İLİŞKİSEL PAZARLAMA ÇERÇEVESİNDE ALICI VE TEDARİKÇİ ARASINDAKİ İLİŞKİ KALİTESİ VE BİR UYGULAMA

HASAN KUTLUGÖZ

(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir-2007

İLİŞKİSEL PAZARLAMA ÇERÇEVESİNDE ALICI VE TEDARİKÇİ ARASINDAKİ İLİŞKİ KALİTESİ VE BİR UYGULAMA

Hasan KUTLUGÖZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Pazarlama Bilim Dalı

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Nezihe Figen ERSOY

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ekim 2007

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

İLİŞKİSEL PAZARLAMA ÇERÇEVESİNDE ALICI VE TEDARİKÇİ ARASINDAKİ İLİŞKİ KALİTESİ VE BİR UYGULAMA

Hasan KUTLUGÖZ

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Ekim 2007

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Nezihe Figen ERSOY

Son yıllarda pazarlama alanında görülen en büyük değişimlerden biri işlem yönlü anlayışın yerini ilişki yönlü bir anlayışa bırakması olmuştur. Günümüzde işletmelerin müşterilerine sunduğu düşük fiyat, yüksek kalite ve iyi hizmet , kısa vadede tüm rakipler tarafından yerine getirilebilir hale gelmiştir. Böyle bir rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler için ilişkisel pazarlama , müşterileri ile uzun dönemli ilişkinin kurulması noktasında önemli rol oynar. Bu doğrultuda çalışmanın ilk bölümünde ; kârı kısa dönemde arttırmaktan çok , müşterilerle uzun döneme dayalı etkin ilişkiler kurmayı amaç edinen ilişkisel pazarlama anlayışı genel olarak anlatılmıştır

Diğer taraftan , geleneksel pazarlama stratejilerinde , işletmelerin çalışanları, , tedarikçileri ve dağıtımcıları gibi ilişkide bulunduğu taraflarla ile olan ilişkilerini müşteriler kadar önemsemediği görülmektedir.Müşterilere en iyi değeri sunmayı amaçlayan ilişkisel pazarlama, işletmenin müşterileri ile olduğu kadar tedarikçileri gibi diğer paydaşlarıyla da ilişki yönlü bir çabayı gerektirir.Bu bağlamda , bu çabaların geleceğinde ve alıcı işletmenin tedarikçisi ile olan ilişkisini sürdürme veya geliştirme kararında, ilişki kalitesi önemli bir rol oynamaktadır.Bu doğrultuda çalışmanın ikinci bölümünde ilişki kalitesine ilişkin faktörler incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise , endüstriyel pazarda faaliyet gösteren alıcı ve tedarikçi işletme arasındaki iş ilişkisi incelenerek , işletmeler arasındaki uzun dönemli ilişkinin belirleyicisi olan ilişki kalitesi faktörleri nitel bir yaklaşımla analiz edilmiştir.

ABSTRACT

“ The Relationship Quality Between Buyer And Supplier on The Relationship Marketing Approach and A Practice “

In recent years , in the marketing strategies the most change is that shift from a transaction-based to a relationship-based marketing paradigm . At the present day , low price,high quality and good service that organizations offers its customers , is transformed into achievable by competition . Because companies to perform at the such atmosphere , relationship marketing is a good way to retain the customers for the long term . In the first part of this study ,is examined relationship marketing paradigm aim to create effective relationship in a long-term with the customers,more than raise the profit in a short time .

On the other hand , in traditional marketing strategies the organizations ignore having their relations with the parties such as its employee , its suppliers and distributors as much as its customers . Relationship marketing aims offering the most value a customer , also requires relationship orientation with the other stakeholders (like its suppliers) as much as its the customers .In this context , relationship quality is an important point in the future of the efforts and in customer’s decide about developing and maintaining in a long term relationship with the supplier .In the second part of this study , examined the factors of relationship quality

In the third part of this study , examined business relationships between buyer and supplier which perform work in industrial market and analysed the factors of relationship quality is determined a long-term business relationship between the organizations by qualitative research .

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın ortaya çıkmasında öneri ve görüşleriyle çalışmaya yön veren değerli hocam Yard. Doç. Dr. N.Figen ERSOY'a , uygulama aşamasında bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşarak araştırmaya katkıda bulunan Arş.Gör. Mutlu UYGUN'a ,aynı zamanda uygulama süresince kapılarını bana açan firma sahibi ve yöneticilerine ve bu çalışma boyunca hiçbir desteği benden esirgemeyerek her zaman yanımda olan sevgili Ailem'e teşekkürü borç bilirim.

Saygılarımla .

Hasan KUTLUGÖZ

Eskişehir , 2007

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Hasan KUTLUGÖZ'ün **"İlişkisel Pazarlama Çerçevesinde Alıcı ve Tedarikçi Arasındaki İlişki Kalitesi ve Bir Uygulama"** başlıklı tezi **26 Ekim 2007** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Pazarlama)** Anabilim Dalında **yüksek lisans** tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

			İmza
Üye (Tez Danışmanı)	:	**Yard.Doç.Dr.N.Figen ERSOY**	.....
Üye	:	**Prof.Dr.Birol TENEKECİOĞLU**	.....
Üye		**Yard.Doç.Dr.Nilgün USLU**	.....

Prof.Dr.Nurhan AYDIN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZGEÇMİŞ

Hasan KUTLUGÖZ

İşletme Anabilim Dalı
Pazarlama Bilim Dalı
Yüksek Lisans

Eğitim

Lisans	2005	Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü
Lise	2000	H.Ahmet Yesevi Lisesi Türkçe-Matematik Bölümü

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri : Eskişehir
Doğum Tarihi : 14 /06 /1983
Cinsiyet : Erkek
Yabancı Dil : İngilizce

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZ ..... **ii**

ABSTRACT ..... **iii**

ÖNSÖZ ..... **iv**

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI ..... **v**

ÖZGEÇMİŞ ..... **vi**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **x**

GİRİŞ ..... **xi**

BİRİNCİ BÖLÜM

İLİŞKİSEL PAZARLAMA ANLAYIŞI VE ÖNEMİ

1.İLİŞKİSEL PAZARLAMA

1.1. İlişkisel Pazarlamanın Gelişimi **1**

1.2. İlişkisel Pazarlama Kavramı **6**

1.3. İlişkisel Pazarlamanın Amacı ve Önemi **8**

1.4. Geleneksel Pazarlama Anlayışından İlişkisel Pazarlama Anlayışına **11**

1.5. İlişkisel Pazarlamanın Yararları **14**

1.6. İlişkisel Pazarlamanın Tarafları **15**

1.6.1. Tedarikçiler **16**

1.6.2.İç Müşteriler **17**

1.6.3. Dış Müşteriler **17**

1.6.4. Yan Kuruluşlar **18**

1.7. Modern Pazarlama Yöntemleri ve İlişkisel Pazarlama **19**

1.8. İlişkisel Pazarlamanın Uygulama Alanı : CRM **22**

1.9. İlişkisel Pazarlama ve Bilgi Teknolojisi **25**

1.10. İlişkisel Pazarlama ve Pazar Yönlülük **27**

İKİNCİ BÖLÜM

ALICI VE TEDARİKÇİ ARASINDAKİ İLİŞKİ KALİTESİ

1.ENDÜSTRİYEL PAZARLARDA DEĞİŞEN ALICI- SATICI İLİŞKİLERİ VE SATIN ALMA DAVRANIŞI..... 30
2.ENDÜSTRİYEL PAZARLARDA İLİŞKİSEL PAZARLAMA..... 37
2.1.Endüstriyel Pazarlarda İlişkisel Pazarlamanın Yararları..... 42
3.İLİŞKİ KALİTESİ KAVRAMI..... 44
3.1. İlişki Kalitesinin Boyutları..... 52
3.2 Endüstriyel Tedarikçi İlişkilerinde Yer alan Fonksiyonlar ve İlişki Kalitesi..... 54
3.2.1 Direkt Fonksiyonlar..... 55
3.2.1.1 Maliyet indirimi fonksiyonu..... 55
3.2.1.2 Kalite fonksiyonu..... 56
3.2.1.3 Miktar fonksiyonu..... 56
3.2.1.4 Güven fonksiyonu..... 56
3.2.2 Dolaylı fonksiyonlar..... 57
3.2.2.1 Pazar fonksiyonu..... 57
3.2.2.2 Bilgi toplama fonksiyonu 57
3.2.2.3 Yenilik Geliştirme fonksiyonu..... 58
3.2.2.4 Sosyal Destek fonksiyonu..... 58
4. İLİŞKİ KALİTESİ VE İLİŞKİ DEĞERİ..... 58
5. İLİŞKİ KALİTESİNDE ROL OYNAYAN FAKTÖRLER..... 70
5.1. Güven..... 70
5.2. Bağlılık..... 81
5.3. İşbirliği..... 86
5.4. İletişim 92
5.5. Adaptasyon..... 96
5.6. Çatışma..... 97
5.7. İlişki Kalitesinin Memnuniyet ve Hizmet Kalitesi İle olan İlişkisi..... 99

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALICI VE TEDARİKÇİ İŞLETME ARASINDAKİ İLİŞKİ KALİTESİ FAKTÖRLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

1.Araştırma Metodolojisi..... 102
2.Araştırma Konusu..... 103
3.Araştırmanın Amacı..... 104
4.Araştırma Soruları..... 104
5.Araştırma Yöntemi..... 105
6.Araştırma Kısıtları..... 108
7.Araştırmanın Örneklemi..... 109
8.Veri toplama yöntemi..... 109
9.Veri Analizi 110
10. İşletmelerin Tanıtımı 111
10.1 Çakırlar Makine A.Ş..... 111
10.2 Alıcı İşletme..... 112
11. Araştırmanın Analizi..... 118
12. Sonuç ve Öneriler..... 133
Ekler..... 137
Soru Formu..... 140
Kaynakça 144

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No **Şekil Adı** **Sayfa No**

Şekil 1 : Pazarlama Anlayışlarının Gelişimi..... 3

Şekil 2 : Geçiş Döneminde Olan Şirketler..... 13

Şekil 3 : Pazar Odaklılık ve İlişkisel Pazarlama Arasındaki ilişki..... 29

Şekil 4 : İlişki yönlü satın alma davranışına karşı işlem yönlü satın alma..... 32

Şekil 5 : Satın alma'nın Değişen rolü..... 36

Şekil 6 : İç bağlamda müşteri-tedarikçi ilişkileri..... 38

Şekil 7 : Müşteri-tedarikçi ilişkisinin ağ bağlantısı..... 40

Şekil 8 : Alıcı ve Tedarikçi arasındaki Gelişim aşamaları ve nitelikleri.....45

Şekil 9 : Literatürde İlişki Kalitesi..... 51

Şekil 10 : İlişki Kalitesinin Boyutları.....53

Şekil 11 : Endüstriyel tedarikçi ilişkilerinin Fonksiyonları ve İlişki Kalitesi....55

Şekil 12 : Üç Farklı açıdan müşteri değeri.....63

Şekil 13 : Değer Kavramı ve İlişkisel Pazarlama.....67

Şekil 14: İlişki değeri uyarıcıları.....68

Şekil 15 : İlişki kalitesinin bir unsuru olarak Müşteri memnuniyeti.....100

Şekil 16 : İlişki kalitesi ile Müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki.....101

GİRİŞ

Son yıllarda pazarlama alanında görülen en büyük değişimlerden biri işlem yönlü anlayışın yerini ilişki yönlü bir anlayışa bırakması olmuştur. Günümüzde işletmelerin müşterilerine sunduğu düşük fiyat, yüksek kalite ve iyi hizmet , kısa vadede tüm rakipler tarafından yerine getirilebilir hale gelmiştir. Böyle bir rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler için ilişkisel pazarlama , müşterileri ile uzun dönemli ilişkinin kurulması noktasında önemli rol oynar. Ayrıca günümüz rekabet koşullarının ağırlaşması müşteri bağlılığı konusunun önemini daha da fazla arttırmaktadır. Bu bağlamda işletmeler gerek bilgi teknolojilerini gerekse kişisel etkileşimler yoluyla müşterileri ile verimli ilişkiler kurma yoluna gitmektedir. Çalışmanın ilk bölümünde de ilişkisel pazarlama anlayışı genel hatlarıyla ele alınmıştır.

Diğer taraftan , geleneksel pazarlama stratejilerinde , işletmelerin çalışanları, , tedarikçileri ve dağıtımcıları gibi ilişkide bulunduğu taraflarla ile olan ilişkilerini müşteriler kadar önemsemediği görülmektedir.Müşterilere en iyi değeri sunmayı amaçlayan ilişkisel pazarlama, işletmenin müşterileri ile olduğu kadar tedarikçileri gibi diğer paydaşlarıyla da ilişki yönlü bir çabayı gerektirir. Özellikle bu noktada hem alıcı işletmenin hem de tedarikçi işletmenin kazançlı çıkacağı ve karşılıklı faydanın göz önünde bulundurulduğu etkin ilişkilerin kurulması önem kazanmaktadır. Bu sürecin uzun dönemli ve süreklilik içermesi önemli olmakla beraber , bu sürecin devamlılığı taraflar arasındaki ilişki kalitesine de bağlı olacaktır. Çalışmanın ikinci bölümünde öncelikle endüstriyel pazarlarda değişen alıcı-satıcı ilişkilerine değinilmesinin ardından , ilişki kalitesinin boyutları, fonksiyonları ve ilişki kalitesini oluşturan faktörler incelenmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise , endüstriyel pazarda faaliyet gösteren bir alıcı ve tedarikçi işletme ele alınarak, aralarındaki iş ilişkisi nitel bir yaklaşımla ele alınmıştır.Bu bağlamda , ele alınan işletmeler ile birebir yapılan görüşmeler yapılarak katılımcılara ilişki kalitesi faktörlerine ilişkin sorular yöneltilmiştir. Çalışmanın son kısmında yer alan sonuç ve öneriler başlığı ile, hem teoriye hem de uygulamaya ilişkin yorumlara yer verilerek çalışma tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İLİŞKİSEL PAZARLAMA ANLAYIŞI VE ÖNEMİ

1. İLİŞKİSEL PAZARLAMA

1.1. İlişkisel Pazarlamanın Gelişimi

Son yıllarda ilişkisel pazarlama anlayışı popüler olmasına rağmen, pazarlamanın ilişkisel yönünün yeni bir olgu olmadığı ve geçmişte de izlerinin var olduğu görülebilmektedir.1900 'lar öncesi pazarlama uygulamalarına bakıldığında , ilişki yönlü uygulamaların oldukça yaygın olduğunu söylemek ve ilişkisel pazarlamanın bugünkü konumunu , sanayi öncesi dönemdeki pazarlama uygulamalarının tekrar hayata geçmesi olarak görmek yanlış olmayacaktır.[1]

Feodal, toprağa bağlı ,tarımın ve tarım toplumlarının egemen olduğu döneme sanayileşme öncesi dönem adı verilir. Bu dönemin genel özellikleri arasında, sermaye birikiminin çok düşük, iş ve eğer varsa uzmanlıkların en az düzeyde olması ve kabile ya da aile çevresinde oluşması, tüketimin çoğunlukla köy sınırları içerisinde yapılması sayılabilir.[2] Tarıma dayalı ekonomi yaşayan toplumlar, ticaret yaparken yüz yüze iletişim kurarak, açık pazarlarda ürettikleri mal ve hizmetleri satmışlardır. Kişiler arasındaki karşılıklı iyi ilişkilere dayanan dostluklar, tarafların bu iyi ilişkileri uzun süre korumaya çalışma arzusu ve güven bu devirlerde ikili ticaretin temelini oluşturmaktaydı. Bazı batılı tüccarların, ipek yolunu kullanarak, Asya'daki tanınmış tüccar dostlarından nesiller boyu alışveriş yaptıkları antropolojik araştırmalar sonucu belirlenmiştir.[3]

Özellikle sanayi öncesi dönemde kişiler arasında güven ön planda olduğu için, alıcı- satıcı arasındaki ticari ilişkilerde ilişkisel bağlar önemli yer tutmuştur. Afrika'nın

---

[1] Jagdish N. Sheth ve Atul Parvatiyar, " **The Evolution of Relationship Marketing**",(1995) www.jagsheth.net/docs/Evolution%20of%20Relationship%20Marketing.pdf (23 / 02 /2007)

[2] Yavuz Odabaşı , " **Postmodern Pazarlama**", (MediaCat Kitapları , İstanbul : 2004) , s. 13

[3] Hulusi Demir ve Ayşe Şahin, "Endüstriyel Malların Pazarlanmasında İlişki Pazarlamasının Önemi", **Pazarlama Dünyası** ,Yıl : 15 , Sayı : 3 , (Mayıs-Haziran 2001) , s.15

çoğu tüccarları düzenli olarak sadece seçilmiş klanlarla ticaret yapmayı seçmiştir. Klan bazlı bu ticari ilişkilerde güven en önemli faktör olarak öne çıkmıştır. Bugün bile klan bazlı ticaret , elmas ve diğer değerli metallerin ticaretinde ilişki yönlü ağlar olarak varlığını sürdürmektedir. (Buna örnek olarak Palanpuri klanının Orthodox Jews ile elmas ticaretini tüm dünyada yönetmesi verilebilir.)[4]

Buharlı makinelerin icadı ve yığın üretime geçiş imkanı veren sanayi devrimiyle birlikte pazarlama anlayışında da gelişmeler olmuş ve *üretim dönemi* olarak bilinen anlayışı getirmiştir. Yığın üretim sonucu işletmelerin kapasitelerinin arttığı ve müşteri isteklerinin söz konusu olmadığı bu dönemde ana hedef, düşük maliyetle üretim ve dağıtım yapmaktı. Müşteriler ürünün özelliği veya kalitesine bakmaksızın sadece ürünü bulmaya yönelik çaba içerisindeydi. Üretim dönemini izleyen *ürün dönemi* ile birlikte ,rekabetin artması sonucu ucuz ve bulunabilir ürünlerin üretilmesinin yeterli olmadığı fark edilerek kalite ve performans gibi konulara zaman harcanmıştır. Müşteri istek ve ihtiyaçları hala çok az dikkate alınırken tek yönlü bir değişim ve pasif bir tüketici varlığı söz konusuydu. Bunun ardından 1929 yılında meydana gelen ekonomik kriz sonucu kitle üretimin verdiği zararlar ortaya çıkarak *satış dönemine* gelinmiştir. Satmanın en önemli problem olduğu bu dönemde, reklam ve tutundurma faaliyetleri ile tüketicileri etkilemeye çalışılmış , " ne üretirsem onu satarım,yeter ki satmasını bileyim " anlayışı hakim olmuştur.

Üretim,ürün ve satış dönemleri incelendiğinde , işletmelerin müşteri odaklı anlayışa sahip olduğunu söylemek zordur. 1950 ' li yılların ortasına kadar tek yönlü bakış açısı hakim iken, 1960'lı yıllarla birlikte bu anlayış yerini müşteri istek ve ihtiyaçlarının daha ön plana çıkarıldığı bir anlayışa bırakmıştır. Pazarlama departmanlarının kurulmasıyla birlikte müşteri ihtiyaçlarına uygun çözümler aranmaya başlanmış ve müşteri memnuniyeti öncelikli hale gelmiştir.

[4] Sheth ve Parvatiyar , **a.g.k**

Pazarlama Anlayışları	Başlangıç noktası	Odak noktası	Anlamı	Bitiş noktası
Satış Anlayışı	Üretim Yeri	Ürün	Satış ve İlerleme	Satış Hacmi yoluyla kârlılık
Pazarlama Anlayışı	Müşterinin değişen gereksinimleri	Müşteri gereksinimlerine uygun sunumlar ve pazarlama karmaları	Pazar bölümleme,hedef pazarı seçme ve konumlama	Müşteri Memnuniyeti yoluyla kârlılık
Bütünsel(Holistic) Pazarlama Anlayışı	Bireysel müşteri gereksinimleri (talepleri)	Müşteri değeri,İşletmenin ana yetenekleri ve işbirliği zincirleri	Veri tabanı yönetimi ve değer zinciri bütünleşmesi	Müşteri payına,müşteri bağlılığına ve müşteri yaşam boyu değerine ulaşmak yoluyla kârlılıkta büyüme

Şekil 1: Pazarlama Anlayışlarının Gelişimi

Kaynak : Rıdvan Karalar ve Nezihe Figen Ersoy, "Yeni Ekonomide Pazarlamanın Değişen Rolü", **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi** , İzmit , Mayıs-2003 , s. 291

Şekil 1 ' de belirtilen bütünsel pazarlama anlayışı ,elektronik bağlantılar yoluyla işletme ile müşterileri ve karşılıklı işbirliği yaptığı diğer kurumlar arasındaki karşılık etkileşimleri içermektedir.[5] Bu dönemlerin ardından pazarlama tanımlarında ilişki ağırlıklı yaklaşımlar yer almaya başlamıştır. Bu tanımlarda uzun dönemli müşteri ilişkileri, taahhüt ,karşılıklı tatmin ve fayda gibi ifadelere yer verilerek ilişkisel pazarlama anlayışı ortaya çıkmaya başlamıştır.

1980'li yılların sonu ve 1990'lı yıllarla birlikte ilişkisel pazarlama anlayışının yaygınlaştığı görülmektedir. Buna neden olan olaylar arasında 1970 yılındaki enerji krizi ve bununla birlikte yükselen hammadde maliyetini ve rekabetin küresel bir temel üzerinde şiddetlenmesini saymak mümkündür. Birçok işletme , dış rekabetten dolayı büyük yara almış , bunun sonucunda müşterileri elde tutma ve bağlılık yaratma

[5] Karalar ve Ersoy, **a.g.e.** ,s. 291

yoluna gitmişlerdir .[6] Çoğu araştırmacı ve akademisyen tarafından ilişkisel pazarlama yaklaşımı pazarlama düşüncesinde bir paradigma kırılması olarak görülmekle beraber etkisini günümüzde devam ettirmektedir.

İlişkisel pazarlama anlayışının kaynağına baktığımızda, özellikle İskandinav akademisyenler tarafından kavram öncelikle ele alınmış,endüstriyel pazarlama ve hizmet pazarlamasına yönelik olarak etkileşim / ağ yaklaşımı ve bunu izleyen ilişkisel pazarlama kavramı gibi yeni teori ve modeller geliştirilmiştir.1960' lar da İsveç'in Uppsala Üniversitesi'nde ortaya atılan etkileşim / ağ (şebeke) yaklaşımı , bir ağ içerisinde yer alan taraflar arasında değişim ve uyarlamaları ortaya çıkaran çeşitli etkileşimlerden söz etmektedir. Burada geçen ağ ifadesinden kastedilen ise , toplam sistemin ayrı hizmet sistemlerinden meydana geldiği halde ,müşterileri tarafından tek bir sistem gibi algılanması durumudur.[7]

Bunun ardından 1970'lerde Batı'da ve özellikle de Kuzey Avrupa da geleneksel pazarlamaya alternatif iki yaklaşım olan Nordic School of Services ve IMP (International Marketing & Purchasing Group) ortaya çıkmıştır. Bu iki düşünce okulunun ortak paydası, pazarlamanın bir fonksiyondan çok yönetimin bir unsuru olduğu ve yönetimsel pazarlamanın işlemlerden çok ilişki üzerine kurulduğu varsayımıdır. "İlişki kurma" ve "yönetme" bu iki okulun felsefik köşe taşlarıdır.[8] Nordic School of Services , pazarlama ve yönetimi hizmet bakış açısı ile ele almış ; International/Industrial Marketing & Purchasing Group (IMP) ise , endüstriyel pazarlarda ağ (şebeke) ve karşılıklı etkileşim yaklaşımının anlaşılmasını ortaya koymuştur. Bu kapsamda yapılan çalışmalarda alıcı-satıcı arasındaki iş ilişkilerinin sadece ticari bir alım-satım olgusundan ibaret olmadığı, taraflar arasında karmaşık düzeyde birçok etkileşimi barındırdığı öne sürülmüştür. Ayrıca taraflar arasında birbirlerine uyum gösterme, karşılaşılan sorunları birlikte çözme, önemli bilgileri paylaşma, birbirlerine güven duyma gibi sosyal bağların varlığının anlaşılması,

---

[6] Mustafa Gülmez ve Olgun Kitapçı ,"İlişki Pazarlamasının Gelişimi ve Yakın Geleceği", **Cumhuriyet Üniversitesi , İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 4, Sayı : 2, (2003) , s. 82

[7] Mithat Üner , "Pazarlama Tanımı Üzerine" , **Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi** , Cilt: 4, Sayı : 4 , (2003) , s. 48

[8] Hayrettin Zengin ve Ömer Fahrettin Demirel , "**Türk Yöneticilerinin Pazarlamaya Bakışı** " , 3. Ulusal Bilgi , Ekonomi ve Yönetim Kongresi , (Eskişehir , Kasım-2004), s. 668

işletmeler arası iş ilişkilerinin değerlendirilmesinde bir düşünce devrimi yaratmış ve sanılanın aksine, finansal ve teknik öğelerin bu ilişkilerde tek belirleyici olmadığı görülmüştür.[9] Bu kapsamda ilişkisel pazarlama , iş ilişkisinin her iki tarafının da güven ve işbirliğine dayanan,ticari boyutun yanı sıra ,sosyal ve duygusal boyutları da olan , tarafların amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik uzun dönemli ilişkiler oluşturma,devam ettirme ve geliştirme çabalarıdır. [10]

Yukarıda bahsedilen süreçle birlikte küreselleşen dünyanın ortaya çıkardığı pek çok yeni değer ve anlayış da bu yaklaşımın gelişmesinde rol oynamış olup, bunlar da şu şekilde sıralanabilir :[11]

-Dünya Ticaretindeki büyük artış
-Serbest pazar ekonomilerine geçişin hızlanması
-Teknolojideki büyük sıçramalar
-Haberleşme imkanlarının artması ve yaygınlaşması
-Bilgi Toplumuna geçiş

Bu faktörlerin yanında, endüstriyel ürün ve hizmet sektörlerinde yaşanan gelişmeler,üründeki bir yeniliğin rakipler tarafından hızlı bir şekilde taklit edilebilmesi ve son olarak toplam kalite uygulamalarının yaygınlaşması sayılabilir. Toplam kalite yönetiminin amacının kaliteyi iyileştirmek ve maliyetleri düşürmek olmasından,üretim ve tüketim sürecinin her aşamasında geri iletim elde etmek için iç ve dış müşteriler ile yakın ilişkilerin geliştirilmesi önemli hale gelmiştir.[12] Rekabet şartlarının sürekli zorlaştığı ve pazara giren rakiplerin giderek arttığı böyle bir ortamda, yukarıda söz edilen değişim, müşteriyle kurulan ilişkiyi ana eksen olarak gören ilişkisel pazarlama anlayışına kaymaya yol açmıştır.

---

[9] Osman Gök , "Örgütsel Pazarlarda Anahtar Müşteri Yönetimi " , **Pazarlama Dünyası** , Yıl : 15 , Sayı : 2 , (Mart-Nisan 2001) , s. 49

[10] Pınar Özkan Özdemir , "İlişkisel Pazarlama Kavramı ve Büyük Ölçekli Türkiye İşletmelerinin İlişkisel Pazarlama Uygulamaları "**Pazarlama Dünyası** , Yıl : 21 , Sayı : 4 , (Temmuz-Ağustos 2007) , s. 25

[11] Abdulvahap Baydaş ,Mehmet Güven , Ahmet Tan , "Bilgiye Dayalı Yeni Pazarlama Anlayışı" "**Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi** , Cilt: 3 , Sayı : 7 , (Ocak -2004), s. 47

[12] İnci Varinli , "**Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar** ",(Detay Yayıncılık , Detay Yayınları : 146 , 1. Basım , Ankara , Şubat-2006), s. 94

21. yüzyılla birlikte artık işletmelerin , pazarlama kavramının temelini teşkil eden değişim süreci üzerine odaklanarak alıcı-satıcı ilişkisinin yalnız işleyişiyle değil, bu değişim sürecindeki ilişkinin niteliği ve yapısı üzerinde de durmak zorundadır. Başka bir ifade ile, alıcı-satıcı ilişkisinde sadece değişime konu olan değerler değil, taraflar arasındaki ilişki kalitesi ve yakınlaşma da üzerinde durulması gereken noktalardır. Bu ilişkinin bağları alıcı ile satıcının karşılıklı faydası üzerine kurulu olup, kazan/kazan yaklaşımıyla müşteri sadakati ve kârlılığı arttırılır. [13]

1.2.İlişkisel Pazarlama Kavramı

İlişkisel pazarlama ; son yıllarda önem kazanan pazarlama anlayışlarından biri olarak 1970'li yıllarla pazarlama literatürüne girmiştir. Gummesson vd. (1997) ,ilişkisel pazarlama teriminin ilk defa 1970 sonlarında Barbara Bund Jackson tarafından endüstriyel pazarlamaya ilişkin projesinde , işlemsel(transaction) pazarlamaya karşıt olarak kullanıldığını ve daha sonra 1985 yılında yayınladığı kitabında kavramı ele aldığını ifade etmektedir. Hizmet sektörü açısından ise ilişkisel pazarlama terimini ilk kez 1983 yılında ABD'de Berry tarafından kullanılmıştır. [14] 1983'ten günümüze kadar uzanan dönemde ilişkisel pazarlama alanında yapılan çalışmaların bazı ortak varsayımlara dayanmaları söz konusu olmasına rağmen, tanımı üzerinde bir anlaşma sağlanamadığı görülmektedir. İlişkisel pazarlamanın karmaşık bir yapı arz etmesi birbirinden farklı bir çok tanımın yapılmasında etken olmuştur.Çeşitli yazarlarca yapılan tanımlar ise şöyledir :

İlişkisel Pazarlama, tüm tarafların amaçlarına ulaşması için,müşteriler ve diğer ortaklarla ilişkilerin kurulması, tesis edilmesi , sürdürülmesi ve ilişkinin zenginleştirilmesidir.[15]

---

[13] Tevfik Dalgıç , "Niş Pazarlamanın İlkeleri : Gerillalar Gorillere Karşı " , **Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi** , Cilt:1 ,Sayı : 1,(Şubat 2002) , s. 30

[14] Özdemir , **a.g.e** , s. 24

[15] Christian Grönross , "Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications" , **Management Decision** , Vol : 34 , No : 3 , (1996) , s. 7

İlişkisel pazarlama ,bir işletmenin müşterilerini adlarıyla benimsemek,işletme ve müşteri arasında birçok işlemi kapsayacak bir ilişki yaratmak ve bu ilişkiyi müşterilerin ve işletmenin yararına yönetmek için geniş bir yelpazedeki pazarlama,satış, iletişim,hizmet ve müşteri yaklaşımını kullanmaktır[16].

İlişkisel Pazarlama ,müşteriler ve diğer ilişkide bulunulan pazarlama kanalı üyesi,destekçisi vb. kişi ve kurumlarla (paydaşlarla) uzun süre niyetli ve değer yüklü ilişkiler kurma ,sürdürme geliştirme ve zenginleştirme sürecidir. Müşteriler ile ilk karşılaşmadan itibaren , aşk ve evlilik ilişkisi kuracak gibi ,uzun vadeli bir ilişki niyetiyle düşünerek ,alışverişe başlamayı içerir. [17]

İlişkisel pazarlama, pazarlamada önemli bir geçiş olup ; sadece rekabet ve çatışma çerçevesinde düşünmekten , karşılıklı dayanışma ve işbirliği çerçevesinde düşünmeye doğru bir harekettir [18]. Bu açıklamalarda, bireysel alıcı-satıcı ilişkisi üzerinde durulmakta ve uzun vadede her iki tarafın ilişkiden yarar sağlaması söz konusu olmaktadır. Ayrıca, müşterinin elde tutulması önem kazanmaktadır.

Gummesson 'a (1996) göre ise , ilişkisel pazarlama; "ilişkileri, ağı (şebeke) ve karşılıklı etkileşimi içeren pazarlama" olarak açıklamaktadır. İlişkilerin, iki veya daha fazla kişi arasındaki olduğu ; ağ'ın ilişkiler dizisini ve karşılıklı etkileşimin ise, ilişkiler ve ağ kapsamında yapılan faaliyetleri kapsadığını belirtmiştir.[19]

Bazı tanımlar, ilişkisel pazarlamanın sadece müşterilere yönelik ilişkilerle ilgili olduğu yönündedir. Ancak ilişkisel pazarlama kapsamının daha da geniş olduğu yönünde görüşlerden biri Morgan ve Hunt (1994) ' a aittir. "İşletmelerin ilişkide

---

[16] S. Ayşe Öztürk , "**Hizmet Pazarlaması** " ,(3. Basım , Eskişehir , 2002), s. 183
[17] Ö. Baybars Tek," **Pazarlamada Değer Yaratmak** " , (Hayat Yayınları ,İstanbul 2006) ,s. 285
[18] Philip Kotler , "**A' dan Z'ye Pazarlama (Pazarlama ile ilgili Herkesin Bilmesi Gereken 80 Kavram)** " Çev: Aslı Kalem Bakkal, (MediaCat Kitapları, Birinci Basım , İstanbul-Haziran-2005) , s. 54
[19] Evert Gummesson ,"Relationship Marketing and Imaginary Organizations: A Synthesis " , **European Journal of Marketing** ,Vol : 30 ,No : 2 , (1996) , s. 33

bulunduğu taraflar sadece müşterilerle sınırlı olmayıp , tedarikçi,iç müşteriler ve yan kuruluşları da kapsamalıdır."[20]

Aynı yönde görüş bildiren bir diğer yazar Zablah (2004) olup , ilişkisel pazarlamayı müşterilerin yanı sıra tedarikçi , rakipler ve personel gibi diğer değişim ortaklarıyla ilişki geliştirmek ve kurulan ilişkinin sürdürülmesi şeklinde ele almıştır.[21]

Christopher,Payne ve Ballantyne (1996) göre ise , İlişkisel pazarlama ,müşteri yaşam boyu değerinin arttırılmasına yoğunlaşır ve kalite ,müşteri hizmeti, pazarlama gibi unsurları içerir. Tedarikçiler ve müşteriler arasındaki etkileşim işlem yönünden ilişki yönüne kaymıştır.[22]

Harker (1999) , ilişkisel pazarlamayı bir organizasyonun seçtiği belli bir müşteri grubu ile aktif bir şekilde kârlı,etkileşimli ve bağlılık içeren bir ilişkinin kurulması,geliştirilmesi ve korunmasına yönelik çabalar bütün olarak tanımlamış , ilişkisel pazarlama ile ilgili içerik analizinde ilişkisel pazarlamayı tanımlayan 26 kelimelik liste çıkarmıştır. (açıklık ,süreklilik ,uzun süreli ilişkiler,yaratıcılık, fayda , gelişme ,empati ,güven, değişim,işbirliği ,müşteri kazanma ve elde tutma)[23]

1.3. İlişkisel Pazarlamanın Amacı ve Önemi

Modern pazarlama anlayışının son hali olan İlişkisel pazarlama yaklaşımına göre, pazarlama açısından önemli olan noktanın , alıcı ile satıcı arasındaki değişim faaliyetinin olmadığı, değişimin nasıl gerçekleştiği ve değişim sürecinde müşterinin yaşamakta olduğu deneyiminin de önemli olduğu düşüncesi yatmaktadır. İlişkisel pazarlama , ticari bir değişim faaliyeti olmaktan çok değişime konu olan alıcı ve satıcı arasındaki ilişki üzerine odaklanarak, ilişkinin kısa süreli olmasının aksine uzun süreli

---

[20] Robert M Morgan ve Shelby D Hunt, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing" **Journal of Marketing** , Vol : 58 , No : 3 , (1994) , s. 21

[21] Leyla Şentürk Özer ve Nurcan Yücel , "Pazarlama Anlayışları İle İlişki Pazarlaması Uygulamaları Arasındaki İlişki" , **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt : 22 , Sayı :2 , (2004) , s. 128

[22] Adrian Payne , Martin Christopher , Moira Clark ve Helen Peck , "**Relationships Marketing for Competitive advantage : Winning and Keeping Customers** ",Oxford : Butterworth-Heinemann , (1995), s. 4

[23] Özdemir , **a.g.e** , s. 24-25

ve karşılıklı faydanın söz konusu olacağı tarzda oluşturulması ve sürdürülmesini amaç edinir.

İşletmeler mevcut müşterileri ile ilişkilerini kurmak, geliştirmek ve bunu arttırmak yoluyla rekabet avantajı sağlamaya çalışırlar. Temelde ilişkisel pazarlama anlayışı, yeni ve mevcut müşterileri düzenli olarak ürün ve hizmetleri satın alan sadık müşteriler haline dönüştürmeyi hedefler.Her ne kadar yazarlar tarafından farklı ilişkisel pazarlama amaçları belirtilse de bunlar arasındaki ortak noktalar şunlardır :

Müşteri tatminini geliştirmek : İşletmenin müşterilerine yakın ilişkiler sonucu daha iyi hizmet vermek, müşterilere verilen sözlerin tutulması ve değerli olduklarını hissettirmek ,yani alıcı ve satıcı arasındaki ilişkinin kalitesi arttırmak müşteri tatmini de buna bağlı olarak artmasını sağlamak

Müşteriyi elde tutmak ve bağlılık yaratmak : Mevcut müşterileri elde tutmanın maliyetinin, yeni müşteriler edinmenin maliyetinden daha düşük olması işletmelerce kabul edilmekte ,bunun yarattığı etkiyle birlikte müşterilerle iyi ilişkilerin kurulması, değişen istek ve ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmetlerle cevap verilmesi ,bazı işlerin rutinleşmesi sonucu güven bağının oluşması,diğer işletmelerin çabalarını boşa çıkararak müşteri sadakatini yaratmak mümkün olmaktadır.

Müşteri değeri yaratmak : Müşteri için değer yaratma, müşterilerin ne istedikleri ve ürünü satın alıp kullandıktan sonra kazandıkları ile ilgili bir yaklaşım olup ,müşteriler genelde işletmeden aldıkları yararları en yüksek seviyede tutmak için ,kendi ihtiyaçlarıyla en çok kesişen ve uyum sağlayan ürünü ararlar. İşletmelerde öte yandan sunduğu değeri arttırmaya çalışır. Bu noktada ilişkisel pazarlama anlayışı önemli rol oynar.

Müşteri etkileşimi sağlama : Müşterilerle birebir ve yakın ilişkilerin kurulması, bilgi alışverişi ve iletişimin verimli hale gelmesi, müşterilerin işletmelere yakınlık duymasını sağlamakta ve bir sonraki alım için aynı işletmeyi seçme konusunda onları güdülemektedir. Özellikle ilişkisel pazarlama etkileşim seviyesini arttırıcı rol oynar.

Müşteri bilgisi elde etmek : Müşterilere sürekli ve sağlıklı yanıt vermek için kurulan teknolojik altyapılar aracılığıyla verilerin toplanması ve analizinin yapılması mümkün olmaktadır. Bu da beraberinde ihtiyaç ve isteklerin doğru belirlenmesine imkan sağlayıp ,sorunların kısa sürede çözülmesini olanaklı kılar.

Müşterilere çapraz satış yapma : İlişkisel pazarlamanın amaçlarından birisi de müşteriyi yaşam boyu elde tutmak,onu anlayarak değişen ihtiyaçlarına göre daha farklı neler satılabileceğini düşünmektir. Yani çapraz satış imkanını arttırmaktır. Müşterilerle ilişkileri sayesinde onların ihtiyaç duydukları diğer ürünleri de üreterek onlara daha fazla katkı sağlamak işletmelerce amaç edinmelidir. Böylelikle memnun olan müşterilerin işletmelere bağlılıkları da artacaktır. [24]

Endüstriyel pazar ile tüketim pazarı arasındaki farklılıklar ,ilişkisel pazarlamanın her iki pazardaki uygulamasına da yansımaktadır. Yukarıda sıralanan amaçlara ek olarak endüstriyel pazarlar için geçerli olan diğer amaçlar ise şöyledir: [25]

-Alıcı ve satıcı arasındaki yakın ve sürekli ilişki ,mevcut ve potansiyel rakipler üzerinde dolaylı bir baskı oluşturur ve potansiyel rakiplerin bu pazarın dışında kalmasını sağlar. Özellikle taraflar arasında oluşturulan verimli ve etkin bir ilişkinin diğer rakipler tarafından taklit edilmesi de zor olacaktır.

-Yeni pazarlar,mallar,hizmetler,teknolojik gelişmeler ve örgütsel süreçler hakkında birbirlerinden yeni bilgiler öğrenmek.

-Alıcı ve satıcı arasındaki uzun süreli ilişkilerin bir diğer amacı da , pazardaki kontrol edilebilen değişkenleri (arz,talep,fiyat gibi) kontrol edebilmek ,bu değişkenlerde olabilecek değişiklikleri tahmin etmek ,pazardaki belirsizlikleri en aza indirmektir.

---

[24] Ahmet Buğra Hamsioğlu , "**Pazarlama Stratejisi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) : Kars ili Merkez Kobi'lerinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri**" , www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_05.pdf , s.10 , (15 / 03 / 2007)

[25] Demir ve Şahin , **a. g.e** , s. 16

-Alıcı ve satıcı arasındaki uzun süreli ve güçlü ilişkiler sayesinde ,mevcut pazarlarda seçkin alıcı-satıcı imajı oluşturarak prestijin arttırılmasını sağlamak

1.4. Geleneksel Pazarlama Anlayışından İlişkisel Pazarlama Anlayışına

Geleneksel pazarlama anlayışının satışa odaklı ve kısa dönemli işletme-müşteri ilişkisini göz önünde tuttuğu dönemler sıkça eleştirilen bir konu olmuştur.Rekabetin her geçen gün arttığı bir zamanda, bilgi çağının sonucu olarak artık istediği her türlü bilgiye rahatlıkla ulaşabilen bir müşteri kitlesinin oluşması karşısında, işletmeler hedef kitleleriyle uzun dönemli ilişkiler kurmanın yollarını aramak zorunda kalmışlardır.

Geleneksel pazarlama anlayışında işletmeler, müşteriyi elde tutmak için çaba göstermeyerek uzun dönemli bir ilişkiye ihtiyaç duymamaktaydı.Alıcı ve satıcı tek bir işlem üzerinde yoğunlaşırdı.Buna nazaran artık günümüzde işletmeler müşteri istek ve ihtiyaçlarını temel almakla yükümlüdür.Değişim işlemlerinde merkezde yer alan artık ürün ya da hizmet değil müşteridir. Bu da beraberinde asıl amacın yeni müşteriler bularak işletmeye çekmekten çok , var olan müşterilerle ilişkileri sürdürme ve daha ileriye taşıma amacı güder. Böylece pazarlamanın amacı ,müşteri ile işletme arasında sağlıklı,verimli,kârlı ve güvene dayalı bir ilişkinin oluşturulması olarak ifade edilebilir.[26]

İlişkisel pazarlama anlayışının geleneksel pazarlama anlayışından ayrılan bir diğer yönü ise , birlik ,sorumluluk,güven ve ortak yararı savunmasıdır. İlişkisel pazarlama anlayışı, müşteriyi idare etme anlayışından gerçek müşteri ilgisine, sadece müşteriye ürün satma anlayışından müşteri ile iletişime,iletişim ve bilgi paylaşımına önem vermeye ve müşterilerde güven sağlama anlayışına geçişi savunur. [27]

---

[26] Yavuz Odabaşı," **Müşteri ilişkileri Yönetimi** " , (Sistem Yayıncılık , Birinci Basım – İstanbul , Nisan (2000) , s. 19

[27] Müberra Yurdakul ve Nilüfer Dalkılıç , " İlişkisel Pazarlama Anlayışının Sigorta Müşterilerinin Bağlılığı Üzerindeki Etkisi", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** , Sayı : 16 , (Aralık –2006) , s. 259

Grönross (1994) değişim ve ilişki yönlü pazarlama anlayışlarında ,işletmelerin temel stratejilerinde görülen farklılıkları şöyle açıklamıştır .[28]

-Değişim yönlü pazarlamada ,değişimin o anda gerçekleştirilmesi ve işletmenin kısa dönemde kârlılığa ulaşması hedeflenirken ,ilişki yönlü pazarlamada müşteriler ile uzun dönemli ilişki ile zamana yayılmış bir kârlılık hedeflenmektedir.

-Değişim yönlü pazarlamada ,temel pazarlama stratejisi pazarlama karmasının oluşturulması iken,ilişki yönlü pazarlamada temel pazarlama stratejisi,pazarlama karmasının oluşturulması yanında etkileşimli pazarlamanın uygulanmasıdır.

-Değişim yönlü pazarlamada,müşteriler fiyat değişmelerine karşı duyarlı iken ,ilişki yönlü pazarlamada ,müşterilerin fiyat değişimlerine daha az duyarlı hale getirilmesi hedeflenmektedir.

-Değişim yönlü pazarlamada ,mal ve hizmetin teknik kalitesi önemli iken,ilişki yönlü pazarlamada ,mal ve hizmetin kalitesi yanında müşterilerle oluşturulan ilişkinin kalitesi de önemlidir.

-Değişim yönlü pazarlamada ,müşteri memnuniyetinin ölçümünde pazar payı izlenirken,ilişki yönlü pazarlamada doğrudan müşterinin memnuniyeti ölçülür ve elde edilen sonuçlar işletme kararlarında dikkate alınır.

-Değişim yönlü pazarlamada müşteri memnuniyeti araştırmaları ile belirli andaki memnuniyet araştırılırken,ilişki yönlü pazarlamada müşterilerden hemen ve sürekli bilgi alınarak müşterilerin istek,ihtiyaç ve düşünceleri gerçek zamanlı olarak ,oluşturulan bilgi sistemleri ile elde edilerek değerlendirilir.

---

[28] Süleyman Barutçu , " Değişim Yönlü Pazarlamadan İlişki Yönlü Pazarlamaya Geçiş" , **Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi** , Cilt : 1, Sayı : 14, (2005) , s. 9-10

-Değişim yönlü pazarlama yaklaşımında bölümler arası dayanışmaya gerekli önem verilmemekte ve bölümler arasında çekişme ve çatışmalar olabilmektedir. İlişki yönlü pazarlama anlayışında ,hem bölümler arası hem de çalışanlar arasındaki dayanışmaya büyük önem verilir.

-Değişim yönlü pazarlamada işletme ile çalışan personel arasındaki içsel pazarlamaya gereken önem verilmemektedir.Oysa , ilişki pazarlamasında işletme hedeflerine ulaşmada personelin önemi fark edilerek ,içsel pazarlamaya büyük önem verilir ve ilişki yönlü pazarlama programlarında dikkate alınır.

Değişim hızı artarken,işletmelerin ayakta kalabilmeleri için alışagelen iş yapma yöntemlerini de artık bırakmaları gerekir.Geleneksel uygulamalardan arınamayan işletmeler,uzun vadede ayakta kalamayacaktır.Aşağıdaki şekilde işletmelerin iş yapma yöntemlerinde ortaya çıkan değişikliklerin bir kısmı yer almaktadır.

Eskiden	***Şimdi***
-Her şey şirket içinde yapılır	-Daha fazla şeyi dışardan alır
-Kendi kendini geliştirir	-Kıyaslama yoluyla gelişir
-Satış ve pazarlama ile ilgili tüm planlama ve görevler sadece tek bir departman tarafından yapılır	-Diğer şirketlerle ağ kurar,işbirliği yapar
-İşlevsel bölümlerle çalışılır	-İş sürecini çok disiplinli takımlarla yönetir
-Çok sayıda tedarikçi kullanır	-Az sayıda tedarikçi kullanır
-İç pazara yoğunlaşır	-Yerel ve küresel pazara yoğunlaşır
-Ürün üzerinde yoğunlaşır	-Değer zinciri üzerinde yoğunlaşır
-Kitlesel pazarlama yapılır	-Hedef pazarlama yapılır
-Pazar yerinde çalışır	-Aynı zamanda pazar uzamında çalışılır

Şekil 2 : **Geçiş Döneminde olan şirketler**

Kaynak : Philip Kotler ," **Kotler ve Pazarlama** " , Çev : Ayşe Özyağcılar , (Sistem Yayıncılık , Üçüncü Basım , İstanbul ,Mayıs 2003) , s.7

Günümüzdeki işletmelerin yapması gereken ; yaşamın her türlü alışverişlerinde, ilgili hazırlıkları tam yaparak , sonuçta ilişki kurmayı ve geliştirmeyi hedef aldığınız kişi ve kitlelerin maddi ve manevi istek ve ihtiyaçlarını anlamak , bu arada bugün için ilişki kurmak istemediğiniz kişi ve kuruluşlar ile içinde yaşadığınız toplumun etik ve sosyal sorumluluk ilkelerini de göz ardı etmeden uzun vade de birlikte olmak ve hedefteki kişi ve kuruluşları tatmin etme yoluyla kendilerinin de bundan maddi ve manevi kazanç elde etmesini sağlamaktır. Bu yaklaşım "müşteri odaklı çağdaş pazarlama anlayışının " tanım ve temelini oluşturur. [29]

1.5. İlişkisel Pazarlamanın Yararları

İşletmelerin ilişkisel pazarlama anlayışını benimsemesi , işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamak başta olmak üzere bir çok fayda sağlamasına rağmen , bu faydaları tek taraflı olarak düşünmek yerine, söz konusu ilişkinin ortaklarının da faydalarının söz konusu olduğunu belirtmekte yarar vardır.

İlişkisel pazarlamanın işletmelere sağlayacağı yararlar şöyle sıralanabilir ;

-İşletmeler artık üstün rekabet avantajı kazanmak için kaliteli ürün sunmanın yeterli olmadığını,bunla beraber müşterilerle uzun dönemli ilişkiler de geliştirmenin de önemini anlamışlardır.İşletme bu yakın ilişki sonucu müşterileri ile çok sıkı bağlar oluşturabilir.(Finansal,sosyal ve yapısal bağlar)

-Müşterinin işletmeye sağladığı kârlılık artar. Bunun nedeni sadece müşterilerin daha fazla satın alması değil ,ayrıca ;

- Müşteri elde etmenin daha düşük maliyetli olması ve dengeli bir iş hacmi oluşturmak için çok fazla müşteri elde etmenin gerekli olmaması

[29] Ömer Baybars Tek , "Değer Çağı ve Pazarlama" , **Pazarlama Dünyası** , Yıl : 15 , Sayı : 2 , (Mart-Nisan 2001) , s. 7

- Mevcut müşterilerin daha fazla tepki verici olması sonucu satışların maliyetinin azalmasıdır.[30]

-Müşteri ilişkisi,bütün işletmeler için geçerli olan ve müşterilerle daha güçlü bir ilişki kurarak organizasyonları daha başarılı yapan bir araçtır. Güçlü bir ilişkinin varlığı örgütlere daha iyi olabilme fırsatı vermektedir. İnsanlar işletmelere güvenmedikçe onlara gerçek ihtiyaçlarını söylemeyecek ve bu yüzden işletmeler gerçeği bilene kadar müşterilerin problemlerini çözemeyecektir. [31]

-İlişkisel pazarlamanın işletmelere sağladığı bir diğer fayda ise ,artan müşteri bağlılığının artan çalışan bağlılığına yol açmasıdır. Tatmin olan müşteriler çalışanlar arasında iş tatmini sağlayarak ,çalışanların yaptıkları işe daha çok motive olmasında etkili olmaktadır.

İlişkisel pazarlamanın müşteri açısından bakıldığında uzun vadeli ilişkilerin müşteriye sağladığı faydaları , sosyal, psikolojik, ekonomik ve tanınmadan kaynaklanan faydalar olarak belirtmek mümkündür. Özellikle daha sonraki satın alımlarda oluşabilecek riskin azalması, verilecek olan kararlarda etkinliğe ulaşılması (karar verme süresini kısaltmak gibi) ve söz konusu ilişkide oluşabilecek işlem maliyetlerinin azalması gibi yararlardan bahsedilebilir.

1.6. İlişkisel Pazarlamanın Tarafları

Müşteri ilişkileri üzerine yoğunlaşan ilişkisel pazarlama yaklaşımı, tedarikçiler, dağıtım kanalı üyeleri,finansal kuruluşlar ve politik karar vericiler gibi diğer ilişkili tarafları da içine alır. Çünkü söz konusu olan taraflarla uygun ilişkilerin kurulması ,müşterilere uygun çözümlerin sunulması için de zorunlu olabilecektir ki , bu da ilişkisel pazarlamanın ağ boyutunu ortaya koyar.[32]

---

[30] Öztürk , **a.g.e** , s. 186
[31] Barış Kösten , " **İlişki Odaklı Pazarlama** " , http://www.avrasyabank.com/iop.html (05 /04 / 2007)
[32] Üner , **a.g.e** , s. 49

İşletmenin tedarikçiler ,dağıtım kanalı üyeleri ve iş ilişkisinde bulunduğu başka işletmelerle olan ilişkisini müşterilerle kurulan ilişkilerle birlikte ele alan ve kurulan tüm ilişkilerde uzun dönemli doygunluğu hedefleyen bu yeni akıma literatürde yeni-ilişkisel pazarlama (neo relationship marketing) adı verilmektedir.[33]

Morgan ve Hunt (1994) ise, işletmelerin ilişkisel pazarlama kapsamında ilişki kurduğu tarafları, tedarikçiler (Ürün ve hizmet tedarikçileri ile ilişkiler), yan kuruluşlar (Rakipler,kâr amaçsız kuruluşlar ve devlet ile ilişkiler),iç müşteriler (Stratejik iş birimleri, çalışanlar ve departmanlar arası ilişkiler) ve dış müşteriler (Aracılar ve son tüketicilerle ilişkiler) olmak üzere dörde ayırarak işletmelerin bu gruplarla ortaklık ilişkisi olduğunu belirtmiştir.[34] Bu taraflarla söz konusu olan ilişkiler şu şekilde açıklanabilir :

1.6.1. Tedarikçiler : Geçmişten beri işletmeler ve tedarikçileri arasında ,bir tarafın zararından diğerinin kâr sağladığı bir anlayış söz konusu iken ,artık bu felsefe yerini stratejik ortaklıklara bırakmıştır.Günümüzdeki pek çok işletme, rekabet şartlarındaki değişim gereği ortaklarıyla düşmanca ilişkilerden uzaklaşarak, daha fazla işbirliğine gitme yolunu seçmektedir. Alıcı ve tedarikçi işletmelerin daha fazla işbirliğine dayalı ilişkiler sonucu doğan ortaklıklar , taraflar arasında çift yönlü iletişimi ve bilginin paylaşımını gerekli kılmaktadır.Böylece her iki tarafın da uzun dönemde amaçlarına ulaşarak ,kâr ve tatmin elde etmeleri sağlanmaktadır. Bu noktada tedarikçi işletmeler ilişki yönlü anlayışın gereklerini yerine getirmeye çalışırken , diğer tarafta alıcı işletme tedarikçisinin göstermiş olduğu çabayı fırsat bilerek , bunun kendisine kazandıracağı yönleri görmesi gerekmektedir. Bu noktada kazan / kazan anlayışına sahip bir zihniyet son tüketiciye de yansıyacaktır.

---

[33] Nezihe Figen Balta , "**Endüstriyel Pazarlama , Örgütsel Pazarlamanın Tüketim Ürünleri Pazarlamasında Farklı Yönleri** " , (Nobel Yayınları , Birinci Basım, Ankara-Nisan-2006), s. 9

[34] Morgan ve Hunt , **a.g.e** , s. 21

Artık üreticilerin çoğu az sayıda fakat daha iyi tedarikçilerle çalışma yoluna gitmektedirler. Ford ,Motorola ve Allied Signal gibi şirketler, tedarikçilerinin sayısını yüzde 20'den yüzde 80'e varan oranlarda azaltmıştır. Ayrıca Chrysler, tedarikçileriyle güçlü ilişkiler kurup onlara, birlikte üretim ve lojistik konularında gelişme imkanları araştırdıkları ortakları olarak davranarak iyi bir örnek oluşturmaktadır. Ayrıca bir şirketin seçtiği tedarikçinin kalitesini ve başarısını yükseltmesi, işletmelere fiyat gibi bazı konularda avantajlar sağlamaktadır.[35] Özellikle devamlı ve etkin bir ilişki oluyla tedarikçisiyle olan ilişkilerini rutin hale getirmesi , işletmenin burada harcayacağı zamanı başka alanlarda kullanmasını mümkün kılar.

1.6.2 .İç Müşteriler : İç müşteri , söz konusu mal ve hizmetlerin üretilmesinde ve dış müşteriye ulaştırılmasında doğrudan veya dolaylı olarak katkı sağlayan tüm işletme çalışanlarıdır.[36] Bu noktada ise devreye içsel pazarlama anlayışı girmektedir. İçsel pazarlama, çalışanların beklentilerini karşılamaya yardımcı olan, sadece bölümler arası değil, aynı zamanda yönetim ve çalışanlar arasında içsel etkileşimi işler kılan bir süreçtir. Bu nedenle , işletmenin bünyesi içerisinde çalışan herkesin işbirliği içerisinde olması ve dolayısıyla en alttan başlayarak en üst seviyeye kadar herkesin müşteri istek ve ihtiyaçlarını göz önüne alan pazarlama anlayışını cesaretle uygulama konusunda üzerine düşeni yapması gerekmektedir.[37] İşletme çalışanı ya da satış elemanının müşteriyle olan ilişkisini alıcı taraf, işletmenin tutumu olarak görebilir. Bu yüzden ,ilişkisel pazarlamaya göre müşteri için işletmede çalışan personel,işletmenin temsilcisi ve işletme ile bağlantıyı sağlayan kişi konumunda bulunabilmektedir. Bu açıdan içsel pazarlama, dış müşterilerin beklentilerini karşılama açısından anahtar role sahiptir

1.6.3 Dış müşteriler : İşletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlanan kişi ve kuruluşlardır. Bu kişi ve kuruluşların ihtiyaç ve beklentileri sürekli araştırılmalı ve karşılanmaya çalışılmalıdır.[38] Müşteriye önem veren ve bunun sonucunda müşteri

---

[35] Kotler ,"Kotler ve Pazarlama " .... , **a.g.e** , s. 119

[36] Suzan Çoban , "Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı ", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 22 , (Ocak-Haziran 2004), s. 89

[37] Pelin Dündar ve Belma Güneri Fırlar, " İçsel Pazarlama ve Toplam kalite yönetimi 'Türkiye'deki Ulusal Basın İşletmelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma ", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 37 ,(2006) , s. 132

[38] Çoban, **a.g.e** , s. 89

ihtiyaçlarını daha iyi bilen ve bu ihtiyaçları yerine getiren işletmeler günümüzde müşteri merkezli olma ve pazara yanıt verebilme açısından avantajlı konuma geçmektedir. Rekabetin yüksek olduğu bir ekonomik ortamda, işletmelerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri müşterileriyle güçlü ilişkiler kurmalarına ve belirli bilgi ve becerilere sahip olmasına bağlıdır.

1.6.4. Yan Kuruluşlar : Zablah (2004), ilişkisel pazarlamanın , ilişki değişimini (yakın ve ortaklık ilişkisi) kurma, geliştirme ve arttırmak için ihtiyaç duyulan organizasyonel faaliyetlerle ilgili olduğunu savunarak ; ilişkisel pazarlamayı müşterinin yanı sıra diğer değişim ortaklarıyla ilişki geliştirmek ve devam ettirmek olarak ele almış , dolayısıyla ilişkisel pazarlama kapsamında sadece müşterilerle uzun dönemli ilişki kurmak ve geliştirmek yeterli olamayabilmektedir.[39]

Özellikle rakiplerle ortaklık veya işbirliği ilişkisinin kurulması ilk bakışta yadırgansa da özellikle son yıllarda artan bir şekilde önem verilen "ortaklaşa rekabet" kavramı altında işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir. İşletmeler arası ortaklaşa rekabet ilişkisi,hem rekabet hem işbirliğini içermektedir.Güç, bağımlılığın formal anlaşmalarla düzenlendiği işbirliği tarafında değer zinciriyle uyumlu olmak üzere işlevsel özelliklere ,rekabet tarafında ise herhangi bir tarafın konumuna ve gücüne bağlıdır. İlişki içerisindeki bağımlılık da iki yönlü düşünülmelidir .Ortaklaşa rekabet genel olarak ,güven,karşılıklı olarak sağlanacak faydalar ve tarafların katılımı ile ilişkilendirilmekle beraber ,sonuçta işletmeler işbirliğine birtakım faydalar sağlamak için gireceklerdir ve faydaların paylaşımı güven etkenini daha da önemli hale getirecektir. İşletmelerin hedef aldıkları müşteri grupları,ilişkinin güvene dayalı olması ve faaliyet gösterdikleri sektör ortaklaşa rekabet eğilimini etkileyen faktörler olarak sıralanabilir.[40]

---

[39] Özer ve Yücel , **a.g.e** , s. 128

[40] Alper Özer ,"Küçük İşletmelerde Ortaklaşa Rekabet" , **Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi** , Cilt :5 , Sayı : 15 ,(Ocak-Şubat-Mart 2006), s. 36-41

1.7. Modern Pazarlama Yöntemleri ve İlişkisel Pazarlama

Özellikle arzın talebi aşması ve buna bağlı olarak rekabetin artması sonucunda işletmelerin müşteri odaklı olmaktan çok işletmenin ürettiğini satması ile kâr sağlaması anlayışının yerine geçen *modern pazarlama yaklaşımı* ,işletme amaçlarına ulaşmak için hedef pazardaki müşteri istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi, tatmininin sağlanması amacıyla işletmenin bütün birimlerinin eşgüdümlü olarak çalışmasını içeren işletme yönetim felsefesi olarak tanımlanabilir.[41]Bu anlayışa sahip işletmeler ,bir bütün olarak müşteri ve pazar odaklı olarak çalışır ve bu eksende işletmeler değişim ilişkisinde müşteri tatminin ortaya çıkmasını amaç edinir. Modern pazarlamanın devamı olan ilişkisel pazarlama da ,başarılı ilişkilerin kurulması ,geliştirilmesi ve devam ettirilmesi yaklaşımına odaklanılır. [42] Bu anlayışla mevcut müşterileri elde tutulması ve ilişkilerin uzun döneme taşınarak karşılık fayda ve değer yaratılması hedeflenir.

İlişkisel Pazarlama ile modern pazarlama yöntemleri arasındaki en önemli bağlantı ise ,hem alıcıyı hem de satıcıyı ortak bir hedef üzerinde odaklaştırabilmek için,her iki tarafında uzun dönemde amaçlarını gerçekleştirerek ,değer katabilecekleri, kâr ve tatmin elde edebilecekleri bir ilişkinin kurulması,geliştirilip sürdürülebilmesidir.[43]

Çoğu ülkede çok sayıda aracı ile çalışan küresel işletmelerin pazarlama uygulamalarında birebir pazarlama, doğrudan pazarlama, veritabanı pazarlama ve yinelemeli pazarlama gibi modern pazarlama yöntemlerinin kullanıldığı görülebilmektedir. İlişkisel pazarlama ile ortak özelliklere sahip olan ve hatta zaman zaman karıştırılarak birbirinin yerine kullanılan birebir pazarlama, doğrudan pazarlama, veritabanlı pazarlama gibi kavramlar kendi içinde ayrı bir disiplin olarak ele alınmalıdır.

Veritabanlı pazarlama, ilişki pazarlaması ile bire bir ilişki içerisinde olup , işletmeler sağlıklı bir müşteri ilişkisi için müşterileri hakkında veri ambarı oluşturarak

---

[41] Nazan Günay , "Değişen Pazarlama Anlayışı" , **Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi**, Cilt :1 , Sayı : 1 , (Şubat 2002) , s. 45

[42] Morgan ve Hunt , **a.g.e** , s. 20-24

[43]Ayşe Şahin ve Hulusi Demir , "İşletmeler Arası Pazarlamada İlişki Pazarlaması İle Modern Pazarlama Yöntemleri Arasındaki Bağıntılar", **Dokuz Eylül Üniversitesi , İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** , Vol : 2 , No : 1, (2001) , s. 31

ilişkisel bir pazarlama yaklaşımına sahip olurlar. Bu anlayış genellikle büyük işletmeler tarafından uygulanan bir pazarlama stratejisidir.

Veritabanlı pazarlama, müşteri veritabanlarını ve diğer veritabanlarını (ürünler, tedarikçiler, yeniden satıcılar) kullanarak, mevcut ve muhtemel müşterilerle iletişim kurmayı, işlem yapmayı ve onları muhafaza etmeyi anlatan bir stratejidir Aynı zamanda pazarlama maliyetlerini düşürmek için veri tabanının önemli bir araç olduğunu vurgulayan veritabanlı pazarlama sayesinde pazarlama maliyetlerini düşürmenin yanı sıra yüksek ve düşük kârlı müşterileri saptama ve pazarlama çabalarını kârlı görülen müşteriler üzerine yoğunlaştırma olanakları elde edilebilmektedir.[44] İşletmeler ürettikleri ürünün satımından çok, bunu satın alabilecek müşterilerin bundan yeterli tatmini sağlayıp sağlayamadıkları ile ilgilenirler. İşletmeler bundan dolayı iyi bir veri tabanı oluşturmaya ve bu sayede müşterileri ile satış öncesi ve satış sonrası ilişkileri güçlendirmeye çalışırlar.Veritabanlı pazarlama, işletmeler ve onların müşterileri ile kurdukları ilişkileri yeniden düzenleyen yeni bir pazarlama anlayışı olarak da karşımıza çıkmaktadır.[45]

İşletmelerin etkili bir ilişkisel pazarlama anlayışına sahip olabilmesi için veritabanlı pazarlamadan yararlanması gerekir.Artık günümüzde hem tüketiciler hem de endüstriyel alıcılar bilgi düzeyi yükselmiş ,piyasada bulunan ürün ve hizmetleri en ayrıntılı noktasına kadar bilebilmektedir. Bu noktada veri tabanlı pazarlamanın kapsamı ve kalitesi arttıkça ,işletmelerin bilgi düzeyi artacak,bilgi düzeyi arttıkça verimli hedef belirleme iletişimi mümkün olacak ,daha ayrıntılı iletişim yoğunlaştırılarak daha düşük maliyetli müşteri kazancı ortaya çıkacaktır. [46]

Bir diğer alan ise ; kitlesel pazarlamanın etkinliğini yitirmeye başlaması sonucu önemi her geçen gün artan ve ülkemizde de etkinliği yükselen *doğrudan pazarlama*dır. Artan rekabet, piyasalardaki istikrarsızlıklar, müşteri tercihlerindeki hızlı değişim,

---

[44] Tahir Albayrak , "Niş Pazarlama Prensipleri ve Ortopedik Destek Ürünleri Pazarı Örneği " , **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** , Sayı : 11 , (2006) , s. 224

[45] Ayhan Gökdeniz ve Barış Erdem , "Uluslararası Pazarlamada Veri Tabanı Pazarlaması ve Çokuluslu Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama " , **Pazarlama Dünyası** , Yıl : 19 , Sayı :2 , (Mart -Nisan , 2005) , s. 47

[46] Baydaş, Güven ve Tan , **a.g.e** , s. 54

teknolojik alanda özellikle internetin gelişimi, kredi kartı kullanımının artması gibi nedenler doğrudan pazarlamayı ön plana çıkarmıştır. Doğrudan Pazarlama Birliği'nin belirlediği tanıma göre doğrudan pazarlama: "Herhangi bir yerde ölçülebilir bir tepkiye ve / veya bir ticari işlemi etkilemek için , bir veya daha fazla reklam aracını kullanan etkileşimli bir pazarlama sistemidir".[47] Doğrudan pazarlamanın üstün yönleri ; seçicilik,esneklik,düşük maliyet,reklam ve satış kombinasyonu,kendini ölçme,etkili satışlara yöneltilmiş hareket,yüksek kâr marjı,kontrollü dağıtım avantajı,planlı finansal yatırımlar olarak sıralanırken ; zayıf yönleri ise tüketicinin satın almadan önce ürünü yakından görme ve deneme şansının olmaması , katalogların maliyetli oluşu, bilgisayara dayalı elektronik pazarlamada ortaya çıkan teknik sorunlar ve kredi kartı kullanımındaki güvensizlik gibi unsurları içerir.[48]

Doğrudan pazarlamada kullanılan araçlar ise aşağıda belirtilmiştir.

- Kataloglar, broşürler,
- Posta gönderileri (Mektup, vb.),
- Tele pazarlama,
- Elektronik alışveriş,
- Televizyondan satış,
- Faks gönderileri,
- E-posta
- Sms,
- İnternet kanalıyla sesli mesaj.

Modern Pazarlama anlayışı içerisinde yer alan *Yinelemeli pazarlama* ise ; müşterilerle uzun dönemli bilgi değişimine dayanan,katma değerli yüksek ilişki kurarak işletmenin müşterilerinden nasıl daha fazla gelir elde edebileceğini saptaması ve bunun için gereken stratejileri geliştirip uygulamasıdır.İşletmeler arası pazarlamada ;yinelemeli pazarlama ile ilişkisel pazarlamanın kesiştiği nokta,geriye dönük olarak

[47] Yavuz Odabaşı ve Mine Oyman," **Bütünleşik Pazarlama İletişimi** " , (Mediacat Kitapları , 5. Basım , İstanbul ,2005) , s. 304
[48] Odabaşı ve Oyman , **a. g. e** , s. 308-310

tedarikçilerle ve ileriye dönük olarak alıcılarla iyi ilişkiler kurabilmek ve bu iyi ilişkilerin sürekliliğini sağlamak için gerekli teşvik ve tutundurma araçlarını sunarak,müşteri sadakatini arttırmasıdır.[49]

Modern pazarlama yöntemleri arasında karşımıza çıkan son alan ise *birebir pazarlama*dır. Bire bir pazarlama müşteri sadakatini, her bir müşteri ile "tek tek" ilişki kurarak gerçekleştirir. Her yeni ticari işlem ya da alışverişte bu ilişki tekrar edilir. Müşteri sadakati, müşterinin daha fazla ve sıklıkla satın alması, müşteri yaşam boyu değerini artırması ve maliyetleri denetim altına alma konularına özen göstermesi nedeniyle, bire bir pazarlama vazgeçilmez bir uygulamadır.[50] Bu bağlamda birebir pazarlama müşteri sadakatini artırmak için müşterilerle ilişki içine girerek müşteriden daha fazla miktarda sipariş veya iş almak için, tasarlanıp faaliyete geçirilen bir pazarlama stratejisidir . Unsurları ise ; [51]

- Her müşterinin özel ihtiyaçlarının dikkate alınması,
- Müşteriye özel ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi,
- Müşterilerle yakın diyaloglarla, pazarlama bilgi ve know- how sisteminin oluşturulmasıdır.

1.8. İlişkisel Pazarlamanın Uygulama Alanı : CRM

İşletmeler açısından uzun dönemli müşteri bağlılığı, yeni rekabet alanında önemli bir değişimi beraberinde getirmiş ve kapsamda müşteri sadakatini gerçekleştirmek ve bunu sürdürmek için çeşitli yöntem ve tekniklerin kullanıldığı görülmektedir.Bu yöntemlerden en önemli olanı, müşteriyi merkeze alan ve müşteri memnuniyetinin ötesine geçmeyi amaçlayan Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) yaklaşımıdır. İşlemden ilişkiye doğru yönelen bir değişim ve yeni müşteriler elde etmekten çok mevcut müşterileri koruma ve geliştirmeyi amaç edinen CRM, müşteri

---

[49] Şahin ve Demir , İşletmeler Arası Pazarlamada .... , **a. g.e** , s. 27-28

[50] Mustafa Duran , " **Birebir pazarlama: Müşteri Merkezli Yaklaşım**" www.danismend.com (24 / 04 / 2007)

[51] Ahmet Buğra Hamşioğlu , **"Pazarlamada Yeni açılım: Birebir Pazarlama ve Müşteri ilişkilerinin Yönetiminin Değerlendirilmesi** ", http://manas.kg/pdf/sbdpdf9/Hamsioglu.pdf , s. 156 (20 / 04 / 2007)

ilişkilerinin kârlı hale getirilmesinde önemli rol oynar.CRM, ilişki yönlü pazarlama stratejilerinin uygulanmasında, var olan bilgi teknolojilerinin amaçlara uygun biçimde kullanılmasına yöneliktir. Bu yaklaşım, pazarlama stratejileri ve bilgi teknolojileri arasında köprü görevi görür. Bu bağlamda, söz konusu yaklaşım, bilgi esaslı ilişkisel pazarlama anlayışının bir uygulaması olarak görülebilir .[52] Müşteri ilişkileri Yönetiminin odak noktası, müşteri ile birebir etkileşim sonucunda elde edilen bilgilerin gerçek zamanlı olarak değerlendirilmesi ve müşteri alışkanlık ve ihtiyaçları doğrultusunda uygun ürün ve pazarlama stratejilerini geliştirilmesidir. Ayrıca müşteriler ile ilgili bilgilerde değişim olduğunda buna bağlı güncelleştirmelere sahip olmak önemlidir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi, ürün-merkezli yaklaşımdan, müşteri-merkezli yaklaşıma geçişi gerektirmektedir.Bunun için ise yeni bir kurumsal alt yapı ve yeni bir kurum kültürü gerekli olmaktadır.Yeniden yapılanma sürecinde ilk uygulama işletmeye değişim kültürünü yerleştirme çabası olmalıdır.Bunun için eğitim, kurum kültürü ve organizasyon yapısı düzenlemelerini en akılcı biçimde bütünleştirmek gerekli olmaktadır.[53]

Günümüzün popüler yaklaşımı olan CRM (Customer relationship management) müşteri tatmini yaratma ve müşteri bağlılığı konusuna önem veren işletmeler tarafından oldukça önemlidir. Bu yolla işletmeler müşterileri ile uzun süreli açık iletişim ve güvene dayalı ilişkiler kurma şansını elde ederek , müşteri memnuniyeti yoluyla uzun dönemde kârlılıklarını arttırabilmektedir. Müşterilerle ilişkileri arttırma yeteneğine sahip olan araç ve teknolojilerden yararlanılması, CRM de başarılı olmanın anahtarıdır.

CRM uygulamalarının sağladığı üstünlüklere bakıldığında ; Daha iyi müşteri hizmeti, gelişmiş ürün/hizmet,artan pazar fırsatları ,artan satış gücü etkililiği , maliyetlerin düşmesi olarak sayılırken ; uygulamada karşılaşılan güçlükler ise , organizasyonel süreçlerin ortaya çıkmasında müşteriye odaklanma anlayışının eksikliği,

---

[52] Figen Ersoy , "Finansal Hizmetlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı (CRM)", **Pazarlama Dünyası** , Yıl:16, Sayı:3, (2002) , s. 4-11

[53] Mahmut Tekin ve Ercan Çiçek ."**Değişim Yönetimi Sürecinde Müşteri İlişkileri Yönetimi Ve Önemi** " www.bilgiyonetimi.org , (13 / 03 /2007)

organizasyonel destek eksikliği, uygun ölçümlerin yapılamaması , değişken/karmaşık teknik yapı ve gizlilik sorunudur. [54]

Günümüzde CRM uygulamalarına karşı bir eleştiri niteliğinde olan bir kavram ise, CMR (Müşteri tabanlı ilişkiler yönetimi) dir. Gücün müşteriye geçmesi süreci olarak tanımlanan CMR , müşterinin ilgilendiği ve ilgilenmediklerini,ne gibiler bilgiler istediğini ,ne derece hizmet beklediğini ve onunla nasıl,nerede,ne zaman ve hangi sıklıkla iletişim kurmanızı istediğini size söylemesini sağlamaktır.[55] İşletmeler müşteriler hakkındaki bilgilere güvenmek yerine ,müşterilerin kendilerinden gelecek bilgilere güvenebilir. Bu bilgiyle,bir işletme çok daha az para ve müşteri zamanı israf ederek ,bireysel müşterilere anlamlı öneriler getirebilmek için çok daha iyi bir konumda olacaktır.[56] Kavram , müşterinin yetkilendirilmesi ve müşterinin ilişkiyi yönetmesine geçiş olarak açıklanıp , CRM de söz konusu olan tek yönlülüğün aksine iplerin müşterilere verilmesi olarak belirtilebilir.

Özellikle bu noktada İzinli Pazarlama (Permission Marketing) anlayışına değinmek yararlı olacaktır. Seth Godin tarafından ortaya atılan "İzinli Pazarlama" (Permission Marketing) kavramının temelinde, bireylere özel, bekledikleri ve almak istedikleri iletişim mesajlarını vermek vardır. Bunu yapabilmek için ilgili kişi ve organizasyonlar, öncelikle bireyleri birer yabancı olarak görmeyip, birebir ilişkileri başlatmaları gerekir. Bu ilişkiler sonucunda bireylerden alınan "izin" ve bu ilişkiler esnasında yine izinli olarak elde edilen bilgilere dayanan bir müşteri ilişkileri yönetimi stratejisi, izinli pazarlamanın altyapısını oluşturan en önemli etkenlerdir. İzinli Pazarlama'ya göre, hedef kitlemize gönderdiğimiz ilk mesaj, hiçbir zaman doğrudan ürün veya hizmetimizi satmaya yönelik olmamalı (Seth Godin'in deyimiyle bu ilk kez tanıştığımız birine evlenme teklif etmeye benzer, olasıdır ama çoğu kez işe yaramaz), önce ilgi çekmeli; ardından tanışmalı, söz konusu olan ilişki daha da geliştirilmeli ve en sonunda da ürün/hizmetimizi tanıtmamız gerekmektedir.[57]

---

[54] Şebnem Akın Acuner , "Günümüz Pazarlama Anlayışında CRM Uygulamalarının Yeri ve Önemi" , **Pazarlama Dünyası** ,Yıl : 19 , Sayı : 3 ,(Mayıs-Haziran 2005) , s. 52-53

[55] Frederick Newell ,"**CRM neden başarılı olmuyor** " , (Sistem yayıncılık ,Çeviri : Osman Cem Önertoy , İstanbul Nisan 2004) , s. 8

[56] Kotler , A' dan Z'ye .... , **a.g.e**. , s. 90

[57] http://www.crminturkey.org (02 / 03 / 2007)

İşletmelerin elektronik kanallar aracılığıyla müşterilerle etkileşimli ve güvenilir bir iletişim kurabilmelerini sağlayan kavram olan *e-CRM* de , müşteri ilişkilerinde sıkça başvurulan bir araç olmuştur. CRM ,insan süreç ve teknolojinin entegre edilmesi sayesinde ,pazarlama,satış ve müşteri hizmet aracılığıyla müşteri ile temas kurmanın bütünleşik yaklaşımını ifade ederken, e-CRM internetin devrim niteliğindeki üstünlüklerini kullanarak web kablosuz teknolojiler ve ses teknolojileri gibi yeni elektronik kanal teknolojilerini CRM stratejileri ile bütünleştirir.[58] Ayrıca CRM müşteri ilişkilerinin etkin yönetimini sağlarken,e-CRM' in internet teknolojisinin aracılığıyla, maliyetler üzerinde azaltıcı bir etki yapması açısından kavram önem taşır.E-CRM'in sağladığı üstünlükler ise ; müşteri tabanlı analitik yazılım desteği sayesinde müşteri davranışlarının tahmin edilmesi, ölçümlenmesi ve değerlendirilmesine imkan sağlar. Bu analizlerden elde edilen sonuçlar işletme dahilindeki herkes tarafından kolaylıkla kullanılabilir. Müşterilerin davranışları ile ilgili tahmin modellerinin kurulmasında son derece önemli bir unsur olan veri toplama araçlarını sunar. E-CRM; kişiselleştirilebilen e-mesaj servisi, yazı veya HTML sayfalarının dağıtımı, otomatik cevap verme ve mesajlara ilave edilmiş aktif linkler ile müşterileri çeşitli Web sayfalarına yönlendirebilme gibi pek çok özelliğe sahiptir.[59]

1.9. İlişkisel Pazarlama ve Bilgi Teknolojisi

Bilgi ve bilginin kullanımıyla değişen yeni ekonomik ortamla birlikte işletmelerin , pazarlama stratejilerinde de bu paralellikle değişmeler olmakta,bu değişim sürecinde işletmeler, bilginin kullanılmasıyla rekabet üstünlükleri sağlamaya çalışmaktadırlar. Bilginin pazarlama kararlarında daha fazla yer alması, pazarlama stratejilerinin müşteri odaklı geliştirilmesine imkan vermiştir.

Günümüzde elde bulunan bilgi birikimi, herkesin kullanımına büyük kısmıyla açık durumda, ayrıca hızla artmakta ve her yeni bilgi, dünyaya bir parça daha değişim

---

[58] Ayhan Yılmaz,Figen Ersoy ve Metin Argan," **Perakendecilikte Müşteri İlişkileri ve Yönetimi** " ,(Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi Yayınları , 1.Basım , Eskişehir 2006) , s. 17

[59] Ayşe Şahin ve Hulusi Demir , "**Elektronik Ticaret ve Elektronik Pazarlamanın KOBİ'lere Sağlayabileceği Avantajlar** " , www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_17.pdf , s. 5 (13 / 05 /2007)

ivmesi kazandırmaktadır. Çünkü mevcut olan diğer bilgi ve deneyimlerle etkileşime girerek, toplamda sinerjik çıktılara neden olmaktadır. Bilgiye dayalı ekonomi döneminin yaşandığı bilgi toplumunda, yaşanan sorunlara çözüm bularak hayatta kalabilmek ve rekabet gücünü korumak için, bilgi yönetiminde uygun strateji ve yaklaşımları geliştirerek bilgiden azami derecede ve yüksek hızlarla yararlanmak, yeni değerler yaratmak ve değişim gücünü korumak gerekmektedir [60]

Rekabetçi bir ortamda işletmeler arası başarının temelinde yatan en önemli faktörlerden biri de şüphesiz bilgi toplama faaliyetleridir. Gelişmiş bir bilgi ağı ile büyük maliyet hataları önlenebilir,tahriplerin önüne geçilebilir ve başarıya giden yol açılabilir. Böylelikle işletmeler bilgi sayesinde değişimi öğrenerek rekabetçi üstünlüğün anahtarlarından esneklik kavramını da ön plana çıkarmış olurlar. [61]

İlişkisel pazarlama, bilgi teknolojisini en iyi kullanan pazarlama stratejisi olarak teori ve uygulama açısından günümüz rekabetçi ortamında öne çıkmaktadır.Bu noktada önemli yer tutan bilişim teknolojileri , müşteriler ile karşılıklı etkileşimi, müşteriler ile ilgili çok ve çeşitli bilgilerin güncel olarak toplanmasını, pazarın müşteri ihtiyaçlarına göre tam olarak bölümlendirilmesini, müşteri davranışlarındaki değişme ve gelişmelerin zamanında tahmin edilmesini sağlayarak, kişiye özel pazarlama anlayışının kitlesel pazarlarda maliyet etkin bir şekilde uygulanmasında stratejik bir araç olmaktadır.[62]

İşletme ile yakın ilişki içinde bulunan en önemli çıkar grupları arasında, işletmeye üretim girdileri arz eden tedarikçiler yer almaktadır İşletmeler arasında ileri bilişim teknolojileri ağının kurulması ile birlikte, tedarikçi işletme ile alıcı işletme arası ilişkiler hızlanmakta ve etkinlik kazanmaktadır. Tam zamanında üretim, bilgisayar destekli tasarım ve bilgisayar destekli üretim gibi tedarikçi ve alıcı organizasyonlar arası

---

[60] Ahmet Karaaslan ve Köksal Hazır , " Web Tabanlı Yönetim Sistemi İçerisinde Sürekli Değişim Alt Yapısı Oluşturma Gereği:Esnek bir model önerisi ", **3. Ulusal Bilgi , Ekonomi ve Yönetim Kongresi** , (Eskişehir , Kasım-2004) , s. 752

[61] Baydaş,Güven ve Tan , **a.g.e** , s. 51

[62] Hasan Kürşat Güleş , "Bilişim Teknolojilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimine Katkıları ",**Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** , Sayı 12 , (2004) , s. 236

ilişkileri geliştiren yöntemlerin ileri bilişim teknolojileri ile desteklenmesi durumunda, müşteri odaklı yönetim uygulamaları kolaylıkla gerçekleştirilebilmektedir.[63]

İlişkisel pazarlamanın değerini uygulamada arttıran bilgi teknolojisinin sahip olduğu bazı görevler ; mevcut müşterilerin satın alma kalıplarını ve ayrıntılı ilişkilerini araştırma ; müşterilerin özel gereksinimlerine uygun fiyatlandırma,promosyonlar ve müşteri odaklı hizmetler ; aynı müşterilere çeşitli hizmetleri dağıtmada koordinasyonu ve bütünleşmeyi sağlama ; olası hizmet hatalarını ve aksaklıklarını azaltma olarak sıralanabilir.[64]

1.10. İlişkisel Pazarlama ve Pazar Yönlülük

Sürekli değişen ve düzensiz bir pazar ortamında işletmelerin ürün karmasına odaklı pazarlama stratejisi yerine müşteri portföylerine dayalı pazarlama stratejileri geliştirmeleri kaçınılmaz olmaktadır. Bilgi merkezli bir ekonomik pazarda müşteri ilişkilerinde başarı sağlayabilmenin en önemli dinamiğinin de modern pazarlama anlayışının beraberinde getirdiği pazar yönlü bir kültürün işletmede benimsenmesi olduğunu söylemek mümkündür.[65]

İşletmeler müşteri değeri yaratmak için müşterilerin açık ve gizli ihtiyaçlarını anlamalı ve işletmenin üretim, pazarlama, araştırma-geliştirme, yönetim vb. fonksiyonları arasında koordinasyonu sağlamalı ve müşteriyi memnun edecek nitelikte yeni ürün, hizmet, işlem, teknoloji, süreç ve yaklaşım ortaya koymalıdırlar. Bunu yapabilmenin yolu ise pazar yönlü bir anlayışa sahip olmaktan geçer. Çünkü pazar yönlülüğün; müşteri yönlülük, rekabet yönlülük ve fonksiyonlar arası koordinasyon olarak ifade edilen üç ana boyutu da müşteri değeri yaratmaya odaklanır.[66]

---

[63] Adem Öğüt , Tahir Akgemci ve Hasan Kürşat Güleş , "Post-Endüstriyel İş Dünyasında İleri Bilişim Teknolojileri Kullanımının Örgütsel, Sektörel ve Sinerjik Üretimine Etkileri ", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** , Sayı 13 , (2005) , s. 308

[64] Mehmet Emin İnal ve Ömür Demirer ," İlişki Pazarlamasına Genel bir bakış " , **Pazarlama Dünyası,** Yıl : 15 , Sayı : 90, (Kasım-Aralık 2001) , s. 28

[65] Cevahir Uzkurt ," Pazar Yönlülük ve Firma Performansına Etkisi : Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma" , **Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi** , Cilt:5 , Sayı : 5 , (Temmuz 2003) , s. 11

[66] Atilhan Naktiyok ,"Yönetici Değerleri ve Pazar yönlülük : Bir uygulama" , **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 20, (Ocak-Haziran 2003) , s. 97

Modern pazarlama anlayışının bir yönünü ifade eden pazar yönlülük, mevcut ve gelecekteki müşterilere ilişkin olarak bilgi toplanması, bu bilginin işletme bölümleri arasında yayılması ve buna göre tepki verilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımda önemli olan nokta, pazardaki gelişmelerin dikkate alınması gerekliliğidir. Bunun temel nedeni de, çevresel etkenlerdeki değişimin, işletmelerin talebe ilişkin faaliyetlerini etkilemesidir.[67]

Bazı taraflarca pazar yönlü olmak ile müşteri odaklı olmanın aynı olduğu söylense de, geçmişte yapılan araştırmalarda müşteri odaklı olmanın pazar yönlülüğün temel faktörü olduğu saptanarak , müşteri odaklı olmanın müşterilerden sadece mevcut ihtiyaç ve tercihlerinin değil gelecekteki ihtiyaçlarının da saptanması için gerekli bilgilerin elde edilmesi olduğu belirtilmektedir. İlerleyen teknoloji ve artan rekabet pazarında uzun dönemde var olmak isteyen işletmeler için müşteri odaklı olmak zorunlu hale gelmiş, müşteri odaklı faaliyet gösteren işletmeler de ,müşterilerini kendileri tarafından pazara sunulan her ürün ya da hizmeti satın alan pasif bir taraftan çok , işletmelerin sürekli iletişimde bulunduğu aktif bir taraf olarak görmektedir.

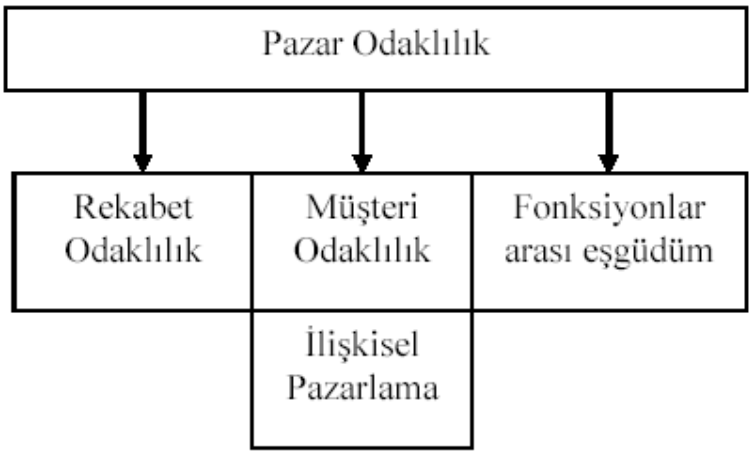
Müşteri odaklı ve bunun doğal bir sonucu olarak rekabet odaklı olan pazar yönlülük yalnızca pazarlama bölümünün değil işletmenin bütün birimlerinin koordineli olarak çalışmasını gerektirmektedir. Bölümler arası ilişki ,pazar yönlülüğün derecesinin belirlenmesinde önemli rol oynamakla beraber ilişkinin boyutu ve yaşanan çatışmalar bu noktada önemli olmaktadır. Özellikle işletmenin farklı bölümlerinin bir amaç çevresinde çalışması, departman amaçlarından çok , işletme amaçlarının dikkate alınması önemli bir noktadır.[68] Ayrıca müşterilerden elde edilen bilginin, departmanlar arası akışını sağlayarak, işletme içinde paylaşılması da önemlidir.Koordineli pazarın uygulayıcılarından olan David Packard'ın (Hewlett-Packard) " pazarlama,sadece pazarlama departmanına bırakılmayacak kadar önemlidir " sözü bunları destekler niteliktedir. Pazar yönlülüğün gelişiminde en önemli rolü oynayan faktörlerden biri de

---

[67] Alper Özer , "**Muhasebe Firmalarında Pazar Odaklılık ve İlişkisel Pazarlama**", http://politics.ankara.edu.tr/~ozer/Makalelerim/ Muhasebe_Firmalarinda_Pazar_odaklilik_ve_iliskisel_Pazarlarlama.pdf , s.6 ya da ("Muhasebe Firmalarında Pazar Odaklılık Ve İlişkisel Pazarlama" Muhasebe ve Denetime Bakış, Yıl: 5, Sayı: 17, (Ocak 2006, Eylül 2006, s:153-168) (28 / 04 / 2007)

[68] Günay , **a.g.e**. , s. 47

üst yönetimin organizasyon içindeki etkisi olup , pazar yönlülüğün ,müşteri odaklı değer ve inançlardan sorumlu olan tepe yönetim merkezli olduğu belirtilmiştir.[69]



Şekil 3 : Pazar Odaklılık ve ilişkisel Pazarlama Arasındaki ilişki

Kaynak: Alper Özer ,"Muhasebe Firmalarında Pazar Odaklılık Ve İlişkisel Pazarlama" Muhasebe ve Denetime Bakış , Yıl: 5, Sayı: 17, Ocak 2006,(Eylül 2006) , s:153-168

Pazar odaklılık ve İlişkisel pazarlama arasındaki bağ ise,pazar odaklılığın bir anlayış olması,ilişkisel pazarlamanın ise pazar odaklılığı, özellikle de pazar odaklılığın boyutlarından müşteri odaklılığın sağlanabilmesi için kullanılabilecek etkin bir araç olmasıdır. Sonuçta her ikisi içinde pazara ilişkin bilgi, uzun dönemli odaklanma ve müşterilerin uzun dönemde bağlılıklarının kazanılmasıyla gelirlerin arttırılmasının önemi vurgulanabilir.[70]

Bazı yazarlar kârlılığında pazar yönlülük kavramının bir bileşeni olduğunu söylemekle beraber ,bunun bileşenden çok , bir sonuç olduğunu söylemek daha doğru olacaktır. Müşteri istek ve ihtiyaçlarını rakiplerinden daha iyi karşılayan ,uzun dönemli bir bağ oluşturmayı başarabilen işletmeler zaten müşteri odaklı olması sonucu kâra ulaşacaktır.

---

[69] Uzkurt , **a.g.e** , s. 14
[70] Özer , **a.g.e** , s. 10

İKİNCİ BÖLÜM

1.1.ENDÜSTRİYEL PAZARLARDA DEĞİŞEN ALICI- SATICI İLİŞKİLERİ VE SATIN ALMA DAVRANIŞI

Çalışmanın ilk bölümünde ilişkisel pazarlama anlayışı genel kapsamda anlatılırken , genelde işletmelerin müşterilerine karşı gösterecekleri davranış ve faaliyetlerden söz edilmiştir. Bu başlık altında ise , araştırma alanını oluşturan endüstriyel pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin , ilişki yönlü davranış çerçevesinde tedarikçileriyle olan ilişkilerine ağırlık verilmiştir.

Günümüzdeki işletmeler sadece işlem yapmanın ve iş uygulamalarının rutinleştirilmesinin ötesine gitme ihtiyacını hissetmiş bulunmaktadır. Hiyerarşiye dayalı kuruluş yapılarını,tedarik işleriyle uğraşanlar ve tüketicilerle mesafeli ilişkilerin ,esnekliği olmayan sistemlerin ,başarı için artık yetersiz olduğu fark edilmeye başlanmıştır.[71]

Önceden tüm pazarlarda ürün odaklı anlayış hakimken, şimdi müşteri fonksiyonu önem kazanmış, hizmet üretimi ve dağıtımı ön plana çıkmıştır. Ürün farklılaştırması yerini toplu ısmarlama çözümlere ya da kitlesel kişiselleştirmeye (mass customization) bırakmaya başlamıştır. Pazarda işlem bazlı değişimlerden ilişki bazlı değişimlere geçilmesi giderek artmıştır. Bireysel rekabetin yerini, ağlar arası rekabet (birbirleriyle işbirliği yapan firmalardan oluşan ağlar arasındaki rekabet) almıştır[72]

1980'li yıllarla küresel rekabetin şiddetlenmesi , dünya çapındaki işletmeleri daha düşük maliyetli ,yüksek kalitede ,tasarım esnekliğine sahip,güvenilir ürünler sunmaya mecbur kılmıştır. Bu değişimde, Tam Zamanında Üretim (JIT) yönteminin

---

[71] Zafer Yaman , " Talep Yönetiminde Arayışlar ve Tedarik Zinciri Yönetimi(SCM)", **Pazarlama Dünyası** , (Kasım 2004) , s.21

[72] İsmet Anıtsal, " Pazarlama'nın Değişen Rolü: Gelecekteki Yeni Yönelimler " , **Pazarlama Dünyası** , Yıl : 20 , Sayı : 5 ,(Eylül-Ekim , 2005) , s. 31-33

kullanılmaya başlanması ile üreticiler, strateji ve işbirlikçi alıcı-satıcı ilişkisinin önemini ve sağlayacağı faydaları fark etmeye başlamışlardır.[73]

Günümüzde işletmeler , artık az sayıda fakat daha güvenilir olan yüksek kaliteli tedarikçilerle çalışmayı ve uzun vadeli düşünmeyi tercih etmektedir. Kimi zaman çok sayıda tedarikçiyle çalışmak, zamanında yapılamayan siparişler,düşük kalite vb. gibi sorunlara neden olmakta ve bu durum işletmelerin tedarikçileriyle ile uzun dönemli bir ilişkiye yönelmesine ortam yaratmaktadır. Alıcı ve satıcı işletmeler arasında kurulan uzun dönemli ilişkiler, en ekonomik ve verimli alışveriş için zorunlu koşullardan biridir. Örneğin General Motors'un çalıştığı tedarikçi sayısı 3000 - 3500 iken Toyota 'nın tedarikçi sayısı 250'den az olduğu tespit edilmiştir. GM'un çok sayıda tedarikçi ile çalışmasından dolayı üretim çizelgelerini ve ilişkileri oluşturmakta zorluklar, daha fazla para ve zaman harcanması, aynı parça için birden fazla tedarikçi kullanılmasından dolayı, her bir tedarikçi için sık ve küçük miktarlarda sevkıyat yapmanın zor olması gibi sorunlar ortaya çıkmıştır . [74] Yine aynı şekilde Xerox , toplam kalite yönetimi sistemine geçtiğinde toplam 18000 olan tedarikçi sayısını beş sene içinde 500 civarına indirmiştir. Ortalama bir Fortune 500 şirketinde tedarikçi sayısı yarıya inmiştir. Xerox ve diğer işletmeler seçtikleri az sayıda tedarikçi ile uzun vadeli ortaklıklar kurmaktadırlar. Bu tedarikçiler yalnızca ürün tedarikçisi olmanın yanı sıra ,yeni ürün geliştirme ve stratejik danışmanlık konularında da müşteri işletmeye katkıda bulunmaktadır.[75]

Tüm bu gelişmelere bağlı olarak işlem yönlü (geleneksel) satın alma davranışı da benzer şekilde değişime uğramıştır :

---

[73] Hilal İnan ve Gülsün Karaçay , "Tedarik Zinciri Yönetiminde Yeni yaklaşım : İnternet " **Pazarlama Dünyası** , Yıl : 17 Sayı : 3 , (Mayıs-Haziran 2003) , s. 42

[74] Ertan Güner ve M.Engin Karaca ,"Tam Zamanında Üretim Sisteminde Tedarikçi İlişkileri ve En İyi Parti Büyüklüğü Üzerine bir Uygulama ", **Gazi Üni. Müh. Mim. Fak. Dergisi** , Cilt :19, No : 4 , (2004) , s. 445

[75] Anders Gronstedt ," **Müşteri Yüzyılı** ",(Mediacat Yayınları ,Çeviri : Tanju Kalkay , 1.Basım , İstanbul 2000) , s. 257

İşlem yönlü Satın alma Davranışı	İlişki yönlü Satın alma Davranışı
-Daha fazla Tedarikçi	-Bir ya da birkaç Tedarikçi
-Her bir alışveriş yeni bir iştir. Hiç kimse geçmiş performansla ilgilenmez.	-Bir alışveriş bir ilişkinin parçası ve bir ilişki bir ağın parçasıdır.
-Rekabet potansiyelini kullanmak	-İşbirliği potansiyelini kullanmak
-Kısa dönemli,uzak,çok yakın ilişkilerden kaçınma davranışı	-Ortak gelişim ve talepler yoluyla uzun dönemlilik
-Herhangi bir zamanda en etkili tedarikçiyi seçme , değiştirme yolunu seçme davranışı	-Kaynak ve bilginin ortak birleştirilmesinin yanı sıra takım ruhu ve işbirliği yoluyla etkinlik sağlama

Şekil 4 - İlişki yönlü satın alma davranışına karşı işlem yönlü satın alma

Kaynak : Adam Lindgreen ve Finn Wynstra , "Value in business markets: What do we know ? Where are we going ? " , **Industrial Marketing Management** , Vol : 34 ,(2005) , s.742

İşletmelerin müşterileri ya da çalışanları kadar , tedarikçileriyle de uzun dönemli ilişki geliştirmesinin nedeni, sürekli çalışılan tedarikçileri değiştirme zorluğu ve getirdiği maliyetleri yüklenmek yerine , aynı işletme ile çalışarak istikrarın ve uyumun sağlanması sonucu kârlılığın arttırılmak istenmesidir. Tabi ki bu başarının sağlanmasında taraflar arasındaki güven,işbirliği derecesi, iletişim etkinliği,esneklik gibi konular önem kazanmaktadır. İşletmeler ancak bu şekilde verimli ilişkiler oluşturabileceklerdir.

Geçmişte işletmeler satın alma ortamında oluşacak kârlı durumlara göre hareket etmekte, bu amaçla tedarikçisini değiştirmekte herhangi bir tereddüt yaşamamaktadır. İşletmelerin seçtiği başka bir yöntem ise , tedarikçilerini karşı karşıya getirerek,bunun sonucunda kendi işletmelerine avantaj sağlayacak ortamı yaratmaktı.Bu uygulama, kısa vadede bir fayda sağlasa bile böyle bir tutum uzun dönemde işletmenin zararına olacaktır. Bunun sonucunda paydaşları ile olan ilişkilerinde işletme yöneticileri,

karşılıklı dayanışmayı ve kendi işletmeleri için olan önemli etkilerini kavramakta zorluk çekmişlerdir.Günümüzde ise ; işletmeler tedarikçilerini karşı karşıya getirerek bundan avantaj sağlama uygulamasını bırakarak , uygun bir tedarikçiyle çalışmayı tercih etmektedir. Bunun temel nedeni, birlikte çalışılan tedarikçinin , ulaşılması planlanan iş başarısına birlikte yatırım yapan bir ortak olarak görülmesidir. Özellikle günümüz rekabet ortamında belirsizliğin ve buna bağlı olarak riskin artması sonucu , işletmelerin tedarikçileriyle kurduğu uzun dönemli verimli ilişkiler , müşterileriyle olan ilişkilerine de olumlu yansıyacaktır..

Bununla birlikte tedarikçi sayısının azaltılması ya da tek tedarikçi ile ilişkilerin yürütülmesinde bazı eleştiriler de bulunmaktadır. Bu noktadaki düşünceler ise , tedarikçiler arasındaki rekabeti azaltacağı ve bu durumun onları daha az etkin yapacağı görüşünde toplanmaktadır. Ancak güven ve uzun vadeli taahhüdün söz konusu olduğu bir ortam yerine, fırsatçı davranışların oluştuğu,korku ve kısa vadeli düşüncelerin hakim olduğu bir ortamda işletmeler daha fazla sorunla karşılaşacaklar ve bunları çözmek de zaman ve para kaybına yol açacaktır.

Tedarikçilerin kalite ve performans açısından çeşitlilik gösterdikleri düşünülürse, bir işletme en iyi tedarikçileri aramalı,onları işbirliğine yöneltecek düzeyde ödüllendirmelidir. Her an tetikte ve işletmenin işini almak için yarışır halde olmalarını sağlamak için baş tedarikçiye yüzde 60 ikinci tedarikçiye yüzde 30 ve üçüncüye yüzde 10 gibi ayrılarak üç ayrı tedarikçinin kullanıldığı eski oyun yerini, mümkün olduğunca tek ve mükemmel bir tedarikçi seçilmesine bırakmıştır.[76]

Bazı işletmeler ise yukarıda yer alan düşüncelerin aksine , kaliteyi yükseltmek için tedarikçi sayısını azaltmak yerine arttırmayı seçmektedir. Böyle bir durumda endüstriyel satın alma bağlamında , rutin satın almanın dışına çıkılarak risk daha fazla büyümektedir. Bu durumda , alıcı işletmede karar alma sürecine dahil olan kişilerin artmasına yol açarak belirsizliğin artmasına neden olacaktır.[77]

---

[76] Philip Kotler , "**On ölümcül Pazarlama Günahı** ", (Çeviri : Banu Adıyaman, Mediacat Kitapları,2. Basım , İstanbul-Ağustos , 2005) , s. 56

[77] Patricia M Doney ve Joseph P Cannon "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships", **Journal of Marketing** , Vol : 61,No : 2 , 1997 , s. 36

Narayandas ve Rangan (2004) , endüstriyel pazarlardaki bu ilişkilerin başlatılması,geliştirilmesi,sürdürülmesi ve üstünlüklerini araştırarak,bu ilişkilerin işlem maliyetinin azaltılması,verimliliğin arttırılması,yüksek ekonomik getiri gibi faydalarından bahsederken, Sanzo vd. (2003) müşteriyle uzun dönemli,etkili bir iletişim kurmayı ve devam ettirmeyi isteyen tedarikçi bir firmanın ,güven,çatışma ve algılanan değere önem vererek müşteri tatmini sağlayabileceğini belirtmiştir.[78]

İşletmelerin tedarikçileriyle çalışma anlayışının değişmesiyle birlikte, bu durum satın alma yapısına da yansımış ve değişime uğramıştır. Söz konusu değişimden bahsetmeden önce genel olarak endüstriyel pazarlardaki satın alma davranışına baktığımızda tüketim pazarlarından başlıca farklılıklarını şöyle sıralayabiliriz : Tüketim pazarlarının aksine kişisel ihtiyaçların karşılanması amacından farklı olarak ,tekrar satmak ya da yaşamlarını devam ettirmek için satın alımların yapılması, endüstriyel alımların doğrudan olması, özellikle pahalı ve teknik bakımdan karmaşık ürünlerin doğrudan satın alınmaya çalışılması , endüstriyel pazarlarda karşılıklı alışverişin söz konusu olması , az sayıda alıcının alımların büyük bir bölümünü gerçekleştirmesidir. Ayrıca endüstriyel pazarlarda teknik özellikleri fazla olan bir ürünü satın alan taraf için , çalışma şekli,performans,kalite vb. gibi nitelikleri önemli rol oynamaktadır.Kısaca ekonomik nedenler ağır basmakta ve daha çok rasyonel bir satın alma kararı verilmektedir. Tüketim pazarlarının aksine duygusal,sosyal vb nedenler satın alma amacında fazla rol oynamamasına rağmen , söz konusu nedenleri de tamamen yok saymakta yanlış olacaktır.

Bir işletme hedef kitlesine sunduğu bir ürünün kaliteli olmasını istiyorsa , bunun önemli bir parçasını da satın alma sorumlularının kaliteli girdileri sağlamasıyla mümkündür. Endüstriyel ürünler alanlarında uzman kişiler tarafından satın alınmakla beraber, genelde alım konusu ne kadar karmaşıksa, alım kararına katılacak kişi sayısı da o oranda artacaktır.Satın alma karar sürecine katılan kişilerin oluşturduğu satın alma

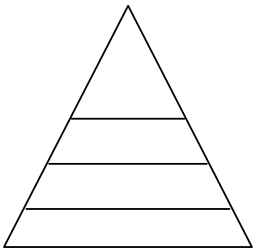
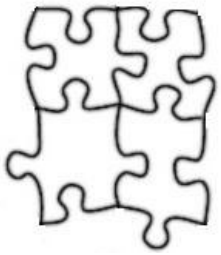
[78] Nurcan Yücel ve Leyla Özer , "İlişki Pazarlaması,Firmalar arasındaki işbirliği ve güven ilişkisi " , **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi** , Cilt : 24 , Sayı : 2 ,(2006) , s.155

merkezinde[79] , işletmenin hangi fonksiyonel bölümlerinin yer alacağı konusu da detaylı bir şekilde incelenmelidir. Bu bölümler arasında, pazarlama,üretim,araştırma ve geliştirme, üst yönetim ve satın alma bölümleri sayılabilir. [80]

Ayrıca yukarıda bahsedilen değişimle birlikte günümüzde satın alma anlayışı da kendisini farklı yapıya bırakmıştır. Geçmiş uygulamalarla karşılaştırıldığında söz konusu farklılıklar ise şöyledir :

[79] Satın alma karar sürecinde yer alan, ortak amaçları olan ve ortak riski paylaşan tüm bireylere ve gruplara satın alma merkezi adı verilir. Başka bir tanıma göre, satın alma merkezi esas amacı satın almaya yönelik bilgilerin ortaya çıkarılması ve işlenmesi olan, işletmede yer alan bölümler arası, biçimsel ya da biçimsel olmayan karar birimidir. (**Bknz**. Ersoy, "Sanayi işletmelerinde ..... , s. 39)

[80] Figen Ersoy , " Sanayi İşletmelerinde Üretime Yardımcı Araçların Satın Alınması Sırasında Oluşan Satın Alma Merkezinin Tanımlanması " , **Pazarlama Dünyası** , Yıl : 20 , Sayı : 2, (Mart-Nisan 2006) s.24-25

Bürokratik		***Esnek***
		
Değişmez Pasif Satın alma	⇒	Esnek Proaktif satın alma
Prosedürel/Operasyonel Planlama	⇒	Stratejik Planlama
Statüko / Bürokratik Davranış	⇒	İç Motivasyon ve Yaratıcılık
Zamanında Materyal edinimi	⇒	Rekabet silahı olarak zaman
İşlemsel ilişkiler	⇒	İlişkileri Yönetme / İletişim
Riskten kaçınma	⇒	Risk yönetimi
Bilgiyi saklama	⇒	Bilgiyi Paylaşma
Reaktif mod	⇒	Planlama Modu
Kullanıcıların kararı	⇒	Takım Kararının Alınması
Kabullenme	⇒	Etkilenme

Şekil 5 : Satın alma'nın Değişen rolü

Kaynak : Larry Giunipero,Diane Denslow,Reham Eltantawy ,"Purchasing /supply chain management flexibility: Moving to an entrepreneurial skill set ", **Industrial Marketing Management** ,Vol : 34 ,(2005) ,s. 608

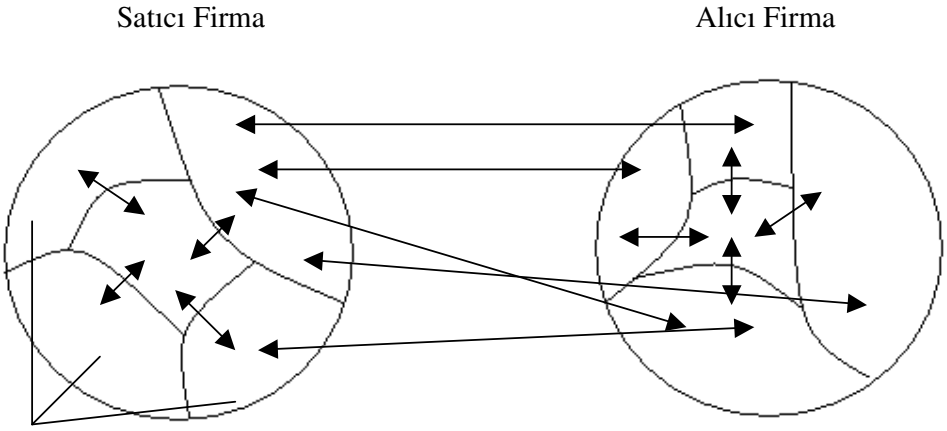
2. ENDÜSTRİYEL PAZARLARDA İLİŞKİSEL PAZARLAMA

Endüstriyel pazarlama alanında ortaya çıkan etkileşim yaklaşımı ve etkileşim yaklaşımını temel alan ağ yaklaşımı konunun ilk çıkış kaynağını oluşturmaktadır. Geleneksel yaklaşıma bir tepki olarak geliştirilen etkileşim yaklaşımı **,** söz konusu pazarlardaki alıcı ve satıcı arasındaki ilişkinin tek taraflı ya da ayrı ayrı incelenemeyeceğini belirterek ,asıl olması gerekenin taraflar arasında oluşacak etkileşimin incelenmesini savunmaktadır.Bu bağlamda geleneksel yaklaşıma nazaran alıcı ve satıcı bu etkileşim sürecinde aktif rol oynamaktadır. Ayrıca alıcı-satıcı arasındaki ticari ilişkiler sadece bir işlemden ve basit bir değişimden ibaret değildir ,bu ilişkinin taraflar arasında karmaşık düzeyde birçok etkileşimi barındırdığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Endüstriyel pazarların doğası gereği alıcı ve satıcı arasındaki ilişki ; hem satıcının ,satışlarının çoğunun birkaç anahtar müşteri denebilecek bir kesimin oluşturduğu, hem de alıcı tarafında söz konusu girdileri sağlayacak kesimin aynı oranda yer aldığı (80 / 20 kuralı) bir pazar ortamında, söz konusu satın alımlar ya da satışlar bir kez olup biten bir süreç olmayıp , her iki firmanın yönetici ve çalışanları da dahil olmak üzere uzun dönemli bir anlayışa sahip olmayı gerektirmektedir.

Hakansson ve Snehota (1995) ‘ a göre ,iş ilişkilerinde karşılıklı etkileşim ,iki işletme arasında gerçekleşen faaliyetlerin ve bu ilişkiye dahil olan kaynakların koordinasyonunu içermektedir. Bu koordinasyon ise , üretim, lojistik,ürün geliştirme gibi yönetim faaliyetlerinin ve işletme kaynaklarının daha iyi bir ilişki oluşturmak amacıyla uyumlaştırılması ve yeniden düzenlenmesidir.[81]

[81] Osman Gök , “İlişki Pazarlaması ve Türkiye Uygulamaları “ Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , (İzmir – 1998), s. 27



Şekil 6 : İç bağlamda müşteri-tedarikçi ilişkileri

Kaynak : Henrikki Tikkanen ve Kimmo Alajoutsijarvi ," Customer satisfaction in industrial markets: Opening up the concept " , **The Journal of Business & Industrial Marketing;** Vol : 17 , No :1 , 2002 ,s. 32

Endüstriyel pazarlama ve satın alma konusunda etkileşim yaklaşımının, geleneksel yaklaşımdan farklılaştığı noktalar ise şöyle sıralanabilir : [82]

– Geleneksel yaklaşımda endüstriyel alıcının davranışları ile ilgili literatür, tek bir bağımsız satın almanın incelenmesi ile kısıtlı bir analizi içermekte ; etkileşim yaklaşımı ise, alıcı ve satıcı arasındaki ilişkinin önemini vurgulamaktadır. Çoğu zaman uzun dönemli ve yakın olan ilişkinin işletmeler arasında karmaşık bir etkileşimi içerdiği belirtilmektedir.

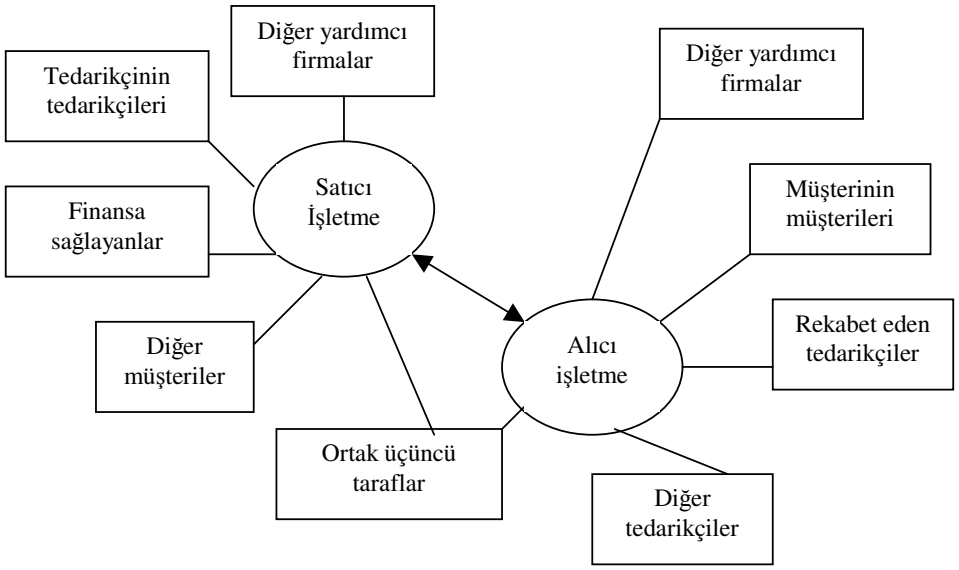
– Geleneksel yaklaşım optimum pazarlama karması elemanlarının geliştirilmesiyle, istenilen tepkilerin alınabileceğini belirtirken, alıcıların pasif taraf olduğunu varsaymaktadır. Etkileşim yaklaşımı ise, kimin aktif taraf olduğunun aralarındaki etkileşimin incelenmesi ile ortaya konabileceğini vurgulamaktadır.

[82] Can Erkin Armutlu , "İlişkisel Pazarlamanın Teorik Temelleri : Etkileşim ve Şebeke Yaklaşımları" , **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi** , Sayı : 2 , (2006) , s. 4

– Geleneksel yaklaşım, birbirinden bağımsız aktörler olan alıcı ve satıcı arasındaki değişimi, bağımsız ve ayrı işlemler olarak değerlendirmektedir. Kısacası endüstriyel pazarları daha hareketli yapıda varsayan geleneksel yaklaşımın aksine, etkileşim yaklaşımı, pazarın durağan olduğunu ve çoğu zaman alıcılar ile satıcıların birbirlerini çok iyi tanıdıklarını vurgulamaktadır.

– Endüstriyel satın alma süreci ve endüstriyel pazarlama geleneksel yaklaşımda birbirinden ayrı olarak incelenmektedir. Oysa etkileşim yaklaşımı, alıcıların ve satıcıların benzer faaliyetler içerisinde olduklarını ifade etmektedir. Her iki taraf da uygun alıcı veya satıcıyı belirlemek üzere benzer bir araştırma süreci yaşamaktadırlar. Bu durumda endüstriyel pazarların anlaşılması,alıcı ve satıcının eş zamanlı olarak incelenmesi ile mümkün olabilecektir.

Ağ Yaklaşımı(Şebeke yaklaşımı) ise etkileşim yaklaşımında söz konusu olan alıcı ve satıcı arasındaki ilişkinin diğer ilişkilerden bağımsız olarak değerlendirilemeyeceğini , söz konusu ilişkinin tarafları da birbirini bağlı bir çok ilişkiden etkilendiğini öne sürmektedir.Bu bağlamda taraflar arasındaki ilişkiyi diğer ilişkilerden ayırarak incelemek hatalı bir davranış olacağı düşünülmektedir.



Şekil 7 : Müşteri-tedarikçi ilişkisinin ağ bağlantısı

Kaynak : Henrikki Tikkanen ve Kimmo Alajoutsijarvi ," Customer satisfaction in industrial markets: Opening up the concept " , **The Journal of Business & Industrial Marketing;** Vol : 17 , No :1 , 2002 ,s. 32

Ağ Yaklaşımının geleneksel yaklaşımdan farklılaştığı noktalar ise şöyledir[83]

-Ağ yaklaşımı zaman içerisinde bireyler veya örgütler arasında etkileşimi vurgularken, pazarlama karması yaklaşımı, tek bir zamanda satıcının faaliyetlerine tepki veren alıcıları vurgulamaktadır.

–Ağ yaklaşımında değişimlerin (mal veya hizmet değişimi, bilgi değişimi, finansal ve sosyal değişim) her biri birbirinden farklı özellikler içermektedir. Dolayısıyla, heterojenlik pazarın en önemli özelliğidir. Ağ yaklaşımının farklılaştığı nokta, pazarı ilişkiler açısından heterojen olarak değerlendirmesidir. Pazarlama karması yaklaşımında ürün farklılaşması işletmeleri birbirinden farklı kılarken, pazar bölümlendirme talep açısından farklılıkları ortaya koyan bir kavramdır.

[83] Armutlu , **a. g.e** , s. 11

–Ağ yaklaşımında pazar bilgisi, değişim süreçleri sırasında toplanır ve yorumlanır. Pazarlama karması yaklaşımında ise bilgi, etkileşimin olmadığı birbirinden ayrı pazar araştırmaları ile elde edilir.

–Ağ yaklaşımında işletmenin sınırları pazarlama karması yaklaşımında olduğu gibi net ve açık değildir. Örgütlerin açık sistem yaklaşımı ile ele alındığı ağ yaklaşımı işletmenin sınırlarını ilginç bir araştırma konusu olarak değerlendirmektedir.

-Ağ yaklaşımında çevre ve sınırların belirlenmesi daha da önemlidir. İsletmeler değişimlerinde çevreye bağlı iken, doğrudan veya dolaylı ilişkide olduğu ağların da etkisindedir. Sınırların endüstri, coğrafi bölgeler veya bireylerde olduğu gibi sosyo-ekonomik sınıflamalar ile belirlenmesi de her zaman mümkün olamamaktadır. Bir sistemin içerisindeki işletmeler, çok farklı sektörlerden bir araya gelen işletmeler olabilmektedir.

–Ağ yaklaşımında işletmeler arası işbirliği esastır. Pazarlama karması yaklaşımında işletmeler bağımlılıkları daha az, tüketicileri etkilemeye çalışan rakipler olarak ele alınmaktadırlar. Literatürde işbirliğine ilişkin yaklaşım, sadece dağıtım kanalı üyeleri arasındaki faaliyetlerde değinilmektedir. Ağ yaklaşımında ise, işbirliğine ilişkin faaliyetler tüm tarafları içerirken, aynı zamanda çatışmaların da yönetimini içermektedir.

Hem etkileşim yaklaşımı hem de ağ yaklaşımı olsun genelde göze çarpan en önemli değişiklik, ilişkinin doğası noktasında yer almaktadır. İlişkinin doğası noktasında,tek yönlü,dar,ayrı ayrı işlemlerden,ilişkilerin temel bir stratejik kaynak olarak tanındığı ve konumlandırıldığı bir noktaya doğru hareket söz konusudur. [84] Ayrıca ilişki çok çeşitli türlerde oluşabilir ve karmaşık boyutlara sahiptir. Bu noktada da önemli olan ilişkinin varlığı ya da yokluğu değil ilişkinin doğası olmalıdır. Bununla birlikte ilişki işbirliği vb kavramları içermekle beraber çatışmalar da söz konusu olacağı

[84] Üner , **a.g.e** , s. 55

için ilişkiyi uzak-yakın , iyi-kötü gibi değerlendirmelerle ifade etmek basit ve yüzeysel olacaktır.[85]

2.1. Endüstriyel Pazarlarda İlişkisel Pazarlamanın Yararları

Pazarlamanın odak noktasının işlemsel pazarlamadan ilişkisel pazarlamaya doğru değiştiği günümüzde, ilişkisel pazarlama yoluyla müşteri hizmeti, kalite ve pazarlamanın bütünleştiğini düşüncesi hakim olmuştur. Bu düşünce doğrultusunda Cristopher vd (1991) ilişkisel pazarlamanın müşteriyi elde tutmaya odaklanmada,daha üst düzeyde mal/hizmet yararları sunmada, uzun dönemli vizyonu izlemede , örnek olabilecek müşteri hizmetleri üzerinde durmada , müşteri bağlantılarını öngörmede ve bütünüyle istenen kaliteye ulaşmada kolaylıklar sağladığını belirtmektedir.[86]

İşletmelerin tedarikçileri ile ortaklık düzeyinde ilişki geliştirmeleri, rekabet gücünü arttırmanın yanı sıra, kalite,maliyet,yenilik geliştirme ve üretim süreçlerinde yapacağı iyileştirmeler de söz konusu olacaktır.Özellikle tesis edilen yakın ve verimli iletişim sorunların çözümünde hızlılık kazandıracaktır.Tedarikçi işletmenin müşterisi ile her yönden başarılı bir bütünleşmeyi sağlaması , tarafların ortak amaç üzerinde çalışmalarını sağlayarak ,fırsatçı davranışların etkisinden kurtulmalarını sağlayacaktır. Söz konusu ortamda fiyata duyarlılık azalarak ikinci planda kalacaktır.Ayrıca yeni bir müşteri için harcanan zaman ve para miktarı azalacaktır. Aynı zamanda müşteri işletmede yeni tedarikçiler bulmak için bu kaybı yaşamayacaktır. Özellikle her iki tarafında kazançlı çıktığı bir ortamda müşteri tatmin düzeyinin artması yeni alımlara yol açarak, istikrarlı bir nakit akışı sağlayacaktır. Genel kânı bağlı müşterilerin fiyata daha az duyarlı ve düşük maliyetli olduğudur.

---

[85] Gök , **a.g.e** , s. 28

[86] Sabiha Kılıç ve Hülya Çağıran Kendirli , "Endüstriyel Pazarlarda İlişkisel Pazarlamanın Yeni Ekonomideki Yeri ve Önemi", **Kooperatifçilik Dergisi** Sayı : 148 , (Nisan-Mayıs-Haziran 2005) s. 28

Bunun dışında işletmeler arasındaki uzun dönemli etkileşime bağlı olarak çalıştıkları ortaklarının sahip olduğu ün ve referanstan yararlanmanın yanı sıra, gelecekte de bu etkileşimi devam ettirmek için istekli davranacaklardır.[87]

Bir işletmenin müşterileriyle uzun dönemli bir ilişki kurarak tatmin ve bağlılığı sağlaması sonucu , müşterinin işletmeye getireceği gelir zamanla artacak ,sadık müşteriye yapılan hizmetin maliyeti zamanla düşecek, tatmin edilmiş müşteriler yeni müşterileri de beraberinde getirecek; tatmin edilmiş müşterilerin fiyat hassasiyeti daha azalacak ve sadık müşterilere yapılan satış ve pazarlama faaliyetlerinin maliyetleri zamanla kendini karşılamış olacaktır.[88]

Ayrıca yakın ve sıkı ilişkiler sonucu müşterinin tatmin edilmesi ve bunun devamlılığının sağlanması işletmeye birçok getiri sağlayacaktır. Memnun müşteri sadık müşteri olma yolunda adım atarak daha fazla ürün satın alma yoluna gidecektir. İşletmenin ürettiği diğer ürünlerden de satın alacak ve işletmenin ürettiği ürünlerle ilgili olumlu düşünceler beslediğinden dolayı işletmenin olumlu bir imaja sahip olmasına katkıda bulunacaktır. Rakip işletmelerin markalarına, ürünlerine karşı duyarlılık azalacaktır.[89]

Bununla birlikte alıcı-satıcı arasındaki yakın işbirliğinin en önemlisi,amaçları gerçekleştirmek için etkin iletişim ve yakın işbirliği sonucunda elde edilen kazanç olup,taraflar arasındaki faaliyetlerde oluşturulacak yakın işbirliği ; taşıma,paketleme,enformasyon ve ürün maliyetlerinin düşmesine neden olacaktır. Böylelikle kurulacak olan ilişkilerde ,kanal üyeleri arasındaki düşünce alışverişi gelişecek ve geleceğe yönelik yapılacak çalışmalar konusunda işbirliğine gidilerek daha etkili çalışmalar yapılabilecektir.[90]

---

[87] Danny Claro,Geoffrey Hagelaar ve Onno Omta , "The determinants of relational governance and performance: How to manage business relationships? " **Industrial Marketing Management** , Vol : 32 (2003) , s .706

[88] Yiğit Kulabaş ve Selime Sezgin , "TORQUE - Müşteriyi Geri Döndürme Kuvveti/Bir ilişkisel Pazarlama Modeli", **İTÜ Dergisi** , Cilt : 2 , Sayı : 5 , (Ekim 2003) , s. 76

[89] Pelin Baytekin , "Toplam Kalite Hedefinde Müşteri Memnuniyetinden Müşteri Sadakatine ",**Yeni Düşünceler Dergisi**, Yıl : 1, Sayı :1, (Haziran 2005) , s. 43-44

[90] Günhan Güneç ,"Endüstriyel Pazarlamada İlişki Pazarlamasının İşletmelere Sağladığı Yararlar ve Bir Uygulama" Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,İşletme Ana bilim Dalı , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , (İstanbul - 2004) , s. 61

Son olarak endüstriyel pazarlarda işletme çalışanlarının elde tutulmasına yardımcı olması, müşteri yaşam boyu değerinin artması ,artan satın almalar ve azalan maliyetler, etkin iletişim ve güven ortamında belirsizliğin ve çatışmanın azaltılarak verimliliği arttırması ve işbirliği sonucu finansal performanslarda önemli artışlar sağlaması gibi yararlardan bahsedilebilir.[91]

3. İLİŞKİ KALİTESİ KAVRAMI

İlişki kalitesi kavramından bahsetmeden önce taraflar arasındaki ilişki süreci aşamalarını belirtmek yararlı olacaktır. Dwyer 'a (1987) göre, alıcı-satıcı arasındaki ilişki süreci farkında olma (Awareness) , araştırma (Exploration) , genişleme (Expansion), bağlılık (Commitment) ve bozulma (Dissolition) olmak üzere 5 aşamada gerçekleşmektedir. [92]

İlk aşamada : Müşteri , kendisine ziyarete gelen bir satıcının belirli mal ya da hizmetini satın almak için olası bir kaynak olabileceğinin farkına varır. Alıcı ile satıcı arasında , bu aşamada henüz bir söz veya taahhüt yoktur ya da bu taahhüt çok sınırlıdır.

Araştırma aşamasında : Araştırma, ilişkisel değişikliklerde, deneme safhasına ve değişkenleri incelemeye yöneliktir. Bu aşamada taraflar, yararlarını, zorunluluklarını, sorumluluklarını ve değişimin içeriğini incelerler. Deneme satın alımlar da yapılabilir. Araştırma dönemi çok kısadır. Bu aşama, ayrıca değerlendirme ve test etme dönemini de içerir.[93]

Genişleme aşamasında : Bu noktada alıcı ve satıcının birleşik davranmayı birbirlerine taahhüt ettikleri faaliyetlerde karşılıklı ilişkiler kolaylıkla genişler. Yeni araç ve gereçlerin geliştirilmesi ve tasarımı, değer analizi ve maliyetlerin hedeflenmesi, kalite kontrol sistemlerinin oluşturulması gibi karşılıklı ilişkilerin genişletileceği faaliyetler söz konusu olmamaktadır.

---

[91] Kılıç ve Kendirli , **a.g.e** , s. 28

[92] F. Robert Dwyer , Paul H Schurr , Sejo Oh , " Developing Buyer-Seller Relationships "**, Journal of Marketing;** Vol : 51, No :2 , (1987) , s. 15

[93] Cevahir Uzkurt , " **Alıcı Satıcı İlişkilerinde Alıcı-Satıcı İlişkisinin Unsurları**" , www.bilgiyonetimi.org (13 / 02 / 2007)

Bağlılık aşamasında : Alıcı ve satıcı arasındaki güven büyük önem kazanır. Taraflar ilişkisel sürecin devamlılığını sağlamak için çaba harcayacaklardır. Her iki taraf içinde farklı alternatifler ortaya çıktığında tamamen bir kenara itmemekle beraber ikinci planda tutulacaktır. Ayrıca bu noktada müşteri değerlendirmeleri çok önemlidir. Tedarikçi firmanın başarısı,alıcı müşterisinin başarısına bağlıdır. Tedarikçi firma alıcı işletme ile uzun süreli bir ilişki kurmak için ; halen başarılı veya başarılı olabilecek bir firmayı seçmelidir.

Bozulma aşamasında ise : İlişkinin herhangi bir evresinde ,taraflardan biri karşı tarafa açık ya kapalı bir üslupla ilişkiyi sona erdirmek istediğini davranışlarıyla hissettirir. İlişkinin her evresi için belirlenen ölçütler yerine getirilmediğinde, taraflar ilişkiyi birkaç evre ile sınırlandırabilir ya da ilişkiden tamamen vazgeçebilir. [94]

	Devreler				
	Ortaklığa uygunluk	Ortaklık Geliştirme	Stratejik Ortaklık	Memnuniyetsizlik-İlişkide Kilitlenme	İlişkiyi sonlandırma
Algılanan risk	Az	Orta	Yüksek	Yüksek	Orta
İlişki uyarıcıları	Verimlilik/ Lojistiğe dayalı	Lojistikten teknoloji yönlülüğe geçiş	Tasarım/ teknolojiye dayalı	Teknoloji yönlülükten tek taraflı bağımlılığa	Önemli ilişki uyarıcılarının kalmaması
İşbirliği	Tek taraflı	Tek taraflılıktan ortaklığa	Ortaklık	Tek taraflı	Tek taraflı
Performans Memnuniyet	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Az	Az

Şekil 8 : Alıcı ve Tedarikçi arasındaki Gelişim aşamaları ve nitelikleri

Kaynak : Marjolein Gelderman ve Cees Caniels , " Buyer-supplier relationships development-Empirical identification and quantification " , www.ou.nl/Docs/Faculteiten /MW/MW%20Working%20Papers/gr% 2004-03%20**gelderman**%20en%20caniels.pdf , (2004) , s.6

[94] Ayşe Şahin , "Endüstriyel Malların Pazarlanmasında Alıcı ile Satıcı Arasındaki Güven İlişkisinin İlişki Pazarlaması Ekseninde Analizi" Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,İşletme Ana bilim Dalı , Yayınlanmamış Doktora Tezi , (Isparta - 2000) , s. 66

Ayrıca uzun dönemli bir ilişki sürecinin kurulmasında ve devam ettirilmesinde liderlerin ya da üst düzey yönetimin önemli bir rolü vardır.Başarılı şirket ilişkileri çoğunlukla, üst düzey yöneticiler arasındaki kişisel ilişkilerin yaratılması ve sürdürülmesine bağlıdır.[95] Sağlanacak karşılıklı faydanın sağlanmasında gerekli olan bütün faktörlerin iyi çalışması ve denetlenmesi bu grubun sorumluluğu altındadır. Bu noktada tek taraflı düşünmekten ziyade, ortak amaç ve çıkarlar üzerinde kafa yormak her iki tarafa da yarar sağlayacaktır. Söz konusu ilişkiler kurumsal düzeyde gelişmekle beraber , ilişkinin kaderinin kişilere emanet edildiğini söylemek daha doğru olmaktadır. Bu yüzden firmaların , satıcı firma ile müşterisi arasındaki ilişkinin her düzeyde yürümesini sağlayacak kişilere yer vermesi ve kurumsal ilişkilerin kişiler tarafından başarılı bir biçimde yönetilmesini sağlayacak ortamı yaratması gerekmektedir.[96]

Belirtilen ilişki sürecinin ardından taraflar arasında oluşturulan uzun dönemli bir ilişkinin devam edip etmeyeceği ya da ne kadar etkin ve verimli bir ilişkinin söz konusu olduğu ilişkinin niteliği ile ilgilidir. Bu noktada ilişki kalitesi kavramı ön plana çıkmaktadır. İlişki kalitesi dediğimizde , kalite kavramından ötürü genellikle ürün ya da hizmet kalitesi gibi (toplam kalite yönetimi vb.) daha çok fiziksel yönler akla gelse de Zineldin (2000) kaliteyi beş boyutta incelemiştir. Bunlar ; [97]

-Ürün kalitesi (ürün ya da hizmetin teknik kalitesi, müşteri ne alır ?) ,

-Süreç kalitesi (ürün ya da hizmetleri müşteri nasıl satın alır?fonksiyonel kalite)

-Altyapı kalitesi (içsel yetenekler, deneyimler, know-how ,teknoloji , içsel ilişkiler, motivasyon, tutumlar, içsel kaynaklar ve faaliyetlerin kalitesi ve bu faaliyetlerin nasıl yönetildiği ve koordine edildiği) ,

-Etkileşim kalitesi (bilgi,finansal ve sosyal değişimin kalitesi , yüksek kaliteli etkileşim sürecinin direk sonucu olan işbirliğine dayalı bir ilişkinin başarısının , tarafların değişime konu olan faktörleri ne kadar adapte edeceği ve entegre edeceğine göre değişmesi)

---

[95] Daniel H. McQuiston ,"A Conceptual Model For Building and Maintaining Relationships Between Manufacturers' and Representatives and Their Principals" , **Industrial Marketing Management** , Vol : 30 ,(2001) , s.177

[96] Oğuz Gel ," **CRM yolculuğu** , (SistemYayıncılık , 3. Basım , İstanbul 2004) , s 142

[97] Mosad Zineldin ,"Total Relationship Management (TRM) and Total Quality Management (TQM) " , **Managerial Auditing Journal** , Vol : 15 , No : ½ , (2000) , s.20

-Atmosferin kalitesi (Taraflar arasındaki ilişki ve etkileşim süreci tarafların faaliyet gösterdikleri yerdeki atmosferin kalitesinden etkilenir. Burada atmosfer çatışma/işbirliği , karşılıklı beklentiler,iletişim, güven yönleriyle tanımlanır.) dir.

Bu açıdan bakıldığında çalışmanın alanını daha çok etkileşim ve atmosfer kalitesi oluşturmaktadır. Ancak bu noktada unutulmaması gereken ise , ister ürün ya da hizmet , ister altyapı kalitesi olsun , taraflar arasındaki etkileşimi ve oluşan atmosferi direkt etkileyecek olmasıdır . Söz konusu boyutları birbirlerinden ayrı düşünmek yanlış olacaktır.

Kalıcılığı amaç edinen ilişkisel pazarlama anlayışında da,müşterilerle ilişkilerde ilişkinin gidişini ve kalitesini sürekli takip etmek ve karşılıklı alınıp verilenleri yenilemek,taraflarca önem verilen değerlere sahip çıkmak,her şeyin hakkını vermek,bedelini ödemek ,uyum sağlamak ve aksamaları dile getirip düzeltmeye çalışmak önemlidir. Sonuçta ilişkisel pazarlama , yazılı sözleşmelerin (anlaşmaların,protokollerin) ötesinde bir taahhüt ve kendini adamayı içermektedir.[98] Bu noktadan hareketle taraflar arasında oluşan bir ilişkinin kalitesi söz konusu anlayış içerisinde önem kazanmaktadır.

Bu yaklaşım altında söz konusu ilişkileri tanımlamak için ilişki kalitesi kavramı kullanılmıştır . Bu kavramla ilgili yer alan çalışmalarda ilişki kalitesini oluşturan faktörler üzerinde yazarların bir noktada birleşemedikleri yapılan çalışmalar incelendiğinde açıkça görülebilmektedir. Bazı yazarlar bağlılık,memnuniyet ve güveni ilişki kalitesini oluşturan faktörler olarak sıralarken ,bazıları ise bu kavramlardan bazılarını içerisine katmadan değerlendirmektedir. Diğer taraftan uyumlaşma,işbirliği gibi diğer etkenlerde bu konu içerisinde değerlendirilebilmektedir.Ancak güven, sık şekilde geçen bir boyut olup, sıklıkla kullanılan diğer boyutlar ise, memnuniyet, adaptasyon (uyarlama) /özel süreç yatırımları, güç/bağımlılık ,iletişim, bağlılık ve işbirliğidir.[99]

---

[98] Tek, Pazarlamada Değer Yaratmak ... , **a.g.e** , s.299

[99] Brian Fynes ve Chris Voss,"The moderating effect of buyer-supplier relationships on quality practices and performance",**International Journal of Operations & Production Management** ,Vol:22 , No : 6 (2002) , s. 592

Bu boyutların birbirleriyle ilişkili olduğu konusunda ; Mohr vd. (1994) bu boyutlar arasında önemli bir pozitif korelasyon bulmuştur. Benzer şekilde Monckza vd. ise (1995) alıcı-satıcı ilişkilerini arttırması açısından söz konusu boyutların birbirlerini pekiştirdiğini savunmaktadır.[100] Bu yönde bazı yazarların ilişki kalitesi tanımları şu şekildedir :

Dorsch vd. (1998) ilişki kalitesinden söz edebilmek için , müşteri güveni ve müşteri memnuniyetinin sağlanması , müşteri bağlılığının oluşturulması ,müşteri yönlülük, minimum fırsatçılık ve etik profilin olması gerektiğini belirtmektedir.[101]

Hennig-Thurau ve Klee (1997) ise ilişki kalitesini son müşteriler ile işletmeler arasında ele alarak ,ilişkiye bağlı müşterinin ihtiyaçlarını gerçekleştirmeye yönelik uygunluk derecesi olarak tanımlamıştır.[102]

Naude and Buttle (2000) ise çalışmasında yüksek ilişki kalitesini oluşturan faktörleri güven,memnuniyet,koordinasyon,güç ve kâr olarak sıralamıştır. [103]

Thorsten'a (2000) göre , ilişkisel pazarlama literatüründe ,taraflar arasındaki ilişki kalitesinin ,ilişkinin sürekliliğini,şiddetini ve başarısını önemli ölçüde etkilediği konusunda genel bir kanı söz konusu olup ,ilişki kalitesi ; müşterinin kaliteyi,performans bazlı algılaması ,üreticiye güven ve ilişkiye sadakat gibi üç boyutlu bir yapıya sahiptir. [104]

Odabaşı'na göre ise, müşteri ilişkilerinin başarısını belirleyen üç boyut söz konusudur. Bunlar Ürün kalitesi→Süreç Kalitesi→İlişki Kalitesidir. Ürün kalitesi

---

[100] Fynes ve Voss , **a.g.e** , s. 593

[101] Michael J Dorsch , Scott R Swanson , Scott W Kelley ,"The role of relationship quality in the stratification of vendors as perceived by customers" , **Academy of Marketing Science. Journal**, Vol : 26 , No : 2 , (1998) , s. 130

[102] Thorsten Hennig ve Alexander Klee,"The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer retention : A critical reassessment and model development " **Psychology & Marketing** , Vol : 14, No : 18 ,(1997) , s. 751

[103] Pete Naudé ve Francis Buttle ,"Assessing Relationship Quality " , **Industrial Marketing Management** , Vol : 29 , (2000), s. 354

[104] İpek Savaşçı ve Keti Franko Ventura , "İlişkisel Pazarlamanın Üniversite Öğrencilerinin Hizmet Algılamaları Üzerindeki Etkisi**", 6. Ulusal Pazarlama Kongresi** , Erzurum , (2001) , s. 41

ilişkinin başlangıcında yer alarak , müşteri için olmazsa olmaz koşuludur. Daha sonra bu ürün sunumunda geçirilen süreç ele alınmalı ve müşteri memnuniyeti sağlanmalıdır. İlişki kalitesinin başarısı ise bu iki etkenin başarısına bağlı olacaktır. Bunun dışında alıcı firmaya sunulan hizmette ilişkilerin başarısını etkileyerek,ilişki kalitesini ve müşteri sadakatini sağlayacaktır.[105]

Şu ana kadar yapılan açıklamalar ışığında ilişki kalitesi hakkında şu sonuçlara ulaşmak mümkündür : [106]

-İlişki kalitesinin temeli müşteri ve işletme arasında gerçekleşen işbirliğine dayanır. İşletme ve onun müşterileri arasında oluşan işbirliği, iyi bir ilişkinin itici gücüdür.

-İşbirliği, her iki tarafı, amaçlarına ulaşma bağlamında beraber iş yapmaya yöneltir.

-Pahalı pazarlama araştırmalarına karşılık, müşteri ile sürekli ilişki içerisinde bulunma yoluyla , zamanında ve değerli bilgiler toplanır.

-İşbirliğinin cesaret vericiliği, müşteriden elde edilen girdi ve müşteri bilgisini geliştirilmesi, ilişkisel pazarlama stratejisine yön verir.

-Ayrıca bu işbirliği, ürün geliştirme sürecini genişletebilir. Ürün geliştirme ve test etme sürecine müşteriyi erken dahil etmek ve interaktif diyalogu oluşturmak, müşterileri daha sadık yapabilir, yeni ürün/hizmet geliştirme zamanını hızlandırabilir.

-İşletmeyle ilişki halindeki müşteriler fiyata karşı daha az hassas olmakta ve işletmenin diğer ürünlerini de satın alma isteği göstermekteler.

---

[105] Odabaşı , Satışta ve Pazarlamada .... **, a.g.e ,** s. 31

[106] Hüsniye Örs , "Hizmet Sektöründe Rekabet Stratejisi Aracı Olarak İlişki Kalitesi: Ölçülmesi ve Müşteri Memnuniyeti ile İlişkisi " **Gazi Üniversitesi Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi** Sayı : 20 , (2007) , s. 56

-İlişkinin kaliteli olması ile müşterilerin çevrelerine işletme hakkında olumlu iletişimi gerçekleştirme potansiyeli yüksek olmaktadır.

İlişki kalitesi belirleyicilerine yönelik ilgili literatürde çok sayıda çalışma yapılmıştır. Diğer sayfada , bu konuda yapılan deneysel çalışmaların kimler tarafından hangi konuda yapıldığını ve hangi sonuçlara ulaşıldığını gösteren genel bir tablo yer almaktadır :

Akademisyen (ler)	Sektör-Konular	Bulgular
Crosby et. 1990	Sigorta-Poliçe sahipleri	Satış tems. ve ilişkisel satış davranışı , gelecekteki etkileşimi etkilemesi açısından ilişki kalitesini olumlu yönde etkiler
Lagace et. 1991	Eczacılığa yönelik ürünler- Doktorlar	Ahlaki satış davranışı ve uzmanlık ilişki kalitesini olumlu yönde etkiler.
Kumar et. 1995	Otomobil-Oto aracıları	Hem tedarikçinin dağıtımı hem de prosedürel açıklığın satıcılardaki algılamaları ,çevresel belirsizliğin ve sonuçlarının düzeyini hafifletmekle beraber,ilişki kalitesinide arttırır.
Leuthesser 1997	Endüstriyel- Satın alma yöneticileri	İlişkisel Davranışlar(Proaktif çaba,bilgi değişimi,etkileşim sıklığı) ilişki kalitesinde önemli bir etkiye sahiptir ve bu da ticaret payında önemli bir etkiye neden olur.
Smith 1988a	Endüstriyel- Satın alma yöneticileri	Aynı yaştaki ilişkiler,kişisel benzerlikler ve tedarikçi satış uzmanlığı ilişki kalitesinde olumlu etki yapar.
Smith 1988b	Endüstriyel- Satın alma yöneticileri	Sosyal bağlar ve ilişkiye yatırım ilişki kalitesinde önemli bir rol oynar
Hennig-Thurau2000	Perakende-Müşteriler	Müşteri becerileri (nitelik,düzey ve spesifik açıdan) ilişki kalitesinde (algılanan ürün kalitesi ,güven,bağımlılık) önemli bir etkiye sahiptir.
Boles et 2000	Telekominakasyon- Kurumsal müşteriler	Crosby'nin ilişki kalitesi modeli tekrarlanmış ve genişletilmiştir. Denklik lişki kalitesinde önemli bir etkiye sahiptir.
Hennig-Thurau et 2002	Müşteri hizmetleri -Müşteriler	İlişki kalitesi (müşteri memnuniyeti ve bağlılık) kısmen ilişkisel yararlar ve iki çıktı değişkeni arasındaki ilişkiyi dengeler
Hewett et 2002	Endüstriyel- Satın alma yöneticileri	Alıcının ilişki kalitesi algılaması tekrar satınalma niyetinde önemli ve olumlu bir etkiye sahiptir.Alıcı firmanın kurum kültürü ilişki kallitesi ve tekrar satınalma niyetin arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirir

Şekil 9 : Literatürde İlişki Kalitesi

Kaynak : Ka-shing Woo ve Christine Ennew ,"Business-to-business relationship quality : An IMP interaction-based conceptualization and measurement ", **European Journal Of Marketing** , Vol : 38 , No : 9/10 , (2004) , s. 1255

Literatürdeki diğer çalışmalardan farklı olarak Burca,Fynes vd. (2004) yüksek kaliteli ilişkinin niteliklerini daha geniş kapsamlı ele alarak ,kaliteli bir ilişkinin belirleyicilerini şöyle sıralamışlardır.[107]

-Esneklik
-Teknik bilginin kolayca bulunabilirliği
-Etkili problem çözümü
-İyi mizaç ve huy
-Yardım konusunda isteklilik
-Dürüstlük
-Deneyimli ve bilgili çalışanlar
-Sürekli iletişim
-Her iki tarafın işine anlayış
-Özel indirim ve avantajlar
-Güven
-Hizmetlerin kişiselleştirilmesi
-Teknik desteğin hızı
-Uzun dönemli bağlılık
-Başarısızlığın Engellenmesi
-Çift yönlü tavsiye ve önerilerin verilmesi
-Dağıtımda sözlerin tutulması
-Profesyonellik
-Yüksek kaliteli ürün

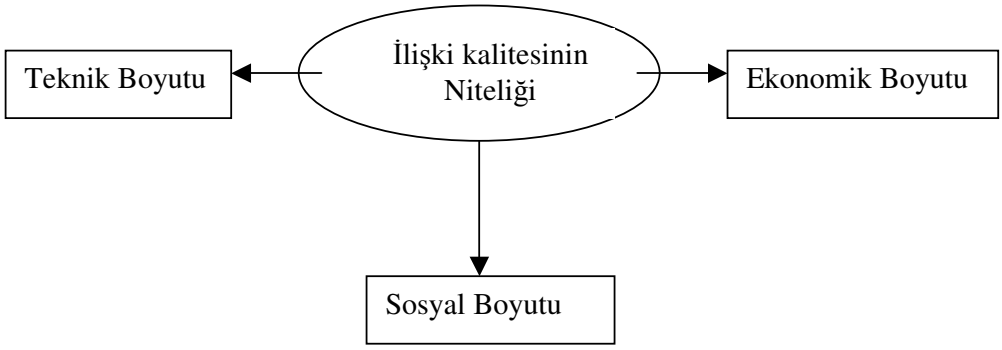
3.1. İlişki Kalitesinin Boyutları

Holmlund (1997) işletmeler arası ilişkilerde algılanan kalite boyutlarını teknik,sosyal ve ekonomik olarak sıralamıştır. Teknik boyut, bir ilişkideki değer yaratma sürecinde ana merkezde yer alan ürün ya da hizmetleri kapsamaktadır. Yenilik,uygunluk,dayanıklılık gibi kavramları içerir. Sosyal boyut ise kişi ya işletme düzeyinde sosyal etkileşimleri kapsamaktadır. Kişisel düzeydeki sosyal etkileşimler sonucu güven,saygı,arkadaşlık gibi bazı yönler oluşmaktadır. İşletme düzeyinde ise birbirine bağlanma ve güven oluşumu gibi etkileşimler oluşmaktadır. Ekonomik boyut ise fiyat,maliyet ve verimlilik gibi ilişkinin ekonomik maliyet ve yararlarını kapsamaktadır. [108] Benzer bir yaklaşım Burca vd. (2004) yaptıkları çalışma da söz konusu olmaktadır. Yazarlar alıcı ve tedarikçi arasındaki ilişki kalitesinin boyutlarını her iki tarafın bakış açısından şu şekilde değerlendirmektedir.

---

[107] Sean de Burca, Brian Fynes ve Evelyn Roche, " Evaluating Relationship Quality in a Business-to-Business Context " **, Irish Journal of Management** , Vol : 25 , No : 2 , (2004) , s. 66-67

[108] Jukka Ojasalo ,"Quality for the individual and for the company in the business-to-business market", **International Journal of Quality & Reliability Management** ",Vol : 23 , No :2 ,(2006) , s 167



Şekil 10 : İlişki Kalitesinin Boyutları

Kaynak : Sean de Burca, Brian Fynes ve Evelyn Roche, " Evaluating Relationship Quality in a Business-to-Business Context " **, Irish Journal of Management** , Vol : 25 , No : 2 , (2004) , s. 67

Sosyal Boyut : Alıcı bakış açısından bakıldığında taraflar arasındaki ilişkinin sosyal boyutu , yüksek kaliteli ilişkiler için önemli bir yön olmadığı belirtilmiştir. Bu noktada akla gelen kavram ise, güven olmaktadır. Genel kanı bir ilişkide güven yoksa , ilişkide yoktur anlayışıdır. Müşteri güveni, satış sonrası sağlanacak hizmetlerin olmasındaki güvenilirlik ile ürün kalitesine olan itimattır. Müşteriler için hizmet kalitesi başta olmak üzere, söz konusu hizmetteki uzmanlık,bilgi ve etkinlik derecesi önemlidir. Bu noktada dağıtım başta olmak üzere, bu konulardaki yetersizlik tedarikçiye olan güvenin ve memnuniyetinin azaltılmasına ürünleri ve hizmetleri için negatif kanı oluşturmasına neden olmaktadır.

Tedarikçi tarafında ise, dürüstlük ,güven,kişisel ilişkiler oluşturmak,müşterinin ihtiyaç ve problemlerini anlamak,yüksek kaliteli iş ilişkisini sürdürme ve yaratmanın merkezi olarak görülmektedir.Özellikle dürüstlük tedarikçi tarafında bir müşteri ile ilişkide kritik öneme sahiptir. Genel kanı tedarikçi, müşterisine dürüst olduğunda güven bağı da otomatik olarak şekillenecektir.Stresten uzak ,arkadaşça bir ortamda müşteriyle oluşturulacak kişisel ilişkiler , ilişkideki başarıyı da arttıracaktır.

Teknik boyut : Alıcı açısından ilişkinin teknik boyutu güçlü bir etki yapmaktadır. Teknik konuda personelin uzmanlığı ve bilgisi, teknik konuda profesyonellik,zamanında ilgili bilginin sağlanması önemlidir. Özellikle yüksek kaliteli ilişkinin anahtarı bilgi yoğunluğu olup ,teknik vd. konularda sağlanacak spesifik bilgi olumlu etki yapmaktadır. Böylelikle müşteri memnuniyetinin artması ve ilişki kalitesinin yükselmesi mümkün olacaktır.

Diğer taraftan tedarikçi açısından, yüksek kaliteli ilişkilerin gelişmesi için teknik boyut , alıcılar kadar önemli görünmemektedir.

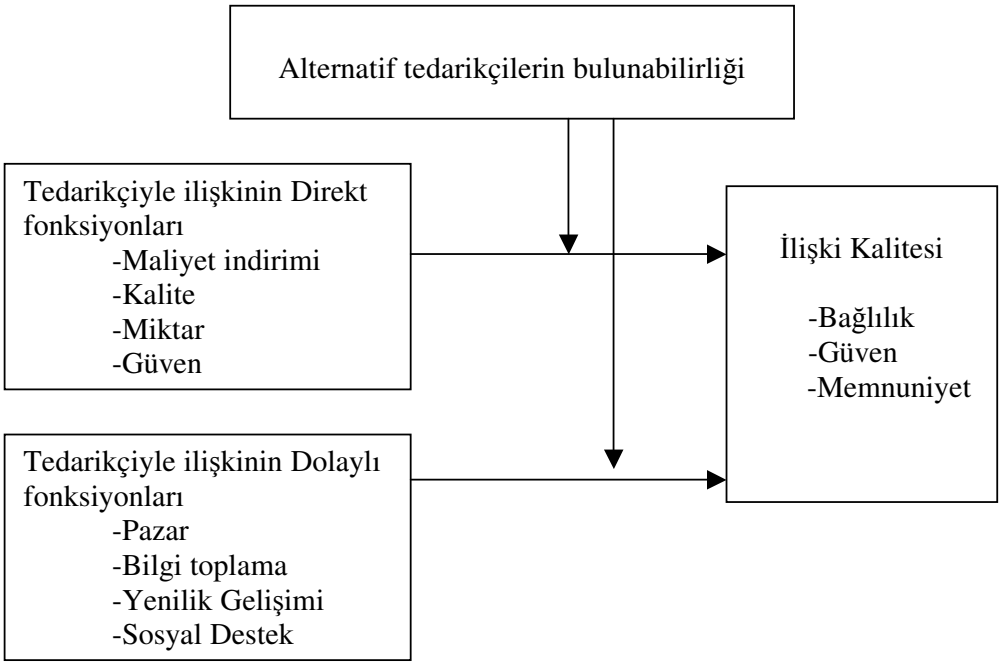
Ekonomik boyut : Alıcıların çoğu bu noktada, görüşme sırasında ya da dağıtım aşamasında tedarikçilerinin verdiği sözlerin yerine getirilmesini önemli görmektedir.(ürün ve hizmet kalitesi düzeyinde) Ayrıca aldıkları ürün ve hizmetlerin parasal değerleri ile ilgili faktörler de burada önemlidir.

Tedarikçi açısından ise, özel ayrıcalıklar ve doğru fiyatlar gibi faktörlerin yanı sıra, müşteri beklentilerinin yerine getirilmesi ve iyi nakit akışı önem kazanmaktadır.

Özetle Burca vd lerinin yaptığı çalışmada (2004) alıcılar için teknik boyut önemli iken, tedarikçiler için sosyal boyut önem kazanmaktadır. Bu durum her ne kadar genel bir ifadeyi içeriyor olsa da ,sektörler ve kişiler arasında farklılık gösterebilir. Önemli olan , burada veya başka yerde oluşabilecek anlayış farklılıklarının nedenlerini belirleyerek ,ilişkide yer alan her iki tarafında amaçlarını karşılayacak şekilde ilişkinin yürütülmesidir.

3.2. Endüstriyel Tedarikçi İlişkilerinde Yer alan Fonksiyonlar ve İlişki Kalitesi

Aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi, Burca vd. (2004) farklı olarak Walter vd. (2003) yaptıkları çalışmada üretici işletmenin tedarikçilerle kurduğu ilişkinin direkt ve dolaylı fonksiyonları olduğunu belirtmişlerdir.



Şekil 11 : Endüstriyel tedarikçi ilişkilerinin Fonksiyonları ve İlişki Kalitesi

Kaynak : Achim Walter, Thilo Müller , Gabriele Helfert , Thomas Ritter , "Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality " **Industrial Marketing Management** , Vol : 32 , 2003 , s.160

3.2.1 ***Direkt Fonksiyonlar*** : Bilindiği üzere tüm iş ilişkileri ekonomik bir nedenden ötürü yürütülmektedir. Alıcı-tedarikçi ilişkisi göz önüne alındığında ,tedarikçiler müşterilerinin faaliyetlerine ya da süreçlerine katkı yapan taraflardır. Söz konusu ilişkideki yarar bu ilişki içinde gerçekleşiyorsa ,direkt fonksiyonlardan bahsetmek mümkündür. Yani ; fonksiyonun yerine getirilmesi diğer ilişkilere ya da kişilere bağlı değildir. Bir alıcının tedarikçi ile ilişkisinden fayda sağladığı alanlar (direkt fonksiyonları) şöyle belirtilebilir : [109]

3.2.1.1 Maliyet indirimi fonksiyonu :Günümüzde müşteri kârlılığının önemli belirleyicilerinden biri , ürün ya da hizmetler için yapılan harcamaların miktarıdır. Dış kaynak kullanımı yanında gelişen diğer trendlerden dolayı ,ürün ya da hizmetler için yapılan harcamaların önemi geçen on yıl içinde daha da artmıştır. Bu yüzden müşteri

[109] Walter vd. **, a.g.e** , s. 161

işletmeler,ürün ya da hizmet kalitesi üzerinde tedarikçi firmalarla herhangi bir uzlaşmaya gitmeden önce sadece düşük satın alma fiyatlarını göz önünde bulundurarak söz konusu işletmelerle ilişki kurmaya başlamışlardır. Bu ilişkileri kurarak fiyat indirimlerini gerçekleştirmek taraflar arasındaki işbirliğini sağlamanın temel yollarından biridir. Düşük satın alma maliyetleri için bu ilişkiler bir ortam yarattığında , maliyet indirimi fonksiyonu gerçekleşmiş olur. Bu fonksiyon aynı zamanda tedarikçiler içinde kâr fonksiyonunu yansıtır.

3.2.1.2 Kalite fonksiyonu : Bazı müşteriler ise sadece fiyatla ilgili olmayıp , değişim tekliflerinde farklı yollarla da fayda sağlama yoluna gitmektedirler. Örneğin , tedarik edilen ürün ,müşterinin ürününde önemli bir parçayı oluşturabilir, buradaki kalitenin algılanan önemi ya da üretimde faaliyet gösterecek bir makine ya da süreçlerde oluşturulacak kalite arttırımı , müşteri kârlılığını ve süreçlerini iyileştirmede kalite fonksiyonunun göz önüne alınmasını sağlayan faktörler olarak ele alınabilir.

3.2.1.3 Miktar fonksiyonu : Maliyet indirimi ya da kalite dışında müşteriler ,yüksek satın alma miktarlarıyla da fayda sağlamaktadırlar.Genel olarak satın alma miktarı arttıkça fiyat indirimlerinin söz konusu olacağı doğaldır.Ayrıca çok tedarikçi yerine,az sayıda tedarikçi ile çalışılmasıyla, seçilmiş tedarikçilerle büyük satın alımlar yaparak fiyat avantajı sağlamak, iletişim maliyetlerini azaltmanın yanı sıra tedarik zincirinde uyumluluğu da beraberinde getirir. Bunun gibi uygulamalar, kıt kaynakların güvenle girişini sağlamak için de kullanılır. Ayrıca müşterilerin kafasının rahat olması için tedarikçilerden sağlanan girdi miktarının zamanında ve eksiksiz sağlanması, iyi işleyen bir ilişki ile mümkün olacağını alıcı taraf bilmektedir.

3.2.1.4 Güven fonksiyonu : Bir işletmenin tedarikçileri olan ilişkilerinde karşılaştığı sorunlar kendi müşterileri ile de kurdukları ilişkilerde bazı sorunlar yaşamalarına neden olacaktır . Şöyle ki, herhangi bir sebepten dolayı yeteri miktarda girdi sağlayamama, fiyatlarda oluşan aşırı dalgalanma ya da kalite konusunda sorunlar yaşandığında müşteri işletmenin tedarikçisine olan güven stoğu düşecektir. Buna benzer etkiler müşteri işletmenin kendi müşterilerine yok satma, ürünlerinde kalitesizlik gibi olumsuz nedenlere yol açabilecektir.

Yukarıda sözü edildiği gibi müşteri işletmelerin tedarikçileriyle kurdukları ilişki , üretici işletmeye maliyet,miktar ve kalite konusunda birçok fayda sağlar. Ancak müşteri işletme, tedarikçileriyle yaşadığı herhangi bir aksaklıktan dolayı olumsuz bir durumla karşılaşmamak için , kendini güvence altına almak isteyebilir. Günümüz koşullarında artan rekabet , değişen pazar dinamikleri ve ortaya çıkan belirsizlik göz önüne alındığında , müşteri işletmeler ,ileride oluşabilecek olumsuz durumları en az zararla karşılamak için bazı koruyucu önlemler almak zorundadırlar. Bu noktada, müşteri işletmeler potansiyel tedarikçilerle kurulan ilişki ve bağlantıları bir anlamda "garanti" olarak görerek , mevcut tedarikçilerine olan bağlılıklarını azaltabilirler.

3.2.2 Dolaylı fonksiyonlar : Yukarıda açıklanan direkt (doğrudan) fonksiyonların aksine , ikinci teklif ya da ikincil fonksiyonda olarak da adlandırılan diğer bazı fonksiyonlarda söz konusudur. Bunlar , dört faktörden oluşmaktadır :

3.2.2.1 Pazar fonksiyonu : Bir tedarikçi ,müşterisinin yeni,potansiyel değişim ortaklarıyla bağlantı kurmasına yardım ettiğinde bu fonksiyonu yerine getirmiş olmaktadır. Bu bağlantılar diğer tedarikçilerle olabileceği gibi , müşteriler,sanayi birlikleri ve devlet kurumları da olabilmektedir. Bu nedenden ötürü tedarikçi aktif bir rol oynamaktadır.. Başka bir ifadeyle , tedarikçi işletme müşterisine Pazar içinde yeni müşteriler bulduğunda Pazar fonksiyonu gerçekleşmiş olur.

3.2.2.2 Bilgi toplama fonksiyonu : Tedarikçi işletmeler pazarla ilgili teknik bilgi aktarımı ile bu görevi yerine getirirler. Genellikle müşteriler pazar duyarlılığına karşı, doğru hareket etmek ve çevreleri hakkında bilgi sahibi olmak için bu bilgilere ihtiyaç duymaktadırlar. Tedarikçiler faaliyet gösterdikleri sektör hakkında daha iyi deneyime ve farklı alanlarda daha iyi kavrayışa sahiptirler ve bunları da müşterileri ile paylaşırlar. Sonuçta bilinen kaynaklardan gelen bilgi güvenilir,doğru ve anlamlı olarak algılanacaktır.

İlişki pazarlamasının amacı da, firma ve müşteriler arasında bilgi alışverişini en yoğun hale getirmektir. Bu yoğunluğu yakalamak içinde, karşılıklı iyi niyetin

hissedilmesi, yine karşılıklı güvenin sağlanması gerekmektedir. Bu güven ve iyi niyete ulaşılması için işletme, müşterisinin tutum ve davranışını anlama çabası içinde olması gerekmektedir.[110]

3.2.2.3 Yenilik Geliştirme fonksiyonu : Bazı tedarikçiler müşteri işletmelerin, yenilik faaliyetlerini desteklerler. Yenilikçi fikirler aktarma , üretim olanaklarını destekleme, yenilikçi bileşenler sağlama,işbirliği ile gelişim projelerine katılma gibi çok yönlü olarak bu destek görülebilmektedir. Tedarikçi yardımıyla müşteriler , süreçlerinde iyileştirme yapabilir , daha verimli girdilere sahip olabilir ve daha fazla uzun dönemli projeleri hayata geçirebilirler.

3.2.2.4 Sosyal Destek fonksiyonu : İşletmeler arasındaki karşılıklı uyumu oluşturan genelde kişiler arasındaki ilişkidir.. İşbirlikçi ve destekleyici ortaklarla ile birlikte çalışmak, iyi bir çalışma ortamı yaratabilir. Taraflar arasında kurulan bağlar, bir ilişki de gücün,motivasyonun ve yaratıcılığın bir kaynağıdır.

4. İLİŞKİ KALİTESİ VE İLİŞKİ DEĞERİ

Değer kavramı, pazarlama literatüründe gelişen rekabet ortamının sonucu olarak son yıllarda önem kazanmıştır.Tek tek işlem bazında müşterilerle ilişki oluşturmaktan çok, yeni müşteri bulmanın ötesinde eldeki değerli müşterileri korumanın önemi zamanla ortaya çıkmıştır. Satıcı ile alıcı arasındaki geleneksel ilişkinin yerini , değer zincirinin her halkasındaki ortaklar (tedarikçiler, müşterilerin müşterileri, aracılar) arasındaki ilişki almaya başlamıştır.

Günümüzde çoğu endüstriyel pazarlarda yükselen trend ,söz konusu anahtar tedarikçilerle kurulan yakın ilişkilerdir.Son zamanlarda üreticiler tedarikçilerini önemli bir oranda azaltma yoluna gitmiş, özellikle anahtar bileşenleri için bu ilişkiler daha da önem kazanmıştır. Ayrıca bununla beraber tedarikçi performansı değerlendirme ve geliştirme programları önem kazanmış ve tedarikçi firmalar alıcıları ile ilişkilerde nasıl

[110] Gülmez ve Kitapçı , **a.g.e** , s. 82

değer yaratacağına kafa yormaya başlamıştır.Ürünlerini satmak bu aşamada ikinci planda kalmaktadır. Bahsedilen anlayışa sahip bir firmada Whirlpool olup , tedarikçileriyle işbirliği yaparak değer yaratmaya çalışmaktadır : [111]

Whirlpool, bir çamaşır makinesi tasarımı yapmadan önce ,Whirlpool'un mühendisleri ,pazarlamacıları ve satın alma bölümü elemanları makinenin çelik bölümleri,motoru ve diğer parçaları ile ilgili kalite ve bütçe düzeyleri belirler. Satın alma bölümü ,kalite,teknoloji,hizmet ve fiyat açılarından en iyi kombinasyonu sunarak " en iyi stratejik ortakları " olabilecek tedarikçileri araştırır. Seçilen tedarikçiler Whirlpool'un daha sonraki tasarım ve etkinlik çalışmalarına katılırlar. Amaç ,şirket ve tedarikçilerini,hedef müşterilerin taleplerini karşılamada rakipleri geride bırakmayı umabilecek bir "değer sunma sistemi" olarak görmektir.

Özellikle günümüzde tedarikçi firmalar için söz konusu olacak bu ortaklıklar cazip olurken,yıpratıcı çalışmaların yerini işbirliklerine bırakması açısından önemli olmanın yanı sıra,pazarlığın odağı fiyat olmaktan çıkarak ,müşteriye sunulan toplam değer olmaya başlamıştır. Japon üreticilerde batılı firmalara, az sayıda tedarikçi ile çalışıp,uzun dönemli işbirliği kurmanın,maliyetleri azaltmanın,kaliteyi iyileştirmenin ve yenilikçi fikirleri teşvik etmenin diğer tedarikçilerle kıran kırana mücadele etmekten çok daha kazançlı olduğunu geçmişte göstermişlerdir[112]

Aynı şekilde kimi zaman bir satıcı ya da tedarikçi ,verilerin ulaşılabilirliği ve müşterilerin işbirliği gibi kimi özelliklere bağlı olarak ,bireysel bir müşteri veya pazarın bölümü için bir değer modeli oluşturabilmektedir.Bu sayede tüketici daha yakından tanındığı gibi ihtiyaç ve istekleri de yerinde ve zamanında tespit edilmektedir.[113]

Ayrıca bilgi teknolojileri de bir işletme ağındaki (değer sistemindeki) birden fazla taraf (üretici,tedarikçi,satıcı) arasındaki ticari ilişkinin yeniden tasarlanmasını ve

---

[111] Kotler , Kotler ve Pazarlama ..... , **a.g.e** , s. 119

[112] Peter Doyle ,"**Değer temelli pazarlama : Şirketinizi Büyütmek ve hissedar değeri yaratmak için pazarlama stratejileri** " , (Çeviri : Gülfidan Barış ,Mediacat Yayınları ,2. Basım , İstanbul 2003) , s. 165

[113] Yavuz Demirel ve M. Asıf Yoldaş ,"Yeni Ekonomide Tüketici Satın alma Davranışlarını etkileyen Faktörler " , **Pazarlama Dünyası** , Yıl :19 , Sayı : 3 , (Mayıs-Haziran ,2005) , s. 63

bu yolla ‘ağ şeklinde örgütlenmiş’ bir örgütün oluşturulmasında önemli katkı yapmaktadır.Üretici ve tedarikçi arasındaki bir elektronik veri değişimi sistemi, fiyatlar ve teslim tarihleri konusunda üretici işletmelerin sürekli bilgi sahibi olmalarını, sipariş ve dağıtım faaliyetlerinin etkinliğinin arttırılmasında etkili olmaktadır. Taraflar arasında kurulan bu bağlantı işletmeler için bir değer sunma aracı olarak görülebilmektedir.Çoğu firma da olduğu gibi Ford da bu konuda özen göstermekte ve herhangi bir işletmenin tedarikçi olarak seçilebilmesi için ,Ford’la ‘Elektronik veri değişimi’ bağlantısı kurmak ve Ford’un belirlediği Bilgisayar destekli tasarım/Bilgisayar destekli mühendislik sistemini kullanmak zorundadır. [114]

Bunun dışında bir işletme belirlediği bazı rakamlara inmeyen kısaca fiyat konusunda sert bir tutum sergileyerek tedarikçileriyle ayrılma noktasına gelebilmektedir. İşletmeler bunun gibi konularda kısa görüşlü olmak yerine tedarikçisinin kendisine sağladığı değerleri bir bütün olarak ele almalıdır.Özellikle iyi tedarikçiler, sadece ürün ya da hizmet tedarik etmekle kalmayıp, şirkete değer katabilecek fikirleri de işletmelerle paylaşmaktadır.

Genellikle bir işletmeye bağlı müşteriler, uzun vadeli ve istikrarlı nakit girişinin yanı sıra işletmeye yönlendirdikleri insanlarla da kâra katkıda bulunmaktadır.Bu noktada bağlı müşteriler yaratmak için bir işletmenin bir ayrımı yapması gerekir.Tabi ki burada yapılacak ayrımdan kastedilen iş , hedef müşteriler arasında söz konusu değerli müşterilerle diğerlerini ayırt etmektir.Diğer taraftan işletmeler için bütün müşteriler önemlidir.Ancak bazı müşteriler işletmeler daha farklı bir anlam ifade eder. Günümüzde bu ayrımı ortaya koyacak olan noktalardan en önemlisi ise müşteri değeridir.

Değer boyutlarının müşteri temelli üç türevi genelde karıştırılmakta olup , eş anlamlı değillerdir. Bunlar ilki , müşterilerin bir kuruma veya örgüte değeri , müşterilerin sadakati ve süre gelen müşterilikleri sonucu firmanın sağladığı,deneyimlediği doğrudan yararlar ; ikincisi müşteri değerleri,tek tek

[114] Hasan Kürşat Güleş , “Rekabet Üstünlüğü ve Bilişim Teknolojileri “ , **Verimlilik Dergisi** , Milli Produktivite Merkezi Yayınları , (2000/1) , s. 95

müşterilerin kişisel değerlerini ifade eder ;sonuncusu ise müşterilerin algıladığı değerler olup, satın alanların ürün ve hizmetleri satın aldıktan sonra elde ettikleri yararlılıktır.[115]

Farklı olma üstünlüğünün ,müşterilere üstün değer sunmakla yaratıldığı günümüzde değeri, müşterilerin sunulan ürün ya da hizmetin ihtiyaçlarını karşılamadaki etkinliğine yönelik algısı , performans ve maliyet arasında yapılan kıyaslama gibi tanımlar yapılmaktadır[116]. Değer kavramı ile ilgili olarak uluslar arası literatürde pek çok tanım yapılmıştır.Bu tanımlar incelendiğinde değer kavramının temel olarak şu nitelikleri ortaya çıkmıştır. [117]

-Değer , sübjektif bir konudur. Yani aynı ürün için farklı müşteri segmentleri değerleri farklı algılayabilirler.Buna ek olarak satın alma sürecinde yer alan müşteri firmanın farklı üyeleri tedarikçinin değer sunumunu farklı algılayabilmektedirler. Satın alma merkezini farklı rol ve sorumluluklara sahip olan kişilerin oluşturduğu düşünülürse söz konusu pazarlarda bu daha fazla önem kazanmaktadır.

-Değer,yararlar ve fedakarlıklar arasındaki bir değiş-tokuş olarak ele alınmakla beraber çok yönlüdür. Yararlar ekonomik,teknik,hizmet ve sosyal yönden olabileceği gibi , fedakarlıkları da genelde para ile ilgili olarak tanımlamanın yanı sıra fiyat ve ilişkiye bağlı maliyetler olarak da belirtmek mümkündür. (Harcanan zaman vb gibi)

-Değer algılamaları rekabetle ilgilidir. Şöyle ki , sunulan bir değer teklifi daima rakip firmanın sunduğu değerlerle kıyaslanacaktır.Sizin yaptığınızı başka bir firmada yerine getirebiliyorsa,bir üstünlükten bahsedilmeyecektir. Sonuç olarak müşterinin algıladığı değer, kendisine getireceği yararlar ile vereceği çıktıları karşılaştırılmasıdır ve kararını verirken de diğer sunulan teklifleri de değerlendirilecektir.Bundan dolayı , işletmeler tarafından yaratılacak olan değer kapsamında,yalnızca müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmeye odaklanmak yeterli olmamakta , hem müşterilerin istedikleri hem de

---

[115] Tek , Pazarlamada Değer ..... , **a.g.e** , s. 71
[116] Doyle , **a.g.e** , s. 151
[117] Wolfgang Ulaga ve Andreas Eggert , " Relationship value and Relationship Quality : Broadening the nomological network of business-to-business relationships", **European Journal Of Marketing** , Vol : 40 ,No : 3-4, (2006) ,s .314

rakiplerin onlara neler sunduklarına yönelik çeşitli çabaların sergilenmesi gerekmektedir.[118]

Bu açıklamalar ışığında Grönross ve Ravald (1996) ise müşterinin algıladığı değeri şu şekilde formüle etmektedir. [119]

$$\text{Müşterinin Algıladığı Değer} = \frac{\text{Algılanan Yararlar}}{\text{Algılanan Maliyet}}$$

Algılanmış maliyet müşteri satın alma yaptığı zaman alıcının karşı karşıya kaldığı tüm maliyetleri kapsar. Bu maliyetler satın alma fiyatı,ulaşım,sipariş,tamir,ürünün yetersiz olma riski veya kötü performansıdır.Algılanan faydalar ise, ürünün fiziksel katkıları,hizmet katkıları ve ürünün kullanımıyla ilgili teknik desteği kapsar.Fonksiyonel fayda dışında sosyal,duygusal vb. faydalarda sayılabilir. Müşterinin algıladığı değer ise ürün için verdiği ile ve bunun karşılığında aldığının kıyaslanmasına dayanan, müşteri tarafından ürünün kapsamlı olarak değerlendirilmesini içerir.Bu değerlendirme ise bireysel ve sübjektiftir.Müşteriler genelde firmadan aldıkları faydaları en yüksek seviyede tutma amaçlarını kendi ihtiyaçları ile en çok örtüşen veya uyum sağlayan ürünü arayarak sağlarlar. Firmada sunduğu değeri arttırmaya çalışır. Ancak burada maliyetlerin ne anlama geldiğinin anlaşılması gereklidir. Bir başka nokta ise de, değerin kaynağının ne olduğunun belirlenmesidir. (Marka imajı,firma kimliği vs.) [120]

Bu yönde ,söz konusu anlayış, pazarlama karmasına da yansıyarak, 4P anlayışının satın alanın değil satıcının bakış açısında odaklanmasından dolayı yetersiz olduğu konusunda düşüncenin savunulması ve yeni pazarlama paradigması doğrultusunda işletmenin ihtiyaçlarından çok pazarın ihtiyaçları üzerinde odaklanılmaya

---

[118] S. Ilgaz Sümer ve Zeliha Eser , "Pazarlama Karması Elemanlarının Evrimi", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** , 8/1 (2006) , s. 176

[119] Annika Ravald ve Christian Gronross ,"The Value Concept and Relationship Marketing", **European Journal of Marketing** , Vol :30 No : 2 , (1996) , s. 21-22

[120] M.Hakan Altıntaş ,"Müşteri Değerinin Kavramsal Olarak İncelenmesi ", **Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi** ,Cilt : 1 , Sayı : 1 , (2002) , s. 65

başlanmasıyla Robert Lauternborn,işletmelerin 4C üzerinde odaklanılması gereğini ortaya koymuştur. Bunlar ise ; [121]

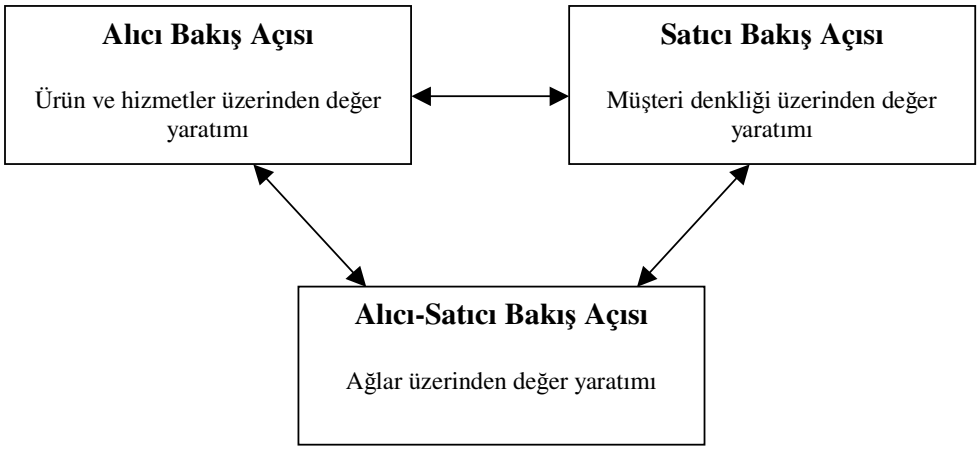
-Müşteri değeri (customer value) ; müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını onlarla güvene dayalı ilişkiler kurarak gidermek ve rakiplerden farklılık yaratacak stratejiler yürütmeyi ,

-Müşteri maliyeti (customer cost) ; müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak olan ürünleri satın alırken katlanmak zorunda oldukları maliyetleri göz önünde bulundurmayı

-Müşteri iletişimi (customer communication) ; pazarlamaya konu olan her türlü iletişimin özünde müşteriye dönük olmayı,sadece sunulmakta olan ürünlerle ilgili olarak müşterilerle iletişim kurulmasını kapsamamakta,aynı zamanda onlarla birebir ilişkilerin kurulmasını ,

-Müşteriye uygunluk (customer convenience) ; müşterilere sunulmakta olan ürünlerin tüketicilerin bekledikleri boyutlar üzerinden üretilmesi ve dağıtılması konusunda özen göstermeyi ifade eder.

Endüstriyel pazarlarda ise müşteri değeri alıcı,satıcı ve alıcı-satıcı olmak üzere üç farklı açıdan ele alınmaktadır.



Şekil 12 : Üç Farklı açıdan müşteri değeri

Kaynak : Wolfgang Ulaga , "Customer value in business markets" , **Industrial Marketing Management** , V ol : 30 , (2001) , s. 317

[121] Sümer ve Eser , **a.g.e** , s. 175-179

Alıcı bakış açısı , Alıcılar tarafından tedarikçilerin kendilerine ne şekilde bir değer yarattığı ve bu değerin diğer rakiplerin yarattığı değer ile kıyaslanmasını içerir. Satıcı Bakış açısı ise denklik üzerinden mevcut müşteriler ile olan ilişkileri geliştirmeyi kapsar. Son bakış açısı olan Alıcı-Satıcı perspektifi ise işletmelerin ilişki içinde bulundukları ortaklarına ağ aracılığı ile değer sunmasını ifade eder.

İşletmeler için önemli bir diğer kavram ise , müşteri yaşam boyu değeri olup, belli bir müşteriden,belli bir zaman içinde elde edilen gelirlerin,o müşteriyi elde etmek,hizmet etmek ve satış yapmak için , yapılan harcamalardan farkına göre belirlenir. İşletmeler, bir müşteri kaybetmenin,tek bir satış kaybından daha çok kayıplara yol açtığını bilmekte, o müşterinin müşteri olacağı sürece yapacağı tüm satışları kaybetmek olarak hesaplamaktadır.[122]

Müşteri sadakati yaratma uzun dönemli stratejide temeldir ve tepe yönetimin esas amacı, müşterisine değer eklemek olduğu için, işletmeler söz konusu bağlılığı sağlamak adına onlara sunulan değerler sürekli izlenmeli ve yenilenmelidir. Çünkü işletme başarısızlıklarının çoğunun altında yatan neden değer yaratamamaktır. [123]

Buraya kadar değer konusunda daha çok bahsedilen nokta , müşteriye değer yaratma konusunda olup , söz konusu konunun sadece ürüne ya da sadece müşteriye dayalı olması dışında, değerler aynı zamanda,müşteri ,ürün ve en önemlisi onları çevreleyen dünyanın birbiriyle olan ilişkisine de dayalıdır.[124] Müşteri değerindeki çoğu araştırma , müşterinin algıladığı değerin ilişkisel boyutlarını dışlayarak , ürünle ilgili konulara odaklanıp, , işlemsel bir yaklaşımla incelenmektedir.İlişkisel pazarlama ve değer literatürüne bakıldığında,en son kavramlardan biri de , ilişkisel pazarlama bakış açısından müşteri değeri konusudur. Bu ise ilişki değeri olarak tanımlanmaktadır.[125]

---

[122] Tek , Pazarlamada Değer .... , **a.g.e** , s. 299

[123] Yusuf Karaca, " Müşteri Sadakati ve Müşteri İçin Değer Yaratma" , **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** , Cilt : 3 , Sayı : 1 , (2001) , s. 133

[124] Gonca Telli Yamamoto , " Rekabet Üstünlük ve Pazarlama " , **Pazarlama Dünyası** , Yıl : 18 , Sayı : 2 (Mart-Nisan , 2004) ,s. 3

[125] Wolfgang Ulaga , "Capturing value creation in business relationships: A customer perspective ", **Industrial Marketing Management** ,Vol : 32 ,(2003) , s.678

İlişki değeri konusu oldukça kapsamlı ve karmaşık olup, ilişki değeri kavramını açıklamadan önce ilişki sermayesi kavramına değinmek yararlı olacaktır.Çünkü ilişki değeri ve ilişki sermayesi birbirleriyle ilgili kavramlardır. Ercan vd. göre (2003) , ilişki sermayesi, müşteriler,tedarik kaynakları ve lobiler gibi işletme dışında yer alan ve işletme ile menfaat içerisinde olan çıkar grupları ile kurulan ilişkilerden kaynaklanan sermayedir.İlişki sermayesinin boyutu müşteri sermayesine göre daha geniş olduğu için ilişki sermayesi ile müşteri sermayesini[126] aynı çerçevede ele almak hatalı olur.İlişki sermayesi içerisinde müşterilerin yanı sıra ortaklarla,tedarik kaynaklarıyla,özel ve ticari topluluklarla ,yasa koyucu kurumlarla ve ticari anlaşmalar yapılan diğer işletmeler ve işletmenin tüm çıkar grupları ile olan ilişkiler de dikkate alınmaktadır.Bununla birlikte tedarik kaynaklarının yaratıcılığı,bağlılığı ve oluşturulan güven sonucunda elde edilen tedarik kaynağı sermayesi de ilişki sermayesi kapsamında ele alınabilecek bir konudur.[127] Bir işletmenin ilişkileri çalışanlarıyla,tedarikçileriyle ,dağıtımcılarıyla,bayileriyle ve perakendecileriyle olan ilişkilerinden oluşan ilişki sermayesi, şirketin müşterilerine,çalışanlarına,tedarikçilerine ve dağıtım ortaklarına ilişkin bilgisinin,deneyiminin ve güveninin toplamı olup; bu ilişkiler,çoğu kez,bir şirketin fiziksel varlıklarından daha değerlidir.İlişkiler,firmanın gelecek değerini belirleyen önemli etkenlerden biridir.[128]

Pazarlama literatüründe değer konusu,özellikle de müşteri değeri yaratma konusu, son dönemde yaygın olarak incelenirken ,son zamanlarda ilişki değeri kavramı üzerinde de yapılan çalışma sayısı artmakla beraber, gene de sınırlı sayıda kaldığı görülmektedir. Bu çalışmalardan birinde Möller ve Törrönen (2003) , tedarikçi-müşteri ilişkilerindeki değeri 3 boyutta incelemişlerdir.[129] Bunlar ; taraflar arasındaki ilişkide kaynakların etkili kullanımını ifade eden ***tedarikçinin verimliliği*** ; varolan tekliflerden çok ,müşteriye daha fazla değer sağlayacak ürün çözümleri yaratma yeteneğini ifade

---

[126] Müşteri sermayesi ; hem mevcut hem de gelecekte elde edilmesi beklenen gelirler üzerinde önemli etkilere sahip bir sermaye türüdür. İşletme ile müşterileri arasındaki ilişkilerden kaynaklanan müşteri sermayesi , müşteri ilişkilerinin değeri ve bu değerin işletmeye olan katkısıdır.
(Ayrıntılı bilgi için : Ercan vd (2003) , s. 112

[127] M.Kamil Ercan, M.Başaran Öztürk ve Kartal Demirgüneş ,"**Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye**" , (Gazi Kitabevi , Ankara , Ekim 2003) , s. 113

[128] Kotler , A'dan Z'ye pazarlama.... , **a.g.e** , s. 54

[129] Ulaga , **a.g.e** , s. 678

eden ***tedarikçinin etkililiği*** ve son olarak, iki taraflı tedarikçi-müşteri ilişkisinden öte daha büyük ağlarda değer yaratma potansiyelini ifade eden ***ağ fonksiyonudur***.

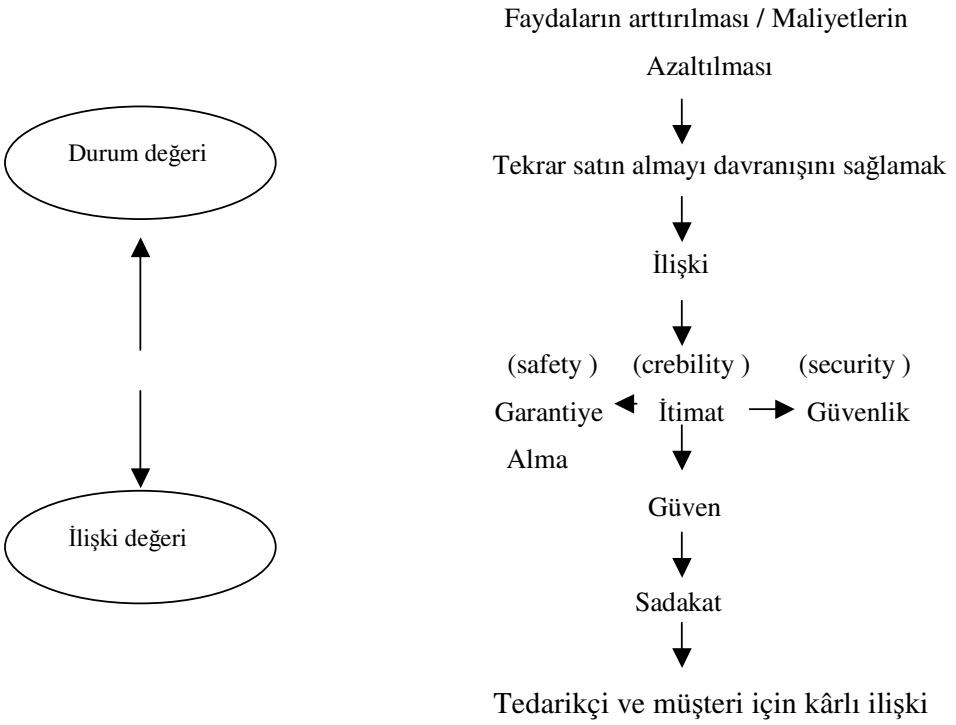
Ayrıca bir grup yazarın araştırmaları, işletmenin çalışanları yanı sıra, müşterileri,tedarikçileri ve pazarı etkileyen diğer aktörlere odaklanarak, uzun dönemli pazarlama faaliyetlerin,ilişkilerin,ağların ve etkileşimlerin yönetimine vurgu yapmaktadır. Değer , bu etkileşimler, ilişkiler ve ağlar içinde yaratılır. Bir işletme işlemsel değişimlerin yanı sıra ilişkisel değişimlerle değer yaratmak, bir müşterisiyle olan tüm etkileşimlerde nasıl değer yaratabileceğine kafa yormakla beraber, işletmeler müşteri ilişkilerinde sürekliliği istiyorlarsa , çabalarının bir kısmını bu yönde de harcamak zorundadırlar.[130]

Ravald ve Gronross ise (1996) , değişim ilişkilerinde değer algılaması ile ilgili olarak,daha önce belirtilen formulden farklı olarak şu şekilde bir yapı oluşturmuşlardır.[131]

$$\text{Toplam durum(episode) değeri} = \frac{\text{Durum yararı} + \text{İlişki yararı}}{\text{Durum maliyeti} + \text{İlişki maliyeti}}$$

Yazarlara göre toplam algılanan değerde bir ilişki büyük bir etkiye sahip olabilmektedir. Yakın bir ilişkide, müşteri teklifleri değerlendirmekten , bütün olarak bir ilişkiyi değerlendirmeye doğru bir kayma olacaktır. Söz konusu ilişkilerde , işletmenin ne ürettiği temel olmakla beraber, bu belli bir tedarikçiden satın almak için yeterli olamayabilmektedir. Bu durumda söz konusu olan, işletmenin ne tür bir teklif sunduğu değil , ne tür bir ilişkiyi korumaya yetenekli olduğudur.

[130] Lindgreen ve Wynstra , **a.g.e** , s 738
[131] Ravald ve Gronröss , **a.g.e** , s. 23

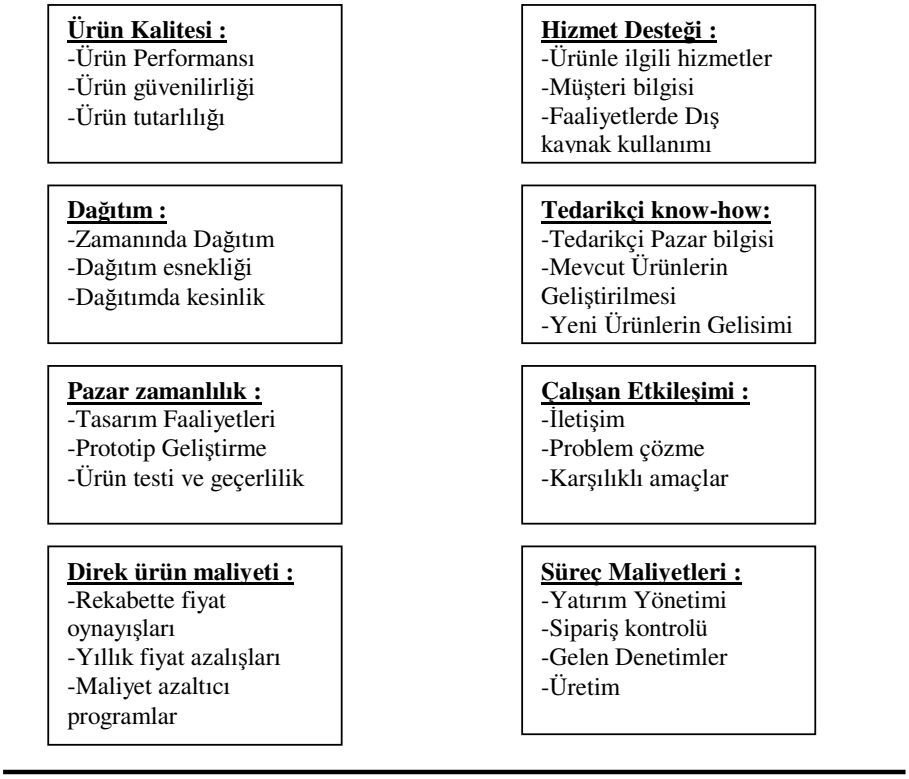


Şekil 13 : Değer Kavramı ve İlişkisel Pazarlama

Kaynak : Annika Ravald ve Christian Gronross ,"The Value Concept and Relationship Marketing", **European Journal of Marketing** , Vol :30 No : 2 , (1996) , s. 25

Wilson ve Jantrania (1995) ise , endüstriyel alıcı-satıcı ilişkisinde değer yaratımını inceledikleri çalışmasında, ilişki değeri için üç boyutlu bir sınıflandırmaya gitmişlerdir.Bunlar ekonomik,stratejik ve davranışsal değerdir.Yazarlar , ilişki değerini "önemsenmemesi mümkün olmayan bir kavram" olarak belirtmişlerdir.[132] Bu yönde daha önce belirtilen ,Walter(2003) tarafından modellenen ilişki kalitesi fonksiyonları da değer yaratma sürecinde rol oynayan fonksiyonlar olarak da ele alınmaktadır[133]. Bunun yanı sıra Ulaga'nın (2003) satın alma yöneticileri ile görüşerek yapmış olduğu bir çalışmada , üretici-tedarikçi ilişkilerinde değer yaratan sekiz başlık şu şekilde gösterilmektedir:

[132] Ulaga , **a.g.e** , s. 678
[133] Lindgreen ve Wynstra , **a.g.e** , s. 739



Şekil 14: İlişki Değeri Uyarıcıları

Kaynak : W. Ulaga , "Capturing value creation in business relationships: A customer perspective ", **Industrial Marketing Management** ,Vol : 32 ,2003 , s. 682

İlişki değerinin ilişki kalitesi ile olan etkileşimine[134] bakıldığında , Ulaga (2006) ilişki değerinin ilişki kalitesi ile olan etkileşimini incelediği çalışmasında şu sonuçlara ulaştığı görülmektedir : İlk olarak , ilişki kalitesi , bir satın alma ilişkisinden ayrılma konusundaki isteklilikte önemli bir rol oynamaktadır.Şöyle ki ; müşteri işletme tedarikçisi ile olan ilişkisinden memnun ise , tedarikçisi bırakma konusundaki istekliliği düşer. İlişki değerine gelindiğinde, yüksek bir ilişki kalitesinin söz konusu ilişkiden ayrılmaya olan istekliliği azaltmadıkça , ilişki değeri olumlu bir etkiye sahip

[134] Hem ilişki değeri hem de ilişki kalitesi olsun soyut bir anlam ifade etmekle beraber , sınırlarının çizilmesi ve en önemlisi ölçülmesi zor olan kavramlardır. Söz konusu kavramlarla ilgili olarak çoğu tartışma bundan kaynaklanmakla beraber bir diğer konu da, hangisinin diğerinin girdisi olduğu yönünde yoğunlaşmaktadır. Ancak burada unutulmaması gereken bir kişi ya da bir işletme , herhangi bir olay ya da nesne için değerli diyorsa o aynı zamanda onun kaliteli olmasından kaynaklanır. Şöyle ki ; kalitenin olmadığı bir yerde değerden , değerin olmadığı bir yerde kaliteden söz etmek yanlış olacaktır.

olamamaktadır. Yani , taraflar arasında oluşan ilişkinin kalitesi , tarafların birbirlerinden ayrılma kararlarını etkilemiyorsa , ilişki değeri herhangi bir katkı sağlayamamaktadır. Müşteriye üstün bir değer sunma gereklidir ancak satın alma ilişkisini korumak için yeterli bir şart değildir. Tedarikçi ile var olan faaliyeti genişletme konusuna geldiğimizde ise , ilişki değeri yeterli bir şart olarak ortaya çıkmaktadır. Taraflar kendi arasındaki faaliyetleri arttırma konusunda ilişki değeri yeterli olabilmektedir. Son olarak ortaya çıkan sonuç ise , ilişkisel pazarlama yaklaşımı içerisinde faaliyetlerin oluşturulmasında güven çok önemli rol oynamaktadır.Güven ile oluşan bir satın alma ilişkisi söz konusu olduğunda ,tedarikçi yönünde ortaya çıkan tatmin , bağlılığa dönüşecektir. Güven, ilişki kalitesinin esasını oluşturmaktadır. [135]

Bununla birlikte yüksek kaliteli ilişkilerin ekonomik bakımdan getirisinin olacağı açık iken ,kurulan ilişkinin işletmeye geri dönüşünün (returns on relationship) ölçülmesi hala gelişme aşamasındadır.Şöyle ki , bir işletme herhangi bir yatırım yaptığında , yatırımın getiri oranını bir şekilde hesaplayabilir ancak bir ilişki söz konusu olduğunda bunun işletmeye geri dönüşünü hesaplamak soru işaretleri taşıyan ve nasıl hesaplanacağı henüz kestirilemeyen bir konudur. Ayrıca araştırmayı bekleyen diğer konu ise , daha önce bahsedilen farkında olma , araştırma, genişleme , bağlılık ve bozulma şeklindeki ilişki kurma sürecinde , ilişki kalitesi boyutlarından hangisinin daha önemli ve neden önemli olduğu sorularına verilecek cevaplardır. [136] Bunun dışında ilişki değeri konusunda ortaya çıkan çalışma konuları hala yetersiz kalmaktadır. Özellikle değerin hangi anahtar değişkenlerle ilişkili olduğu ; ilişki değerinin ilişki kalitesinin bir girdisi olup olmadığı ; ilişki değerinin bir tedarikçi ile satın alma miktarını genişletmekteki niyeti ya da bir ilişkiyi sürdürmede müşterinin istekliliği gibi davranışsal olaylarda ne kadar etkili olduğu konusu gibi belirsizlik söz konusudur.[137]

---

[135] Ulaga ve Eggert , **a.g.e**. , s. 322
[136] Lindgreen ve Wynstra , **a.g.e** , s. 744
[137] Ulaga ve Eggert , **a.g.e** , s. 313

5. İLİŞKİ KALİTESİNDE ROL OYNAYAN FAKTÖRLER

Daha önce de belirtildiği gibi ilişki kalitesinde rol alan faktörler çeşitli yazarlarca farklı şekillerde ele alınmıştır. Burada ise bu çalışmalarda yer alan faktörlerin ele alınma sıklığı yoluyla bir belirleme yapılmıştır.

5.1. Güven

Çalışmanın başında da belirtildiği gibi tarıma dayalı ekonomiye sahip olan endüstri öncesi toplumlarda insanlar küçük gruplar halinde yaşamışlar ve gruplar halinde yaşayan bu insanlar arasında sıkı dostluklar söz konusu olmaktaydı. Özellikle birbirlerinin ne işle meşgul olduğunu bilen ve bu yakınlığın sonucu insanlar kendi içlerindeki insanların dürüst ya da güvenilir kişiler olup olmadıklarına kolaylıkla anlamaları mümkündü. Endüstri devrimiyle birlikte köylerden kente gidiş ve yüz yüze alışveriş ortamının ortadan kalkmasıyla ticari ilişkiler deki güvenin önemi artmaya başlamış ve günümüzde meydana gelen "Küresel köy" ile birlikte kişi ya da işletmeler arasındaki güven, beslenmesi gereken en önemli öğe olmuştur. Geçmiş araştırmalara bakıldığında ilişki pazarlamasında güven kavramının önemli bir yer tuttuğu görülmekle beraber özellikle ilişki kalitesi kapsamında bu kavram daha fazla önem kazanmaktadır.

Günümüz bilgi çağında alıcı ve satıcı arasındaki verimli ilişkilerin kurulabilmesi için güven, zorunlu bir unsur olarak görülmektedir.Bu bağlamda bir işletmenin müşterisiyle etkili diyalog kurma şeklini,alışverişten öte çözümlere,sipariş almaktan ziyade müşteriye yardıma doğru değiştirmesi gerekir. Bu, müşteri ve firma arasında ,herkesin çözüm ve başarı için diğerine güvendiği bağımsız bir ilişki kurulması demektir. Müşteri ilişkiye inanır ve değer verirse ; sonuç olarak da firma, müşteri ile güvene ve kazan-kazan yaklaşımına dayalı ortak bir bağ oluşturur.

İşletmeler artık güvene dayalı olarak kurulmalı ve faaliyet göstermelidir. İnsanlar arasında ise güvenin tesis edilebilmesi için , birbirlerini anlamasını sağlayacak çabalara ve zamana ihtiyaç vardır. Verilen sözlerle davranışların birbirini tutması ,çalışanların ve özellikle müşterilerin beklentilerinin karşılanması güvenin doğmasına etki eder. Güvene dayalı böyle bir ilişki sayesinde müşteri isteğini açıkça belirterek,satıcı da müşterisine karşı davranışını uyarlar ve ürününü müşteri için

değiştirebilir. Sonuç olarak firmasına güvenen bir işletme daha az risk altında olduğunu ve yapacağı alışverişlerden daha az zararla çıkacağına inanmaktadır. [138]

Berry ve Parasuraman'a göre müşteriyle karşılıklı güvene dayalı dürüst bir ilişkinin geliştirilmesi önemlidir. Dürüst bir ilişki, müşterinin amaçlarının anlaşılmasını ,müşterinin dinlenmesi ilgilendikleri konulara karşı hassas davranılması ve verilen sözlerin tutulmasını kapsar.[139]

Güvene ilişkin tanımlar çeşitli yazarlarca farklı açılardan ele alınmış olup,bunlar şu şekilde sıralanabilir :

Güven,bir tarafın , diğer tarafın yapacağı çalışmalarla, gelecekte kendi ihtiyaçlarının karşılanacağı inancına sahip olmasıdır.[140]

Güven; alıcı-satıcı ilişkisi içinde bulunan tarafların birbirlerinin güvenilirlik ve doğruluğuna inanmalarıdır.[141] Morgan ve Hunt çalışmasında güveni,bağlılıkla birlikte ilişkisel değişimde merkezde yer vererek ana değişken olarak yer vermiştir.

Güven; alıcı -satıcı ilişkisinde taraflardan birinin diğerinin işindeki uzmanlığına, güvenilirliğine ve iyi niyetine dayalı olarak bir beklenti, inanış ya da bir düşünce içerisinde olmasıdır.[142]

Dwyer, Schurr ve Oh 'a (1987) göre ise güven; işbirliği için beklentilerin anlaşılmasında ve ilişkisel anlaşmaların planlamasında önemli rol oynayan kavramdır. [143]

Moorman (1992) işletmeler arası ilişkide güveni 2 farklı şekilde ele alarak ,ilkinde güveni ilişki kalitesinin öğelerinden biri olarak ,diğerinde ise güveni,ilişki kalitesinin belirleyicisi olarak belirtmiştir.[144]

---

[138] Arman Kırım , " **Strateji ve Birebir Pazarlama** " ,(Sistem Yayıncılık , Birinci Basım – Ocak 2001) , s.81

[139] Nuriye Güreş , "Müşteri Kayıplarıyla İlgilenilmesinin İşletme Açısından Önemi" , **Pazarlama Dünyası** Yıl : 18, Sayı : 2 , (Mart-Nisan 2004) , s.54

[140] Erin Anderson ve Barton Weitz ,"Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads" **Marketing Science** , Vol : 8, No : 4 , (1989) , s.312

[141] Morgan ve hunt , **a.g.e** , s. 21 22

[142] Shankar Ganesan, "Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationships" , **Journal of Marketing** , Vol : 58, No : 2 , (1994) ,s. 3

[143] Dwyer ,**a.g. e** , s. 18

[144] Christine Moorman,Gerald Zaltman ve Rohit Deshpande "Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of trust within and between organizations " **Journal of Marketing Research**,,Vol : 29,No : 3 , (1992) , s. 315

Hacıefendioğlu ise (2006) , güveni , bir ilişki süreci içinde karşı tarafın niyeti hakkındaki inanç veya kanaatler olarak tanımlamakta ve ilişki pazarlamasında güveni, bir ilişkide taraflardan birinin, diğer tarafın vermiş olduğu sözlerin gerçekleştirileceğine dair hissettiği inancın derecesini belirleyen bir boyut olarak tanımlamaktadır.[145]

Yukarıdaki tanımlar ışığında firmalar arası kurulan güven ilişkisinde üç taraf bulunmaktadır. İlki firmanın iş yaptıkları ve literatürde değer zinciri olarak adlandırılan tedarikçiler ve aracılarla(ileriye ve geriye doğru) olan ilişkilerdir.Firmalar faaliyetlerini sürdürebilmeleri için tedarikçiler ve perakendeciler gibi çok sayıda firma ile ilişki kurmakta ve bu ilişkileri de uzun dönemli hale getirebilmek için güven unsurunun karşılıklı oluşması gerekmektedir.Güvenin olması halinde firma bütün faaliyetlerini aksamadan yerine getirebilecektir. Aksi takdirde bir işletmenin tedarikçileriyle yaşayacağı güven sorunu, ürün gecikmeleri,kalitede sorun vb gibi olumsuz durumlara yol açabilecektir.Sonuçta bu durum üretim ve pazarlama faaliyetlerini de aksatabilecektir.. İkincisi, rakiplerle olan ilişkilerdir. Burada rakip firmalar bir araştırma ve geliştirme için ortak girişimde bulunabilmektedir. Üçüncüsü ise, farklı ürün üreten firmaların veya farklı ülke pazarına girebilmek için yurtdışındaki bir firmayla yapılan ortak girişimlerdir. Buradaki güven ilişkisi , firmaların birbirini tanıma ve bilgi alışverişi kapsamında stratejik işbirliğini ön plana çıkarır. Stratejik işbirliğinin başarısında ise,güven önemli rol oynar. [146] Çalışmada söz konusu olan ise , firmanın iş yaptıkları ve değer zinciri halkalarından biri olan tedarikçilerle olan güven ilişkisinin incelenmesidir.

Literatürde, güven konusu iki farklı şekilde ele alınmıştır. Bunlar; yetkinliğe olan güven (competence trust) ve iyi niyete olan güvendir (goodwill trust) *Yetkinliğe olan güvende* yapılan anlaşmalar ışığında değişim ortağının beklenen performansın gerçekleşeceğine olan inanç temel alınır. Yetkinlik ,teknik olanaklar, beceriler ve know-how bilgisinden oluşur. Morgan ve Hunt 'ın (1994) güvenin iki önemli boyutu

---

[145] Şenol Hacıefendioğlu ,"İlişki Pazarlaması ve Turizm Sektöründe Bir Saha Araştırması", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** , (Eylül 2005 / 1) , s. 73

[146] N.Deniz Yücel , "İlişki Pazarlaması Çerçevesinde Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ) Arasındaki İşbirliği " , Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,İşletme Ana bilim Dalı , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , (Ankara - 2003) , s. 33-34

olarak tanımladığı güvenilirlik ve inanılırlık , bu güvenin ana gövdesini oluşturur. Güvenilirlik , değişim ortağının söz konusu işi başarmada yeterli uzmanlığa sahip olduğuna dair olan inançtır. Doğruluk ise , değişim ortağının sözlerine ve davranışlarına inanmaktır. *İyi niyete olan güvende ise* ; tarafların birbirlerini düşünmelerini ve birbirlerine yardımcı hareketlerde bulunmayı kapsar. Taraflardan herhangi biri diğer tarafın zarar göreceği bir adım atmamaya çalışarak, tek taraflı düşünmez ve diğerinin refahını da göz önüne alır. [147] Sanner (2005) ise , güveni ilişkiye dayalı güven(relation-based trust) , yetkinliğe dayalı güven (competence trust) ve etiğe dayalı güven (moral-based trust) olarak üç grupta toplamıştır. İlkinden farklı olarak ilişkiye dayalı güvende , tarafların birbirlerine olan saygısını, bir sorun oluştuğunda diyalogla çözülmeye çalışılmasını, sorunları çözmeye istekliliği, tarafların temas halinde bulundukları kişilerle kimyasının uyuşmasını kapsar. Etiğe dayalı güven ise, dürüstlük,doğruluk,sözleri tutmak, bir söze güvenebilme , kısaca oyunu kuralına göre oynama anlayışına dayanır.[148]

Alıcı-satıcı ilişkilerinde söz konusu taraflardan her biri,diğer tarafın gelecekteki davranışını tahmin etmeye çalışmaktadır. Her iki taraf da karşı tarafın güvenilirliğini ve iyi niyetini değerlendirir. Kaliteli bir değerlendirme için her iki tarafın da karşı tarafın geçmiş vaat ve davranışları hakkında bilgi sahibi olmaya ihtiyacı vardır. Alıcı ve satıcı geçmişteki sorunlu dönemlerinde iyi ilişkilerini ayakta tutabildiyse ,birbirlerine yönelik güvenleri güçlenecektir. Bir ürün ya da hizmet satın alma sürecinde alıcının risk algılama seviyesi güven kavramının temelini oluşturmakta ve aynı zamanda risk algılaması güven seviyesini belirlemektedir. Risk algılaması yüksek olduğunda güçlü bir güven oluşturmak uzun zaman ve çok fazla çaba gerektirmektedir. [149]

Doney ve Cannon ‘ın (1997) , alıcı-satıcı ilişkilerinde güven kavramını araştırdıkları çalışmasında , düşündüklerinin aksine , güvenin tedarikçi seçiminde ilişkili olmadığını bulmuşlardır. Yazarlar ‘a göre seçilen tedarikçilere olan güven diğer

---

[147] Gelderman ve Caniels , **a.g.k** , s.7

[148] Leif Sanner , “**Dependence and Trust between suppliers and industrial customers**” , http://www.oru.se/esi/wps , (Department of Business,Economics ,Statics and İnformatics, Örebro University, Working Paper series , No : 6 , 2005) ,s. 7 (24 / 05 / 2007)

[149] Ramazan Aksoy , “Bir Pazarlama Değeri Olarak Güven ve Tüketicilerin Elektronik Pazarlara Yönelik Güven Tutumları”, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** , Cilt :2 , Sayı :4, (2006) ,s. 82

tedarikçilere nazaran daha yüksek olmasına rağmen, söz konusu satın alıcılar ,tedarikçi seçiminde güvenden ziyade varolan tedarikçi firmaların tekliflerini daha fazla dikkate almaktadırlar. Özellikle satın alma kararında ana faktör , maliyet/fiyat ilişkisi ve dağıtım performansıdır. Bununla beraber firmalar , ileride çalıştıkları tedarikçi ile çalışmayı devam ettirme konusunda güven önemli bir rol oynamaktadır. [150] Ayrıca , alıcıların listesine girebilmenin yolunda güvenin arandığını , bu noktada tedarikçi firma ucuz bir ürünü zamanında sağlansa bile , söz konusu ilişki de güven olmadığında tedarikçi çoğu kez olumlu değerlendirilmemektedir.Bunların dışında yazarların söz konusu çalışmasındaki diğer sonuçlar şu şekildedir : Tedarikçi firmaya ve satış personeline olan güven , gelecekteki etkileşimlerde rol oynar. Gelecekte beraber çalışma noktasında güvenin rolü, alıcıların tedarikçilerin performanslarını değerlendirmede güveni bir kriter olarak kullanmasına dönüşmektedir.. İkinci olarak , güvene dayalı ilişkilerin gelişmesi uzun dönemde bir yatırım olarak görülmektedir. Son olarak güven , satış personeli yoluyla gelişerek ,kişilerce oluşturulan güven ortamı tedarikçi firmaya yansıyarak, güven kişilerden kurumlara doğru bir geçiş yapmaktadır. [151] Sonuç olarak tedarikçi firmanın satış personelinin davranış ve tutumları,kolay ulaşılıp ulaşılmadıkları gibi faktörler de iki firma arasındaki güvene etki ederek ilişkinin kalitesini etkileyebilmektedir.

Bir firmanın müşterisine güven aşılayabilmesi için, her ziyarette,her alışverişte ve karşılaşmada ,yapılan her tutundurma çabalarında veya e-postalarla bu güveni sürdürmesi gerekir.Güven doğası gereği birden bire oluşan bir duygu olmayıp, zaman içerisinde günden güne gelişen bir olgudur.Taraflar arasında güvenin sağlanması uzun bir zaman ve emek istemesine rağmen güvenin yitirilmesi benzer şekilde olmayıp kolayca sarsılabilmekte hatta yitirilebilmektedir. Eğer işletme sarsılan bu güveni tekrar sağlayamazsa müşteri firma ile olan ilişkisini bitirerek farklı bir firma ile devam edecektir.

Güvene dayalı karşılıklı ilişkide alıcı-satıcı arasında serbest bilgi akışı sağlanabilmektedir.Güvene dayalı ilişki de fiyat araştırması ikinci planda kalarak fiyata

[150] Doney ve Cannon , **a.g.e** , s. 46
[151] Doney ve Cannon **, a.g.e** , s. 46-47

duyarlılık azalabilmektedir.Söz konusu ilişkide fiyat tek kriter olmaktan çıkarak , diğer kriterlerde bu noktada önem kazanmaktadır.

Güven bir ilişkinin temelini oluşturan ana etken olup,güvenin oluşması için içinde itimat(credibility) ve iyi niyeti (benevolence) barındırması gerekir. İtimat, iş ilişkisini etkin bir şekilde yürütebilmek için, ortağın güvenilir ve dürüst olduğuna dair olan inançtır.İyi niyet ise bir ortağın diğerine karşı iyi duygu ve düşünceler beslemesi onun çıkarlarını düşünmesi olarak tanımlanabilir. [152]

Güven, iletişim ve bilginin en doğru şekilde iletilmesi ,problemlerin çözülmesi ,yetki verilebilmesi ve amaç ve sorumlulukların paylaşılması gibi ortaklar arası birçok ilişkiyi etkileyen değişkendir. Güven duygusunun yüksek derecelere ulaşması ,düşük seviyelere nazaran daha fazla sadakati ve bağlılığı beraberinde getirir.Karşılıklı güven duygusunun oluşması,taraflar arasındaki ilişkinin geliştirilmesi ve uzun süreliliğin sağlanması açısından önemlidir.[153]Güven devamlı alıcı elde edilmesi ve korunmasının da temel aracıdır. Böylece, güven alıcının satın alma öncesi 'değer tanımlamasını' belirleyen temel bir parametredir.[154]

Ayrıca güven kavramı ile ilişkili diğer kavramlar ise ilişki vaadi ve ilişkisel niyettir.İlişki vaadi kavramı , ilişki pazarlaması literatüründe güvenin ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir.[155] Müşterilerin güçlü vaatlerinin,satıcılar tarafından sağlanan çabaları onların algılamasının bir sonucu olduğu görülmektedir. Vaad,iyi bir ilişki de ,karşılıklı etkileşimlerin önemli bir sonucunu ifade etmektedir.İlişkisel vaad ise, müşterilerin işletmeleriyle ilişkilerini devam ettirmeye istekli olmalarını belirtir.[156] Bununla birlikte önemli olan bir diğer kavram ise ilişkisel niyettir.(relationship intention) ilişkisel niyeti , bir ürün ya da hizmet satın alan ya da ya da firmaya katkıda

---

[152] Judy Siguaw , Penny Simpson , Thomas Baker ."Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship:The distributor perspective " , **Journal of Marketing**, Vol : 62, No : 3 , (1998) , s. 101

[153] Cengiz Yılmaz ve Ebru Tümer Kabadayı ,"Dağıtım Kanallarında Bayilerin Üretici Firma Lehine İşbirliği Davranışlarını Etkileyen Faktörleri İnceleyen Bir Araştırma ", Marmara Üniversitesi , **Öneri Dergisi** , Cilt : 5 , Sayı :17 , (Ocak 2002) ,s. 101

[154] Aksoy , **a.g.e.** , s. 81

[155] Aksoy , **a.g.e** , s. 82

[156] Sabiha Kılıç ve Aykut Göksel, "Tüketici Davranışları : İndirim Kartlarının Tüketici Satın Alma Karar Süreci Üzerindeki Etkisine Dair Ampirik Bir Çalışma",**Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** , Cilt : 6 , Sayı : 2 , (2004) , s.11

bulunan başka bir firma ile ilişki kurmak için müşterinin sahip olduğu niyet olarak tanımlanabilir.Bir müşteride ilişkisel niyet yoksa , müşterinin işlemsel(transactional intention) niyete sahip olduğundan bahsedilir. İşlemsel niyet kısa dönemli olup ,müşterinin fırsatçı tutumlarını içerir.[157]

İşletmeler arası ilişkilerde güvenin gelişim aşamalarına baktığımızda ise şu şekilde sıralamak mümkündür :[158]

Planlama ve Hesaplama Aşaması : İşletmeler, ilişkiyi sürdürebilmenin ya da sona erdirip başka bir işletme ile ilişki kurmanın maliyet ya da yararlarını hesaplayarak, ilişkiyi sürdürme ya da sona erdirme kararı verebilirler.

Öngörüleme Aşaması : Bu aşama, tarafların birbirlerinin davranışlarını çok iyi öngörüleyebilmelerine dayanır. Taraflar arasında güven oluşabilmesi için, birbirlerinin inanılırlık ve yardımseverliklerini değerlendirmeleri ve geçmişteki davranış ve verdikleri sözler ve vaatler hakkında bilgi sahibi olmalar gerekir. Alıcı ve satıcının birlikte yaptığı çalışmaların birçok kez yinelenmesi, tarafların birbirlerinin önceki davranışlarını daha iyi yorumlayabilmelerine olanak sağladığı gibi, gelecekteki davranışlarını da öngörüleyebilmelerini kolaylaştırır.

Yeterliliğin Belirlenmesi Aşaması : Bu aşama, tarafların yükümlülüklerini yerine getirme yeteneklerinin ve yeterliliklerinin belirlenmesini içerir. Böylece taraflar, güven ilişkisinin öncelikle inanılırlık öğesi üzerinde yoğunlaşırlar. Özellikle rekabet avantajı saylayacak olan tedarik zinciri söz konusu olduğunda tedarikçinin performansı bu noktada önem kazanmaktadır. Firmalar arası ilişkilerde performans,ekonomik yönleri olduğu kadar davranışsal yönleri de içeren karmaşık ve çok yönlü bir kavramdır. Aynı düzlem içinde,ekonomik performans da kendi içinde karmaşık ve çok boyutlu bir yapıyı taşımaktadır. Bu çerçevede ,büyüme,pazar payı ,satış,kârlılık,etkinlik ve verimlilik

---

[157] V.Kumar,Timothy Bohling ve Rajendra Ladda , "Antecedents and consequences of relationship intention: mplications for transaction and relationship marketing " , **Industrial Marketing Management** Vol : 32 , (2003) , s. 669

[158] Ayşe Şahin ," İşletmeden İşletmeye Elektronik Ticaretin Gelişmesinde İlişkisel Pazarlamanın Rolü – Güven Odaklı Bir Analiz " ,Celal Bayar Üniversitesi , **Yönetim ve Ekonomi Dergisi** ,Cilt : 10 , Sayı :2 , (2003) , s. 24

terimleri ekonomik performans bünyesinde ele alınabilmektedir.[159] Daha mikro açıdan bakıldığında ise Cannon ve Perreault (1999) , üretici ya da tedarikçi firmanın genel tedarik performansını ürün kalitesi,dağıtım (lojistik) performansı, satış,hizmet ve/veya teknik destek performansı ve elde edilen toplam değer olarak sıralamıştır. [160]

Karşı Tarafın Amacını Anlama Aşaması : Güven, tarafların birbirlerinin güdülerini, amaçlarını ve fikirlerini değerlendirmeleri ve yorumlamalar sayesinde ortaya çıkar. Bu aşamayı kullanarak taraflar, birbirlerinin sözlerini ve davranışlarını yorumlarlar ve bu yorumlamadan sonra ikili iliş kinin ortak amacı belirlenmeye çalışılır.

Aktarım Aşaması : Taraflar birbirlerinin davranışlarını , fikirlerini ve amaçların net bir biçimde gördükten sonra oluşan güven ya da güvensizlik durumunu birbirlerine aktarırlar.İşletmelerin birbirleri hakkında geçmişte oluşan bir güven veya güvensizlik ortam tarafların uzun yıllar iyi ikili ilişkiler kurmalarını etkileyebilir, ön yargılı davranışlara neden olabilir.

Söz konusu ilişki de iki taraf arasında güven kurulduğunda , fırsatçı davranışların zararlarını hafifletmek ve ortadan kaldırmak daha kolay olacaktır. Karşılıklı güvene dayanan ilişkilerde, alıcı ve satıcı, ortaya çıkabilecek haksızlıklarda kısa dönemdeki gibi fırsatçı davranışlar sergileyerek değil, uzun vadede çözüm yoluna giderek halledeceklerdir. Bu, güvenin uzun dönem değişen ilişkilerde fırsatçı davranışların riskini azalttığı anlamına gelmektedir. Böylece, güven varolduğu sürece her iki taraf karşılaşılan durumlarda ellerindeki fırsatları kendi lehine çevirecek bir davranış sergilemekten kaçınacakları için alıcı ve satıcı, uzun dönemli yatırımların yapılabileceği inancına sahip olacaklardır.[161] Bu kapsamda ilişkilerdeki uzun vadeli düşünce, fazla ayrıntılı girilmeyen sözleşmelerle mümkün olacaktır. Detaya inilmeyen böyle sözleşmeli durumlar, fırsatçı davranışların ortaya çıkması ve verdiği zararların daha iyi görülebilmesi açısından daha yarar sağlayacaktır. Saturn şirketinden Steve

---

[159] Serdar Pirtini ,"Dağıtım Kanallarında Kontrol Uygulamaları ve Kontrol-Performans ilişkisi" Marmara Üniversitesi, **Öneri Dergisi**, Cilt :2 , Sayı :11 ,(1999) ,s. 179

[160] Cengiz Yılmaz ve Bülent Sezen, "Üretici Firma-Bayi İlişkilerinde Memnuniyet ve Tedarik Performansının Önemi ve Çatışmanın Etkileri ", **Pazarlama Dünyası** , Yıl : 16 , (Ocak-Şubat , 2002), s.49

[161] Uzkurt , Alıcı-Satıcı ilişkilerinde .... , **a.g.k**

Shannon ' da Hal Riney şirketi ile uzun vadeli bir taahhüde dayanan ortaklıkları içinde " İş anlaşmasını her yıl yenileseydik ,bu sistemi daha az güvenilir kılardı. " diyerek bu noktaya dikkat çekmiştir.[162]

Ayrıca ilişkisel pazarlama kapsamındaki taraflardan biri olan iç müşterilerle de güvene dayalı ilişkiler kurulmalıdır. Organizasyonların alt birimleri ve çalışanlar arasında mevcut güven seviyesi, hem bireyler arasında hem de bireylerden firmanın veritabanına,en iyi uygulama arşivlerine ve diğer kayıtlara doğru bilgi miktarının akışını büyük bir şekilde etkileyecektir.[163] Ayrıca müşterisiyle güven ortamını sağlayan her işletme ,aynı ortamı çalışanları ve yöneticileri arasında da sağladığında , içerde oluşturulan bu ortam ,sonuçta dışarıya da olumlu yansıyacaktır. Güven,aynı zamanda işletmelerde özgüven ortamının yaratılmasının anahtarı olup, kişisel düzeyde üç öğeyle bu güven yaratılabilir. –Karşınızdaki kişiye güvene layık biri olduğu duygusunu vermek (birey olarak katkıda bulunmasını sağlamak) – Yakınlık göstermek (İş sorunları kadar kişisel düzeyde paylaşmayı bilmek) – Riskleri göze almak (Kişinin profesyonel ve kişisel kapasitesiyle yapabileceklerini belirleyerek denetleyebilmek.)[164] Sonuçta verilen sözlerle davranışların birbirini tutması , müşterilerin ve çalışanların beklentilerini karşılayarak güveni doğuracaktır.

Güvenin , işle ilgili işlem masraflarını azaltıcı,ilişkilerde inancı arttırıcı,açık ve etkili bilgi değişimini teşvik edici özellikleri sebebiyle ,organizasyonlarda gizli kalmış potansiyelin ortaya çıkartılarak verimliliğin arttırılması için, çalışanlar ve işverenler arasında güven bağlamında bir denge noktası kurulması gerekmektedir. [165] Değişik disiplinlerden gelen kişiler hiyerarşik ve mevki otoritesi ile değil ,sonuç üretme ,bilgi ve haberleşme ağırlıklı olarak çalışmakta,işler grup üyelerinin kendi aralarında geliştirecekleri uzmanlık,karar verme ve müşterilerle ilişkiler çerçevesinde gerçekleşmektedir.Bu yapıların işleyebilmesi,karışıklık içinde kaybolmadan verimlilikle

---

[162] Gronstedt , **a.g.e** , s. 257

[163] İsa İpçioğlu ve Zafer Erdoğan -,"İşletmelerde Güven, Ödül ve Takdir Sistemi ile Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma " ,Marmara Üniversitesi **Öneri Dergisi** Cilt : 7 , Sayı : 26 , (2006), s.13

[164] Hamish Pringle ve William Gordon ,"**Marka Kültürü** " , (Çeviri : Neşe Olcaytu , Scala Yayıncılık, 1. Basım İstanbul 2001) , s. 165

[165] Ergin Sait Varol ve Ertuğrul Tarcan, "Gelişim Güvenden Yana ", **G.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** , (Şubat – 2001) ,s. 100

çalışabilmeleri için gerek duyulan en önemli şart güvendir. Verimli ilişkiler için güven,olması hoş olacak bir nitelikten öte ,olması gerekli olan bir niteliktir. [166] Ayrıca işveren ve çalışan karşılıklı birbirlerini gözettiklerinden emin olmalı ,aynı şekilde, müşteri de şirket çalışanlarının kendilerini yanıltmadığından emin olmalıdır. Ürün ya da hizmetle ilgili 'ne' ve 'nasıl' boyutlarını bilmek ihtiyacında olan müşteri ,yönetimin çalışanına ürün ya da hizmet iletimi konusunda baskı yapmadığına inanmalıdır. Ve son olarak da çalışanlarda müşteriye güven duyduğunda aralarında uzun süreli bağların gelişmesi daha kolay olacaktır.[167]

Güven duygusunun çalışanların/paydaşların ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı ,düzenli,dürüst ve işbirliği yönünde davranan bir işletmede ortaya çıkması beklenir. Bu normların değerler olabileceği gibi ,aynı zamanda davranış kodları ve çalışma hayatına ilişkin standartlar da olabilir. [168]

Eğer bir işletme müşterileri gözünde güvenilir bir kurum olmak istiyorsa (bilgi paylaşma açısından) müşterisine empati ile yaklaşmak zorundadır. Tüm etkinliklerini müşterisine göre koordine etmeli,müşterisiyle yaptığı işe müşteri gözünden bakabilmeli ,kısaca kendisini onun yerine koyabilmelidir.[169].Söz konusu olan bu empatiyi kurmak için,bir nesneyle değil bir insanla (duyguları olan ve bu duygularıyla sizin duygularınızı etkileyen insan) etkileşim içinde olduğunuzu anlamanızı sağlayacak belli bir yakınlık derecesine gereksinim duyulur. Empati , bir hukuk beklememeyi (bir kişiyi dün mutlu eden şey bugün mutlu etmeyebilir) , kesin olmamayı (insan diğerinin ruhsal durumunu incelediğinde sadece aşağı yukarı bir fikir edinebilir), daha büyük resme dikkat göstermeyi ve bağlamı (bir kişinin yüzü,sesi hareketleri ve geçmişi , o kişinin ruhsal durumunu anlamak için gerekli bilgilerdendir) gerektirir. [170] Tabi ki böyle bir anlayışa sahip bir işletme oluşturmak için oldukça fazla çaba ve zaman harcanması gerekir.

---

[166] Varol ve Tarcan , **a.g.e** ,s. 95
[167] Pringle ve Gordon **, a.g.e** , s. 164
[168] Nurhan Papatya, "İşletmelerde Rekabetçi zekanın değişen yüzü : Girişimci Pazarlama" **, Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi** , Cilt: 5 , Sayı : 16 , (Nisan-Mayıs-Haziran , 2006) , s. 53
[169] Kırım **, a.g.e** , s. 82
[170] Daniel Pink ,"**Aklın Yeni sınırları : Kavramsal Çağda iş başarısının 6 Anahtarı**" , (Çeviri : Aytül Özer , Medicat Kitapları ,Birinci Basım, İstanbul 2006) , s. 179

Bu başlık altında incelenebilecek bir başka konu ise sanal ortamda güven kavramının incelenmesidir. Elektronik ticaret ortamında faaliyet gösteren kurum ve markaların da ,hiçbir direkt temas kuramadığı müşterilerine güven duygusu vermesi şarttır. Sonuçta güven entegre devreler veya fiber optik kabloların içinde değildir.[171] İnternet'te iş olanağı arayan şirketler için yapılan reklamlarda 'güvenilirlik' en çok kullanılan sözcüktür. Bu sanal ortamda ,müşteriye satın alma güveninin verilmesi gerekir. Yapılan bir araştırmaya göre , sanal ortamda alışveriş yapılmamasının, sanal alışveriş sisteminde insan ilişkisinin eksikliğine dayanır. [172] Müşteri ile etkileşimde ilişkilerin yönetilmesi gerekmekte,bu kapsamda müşteriye anında hizmet yanıtı,müşteri gereksinimleriyle ilgili birebir çözümlemeler ve müşteriyle her zaman ve her yerden doğrudan online iletişim ve müşteri sorularına müşteri hizmet merkezli yanıtlarla destek sağlanmalıdır.[173]Özellikle sanal ortamda faaliyet gösteren işletmelerin 24 saat danışma hattı ya da şikayet yerleri gibi noktalarının bulunmaması hedef kitleleri üzerinde tedirginlik yaratabilmektedir.

Tedarikçi firma ,müşterisi ile uzun dönemli ilişkiye girdiğinde müşterisi üzerinde güven yaratmak zorundadır. Böylelikle tedarikçiler ve müşteriler arasındaki güvenin güçlendirilmesiyle karşılıklı fayda sağlanacak ve önemli bilgileri paylaşma fırsatı doğacaktır.Aksi takdirde işletmeler arasında güveninin olmaması taraflar arasındaki değişimi işlem olmaktan öteye geçiremeyecektir.

---

[171] Papatya **, a.g.e**. , s. 53

[172] Pringle ve Gordon , **a.g.e** , s. 161

[173] Erkan Akar,"Elektronik Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Müşteri İlişkileri Yönetiminden Farklılıkları" **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** , Cilt : 6 , Sayı : 1 , (2004) , s. 77

5.2. Bağlılık

Günümüz pazar ortamında ,işletmeler müşterilerini himayelerinde kabul ederek ürün ve hizmet sunmakta, bu nedenle müşteriler işletmelerin dışındaki unsurlar arasında yer almaktadır. Oysa bugünkü rekabet koşullarında bu durum değişmekte ve müşterilerin işletmelerle bağlılık kurmaları giderek daha fazla önem kazanmakta ve müşterilerin işletmelerin içsel bir unsuru olduğu görüşü giderek önem kazanmaktadır.[174]

Bağlılık(Commitment) yaygın olarak literatürde yüksek kaliteli ilişkilerin anahtar bileşenlerinden biridir. Genel kanı bağlı müşterilerin bağlılık göstermeyen ya da daha az bağlı olan müşterilere göre sonuçta daha kârlı olduğudur.

Morgan ve Hunt çalışmasında , ilişkinin maliyeti,faydası ve güvenin, ilişkisel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini,değerlerin paylaşılmasının hem bağlılığı hem de güveni pozitif yönde etkilediğini belirtmiştir. Diğer taraftan, bağlılık, işbirliği ve kabullenmeyle pozitif,ayrılmaya yatkınlıkla negatif ilişkilidir. [175]

Müşteri ve tedarikçi firma arasında istek ve beklentilerin öğrenilmesi için zaman ve enerji harcanması ,toplamda öğrenme ilişkisine yapılan bu yatırımlar müşterinin başka yere kaymasına engel teşkil edecek bir unsur oluşturmaktadır.

Aynı zamanda bağlılık, siparişlerin alındığı gün yola çıkması,gerektiğinde müşterilerin bulunduğu yere teknik hizmet ekibinin gönderilmesi , müşterinin çalışanlarına özel eğitim verilmesi,müşterilerce sağlanan verilere uygun ürünler yoluyla da bağlılık bir şirket alışkanlığı haline getirilmelidir. [176] Bazı yazarlar tarafından bağlılığın tanımı ise şöyle yapılmaktadır :

---

[174] Yamamoto, **a.g.e** , s. 29
[175] Yücel ve Özer , **a.g.e.** , s. 156
[176] Norton Paley ,"**Stratejik pazarlama planı nasıl hazırlanır ?"** , (Çeviri : Ender Orfanlı , Mediacat Yayınları , İstanbul 2006), s. 113

Dwyer (1997) bağlılığı, değişime konu olan taraflar arasında ,ilişkisel sürekliliğin açık ya da kapalı güvencesini vermek olarak tanımlamıştır. [177]

Gundlach (1995) ise bağlılığın, karşılıklık,sadakat ve alternatiflerin terk edilmesiyle yakından ilgili olduğunu söylemektedir. Özellikle savunduğu düşünce ekonomik modelin mantıklılığına aykırıdır.[178]

Moorman vd ise (1992) ilişkisel bağlılığı , değerli bir ilişkiyi sürdürmeye yönelik istek olarak tanımlamaktadır.[179]

Müşteri bağlılığını, müşterinin bir seçim hakkı olduğunda ,aynı markayı satın alma ya da benzer ihtiyaçlarına çözüm bulmak için her zamanki sıklıkla aynı yeri tercih etme eğilimi,arzusu ve eylemi olarak da tanımlamak mümkündür [180]Bir diğer tanıma göre müşteri bağlılığı , müşterinin gelecekte ,daha önceden bildiği ya da kendisine önerilen ürünü yeniden satın almayı istemesi ya da yeniden satın alma eğilimine yoğun bir biçimde yönelmesi ve katılmasını ifade eder. [181]

Alıcı-satıcı ilişkisi maliyet-fayda üzerinde dayalıdır. Alıcı ve satıcı ilişkilerini devam ettirirken , maliyet ve kazançlarını dikkate alır. Eğer alıcı satıcı ile ilişkilerini sürdürürken elde edeceği ödül katlanacağı maliyetten yüksek ise, satıcıya sadık olmaya devam edecektir. Tersi durumda , alıcı farklı bir arayışa girecektir.[182]

Literatüre bakıldığında , bağlılığı iki şekilde incelemek mümkündür. Bunlar duygusal bağlılık(affective commitment) ve hesaplayıcı bağlılık (calculative commitment) tır. Duygusal bağlılık , bir tarafın diğer tarafla bir ilişkiyi sürdürme istekliliği olarak tanımlanmaktadır. Bu tür bağlılık taraflar arasında olumlu bir hava yaratır. Söz konusu bağlılıkta, taraflardan biri söz konusu ortağından ya da faaliyetlerinden memnun kaldığı için ilişkiye devam ettirme arzusundadır .Kısaca “

---

[177] Dwyer , **a.g.e** , s. 19
[178] Gregory Gundlach,, Ravi Achrol, John Mentzer , “The structure of commitment in exchange” **Journal of Marketing** , Vol : 59, No :1, (1995) , s. 79
[179] Moorman vd. **, a.g.e.** , s 316
[180] Odabaşı , Satışta ve Pazarlamada müşteri .... **a.g.e** , s. 17
[181] Yurdakul ve Dalkılıç **, a.g.e** , s. 261
[182] Aksoy , **a.g.e** , s. 82

tedarikçimizle çalışmaktan zevk duyarız" cümlesinin karşılığıdır. Bunun aksine hesaplayıcı bağlılık ise taraflar ilişkinin kendilerine getirdikleri ve götürdüklerini ayrıntısıyla hesaplar. Bu yüzden söz konusu bağlılıkta bir ilişkinin devam etmesi için olumsuz bir atmosfer oluşur. [183]

Bir işletmenin bağlılık yaratmasının altında yatan en önemli etken , müşterinin tatmin edilmesidir. Endüstriyel müşteri tatmini , müşterinin alışveriş değişkenlerini etkileyebildiği bir ortamda,tedarikçinin tüm ilişki süresince gösterdiği ekonomik ve sosyal değişkenlere ilişkin performansın ,belli müşteriler tarafından karmaşık bir bilgi işleme süreci halinde biriktirilmesi ve değerlendirilmesi sonucunda oluşan bir çıktıdır.[184] Özellikle tatmin konusu tekrar satın alma faaliyetlerinde önemli bir yer tutmaktadır. Bilindiği gibi ürün performansı ,müşterinin beklentilerini karşılıyor ya da aşıyorsa , tatmin ; performans, beklentilerin altında oluştuğunda ise tatminsizlik oluşmaktadır.

İşletmelerin müşterileriyle olan ilişkilerinde zaman,çaba ve parasal olarak ölçülemeyen kaynaklara yaptıkları yatırımlar psikolojik bağlılık yaratmakla beraber, işletmelerin müşterileri ilişkilerine yaptığı yatırımlar,müşterilerin verdiği karşılıkla şekillenerek ilişki kalitesinin oluşmasına ve davranışsal bağlılığa neden olmaktadır.Davranışsal bağlılık, müşterilerin satın alma sıklığına ve rakiplerden satın aldıkları miktarlara dayalı olarak belirlenmektedir. Hızlı satın alma davranışı ilişki kalitesinin düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Sonuçta müşteriler ,işletmeleriyle kurdukları ilişkilerden memnun kaldıkları sürece hem kurulan ilişkinin süresi uzayacak hem de satın alma niyeti olumlu yönde etkilenecektir. İşletmenin fırsatçı olmadığına dair güven duygusunun oluşması davranışsal bağlılığı sağlamakta ve bu tür alıcı-satıcı ilişkisinde müşteriler vaatlerini istikrarlı şekilde sürdürmek için daha büyük eğilim göstermektedirler. Sonuç olarak , işletmeler ve müşterileri arasında yaşanan ilişki kalitesinin yüksek olması, davranışsal bağlılığın oluşmasını sağlayacaktır.[185]

---

[183] Gelderman ve Caniels , **a.g.e** , s. 8
[184] Osman Gök ,"Endüstriyel pazarlarda müşteri tatmini ölçümü:Bir uygulama örneği ve yönetsel yaklaşım önerisi " , **Pazarlama Dünyası** , Yıl .: 20 , Sayı : 4 , (Temmuz-Ağustos , 2006) , s. 20
[185] Kılıç ve Göksel , **a.g.e** , s. 11

Sonuçta bir kere bir işletme sizden bir ürün satın aldığında , bir dahaki sefere de sizden almak için bir güdü doğacak ve bu aşamada diğer işletmelere göre avantaj sağlamış olacaktır. Elbette bu duygunun devam etmesi satın alınan ürün ya da hizmetten memnuniyet derecesine göre değişecektir. Bir başka ifadeyle , müşteri işletmenin tedarikçi firmadan tekrar ürün satın alması için bir neden yaratmak gerekir . Burada neden olarak ortaya konan kavram , satın alma karar sürecinin başlangıcını oluşturan ihtiyaç ve isteklerin ötesinde tekrar aynı işletmeyi tercih etme yönünde bu davranışın ortaya konmasını sağlayan diğer faktörlerdir.

Bunun yanı sıra yapılan çalışmalara göre , firmalar arasındaki bağlılık derecesi ile bağımlılık yapısı arasında yakın bir bağlantı olduğu açıktır. Kanal üyeleri arasında birbirine muhtaç olma derecesi yani bağımlılık ne kadar artar ise , iki tarafında birbiri ile olan ilişkilerinde bağlılık dereceleri artacaktır.[186] Ancak burada unutulmaması gereken bağımlılık kavramının karşılıklı olarak oluşması halinde etkin bir ilişkiden söz edilebileceğidir. Eğer taraflar arasındaki bir ilişkide taraflardan herhangi birinin bağımlılığı diğerine göre düşükse ya da yüksek ise (asimetrinin söz konusu olması) , bu dengesizliğe bağlı olarak gücün dağılımı da değişecek ve verimli bir ilişkiden bahsetmek mümkün olmayacaktır. Böyle bir durumun oluşmasında gücü elinde bulunduran taraf fırsatçı davranışlara yönelmek,gücün vermiş olduğu rahatlığı ve duyarsızlığı kullanmak gibi yollara başvurabilecektir. Bu yönde , her iki tarafın birbirine eşit düzeyde bağımlı olduğu durumlarda, bağımlılık simetrisi söz konusudur. Yapılan araştırmalar her iki tarafın yüksek derecede bağımlı olduğu simetrik kanal ilişkilerinde işbirliği,bağlılık ve memnuniyet gibi iş ilişkisinin kalitesini ve uzun dönem etkinliğini belirleyen faktörlerin daha olumlu düzeylerde geliştiğini ortaya koymaktadır.[187]

---

[186] Cengiz Yılmaz, Ebru Tümer Kabadayı ve Bülent Sezen ,"Dağıtım Kanallarında Üretici-Bayi İlişkilerinde Bağımlılık Kavramı ve Bağımlılığın İşbirliği,Bağlılık ve Memnuniyet Üzerine Etkileri ", **Doğuş Üniversitesi Dergisi** , Sayı : 5 , (2002) , s. 186

[187] Yılmaz , Kabadayı ve Sezen **, a.g.e** , s. 184

İşletmeler arasındaki bağımlılığın şu 4 ana sebepten kaynaklandığını söylemek mümkündür. Bunlar ; [188]

-Değişime konu olan kaynakların finansal büyüklüğü

-Kaynakların kritik olması

-Alternatif kaynakların bulunabilirliği

-Değişim ortağının değiştirilmesi durumunda oluşacak maliyetlerdir.

Sanner (2005) ise , bağımlılığın oluşmasında , kişisel ilişkiler, yetkinlik, faaliyet sistemlerinin bütünleşmesi, ürün ve hizmet miktarlarında bağlanma ve ürün-süreçlerde uzmanlaşma gibi faktörlere yer vermektedir.Bağımlılığın bir diğer nedeni ise, pazarın yapısı, yani aynı ürün için alternatif tedarikçilerin yetersizliği sayılabilir. Söz konusu faktörlerden dolayı firmalar arasında bir bağımlılığın oluşması durumunda, bir işletmeden diğerine geçmek daha zor ya da imkansız hale gelebilmektedir. Çünkü herhangi bir ayrılık söz konusu olduğunda maliyetlerin yüksekliği büyük sorun olacaktır.[189]

Gücün dağılımındaki dengesizlik, taraflardan birinin bağımlı olmasından yani, ortağın karşı tarafın faaliyetlerini de yönlendirmesinden kaynaklanmaktadır. Bucklin ve Sengupta , bir ilişkideki aşırı güç dengesizliğinin, söz konusu birlikteliğin etkinliğini de azaltacağını ortaya çıkarmışlardır. Ayrıca, taraflardan birinin, bağımlılığın etkisi olarak nüfuzunu, gücünü kullanması, ilişkide çatışmaya yol açabilmektedir.[190]

Bununla birlikte , taraflar arasındaki karşılıklı bağımlılığın oluşması durumunda , her iki taraf da uzun dönemli birlikte olma eğiliminde olacak , bu ilişkiyi korumak için daha çok fedakarlık yapma ihtiyacında hissedecek ve buna bağlı olarak da işbirliğine yönelik faaliyetlerde isteklilik daha fazla artacaktır. Özellikle karşılıklı bağımlılığın yüksek olduğu bir ortamda firmaların bölümleri arasındaki entegrasyon da daha fazla olacaktır.

---

[188] Gelderman ve Caniels , **a.g.e** , s.8
[189] Sanner **, a.g.e** , s. 4
[190] Hacıefendioğlu , **a.g.e** , s. 78

Son olarak firmalar arasında bilgi teknolojilerine yapılan yatırımlar da tarafların birbirlerine bağlanma derecesini arttıracaktır. İşletmeler işbirliği ve uyumlaştırma sonucu ürün ya da süreçlere yaptıkları yatırımların yanı sıra bilgi teknolojileri içinde ciddi yatırımlar yapabilmektedir. Tedarik zinciri üyeleri arasında iletişimi hızlandıran ve kolaylaştıran,sipariş maliyetleri ve kağıt gereksinimlerini azaltan ,tedarik sürelerinde önemli düşüşler sağlayan ve bilgiye zamanında ulaşılmasını mümkün kılan Elektronik veri değişimi (EDI) gibi sistemlerin yanı sıra özellikle sipariş vermeyi,ödemeleri ve ortak planlamayı kolaylaştıran ,büyük müşterilerle şirket arasında bilgi alışverişi sağlayan extranet uygulamaları taraflar arasında sıkça görülen bir yoldur[191]. Taraflar arasında buna benzer yüksek maliyet gerektirecek uygulamalara gidilmesi alıcı ve satıcının birbirine olan bağlılığını daha fazla arttıracaktır.

5.3. İşbirliği

Birbiri ile ilişkili,teknoloji ve fonksiyonlarında ve konusunda oldukça uzmanlaşmış ,ortak hareket eden ,her biri birbirine çok yakın bir müttefik ve büyük bir ağacın dalları gibi çok daha geniş çaplı organizasyonlar günümüzde yer almaktadır. Organizasyon ağları (Network paradigm) adı verilen bu büyük birliktelik ,bağlı gruplar arasındaki ikili ilişkiler açısından daha fazla anlam ifade etmektedir. Bu ağ kültürü , dikey ilişkiler boyunca güçlü bir sadakat ,yatay ilişkiler boyunca da güçlü bir diyalog üzerinde önemle durmaktadır. Buradaki anahtar "güven,dayanışma,karşılıklı olma,esneklik ve rol" bütünlüğüdür.[192]

İşbirliğini ,ortak stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için iki veya daha fazla bağımsız firma tarafından yapılan ortaklık anlaşması olarak da tanımlanabilir. Uzun vadeli amaçların söz konusu olduğu işbirliğinde genellikle tek bir firma için çok yüksek maliyet gerektiren veya tamamlayıcı teknolojiye gereksinim duyan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi arayışında olan firmalar tarafından da gerçekleştirilir. [193]

---

[191] Hilmi Yüksel , "Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Önemi " , **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** ,Cilt : 4 , Sayı : 3 , (2002) , s. 273

[192] Fazıl Şenol , "Geleceğin Rekabet Modeli Olarak ; 'İşbirliği Yoluyla Rekabet ' , **Pazarlama Dünyası** , Yıl : 20 Sayı : 1 , (Ocak-Şubat 2006) , s. 78

[193] Orhan Çelik, " Küreselleşme Sürecinde Firmalar Arası Stratejik İşbirliği" **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi** , 54-1 ,(1999) , s. 27

İşyerlerinde dikkatler ,artık ekipler üzerine yoğunlaşmaktadır. Teknoloji ,müşterilerle ve tedarikçilerle aramızda yeni ortaklık türleri kurulmasına imkan vermektedir. Stratejik işbirliği kavramı ,birçok sanayi dalında önem kazanmaktadır. Daha iyi sonuçlar elde etmeye odaklı bu çabalarda en önemli nokta , doğru şekilde anlaşıldığında ve uygulandığında ,ortak düşünme ve çalışmanın,çok daha doyurucu ve üretken ilişkiler yaratabileceğidir. Bu da sonuçta daha üstün ve güçlü kurumlar yaratılması anlamına gelir.[194]Tedarikçiler ile çalışırken , onlarla bütünleşmeyi sağlamak için firmanın ortak öğrenme ve stratejinin paylaşılması gibi konularda işbirliğine yönelmesi gerekmektedir.Buna karşılık, günümüzde genellikle sahip olunan anlayış şöyledir :

"Şartları biliyorsun. Ürünün ne olduğunu bilmene ne gerek var...Senden istenen,sadece zamanında ve en ucuz fiyata bana teslim etmen.Müşterilerle bu şekilde konuştuğunuzu düşünebilir misiniz?"[195]

Firmalar arası işbirliği davranışlarının sınıflandırılmasındaki boyutları ise birlik anlayışı,bilgi paylaşımı ve esneklik olarak sıralamak mümkündür. [196]

Birlik anlayışı içindeki firmalar ilişkinin devamını sağlayacak şekilde davranışlar sergilerken,ilişkinin değerini de iyi bilirler;gerektiğinde birbirine yardımcı olmaktan ve fedakarlık yapmaktan kaçınmazlar ve her iki tarafın da yararına olacak gelişmelerle ilgilenirler.

Bilgi paylaşımı,ortakların birbirinin işine yarayacak kritik bilgileri herhangi bir zorlama olmadan ve tam zamanında birbirleriyle paylaşmaları olup ; kritik önemli ve özel bilginin kanal ortakları ile ne derece paylaşıldığının bir göstergesidir.

Esneklik, kanalda yer alan ortakların ilişkide meydana gelebilecek değişimlere karşı birbirlerinin gereksinimlerini gözeterek gerekli düzenlemelere gitme

---

[194] Tom Morris ,"**Aristo General Motors'u Yönetseydi** " , (Çeviri : Gülden Gönen Özbilun, Alteo Yayıncılık , 1.Basım , Bursa , 2004) , s. 103

[195] Adam M. Brandenburger ve Barry Nalebuff ," **Ortaklaşa rekabet** ", (Çeviri: Levent Cinemre , Scala Yayıncılık ,Ocak 1998 , İstanbul) , s. 39

[196] Yılmaz ve Kabadayı , **a.g.e** , s. 100

istekliliği olarak tanımlanabilir.İşletmeler rekabetçi üstünlüklerin anahtarı olan esneklik kavramını, bilgi aracılığıyla değişimi öğrenerek ön plana çıkarmalıdırlar. Çünkü şirketlerin daha girişimci ,oluşumcu ve hızlı hareket eden bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Pazarda küçük şirket gibi davranabilen şirketler başarılı olabilmektedir.[197] Vickery (1999) ise tedarik zincirindeki esnekliği beş türde şöyle sıralamıştır[198]. Bunlar;

Ürün esnekliği : zor,standart olmayan siparişleri ve özel müşteri değişikliklerini karşılama,renk boyut vb. gibi çeşitli yönlerle değişiklik yapılarak ürünü üretebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır.Ürün esnekliği, görünür olarak müşteriye değer sunma açısından önemlidir.

Miktar esnekliği : Müşteri taleplerinin karşılanmasında, üretimin yaşanabilecek artış veya azalışlara uyabilme esnekliğidir.

Pazara yeni ürün sunum (Lansman) esnekliği : Bütün tedarik zinciri boyunca sayısız değer faaliyetlerinin entegrasyonunu gerekli kılan yeni ürün ve ürün çeşitliliğine karşı firmanın hızlı bir biçimde uyum gösterme yeteneğidir.

Erişim(Access) esnekliği : Etkili ve yoğun dağıtım sağlama yeteneğine sahip olmayı ifade eder.

Yanıt verebilme(Responsiveness) esnekliği : Hedef pazarın ihtiyaçlarını karşılamak için, firmanın tüm yeteneklerini kapsar.

Firmalar arasında karşılık güvenin oluşması sonucu işletmeler birbirleriyle daha çok işbirliğine gitme yolunu seçerler.Firmaların işbirliği faaliyetlerinde , birbirleriyle olan ilişkilerden kaynaklanan belirsizlik , ilişki riski (relational risk) olarak tanımlanmaktadır. İlişki riski, iş birliğine giren tarafların ortak amaçlara ulaşmak için kendi aralarında yaptıkları anlaşmaya uymamağa olasılığı olarak ifade edilebilir. Yani, tarafların kendi çıkarlarını işbirliği çıkarlarının üstünde tutmaları riskidir. Taraflardan biri fırsatçı davranarak kendi çıkarlarını , ortak çıkarları dikkate almadan maksimize etmeye çalışır.[199]

---

[197] Baydaş, Güven ve Tan , **a.g.e** , s. 51
[198] Giunipero vd. ,**a.g.e** , s. 603
[199] Çelik , **a.g.e** , s. 38

Anderson ve Narus ' a göre işbirliği , aralarında bağımlılık ilişkisi bulunan firmaların, tek taraflı ya da karşılıklı hedeflere ulaşmada uyumlu ve benzer faaliyetlerde bulunmaları olarak tanımlamıştır.[200] Anderson ve Narus (1990) , işbirliği ilişkisinin güven üzerinde olumlu etki yapacağını söylerken, Morgan ve Hunt (1994) tam tersini savunarak , taraflar arasındaki güvenin işbirliği düzeyini arttırdığını savunmuştur. [201]

Metcalf 'a göre ise (1992) , Alıcı ve satıcı firmaların üyeleri,bir ilişkide karşılıklı faydanın oluştuğu kanısına sahip ise ,bu ilişkiyi sürdürmek için işbirlikçi davranışlara yönelme konusunda isteklidirler. [202]

Alıcı ile satıcının birlikte büyümesi ve teknoloji ile ürün ilişkileri oluşturmak için müşterilerle uzun süreli işbirlikleri kurmak her iki taraf içinde yarar sağlayacaktır. Bu yararları bir örnek yardımıyla şöyle açıklayabiliriz :

National Semiconductor ve Xerox benzeri olmayan bir tedarikçi-müşteri işbirliğini hayata geçirmişlerdir. Xerox 'un ,National'ın entegre devre tasarımındaki gizli tekniklerine erişim hakkı bulunmaktadır. National ise Xerox'un önemli satış tahminlerini ve yeni ürün stratejilerini görür ve Xerox'un başlıca tedarikçisi olarak hizmet vermektedir. Karşılıklı güvene dayanan bu tedarikçi,müşteri işbirliğinin avantajları ise şöyle olmaktadır :

-Xerox ,özel çipler üretmek için National'ın teknolojisini kullanır. Xerox için rekabet avantajı ,ürünün kolayca kopyalanamayacak benzersizliği ve farklılaştırmasını elde etmektir. National , işi bütünleyen,başlıca tedarikçi konumuna sahip olmakta, belirli üretim çizelgesini kesinleştirerek ,güvenilir teslimat sağlamaktadır. İşbirliği ayrıca ,gelecek rakiplere karşı bir savunma olarak da işlev görmektedir.

---

[200] James Anderson ve James Narus , "A Model Of Distributor Firm And Manufacturer Firm Working Partnership" **Journal of Marketing**;Vol : 54, No :1 , (1990) , s.45

[201] Morgan ve Hunt , **a.g.e** , s. 26

[202] Lynn Metcalf , Carl Frear ve R. Krishnan," Buyer-Seller Relationships: An Application of the IMP Interaction Model" , **European Journal of Marketing** , Vol : 26, No : 2 , (1996) , s. 29

-Ürün farklılaştırma , pazarın lüzumlu mal kısmındaki acımasız rakiplerin cepheden saldırılarını önlemektedir.

-İşbirliği her iki şirketinde kendilerine has becerilerini ortak bir amaç doğrultusunda birleştirmektedir. Amaç ; dağıtım zincirinin en son noktasında ,en son müşteride rekabet avantajını sürdürmektir. Ayrıca ,uyarlanmış ürünlerin rakiplerce kopyalanması daha zordur.

-İşbirliği ,bütün katılımcılardan ,Pazar güdümlü "önce müşteri " yaklaşımını zorunlu kılmaktadır. Böyle bir tutum ,birçok sektörde karmaşa yaratmış üretimin yönlendirdiği yaklaşım ile çelişmektedir.[203]

Bu tür işbirlikleri, firmaların yeteneklerini geliştirmelerine ve bilgi birikimine ulaşmalarına imkan sağlamakta; böylelikle de kendi güçlerini artırmaktadır. Ayrıca, ortakla sıkı ilişkiler içine girmek, işletmelerin yeni yetenekler kazanmasına da yardımcı olmaktadır. Bu şekilde firmalar teknik kaynaklarını paylaşabilmekte, ölçek ekonomileri elde edebilmekte veya tamamlayıcı beşerî ve teknik varlıklarından sinerjiler sağlayabilmektedir[204]

Tabi işbirliği çerçevesi içerisinde üzerinde durulması gereken bir diğer boyutta tedarikçiler arasındaki iletişim ve işbirliğinin seviyesidir. İşletmeler varolan tedarikçi sayılarını azaltmanın yanı sıra tedarikçilerinin birbirleriyle ilişki içinde olmalarını sağlamak içinde çaba harcamalıdır. Söz konusu taraflar arasında sağlanacak işbirliği, bilgi paylaşımı yapabilecekleri bir ortamı da beraberinde getirecektir.

Firmalar arasında kurulacak işbirliği ilişkisinde tarafların dikkat etmesi gereken unsurlar şöyle sıralanabilir : [205]

-İşletmeler ,aralarında sanki kişisel bir bağ varmış gibi birbirlerine bağlılık ve güven duymalıdır.

---

[203] Paley **, a.g.e** , s. 101
[204] Hakan Çetintaş ,"Küresel Rekabet ve işbirliği" , **İşveren Dergisi** , Temmuz 2001 http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=340&id=20 (17 / 06 / 2007)
[205] Şahin ve Demir , İşletmeler arası pazarlamada ..., **a.g.e** , s. 23-24

-İşbirliğinin birbirlerine zaman ayırmalarını gerektireceğini bilmelidirler. Birbirlerine zaman ayırmadıkları takdirde işbirliğinde başarılı olamazlar.

-Bu işbirliğinden her iki tarafın da elde edeceği maddi ve manevi faydaların birbirine yakın oranda olması gereklidir.

-İşbirliği yapan işletmeler birbirlerinin sorunlarını en kısa sürede çözmeye çalışmalı ve esnek olmalıdır.

-İşbirliği yapılan işletme her alanda istikrarlı olmalıdır.

-İşbirliği yapılan işletmenin ,pazarlama hedefleri ,programları ve stratejileri,üretim sistemleri ,örgüt kültürü,organizasyon yapısı ve içinde bulunduğu ülkenin şartları farklı olabilir.İşletmeler arasında uyum sağlanmasının zaman alacağı hesaba katılmalıdır.

-İşbirliği yapılan işletmenin ilgi ve bağlılık duyduğu konular dikkate alınmalıdır.

-Taraflar elde ettikleri başarıları paylaşmalı ve birlikte kutlamalıdırlar

Tedarikçilerle işbirliği esasına dayalı ilişkilerin oluşturulmasında elektronik veri değişimi sistemlerinin önemli bir etkisi vardır. Birçok işletme günümüzde bilişim teknolojilerini tedarikçilerle işbirliğinin arttırılmasında yaygın bir şekilde kullanmaktadır. Tedarikçi ile bir elektronik veri değişimi sistemi kurulmasının her iki tarafa sağlayacağı faydalar ise ,dağıtım süresinin kısaltılması,daha az kırtasiyecilik ve daha az işgücü maliyeti,bilginin doğruluğunda artış olarak sıralanabilir. [206] Söz konusu teknolojilerin mevcut uygulamalarının çoğu varolan fonksiyonları daha etkili bir şekilde harekete geçirmek için kullanılmalarına rağmen ,teknolojiler potansiyel müşteri tabanını genişletmek,değer teklifleri geliştirmek ve satıcılar ile alıcılar arasında işbirliğini teşvik etmek amacıyla müşteri merkezli bir yapının oluşumuna katkıda bulunur.[207]

Artık küresel dünyada ortaklık ve koordinasyonun, rekabet avantajının temel dinamiği haline geldiği görülmektedir. İşbirliğine yönelik stratejilerin uzun dönemde rekabet stratejisinden çok daha önemli olduğunu düşünenlerin sayısı gittikçe artmaktadır. Kısaca Thurow'un ifadesiyle "21. yüzyılın rekabet ortamında iktisadi oyuna katılan tüm tarafların, salt rekabet içinde değil, işbirliğini gerektiren bir rekabet

[206] Güleş , Rekabet Üstünlüğü.... , **a.g.e** , s. 95
[207] Karaca **, a.g.e** , s. 130

içinde olduklarını her gün kendilerine hatırlatmaları gerekmektedir. Herkes kazanmak ister, ancak eğer bu oyun oynanacaksa işbirliği de şarttır "[208]

Sonuç itibariyle artık pazarlar dünyanın çeşitli yerlerinde farklı hızlarla ortaya çıkmakta ve bu pazarda liderliği elinde bulundurmak isteyen bir firma,dünyanın çeşitli yerlerindeki müşteriler,tedarikçiler ve tamamlayıcılar işbirliği yapmak zorunda kalacaktır.Faaliyet gösterilen pazarlardan pay alabilmek için ,yetenekler bir araya getirilmekte ,yeni doğmakta olan pazarda deneyler yürütülmekte ve bu amaçla güçlü ağlar ve ittifaklar oluşturulmaktadır. [209]

5.4. İletişim

Bir ilişkinin başarılı ve uzun süreli olması kurulan iletişimin kalitesiyle yakından ilgilidir. Etkin bir iletişim kurulmadan etkin bir müşteri ilişkisinden söz etmek yanlış olacaktır. Bir iletişimden bahsedebilmek için de karşılıklı fikir, bilgi, ve duygu alışverişini zorunlu kılan bir ilişkinin kurulması gerekmektedir Alıcı ve satıcı arasında her aşamada kurulan etkin iletişim daha sağlıklı ve uzun süreli ilişkiler geliştirmede ve bağlılık yaratmada etkili olacaktır.[210]

İletişim, uzun dönemli müşteri-işletme ilişkisinin geliştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Yüksek düzey bir iletişim güçlü bir ilişkinin varlığına işarettir. Söz konusu iletişimin içeriği de farklı olabilir. Müşteriler, işletmeye şikâyette bulunmak ,ürün hakkında bilgi almak ,işletmelerin ne tür hizmetler verdiğini öğrenmek için de,işletmeyle iletişim kurabilirler. [211]

Taraflar arasındaki anlayış ya da bilgi yetersizliği de iletişimde oluşan sorunlardan kaynaklanabilir. Sık ve zamanında sağlanacak iletişim bu açıdan önemlidir. Firmalar arasındaki iletişimin verimli kılınması anlaşmazlıkların çözümünde önemli bir rol oynamaktadır. Algı ve beklentilerdeki farklılıkların düzeltilmesinde büyük rol oynar.

---

[208] Çetintaş **, a.g.k**
[209] Şenol , **a.g.e** , s. 78-79
[210] Hacıefendioğlu , **a.g.e** , s. 74
[211] Gökhan Yolaç," Müşteri ilişkilerinde İletişimin Rolü" , Marmara Üniversitesi **Öneri Dergisi** , Cilt :7 Sayı : 27 ,(Ocak 2007) ,s. 167

Anderson ve Narus(1990) endüstriyel bağlamda iletişimi,firmalar arasında anlamlı ve zamanında bilgi paylaşımı olarak tanımlamaktadır. Bu yol formal olduğu kadar informal yoldan da olabilir.[212]

Firma ve müşteri arasındaki bilgi değişimi olan iletişim , müşteri memnuniyetinin sağlanmasında ve müşteri güveninin oluşturulmasında da önemli rol oynamaktadır.[213] Ayrıca iletişimin güvenin oluşmasına yaptığı katkının yanı sıra ,güvenin iletişimi olumlu yönde etkilediği görüşü de bulunmaktadır. Sonuçta taraflar arasında oluşan bir ortaklığı sürdürmede, hem güvenin iletişimi hem de iletişimin güveni olumlu yönde desteklediği bir süreç söz konusu olmaktadır. [214]

İletişimin kalitesi ve bilgi değişimi iş ilişkilerinin en önemli niteliklerinden biri olup, iletişim ilişki etkinliğinin önemli belirleyicisi ve taraflar arasındaki ilişkileri bir arada tutan bir birleştirici olarak tanımlamak mümkündür.[215]

Söz konusu olan bu ilişkilerde taraflar amaçlarını başarabilmek için birbirleriyle özgürce iletişim kurabilmekte,bilgi ve kaynak değişimi yapabilmektedir. Bu etkileşim sonucu,firmaların teknolojilerinden yararlanma,yeni fırsatlar oluşturma,yeni pazarlar bulma,belirli bir siparişi garanti altına alma yönünde olabileceği gibi kıt kaynakların israf edilmeden kullanılmasını sağlama ,zaman kaybını önleme,kârlılığı arttırma ,uygun fiyat ve ödeme koşulları oluşturabilme gibi faydalar sağlayabilmektedir.[216]

Ericsson'un müşterilerinden biri olan British Telecom (BT) ile ilişkisi tüm organizasyonun bu ilişki sürecine katılmasını gösteren bir durumdur. Telefon sistemleri tedarikçisi ; British Telecom' daki her bireyi CEO'dan resepsiyonist'e kadar izlemektedir. Binlerce BT personelinin ismi gelişmiş bir veritabanında yer almakta ve herbirinin özdeşleştirildiği Ericsson'lu bir sahibi bulunmaktadır. (Örneğin Ericsson'lu

---

[212] Anderson ve Narus , **a.g.e** , s. 44
[213] Fred .Selnes ,"Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer seller relationships" **European Journal of Marketing**, , Vol. 32 No. 3/4, (1998) , s. 310
[214] Narus, **a.g.e** , s 45
[215] Leonard Coote , Edward Forrest ve Terence Tam ,"An investigation into commitment in non-Western industrial marketing relationships" **Industrial Marketing Management** ,Vol : 32 ,(2003) , s. 597
[216] Özer ve Yücel **, a.g.e** , s. 131

bir sekreter görevlendirildiği BT'deki bir sekreterle, bir mühendis ,BT'deki belli bir mühendisten sorumludur.) Hatta BT personelleri,Ericsson'daki iş arkadaşlarından senfoni konserleri ya da seminerlere davetiye almaktadır .Organizasyonun birçok noktasında geliştirilen bu sosyal ilişkiler ,müşteriyle kişisel ilişkilerin kurulmasını ve güven ortamının yaratılmasını sağlamaktadır.

Arkadaşlık sistemi Ericsson ve BT arasında kurum çapında kurulan tek resmi olmayan iletişim değildir. Aynı zamanda her iki şirketin organizasyonları resmen birbiri ile uyumlu hale getirilmiştir. Ayrıca Ericsson ve BT 'nin halkla ilişkiler bölümleri tanıtım fırsatlarını güçlendirmek adına işbirliği yapmakta,yeni ürün ve hizmetler konusunda ar-ge departmanları ortak çalışmalar yaparak sistemi israftan korumaktadırlar. Sonuç olarak güçlü ve güvene dayalı ilişkilerle kurulan uzun vadeli ortaklıklar gerek Ericsson' a gerekse müşterilerine fayda sağlamaktadır.

Taraflar arasında söz konusu olan bu ortaklıklar çoğu zaman uzun dönemli olamamaktadır. Bunun nedeni entegrasyon sürecinde taraflar arasında bir taahhüt bulunmamasıdır. Kurum çapındaki ortaklıklar,her iki organizasyondan da, arkadaşlık sistemleri ya da işlevden işleve uyum gibi ,olağanüstü talepleri beraberinde getirir, bu da ancak birkaç müşteriyle gerçekleştirilebilir. [217]

Teknolojik gelişmelerde firmalar arasında bilgi akışını kolay bir hale getirerek iletişimin kalitesini arttırabilmektedir. Tedarikçilerin mal sağladığı ana şirketin asıl müşterilerinin (nihai tüketici) ihtiyaçlarını en iyi şekilde anlamaları ,kendi arz zincirlerini de verimli kullanabilmelerine yol açmaktadır.Özellikle ana şirketin tedarikçisine belli kurallar dahilinde erişimi sağladığında ,gerekli veriye doğrudan ulaşarak doğru zamanda doğru kararı vermesine yol açacaktır.[218] Bu bütünleşmenin yaratılmasında en önemli rollerden birini de teknoloji oynamaktadır. Bilgi teknolojisindeki sürekli ve hızlı gelişmeler özellikle endüstriyel pazarlarda kişisel iletişim yerine bilgisayar aracılığıyla bilgi alışverişini daha etkin hale getirmiştir.

[217] Gronstedt ,**a.g.e ,** s. 95
[218] Gel , **a.g.e** , s. 88-89

Geçmişte alıcı ile satıcı arasındaki bire-bir ilişki söz konusu iken , artık bilgi değişimi sözel olmayan otomatik işlemlerle gerçekleşmektedir.[219]

Ayrıca Sharma (2002) 'ya göre işletmeler firmalar arası pazarlamada interneti öncelikle iletişim amaçlı olarak kullanmaktadırlar. Sharma ' ya göre , firmalar arası pazarlamada işletmelerin internet üzerindeki faaliyetlerini beş aşamada incelemek olup, tek yönlü olarak bilgi sunma ve bilgi toplama aşamalarından geçen işletme daha sonra müşterilerle çift yönlü iletişime geçmekte böylece bilgi alışverişi ve ilişkisel pazarlamada interneti kullanabilmektedir. İşletmelerin internet üzerindeki varlıklarına ilişkin son aşamayı oluşturan elektronik ticaret aşamasında ise firmalar, geleneksel yöntemlerin yerine ticari işlemlerini internet aracılığıyla gerçekleştirmekte ve böylece işlem maliyetlerinin azaltılıp müşteri ilişkilerindeki etkinliğin arttırılması için tüm sistemi bir arada değerlendirilebilmektedirler[220]

Daha öncede belirtildiği gibi müşterilerle olan iletişimin önemli bir boyutunu da müşteri şikayetleri oluşturur. Müşteri şikayetleri bir anlamda müşterinin işletmeye olan ilgisinin göstergesidir. Hangi alanda iş yapılırsa yapılsın şikayetler daima varolacaktır. Önemli olan bu şikayetleri bir geri bildirim olarak kabul edip gerekli düzeltmeleri yapmaktır.[221] İşletmeler,kendilerine gelecek şikayetleri negatif bir durum görmekten ziyade bir uyarı olarak görmeli bu yönde kendilerini geliştirmelidir. İlişkinin iyi gitmediğinin bir göstergesi olarak hiç müşteri şikayetinin olmaması da gösterilebilir. Eğer bir müşteri bir memnuniyetsizliğini (varsa) bildirmiyorsa,ya samimi değildir ya kendisi ile bağlantı kuran yoktur ya da her ikisidir. Samimiyetin olmaması güvenin azalmasına ve ilişkinin bozulmasına sebep olacak , bozulan ilişki patlak verdiğinde ise çok geç olacaktır. [222]

---

[219] Şahin ve Demir , Endüstriyel Malların Pazarlanmasında ....**a.g.e ,** s.17

[220] Halil İnan ,"Yeni Bir Pazarlama Aracı Olarak İnternet ve Firmalar Arası Pazarlamada İnternet Kullanımını Etkileyen Faktörlerin Sınırlandırılması " ,**Çukurova Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** , Cilt : 9 , Sayı :9 , (2002) , s. 125

[221] Yolaç , **a.g.e** , s. 168

[222] Güreş **, a.g.e** , s. 54

5.5. Adaptasyon

Adaptasyon, tedarikçiler sahip olduklarını, önemli müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak için uyarlaması,aynı zamanda müşterilerinde belirli tedarikçileri için olanaklarını uyarlamasıdır. Çoğu adaptasyonlar, sıklıkla ürün süreç teknolojisi ve insan kaynakları gibi konularda söz konusu olmaktadır.[223]

Adaptasyona iki taraflı olarak baktığımızda , tedarikçiler önemli müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak ve onlara ayak uydurabilmek için bu faaliyetleri yerine getirirken , alıcı işletmelerde önemli tedarikçilerinin yeteneklerine göre bu çalışmaları yaparlar. [224]

Uyum, alıcı ve satıcının ilişkilerde önemli yatırımlar yapmasına yönelik bir faaliyettir. Uyum iş arkadaşları tarafından, temel işletme süreçlerine göre yapılır. Taraflardan biri veya ikisi birlikte, ilişkilerin değerini yükseltmek amacı ile davranışlarına, değerlerine ve amaçlarına uyum sağlayabilirler. Uyum süreci her iki taraflı veya tek taraflı olarak başlatılabilir. Adaptasyon, devamlı olan karşılıklı, özel yatırımları temsil eder. Böylece adaptasyon ilişkilerin devamı için alıcı ve satıcı tarafından verilen vaatler olarak gösterilebilir. Adaptasyonun boyutunun büyük olduğu yerde hem alıcı hem de satıcı ilişkilerin devam etmesi için özel gayret göstereceklerdir[225]

Ennew ve Woo (2004), işbirliğinin yanı sıra adaptasyonun , işletmeler arası ilişkilerde önemli bir bileşen olduğunu savunmaktadır. Söz konusu adaptasyonlar, işletmeler için uzun dönemli rekabet avantajının önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Ford (1990) ise , belirli işlemler için özel yatırımların olabileceği gibi , toplam ilişkileri de değiştirmek için de bu yatırımlar yapılabilir. Ayrıca adaptasyonlar, ürün, üretim süreci,bilginin yayılması ve finansal yönetim gibi konuları da kapsayabilir. Brennan ve Turnbull (1998) , ise adaptasyonları bir işletmenin diğer işletmenin belirli

---

[223] Fynes ve Voss , **a.g.e** , s. 592
[224] Lars Hallen , Jan Johanson ve Nazeem Mohamed , "Interfirm adaptation in business relationships", **Journal of marketing** , Vol : 55 , No : 2 , (1991) ,s. 30
[225] Uzkurt , Alıcı-Satıcı İlişkilerinde .... , **a.g.k**

ihtiyaçlarını karşılamak için, bireysel,grup ve kurumsal düzeyde davranışsal veya yapısal değişiklikler yapması olarak tanımlamaktadır. [226]

Heide and John ' a göre (1988) ; Alıcı ve tedarikçiler , birbirleriyle uzun dönemli ilişkiler kurdukları ve geliştirdiklerinde, tedarikçilerin satışında veya müşterilerinin ihtiyaçlarında önem bir paya ulaştığında , çalıştığı firmaya yönelik uyumlaştırmalar beklenebilir. Adaptasyon, birçok nedenden ötürü gerekli olabilmektedir : Bunlardan ilki ; Bir yada her iki taraf içinde önemli yatırımlar söz konusu olabilir. İkinci olarak ; İş ilişkisinin idare edilmesinde kritik bir öneme sahip olabilmektedir. Üçüncü olarak ; Taraflar arasında söz konusu olacak yatırımların diğer alıcı-satıcı ilişkilerine transfer edilmesi ya da taklit edilmesi zordur.Son olarak adaptasyonlar işletmelere uzun dönemli rekabet avantajı sağlaması açısından önem taşır. [227]

5. 6. Çatışma

Şimdiye kadar bahsedilen faktörlerin (güven ,bağlılık ,işbirliği ,iletişim , adaptasyon) ilişki kalitesini olumlu yönde etkilediğini söylemek yanlış olmayacaktır. Şöyle ki ; taraflar arasındaki güvenin,bağlılığın/ simetrik bağımlılığın , iletişimin, işbirliğinin ve uyumlaştırmadaki artışlar ilişki kalitesini de arttıracaktır. Ancak aynı şeyi çatışma için söylemek yanlış olacaktır. Taraflar arasında yaşanacak çatışma söz konusu ilişkinin etkinliğini düşüreceği açıktır. Özellikle çatışmanın güveni, olumsuz yönde etkilediği konusunda genel bir kanı söz konusudur.

Her alıcı-satıcı ilişkisinde olduğu gibi burada da taraflar arasında çatışmanın olması yadsınamaz bir gerçektir. Sonuçta işletmeler bazı konularda anlaşmazlıklara düşerek belli sorunlar yaşayabileceklerdir. Ancak burada olması gereken bunun ilişkiyi sona erdirmeye götürmesinden ziyade ilişkiye bir katkıda bulunması yönünde çatışmanın iyi yönetilmesidir.

---

[226] Ennew ve Woo , **a.g.e** , s. 1258
[227] Burca vd. , **a.g.e** ,s. 64-65

Çatışma, iki veya daha fazla taraf arasında, tutarsız amaçların, tavırların davranışların ve duyguların yol açtığı zıtlık, geçimsizlik ve anlaşılmazlıklar olarak tanımlanabilir.Çatışmayı bir güven ve anlayışlı bir ortam kurmak için de kullanmak mümkündür. Her örgütün içinde çatışma söz konusu olup bu firmanın diğer ilişkilerine de yansıyacak bir durum oluşturabilmektedir. Çatışma öğrenme ve yenilik için bir fırsat olup ,çatışmanın büyüklüğü ne olursa olsun, olumlu ve işbirlikçi bir kültür kurmak için çatışmayı nasıl yönettiğimiz çok önemlidir.[228]

Roberts vd (2003) çatışmayı ,gerçek ve arzulanan karşılıkların birbirine uymayışından kaynaklanan,iki veya daha fazla sosyal varlık arasındaki geçimsizlik olarak tanımlamaktadır. Olumsuz etkisinin daha büyük riske yol açtığı bulunan çatışma, ilişki kalitesinin negatif bir göstergesidir.[229]

Çatışmayı, fonksiyonel çatışma ve fonksiyonel olmayan çatışma olmak üzere iki farklı şekilde değerlendirmek mümkündür. Fonksiyonel çatışma,performansı iyi yönde etkileyen çatışma olup,fazla uzun sürmemek kaydıyla ilişkiye olumlu etkisi vardır. Fonksiyonel olmayan çatışma ise, ilişkiyi kötü yönde etkileyen ,yıkıcı sonuçlar doğuran çatışma olarak tanımlamak mümkündür. [230]

Özellikle daha önce belirtildiği gibi taraflar arasındaki bağımlılık derecesindeki bir dengesizlik ve buna bağlı olarak gücün orantısızlığı genelde çatışmaya yol aça bir durum olarak karşımıza çıkar. Gücü elinde bulunduran ve bağımlılığı düşük olan taraf fırsatçı davranışlara yönelerek karşı taraf ile gerek işbirliği gerek iletişim konusunda gerekli özveriyi göstermeyecektir. Böyle bir ortamda güvende söz konusu olmayacak ve çatışmanın oluşması doğal bir sonuç olacaktır.

Taraflar arasındaki ilişkide algılama ya da beklentilerdeki farklılıklar çatışmaya neden olabilmektedir. Algılama farklılıkları tarafların farklı davranış yada politikaları farklı algılamasında kaynaklanırken; beklenti farklılıkları, tarafların birbirlerinden

---

[228] Adnan Ceylan , Ercan Ergün ve Lütfihak Alpkan ,"**Çatışmanın sebepleri ve yönetimi** " , s. 41 www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/sayi_2/m00024.pdf (22 / 06 / 2007)
[229] Örs , **a.g.e** , s. 57
[230] Yılmaz ve Sezen , **a.g.e** , s. 50

beklentilerinin farklı yorumlanmasından kaynaklanmaktadır. Taraflar birbirlerinden ne beklediklerini ortaya koymadıkça ,bekleyiş farklılıkları nedeniyle her iki tarafında zarar görmesi mümkündür.[231]

Çatışmaların çoğu iyi yönetildiği takdirde yıkıcı olmaktan çok örgütlerde farklı davranış şekilleri ve karar alternatiflerinin oluşması açısından bir esneklik sağlar. Yaratıcılığı arttırır ve örgütlerin varlığını devam ettirmesinde önemli olan bazı uzmanlık alanlarının oluşmasına yol gösterir. Bu açılardan, bir çatışmanın bütünüyle ortadan kaldırılması değil, taraflara sağlayabileceği yararlar dikkate alınarak yönetilmesinin çok daha önemli olduğu görülmektedir.[232]

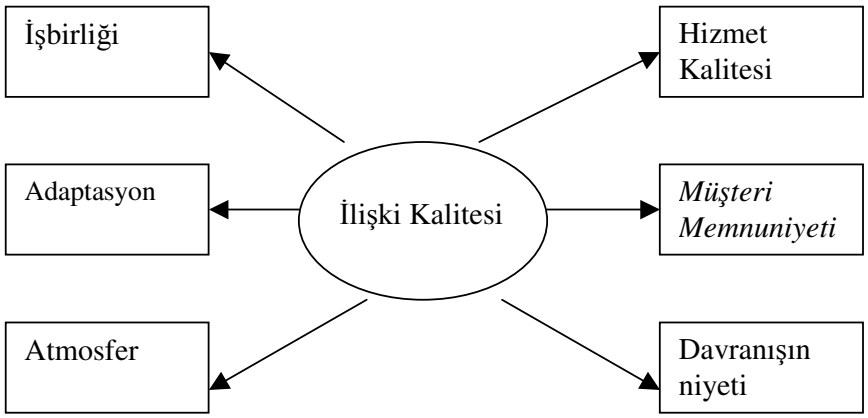
5.7. İlişki Kalitesinin Memnuniyet ve Hizmet Kalitesi ile olan ilişkisi

Şu ana kadar ilişki kalitesinin çoğu yazar tarafından ele alınan unsurları incelenmesine rağmen , bazı yazarlar ilişki kalitesine oluşturan unsurları farklı şekilde yorumlamıştır. Bunların başında ise memnuniyet konusu gelmektedir. Özellikle tartışılan konu memnuniyeti , ilişki kalitesinin bir unsuru olarak mı yoksa ilişki kalitesinin bir çıktısı olarak mı görmek daha doğru olacaktır.

Müşteri memnuniyeti , tekrar satın alma niyeti gibi davranışsal değişkenler için güçlü bir sinyal olarak araştırmacılar arasında yaygın bir şekilde kabul edilmektedir. Bir çok kesim tarafından memnuniyet , taraflar arasındaki iş ilişkilerinin tüm ilgili konularının değerlendirilmesi sonucunda zihinde oluşan bir sonuç olarak tanımlanmaktadır. [233]

---

[231] Yılmaz ve Sezen ,**a.g.e** , s. 50
[232] Hacıefendioğlu **, a.g.e** ,s. 81
[233] Ulaga ve Eggert ,**a.g.e** , s. 316

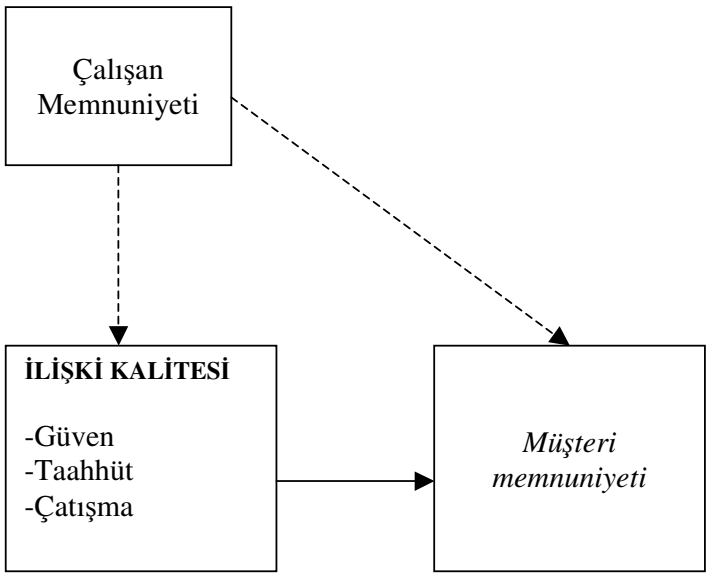


Şekil 15 : İlişki kalitesinin bir unsuru olarak Müşteri memnuniyeti

Kaynak : Ka-shing Woo ve Christine Ennew ,"Business-to-business relationship quality : An IMP interaction-based conceptualization and measurement ", **European Journal Of Marketing** , Vol : 38 , No : 9/10 , (2004) , s. 1261

Bazı kesimlere göre memnuniyet, güven, işbirliği gibi ilişki kalitesinin unsurları arasında yer almaktadır.(Şekil 15) Söz konusu ilişkide memnuniyet olmadığında ilişki kalitesinden söz edilemeyeceği düşüncesi hakimdir. Diğer tarafta ise , taraflar arasındaki ilişki kalitesinin artması , memnuniyetinin artmasına yol açacaktır.Şekil 16 ' da ise , ilişki kalitesi girdi ve müşteri memnuniyeti çıktı olarak tanımlanmıştır.

Burada unutulmaması gereken nokta , taraflar arasındaki bir ilişkide memnuniyet olmadığı sürece ilişki kalitesinden bahsetmek yanlış olacaktır. Çünkü tarafların birbirlerinden olan beklentileri karşılanmadıkça,yani memnuniyetsizlik söz konusu olduğu sürece o ilişkide güven,bağlılık ve işbirliği gibi faktörlerin işlemesinin mümkün olamayacağı açıktır. Aslında memnuniyeti ilişkiyi daha ileriye götürücü ve tazeleyici bir unsur olarak ele almak daha doğru olacaktır. Tarafların birbirlerinden olan memnuniyeti arttıkça bağlılık,işbirliği ve iletişim gibi unsurlarında düzeyi artacaktır.



Şekil 16- İlişki kalitesi ile Müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki

Kaynak : Hüsniye Örs , "Hizmet Sektöründe Rekabet Stratejisi Aracı Olarak İlişki Kalitesi: Ölçülmesi ve Müşteri Memnuniyeti ile İlişkisi " **Gazi Üniversitesi Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi** Sayı : 20 , (2007) , s. 58

Şekil-15 de görülüğü gibi ilişki kalitesinin faktörlerinden birini de hizmet kalitesi oluşturmaktadır. İlişki kalitesi literatüründe , ilişki kalitesi ile hizmet kalitesi arasında direk bir ilişkinin varolduğu konusunda belirsizlikler mevcuttur. Halinen (1996) müşterinin elde tutulmasını sağlamak ve güçlü bir ilişki kurmak için ,yüksek kaliteli hizmet performansının iyi bir fırsat sunduğunu savunurken, Storbacka (1994) hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin ilişki kalitesine pozitif etkilediğini bulmuştur.[234] Roberts vd. ise (2003)ilişki kalitesi ile hizmet kalitesi arasındaki fark konusunda şunları savunmaktadır : Hizmet kalitesinin işlemsel boyutlar ile işletmenin performansını ölçmeyi amaç edinirken,ilişki kalitesi bir seferlik etkileşimin ötesinde ilişkinin soyut unsurları üzerinde durur. İlişki kalitesi hizmetin öz elemanlarının ötesinde ilişkinin soyut unsurlarını ölçer ve bu da bir seferlik etkileşimden ziyade , taraflar arasında süre gelen bir etkileşim olduğunda hizmetin değerini arttırır. Yazarlara göre , ilişki kalitesi için hizmet kalitesi gerekli ancak yeterli değildir.[235]

[234] Ennew ve Woo , **a.g.e** , s. 1260
[235] Örs , **a.g.e** , s. 57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

1.Araştırma Metodolojisi

İlişki kalitesi çerçevesinde tedarikçi ve müşteri arasındaki iş ilişkilerinin, farklı sektörlerdeki benzerlik ve farklılıkların ortaya konması ; tedarikçi işletmenin diğer müşterileri ile ,aynı şekilde alıcı işletmenin diğer tedarikçileri ile olan iş ilişkilerinin ilişki kalitesi çerçevesinde benzerlik ve farklılıkların değerlendirilmesi ve son olarak küçük bir ağ düşünülerek , buradaki aktörler arasındaki zincirleme iş ilişkilerinin incelenmesi gibi farklı alternatifler de araştırma konusu açısından söz konusu olmuş ve sonunda tek bir alıcı ve tedarikçi işletme arasındaki etkileşimin karşılıklı olarak ilişki kalitesi çerçevesinde ortaya konması nitel bir yaklaşımla ele alınmıştır.

Çalışmada yer alan teori ışığında hangi araştırma sorularına yanıt aranacağının belirlenmesinin ardından, araştırmada yer alacak işletmelerin ortaya konması yani örneklemin seçilmesine geçilmiştir. Bu süreç araştırma konusunun belirlenmesiyle eş zamanlı olarak yürütülmüştür. Seçilen işletme konusunda katılımcıların araştırmaya katılmaya yönelik olan istekliliği ve kolay ulaşılabilirlik etkili rol oynarken , alıcı işletme olarak hangi ana üretici işletmenin seçileceği kararında ise , araştırmaya zarar verecek diğer etkenler (ulaşım kolaylığı,maliyet vb) tamamen ikinci plana atılarak , tedarikçi işletmenin müşterileri arasında hem ekonomik nedenlerle önemli bir yere sahip olmasına , hem de birebir insan ilişkilerinin yoğun olması temel etken olmuştur.Bunun asıl nedeni ise , çalışmada yer alan tedarikçi (satıcı) ve müşteri (alıcı) işletme arasındaki ilişki yapısının tedarikçi firmanın diğer müşterilerle olan ilişkiye nazaran daha verimli ve daha uygun bir araştırma alanını oluşturacağının düşünülmesidir. Çalışmada yer alacak alıcı işletmenin seçilme sürecinde ise , tedarikçi işletmenin yöneticileri ile yapılan görüşmeler yer almıştır. Bu noktada , işletme tarafından soru taslağının görülmesi yoluyla karar verilme yoluna gidilmiş , ancak işletme tarafından edilen bu talep çalışmaya zarar vereceği düşüncesi ile geri çevrilmiştir. İşletmenin seçilmesinin ardından verilmesi gereken bir diğer karar ise ,

hangi yöneticilerle görüşmelerin yapılacağı noktası olmuştur. Bu noktada görüşülecek kişilerin tedarikçi işletmedeki yöneticilerle daha sık iletişimde bulunan ve devamlı kontak halinde olduğu kişilerin seçilmesinde karar kılınmıştır. Bu kararın verilmesinde alıcı işletmenin kurumsal yapısı da göz önüne alınmıştır.

Bu sürecin tamamlanmasının ardından araştırmada hangi veri toplama yöntemlerinin kullanılacağı sorusu oluşmuştur. Araştırmada odak grup görüşme yönteminin getireceği olumsuzluklar nedeniyle görüşme yönteminin seçilmesine karar verilmiştir.

Görüşmede yer alacak soruların hazırlanması ve sıralanması noktasında, genelde teoriye bağlı kalınmaya çalışılmış, bunun dışında teoride yer almayan noktalar içinde açık cevaplı sorular eklenerek katılımcılara konu ile ilgili düşüncelerini aktarma noktasında serbestlik kazandırılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın teori kısmı belli noktalar içerisinde ele alınmasına rağmen , uygulama da böyle bir yola gidilmesi uygun bulunmamıştır. Özellikle soruların yöneltilmesinde katılımcıların yanlış anlamasına ya da anlamamasına yol açabilecek terimlerin kullanılmamasına özen gösterilmiştir. Bunun dışında derinlemesine bilgi sağlamaya yarayacak şekilde (sonda) sorulara yer verilmiş, ve son olarak sorular yönlendirici niteliğinden arındırılarak özelden genele doğru bir sıralamaya gidilmiştir. Soru formunda yer alan ilk iki soru ise kişisel bilgi ve faaliyetlere ilişkin sorulardır.

Açık uçlu yarı yapılandırılmış şekilde hazırlanan sorular , hem tedarikçi hem de müşteri işletme yöneticileri ile birebir görüşme yoluyla kendilerine yöneltilmiştir. Buna ek olarak çalışmada yer alan katılımcıların gerçek isimleri gizlenerek yerlerine takma isimler kullanılmıştır.

2. Araştırma Konusu

Araştırmada panel radyatör sektöründe faaliyet gösteren tedarikçi işletme ile bu tedarikçi işletmenin ana üretici müşterisi ile olan iş ilişkisi incelenmiştir. Konu hem tedarikçi hem de müşteri işletme bakış açısıyla ortaya konmaya çalışılmıştır. Bunun

nedeni ise , taraflar arasındaki iş ilişkisinin tek taraflı bir bakış açısıyla incelenmesinin çalışmayı olumsuz yönde etkileyeceğinin düşünülmesidir. Özellikle böyle bir yol etkileşim yaklaşımına da ters düşecektir. Bu bağlamda işletme yöneticileri ile bire bir görüşülerek aradaki ilişkinin doğası ele alınmaya çalışılmıştır.

3. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın ana amacı ; endüstriyel pazarda faaliyet gösteren tedarikçi (satıcı) ve müşteri (alıcı) işletme arasındaki ilişki kalitesi faktörlerinin incelenmesi , bu faktörlerin alıcı ve satıcı işletme tarafınca ne kadar önemli ve etkin olduğuna yönelik tespitlerde bulunmaya çalışmaktır.

Bunun yanı sıra , söz konusu faktörlerin uzun dönemli iş ilişkisine yönelik olan etkilerini belirlemek , bu faktörler dışında (varsa) rol oynayan diğer etkenleri ortaya çıkarmak ve hangi ilişki kalitesi boyut ve fonksiyonlarının geçerli olduğunu bulmak çalışmanın diğer amaçlarıdır.

4. Araştırma Soruları

Çalışmaya ilişkin araştırma soruları üç ana başlık altında toplanmış olup , ana başlıklara ilişkin birçok alt soru yer almaktadır :

- Taraflar arasındaki etkileşimde ilişki kalitesinin hangi faktörleri hangi düzeyde rol oynamaktadır ?
- Taraflar arasındaki ilişki kalitesi faktörlerinin uzun dönemli iş ilişkisine olan etkileri nelerdir ?
- Alıcı işletme ve tedarikçi işletme arasında hangi ilişki kalitesi boyut ve fonksiyonları yer almaktadır ?

5. Araştırma Yöntemi

Araştırmanın amaçları doğrultusunda nicel yaklaşım yerine nitel bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu yola gidilmesindeki ana etkenlerden biri **,** endüstriyel firmaların oldukça karmaşık,belirsiz ve rekabetin son derece yüksek olduğu ve sürekli değişen yapı içinde faaliyet göstermeleri nedeniyle , anket çalışmalarının bu firmaların içinde yaşadıkları karmaşık ve belirsiz ortamları değerlendirmede yetersiz kalarak buz dağının görünen kısmını yansıtacağının düşünülmesidir .[236] Bu bağlamda nitel araştırma , "nasıl" ve "niçin" sorularına cevap arayarak araştırılan toplumsal olgu ya da olayın derinlemesine incelenmesine imkan verir. Ayrıca araştırma sorununun niceliği,sıklığı veya yoğunluğundan çok ,sorunun ölçülemeyen ya da ölçülmesi kolay olmayan yönleri ile ilgilenir [237]

Nitel yöntem ve yaklaşımın seçilmesindeki diğer etken ise , endüstriyel pazarlarda faaliyet gösteren alıcı ve satıcı işletmeler arasındaki her ilişkinin farklı niteliklere sahip olması yani sübjektif özellikler içermesidir. Ayrıca araştırma konusunu oluşturan faktörlerin ölçülebilirliği ve genellenebilirliğinde de bazı soru işaretleri yer almaktadır. Özellikle bu noktada nitel bakış açısının nedensellik ilkesi üzerine kurulu olmak yerine,değişkenlerin karşılıklı etkileşerek birlikte değiştikleri düşüncesine sahip olması önemli rol oynamıştır. [238]

"Bir arslanın nasıl avlandığını anlamak için ,ormana gidin ,
hayvanat bahçesine değil . "[239]

Kevin Roberts
(Saatchi&Saathci)

---

[236] Zeynep Özata ve İçlem Er , " Nitel Araştırmalar Pazarlamaya Ne Katabilir ? " , **Pazarlama Dünyası** , (Mart-Nisan 2007), s. 46
[237] Özata ve Er, **a.g.e** , s. 45
[238] Ayla Özhan Dedeoğlu , "Nitel ve Nicel Araştırmalarda Araştırma Kalitesini Değerlendirme Ölçütleri" , **Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi** , Cilt : 4 , Sayı : 13 , (Temmuz- Ağustos-Eylül 2005) ,s. 64
[239] Özata ve Er , **a.g.e** , s. 45

Nitel araştırmada asıl amaç,sayılar yoluyla sonuçlara ulaşmak değil,araştırılan konu ile ilgili betimsel ve gerçekçi bir resim sunmak amaçlanmaktadır. Nicel yaklaşımlardan ayrılan en büyük farklılık , nicel yöntemler geliştirilen kuramları doğrulamak ya da onaylamak amacıyla , nitel yöntemlerin ise keşfetmek amacıyla geliştirilmesidir.[240] Diğer sayfada ise iki yaklaşım arasındaki farklar sıralanmıştır :

[240] Özata ve Er , **a.g.e** , s. 45

NİCEL ARAŞTIRMA	NİTEL ARAŞTIRMA
Varsayım	
-Gerçeklik nesneldir	-Gerçeklik oluşturulur
-Asıl olan yöntemdir	-Asıl olan çalışılan durumdur
-Değişkenler kesin sınırlarıyla saptanabilir ve bunlar arasındaki ilişkiler ölçülebilir	-Değişkenler karmaşık ve içice geçmiştir ve bunlar arasındaki ilişkileri ölçmek zordur
-Araştırmacı olay ve olgulara dışardan bakar, nesnel bir tavır geliştirir	- Araştırmacı olay ve olguları yakından izler,katılımcı bir tavır geliştirir.
Amaç	
-Genelleme	-Derinlemesine betimleme
-Tahmin	-Yorumlama
-Nedensellik ilişkisini açıklama	-Aktörlerin bakış açılarını anlama
Yaklaşım	
-Kuram ve denence ile başlar	-Kuram ve denence ile son bulur
-Deney,manipülasyon ve kontrol	-Kendi bütünlüğü içinde ve doğal
-Standardize edilmiş veri toplama araçları kullanma	-Araştırmacının kendisinin veri toplama aracı olması
-Parçaların analizi	-Örüntülerin (pattern) ortaya çıkarılması
-Uzlaşma ve norm arayışı	-Çokluluk ve farklılık arayışı
Verinin sayısal göstergelere indirgenmesi	-Verinin,derinliği ve zenginliği içinde betimlenmesi
Araştırmacı Rolü	
Olay ve olguların dışında,yansız ve nesnel	-Olay ve olgulara dahil,öznel bakış açısı olan ve empatik

Şekil : Nicel ve Nitel araştırma yöntemlerinin Karşılaştırılması

Kaynak : Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek ,Sosyal Bilimlerde **Nitel araştırma yöntemleri**, Seçkin Yayıncılık 6. Basım , Ankara , Ekim-2006 , s. 49

6. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın ilk kısıtı işbirliği kısıtıdır. Her ne kadar işletmelere , çalışmanın kendilerine getireceği yararların açıklanmasına ve varolan hassasiyetlere karşı gerekli özen ve dikkatin gösterileceğine dair garanti verilmesine rağmen ; özellikle işletmelerin araştırma konusunun niteliğinden kaynaklanan bazı etkenler nedeniyle mevcut iş ilişkisini zedelemeye yönelik endişelerin varolması sonucu sorulara mümkün olduğunca yüzeysel cevaplar verilerek belirli bilgilerin elde edilmesi güçleşmiştir. Bu bağlamda özellikle araştırmanın iki yönlü olarak ele alınması da burada önemli bir rol oynamıştır.

Araştırmanın ikinci kısıtı ise ulaşılabilirlik kısıtıdır. Araştırmada yer alan katılımcıların , mümkün olduğunca bölümlerin en yetkili kişilerinden oluşması amaçlanmış, ancak araştırmada yer alan alıcı işletmenin kurumsal yapısından kaynaklanan zorluklar ve yoğun iş temposu nedeniyle , güçlüklerle karşılaşılmıştır .

Araştırmanın üçüncü kısıtı ise zaman kısıtıdır. Araştırmada yer alacak katılımcılarla birebir iletişim kurmak , randevu almaya çalışmak , görüşme öncesi ve sonrası gözlemlerin ve notların kayda alınması gibi nedenlerden ötürü harcanan zaman önemli bir kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmanın son kısıtı ise maliyet kısıtıdır. Özellikle diğer veri toplama yöntemleriyle kıyaslandığında önemli bir konu olan maliyet kısıtı , araştırmanın örneklem genişliği ile ilgili olması nedeniyle , araştırma kapsamının sınırlı olmasında rol oynamıştır.

Çalışmanın daha derinlemesine ele alınması amacıyla , zaman ve maliyet kısıtları mümkün olduğunca azaltılmaya çalışılsa bile , özellikle işbirliği kısıtı nedeniyle , gerek araştırmada yer alan işletmelerdeki katılımcı sayısının arttırılması, gerekse farklı işletmelerin araştırmaya dahil edilerek araştırmanın daha geniş bir örneklem çerçevesinde yürütülmesi mümkün olmamıştır.

7.Araştırma örneklemi

Tek bir vaka ya da olgunun araştırılması nedeniyle genelleme bu tip araştırmalarla ilişkisiz görülebilmekle beraber , örneklemin istatistiki olarak anakütleyi temsil edebilmesi kriterine dayalı olarak oluşturulmadığı ,tersine nitel araştırmaların amaçlı olarak oluşturulduğuna yönelik bir kanı vardır. [241] Bu nedenle çalışmada temsiliyeti sağlama yoluyla evrene geçerli genellemeler yapma konusunda önemli yararlar sağlayan olasılık temelli örnekleme yöntemi[242] yerine , amaçlı örnekleme yapılmıştır. Amaçlı örnekleme , bir olgu hakkında detaylı bilgi sağlayabilecek ve derin bir iç görüye ulaşılmasına imkan verecek şekilde , örneklemin amaca uygun bir şekilde oluşturulmasıdır. Bazen tek bir vakanın örneklem olarak alınması mümkündür.[243]

8. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak görüşme yöntemi seçilmiş özellikle görüşme yönteminin , katılımcıların deneyimlerine , tutumlarına , görüşlerine, şikayetlerine , duygularına ve inançlarına ilişkin bilgi elde etmede oldukça etkili bir yöntem olması etkili rol oynamıştır. Bunun dışında görüşme yönteminin esneklik,yanıt oranı,sözel olmayan davranış, ortam üzerindeki kontrol,soruların sırası,anlık tepki,veri kaynağının teyit edilmesi,tamlık ve derinlemesine bilgi gibi güçlü yönleri bulunmaktadır. [244]

Bunun dışında görüşme yöntemi ile ;

- Görüşülen kimsenin konuyu anlayıp anlamadığının sınanması
- Görüşülen kişinin , bütün öznel bakış açısı ve algılamalarını yansıtabilmesi
- Görüşülen kişinin ; görüşme esnasında ilişkileri ve daha önemli bilişsel yapıları oluşturabilmesi

[241] Dedeoğlu , **a.g.e** , s.65
[242] Yıldırım ve Şimşek **, a.g.e** , s. 107
[243] Dedeoğlu , **a.g.e** , s. 67
[244] Yıldırım ve Şimşek **, a.g.e** , s. 120-125

- Görüşme durumunun somut koşullarının konu edinilebilmesi gibi bazı avantajlarından yararlanılmak istenmiştir.[245]

9. Veri Analizi

Hem araştırmanın hem de toplanan verilerin niteliği nedeniyle çalışmada betimsel bir analiz yapılmıştır. Bu noktada izlenen yolla , her iki işletmedeki katılımcılara yöneltilen sorular ışığında verilen cevaplar ve buna yönelik yorumlara çift taraflı bir bakış açısı getirilerek çalışmada bütüncül bir yaklaşımın benimsenmesi amaçlanmıştır. Veriler görüşme sürecinde yer alan sorulardan yola çıkılarak sunulmuştur. Bu yolla , araştırmada yer alan belirli temaların sistematik olarak aktarılmasının yanı sıra , bu temalar arasındaki (eğer varsa) ilişkilerin ortaya açık ve anlaşılır bir şekilde ortaya koyulması amaçlanmıştır. Çalışmada kullanılan soru formu Ek ' te yer almaktadır.

Araştırmada elde edilen verilerin özgün şekline bağlı kalınmaya çalışılmıştır. Bunun sonucu olarak araştırmada yer alan katılımcıların söylediklerinden direkt alıntılara yer verilmiştir.Çalışmada yer alan alıntılar anlam kaymasına yol açmayacak şekilde sunulmuştur. Buna ek olarak katılımcıların söyledikleri ve çalışma boyunca gözlenen durumdan (araştırma günlüğü) yola çıkılarak kişisel yorumlara yer verilmiş ve farklı bir bakış açısı sunulmaya çalışılmıştır. Özellikle araştırma kapsamında katılımcılarla doğrudan görüşerek ve kişilerin deneyimlerini yaşayarak ,araştırma alanında sahip olunan bakış açısı ve deneyimlerin aktarılması açısından bu önem kazanmaktadır.

[245] Philipp Mayring ,"**Nitel Sosyal Araştırmaya Giriş** " , (Almanca'dan çeviri : Adnan Gümüş ve M.Sezai Durgun , Baki Kitabevi , Adana , Ekim-2000) , s. 57

10. İşletmelerin Tanıtımı

10.1. Çakırlar Makine A.Ş

Eskişehir Muttalıp Sanayi bölgesinde 1987 yılında Adi şirket olarak çalışma hayatına başlayan Çakırlar Makine , daha sonra 1995 yılında anonim şirket haline gelmiştir. Beş ortaklı olarak faaliyet gösteren Çakırlar Makine , 1995 yılında makine sektörüne girmiş firma , o günden beri panel radyatörler için bağlantı parçaları üretimi yapmaktadır. Bunun dışında şirket bünyesinde mobilya ve kereste üretimi de yan faaliyetler olarak yer almaktadır.

Çakırlar Makine , T,L,TÜP Fittings ve ventil garnitür olarak adlandırılan ürünlerin üretimi dışında müşteri istekleri doğrultusunda özel üretimlerde yapmaktadır. Metal,kesme,şekillendirme ve talaşlı üretimin söz konusu olduğu firmadaki ürünler tamamen yan sanayi olarak üretilmektedir. Ürünlerin teknik veri ve nitelikleri müşteriler tarafından belirlenmekte ve müşterilerden alınan teknik nitelikler,çizimler ve şartnamelere göre işletme ürünlerini üreterek müşterilerinin istedikleri zaman ve şartlarda teslim etmektedir. Doğrudan dağıtımın söz konusu olduğu firmada pazarlama faaliyetleri tek bir elden yürütülmektedir. Firma müşterileri ile ilişkiler müşteri ziyaretleri ve birebir insan ilişkileri yoluyla devam ettirilmektedir. Müşteri memnuniyeti için zamanında teslimat , uygun fiyat ve kaliteli ürün üretmeyi amaç edinen firma bir yıldır ISO 9001 kalite sistem belgesine sahiptir. Ürünlerini çeşitlendirerek müşteri portföyünü arttırmaya çalışan firma özellikle kompak ventil ürün grubunda seri üretime geçerek rakiplerine karşı rekabet avantajına sahiptir.

Yaklaşık yüzde 20 pazar payına sahip olan firma satış miktarını toplamda geçen yıla oranla %33 arttırmıştır. Üretim açısından Türkiye'de üçüncü sırada yer alan firma , sahip olduğu kurulu alan olarak ikinci sırada yer almaktadır. Müşterilerinin tamamı Eskişehir dışında yer alan Çakırlar Makina'nın müşterileri arasında Sanica , Sanko Airfel , Eca (Elba) , Borpan (Boran) ,Termoteknik , Mastaş , Peksa , Kimmet yer almaktadır . Türkiye' de bulunan en büyük panel radyatör üreticilerinin neredeyse tamamına fittings tedarik eden firmanın hedefi sektörünün en büyüğü olmaktır.

Toplam 54 kişinin çalıştığı firmanın Çakırlar Makine A.Ş , dışında Çakırlar Şirketler Topluluğunun bünyesinde ;

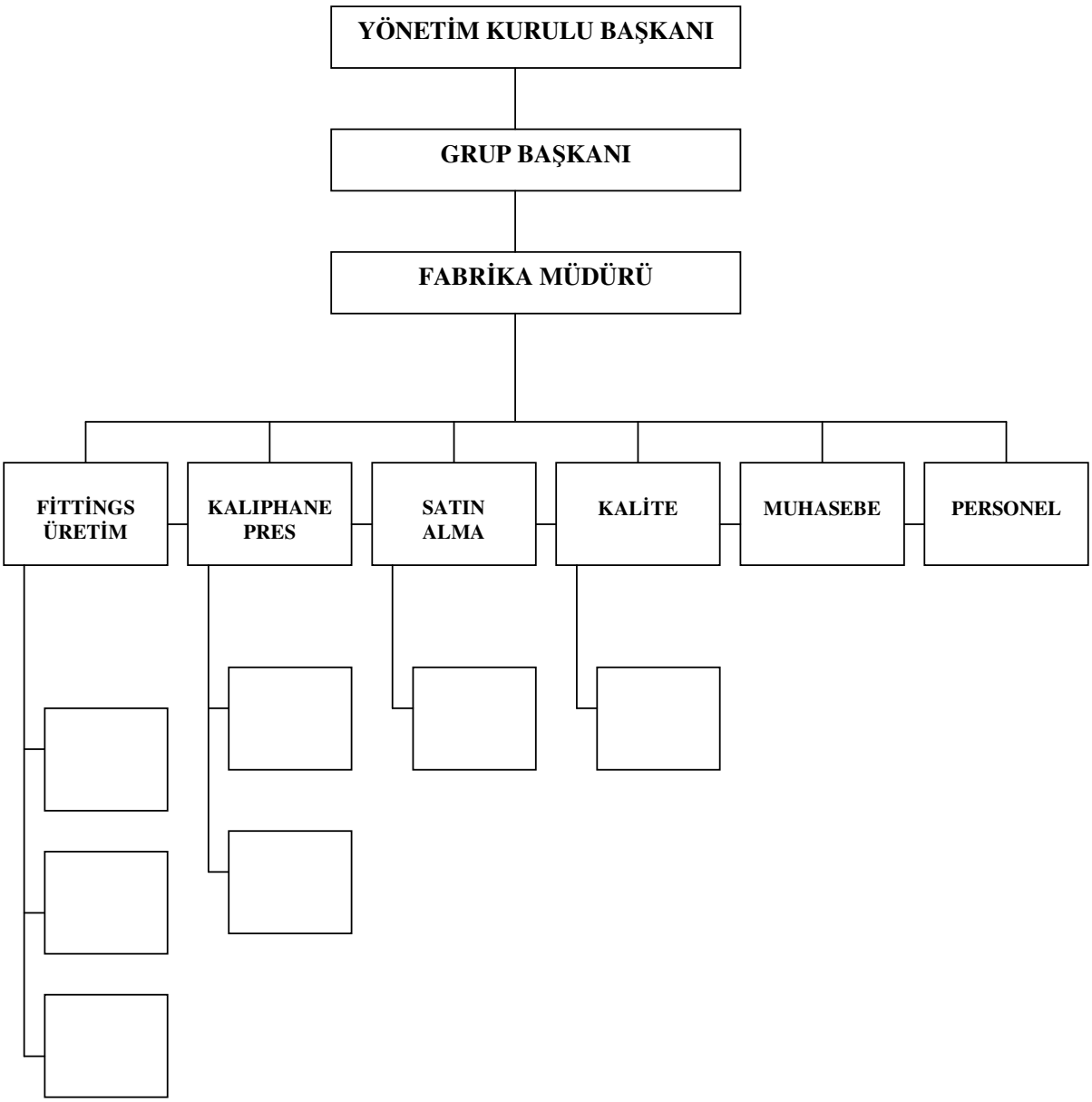
Esvit (seramik sağlık gereçleri),
Sanart (akrilik küvet),
Aypa (genel pazarlama) şirketleri bulunmaktadır.

Eğitimli personeli, modern makine ve ekipmanlarıyla müşteri istek ve beklentilerinin üzerinde ürünler üreterek en üst düzeyde müşteri memnuniyetini sağlamak temel politikası olup , sürekli gelişen ürün ve sistem kalitesi ile ,adı kalite ile birlikte anılan ,sektörün lideri kuruluşu olmak şirketin ana hedefidir.

10.2. Alıcı İşletme

Çalışmada yer alan Alıcı işletme ise, Türkiye ' nin büyük holdingleri arasında yer alan ve tekstil , otomotiv , inşaat ,enerji ,ambalaj, finans gibi birçok sektörde faaliyet gösteren bir grubun , ısıtma ve soğutma sistemleri sektöründe faaliyet gösteren işletmesidir. Söz konusu işletme ısıtma ve soğutma sistemleri sektöründe birçok alanda faaliyet göstermektedir. Bununla birlikte çalışmada yer alan faaliyet alanını ise radyatör ürün grubu oluşturmaktadır. Panel radyatör alanında yılda 700. 000 metre üretim yapan firmanın Türkiye'deki pazar payı ise yüzde 10 ' dur.

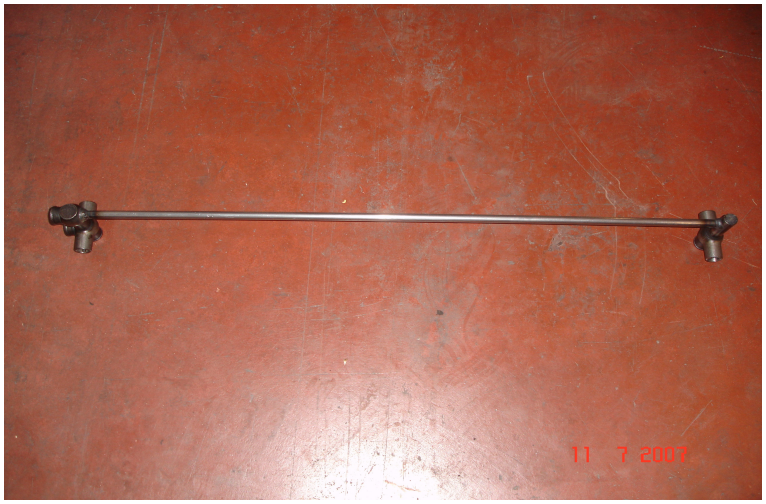
Çalışmada alıcı işletmenin ismine yer verilmeyerek , işletme " (a) " şeklinde adlandırılmıştır.



Şekil : Çakırlar Makine A.Ş 'ne ait Organizasyon Şeması

	Tedarikçi İşletme		**Alıcı İşletme**	
	Katılımcı 1 (Hakan B.)	*Katılımcı 2* (Can B.)	*Katılımcı 1* (Ayşe H.)	*Katılımcı 2* (Murat B.)
Cinsiyet	Erkek	Erkek	Bayan	Erkek
Eğitim Durumu	Lise	Üniversite	Üniversite	Üniversite
Yaş	34	30	26	27
Şirketteki pozisyonu	Fabrika Müdürü	Kalite Müdürü	Satın alma Şefi	Kalite kontrol sorumlusu
Şirketteki çalışma süresi	16 yıl	1,5 yıl	2	2

Tablo 1 : Araştırmada Yer Alan Katılımcılara İlişkin Bilgiler



Resim 1 : Ventil Garnitür



Resim 2 : T Fittings



T Fittings

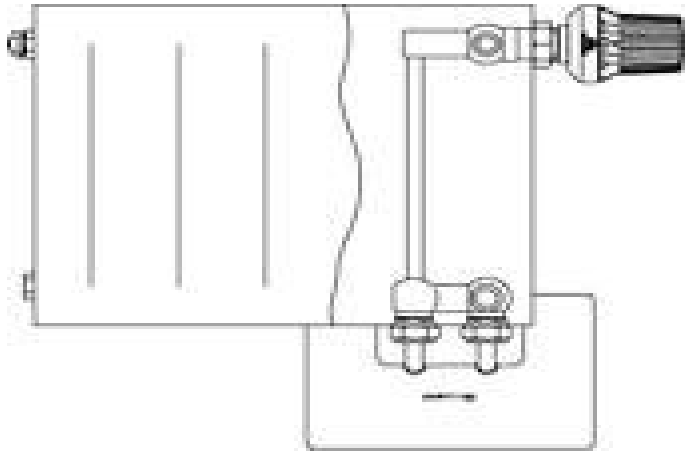


Tüp Fittings



L Fittings

Resim 3 : Fittings Ürün Grubu



Resim 4 : Kullanım Alanı



Resim 5 : Kompak Ventil Ürün Grubu



Resim 6 : Özel Üretimler

11. Araştırmanın Analizi

Araştırmada yer alan sorular , özü değişmeden , hem tedarikçi işletmeye hem de Alıcı işletmeye yöneltilmiştir.Bu iki ayrı soru formu Ek'te yer almaktadır.Öncelikle Alıcı işletmeye ilişkin açıklamalar yer almış , daha sonra tedarikçi işletme tarafından durum incelenmiştir.

(a) müşterinizle olan geçmişteki deneyimlerinizden yola çıkarak ,müşterinizin sözlerini, davranışlarını ve iş yapışlarını dikkate aldığınızda güvenilirliği ve iyi niyeti açısından neler söyleyebilirsiniz ? Bu anlamda birkaç yaşanmış anınızı benimle paylaşabilir misiniz ?

Görüşmede konuya ilişkin sorulan ilk soru , katılımcıların iş ilişkisinde güven kavramına olan ilgileri ve verdikleri önemin öğrenilmesi ile varolan ilişkideki etkisini öğrenmeye yönelik olarak sorulmuştur. Son olarak katılımcılardan yaşanmış bir anıyı anlatması istenerek derinlemesine bilgi sağlanması amaçlanmıştır. Söz konusu ilişkin alıcı işletme tarafından verilen cevaplar şu şekildedir.

Ayşe H. : " Şunu ben gözlemleyebiliyorum Hakan bey yardımcı oluyo.....Elinden geleni yapıyor .o konuda açıkçası benim gönlüm çakırlardan yana çok rahat ... Hakan Bey'den mesela çok rahatlıkla bilgi alabiliyoruz, çok rahat diyalog kurabiliyoruz... "

"Başından bu yana pek iade durumu söz konusu olmadı. Bi şikayet olmadı bu da firmanın işi özen göstererek yaptığına bence bir belgedir. O kapsamda çakırlardan gelen malzemelerde herhangi bir güvensizlik durumu söz konusu yok "

Murat B. : "Bir üründe mesela tozlanma olmuş ... o tozlanma mesela ... çakırların kendisinde değil de nakliye firmasında ... dökülmüş o üretimde çıktı. Üretimimizi etkiledi ... İşte kaçak oranlarını yükseltti ... Biz fotoğraflamasını yapıp direkt Hakan beye döndük . Hakan bey dedi böyle bir şey olamaz .. geldiler incelediler kendileri tamam dediler iade kabul ediyoruz ama sonra biz araştırmasını yaptık bu nakliye firmasından kaynaklanan bir şey ... bunun üzerine bile bize iyi niyetle yaklaşıp iade olarak aldılar. "

Söz konusu cevaplardan yola çıkılarak özellikle ilişkiye dayalı güven (relation-based trust) ve iyi niyetine (goodwill trust) olan güven boyutu ağır basmaktadır. Üretici işletme , tedarikçi işletmenin sorunları çözmeye olan istekliliği konusunda bir şüphe duymamakta , ayrıca iletişim halinde bulunduğu kişi ile diyalogundan son derece memnundur. Diğer taraftan tedarikçi işletme ilişkide sahip olduğu iyi niyeti müşterisi üzerinde davranışları ile göstererek , (ki bu kendi işletmesine zarar verecek noktada

daha olsa) , bir güven yaratmıştır. Son olarak tedarikçi işletmenin yetkinliğine yönelik herhangi bir güven sorunu yer almamaktadır. Bu noktada , söz konusu anlaşmada belirtilen şartların zamanında,miktar ve kalite olarak da sorunsuz olarak gelmesi ilk sırada yer almaktadır.

Hakan B. : "Kesinlikle her şey güvene dayalıdır. .... müşterim bana sipariş verdiği zaman o maliyeti neye mal olursa olsun benim firmamı zarara sokmayacak şekilde müşterime zamanın o malın eksiksiz olarak geleceğini bilmesidir."

Bu bağlamda tedarikçi firma , güveni işlemsel faaliyetlerin yerine getirilmesi halinde daha çok var olacağını ve faaliyetlerini de bu yönde ağırlık vererek gerçekleştirmektedir.

Ayrıca tedarikçi tarafından verilen diğer cevaplarda , özellikle alıcı işletmenin sahip olduğu kurumsal bir güvenin etkisi açıkça gözlenmektedir. İş yapış şekilleri , üretilen ürünlerin kalitesi ve finansal açılardan bu güvenin oluştuğu görülmektedir. Tabi ki sahip olunan bu inançlar aradaki ilişkiye de yansımaktadır. Bu nokta özellikle , tedarikçi işletme ile kurulan birebir temaslarda daha çok yaşanmaktadır.

İlişki yaşının düşük olduğu göz önüne alınırsa , ilk aşamada güven açısından taraflarca tam anlamıyla iyi bir atmosfer oluşturulması yoluyla bu güven ortamının devam ettirilmesi, alıcı tarafın satın almada yaşayacağı riskleri en aza indirerek kendini güvende hissetmeye yönelik diğer davranışlara yönelmeyi engelleyecek ve ilişki kalitesine önemli katkı sağlayacaktır.

Karşılıklı bilgi,fikir ve duygu alışverişi açısından değerlendirdiğinizde (a) müşterinizle olan iletişiminiz için neler söyleyebilirsiniz ?

Taraflar arasındaki iletişim boyutunun ortaya konmasına yönelik soruda ayrıca , üretim açısından teknik ve özel bilgi sağlama , sektör ve pazarla ilgili anlamlı ve zamanında bilgi sağlama . her konuda geri bildirim sağlama ve iş ilişkisinin yanı sıra kişisel etkileşimler gibi (sonda) sorulara yer verilmiştir.

Ayşe H. : " ...sipariş üzerine görüştüğüm için şu anda onun dışında açıkçası başka bir şeyde bir şey diyemicem ...çünkü sipariş aşamasında biz sürekli görüşüyoruz kendisi ile. "

Alıcı işletme açısından iletişim kavramının anlamı daha çok sipariş kavramıyla sınırlı kalmaktadır. Hammaddeye gereksinim duyulmaması ve ürünle ilgili herhangi bir sorun çıkmaması halinde tedarikçi ile iletişim kurulma yoluna gidilmemektedir. Yani normal alım-satım ilişkisinin devamlılığı açısından iletişim kurulmaktadır.

İşletmeler arasında anlamlı ve zamanında bir bilgi paylaşımının önemi açıktır. Özellikle bu bilgi paylaşımı pazarla ilgili gelişmelerin aktarılması ve yeni fırsatların değerlendirilmesi açısından daha da önem kazanır .

Tedarikçi işletme ise , diğer işletmelerden elde ettiği pazar bilgilerini müşterisi ile paylaşması ve alıcı işletmenin taleplerine anlık geri bildirimi konusuna önem vermektedir. Sonuçta taraflar arasında kurulacak etkin iletişim uzun dönemlilik açısından önemlidir. Bu arada tedarikçiye düşen görev , müşterisiyle iletişim yollarını devamlı genişletmesi,verimli kılması ve kişisel etkileşimlere önem vermesi gelmektedir.

Tabi ki bu sadece tedarikçiye bağlı olan bir durum değildir. Aynı istekliliğin alıcı işletme tarafından da gösterilmesine ,kişisel etkileşimlerin her düzeyde geliştirilmesine, hem pazarla hem de kendi üretim süreçleriyle ilgilerin paylaşılması ve iletişimin ilişkiye yapılan yatırımlar olarak görülüp görülmemesine göre değişecektir. Söz konusu açılardan iletişimin verimli ve kaliteli hale gelmesi uzun dönemli iş ilişkisinin belirleyicilerinden olacaktır. Tarafların bu konudaki istekliliği , ileriye dönük hedeflerini de yansıtacaktır.

Para kazanmak dışında (a) şirketi ile ilişkinizin sürmesini etkileyen en önemli nedenler nelerdir ? Neden ?

Genel olarak bakıldığında işletmelerin faaliyetlerini kâr etmeye yönelik olarak yaptığı bir gerçektir.. Bu ekonomik nedenler , satın alma davranışı ve satış davranışlarına da yansıyacaktır. Alıcı işletme en iyi şartlarda girdi sağlamaya hedeflerken . tedarikçi tarafta bunu en ekonomik şekilde yapmayı hedefler. Ancak bu davranışların,kısa dönemli amaçlar içinde ve işlem odaklı bir düşünce yapısı karşısında kârlı olacağını söylemek yanlış olacaktır. Bu nedenle hem alıcı hem satıcı taraf olsun . iş ilişkisini girdi sağlamak ve ne olursa olsun ürün satmak gibi dar kalıpların içerisinde olmamaları gerekir. İşlemsel amaçlara dayalı olarak devam eden ve başka bir kazancın olmadığı anlayışların ömrünün kısa olacağı açıktır.

Bu sorunun sorulmasındaki amaç , bu düşünce yapılarından hangisine sahip olunduğunu öğrenmek ve bağlılık ilişkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Alıcı işletme tarafından verilen cevaplar şu şekildedir :

Ayşe H. " ... işini doğru yapan , düzgün yapan bir firma. beraberinde insan ilişkilerinde de kolayca anlaşabileceğimiz bir firma ...bizi kendi bünyesinde kabul ederek işleri birebir takip eden bir firmayı tabi ki kimse kaybetmek istemez sonuçta. "

Murat B. : " ... siparişi verdiğinizde hemen gelmesi ürünün problemsiz olması, istediğimiz şartlarda gelmesi ürünün ... çakırları kaybedersek üzülür müyüz üzülürüz "

Katılımcıların verdikleri cevaplar ışığında, duygusal bağlılığın (affective commitment) varlığından söz edilebilir. Alıcı işletme tedarikçisinin faaliyetlerinden, genelde memnun kaldığı için ilişkiyi sürdürme istekliliğini açık bir şekilde ifade etmektedir. Tabi ki burada tedarikçi işletmenin fırsatçı davranışlar sergilememesi ve tek taraflı düşünce yapısına sahip olmaması önemli rol oynamaktadır. Duygusal bağlılığın, hesaplayıcı bağlılığa dönüşmesi durumunda , taraflar hem satın alma hem de satış koşullarını en ince ayrıntısıyla irdeleyerek güven ortamını zedelenmesine yol açacaktır , ki bu istenmeyen bir durumdur.

Tedarikçi işletme ise , nakit sağlama dışında en önemli neden olarak sahip olunan olumlu referansın kaybedilmesi ve bunun etkileri üzerinde durmaktadır. Alıcı işletmenin sağladığı referans diğer işletmelerle olan ilişkilerini ve ilerdeki faaliyetlerini de olumlu yansıyacaktır. Bu nedenle müşteri odaklı bir anlayış çerçevesinde , müşteri bağlılığının ön planda tutulduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Hakan B. : "...Büyük bir prestij kaybederiz isim kaybederiz ... "
Can B. : " ...paranın dışında (a) müşterimle çalışmış olmanın bir referesi var..."

Taraflar bu şekilde, farklı amaçlar içinde olsa ilişkinin sürekliliğine yönelik bir güvence vermektedir. Tabi ki bu ilişkiye yapılan maliyetlerin , ilişkinin getirisinden az olması halinde devam edecektir.

(a) müşterisiyle olan ilişkilerinizde karşılıklı işbirliği faaliyetlerinin gerekli olduğunu düşünüyor musunuz ? Gerekli görüyorsanız karşı taraftan beklentileriniz nelerdir ?

Taraflar arasındaki işbirliği alanları çok çeşitli olabilir. Bu nedenle katılımcılara " Kalite , hizmet , teknoloji ve pazar açısından işbirliği faaliyetleri başta olmak üzere ürün planlaması , iş süreçlerini kısaltma ,maliyet ve verimlilik " gibi açılardan herhangi bir işbirliğinin varlığı sorulmuştur.

Murat B. : " Tabi ki olması gerekir yani ... Ben gidip onların prosesini gezmem gerekir prosesini incelemem gerekir güzelce onların gelip benim prosesimi incelemesi gerekir. Karşılıklı ne gibi nerelerde değişiklik yapabiliriz ne gibi iyileştirmeler yapabiliriz ne gibi olmaması gerekli burası daha önemli karşılıklı çalışma yapmamız gerekli ."

Verilen cevaplara bakıldığında işbirliği faaliyetlerinin yetersiz olduğu görülebilmektedir. Alıcı işletme üretim sürecini kendi içinde yaşayarak , tedarikçinin gösterdiği istekliliğe aynı şekilde yanıt verdiğini söylemek yanlış olacaktır.. Zorunlu olmadıkça , işbirliği davranışını belirli bir sınırda tutma düşüncesi hakimdir.

Tedarikçi açısından bakıldığında işbirliği konusunda önemli beklentiler yer almaktadır. Alıcı işletme tarafından bu beklentiler sözlü olarak dile getirilmesine rağmen , uygulamada aynı şeyi söylemek mümkün değildir. Alıcı işletmenin tedarikçisi

ile yapacağı işbirliği faaliyetleri ve bu bağlamda ilişkiye yapılan yatırımlar sonuçta bu konuya verdiği bakış açısıyla ilgilidir. Bu açıdan alıcı işletmenin bu bilince sahip olduğunu söylemek doğru olacaktır. Taraflar arasındaki ilişkinin iki yıllık kısa bir süreyi içermesi de bu açıdan göz önünde bulundurulması gereken bir durumdur.

Can B. : " ... çakırlar makinayı (a) işletmesinin ... peşinden sürüklemesini ister. Her konuda gerekli yatırımlara yardım etmesini ister. Gerekli ar-ge çalışmalarına onların mühendisleriyle beraber , gerekli eğitimleri gelip buraya gerekli kendi kalifiye personeline buraya gelip buradaki mühendisleri burada çalışan ustaları eğitmek ister. "

İşbirliği kapsamında değerlendirilebilecek bir diğer nokta ise esnekliktir. Tarafların karşılıklı isteklerine yönelik gerekli düzenlemelere ve değişimlere ayak uydurulmasını ifade eden esneklik , ilişkiye nasıl bakıldığı ve ilişkiye verilen önem ile ilgili bir durumdur. Bu açıdan değerlendirildiğinde tedarikçi işletmenin gerekli özveriyi gösterdiği görülmektedir.

Hakan B. : ".... arife günü tatil planlarımızı yaptık .arifeden bir gün önce .bir anda bir telefon ve faks geldi şöyle şöyle bir ürünümüz var yapabilir misiniz bizim hiç yapmadığımız bir ürün ... arifede olsa bayramda olsa,. arkadaşları tekrar izinden çağırdık 2500 tane malzemeydi. Hiç yapmadığımız halde oturduk arkadaşlarımızla planladık projelendirdik iş dağılımı yapıldı ve bayramın 4.5 günü bayramın sonunda müşterimize teslim ettik ürünü . hiç yapmadığımız bir ürün olmasına rağmen 0 hata ile teslim ettik.

Özellikle tedarikçi işletmenin müşteri odaklı bu anlayışını bu faaliyetlerle dile getirmesi , müşterisinin gözünde olumlu yönde daha farklı görülmesine neden olacağı açıktır. Kısaca aradaki iş ilişkisinin bu olayın ardından farklı bir düzeye çıktığı düşünülebilir.

Sonuçta İşletmeler arası işbirliği ortamının oluşması taraflara karşılıklı fayda sağlayarak bağlılık ve güvene olumlu katkıda bulunacaktır.

(a) müşterinizle olan iş ilişkisini daha ileriye götürmek için şu ana kadar şirket olarak bir yapılanma ,bir planlama ya da bir yatırım gibi herhangi bir çalışma yaptınız mı?

Bu sorunun sorulmasındaki ana amaç ; taraflar arasında adaptasyon çalışmalarının yer alıp almadığı, alıyorsa hangi düzeyde olduğunu incelemek, kısaca ilişkide gözle görülür yatırımların varlığının sorgulanması amaçlanmıştır .

Alıcı işletme açısından bakıldığında soruya verilen cevaplara böyle bir çalışmanın olmadığı noktasında benzerlik göstermiştir. Özellikle konunun daha çok üst yönetimle alakalı bir durum içermesi nedeniyle daha derinlemesine bir bilgi sağlanamamıştır. Buna rağmen uygulama alanında yer alan katılımcıların verdikleri cevaplar da genel kanıyı ortaya koymaya yetecek niteliktedir. Alıcı işletme tarafından alınan ürünün maliyette çok fazla tutmaması ve alternatif kaynakların varlığı nedeniyle bu tarz bir anlayış hakimdir. Ayrıca işletme böyle bir anlayışa sıcak bakmayarak , ilişkinin bitmesi halinde doğabilecek maliyetlerden uzak durmaya çalışmaktadır.

Benzer bir bakış açısı , tedarikçi işletmeye de yansımıştır. Aslında adaptasyon çalışmalarının tamamen yok sayılması mümkün değildir. Her üretici tedarikçi ilişkisinde olduğu gibi azami adaptasyonlar gerçekleşmekle beraber bunun seviyesi nitelik olarak çok düşüktür. Önemli bir maliyeti gerektiren, iş yapış şekillerinde köklü değişikliğe neden olan bir anlayış taraflarca şu aşamada gerçekleşmemektedir. Bu anlayışın özellikle işbirliğine yönelik davranışlarla şekilleneceğini söylemek daha doğru olacaktır. Ancak söz konusu durum aradaki ilişkinin kuvvetlenmesine yönelik bir katkıda bulundurmamaktadır.

Can B. : " ... *Genel olarak biz çakırlar makinanın ileriye gitmesi için bazı yatırım planları ve yapılanmaları yapıyoruz. Bu tabi ki bizim çalıştığımız bütün firmalara yönelik oluyo "*

Sizce (a) müşterinizi diğer müşterilerinizden ayıran en önemli özellik nedir ? Neden ?

Bu sorunun sorulmasındaki ana amaç ; taraflar arasında devam eden iş ilişkisinin hangi nedenlere dayalı olarak sürdüğünü ortaya çıkarmaktır. Ayrıca alıcı işletmenin çalıştığı bu tedarikçinin diğer tedarikçilerle olan farkı ile tedarikçi firmanın diğer müşterileri olan farkını (eğer varsa) ortaya koyulması amaçlanmıştır

Ayşe H. : "İşi bi kere yaptıkları işe özen gösteriyorlar.Bu başta belli ...Çakırlar Makinayı diğer tedarikçilerinizden ayıran sonuçta işi bilerek yapıyorlar ve işte yardımcı oluyorlar bize ... malzeme gerektiğinde gerekse bir değişiklik yapıldığı zaman ona uyulmasında onda etken oluyorlar. "

Murat B. : "Diğer tedarikçilerimizle ... şikayetimiz yok. Çakırlar makine nedir nizamlı, intizamlı ürün üzerinde yüz üzeri yüz , yüz bir ya da doksan dokuz değil."

Verilen cevaplara bakıldığında tedarikçi firma ile çalışmanın ana etkeni ürünle ilgili gereklerin sorunsuz yerine getirilmesidir. Bu gereklerin yerine getirilmesinde gösterilen özen ve müşteri odaklı yaklaşımının etkisi önemlidir. Buna rağmen söz konusu şartların değişmesi durumunda ilişki de yara alacaktır. Güvenin oluşturulması uzun bir süreç olmasına rağmen yıkılması çok kısadır. Bu nedenle güven çerçevesinde tedarikçi işletme ilişkiyi ayakta tutan , ilişkinin uzun dönemli devam etmesini sağlayacak diğer faktörler üzerinde çalışmalı kısaca kendisi ile devam etmeye yönelik farklı nedenler yaratmalıdır

Tedarikçi tarafında ise , bu müşterisiyle olan iş ilişkisini uzun döneme götürme çabasını gerektirecek nedenlerin en başında ekonomik nedenler gelmektedir. Bu nedenlerden ötürü tedarikçi işletme açısından bu müşterinin kaybedilmesi diğerlerine nazaran farklı etkide bulanacaktır. Bunun dışında farklılık yaratan bir diğer nokta ise, bu alıcı işletmenin diğer müşterilere nazaran tedarikçisini daha iyi yere getirme çabası içinde olmasıdır. Ancak bu çabanın olması gerektiği düzeyde olduğunu söylemek şu an için mümkün değildir.

Hakan B: " ... hani herkesin ilk göz ağrısı vardır. 11 firma ile çalışıyoruz 11 tane radyatör firması ile çalışıyoruz ama Herkesin yeri ayrıdır bu reklam olacak ama (a) müşterimizin yeri bizim yerimizde tamamıyla ayrıdır "

Can B. : " ... En belirgin özellikleri ilk aklıma gelen (a) işletmesinin (fittings)... ürettiği bütün radyatörlerinin yüzde yüz kapasitesini benden alması. "

(a) müşterinizle küçük de olsa en çok hangi konularda sorunlar yaşıyorsunuz ? Yaşanmış bir anınızı paylaşabilir misiniz? Bu sorunları çözmek için neler yapıyorsunuz ?

Katılımcıların bu soruya verdikleri cevapları , çalışmanın çift taraflı olarak yürütülmesi ve mevcut ilişkinin korunmasına yönelik ek bir çabanın etkisini göz önünde bulundurarak değerlendirmek doğru olacaktır.

Taraflar arasında ortaya çıkan sorunların merkezi daha çok ürünle alakalı olup , ilişkiye zarar verecek niteliğe ulaşmamaktadır. Bu bağlamda fonksiyonel çatışmadan söz etmek mümkün olacaktır

Bu noktada tedarikçi işletmenin göstermiş olduğu özen önem kazanmaktadır. Sorun çıkması halinde anında müdahale edilmesi, gerekirse yerinde inceleme yapılması, iade konusunda gösterilen anlayış ve getirilen çözüm önerileri ilişkiyi sona erdirmeye yönelik süreci durdurarak ileriye dönük katkıda bulunmaktadır. Özellikle taraflar arasındaki güven ilişkisi bu sorunların çözülmesine katkıda bulunmaktadır.. Burada yaşanan her sorun aslında taraflarca fırsat olarak görülerek, ilişkiye olumlu katkıda bulunan durumlar olarak ele alınmalıdır.

Tarafların gün geçtikçe birbirlerinin beklentilerini daha iyi anladığı ve ortak amaçlar üzerinde hareket ettiği sürece var olan anlaşmazlıkların azalarak ilişki kalitesine olumlu katkı yapacağı açıktır. Asıl önemli olan , tarafların sorunların çözülmesinde tek taraflı düşünmemesi ve mümkün olduğunca çözüme ilişkin istekliliği barındırmasıdır. Karşılıklı iyi niyet bu noktada önemlidir.

(a) müşterisiyle çalışmaya başladığınız andan bugüne kadar geçen süreye baktığınızda aranızdaki iş ilişkinizi Flört – Söz kesme – Nişanlılık – Evlilik – Boşanma aşaması gibi evrelerden birisine benzetmenizi istesem , hangisine benzetirdiniz? Neden ?

Bu soru yardımıyla , taraflar arasındaki iş ilişkisine dair ileriye dönük hedeflerinin öğrenilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla taraflara soru mecaz yoluyla sorularak derinlemesine bilgi alınması yoluna gidilmiştir. Genel bir bakış açısını

yansıtan bu sorunun soru formunda sonlarda yer almasına dikkat edilmiştir. Alıcı işletmenin verdiği cevaplar şu şekildedir :

Ayşe H. : " ... evlilik çok daha farklı bir şeye giriyor hani söz ya da nişan yani onlardan birisi olabilir ... Evlilik yani tamamen ona bağlı olmak gibi durum "

Murat B. : " Şu an hala nişanlıyız . daha evlenemedik yani bazı şeyleri halen daha düzeltmelerini istiyoruz .. Ama evliliğe doğru yaklaşmışızdır..."

Aslında şu ana kadar verilen cevapların özünü burada görmek mümkündür.Şu ana kadar taraflar arasındaki güven,bağlılık,işbirliği ve iletişim gibi faktörlere yönelik sorular yöneltilmiştir.Bu soruda mecazi olarak verilen evreler , bu faktörler açısından farklılık göstermektedir.Şöyle ki , güven faktörünün flört ve evlilik de farklı düzeylerde olacağı gibi , iletişim ve bağlılık konuları da bu aşamalarda farklı düzeyde yer alacaktır. Bir başka nokta ise ; bu aşamaların her birinde tarafların birbirlerinin kararlarına aktif olarak etkilemesindeki farklılıklardır. İlk aşamalarda tarafların , kendi faaliyetleri ile diğer tarafın faaliyetleri arasında belli bir sınıra kadar yönlendirme olmakta , sürecin sonlarına doğru ise bu düzey artarak bütünleşme yoluna gitmektedir.

Bu cevaplar ışığında aradaki iş ilişkisinin henüz başlangıç aşamasında olduğu açıktır. Genel olarak bakıldığında iş ilişkisini , ortaklıktan ziyade , o noktaya giden bir sürecin ilk adımları olarak değerlendirmek doğru olacaktır Alıcı işletme tedarikçiye işletmeye belli bir güven duyarak iş ilişkisini devam ettirmekte ancak istenilen seviyede oluşmamaktadır. Alıcı işletme gerek işbirliği faaliyetlerine olan yaklaşımı hem de adaptasyon çalışmalarına olan bakış açısını . iş ilişkisini söz ya da nişan olarak benzeterek desteklemektedir.

Özellikle bu noktada tedarikçi ile çalışma konusunda uzun dönemli düşüncelerin söz konusu olması , belli bir sürecin sorunsuz geçilmesi ile mümkün olacağı düşünülebilir. Bu noktada tedarikçi işletmenin ilerdeki yaklaşımı ve faaliyetleri bu süreci etkileyen en önemli etken olacaktır. Şu ana kadar oluşturulan olumlu atmosferin üstüne katkı yaparak devam ettirilmesi sürecin daha verimli,sağlıklı ve uzun dönemli bir

yapıya bürünmesine neden olacaktır. Bu bağlamda en önemli kilit noktası tedarikçiye duyulan güven gelmektedir.

Bu süreç içerisinde ,özellikle üretim ve dağıtım noktasında alıcının istediği standartlarda bir performans gösterilmesi tedarikçi memnuniyetinin artmasına neden olacak ve bu da diğer değişkenleri (güven , bağlılık vb.) olumlu etkileyecektir İlerde ortaklık aşamasına gelindiğinde bu ilişki her iki taraf içinde daha değerli hale gelecektir. Bu noktaya gelinmesi ise taraflar arasındaki ilişkinin kalitesine bağlı olarak değişecektir.

Tedarikçi işletme açısından bakıldığında 2 farklı anlayış söz konusudur. Buradaki farklılığın ana nedeni katılımcıların görev aldıkları pozisyonlar olarak görülebilir.

Hakan B. : "...Şu anda evlendik gidiyoruz ...Aynı yastıkta kocucaz diye düşünüyorum... Evlilik birliktelik demektir. Yani birlikte olmak demektir , iyi günde kötü günde ... bizde bu firmayla dediğim gibi partneriz artık iyiyi kötüyü beraber paylaşıyoruz ... bir şeyleri paylaşmamız evlilikten daha güzel bir şey olamaz herhalde . "

Can B. : " Flört . ... Evlilik olsaydı yirmi dört saatini beraber geçirmen gerekiyordu .. onlar herhangi bi bakıma girdiğinde ya da onların herhangi bir boşluğu olduğunda ... hemen fabrikaya girip onların ar-ge toplantılarına katılmamız gerekiyo ... üretim toplantısında veya yeni ürün toplantısında bizde bulunsak ... bizde kendimizi ona göre daha erkenden hazırlayabiliriz ... Çağa ayak uydurabilmemiz için , ... onlara ayak uydurabilmemiz için onların devamlı yanında olmamız gerekiyo."

Verilen cevaplardan Can Bey ' in yaklaşımı daha gerçekçi bir bakış açısını yansıtmaktadır. Tarafların evlilik aşamasında olması (stratejik ortak seviyesi) sorunların büyük oranda çözüldüğünün , taraflar arasındaki iş ilişkisinin belli bir sistematiğe oturduğunun , güvenin tam anlamıyla karşılıklı olarak yayılması , tarafların bağlılıklarını açık ya da kapalı şekilde beyan etmelerinin ve işbirliği ile adaptasyon çalışmalarının üst düzeyde geliştiğinin bir sonucu olarak görmek gerekmektedir. Bu aşamada tarafların birbirlerini önemli ölçüde tanıması,iş yapış şekillerini öğrenmesi ve ilişki riskinin karşılıklı olarak düşük algılanması ; ilişki kalitesinin ürün kalitesi üzerinde bir öneme sahip olacağı açıktır. Böyle bir anlaşın temelini işlem yönlü bakış açısı yerine ilişki yönlü davranışlar oluşturmakta ve işletmelerin bu şekilde bir ilişki

oluşturması , kolay taklit edilemeyen ilişkiler kurarak pazarda rekabet avantajı yaratmada önemli etkenlerden biri olacaktır .

Üretici bir firma tedarikçisini ortağı olarak düşünmeden evvel tedarikçinin güvenilirliliği ve yeterliliğini müşterisine kanıtlamak zorundadır. Bunun dışında üretici firmanın o ürünle ilgili tüm gereksinimlerini tamamen karşılama noktasına geldiklerinde ortaklık düşünce yapısı gelişmektedir.

(a) şirketi ile ilerde de çalışma konusunda neler düşünüyorsunuz ? Gelecek için beklentileriniz nelerdir ?

Özellikle bu soru , ilişkisel niyeti ve ilişkisel vaadi ortaya çıkarması açısından önem kazanmaktadır.Bu soru yardımıyla , tarafların aradaki iş ilişkisini devam ettirmeye yönelik ne kadar istekli olduklarını ve bu ilişkinin hangi şartlara bağlı olarak devam ettiğini öğrenmek amaçlanmıştır. Alıcı işletme tarafından verilen cevaplar şu şekildedir :

Ayşe H. : " Fabrikamız şimdi büyüyor. Yarın öbür gün .. .onların katılımıyla onlardan da yardımcı olabileceğimiz belki başka malzemelerde olabilecek... belki daha da çoğalabilir işbirliğimiz . "

Murat B. : " Herhangi bir problem yok . Gayet güzel bir şekilde devam edebiliyoruz. Kalite açısından güzel bir şekilde devam ediyoruz. "

Daha önce olduğu gibi burada da iki farklı bakış açısını görmek mümkündür. Bir tarafta bu ilişki, tedarikçinin ürettiği ürünün kalitesine bağlı olarak değişme göstermesi muhtemeldir. Diğer tarafta ise daha uzun dönemli anlayış söz konusudur.

Tabi ki ürün kalitesinde yaşanacak bir sorunun , ilişkiyi ileriye götürme şansı olmayacaktır. Ancak burada önemli olan nokta , tedarikçi ile çalışma süresi , işlem odaklı olarak mı ya da ilişki odaklı olarak mı belirlenecektir. Bu sürecin başarılı bir şekilde devam ettirilmesi ürün kalitesinden yaşanan başarıya bağlıdır.

Hakan B. : "...tabi ki devam ettiğimiz müddetçe birlikte çalışmak en büyük hedefimiz... fitting bir kanaldır o bir oluktan sudan akarken müşterimize tek ayak değil 3-4 ayaktan ... çalışmak isteriz ."

Can B. : "...(a) işletmesiyle çalışmaya devam edicez . "

Tedarikçi açısından bakıldığında doğal olarak kısa dönemli bir bakış açısına sahip olması beklemek hata olacaktır. Çapraz satış yoluyla ekonomik nedenlere yönelik hedefler söz konusu olmaktadır. Ancak burada önemli olan nokta , ilişkiyi ileriye götürmek üzere yapılan faaliyetleri , tedarikçi işletmeye zarar getirdiği durumlarda , işletmenin bunun arkasında ne kadar süre kalabileceğinin belirlenmesidir. Şöyle ki , işletme ilişkiye yaptığı yatırımların kendisine bir katkı sağlamadığını gördüğü anda ilişkiye olan bakış açısı değişecektir.

Bütün bu soruları da göz önünde alarak müşterilerinizde ve özellikle (a) müşterinizde olması gerektiğini düşündüğünüz en önemli nitelik (faktör) nedir ? Neden ?

Bu sorunun sorulmasındaki amaç ; alıcı işletmenin tedarikçisinde aradığı en önemli özellikleri öğrenmek ve tedarikçisinden neler beklediğini öğrenmeye çalışmaktır.

Ayşe H. : "...kendilerini mesela bizim yerimize koymaları gerekiyor. Nasıl onlarında süre gelen bir üretim hattı varsa bizimde burda üretim hattımız var... yani her şeyden önce üretim geliyor... Bizim için en önemli şey malzemenin gelmesidir."

Murat B. : "Benim kalite anlayışım nasıl gelişiyorsa devamlı ... çalıştığım firmanın da bu şekilde bu kalite sistemini takip etmesini isterim. Devamlı kendini geliştirmesini isterim. Prosesindeki kontrollerini arttırması prosesini geliştirmesini isterim....ben istediğim şeyi birebir istediğim şeyi değiştirdim mesela ... bi şekilde hemen birebir proseslerine uygulamasını isterim... ben değiştirdiğim zaman üretimimi prosesimi o da o an değiştirmesi gerekir."

Özellikle üretim açısından tedarikçinin sahip olacağı empati anlayışı burada önem kazanmaktadır. Ayrıca tedarikçinin adaptasyon yeteneğinin istenilir düzeyde olması bir diğer önemli noktadır. Tabi ki burada katılımcıların kendi iş alanlarına yönelik farklı beklentilerinin olması gayet doğaldır. Ancak verilen cevaplar uzun

dönemli ilişkisinin anahtarları olarak da görülmelidir. Bu beklentilerin karşılıklı olarak karşılanması ise önemli olan bir diğer noktadır.

Hakan B. : " ... üretim kapasitesini ful dolu olarak doldurarak çalışmak.. kapasitesini arttırarak dolu dolu yaşaması bize de yansıyacaktır... Önemli olan onların çekici olarak çekmesi biz arkadan onlara destek vererek ilerlemek. "

Can B. : "...(a) işletmesi ya da farklı bi firma fark etmez. Kaliteli bi ürün yaparsa bu benimde kaliteli ürün yaptığımı gösterir.. Benim için her şey kalite. "

Özellikle tedarikçi işletme açısından ekonomik nedenler daha ağır basmaktadır. Bunun asıl neden, ilişki yaşının düşük olması nedeniyle tarafların bu süreç içerisinde ilişkiye zarar vermeyecek şekilde , kişisel hedeflerini ön planda tutmasından kaynaklanmaktadır.

(a) müşterinizi bir nesneye , bir canlıya,bir renge , tarihsel bir kimliğe ya da bir hayal kahramanına benzetmenizi istesem neye benzetirdiniz ? Neden ?

Çalışmada yer alan son soru ise , mecazi bir benzetme yoluyla tarafların birbirlerini ne olarak gördüklerini öğrenmek , bu yolla birbirlerine karşı ne ifade ettiklerine yönelik bir bilgi sağlanması amaç edilmiştir. Alıcı işletmedeki katılımcıların verdikleri cevaplar şu şekildedir :

*Ayşe H. : " ...renk olarak mesela **beyaz** olabilir. Beyaz mesela....saftır,temizdir,şeffaftır,herkes tarafından sevilir,hani beyazı gördüğünüz zaman bir güvenilirlik gelir insana. ....Dışardan bir güven verir size beyazı gördüğü zaman , insan daha bir iyimser yaklaşabilir "*

*Murat B. : "... **su**ya benzetirim. Niye su benzetirim onların yaptığı ürünler olmazsa biz radyatöre su dağıtamayız radyatörün içinde su dolaşmaz bizim radyatörümüz olmaz. "*

Verilen cevaplar dikkate alındığında özellikle iki farklı noktanın öne çıktığı görülmektedir. Bir katılımcı tedarikçi işletmeyi bir güven sembolü olarak değerlendirirken , diğer katılımcı daha çok fonksiyonel yönden bakmaktadır. İki farklı

bakış açısının nedenini farklı departmanların neden olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Ancak burada önemli olan nokta cevaplar arasındaki farklılığın uzun dönemli iş ilişkisine olan yansımalarıdır. İlk yanıt , ileriye dönük bir bakış açısını yansıtırken , diğer yanıt daha kısa dönemli düşünce yapısını ve işlem yönlü bir bakış açısına sahiptir. Şöyle ki , katılımcı tarafından tedarikçi işletme sadece hammadde sağlayan bir taraf olarak görülmektedir. Bu süreçte yaşanacak herhangi bir aksaklık var olduğunda , tedarikçiyi bırakma düşüncesi baskın olacaktır.

Tedarikçi işletme tarafından verilen cevaplar ise şu şekildedir :

*Hakan B. : " ...bir dişliye benzetirdim herhalde bi **çark** . Çünkü çark bir hareket halindedir ivme halindedir.durduğu zaman küflenir paslanır....sürekli dişine diş katan dişliyi devamlı döndüren .... şirketler topluluğu "*

*Can B. : "...o benim gözümde **Red kit**' tir. Niye dersen onun birçok daltonu var altında. Onlara hükmediyor."*

Daha öncede değinildiği gibi bu noktada verilen cevaplar söz konusu işletmenin kurumsal yapısından kaynaklanan bir bakış açısını yansıtmaktadır. Bu bakış açısı taraflar arasındaki güç ilişkisi ve buna bağlı olarak değişecek davranış yapısı da ilişki kalitesine direkt olarak etki yapacaktır.

12. Sonuç ve Öneriler

Günümüz rekabet ortamında artık pazarlama fonksiyonunu , taraflar arasında yapılan sade bir işlem (değişim) olarak görmek mümkün değildir. Bu değişimi her seferinde farklı koşullar içeren bir işlem olarak görmek yerine taraflar arasında ileriye dönük amaçlar içeren ve süreklilik taşıyan bir etkileşim süreci olarak değerlendirmek gerekir. Ayrıca bu etkileşimin alıcı ve satıcı arasında sınırlı kalmayıp , bu ilişkiye direkt ya da doğrudan etki eden diğer aktörlerinde var olduğu bir ağ olarak görmek daha doğru olacaktır. İşletmelerin bu yapı içerisinde yaşamaları , eski oyunun yeni kurallarıyla , sahip oldukları kaynak ve yeteneklerini ne kadar bütünleştirdiği ile ilgilidir. Bu kuralların başında da, ilişki yönlü performans yer almaktadır.

Bu çalışmada da ele alınan ilişki kalitesi kavramı bu çerçeve içerisinde değerlendirilmesi gerekir.İlişkisel pazarlama anlayışı içerisinde incelenen kavram, son yıllarda literatürde kendisine yer bulmuştur. Çeşitli kesimlerce farklı şekillerde ele alınmasına rağmen kavramın özü değişmemektedir. Ele alış tarzlarında farklılıkların çoğu , kavramı oluşturan faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bunun yanı sıra araştırmaya ilişkin literatürün tam oturmaması nedeniyle oluşan bazı sıkıntılar mevcut olup , zamanla bu sorun kalkarak daha etkin bir bakış açısı geliştirmek mümkün olacaktır.

"*Ne ekersen onu biçersin* " mantığını benimseyen firmaların faaliyetlerini , bu süreçte yer alan tüm paydaşlarını dinleyerek ve onlara önem vererek gerçekleştirmesi gerekir. Bu kapsamda satıcı işletmeler , müşterilerinin beklenti ve isteklerine özen göstermeli, ihtiyaç ve isteklerin ötesinde kendilerini tercih etmeleri için bir neden yaratmalı , bu çerçevede müşteri odaklı bir anlayışa sahip olmalıdır. Aynı şekilde alıcı işletmeler de , karşı tarafın çıkarlarını gözeterek hareket etmeli , aynı gemide olduklarını yansıtan davranış içerisinde olmalıdır.

İşletmeler arasındaki ilişkinin uzun süreli olup olmayacağı ise aradaki ilişki kalitesine bağlıdır. Satıcı işletmelerin müşteri odaklı anlayış içerisinde olmaları ve sahip oldukları müşterilerini ellerinde tutmaları tüketici pazarlarına göre endüstriyel pazarlarda daha önemlidir.İşletme sahip olduğu iş hacmini korumak veya arttırmak için

, yeni müşteri bulma yolunu seçmek yerine varolan müşterilerini elde tutma prensibini benimsemesi en doğru yol olacaktır.Aynı şekilde alıcı işletmelerinde bu durumda iş yapış şekillerini iyi bilen ve bu nedenle firmaya zaman ve para kaybı yaşatmayacak tedarikçi ortaklarıyla çalışması işletmeyi kârlı kılacaktır. Bu ortamın iyi çalışması durumunda rekabet avantajı sağlanmış olacak ve rakipler üzerinde baskı oluşturulacaktır. Bu ortamda süreklilik önemli olup , karşılıklı fedakarlıkların yapılması ve fırsatçı davranışlardan kaçınılması anahtar konumundadır. Her ne kadar tedarikçi işletmeler müşteri odaklı olma ,bilgi paylaşımı ve işbirliği konusunda istekli olursa olsun , bu durumun alıcı işletme tarafından benimsenmemesi halinde süreç kesintiye uğrayacaktır.

Bununla beraber önemli olan bir diğer nokta , pazarlamanın temel gereklerini dikkate almayıp , bu gerekleri arka plana atmanın yerine , işletmeler temelini bu faaliyetlerin oluşturduğu ancak değişime konu olan ürün ya da hizmetlerin tüm ilişkiyi yönlendireceği bir ortam yaratmalıdır. Şöyle ki , temeli (ürün ve hizmet) sağlam olmayan bir binanın (ilişkinin) ayakta kalması mümkün olmayacaktır. Bu kapsamda binanın kaç kattan oluşacağı ilişkinin derinliği ile ilgili olup , bu binanın yapılmasında kullanılan harç ise ilişki kalitesini ifade edecektir. Temelin sağlam olması yanında , kullanılan malzemelerin kalitesi (güven , iletişim , işbirliği vb .) de binanın (ilişkinin) uzun süre devamlılığında ana etken olacaktır. Bu binanın (ilişkinin) oluşturulmasında işletmeler yer alıp , bu yükü tek başına bir işletmenin üstlenmesi belli bir noktaya kadar mümkün olacaktır. Aynı şekilde binanın içinde oturanlar da o işletmeler olacağı için , işletmelerin gelecekleri , bu binaya harcayacakları zaman ve emeğe bağlı olarak değişecektir.

Son olarak uygulamayı değerlendirdiğimizde, çalışmaya konu olan işletmeler arasındaki iş ilişkisine bakıldığında uzun dönemli ve ilişki yönlü bir yapıya sahip olduğunu söylemek yanlış olacaktır. Bunun en önemli nedeni ise, iş ilişkisinin henüz iki yıllık bir süreci içermesidir Özellikle alıcı işletme açısından ilişki kalitesinin sosyal boyutu tek başına bir önem arz etmemektedir. Bu noktada baz alınan teknik boyuttur. Sosyal boyut ,teknik boyutun destekleyicisi konumundadır. Bu nedenle alıcı işletme bu aşamada tedarikçisinden teknik düzeyde gereksinimlerini karşılamasını istemektedir.

Buna ek olarak sosyal boyut içerisinde yer alan güven faktörü önem kazanmaktadır. Tedarikçi açısından bakıldığında müşteri beklentilerinin eksiksiz yerine getirilmesi ilk sırada yer alarak müşteri memnuniyeti ön planda tutulmaktadır. Bunun yanında ekonomik kaygılar bu aşamada göz ardı edilmemektedir. Bu bağlamda araştırmada ulaşılan sonuçlar Burca vd ' nin (2004) ulaştığı sonuçlarla bir benzerlik göstermektedir.

Çalışmada ilişki kalitesi faktörleri arasındaki neden-sonuç ilişkisi belli bir noktaya kadar ortaya koyulmuştur. Özellikle ilişki kalitesi faktörlerinin birbiri içine girmiş olması nedeniyle , faktörler arasındaki ilişkiyi tam olarak açıklamak mümkün olamamaktadır. Bu nedenle faktörleri bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirmek daha doğru olacaktır. İlişki kalitesinin fonksiyonları açısından değerlendirildiğinde , güvence ve kalite fonksiyonu burada önem kazanmaktadır. Özellikle dolaylı fonksiyonların bu çalışmada geri planda kaldığı görülmekte, bunun asıl nedeni ise alıcı işletmenin tedarikçisine olan bakış açısı ile alakalıdır.

Ayrıca alıcı işletme açısından bakıldığında tedarikçi işletmenin sağlamış olduğu ürünün , ürün maliyeti içerisinde diğer temel girdileri nazaran düşük yer tutması ,tedarikçisiyle olan iş ilişkisinin olması gereken seviyeye çıkmamasının ana nedeni olarak görmek iki nedenle yanlış olacaktır. İlki , söz konusu ürün , radyatör maliyetinde düşük yer tutmasına rağmen , fonksiyon açısından önemli bir noktada yer almaktadır. Alıcı işletmenin süreç içerisinde ilgili hammaddeyle ilgili sorunlar yaşadığında , üretimi önemli derecede etkileyecek sorunlara neden olması bu değerlendirmeyi desteklemektedir. İkincisi ise ; ilişki yönlü düşünüldüğünde burada önemli olan rakamlar değil ,işletmenin sahip olacağı anlayış önem kazanır. İşletmenin tedarikçileriyle olan ilişkilerine rakamlara bağlı olarak yön vermesi işletmeye uzun vadede kâr getirmeyecektir. İşletmenin bu şekilde davranış geliştirmesi yerine , tedarikçileriyle uzun dönemli ve güçlü ilişkileri esas alması daha yararlı olacaktır.

Burada unutulmaması gereken nokta ,nitel araştırmanın doğası gereği , burada ulaşılan sonuç ve bulguların başka ortamlara genellemek doğru olmayacaktır. Araştırmanın kendine özgü koşullar içermesi nedeniyle genelleme yapılması mümkün

olmamakla beraber , taraflar arasındaki ilişkinin göreceli bir yapıya sahip olması bu noktada önemlidir. Ayrıca aynı çalışmanın farklı zaman ve durumlarda aynı sonuçları tekrarlanacağı kanısına sahip olmak yanlıştır. Ancak yine bu araştırma bağlamında benzer koşul ve durumların var olduğu alanlarda , bu çalışmadan olan farklılıkları da dikkate alınarak bir değerlendirmeye gidilmesiyle ulaşılan sonuçlar tekrarlanıp yeterli miktara ulaştığında genellemek yapmak olası olacaktır.

Çalışmada iki işletme arasındaki etkileşim incelenmiştir. Bu bağlamdan farklı olarak , benzer sonuçların tedarikçinin diğer müşterileriyle benzerlik gösterip göstermediği , diğer taraftan alıcı işletmenin diğer tedarikçileriyle aynı anlayışa sahip olup olmadığı ilişki kalitesi bağlamında ortaya konulabilir. Ayrıca aynı sektörde faaliyet gösteren diğer işletmeler arasındaki iş ilişkisi de incelenerek ilişki kalitesine ilişkin bir ölçek geliştirilmesi ve bunun da bir anket çalışması ile devam ettirilmesi bu kapsamda önerilebilir. Yine endüstriyel pazarda yer alan , ancak farklı sektörlerde faaliyet gösteren tedarikçi(satıcı) ve müşteri(alıcı) ilişkisi incelenerek benzerliklerin ve farklılıkların ortaya konması mümkün olabilir. Son olarak ilişkisel pazarlamanın endüstriyel pazarlama dışındaki uygulama alanı olan hizmet pazarlaması ve buna bağlı olarak hizmet işletmelerindeki ilişki kalitesinin uzun dönemli iş ilişkisine etkileri de ileri de değinilmesi gereken konular arasında yer alabilecektir .

EKLER

Değerli Yönetici ;

Ben, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Pazarlama Bölümü yüksek lisans öğrencisiyim. Eğitimimin gereği olarak, " Alıcı (Üretici) ve Satıcı (Tedarikçi) arasındaki ilişki kalitesi faktörleri ve bu faktörlerin uzun dönemli iş ilişkisine olan etkilerine " yönelik yüksek lisans tez çalışmasını sürdürmekteyim.

Bu formu hazırlamamın nedeni ; "Alıcı (Üretici) ve Satıcı (Tedarikçi) arasındaki ilişki kalitesi faktörleri ve bu faktörlerin uzun dönemli iş ilişkisine olan etkilerine" yönelik yürütülen yüksek lisans tez çalışması kapsamında , sizden sağlayacağım görüşme verilerinin kullanılabilmesine ilişkin izin almaktır Söz konusu veriler bu tez çalışmasında kullanılacaktır. Özellikle bu konuda sizin yapacağınız katkıların önemli olacağını düşünüyorum.

Bu tez projesi kapsamında, size yarı yapılandırılmış görüşme soruları yönelteceğim. Sizden sağlanacak bu veriler ışığında ulaşılacak sonuçların, tedarikçi-müşteri ilişkisine yönelik bilimsel alanyazın dışında, siz değerli yöneticilerin müşterilerinizle olan iş ilişkilerinizi düzenlemede de önemli katkılar sağlayacağını düşünüyorum.

Verilerin güvenilirliği , görüşmenin verimli geçmesi ve görüşme sırasında doğabilecek kesintileri önlemek amacıyla izninizle görüşmeyi kaydetmek istiyorum.Sizden sağlayacağım tüm veriler sadece bilimsel veri olarak kullanılacaktır .Ayrıca araştırma raporunda isimleriniz kesinlikle yer almayacak ,bunun yerine takma isimler kullanılacaktır. Görüşme esnasında veya sonrasında kullanılmasını istemediğiniz kesimler çalışmada kesinlikle yer almayacak olup, istediğiniz takdirde, sizden sağlanan tüm verinin bir kopyası size verilecektir.

Bu kağıdı imzalamanız, araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul ettiğinizi gösterecek olup ,araştırma süresince ve sonrasında sizin rahatlığınız ve hassasiyetlerinize karşı duyarlı olacağım. Konuyla ilgili herhangi bir sorunuz ya da endişeniz olduğu takdirde , bana telefon ya da e-posta yoluyla her zaman ulaşabilirsiniz.

Saygılarımla.

İletişim

E-Posta : .....

Tel : .....

Tarih:

..... A.Ş 'nin "....." yöneticisi olarak, yukarıdaki açıklamaları okudum ve anladım. Bu tez projesine gönüllü olarak katılıyorum.

Yöneticinin Adı Soyadı

İmza

Sayın Yetkili;

Öncelikle göstermiş olduğunuz ilgiye ve yapacağınız katkılara şimdiden teşekkür ederim. Bu formu hazırlamamdaki amaç ; şirketinizde yapmayı planladığım tez projesi hakkında sizi bilgilendirmenin yanı sıra , şirketinizdeki bölüm yöneticileriyle yürüteceğim görüşmelere ve sağlanan verilerin tez projesinde kullanılabilmesine ilişkin sizden izin istemektir.

Ben, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Pazarlama Bölümü yüksek lisans öğrencisiyim. Eğitimimin gereği olarak, " Alıcı (Üretici) ve Satıcı (Tedarikçi) arasındaki ilişki kalitesi faktörleri ve bu faktörlerin uzun dönemli iş ilişkisine olan etkilerine " yönelik yüksek lisans tez çalışmasını sürdürmekteyim.

Sizden sağlanacak bu veriler ışığında ulaşılacak sonuçların, tedarikçi-müşteri ilişkisine yönelik bilimsel alanyazın dışında, şirketinizin müşterilerinizle ilişkilerinizi düzenlemede önemli katkılar sağlayacağını düşünüyorum. Araştırma sonunda tez projeme ilişkin bir rapor yazacağım. İstediğiniz takdirde, araştırma raporunun bir kopyasını da size sunabilirim. Çalışmanın ilerde konferanslarda ve bilimsel dergilerde yer alma olasılığı söz konusu olup , onay vermeniz halinde, " ..... A.Ş. " olarak orijinal haliyle şirketinizin ismini çalışmada kullanabilirim.

Bu kağıdı imzalamanız, yukarıdaki açıklamaları, araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul ettiğinizi gösterecek olup ,araştırma süresince ve sonrasında sizin rahatlığınız ve hassasiyetlerinize karşı duyarlı olacağım. Konuyla ilgili herhangi bir sorunuz ya da endişeniz olduğu takdirde , bana telefon ya da e-posta yoluyla her zaman ulaşabilirsiniz.

Saygılarımla.

İletişim
E-Posta : .....
Tel : .....

Tarih:

..... A.Ş 'nin "....." yetkilisi olarak, yukarıdaki açıklamaları okudum ve anladım. Bu tez çalışmasının şirketimizde yürütülmesine gönüllü olarak onay veriyorum.

Yetkilinin Adı Soyadı
İmza

SORU FORMU

TEDARİKÇİ İŞLETME AÇISINDAN

- Sorularıma geçmeden önce kısaca özgeçmişinizden bahsedebilir misiniz ?

- (a) müşterinizle kaç yıldır çalışıyorsunuz ? Çalışmış olduğunuz bölüm kapsamında (a) şirketi ile yürüttüğünüz faaliyetler konusunda kısaca bilgi verebilir misiniz ?

- (a) şirketi ile olan geçmişteki deneyimlerinizden yola çıkarak ,müşterinizin sözlerini, davranışlarını ve iş yapış şekillerini dikkate aldığınızda güvenilirliği ve iyi niyeti açısından neler söyleyebilirsiniz ? Bu anlamda birkaç yaşanmış anınızı benimle paylaşabilir misiniz ?

- Karşılıklı bilgi,fikir ve duygu alışverişi açısından değerlendirdiğinizde (a) şirketi ile olan iletişiminiz için neler söyleyebilirsiniz ?

  Teknik ve özel bilgi sağlama açısından (Üretim noktasında)
  Anlamlı ve zamanında bilgi sağlama açısından (Pazar noktasında)
  Her konuda geri bildirim sağlama açısından
  İş ilişkisinin yanı sıra kişisel etkileşimler açısından

- Para kazanmak dışında (a) şirketi ile ilişkinizin sürmesini etkileyen en önemli nedenler nelerdir ? Neden ?
  Alternatif : Çalıştığınız (a) şirketi ile ilişkiniz bittiğinde sizce şirketiniz nakit sağlama dışında ne kaybedecektir ?

- (a) şirketi ile olan ilişkilerinizde karşılıklı işbirliği faaliyetlerinin gerekli olduğunu düşünüyor musunuz ? Gerekli görüyorsanız karşı taraftan beklentileriniz nelerdir ?

Alternatif : (a) şirketi ile herhangi bir konuda işbirliği faaliyeti gerçekleştiriyor musunuz ?

Kalite , hizmet , teknoloji ve pazar açısından işbirliği faaliyetleri

Ürün planlaması , iş süreçlerini kısaltma ,maliyet ve verimlilik açısından

- (a) şirketi ile olan iş ilişkisini daha ileriye götürmek için şu ana kadar şirket olarak bir yapılanma ,bir planlama ya da bir yatırım gibi herhangi bir çalışma yaptınız mı?

- Sizce (a) şirketini diğer müşterilerinizden ayıran en önemli özellik nedir ? Neden ?

- (a) şirketi ile küçük de olsa en çok hangi konularda sorunlar yaşıyorsunuz ? Yaşanmış bir anınızı paylaşabilir misiniz? Bu sorunları çözmek için neler yapıyorsunuz ?

- (a) şirketi ile çalışmaya başladığınız andan bugüne kadar geçen sürece baktığınızda aranızdaki iş ilişkinizi Flört – Söz kesme – Nişanlılık – Evlilik – Boşanma aşaması gibi evrelerden birisine benzetmenizi istesem , hangisine benzetirdiniz? Neden ?

- (a) şirketi ile ilerde de çalışma konusunda neler düşünüyorsunuz ? Gelecek için beklentileriniz nelerdir ?

- Bütün bu soruları da göz önünde alarak müşterilerinizde ve özellikle (a) şirketinde olması gerektiğini düşündüğünüz en önemli nitelik (faktör) nedir ? Neden ?

- (a) şirketini bir nesneye , bir canlıya ,bir renge , tarihsel bir kimliğe ya da bir hayal kahramanına benzetmenizi istesem neye benzetirdiniz ? Neden ?

SORU FORMU

ALICI İŞLETME AÇISINDAN

- Sorularıma geçmeden önce kısaca özgeçmişinizden bahsedebilir misiniz ?

- Çakırlar Makina ile kaç yıldır çalışıyorsunuz ? Çalışmış olduğunuz bölüm kapsamında Çakırlar Makina ile yürüttüğünüz faaliyetler konusunda kısaca bilgi verebilir misiniz ?

- Çakırlar Makina ile olan geçmişteki deneyimlerinizden yola çıkarak ,tedarikçinizin sözlerini, davranışlarını ve iş yapış şekillerini dikkate aldığınızda güvenilirliği ve iyi niyeti açısından neler söyleyebilirsiniz ? Bu anlamda birkaç yaşanmış anınızı benimle paylaşabilir misiniz ?

- Karşılıklı bilgi,fikir ve duygu alışverişi açısından değerlendirdiğinizde , Çakırlar Makina ile olan iletişiminiz için neler söyleyebilirsiniz ?

  Teknik ve özel bilgi sağlama açısından (Üretim noktasında)
  Anlamlı ve zamanında bilgi sağlama açısından (Pazar noktasında)
  Her konuda geri bildirim sağlama açısından
  İş ilişkisinin yanı sıra kişisel etkileşimler açısından

- Girdi sağlamak dışında Çakırlar Makina ile ilişkinizin sürmesini etkileyen en önemli nedenler nelerdir ? Neden ?
  Alternatif : Şu anda çalıştığınız Çakırlar Makina ile ilişkiniz bittiğinde sizce şirketiniz girdi sağlama dışında ne kaybedecektir ?)

- Çakırlar Makina ile olan ilişkilerinizde karşılıklı işbirliği faaliyetlerinin gerekli olduğunu düşünüyor musunuz ? Gerekli görüyorsanız karşı taraftan beklentileriniz nelerdir ?

Alternatif : Çakırlar Makina ile herhangi bir konuda işbirliği faaliyeti gerçekleştiriyor musunuz ?

Kalite , hizmet , teknoloji ve pazar açısından işbirliği faaliyetleri
Ürün planlaması , iş süreçlerini kısaltma ,maliyet ve verimlilik açısından

- Çakırlar Makina ile olan iş ilişkisini daha ileriye götürmek için şu ana kadar şirket olarak bir yapılanma ,bir planlama ya da bir yatırım gibi herhangi bir çalışma yaptınız mı?

- Sizce Çakırlar Makinayı diğer tedarikçilerden (aynı girdiyi sağlayan) ayıran en önemli özellik nedir ? Neden ?

- Çakırlar Makina ile küçük de olsa en çok hangi konularda sorunlar yaşıyorsunuz ? Yaşanmış bir anınızı paylaşabilir misiniz? Bu sorunları çözmek için neler yapıyorsunuz ?

- Çakırlar Makina ile çalışmaya başladığınız andan bugüne kadar geçen süreye baktığınızda aranızdaki iş ilişkinizi Flört – Söz kesme – Nişanlılık – Evlilik – Boşanma aşaması gibi evrelerden birisine benzetmenizi istesem , hangisine benzetirdiniz? Neden ?

- Çakırlar Makina ile ilerde de çalışma konusunda neler düşünüyorsunuz ? Gelecek için beklentileriniz nelerdir ?

- Bütün bu soruları da göz önünde alarak tedarikçilerinizde ve özellikle Çakırlar Makina şirketinde olması gerektiğini düşündüğünüz en önemli nitelik (faktör) nedir ? Neden ?

- Çakırlar Makinayı bir nesneye , bir canlıya,bir renge , tarihsel bir kimliğe ya da bir hayal kahramanına benzetmenizi istesem neye benzetirdiniz ? Neden ?

KAYNAKÇA

Acuner, Şebnem Akın, Günümüz Pazarlama Anlayışında CRM Uygulamalarının Yeri ve Önemi , **Pazarlama Dünyası** ,Yıl : 19 , Sayı : 3 ,Mayıs-Haziran 2005

Akar, Erkan, Elektronik Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Müşteri İlişkileri Yönetiminden Farklılıkları ,**Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi** ,Cilt:6,Sayı : 1 , 2004

Aksoy, Ramazan, Bir Pazarlama Değeri Olarak Güven ve Tüketicilerin Elektronik Pazarlara Yönelik Güven Tutumları,**Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** ,Cilt : 2,Sayı :4, 2006

Albayrak, Tahir, Niş Pazarlama Prensipleri ve Ortopedik Destek Ürünleri Pazarı Örneği **Akdeniz Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:11, 2006

Altıntaş, M.Hakan,Müşteri Değerinin Kavramsal Olarak İncelenmesi , **Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi** ,Cilt : 1 , Sayı : 1 , 2002

Anderson, James ve James Narus , A Model Of Distributor Firm And Manufacturer Firm Working Partnership ,**Journal of Marketing**;Vol : 54, No :1 , 1990

Anderson, Erin ve Barton Weitz ,Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads, **Marketing Science** , Vol : 8, No : 4 , 1989

Anıtsal, İsmet, Pazarlama'nın Değişen Rolü:Gelecekteki Yeni Yönelimler , **Pazarlama Dünyası** , Yıl : 20 , Sayı : 5 ,Eylül-Ekim , 2006

Armutlu, Can Erkin, İlişkisel Pazarlamanın Teorik Temelleri : Etkileşim ve Şebeke Yaklaşımları ,**Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi** , Sayı : 2 , 2006

Balta, Nezihe Figen, **Endüstriyel Pazarlama , Örgütsel Pazarlamanın Tüketim Ürünleri Pazarlamasında Farklı Yönleri** , Nobel Yayınları , Birinci Basım, Ankara-Nisan-2006

Barutçu, Süleyman, Değişim Yönlü Pazarlamadan İlişki Yönlü Pazarlamaya Geçiş , **Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi** , Cilt : 1, Sayı : 14, 2005

Baydaş, Abdulvahap, Mehmet Güven , Ahmet Tan , Bilgiye Dayalı Yeni Pazarlama Anlayışı **Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi** ,Cilt: 3 , Sayı : 7 , Ocak -2004

Baytekin, Pelin, Toplam Kalite Hedefinde Müşteri Memnuniyetinden Müşteri Sadakatine ,**Yeni Düşünceler Dergisi**, Yıl : 1, Sayı :1, Haziran 2005

Brandenburger , Adam M. ve Barry Nalebuff ," **Ortaklaşa rekabet** ", Çeviri: Levent Cinemre , Scala Yayıncılık ,Ocak 1998 , İstanbul

Burca , Sean de , Brian Fynes ve Evelyn Roche, Evaluating Relationship Quality in a Business-to-Business Context,**Irish Journal of Management** , Vol :25 , No :2 , (2004) , s.66-67

Coote, Leonard, Edward Forrest ve Terence Tam ,"An investigation into commitment in non-Western industrial marketing relationships", **Industrial Marketing Management** ,Vol :32, 2003

Claro , Danny,Geoffrey Hagelaar ve Onno Omta , The determinants of relational governance and performance: How to manage business relationships? , I**ndustrial Marketing Management** , Vol : 32 , 2003

Çelik , Orhan, Küreselleşme Sürecinde Firmalar Arası Stratejik İşbirliği **, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi** , 54-1 ,1999

Çoban ,Suzan, Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı , **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Sayı: 22 , Ocak-Haziran 2004

Dalgıç Tevfik , Niş Pazarlamanın İlkeleri : Gerillalar Gorillere Karşı, **Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi** , Cilt:1 , Sayı : 1 , Şubat –2002

Dedeoğlu , Ayla Özhan, Nitel ve Nicel Araştırmalarda Araştırma Kalitesini Değerlendirme Ölçütleri ,**Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi** , Cilt:4,Sayı:13 ,Temmuz-Ağustos-Eylül 2005

Demir ,Hulusi ve Ayşe Şahin, Endüstriyel Malların Pazarlanmasında İlişki Pazarlamasının Önemi , **Pazarlama Dünyası** ,Yıl : 15 , Sayı : 3 , Mayıs-Haziran 2001

Demirel , Yavuz ve M. Asıf Yoldaş ,Yeni Ekonomide Tüketici Satın alma Davranışlarını etkileyen Faktörler , **Pazarlama Dünyası** , Yıl :19 , Sayı : 3 , Mayıs-Haziran ,2005

Doney , Patricia M ve Joseph P Cannon , An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships, **Journal of Marketing** , Vol : 61, No : 2 , 1997

Dorsch , Michael J, Scott R Swanson , Scott W Kelley ,The role of relationship quality in the stratification of vendors as perceived by customers , **Academy of Marketing Science. Journal**, Vol : 26 , No : 2 , 1998

Doyle , Peter, **Değer temelli pazarlama : Şirketinizi Büyütmek ve hissedar değeri yaratmak için pazarlama stratejileri** , Çeviri : Gülfidan Barış ,Mediacat Yayınları ,2. Basım , İstanbul 2003

Dündar,Pelin ve Belma Güneri Fırlar, İçsel Pazarlama ve Toplam kalite yönetimi 'Türkiye'deki Ulusal Basın İşletmelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir

Araştırma , **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 37 , 2006

Dwyer , F. Robert, Paul H Schurr , Sejo Oh , Developing Buyer-Seller Relationships, **Journal of Marketing**; Vol : 51, No :2 , 1987

Ercan , M.Kamil, M.Başaran Öztürk ve Kartal Demirgüneş ,**Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye** , Gazi Kitabevi , Ankara , Ekim 2003

Ersoy, Figen, Finansal Hizmetlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı (CRM) , **Pazarlama Dünyası**,Yıl:16, Sayı:3 , 2002

_____, Sanayi İşletmelerinde Üretime Yardımcı Araçların Satın Alınması Sırasında Oluşan Satın Alma Merkezinin Tanımlanması,**Pazarlama Dünyası**,Yıl:20,Sayı:2,Mart-Nis 2006

Fynes , Brian ve Chris Voss, The moderating effect of buyer-supplier relationships on quality practices and performance, **International Journal of Operations & Production Management** , Vol : 22 , No : 6 ,2002

Ganesan , Shankar, Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationships , **Journal of Marketing** , Vol : 58, No : 2 , 1994

Gel , Oğuz, **CRM yolculuğu** , SistemYayıncılık , 3. Basım , İstanbul 2004

Giunipero , Larry,Diane Denslow,Reham Eltantawy ,Purchasing/supply chain management flexibility : Moving to an entrepreneurial skill set,**Industrial Marketing Management**,Vol :34 , 2005

Gök ,Osman , Örgütsel Pazarlarda Anahtar Müşteri Yönetimi , **Pazarlama Dünyası** , Yıl : 15 , Sayı : 2 , Mart-Nisan 2001

_____ , İlişki Pazarlaması ve Türkiye Uygulamaları, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana bilim Dalı,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , İzmir – 1998

_____, Endüstriyel pazarlarda müşteri tatmini ölçümü:Bir uygulama örneği ve yönetsel yaklaşım önerisi , **Pazarlama Dünyası** , Yıl .: 20 , Sayı : 4 , Temmuz-Ağustos , 2006

Gökdeniz , Ayhan ve Barış Erdem ,Uluslararası Pazarlamada Veri Tabanı Pazarlaması ve Çokuluslu Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama, **Pazarlama Dünyası,** Yıl : 19 , Sayı :2 , Mart -Nisan , 2005

Gregory Gundlach,, Ravi Achrol, John Mentzer , The structure of commitment in exchange ,**Journal of Marketing** , Vol : 59, No :1, 1995

Güneç , Günhan, Endüstriyel Pazarlamada İlişki Pazarlamasının İşletmelere Sağladığı Yararlar ve Bir Uygulama , Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , İşletme Ana bilim Dalı , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , İstanbul - 2004

Güleş , Hasan Kürşat, Rekabet Üstünlüğü ve Bilişim Teknolojileri , **Verimlilik Dergisi** Milli Produktivite Merkezi Yayınları , 2000/1

Gronstedt , Anders," **Müşteri Yüzyılı** " , Mediacat Yayınları ,Çeviri : Tanju Kalkay , 1.Basım , İstanbul 2000

Grönross, Christian , , Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications , **Management Decision** , Vol : 34 , No : 3 , 1996

Gummesson ,Evert, Relationship Marketing and Imaginary Organizations: A Synthesis, **European Journal of Marketing** ,Vol : 30 ,No : 2 , 1996

Güleş ,Hasan Kürşat, Bilişim Teknolojilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimine Katkıları ,

Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , Sayı 12 , 2004

Gülmez ,Mustafa ve Olgun Kitapçı ,İlişki Pazarlamasının Gelişimi ve Yakın Geleceği, Cumhuriyet Üniversitesi **, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**,Cilt:4,Sayı:2, 2003

Günay ,Nazan , Değişen Pazarlama Anlayışı , **Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi**, Cilt :1 , Sayı : 1 , Şubat , 2002

Güner, Ertan ve Engin Karaca,Tam Zamanında Üretim Sisteminde Tedarikçi İlişkileri ve En İyi Parti Büyüklüğü Üzerine bir Uygulama ,**GÜ Müh. Mim. Fak. Dergisi** Cilt:19,No :4 , 2004

Güreş, Nuriye, Müşteri Kayıplarıyla İlgilenilmesinin İşletme Açısından Önemi , **Pazarlama Dünyası** Yıl : 18, Sayı : 2 , Mart-Nisan 2004

Hacıefendioğlu , Şenol, İlişki Pazarlaması ve Turizm Sektöründe Bir Saha Araştırması" ,**Kocaeli Üniversitesi SBE Dergisi**,Eylül 2005/ 1

Hallen Lars, Jan Johanson ve Nazeem Mohamed .Interfirm adaptation in business relationships, **Journal of marketing** , Vol : 55 , No : 2 , 1991

Hennig , Thorsten ve Alexander Klee,The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer retention : A critical reassessment and model development , **Psychology & Marketing** ,Vol : 14, No : 18 , 1997

İnal,Mehmet Emin ve Ömür Demirer , İlişki Pazarlamasına Genel bir bakış **, Pazarlama Dünyası** ,Yıl : 15 , Sayı : 90, Kasım-Aralık 2001

İnan , Halil,Yeni Bir Pazarlama Aracı Olarak İnternet ve Firmalar Arası Pazarlamada İnternet Kullanımını Etkileyen Faktörlerin Sınırlandırılması ,**Çukurova Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** , Cilt : 9 , Sayı :9 , 2002

İpçioğlu , İsa ve Zafer Erdoğan,İşletmelerde Güven, Ödül ve Takdir Sistemi ile Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma ,**Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi** ,Cilt : 7 , Sayı : 26 , 2006

Karaaslan ,Ahmet ve Köksal Hazır ,Web Tabanlı Yönetim Sistemi İçerisinde Sürekli Değişim Alt Yapısı Oluşturma Gereği:Esnek bir model önerisi ,**3.Ulusal Bilgi,Ekonomi ve Yönetim. Kongresi** ,Eskişehir ,Kasım-2004

Karaca ,Yusuf, Müşteri Sadakati ve Müşteri İçin Değer Yaratma , **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** , Cilt:3 ,Sayı:1 , 2001

Karalar ,Rıdvan ve Nezihe Figen Ersoy, Yeni Ekonomide Pazarlamanın Değişen Rolü , **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi** , İzmit , Mayıs 2003

Kılıç, Sabiha ve Hülya Çağıran Kendirli , Endüstriyel Pazarlarda İlişkisel Pazarlamanın Yeni Ekonomideki Yeri ve Önemi,**Kooperatifçilik Dergisi** , Sayı : 148 , Nisan-Mayıs-Haziran 2005

Kılıç, Sabiha ve Aykut Göksel, Tüketici Davranışları : İndirim Kartlarının Tüketici Satın Alma Karar Süreci Üzerindeki Etkisine Dair Ampirik Bir Çalışma,**Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** ,Cilt :6,Sayı:2 ,2004

Kırım ,Arman, **Strateji ve Birebir Pazarlama**,Sistem Yayıncılık ,Birinci Basım – Ocak 2001

Kotler, Philip, **A' dan Z'ye Pazarlama (Pazarlama ile ilgili Herkesin Bilmesi Gereken 80 Kavram)** Çev: Aslı Kalem Bakkal, MediaCat Kitapları, Birinci Basım , İstanbul-Haz –2005

_____ , **Kotler ve Pazarlama** , Çev : Ayşe Özyağcılar , Sistem Yayıncılık , Üçüncü Basım , İstanbul ,Mayıs 2000

_____ , **On ölümcül Pazarlama Günahı** , Çeviri : Banu Adıyaman, Mediacat Kitapları,2. Basım , İstanbul-Ağustos , 2005

Kulabaş, Yiğit ve Selime Sezgin , TORQUE - Müşteriyi Geri Döndürme Kuvveti/Bir ilişkisel Pazarlama Modeli, **İTÜ Dergisi** , Cilt : 2 , Sayı : 5 , Ekim 2003

Kumar , V.,Timothy Bohling ve Rajendra Ladda , Antecedents and consequences of relationship intention: mplications for transaction and relationship marketing , **Industrial Marketing Management** , Vol : 32 , 2003

Lindgreen , Adam ve Finn Wynstra , "Value in business markets: What do we know ? Where are we going ? " , **Industrial Marketing Management** , Vol : 34 , 2005

Mayring Philipp ,"**Nitel Sosyal Araştırmaya Giriş** " , Almanca'dan çeviri : Adnan Gümüş ve M.Sezai Durgun , Baki Kitabevi , Adana , Ekim-2000

Metcalf , Lynn, Carl Frear ve R. Krishnan, Buyer-Seller Relationships: An Application of the IMP Interaction Model , **European Journal of Marketing** , Vol : 26, No : 2 , 1996

McQuiston , Daniel H., A Conceptual Model For Building and Maintaining Relationships Between Manufacturers' and Representatives and Their Principals **Industrial Marketing Management** , Vol : 30 , 2001

Moorman, Christine ,Gerald Zaltman ve Rohit Deshpande , Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of trust within and between organizations , **Journal of Marketing Research,,**Vol : 29,No : 3 , 1992

Morgan , Robert M ve Shelby D Hunt, The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, **Journal of Marketing** , Vol : 58 , No : 3 , 1994

Morris , Tom,"**Aristo General Motors'u Yönetseydi** " , Çeviri : Gülden Gönen

Özbilun, Alteo Yayıncılık , 1.Basım , Bursa , 2004

Naktiyok , Atilhan, Yönetici Değerleri ve Pazar yönlülük : Bir uygulama, **Erciyes Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**,Sayı:20,Ocak Haziran 2003

Naudé , Pete ve Francis Buttle , Assessing Relationship Quality , **Industrial Marketing Management** , Vol : 29 , 2000

Newell , Frederick,**CRM neden başarılı olmuyor** , Sistem yayıncılık ,Çeviri : Osman Cem Önertoy , İstanbul Nisan 2004

Odabaşı ,Yavuz , **Postmodern Pazarlama** , MediaCat Kitapları , İstanbul , 2004

_____, **Müşteri ilişkileri Yönetimi** , Sistem Yayıncılık , Birinci Basım – İstanbul , Nisan 2000

_____, **Bütünleşik Pazarlama İletişimi**,Mediacat Kitapları,5.Basım,İstanbul 2005

Öğüt ,Adem, Tahir Akgemci ve Hasan Kürşat Güleş , Post-Endüstriyel İş Dünyasında İleri Bilişim Teknolojileri Kullanımının Örgütsel, Sektörel ve Sinerjik Üretimine Etkileri , **Selçuk Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** ,Sayı13 , 2005

Ojasalo , Jukka , Quality for the individual and for the company in the business-to-business market, **International Journal of Quality & Reliability Management** Vol : 23 , No :2 , 2006

Örs , Hüsniye,Hizmet Sektöründe Rekabet Stratejisi Aracı Olarak İlişki Kalitesi: Ölçülmesi ve Müşteri Memnuniyeti ile İlişkisi ,**Gazi Üni. Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi,**Sayı:20 , 2007

Özata , Zeynep ve İçlem Er , Nitel Araştırmalar Pazarlamaya Ne Katabilir ? , **Pazarlama Dünyası** , Mart-Nisan 2007

Özdemir, Pınar Özkan, İlişkisel Pazarlama Kavramı ve Büyük Ölçekli Türkiye İşletmelerinin İlişkisel Pazarlama Uygulamaları , **Pazarlama Dünyası** , Yıl : 21 Sayı : 4 ,Tem -Ağu 2007

Özer ,Alper,Küçük İşletmelerde Ortaklaşa Rekabet , **Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergi**si ,Cilt :5 , Sayı : 15 , Ocak-Şubat-Mart , 2006

Özer , Leyla Şentürk ve Nurcan Yücel , Pazarlama Anlayışları İle İlişki Pazarlaması Uygulamaları Arasındaki İlişki , **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt : 22 , Sayı :2 , 2004

Öztürk , S. Ayşe, "**Hizmet Pazarlaması** " , 3. Basım , Eskişehir , 2002

Paley, Norton,**Stratejik pazarlama planı nasıl hazırlanır ?** , Çeviri : Ender Orfanlı , Mediacat Yayınları , İstanbul 2006

Papatya, Nurhan, İşletmelerde Rekabetçi zekanın değişen yüzü : Girişimci Pazarlama , **Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi** , Cilt:5 ,Sayı:16 , Nis-May-Haz , 2006

Payne , Adrian, Martin Christopher , Moira Clark ve Helen Peck , "**Relationships Marketing for Competitive advantage : Winning and Keeping Customers** " Oxford : Butterworth-Heinemann , 1995

Pink , Daniel,**Aklın Yeni sınırları : Kavramsal Çağda iş başarısının 6 Anahtarı**, Çeviri : Aytül Özer , Medicat Kitapları ,Birinci Basım, İstanbul 2006

Pirtini , Serdar, Dağıtım Kanallarında Kontrol Uygulamaları ve Kontrol-Performans ilişkisi, **Marmara Üniversitesi, Öneri Dergisi**, Cilt :2 , Sayı :11 , 1999

Pringle Hamish ve William Gordon ,"**Marka Kültürü** " ,Çeviri : Neşe Olcaytu , Scala Yayıncılık, 1. Basım İstanbul 2001

Ravald , Annika ve Christian Gronross ,The Value Concept and Relationship Marketing, **European Journal of Marketing** , Vol :30 No : 2 , 1996

Savaşçı , İpek ve Keti Franko Ventura , İlişkisel Pazarlamanın Üniversite Öğrencilerinin Hizmet Algılamaları Üzerindeki Etkisi, **6.Ulusal Pazarlama Kongresi** Erzurum ,(2001), s. 41

Selnes, Fred ,Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer seller relationships **,European Journal of Marketing**, , Vol. 32 No. 3/4, 1998

Siguaw , Judy, Penny Simpson , Thomas Baker .Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship:The distributor perspective , **Journal of Marketing**, Vol : 62, No : 3 , 1998

Sümer ,S. Ilgaz ve Zeliha Eser , Pazarlama Karması Elemanlarının Evrimi, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** , 8/1 ,2006

Şahin, Ayşe ve Hulusi Demir , İşletmeler Arası Pazarlamada İlişki Pazarlaması İle Modern Pazarlama Yöntemleri Arasındaki Bağıntılar, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** , Vol : 2 , No : 1, 2001

Şahin ,Ayşe, İşletmeden İşletmeye Elektronik Ticaretin Gelişmesinde İlişkisel Pazarlamanın Rolü - Güven Odaklı Bir Analiz ,Celal Bayar Üniversitesi , **Yönetim ve Ekonomi Dergisi** ,Cilt : 10 , Sayı :2 , 2003

_____ , Endüstriyel Malların Pazarlanmasında Alıcı ile Satıcı Arasındaki Güven İlişkisinin İlişki Pazarlaması Ekseninde Analizi , Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,İşletme Ana bilim Dalı , Yayınlanmamış Doktora Tezi , Isparta - 2000

Şenol, Fazıl , Geleceğin Rekabet Modeli Olarak ; 'İşbirliği Yoluyla Rekabet ,

Pazarlama Dünyası , Yıl : 20 Sayı : 1 , Ocak-Şubat 2006

Tek, Ömer Baybars , **Pazarlamada Değer Yaratmak** " ,Hayat Yayınları,İstanbul 2006

_____ , Değer Çağı ve Pazarlama, **Pazarlama Dünyası** , Yıl :15 , Sayı : 2 Mart-Nisan 2001

Tikkanen , Henrikki ve Kimmo Alajoutsijarvi ,Customer satisfaction in industrial markets: Opening up the concept ,**The Journal of Business&Industrial Marketing**; Vol:17 ,No:1 , 2002

Ulaga , Wolfgang ve Andreas Eggert , Relationship value and Relationship Quality : Broadening the nomological network of business-to-business relationships, **European Journal Of Marketing** , Vol : 40 ,No : 3-4, 2006

Ulaga , Wolfgang, Customer value in business markets , **Industrial Marketing Management** , V ol : 30 , 2001

Ulaga , Wolfgang, "Capturing value creation in business relationships: A customer perspective ", **Industrial Marketing Management** ,Vol : 32 , 2003

Uzkurt , Cevahir, Pazar Yönlülük ve Firma Performansına Etkisi :Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma,**Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi** ,Cilt:5 , Sayı : 5 ,Temmuz 2003

Üner , Mithat, Pazarlama Tanımı Üzerine , **Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi** , Cilt: 4, Sayı : 4 , 2003

Varinli ,İnci , "**Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar** " , Detay Yayıncılık , 1. Basım , Ankara , Şubat-2006

Varol , Ergin Sait ve Ertuğrul Tarcan, Gelişim Güvenden Yana , **G.Ü İktisadi ve İdari**

Bilimler Fakültesi Dergisi , Şubat – 2001

Walter , Achim, Thilo Müller , Gabriele Helfert , Thomas Ritter , "Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality " **Industrial Marketing Management** , Vol : 32 , 2003

Woo, -shing ve Christine Ennew ,Business-to-business relationship quality : An IMP interaction-based conceptualization and measurement ,**European Journal Of Marketing** ,Vol : 38 , No : 9/10 , 2004

Yamamoto , Gonca Telli, Rekabet Üstünlük ve Pazarlama , **Pazarlama Dünyası** , Yıl : 18 , Sayı : 2 , Mart-Nisan , 2004

Yaman ,Zafer, Talep Yönetiminde Arayışlar ve Tedarik Zinciri Yönetimi(SCM), **Pazarlama Dünyası** , Kasım 2004

Yıldırım , Ali ve Hasan Şimşek ,**Sosyal Bilimlerde Nitel araştırma yöntemleri**, Seçkin Yayıncılık 6. Basım , Ankara , Ekim-2006

Yılmaz Ayhan,Figen Ersoy ve Metin Argan, **Perakendecilikte Müşteri İlişkileri ve Yönetimi** ,Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi Yay. , 1.Basım , Eskişehir 2006

Yılmaz , Cengiz ve Ebru Tümer Kabadayı ,Dağıtım Kanallarında Bayilerin Üretici Firma Lehine İşbirliği Davranışlarını Etkileyen Faktörleri İnceleyen Bir Araştırma, **Marmara Üniversitesi , Öneri Dergisi** , Cilt : 5 , Sayı :17 , Ocak 2002

Yılmaz ,Cengiz, Ebru Tümer Kabadayı ve Bülent Sezen ,Dağıtım Kanallarında Üretici-Bayi İlişkilerinde Bağımlılık Kavramı ve Bağımlılığın İşbirliği,Bağlılık ve Memnuniyet Üzerine Etkileri , **Doğuş Üniversitesi Dergisi** , Sayı : 5 , 2002

Yolaç , Gökhan, Müşteri ilişkilerinde İletişimin Rolü , **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi** , Cilt :7 Sayı : 27 ,Ocak 2007

Yılmaz , Cengiz ve Bülent Sezen, Üretici Firma-Bayi İlişkilerinde Memnuniyet ve Tedarik Performansının Önemi ve Çatışmanın Etkileri ,**Pazarlama Dünyası**, Yıl:16 ,Ocak-Şubat , 2002

Yurdakul Müberra ve Nilüfer Dalkılıç , İlişkisel Pazarlama Anlayışının Sigorta Müşterilerinin Bağlılığı Üzerindeki Etkisi , **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** , Sayı : 16 , Aralık , 2006

Yücel , N.Deniz, İlişki Pazarlaması Çerçevesinde Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ) Arasındaki İşbirliği , Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,İşletme Ana bilim Dalı,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Ankara 2003

Yücel , Nurcan ve Leyla Özer , İlişki Pazarlaması,Firmalar arasındaki işbirliği ve güven ilişkisi , **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt : 24 , Sayı : 2 , 2006

Yüksel , Hilmi, Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Önemi , **Dokuz Eylül Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** ,Cilt : 4 , Sayı : 3 , 2002

Zengin, Hayrettin ve Ömer Fahrettin Demirel , Türk Yöneticilerinin Pazarlamaya Bakışı **3. Ulusal Bilgi , Ekonomi ve Yönetim Kongresi** , Eskişehir , Kasım-2004

Zineldin Mosad,"Total Relationship Management (TRM) and Total Quality Management (TQM) " , **Managerial Auditing Journal** , Vol :15 ,No :½ , 2000

İnternet

Adnan Ceylan,Ercan Ergün ve Lütfihak Alpkan,Çatışmanın sebepleri ve yönetimi ,s. 41
www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/sayi_2/m00024.pdf (22 / 06 / 2007)

Ahmet Buğra Hamsioğlu , "Pazarlama Stratejisi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) : Kars ili Merkez Kobi'lerinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri" ,
www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_05.pdf (15 / 03 / 2007)

Ahmet Buğra Hamsioğlu , "Pazarlamada Yeni açılım: Birebir Pazarlama ve Müşteri ilişkilerinin Yönetiminin Değerlendirilmesi ",
http://manas.kg/pdf/sbdpdf9/Hamsioglu.pdf (20 / 04 / 2007)

Alper Özer , "Muhasebe Firmalarında Pazar Odaklılık ve İlişkisel Pazarlama",
http://politics.ankara.edu.tr/~ozer/Makalelerim/Muhasebe_Firmalarinda_Pazar_odaklilik_ve_iliskisel_Pazarlarlama.pdf (28 / 04 / 2007)

Ayşe Şahin ve Hulusi Demir , "Elektronik Ticaret ve Elektronik Pazarlamanın KOBİ'lere Sağlayabileceği Avantajlar " ,
www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_17.pdf (13 / 05 /2007)

Barış Kösten , " İlişki Odaklı Pazarlama " ,
http://www.avrasyabank.com/iop.html (05 /04 / 2007)

Cevahir Uzkurt , " Alıcı Satıcı İlişkilerinde Alıcı-Satıcı İlişkisinin Unsurları" ,
www.bilgiyonetimi.org (13 / 02 / 2007)

Jagdish N. Sheth ve Atul Parvatiyar, " The Evolution of Relationship Marketing", 1995
www.jagsheth.net/docs/Evolution%20of%20Relationship%20Marketing.pdf
(23 / 02 /2007)

Hakan Çetintaş ,"Küresel Rekabet ve işbirliği" , **İşveren Dergisi** , Temmuz 2001
http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=340&id=20 (17 / 06 / 2007)

Mahmut Tekin ve Ercan Çiçek .Değişim Yönetimi Sürecinde Müşteri İlişkileri Yönetimi Ve Önemi

www.bilgiyonetimi.org (13 / 03 /2007)

Marjolein Gelderman ve Cees Caniels , " Buyer-supplier relationships development-Empirical identification and quantification "

www.ou.nl/Docs/Faculteiten /MW/MW%20Working%20Papers/gr% 2004-03%20gelderman%20en%20caniels.pdf , (2004)

Mustafa Duran , " Birebir pazarlama: Müşteri Merkezli Yaklaşım"

www.danismend.com (24 / 04 / 2007)

Leif Sanner , "Dependence and Trust between suppliers and industrial customers" ,

http://www.oru.se/esi/wps , (Department of Business,Economics ,Statics and İnformatics, Örebro University, Working Paper series No:6,2005)(24/05/ 2007)

http://www.crminturkey.org (02 / 03 / 2007)