

Citation: Akın, E. (2019), Üretim Yapan Kobi'lerde Müşteri Odaklılık Ve İlişkisel Pazarlama Yönelimi, BMIJ, (2019), 7(5): 2742-2769 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v7i5.1332>

ÜRETİM YAPAN KOBİ'LERDE MÜŞTERİ ODAKLILIK VE İLİŞKİSEL PAZARLAMA YÖNELİMİ

Eyup AKIN¹

Received Date (Başvuru Tarihi): 07/11/2019

Accepted Date (Kabul Tarihi): 10/12/2019

Published Date (Yayın Tarihi):25/12/2019

ÖZ

Artan rekabet ortamı müşteri odaklılık ve ilişkisel pazarlama anlayışını pazarlama faaliyetlerinin merkezine taşımıştır. Kobi'ler yapısal açıdan bu iki anlayış için avantajlı olarak kabul edilseler de, bu durumdan yeterince faydalanamadıkları düşünülmektedir. Bu çalışmada üretim yapan Kobi'lerin müşteri odaklılık ve ilişkisel pazarlama yönelimlerinde rol oynayabilecek firma özellikleri ile yöneticilerin özelliklerinin muhtemel etkilerine odaklanılmıştır. 662 Kobi üzerinde anket yardımıyla nicel bir araştırma yapılmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre, bazı firma özellikleri ile yönetici özelliklerine göre müşteri odaklılık anlayışı ile ilişkisel pazarlama yöneliminde farklılaşmalar olabildiği belirlenmiştir. Ayrıca ilişkisel pazarlama yöneliminin müşteri odaklılıktaki artışa bağlı olarak kuvvetlendiği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kobi'ler, Müşteri Odaklılık, İlişkisel Pazarlama

Jel Kodu: L250, M30, M31

CUSTOMER ORIENTATION AND RELATIONAL MARKETING ORIENTATION IN MANUFACTURING SMES

ABSTRACT

The increasing competitive environment has brought customer orientation and relational marketing to the center of marketing activities. Although SMEs are considered structurally advantageous for these two approaches, they are not considered to benefit sufficiently. In this study, it is focused on the possible effects of the characteristics of the firms and the characteristics of the managers that can play a role in the customer orientation and relational marketing orientations of SMEs. A quantitative study was conducted on 662 SME's with the help of a questionnaire. According to the obtained results, it is determined that there may be differences in customer orientation and relational marketing orientation according to some company characteristics and manager characteristics. In addition, it was determined that the relational marketing orientation was strengthened due to the increase in customer focus.

Keywords: Sme's, Customer Orientation, Relational Marketing

Jel Codes: L250, M30, M31

¹ Doç. Dr. Aksaray Üniversitesi-İİBF, eyupakin@aksaray.edu.tr.

<https://orcid.org/0000-0001-5064-4363>

1. GİRİŞ

Artan rekabet ortamında küreselleşmenin etkileri de dikkate alındığın Kobi (Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme)'lerin sosyal, kültürel, iktisadi ve teknolojik açıdan değerlerinin her geçen gün artmakta olduğu görülmektedir. Çünkü tüm işletme popülasyonu içindeki sayısal paylarının fazlalığına ve istihdama katkılarına rağmen ülke ekonomilerine etkileri görece olarak düşük kalabilmektedir. Bu durumun genel olarak Kobi'lerin işletmecilik anlayışındaki yapısal sorunlarına dayandığına dair literatürde ortak bir kanaat mevcuttur. Yapısal özellikler, işletmenin tüm fonksiyonlarında farklı sorunlara yol açabilmektedir. Pazarlama sorunları da yine yapısal özelliklerden kaynaklanma ihtimali yüksek olan pazarlamayla ilgili felsefi duruştan veya anlayıştan kaynaklanabilmektedir. Çünkü yaşadığımız dönemde rekabetle baş etmenin müşteri istek ve arzularını belirleyip bu tespitler doğrultusunda faaliyet göstermeye dayandığı bilinmektedir. Kobi'ler ise genel olarak hala üretim ve satışa odaklı bir yaklaşımla, ürettiklerini satabileceklerinde başarılı olabileceklerini düşünmektedirler. Bu anlayışın müşteri odaklı yaklaşımla bağdaşmayan ve dolayısıyla müşteri gözünden olayı değerlendirmeyen ve uzun dönemli bir ilişkiyi temel almayan bir özellikte olduğu açıktır. Ancak rekabetle baş etmede müşteri odaklı olmanın yetmeyeceği hatta uzun dönemli bir bakış açısı ile kurulacak olan ilişkiyi temel alan ilişkiyel pazarlama yaklaşımına geçilmesi gerektiği savunulmaktadır. Kobi'lerin her ne kadar yapısal özellikleri itibariyle bu iki anlayışı benimseme şansı bulursa da bu konuda ne durumda oldukları cevap aranması gereken bir sorudur.

Bu çalışmada özellikleri ve işletmecilik anlayışları itibariyle uygun ortama sahip olan Kobi'lerin müşteri odaklılık anlayışları ile ilişkiyel pazarlamaya yönelimleri ele alınarak Kobi'lere ilişkin bazı özelliklerin bu konularda fark yaratıp yaratmadığı incelenmiştir. Çalışmada müşteri odaklılık, ilişkiyel pazarlama anlayışı ve Kobi'lerin bu iki konuyla ilgili özellikleri tartışıldıktan sonra üretim yapan Kobiler üzerinden toplanan nicel veriler ile analizler yapılmış ve konu hakkında tespitler yapılmaya çalışılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Müşteri Odaklılık

Pazarlamanın tarihsel gelişimi ve bu gelişme esnasında modern pazarlama anlayışının doğuşu incelendiğinde, anlayıştaki değişimi gerekli kılan temel unsurun artan ve farklılaşan rekabet yapısına bağlı olarak müşterileri ikna edip satmanın her geçen gün zorlaşmasıyla ilgili olduğu görülür. Modern pazarlamanın öncü evrelerinden ilki olan üretim evresinden modern pazarlamaya geçişe kadar yaşanan dönemlerin tamamında rekabetle baş etme adına atılan

adımların yeni anlayışları/felsefeleri yarattığı bilinmektedir. Pazarlama anlayışının yardımıyla rekabetle baş etmek için, işletmecilik faaliyetlerinin merkezine müşteri istek ve ihtiyaçlarını yerleştirilmiş ve müşteri tüm kararlarda hareket noktası olarak belirlenmiştir. Ortaya çıkan bu anlayışın pazarlama literatüründeki temel yansımaları pazar odaklılık ve müşteri odaklılık kavramlarıyla vücut bulmuştur.²

Pazarlamadaki dönüşümle ortaya çıkan ve oldukça önemli olarak kabul edilen kavramlardan biri pazar odaklılıktır. Kohli ve Jaworski (1990) pazar odaklılığı (i) organizasyonun bütününe müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını temel alacak bilgiyi temin etme çabası, (ii) bilginin örgüt içinde paylaşımı, (iii) örgüt olarak tüketici ihtiyaçlarına cevap verme çabası şeklinde üç temel faktör üzerinden açıklamışlardır. Jaworski ve Kohli (1993) pazar odaklılığın üst yönetimin bakış açısı ile risk algısından, departmanlar arası çatışma ve bağlılıktan, biçimsel örgütsel yapısı, merkezileşme, bölünme ve ödül sisteminden etkilenebildiğini bulgulamıştır. Aynı çalışmada pazar odaklılığın işle ilgili (pazar payı hariç) genel performansı olumlu yönde etkilediği, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Pazar odaklılık kavramıyla birlikte literatüre giren diğer bir kavram müşteri odaklılıktır, çünkü Slater ve Narver'a göre (1994) pazar odaklılığın merkezinde müşteriye odaklanma vardır ve merkezde olan müşteri için değer üretmek, sürekli bir şekilde müşterinin değer zincirini anlamaya, sadece hedef müşteri kitlesinin değil tüm pazarın gelir-maliyet dinamiklerini kavrayıp dikkate almaya ve pazarlama çabasını talepten başlayarak inşa etmeye dayanır. Bunu başarmak için sürekli müşteriye takip edip müşteri bağlılığının artırılan tatmin üzerine kurgulamak gerekir.

Müşteri odaklılık Deshpandé vd. tarafından 1993 yılında örgüt kültürünün bir ögesi olarak ele alınıp “uzun dönemli karlılığı olan bir işe sahip olmak için müşterinin ilgisini ilk sıraya koyarken sahipler, yöneticiler ve çalışanlar gibi diğer paydaşları dışlamayan inançlar bütünü” şeklinde tanımlanmıştır. Nwankwo'ya (1995) göre müşteri odaklılık müşteriye merkeze alan bir pazar/ürün tanımını; müşterilerin amaç ve hedeflerinin net bir şekilde ortaya koymayı; verimli bir müşteri bilgi ve eğitim programının varlığını; müşteriyle ilgili beklentilerde ve önleyici adımlarda pro-aktif bir bakış açısına sahip olmayı; ölçümlerde yine müşteri odaklı bir ölçüme yönelmeyi; uygulamada ise tüm örgüt bazında uzmanlarca geliştirilen, uygulanabilecek, gerçekçi, müşterilere dayanan stratejik faaliyetleri temel

² Burada bir noktaya dikkat etmekte fayda vardır. Pazarlamanın gelişiminin izah edildiği evrelerin kronolojik olarak sıralandığı tarihsel dönemler olduğu bilinmektedir. Ancak unutulmaması gereken nokta bu evrelerde ortaya çıkan anlayışların felsefi bir yapıda olduğudur. Dolayısıyla yaşadığımız dönemde tüm işletme yöneticilerinin ve pazarlama uzmanlarının modern bir pazarlama anlayışına sahip olduğunu iddia etmek olanaksızdır.

almalıdır. Bu anlayış sayesinde firma pazarlama odaklı olmaktan pazar odaklı olmaya yönelebilir, pazar odaklı olmak ise firmanın tüm departmanlarının ve faaliyetlerinin pazarın beklentilerini karşılamaya yönelir (Slater ve Narver, 1994). Ancak müşteri odaklılık için müşteriyle ilgili ihtiyaç duyulan bilgiye odaklanan bir yönetim anlayışı; pazarların ve pazar bölümlerinin olası davranışlarına odaklanan ekonomik yaklaşım; birey ve grupların olası davranışlarına odaklanan psikolojik bakış açısı ve de sosyal grup üyeliğinin ve etnik kökenin pazarlama karar ve davranışlarına etkisine odaklanan sosyolojik perspektif gerekmektedir (Dalgıç ve Yeniçeri, 2013). Müşteri odaklılığa yön veren bakış açılarının bütün olarak ele alınması, işletmelerin pazarlama ve müşteri odaklılık konusunda yaşadıkları problemleri ortaya koymaya ve problemlere çözüm bulmaya rehberlik edecektir.

Müşteri odaklılığın işletme karlılığını sağlamada üstlendiği rol, rekabetçi üstünlükte ön koşullardan biri olması ve başarılı işlerdeki temel belirleyicilerden biri olması, gündeme geldiği ilk zamanlardan³ günümüze kadar çok fazla sayıda araştırmaya konu olmasına neden olmuştur (Nwankwo, 1995). Bu çalışmalarda, yukarıda bir kısmı verilen teorik tartışmaların yanı sıra, müşteri odaklılığın işletmelere sağlayacağı faydalara odaklanılmıştır. Örneğin Narver ve Slater (1990) 140 işletme üzerinde yaptıkları ve müşteri odaklılığı pazar odaklılığın bir alt boyutu olarak ele aldıkları araştırmada, pazar odaklılığın bütün olarak ve müşteri odaklılığın alt boyut olarak kârlılıkla ilişkili olduğunu bulgulamışlardır. Deshpandé vd. (1993) yaptıkları araştırmada tedarikçi firmaların performansı ile pazarlama çabalarında müşteri odaklı algılanmaları arasında pozitif bir korelasyon bulmuştur. Kennedy vd. (2003) etnografik bir çalışmayla müşteri odaklılığın uygulanmasında örgütteki liderliğin, departmanlar arası eşgüdümün, müşteri ile bilgi elde etme ve bilginin yayılım şeklinin nasıl bir etkiye sahip olduğunu araştırarak önemli tespitler yapıp ve tespitlere bağlı öneriler geliştirmişlerdir. Ülkemizde de müşteri odaklılığı ve pazar odaklılığı konu alan farklı araştırmalar yapılmıştır. Örneğin Keskin (2006) pazar odaklılığın örgütsel öğrenmeye olumlu katkısını, Akman vd. (2008) müşteri odaklılığın firma performansını yenilikçi stratejiden sonra en çok etkileyen faktör olduğunu, Uzku ve Torlak (2007) müşteri odaklılığın müşteri için değer yaratma çabasına önemli katkı sağladığını bulgulamışlardır. Baş vd. (2016) müşteri odaklılığın firmaya

³ Nwankwo'ya göre (1995) müşteri odaklılık kavramı gündeme gelip yoğun olarak kullanıldığı yıllarda bile yeni ve devrimsel bir kavram değildir, çünkü retorik olarak daha önce kullanılan kavram, yoğun rekabetin yarattığı koşullarda hayatta kalmanın gereği olarak müşteri ihtiyaçlarına daha fazla odaklanma üzerinden önemini artırmıştır. Bu tespiti doğrulayan bir durum "müşteri velinimetimizdir" anlayışı üzerinden Anadolu coğrafyasında yaşanmış olan Ahilik anlayışıdır (Durak ve Yücel, 2010). Muhtemelen başka kültürel yapılarda da benzer anlayışları görmek mümkündür. Dolayısıyla müşteri odaklılığı, gündeme geldiği dönemlerde bile yeni olmayan ama ihtiyaç duyulup işlevsel görüldüğü için rağbet gören bir kavram olarak ele almak mümkündür. Sonuç olarak kavramın popülerleşmesi özellikle kapitalist ekonomilerdeki sosyal, kültürel ve ekonomik dönüşümlere ortaya çıkan rekabetle ilgili bir sonuç olarak ele alınabilir.

olan güveni artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgulardan farklı olarak Güler (2014), müşteri odaklılığın yerel perakendeci sadakatinde etkili olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

2.2. İlişkisel Pazarlama Anlayışı

İlişkisel pazarlama kavramı hizmet pazarlaması ve endüstriyel pazarlama kavramlarındaki başarılı uygulamalar üzerinden gündeme gelmiş ve modern işletmecilik uygulamalarından destek gören bir olgu olarak kabul görse de (Grönroos, 1989,1994), felsefi bir bakış açısı farkı üzerinden inşa edilmiştir. Şöyle ki, pazarlama teori ve uygulamaları, i) değişimi temel alıp talebe ulaşmak için pazarlama çabalarının yönetilmesi gerektiğini söyleyen Anglo-Sakson pazarlama yönetimi anlayışı ile ii) pazarlamayı müşteri ile uzun dönemli ve her iki taraf için değer üreten bir ilişki üzerinden ele alan Alp-Germen ilişki temelli İskandinav anlayışı üzerinden şekillenmektedir (Erdoğan vd., 2011). Başta Gummerson ve Grönroos olmak üzere ilişkisel pazarlama anlayışını inşa eden yaklaşım sahipleri, pazarlama karması fikri üzerine kurgulanan ve yönetilmesi gereken bir süreç olarak görülen pazarlama anlayışına karşı olup, pazar ve müşteriyle ilişkiyi temel alan bir felsefi duruş önermişlerdir. Bu felsefi duruşa göre ilişkisel pazarlama “ilgili tarafların karşılıklı değişim ve sözlerin yerine getirilmesi üzerinden belirli bir kârlılık düzeyinde hedeflerine ulaşmasını sağlayacak ilişkilerin kurulması, sürdürülmesi ve geliştirilmesi (Grönroos, 1994)” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanım ve ilişkisel pazarlama yaklaşımı ilişkiyi, ilişki ağlarını ve etkileşimi temel şart olarak ele almaktadır (Gummerson, 1994). Ayrıca ilişkisel pazarlama müşteriyi etkilemeyi ve etkinin ilişkiye dönüştürülmesini kapsadığı için şart olmamakla birlikte genellikle uzun dönemli bir ilişkiyi, verilen sözleri ve sözlerin yerine getirilmesini, dolayısıyla da güveni önemli hale getirmektedir (Grönroos, 1994). Gummerson (1994) yönetsel yaklaşımın önerdiği 4P yerine arz edenlerle müşteriler arası ilişki, çok sayıda ve farklı tedarikçi ve müşterilerle ilişki, tüm toplumsal yapılarla ve toplumla ilişki, müşteri-arz eden-rakip ilişkisi, firmalar arası ilişki ve işbirliği vb. şeklinde farklı 30 ilişki türünün bu felsefe üzerinden şekillenebileceğini belirtmiştir. İşletme ve müşteriler arasındaki bu ilişki temelli kurgu için müşteriyle doğrudan iletişim, karşılıklı etkileşim ağları, müşteri için değer yaratma, güven üzerine inşa edilen uzun dönemli bir ilişki üzerinden kar elde etme ve mevcut müşterileri koruma çabaları olmazsa olmaz unsurlar olarak ele alınabilir (Erdoğan ve Torun, 2009).

Her ne kadar yönetsel yaklaşım ve ilişki temelli yaklaşım felsefi olarak birbirinden farklı ve özellikle ilişkisel pazarlama bakış açısından bakıldığında diğerine karşı bir duruş gibi görülsede, Lehtinen (2011) gibi iki görüşün birlikte ele alınabileceğini iddia etmekte mümkündür. İster yönetsel bakış açısı, ister ilişkisel bakış açısı olsun yaşadığımız yoğun rekabetin bir

sonucun olarak müşteri ile uzun dönemli bir ilişkinin gerekli olduğu açıktır. Çünkü ilişkiyel pazarlama felsefi yapısı ve uygulamaları itibariyle müşteri ile düzenli, güvenilir bir ilişki anlayışı üzerinden bu gerekliliğe yönelik hizmet etme potansiyeline sahiptir. Donmaz vd. (2013) ilişkiyel pazarlama konulu 25 farklı alan araştırmasıyla ilgili yaptıkları inceleme sonucunda ilişkiyel pazarlama ile bileşenlerinin işletmecilikteki başarıyı etkileyen belirgin bir etki faktörü olduğu bilgisini yinelemişlerdir. Bu çalışma sonucunda pazarlama anlayışındaki bu değişim üzerinden ilişkiyel pazarlama uygulamalarının yaygınlaştığı, yüksek düzeyde ilişkiyel pazarlama yöneliminin başarıyı artırdığı tespitlerine bağlı olarak işletmelerin tümünün ilişkiyel pazarlama temelli uygulamalara geçmesi önerilmiştir.

2.3. Kobi'lerin Önemi, Yapısal Özellikleri ve Temel Sorunları

Kobi (Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme)'ler destek sağlayan kamu-özel sektör kurum ve kuruluşları tarafından farklı şekillerde tasnif edilmektedirler ve bu tasnifler ülkeler arasında da farklılık göstermektedir. Ülkemizde Kobi'lere destek misyonu ile faaliyet göstermekte olan KOSBEG'in ilgili yönetmeliğine göre 250'den az yıllık çalışanı olan ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 125 milyon lirayı aşmayan işletmeler Kobi vasfı taşımaktadırlar. OECD verilerine göre ülkemiz işletmelerinin %99,8'i Kobi iken, bu oran OECD ülkelerinde %99'dur ([http://dx.doi.org/10.1787/888933925597\[18.10.2019\]](http://dx.doi.org/10.1787/888933925597[18.10.2019])). Yine OECD'nin 2017 yılı verilerine göre Türkiye'de istihdamının yaklaşık %74'ü, Kobi'ler tarafından sağlanırken, bu oran OECD ülkelerinde ortalama olarak %70 düzeyindedir. Türkiye'de Kobi'lerin katma değerli istihdamdaki payları %55 civarındayken OECD ortalamasında bu oran %60 civarında gerçekleşmektedir ([http://dx.doi.org/10.1787/888933925597\[18.10.2019\]](http://dx.doi.org/10.1787/888933925597[18.10.2019])). Türkiye İstatistik Kurumu 2016 verilerine göre⁴, ülkemiz genelindeki istihdamın %75,3'ü, maaş ve ücretlerin %54,1'i, cironun %62'si, maddi mallardaki brüt yatırımın %55'i Kobi yatırımları üzerinden gerçekleşmektedir (Tüik, 2016). Bu durum Kobi'lerin istihdam, bölgesel kalkınma, ekonomik dinamizm, ekonomik ve sosyal refahım artırılması, inovasyon, büyüme ve girişimcilik, ekonomik değişimlere ayak uydurmaya yardımcı olma, ortak tasarruf oluşturup bunu yatırıma dönüştürme, girişimciliğin teşvik edilmesi, yatırımlarda riskin paylaşılması (Büyük, 2012:117; Bilen ve Solmaz, 2014) gibi konulara önemli katkılarıyla sonuçlanmaktadır.

Kobi'lerin tasnifi için kullanılan çalışan sayısı, satış hasılatı vb. özelliklerin yanında işletmecilik felsefeleri ve anlayışları üzerinden belirlenebilecek ortak özelliklerinden de

⁴ Konuya ilişkin en güncel TÜİK raporu 2016 yılına aittir ve 2014 yılı verileri ile 2015 yılı verilerini kapsamaktadır.

bahsetmek mümkündür. Bu özellikler “az sayıda insandan oluşan yönetim takımı; iş sahibinin güçlü etkisi; merkezi kontrol ve güç; uzman yetersizliği; çok fonksiyonelli yönetim anlayışı; yakın ve sadık iş takımı; günlük ve yetersiz planlama- kontrol sistemleri; sınırlı terfi imkânları; iş üzerindeki kontrolde yetersizlik; kredi elde etmede kısıtlı yetenek; emek ve işçi yoğunluklu faaliyetler; üretim süreci ve ürün teknolojisinde yetersizlik; sınırlı ürün/hizmet türü; kısıtlı pazar payı; az sayıdaki müşteriye bağlanma; görev odaklı olmayan liderliğin etkisi; sınırlı kapsam ve içerikte eğitim; yeni istihdam yaratmada zayıflık; müşteriye odaklanmaktan çok ürüne odaklanmak; risk almada isteksizlik; kişisel özelliklere göre yönetim anlayışının oluşumu ve bağımsız olmak için çok güçlü istek (Akın, 2004)” şeklinde sıralanabilir. Sıralanan özellikler görece olarak düşük sermaye ile işe başlama, esnek yapıları üzerinden yeniliklere hızlı uyumları, teknik yeniliklerde daha başarılı olmaları, büyük işletmelerin faaliyetlerine bağımlı yürütülen faaliyetler –özellikle üretim işletmelerinde-, daha az bürokrasi ve pazara daha yakın yürütülen faaliyetler (Büyük, 2012:117-120; Akın, 2007; Murphy, 1999) gibi avantajlara dönüşebilmektedir.

Ekonomik ve toplumsal katkılarına rağmen Kobi yatırımlarında başarısız olan ve sonuç alınamayan örneklere bolca rastlanmaktadır bu durum farklı sorunlardan kaynaklanmaktadır. Farklı ülkelerde olsalar da yaşanan sorunlara ilişkin çerçevenin ülkeler arasında belirgin şekilde farklılaşmadığı söylenebilir. Kobi’lerin karşılaştıkları sorunlar farklı çalışmalarda (Örneğin Marangoz, 2016; Büyük, 2012; Yalçın, 1999; Murphy, 1999) oldukça geniş bir yelpazede ele alınmıştır. Bu sorunlar kurumsallaşma problemleri, nitelikli iş gücüne önem vermeme ve/veya ulaşamama, planlama ve uygulama hataları, finansal yetersizlikler, diğer işletmelerle işbirliği eksiklikleri, kamu ve özel sektör teşvikleriyle ilgili problemler ve pazarlamayla ilgili problemler şeklinde ana başlıklar altında ele alınabilir. Oldukça geniş bir yelpazedeki bu sorunları, yapılan her türlü işe ve karara etki eden yapısal özelliklerden kaynaklanan iç çevre sorunları ve baş edilmesi gereken dış çevre kaynaklı sorunlar şeklinde iki grupta ele almak mümkündür. Sıralanan bu sorunlar işletme fonksiyonlarına göre de ele alınabilmektedir ve pazarlama sorunları da bu ayırım üzerinden tanımlanmaktadır. Koçak ve Özer (2005) küçük işletmelerin yaşadıkları sorunların birçoğunun pazarlamayla ilgili olduğunu belirterek pazarlamayla ilgili felsefi hatalara, uygulama eksikliklerine ve bu hata ile eksikliklerin önemine vurgu yapmışlardır.

2.4. Kobi’lerde Pazarlama Anlayışı

Kobi’lerin pazarlama faaliyetleri incelendiğinde “pazarlamada uzman personel istihdam eksikliği; pazarlamanın genellikle iş sahibi üzerinden yürütülmesi; pazarlama yöntem ve

uygulamalarının kullanılmaması veya çok sınırlı kullanılması; pazar araştırması eksikliğinden ötürü pazarın geçmişi, bugünü hakkında bilgi eksikliğinin yanı sıra, geleceğiyle ilgili öngörü eksikliği; pazarlama çabalarının yerel veya bölgesel boyuta sıkışması; aracı kullanmadan doğrudan müşteriye pazarlamanın tercih edilmesi; esnek yapıları üzerinden müşteri özel istek ve taleplerini karşılamaya yönelme; ana sanayiye girdi sundukları için pazara bağımlılıklarının yüksek olması (Kara, 1998)” gibi durumlarla karşılaşıldığı görülmektedir. Bu sıralanan unsurlar her ne kadar büyük işletmelerde de rastlanılabilir nitelikte olsa da Kobi’lerde bunların birçoğunun veya tamamının aynı anda var olması oldukça doğal bir durumdur ve pazarlama konusundaki yetersizliklerine işaret eder. Koçak ve Özer’e göre de (2005) yapılan araştırmaların çoğu küçük işletmelerin pazarlamada yetersiz olduğunu göstermektedir. Yazarlar tarafından bu yetersizliklerin bir kısmı, küçük işletme uygulamalarının pazarlamanın geleneksel yapısıyla uyuşmamasına ve küçük işletmelerin pazarlama çabalarını bilinçli veya bilinçsiz olarak farklı yöntem ve tekniklerle yürütmesine bağlanmıştır. Yapılan farklı çalışmalar sıralanan bu özellikleri ve özellikler üzerinden vücut bulan sorunları doğrular niteliktedir. Örneğin; Şahin ve Demir (2005) Mersin ilinde tekstil sektöründe üretim yapan 44 Kobi üzerinde yaptıkları araştırmada işletmelerin yarısında pazarlama bölümü olmadığını, pazarlama bölümü olmayanların bu faaliyetleri sahip ve/veya yönetici üzerinden yürüttüklerini, araştırmaya katılan yöneticilerin %65’inin lise ve altı öğrenim düzeyinde olduğunu, önem sırasına göre markalaşmama, yeterli pazar bulamama, dağıtım ve satışta başarısızlık ile rekabetçi güçlerini belirleyememe gibi pazarlama sorunlarının yaşandığını belirlenmişlerdir. Ayrıca bu araştırmaya katılan yöneticilerin %66’sı pazarlama eğitime ihtiyaç duyduklarını da belirtmişlerdir. Özgüner Kılıç vd. (2016) yaptıkları alan araştırmasında Karabük İlindeki Kobilerin en çok sorun yaşadığı konunun pazarlama olduğu, pazarlama ve diğer sorunlara rağmen profesyonel personel istihdam oranının %50 civarında olduğu, firmaların %48,9’unun bünyesinde pazarlama bölümü barındırdığı, firma yöneticilerinin %68’inin pazarlama eğitimi almadıkları, %53,9’unun pazarlama eğitimi istemediği ve işletmelerin sadece %47,5’inin markalaşmaya yönelik faaliyetler yürüttüğü sonuçlarına ulaşmışlardır. Çetinkaya Bozkurt ve Dal (2017) Antalya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 140 Kobi üzerinde yaptıkları araştırmada işletmelerin %83,6’sında pazarlama bölümü olduğu halde bu departmanlarda istihdam edilen personel sayılarının çok az olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Ankara’da Güzel vd. (2018) tarafından 277 Kobi üzerinde yapılan araştırmada ise, işletmelerin %28,7’sinin pazarlama problemi yaşadığı, yöneticilerin dörtte üçünün lisans ve lisansüstü öğrenim düzeyinde oldukları halde sadece %41,9’unun pazarlama eğitimi almış olduğu belirlenmiştir.

Kobi'ler yaşadıkları sorunlara rağmen, yapısal özelliklere bağlı olarak pazarlama için fırsat oluşturabilecek değişime hızlı ayak uydurabilme, pazara yakın çalışma, yenilikçilik, pazarla doğrudan ve birebir iletişim gibi avantajlara sahiptirler. Ancak sahip olunan bu avantajlardan faydalanabilmek pazarlamayla ilgili anlayışla alakalıdır. Siu (2000) Kobi'lerin %83,3'ünün pazarlamaya diğer fonksiyonlardan daha çok önem verdiklerini, başarısız işletmelerin %64'ünün pazarlamaya önem vermediklerini veya çok az önem verdiklerini tespit etmiştir. Gönüllüoğlu ve Torun'un da (2012) vurguladığı gibi Kobi'lerin pazarlama anlayışlarının hala üretim ve satış anlayışına yakın olması bu avantajlardan yeterince faydalanılmasını engelleyebilmektedir. Kılıçer vd. (2108) daha somut bir bulgu yardımıyla Kobi yöneticilerinin pazarlamaya bakış açılarının pazarlamanın gelişim evrelerindeki anlayışlara göre gruplanabileceğini, bu bakış açılarının da pazarlama performanslarına etki edebileceğini belirlemişlerdir. Bu çalışmanın bulgularına göre toplumsal pazarlama anlayışı ile çağdaş pazarlama anlayışına sahip işletmelerin pazarlamayla ilgili performans değerleri satış anlayışındakilerden daha yüksektir.

2.5. Kobi'lerde Müşteri Odaklılık ve İlişkisel Pazarlama

Kobi'ler yapısal zafiyetlerinden ötürü karlılığı artırmak ve faaliyetlerde başarılı olmak için yönelebilecekleri düşük fiyat liderliği, ar-ge faaliyetleri, rekabetçi üstünlüklere ulaşma, düşük maliyet liderliği, verimli stratejik planlama gibi seçeneklerden genelde mahrumdurlar ve bu noktada müşteri odaklılığa yönelmek doğru bir tercih olarak nitelendirilebilmektedir (Kwaku ve Singh, 1998). Benzer bir bakış açısı ile Koçak ve Özer (2005) de yapısal özelliklerden ve uygulamalarından ötürü küçük işletmelerden pazarlama odaklı bir yönetim beklemenin hata olabileceği, ancak müşteri ile doğrudan iletişim kurma ve talebi karşılamadaki esneklik özelliklerinden ötürü pazar odaklılığın ve müşteriyle ilişkiyi temel alan pazarlama uygulamalarının küçük işletmeler için daha uygun olabileceği tespitini yapmıştır.

Kobi'lerin müşteri odaklılık ve ilişkisel pazarlama uygulamaları için önemli bir potansiyel barındırıyor olması konu hakkında çok sayıda araştırma ile -özellikle de bu uygulamaların performansa etkisine odaklanan araştırmalar ile- sonuçlanmıştır. Örneğin, Kwaku ve Singh (1998) müşteri odaklılığın Kobi'lerin performansına olumlu etkisinin yanı sıra, yenilik odaklılık ile dinamik pazar ortamının da müşteri odaklılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Naktiyok ve Küçük (2003) müşteri odaklılığı temel alan toplam kalite yönetimi başarı kriterlerinin firma performansında önemli bir etkiye sahip olduğunu buldukları halde, Kobi'lerin bu kriterleri bünyelerinde tam olarak barındırmadıklarını tespit etmişlerdir. Sin vd. (2005) ilişkisel pazarlama ve pazar odaklılığın performans üzerinde etkisi

olduğunu bu etkilerin faaliyet gösterilen sektöre ve firma büyüklüğüne göre değişebileceğini belirlemiştir. Keskin (2006) müşteri odaklılığı pazar odaklılığın alt boyutu olarak ele alıp, pazar odaklılığın Kobi'lerin performansına olumlu etki ettiği sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Marangoz ve Aydın (2012) müşteri odaklılığın Kobilerin performansına olumlu yönde etki ettiği sonucuna ulaşmışlardır. O'Dwyer ve Gilmore (2018) Kobiler üzerinde yaptıkları nitel araştırma ile müşteri ve diğer paydaşlar ile güçlü ilişkilerin hayati derece önemli, müşteri odaklılığın ise işletmenin performansı ve başarısıyla güçlü bir şekilde ilişkili olduğuna dair bir algının varlığını ortaya koymuşlardır. Brownhilder (2018) müşteri odaklılığın Kobi performansına olumlu etkisini bulgulamakla kalmayıp, sosyal ağlarla iş ağlarının bu etkiyi kuvvetlendirdiği sonucuna ulaşmıştır. Hamşoğlu (2019) 220 Kobi üzerinde yapılan araştırma ile pazar odaklılığın pazarlama yeteneklerini olumlu yönde etkilediği sonucunu bulmuştur. Heiens vd. (2019) Kuveyt'te faaliyet gösteren fastfood zincirlerinin müşterileri üzerinden yaptığı araştırmada, ilişkisel pazarlama performansını müşteri tatmini, müşteriye elde tutma, pazara nüfuz etme, tercih ve müşteri payı değişkenleri üzerinden ölçerek Kobi'ler ile büyük işletmeleri karşılaştırmış ve performans açısından Kobi'lerin daha başarısız olduğunu bulgulamıştır.

Küçük işletmeler ve pazar odaklılığı konu alan çalışmaları ve araştırmaları detaylı bir şekilde inceleyen Raju vd. (2011) konuya ilişkin önemli tespitlerde bulunmuştur. Yazarlar Kobi'lerin yapısal ve kültürel özelliklerinden ötürü büyük işletmelerden daha fazla pazar odaklı olarak kabul edildiğine dikkat çekerek, inceledikleri araştırmalarda müşteri odaklılığı da kapsayan pazar odaklılığın Kobi'lerde büyük işletmelerle aynı düzeyde hatta daha düşük olabildiği tespitini yapmışlardır. Kılıçer vd. (2108) diğer çalışmalar farklı olarak Kobi'leri pazarlama anlayışı üzerinden toplumsal pazarlama, çağdaş pazarlama ve satış anlayışında olan işletmeler şeklinde 3 grupta ele alarak, toplumsal pazarlama ile çağdaş pazarlama anlayışına sahip Kobi'lerin müşteri odaklılık düzeylerinin satış anlayışında olan Kobi'lerden yüksek olduğunu belirlemiştir. Araştırmalarda ulaşılan bu benzeri sonuçlar, konu hakkındaki literatürle birlikte ele alındığında; i) yapısal olarak Kobi'lerin müşteri odaklılık ve ilişkisel pazarlamaya uygun oldukları, ii) rekabetle baş etmek için müşteri odaklılık ve ilişkisel pazarlamanın Kobi'ler için önemli fırsatlar barındırdığı, iii) Kobi'lerin sahip/yöneticilerinin bu fırsatlardan faydalanma düzeylerinin pazarlamaya bakış açılarıyla ilişkili olduğu ve iv) müşteri odaklılıkları ile ilişkisel pazarlama odaklılıklarının da birbirini etkileyebileceği, söylenebilir. Bu tespitler doğrultusunda çalışmaya yön veren araştırma hipotezleri "H₁: Kobi'lerde müşteri odaklılık firma özelliklerine göre farklılık göstermektedir.", "H₂:Kobi'lerde ilişkisel pazarlamaya

yönelim firma özelliklerine göre farklılık göstermektedir.”, “H₃: Kobi’lerin müşteri odaklılıkları ile ilişkisel pazarlamaya yönelimleri arasında karşılıklı bir ilişki vardır.”, “H₄: Kobi özellikleri ilişkisel pazarlama yönelimi etkiler”, “H₅: Kobi’lerin yöneticilerinin özellikleri ilişkisel pazarlama yönelimini etkiler “H₆: Kobi’lerde müşteri odaklılık anlayışı ilişkisel pazarlama yönelimi pozitif yönde etkiler” şeklinde belirlenmiştir.

3. METODOLOJİ

3.1 Konu, Amaç ve Kapsam

Rekabetin artarak devam ettiği, sınırları aşip küresel bir ölçeğe eriştiği çağımızda işletmelerin başarısında pazarlamanın önemi ön plana çıkmaktadır. Bu önem özellikle ülke ekonomilerinde önemli bir katalizör etkiye sahip olan Kobi’ler için daha da belirginleşmektedir. Kobi’lerin yapısal ve işletmecilik özellikleri itibariyle pazarla iç içe olmaları önemli bir fırsat olarak kabul edilebilirken, bu durumun rekabetle baş etmede hayati etkiye sahip olan pazarlama anlayışına yansiyip yansımadağı sorusunu akla getirmektedir. Bu çalışmada Kobiler’in faaliyetlerinde başarı ve rekabetle baş etmede önemli bir etkiye sahip olduğu bilinen pazarlamaya bakış açıları iki konu üzerinden belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda Kobilerin müşteri odaklılık anlayışlarının yanı sıra, pazarlamadaki başarılarını sürekli kılmada önemli bir etkiye sahip olduğu bilinen ilişkisel pazarlama yönelimlerinin incelenmesi konu edinmiştir. Çalışmada müşteri odaklılık anlayışı ile ilişkisel pazarlama yönelimi düzeylerinin belirlenmesi, işletmeler arasında her iki konuda fark oluşturma ihtimali olan kriterlerin etkilerinin incelenmesi ve müşteri odaklılık anlayışı ile ilişkisel pazarlama yöneliminin birbirleri ile olan ilişkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

3.2. Veri Toplama, Örneklem ve Analiz Yöntemleri

Nicel olarak tasarlanan çalışmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formunda üç grup soruya yer verilmiştir. Bunlardan ilki müşteri odaklılığı ölçmek için başvurulan 13 ifadedir. Müşteri odaklılığı ölçen farklı ölçekler olduğu halde daha kapsamlı bir ölçekten faydalanma adına, Kohli vd. (1993) ve Deshpand’e ve Farley (1998) çalışmalarındaki pazar odaklılık ölçeklerindeki müşteri odaklılık alt boyutundaki ifadelerin yanı sıra Sin vd.’nin (2005) müşteri odaklılık konulu çalışmaların yer alan ölçekten yararlanılmıştır. İkinci soru grubunda ilişkisel pazarlama yönelimini belirlemek için yine Sin vd.’nin 2005 yılında geliştirdikleri ölçekte yer alan 21 ifadeye yer verilmiştir. Ayrıca veri toplanan firma ile anketi cevaplayan sorumlu personel/yönetici/sahip hakkında bilgi edinmek amacı ile de üçüncü grup sorulardan faydalanılmıştır.

Araştırma Ankara ilinde faaliyet gösteren ve üretim yapan işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu seçim farklı nedenleri vardır. Üretim yapan işletmelerin seçilmesi, ülkelerin küresel rekabeti açısından taşıdıkları önemdedir. İl olarak Ankara'nın seçimi ise sosyoekonomik ve sosyokültürel özelliklerinin yanı sıra işletmecilik anlayışına göre Türkiye genelini temsil edebileceğine dair araştırmacının yargısıdır. İkinci olarak Ankara İlinde faaliyet gösteren ve üretim yapan Kobi'lerin özellikle OSTİM bölgesinde ki yoğunlaşmalarının veri elde etmek için emek ve mali açısından daha uygun olduğu yönündeki düşüncedir. Kolayda örneklem yöntemi ile 780 işletmeden veri toplanmış, uygun olan 662 veri seti üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Örnekleme ilişkin veriler incelendiğinde, veri toplanan işletmelerin %60,1'inin şahıs işletmesi olduğu, %63,1'inin nihai tüketim malları ürettiği, %84,9'unun 10 kişiden az personel istihdam ettiği için mikro işletme niteliğinde olduğu, %30'unun 20 yıldan uzun süredir faaliyet göstermekte olduğu, işletmelerin sadece %11,6'sının bünyesinde pazarlama departmanı barındırdığı ve pazarlama departmanlarının ortalama 8,8 yıldır faal olduğu belirlenmiştir. Ankete cevaplarıyla veri sağlayan yetkililerin %93,7'sinin erkek olduğu, yaş dağılımlarının 25- 34 yaş (%29,5) ve 35,44 yaş (%30,1) gruplarında yoğunlaştığı, yaklaşık %77'sinin en fazla lise mezunu olduğu, sadece %8,9'unun uzmanlık alanının iktisadi ve idari bilimlerle ilgili olduğu ve son olarak da %35,4'ünün 21 yıldan daha fazla zamandır çalışma hayatında yer aldığı görülmektedir. (bkz. Ek-2)

Veri elde etmek için kullanılan müşteri odaklılık ölçeği ile ilişkisel pazarlama yönelimi ölçeğinin güvenilirlik düzeyleri Cronbach Alpha değeri yardımıyla, ölçeklerin geçerlilikleri ise faktör analizi yardımıyla belirlenmiştir. Müşteri odaklılık ve ilişkisel pazarlamaya yönelim düzeylerindeki farklılaşmaları belirlemek için bağımsız örneklem T-testinden, ilişkisel pazarlama yönelimi ve müşteri odaklılık birbirlerine olan etki düzeyinin kontrolü için korelasyon analizinden faydalanılmıştır. İlişkisel pazarlamaya yönelimde etkili olabilecek Kobi özelliklerinin, yönetici özelliklerinin ve müşteri odaklılığın etkilerini belirleyebilmek için çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır.

3.3. Sınır ve Kısıtlılıklar

Araştırma sadece Ankara ili OSTİM sanayi Bölgesinde üretim yapan Kobi'ler üzerinden müşteri odaklılık ve ilişkisel pazarlama yönelim konularını araştırmak üzere gerçekleştirilmiştir. Seçilen örneklem yöntemi araştırmanın temel kısıtı olarak kabul edilebilir. Ancak çalışmanın amacı, konu hakkında genellemelerden çok belirli tespit ve öngörülere ulaşmak olduğundan bu durumun tolere edilebileceği düşünülmektedir.

3.4. Bulgular

Kobi'lerin müşteri odaklılıklarının ve ilişkisel pazarlama yönelimlerinin ölçümü için kullanılan ölçeklerin her birinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ayrı ayrı yapılmış olup müşteri odaklılık ölçeğinin analiz sonuçları Tablo-1'de verilmiştir.

Tablo 1. Müşteri Odaklılık Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Değerleri

Müşteri Odaklılık	Güvenilirlik Katsayısı	μ	S.D.	Faktör Yükleri
Müşteriyi Önemseme	,902	4,125	,432	
Müşteriyi elde tutmaya odaklanıyoruz.				,837
Ürün ve hizmetlerimizin müşteri için faydaları üzerinde duruyoruz.				,806
Müşteriyle uzun dönemde ilişkiye bağlı olarak kârı amaçlıyoruz				,799
Müşteri hizmetleri çok önemlidir.				,822
Müşteri beklentileri temel alınır.				,694
Hem bugünkü hem de gelecekteki müşteri beklentileri temel alınır				,678
Müşteriye sunulacak kalite tüm bölüm ve birimlerin işidir.				,543
Müşteriyle İlişkiyi Önemseme	,836	3,973	,532	
Müşteriyle ilişkimiz yüksek düzeydedir.				,579
Müşteri ile sürekli iletişim halindeyizdir.				,746
Öneri ve şikâyetler her şart ve koşulda değerlendirilerek müşteri bu konuda bilgilendirilir				,778
Sunulan mal ve hizmetlerle ilgili memnuniyet düzeyini tespit için sürekli olarak müşteriyle iletişim sağlanır.				,816
Müşterilerle ilgili veri tabanı oluşturulup ve bu veri tabanını güncellemek önemli bir yere sahiptir.				,765
Tüm Ölçeğin Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach's Alpha)	,913			
Tüm Ölçeğin Açıkladığı Toplam Varyans (%)	64,762			
Örneklem Büyüklüğü Testi (KMO)	,891			
Bartlett's Testi Sonuçları				
Ki-kare	5056,124			
Serbestlik Derecesi	66			
Anlamlılık Düzeyi	,000			

*5'li Likert Tipi ölçekle cevaplar alınmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum5=Kesinlikle Katılıyorum)

Müşteri odaklılık ölçeğinin güvenilirlik değerleri Cronbach Alpha katsayısı üzerinden ölçeğin tümü ve alt boyutları için ayrı ayrı kontrol edilmiştir. Hem ölçeğin tümünün değeri (0,913) hem de alt boyutları (0,902 ve 0,836) tavsiye edilen minimum 0,60 değerinin (Durmuş vd., 2010) üzerinde olduğundan ölçeğin tüm olarak ve boyutlara göre güvenilir olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin geçerliliği için uygulanan varimaks rotasyonlu faktör analizi sonucunda, KMO değeri (0,891) 0,5'ten büyük bulunduğu için veri setinde yer alan değişkenler arası korelasyonun analiz için yeterli olduğu (Albayrak, 2006), p (0,000) değeri ile analizin bütün olarak anlamlı olduğu ve müşteri odaklılığın iki boyuttan oluştuğu belirlenmiştir. İlk boyut olan müşteriyi önemseme boyutunun 7 değişkenden oluştuğu ($\mu = 4,125$; S.D.=0,432), ikinci boyut olan müşteriyle ilişkiyi önemseme boyutunun 5 değişkenden oluştuğu ($\mu = 3,973$; S.D.=0,532) görülmektedir. Müşteri odaklılığın alt boyutlarının ortalama değerleri incelendiğinde müşteriyi önemseme, müşteriyle ilişkiyi önemsemeden daha yüksek bir ortalama değere sahip olduğu görülmektedir. İki boyuttan oluşan ölçeğin açıkladığı toplam varyans ise % 64,762 olarak hesaplanmıştır. Analizler sonucunda müşteri odaklılığın ölçümü için kullanılan ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik açısından problem taşımadığı belirlenmiştir.

Kobi'lerin ilişkisel pazarlamaya yönelimlerini belirlemek için faydalanılan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik değerleri Tablo-2'de verilmiştir.

Tablo 2. İlişkisel Pazarlamaya Yönelim Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Değerleri

İlişkisel Pazarlama Yönelimi	Güvenilirlik Katsayısı	μ	S.D.	Faktör Yükleri
Değer Paylaşımı ve Empati	,886	3,670	,432	
Müşterilerimiz ve biz, benzer dünya görüşünü paylaşıyoruz.				,728
Müşterilerimiz ve biz, birçok konu hakkında benzer fikirleri paylaşıyoruz				,723
Müşterilerimiz ve biz, çevrede olanlar hakkında benzer şeyler hissediyoruz				,788
Müşterilerimiz ve biz, benzer değerleri paylaşıyoruz				,692
Müşterilerimiz ve biz, birçok olayı ve konuyu birbirimizin bakış açısıyla görebiliyoruz				,699
Müşterilerimiz ve biz, birbirimizin nasıl hissettiğini biliyoruz				,691
Müşterilerimiz ve biz, birbirimizin hedef ve değerlerini anlayabiliyoruz				,623
Müşterilerimiz ve biz, birbirimizin duygularına önem veriyoruz				,562
Güven	,950	3,959	,460	
Müşterilerimiz ve biz birbirimize güveniriz.				,858
Müşterilerimiz önemli konularda güvenilirdir.				,862
Geçmiş dönem iş tecrübelerimize göre, müşterilerimizin güvenilir olduğuna inanmaktayız				,869
Firmamız müşterilerimize güvenmektedir.				,881
İletişim	,807	3,492	,707	
Müşterilerimiz ve biz uzun dönemli güçlü bir ilişki kurmak için çabalarız				,585
Müşterimiz ve biz sıkı bir dayanışmayla çalışmaktayız				,703
Müşterilerimiz ve biz, sürekli temas halindeyiz.				,761
Müşterilerimiz ve biz, sıklıkla iletişim halinde olur ve fikirlerimizi paylaşıyoruz				,753
Müşterilerimiz ve biz, aramızdaki hoşnutsuzlukları iletişim aracılığıyla karşı tarafa aktarmaktayız				,490
Müşterilerimiz ve biz, dürüstçe iletişim kurabilmekteyiz				,430
Karşılıklılık	,670	4,107	,525	
Şirketimiz "İyi bir geri dönüşü asla unutma" cümlesini iş sloganı olarak kabul etmektedir.				,731
Müşterilerimiz ve biz, birbirimize olan sözlerimizi her şartta yerine getiririz				,560
Firmamızın karşılaştığı herhangi bir zorlukta müşterimiz bize destek verirse bu desteği karşılıksız bırakmayız.				,766
Tüm Ölçeğin Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach's Alpha)	,922			
Tüm Ölçeğin Açıkladığı Toplam Varyans (%)	63,341			
Örneklem Büyüklüğü Testi (KMO)	,917			
Bartlett's Testi Sonuçları				
Ki-kare	8082,631			
Serbestlik Derecesi	210			
Anlamlılık Düzeyi	,000			

*5'li Likert Tipi ölçekle cevaplar alınmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum5=Kesinlikle Katılıyorum)

İlişkisel pazarlamaya yönelim ölçeğinin tüm olarak ve alt boyutlar halinde güvenilirlik değerleri incelendiğinde ölçeğin bütün olarak (0,922) ve boyutlar bazında (0,670; 0,807; 0,886; 0,950) güvenilirlik değerlerinin yeterli olduğu görülmektedir. Ölçeğin geçerliliğini tespit için başvurulan faktör analizi sonuçlarına göre analizin bütün olarak anlamlı olduğu ($p=0,000$), veri setinin analiz için uygun olduğu ($KMO=0,917$) ve ölçeğin dört boyuttan oluşup toplam varyansın %63,341'ini açıkladığı belirlenmiştir. Kullanılan ölçeğin orijinali altı boyuttan (güven, bağlanma, iletişim, paylaşılan değerler, empati, karşılıklılık) oluşmakta iken bu çalışmada ölçümde dört boyut ortaya çıkmıştır. İlk boyut olan değer paylaşımı ve empati sekiz değişkenden ($\mu=3,670$; $S.D.=0,432$), ikinci boyut olan güven dört değişkenden ($\mu=3,959$; $S.D.=0,460$), üçüncü boyut olan iletişim altı değişkenden ($\mu=3,492$; $S.D.=0,707$) ve son boyut olan karşılıklılık üç değişkenden ($\mu=4,107$; $S.D.=0,525$) oluşmaktadır. Analizler sonucunda bu ölçeğin de geçerlilik ve güvenilirlik kriterlerini sağladığı belirlenmiştir.

Tüm işletmeler ve de Kobi'ler açısından aktif bir şekilde kullanılan bir pazarlama departmanının varlığı pazarlamaya verilen önem için önemli işaretlerden biri belki de en temeli olarak kabul edilebilir. Daha önce de belirtildiği üzere Kobilerin önemli problemlerinden biri pazarlamanın önemini kavrayamamanın bir yansıması olarak örgütsel yapı içerisinde pazarlama departmanına yer verilmemesidir. Bu nedenle H_1 ve H_2 hipotezleri üzerinden pazarlama departmanının varlığının müşteri odaklılığında ve ilişkiyel pazarlamaya yönelimde fark yaratıp yaratmadığını belirlemek için uygulanan t-testi sonuçları Tablo-3'te verilmiştir.

Tablo 3. Müşteri Odaklılığın ve İlişkiyel Pazarlama Yöneliminin Pazarlama Departmanının Varlığına Göre İncelenmesi

	Pazarlama Departmanının Varlığı	n	μ	S.D.	t	sig
Müşteri Odaklılık	Hayır	585	4,034	,433	-2,560	,012
	Evet	77	4,165	,421		
Müşteriye Önemseme	Hayır	585	4,115	,437	-1,884	,062
	Evet	77	4,204	,384		
Müşteriyle İlişkiyi Önemseme	Hayır	585	3,953	,529	-2,664	,009
	Evet	77	4,126	,537		
İlişkiyel Pazarlama Odaklılık	Hayır	585	3,800	,520	-1,229	,222
	Evet	77	3,865	,425		
Değer Paylaşımı ve Empati	Hayır	585	3,659	,895	-1,047	,298
	Evet	77	3,755	,737		
Güven	Hayır	585	3,954	,467	-,819	,414
	Evet	77	3,995	,402		
İletişim	Hayır	585	3,483	,712	-,942	,348
	Evet	77	3,561	,673		
Karşılıklılık	Hayır	585	4,102	,533	-,822	,413
	Evet	77	4,148	,456		

T- testi sonuçlarına göre müşteri odaklılık bütün olarak ve müşteriyle ilişkiyi önemseme boyutunda farklılık göstermekte olup, pazarlama departmanı olanların değerleri daha yüksektir. Dolayısıyla H_1 hipotezi Kobi'lerde pazarlama departmanının varlığı/yokluğu özelliğine göre kabul edilmiştir. Müşteri odaklılığın müşteriye önemseme alt boyutu için ise anlamlı bir fark bulunamamıştır. Pazarlama departmanı olan ve olmayan Kobi'lerin ilişkiyel pazarlamaya yönelimleri bütün olarak ve boyut bazında farklılık göstermediği için H_2 ret edilmiştir. Sonuçlar bütün olarak yorumlandığında pazarlama departmanının varlığının müşteri odaklılıkta olumlu bir yansımaya yol açtığı ancak ilişkiyel pazarlama yöneliminde etkili olmadığı görülmektedir. Bu bulgu farklı ihtimaller üzerinden yorumlanmaya muhtaçtır. Ek-2'de görüleceği üzere yönetici kademesinde çalışanların bile sadece %8,9'unun iktisadi ve idari bilimler (bunlardan genellikle işletme ve yönetim bilişim sistemleri bölümü mezunu olanların pazarlama konularında ders aldığı dikkate alındığında) mezunu olması bu durumun nedenlerinden biri

olabilir. Çünkü, pazarlama departmanı bulunan işletmelerdeki departman personelinin pazarlama açısından yetkin ya da en azından yeterli olmadıkları düşünülebilir.

İşletmelerin hukuki yapıları, kurumsallaşmaları ile işin belirli kriterlere göre disipline edilmesinde önemli bir ölçüt olarak kabul edilebilir. Bu çerçevede H_1 ve H_2 üzerinden araştırmaya konu olan Kobi'lerin hukuki yapılarına göre müşteri odaklılıklarının ve ilişkisel pazarlama yönelimlerinin farkı incelenmiştir.

Tablo 4. Müşteri Odaklılığın ve İlişkisel Pazarlama Yöneliminin İşletmenin Hukuki Yapısına Göre İncelenmesi

	İşletmenin Hukuki Yapısı	n	μ	S.D.	t	sig
Müşteri Odaklılık	Sermaye Ortaklığı	264	4,049	,474	-,017	,987
	Şahıs İşletmesi/Adi Ortaklık	398	4,049	,406		
Müşteriye Önemseme	Sermaye Ortaklığı	264	4,119	,470	-,293	,769
	Şahıs İşletmesi/Adi Ortaklık	398	4,129	,405		
Müşteriyle İlişkiyi Önemseme	Sermaye Ortaklığı	264	3,978	,563	,213	,832
	Şahıs İşletmesi/Adi Ortaklık	398	3,969	,511		
İlişkisel Pazarlama Odaklılık	Sermaye Ortaklığı	264	3,857	,504	2,072	,039
	Şahıs İşletmesi/Adi Ortaklık	398	3,774	,513		
Değer Paylaşımı ve Empati	Sermaye Ortaklığı	264	3,816	,757	3,647	,000
	Şahıs İşletmesi/Adi Ortaklık	398	3,574	,939		
Güven	Sermaye Ortaklığı	264	3,955	,465	-,140	,889
	Şahıs İşletmesi/Adi Ortaklık	398	3,961	,457		
İletişim	Sermaye Ortaklığı	264	3,547	,716	1,615	,107
	Şahıs İşletmesi/Adi Ortaklık	398	3,456	,700		
Karşılıklılık	Sermaye Ortaklığı	264	4,111	,522	,160	,873
	Şahıs İşletmesi/Adi Ortaklık	398	4,104	,527		

Araştırmaya konu olan Kobi'ler hukuki yapıları bakımından şahıs işletmesi/adi ortaklık ve sermaye ortaklığı şeklinde iki grup halinde ele alınmıştır. Sermaye ortaklıklarının hukuki ve mali açıdan gerektirdiği yükümlülüklerin profesyonelleşme ve kurumsallaşma açısından fark yaratması, bu farkında yönetim ve iş yapma anlayışına yansımaları beklenir. Dolayısıyla Kobi'lerin müşteri odaklılıkları ve ilişkisel pazarlama yönelimleri bu ayrıma göre ele alınmıştır. Yapılan t-testi sonucunda müşteri odaklılığın bütün olarak ve faktör bazında belirlenen ayırım kıstasına göre farklılaşmadığı belirlendiğinden H_1 reddedilmiştir. İlişkisel pazarlama yönelimi ise bütün olarak farklılaşmaktadır ($t=2,072$; $p=0,039$) ve sermaye ortaklıklarının ilişkisel pazarlama odaklılıkları daha yüksektir. Alt boyutlara göre incelendiğinde değer paylaşımı ve empati boyutunda anlamlı fark olduğu ($t=3,647$; $p=0,000$) ve bu boyutta da sermaye ortaklıklarının değerlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Dolayısıyla H_2 ilişkisel pazarlama yöneliminin tümü ve değer paylaşım alt boyutu için kabul edilmiştir.

Anketlerde özellikle işletmeler yönelik ölçümlerin yapıldığı araştırmalarda cevap verenlerin konuya ilişkin algıları, bilgi birimleri, deneyimleri önemli bir etkiye sahip

olabilmektedir. Tablo-5 ve Tablo-6' te ankete cevap veren katılımcıların öğrenim durumları ile öğrenim formasyonları üzerinden analizler yapılarak ilk iki hipotez test edilmiştir.

Tablo 5. Müşteri Odaklılığın ve İlişkisel Pazarlama Yöneliminin İşletmenin Hukuki Yapısına Göre İncelenmesi

	Öğrenim Durumu	n	μ	S.D.	t	sig
Müşteri Odaklılık	İlk veya Orta öğretim	509	4,0468	,41971	-,275	,783
	Ön lisans-Lisans-Lisan üstü	153	4,0587	,48073		
Müşteriye Önemseme	İlk veya Orta öğretim	509	4,125	,411	,000	1,000
	Ön lisans-Lisans-Lisan üstü	153	4,125	,498		
Müşteriyle İlişkiyi Önemseme	İlk veya Orta öğretim	509	3,967	,527	-,472	,638
	Ön lisans-Lisans-Lisan üstü	153	3,991	,551		
İlişkisel Pazarlama Odaklılık	İlk veya Orta öğretim	509	3,8008	,50872	-,611	,542
	Ön lisans-Lisans-Lisan üstü	153	3,8299	,51919		
Değer Paylaşımı ve Empati	İlk veya Orta öğretim	509	3,631	,910	-2,308	,022
	Ön lisans-Lisans-Lisan üstü	153	3,800	,750		
Güven	İlk veya Orta öğretim	509	3,957	,445	-,151	,880
	Ön lisans-Lisans-Lisan üstü	153	3,964	,507		
İletişim	İlk veya Orta öğretim	509	3,503	,688	,678	,499
	Ön lisans-Lisans-Lisan üstü	153	3,456	,770		
Karşılıklılık	İlk veya Orta öğretim	509	4,1103	,53363	,249	,803
	Ön lisans-Lisans-Lisan üstü	153	4,0987	,49681		

Ek-2'deki veriler incelendiğinde ankete cevap veren yöneticilerin/yetkililerin büyük bir çoğunluğunun en fazla orta öğretimi mezunu olduğu, üniversite öğrenimi görenlerin ise azınlıkta olduğu görülmektedir. Analizlerin anlamlı sonuçlar vermesini adına cevaplayanların öğrenim durumu ilk veya ortaöğretim, ön lisans- lisans şeklinde iki grup halinde ele alınmıştır. Gruplar arasında müşteri odaklılık ve ilişkisel pazarlama yönelimi incelendiğinde farkın sadece ilişkisel pazarlama eğiliminin alt boyutlarından biri olan değer paylaşımı ve empatide olduğu ($t=-2,308$; $p=0,022$) ve üniversite öğrenimi görenlerin ortalama değerlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre H_1 hipotezi reddedilirken, H_2 hipotezi sadece değer paylaşımı ve empati alt boyutu için kabul edilmiştir.

Ankete cevap verenler mezuniyet alanlarına göre öğrenim durumunda olduğu gibi iki grup halinde ele alınmıştır. Yine Ek-2'de görülebileceği gibi katılımcıların sadece %8,9'u iktisadi ve idari bilimler alanlarından mezun iken geriye kalanlar mühendis, tekniker, teknisyen veya alaylı kişilerdir. İktisadi ve idari bilimler mezunlarının sosyal ve beşerî bilimlere ilişkin gördükleri öğreniminden ötürü yönetim, işletmecilik ve pazarlama alanlarında bilgi, algı ve tutum farklılaşmasına sahip olacağı öngörülebilir. Bu nedenle müşteri odaklılık ve ilişkisel pazarlama eğiliminin bu iki grup arasında karşılaştırılmıştır. Müşteri odaklılığın bütün olarak ($t=2,664$ $p=0,010$) ve müşteriye önemseme ($t=2,232$; $p=0,029$) ile müşteriyle ilişkiyi önemseme ($t=2,563$; $p=0,013$) boyutlarına ilişkin değerlerin iktisadi ve idari bilimler mezunlarında daha

yüksek olduğu belirlendiğinden H₁ hipotezi kabul edilmiştir. İlişkisel pazarlamaya yönelimde ise bütün olarak ve de alt boyutlar bazında anlamlı bir farkın olmadığı görüldüğünden H₂ reddedilmiştir.

Tablo 6. Müşteri Odaklılığın ve İlişkisel Pazarlama Yöneliminin Yöneticinin Mezuniyet Alanına Göre İncelenmesi

	Mezuniyet Alanları	n	μ	S.D.	t	sig
Müşteri Odaklılık	İktisadi ve İdari Alanlar	59	4,194	,438	2,664	,010
	Diğer Alanlar*	603	4,035	,431		
Müşteriye Önemseme	İktisadi ve İdari Alanlar	59	4,245	,431	2,232	,029
	Diğer Alanlar*	603	4,114	,431		
Müşteriyle İlişkiyi Önemseme	İktisadi ve İdari Alanlar	59	4,143	,535	2,563	,013
	Diğer Alanlar*	603	3,956	,529		
İlişkisel Pazarlama Odaklılık	İktisadi ve İdari Alanlar	59	3,837	,515	,464	,644
	Diğer Alanlar*	603	3,804	,510		
Değer Paylaşımı ve Empati	İktisadi ve İdari Alanlar	59	3,752	,784	,831	,409
	Diğer Alanlar*	603	3,662	,887		
Güven	İktisadi ve İdari Alanlar	59	4,002	,420	,818	,416
	Diğer Alanlar*	603	3,954	,463		
İletişim	İktisadi ve İdari Alanlar	59	3,429	,833	-,625	,534
	Diğer Alanlar*	603	3,499	,694		
Karşılıklılık	İktisadi ve İdari Alanlar	59	4,165	,488	,942	,349
	Diğer Alanlar*	603	4,102	,528		

* Mühendis, Tekniker, Teknisyen ve Alana İlişkin

İşletmelerin ürettikleri ürünlerin özelliklerine göre pazarın yapısı ve müşterilerin özellikleri ile beklentileri, pazardaki rekabet koşulları ve dinamizm farklılaşabileceği için bu durumun işletmecilik anlayışının yanı sıra pazarlamaya, pazara ve müşteriye bakış açılarında yansımaları olabilecektir. Bu nedenle üretilen ürünler nihai müşteriye yönelik ve endüstriyel ürünler şeklinde iki grupta ele alınarak, iki farklı ürün türünü üreten işletmelerin müşteri odaklılıkları ve ilişkisel pazarlama yönelimleri karşılaştırılarak sonuçlar Tablo-7’de verilmiştir.

Beklenenin aksine müşteri odaklılığın üretilen ürün türüne göre bütün olarak ve boyutlar bazında farklılaşmadığı görülmüş ve H₁ reddedilmiştir. İlişkisel pazarlama yöneliminde ise bütün olarak ($t=-2,607$; $p=0,009$) ve iletişim alt boyutunda ($t=-3,993$; $p=0,000$) anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür ve H₂ bu değişkenler için kabul edilmiştir. Ortalama değerler ise endüstriyel ürün üreten işletmelerde daha yüksek bulunmuştur. İlk bakışta bu sonuç şaşırtıcı olarak değerlendirilebilir ancak endüstriyel pazarlamanın doğası gereği üründen faydalanan müşteri ile doğrudan, aracısız ve yüz yüze iletişimin bu sonucu doğurduğu veya gerekli kıldığı tespiti yapılabilir. Bu bulgu ve tespit ilişkisel pazarlamanın endüstriyel pazarlama uygulamalarından kaynaklandığı bilgisini (Grönross, 1989; Gummertson, 1994) doğrular niteliktedir.

Tablo 7. Müşteri Odaklılığın ve İlişkisel Pazarlama Yöneliminin Üretilen Ürüne Göre İncelenmesi

		n	μ	S.D.	t	sig
Müşteri Odaklılık	Nihai Müşteriye Yönelik İmalat Yapanlar	418	4,039	,449	-,794	,428
	Endüstriyel Müşteriye Yönelik Makine ve Ekipman Üretenler	244	4,066	,407		
Müşteriye Önemseme	Nihai Müşteriye Yönelik İmalat Yapanlar	418	4,128	,447	,240	,810
	Endüstriyel Müşteriye Yönelik Makine ve Ekipman Üretenler	244	4,120	,405		
Müşteriyle İlişkiyi Önemseme	Nihai Müşteriye Yönelik İmalat Yapanlar	418	3,950	,555	-1,502	,134
	Endüstriyel Müşteriye Yönelik Makine ve Ekipman Üretenler	244	4,012	,489		
İlişkisel Pazarlama Odaklılık	Nihai Müşteriye Yönelik İmalat Yapanlar	418	3,767	,496	-2,607	,009
	Endüstriyel Müşteriye Yönelik Makine ve Ekipman Üretenler	244	3,876	,528		
Değer Paylaşımı ve Empati	Nihai Müşteriye Yönelik İmalat Yapanlar	418	3,632	,885	-1,470	,142
	Endüstriyel Müşteriye Yönelik Makine ve Ekipman Üretenler	244	3,736	,864		
Güven	Nihai Müşteriye Yönelik İmalat Yapanlar	418	3,941	,433	-1,245	,214
	Endüstriyel Müşteriye Yönelik Makine ve Ekipman Üretenler	244	3,989	,501		
İletişim	Nihai Müşteriye Yönelik İmalat Yapanlar	418	3,408	,687	-3,993	,000
	Endüstriyel Müşteriye Yönelik Makine ve Ekipman Üretenler	244	3,636	,720		
Karşılıklılık	Nihai Müşteriye Yönelik İmalat Yapanlar	418	4,087	,535	-1,331	,184
	Endüstriyel Müşteriye Yönelik Makine ve Ekipman Üretenler	244	4,142	,505		

Müşteri odaklılık ile ilişkisel pazarlamaya yönelim arasında bir ilişkinin varlığı öngören H₃'ün testi için uygulanan korelasyon analizi sonuçları Tablo-8'de verilmiştir.

Tablo 8. Pazar Odaklılık Boyutları İle İlişkisel Pazarlama Yönelimi Arası İlişki

	İlişkisel Pazarlama Yönelimi	Değer Paylaşımı ve Empati	Bağlılık	İletişim	Karşılıklılık
Müşteri Odaklılık	,516**	,388**	,544**	,319**	,451**
Müşteriye Önemseme	,399**	,262**	,438**	,215**	,443**
Müşteriyle İlişkiyi Önemseme	,517**	,420**	,531**	,346**	,376**

** Korelasyon p= 0.01 düzeyinde anlamlıdır

Korelasyon değerleri incelendiğinde müşteri odaklılık ve ilişkisel pazarlama yönelimi arasında bütün olarak ve boyutlar temelinde anlamlı ve pozitif yönlü korelasyon olduğu belirlendiğinden H₃ bütün olarak ve alt boyutlara göre kabul edilmiştir. Korelasyonların genel bir bakışla orta düzeyde veya zayıf değerlerde olduğu görülmektedir. En yüksek korelasyon değerleri sırayla ilişkisel pazarlamaya yönelimin alt boyutlarından biri olan bağlılık ile müşteriye önemsem arasında (r=0,544), bağlılık ile müşteriyle ilişkiyi önemseme (r=0,531), ilişkisel pazarlama yönelimi ile müşteriyle ilişkiyi önemseme arasında (r=0,517) ve ilişkisel pazarlama yönelimi ile müşteri odaklılık arasında (r=0,516) bulunmuştur. En zayıf korelasyon

ise iletişim ile müşteriye önemseme ($r=0,215$) arasındadır. Müşteri odaklılık anlayışının pazarlamanın modern felsefesinin olmazsa olmazlarından biri olduğu açıktır. Daha sonra gündeme gelen ve pazarlamaya yön veren ilişkisel pazarlama yönelimi için de müşteri odaklılık ön şartlardan biri olarak kabul edilebilir. Dolayısıyla korelasyon analizi ile ortaya konulan ilişkiyle müşteri odaklılık anlayışını geliştirmeden ilişkisel pazarlama yöneliminin güçlenmeyeceği sonucuna varılabilir. Bu tespiti doğrulamak ve ilişkisel pazarlamaya yönelimi etkileme ihtimali olan yönetici ve işletme özelliklerinin etkilerini inceleyerek son 3 hipotezi test etmek için çoklu regresyon analizinden faydalanılarak sonuçlar Tablo-9’da verilmiştir.

Tablo 9. Müşteri Odaklılık, Yönetici Özellikleri ve Kobi Özelliklerinin İlişkisel Pazarlama Yönelime Etkisi

Modelin Özeti							
R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata	Sig	Durbin Watson		
,537	,288	,278	,43406	,000	1,847		
ANOVA							
Kareler Toplamı	S.d.	Ortal. Karesi	F	p			
49,698	9	5,522	29,309	,000			
Katsayılar							
Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmamış Katsayılar	t	p	Çoklu Bağlantı Testi	
	β	Standart Hata	β			Tol.	VIF
(Sabit)	1,425	,190		7,494	,000		
Faaliyet Yılı	,001	,012	,004	,112	,911	,780	1,283
Çalışan Sayısı	,008	,034	,009	,231	,817	,803	1,245
Pazarlama Departmanının Varlığı (1= Departman Var)*	-,044	,056	-,028	-,796	,426	,897	1,115
Sermaye Ortaklığı Olup Olmama (1= Sermaye Ortaklığı)*	,087	,038	,083	2,299	,022	,837	1,195
Yöneticinin Yaşı	,034	,021	,072	1,638	,102	,566	1,767
Yöneticinin Mesleki Deneyimi	-,012	,016	-,035	-,747	,455	,489	2,044
Üniversite Mezunu Olma Durumu (1= Üniversite Mezunu)*	,005	,044	,004	,113	,910	,844	1,184
Müşteriyi Önemseme	,162	,050	,137	3,252	,001	,614	1,629
Müşteriyile İlişkisi Önemseme	,418	,040	,436	10,342	,000	,614	1,627
p< 0,05 düzeyinde test edilmiştir; Bağımlı Değişken: İlişkisel Pazarlama Yönelimi							
* Bu değişkenler kukla değişken olarak analize dâhil edilmiştir.							

H₄, H₅ ve H₆’yı test etmek için uygulanan regresyon analizinde yer alan değişkenler arasında oto-korelasyon sorunu olmadığı Durbin Watson (1,847) değeri kritik aralığı aşmadığı için (1,5-2,5) doğrulanmıştır (Kalaycı, 2010). Ayrıca VIF değerleri (Maks=2,044 < 10) bağımlı değişkenle bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi olmadığını ortaya koymuştur (Albayrak, 2006). Analiz için oluşturulan modelin bütün olarak anlamlı olduğu (F=29,309; p=0,000), düzeltilmiş R² değeri üzerinden modelde yer alan bağımsız değişkenlerin ilişkisel pazarlama yönelimindeki değişimin %27,8’ini açıkladığı belirlenmiştir. Kobi özelliğinin ilişkisel

pazarlamaya etkisini belirlemek için tasarlanan “H₄: Kobi özellikleri ilişkisel pazarlama yönelimini etkiler” hipotezi, Kobi’lerin faaliyet süresi, çalışan sayısı, pazarlama departmanının varlığı ve sermaye ortaklığı olup olmaması değişkenleri üzerinden test edilmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre sadece sermaye ortaklığı olup olmama durumu ilişkisel pazarlama yönelimini etkilemektedir ve sermaye ortaklığı olan Kobi’lerin ilişkisel pazarlama yönelimi şahıs işletmelerinden yaklaşık %9 daha yüksektir ($\beta=0,087$; $p=0,022$). Ankete cevap veren yöneticilerin/sahiplerin özelliklerinden ve modelde yer verilen yaş, mesleki deneyim ve öğrenim türünün ilişkisel pazarlamaya yönelimi etkilemediği belirlendiğinden “H₅: Kobi’lerin yöneticilerinin özellikleri ilişkisel pazarlama yönelimini etkiler” hipotezi reddedilmiştir. “H₆: Kobi’lerde müşteri odaklılık anlayışı ilişkisel pazarlama yönelimi pozitif yönde etkiler” hipotezi ise müşteri odaklılığın alt boyutları olan müşteriye önemseme ($\beta=0,162$; $p=0,001$) ve müşteriyle ilişkiyi önemseme ($\beta=0,418$; $p=0,000$) ilişkisel pazarlamaya yönelimi etkilediği için kabul edilmiştir. Alt boyutların ilişkisel pazarlama yönelimine etkisi kıyaslandığında müşteriyle ilişkiyi önemseme boyutunun etkisinin daha fazla olduğu görülmektedir.

4. SONUÇ

Ankara ilindeki OSTİM bölgesinde üretim yapan Kobi’ler üzerinden elde edilen nicel veriler yardımıyla Kobi’lerin müşteri odaklılığı ve ilişkisel pazarlama yönelimleri incelenmiştir. Ulaşılan sonuçları farklı boyutlardan ele almak mümkündür. Öncelikle Kobi’lere ilişkin bulguları genel yapısal özellikleri ile birlikte değerlendirmek faydalı olacaktır. Örneklemede yer alan Kobi’lerin sadece %11,6’sında pazarlama departmanının olduğu, çalışmaya katkı sunan firma sorumlularının öğrenim derecelerinin büyük çoğunluğunun (%76,8) lise ve altı derecede olduğu ve görülen öğrenim üzerinden sadece %8,91’inin iktisadi ve idari bilimler alanından mezun olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular Kobi’lerin özellikleri ve pazarlama yaklaşımları ile teoride verilen kalifiye personel istihdamı ve pazarlama departmanının kullanımıyla ilgili bilgileri ve araştırma bulgularını doğrular niteliktedir. İkinci olarak müşteri odaklılık ve ilişkisel pazarlama yöneliminin ölçümüne dair tespitler yapmak gerekmektedir. Bu çalışmada daha önceki çalışmalarda kullanılan ölçeklerde yer alan ifadeler yardımıyla müşteri odaklılığın ölçümü yapılmıştır. Daha önceki ölçeklerde müşteri odaklılık tek boyut üzerinden ölçülürken bu çalışmada ulaşılan sonuçlar iki boyutun kullanılmasını zorunlu kılmıştır. Kullanılan boyutlar müşteriye önemsem ve müşteriyle ilişkiyi önemseme olarak isimlendirilmiştir. Boyutlar ve içerikleri müşteri odaklılığın daha anlaşılır olmasına katkı sağlar niteliktedir. Şöyle ki, bu sonuç müşteriye önemli görmenin tek başına yeterli olmadığı, önemli görülen müşteriyle kurulacak ilişkinin de önemli olduğu durumunu ortaya koymaktadır.

İlişkisel pazarlamanın ölçümü için kullanılan ölçek ise orijinalinden farklı olarak 6 boyuttan değil 4 boyuttan oluşmuştur.

Hipotez testi sonuçları ayrı ayrı ele alındığında ise firma özelliklerinin, yönetici/sahip özelliklerinin ve firma özelliklerinin bir kısmı üzerinden müşteri odaklılık ile ilişkisel pazarlama yöneliminin farklılaşabildiği belirlenmiştir. Ulaşılan sonuçlara göre müşteri odaklılık bütün olarak ele alındığında;

- Pazarlama departmanı olan işletmelerde daha yüksek olduğu,
- Sermaye ortaklığı olan Kobi'ler ile Şahıs İşletmesi/Adi Ortaklık arasında farklı olmadığı,
- Yönetici öğrenim durumuna göre değişmediği,
- İktisadi ve idari bilimler öğrenimi gören yöneticilerde diğerlerinden daha yüksek olduğu,
- Üretilen ürün nihai tüketim ürünü veya endüstriyel ürün olmasına göre farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Müşteri odaklılığın ilk alt boyutu olan müşteriye önemse boyutu üzerinden bir inceleme yapıldığında müşteriye önemsemenin;

- Pazarlama departmanı varlığına göre değişmediği,
- Firmanın hukuki yapısına göre değişmediği,
- Öğrenim düzeyine göre farklılaşmadığı
- İktisadi ve idari bilimler öğrenimi gören yöneticilerde daha yüksek olduğu,
- Üretilen ürününün endüstriyel ürün veya nihai tüketim malı olmasına göre değişmediği tespit edilmiştir.

- Müşteri odaklılığın ikinci alt boyutu olan müşteriyle ilişkiyi önemsemenin;
- Pazarlama departmanı olanlarda yüksek olduğu,
- Hukuki yapıya göre değişmediği,
- Yönetici öğrenim düzeyine göre değişmediği göre farklılaşmadığı,
- İktisadi ve idari bilimler mezunu olan yöneticilerde yüksek olduğu,
- Üretilen ürüne göre değişmediği ortaya konulmuştur.
- Bütün olarak ele alındığında ilişkisel pazarlama yöneliminin;

- Pazarlama departmanı varlığına göre değişmediği,
- Hukuki yapısı bakımından sermaye ortaklığı olan Kobi'lerde daha yüksek olduğu,
- Üniversite mezunu olan yöneticilerde daha yüksek olduğu,

- Yöneticinin iktisadi ve idari bilimler mezunu olum olmamasına göre farklılaşmadığı,
- Endüstriyel ürün üretenlerde daha yüksek olduğu belirlenmiştir.
- İlişkisel pazarlama alt boyutlarına göre ele alındığında ise;
- Değer paylaşımı ve empatinin hukuki statüsü bakımında sermaye ortaklığı olan Kobi'lerde ve üniversite mezunu olan yöneticilerde daha yüksek olduğu,
- İletişim alt boyutu endüstriyel üretim yapan Kobi'lerde daha yüksek olduğu,
- Diğer alt boyutların incelenen değişkenlere göre farklılaşmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Müşteri odaklılık ile ilişkisel pazarlama yönelimi arasındaki korelasyon incelendiğinde ilişkinin pozitif ve orta düzeyde olduğu görülmektedir. İlişkisel pazarlama yöneliminin müşteri odaklılığın alt boyutları olan müşteriye önemseme ve müşteriyle ilişkiyi önemseme anlayışlarındaki artışa bağlı olarak arttığı, diğer işletme ve yönetici özelliklerinden etkilenmediği görülmektedir.

Sonuçlar bütüncül bir bakış açısı ile ele alındığında,

- İlişkisel pazarlama yönelimi için müşteri odaklılık anlayışının ön şart olduğu ve güçlendirilmesi gerektiği,
- Pazar odaklılık ve ilişkisel pazarlama yöneliminin genel olarak firmanın yapısal özelliklerinden değil de yönetici özelliklerinden etkilenebileceği,
- Endüstriyel ürün üretenlerde sektörün yapısından ötürü ilişkisel pazarlama anlayışının daha ileri boyutta olduğu,
- Yönetici öğrenim düzeyinin üniversite olması ve uzmanlığının iktisadi ve idari bilimler alanında olması müşteri odaklılığı olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Ulaşılan bu sonuçlara bağlı olarak farklı gruplar için farklı türde öneriler geliştirilebilir. İlk olarak Kobi sahip ve yöneticilerin sadece pazarlamada değil faaliyetlerinin bütününde başarılı olmak için pazara, pazarlamaya, müşteriye ve müşteriyle ilişkiye önem vermesi gerektiği açıktır. Bu ise farklı faktörler etkili olsa da yöneticilerin konuya bakışıyla doğrudan alakalıdır. Bu nedenle öncelikle Kobi yöneticilerinin pazarlama anlayışını benimsemesi, yapısal avantajlarından faydalanmak için müşteriye odaklanıp ve ilişkisel pazarlama çabalarına yönelmesine bağlıdır. Bu amaçla tutarlı olma adına pazarlama departmanı kurulması ve işletilmesi, pazarlamayı da kapsar şekilde uzmanlığa önem vermeleri, iktisadi ve idari bilimleri alanlarından öğrenim görmekle kalmayıp pazarlama konusunda kendisini geliştirmiş ve bu konularda felsefi olgunluğa ulaşmış çalışanların istihdamı ve/veya danışmanlardan faydalanılması ve destekleyici mahiyette eğitimlere önem verilmesi faydalı olabilecektir.

Ayrıca sadece Kobi sahip ve yöneticilerinin değil Kobi'lerle ilgili görev ve sorumluluğu olan tüm kurum ve kuruluşların, Kobi'lerin potansiyelinden maksimum düzeyde faydalanma adına Kobi'lerdeki müşteri odaklılığı ve ilişkisel pazarlamaya yönelik bilinci artırıcı çabalara girmesi ülkemiz rekabet potansiyeli açısından hayati önem taşımaktadır.

Son olarak Kobi'ler üzerinden müşteri odaklılık ve ilişkisel pazarlama konulu çalışmalar incelendiğinde, bu çalışmaların yoğun bir şekilde bu Kobi performansına yoğunlaştığı görülmektedir. Hâlbuki potansiyel olarak müşteri odaklılık ve ilişkisel pazarlamaya yatkınlığa rağmen yeterince bu durumdan faydalanılmıyor olmasının nedenlerine yoğunlaşmak sorunun çözümü açısından farklı bir perspektif kazandırabilecektir.

KAYNAKÇA

- Akın, E., (2004). Kobi'lerin Pazarlama Sorunlarına Yönelik Olarak İnternet Aracılığıyla İhracat Açılımı ve Sivas İlinde Bir Uygulama, Cumhuriyet Üniversitesi- SBE, Yüksek Lisans Tezi.
- Akın, E., (2007). Kobiler'in Pazarlama Sorunları Seviyelerine Göre Gruplandırılması ve İhracat ile E- Ticaret Eğilimleri Açısından Gruplar Arası Farkı Belirleme Çalışması, Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 2(2), 24-44.
- Akman, G., Özkan C., Eriş, H., (2008). "Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi", İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 7(13), 93-115.
- Albayrak, A. S., (2006). Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Baş, A., Şenbabaoğlu, E. , Dölarıslan, E.Ş., (2016). "İşletmelerin Müşteri Odaklılık ve Müşteri Tatmini Düzeylerinin Güven Oluşumuna Etkisi: Müşteri Boyutunda Bir Değerlendirme", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 71 (4), 1267-1289.
- Bilen, A., Solmaz, H., (2014). "Kobi'lerin Karşılaştıkları Yapısal Sorunlar ve Çözüm Önerileri (Diyarbakir Örneği)", Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(7), 60-79.
- Brownhilder N. N., (2018). "Customer orientation and SME performance: the role of networking ties", African Journal of Economic and Management Studies, 9(2), 178-196.
- Büyük, K. (2012), Türkiye'de ve Dünyada Kobiler", Erdoğan, B. Z. (ed.), Girişimcilik ve KOBİLER- Kavramlar, Sorunlar ve Çözüm Önerileri, (106-123), Ekin Yayınevi, Bursa.
- Çetinkaya Bozkurt Ö., Dal, N. E., (2017). "Antalya'da Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren Kobi'lerin Pazarlama Sorunları Üzerine Bir Araştırma", Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl: 4, Sayı: 12, 1-16.
- Dalgıç, T. ve Yeniçeri, T., (2013). "Customer-Oriented Marketing Strategy: Theory and Practice", Business Expert Press, New York.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., (1998). "Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis", Journal of Market Focused Management, 2(3), 213-232.
- Deshpandé, R., Farley, J.U., Webster Jr., F. E., (1993). "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis," Journal of Marketing, 57(1), 23-27.
- Donmaz, A. Sayıl, E.M., Akyol, A., (2013). A Review of Empirical Studies On Relationship Marketing, Sosyal Bilimler Metinleri, 4, 1-23.
- Durak, İ., Yücel, A., (2010). "Ahiliğin Sosyo-Ekonomik Etkileri ve Günümüze Yansımaları", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(2), 151-168.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E.S., Çinko, M. (2010). Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi (3. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul.
- Erdoğan, B. Z., Tiltay, M. A., Kimzan, H.S., (2011). "Pazarlama Teorisi'nin Felsefi Temelleri Değişim mi? İlişki mi?", Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi, 3(1), 1-28.
- Erdoğan, B. Z., Torun, T., (2009). "Bir İlişkisel Pazarlama Aracı Olarak Sanal Topluluklar", Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, 4, 45-71.
- Gönüllüoğlu, S., Torun, T. (2012). "Kobi'lerde Pazarlama", Erdoğan, B. Z. (Ed.), Girişimcilik ve KOBİLER- Kavramlar, Sorunlar ve Çözüm Önerileri, (172-202), Ekin Yayınevi, Bursa.
- Grönroos, C., (1989). "Defining Marketing: A Market-Oriented Approach", European Journal of Marketing. 23(1), 52-60.
- Grönroos, C., (1994). "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing", Management Decision, 32(2), 4-20.
- Gummesson, E., (1994). "Making Relationship Marketing Operational", Industry Management, 5(5), 5-20.
- Güler, Y., (2014). "Müşteri Odaklılık, Marka Güvenilirliği ve Yerel Perakende Sadakati İlişkisi", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 15(2), 225-246.
- Güzel, A. Fırat, S., Elbasan, E., (2018). "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Karşılaştığı Sorunlar ve Devir Planlaması: Avrupa Birliği Projesi Kapsamında Bir Alan Araştırması", İşletme Araştırmaları Dergisi, 10(4), 1298-1320.

- Hamşioğlu, A.B., (2019). “Girişimci İşletmelerde Pazarlama Yeteneklerinin Belirleyicileri ve Sonuçlarının Araştırılması”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 11(2), 848-863.
- Heiens, R. A., Pleshko, L. P., Ahmed, A., (2019). “A Comparison of the Relationship Marketing Outcomes of SMEs vs Large Enterprises in the Kuwait, fast food industry”, British Food Journal, 121(10), 2442-2453.
- Jaworski, B.J., Kohli, A. K., (1993), “Market Orientation: Antecedents and Consequences”, Journal of Marketing, 57(3), 53-70.
- Kalaycı, Ş. (2010). “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri” 5. baskı, Asil Yayınları, Ankara.
- Kara, M. (1998). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: İç Pazar ve İhracatta Karşılaştıkları Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri-Trabzon Sanayinde Bir Uygulama, Karadeniz Teknik Üniversitesi, SBE, Doktora Tezi.
- Kennedy, K. N., Goolsby, J.R., Arnould, E.J., (2003). “Implementing a Customer Orientation: Extension of Theory and Application”, Journal of Marketing, 67(4), 67-81.
- Keskin, H., (2006). “Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs An extended model”, European Journal of Innovation Management, 9(4), 396-417.
- Kılıçer, T., Boyraz, E., Gürses, F., Gülmez, Y.S., (2018). “KOBİ’lerin Stratejik Pazarlama Performansı ve İlişkisel Pazarlama Becerisinde İşletme Sahip ve Yöneticilerinin Rolü”, Pazarlama İçgörüsü Üzerine Çalışmalar, 2 (2), 69-89.
- Koçak, A., Özer, A., (2005). “Küçük İşletmeler Pazarlamasının Neresinde?: Pazar Odaklılık ve İlişkisel Pazarlama”, Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi, 4(14), 14-26.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., (1990). "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", Journal of Marketing, 54 (April), 1-18.
- Kohli, A.K., Jaworski, B. J., Kumar, A., (1993). “A Measure of Market Orientation”, Journal of Marketing Research, 30(4), 467-477.
- KOSGEB- Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik (2005). Resmi Gazete (25997, 18 Kasım 2005)
- Kwaku A. A., Singh, S. (1998). “Customer Orientation and Performance: A Study of SMEs”, Management Decision 36/6, 385-394.
- Lehtinen, U., (2011). “Combining Mix and Relationship Marketing”, The Marketing Review, 11(2), 117-136.
- Marangoz, M. (2016), Girişimcilik, Beta, İstanbul.
- Marangoz, M., Aydın, A. E., (2012). Kobi'lerde Pazar Yönlülük Ve Performans İlişkisi, 8. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi, 27 – 28 Kasım 2011, 141-15.
- Murphy, M., (1999). “Top Ten Small-Business Mistakes”, Metal Finishing, 99(7), 2.
- Naktiyok, A., Küçük, O. (2003). “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler’de (Kobi) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21, 43-65.
- Narver, J. C., Slater, S.F., (1994). “ The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, Journal of Marketing, Vol. 54, No. 4 (Oct., 1990), pp. 20-35
- Nwankwo, S., (1995). “Developing A Customer Orientation”, Journal of Consumer Marketing, 12(5), 5-15.
- O'Dwyer, M., Gilmore, A., (2018). “Value and Alliance Capability and The Formation of Strategic Alliances in Sme’s: The Impact of Customer Orientation and Resource Optimisation”, Journal of Business Research, 87, 58-68.
- OECD SME and Entrepreneurship Outlook (2019) <http://dx.doi.org/10.1787/888933925597> [18.10.2019]
- OECD SME and Entrepreneurship Outlook- Turkey Chapter (2019) <http://dx.doi.org/10.1787/888933925597> [18.10.2019]
- Özgüner Kılıç, H., Çakmak, Ç. A., Fidan Y., (2016). “KOBİ’lerde Yönetim ve Pazarlama Sorunları: Karabük Örneği”, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 10(2), 51-69.
- Raju, P.S. , Lonial, S. C., Crum, M. D., (2011). “Market Orientation in the Context of SMEs: A Conceptual Framework”, Journal of Business Research, 64 (12), 1320-1326.

Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Yau, O. H. M, Chow, R. P. M., Lee, J. S. Y., Lau, L.B.Y., (2005). "Relationship Marketing Orientation: Scale Development and Cross-cultural Validation", *Journal of Business Research* 58(2), 185-194.

Sin, L. Y.M., Tse, A.C.B, Yau, O. H.M., Chow, R.P.M., Lee, J.S.Y., (2005). "Market Orientation, Relationship Marketing Orientation, and Business Performance: The Moderating Effects of Economic Ideology and Industry Type", *Journal of International Marketing*, 13 (1), 36-57.

Slater, S.F., Narver, J. C., (1994). Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance, *Business Horizons*, 37(2), 22-28.

Siu, W., (2000). "Marketing and Company Performance Of Chinese Small Firms in Hong Kong", *Marketing Intelligence and Planning*, 18 (5), 292-307.

Şahin, A., Demir, H., (2005). Tekstil ve/veya Konfeksiyon Sektörlerinde Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Pazarlama Sorunları ve Elektronik Ticaretten Beklentileri -Mersin Ölçekli Bir Uygulama, *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 20(1), 1-13.

TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu), (2016) Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2016, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21540> [06.10.2019]

Uzkurt, C., Torlak, Ö., (2007). "İşletmelerin Müşteri Değeri Yaratma Çabaları Üzerinde Öğrenme ve Pazar Odaklı Kültürün Etkileri", *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 239-257.

Yalçın, İ., (1999). "Kobi'lerin Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Olarak Örgütlenme Sorunları ve Çözüm Önerileri-EGS. AŞ'de Bir Uygulama", (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi

EK:1

Yasal Statü	n	%	Faaliyet Süresi	n	%
Anonim Şirket	17	2,6	1 yıldan az	36	5,4
Limited Şirket	247	37,3	1-5 yıl	113	17,1
Şahıs İşletmesi	398	60,1	6-10 yıl	124	18,7
Faaliyet Alanı			11-15 yıl	95	14,4
Nihai Müşteriye Yönelik İmalat Yapanlar ^a	418	63,1	16-20 yıl	94	14,2
Makine ve Ekipman Üretenler ^b	244	36,9	21 yıl ve üzeri	200	30,2
Çalışan Sayısı			Pazarlama Departmanının Varlığı		
1-9 kişi	562	84,9	Var ^c	77	11,6
10-49 kişi	82	12,4	Yok	585	88,4
40-99 kişi	9	1,4			
100-149 kişi	4	,6			
150-249 kişi	5	,8			
^a : İnşaat ve yapı malzemeleri, kimya sanayii, otomotiv sanayii ve ekipmanları, yedek parça, orman ürünleri makineleri, madencilik ekipmanları, matbaa makine ve ekipmanları, boya sanayii ekipmanları, sağlık ekipmanları vb.					
^b : Gıda, giyim, mobilya, elektrik ve elektronik, halı					
^c : 77 işletmenin ortalama 8,8 yıldır pazarlama departmanı faaliyet göstermektedir.					

EK:2

Cinsiyet	n	%	Öğrenim Durumu	n	%
Kadın	42	6,3	İlköğretim	253	38,2
Erkek	620	93,7	Lise	256	38,7
Yaş			Ön lisans	25	3,8
18-24	37	5,6	Lisans	113	17,1
25-34	195	29,5	Lisansüstü	15	2,3
35-44	199	30,1	İş Tecrübesi		
45-54	165	24,9	1 yıldan az	15	2,3
55+	66	10,0	1-5 yıl	79	11,9
Uzmanlık Alanı			6-10 yıl	129	19,5
İktisadi ve İdari Alanlar	59	8,91	11-15 yıl	112	16,9
Diğer Alanlar*	603	91,09	16-20 yıl	93	14,0
			21 yıl ve üzeri	234	35,3

* Mühendis, Tekniker, Teknisyen ve Alana İlişkin