma performansı ile pozitif ilişkilidir
H.2a: Firmanın yeni iş girişimi, firma performansı ile pozitif ilişkilidir.
H.2b: Firmanın yenilikçi olması, firma performansı ile pozitif ilişkilidir
H.2c: Firmanın kendini yenilemesi, firma performansı ile pozitif ilişkilidir.
H.2d: Firmanın etkisel olması, firma performansı ile pozitif ilişkilidir

Şekil 5. Teorik model



6. Metodoloji

6.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

İstanbul bankacılık ve finans sektörü açısından önemli bir şehir olup; bankacılık ve finans ağı üzerine yapılan indeks çalışmalarında dünya çapında 21. il olarak karşımıza çıkmaktadır³. Bu çalışmanın evrenini İstanbul'da faaliyet göstermekte olan banka çalışanları oluşturmaktadır. Bu evreni temsil etmesi amacı erişilebilirlikleri dikkate alınarak 250 banka çalışanı, örneklem olarak seçilmiştir.

6.2. Verilerin Toplanması Yöntemi

Veri toplama aracı olarak, bir anket formu geliştirilmiştir. Anketin ilk bölümü demografik verilerden oluşmakta olup; katılımcıların cinsiyet, yaş, mezuniyet, firma, konum, tecrübe ve maaş değişkenlerini ölçmektedir. Ankette, müşteri odaklılığı ölçmek amacıyla 20; girişim odaklılığı ölçmek amacıyla 19; firma performansını ölçmek amacıyla da 6 soru olmak üzere toplam 45 soru bulunmaktadır. Anket sorularının cevapları için (1= çok muhtemel, 5= çok muhtemel değil), üçüncü bölümde yer alan soruların cevapları için ise (1= kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) arasında 1-5 tipi Likert ölçeği kullanılmaktadır.

Yukarıda bahsedilen modelin test edilmesi amacıyla çoktan seçmeli ölçek kullanılan çalışma anketinde, müşteri odaklılık ve girişimcilik odaklılığı ölçmek züredaha önce gelişmiş batı ülkelerinde kullanılmış olan ölçekler yer almıştır. Bu ölçeklerdeki sorular yabancı yayınlardan derlendiği için; öncelikle Türkçeye çevrilmiş; ardından da Türkçeye çevrilmiş olan anket soruları farklı bir uzman tarafından tekrar İngilizceye çevrilerek aslı ile kıyaslanmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda asıl ile tercümenin uyumluluğu onaylandıktan sonra, anketler ilgili kişilere dağıtılmıştır. Bununla birlikte firma performansı ölçeği tarafımızca geliştirilerek ankete dahil edilmiştir.

³ Taylor ve Walker, (2001), "World Cities: A first multivariate analysis of their service complexes", Urban Studies, Vol. 38, No. 1, 23– 47.

Geliştirilen anket, müşteri odaklılık ve girişim odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla Türkiye genelinde faaliyet göstermekte olan 3 büyük bankanın İstanbul dahilindeki 250 çalışanından oluşan bir örneklem grubuna elektronik posta(e-mail), mektup ve yüz yüze görüşmeler gibi araçlardan yararlanılarak ulaştırılmıştır. Sonuç olarak 100 adet anketin geri dönüşü sağlanmış olup bunlar istatistiksel değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu da anketlerin geri dönüş oranının yaklaşık % 40 olduğunu göstermektedir. Veriler, Mart –Haziran 2009 tarihleri arasında toplanmıştır.

6.3.Genel Özellikler

Bu bölümde katılımcıların cinsiyet, mezuniyet durumu, firma, konum, mesleki tecrübe yılı ve maaş aralığı değişkenlerini ölçen sorulara verdikleri cevaplar değerlendirilmektedir.

Tablo 2. Cinsiyet Durumu

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Kadın	47	47,0	47,0	47,0
Erkek	53	53,0	53,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Tablo 2 ankete katılanların cinsiyet değişkenini ölçen soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %53`ünün erkek; %47`sinin ise bayan olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Mezuniyet Durumu

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Önlisans	3	3,0	3,0	3,0
Lisans	85	85,0	85,0	88,0
Yüksek Lisans	11	11,0	11,0	99,0
Diğer	1	1,0	1,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Tablo3'te ankete katılanların mezuniyet durumu değişkenini ölçen soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %85`inin

lisans; %11'inin ise yüksek lisans; %3'ünün de önlisans mezunu olduğu görülmektedir

Tablo 4. Çalıştığımız Firma

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Fortis Bank	69	69,0	71,9	71,9
TEB	24	24,0	25,0	96,9
Garanti Bankası	3	3,0	3,1	100,0
Toplam	96	96,0	100,0	
Kayıp	4	4,0		
Toplam	100	100,0		

Tablo 4'te katılımcıların çalıştıkları firmayı soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %69'unun Fortis Bank; %24'ünün TEB; %3'ünün ise Garanti Bankası'nda çalışmakta oldukları görülmektedir.

Tablo 5. İşletmedeki Pozisyonunuz

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Orta Kademe Yönetici	49	49,0	50,5	50,5
Üst Düzey Yönetici	12	12,0	12,4	62,9
İşletmenin Sahibi-Ortağı	1	1,0	1,0	63,9
Diğer	35	35,0	36,1	100,0
Total	97	97,0	100,0	
Kayıp	3	3,0		
Toplam	100	100,0		

Tablo 5'te ankete katılanların pozisyon değişkenini ölçen soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %49'unun orta kademe yönetici; %12'sinin ise üst düzey yönetici; %1'inin de işletme ortağı olduğu görülmektedir. İlginç bir şekilde 35 kişi bu soruya çekimser kalarak cevap vermemiştir.

Tablo 6. Kaç senedir bu sektörde çalışıyorsunuz

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
1 Yıdan Az	5	5,0	5,0	5,0
1-5 Yıl	36	36,0	36,0	41,0
15 Yıdan Fazla	2	2,0	2,0	43,0
6-10 Yıl	41	41,0	41,0	84,0
11-15 Yıl	16	16,0	16,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Tablo 6’da ankete katılanların mesleki tecrübe değişkenini ölçen soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %41’inin 6-10 arasında bu sektörde çalışmakta olduğu; %36’sının 1- 5 yıl arasında tecrübeli olduğu; %5’inin işe başlayalı bir yıldan az olduğu görülmektedir. Yüksek tecrübeli gruba baktığımızda ise katılımcıların %16sının 11-15 yıl arasında; %2’sinin de 15 yılı fazla bir tecrübeye sahip oldukları ortaya çıkmaktadır.

Tablo 7. Aldığımız maaş aralığını belirtiniz

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
0-500 TL	2	2,0	2,0	2,0
501-1000 TL	1	1,0	1,0	3,0
1001-2000 TL	23	23,0	23,0	26,0
2001-3000 TL	39	39,0	39,0	65,0
3000 den fazla	35	35,0	35,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Tablo 7’de ankete katılanların maaş aralığı değişkenini ölçen soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %39’unun 2001-3000 TL; %35’inin de 3000 TL’den fazla maaş aldıkları görülmektedir. Bununla birlikte katılımcıların %23’ü 1001-2000 TL arasında; %2’si 0-500 TL; %1’i de 501-1000 TL arasında bir maaş almaktadır.

6.4. Geçerlik ve Güvenilirlik

Ölçümlerimizin geçerlik ve güvenilirliklerini test etmek amacı ile faktör analizi ve Cronbach alfa testi kullanılmaktadır. Geçerlik ölçümlerimizin gerçekten ölçmek istediği şeyi ölçtüğünü, güvenilirlik de ölçümlerimizin ölçmek istediği şeyi doğru ölçtüğünü göstermektedir. Faktör analizi ile ölçeklerimizdeki soruların

gerçekten o faktörler altında toplanıp toplanmadığı böylece ölçmek istediğimiz şeyi ölçüp ölçmediği gösterilmektedir. Faktör analizinin geçerliliği sağlaması, her bir sorunun kendi faktörü altında toplanması ile değerlendirilmektedir.

Tablo 8, tablo 9 ve tablo 10`da analizin problemleri maddelerinin elemeinin ardından ortaya çıkan sonuç faktör dağılımları görülmektedir. Ölçümler SPSS 11.5 kullanılarak keşifsel faktör analizine tabi tutulmuştur. Bağımsız değişkenleri oluşturan müşteri odaklılık boyutları (firmanın müşterilerine bakışı firmanın ürün ve hizmetlere bakışı, firmanın kendi iş çevresine bakışı, firmanın rakiplere bakışı, firmanın kendine bakışı ve firmanın çalışanlara bakışı) bir keşifsel faktör analizi (EFA) modeline; girişim odaklılık boyutları (firmanın yeni iş girişimi, firmanın yenilikçi olması, firmanın kendini yenilemesi ve firmanın etkisel olması) bir diğer EFA modeline; bağımlı değişken firma performansı da üçüncü bir EFA modeli içine dahil edilmiştir.

Tablo 8. Müşteri odaklılık boyutlarına ait faktör analizi

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6
Firmanın müşterilerine bakışı						
Firmanız müşterilerini, şirketin ana gelir kaynağı olarak görür.	,872					
Özel, değiştirilmiş ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi konusunda bireysel yardımcı olarak görür.	,872					
Firmanın ürün ve hizmetlere bakışı						
Müşterilere hikmet etmekte kullanılan önemli bir araç olarak görür.		,696				
Pazar içeriğim değiştirmek için kullanılabilir bir araç olarak görür.		,900				
Bireysel müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan şeyler olarak görür.		,779				
Firmanın kendi iş çevresine bakışı						
Firmanız kendi iş çevresini öncelikli olarak görür çünkü firmanın gelirini etkilemektedir.			,916			
Öncelikli olarak görür çünkü müşteriye hizmet yeteneğimiz üzerinde etkisi olmaktadır.			,905			
Öncelikli olarak görür çünkü yenilikçi ve pazara yön veren ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi yeteneğimiz etkilemektedir.			,940			
Öncelikli olarak görür çünkü müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan ürün ve hizmetlerin oluşturulması yeteneğini etkilemektedir.			,912			
Firmanın rakiplere bakışı						
Rakiplerimizi, bizden gelir kaçırmaya çalışan firmalara olarak görürüz.				,905		
Bizim yapabildiğimizden daha iyisini müşteriye sunmaya çalışan firmalar olarak görürüz.				,942		
Yenilikçi ve pazara yön veren ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi konusunda bizden daha iyi işler yapma girişiminde bulduklarını düşünürüz.				,958		
Müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan ürün ve hizmetlerin oluşturulmasını yeteneğimiz bizden daha iyi yapmaya çalıştıklarını düşünürüz.				,894		
Firmanın kendine bakışı						
Şirketimiz kendisini müşteriye hizmette kendini bir araç olarak görür.					,907	
Şirketimiz yenilikçi ve pazara yön veren ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için bir araç olarak görür.					,834	
Müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan ürün ve hizmetlerin oluşturulmasını yeteneğinin geliştirilmesi için şirketimiz kendini bir araç olarak görürüz.					,808	
Firmanın çalışanlara bakışı						
Şirketimiz çalışanlarını şirket için gelir elde etmeye adanmış olarak görür.						,650
Şirketimiz çalışanlarını müşteriye hizmet etmeye adanmış olarak görür.						,901
Şirketimiz yenilikçi ve pazara yön veren ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için kendini şirkete adanmış olarak görür.						,925
Şirketimiz müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan ürün ve hizmetlerin oluşturulmasını yeteneğinin geliştirilmesi için kendini şirkete adanmış olarak görür.						,896

Tablo 9. Girişim odaklılık boyutlarına ait faktör analizi

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
Yeni İş Girişimi				
Mevcut sektörlerde iş hatlarını geliştirir (genişletir)	,529			
Yeni sektörlerde mevcut işle bağlantılı yeni işleri takip eder	,872			
Mevcut pazarlardaki ürünler için yeni pazar boşlukları bulur	,921			
Yeni hatlar ve ürünler sunarak yeni işlere girer	,898			
Yenilikçilik				
Pazara yeni ürün sunum oram yüksektir		,689		
Yeni ürün geliştirme faaliyetleri için yüksek düzeyde harcama yapar		,750		
(Şirketimiz) tarafından sunulan yeni ürün sayısı yüksektir		,650		
Patentli teknolojilerin geliştirilmesi için yatırım yapar		,843		
Patentli teknolojinin yaratılmasına önem verir		,838		
Diğer şirketler ya da sektörler tarafından geliştirilmiş olan teknolojileri uygular		,753		
Bulunduğu sektördeki teknolojik gelişmelere öncülük etmeye önem verir		,774		
Kendini Yenileme				
Çalışanlara yaratıcılık teknikleri konusunda eğitim verir			,719	
Çalışanları yaratıcılık ve yeniliğe katkılarından dolayı ödüllendirir			,857	
Yenilik konusunda fikir geliştirmeleri için çalışanların teşvik edilmesini sağlayacak prosedürler belirler			,833	
Fikir (proje ya da girişim) şampiyonların] (bir vizyonu ve bunu paylaşma yeteneği olan kişi) resmi olarak tayin eder			,740	
Deneysel projeler için kaynakları elverişli hale getirir			,724	
Proaktif (Etkisel) Olma				
Genellikle rakiplerinin sonradan tepki verdikleri faaliyetleri firmamız başlatır (öncü olur)				,880
Çok sık olarak yeni ürün / hizmet, yönetim teknikleri, süreç teknolojilerini sektöre tanıtan ilk işletmedir				,942
Tepe yönetim, yeni fikir ve ürünler sunmada diğer firmaların önünde olmaya güçlü bir eğilim gösterir				,900

Tablo 10. Firma performansına ait faktör analizi

	Faktör 1
Firmanın performansı için;	
Müşteri şikâyetlerini aktif şekilde değerlendirmek	,727
Müşteri şikâyetlerini aldıktan sonra hızlı dönüş yaparak durumlar konusunda bilgilendirmek	,883
Müşteriyi odak noktası olarak önceliği müşteriye memnuniyetine vermek	,852
Sadık müşteri portföyünü oluşturmaya çalışmak	,831
Personelin müşteri ile ilişkilerinin denetlenmesi	,584
Firmada yapılan yenilik ve değişimlerin müşteriye bildirilmesi	,691

Araştırma modelimizdeki değişkenlere ait Alfa, Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri, 0,43347 ile 1,01202 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir⁴. Modeldeki değişkenler arası ortalamalara baktığımızda ise ortalamaların 2,8308 ile 4,2933 arasında bir değişim sergilemekte olduğu; en yüksek ortalamaya sahip değişkenin 4,2933 girişim odaklılık dahilindeki yeni iş girişiminde bulunması, en düşük ortalamaya sahip değişkenin de en düşük ortalamaya sahip değişkenin ise 2,8308 ile müşteri odaklılık dahilindeki firmanın rakiplerine bakışı olduğu görülmektedir. Bununla birlikte performans ölçeği ortalaması da 4,2317 ile ikinci en yüksek ortalamadır.

Korelasyon; karşılıklı ve birebir ilişkileri veren analiz türü olarak ifade edilmektedir. Tablo 10 'da verilen korelasyon katsayıları, hipotezlerde ileri sürülen ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Çünkü birebir korelasyon katsayıları aslında, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşır.⁵ Bu bağlamda, Tablo 10'da ($\rho < 0.01$ seviyesinde) anlamlı olan her ilişki için iki faktör arasında pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilmektedir. Korelasyon katsayılarının yanındaki yıldızlar bu katsayıların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını göstermektedir.

⁴ Yılmaz, C., (1999), Salesforce Cooperation: The Impact of Relational, Task, Organizational and Personal Factors, PhD Thesis, Texas Tech University.

⁵ Yılmaz, 1999, a.g.k.

Bununla birlikte değişkenlerin güvenilirliklerini ölçmek amacıyla Cronbach`ın alphası hesaplanmıştır. Alfa değerleri tabloda çaprazlama parantez içinde verilmektedir. Değişkenler için hesaplanan alfa değerlerinin 0,683 ile 0,930 arasında değiştii görülmektedir. Firmanın müşterilerine bakışın güvenilirlik katsayısı olan 0,683 dışındaki tüm değerler Nunally`nin 0,70 olarak verdiği eşik değerinin üstündedir. 0,683 de bu eşik değere oldukça yakındır. Bu sonuçlar anketlerin geçerlik ve güvenilirlik koşullarını sağladığını göstermektedir.

Tablo 11. Ortalama, standart sapma, korelasyon ve güvenilirlik değerleri

Faktör	Ortalama	Std sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Firmanın Müşterilerine Bakışı	3,5600	,58292	(0,6837)										
2. Firmanın Ürün ve Hizmetlere Bakışı	3,9428	,43347	-,036	(0,7060)									
3. Firmanın Kendi İş Çevresine Bakışı	3,3933	,80882	,361(**)	,124	(0,9301)								
4. Firmanın Rakiplere Bakışı	2,8308	1,01202	,458(**)	-,146	,737(**)	(0,9284)							
5. Firmanın Kendine Bakışı	3,9067	,50224	-,191	,032	-,088	-,081	(0,8059)						
6. Firmanın Çalışanlara Bakışı	3,9025	,55720	,007	-,008	-,107	-,003	,421(**)	(0,8772)					
7. Firmanın Yeni İş Girişimi	4,2933	,56773	-,425(**)	,095	-,376(**)	-,423(**)	,357(**)	,161	(0,8368)				
8. Firmanın Yenilikçi Olması	3,8010	,63430	,036	,113	,109	-,002	,098	-,125	,231(*)	(0,8767)			
9. Firmanın Kendini Yenilemesi	3,9740	,47877	,150	,135	,212(*)	,115	,057	-,125	,080	,271(**)	(0,8313)		
10. Firmanın Kendini Yenilemesi	3,8400	,58695	,014	,180	,048	-,130	,083	-,149	264(**)	,565(**)	,433(**)	(0,8902)	
11. Performans	4,2317	,58598	-,260(**)	,038	-,451(**)	-,521(**)	,302(**)	,084	,490(**)	,233(*)	,106	,272(**)	(0,8567)

6.5. Hipotez Testleri

Hipotezlerimizi test etmek amacı ile regresyon analizinden faydalanılmaktadır. Regresyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü göstermesi ve modeldeki değişkenlerin bir bütün halinde değerlendirmesi açısından korelasyon analizinden daha üstün bir nitelik taşımaktadır. Burada R^2 bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarını açıklayabildiğini göstermekte; F değeri de modelin tüm olarak anlamlılığını ortaya koymaktadır. β değeri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin şiddetini göstermekte olup bu değerlerin yanlarındaki yıldızlar, bu etkinin istatistiksel olarak anlamlılığını sergilemektedir. Çift yıldız 0.01 seviyesinde, tek yıldız da 0.05 seviyesindeki anlamlılığa tekabül etmektedir. Bu yıldızlar tablodaki significant (anlamlılık) kısmı dikkate alınarak verilmektedir

Tablo 11`de gösterildiği üzere araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla altı regresyon analizinden faydalanılmaktadır. İlk analize müşteri odaklılık ve girişim odaklılığın tüm boyutları bir arada dahil edilmekte; bunu takiben de diğer analizlerde müşteri odaklılık boyutları ve girişim odaklılık boyutları ayrı ayrı sokulmaktadır. Bu şekilde gerçekleştirilen kademeli regresyon ile değişkenleri arasında birbirinin etkisini gölgeleme gibi bir durum olup olmadığının gözler önüne serilmesi hedeflenmektedir.

İlk regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında regresyon modelinin de bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F= 6,086$, $\text{sig} < 0,01$); problem çözme üzerindeki değişimin %37`sini açıkladığı görülmektedir. Bulgular, bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H1e de belirtildiği üzere`firmanın kendisine bakışı ile firma performansı ($\beta=0,185$; $p<0,05$) ve H2a da belirtildiği üzere firmanın yeni iş girişimlerinde bulunması ile firma performansı arasında ($\beta=0,192$; $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Ancak H1a, H1b, H1c, H1f, H2b, H2b, H2c ve H2d de önerilenlerin aksine firmanın müşterilerine bakışı firmanın ürün ve hizmetlere bakışı, firmanın kendi iş çevresine bakışı, firmanın çalışanlara bakışı, firmanın yenilikçi olması, firmanın kendini yenilemesi ve firmanın etkiel olması ile firma performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığına rastlanmamakta; ilginç bir şekilde H1d`de önerilen tam aksine firmanın rakiplerine bakışı ile firma performansı arasında ($\beta=-$

0,319; $p < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı ancak negatif yönlü bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Dolayısıyla sonuçlar, H1e ve H2a'yı desteklemekte; H1a, H1b, H1c, H1d, H1f, H2b, H2c ve H2d ise reddedilmektedir.

Tablo 12. Müşteri odaklılık boyutları ve girişim odaklılık boyutlarının firma performansı üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi

REGRESYON	MÜŞTERİ ODAKLILIK								GİRİŞİM ODAKLILIK											
	F.M.B.		F.Ü.H.B.		F.K.İ.Ç.B.		F.R.B.		F.K.B.		F.Ç.B.		F.Y.İ.G.		F.Y.O.		F.K.Y.		F.Y.O.	
	β	Sign	β	Sign	β	Sign	β	Sign	β	Sign	β	Sign	β	Sign	β	Sign	β	Sign	β	Sign
R1 R ² =0,374 F=6,086	,050	,609	-,049	,578	-,168	,207	-,319*	,022	,185*	,059	-,010	,913	,192*	,068	,131	,192	,088	,344	,063	,558
R2 R ² =0,308 F=8,259	,036	,709	-,009	,924	-,149	,275	,384**	,008	,295**	,003	-,061	,522	-	-	-	-	-	-	-	-
R3 R ² =0,314 F=9,975	-	-	-,008	,930	-,147	,279	,370**	,008	,288**	,003	-,058	,543	-	-	-	-	-	-	-	-
R4 R ² =0,234 F=8,546	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	,444**	,000	,063	,561	,002	,985	,119	,307
R5 R ² =0,233 F=11,036	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	,460**	,000	,116	,217	,037	,683	-	-
R6 R ² =0,240 F=16,612	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	,461**	,000	,126	,164	-	-	-	-

İkinci regresyon analizinde müşteri odaklılık boyutları ile firma performansı arasındaki ilişkinin incelendiği görülmektedir. İkinci regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında regresyon modelinin de bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F= 8,259$, $\text{sig} < 0,01$); problem çözme üzerindeki değişimin %31'ini açıkladığı görülmektedir. Bulgular, bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H1e de belirtildiği üzere, firmanın kendisine bakışı ile firma performansı ($\beta=0,295$; $p<0,01$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Ancak bulgular H1a, H1b, H1c ve H1f de önerilenlerin aksine firmanın müşterilerine bakışı firmanın ürün ve hizmetlere bakışı, firmanın kendi iş çevresine bakışı ve firmanın çalışanlara bakışı ile firma performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığına dair kanıt sağlamamakta; ilginç bir şekilde H1d de önerilen tam aksine firmanın rakiplerine bakışı ile firma performansı arasında ($\beta=-0,384$; $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı ancak negatif yönlü bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Dolayısıyla sonuçlar, H1e'yi desteklemekte; H1a, H1b, H1c, H1d ve H1f ise reddedilmektedir.

Üçüncü regresyon analizine bakıldığında bu analizde sade müşteri odaklılık boyutların firmanın ürün ve hizmetlere bakışı, firmanın kendi iş çevresine bakışı, firmanın rakiplere bakışı, firmanın kendine bakışı ve firmanın çalışanlara bakışı ile firma performansı arasındaki ilişkinin incelendiği görülmektedir. Üçüncü regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında regresyon modelinin de bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F= 9,975$, $\text{sig} < 0,01$); problem çözme üzerindeki değişimin %31'ini açıkladığı görülmektedir. Bulgular, bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H1e de belirtildiği üzere firmanın kendisine bakışı ile firma performansı ($\beta=0,288$; $p<0,01$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Ancak bulgular H1b, H1c ve H1f de önerilenlerin aksine firmanın ürün ve hizmetlere bakışı, firmanın kendi iş çevresine bakışı ve firmanın çalışanlara bakışı ile firma performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığına dair kanıt sağlamamakta; ilginç bir şekilde H1d de önerilen tam aksine firmanın rakiplerine bakışı ile firma performansı arasında ($\beta=-0,370$; $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı ancak negatif yönlü bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Dolayısıyla sonuçlar, H1e'yi desteklemekte; H1b, H1c, H1d ve H1f ise reddedilmektedir.

Dördüncü regresyon analizinde girişim odaklılık boyutları ile firma performansı arasındaki ilişkinin incelendiği görülmektedir. Dördüncü regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında regresyon modelinin de bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F= 8,546$, $\text{sig} < 0,01$); problem çözme üzerindeki değişimin %23'ünü açıkladığı görülmektedir. Bulgular, bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H2a`da belirtildiği üzere firmanın yeni iş girişimlerinde bulunması ile firma performansı arasında ($\beta=0,444$; $p<0,01$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Ancak bulgular H2b, H2c ve H2d`de önerilenlerin aksine firmanın yenilikçi olması, firmanın kendini yenilemesi ve firmanın etkiel olması ile firma performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığına dair kanıt sağlamamaktadır. Dolayısıyla sonuçlar, H2a`yı desteklemekte; H2b, H2c ve H2d ise reddedilmektedir.

Beşinci regresyon analizinde girişim odaklılık boyutlarından firmanın yeni iş girişiminde bulunması, firmanın yenilikçi olması ve firmanın kendini yenilemesi ile firma performansı arasındaki ilişkinin incelendiği görülmektedir. Beşinci regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında regresyon modelinin de bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F= 11,036$, $\text{sig} < 0,01$); problem çözme üzerindeki değişimin %23'ünü açıkladığı görülmektedir. Bulgular, bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H2a`da belirtildiği üzere firmanın yeni iş girişimlerinde bulunması ile firma performansı arasında ($\beta=0,460$; $p<0,01$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Ancak bulgular H2b ve H2c`de önerilenlerin aksine firmanın yenilikçi olması ve firmanın kendini yenilemesi ile firma performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığına dair kanıt sağlamamaktadır. Dolayısıyla sonuçlar, H2a`yı desteklemekte; H2b ve H2c ise reddedilmektedir.

Altıncı ve son regresyon analizinde ise girişim odaklılık boyutlarından firmanın yeni iş girişiminde bulunması ve firmanın yenilikçi olması ile firma performansı arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Beşinci regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında regresyon modelinin de bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F= 16,612$, $\text{sig} < 0,01$); problem çözme üzerindeki değişimin %24'ünü açıkladığı görülmektedir. Bulgular, bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H2a`da belirtildiği üzere firmanın yeni iş girişimlerinde bulunması ile firma performansı arasında ($\beta=0,461$; $p<0,01$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkinin

varlığını göstermektedir. Ancak bulgular H2b`de önerilenlerin aksine firmanın yenilikçi olması ile firma performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığına dair kanıt sağlamamaktadır. Dolayısıyla sonuçlar, H2a`yı desteklemekte; H2b ise reddedilmektedir.

Yukarıda gerçekleştirilen altı regresyon analizi sonuçları bir bütün olarak müşteri odaklılık boyutları arasından firmanın kendisine bakışı ile firma performansı arasında ve girişim odaklılık boyutları arasından firmanın yeni iş girişimlerinde bulunması ile firma performansı arasındaki güçlü, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Yine bu analizler, firmanın rakiplere bakışı ile firma performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir ilişkinin varlığını gözler önüne sermektedir. Analizlerin kademeli olarak farklı kombinasyonlarda tekrarlanması; herhangi bir gölgeleme etkisinin varlığına dair şüpheleri ortadan kaldırmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, müşteri odaklılık ve girişim odaklılık kavramlarını; bütünsel bir perspektiften ele alarak; müşteri odaklılık ve girişim odaklılık ile firma performansı arasındaki ilişkiyi Türkiye gibi gelişmekte olan bir doğu ülkesinde; İstanbul gibi bankacılık konusunda dünya sıralamasında 21. olarak karşımıza çıkan bir şehirdeki bankalar dahilinde incelemektedir. Firmanın aslında birincil kaynağı olan müşterileri öne çıkartan ve müşteri tatminini sağlamayı temel bir öncelik olarak kabul eden müşteri odaklılık; günümüz firmaları için bir seçenek değil, zorunluluktur. Globalleşme, müşteri odaklılığa yönelten önemli etmenlerden biri olup; bugünün iş dünyasında, müşteri odaklılık her zamankinden daha fazla önem taşımaktadır. Mevcut literatür göstermektedir ki artık firmalar; müşteri odaklılığı içlerinde geliştirmek ve içselleştirmek zorundadırlar. Firmaların yenilikçi ve girişimci yaklaşımlar sergilemesi olarak karşımıza çıkan girişim odaklılık da günümüzde öne çıkan bir diğer kavramdır. Bir firma, eğer başarılı olmak istiyorsa, girişimciliği ve yenilikçiliği vizyon, liderlik, süreçler ve kültürünün bir parçası haline getirmelidir. İlgili literatür, varlıklarını sürdürebilmek ve ilerleyebilmek için firmaların girişimci bir yaklaşım sergilemeleri ve girişimciliği bir zorunluluk olarak kabul etmeleri gerektiği yönünde görüş bildirmektedir. Dolayısıyla müşteri odaklılık, girişim odaklılık ve firma performansı ilişkisinin üzerinde detaylı bir şekilde durulması hem yöneticiler hem de bilim adamları açısından büyük bir önem arz etmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada kapsamlı bir literatür taraması ile ele alınan müşteri odaklılık, girişim odaklılık ve firma performansı ilişkisinin ampirik bir çalışma ile Türkiye gibi gelişmekte olan bir doğu ülkesinde test edilerek literatüre katkıda bulunulması hedeflenmektedir.

Analiz bulguları, öncelikle gelişmiş batı ülkelerinde geliştirilmiş olan müşteri odaklılık ve girişim odaklılık ölçeklerinin Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülke için de uygulanabilir olduğunu göstermektedir.

Müşteri odaklılığın firmanın müşterilerine bakışı firmanın ürün ve hizmetlere bakışı, firmanın kendi iş çevresine bakışı, firmanın rakiplere bakışı, firmanın kendine bakışı ve firmanın çalışanlara bakışı olmak üzere altı boyutlu kompozit bir değişken; girişim odaklılığın da firmanın yeni iş girişimi, firmanın yenilikçi olması, firmanın

kendini yenilemesi ve firmanın etkisel olması olmak üzere dört boyutlu bir diğerkompozit değişken olarak ele alındığı analiz sonuçları; müşteri odaklılık boyutlarından firmanın kendine bakışı ile girişim odaklılık boyutlarından firmanın yeni iş girişimlerinde bulunması ile firma performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Bu durum firmanın kendisine müşteriye hizmet yönünde bir araç olarak kabul ederek yenilikçi, pazara yön veren yeni ürün ve hizmetler ile müşteri tatminini hedeflemesinin ve müşteri ile enteraktif bir işbirliği içersinde müşteri odaklı yaklaşımlar sergilemesinin firma performansı açısından hayati bir önem taşıdığını göstermektedir.

Bununla birlikte; sonuçlar firmanın mevcut sektörlerdeki iş hatlarını genişletmesinin, mevcut faaliyet alanı ile ilişkili yeni sektörlere girmesinin, mevcut ürünlerine yönelik yeni Pazar boşlukları bulmasının ve yeni ürün ve üretim hatları ile yeni iş ve girişimlere girmesinin de firma performansı açısından oynadığı hayati rolü gözler önüne sermektedir.

Analiz sonuçları, ilginç bir şekilde, beklenenin aksine müşteri odaklılık boyutlarından firmanın rakiplerine yönelik bakışı ile firma performansı arasında negatif bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Bu sonuç, ilk bakışta kulağa ters gelse de, günümüzde firmaların rakipleri kendilerinden gelir kaçırmaya çalışan, müşterilerini kaçıran, onlara daha iyi ürün ve hizmetler sunan birer düşman olarak görmenin artık geçerliliğini yitirdiği yönünde önemli bir işaret olarak Kabul edilmelidir. Nitekim iş dünyası artık bu rakipler arasında işbirliği ve stratejik ittifakların varlığına tanıklık etmekte; pek çok büyük firma maliyetleri düşürmek ve riskleri paylaşmak amacıyla yeni ürün geliştirme ve Pazar araştırmalarında bulunma gibi pek çok alanda işbirliğine gitmektedir. Ortak veri tabanlarının kullanıldığı bankacılık sektöründe bu daha da belirgin hale gelmektedir.

Bununla birlikte analiz sonuçları müşteri odaklılık boyutlarından firmanın müşterilerine bakışı firmanın ürün ve hizmetlere bakışı, firmanın kendi iş çevresine bakışı ve firmanın çalışanlara bakışı ile firma performansı arasında; ve girişim odaklılık boyutlarından firmanın yenilikçi olması, firmanın kendini yenilemesi ve firmanın etkisel olması ile firma performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığını destekleyecek kanıt sağlamamaktadır. Ancak bu sonuçlar, bu

değişkenler ile firma performansı arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığı şeklinde anlaşılmamalıdır. Nitekim müşteri odaklılığın boyutları firma performansını firmanın kendine bakışı ve ya firmanın rakiplerine bakışı; girişim odaklılık boyutları da firmanın yeni iş girişimlerinde bulunması üzerinden etkiliyor olabilir. Dolayısıyla bu boyutların kendi iç ilişkilerinin araştırılmasında fayda vardır.

Bu çalışmadan yöneticiler için üç anlam çıkartmak gerekmektedir:

a-) Yöneticiler öncelikle işletmenin müşteri hizmetini sağlama yönünde bir araç olduğu görüşünün firma dahilinde yerleşmesini sağlamalıdır. .

b-) Bununla birlikte rakiplere bir düşman gözüyle bakılan eski yaklaşımlar terkedilmeli; gerektiğinde onlarla işbirliğine gidilebilecek esnek ilişkiler kurulmalıdır.

c-) Nihayetinde yöneticiler, yeni girişimlerde bulunma ve yeni iş alanları arama yönündeki çabalara ağırlık vererek böylesi bir yaklaşımı şirket misyonunun bir parçası olarak kabul etmelidir.

Hiç şüphesiz ki müşteri odaklılık ve girişim odaklılık yaklaşımları, günümüz küresel ve değişken iş dünyasının kaçınılmaz gerçekleri arasında yer almaktadır. Bu açıdan müşteri odaklılık, girişim odaklılık ve firma performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi literatüre önemli katkılar sağlamaktadır. Bu konu üzerine gelecekte çalışmalarda bulunacak olan araştırmacılara:

- i. Öncelikle örnekleme bankacılık gibi tek bir sektörle sınırlandırmak yerine farklı sektörlerden de veri toplamaları, böylece homojen bir örneklem oluşturmaları
- ii. Veri toplarken sadece İstanbul bölgesi ile sınırlı kalmayıp, çalışmayı ülke geneline yaymaları
- iii. Müşteri odaklılık ve girişim odaklılık ile birlikte örgüt kültürü, örgüt yapısı ya da liderlik tarzları gibi yeni değişkenler de katarak modeli genişletmeleri ve
- iv. Örneklem sayısını arttırarak sonuçların genellenebilirlik seviyesini yükseltmeleri önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Acuner, Ş.A.. (2001), *Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü*, Ankara: M.P.M. Yayınları, No: 655.

Acuner, T. - Keskin D., (2001), *Toplam Kalite Yönetiminde Pazarlamanın Yeri*, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,.

Akad, İ. ve Ünel, N., (1987), *İşletme Yönetimi ve Yönetici*. İzmir: Aydın Yayınevi.

Akdemir, A., Kasımoğlu, M. ve Kutlutürk, M., (2003-2004), “Yönetim Gündemi Yönetimsel Yazının Gündemindeki Tartışmalar”., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İİBF Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 1, Sayı 1-2, s.2.

Akdemir, A., (1996), *Girişimcilik Kültürü*. Kütahya.

Aktan, O., (1996), *Türk İşadamı ve İşletmesi*, Ankara: Gündoğan Yayınları.

Alpkan, L., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C., (2005), “Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri”, İstanbul: Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (2), s.175-189.

Alpugan, O., (1996), *İşletme Bilimine Giriş*, Trabzon: Derya Kitabevi.

Altuntaş, M.H., (2000), *Tüketici Davranışları, Müşteri Tatmininden Müşteri Değeri*, İstanbul: Alfa yayınları.

Antoncic, B. - Hisrich, R.D., (2003), Clarifying The Intrapreneurship Concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*,10 (1).

Ataman, G., (2001), *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Barker, A., Yenilikçiliğin Simyası , (çev: Kardam, A.), İstanbul: Mess Yayınları, No.391.

Basu, A. - Altınay E., (2002), “The Interaction Between Culture and Entrepreneurship in London’s Immigrant Businesses”, International Small Business Journal, V: 20, No: 4, s. 371.

Bayrak, S., (1997), Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Yönetimi, Verimlilik Dergisi, M.P. M. Yayını, s.4.

Bayraktaroğlu, A., (1998), "*Toplam kalite Yönetiminde Müşteri Memnuniyeti Ve Çok Uluslu Bir Otomotiv Firmasında Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma*", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

Baysal, C.ve Tekarslan, E., (1996), Davranış Bilimleri, Avcıol Basım Yayın, 2. Baskı, İstanbul.

Berber, A., (2000), “Girişimci İle Yönetici Profilinin Karşılaştırılması ve Girişimcilikten Yöneticiliğe Geçiş Süresi”. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.29.

Berhon, P., Hulbert, J. ve Pitt, L., (2004) “Innovation or customer orientation? An empirical investigation”, European Journal of Marketing, 38,(9-10).

Block, Z., Macmillan, I., (1993), Corporate Venturing. Cambridge, MA: Harvard Business Press.

Bozkurt, R., (2001), Örgütsel Mükemmellik Anlayışı, Toplam Kalite Yönetimi, Verimlilik Dergisi, M.P. M. Yayını, s.1.

Börü, D., (2006), Girişimcilik Eğilimi Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü “*Öğrencileri Üzerine Bir araştırma*”, Marmara Üniversitesi Yayın No.733, İstanbul.

- Budak, G., (1998), Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey, İstanbul.
- Burns, T., (2002), Eğriyi Kırın, (Çev. Ertaş S.,) Epsilon Yayınları, İstanbul,
- Cinemre, Ç., (2000), Serviste Kalite, 1.Baskı, Panel Matbaacılık, İstanbul.
- Covin, J. G., Slevin, D. P., (1991), A Conceptual Model Of Entrepreneurship As Firm Behavior. Entrepreneurship Theory and Practice, s.7 –25.
- Çetin, C., (1996), Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi. Der Yayınları, İstanbul.
- Çetindamar, D., (2002), Türkiye’de Girişimcilik Raporu, İst., Yayın no: Tüsiad/12/340, TÜSİAD.
- Dilsiz, İ., - Kölük N., (2003), Girişimcilik, Semih Ofset, Malatya.
- Dinçer, Ö., (1999), İşletme Yönetimine Giriş, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Dinler, Z., (1997) İktisada Giriş. Üçüncü Basım, Ekin Kitabevi, Bursa..
- Dolgun, U., (2003), Girişimcilik, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul:.
- Efil, İ., (1996), Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa.
- Erçetin, Ş., (2000), Liderlik Sarmalında Vizyon, 2.Baskı, Nobel Yayınları İstanbul.
- Eren, M. Ş., (2006), “İşletmelerde Şirket Girişimciliğini Etkileyen Faktörler ve Firma Performansına Etkisi”, Doktora Tezi, GYTE.

Ertübeş, N.Ö. (1992), “Ege Bölgesi Girişimci Profili Ön Çalışması (Modernleşmeci Ölçütlerle Girişimci Kavramı)” Ege Üni. Sosyoloji Dergisi, Sayı 2, s.233

Erzen, A. Ü., (1994), Gelecek Müşteridir, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

Esmer, Y., (1999), Devrim Evrim Statüko: Türkiye’de Sosyal, Siyasal, Ekonomik Değerler, İstanbul: TESEV Yayınları.

Eugene W., Claes F., ve Roland T., (2004), Michigan Üniversitesi İşletme Yönetimi.

Fişek, K., (1979), Yönetim. Anadolu Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara,.

Gerson, R., (1997), Müşteri tatmininde Süreklilik, Rota yayınları.

Gökçin, T. G., (1996), İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti, 5. Ulusal Kalite Kongresi, TKY ve Siyasette Kalite, İstanbul.

Guth, W., Ginsberg, A., (1990), Guest Editors Introduction: Corporate Entrepreneurship. Strategic Management Journal, 11, s.5–15.

Gürol, M. A., (2006), Küresel Arena’da Girişimci ve Girişimcilik. Ekim Gazi Kitapevi Tic. Ltd.Şti.

Güzel, M., (2001), “*Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Türkiye Değerlendirmesi*”, İstanbul: İ.T.Ü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi,.

Halis, M. R., (2004), İşletmede İç Müşteri Memnuniyeti Ölçülmesi ve Yönetimi, İstanbul.

Herbert, N., (2003), Hayat Yolunda Zorluklarla Mücadele, Çev. Apuhan Ş.R., İstanbul: Timaş Yayınları, s.48.

Hisrich, R., ve Peters M. P., (1995), Entrepreneurship-Starting, Developing, and Managing a New Enterprise, Third Edition, Irwin Publishing, USA.

John, T., (1997), “Başarıya Yatırım”, Form Yayınları (Çev. Açıköz A.,)

İktisadi Girişi ve İş Ahlakı Derneği, (2008) , Girişimcilik Raporu

Kal-Der Uzmanlık Grubu, (2006), Müşteri Memnuniyeti Yönetimi, Mediacat, Ankara.

Kaya, A., (2004), Bilişim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve KOB Yönetimi, Konya: Eğitim Kitabeci Yayınları.

Keçecioglu, T., (1998), Liderlik ve Liderler,: Kal-Der Yayınları, No.24 İstanbul.

Keskin, H. - Alpkan L. - Zehir C., (2002), “Girişimcilik Hisleriyle Girişimcilik Potansiyeli Arasındaki İlişki: Gebze ve Civarındaki Girişimciler Üzerine Bir Saha Araştırması”. Doğu Akdeniz Üniversitesi 21. Yüzyılda Kobiler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyum Bildirileri, s.34-39

Karabulut, M., Kaya, İ., (1991), Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri, İstanbul.

Kırım, A., (2001), Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kılınç, T., (2003), Müşteri Memnuniyeti Ders Notları, İstanbul, s.2.

Knıght, G., (1997), Cross-Cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. Journal of Business Venturing, 12 (3).

Korkmaz, S., (2000), “*Girişimcilik ve Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Arastırma*”, Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt No.18, Sayı No.1.,

Kosgeb, 2003, "İş Plâmı Rehberi".

Kovancı, A., (2001), Toplam Kalite Yönetimi, Ankara: Sistem Yayınları.

Kuğuoğlu, İ., "*Toplam Kalite Yönetimi'nin iç Müşteri Memnuniyetine Etkisinin Değerlendirilmesi*", Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Doktora Tezi), Sakarya.

Lumpkin, G.T., (1996), Dess, G.G., Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), s.135–172.

Miller, D. ve Friesen, P. H., (1982), Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1),.

Mucuk, İ., (2001), Modern İşletmecilik. İstanbul: Türkmen Kitapevi,.

Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, Müşteri Memnuniyeti Yönetimi, (2000), İstanbul: Kal-Der Yayınları.

Nelson, B., (1999), Çalışanlarınıza Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu, Çev: Serra Egeliler, İstanbul: Rota Yayınları.

Newell, F., (2004), CRM Neden Başarılı Olmuyor; Bırakın İlişkiyi Müşteriniz Yönetsin, İstanbul.

Odabaşı, Y., (2001), Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, İstanbul : Sistem Yayıncılık.

Oktay, M., (2002), Politikada Halkla İlişkiler, İstanbul: Derin Yayınları , s. 185.

Orcanus, A. R., (1995), "*Rekabetçi Yönetim ve TUSİAD*" Toplam Kalite Modeli Verimlilik Dergisi.

Owen Yönetim Okulu, Vanderbilt Üniversitesi, Nashville, Tennessee 37203

Özdemir, A., (2003), Girişimcilik. Ankara: Özkan Matbaacılık.

Özenç, H., (2000), Müşteri Memnuniyetinden Müşteri Bağlılığına Tırmanış, Ankara: Anadolu Grup.

Özevren, M., (1997), Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar, İstanbul: Alfa Yayınları.

Özkalp, E., (2000), Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Risk Kültürü ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama, Nevşehir: 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,.

Özkan, Z., (2002), Bilincin Gücü, İstanbul: Hayat Yayınları , s.263.

Öztekin, A., (2000), Yönetim Bilimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Pearce, J.W., Carland, J.W., (1996), Intrapreneurship and innovation in manufacturing firms:An empirical study of performance implications. Academy of Entrepreneurship Journal.

Peşkircioğlu, N., (1994), “TKY ve ISO 9000 Standartları”, Verimlilik Dergisi, Ankara: M.P.M. Yayını, Sayı No:1.

Rifat, R., (10-11 Mayıs 2002), “Bir Risk Toplumu Olarak Bilgi Toplumunda Liderlik”, I.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli.

Sargut, S., (2001), Kültürler arası Farklılaşma ve Yönetim, Ankara: İmge Kitabevi.

Stopford, J., Baden, F. C., (1994), Creating Corporate Entrepreneurship. Strategic Management Journal, s.521–536.

Şanlı, M. ve Şahsüvar, A., (1999), “Girişimciler için İş Planı Rehberi”. Ankara : KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Enstitüsü.

Şimşek, M., (2002), Ekonominin Lokomotifi KOBİ’lerin Olmazsa Olmazları, İstanbul: Alfa Basım, Yayım Dağıtım.

Şimşek, M.S., (2002), Yönetim ve Organizasyon, 7.Baskı, Konya: Güney Ofset.

Şimşek, M.Ş., - Akgemici,T. ve Çelik,A., (2001), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Taylor ve Walker, (2001), “World Cities: A first multivariate analysis of their service complexes”, Urban Studies, Vol. 38, No. 1, 23– 47.

Tekin, M., (2004), Girişim ve Girişimcilik. Ankara.

Thackray, R., (2004), Adım Adım Girişimcilik, (Çev: Çetinkanat, G.), 1. Baskı.

Titiz, T., (2002), Girişimcilik Rehberi. İstanbul: Beyaz Yayınları, Birinci Basım.

Tosun, K., (1990), Yönetim ve İşletme Politikası, Cilt 1, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fak.Yay.

Tutar, H., - Küçük O., (2003), Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Türkiye Genç İşadamları Derneği (TÜGIAD), (1993), Ekonomik Kalkınmada Girişimciliğin Önemi ve Değişen Girişimcilik Nitelikleri, İstanbul: Simge Ofis Matbaacılık.

Tüsiad, (1987), Türkiye’de Girişimcilik İle İlgili Sorunlar ve Çözümler, İstanbul: TÜSİAD yayınları.

Tüsiad, (2002), Türkiye’de Girişimcilik, Ankara: TÜSİAD Yayınları.

Ufuk, H. ve Özgen, Ö., (2000), Kadın Girişimcilerin Sosyo-Kültürel ve Ekonomik Profili, Ankara Örneği, Ankara: KOSGEB.

Varolan, A., (2003), “*Müşteri Sadakat Yönetimi*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yalçın, İ. ve Şamiloğlu, F. - Demirel Y., (Nisan 2000), “*Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği.*” Türk Standartları Enstitüsü Standard Dergisi, s.45

Yılmaz, C., (1999), Salesforce Cooperation: The Impact of Relational, Task, Organizational and Personal Factors, PhD Thesis, Texas Tech University.

Zahra S.A., (1993), Environment, Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: A Taxonomic Approach, Journal of Business Venturing,

Zahra, S.A., (2000), Garvis D.M., International Corporate Entrepreneurship And Firm Performance: The Moderating Effect Of International Environmental Hostility, Journal of Business Venturing

Zairi, M., (2000), “*Müşteri Tatminin Yönetimi: En İyi Uygulama Bakış Açısı*”, The TQM Magazine Cilt: 12, No:6, s.393.

Zel, U., (2001), Kişilik ve Liderlik, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Zülfikar, Ö., (2002), Bilincin Gücü, İstanbul: Hayat Yayınları.

Wiklund, J. - Shepherd, D., (2005), Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. Journal of Business Venturing.

http://www.customerfocusconsult.com/articles/articles_template.asp (09.07.2009)

EKLER

Ek-1

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yürütülmekte olan "**İşletmelerde Girişim Odaklılık, Müşteri Odaklılık ve Firma Performansına Etkisi**" konulu Yüksek lisans tezi kapsamındaki Araştırma Projesi ile ilgilidir. Araştırmanın değeri ve başarısı tümüyle sizin katılımınıza ve açık kalpliliğinize bağlıdır. Araştırma sorularını cevaplayanların kimliği değil, verilen cevaplar önemli olduğundan soru formunda kimlik sorulmamıştır. Elde edilen bilgiler tamamen bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Çok değerli katkılarınız için teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz.

Saygılarımızla.

Tez danışmanı: Doç. Dr. Cemal ZEHİR Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi Bölümü Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Taksim Kampusu İstanbul \ TÜRKİYE	Tez hazırlayan: Nurhan ÖZGENEL Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi Tel: 0535 655 60 91
--	---

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

2. Yaşınız.....

3. Mezuniyet durumunuz

Önlisans Lisans Yüksek Lisans Doktora Diğer

4. Çalıştığınız firma.....

5. İşletmedeki Pozisyonunuz

orta kademe yönetici üst düzey yönetici genel müdür işletmenin sahibi/ortağı Diğer

6. Kaç senedir bu sektörde çalışıyorsunuz

1 yıldan az 1—5 yıl 15 yıldan fazla

6–10 yıl 11–15 yıl

7. Aldığınız maaş aralığını belirtiniz

0–500 TL 501–1000 TL 1001–2000 TL

2001 – 3000 TL 3000 den fazla

8. Son 6 aydır işe gelmediğiniz gün sayısı,
(tatil günleri ve hasta olma gerekçesi hariç):.....

9. Son 6 aydır işe geç geldiğiniz gün sayısı,
(hasta olma gerekçesi hariç):

<p>Bu Ölçekte: (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum, Seçeneğini temsil etmektedir.</p>
--

Şirketimiz müşterilerini;	1	2	3	4	5
Şirketin ana gelir kaynağı olarak görür.					
İhtiyaç ve isteklerini karşılama fırsatını öncelik olarak görür.					
Pazara şekil veren ürün ve hizmetler konusunda hevesli insanlar olarak görür.					
Özel, değiştirilmiş ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi konusunda bireysel yardımcı olarak görür.					
Şirketimiz ürün ve hizmetleri;	1	2	3	4	5
Şirketimizin gelir sağlaması için öncelikli bir araç olarak görür.					
Müşterilere hizmet etmekte kullanılan önemli bir araç olarak görür.					
Pazar içeriğim değiştirmek için kullanılabilir bir araç olarak görür.					
Bireysel müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan şeyler olarak görür.					
Şirketimiz kendi iş çevresinin önemini;	1	2	3	4	5
Olarak görür çünkü firmanın gelirini etkilemektedir.					
Öncelikli olarak görür çünkü müşteriye hizmet yeteneğimiz üzerinde etkisi olmaktadır.					
Öncelikli olarak görür çünkü yenilikçi ve pazara yön veren ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi yeteneğim etkilemektedir.					
Öncelikli olarak görür çünkü müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan ürün ve hizmetlerin oluşturulmasını yeteneğini etkilemektedir.					
Şirketimizin rakiplere bakış açısı;	1	2	3	4	5
Rakiplerimizi, bizden gelir kaçırmaya çalışan firmalara olarak görürüz.					
Bizim yapabildiğimizden daha iyisini müşteriye sunmaya çalışan firmalar olarak görürüz.					
Yenilikçi ve pazara yön veren ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi konusunda bizden daha iyi işler yapma girişiminde bulduklarını düşünürüz.					
Müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan ürün ve hizmetlerin oluşturulmasını yeteneğim bizden daha iyi yapmaya çalıştıklarını düşünürüz.					
Şirketimizin kendine bakış açısı;	1	2	3	4	5
Şirketimiz sürekli gelir elde etmenin kendisinin elinde olduğunu farkındadır.					
Şirketimiz müşteriye hizmette kendini bir araç olarak görür.					
Şirketimiz yenilikçi ve pazara yön veren ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için bir araç olarak görür.					
Müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan ürün ve hizmetlerin oluşturulmasını yeteneğinin geliştirilmesi için şirketimiz kendini bir araç olarak görürüz.					
Şirketimizin çalışanlara bakış açısı;	1	2	3	4	5
Şirketimiz çalışanlarını şirket için gelir elde etmeye adanmış olarak görür.					
Şirketimiz çalışanlarını müşteriye hizmet etmeye adanmış olarak görür.					
Şirketimiz yenilikçi ve pazara yön veren ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için kendini şirkete adanmış olarak görür.					
Şirketimiz müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan ürün ve hizmetlerin oluşturulmasını yeteneğinin geliştirilmesi için kendini şirkete adanmış olarak görür.					

Firmamız;	1	2	3	4	5
Yeni İş Girişimi					
1. Mevcut pazarlarda mevcut ürünler için yoğun reklam ve pazarlama faaliyetleri yoluyla yeni talebi teşvik eder					
2. Mevcut sektörlerde iş hatlarını geliştirir (genişletir)					
3. Yeni sektörlerde mevcut işle bağlantılı yeni işleri takip eder					
4. Mevcut pazarlardaki ürünler için yeni pazar boşlukları bulur					
5. Yeni hatlar ve ürünler sunarak yeni işlere girer					
Yenilikçilik					
1. Yeni ürün geliştirmeye önem verir					
2. Pazara yeni ürün sunum oram yüksektir					
3. Yeni ürün geliştirme faaliyetleri için yüksek düzeyde harcama yapar					
4. (Şirketimiz) tarafından ilave edilen yeni ürün sayısı yüksek düzeydedir					
5. (Şirketimiz) tarafından sunulan yeni ürün sayısı yüksek düzeydedir					
6. Patentli teknolojilerin geliştirilmesi için yatırım yapar					
7. Patentli teknolojinin yaratılmasına önem verir					
8. Diğer şirketler ya da sektörler tarafından geliştirilmiş olan teknolojileri uygular					
9. Teknolojik yeniliğe önem verir					
10. Bulunduğu sektördeki teknolojik gelişmelere öncülük etmeye önem verir					
11. Üç yıl önce mevcut olmayan ürünlerden elde edilen gelir oranı yüksektir					
Kendini Yenileme					
1. (Şirketimiz) misyonunu tanımlar (belirler)					
2. İş kavramını yeniden gözden geçirir					
3. İçerisinde rekabet edeceği sektörleri yeniden belirler					
4. Yeniliğin artırılması amacıyla birim ve bölümleri yeniden organize eder					
5. Şirketin yenilik düzeyinin geliştirilmesi için birimler arasındaki faaliyetleri uyumlu hale					
6. Firmamızda farklı birimlerin yenilik düzeylerinin geliştirilebilmesi için bağımsızlıkları					
7. Yeniliğin geliştirilmesi için esnek örgüt yapılan benimsenir					
8. Çalışanlara yaratıcılık teknikleri konusunda eğitim verir					
9. Çalışanları yaratıcılık ve yeniliğe katkılarından dolayı ödüllendirir					
10. Yenilik konusunda fikir geliştirmeleri için çalışanların teşvik edilmesini sağlayacak					
11. Fikir (proje ya da girişim) şampiyonların] (bir vizyonu ve bunu paylaşma yeteneği olan kişi) resmi olarak tavin eder					
12. Deneysel projeler için kaynakları elverişli hale getirir					

Proaktif (Etkisel) Olma	1	2	3	4	5
1. Genellikle rakiplerinin sonradan tepki verdikleri faaliyetleri firmamız başlatır (öncü olur)					
2. Çok sık olarak yeni ürün / hizmet, yönetim teknikleri, süreç teknolojilerini sektöre tamtan ilk işletmedir					
3. Tepe yönetim, yeni fikir ve ürünler sunmada diğer firmaların önünde olmaya güçlü bir eğilim gösterir					

	Firmanın performansı için;	1	2	3	4	5
1	Müşterinin talepleri doğrultusunda üretim yapmak					
2	Firmada üretilecek mal ve hizmetlerin hiçbir zaman belli bir kalite seviyesinin altına düşmemesi					
3	Müşteri şikâyetlerini aktif şekilde değerlendirmek					
4	Müşteri şikâyetlerini aldıktan sonra hızlı dönüş yaparak durumları konusunda bilgilendirmek					
5	Müşteriyi odak noktası olarak önceliği müşteriye memnuniyetine vermek					
6	Sadık müşteri portföyünü oluşturmaya çalışmak					
7	Personelin müşteri ile işkürünün denetlenmesi					

8	Personelin müşterinin makul olan tüm isteklerini dinleyerek tatmin edici sonuçlara ulaşmaya çalışılması						
9	Müşteriye verilen hizmetlerin hiçbir koşul altında belli bir seviyenin altına düşmemesi						
10	Müşteriye verilecek hizmetin seri olarak yapılması ve müşteriyi uzun süreler bekletmemek						
11	Firmanın karlılığından önce müşterinin memnuniyetinin firma politikası haline gelmesi						
12	Müşteri memnuniyetini ölçmek amacıyla belirli aralıklar ile ölçümler yapılması						
13	Firma potansiyalının müşteriyi ve firmayı tatmin edecek şekilde düzenlenmesi						
14	Firmada yapılan yenilik ve değişimlerin müşteriye bildirilmesi						

ÖZGEÇMİŞ

3 Mayıs 1982 tarihi, Erzincan ili Merkez doğumluyum. İlk, orta ve liseyi İstanbul'da tamamladıktan sonra, Dumlupınar Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümüne kayıt oldum. Bu bölümden 2006 yılında mezun olduktan sonra, Fortis Emeklilik ve Hayat AŞ. de 2 yıl kadar Uzman Finansal Danışman görevinde bulundum. 2007 yılında da Beykent Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım. 2009 yılında İstanbul Aydın Üniversitesinde Öğretim Görevlisi olarak çalışmamı sürdürdüm.

Nurhan ÖZGENEL