



İŞLETMELERDE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ İÇİN PAZARLAMA ve SATIŞ STRATEJİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ



Murat KORKMAZ¹



Serhan BAYKARA²



Göksel AKMAN³

Öz

Günümüzün hızlı değişen dünyasında işletmelerin rekabetçi ve yenilikler her geçen gün arttığı ortamda ayakta kalabilmesi yenilikleri kısa zamanda benimseyerek sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmeleri için vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Araştırma için kamu kurumlarında çalışanlar ve özel sektörde satın almada çalışanlar evren olarak belirlenmiş ve bu evren içerisinde yer alan 100 adet anket elde edilmiş ve bu anketler üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

Araştırma bulgularına göre, işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için pazarlama ve satış stratejilerinin geliştirilmesinin; işletmenin personelin eğitimine, bilgi işlem bölümlerinin geliştirilmesine, personelin motivasyonuna ve işletmenin verimliliğini olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü, Pazarlama Ve Satış Stratejileri, Endüstriyel Pazarlama

DEVELOPING MARKETING AND SALES STRATEGIES FOR SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE IN BUSINESSES

Abstract

In an environment where the competition and innovations increase day by day in the fast changing today's world, it is an indispensable factor to adopt the innovations rapidly in terms of the businesses to survive and get sustainable competitive advantage. The employees working in public institutions and in buying department of private sector are ascertained as the population and 100 surveys are obtained in this population and analyses are made on these surveys.

According to the findings of research, it is found that developing the marketing and sales strategies for sustainable competitive advantage affect the education of

¹ Anadolu Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler A.D. Eskişehir, hakanmuratkorkmaz34@hotmail.com

² Osman Gazi Üniversitesi İşletme Fakültesi A.D. Eskişehir, serhan@geoart.com.tr

³ Bahçeşehir Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı İstanbul gokselakm@yahoo.com



personnel, development of data processing department, and motivation of personnel and productivity of business in a positive way.

Key Words: Sustainable Competitive Advantage, Marketing and Sales Strategies, Industrial Marketing

1.GİRİŞ

Günümüz işletmelerinin rekabetçi ve değişken dünyasında ayakta kalabilmesi için, rekabetçi stratejiler geliştirip bu stratejileri de günün koşullarına uygun olarak çabuk adapte edebilecek şekilde esnekleştirmeleri gerekir. Bunu başarmak için ise işletmelere gereken en önemli kaynaklardan birisi artık satış/pazarlama ve bilgi olmuştur. Esnek ve rekabetçi stratejiler geliştirmek için işletmenin dış çevresinde işletmeye aktarılması ve verimli şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu da ancak etkin bir bilgi ve pazarlama stratejisi yönetimi ile gerçekleştirilebilir.

İnsanların birbirleri ile mal ve hizmet değişimleri yapmaya başladıkları tarihlere kadar eski sayılabilecek pazarlama faaliyetlerinin, belirli bir disiplin olarak ortaya çıkması 20. yüzyılda başlamıştır. Pazarlamanın belirli bir disiplin içerisinde ortaya çıkmasında, yüzyılın başlarında arz ile talebi dengeleme çabaları sonucu geliştirilen üretim teknolojileri sayesinde oluşan yığinsal üretim, hareket noktası olmuştur. Bu şekilde fabrikasyon üretime geçen işletmeler, ürettikleri mamulleri talep edilen yerlerde, talep edilen zamanda, uygun fiyat ve şartlarda bulundurmaları durumu ile karşı karşıya kalmıştır.

2. SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET

Modern yönetim anlayışında, örgütlerin ve ülkelerin varlıklarını sürdürmelerinin temel kuralı olarak çevrelerinde oluşan değişikliklere uyum sağlayabilme yetenekleri gösterilmektedir. Ancak bu uyum sağlayabilme yeteneği tek başına yeterli olmamakta, sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü yakalayabilmeleri de zorunlu hale gelmektedir(2.Ulusal Orta Anadolu Kongresi, 2002)

Sürdürülebilir bir rekabetçi üstünlüğü geliştirmek için ele alınacak yöntemler üç grupta toplanabilir(Göl, 1996)

- Örgütsel üstünlükler,
- İşlevsel (fonksiyonel) üstünlükler,
- Diğer ilişkilere dayanan üstünlükler.

Rekabet gücünün artırılması ve sürdürülebilirliği için firmalar uluslar arası gelişmelere ayak uydurmalı, yenilik ve icatlarda bulunmalı teknolojiye son derece önem vermelidir. Teknolojik gelişmenin daha ileri bir aşamasında olan firmalar (hızlı takipçi ve lider) daha geri safhadakilere kıyasla orta ve uzun vadede rekabet güçlerini sürdürülebilir kılmada daha başarılı bir konuma ulaşmaktadırlar(Vural, 2004).



2.1. SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet gücü, genel verimlilik ve maliyet üstünlüğü temel bileşenlerine ilişkin piyasanın yapısını değiştirecek stratejiler üretmesine ve piyasa yapısını bir zaman sonra yeniden değiştirene kadar belirli bir konum (moment) elde etmeleri ile sağlanabilir. Piyasa yapısını değiştirebilecek konum bu doğrultuda oluşturulacak stratejilerle gerçekleştirilebilir. Bu için sistem yaklaşımı çerçevesinde işletme iç ve dış unsurlarının ölçülmesi ve durum belirleme matrislerinin ortaya konması gerekir(Ülgen, , 2004).

Sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün nasıl elde edildiğini açıklamaya çalışan D.A. Aakerg,(Aakerg, D.A., 1992) yaptığı çalışmada işletmelerin dünyadaki konumunu belirleyen rekabet gücü kaynaklarını uzun bir liste halinde vermektedir.

Sürdürülebilir bir rekabetçi üstünlüğü geliştirmek için ele alınacak yöntemler üç grupta toplanabilir(Göl, 1996).

- Örgütsel üstünlükler,
- İşlevsel (fonksiyonel) üstünlükler,
- Diğer ilişkilere dayanan üstünlükler.

Sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün sağlanması üç ana prensibe dikkat etmeyi gerektirir. Bunlar; başarılı rekabet için anahtar faktörün kurulması, katma değeri olan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve kritik teknolojinin korunmasıdır. Burada başarılı bir rekabet için anahtar faktör ise, pazarlama faaliyetleri ve stratejilerinin düzenlenmesidir(Göl, 1996).

Bölgesel rekabetten daha çok uluslararası rekabetin yer aldığı günümüz ekonomisinde: Uluslararası pazarlarda rekabet gücünü artırabilmek için işletmelerin ürün ve işletme ölçeğinden saptanmış olan zayıf yönlerini geliştirmeleri gereklidir(İstanbul Sanayi Odası, 2002).

Sürdürülebilir rekabet gücü, işletmenin, mevcut ve gelecekteki rakiplerinin taklit çabalarına karşın farklı kalmayı başarabilen bir değer yaratma stratejisi uygulamasıdır.

Rekabet gücü, düşük süreç maliyetlerinden (ölçek ekonomisi, alan ekonomisi ve faktör maliyetleri ile) ve/ya da ürün farklılaştırmasından (ürün kalitesinin farklı olması ya da ürünün, müşterilerce değer verilen özelliklere sahip olması, işletmenin coğrafi konumunun özellikli olması, işletmenin özel becerilere ya da farklı hizmet sunumuna sahip olması) kaynaklanır (Elmacı,Kurnaz).

Olağanüstü bir karlılığa erişmek için, rekabet üstünlüğü açısından taklidi güç kaynaklar kullanılması gerektiği unutulmamalıdır (Pfeffer, 1995). Firmanın sürdürülebilir rekabeti yönetmesi, ürün özelliklerinin, pazar yapılarının, teknolojik donanımının, kaynaklarının ve yönetim gücünün yapısına dayanmaktadır.



Rekabet gücünün artırılması ve sürdürülebilirliği için firmalar uluslar arası gelişmelere ayak uydurmalı, yenilik ve icatlarda bulunmalı teknolojiye son derece önem vermelidir. Teknolojik gelişmenin daha ileri bir aşamasında olan firmalar (hızlı takipçi ve lider) daha geri safhadakilere kıyasla orta ve uzun vadede rekabet güçlerini sürdürülebilir kılmada daha başarılı bir konuma ulaşmaktadırlar (Aktan, 2004)

Sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün nasıl elde edildiğini açıklamaya çalışan D.A. Aaker (Aaker, D.A, 1992) yaptığı çalışmada işletmelerin dünyadaki konumunu belirleyen rekabet gücü kaynaklarını uzun bir liste halinde vermektedir. Aşağıda Şekil 2’de Aaker’ın işletmelerin rekabetçi üstünlüğü sağlama ve sürdürülebilirlik gücü verilmiştir.

Rekabet Etme Şekli

Ürün Stratejisi

Pozisyon Alma Stratejisi

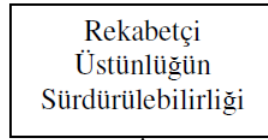
Kaynak Sağlama Stratejisi

Fiyatlandırma Stratejisi vb....

Nerede Rekabet Edildiği

Piyasa Seçimi

Rakip Seçimi



Rekabet Unsurları

Varlıklar ve Yetenekler

Şekil 1. İşletmelerce Rekabetçi Üstünlüğü Sağlama ve Sürdürülebilirlik Gücü

Kaynak: David A. Aaker., (1989), “Managing Assets and Skills”, The Key to a Sustainable Competitive Advantage, California Management, 92

Literatürde rekabetçi üstünlük sağlayacak işletme kaynaklarının özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır:(Barış, 2002)

- Kıt bulunurlar,
- Elde tutulabilme süreleri uzundur,
- Taklit edilmeleri çok zordur,
- Piyasalarda kolayca alınıp satılamazlar,
- Bir işletmeden diğerine bu kaynakların transfer edilmeleri zordur.



3.ENDÜSTRİYEL PAZARLAMA

3.1.PAZARLAMA

“Pazarlama, kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayabilecek mübadeleleri gerçekleştirmek üzere malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir.”

Malların üretim yerlerinden satış yerlerine hareketini sağlayan faaliyetler pazarlama içinde düşünülür. Üretim ve pazarlama faaliyetlerini birlikte yürüten bir işletmede bu faaliyetler ise şöyle sıralanabilir;

- Belirli mallar için potansiyel pazarı belirlemek,
- İşletmenin üretim kapasitesinin verimli biçimde kullanılmasını sağlayacak talebi yaratmak,
- Elverişli bir dağıtım sistemi kurup uygulamak,

Yukarıdaki tanımların sonucunda ulaşılabilecek değer ise;

- Pazarlama beşeri faaliyetleri kapsar.
- İhtiyaçların ve isteklerin doyurulmasına yöneliktir.
- Değişim yoluyla bu faaliyet amacına ulaşır.

3.2.PAZARLAMA İLETİŞİMİ

Hızla artan iletişim olanakları karşısında hedef kitleye en etkin şekilde ve doğru kanaldan ulaşmanın güçleşmesi ve maliyetlerin artması ve buna karşın tüketicilerin değişen ve artan iletişim talepleri, şirketlerin iletişim konusundaki arayışlarını hızlandırmış ve bu arayışlar sonucunda pazarlama iletişimi kavramı doğmuştur. Pazarlama iletişimi bir kuruluşun var oluşuyla ürün ve hizmetleriyle ilişkide bulunduğu ve bulunacağı kesimlere neler vaat ettiği neler sağlayabileceğini anlatmasını sağlayacak iletişim çabalarının tümüdür. Bir başka tanıma göre ise pazarlama iletişimi hedef tüketicilerin tutum ve davranışlarını istenen yönde güçlendirmeyi, tersi yönde ise bunu değiştirmeye ya da amaçlayan yeni tutum ve davranışı oluşturmayı hedefleyen ikna edici iletişim sürecidir.

İkna sürecinde mesajı belli bir fikir üzerinde olumlu nedenler, rakiplerin olumsuz yanları, yoğunlaştırarak alıcıya ulaştırmaya çalışmak, ikna amacına yardımcı olabilecek seçeneklerden birisidir. Bir TV reklamında, bir çamaşır makinesi deterjanının diğerlerinden daha etkili ve güvenli olduğu, çünkü çamaşırı yıpratmadığı söylenebilir. Bu tür mesajın tekrarlanması ve zihinde bir ürün ve ünlü biri ile çağrışım yoluna gidilmesi sıkça tercih edilen taktikler arasında yer almaktadır. Ancak ikna amacına engel olan kusurların üstünün örtülmesi, dikkat merkezinin kusurdan ya da rakibin gücünden uzaklaştırılması gibi gerçeğin üstünü örtmeye yönelik ikna seçenekleri de vardır.



3.3. PAZARLAMA İLETİŞİM STRATEJİLERİ

Pazarlama iletişimi stratejisi “pazarlama iletişimi amaçlarının ve uzun dönemli ana faaliyetlerinin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşabilmek için gerekli kaynak dağılımının yapılması ve faaliyetlerin yönünün saptanması” şeklinde tanımlanabilir. Pazarlama iletişimi stratejisini belirlemek, iletişimin nasıl gerçekleşeceğini belirlenmesi anlamına gelmektedir. Pazarlama iletişimi stratejileri pazarlama iletişimi amaçlı ve hedeflerine ulaşmayı sağlayacak yol ve yöntemlerin seçimiyle ilgilidir. Bu aşamada tüm kaynak ve imkânları birbirleriyle uyumlu hale getirmeli, faaliyetler arasındaki bir bütünlük sağlanmalıdır.

4.UYGULAMA VE ANALİZ

Amaç:

Çalışmamızdaki uygulanan amaç, işletmelerin sürdürülebilir rekabet ortamında rekabet günün sürdürülebilirliği için önemlilik arz eden pazarlama ve satış stratejilerinin geliştirilmesi ve işletmelerin işleyişi açısından sahip olması gereken unsurlarını belirlemektir.

Yöntem:

Çalışan ve müşteri memnuniyeti anketinden yola çıkılmış; Spss 13.0 paket programı kullanılarak; güvenilirlik analizi, faktör analizi, tanımlayıcı istatistikler, çapraz tablo, çift yönlü MANOVA ve çoklu regresyon yöntemleri uygulanıp yorumlanarak; firmanın başarısı ve satış hacmini arttırmasını etkileyen faktörler araştırılmış ve sonuçlar alınmıştır. Her bir analizde kullanılan tablolar ve grafikler gösterilmekte ve sayısal değerler, yorum kısmında anlamlandırılmaktadır. Araştırma evreni, İstanbul, Ankara, Adana ve Bursa’da kamu kuruluşlarında çalışanlar ve özel sektörde satın almada çalışanlar ve özel sektörde satın almada çalışan bireyler üzerinde belirlenmiştir. Araştırmaya konu olan işletmelerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için pazarlama ve satış stratejilerinin geliştirilmesi üzerine teslim edilen anketlerden 100 tanesi hatasız olarak geri dönmüş ve analizler bu anketler aracılığı ile toplanan veriler üzerinden yapılmıştır. Veriler 2009 yılı Ağustos-Aralık ayları arasında toplanmıştır.

Verilerin toplanmasında kullanılan anket formunun üst kısmında anket hakkında bilgi verilmiştir. Anket iki ayrı bölüm ve toplam 127 ifade yer almaktadır.

İlk bölüm, katılımcıların demografik özelliklerine yönelik 7 soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde, çalışmamızın amacına yönelik uyum, performans ve verimlilik üzerine 120 soru bulunmaktadır.

Ankette firmanın satış hacminin arttırılmasının iyi bir şekilde ölçülüp ölçülmediği güvenilirlik analizi yaparak araştırılabilmektedir. Güvenilirliği ölçen Cronbach’s Alpha değeri 0.987 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0.8 ile 1 arasında yer almaktadır; çok yüksek derecede güvenilir ölçek anlamındadır.

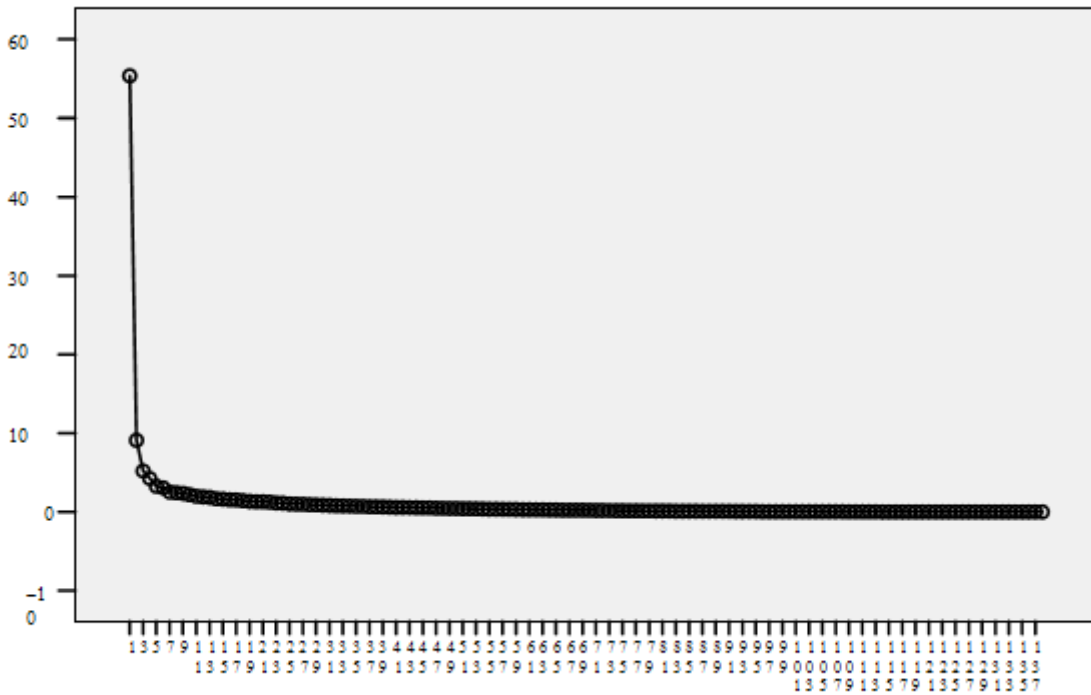
Anket soruları değerlendirildiğinde öz değer istatistiği 1’den büyük olan 26 faktör saptanmıştır. Birinci faktör toplam varyansın %10,954’ünü açıklamaktadır. Birinci ve ikinci



faktörler birlikte toplam varyansın %21,449'unu açıklamaktadır. Yirmi altı faktör toplam varyansın 81,651'ini açıklamaktadır.

Faktörler toplamı varyansın %70'ini açıklaması durumunda diğer faktörler tolere edilebilmektedir. İlk 17 faktör toplam varyansın %70,870'ini açıklamaktadır. Elbette 26 faktörün toplam varyansın %81,651'ini açıklamasından yola çıkarak bu faktörleri kullanmak değişkenleri temsil etmesi açısından daha iyidir; fakat faktör sayısını tolere edilebilir biçimde azaltmak için 17 faktör kullanmak yeterlidir.

Rotasyona tabi olacak faktör sayısını belirlerken öz değer istatistiğinden başka kullanılacak yöntemler de vardır. Faktör analizi çizgi grafiğinde eğimin kaybolmaya başladığı noktanın işaret ettiği sayıda faktör belirlenir. Buna göre, grafikte yirmi altıncı faktörden itibaren çizgi grafiği eğimini önemli ölçüde kaybetmeye başlamaktadır. Bu nedenle faktör sayısını yirmi altı veya duruma göre daha az sayıda faktör ile sınırlandırabiliriz.



Rotasyon aşamasında, 120 veri sayısı için faktör ağırlığının 0.6'nın üzerinde olması iyi sonuç vermektedir. Her bir değişken satırındaki en yüksek ağırlıklar gözlemlendiğinde 26 faktör, firmaların satış hacimlerini arttırmasını etkileyen 26 etken halini almaktadır. 0.6'dan yüksek faktör ağırlıklarıyla çalışmak hem çalışmayı daha ekonomik hale getirir hem de çalışmanın amacını etkileyen en kritik değerler üzerinde yoğunlaşmayı sağlamaktadır. Faktörleri isimlendirmek için bir faktör altında büyük ağırlığı olan değişkenleri gruplamak gerekmektedir.

Bu durumda yukarıdaki en kritik faktörler şu başlıklar altında toplanabilir:



Faktörler:

1. Firmanın kurumsallığı
2. Personel motivasyonu
3. Personelin birbirine olan tutumu
4. Personelin sorunları
5. Firmanın çözüm politikaları
6. Personelin birlikte hareket etmesi
7. Yöneticilerin otoritesi

Faktör analizine başlamadan 138 değişkenimiz vardı. Faktör analizi sonrasında 138 değişken 26 faktöre indirgenmiştir. Bu faktörlerin değişken ağırlıklarının değerlendirilmesi ve 0.6'dan büyük olanların faktöre dahil edilmesiyle 7 ana kriter elde edilmiştir. Faktör sayısı kadar faktör skoru elde edilmiştir. Elde edilen faktör skorlarının özelliği normal dağılım şartını sağlıyor olmaları ve çoklu bağlantı sorununu taşıyor olmalarıdır.

Betimsel Analizler

Tablo 1. Betimsel İstatistik Tablo

		cinsiyet	deneyim	çalışma
N	Geçerli	120	120	120
	Kayıp	0	0	0
Ortalama		1,55	9,73	5,21
Medyan		2,00	8,00	4,00
Mod		2	10	2
Standart Sapma		,500	6,772	4,531
Varyans		,250	45,862	20,530
Çarpıklık		-,204	1,626	1,754
Çarpıklığın Standart Hatası		,221	,221	,221
Basıklık		-1,992	3,654	3,694
Basıklığın Standart Hatası		,438	,438	,438
Aralık		1	38	25
Minimum		1	1	0
Maksimum		2	39	25



Yukarıdaki tabloda cinsiyet değişkeni dikotomiktir. Erkek:1, Bayan:2 şeklinde numaralanmıştır. Ortalamanın bir buçuktan fazla çıkması, ankete katılanların içinde bayanların sayısının fazla olduğunu göstermektedir, bu sonucu ayrıca mod ve medyan değerlerinin iki olarak hesaplanması da desteklemektedir. “Maksimum” ve “Minimum” haricindeki diğer istatistikler cinsiyet değişkeni hakkında kayda değer bilgi vermemektedir.

Deneyim değişkeninin çarpıklığı pozitifdir(sağa çarpık). Pozitif çarpıklık küçük değerlerin fazla olduğunu göstermektedir. Basıklık değeri pozitif olduğundan normalden daha dik bir dağılım olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışma değişkeni incelendiğinde çok büyük yoğunlukla bir ile altı yıldır firmada çalışan personelin ankete tabi tutulduğu yukarıdaki histogramda ve frekans tablosunda görülmektedir. İstatistik olarak bu dağılım ortalamaya 5.21 olarak yansımıştır. Basıklık ve çarpıklık açısından pozitif sonuçları; dik ve küçük değerlerin fazla bir dağılıma sahip olduğu yönünde değerlendirilmektedir.

“deneyim” ile “çalışma” dağılımlarının çok benzer olduğu istatistikî olarak basıklık ve çarpıklık değerlerinin yakınlığında da görülebilir. Bu açıdan firmanın yeni mezun personel yerine en az birkaç sene deneyimli personel ile çalıştığı görülmektedir. Diğer taraftan firmada ortalama yaş yüksek değildir, verilere bakıldığında diğer personelden tecrübeli olanların genellikle müdürler ve yöneticiler olduğu görülmektedir. Yine ankete göre cinsiyet açısından firma adaletlidir.

Tablo 2. Gruplar Arası Faktörleri

		N
dengrup	1,00	66
	2,00	44
	3,00	7
	4,00	3
eğitim	1	11
	2	53
	3	44
	4	12

Tablo 3. Box'un Kovaryans Matrislerinin Eşitliği Testi(a)

Box's M	81,931
F	1,147
df1	60
df2	4391,263
Sig.	,206



Yokluk hipotezi ile bağımlı değişkenin gözlenmiş kovaryans matrislerinin gruplar içinde eşit olup olmadığını test eder.

a Tasarım: Intercept+dengrup+eğitim+dengrup * eğitim

Kovaryans matrislerinin eşitliğini test eden yukarıdaki Box'un M tablosundaki p değeri 0.05'ten büyük olduğu için kovaryans matrislerinin eşit olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir.

Tablo 4. Levene'nin Hata Varyansları'nın Eşitliği Testi (a)

	F	df1	df2	Sig.
k4	1,791	11	108	,064
k15	1,525	11	108	,133
k18	1,429	11	108	,171
i50	1,873	11	108	,051
i72	1,324	11	108	,221

Yokluk hipotezi ile bağımlı değişkenin hata varyansının gruplar içinde eşit olup olmadığını test eder. Tasarım: Kesen+dengrup+eğitim+dengrup * eğitim

Levene'nin Hata Varyansları'nın Eşitliği Testi tablosuna göre her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyans eşitliği sağlanmıştır. Sig kolonundaki değerler 0.05'ten büyüktür. Böylece MANOVA' nın temel değerleri sağlanmış olmaktadır.

Yapılan çok değişkenli testler tablosuna göre deneyim ve eğitim değişkenlerinin bağımsız değişkenler üzerindeki ana etkileri verilmekle beraber, deneyim*eğitim etkileşiminin de bağımsız değişkenler üzerindeki etkisinin sonuçları verilmiştir. Tablodaki sig kolonundaki değerlere göre deneyim, eğitim ve deneyim*eğitim etkileşim değişkenlerinin 0.05 üzerinde değer almaları dolayısıyla bağımsız değişkenler üzerindeki etkileri anlamlı değildir. Deneyim değişkeni diğer değişkenlere göre bağımsız değişkenler üzerinde daha fazla anlamlı etkileri bulunmuştur. %95 güven ile belirlenen değişkenlerin bağımsız değişkenler üzerinde anlamlı etkileri bulunmamakla beraber firmadaki deneyimli personelin firmanın satış politikası üzerinde diğerlerinden daha farklı görüşleri olduğu belirlenmiştir.



Tablo 5. Çok Değişkenli Testler(c)

Kaynak	Bağımlı Değişken	III. Tip Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareleri	F	Sig.	Partial Eta Squared
Düzeltilmiş Model	k4	28,939(a)	11	2,631	3,597	,000	,268
	k15	30,041(b)	11	2,731	2,752	,004	,219
	k18	22,622(c)	11	2,057	1,966	,039	,167
	i50	14,423(d)	11	1,311	1,432	,169	,127
	i72	11,260(e)	11	1,024	1,175	,313	,107
Kesen	k4	381,359	1	381,359	521,443	,000	,828
	k15	370,623	1	370,623	373,532	,000	,776
	k18	387,010	1	387,010	369,986	,000	,774
	i50	333,525	1	333,525	364,207	,000	,771
	i72	253,689	1	253,689	291,272	,000	,730
dengrup	k4	4,691	3	1,564	2,138	,100	,056
	k15	6,627	3	2,209	2,226	,089	,058
	k18	5,131	3	1,710	1,635	,186	,043
	i50	3,734	3	1,245	1,359	,259	,036
	i72	1,430	3	,477	,547	,651	,015
eğitim	k4	5,981	3	1,994	2,726	,048	,070
	k15	9,160	3	3,053	3,077	,031	,079
	k18	1,619	3	,540	,516	,672	,014
	i50	,372	3	,124	,135	,939	,004
	i72	1,251	3	,417	,479	,698	,013
dengrup eğitim *	k4	4,584	5	,917	1,253	,289	,055
	k15	3,153	5	,631	,635	,673	,029
	k18	4,234	5	,847	,810	,545	,036
	i50	4,559	5	,912	,996	,424	,044
	i72	4,668	5	,934	1,072	,380	,047
Hata	k4	78,986	108	,731			
	k15	107,159	108	,992			
	k18	112,969	108	1,046			
	i50	98,902	108	,916			
	i72	94,065	108	,871			
Toplam	k4	1557,000	120				
	k15	1444,000	120				
	k18	1557,000	120				
	i50	1323,000	120				
	i72	1315,000	120				
Düzeltilmiş Toplam	k4	107,925	119				
	k15	137,200	119				
	k18	135,592	119				
	i50	113,325	119				
	i72	105,325	119				



Yukarıdaki tabloya bakılırsa bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi görülecektir. Bu etkinin anlamlı olması için sig sütunundaki değerlerin 0.05'ten küçük olması gerekmektedir. Bağımsız değişkenleri tek, tek incelersek:

- a. Takım ruhunu, eğitim seviyesi anlamlı olarak etkilemektedir. Aşağıdaki tablo incelendiğinde de eğitim seviyesi yüksek olan personelin takım ruhunu daha fazla benimsediği ortaya çıkmaktadır. Deneyim arttıkça yine takım ruhuna verilen önem artmaktadır fakat bu %95 güven seviyesinde anlamlı değildir.
- b. Liderliğin önemini, eğitim seviyesi anlamlı olarak etkilemektedir. Deneyim de liderliği %95 güven seviyesinde olmasa da etkilediği belirlenmiştir.
- c. Firma kalitesi, bağımlı değişkenlere göre anlamlı fark oluşturmamaktadır. Firma çalışanları kalitenin önemi konusunda neredeyse aynı düşüncelere sahiptirler.
- d. Çözüm politikaları açısından çalışanların düşünceleri neredeyse aynıdır, bağımlı değişkenlerden %95 anlam seviyesinde anlamlı derecede etkilenmemişlerdir.
- e. Girişimcilik, diğer bağımsız değişkenlere oranla çalışanlar arasında neredeyse hiç anlamlı fark olmadığı belirlenmiştir.

Deneyim ve eğitim değişkenlerinin etkileşimleri, bağımsız değişkenler üzerine %95 seviyesinde anlamlı fark yaratmamıştır. Bağımsız değişkenlerin kriterinde çalışanların firmanın satış hacminin büyümesi konusunda genellikle deneyim ve eğitim durumuna bakmaksızın benzer düşüncelere ve hedeflere sahip oldukları belirlenmiştir.

Yapılan çoklu karşılaştırmalara göre takım ruhu, bağımsız değişkeni için birinci deneyim, bağımlı değişkeni ile ikinci ve dördüncü deneyim grupları arasında %95 güven aralığında anlamlı fark vardır. Çalışma deneyimleri az olan çalışanların takım ruhundan deneyimleri fazla olanlar kadar memnun olmadıkları belirlenmiştir.

Liderlik değişkeni incelendiğinde üç ve dördüncü deneyim grubunun firmanın lider olması konusunda ortak fikirleri paylaştığı ve önem verdiği buna karşılık birinci deneyim grubunun firmanın vizyonu konusunda farklı düşündüğü görülmüştür.

Firmanın kalitesi konusunda özellikle ikinci ve üçüncü grubun ortak fikirleri vardır; fakat diğer gruplarla aralarında büyük görüş farkı bulunmamaktadır.

Firmanın çözüm politikaları ve girişimcilik konularında çalışanlar benzer düşüncelere sahiptir.

Bağımsız değişkenlerin marjinal ortalamaları grafiklerine baktığımızda yorumlarımız şu şekilde olmuştur: çalışma deneyimi az olan çalışan grubu eğitim seviyesinin yükselmesine de bağlı olarak takım ruhuna önem verdiği gözlenmektedir. Daha deneyimli olan ikinci grup çalışanlar takım ruhuna eğitim seviyesine bağlı olarak katkıda bulunabilir ve değerlendirebilir. Yirmi yıldan fazla deneyimi olan çalışanların eğitim seviyeleri yükseldiğinde takım ruhundan memnun olmadıkları gözlenmiştir; fakat bu konuda karar



vermek için daha çok sayıda kişiyle görüşülmeli ve örneklem kümesi genişletilerek tekrar analiz yapılmalıdır.

Firmanın liderliğinin önemli olması konusunda yirmi yıldan az deneyimi olanlar eğitim durumlarına göre grafikte görüldüğü gibi benzer görüşleri paylaşmaktadır. On yıldan daha deneyimli olanlar ve eğitimi daha yüksek derecede olanlar firmayı ileri taşıyabilecek yüksek hedeflere sahiptirler. Grafiğe göre çalışanların deneyimi arttıkça firma adına hedefleri büyümektedir.

Firmanın kalitesi konusunda çalışanların yirmi yıldan az deneyimli kısmı eğitim dereceleri arttıkça olumlu yöne kaymaktadır; fakat yirmi yıldan fazla deneyimi olan çalışanların düşünceleri eğitim seviyeleri arttığında grafikte görüldüğü gibi değişmekte ve olumsuz yöne kaymaktadır.

Firmanın kurallarının ve çözüm politikalarının çok kesin yöntemlerle belirlemiş olduğunu düşünen çalışanlar yirmi ve otuz yıldan fazla deneyimi olanlardır. Diğer çalışanlar orta derecede bu görüşe katılmaktadırlar ve az deneyim sahibi çalışanların eğitim durumlarına göre bakış açıları etkili şekilde değişmemektedir.

Deneyimi yirmi yıldan fazla olan çalışanların girişimci düşünce yapısını artan eğitim seviyeleriyle beraber kaybettikleri gözlenirken, genç çalışanların eğitim seviyesi arttıkça daha fazla girişimci düşünceleri destekledikleri yorumlanmaktadır.

Tablo 6. Model Özeti(b)

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası	Değişmiş İstatistikler					Durbin-Watson
					R Kare Değişmiş	F Değişmiş	df1	df2	Sig. F D.	
1	,907(a)	,822	,772	,475	,822	16,504	26	93	,000	2,031

Yukarıdaki tabloda faktör analizinde belirlenen açıklayıcı faktörler bağımsız değişken olarak regresyon modelinde değerlendirilmesiyle elde edilen istatistikler mevcuttur. Tüm değişkenleri açıklama oranı 0.772 olarak hesaplanmıştır. 0.228 oranda kayıp mevcut olmasına karşın faktörlerin seriyi iyi derece temsil ettiği belirlenmiştir. %95 güven seviyesinde kurulmuş regresyon modeli anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Yapılan t testine göre faktörlerin on üç tanesi modelde anlamlı bulunmamıştır. Bu faktörler modelden çıkarılmıştır. Standartlaştırılmış Beta katsayıları kullanılacak faktör değişkenlerinin önem sırası belirlenmiştir. Bu noktada eleme yaparak en önemli faktörler seçilerek tekrar regresyon analizine tabi tutulmuştur.

Bir sonraki aşamada çoklu regresyon denklemi şu şekilde olacaktır:



Bağımlı değişken: Firmanın başarısı Bağımsız değişkenler: Firmanın vizyonu, personel motivasyonu, personel sorunları, yönetici otoritesi, yeniliklere ayak uydurabilme, firmaya bağlılık, çalışma disiplini

Bir bağımlı, yedi bağımsız değişkenden oluşan regresyon modeli, %95 güven aralığında anlamlı olup olmadığına bakılmış, regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmüştür.

Değişkenlerin sabit ve değişken katsayıları hesaplanmıştır. B katsayılarıyla regresyon denklemleri oluşturulmuştur. B katsayıları bağımsız değişkenlerdeki bir birimlik değişimin bağımlı değişkeni ne kadar etkilediğini gösterir. Regresyon denklemleri değişken isimleriyle aşağıdaki gibidir:

$$\begin{aligned} \text{“Firmanın başarısı”} &= 3.308 + 0.312X \text{“Firmanın vizyonu”} \\ &+ 0.265X \text{“Personel Motivasyonu”} \\ &- 0.23X \text{“Personel sorunları”} \\ &+ 0.337X \text{“Yönetici otoritesi”} \\ &+ 0.247X \text{“Yeniliklere ayak uydurabilme”} \\ &+ 0.246X \text{“Firmaya bağlılık”} \\ &+ 0.372X \text{“Çalışma disiplini”} \end{aligned}$$

SONUÇLAR

Yapılan ankete göre firmanın başarısını etkileyen en önemli etkenler; firmanın vizyonu, personel motivasyonu, personel sorunları, yönetici otoritesi yeniliklere ayak uydurabilme, firmaya bağlılık ve çalışma disiplini.

Firma her ne kadar geçmişten gelen gelenekleri, marka değeri, standartları olsa da yaşamını sürdürmesi ve gelişebilmesi “personeline” doğrudan bağlıdır. Firmanın satış hacmini ve pazarını geliştirmek için “personel” konusu üzerinde özellikle durulmalıdır.

Personel eğitimleri, yeni teknolojiler ve yeni çalışma, satış teknikleri konularında firmanın ileriye dönük olması ve değişimlere ayak uydurabilmesi açısından çok önemlidir. Anket çalışması sonuçlarında bir işletmecilik sorunu da olan çok deneyimli firma personelinin değişimlere geç cevap verdiği veya değişime tamamen kapalı kalarak, firmanın ileriye dönük hedeflerine engel oluşturduğu saptanmıştır. Çalışma hayatının verimli dönemlerinde olan personelin ise eğitim durumu düşük olanların rekabet ortamına ve firmanın ileriye dönük hedeflerinin gerisinde düşünce yapısına sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Gerekli yerlerde hem az deneyimli hem de çok deneyimli personelin firmanın pozisyonu ve vizyonu doğrultusunda sistematik yenilikçi eğitimler verilmelidir. Personelin eğitimi ve yeniliklere ayak uydurması, ürün teknolojilerine de yansıtacak ve ürün satışına olumlu etki edecektir.

Günümüzde satış ve pazarlama, ürünün özellikleri ve gereksiniminin önüne geçmiştir. Firmalar, dolayısıyla çalışanlar için de en kullanışlı bilgiye en kolay yoldan ulaşım, artık rekabet için bir gereksinimdir. Personel arasındaki bilgi alışverişi, gerek üst-üst ilişkisi gerekse departmanlar arası ve pazarlamanın her kademesinde çok önemli bir faktör olduğu



belirlenmiştir. Personelin bilgiye mümkün olduğu kadar kolay ulaşımı sağlanmalı, gerek kendi aralarında gerek yöneticileriyle koordineli ortak bilgi paylaşımında bulunmaları için yenilikçi teknikler ve teknolojik araçlar kullanılmalıdır. Bilgi işlem bölümleri geliştirilmeli ve piyasa bilgisi takip edilip sürekli güncellenmelidir.

Yöneticiler, firma için çok önemli konumdadırlar. Firmanın hem temsilcisi hem de ağırlığını taşıyacak olanlardır. İyi bir yönetici en başta otoriter ve karizmatik olmalıdır. Aldığı kararların doğru ve en hızlı şekilde uygulamaya koyulması bu ögelere bağlıdır. Anket sonuçlarına göre yöneticinin alt kademede ki personelle iletişiminin sağlıklı, ilişkilerinin belirli olması ve karşılıklı saygı çerçevesinde yürütülmesi gerekmektedir. Yöneticinin diğer yöneticilerle bilgi paylaşımının eksiksiz ve hızlı olması önemlidir. Yönetici, sorumlu olduğu personelin inisiyatif almasını sağlamalıdır, güven vermelidir ve firmayı ileriye taşımak için gerektiğinde risk almalıdır. Yöneticiler, satış ve pazarlama konularında bilgi ve beceriye sahip olmaları, eğitimlere katılarak kendilerini geliştirmelidirler.

Personelin motivasyonunun, firmanın başarısı için ne kadar önemli olduğu son yıllardaki araştırmalarla ortaya çıkmaktadır. Personelin bilgi, beceri ve niteliğinden öte, çalışma verimliliğinin sağlanmasındaki en önemli faktör personeli motive etmekten geçmektedir. Anket sonuçlarına göre personel firmada çalışmaktan oldukça memnundur. Çalışanların aldıkları maaştan, primlerden, firmanın kendilerine sağladıkları avantajdan, firmanın amaçlarının kendi amaçlarıyla örtüşmesinden çok memnundurlar, bu faktörler çalışanların verimlerinin artmasını sağlamaktadır. Personel motivasyonu, ürün satışlarını ve genel başarıyı da aynı yönde değiştirmektedir. Adil maaş dağıtımı gibi memnuniyet faktörleri aynı zamanda personelin kendi arasında iletişimini de arttırmaktadır.

Firmanın çözüm politikalarının başarılı olması, satış politikalarıyla doğrudan ilintilidir. Firmanın yazılı iş kuralları, satış planı gibi personele bağlı olmayan, oturmuş firma politikasına sahip olması gerekmektedir. Bu politika aynı zamanda verimli olup, içinde bulunulan duruma göre değişebilen esnek yapısı korunmalıdır. Yönetmelikler, yapılan çalışmaların uzun sürede onay alması yerine mümkün olduğunda çabuk karara bağlanması ilkesiyle oluşturulmalıdır. Yönetmelikler, firma personelinin aralarında bilgi alışverişi yaparak gerektiği yerlerde sorumluların risk almasına izin vermelidir, bu personel motivasyonunu ve verimliliğini arttırdığı anketin analizinde ortaya çıkmıştır. En önemlisi verimli prosedür ve yönetmelikler, rakiplere göre firmaya avantaj yaratır ve ürün satışını doğrudan etkilemektedir.



KAYNAKLAR

2. Ulusal Orta Anadolu Kongresi “Küresel Rekabette Yeni Verimlilik Stratejileri”, 17-19 Ekim, Niğde: 2002, 5.
- AAKERG, D.A., (1992), “Strategic Market Management”, Third Edition, John Wiley & Sons Inc., Newyork, Chichester, Brisbane, Toronto, Singapore: 92-94
- AKTAN, C. C.; (2004), “Yeni Ekonomi ve Yeni Rekabet”, Rekabet Dizisi, 1. TİSK Yayınları Yayın No: 254 Ankara: 173.
- BARIŞ, G., (2002). “Pazarlama Kaynaklarının Rekabetçi Üstünlük Geliştirmedeki Rolü”, Pazarlama ve İletişim Dergisi, Yıl 1, Sayı 1, Nisan, 19.
- DAVİD, A. Aaker., (1989), “Managing Assets and Skills”, The Key to a Sustainable Competitive Advantage, California Management, 92
- ELMACI, O., KURNAZ, N., (2008), “Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Arayışlarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yaklaşımı”, (<http://www.ref.sabanciuniv.edu/makale/>) (5 Şubat 2008)
- GÖL, A., (1996), “Gümrük Birliğine Geçişte Rekabet Gücünün Belirlenmesi ve Rekabetçi Pazarlama Stratejileri”, TÜSİAD Yayınları, Nisan, İstanbul. 48
- İstanbul Sanayi Odası, İmalat Sanayinin Uluslararası Rekabet Gücü: AB Ve Diğer Rakip Ülkelerle Karşılaştırma, 1. Basım, İstanbul, 2002, 55.
- PFEFFER, J., (1995), “Rekabette Üstünlüğün Sırrı İnsan”, (Çeviren Sinem Gül), 2. bs. Gençlik Yayınları, İstanbul: 4.
- ÜLGEN, H., Mirze, S. K., (2004): “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Literatür yayınları No: 113, İstanbul: 47
- ***Bu makale ikinci sırada yer alan yazarın aynı konu başlıklı Osmangazi Üniv.Sosyal Bilimler Enstitüsünde yaptığı yüksek lisans tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır.