

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

132 662

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ ve PERAKENDE
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

132662

İdris BOZKURT

SBE İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Programında
Hazırlanan

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı : Doç. Dr. İbrahim KIRÇOVA

Y.C. YÜKSEK LİSANS TEZİ
KURULU
T.C. YÜKSEK LİSANS TEZİ
KURULU

İSTANBUL, 2003

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
KISALTIMA LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
GRAFİK LİSTESİ	viii
TABLO LİSTESİ.....	ix
ÖNSÖZ	x
ÖZET	xi
ABSTRACT.....	xii
1. GİRİŞ	1
2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ.....	3
2.1 Müşteri, Tüketici ve Kullanıcı Kavramları	3
2.2 İş Hayatının Tarihsel Gelişimi	5
2.3 Müşteri İlişkileri Yönetimi	5
2.3.1 Müşteri İlişkileri.....	7
2.3.2 Müşterilerde Temel Değişimler	9
2.3.2.1 Kâr Kayması (Profit Shift).....	10
2.3.2.2 Mikrosegmentasyon	10
2.3.2.3 Yeniden Tanımlama (Redefining the customer).....	10
2.3.2.4 Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Tarihiçesi	11
2.3.3 Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Tanımı	14
2.3.4 Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Üç Müşteri Rolü.....	18
2.3.5 Müşteri İlişkileri Yönetimi Fonksiyonları	19
2.3.5.1 Satış Gücü Otomasyonu (Sales Force Automation)	21
2.3.5.2 Çağrı Merkezleri (Call Center)	21
2.3.5.3 Pazarlama Otomasyonu (Marketing Automation)	23
2.3.5.4 Ortak İlişkileri Yönetimi (Partner Relationship Management).....	25
2.3.6 Müşteri İlişkileri Yönetimi Süreçleri	26
2.3.6.1 Müşteri Seçimi	26
2.3.6.2 Müşteri Edinme.....	27
2.3.6.3 Müşteri Koruma	27
2.3.6.4 Müşteri Derinleştirme	27
2.3.7 Müşteri İlişkileri Yönetimi'nde Teknolojik Çözümler	27
2.3.7.1 Operasyonel MİY.....	28
2.3.7.2 Analitik MİY	28
2.3.7.3 Paylaşımçı MİY	28
2.4 Müşteri Merkezli Şirket	29
2.4.1 Pazar Odaklılık (Market Orientation)	30
2.4.2 Müşteri Odaklılık (Customer Orientation).....	31

2.5	Pazar Bölümlemesi	33
2.5.1	Tüm Pazar (Mass Market).....	33
2.5.2	Bölümlenmiş Pazar (Segmented Market)	34
2.5.3	Niş Pazar (Niche Market)	34
2.5.4	Sipariş Pazarı ya da Mikro Pazar (Customized Market).....	34
3.	MÜŞTERİ SADAKATI ve MÜŞTERİ SADAKATI YARATMADA MİY'İN ÖNEMİ.....	36
3.1	Müşteri Memnuniyeti, Müşteri Sadakati ve Müşteri Tutma.....	36
3.2	Müşteri Memnuniyeti.....	40
3.2.1	Müşteri Memnuniyetini İzleme ve Ölçme Yöntemleri	41
3.2.1.1	Şikayet ve Öneri Sistemleri (Complaint and Suggestion Systems)	41
3.2.1.2	Müşteri Memnuniyeti Araştırmaları (Customer Satisfaction Surveys)	41
3.2.1.3	Gölge Müşteri (Ghost Shopping).....	42
3.2.1.4	Kayıp Müşteri Analizleri (Lost Customer Analysis)	42
3.2.2	Müşteri Memnuniyetsizliği ve Müşteri Kayıpları.....	43
3.3	Müşteri Sadakati	44
3.3.1	Müşteri Sadakatini Etkileyen Unsurlar	45
3.3.1.1	Güven	45
3.3.1.2	Vazgeçilmezlik	46
3.3.1.3	Umursanmak	47
3.3.1.4	Ödüllendirme	47
3.3.2	Sadık Müşteri	48
3.3.3	Müşteri Sadakati'nin ABC'si.....	50
3.3.4	Müşteri Sadakat Merdiveni	51
3.3.5	Müşteri Sadakatinin Şekli	52
3.4	Mevcut Müşteriyi Elde Tutma Stratejileri	54
3.4.1	Yüksek Müşteri Memnuniyeti Sağlamak.....	56
3.4.2	İlişkisel Pazarlama (Relationship Marketing).....	61
3.4.3	Tamamlayıcı Ürünler (Complementary Products).....	67
4.	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ'NİN KÂRLILIĞA ETKİSİ.....	69
4.1	Yeni Kâr Modelleri	69
4.1.1	Sıfır Kâr.....	69
4.1.2	Kârlılığı Yeniden Yakalamak	69
4.2	Müşteri İlişkileri Yönetimi Projelerinin Kârlılığa Etkisi	70
4.3	Müşteri Memnuniyeti, Müşteri Tutma, Müşteri Sadakati ve Kârlılık	72
4.3.1	Müşteri Memnuniyeti ve Kârlılık	72
4.3.2	Müşteri Tutma ve Kârlılık, Müşteri Ömrü Beklentisi.....	73
4.3.3	Müşteri Sadakati ve Kârlılık	78
4.4	Müşteri Analizi ve Değer Yaratma	79
4.4.1	Müşteri Faydalarını Keşfetme.....	79
4.4.2	Müşterinin Hayatındaki Bir Gün.....	79
4.4.3	Empatik Dizayn Süreci	79
4.4.4	İşletmenin Kendisini Siparişe Vermesi.....	80
4.4.5	Müşteri Faydaları ve Müşteri Değeri	80
4.5	Varlıklar Olarak Müşteriler.....	81
4.5.1	Yeni Müşteri Edinme Maliyeti	81
4.5.2	Müşteri Finansal Varlık Yönetimi	81
4.5.3	Müşteri Değeri Hesaplama.....	82

4.5.3.1	Yaşam Boyu Değer	83
4.5.3.2	Yaşam Boyu Değer Hesaplanabilen Sektörler	84
4.5.3.3	Değer Yaratan Anahtarlar	84
4.5.3.4	Değişim Eşiğinin Değeri Etkilemesi	85
4.5.4	Müşterileri Farklılaştırma	85
4.5.5	80/20 Kuralı	87
4.5.6	Cüzdan Payı	88
5.	PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR MİY UYGULAMASI: GİMA T.A.Ş.....	89
5.1	Gima Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Türk A.Ş.	89
5.2	Gima Türk A.Ş. Şirket Profili	89
5.3	Gima Satış Kanalları	94
5.3.1	Gima Mağazaları	94
5.3.2	Endi Mağazaları	97
5.3.3	X-Large İndirim Marketleri	98
5.3.4	Alo-Gima (444 1 000).....	99
5.3.4.1	Alo-Gima'da Sistem İşleyişi	100
5.3.4.2	Alo-Gima'da Siparişlerin Verilişi	100
5.3.4.3	Siparişlerin Teslim Zamanı	101
5.3.4.4	Alo-Gima'da Ödemelerin Yapılış Şekli.....	101
5.3.4.5	Alo-Gima Kapsamında Müşterilere Sunulan Avantajlar	101
5.3.5	Sen-al Market (www.gima.com.tr)	102
5.3.5.1	Sen-al Market Fikrinin Doğuşu.....	103
5.3.5.2	Çözüm Ortakları ve Teknoloji	105
5.3.5.3	Güvenlik.....	108
5.3.5.4	Müşteri Odaklı Tasarım İle Müşterilere Sunulan Avantajlar.....	109
5.3.5.5	Siparişten Teslimata Kadar Sürecin İşleyişi	110
5.3.5.6	Tam Fonksiyon Özelliğinin İçeriği	111
5.4	Gima Müşteri İlişkileri Yönetimi Projesi	112
5.4.1	Gima Sadakat Programı	117
5.4.1.1	Süper Kazanç Sistemi	118
5.4.1.2	SuperCard.....	120
5.4.1.3	SüperPuan	122
5.4.1.4	SüperEkran (Web Kiosk).....	124
5.4.1.5	SüperÇek.....	124
5.4.1.6	SüperVizyon ve e-Vizyon.....	125
5.4.2	Web Marketçiliği (Gima Sen-al Market).....	126
5.4.2.1	Kişiselleştirilmiş Sayfa	128
5.4.2.2	Sen-al Market'e Üyelik.....	131
5.4.2.3	Sık Aldıklarım Listesi	132
5.4.2.4	Favori Listem	133
5.4.2.5	SüperArama Fonksiyonu.....	133
5.4.2.6	Müşteri Hizmetleri	135
5.4.2.7	Sen-al Market'te Sipariş Verme.....	136
5.4.2.8	Sen-al Market'te Ödeme	138
5.4.3	Alo-Gima (444 1 000).....	139
5.4.4	Gima Müşteri İletişim Kanalları	140
5.4.5	Gima Müşterileri	141
5.4.6	Gima MİY Projesinin Rakamsal Sonuçları.....	142
6.	SONUÇ	149

KAYNAKLAR151

ÖZGEÇMİŞ158



KISALTMA LİSTESİ

ATM	Automated Teller Machine
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
BT	Bilişim Teknolojileri
C-CAM	Customer Capital Asset Management
CLC	Customer Life Cycle
CRM	Customer Relationship Management
CTI	Computerized Telephone Interview
EBM	En Büyüyebilecek Müşteriler
EDM	En Değerli Müşteriler
ERP	Enterprise Resource Planning
HP	Hewlett Packard
IBM	International Business Machines
IP	Internet Protocol
IVR	Interactive Voice Response
KDV	Katma Değer Vergisi
KİT	Kamu İktisadi Teşekkülü
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
LAN	Local Area Network
LFC	Lifetime Customer Value
LTV	Life Time Value
MBNA	Maryland Bank North America
MİY	Müşteri İlişkileri Yönetimi
NBD	Net Bugünkü Değer
POS	Point of Sale
PRM	Partner Relationship Management
ROI	Return on Investment
SAM	Sıfır Altı Müşteriler
SET	Secure Electronic Transaction
SFA	Sales Force Automation
SMS	Short Message Service
SSL	Secure Socket Layer
SSS	Sıkça Sorulan Sorular
TAŞ	Türk Anonim Şirketi
USD	United States Dollar
WAN	Wide Area Network
YKB	Yapı Kredi Bankası

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1 Müşteri odaklılığın unsurları	32
Şekil 3.1 Memnuniyetin sonuçları	37
Şekil 3.2 Müşteri hizmetleri nasıl geliştirilir	39
Şekil 3.3 Müşteri memnuniyeti analizi	42
Şekil 3.4 Müşteri memnuniyetsizliği ve müşteri kayıpları	44
Şekil 3.5 Sadakat hem tutum hem de davranış gerektirir	49
Şekil 3.6 Müşteri tatminine giden yol.....	57
Şekil 3.7 Performans, memnuniyet ve müşteri sadakati	58
Şekil 3.8 Memnuniyet yeterli değildir	61
Şekil 3.9 İlişkisel pazarlamanın faaliyet alanı	65
Şekil 3.10 İlişkisel pazarlamanın köşe taşları	66
Şekil 3.11 İlişki yönetimi zinciri.....	66
Şekil 4.1 Müşteri tutma ağacı (Customer retention tree).....	73
Şekil 4.2 Ekonomik fayda ve değer yaratma	80
Şekil 5.1 Sen-al market örnek teslimat saatleri.....	111
Şekil 5.2 Süperpuan detaylarım	123
Şekil 5.3 e-Vizyon	126
Şekil 5.4 Gima sen-al market.....	128
Şekil 5.5 Kişiselleştirilmiş sayfa.....	130
Şekil 5.6 Kullanıcı bilgileri ekranı.....	131
Şekil 5.7 Sık aldıklarım listesi	132
Şekil 5.8 SüperArama	135
Şekil 5.9 Müşteri hizmetleri formu.....	136

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 3.1 Müşteri sadakatinin şekli.....	53
Grafik 3.2 Müşteri memnuniyetinin bileşenleri.....	54
Grafik 3.3 Müşteri memnuniyeti indeksi.....	59
Grafik 4.1 Bir müşteri zamanla ne kadar kâr sağlar	74
Grafik 4.2 Bir kredi kartı şirketinin kayıp eğrisi.....	75
Grafik 4.3 Kayıpları %5 azaltma kârı %25 ile %85 arttırmaktadır	76
Grafik 4.4 Müşteri tutma ve müşteri ömrü beklentisi.....	77
Grafik 4.5 Sadık müşteriler neden daha kârlıdır	78
Grafik 5.1 Gima TAŞ yıllara göre brüt satış değerleri (USD) ve değişim oranları.....	144
Grafik 5.2 Gima TAŞ yıllara göre brüt satış değerleri (TL) ve değişim oranları	146
Grafik 5.3 Gima, Migros ve Tansaş brüt satışları (TL - 1999, 2000 ve 2001)	147
Grafik 5.4 Gima, Migros ve Tansaş brüt satışları (USD - 1999, 2000 ve 2001).....	148



TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1 Müşteri ilişkileri yönetimi ve üç müşteri rolü	18
Tablo 3.1 Müşteri sadakat merdiveni.....	52
Tablo 4.1 Bir müşterinin zamanla işletmeye sağladığı kâr.....	74
Tablo 5.1 Sen-al market çözüm özeti	106
Tablo 5.2 Perakende sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin bilinirlik oranları.....	113
Tablo 5.3 SüperArama'da arama	133
Tablo 5.4 SüperArama'da sonuçların gelmesi.....	134
Tablo 5.5 Gima TAŞ m ² başına verimlilik karşılaştırması (2000 vs. 2001).....	142
Tablo 5.6 Gima TAŞ yıllara göre brüt satışlarda (USD) değişim oranları	143
Tablo 5.7 Gima, Migros ve Tansaş brüt satışlarda (USD) değişim oranları.....	144
Tablo 5.8 Gima T.A.Ş. yıllara göre brüt satış değerleri (TL)	145
Tablo 5.9 Gima, Migros ve Tansaş brüt satışları ve değişim oranları (TL - 1999, 2000 ve 2001)	146
Tablo 5.10 Gima, Migros ve Tansaş brüt satışları ve değişim oranları (USD - 1999, 2000 ve 2001)	147



ÖNSÖZ

Bu çalışma, son yıllarda iş dünyasında yaşanan değişimlerin ve artan müşteri istek ve ihtiyaçlarının sonucu ortaya çıkan Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin önemini vurgulamak amacıyla hazırlanmıştır. MİY'in mevcut müşterilere daha iyi ve kişiselleştirilmiş hizmet verebilmek ve yeni müşteriler edinmek için ne kadar önemli bir strateji olduğu anlatılmıştır.

Çalışmada MİY kavramının tanımı yapılmış, MİY'in kapsamı hakkında detaylı bilgi verilmiştir. MİY'in tarihsel gelişiminden, amaçlarından, fonksiyonlarından, süreçlerinden ve teknolojik çözümlerinden bahsedilmiştir. Müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ve müşteri tutma kavramları ele alınmış, bunlar arasındaki farklılıklar ve MİY'in bu kavramlar ile olan ilişkisi incelenmiştir. MİY uygulamalarının işletme kârlılığı ve verimliliği üzerindeki etkisi araştırılmış, müşteri sadakati yaratmadaki önemine değinilmiştir.

Uygulama kapsamında çok kanallı süpermarket zinciri Gima T.A.Ş.'nin MİY projesi incelenmiştir. Uygulama kapsamında Gima Satış Kanalları'ndan bahsedilmiş, alternatif kanallar Gima Sen-al Market (Web Market) ve Türkiye'de perakende sektöründe bir ilk olan Alo Gima (Telefon Marketçiliği) detaylı şekilde incelenmiştir. Gima sadakat programı ve yürütülen program çerçevesinde müşterilere sunulan sadakat kartı Supercard'ın işleyişi ile ilgili bilgiler verilmiştir. Uygulamanın son bölümünde projenin rakamsal sonuçları ve rakip analizleri yer almaktadır.

Çalışmada yer alan her türlü bilgi, şekil, grafik ve tablo kaynak gösterilmek suretiyle çalışmaya alınmıştır. Çalışmanın içeriği ve konuların sıralaması tamamen özgün şekilde oluşturulmuştur. Bu çalışmada danışmanlığımı yürüten ve çalışmanın düzenlenmesi esnasında önerilerde bulunan Doç. Dr. İbrahim Kırçova'ya, uygulama kısmı için desteklerini esirgemeyen Gima T.A.Ş. Araştırma Müdürü Bergüzar Sancış'e ve Gima Alternatif Kanallar Pazarlama Birimi'nden Ece Günaltay'a teşekkür ederim. Çalışmanın hazırlanması için gerekli olan çalışma ortamını sağlayan ve daima destekçim olan ablam Nahide Bozkurt'a, en değerli varlıklarım olan annem Yurdagül ve babam Muzaffer Bozkurt'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, 22 Nisan 2003

İdris Bozkurt

ÖZET

Günümüz iş dünyasında, müşterilere ürün ve hizmet sağlayan işletmelerin giderek çoğalması sonucu rekabetin artması ve pazar yerindeki tüketici sayısının sınırlı olması nedeniyle yeni müşteri edinme maliyetleri yükselmiştir. Müşteriler artan eğitim seviyesi ile daha bilinçli hale gelmiş, müşterilerin istek ve ihtiyaçları ve ayrıca kendilerine ürün ve hizmet sunan firmalardan olan beklentileri daha da artmıştır.

İşletmeler müşteri edinme maliyetlerinin ve mevcut müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının artması nedeniyle müşteri ilişkilerini geliştirmeye odaklanan projeler uygulamaya başlamıştır. Mevcut müşterileri elde tutmak ve müşteri sadakati yaratmak amacıyla olan bu işletmeler, yüksek müşteri memnuniyeti sağlamak ve kişiselleştirilmiş hizmet sunmak için Müşteri İlişkileri Yönetimi'ni benimsemişlerdir.

Sadık müşteriler daha fazla harcadığı, fiyatlara daha az duyarlı olduğu için ve bu müşterilere hizmet sunmak firmalara daha az maliyet getirdiği için daha kârlıdır. Kârlı müşteriler, özellikle müşteri adedine göre firma değeri ölçülen sektörlerde sözkonusu işletmelerin başarısında hayati bir rol oynamaktadır. MİY mevcut müşteri tabanındaki kârlı müşteriler ile uzun süreli ilişkiler kurmak, diğer müşterileri daha kârlı hale getirmek ve memnun müşterilerin ağızdan-ağıza pozitif iletişimi sayesinde daha çok müşteri kazanmak için çok önemli bir stratejidir.

Bu çalışmada son yıllarda iş yaşamındaki ve müşterilerdeki değişimin sonucu olarak ortaya çıkan Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramı açıklanmakta ve MİY'in fonksiyonlarından, süreçlerinden ve teknolojik çözümlerinden bahsedilmektedir. Müşteri sadakati, müşteri memnuniyeti ve müşteri tutma kavramları arasındaki farklar ve aralarındaki ilişkiler açıklanmaktadır. Ayrıca müşteri ilişkileri yönetiminin işletme kârlılığına olan etkisi araştırılmıştır. Çalışmanın uygulama kısmında, perakende mağazacılık alanında faaliyet gösteren bir süpermarket zincirinin gerçekleştirdiği MİY projesi incelenmiştir.

Anahtar kelimeler: Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY), müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, müşteri tutma, perakende sektörü.

ABSTRACT

In today's business world, customer acquisition costs have risen up because of the increase in the number of businesses delivering goods and services to the customers and the limited number of consumers in the marketplace. With the increasing level of education customers got more conscious, their needs and wants and also their expectations from businesses were increased.

Businesses started to implement projects focusing on improving customer relations as a result of increasing customer acquisition costs and customers' needs and wants. Those businesses with the objective of retaining current customers and creating customer loyalty, adopted Customer Relationship Management (CRM) in order to create high customer satisfaction and to deliver personalized service.

Because loyal customers are spending more, less sensitive to prices and serving them costs less to the firms, those customers are more profitable. Especially in the sectors in which firm value is measured based upon the number of customers, profitable customers are playing a vital role in these businesses' success. CRM is an important strategy to create lasting relations with the profitable customers within the current customer base, making the other customers more profitable and winning more customers by the positive word of mouth of the satisfied customers.

In this study, customer relationship management concept which was emerged as a result of the changes in the business life and the customers is described and functions, processes and the technological solutions of CRM are mentioned. The differences and the relations among the customer loyalty, customer satisfaction and customer retention terms are explained. Also, the effect of customer relationship management on business profitability is searched. In the implementation part of the study, the CRM project implemented by a supermarket chain operating in retailing sector is studied.

Keywords: Customer Relationship Management (CRM), customer satisfaction, customer loyalty, customer retention, retailing sector.

1. GİRİŞ

Bu tezin amacı, değişen iş dünyasının ve artan müşteri beklentilerinin sonucunda ortaya çıkan Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramını tanıtmak, müşteri sadakati yaratmadaki önemini ve işletme kârlılığına olan etkisini ortaya koymaktır. Yeni müşteri edinme maliyetlerinin çok yüksek olduğu günümüz iş ortamında işletmeler, mevcut müşterilerini elde tutmak ve müşteri sadakati yaratmak için yüksek müşteri memnuniyeti sağlamak ve hatta müşteri beklentilerini aşmak zorundadırlar. Konuyla ilgili yaptığım araştırmalar rekabetin gittikçe yoğunlaştığı bu dönemde, müşteriler ile uzun süreli ilişkiler kurmak ve onları kârlı hale getirmek için “müşteri ilişkileri yönetimi”nin benimsenmesi ve uygulanması gerektiğini göstermektedir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi hakkında tanıtıcı araştırma türündeki bu çalışmada veri toplama tekniği olarak belgesel kaynak derlemesi ve yüz yüze görüşme tekniği kullanılmıştır. Belgesel kaynak derlemesinde pazarlama kitaplarından, müşteri ilişkileri yönetimi konusunda yazılmış kitaplardan, MİY konusunda hazırlanmış web sitelerinden derlenen makale ve araştırmalar ile müşteri sadakati, müşteri memnuniyeti ve müşteri tutma konusunda yayınlanmış makalelerden ve çeşitli süreli yayınlardan faydalanılmıştır. Uygulama bölümünde, incelenen süpermarket zincirinin yönetici ve yetkilileri ile yüz yüze yapılan görüşmelerden derlenen bilgiler de kullanılmıştır.

Birinci bölümde, tüketici, müşteri ve kullanıcı kavramları açıklanmış ve iş hayatının gelişimi ile müşterilerdeki temel değişimlerden bahsedilmiştir. Müşteri ilişkileri yönetiminin tarihçesi, tanımı ve fonksiyonları ile süreçleri ele alınmış, müşteri merkezilik ve pazar bölümlenmesi gibi diğer konulara da değinilmiştir.

İkinci bölümde, müşteri sadakati ve müşteri sadakati yaratmada MİY'in önemi incelenmiştir. Öncelikle müşteri memnuniyeti, müşteri tutma ve müşteri sadakati kavramları tanımlanmış, bu kavramlar arasındaki farklar ve birbirleri ile olan ilişkileri incelenmiştir. Müşteri memnuniyetini izleme ve ölçme yöntemleri ve müşteri memnuniyetsizliğinin müşteri kayıpları ile olan ilişkisi araştırılmıştır. Müşteri sadakatini etkileyen unsurlar, sadık müşterinin tanımı ve müşteri sadakat merdiveni incelenmiş, son kısımda mevcut müşteriye elde tutmaya yönelik stratejiler anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde, müşteri ilişkileri yönetiminin işletme kârlılığına olan etkisi araştırılmıştır. Yeni kâr modellerinden bahsedilmiş, MİY projelerinin kârlılığa olan etkisi araştırılmış, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatinin kârlılık ile olan ilişkisi incelenmiştir.

Ayrıca müşteri değeri hesaplama, yeni müşteri edinme maliyeti ve müşteriler için değer yaratma konularına değinilmiştir.

Tezin uygulama bölümü olan dördüncü ve son bölümde, perakende mağazacılık alanında faaliyet gösteren süpermarket zincir Gima'nın satış kanalları tanıtılmış, internet üzerinden sipariş vermeye olanak sağlayan Sen-al Market (Web Market) ve telefonla sipariş vermeye olanak sağlayan Alo Gima (Telefon Marketçiliği) detaylı olarak incelenmiştir. Gima'nın sadakat programı Süper Kazanç Sistemi ve sadakat kartı Supercard tanıtılmış, Gima MİY projesinin rakamsal sonuçları ve verimlilik karşılaştırmaları ile rakip analizleri yapılmıştır.

Tezin ana konusu, mevcut müşteri tabanındaki kârlı müşteriler ile uzun süreli ilişkiler kurmak, yüksek müşteri memnuniyeti sağlamak suretiyle müşteri sadakati yaratmak ve bunların sonucunda işletme kârlılığını arttırmak için müşteri ilişkileri yönetiminin uygulanması gerektiğini ortaya koymak olarak özetlenebilir.

2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

2.1 Müşteri, Tüketici ve Kullanıcı Kavramları

Tüketici, tatmin edilecek ihtiyacı, harcayacak parası ve harcama isteği olan, kişi, kurum veya kuruluştur¹. Tüketiciler, pazarda mal veya hizmetleri satın almadaki amaçlarına göre iki büyük gruba ayrılabilirler²:

1. **Nihai Tüketiciler**, kişisel veya ailevi ihtiyaçları için satın alanlar.
2. **Endüstriyel veya Örgütsel Tüketiciler**, kendi üretimlerine katmak veya onu desteklemek, tekrar satmak gibi ekonomik faaliyetlerini sürdürmek; veya her ne ise, kendi normal faaliyetlerini sürdürmek için satın alanlardır.

Tüketici deyiimi ile, son kullanım amacı ile ürün ve hizmetleri satın alan, kullanan kişi anlatılmak istenmektedir. Belirli bir marketten sürekli alışveriş yapan bir müşterinin, çocukları için bebe bisküvisi alması halinde, bisküvi tüketicisi çocuklar olacaktır³.

Kullanıcı, çoğunlukla bir sanayi malını veya hizmetini üretimine katmak veya kullanmak için satın alan kişi veya kuruluştur⁴. Diğer bir kaynağa göre, ticari amaçla ürün ya da hizmetleri satın alan müşterilere “**ticari müşteriler**” denmektedir⁵.

Müşteri; diğer bir kişiden mal alan kimse, alıcıdır⁶. Diğer bir sözlük anlamına göre müşteri, ödediği para karşılığında bir mal ya da hizmet satın alan ya da almak isteyen kimse ya da topluluktur⁷.

Organizasyonların etrafında, dıştan içe doğru genel çevre, iş (task) çevresi ve iç (internal) çevre bulunmaktadır. İç müşteri olarak nitelendirilen çalışanlar iç çevrede yer almakta; dış müşteriler (customers) ise iş çevresinde yer almaktadır⁸.

Bu bağlamda, organizasyondan ürün veya hizmet alan, iş (task) çevresindeki kişi ve organizasyonlar müşterilerdir. Organizasyon ürün ve hizmetlerinin alıcısı olan müşteriler, organizasyonun başarısını belirlemeleri nedeniyle önemlidirler⁹.

¹ Erdoğan Taşkın, *Müşteri İlişkileri Eğitimi*, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2. Basım, 2000, s.18.

² İsmet Mucuk, *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999, s.74.

³ Yavuz Odabaşı ve Gülfidan Barış, *Tüketici Davranışı*, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2002, s.20.

⁴ Taşkın, a.g.e., s.18.

⁵ Odabaşı ve Barış, a.g.e., s.20.

⁶ *Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language*, Random House Value Yayını, United States, 1996, s.357.

⁷ *Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi*, Interpress Basın ve Yayıncılık, 16. Cilt, 1992, s.8477.

⁸ Richard L. Daft, *Management*, The Dryden Press, USA, 4th Ed., 1997, s.75.

⁹ Daft, a.g.e., s.80.

Müşteri odaklı çalışmaları savunan anlayışta, müşteri kavramı sadece üretilen mal ve hizmetleri alan kişi ve kurumlar olarak tanımlanan dış müşterilerle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda örgüt içi müşterileri de kapsamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımında İç ve Dış müşteri olmak üzere iki müşteri türü belirtilmektedir:

İç Müşteri: İşletme içerisindeki her birim, bölüm kendinden bir önceki safhanın müşterisi konumundadır. İşletmeler dış müşterilerini mutlu etmek ve kârlarını artırmak istiyorlarsa iç müşteri kavramını çok iyi anlayıp, onları mutlu etme yollarını aramalıdır. Tüm sistemlerin adil olması, çalışanların düşüncelerine saygı, kararlara katılım, işyeri koşullarının iyileştirilmesi, sosyal ve kültürel aktiviteler, duyarlı bir üst yönetim iç müşterilerin verimli olmasını sağlayacak faktörlerdir. Kısacası dış müşteri mutluluğu iç müşteriden geçmektedir¹⁰.

Dış Müşteri: Sunulan ürün ve hizmetleri satın alarak, kendi kişisel amaçları için kullanan ve çalışanların ücretlerinin ödenmesini sağlayan müşteridir. Dış müşteri, bir mal veya hizmetin nasıl, hangi süreç içinde, kim tarafından ve hangi araçlarla yapıldığından çok; kendisine nasıl yansıdığına, kusursuz ve hatasız olmasına, doyum sağlayıp sağlamadığına, ihtiyaç ve beklentilerine ne derece uyduğuna, verilen sözlerin ve taahhütlerin ne ölçüde yerine getirildiğine dikkat etmektedir¹¹.

Müşteri diğer bir deyişle, belirli bir mağaza ya da şirketten düzenli alışveriş yapan kişi olarak tanımlanabilir¹².

Mevcut müşteri, işletmenin sürekli satış yaptığı ve işletmenin malını veya hizmetini her zaman satın alan müşteridir. **Muhtemel müşteri,** işletmenin satış için görüştüğü, fakat halen işletmenin müşterisi olmamış müşteri adayıdır. **Eski müşteri,** işletmenin daha önce müşterisi olmuş fakat çeşitli nedenler ile artık müşterisi olmayan kişi veya kuruluştur. **Yeni müşteri,** bir işletmenin malını veya hizmetini ilk defa satın alan müşteridir. **Hedef müşteri,** belirli bir işletmenin belirli mallarını satın alabileceği amaçlanan kişi ve kurumlardır. Herhangi bir kuruluş veya kişinin bir işletmenin muhtemel (potansiyel) müşterisi olabilme özelliğini taşıyabilmesi için söz konusu kişi veya kuruluşun, işletmenin ürettiği mal veya hizmete ihtiyacı olması, satın alma imkanı ve isteği olması gerekir¹³.

¹⁰ İbrahim Ergunda, “*Müşteri Odaklılık*”, 2002. Erişim:http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/PAZ-MUSTERI_ODAKLILIK.HTM (26.02.03)

¹¹ Ergunda, a.g.m., Erişim:http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/PAZ-MUSTERI_ODAKLILIK.HTM (26.02.03)

¹² Odabaşı ve Gülfidan, a.g.e., s.20.

¹³ Taşkın, a.g.e., s.19.

2.2 İş Hayatının Tarihsel Gelişimi

Ünlü düşünür Alvin Taffler dünyadaki ekonomik gelişimi veya iş hayatının gelişimini şöyle özetlemektedir: “Çiftçilerin Dönemi”nden “Endüstriyel Devrim Dönemi”ne ve “Bilgi-bazlı Dönem”e. İşletme tarihinin bu sırasını daha detaylı şöyle irdeleyebiliriz¹⁴:

1. **Koloni Halkı (Colonial Society):** Koloni halkı ağırlıklı olarak çiftliklerinde ve tarlalarında ürettikleri ürünlere dayalı zirai işler ile uğraşıyorlardı.
2. **Endüstri Devrimi:** Endüstri Devrimi 1750’li yıllarda İngiltere’de gerçekleşmiştir. Kendi uzmanlıklarını devam ettiren bağımsız deneyimli işçilerin geleneksel üretim sistemi yerini yarı-deneyimli pek çok çalışanı bir araya getirerek seri üretim yapan fabrika sistemine bırakmıştır.
3. **Üretim Evresi:** Yirminci yüzyılın ilk dönemleri olan – üretim evresi – bütün işletme yöneticilerinin neredeyse sadece firmanın üretim işlerine konsantre oldukları dönemdir. Endüstri, büyüyen müşteri taleplerini karşılamak ve ürün eksikliklerini gidermek amacıyla daha fazla üretmek için büyük baskı altındadır.
4. **Pazarlama Konsepti:** Yaygın iş felsefesi haline gelen Pazarlama Konsepti, işletmenin bütün faaliyetlerinin ve fonksiyonlarının müşteri isteklerinin belirlenmesine ve tatminine yönelmesini savunmuştur. Müşteri odaklılık şirketlerin ana hedefi olmuştur.
5. **İlişki Evresi:** Bireysel müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve diğer işletmeler ile derin, devamlı ilişkiler kurmak ve bu ilişkilerden maksimum fayda sağlamak temel amaçtır.

Yukarıdaki sıralamayı inceleyecek olursak, iş dünyasındaki trendin müşterileri memnun etmeye doğru gittiğini görürüz. Ancak işletmelerin daha fazlasına ihtiyacı vardır. İşletmeler ayrıca müşterilerini elde tutmak zorundadırlar. Ayrıca mümkün olabildiğince kâr elde etmek zorundadırlar. Bunu yapabilmek için, organizasyonlar müşterileri ile Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) çerçevesinde ilişkiler kurmalı ve bu ilişkileri yönetmelidirler.

2.3 Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) en değerli müşteri ilişkilerini seçmek ve yönetmek amaçlı bir işletme stratejisidir. MİY etkili pazarlama, satış ve hizmet süreçlerini desteklemek için müşteri-merkezli (customer-centric) işletme felsefesi ve kültürü gerektirmektedir. MİY

¹⁴ Louis E. Boone ve David L. Kurtz, *Contemporary Business*, 6th Ed., The Dryden Press, Newyork, 1996, s.11-12.

uygulamaları, bir kurumun doğru liderlik, strateji ve kültüre sahip olması durumunda etkili müşteri ilişkileri yönetimini mümkün kılabilir¹⁵.

MİY yeniden dizayn edilmiş departman rolleri ve sorumlulukları, iş süreçlerinin yenilenmesini ve MİY teknolojisini gerektiren yeni müşteri-merkezli işletme stratejileri ile başlamaktadır¹⁶.

Çağdaş işletmelerin tümü, yeni yüzyıla girerken, yatırımlarını müşteri odaklı politikalar üzerine yapmaya başlamışlardır. Müşterilerin en değerli öz kaynak haline gelmeye başladığı bu yeni dönemde en büyük değişiklik müşterinin kim olduğunun tarifi üzerinde yaşanmaktadır. Artık sektörel ayırımlar kaybolmakta, firmalar çalışma sahalarını genişletmekte ve sektörler arası müşteri potansiyelleri giderek birleşmektedir¹⁷.

“Neden müşteri ilişkileri yönetimi uyguluyoruz?” sorusuna Dick Lee’nin cevabı şöyledir¹⁸:

- Pahalı ve etkin olmayan iş süreçlerinin otomasyonu,
- İnterneti kullanma,
- Satış ve pazarlamayı iyileştirme,
- Rekabetçi avantaj yaratma,
- İç organizasyonun sadeleştirilmesi.

İşletmeyi müşteri taleplerini karşılamak için organize etmek altyapıyı sadeleştirir. MİY dağıtım yapıldığında, fonksiyonel silolar yaratılarak ve bir silodan diğerine ve oradan bir diğerine iş gönderilerek işletmenin karmaşık hale getirildiği keşfedilecektir.

MİY tipik olarak ön-büro fonksiyonları olan pazarlama, satış ve müşteri hizmetleri ile ilişkilendirilmektedir. İnternetin yükselişiyle birlikte, en sıkıcı web siteleri aracılığıyla bile inanılmaz boyutlarda ve zenginlikte verinin toplanması nedeniyle geniş-ölçekli veri-madenciliği ve analitik MİY bu karmaya katılabilmektedir¹⁹. Veri Madenciliği (Data Mining), şirketlerin daha çok sayıda müşteriye daha çok ürün satmak için kullanabileceği, trendleri ve ilişkileri bulmak amacıyla veri ambarında yaptıkları araştırma işlemidir²⁰.

¹⁵ Bob Thompson, “What is CRM?”, The Customer Relationship Management Primer, July 2002, Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

¹⁶ Dick Lee, “Why Climb the CRM Mountain?”, The Customer Relationship Management Primer, July 2002, Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

¹⁷ “Müşteri Odaklı Yönetim”, Müşteri İlişkileri Yönetimi Enstitüsü (CRM Institute of Turkey), Erişim:<http://www.crminturkey.com/crm/knownplat/info.asp?infoid=recinawk> (26.02.2003)

¹⁸ Dick Lee, a.g.m., Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

¹⁹ Jay Chong, “The Basics of CRM Technology”, The Customer Relationship Management Primer, July 2002, Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

²⁰ “Glossary of Commonly-Used CRM Terms”, The Customer Relationship Management Primer, July 2002, Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

Ancak şirketler yeni müşteriler edinirken oldukça yoğun oldukları için mevcut müşterileri elde tutmak için çok fazla çaba sarf etmemektedirler. Özellikle bazı hizmetler monopol bir ortamda sunuluyorsa, müşteriler kuyruğa bile girmek zorunda kalmaktadır. Örneğin Çin cep telefonu pazarında, hedef nasıl daha çok müşteri elde edileceğine ve kullanıcı başına harcamanın nasıl artırılacağına yöneliktir²¹.

2.3.1 Müşteri İlişkileri

Talebi yönetmek (demand management) demek müşterileri yönetmektir. Bir şirkete talep iki gruptan gelir: *yeni müşteriler* ve *sürekli müşteriler*. Geleneksel pazarlama teorisi ve pratiği yeni müşterileri cezbetmeye ve satış yapmaya yönelmiştir. Ancak bugün, önem başka tarafa kaymaktadır. Şirketler yeni müşterileri cezbetmeye ve onlarla iş yapmaya yönelik stratejiler oluşturmanın ötesinde artık mevcut müşterileri elde tutmaya ve sürekli *müşteri ilişkileri* kurmaya yönelmişlerdir²².

Etkin müşteri ilişkileri şirket kültürünün aynasıdır. Zira etkin müşteri ilişkileri, sadece çalışanların bilgi ve becerilerine dayanmamaktadır. Çalışılan şirketin kültürüne de dayanmaktadır. Tepe yönetiminden en alt kademede çalışana kadar müşterilere yansıtılan mesajlar nazik, olumlu ve açık olmak zorundadır. Özellikle tepe yönetimden başlayarak bütün yöneticilerin alt kademede çalışanlara göstereceği nezaket, alt kademedekilerin de karşısındaki müşterilere göstereceği nezakete hemen yansiyabilmektedir²³.

Herhangi bir şirketten bir ürün veya hizmet satın alan müşteriler ile olan ilişkiler beş seviyeye ayrılabilir²⁴:

1. **Temel (Basic)**: Şirket satış elemanı ürünü satmakta ancak herhangi bir şekilde takibat yapmamaktadır.
2. **Reaktif (Reactive)**: Satış elemanı ürünü satmakta ve müşteriye herhangi bir sorusu veya problemi olması durumunda kendisini arayabileceğini söylemektedir.
3. **Sorumlu (Accountable)**: Satış temsilcisi müşteriye satıştan kısa bir süre sonra aramakta ve ürünün müşterinin beklentilerini karşılayıp karşılamadığını kontrol etmektedir.

²¹ Sampson Lee, “*CRM in Mainland China: The Start of a Challenging Journey*”, The Customer Relationship Management Primer, July 2002, Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

²² Philip Kotler ve Gary Armstrong, *Principles of Marketing*, 7th Edition, Prentice Hall, USA, 1996, s.13.

²³ Taşkın, a.g.e., s.32.

²⁴ Kotler ve Armstrong, a.g.e., s.579.

4. **Proaktif (Proactive)**: Satış temsilcisi veya şirkette çalışan kişiler müşteriye zaman zaman aramakta ve geliştirilen ürün kullanımını veya yeni ürünler hakkında tavsiyelerde bulunmaktadır.
5. **Ortaklık (Partnership)**: Şirket müşteri ve diğer müşteriler ile daha iyi değer sağlamanın yollarını bulmak amacıyla sürekli çalışmaktadır.

Müşteri ilişkileri ürünlerin son tüketim için bireylere ve işletmelere satışını ve hizmeti içerir. Müşteri ilişkileri daha geniş anlamda tüketicilere satış yapan perakendecileri kapsamaktadır²⁵.

Her bir ilişkideki potansiyel değişkenlerin sayısı açısından bakıldığında, özellikle uluslararası anlamda nispeten önemli olan değişkenler ya da faktörler şunlardır²⁶:

- Bağlılık
- Güven
- Müşteri odaklılık / Empati
- Tecrübe/Memnuniyet ve
- İletişimdir.

Perakendeciler pek çok sayıda müşteriye satış yapan bireyler ya da işletmelerdir. Perakendecilerin rolleri toptan satış yapanlara göre daha karmaşıktır. Perakendeciler ayrıca tedarikçi ilişkilerini de yönetmek zorundadırlar. Ve toptancılarda olduğu gibi, perakendeciler de kanal sistemlerinde aracı durumundadırlar. En önemlisi, geleneksel pazarlama akışında perakendeciler dağıtım kanallarındaki son bağlantıyı sağlamaktadır: Bunlar ürünleri üreticilerden ve/veya toptancılardan almakta ve daha sonra aynı ürünlerin son tüketiciye satışını gerçekleştirmektedirler. Bu sebepten dolayı perakendecilik rolü pazarlama kanalları içinde ikili bir fonksiyon sergilemektedir. Birincisi, tedarikçileri (üretici veya toptancı) için satış acentesi olarak davranmaktadırlar. Müşterileri için satın alma fonksiyonunu sağlamaktadırlar. Ayrıca tüketicilere en yakın bağlantıyı sağlamaktadırlar. Perakendecilerin toptancılar ve üreticiler ile olan ilişkileri her bir fonksiyonun yerine getirilmesindeki etkililiği şekillendirir²⁷.

Pazarlama ilişkilerindeki esas itici güç bir şirketin müşterilerini memnun etme kabiliyetini artırabileceği ve iş ortakları aracılığıyla sürekli değişen iş çevresi ile başa

²⁵ Lou E. Pelton, David Strutton ve James R. Lumpkin, *Marketing Channels: A Relationship Management Approach*, Times Mirror Books, USA, 1997, s.36.

²⁶ Tony Conway ve Jonathan S. Swift, "International Relationship Marketing: The Importance of Psychic Distance", *European Journal of Marketing*, Vol.34 No. 11/12, 2000, s.1392-1393.

²⁷ Pelton, Strutton ve Lumpkin, a.g.e., s.43.

çıkabileceğidir. İşbirlikçi ilişkiler kurmak her zaman en iyi yöntem olmasa da, rekabetçi bir köşe yakalamanın bu yolu gittikçe popüler olmaktadır²⁸.

2.3.2 Müşterilerde Temel Değişimler

Günümüz müşterisinin beklentileri, geçmişe göre daha yüksektir. İşletmelerin kendilerine sundukları mal ve hizmet seçenekleri de geçmişe göre daha fazladır. Fakat, müşterilerin umdukları ile buldukları birbirini tutmadığı için yöneticilerin müşteri ilişkileri konusunu daha fazla düşünmeleri gerekmiştir²⁹.

Müşterilerin, ürün/hizmetini satın aldıkları firmalarla ilişkilerine yönelik beklentileri önceki dönemlere göre büyük değişiklik geçirmiş olduğundan eski pazarlama zihniyeti ile bu beklentilerin değil karşılanması, yöneticiler tarafından algılanması bile mümkün değildir. Yönetimin bu yeni yapıya ayak uydurabilmesi için üzerinde durması gereken üç temel nokta vardır. Bunlar; bireysel müşterilerin veya müşteri segmentlerinin firma açısından değerlerinin belirlenmesi, müşterinin firma ile ilişkilerinden sağladığı faydanın değerinin belirlenmesi ve firmanın müşteriden elde ettiği değeri müşteriye nasıl yansıttığının belirlenmesi olarak sıralanmaktadır³⁰.

Günümüz müşteri döneminde işletmeler, ev ve işyerlerinde internete ve bilgisayara kolay ve ucuz erişime sahip olan müşterilerin şoför koltuğunda olduğunu kabul etmektedir. Bugünün müşterilerinin idrâki daha iyidir. Dikkatleri ve paraları için internet üzerinden ve geleneksel yollardan rekabet eden binlerce işletme olduğunu bilmektedirler³¹.

Müşterilerin temel değişimlerine bakıldığında en belirgin değişim trendleri şunlardır: Kâr kayması (profit shift), mikrosegmentasyon, güç kayması ve yeniden tanımlamadır (redefining the customer). Bu trendleri iyi okuyabilmek, şirketlerin kârlılığı açısından önemlidir³².

²⁸ David W. Cravens, *Strategic Marketing*, Fifth Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., USA, 1997, s.225.

²⁹ Taşkın, a.g.e., s.20.

³⁰ Gülsün Emülter, "*Müşteri İlişkileri ve Bilgi Yönetimi*", Active, Nisan-Mayıs 1999, Erişim:http://www.makalem.com/default.asp?status=arama_makale_detay&bWhere=true&nARTICLE_id=289 (26.11.2002)

³¹ Shashi Tripathi, "*Challenges and Main Components in CRMS*", 2000, CRM Forum Resources, Erişim:http://www.crm-forum.com/cgi-bin/library.cgi?action=detail&id=1451&dir_publisher_varid=10 (28.12.2002)

³² Arman Kırım, *Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM*, Sistem Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, 2001, s.25.

2.3.2.1 Kâr Kayması (Profit Shift)

Bir zamanlar tüm müşteriler kârlıydı. Şimdi ise pek azı kârlıdır. Bugün gerçek fiyatlar ve gerçek maliyetler iyi bir analize tabi tutulduğunda, pek çok müşteriden zarar edildiği görülmektedir. Bu durumlarda söz konusu müşterileri, yani zarar getirenleri, rakiplere kanalize etmek son derece akılcı bir alternatif olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede üretici firmaların yapması gereken (a) mevcut ve potansiyel kârlarını müşteri bazında incelemek, (b) potansiyel taşıyan müşterileri seçmek ve (c) bu müşteriler üzerine ne kadar yatırım yapılacağı konusunda karar vermektir³³.

2.3.2.2 Mikrosegmentasyon

Bugün gerçekten de yepyeni bir müşteri trendi gözlenmektedir. Üreticiler müşterilerini ihtiyaç ve öncelikleri arasında kategorik olarak ne denli fazla fark tespit edebilirlerse, müşteriler de segmentlerden mikro segmentlere doğru ayrılmaktadırlar. Bu fırsat, müşteri tabanındaki çeşitlilik arttıkça ve teknoloji hassas-odaklı pazarlamaya izin verdikçe bu gelişim daha da kuvvetli olmaktadır. Mikrosegmentasyon yapabilmek için şu üç önkoşulun oluşmuş olması gerekmektedir: (1) müşteri çeşitliliğinde çok ciddi bir artış olmalı, (2) müşterinin sofistikasyon düzeyi yükselmiş olmalı ve (3) çok fazla segmente hizmet verebilecek teknolojik altyapı olgunlaşmış olmalıdır³⁴.

2.3.2.3 Yeniden Tanımlama (Redefining the customer)

Burada çıkış noktası şu soru olmaktadır: müşteri tam olarak *ne olmalıdır*? Şirket güç dengesini müşteriye kaptırmış ya da kâr artışında düzleme erişmiş olabilir. Ya da sektörde müşteri tabanı genişleme noktasının sonuna gelinmiş olabilir. Veya mevcut müşterilere iyi hizmet vermenin önünde potansiyel bir müşteri grubu bulunuyor olabilir. Bu koşullar var olduğunda müşteriyi yeniden tanımlama modeli genelde ateşlenir. Bu modelleri tahmin edebilmek ve bunlardan yararlanabilmek, sürekli değer (firmanın piyasa değeri) artışı için inanılmaz fırsatlar yaratabilir³⁵.

³³ Kırım, a.g.e., s.25-26.

³⁴ A.g.e., s.28.

³⁵ A.g.e., s.31.

2.3.2.4 Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Tarihçesi

Genel yanılığının aksine MİY günümüze özgü, yeni bir kavram değildir. Ünlü yönetim gurusu Peter Drucker, 1954 yılında “*Her firmanın gerçek işi müşteriyi edinmek ve elde tutmaktır*” diyerek, müşterinin önemini o yıllarda vurgulamıştır³⁶.

20. yüzyılın ilk yarısında işletmelerde yaygın olan kitle üretim-Taylorist yönetim sistemi ürün merkezli pazarlama stratejilerini ortaya çıkarmıştır. Üretim-yönetim sistemlerinde meydana gelen değişim pazarlama stratejilerini de etkilemiş ve sonuç olarak müşteri merkezli pazarlama öne çıkmıştır³⁷.

Pazarlama yönetimi, organizasyonel amaçlara ulaşmak için hedef alıcılar ile faydalı değişimler yaratmak, geliştirmek ve sürdürmek amacıyla dizayn edilmiş programların analizi, planlanması, yürütülmesi ve kontrolüdür³⁸.

Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin (Customer Relationship Management – CRM) nereden ve nasıl doğduğunu, hangi iş ihtiyaçlarına cevap verme amacıyla ortaya çıktığını ve bugüne kadar yapılanları anlamak, bunda sonraki projelerde doğru adımlar atılması açısından önemlidir³⁹.

İş hayatında yakın zamana dek en temel paradigma, “*değer zinciri içinde aktif etkinliğini arttırmak*” idi. Bugün ise bu paradigma, “*müşteri için hedefli değer yaratma*” şekline dönüşmüştür. Yarın ise hem müşteri ve hem de üreticinin örgütsel sistemine aynı anda odaklanma olacaktır. Örgütsel sistem, bir firmanın dış müşterileri ile iç bünyedeki ‘yetenekleri’ bir araya getirir ve böylece müşteriler, çalışanlar ve hissedarlar için bir değer yaratma süreci olmaktadır⁴⁰.

Müşteri ilişkilerinde üç temel unsur vardır. Çalışan personel, müşteriler ve işletme. Personelin kendisini, müşterisini ve işletmesini tanıması müşteri ilişkilerini başarıya götüren

³⁶ Abdullah Bozgeyik, “*CRM niçin önemli ve CRM nasıl rekabet avantajı sağlar?*”, Active, Kasım-Aralık 2001,

Erişim:http://www.makalem.com/default.asp?status=arama_makale_detay&bWhere=true&nARTICLE_id=447 (26.11.2002)

³⁷ Emüler, a.g.m.,

Erişim:http://www.makalem.com/default.asp?status=arama_makale_detay&bWhere=true&nARTICLE_id=289 (26.11.2002)

³⁸ Kotler ve Armstrong, a.g.e., s.13.

³⁹ Oğuz C. Gel, *CRM Yolculuğu*, Sistem Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul, 2002, s.9.

⁴⁰ Kırım, a.g.e., s.34.

üç önemli etkidir. Özellikle müşteri ilişkilerinde davranışların geliştirilmesinde bu üç noktanın bilinmesiyle başlamak yararlı olmaktadır⁴¹.

1970'lere gelene kadar üretici ve satıcılar açısından bakıldığında, seri üretimi yapılan birçok ürünün satışında pek bir sorun olmadığı söylenebilmektedir. Bu dönemde, genel olarak "Ne üretirsek satabiliriz" düşüncesinin hakim olduğu, bu durumda da, yöneticilerin "Seri ve hızlı üretim" konularına odaklandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Ancak bu yıllarda, gelişen teknoloji sayesinde üretim maliyetlerinin düşmesi, üretimin bollaşması, malların ve hizmetlerin "Kolay taklit edilebilir" bir hale gelmesi ve ucuzlaması, rekabet konusunu yavaş yavaş ortaya çıkarmaya başlamıştır. Belli bir noktadan sonra, mevcut pazar, artan üretimi eskisi kadar kolaylıkla tüketemez hale gelmiştir. Ve müşteriler de bu durumdan yararlanmış ve **daha talepkâr ve daha az "Sadık" olmaya başlamıştır**⁴².

Bu durumda,

- Çalışmayan, para kazanmayan, ödeme gücü olmayan kesime mal ve hizmet satılmasının mümkün olmaması
- Yeni pazarlar aramanın risk alma cesaretini gerektirmesi
- Yeni pazarlara açılarak kısa vadede bir kâr elde etmenin pek kolay olmaması

nedeniyle, mevcut pazarın tüketimini o andaki ihtiyacın üzerine çıkarmak , deyim yerindeyse, "İhtiyaç yaratmak" gerekmektedir⁴³.

Yukarıda sözü edilen ve "Rekabetin hafiften hissedilmeye başlandığı" ortamda, pazarlamanın geleneksel öğretileri (Reklam, Pazar Araştırma, Kurum İmaji, Kurumsal İletişim, Fiyatlandırma, Promosyon) önem kazanmaya başlamıştır⁴⁴. Ancak, başlangıçtaki gereksinimleri karşılayan ve şirketlerin satışlarına olumlu etkiler yapan bu "Geleneksel" yaklaşım, bir noktadan sonra tıkanmaya ve yetersiz kalmaya başlamıştır. İşte bu dönemde müşteri yeniden keşfedilmiş ve devamında "Müşteri Odaklı" uygulamalar ve Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) ortaya çıkmıştır⁴⁵.

Bugün şirketler bazı yeni pazarlama gerçekleri ile karşı karşıyadır: Değişen demografi, yavaş büyüyen bir ekonomi, daha sofistike rakipler ve pek çok endüstrideki fazla kapasite gibi. Bütün bu faktörler çevrede çok az yeni müşteri olduğu anlamına gelmektedir. Pek çok

⁴¹ Taşkın, a.g.e., s.21.

⁴² Gel, a.g.e., s.9-10.

⁴³ A.g.e., s.10.

⁴⁴ A.g.e., s.11.

⁴⁵ A.g.e., s.12.

şirket pazar payı için savaşımaktadır. Bu sebepten dolayı, yeni müşteri edinmenin maliyeti artmaktadır. Aslında, yeni bir müşteri edinmenin maliyeti mevcut bir müşteriye memnun tutmanın beş katı daha maliyetlidir⁴⁶.

Geleneksel pazarlamadan MİY'e uzanan yolda geçilen aşamalar şöyle sıralanabilir: İlk aşamada müşteriye doğrudan gönderilen postalar '*Doğrudan Posta*' (Direct Mail) gelmiştir. Sonrasında Doğrudan Posta'nın daha sofistike bir versiyonu olan '*Doğrudan Pazarlama*' (Direct Marketing) gündeme gelmiştir. Müşterilerin hepsine iletişimin aynı parçasını göndermektense onları segmentlere ayırmak için teknoloji kullanılmıştır. Ayrıca, başka kanalların açılmasıyla, doğrudan pazarlama postasının ötesine geçmiştir. Bir sonraki adım '*Veritabanı Pazarlama*' (Database Marketing) olmuştur. (Veritabanı pazarlama, müşterilerin satın alma alışkanlıklarının çok yakından izlenmesini, ürünlerin ve mesajların bu bilgilerden elde edilen müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre dizayn edilmesini içerir.⁴⁷). Esas amaç olan 'müşteriye iletişimin tek bir parçasının verilmesi'nin gerçekleştirilememesi ve pazarlama amaçları için veritabanının kullanılıyor olması nedeniyle bu kavramlar değişmeye başlamıştır. Ve sonrasında Müşteri İlişkileri Yönetimi gündeme gelmiştir⁴⁸.

Günümüzün çok önemli yönetim stratejilerinden biri olan MİY' in ortaya çıkmasının nedenleri şöyle sıralanabilir:

- Kitlese pazarlamanın gittikçe pahalı bir müşteri kazanma yolu olması.
- Pazar payının değil müşteri payının önemli hale gelmesi.
- Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati kavramlarının önem kazanması.
- Varolan müşterinin değerinin anlaşılması ve bu müşteriye elde tutma çabalarına gerek duyulması.
- Bire-bir pazarlamanın önem kazanmasıyla beraber her müşteriye özel ihtiyaçlarına göre davranma stratejilerinin gerekliliği.
- Yoğun rekabet ortamı.
- İletişim teknolojileri (web, e-mail...) ve veri tabanı yönetim sistemlerinde yaşanan gelişmeler⁴⁹.

⁴⁶ Kotler ve Armstrong, a.g.e., s.13.

⁴⁷ Michael R. Solomon, *Consumer Behavior*, Third Edition, Prentice Hall Int. Editions, USA, 1996, s.12.

⁴⁸ Helmar Rudolph, "*Customer Relationship Management Myths*", 1999, Erişim:<http://www.argo-navis.com/consulting/content.php?id=6> (28.12.2002)

⁴⁹ Mustafa Duran, "*CRM: Çok Konuşulan Ama Az Bilinen Bir Kavram*", 2001, Erişim:http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/CRM_HAKKINDA.htm (26.02.03)

MİY sistem satıcıları ve danışmanlar tarafından pazara sürülen bir terimdir. Ancak, çok az kişi bunun ayrıca pazar değişiklikleri evriminin ve müşteri güçlendirmenin son adımı olduğunu bilmektedir⁵⁰.

MİY konusunda yeni olan şey; “Ürün odaklı yaklaşımdan uzaklaşarak, müşteri merkezli yönetime geçmenin gerekli olduğu; müşterinin pazarda bulunmanın olmazsa olmaz koşulu olduğu düşüncesinden hareketle, müşterinin işin merkezine konulması; yani müşteri odaklı olma, ürünü, hizmeti, organizasyonun yönetim şeklini ve insan kaynağı dahil olmak üzere tüm kaynakları müşteriye göre düzenleme, bunu yaparken de çeşitli yönetim tekniklerinden, yazılımlardan ve teknolojiiden yararlanmaktır⁵¹.

Özellikle pek çok sektörde ürünlerin teknik olarak giderek birbirlerine daha çok benzediği ve emtialaşma (*commoditization*) olgusunun yaşanmakta olduğu bugünün dünyasında marka, kârlılığı koruyabilmek için her zamankinden daha önemli hale gelmiştir. Ancak bu, markanın hedeflediği kimliğini müşteri nezdinde kabul ettirmesi sayesinde elde edilebilir. Bu da ancak müşteri nezdinde marka ile pozitif bir ilişki (*goodwill*) yaratılarak elde edilebilir⁵².

Artan emtialaşmaya bağlı olarak pek çok endüstrideki ürün avantajlarının azalması ya da nötralize olması ile müşteri ilişkilerinin kendisi rekabetçi avantajın amacı olmuştur. Büyük işletmeler için, mahalle bakkalı ile müşteri arasındaki ilişki benzeri bir ilişki pratikte mümkün değildir. MİY teknolojisi, müşteri ilişkilerinin daha geniş ölçekte sistematik bir yolla yönetimini sağlar⁵³.

2.3.3 Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Tanımı

Müşteri İlişkileri Yönetimi, şirketin bir müşterisi ile olan ilişkisinin her türlü özelliğini yönetmesini sağlayan kurumsal yazılım uygulamalarıdır. Bu yazılımların amacı müşteri memnuniyetini müşteri sadakatine dönüştürmek için uzun süreli müşteri ilişkileri kurmaktır⁵⁴.

Müşteri İlişkileri Yönetimi, pek çok organizasyon için kurumsal stratejinin önemli bir parçası haline gelmektedir. İlişkisel pazarlama ve müşteri yönetimi terimleri olarak da bilinen

⁵⁰ Rudolph, a.g.m., Erişim:<http://www.argo-navis.com/consulting/content.php?id=6> (28.12.2002)

⁵¹ Bozgeyik, a.g.m.,

Erişim:http://www.makalem.com/default.asp?status=arama_makale_detay&bWhere=true&nARTICLE_id=447 (26.11.2002)

⁵² Kırım, a.g.e., s.10.

⁵³ Thompson, a.g.m., Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

⁵⁴ Tanım: *Customer Relationship Management*, Erişim:<http://dictionary.reference.com/search?q=customer+relationship+management> (29.12.2002)

MİY, tüm müşterilerin ömür-boyu değerlerini (life-time value) maksimize etmekte, titizlikle hedeflenen müşteriler ve müşteri grupları ile kişiselleştirilmiş müşteri ilişkilerinin yaratılması, geliştirilmesi ve genişletilmesi ile ilgilenmektedir⁵⁵.

CRM Institute Turkey Başkanı Gültekin Güldür'ün hazırlamış olduğu bir çalışmada MİY' in çeşitli tanımları "*Nedir şu CRM dedikleri?*" başlığı altında aktarılmıştır. Söz konusu çalışmada yer alan tanımlardan bazıları şöyledir⁵⁶:

- Müşteri İlişkileri Yönetimi uzun-dönemli değeri optimize etmek için, müşterilerin seçildiği ve yönetildiği bir stratejidir. MİY etkili pazarlamayı, satış ve hizmet süreçlerini desteklemek için müşteri-merkezli işletme felsefesi ve kültürü gerektirmektedir. İşletmenin doğru liderlik stratejisi ve kültürü olduğu takdirde MİY uygulamaları etkili Müşteri İlişkileri Yönetimi'ni sağlayabilmektedir.
- Müşteri İlişkileri Yönetimi, MİY teknolojisi tarafından yönlendirilmeyen ancak desteklenen, süreçlerin yenilenmesini gerektiren ve fonksiyonel faaliyetleri yeniden dizayn eden müşteri-merkezli işletme stratejilerinin uygulanmasıdır.
- MİY'den kâr sağlayan herkesin MİY' in ne olduğu konusunda kendine ait farklı bir tanımı bulunmaktadır, ancak herkes MİY' in ne olmadığı konusunda aynı fikri paylaşmaktadır: *Konukseverlik nasıl ki kapının önüne kırmızı halı sermek ile ilgili değilse; MİY' de teknoloji ile ilgili değildir.*
- MİY, satış konseptini satış elemanları tarafından yapılan ayrı bir faaliyet olmaktan çıkarıp, bir işletmede çalışan herkesin içinde olduğu devamlı bir süreç haline dönüştürmektedir. MİY müşteri sadakati oluşturmak ve müşteri değerini artırmak için müşteriler hakkında bilgi toplama ve kullanma bilimidir. Bilgi teknolojilerinin mevcut durumu ve müşterilerin yüksek kalitede hizmet beklentileri ile bu uygulamaların teknolojiyi önemsemeksizin düşünülmesi pratikte imkansızdır ancak unutulmaması gereken şudur ki: müşteri ilişkileri ya da insan ilişkileri gerçek yönlendirme gücüdür.
- a) MİY, işletmenin memnun ettiği müşteriler ile olan bütün etkileşimlerin yönetimini ifade etmektedir. Toplam müşteri yaşam döngüsünü (Customer Life Cycle) yönetmeye ve optimize etmeye odaklanmıştır. MİY' in bahsedilen amacı ve faydası, yeni müşteriler edinmek suretiyle müşteri tabanını genişletmek ve mevcut müşterilerin ihtiyaçlarını etkin bir şekilde karşılamaktır.

⁵⁵ Adrian Payne, "*Customer Relationship Management*", 2000, CRM Forum Resources, Erişim:http://www.crm-forum.com/cgi-bin/library.cgi?action=detail&id=1469&dir_publisher_varid=10 (28.11.2002)

⁵⁶ Gültekin Güldür, "*Dört Temel Bileşeni İle CRM Dünyası*", Erişim:<http://www.crminturkey.com/crm/archive/showppt.asp?pptID=1> (02.11.2002)

b) MİY, bir kuruluşun müşteri ilişkilerini organize bir şekilde yönetmesine yardımcı olan metodolojiler, yazılım ve çoğunlukla internet yetenekleri için kullanılan bilgi endüstrisi terimidir.

- Müşteri İlişkileri Yönetimi tam olarak şu olmalıdır: Zamanla müşterilerimiz hakkında edindiğimiz bilgileri (*verileri değil*) aktif bir şekilde derinleştirmek ve bu bilgileri müşterilerin bireysel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla işletmeyi ve stratejileri oluşturmak için kullanmaktır.

Bu noktayı vurgulamak önemlidir çünkü piyasanın büyük bir bölümünde MİY sadece Satış Gücü Otomasyonu (Sales Force Automation – SFA) veya Çağrı Merkezi (Call Center) oluşturan teknolojik bir çözüm olarak algılanmaktadır. MİY, müşteri odaklı olmak için fikirlerin tümünden değiştirilmesi ile ilgilidir; bütün sorunları çözecek bir teknoloji parçası değildir.

- MİY müşteriye işletmenin süreç ve uygulamalarının ortasına ya da merkezine koyan bir yönetim yaklaşımı ya da modelidir. MİY işletme içerisindeki verimliliği ve şirketin kâr marjını artıran iç ve dış ilişkileri kurmak için ileri teknolojiyi, entegre stratejik planlamayı, yakın ve kişisel pazarlama tekniklerini ve organizasyonel gelişim araçlarını kullanmaktadır.
- MİY, organizasyonun müşteri edinme, büyütme ve elde-tutmadaki mevcut ve potansiyel performansı arasındaki farkı kapatan işletme stratejilerini ve destekleyici teknolojileri geliştirmek ve uygulamaktır. MİY varlıkların getirisini artırır, buradaki varlık müşteri ve potansiyel müşteri tabanıdır.

MİY' in ne olduğu konusunda konuşmaya başlamadan önce yapılan MİY tanımlarına bakmakta yarar vardır⁵⁷.

- MİY, müşteri ile ilişkide bulunulan her alanda müşteriye daha iyi algılama ve onun beklentileri çerçevesinde firmanın kendini daha iyi yönlendirmesi sürecidir.
- MİY, müşteri ilişkilerini yönetmek için kullanılan metodoloji ve ürünlerin genelini içermektedir.
- MİY, müşteri temas noktalarının entegrasyonu ve iyileştirilmesidir.
- MİY, müşteriye tasarım noktasına (merkeze) yerleştiren ve müşteri ile yakın ilişki kuran bir yönetim felsefesidir.
- MİY, satış, pazarlama ve servis süreçlerini daha etkin hale getirmek için geliştirilmiş işleme stratejisi / kültürüdür.

⁵⁷ Duran, a.g.m., Erişim:http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/CRM_HAKKINDA.htm (26.02.03)

- MİY, müşteri bilgilerini kullanarak müşteri sadakatini ve sonuçta müşteri değerini artırma bilimidir.
- MİY, iş ve enformasyon akışlarının öncelikle müşteri ihtiyaçları, ikincil olarak ise şirket ihtiyaçlarına göre tasarlanmasıdır.
- MİY, müşteriyi tanımak, müşteri ihtiyaçlarını anlamak, ona uygun hizmetler ve ürünler geliştirmektir.

Aslında MİY; hem ön ofis (pazarlama, satış ve müşteri servisi) hem arka ofis (muhasabe, üretim ve lojistik) uygulaması olmakla kalmayıp, aynı zamanda diğer tüm bölümler, müşteriler ve iş ortakları ile koordinasyonu ve iş birliğini sağlayan müşteri merkezli bir ilişki yönetimi felsefesidir⁵⁸.

MİY yaklaşımı ürün, fiyat, promosyon (tutundurma) ve yer (dağıtım) gibi pazarlama karmasının kilit unsurlarının hâla önemli olduğunu kabul etmekte; yeni müşteriler kazanmak kadar mevcut müşterileri elde tutmaya önem veren pazarlamaya yönelik, bütünlük çapraz-fonksiyonel bir odak yaratma zorunluluğunu yansıtmaktadır. Dolayısıyla bu odak müşteri edinmeden (customer acquisition) müşteriyi elde tutmaya (customer retention) doğru kaymakta ve uygun miktarda zaman, para ve yönetim kaynaklarının bu anahtar işlerin her ikisine de yönlendirilmesini sağlamaktadır. Yeni MİY paradigması geleneksel pazarlamadan şu anda 'müşteri yönetimi' olarak adlandırılan pazarlamaya doğru değişimi yansıtmaktadır⁵⁹.

Eğer bir işletmenin müşterilerine gösterdiği özen sıradan bir iş gibi ise müşteriler bunu fark etmeyecektir. Ancak, olağan dışı durumlar müşterinin dikkatini çeker. Sıradan müşteri ilişkileri demek, zayıf müşteri ilişkileri demektir. Sadece, mükemmel müşteri ilişkileri müşteri tarafından fark edilir⁶⁰.

MİY' de önemli olan doğru müşteriyi hedeflemek ve o müşteriyi edinmek için stratejiler geliştirmektir. Müşteri kazanıldıktan sonraki evrelerde sürekliliği sağlama ve bu aşamada müşteri hakkında sahip olunan bilginin her türlü önem kazanmaya başlamaktadır⁶¹.

Yukarıda yapılan tanımların hiç biri yanlış değildir. Ancak tanımların hepsinde bazı eksiklikler bulunmaktadır. Yapılan bu tanımların hepsini kapsayan en güzel tanım Arman

⁵⁸ Bozgeyik, a.g.m.,

Erişim:http://www.makalem.com/default.asp?status=arama_makale_detay&bWhere=true&nARTICLE_id=447 (26.11.2002)

⁵⁹ Payne, a.g.e., s.2.

⁶⁰ Taşkın, a.g.e., s.20.

⁶¹ Funda Ferik, "İnsan Kaynakları Alanında Teknolojik Gelişmeler ve Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi", Erişim:<http://www.insankaynaklari.com/BIREYLER/TRENDS/MAKALE/teknocrm.asp> (22.10.2002)

Kırım tarafından şu şekilde yapılmıştır⁶²: “CRM, müşteri merkezli stratejiler ile bu stratejileri destekleyebilecek; satış ve pazarlamayla beraber, müşteri hizmetleri, muhasebe, üretim ve lojistik gibi yeni fonksiyonları kapsayan ve bu yeni fonksiyonlardan etkilenen herkes için tüm iş süreçlerinin yeni baştan düzenlenmesini içeren ve bunları gerçekleştirirken de teknolojiden yararlanan bir yönetim stratejisidir”.

CRM ya da Müşteri İlişkileri Yönetimi satış, pazarlama ve hizmet süreçlerini daha etkin hale getirmek için geliştirilmiş işletme stratejisi ya da kültürüdür. CRM teknolojik gelişmelerden destek alarak bir işletmenin mevcut ve potansiyel müşteri edinme aktiviteleri arasındaki boşluğu kapatmak için geliştirdiği ve uyguladığı politikalarıdır. Başka bir kaynağa göre, CRM bir işletmede fonksiyonel aktivitelerin yeniden oluşturulmasını sağlayan, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasını gerektiren müşteri-odaklı işletme stratejilerinin uygulanma biçimidir⁶³.

2.3.4 Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Üç Müşteri Rolü

Müşterinin üç rolü bulunmaktadır. Bunlar; kullanıcı (user) - ürünü gerçekte kullanan ya da tüketen ya da hizmetin faydalarını alan kişi, ödeyen (payer) - satın alımı finanse eden kişi ve alıcı (buyer) - ürünün pazaryerinden alınmasında yer alan kişi şeklindedir⁶⁴.

Tablo 2.1 Müşteri ilişkileri yönetimi ve üç müşteri rolü

Kavramlar	Kullanıcı (User)	Ödeyen (Payer)	Alıcı (Buyer)
İlişkisel Pazarlamanın Genel Kavramları İlişki-bazlı satın alma modeli	<ul style="list-style-type: none"> Pazarlamacı satıştan sonra kullanıcıya odaklanmaktadır. 		
<u>Motivasyonlar</u>			
Araştırma Maliyetleri	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> Araştırma alıcı rolünün zamanını ve çabasını gerektirir.
Riski Azaltma	<ul style="list-style-type: none"> Müşteri için performans riski azaltılmalıdır. 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none">

⁶² Duran, a.g.m., Erişim:http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/CRM_HAKKINDA.htm (26.02.03)

⁶³ Ferik, a.g.m., Erişim:<http://www.insankaynaklari.com/BIREYLER/TRENDS/MAKALE/teknocrm.asp> (22.10.2002)

⁶⁴ Jagdish N. Sheth, Banwari Mittal ve Bruce I. Newmon, *Customer Behavior: Consumer Behavior and Beyond*, The Dryden Press, USA, 1999, s.6.

Kayma Maliyeti (Switching Costs)	• Yeni tedarikçinin ürününün kullanımını öğrenmek.	• Maliyetleri yeniden şekillendirmek.	• Yeni tedarikçi ile pazarlık etmeyi öğrenme çabaları.
Katma-değerli Faydalar	• Kullanıcı için katma-değerli faydalar	• Daha iyi bir finansman planı ödeyen için daha faydalı olabilir.	•
Erken Sosyalleşme	• Kullanıcı sosyalleşmesi	•	• Alıcı sosyalleşmesi
Karşılıklık (Reciprocity)	•	• Teminat altına alınmış karşılıklı değişim ile ödeme.	• Kaynak mevcudiyetinin temini.
Ağlar	• Ağ üzerindeki tedarikçiler ürün/hizmet kalitesi olarak daha güvenilirdir.	• Ağ üzerindeki firmalar finansal ihtiyaçlar konusunda yardıma isteklidir.	• İş yapmak daha kolaydır.
Dostluk	• Dost tedarikçiler ürün/hizmet kalitesini temin ederler.	•	• Dost satıcılar dostça hizmet vermektedirler.
Ters Pazarlama	• Daha iyi pazarlama değeri.	• Uzun vade de maliyetleri düşürür.	•
Tedarikçi İşbirliği	• Daha iyi pazarlama değeri, bilgi paylaşımı, ortak planlama kullanıcıya yardımcı olur.	• Toplam maliyet indirimi.	• Alıcı fonksiyonları daha etkin olmaktadır.

Kaynak: Jagdish N. Sheth, Banwari Mittal ve Bruce I. Newmon, *Customer Behavior: Consumer Behavior and Beyond*, The Dryden Press, USA, 1999, s. 763.

Buradaki temel konsept, müşteri motivasyonlarını ve ilişki-bazlı satın almanın sonuçlarını içeren ilişki-bazlı satın alma modelidir. Motivasyonlar arasında fayda-maliyet faktörleri (araştırma maliyetleri, risk azaltma, kayma maliyetleri ve katma-değerli faydalar) ve sosyo-kültürel faktörler (erken-sosyalleşme, karşılıklık, ağlar ve dostluklar) yer almaktadır⁶⁵.

2.3.5 Müşteri İlişkileri Yönetimi Fonksiyonları

MİY' in temel işlevi; yüksek değerli müşterilerin belirlenmesi, bunların firmaya kazandırılması, bu müşterilerle olan ilişkilerin geliştirilmesi ve böylece firmanın bu müşterileri kaybetmesinin önlenmesidir. Bir başka deyişle MİY, firmanın müşterilerden elde ettiği/edeceği toplam katma değeri maksimize etmek amacıyla gerçekleştirilen bütün faaliyetlerin, süreçlerin ve planlamaların toplamıdır⁶⁶.

⁶⁵ Sheth, Mittal ve Newmon, a.g.e., s.764.

⁶⁶ Emüler, a.g.m.,

Bir işletme hangi MİY sistemini kullanacağına karar vermeden önce MİY süreçleri konusunda karar vermelidir. Yazılımlar çok iyi araçlar olabilir ama pazarlamanın, satışın ve müşteri hizmetlerinin nasıl çalışacağı gibi sorulara asla yanıt veremezler⁶⁷.

MİY fonksiyonları pazarlama, satış, müşteri hizmetleri, e-ticaret ve haberleşme altyapısı olmak üzere beş gruba ayrılmıştır⁶⁸.

Pazarlama : Veri Sağlama, Doğrudan Pazarlama, Kampanya Yönetimi, Pazarlama Stratejisi Geliştirme, Web Performans Ölçümleri, Müşteri Analizleri, Reklam Yönetimi.

Satış : Fırsat Yönetimi, Satış Otomasyonu, Interaktif Satış Sistemleri, Bayi Yönetim Sistemleri, Tele Satış Sistemleri, Müşteri Takip Sistemleri, Teklif Yönetimi, Prim Takip Sistemleri, Perakende Satış Sistemleri.

Müşteri Hizmetleri : Çağrı Merkezi Uygulamaları, e-Servisler, Hizmet Yönetimi, Problem Takip Sistemleri.

E-Ticaret : B2B Satın alma, B2B Satış, e-Ticaret Platformları, İşlem ve Ödeme Takipleri, Web Site Hosting.

Haberleşme Altyapısı : Portal Sistemleri, Otomatik Çağrı Dağıtımı, Bilgisayar Telefon Entegrasyonu, E-Posta Yönetimi, Öngörülü Çağrı Sistemleri, Sesli Yanıt Sistemleri.

Müşterilerin sorularının eş-zamanlı (online) cevaplanması yerine onları işletmeyi aramaya zorlamak nasıl bir fayda sağlayabilir? Evet self-yardım araçları maliyetlidir ancak yapılan indirimlerde aynı maliyete sebep olmaktadır. Temel olarak üç tane ürün sınıfı bulunmaktadır⁶⁹:

1. *Self-servis Çözümleri*: Self-servis çözümleri, müşterilerin kendi sorunlarını firmanın satış temsilcilerinin kullandığı araştırılabilir online veritabanlarına yönlendirerek çözmelerini sağlar. SSS yönetim yazılımı burada popülerdir.
2. *E-posta Yönetimi*: E-posta yönetimi müşterilerin sorularını e-posta ile sormalarını sağlar. Ürün ya basit sorular için otomatik cevaplar üretmekte ya da sorguları uygun temsilcilere yönlendirmek için kural-bazlı (rule-based) mantık kullanmaktadır.

⁶⁷ Jay Curry, "Keys to CRM Success for Small and Medium Size Enterprises", The Customer Relationship Management Primer, July 2002, Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

⁶⁸ Müşteri İlişkileri Yönetimi Enstitüsü, Erişim:<http://www.crminturkey.com/crm/knownplat/info.asp?infoid=digest> (16.04.2003); Barton Goldenberg, Sunum: "The Ten Critical Success Factors for Effective CRM Automation", Erişim:<http://www.crminturkey.com/crm/archive/showppt.asp?pptID=21> (02.11.2002)

⁶⁹ David Sims, "E-Service: Keeping the Ugly Suckers Off Your Carpet", The Customer Relationship Management Primer, July 2002, Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

3. *Gerçek-zamanlı Etkileşim (Real-time Interaction)*: Gerçek-zamanlı etkileşim müşterinin bir web tarayıcısı kullanarak erişebileceği bir hizmetler setidir. Örneğin sohbet (chat), IP üzerinden sesli yanıt (voice-over IP), eş-zamanlı tur (online touring), uygulama kontrol (application control) veya dosya paylaşımı (document sharing).

Yukarıda yer alan MİY fonksiyonlarından bazıları uygulamada özellikle ön plana çıkmaktadır. Bunlar *Satış Gücü Otomasyonu, Çağrı Merkezi Uygulamaları, Pazarlama Otomasyonu ve Ortak İlişkileri Yönetimi (Partner Relationship Management)* dir. Aşağıda bu fonksiyonlar hakkında bilgi verilecektir.

2.3.5.1 Satış Gücü Otomasyonu (Sales Force Automation)

Kontakt yönetimi ilk önce gelmiştir ve teknolojinin satışla tanıştırılması çalışmalarının en uzun süreli bölümü olmuştur. Kontakt yönetimi her satış temsilcisinin en iyi arkadaşı olmuştur. Takvimler otomatik hale gelmiş ve insanların randevularını, yapılacaklar listesini ve görüşmelerini programlamalarını sağlamıştır. Ve bu şekilde SFA günümüz iş dünyası ile tanıştırılmıştır⁷⁰.

Salesforce.com Satış Gücü Yönetimi şirketlerin satış takımlarına destek ve pazarlama ile paylaşılan toplam bir müşteri görüntüsü sunmakta; bu şekilde işletmenin dağıtım ağlarını izleme ve optimize etmesini ve daha çok müşteriye yakın olmasını sağlamaktadır⁷¹.

2.3.5.2 Çağrı Merkezleri (Call Center)

Günümüzün çoklu-kanal çağrı merkezleri sadece müşteri hizmetlerinde değil, ayrıca pazarlama ve satış stratejilerinde de önemli bir rol üstlenmektedir. MİY sistemleri, tüm işletmenin bu sistemlerin kullanılması halinde müşteri sadakatinin artacağına inanmasıyla faydalı olur⁷².

Çağrı merkezi için *kontakt merkezi, müşteri etkileşim merkezi, tele-merkez* ya da *iletişim merkezi* de denmektedir. Çağrı merkezinde karşılaşılan zorluklar şunlardır: IVR (Interactive Voice Response) yazılımı, CTI (Computerized Telephone Interview) yani bilgisayar destekli telefon görüşmesi, görev-bazlı yönlendirme (Skill-based Routing) ve kuyruk yönetimi (queue management), çoklu-kanal kontakt izleme, iş akışı desteği ve bilgi

⁷⁰ Barry Trailer, “*Sales Force Automation: Back to the Future*”, The Customer Relationship Management Primer, July 2002, Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

⁷¹ “*Sales Force Automation*”, Erişim:<http://www.salesforce.com/us/pdf/datasheets/sales-force-automation.pdf> (22.03.2003)

⁷² Michael Cusack, “*The Role of CRM in the Call Center*”, The Customer Relationship Management Primer, July 2002, Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

yönetimi, işgücü yönetimi ve raporlama. Çağrı merkezi çalışanlarının işe alınması, eğitimi, yan faydaları ve elde tutulması⁷³.

Şirketler MİY sistemlerine milyon dolarlar yatırırken insanı hayal kırıklığına uğratan faktörler şunlardır⁷⁴:

- Destek sistemleri, müşteri temsilcilerinin kullanmakta zorluk çekmelerine sebep olacak şekilde kötü dizayn ve entegre edilmiştir, bakımları yetersizdir.
- Destek materyalleri öylesine eski, kapalı ve alakasızdır ki; müşteri temsilcilerinin doğru ve zamanında cevap vermelerini engellemektedir.
- Etkileşimli Ses Yanıt (Interactive Voice Response) sistemi gibi yeni teknolojiler müşterilere yardımcı olmaktan çok zarar veren bir şekilde uygulanmaktadır.
- Web-tabanlı kişiselleştirme, müşteriler tarafından izinsiz içeri giren ve saldırgan bir şekilde algılanmaktadır.
- Pek çok görevi olan temsilciler tarafından açılmayan e-postalar nedeniyle çağrı kuyrukları artmaktadır.
- Müşteri hizmetleri çevresi yararlı işletme bilgisini elde etme, analiz etme, cevaplandırma ve etkileşim konusunda yetersiz kalmaktadır.

Bundan yirmi yıl önce kimse, internetin “maliyet merkezi”ni ticari bir araca dönüştüreceğini hayal etmiyordu. Eskiden çağrı merkezi çalışanları ürün ve hizmetler ile ilgili müşteri şikayetlerini dinleyen insanlar olarak düşünülüyordu ancak şimdi bu kişiler tedarik zincirinin her adımı için hayati derecede gereklidirler. Günümüz iş dünyasının rekabet ve giderek artan benzeri baskılara karşı kârlı müşterilerine istenen kalite seviyesinde hizmet verebilmesi için CRM çağrı merkezleri ve İnternet en önemli iki satış ve servis kanalı olarak öne çıkmış durumdadır⁷⁵.

Çağrı merkezi oluşturma trendi Türkiye’de de kısa süre içerisinde etkisini göstermeye başlamış ve geçtiğimiz beş senelik süreçte finans sektörünün liderliğinde başlayan MİY çağrı merkezi yatırımları sektör oyuncularının da katılımı sonucu geniş bir perspektife yayılmıştır⁷⁶.

⁷³ Cusack, a.g.m., Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

⁷⁴ Cusack, a.g.m., Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

⁷⁵ Cusack, a.g.m., Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

⁷⁶ Koray Kepenek, “Türkiye’de CRM-Çağrı Merkezleri”, Ekim 2001, Activeline, Erişim:http://www.makalem.com/default.asp?status=arama_makale_detay&bWhere=true&nARTICLE_id=1045 (26.11.2002)

MİY boyutunda beklenti; hizmeti verecek olan ‘agent’ların müşteri ile temas halinde iken, ekranlarında o müşterilere ait mümkün olduğunca bol bilgiye sahip olmaları ve geçmişe ait tüm aktivitelerin yine sistem önyüzünde sergilenebilmesidir⁷⁷.

Geleceğin başarılı çağrı merkezleri ikinci-kuşak maliyet merkezi olarak görülmekten çıkıp, aşağıdaki hizmetleri sunan stratejik bir servis olacaktır⁷⁸:

- E-posta, web sohbet, web geri-arama, net üzerinden sesli yanıt, IP üzerinden sesli yanıt, web işbirliği (web collaboration) gibi çoklu-kanal erişimi.
- Entegre bilgi yönetimi ve kontakt yönetimi araçları
- Her bir müşteri iletişiminin kişiselleştirilmesi
- Daha güçlü raf-harici (off-the-shelf) telefon entegrasyonu
- Mükemmel işletme analitiği ve piyasa istihbaratı aracılığıyla eşsiz müşteri bilgisi.

Yenilikçi şirketler çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerine, kârlı müşterilerin kendileriyle kişisel olarak ilgilendiğini hissetmelerini sağlamak amacıyla her türlü bilgi ve yetkiyi vermektedir. Sözkonusu yetki devri, her şeyden önemli olan güveni oluşturmaya yardımcı olmaktadır. Ancak bu yetki devri, çok sayıda süreci içermektedir ve müşteri tabanının büyüklüğüne ve uygun teknolojik desteğe bağlıdır. Bu uygulama hiçbir zaman mahalledeki bakkalın sağladığı kişisel hizmeti kopyalayamaz ancak işletmeye önemli bir rekabetçi avantaj sağlar⁷⁹.

2.3.5.3 Pazarlama Otomasyonu (Marketing Automation)

Pazarlama Otomasyonu pazarlama kampanyalarını dizayn etmek, yürütmek ve ölçmek; müşterileri seçmeye ve bölümlendirmeye yardımcı olan uygulamaları kullanmak, müşteriler ile yapılan temasları izlemek, bu kontakların sonuçlarını ölçmek ve bazı durumlarda müşterileri gelecekte daha iyi hedeflemek amacıyla bu sonuçları modellemek için yapılan her şey anlamına gelmektedir⁸⁰.

Pazarlama süreçlerini otomize etmek isteyen bir işletme başlangıç için 25.000 ile 250.000 \$ arasında harcama yapabilir ancak bakım ve danışmanlık ücretlerinin eklenmesiyle milyon dolarları bulan gerçek maliyetler ile karşılaşır. Pazarlama otomasyonu yürütmek veya

⁷⁷ Cusack, a.g.m., Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

⁷⁸ Cusack, a.g.m., Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

⁷⁹ Cusack, a.g.m., Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

⁸⁰ Naras Eechambadi, “*CRM and Marketing Automation*”, The Customer Relationship Management Primer, July 2002, Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

yenilemek mevcut örneklerde zayıflıklarda göstermektedir; bu aracın hatası değildir ancak gelişmek için bir fırsattır⁸¹.

Salesforce.com'un Pazarlama Otomasyonu programının işletmeye olan faydalarından bazıları şöyle ifade edilmektedir⁸²:

- Kampanya etkinliğinin ölçümü ve maksimize edilmesi
- Pazar bölümlendirmesinin optimize edilmesi
- Hedefe uygun mesajların oluşturulması

Pazarlama Otomasyonu'nda doğru MİY araçlarını bulmak için yapılması gerekenler aşağıda belirtilmektedir⁸³:

- *İhtiyacı belirlemek*: BT ve işletme kullanıcıları ile toplantı yapılmalı ve veritabanı ihtiyaçları, sistem gereksinimleri, müşteri adeti, mevcut veri ambarı ve sistemlerin nasıl kullanılacağı, platform ihtiyaçları ve hatta tarayıcı (browser) tercihleri gibi konuları planlanmalıdır.
- *Bir iş vakası (business case) oluşturmak*: Bu cevaplar ile donandıktan sonra, çözümleri yürütmeye yer alan bütün maliyetleri tanımlamaya hazır hale gelinmektedir.
- *Öncelikleri ve işletme ihtiyaçlarını belirlemek, teknolojik eksiklikleri tanımlamak*
- *Alternatifleri tartmak*: Şirket-içi altyapı mı istendiğine yoksa stratejik ortaklar mı arandığına karar vermek.
- *Spesifik satıcıları tanımlamak*: Organizasyon ihtiyaçlarını iyi bilen bir yönetici ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan satıcıların sayısını beş veya altıya düşürebilmektedir.
- *Yüz-yüze ziyaretler yapmak*
- *Referansları kontrol etmek*
- *Yazılımı test etmek*: İstatistik analistlerine, kampanya yöneticilerine ve diğer önemli kullanıcılara deneme-sürüşü yapmaları için izin verilmelidir.
- *Ve son olarak, ödemeyi performansa bağlamak.*

Hiç bir şirket pazarlama otomasyonunda aynı fonksiyonelliğe ihtiyaç duymamaktadır. Aşağıda otomasyon alımları için öncelikli hale getirilmesi gereken bazı konular vardır⁸⁴:

⁸¹ Echambadi, a.g.m., Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

⁸² "Marketing Automation", Erişim:<http://www.salesforce.com/us/pdf/datasheets/marketing-automation.pdf> (22.03.2003)

⁸³ Echambadi, a.g.m., Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

⁸⁴ Echambadi, a.g.m., Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

- *İş Akışı*: Bir kampanyanın planlama ve bütçeleden yürütme ve izlemeye kadar olan aktivitelerini yönetme ve koordine etme süreci.
- *Bölümlendirme*: Mevcut müşteri tabanının analiz edilmesiyle yapılan pazarlama çalışmaları kapsamında müşteri gruplarının belirlenmesi işlemidir.
- *Kişiselleştirme*: Mesaj içeriğinin bireyler için kişiye özel hale getirilmesi yeteneğidir.
- *Yürütme*: Bir mesajın bir segmente ulaştırılması veya spesifik bir teslim kanalı üzerinden hedefleme.
- *Tepki Yönetimi*: Müşterinin kendisine ulaştırılan pazarlama mesajına veya teklife verdiği tepkiyi izleme yeteneği.
- *Tepki Modellemesi*: Gelecekteki bölümlendirmede ve hedefleme çalışmalarında kullanılacak olan pazarlama otomasyonu araçları dahilinde tepki modelleri geliştirme yeteneğidir.

Şu anda e-posta, internet ve çağrı merkezi entegrasyonu yenilikler için rehberlik eden pazarlama otomasyonudur. E-posta – izinli kullanıldığı zaman – müşterilerin davranışını izlemeyi sağladığı için iyi bir seçenektir. İnternet devriminin *ilk* dalgası kendi web sitelerini oluşturan şirketlerden oluşmaktaydı. *Daha sonra*, e-ticaret müşterilerle olan işlemler için interneti kullanmıştır. E-iş'in *üçüncü* dalgası şirketlerin müşterileriyle olan etkileşimlerini doğru bir şekilde kişiselleştirmelerini gerektirmektedir⁸⁵.

2.3.5.4 Ortak İlişkileri Yönetimi (Partner Relationship Management)

İnternet, bütün ürün tiplerinin etkin bir şekilde pazarlaması ve satışı olmaksızın şirketler için herhangi bir anlam ifade etmemektedir. Ancak, internet teknolojisi kanal ortaklarını elde etmek, yönetmek ve desteklemek için eşit etkinlikte kullanılabilir. İnternetin kanal ortakları ile olan ilişkileri hayal edilemeyecek kadar geliştirecek en güvenilir araç olduğu konusunda herhangi bir şüphe yoktur. Front Line Solutions kanal ortaklarını e-iş stratejilerine dahil etmek için interneti kullanan şirketlerdeki kanal yöneticileri ile görüşmüştür. Ortak İlişkileri Yönetimi olarak bilinen bu yaklaşım, artan kârlı sonuçlar üreten yeni bir trenddir⁸⁶.

PRM'in amacı indirekt satış kanalları ile uzun-dönemli rekabetçi farklılaştırma yaratmaktır. İnternet maliyetleri düşürülebilir. Ancak internet, web-tabanlı uygulamaların

⁸⁵ Echambadi, a.g.m., Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

⁸⁶ Bob Thompson, "*Partner Relationship Management: Indirect Channels Join CRM*", The Customer Relationship Management Primer, July 2002, Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

daha çok değeri, daha hızlı ve daha az maliyetle sunmak için kanallara yardım ettiği yerde geleneksel kanalları e-ortak ağlarına dönüştürme de daha değerli uzun-dönem çalışmalar yapabilmektedir. PRM'i ilk uygulayanlar çok çeşitli internet-bazlı uygulamalar yürütmüştür. Bazıları sağlam bir "ortak profili" veritabanına dayalı ortak yönetimi ve ölçüm sistemlerine odaklanmıştır. Bazıları kanal extranet ziyaretçilerine daha kişiselleştirilmiş bir deneyim vermek için akıllı "kanal portalleri"ne yatırım yapmıştır. PRM proje yöneticileri artan kanal satış verimliliği, genişletilmiş ortak payı ve bazı vakalarda önemli maliyet tasarrufları olduğunu raporlamıştır⁸⁷.

2.3.6 Müşteri İlişkileri Yönetimi Süreçleri

Rekabetin bunca zorlaştığı ortamda her işletme, satıştan servise kadar, bütün müşteri temas noktalarını mükemmelleştirmeye ve güçlendirmeye başlamıştır. Teknolojinin sağladığı yeni imkanlar, işletmelerin müşteri kaynaklarına yönelik MİY proseslerini hayata geçirmelerini kolaylaştırmaktadır⁸⁸.

İstanbul'da gerçekleştirilen "CRM Rüzgarı" konferansında dünya çapındaki uzmanların verdiği brifinglerin yanı sıra farklı sektörlerden yaklaşık 400 katılımcının yer aldığı pilot tartışmalar gerçekleştirilmiş ve Türkiye'nin CRM tariflerindeki ana unsurlar katılımcı düzeyinde belirlenmeye çalışılmıştır⁸⁹.

MİY süreçleri *Müşteri Seçimi*, *Müşteri Edinme*, *Müşteri Koruma* ve *Müşteri Derinleştirme* olmak üzere dört gruba ayrılabilir.

2.3.6.1 Müşteri Seçimi

MİY'in bu evresinin ana amacı "En karlı müşteri kim?" sorusunun cevabını bulmaktır. Bu çerçevede şu çalışmalar yapılmaktadır⁹⁰:

- Segmentasyon
- Kampanya Planları
- Marka ve Müşteri Planlamaları
- Yeni Ürün Lansmanları

⁸⁷ Thompson, "*Partner Relationship Management: Indirect Channels Join CRM*", a.g.m., Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

⁸⁸ "*Müşteri Odaklı Yönetim*", Müşteri İlişkileri Yönetimi Enstitüsü (CRM Institute of Turkey), Erişim:<http://www.crminturkey.com/crm/knowplat/info.asp?infoid=recinawk> (26.02.2003)

⁸⁹ "*CRM Mini Guide*", Erişim:<http://www.crminturkey.com/crm/crminfo/default.asp?page=10> (16.04.2003)

⁹⁰ "*Türkiye'nin CRM Tarifleri*", Erişim:<http://www.crminturkey.com/crm/crmtarif/default.asp?page=15> (13.04.2003)

2.3.6.2 Müşteri Edinme

Bu evrenin asıl amacı satışı gerçekleştirmektir. “Belirli bir müşteriye en etkili yoldan satış nasıl yapabiliriz?” sorusunun yanıtı bu evrenin ana amacını oluşturmaktadır⁹¹.

2.3.6.3 Müşteri Koruma

Müşteri koruma, “Bu müşteriye ne kadar süreyle elimizde tutabiliriz?” sorusunun yanıtının arandığı evredir. Amaç müşteriye kuruma bağlama, onu kurumda tutabilme ve ilişkinin sürekliliğini sağlamaktır⁹².

2.3.6.4 Müşteri Derinleştirme

Müşteri derinleştirme, kazanılmış bir müşterinin sadakat ve kârlılığının uzun süre korunması ve müşteri harcamalarındaki payın yükseltilmesi için gereken adımları içermektedir. Amaç sürekliliğin sağlandığı ilişkiden yeni faydalar sağlamaktır⁹³.

2.3.7 Müşteri İlişkileri Yönetimi’nde Teknolojik Çözümler

Müşteri ilişkileri elektronik olarak yürütülürken bugünün çeşitli teknolojileri kullanılmaktadır. Bu teknolojiler interneti içermektedir. Fakat bunun yanında ileri telefon sistemleri, el bilgisayarları, interaktif televizyonlar, self servis kiosklar, akıllı kartlar ve yeni çıkan bir dizi teknoloji de müşteri ilişkileri yönetiminde kullanılmaktadır⁹⁴.

MİY çözümleri şirketlerin müşteri ilişkilerini, bir müşterinin kullanmaya karar verdiği direkt ve dolaylı her kanal aracılığıyla daha verimli yönetmelerine yardımcı olmak için dizayn edilmiş yazılım ve servislerdir⁹⁵.

Microsoft Türkiye kurumsal çözümler grup müdürü Yiğit Kulabaş; “Biz Microsoft olarak müşteri ilişkilerini üç bacakta topluyoruz. Bunlar “Paylaşım Odaklı CRM”, “Operasyonel CRM” ve “Analitik CRM”. “Paylaşım Odaklı CRM” İnternetteki sayfalar, yüz yüze görüşmeler, telefon, e-mail ve faks ile iletişimden oluşuyor. “Operasyonel CRM” bir

⁹¹ “Türkiye’nin CRM Tarifleri”, Erişim:<http://www.crminturkey.com/crm/crmtarif/default.asp?page=15> (13.04.2003)

⁹² “Türkiye’nin CRM Tarifleri”, Erişim:<http://www.crminturkey.com/crm/crmtarif/default.asp?page=15> (13.04.2003)

⁹³ “Türkiye’nin CRM Tarifleri”, Erişim:<http://www.crminturkey.com/crm/crmtarif/default.asp?page=15> (13.04.2003)

⁹⁴ Nurtaç Ziyal Menekşe, “Yeni Ekonomide Müşteri İlişkileri Yönetimi”, Active, Şubat-Mart 2000, Erişim:http://www.makalem.com/default.asp?status=arama_makale_detay&bWhere=true&nARTICLE_id=361 (26.11.2002)

⁹⁵ Thompson, “What is CRM?”, a.g.m., Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

kurum içindeki pazarlama satış ve servis kanallarını kapsıyor. “Analitik CRM”de ise müşteri ihtiyaçlarına göre farklılıkları belirlemek önem kazanıyor” diyerek MİY çözümlerini üç grupta toplamaktadır⁹⁶.

MİY çözümleri – yukarıda belirtildiği üzere – üç ayrı gruba ayrılmaktadır⁹⁷:

- Operasyonel MİY
- Analitik MİY
- Paylaşımçı MİY

2.3.7.1 Operasyonel MİY

Müşteriyle temas halindeki bütün noktaların, kanalların ve iş süreçlerinin entegre edildiği, özellikle satış, pazarlama ve servis bölümlerinde çalışan personelin müşteriye tek bir resim halinde görmesini sağlayan otomasyon sistemidir⁹⁸.

2.3.7.2 Analitik MİY

Operasyonel sistem üzerinde kurulacak bir analiz sistemi ile potansiyel müşterilerin ortaya çıkartılması, segmentasyon, bire-bir pazarlama gibi hizmetler sunabilmektir⁹⁹.

2.3.7.3 Paylaşımçı MİY

Müşteriler hakkındaki bilgilerin iş ortakları, kanal ve tedarikçilerle paylaşarak müşteriye özel servislerin daha da detaylandırılması mantığı üzerine kurulu fonksiyonlardır¹⁰⁰.

Firma açısından pazarlama; satış, iletişim, kalite yönetimi ve geri besleme tekniklerini kullanarak müşterilerle işletme arasında – sadece tek bir işlemle sınırlı kalmayan, kalıcı – ilişkiler geliştirmek ve bu ilişkileri hem müşterilerin hem de firmanın yararına olacak biçimde yürütmektir. İlişki yönetimi bu bağlamda firmanın çeşitli birimleri arasında yoğun bir bilgi yönetimi ve eşgüdüm gerektirmektedir. Müşteri sayısının belirli bir düzeyi aştığı durumlarda

⁹⁶ Yiğit Kulabaş, “Finans Dünyasında CRM’in Rolü”, “SFS CRM Günleri, Sigortacılık & Bankacılık”, Kasım 2001, Activeline, Erişim:http://www.makalem.com/default.asp?status=arama_makale_detay&bWhere=true&nARTICLE_id=1671 (26.11.20002)

⁹⁷ “Sadakat Yazılımı”, Yöneticinin E-İş Rehberi, Capital: Aylık Ekonomi Dergisi Eki, Birinci Bölüm: CRM - Customer Relationship Management, s.18.

⁹⁸ “Sadakat Yazılımı”, a.g.m., s.18.

⁹⁹ A.g.m., s.18.

¹⁰⁰ A.g.m., s.18.

firmanın çok güçlü bir bilgi-işlem sistem desteğine gereksinim duyacağı açıktır. Bu sistem destek birimi:

- müşteri veri tabanını,
- pazarlama veri tabanını,
- kampanya yönetim sistemlerini,
- (satış elemanları da dahil olmak üzere) dağıtım kanalları yönetim sistemini,
- analitik veri derleme-işleme sistemlerini,
- operasyonel merkezlerini

içermeli ve bunların eşgüdüm içinde çalışmasını sağlamalıdır¹⁰¹.

MİY çözümlerinin üç ortak hedefi bulunmaktadır¹⁰²:

Müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırmak: Feargal Quinn, Crowning the Customer isimli kitabını ‘şirketlerin ana görevi müşteriyi geri çekebilmek’ teması üzerinde kurmuştur. Bumerang etkisi olarak özetlediği bu yaklaşımda amaç satış yapılan müşteriye yeni ürünler ve servisler sunabilmektir. Şirketlerin ana amacı, müşterilerini sadakat merdiveninde adım adım yukarı yukarıya doğru çıkartmaktır. Bunun için müşterileri tanımak, kişiselleştirilmiş servisler sunmak, şikayetleri dinlemek ve giderebilmek, sadakati ödüllendirmek ve müşteri memnuniyetini artırabilmek gerekmektedir.

Kârlılığı ve Gelirleri Artırmak: Müşteri elde etme oranının artması, müşteri adaylarının etkili takibi, müşteriler aracılığıyla başka adaylara ulaşabilmek, direkt-pazarlama ile geri dönüş oranlarının artması, müşteri başına gelir rakamlarındaki yükseliş, gelirleri artıran etmenlerden bazılarıdır. Sadık müşterilerin fiyat konusunda daha az hassas olmaları, satış gücünün performansındaki iyileşme ise kârlılığı artıracak faktörler arasındadır.

Maliyetleri Düşürmek: Müşteri kazanma maliyetlerindeki düşüş, operasyonel mükemmellik, artan verimlilik, direkt pazarlama ile birlikte düşen maliyetler, optimize edilmiş stoklar başlıklardan bazılarıdır.

2.4 Müşteri Merkezli Şirket

Müşteri merkezli şirket pazarlama stratejilerinin dizaynında ve hedef müşterilerine kusursuz değer sağlamada müşteri gelişimine odaklanan şirkettir¹⁰³.

¹⁰¹ Emüler, a.g.m.,

Erişim:http://www.makalem.com/default.asp?status=arama_makale_detay&bWhere=true&nARTICLE_id=289
(26.11.2002)

¹⁰² “Sadakat Yazılımı”, a.g.m., s.17.

¹⁰³ Kotler ve Armstrong, a.g.e., s.569.

Müşteri-yönetimli bir şirket tek gerçek varlığının memnun müşteriler olduğunun farkındadır. Müşterileri varlık olarak gören nosyon felsefi bir nokta değil, zor ama iktisadi bir noktadır. Şirketler aslında müşterilerin ömür-boyu değerlerini (LFC) ölçebilmekte ve sağlayacakları potansiyel geliri tahmin edebilmektedir¹⁰⁴.

Pek çok şirket müşteri kazanmanın ve elde tutmanın pazarlama veya satış departmanının işi olduğunu düşünmektedir. Ancak başarılı şirketler pazarlamanın bu işi tek başına yapamayacağını anlamıştır. Dünyanın en iyi pazarlama departmanı bile tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayamayan kötü yapılmış bir ürünü başarılı bir şekilde satamaz. Pazarlama departmanı sadece bütün departmanların ve çalışanların rekabetçi bir kusursuz müşteri değer-sağlama sistemi için çalıştığı şirketlerde başarılı olabilmektedir¹⁰⁵.

Bir şirket tam olarak “müşteri-merkezli bir işletme felsefesi ve kültürü”nü yazılım paketi ile yaratamaz. MİY – en azından başarılı, kullanışlı ve kârlı anlamda – daima bir işletme stratejisi ile başlamaktadır. Bu strateji sırasıyla, bilgi teknolojileri tarafından kuvvetlendirilen organizasyon ve iş süreçlerindeki değişimleri yürütmektedir. İşletme amaçlarından çok, teknolojiye odaklanan projeler yapılan araştırmalara göre başarısız olmaktadır. Müşteri-merkezli bir işletme, gözle görülür faydalar sağlamak için MİY teknolojisini kullanarak mükemmel bir şekilde dengede durmaktadır¹⁰⁶.

Müşteriler etrafında organize olmak iş süreçlerini kısaltmakta, döngü zamanlarını azaltmakta ve üretken olmayan bilgi akışını elimine etmektedir¹⁰⁷.

2.4.1 Pazar Odaklılık (Market Orientation)

Pazar-odaklı (market-oriented) işletmeler kendilerini farklı kılan üç tane yönetim özelliğine sahiptir¹⁰⁸:

- *Müşteri Odaklılık*: Müşteri memnuniyeti sağlamak ve müşteri ihtiyaçlarını anlamak amaçlı düşünce.
- *Rakip Odaklılık*: Rakiplerin avantaj kaynaklarını, rekabetçi pozisyonlarını ve pazarlama stratejilerinin devamlı takibi.

¹⁰⁴ Peter Doyle, *Marketing Management and Strategy*, 2nd Edition, Prentice Hall Europe, 1998, s.43.

¹⁰⁵ Kotler ve Armstrong, a.g.e., s.569.

¹⁰⁶ Thompson, “*What is CRM?*”, a.g.m., Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

¹⁰⁷ Dick Lee, a.g.m., Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

¹⁰⁸ Roger J. Best, *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, Prentice-Hall, 2nd Ed., USA, 2000, s.6-7.

- *Ekip Yaklaşımı*: Müşteri çözümlerini geliştirmeye ve ulaştırmaya adanmış çapraz-fonksiyonel ekipler.

Güçlü bir pazar odaklılığının ve yüksek derecede müşteri memnuniyetinin gerçek faydası yüksek derecede müşteri tutmadır. İyi müşterileri elde tutma pazar-tabanlı yönetimin ilk önceliği olmalıdır. Güçlü bir pazar odaklılığı olan işletme mükemmel müşteri çözümleri yaratmakta ve bunu müşterilere ulaştırmak için çalışmaktadır. Bu yaklaşım yüksek seviyede müşteri memnuniyeti ve kârlılığa dönüşmektedir¹⁰⁹.

2.4.2 Müşteri Odaklılık (Customer Orientation)

Northwestern Üniversitesi'nin dünyaca ünlü pazarlama profesörü ve pek çok büyük şirketin danışmanı olan Philip Kotler'e göre pazarlama konsepti satış konseptinin üzerinde bir gelişmedir. *Satış konseptinde*, firmanın ana hedefi ürettiği ürün için alıcı bulmak ve şirketin sunduğu ürün için müşterinin parası ile değişim amacıyla ürünü bir şekilde "satmak" tır. Söz konusu alanda daha çağdaş bir görünümü yansıtan *pazarlama konseptinde* ise firmanın ana fikri yukarıdakinin aksine müşterinin istediğini üretmektir. Bu sebepten dolayı, pazar-odaklı firmalar müşterilerin değişen istek ve ihtiyaçlarını anlamaya yoğunlaşmaktadır¹¹⁰.

Kitlesele üretimden müşteri odaklı üretime geçiş son zamanlardaki en önemli MİY piyasa eğilimlerinden birisidir. Müşteriler kendi gerekliliklerine tam olarak uyan çözümler talep etmektedirler. Müşteri odaklı üretim bu taleplere hem ürünler hem de servis bazında karşılık sağlamaktadır. Bu üretim modeline geçiş yapamayan şirketlerin başarı şansı ise her geçen gün biraz daha azalmaktadır¹¹¹.

Pazarlama kavramı, bir şirketin kendisini mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarını rakiplerden daha etkili bir şekilde karşılamak için organize ettiği zaman hedeflerine ulaşabileceğini ifade etmektedir¹¹².

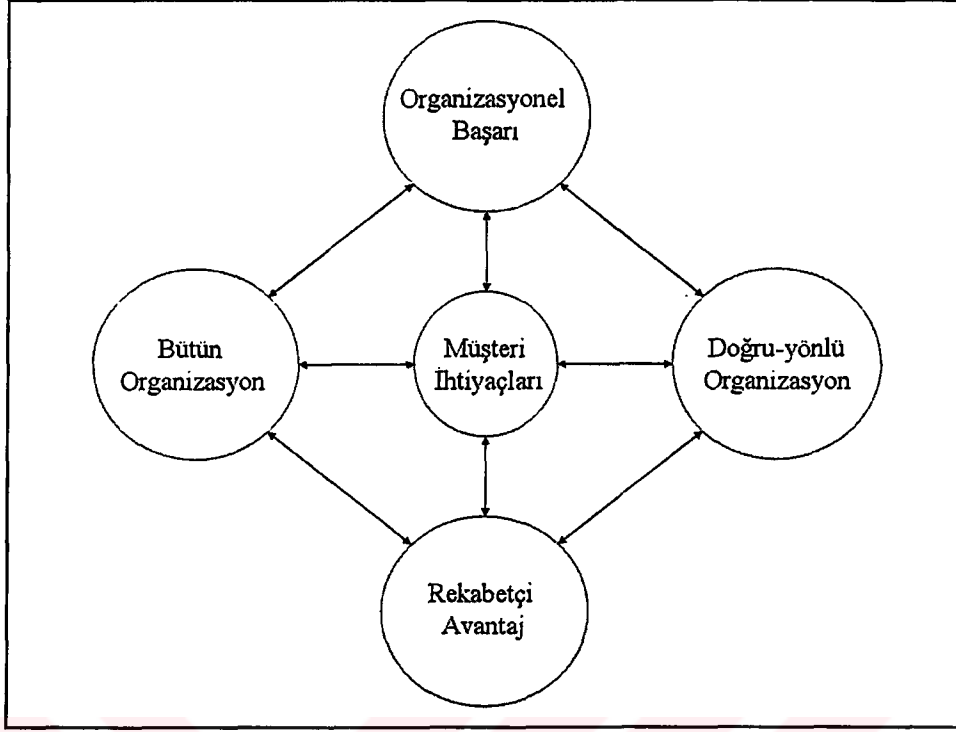
¹⁰⁹ Best, a.g.e., s.7.

¹¹⁰ Sheth, Mittal ve Newmon, a.g.e., s.13.

¹¹¹ "*Müşteri Kazanmak İçin Neler Yapmalı*", Sayı:12, Mart 2000, Activeline,

Erişim:http://www.makalem.com/default.asp?status=arama_makale_detay&bWhere=true&nARTICLE_id=1555
(26.11.2002)

¹¹² Doyle, a.g.e., s.41.



Şekil 2.1 Müşteri odaklılığın unsurları

Kaynak: Peter Doyle, *Marketing Management ve Strategy*, 2nd Ed., Prentice Hall Europe, 1998, s.42.

Müşteri-odaklı (customer-oriented) organizasyon geliştirmek şunları içermektedir¹¹³:

- Üst yönetim tarafından desteklenen müşteri-odaklı değerleri ve inançları aşılama,
- Pazar ve müşteri odağını stratejik planlama sürecine entegre etme,
- Güçlü pazarlama yöneticileri ve programları geliştirme,
- Pazar-tabanlı performans ölçütleri yaratma,
- Organizasyon bünyesinde müşteri bağlılığı yaratma.

Müşteriye odaklanmak toplumun ihtiyaçlarına daha iyi hizmet etmeyi sağlamaktadır. İş demokrasisinin piyasadaki anlamı şirketlerin müşteriler tarafından ve müşteriler için yönetilmesidir. Müşteri davranışlarını dikkate almak ve işletmeyi müşteri ihtiyaçlarına, isteklerine ve tercihlerine cevap vermek üzere şekillendirmek iş demokrasisine varmaktır¹¹⁴.

Güçlü bir müşteri odaklılık, işletmenin müşteri ihtiyaçları ve memnuniyet ile yakın temas içinde kalmasını sağlamaktadır¹¹⁵.

Müşteri davranışının prensipleri müşteri odaklılığı geliştirmeye ve sürdürmeye uygulanırsa bir şirkete en iyi hizmeti eder. Müşteri odaklılık (piyasa odaklılık) memnun

¹¹³ Cravens, a.g.e., s.225.

¹¹⁴ Sheth, Mittal ve Newmon, a.g.e., s.14-15.

¹¹⁵ Best, a.g.e., s.7.

müşteriler yaratmak için firmanın plan ve aksiyonlarının hepsinin formüle edilmesinde kullanılan müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin, rekabetçi çevrenin ve piyasanın doğasının ayrıntılı bir biçimde anlaşılması anlamına gelmektedir¹¹⁶.

2.5 Pazar Bölümlemesi

Pazar bölümlemesi, pazarı benzer istek ve ihtiyaçları olan tüketicilerin oluşturduğu, göreceli olarak homojen sayılabilecek alt bölümlere ayırmaktır¹¹⁷.

Birbirinden farklı tipte mamullere ihtiyaç duyan tüketim birimlerinden oluşan pazara **heterojen pazar** denir. İşte pazar bölümlendirme, söz konusu ihtiyaç farklılıkları çerçevesinde, nispi olarak homojen -birbirine benzer- ihtiyaç sahiplerinin ayrı ayrı gruplar olarak ele alınması esasına dayanır. Kısaca **pazar bölümlendirme**¹¹⁸:

Heterojen bir bütün pazarın nispeten benzer mamullere ihtiyaç duyan tüketici gruplarına (veya pazar bölümlerine) ayrılması işlemidir.

Pazar bölümlemesi yapılarak, ürün ya da hizmet ile ilgilenmeyen gruplara harcama yapılmamakta ve kaynaklar ekonomik olarak kullanılmaktadır¹¹⁹. Pazar bölümlendirmenin yararları şöyle sıralanabilmektedir: Her şeyden önce pazarın alt bölümleri olarak farklı tüketici gruplarının ihtiyaçları belirlenip, her grup için ayrı pazarlama programı oluşturmakla tüketici ihtiyaçları daha iyi karşılanmakta; en kârlı, en cazip pazar bölümlerine yönelinilmekte; tutundurma mesaj ve araçları daha spesifik gruplar için ayrı ayrı düşünüleceği için daha etkin ve verimli olmakta; pazardaki değişmeler daha iyi izlenmektedir¹²⁰.

Pazar bölümlenme alternatifleri Tüm Pazar, Bölümlenmiş Pazar, Niş Pazar ve Sipariş Pazarı ya da Mikro Pazar olmak üzere dört başlık altında toplanmaktadır¹²¹:

2.5.1 Tüm Pazar (Mass Market)

Tüketicileri birbirinden ayırmak mümkün değildir; aralarındaki benzerlikler farklıdır ve işletmenin kaynakları kitle pazara hitap etmeye elverişlidir, bu nedenle pazar

¹¹⁶ Sheth, Mittal ve Newmon, a.g.e., s.15.

¹¹⁷ Odabaşı ve Barış, a.g.e., s.61.

¹¹⁸ Mucuk, a.g.e., s.106.

¹¹⁹ Odabaşı ve Barış, a.g.e., s.61.

¹²⁰ Mucuk, a.g.e., s.107.

¹²¹ Odabaşı ve Barış, a.g.e., s.62-63.

bölümlenememekte ve tüm pazara hitap edilmektedir. Kitle pazar (Mass Market) olarak da adlandırılan bu pazarda tüketiciler ayrıştırılamaz ve hepsi tek bir bölümdedir¹²².

2.5.2 Bölümlenmiş Pazar (Segmented Market)

Tüketiciler arasındaki benzerlikler dikkate alınarak pazar küçük parçalara ayrılmaktadır. Bölümleme yapıldıktan sonra, bölümlerin her biri ayrı pazarlama karması ile hitap edilecek potansiyel pazarlar haline gelmektedir. Tüketiciler arasındaki anlamlı farklılıklar tutarlı sayıda bölüm oluşturmaktadır¹²³.

2.5.3 Niş Pazar (Niche Market)

Niş, pazar bölmesinin alt bölümlere ayrılması ile yaratılan daha dar belirlenmiş alt pazar bölmesidir. Nişin “benzerlikleri ya da benzer ihtiyaçları olan küçük bir pazar ya da küçük bir grup müşteri” olarak tanımlandığına da rastlanılmaktadır.

2.5.4 Sipariş Pazarı ya da Mikro Pazar (Customized Market)

Her bir tüketici tek başına bir pazar bölümüdür ve her birinin isteklerine bütünüyle uyan ürün ve hizmetler geliştirilmektedir. Diğer bir deyişle, her bir tüketicinin kendi bölümüne sahip olduğu pazardır.

Bazı piyasalarda bireysel müşterilerin ihtiyaçları farklı olmakta ve satın alma güçleri her bir müşteri için uygulanabilen ayrı bir pazarlama karması dizayn etmeye uygun olmaktadır. Bu parçalı seviyenin segmentasyonu kişiye özel pazarlamanın kullanımını ortaya çıkarmaktadır.

Rekabete yönelik pazarlama stratejilerinde tüketicilere göre üretim en son gelişmelerden biridir. Rekabete yönelik pazarlama stratejilerindeki en son gelişmelerden biri olan, müşteriye özel üretim ve pazarlamanın ortaya çıkma nedeni, bir tüketici grubunun veya tek bir tüketicinin diğerlerinden farklı olan ihtiyaçlarını karşılayabilmektir¹²⁴. Müşteri hizmet değil, fayda beklemektedir. Mal ve hizmetler nispeten objektif olabilmektedir, ama faydalar tamamen sübjektiftir, yani kişiye özeldir. Herkesin fayda anlayışı aynı değildir. O halde, kime nasıl bir fayda aktarılabilirdiği iyi bilinmelidir¹²⁵.

¹²² William D. Wells ve David Prensky, *Consumer Behavior*, John Wiley & Sons. Inc., USA, 1996, s.75.

¹²³ Wells ve Prensky, a.g.e, s.75.

¹²⁴ Taşkın, a.g.e., s.169.

¹²⁵ İsmail Kaya, *Muhterem Müşterimiz*, İkinci Basım, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, Temmuz 2000, s.147.

Kitlesele üretim paradigması, kitlesele pazarlama anlayışını doğal olarak beraberinde getirmiştir. Müşteriyle bireysel ilgilenme ise, “ısmarlama üretim” döneminin bir simgesi olmuştur. Oysa bugünün üretim paradigması “ısmarlama kitlesele üretim” (**Mass customization**) ve hatta yeniden “ısmarlama üretim” haline gelmiştir¹²⁶.

Kişiye özel pazarlama çoğunlukla tedarikçi ve müşteri arasındaki yakın ilişkiler ile ilgilidir çünkü bu tip durumlarda siparişin değeri her bir alıcıya ayrı odaklanan geniş pazarlama ve satış çabalarını realize etmektedir¹²⁷.

Kişiye özel pazarlama ya da ısmarlama pazar, pazarlamacıların iki tane tüketicinin pazarlama çalışmalarına aynı şekilde tepki vermeyeceğine inandığı türden pazardır. Sonuç olarak, pazarlama her bir tüketicinin isteğine göre spesifik olarak dizayn edilmiş ve konumlandırılmış ısmarlama bir ürün üretmeye zorlanmaktadır. Örneğin; Levi’s bayanlar için standart bedenlerden sadece 10 dolar daha fazlasına terzi dikimi kot pantolonlar sunan bilgisayar-destekli bir program yürütmektedir¹²⁸.

¹²⁶ Kırım, a.g.e., s.72.

¹²⁷ David Jobber, *Principles and Practice of Marketing*, Mc Graw-Hill Book Company, Great Britain, 1995, s.223-224.

¹²⁸ Wells ve Prensky, a.g.e., s.76.

3. MÜŞTERİ SADAKATI ve MÜŞTERİ SADAKATI YARATMADA MİY'İN ÖNEMİ

3.1 Müşteri Memnuniyeti, Müşteri Sadakati ve Müşteri Tutma

Bir müşterinin bir ürün ile ilgili memnuniyet derecesi, müşterinin ürünü tüketmesinden ya da kullanmasından sonra elde ettiği faydalar ile satın almadan önceki beklentileri arasındaki kıyaslamasının sonucudur. Eğer ürün veya hizmet alındıktan ve kullanıldıktan sonra beklentileri karşılırsa, satın alma *memnuniyet* ile sonuçlanır, aksi takdirde; *memnuniyetsizlik* ortaya çıkmaktadır¹²⁹.

Geniş kitlelerin alışveriş yaptıkları mekanların çoğalması, kitle pazarlama yöntemlerinin yaygınlaşması yakın ilişkileri ve satıcıların müşterileri iyi tanmasına son vermiştir. Örneğin mahalle bakkalı müşterileri ile yakın ilişkiler kurabilmekte, onların beklentilerini tahmin edebilmekte, müşterilerinin tercihi olan ürünleri tedarik edebilmekteydi. Günümüzde ise kabul edilebilir fiyatlarda, yüksek kalite ve çeşitteki ürün ve hizmetler, maliyet etkin bir yolla daha çok insana ulaşmaktadır. Ancak, müşterileri değerli sadık müşteriler olarak görme, onların sadakatini geliştirme yerine, bilinmeyen, yakından tanınmayan kitleler olarak algılama yanlışlığına düşülmüştür¹³⁰.

Müşterilerin firmaya bağlılıkları kendiliğinden oluşmaz, bunu tekrar tekrar pekiştirmek gerekmektedir. Müşterinin sadık kalması isteniliyorsa, bu bağlılığın bir karşılığı olarak, bir teşekkür mahiyetinde maddi şeyler vermek tek başına yeterli olmamaktadır. Müşteriler kendi problemlerine eğilinmesini, kendilerine önem verilmesini, kendilerine itimat edilmesini, kendilerine ayrıcalık tanınmasını da istemektedirler. O yüzden, müşteriyle karşılaşma anlarının hepsinde onun firmaya bağlılığını pekiştirecek "bir şeyler" yapılmalıdır¹³¹.

Müşterileri memnun etmek bir şikayet departmanı açmak, bol bol gülümsemek ve nazik olmaktan daha fazlasını içermektedir. Müşteri hizmetlerini en iyi şekilde gerçekleştiren

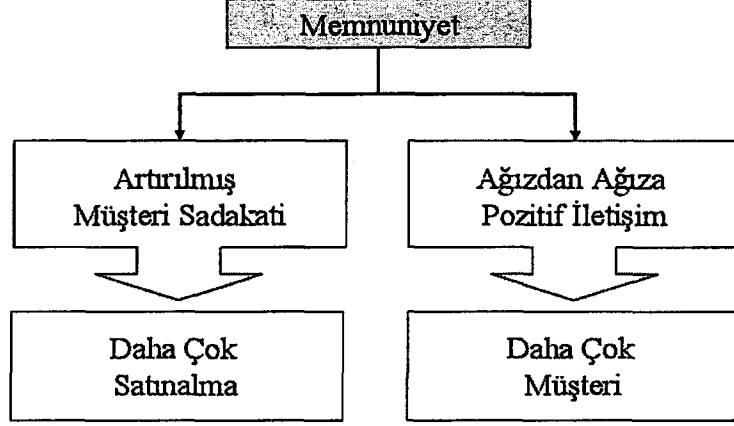
¹²⁹ Joseph P. Guiltinan, Gordon W. Paul ve Thomas J. Madden, *Marketing Management: Strategies and Programs*, 6th Ed., USA, 1997, s.6.

¹³⁰ Yavuz Odabaşı, *Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, 2. Basım, İstanbul, 2001, s.5.

¹³¹ Kaya, a.g.e., s.147.

şirketler, yüksek müşteri-hizmeti standartları koymakta ve bunları yerine getirmek için çok daha fazla çaba sarf etmektedirler¹³².

Aşağıdaki şekilde gösterildiği üzere, müşteri memnuniyeti işletme için iki önemli fayda sağlar: daha çok sadakat ve müşterilerin deneyimlerini diğerlerine aktarmasıyla birlikte ortaya çıkan ağızdan ağıza pozitif iletişim.



Şekil 3.1 Memnuniyetin sonuçları

Kaynak: Joseph P. Guiltinan, Gordon W. Paul ve Thomas J. Madden, *Marketing Management: Strategies and Programs*, 6th Ed., USA, 1997, s.7.

Tüketiciler deneyimlerini ve değerlendirmelerini referans gruplarında dile getirmekte ve diğerlerinin deneyimlerini kendi kararlarında dikkate almaktadırlar¹³³.

Bugünün oldukça rekabetçi pazar yerinde, şirketler eğer uzun-vadeli kârlı müşteri ilişkilerini sağlamlaştırmaya yardımcı olacaksa tek bir işlemde kaybedilen parayı finanse edebilmektedir¹³⁴.

Müşteri tutma (Customer Retention) kârlılık için temel gösterge haline gelmektedir. Reicheld ve Sasser (1990) pek çok pazarda faaliyet gösteren şirkete müşteri kayıplarını %5 kadar azaltmanın değerini göstermiştir. Otomobil hizmet zinciri için müşteri kayıplarındaki %5 azalma, kârda yüzde 30'luk artış sağlamış, endüstriyel çamaşırıcı için yüzde 47, sigorta acentesi için yüzde 51 ve banka şubesi için şaşırtıcı bir şekilde yüzde 84 artış olmuştur. Şirketle daha uzun süre birlikte olan müşteriler ortalama da işlem başına daha çok harcama yapmakta, çapraz satış için daha çok fırsat sunmakta ve kendi arkadaşlarına daha iyi

¹³² Philip Kotler ve Gary Armstrong, *Marketing: An Introduction*, 4th Edition, Prentice Hall International, Inc., New Jersey, s.16-17.

¹³³ Wells ve Prenskey, a.g.e., s.412.

¹³⁴ Kotler ve Armstrong, *Marketing: An Introduction*, a.g.e., s.16-17.

tavsiyelerde bulunmaktadır. Bankada 10 yıllık ya da daha eski müşteriler toplam müşteri tabanının yüzde 29'unu oluşturmakta ancak kârın %71'ini sağlamaktadır¹³⁵.

Müşteri memnuniyeti ve müşteri tutma arasındaki ilişkiyi sezgi yoluyla anlamak kolaydır. Ancak, farklı rekabetçi şartlar bu ilişkiyi değiştirmektedir. Örneğin, daha az rekabetçi olan pazarlarda, müşteriler daha düşük memnuniyet seviyelerinde bile daha kolay bir şekilde elde tutulmaktadır çünkü çok az seçenek bulunmaktadır ya da tedarikçi değiştirme maliyeti yüksektir¹³⁶.

Ancak pek çok seçeneğin bulunduğu ve tedarikçi değiştirme maliyetinin düşük olduğu rekabetçi piyasalarda, nispeten daha yüksek müşteri memnuniyeti bile müşteri kayıplarının önüne geçememektedir. Bakkal dükkanı, restoran ve banka müşterileri tamamıyla memnun olmadıkları takdirde çabucak kaçabilmektedirler. Satın alma eylemleri arasındaki zamanın uzun olduğu durumlarda kişisel bilgisayar, otomobil ve tüketici elektroniği müşterileri tümüyle memnun olmadıkları takdirde kolayca diğer bir markaya geçebilmektedirler. Bu piyasalarda, müşterileri elde tutma çok daha zordur. Ve sonuç olarak bir satın almadan diğerine müşterileri elde tutmak daha yüksek seviyede müşteri memnuniyeti istemektedir¹³⁷.

Pazarlama konusunda çalışan 500 kişi arasında yapılan bir araştırma da (Marketing Business) en önemli başarı kriterinin *müşteri sadakati* olduğu ortaya çıkmıştır. Cevap verenlerin %49'luk kısmı işletmelerindeki en önemli başarı kriterinin müşteri sadakati olduğunu belirtmiş, ikinci sıradakiler %13 ile yeni ürün geliştirme demişlerdir¹³⁸.

Ancak bunların içinde en önemlisi müşteri tutma ile müşteri sadakati arasındaki farkı, bunların her birinin müşteri memnuniyeti ile olan ilişkileri ile ayırt etmek gerektiğidir. Pratikte bu kavramların karıştırılma tehlikesi vardır. **Müşteri Tutma** temel olarak tekrar satın alma davranışının ölçütüdür ve çok yüksek seviyede memnuniyet sağlanmasa bile müşterilerin tekrar alışveriş yapmaları için pek çok sebep vardır. **Müşteri Sadakati** daha çok müşterinin işletme hakkında ne hissettiğidir: İşletmeye güveniyorlar mı? İşletme ile aktif bir şekilde iş yapmak istiyorlar mı? İşletmeyi başkalarına tavsiye ediyorlar mı? Müşteri sadakati bu anlamda müşteri memnuniyeti ile daha çok ilişkilidir¹³⁹.

¹³⁵ Graham J. Hooley, John A. Saunders ve Nigel F. Piercy, *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, 2nd Edition, Prentice Hall Europe, Great Britain, 1998, s.351-352.

¹³⁶ Best, a.g.e., s.15.

¹³⁷ A.g.e., s.15.

¹³⁸ Hooley, Saunders ve Piercy, a.g.e., s.352.

¹³⁹ A.g.e., s.352.

Müşteri tutma olasılığını geliştirmek için beklenenden daha ötesine gitmek ve hatta müşterilere daha fazla değer yaratmak gereklidir. Çok memnun ya da mutlu müşteriler arasında elde tutma oranları çok daha yüksektir ve bunlar daha büyük olasılıkla iyi deneyimlerini diğerlerine aktaran avukatlar (advocate) olacaktır¹⁴⁰.

Müşteri tutmayı ve sadakati karıştırmak tehlikeli olabilmektedir. Müşteri tutma, belki bir – rüşvet – tekrar satın alım için indirim vb. ile sağlanabilmektedir. Yüksek müşteri sadakati sağlamak muhtemelen daha zor olacaktır ve daha büyük uzun-dönemli yatırım gerektirmektedir. Pratikteki fark çok büyüktür. Örneğin, Tesco ve Sainsbury'deki 'müşteri sadakati' kart programları sadakat ve memnuniyetten çok müşteri tutma ile ilgilidir ve etkileri sadece yeni bir teklif söz konusu olana kadar geçerli olacaktır. Diğer taraftan Marks&Spencer ve John Lewis memnuniyet yaratmak suretiyle yüksek müşteri sadakati sağlamakta ve bu tip 'sadakat kart'larına ihtiyaç duymamaktadır¹⁴¹.

Müşteri tutmayı anlamının metotlarından bir tanesi müşteri tabanındaki *ürünle ilişkili olan ve müşteri değerinin ürün harici unsurlarıyla ilişkili olan* iki farklılık arasında ayırım yapmaktır. Örneğin bir kablo tv ya da dijital tv şirketinin müşterilerin davranışlarını etkileyebileceği iki zaman periyodu vardır: ürünün kurulumundan öncesi ve sonrasıdır¹⁴². (Bkz. Şekil 3.2)

	Kurulum Öncesi	Kurulum Sonrası
Ürün • Kalite • Fiyat-performans	I Müşteri Seçimi • Pazar Bölümlendirme • Müşteri Eğitimi Satış Yönetimi • Eğitim ve Yayılım • Satış Teşvikleri	II Ürün Politikası • Ürün Geliştirme • Yeni Ürünler İletişim Politikası • Takip Etme • Şikayet Çözümü
	Ürün Harici • İşlem Hizmetleri • Müşteri Destek	III Sipariş-giriş Prosedürleri Stok Yönetimi Teslimat Performansı Teknik Yardım / Uygulama Geliştirme

Şekil 3.2 Müşteri hizmetleri nasıl geliştirilir

Kaynak: V. Kasturi Rangan, Benson P. Shapiro ve Rowland T. Moriarty, Jr., *Business Marketing Strategy: Concepts and Applications*, Richard D. Irwin, Inc., USA, 1995, s.209.

¹⁴⁰ Hooley, Saunders ve Piercy, a.g.e., s.358.

¹⁴¹ A.g.e., s.352.

¹⁴² V. Kasturi Rangan, Benson P. Shapiro ve Rowland T. Moriarty, Jr., *Business Marketing Strategy: Concepts and Applications*, Richard D. Irwin, Inc., USA, 1995, s.209.

3.2 Müşteri Memnuniyeti

Bir tüketicinin belirli bir ürün ile olan tüketim deneyimini değerlendirmesi sonucunda geliştirdiği tutum tüketici memnuniyeti veya memnuniyetsizliği olarak bilinmektedir. Tüketici memnuniyeti tekrar satın alma kararının anahtar bir unsurudur¹⁴³.

Müşterilerin memnun edilebilmesi için öncelikle bir şeylerden memnun kalmamış olmaları gerekmektedir. Şirketlerin birinci hizmet önceliği müşterileri memnun etmeyen tüm fırsatları elimine etmek olmalıdır çünkü, bunlar müşterilerin şirketi bırakmasına sebep olan şeylerdir. Daha sonra müşterileri memnun etmeye (satisfying) ve mutlu etmeye (delighting) yatırım yapılabilmektedir¹⁴⁴.

Bir satın alma ile ilgili olan müşteri memnuniyeti, ürünün alıcının beklentilerine göre olan performansına bağlıdır. Müşteri değişik derecelerde memnuniyet yaşayabilmektedir. Eğer ürünün performansı beklentileri karşılamazsa müşteri memnun olmayacaktır. Eğer performans beklentileri karşılırsa, müşteri memnun olacaktır. Eğer performans beklentileri aşarsa, müşteri çok memnun (highly satisfied) ya da mutlu (delighted) olacaktır¹⁴⁵.

Örneğin AT&T tarafından yapılan bir çalışma bir ürün veya hizmetten memnun olduğunu söyleyen müşterilerin %70'inin hâla bir rakibe gitmeye niyetli olduğunu göstermiştir. Ancak *çok memnun* olan müşteriler rakiplere geçmeye daha az meyillidir¹⁴⁶.

Müşterilere gerçek anlamda fayda sağlanabilmesi için, öncelikle onların ihtiyaçlarının en iyi şekilde belirlenmesi gerektiğine işaret eden Yapı Kredi Bankası yetkilileri, bu noktada MİY altyapısının önemini şöyle ifade etmektedirler: "MİY sayesinde hem müşteriler kendileri için katma değeri olan tekliflerle karşılaşıyorlar hem de üye işyerleri hedefledikleri müşterilerine özel kampanyalar yapabiliyor. Bu sayede en üst seviyede müşteri memnuniyeti yaratılırken, iş yerlerinin satış hacimleri de artıyor"¹⁴⁷.

Tüketiciler bir ürün ile olan deneyimlerini değerlendirirken tipik olarak iki perspektifi kabul etmektedirler: tüketim deneyiminin ihtiyaçlarını tatmin edip etmediği ve deneyimin, satın alma öncesinde ürünün performansına dair beklentileri ne derece karşıladığıdır. Birinci

¹⁴³ Wells ve Prensky, a.g.e., s.412.

¹⁴⁴ James H. Donnelly, Jr., *25 Management Lessons From the Customer's Side of the Counter*, Richard D. Irwin, Inc., USA, 1992, s.84.

¹⁴⁵ Kotler ve Armstrong, *Principles of Marketing*, a.g.e., s.572.

¹⁴⁶ A.g.e., s.572.

¹⁴⁷ "Çok Markalı Kredi Kartlarında Çok Boyutlu Rekabet Yaşanıyor", Haziran 2002, Activeline, Erişim:http://www.makalem.com/default.asp?status=arama_makale_detay&bWhere=true&nARTICLE_id=1357 (26.11.2002)

perspektif bir *mutlak ölçüttür* (absolute measure). Mutlak ölçüt, ürünün tüketicinin memnuniyet ya da memnuniyetsizlik derecesine göre nasıl performans gösterdiğinin ölçütüdür. İkincisi ise *göreceli ölçüttür* (relative measure). Göreceli ölçüt, ürünün müşterinin beklentilerine göre nasıl performans gösterdiğinin ölçütüdür¹⁴⁸.

3.2.1 Müşteri Memnuniyetini İzleme ve Ölçme Yöntemleri

Pazar-tabanlı bir işletme pazar performansını izlemek için pek çok dış ölçüte sahipken, temel performans ölçütü müşteri memnuniyetidir. Müşteri memnuniyetini ölçmenin pek çok yolu bulunmaktadır. Ancak müşteri memnuniyetinin genel bir ölçümü aşağıda gösterildiği üzere, müşterilerin 0'dan (Hiç memnun değil) 6'ya (Çok memnun) kadar olan yedi-noktalı skala üzerindeki genel memnuniyet ölçümünden elde edilebilmektedir¹⁴⁹:

0	1	2	3	4	5	6
Hiç memnun değil	Memnun değil	Biraz memnun değil	Ne memnun ne memnun değil	Biraz memnun	Memnun	Çok memnun

Müşteri memnuniyetini izlemek ve ölçmek için kullanılan bazı araçlar aşağıda yer almaktadır.

3.2.1.1 Şikayet ve Öneri Sistemleri (Complaint and Suggestion Systems)

Müşteri merkezli bir şirket müşterileri için şikayet etmeyi veya öneri yapmayı basit hale getirmektedir. Bu tür sistemler şirketlerin sadece problemleri daha çabuk çözmesinde yardımcı olmayıp, ayrıca şirketlere ürün ve hizmet geliştirme de pek çok yeni fikir sağlamaktadır¹⁵⁰.

3.2.1.2 Müşteri Memnuniyeti Araştırmaları (Customer Satisfaction Surveys)

Sally Solo'ya göre her dört satın alımdan biri tüketici memnuniyetsizliği ile sonuçlanmakta ancak memnun olmayan müşterilerin %5'inden daha azı şikayette

¹⁴⁸ Wells ve Prensky, a.g.e., s.412.

¹⁴⁹ Best, a.g.e., s.7-8.

¹⁵⁰ Kotler ve Armstrong, *Principles of Marketing*, a.g.e., s.573.

bulunmaktadır. Çoğu müşteri kısa yoldan diğer tedarikçilere kaymaktadır. Duyarlı şirketler düzenli araştırmalar yaparak müşteri memnuniyetinin direkt ölçülerini almaktadır¹⁵¹.

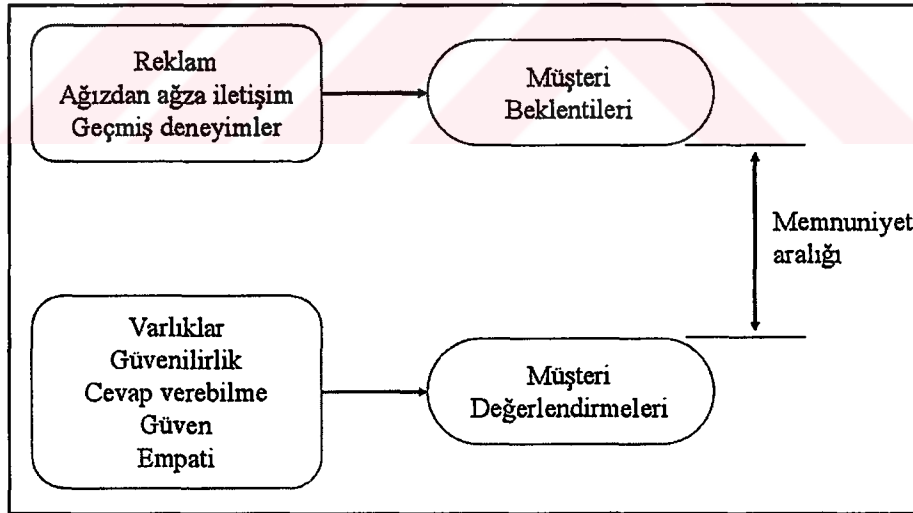
3.2.1.3 Gölge Müşteri (Ghost Shopping)

Müşteri memnuniyetini ölçmenin diğer faydalı bir yolu şirketin ve rakiplerin ürünlerini satın alırken edindiği deneyimleri raporlayan ve müşteri gibi davranan insanlar kiralamaktır¹⁵².

3.2.1.4 Kayıp Müşteri Analizleri (Lost Customer Analysis)

Şirketler satın alımı kesen ya da bir rakipten alışveriş yapmaya başlayan müşteriler ile iletişim kurmalı ve bunun nedenlerini öğrenmelidir. Şirketler sadece bu tip görüşmeler yapmamalı, ayrıca *müşteri kayıp oranını* da izlemelidirler¹⁵³.

Parasuraman, Zeithaml ve Berry'inin Journal of Marketing'de yayınlanan bir makalelerinden yola çıkılarak uyarlanan müşteri memnuniyetinin analizi aşağıdaki şekilde yer almaktadır. Bu analize göre müşterinin memnuniyetinin derecesi beklentiler ve deneyimler arasındaki fark ile doğrudan ilişkilidir¹⁵⁴ (Bkz. Şekil 3.3).



Şekil 3.3 Müşteri memnuniyeti analizi

Kaynak: A. Parasuraman, V. Zeithaml ve L. Berry, "A conceptual model of service quality and its implications for further research", Journal of Marketing, Fall, 1985, s.41-50'den uyarlanmıştır.

¹⁵¹ Kotler ve Armstrong, *Principles of Marketing*, a.g.e., s.573'den Sally Solo, "Whirlpool: How to Listen to Consumers", Fortune, 11 Ocak 1993, s.77-79.

¹⁵² Kotler ve Armstrong, *Principles of Marketing*, a.g.e., s.573.

¹⁵³ A.g.e., s.573.

¹⁵⁴ Hooley, Saunders ve Piercy, a.g.e., s.360.

Tüketiciler ürünün performansının mutlak derecelerini değerlendirdikleri için, tipik olarak yardım edememekte ancak beklentilerine göre performansı kıyaslayabilmektedirler. Böyle bir kıyaslamadan üç muhtemel sonuç çıkmaktadır¹⁵⁵:

1. *Pozitif Doğrulama (Positive Disconfirmation)*: Ürün beklenenden iyi performans gösterince ortaya çıkar.
2. *Basit Doğrulama (Simple Confirmation)*: Ürün tam olarak müşterinin beklentisini karşılırsa ortaya çıkar.
3. *Negatif Doğrulama (Negative Disconfirmation)*: Ürün beklenenden kötü performans gösterirse ortaya çıkar.

3.2.2 Müşteri Memnuniyetsizliği ve Müşteri Kayıpları

Memnun olmayan müşteriler çoğunlukla üreticilere şikayet etmezler. Memnun olmayan her 100 müşteriden sadece 4'ü işletmeye şikayette bulunmaktadır. Şikayet etmeyen 96 tane memnuniyetsiz müşterinin 91 tanesi şekilde gösterildiği üzere şirketi bırakmaktadır. Pazar pozisyonu, kaybedilen müşteriler tarafından sessizce aşındırılırken yeni müşterileri cezbetmek daha zor olmaktadır çünkü her bir memnuniyetsiz müşteri 8 ile 10 kişiye memnuniyetsizliğini anlatmaktadır¹⁵⁶.

Memnun olmayan müşteriler 'terörist' haline gelmekte, memnuniyetsizliklerinin öfkelerini başkalarına söyleyerek çıkarmaktadırlar. Bu seviyedeki ağızdan-ağıza negatif iletişim yeni müşteri çekmeyi daha zor ve pahalı kılmaktadır¹⁵⁷.

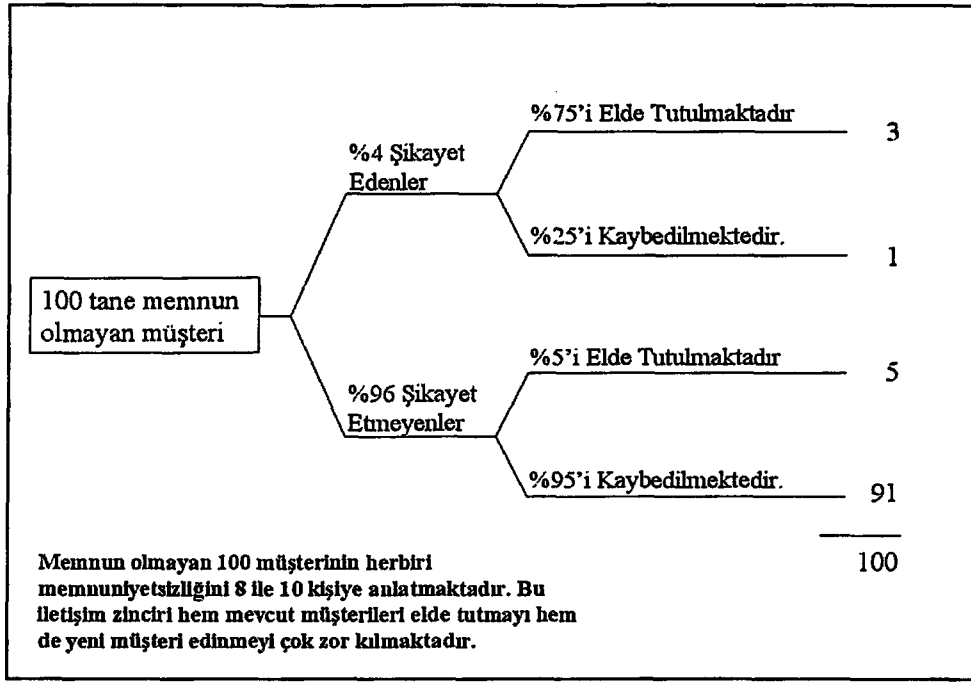
Müşterilerin bu tip davranışları bazı işletmeleri memnun olmayan müşterilerin şikayet etmelerini cesaretlendirmek için programlar geliştirmeye yönlendirmektedir. Pazar-tabanlı yönetimin görevlerinden birisi sadece müşteri memnuniyetini izlemek değil; ayrıca memnun olmayan müşterilerin şikayetlerini cesaretlendirmektir. Sadece müşteri şikayetlerinin spesifik detayları ve memnuniyetsizliğin kaynağı ile bir işletme düzeltici faaliyetler gerçekleştirebilmektedir¹⁵⁸.

¹⁵⁵ Wells ve Prenskey, a.g.e., s.413.

¹⁵⁶ Best, a.g.e., s.10.

¹⁵⁷ A.g.e., s.10.

¹⁵⁸ A.g.e., s.10-11.



Şekil 3.4 Müşteri memnuniyetsizliği ve müşteri kayıpları

Kaynak: Roger J. Best, *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, Prentice-Hall, 2nd Ed., USA, 2000, s.10.

3.3 Müşteri Sadakati

Müşteri sadakati, pazarlamacıların geliştirmiş olduğu, markalar kadar alışveriş merkezlerine, hizmet sağlayıcılara ve diğer satıcılara da uygulanan sadakat konseptidir. Sadakatin tüm bu hedeflerini anlatmak için, genel bir terim olan müşteri sadakati kullanılabilir. Dolayısıyla müşteri sadakati, müşterinin bir markaya veya mağazaya veya tedarikçiye güçlü bir olumlu tutuma dayalı olarak bağlı olmasıdır ve kendini sürekli müşteri olarak göstermesidir¹⁵⁹.

Genel olarak **tutum**, bireyin çevresindeki herhangi bir konuya (canlı ya da cansız) karşı sahip olduğu bir tepki ön eğilimini ifade etmektedir. Bireylerin belli bir konuya karşı tutum sahibi olmaları için o konu ile doğrudan bir deneyim geçirmeleri gerekmez. Dolaylı olarak (başkalarından duyarak ya da yayın araçlarından edindikleri bilgilere dayanarak) da birtakım konularda tutum sahibi olabilirler¹⁶⁰.

¹⁵⁹ Sheth, Mittal ve Newmon, a.g.e., s.701.

¹⁶⁰ A. Can Baysal ve Erdal Tekarslan, *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 2. Bası, İstanbul, 1996, s.253.

Sadakat, marka sadakati ve müşteri sadakati olarak iki genel grupta incelenebilmektedir. Marka sadakati ya da marka bağımlılığı davranışsal, tutumsal ve tutum-bazlı davranış olarak bağlılık olmak üzere üç kategoriye ayrılabilir¹⁶¹:

1. *Davranışsal Marka Sadakati (Behavioral Brand Loyalty)*: Müşteri her alışverişinde aldığı ürünü aynı markadan alıyorsa, bu müşteri o ürün kategorisi için marka-sadık müşteri olarak düşünülebilmektedir.
2. *Tutumsal Marka Sadakati (Attitudinal Brand Loyalty)*: Tutum (attitude) kelimesi Latince'den gelmektedir. Anlamı 'uygunluk' veya 'benimsenmiş' tir. 19 yy. da Charles Darwin kelimeyi duyguların fiziksel ifadesi anlamında biyolojik manâda kullanmıştır. Aslında, 20 yy. araştırmacıları tutumu bir şeye yaklaşma ve bir şeyden kaçınma eğilimi ile ilişkilendirmektedir¹⁶². Eğer bir müşterinin bir markaya karşı olan tutumu diğerlerine olandan daha olumlu ise müşterinin söz konusu markaya bağımlı olduğu düşünülmelidir. Marka sadakatine bu açıdan bakma yani markadan daha çok hoşlanma tutumsal marka sadakati olarak adlandırılabilir¹⁶³.
3. *Tutum-Bazlı Davranış Olarak Marka Sadakati (Brand Loyalty as Attitude-Based Behavior)*: Marka sadakati birçok marka grubundan bir veya daha çok alternatifine bağlı olarak, bazı karar-alma birimlerine göre zaman içerisinde ifade edilen taraflı (gelişi-güzel olmayan) davranışsal tepkidir ve psikolojik (karar-alma, değerlendirme) süreçlerin fonksiyonudur.

3.3.1 Müşteri Sadakatini Etkileyen Unsurlar

Temelde müşteri sadakatini etkileyen 4 unsur vardır. Bu unsurların ağırlığı, her şirketin iş sahasına, hedef pazarına ve sunduğu ürün/hizmetlere göre değişir¹⁶⁴:

3.3.1.1 Güven

Müşterinin kuruma duyduğu güven öteden beri son derece önemlidir. Bugün bu önem daha da artmış, ancak rekabet nedeniyle yeni bir takım unsurlar da bunun yanında yer almaya başlamıştır. Geleneksel olarak, yüzyıllardır mevcut olan bu unsurun içinde herkesin bildiği ürün kalitesi, ürünlerin ihtiyaca cevap vermesi, destek, tutarlılık, dürüstlük gibi kavramlar yer almaktadır. Müşteri ile işletme arasındaki ilişki ne kadar derin olursa, müşterinin kişisel ve

¹⁶¹ Sheth, Mittal ve Newmon, a.g.e., s.698-700.

¹⁶² John C. Mowen ve Michael Minor, *Consumer Behavior*, Prentice-Hall International Inc., London, 1998, s.249.

¹⁶³ Mowen ve Minor, a.g.e., s.249.

¹⁶⁴ Gel, a.g.e., s.50.

gizli bilgilerini şirket ile paylaşma ihtimali o kadar fazla olmaktadır. Sonrasında bu, diğer şirketlerin yapmayacağı ve finanse edemeyeceği ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesinde kullanılabilir¹⁶⁵.

Müşteri ilişkilerinde en önemli konulardan biri de “Saygınlık Oluşturma”dır. Müşteriler, tatmin olduklarında ve kuruluşa güven duyduklarında saygınlık artabilmektedir. Böyle bir duygu ve davranış oluşturmak için müşterilerin beklentileri şöyledir¹⁶⁶:

- Karşılık görebilme
- Bilgili çalışanlar
- Çabukluk
- Sözlerin tutulması
- Anlayış
- Güven
- Tutarlılık
- İletişim
- Ulaşılabilirlik
- Bire bir etkileşim

Kuruluş açısından saygınlık, ürünleri ya da hizmetleri satın alırken müşterilerin tercihlerini sürekli kuruluş için kullanmaları, kısaca “sadık müşteriler” haline gelmeleridir¹⁶⁷.

Güven unsurunun içerisinde düşünülmesi gereken diğer bir önemli nokta ise *gizlilik*. Eğer tüketici piyasasında çalışılıyorsa ve ilişkiye yönelik; müşteri ilişkilerine önem veren bir pazarlamacı olarak çalışmak isteniliyorsa o zaman müşterinin gizlilik konusundaki istekleri de mutlaka önemsenmelidir¹⁶⁸.

Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejisini uygulamaya geçirme noktasında, kurumların dikkate alması gereken en önemli unsur *Güvenilir Müessese* (Trusted Agent) olmaktadır. Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşteri ile sürekli ve bire-bir ilişki gerektiren ve bu nedenle de tüm müşteriler hakkında en ince ayrıntısına kadar bilgi elde etmeyi zorunlu kılan stratejik bir yaklaşım olduğu için her şeyden önce müşterinin şirkete son derece güvenmesi gerekmektedir¹⁶⁹.

3.3.1.2 Vazgeçilmezlik

Müşteri sadakat modelinde “Vazgeçilmezlik”, her ne kadar MİY ile çok yakın ilgisi olmadığı düşünülse de, MİY açısından bakıldığında rahatlıkla ölçülebilecek ve yönetilebilecek bir unsurdur. *Vazgeçilmezlik* unsuruna etki eden faktörler, değişik sektörlerle göre değişik ağırlıkta yer almalarına rağmen, hemen hepsi pazarlama ve satış ile ilgilidir.

¹⁶⁵ Rudolph, a.g.m., Erişim: <http://www.argo-navis.com/consulting/content.php?id=6> (28.12.2002)

¹⁶⁶ Odabaşı, a.g.e., s.5.

¹⁶⁷ A.g.e., s.5.

¹⁶⁸ Don Peppers, *Yarının İş Dünyasına Hazırlananlar İçin Bire Bir Pazarlama*, Capital: Aylık Ekonomi Dergisi Eki, Sayı: Eylül 1999, s.42.

¹⁶⁹ Kırım, a.g.e., s.83.

Birçok sektörde müşterinin vazgeçme maliyeti, sunulan ürünleri ve değişik hizmet kanallarını kullanma sayısı ile doğru orantılıdır¹⁷⁰.

Tamamlayıcı Ürünler (Complementary Products) çoğunlukla müşterileri elde tutmak amacıyla dizayn edilebilmekte ve pazarlanabilmektedir. Satıcı ve alıcı arasındaki ilişkilerin sayısını artırmak, müşteri için diğer bir tedarikçiye geçmenin maliyetini arttırmaktadır¹⁷¹. Aynı bankanın hem kredi kartını, hem yatırım hesabını, hem otomatik ödeme hizmetini kullanan bir müşterinin, o anda sadece repo faizleri daha yüksek olduğu için bankaya parasını yatıran müşteriye oranla bankayı terk etme olasılığı çok daha düşüktür.

Burada, MİY süreçleri ve “Detaylı Davranış Analizi” ile desteklenen *çapraz satış* (cross-selling) ve *üst satış* (up-sell) gibi kavramlar ortaya çıkmaktadır. Çapraz satış ve üst satış kavramlarının kullanılmasından elde edilen başarı, MİY projelerindeki bilgi gücü ile desteklendiğinde çok daha yüksek olacaktır¹⁷².

3.3.1.3 Umursanmak

MİY’ in vazgeçilmez bileşeni olan “Müşteri İşlemlerinin Detaylı Analizi” ile müşteri davranışlarını anlamak, bu işlemleri anlamlı bilgi haline getirmek, bu bilgiyi ise sağlam ve uzun süreli müşteri ilişkisi haline dönüşmek mümkündür. İşte bu temel mantıktan hareketle ve bu bilginin kullanımı ile, “Umursanmak” istenen müşterinin sadece,

- Şikayetlerini dinlemek ve çözüm bulmak
- Her türlü koşulda istediği malı iade etmesine izin vermek değil, buna ilave olarak;
- Müşteriye tam ihtiyacı olduğu anda doğru ürünü doğru fiyattan ve doğru hizmet kanalından teklif edebilmek,
- Sadakati düşmekte olan müşteriye kaybetmeden önce önlem alıp tekrar kazanabilmektir¹⁷³.

3.3.1.4 Ödüllendirme

Yine pazarlama programları ile desteklenen bir unsur olan *ödüllendirme*, diğer unsurları pek fazla önemsemeyen bazı müşterilerin sadık kalmalarını sağlayan bir unsur olabilmektedir. Bankaların kredi kartı müşterilerinin yaptıkları alışverişler karşılığında kazandıkları hediyeler, nakit kazanımı (Cash back), kıdem programları, havayollarının mil

¹⁷⁰ Gel, a.g.e., s.51.

¹⁷¹ Guiltinan, Paul ve Madden, a.g.e., 6th Ed., s.179.

¹⁷² Gel, a.g.e., s.51.

¹⁷³ A.g.e., s.52.

toplama programları, sık uçanlara yönelik yürütülen programlar (Frequent flyer), yine perakende sektöründe faaliyet gösteren firmaların sadakat programları bunlara birer örnek olarak gösterilebilmektedir¹⁷⁴.

3.3.2 Sadık Müşteri

Sadık müşteri¹⁷⁵;

- daha çok satın almakta,
- daha az maliyetle hizmet almakta,
- fiyat konusunda daha az duyarlı olmakta,
- diğer müşterilere ürün ve hizmetleriniz hakkında tavsiyelerde bulunmakta,
- işletmeye değerli bilgiler sağlamaktadır.

İlişkilere değer veren ve işletmenin onların tercih ettiği tedarikçi (supplier) olmak istediğine ikna olmuş (geçmiş tecrübelerle dayanarak) müşteriler sadık müşterilerdir¹⁷⁶.

Sadık müşteriler, benzeri ürünleri başka bir yerden almayı düşünmeyen, işletmenin ürün ve hizmetlerinden memnun olan müşterilerdir. Sadakat, çoğunlukla rakipler tarafından sunulan benzeri ürünleri gözetmeksizin, daha çok ürün ve/veya hizmeti aynı işletmeden alma isteğidir. Sadakat, işletme ve ürünler için referans olma ve/veya ağızdan ağıza iletişim ile tavsiye etme isteğidir. Sadakat, kuruma ürün ve/veya hizmetlerin gelişimi için aktif bir şekilde öneriler sunmaktır¹⁷⁷.

¹⁷⁴ Gel, a.g.e., s.52.

¹⁷⁵ Vilidamir Dimitroff, Sunum: “*Customer Loyalty through CRM*”, İstanbul, 2000, Erişim:<http://www.crminturkey.com/crm/archive/showppt.asp?pptID=6> (06.11.2002)

¹⁷⁶ Frederick Reicheld ve Rod Lehman, Sunum: “*Connecting the Dots: Satisfaction, Loyalty, Profit*”, 13.03.02, CRMguru “Loyalty” Webcast, Erişim:<http://www.crmguru.com/webcast/webcast031302.zip> (06.11.02).

¹⁷⁷ Dimitroff, a.g.m., Erişim:<http://www.crminturkey.com/crm/archive/showppt.asp?pptID=6> (06.11.2002)

		<u>Davranış</u>	
		Güçlü	Zayıf
<u>Tutum</u>	Güçlü	Sadakat	Gizli Sadakat
	Zayıf	Sahte Sadakat	Sadakat Yok

Şekil 3.5 Sadakat hem tutum hem de davranış gerektirir

Kaynak: Jagdish N. Sheth, Banwari Mittal ve Bruce I. Newmon, *Customer Behavior: Consumer Behavior and Beyond*, The Dryden Press, USA, 1999, s. 701.

Hem tutum hem de davranışın zayıf olması durumunda sadakat yoktur. Zayıf tutum müşterinin marka için herhangi bir olumlu fikrinin veya tercihinin olmamasıdır. Zayıf davranış marka satın alımının seyrek olmasıdır (aynı marka sürekli olarak satın alınmamaktadır). Her ikisi de güçlü olduğu zaman (tutumun çok olması ve aynı markanın sürekli alınması) güçlü sadakat söz konusudur¹⁷⁸.

Davranışın yüksek ancak tutumun düşük olduğu durumlarda, müşterinin sadakati sahte ya da sunidir – sadakat tesadüfidir, iyi kurulmamıştır. Müşteri aynı markayı tekrar tekrar almakta veya sürekli aynı mağazada alışveriş yapmakta ancak markaya ve mağazaya karşı tercihli bir tutum hissetmemektedir. Bu müşteriyi ‘sadakat’ kutusuna geçirmek için, pazarlamacı müşterinin marka imajındaki algılamasını güçlendirmelidir¹⁷⁹.

Son olarak, yüksek tutum ve zayıf davranış olan kutuda, müşterinin gizli sadakati vardır. Müşteri markayı sevmekte ancak onu satın alamamaktadır. Bunun nedeni belki fiyatın çok yüksek olması ya da müşterinin markaya ya da mağazaya erişememesidir¹⁸⁰.

Müşteriler ile yakın daha yakın ilişki kurmanın önerilen metotlarından bir tanesi de genişletilmiş sadakat faydası (enhanced benefits of loyalty) yaratmaktır. Bu faydalar finansal faydalar ve sosyal faydalar olabilir. *Finansal faydalar*, müşterilere; tedarikçi ile uzun-sürelili

¹⁷⁸ Sheth, Mittal ve Newmon, a.g.e., s.701.

¹⁷⁹ A.g.e., s.701.

¹⁸⁰ A.g.e., s.701.

ilişkiye girmek ve tedarikçiye sadık kalmak için finansal nedenler verir. Bunlar tekrarlanan satın alımlar için indirimleri veya sadakat için diğer ödülleri içermektedir. Sosyal faydalar düzenli sosyal grupların kurulmasını içerebilmektedir (Örneğin Türkiye’de OMO Kadınlar Kulübü). Diğer sosyal faydalar kurumsal konukseverlik veya şirket tarafından sponsorluğu yapılan, müşterilerin karşılıklı iş imkanlarını geliştirebilecekleri, diğer müşteriler ile görüşme imkanı sağlayan sosyal organizasyonlar olabilmektedir¹⁸¹.

3.3.3 Müşteri Sadakati’nin ABC’si

Müşteri sadakati sağlamanın bazı temel kuralları bulunmaktadır. Peter Doyle bu kuralları şöyle sıralamaktadır¹⁸²:

1. *Sadık müşteriler şirketin varlıklarıdır (Loyal customers are assets)*. Bir satıcıya ilk yıl 1000\$ kâr getiren bir müşteri eğer on yılın üzerinde memnun bir müşteri olarak elde tutulursa toplam da muhtemelen 50.000\$ kâr sağlayacaktır.
2. *Sadık müşteriler daha kârlıdırlar (Loyal customers are more profitable)*. Onlar şirketin daha çok ürününü ve daha az zamanını alırlar, fiyata daha az duyarlıdırlar ve yeni müşteriler getirirler.
3. *Yeni müşteriler kazanmak daha maliyetlidir (Winning new customers are costly)*. Yeni bir müşteri edinmek mevcut müşteriye elde tutmaktan 3-5 kat daha maliyetlidir. Bunlar araştırma, reklam, satış ve yeni müşteriler ile yapılan pazarlıkların maliyetidir.
4. *Artırılmış müşteri tutma (Increasing customer retention)*. Ortalama bir şirket yılda müşterilerinin %10’unu kaybetmektedir. Çalışmalar göstermektedir ki elde tutmayı %5 artırmak şirketin kârını %85 oranında artırabilir.
5. *‘Çok memnun’ müşteriler yeniden satın alırlar (‘Highly satisfied’ customers repurchase)*. Bu müşteriler kendilerini sadece ‘memnun’ (satisfied) olarak derecelendiren müşterilerden altı kat daha fazla olasılıkla yeniden satın almaktadırlar. Çok memnun müşteriler diğerlerine şirket hakkında iyi şeyler söylemektedirler.
6. *Memnun olmayan müşteriler diğerlerine durumu söylemektedir (Dissatisfied customers tell others)*. Ortalama 14 kişiye konuşmaktadırlar. Örneğin 10.000\$ ömür boyu değere sahip tek bir müşterinin kaybedilmesi halinde, bu sadece buz dağının görünen kısmını temsil eder. Kaybedilen toplam değer 14 kat daha büyük olabilir.
7. *Hiç memnun olmayan müşteriler şikayet etmezler (Most dissatisfied customers don’t complain)*. Bu müşteriler kendi yakınlarını durumu söylerken, sadece %4’ü şirkete şikayet

¹⁸¹ Hooley, Saunders ve Piercy, a.g.e., s.357.

¹⁸² Doyle, a.g.e., s.44.

etme zahmetine katlanmaktadır. Alınan her bir şikayet, muhtemelen 26 tane başka şikayet olduğunu gösterir ve bunların 6 tanesi ciddi sorunları içermektedir.

8. *Şikayetlerin memnun edici şekilde çözülmesi sadakati artırır (Satisfactory resolution of complaints increases loyalty)*. Şikayetler memnun edici bir şekilde çözüldükleri zaman, bu müşteriler hiç problem yaşamamış olanlardan daha sadık olmaya eğilimlidirler.
9. *Çok az müşteri kötü ürün performansından dolayı kaybedilmektedir (Few customers defect due to poor product performance)*. Kayıpların sadece %14'ü bu sebepten dolayı kaybedilmektedir. Kayıp müşterilerin üçte ikisi servis elemanlarını kayıtsız ve yanına varılmaz buldukları için ayrılmaktadır.

3.3.4 Müşteri Sadakat Merdiveni

Yeni müşteri, ne istediğini bilen, araştıran, dikkatle seçen ve daha soğukkanlı satın alan kişidir. Bunun için başarılı işletmeler, müşteri sadakatine göre işletme sistemlerinin tasarımını yapmaktadır¹⁸³.

Müşteri İlişkileri Yönetimi projelerinin ana hedeflerinden biri müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırmaktır. Bunun nedeni ise mevcut müşterileri elde tutmanın maliyetinin, yeni müşteri kazanmaya oranla çok daha maliyetli olmasıdır. Bu bağlamda, müşteriler çeşitli kriterlere göre değişik sadakat seviyelerine yerleştirilmektedir.

Müşteri sadakati bir merdivene benzetilebilir. Bu merdivenin basamaklarından yukarı doğru adım adım çıkıldığı zaman sadakat yükselmektedir. Merdivenin en üst basamağı en sadık müşteri gurubu olan müşterileri göstermektedir. Sadık müşteriler en kârlı müşteri grubudur ve işletmenin en önemli varlığıdır¹⁸⁴.

Aşağıdaki tablo Payne tarafından geliştirilen 'ilişkisel pazarlama merdiveni' ni göstermektedir. Merdiven grafiksel olarak ilişki-oluşturmadaki tanımlanabilir pek çok aşamayı göstermektedir. Merdivenin en altında aday (prospect) veya hedef müşteri bulunmaktadır. Önemli olan adayı ya da potansiyel müşteriyi 'müşteri' (customer) olarak korumaktır. Bunu başarmak için, pazarlama çabaları müşteri-yakalama üzerine konsantre olur. Müşteri bir kez yakalandı mı; önem daha uzun-süreli sürekli ilişkiye kaymaktadır. Müşteri genelde isimsiz olabilir ve işletmeden bir kere ya da gerektiğinde alışveriş yapmıştır, düzenli müşteri (client) daha bireyseldir ve şirketten sürekli şekilde alışveriş yapmaktadır. Ancak düzenli müşteriler tedarikçi firmaya karşı negatif veya nötral/kararsız olabilmektedir.

¹⁸³ Taşkın, a.g.e., s.47.

¹⁸⁴ A.g.e., s.48.

İlişkisel pazarlama düzenli müşterileri tedarikçiye karşı pozitif düşünceleri olan destekçilere (supporter) dönüştürmeye çalışmakta ve hatta tedarikçiyi aktif şekilde diğerlerine tavsiye eden avukatlara (advocate) dönüştürmek için uğraşmaktadır. Merdivenin en üst basamağı ortaktır (partner). Bu seviyede tedarikçi ve müşteri karşılıklı fayda için birlikte çalışmaktadır. İlişkisel pazarlamanın amacı müşterileri merdivenin en üst basamağını yükseltmek, her iki tarafın ilişkiden aldığı değeri artırmaktır¹⁸⁵.

Tablo 3.1 Müşteri sadakat merdiveni

Müşteri Sadakat Merdiveni	
Ortak (Partner)	Sizi bir ortak gibi gören sadık müşteri.
Avukat (Advocate)	Sizi başkalarına öneren, reklamınızı yapan sadık müşteri.
Destekçi (Supporter)	Memnun, sadık, fakat sizi aktif olarak başkalarına tavsiye etmeyen, pasif olarak destekleyen müşteri.
Düzenli Müşteri (Client)	Sizle tekrarlanan bir ilişki içinde olan, fakat şirketinize karşı negatif ya da tarafsız/nötr fikirler taşıyan müşteri.
Müşteri (Customer)	Sizden bir defa ürün ya da hizmet almış olan herhangi bir kişi.
Aday (Prospect)	Potansiyel müşteri.

Kaynak: "Yöneticinin E-İş Rehberi", Capital: Aylık Ekonomi Dergisi Eki, Birinci Bölüm: CRM - Customer Relationship Management, s.17.

Düzenli müşteriler ile uzun bir ilişki kurmak ve onları merdivenin üst kısımlarına çıkartarak destekçi, avukat ve hatta ortak yapmanın belki de en temel yolu müşterilerin bu ilişkiden beklediklerinden fazlasını almalarını sağlamaktır¹⁸⁶.

3.3.5 Müşteri Sadakatinin Şekli

Müşteri sadakatinin analizini yaparken, müşteri memnuniyeti ve müşteri elde tutma kavramları arasında nasıl bir ilişki olduğunu açıklamak için Grafik 3.1'den faydalanılabilir.

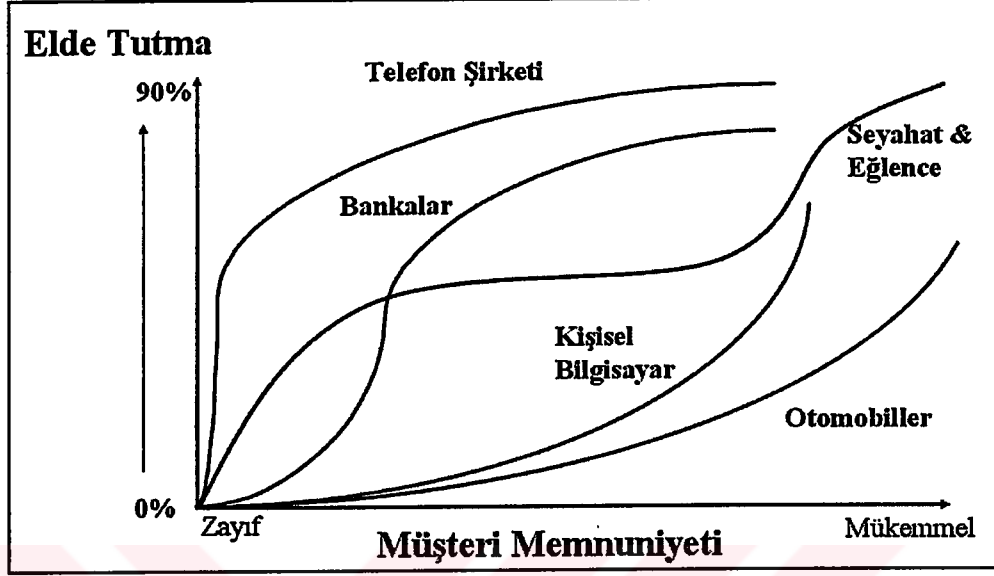
Görüldüğü üzere, müşteri memnuniyeti yatay ekseninde, müşteriyi elde tutma (customer retention) ise dikey ekseninde yer almaktadır. Çeşitli sektörlerde göre müşteri davranışları analiz edilmekte ve sadakatin sektörlerde göre farklılıklar gösterdiği görülmektedir.

Kişisel bilgisayar ve otomobil pazarında memnuniyet derecesi belli bir seviyeye ulaşana kadar sadakatin çok düşük olduğunu, ancak telefon şirketlerinin müşterilerinde

¹⁸⁵ Hooley, Saunders ve Piercy, a.g.e., s.354.

¹⁸⁶ A.g.e., s.358.

diğerlerinin aksine müşteri tatmininin (customer satisfaction) çok az olmasına rağmen, sadakatin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Tabii ki bu durum, müşterilerin hizmet aldığı tedarikçiyi değiştirmesinin maliyetinin yüksek olup olmaması ile de yakından ilgilidir.



Grafik 3.1 Müşteri sadakatinin şekli

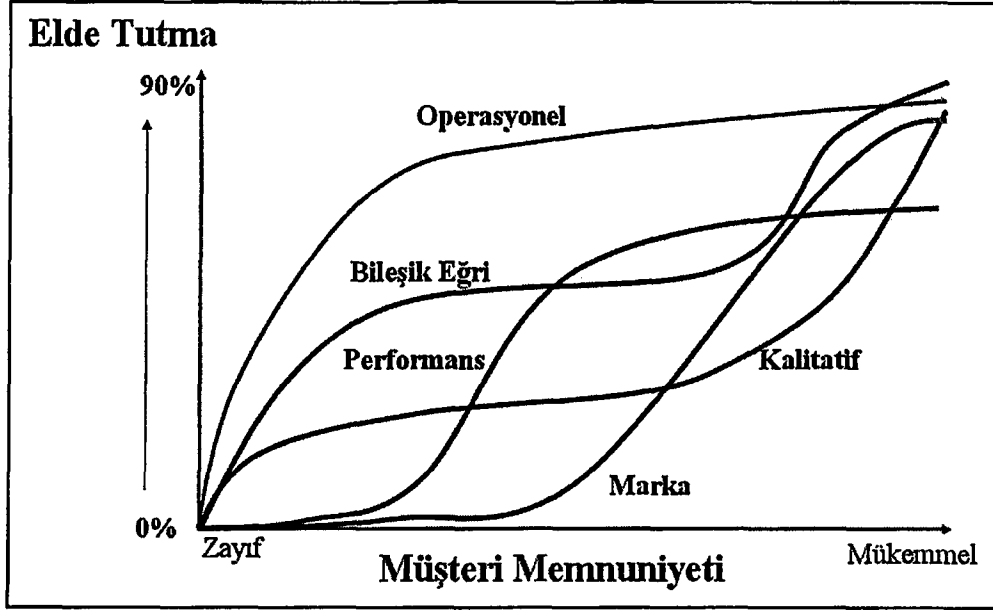
Kaynak: Paul Lethbridge, Sunum: “*The One-to-One Organisation Opportunities & Obstacles*”, 2002, Erişim:<http://www.crminturkey.com/crm/archive/showppt.asp?pptID=16> (06.11.2002)

Müşteri memnuniyetinin çeşitli bileşenleri bulunmaktadır. Bu bileşenler aşağıdaki gibi parçalara ayrılabilir¹⁸⁷:

- **Kalitatif:** İletişimin Stili, Hizmette Algı, Ürün Kalitesi;
- **Performans:** Ürün/Hizmet Dağıtımı, Çağrı Merkezi Bekleme Süresi, Elektronik Posta Cevaplama Zamanı, Geri-Arama Güvenilirliği;
- **Marka:** İmaj, Değerler, Kredibilite, Uygunluk;
- **Operasyonel:** Kullanım Sıklığı, Zaman Tasarrufu, Bağlılık, Değişimin Önündeki Engeller.

Ancak esas konu, bu unsurların her birinin kendi başına sadakat üzerindeki etkisinin ne olduğudur. Bu sorunun cevabını verebilmek için aşağıdaki grafikten faydalanabiliriz. Bileşenlerin grafiğe yerleştirilmiş hali Grafik 3.2'de yer almaktadır.

¹⁸⁷ Paul Lethbridge, Sunum: “*The One-to-One Organisation Opportunities & Obstacles*”, 2002, Erişim:<http://www.crminturkey.com/crm/archive/showppt.asp?pptID=16> (06.11.2002)



Grafik 3.2 Müşteri memnuniyetinin bileşenleri

Kaynak: Paul Lethbridge, Sunum: “*The One-to-One Organisation Opportunities & Obstacles*”, 2002, Erişim:<http://www.crminturkey.com/crm/archive/showppt.asp?pptID=16> (06.11.2002)

3.4 Mevcut Müşteriyi Elde Tutma Stratejileri

Şirketler artık mevcut müşterileri elde tutmanın yeni müşteriler edinmeye göre daha kârlı olabileceğine dikkat etmektedirler. Örneğin Müşteri Hizmetleri Enstitüsü (The Customer Service Institute) yeni bir müşteri edinmenin mevcut müşteriye hizmet etmeye oranla beş kat daha maliyetli olduğunu tahmin etmektedir¹⁸⁸.

Ünlü yönetim uzmanı, “Permission Marketing” (İzinli Pazarlama) adlı kitabın yazarı Seth Godin, “Hiçbir şey bedava değildir, her şeyin bedeli vardır” sözleriyle, müşteri konusuna farklı bir yaklaşım getirmektedir. Ona göre, yeni bir müşteri için, daha doğrusu “böyle bir izin” almak için büyük bir yatırım gerekmekte ve bu yatırımın bedeli de işin yapısına, sektörüne göre değişmektedir¹⁸⁹.

Örneğin, AOL (American Online) yıllık raporuna göre yeni bir müşteri edinmek için yaklaşık 300\$ ödemektedir. American Express yeni bir kart müşterisi edinmek için yaklaşık 150\$ yatırım yapmaktadır¹⁹⁰.

¹⁸⁸ Joseph P. Guiltinan, Gordon W. Paul ve Thomas J. Madden, *Marketing Management: Strategies and Programs*, 5th Ed., USA, 1997, s.179.

¹⁸⁹ Ebru Fırat, “*Bin 200 Dolara Bir Müşteri*”, Capital: Aylık Ekonomi Dergisi, Sayı: 2002/7, s. 94.

¹⁹⁰ Seth Godin, sethg@permission.com “Book Info: *Permission Marketing*.” İdris Bozkurt’a kişisel e-posta. idrisbozkurt@yahoo.com (22.12.2002)

Hizmeti geliştirme, yönetimin işletmedeki müşteri değerinin hem ürün ve hem de ürün harici unsurları hakkında açık olmasını sağlamasıyla ve daha sonra şirket içinde yayılmış hizmet unsurlarının koordinasyonunda yardımcı olan altyapılara ve sistemlere önem vermesiyle başlayabilir¹⁹¹.

Müşteriler ile daha yakın ilişkiler kurmak ve böylece müşterileri ilişkisel pazarlama merdiveninde yükseltmek için pek çok metot önerilmiştir. Bunlar sadakatın genişletilmiş faydalarını oluşturmak, yapısal bağlar yaratmak ve mutlu (delighted) müşteriler yaratmak olmak üzere üç kategoriye ayrılmaktadır¹⁹².

British Airways 'memnun' ve 'memnun olmayan' müşterileri arasındaki elde tutma oranının bire-bir aynı olduğunu bulmuştur. Daha önceden belirtildiği üzere, müşteri tutma müşteri memnuniyeti ve sadakat ile aynı şey değildir. Reicheld (1993) ayrılan müşterilerin yüzde 65-85'inin önceki tedarikçisinden memnun olduğunu raporlamıştır. Memnun olmayan müşteriler arasında (seçme şansı olanlar) elde tutma oranları (retention rate) nadiren %20'yi geçmekte ve ciddi şekilde rahatsız olan 'teröristler' veya 'zehirleyiciler' kendi kötü deneyimlerini diğerlerine söyleyerek işletme için önemli bir tehdit oluşturmaktadır¹⁹³.

Pek çok işletmede, daha iyi hizmet vermek için iç faaliyetleri yeniden düzenleme çoğunlukla rekabetçi baskılardan dolayı yapılmaktadır. Ancak bu kısa vadede sadece yönetimin 'müşteri tutma'nın ekonomik değerini ve alıcı-satıcı ilişkilerini kuran ve genişleten faktörleri anlaması halinde doğru olmaktadır¹⁹⁴.

Marketing Metrics isimli danışmanlık firması tarafından 1995 yılında 165 firma arasında yapılan araştırma göstermektedir ki, 1991 yılında gözlemlenen yüzdelerin aksine, ortalama da, pazarlama bütçesinin %47'si yeni müşteri edinme için harcanırken %53'ü mevcut müşterilerin elde tutulmasına yöneliktir. Buradaki değişimin nedeni, yöneticilerin yeni müşteri edinme maliyetinin mevcut müşterilerin sadakatini elde tutmanın maliyetine göre daha fazla olduğunu anlamış olmalarıdır. Sonuç olarak, mevcut müşteri tabanından elde edilecek, gelecekteki satış fırsatlarını maksimize etmeye yönelik stratejilere artan derecede önem verilmektedir. Bu stratejiler yüksek müşteri memnuniyeti sağlamak, ilişkisel pazarlama uygulamak ve müşterilere tamamlayıcı ürünler sunmaktır¹⁹⁵.

¹⁹¹ Rangan, Shapiro ve Moriarty, a.g.e., s.208.

¹⁹² Hooley, Saunders ve Piercy, a.g.e., s.357.

¹⁹³ A.g.e., s.358.

¹⁹⁴ Rangan, Shapiro ve Moriarty, a.g.e., s.208.

¹⁹⁵ Guiltinan, Paul ve Madden, 6th Ed., a.g.e., s.177.

3.4.1 Yüksek Müşteri Memnuniyeti Sağlamak

Bir araştırma göstermektedir ki Toyota müşterilerinin %75'i çok memnundur (highly satisfied) ve yaklaşık %75'i tekrar bir Toyota almaya istekli olduklarını söylemiştir. Bu sebepten dolayı *müşteri mutluluğu* (delight) bir ürüne veya hizmete karşı sadece rasyonel bir tercih değil, duygusal bir bağ yaratmaktadır ve bu da yüksek müşteri sadakati yaratmaktadır¹⁹⁶.

Sadakat, müşterinin zaman içerisinde ürün veya hizmetleri aynı kaynaktan almaya devam etmesiyle oluşmaktadır. Ayrıca, memnuniyet ve sadakat güçlü marka değeriyle artar. Bu değer (equity), başarılı firmaların yüksek seviyede kaliteli ürün üretmeye ve marka ortaklıklarına (associations) yatırım yapmaya devam etmeleri ile sürdürülebilme ve genişletilebilmektedir¹⁹⁷.

Turizm, tekstil, elektronik, ihracat ve uluslararası yatırımlar konusunda gösterdiği büyük atılımlara rağmen, uluslararası markalara sahip olmamak, dünya pazarındaki markalaşma sürecinin dışında kalmak, Türk ekonomisi ve Türkiye'nin en zayıf ve kırılabilir noktalarından birisini teşkil etmektedir¹⁹⁸.

Ülkemizin bulunduğu ekonomik durgunluk döneminin şirketler üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır. Söz konusu periyodu en az zararla atlatan firmaların marka değeri güçlü ve müşterileri ile iyi ilişkileri geliştiren şirketler olduğu görülmektedir. Şöyle ki: "Durgunluk dönemindeki bir ekonomide insanların paralarını boşa harcamak istemedikleri görülmektedir. Dolayısıyla kişiler bir ürün satın alacaklarında bildikleri ve daha önce de iyi ürün ve hizmet aldıkları şirketleri tercih etmektedirler. Bu nedenle markalarına, hizmete ve kampanyalara yatırım yapmaya devam eden şirketler durgunluk dönemlerinden başarılı ile çıkabilmektedirler"¹⁹⁹.

Rekabet ve piyasaya sürülen ürünlerin, hizmetlerin sayısı ve kalitesinin artması sonucu, insanlar kendilerine sunulanı değil, kendi istediğini tercih edecek, bir konumda bulunmaktadırlar. Bu durumdaki müşterilere yönelik geliştirilen müşteri ilişkileri sonucundan, müşteri tatmini ve bağlılığı (sadakati) yaratmanın ana amaç olduğu da söylenebilmektedir. Müşteri tatminine giden yolu şekil olarak aşağıdaki gibi ifade edebiliriz²⁰⁰:

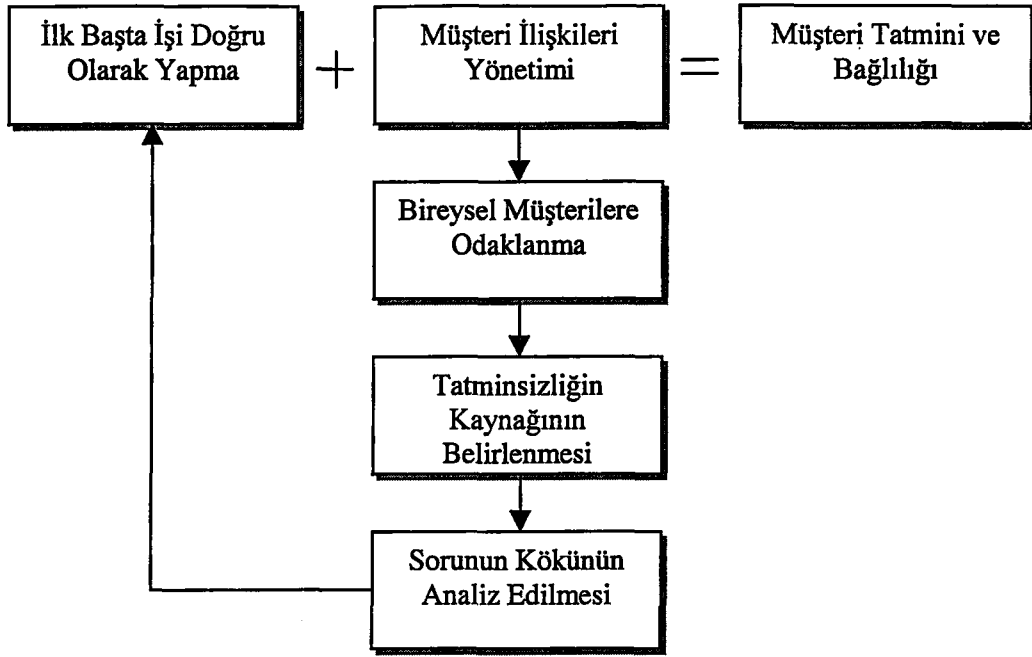
¹⁹⁶ Kotler ve Armstrong, *Principles of Marketing*, a.g.e., s.572.

¹⁹⁷ Gultinan, Paul ve Madden, *Marketing Management: Strategies and Programs*, 6th Ed., s.177.

¹⁹⁸ Güven Borça, *Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar mı? Marka Olmanın ABC'si*, MediaCat Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 2002, s.21'den Reha Bilge, *Siyah-Beyaz Arasında Türkiye ve Avrupa*.

¹⁹⁹ Paul Lethbridge, "Özel İlgi Zamanı", Yöneticinin E-İş Rehberi, Capital: Aylık Ekonomi Dergisi Eki, s.26.

²⁰⁰ Odabaşı, a.g.e., s.4.



Şekil 3.6 Müşteri tatminine giden yol

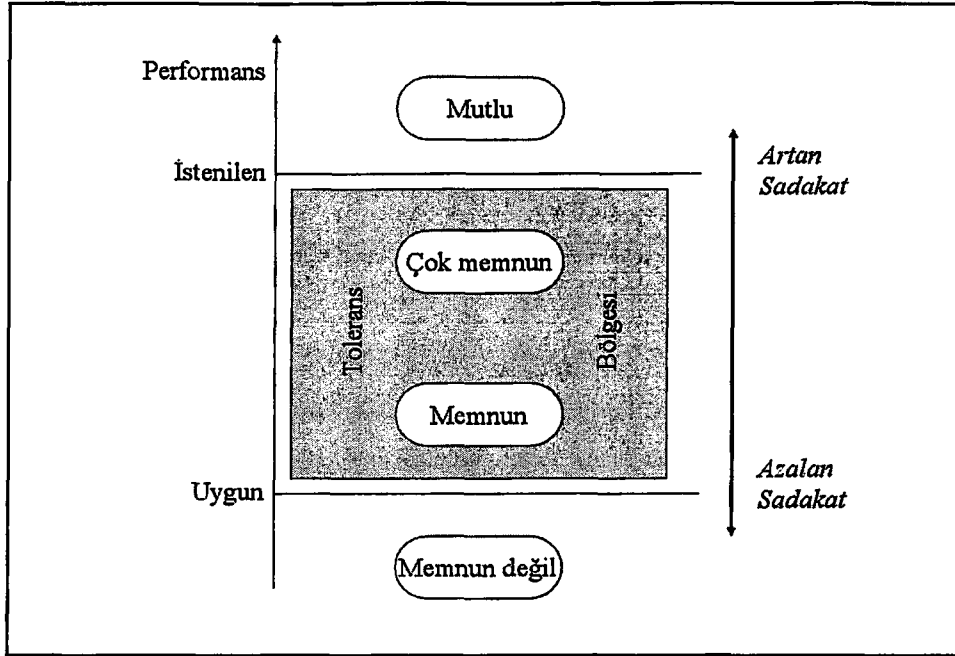
Kaynak: Yavuz Odabaşı, *Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, 2. Basım, İstanbul, 2001, s.4.

Müşterileri sadece memnun etmek, müşterilerin sadık kalmaları ve düzenli müşteriden çok 'avukat' olmaları için çok nadiren yeterli olmaktadır. Müşteri için mevcut olan seçenek derecesini doğrudan etkileyebilen, pazardaki rekabet derecesine ve müşterinin ürün veya hizmet için hissettiklerine bağlı olarak memnun müşteriler arasındaki müşteri tutma oranları dramatik olarak değişebilmektedir²⁰¹.

Berry ve Parasuraman (1991) 'tolerans bölgesi' ni önermişlerdir. Tolerans bölgesinin üzerindeki performans seviyesi müşteriyi mutlu bir şekilde şaşırtacak ve sadakati güçlendirecektir, tolerans bölgesi altındaki performans müşteri memnuniyetsizliği ve hayal kırıklığı yaratacak ve müşteri sadakatinin önemli bir şekilde azalmasına neden olacaktır²⁰².

²⁰¹ Hooley, Saunders ve Piercy, a.g.e., s.358.

²⁰² A.g.e., s.360.



Şekil 3.7 Performans, memnuniyet ve müşteri sadakatı

Kaynak: Graham J. Hooley, John A. Saunders ve Nigel F.Piercy, *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, 2nd Edition, Prentice Hall Europe, Great Britain, 1998, s.360.

Memnun müşterilerin aksine, memnun olmayan müşteriler tüketim deneyimleri ile ilgili olarak farklı seçeneklere sahiptirler²⁰³:

1. Satın aldıkları ürünün pazarlamacılarına memnuniyetsizliklerini bildirebilirler.
2. Memnuniyetsizliklerini referans gruplarındaki diğer kişilere özel bir şekilde iletebilirler. (Negatif ağızdan ağıza iletişim)
3. Gazetelere, dergilere veya televizyon tüketici programlarına şikayet mektupları yazarak üçüncü şahısların desteğini alabilirler.

Pek çok tüketici bu davranışların hiç birisini gerçekleştirmeyp, basitçe memnun olmadığı ürünü yeniden satın almamaktadır²⁰⁴.

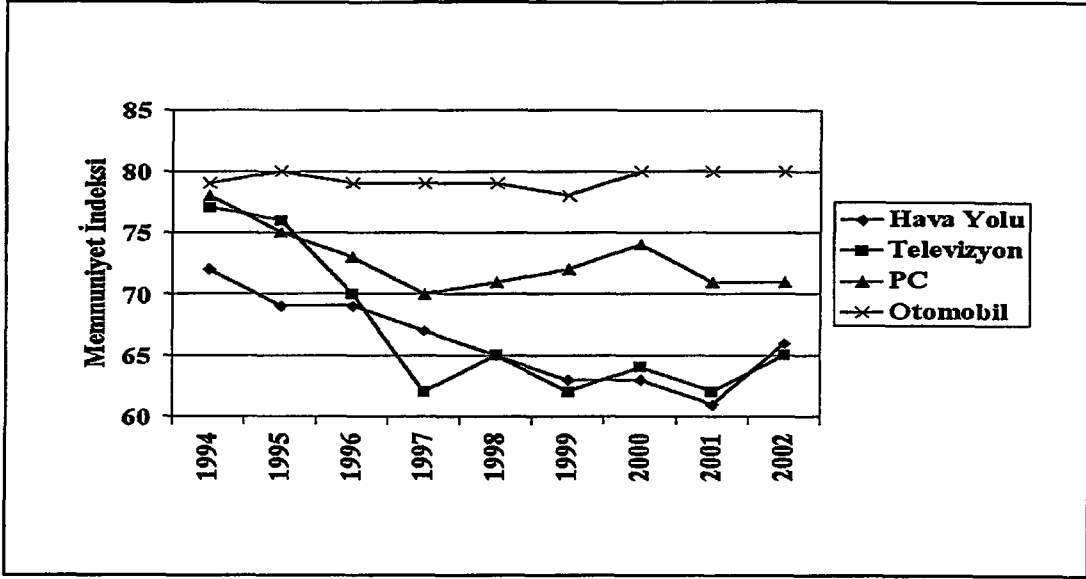
American Customer Satisfaction Index**'in 1994 yılından bu yana üçer aylık periyotlarla hazırladığı müşteri memnuniyeti indeksi Grafik 3.3'te yer almaktadır.

²⁰³ Wells ve Prensky, a.g.e., s.413.

²⁰⁴ A.g.e., s.413.

* Amerikan Müşteri Memnuniyeti İndeksi (www.theacsi.com), ABD'deki yerleşik tüketicilerin ürün ve hizmetlerden ne derece memnun olduğunu 100 puan üzerinden ölçmeye çalışan bir indekstir. Michigan Üniversitesi, İşletme Fakültesi'ndeki Ulusal Kalite Araştırma Merkezi (National Quality Research Center)'nde, yüz-yüze görüşmeler sonucunda elde edilen verilere dayalı olarak; merkezin direktörü Claes Farnell tarafından geliştirilen metodoloji kullanılarak derlenmektedir.

Erişim:http://www.sizes.com/society/customer_sat_idx.htm (24.12.02)



Grafik 3.3 Müşteri memnuniyeti indeksi

Kaynak: *The American Customer Satisfaction Index*,
Erişim:http://www.theacsi.org/first_quarter.htm#air (24.12.02)

İndeksten anlaşılacağı üzere, seçilen sektörlerdeki genel memnuniyet oranı düşmektedir. Bu düşüşün arkasında yatan pek çok sebep bulunmaktadır. Ancak en önemli sebeplerden bir tanesi de günümüz müşterilerinin büyük değişmeler göstermesidir. Teknoloji ve rekabetteki gelişmeler de göz önüne alındığında müşterilerin yeni istekleri kısaca şöyle özetlenebilmektedir²⁰⁵:

- Müşterinin bilgi düzeyinin artması ve bilinçlenmesi, daha seçici hale gelmesi sonucu müşteri kendine değer verilmesini istemektedir.
- Müşteri, kendine sunulan ürün ve hizmetlerin düşük maliyetli ama kaliteli olmasını arzu etmektedir.
- Müşteri, ürün ve hizmetlerin kendi ihtiyaçlarına, beklentilerine uygun olmasını beklemektedir.
- Müşteri, kendisiyle dürüst, yakın, sıcak ve güvene dayalı bir ilişkinin kurulmasını, yürütülmesini beklemektedir.

Bazen, en iyi kalite-odaklı şirketlerde bile düşük kaliteli ürün veya hizmetler ile karşılaşılabilir. Bu durum çoğunlukla şikayet eden ve/veya etmeyen, memnuniyetsiz müşteriler olmasına yol açmaktadır. Bu gibi durumlarda memnuniyeti sürdürmenin bir yolu Şikayet Yönetim Sistemi (Complaint Management System) kurmaktır. Bu tip sistemlerde yöneticiler genellikle müşteri şikayetlerini kategorize etmektedir. Bunun nedeni, problemin

²⁰⁵ Odabaşı, a.g.e., s.12.

bir ürün arızası mı yoksa yanlış kullanım sonucu mu meydana geldiğini; abartılı bir beklenti mi ya da basit bir yanlış anlama mı olduğunu anlamaya çalışmaktır. Ortaya çıkan bulgular firmaların şikayetleri kabul etmeleri ve şikayetçilerin isteklerini yerine getirmeleri gerektiğini göstermektedir²⁰⁶.

İşletmenin ayakta kalması ve gelişmesi için mevcut satışlarını korumaya ve satışlarını yükseltmeye ihtiyacı vardır. Bunun içinde mevcut müşterilerini memnun etmeyi sürdürmesi ve böylece yeni müşterilerin de gelmesini sağlaması gereklidir. Bu nedenle müşterilerden gelen şikayet ve itirazların öğrenilmesi, hatta müşterilerin şikayet, itiraz veya diğer isteklerini söylemeleri için daha fazla cesaretlendirilmeleri gerekmektedir²⁰⁷.

Müşteri şikayetleri konusunda firmaların şikayetleri kabul etmeleri ve istekleri yerine getirmeleri gerektiğini gösteren çeşitli fikirler şunlardır²⁰⁸:

- Kalmaya ikna edilen hoşnutsuz müşteriler öncesine göre – muhtemelen – daha sadık ve kârlı olacaklardır. (100 tane firma arasında yapılan bir araştırma göstermektedir ki müşteri kayıplarının %5 azaltılmasıyla, artan satışlar neticesinde kâr %25'ten %85'e varan oranlarda artmaktadır)
- Esnek şikayet yönetimi, şikayetlerini iletmemeleri durumunda ileride tekrar satın almayacak olan mutsuz müşterileri cesaretlendirmektedir. (British Airways tarafından yapılan bir araştırma göstermektedir ki; problem yaşayan ancak şikayette bulunmayan müşterilerin %50'si rakiplere kaptırılmıştır ancak şikayette bulunan müşterilerin %87'si rakip firmalara gitmemiştir)
- Müşteri şikayetleri, mevcut müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayan ürün ve hizmetlerin dizaynında faydalı geri bildirimler (feed-back) içerebilir.

Memnun müşteri, işletmenin piyasaya sunduğu yeni bir mal veya hizmeti satın almaya hazır müşteridir. Yeni müşteriler, işletmenin yürüttüğü pazarlama ve reklam faaliyetlerinden daha çok, işletmenin mevcut ve eski müşterilerin tavsiyelerinden etkilenme eğilimi taşımaktadır. Memnun olmayan müşteriler ise, başka müşterileri olumsuz yönde etkileyerek işletmenin yaptığı en güçlü pazarlama ve reklam faaliyetleri için harcanan paraların boşa gitmesine sebep olabilir²⁰⁹.

²⁰⁶ Gultinan, Paul ve Madden, 6th Ed., a.g.e., s.177-178.

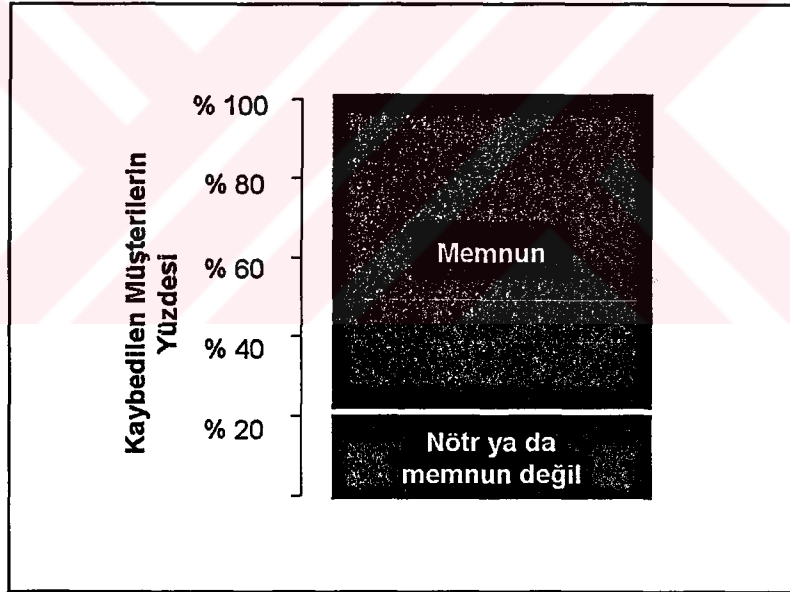
²⁰⁷ Taşkın, a.g.e., s.34-35.

²⁰⁸ Gultinan, Paul ve Madden, 6th Ed., a.g.e., s.178.

²⁰⁹ Taşkın, a.g.e., s.35.

Yöneticiler memnun olmayan müşterilerin önemini daha az dikkate alırlar. Müşteriler çok az şikayet ediyorsa çok mutlu olduklarını düşünürler. Fakat, memnun olmayan müşterilerden %4 gibi sadece çok küçük bir kısmının şikayet ettiği yapılan araştırmalar ile kanıtlanmıştır. Bu nedenle aslında her müşteri şikayetinin 26 şikayet anlamına geldiği unutulmamalıdır. Bu şikayetlerden %6'sı da çok ciddi sorunları kapsar²¹⁰.

Müşteri sadakati yaratma da müşteri memnuniyeti sağlamanın önemli bir unsur olduğu göz ardı edilemez. Ancak memnuniyetin tek başına yeterli olmadığı da bir gerçektir. Bu sebepten dolayı, müşterileri memnun kılmamanın yanısıra onlar ile sıcak ilişkiler kurulmalı ve ihtiyaçlarını önceden tahmin ederek şikayetleri azaltacak sistemler oluşturulmalıdır. Bu sistemlerin oluşturulması için, şirketlerde müşteri sadakatini sağlamlaştıran ve müşteri değerini artıran müşteri ilişkileri yönetimi projeleri hayata geçirilmelidir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki; kaybedilen müşterilerin yaklaşık %80'i memnun grubunda yer alan müşterilerdir²¹¹ (Bkz. Şekil 3.8).



Şekil 3.8 Memnuniyet yeterli değildir

Kaynak: Frederick Reicheld ve Rod Lehman, Sunum: “*Connecting the Dots: Satisfaction, Loyalty, Profit*”, 13.03.02, CRMguru “Loyalty” Webcast, Erişim:<http://www.crmguru.com/webcast/webcast031302.zip> (06.11.02)

3.4.2 İlişkisel Pazarlama (Relationship Marketing)

İlişkisel pazarlama stratejisi alıcılar ile kişisel bağlar oluşturarak tekrar iş yapma şansını geliştirmek amacıyla dizayn edilmiştir. Uzun dönemli ilişkiler ise çoğunlukla

²¹⁰ Taşkın, a.g.e., s.38.

²¹¹ Reicheld ve Lehman, Sunum: “*Connecting the Dots: Satisfaction, Loyalty, Profit*”, Erişim:<http://www.crmguru.com/webcast/webcast031302.zip> (06.11.02)

müşteriler veya dağıtıcılar ile yapılan anlaşma veya üyelik sözleşmesi aracılığıyla kurulmaktadır. Tipik olarak bu anlaşmalar sadece satın alma maliyeti ile ilgili ekonomik teşvik veya bir takım indirimler nedeniyle başarılı olmaktadır. Örneğin, filarmoni orkestrası için sezonluk bilet alan tüketiciler genellikle üyelik ilişkisi içindedirler²¹².

İlişkisel pazarlama müşteriler ve diğer iş ortakları ile güçlü, değer-yüklü (value-laden) ilişkiler yaratma, sürdürme ve genişletme işlemidir. Amaç müşterilere uzun-dönemli değer sağlamaktır ve başarının ölçütü uzun-dönem müşteri memnuniyetidir. İlişkisel pazarlama şirketin bütün departmanlarının müşteriye hizmet eden bir ekip olarak pazarlamada birlikte çalışmasını gerektirir²¹³.

Piyasadaki yoğun rekabet açısından bakıldığında değişik endüstrilerden her boyuttaki firmanın müşterileri ile daha iyi ilişkiler kurmaya ihtiyacı vardır. İlişkisel pazarlamada pazarlamacılar hangi müşterilerin daha değerli olduğunu tanımlamak zorundadırlar. Bu amaçla, bu ilişkisel çalışmayı yapmak için müşteri veri tabanlarına ihtiyaç duyulmaktadır²¹⁴.

Bundan dolayı ilişkisel pazarlama “bireysel tüketiciler çalışanlar ile bir ağ tanımlama, sürdürme ve oluşturma; ve her iki tarafın karşılıklı çıkarları için bu ağın interaktif, kişiselleştirilmiş ve katma değer taşıyan bağlantılar aracılığıyla uzun dönemler boyunca sürekli güçlendirilmesidir”²¹⁵.

İlişkisel pazarlama müşteri ile başlamaktadır – ihtiyaç ve istekleri anlama, ihtiyaçları ve tercihleri tatmin etme²¹⁶:

Müşteriler ürünler ve şirketler hakkında diğer ürünler ve şirketlere göre düşünmektedir. Esas mesele mevcut ve potansiyel müşterilerin bir şirket hakkında rakiplere göre ne düşündüğüdür. Müşteriler gündelik bilgilere, düşüncelere, ağızdan-ağıza iletişim referanslarına ve geçmiş ürün ve hizmet deneyimlerine dayalı olarak bir değerler, istekler ve ihtiyaçlar hiyerarşisi oluştururlar. Müşteriler bu bilgiyi satın alma kararı vermek için kullanırlar.

İlişkisel pazarlamayı, yeni bir “yönetim hevesi” olarak küçük gören pek çok eleştiriye rağmen, şu anda ilişkisel pazarlamanın pazarlamadaki bir paradigma kaymasını temsil ettiği söylenmektedir. Gruen’e göre “İlişkisel pazarlama, işletmelerin karşılıklı değer yaratmaya

²¹² Guiltinan, Paul ve Madden, 6th Ed., a.g.e., s.178.

²¹³ Kotler ve Armstrong, *Principles of Marketing*, a.g.e., s.578.

²¹⁴ Ali Kara ve Erdener Kaynak, “*Markets Of a Single Customer: Exploiting Conceptual Developments in Market Segmentation*”, European Journal of Marketing, Vol.31 No. 11/12, 1997, s.878.

²¹⁵ Kara ve Kaynak, a.g.m., s.878.

²¹⁶ Cravens, a.g.e., s.225.

adanmış bir çevre yaratmaları ve yönetmeleri için gerekli olan imkanları ve düzenlemeleri sağlamaya çalışmaktadır”²¹⁷.

İlişkisel pazarlama, müşteri ilişkilerini cazip kılmak, sürdürmek ve çoklu-hizmet (multi-service) işletmelerinde geliştirmektir. Daha çok pratiğe yönelik bir tanımda şöyle yapılmaktadır²¹⁸:

İlişkisel pazarlama üç tane kilit maddeye dayalıdır:

- 1) Müşteriler ile ilgili, gerekli bilginin depolanması için bir veri tabanı tanımlamak, oluşturmak ve bu veri tabanını sürekli güncellemek,
- 2) Müşteriye farklılaştırılmış mesajları iletmek için yenilikçi medyayı kullanmak ve
- 3) Belirli bir zaman süresince, her bir müşteri ile olan ilişkiyi izlemek, gözlemlemek ve müşterilerin satın alımlarının ömür-boyu değerini (life-time value) hesaplamak.

Bu sebepten dolayı, ilişkisel pazarlama çoğunlukla işletme ile müşteri arasındaki uzun-dönemli ilişki ile ilgilidir.

İlişkisel pazarlama, organizasyonların müşterileri hakkında bilgi edinmeleri ve daha sonra kimlerle diyalog kurabilecekleri konusunu kapsamaktadır. İlişkisel pazarlama alıcı ve satıcıların problem çözmede ve alıcı üzerindeki baskıları azaltmada birlikte çalışmalarını sağlamaktadır. Bu yaklaşım pazarlama başarısı olarak pazar payından çok müşteriye elde tutmayı benimsemektedir²¹⁹.

Endüstriyel pazarlamada, fiyat artışlarına karşı uzun-dönem koruma ya da stok yönetimi hizmeti gibi sadeleştirme (simplification) programları, kendilerini belirli bir zaman süresinde tek tedarik kaynağı olarak bir sağlayıcıyı kullanmaya adanmış alıcılar veya dağıtıcılar tarafından oldukça talep edilmektedir. Diğer bir güncel gelişme müşterilerin ofislerine bilgisayar terminalleri (ve çoğunlukla gerekli yazılım ile birlikte) yerleştirmektir. Bu terminaller daha sonra satıcıların terminallerine bağlanmakta ve müşterilerin istedikleri anda ürün sipariş etmeleri (ve böylece envanterlerini daha iyi yönetmelerini), dağıtımların ilerleyişini kontrol etmelerini ve teknik yardım almalarını sağlamaktadır²²⁰.

İlişkisel pazarlamanın, firmalar ve müşterileri arasındaki duygusal bağların ve direkt etkileşimin seri üretim, üretimin basit bir şekilde ayrımı ve sanayi öncesi evresindeki (pre-

²¹⁷ Cleopatra Veleutsou, Michael Soren ve Nikolaos Tzokas, “*Relationship Marketing: What if...?*”, European Journal of Marketing, Vol.36, No. 4, 2002, s.433-434.

²¹⁸ Kara ve Kaynak, a.g.m., s.879.

²¹⁹ Conway ve Swift, a.g.m., s.1391.

²²⁰ Guiltinan, Paul ve Madden, 6th Ed., a.g.e., s.178.

industrial era) tüketim aktiviteleri nedeniyle kaybolmasına tepki olarak doğduğu yorumlanmaktadır²²¹.

Benzer şekilde, farklı yazarlarda ilişkisel pazarlamanın doğuşuna ilişkin görüşlerini şöyle açıklamaktadır: Rosenberg ve Czepiel müşteri tutmanın ekonomisine ve kitle iletişiminin (mass media) müşterilerin karar alma süreçlerine yardım etmedeki ve faydalı diyalog kurmadaki etkisizliğine dikkat çekmektedir²²².

Son yıllarda müşteri veri tabanlarının etkili kullanımı ve doğrudan pazarlama teknikleri sayesinde ilişkisel pazarlama stratejilerinin kullanımında büyük bir artış bulunmaktadır²²³.

İlişkisel pazarlamanın faaliyet alanı altı adet pazar ile ilişkilerin geliştirilmesini ve yönetimini içermektedir. Bu altı pazar: iç (internal), müşteri (customer), referans (referral), tedarikçi (supplier), etkileyen (influencer) ve işçi bulma (employee recruitment) pazarlarıdır²²⁴ (Bkz. Sekil 3.9).

Şirketler müşterileri elde tutma olasılığını artırmak için daha çok ilişkisel pazarlama tekniklerine dönmektedir. İlişkisel pazarlamanın hedefi organizasyon ve müşterileri arasında geri bildirim geliştirmek, müşteri sadakatini artırmak ve sıkı bağlar kurmaktır²²⁵.

Pazarlamacılar kendi pazarlarındaki müşteri bölümlerini belirlemede ve insanları dinlemede hiç olmadığı kadar dikkatli davranmaktadır. Pazarlamacıların pek çoğu başarının anahtarının marka ve müşterilerle ömür boyu devam eden ilişkiler kurmak olduğunu anlamışlardır. *İlişkisel pazarlama* adı verilen bu felsefeye inanan pazarlamacılar müşteriler ile düzenli olarak etkileşimde bulunmak ve müşterilerine şirket ile olan ilişkilerini sürdürmeleri maksadıyla sebepler sunmak için çaba sarf etmektedirler²²⁶.

Şirketler genişletilmiş faydalar sunmak aracılığıyla düzenli müşterileriyle yapısal bağlar kurabilmekte ve bu şekilde düzenli müşterilerin şirketten ayrılmasını daha zor ve maliyetli kılabilir. Bazı sektörlerde yapısal bağlar kurmak hukuki sözleşmeler ve bağlılık kontratları ile sağlanabilmektedir. Bağlar ayrıca müşterilerin başka türlü ulaşamayacakları bilgi ve deneyimleri paylaşmak suretiyle yaratılmaktadır²²⁷.

²²¹ Veleutsou, Soren ve Tzokas, a.g.e., s.434.

²²² A.g.e., s. 435.

²²³ Gultinan, Paul ve Madden, 5th Ed., a.g.e., s.181.

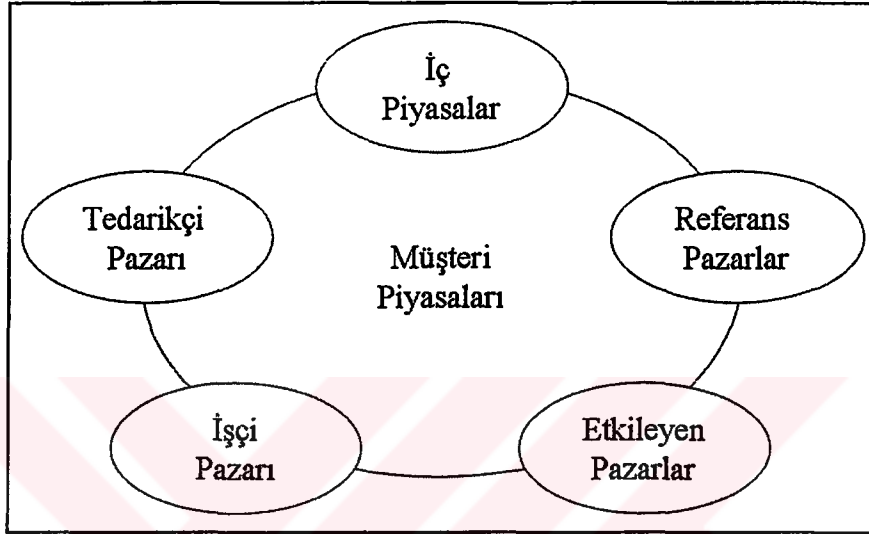
²²⁴ Veleutsou, Soren ve Tzokas, a.g.e., s.436.

²²⁵ Hooley, Saunders ve Piercy, a.g.e., s.354.

²²⁶ Solomon, a.g.e., s.11.

²²⁷ Hooley, Saunders ve Piercy, a.g.e., s.357-358.

Morgan ve Hint tarafından geliştirilen bağlılık-güven çerçevesinin müşteri tutmayı sağlayabilecek pazarlama ilişkisinin temellerini attığı genelde kabul edilmektedir. Firmaların ilişkisel pazarlama çabalarına yardımcı olmak için operasyonel bir çerçeve Payne tarafından geliştirilmiştir. Payne, ilişkisel pazarlamanın altı piyasa modelini operasyonel hale getirmek için ilişki yönetimi zinciri adı verilen detaylı bir planlama şablonu geliştirmiştir. Bu şablonun hedefi müşteri değeridir²²⁸.



Şekil 3.9 İlişkisel pazarlamanın faaliyet alanı

Kaynak: Cleopatra Veleutsou, Michael Soren ve Nikolaos Tzokas, *Relationship Marketing: What if...?*, European Journal of Marketing, Vol.36, No. 4, 2002, s.436.

İlişkisel pazarlamanın etkili olabilmesi için ilişki her iki taraf için önemli nedenler arz etmelidir²²⁹ (Bkz. Şekil 3.10).

İlişki kurmanın temeli her bir tarafın bu ilişkiden ne aldığı ya da ne alabileceğidir. Pek çok organizasyon hâla kendi perspektifinden bakmakta, müşterinin bu alışverişten ne alacağını düşünmemekte; müşteri tutmanın ve sadakatin kendileri için olan değerini düşünmektedir²³⁰.

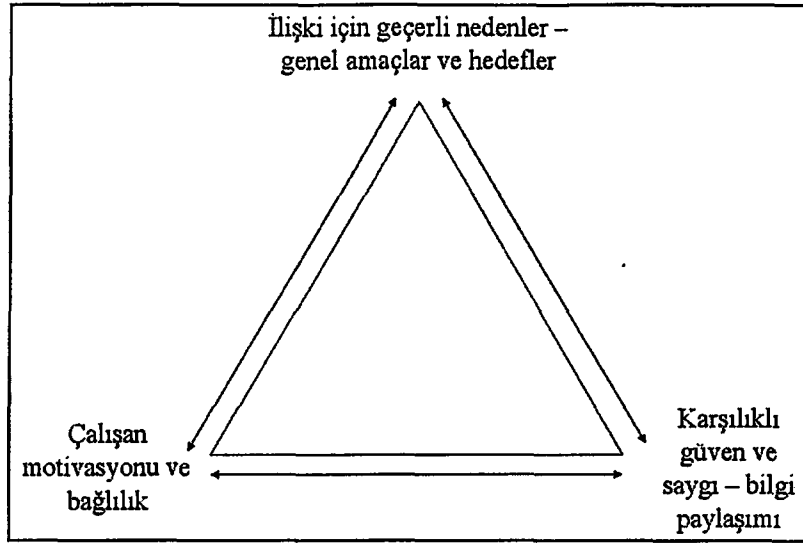
İlişkisel pazarlamadaki üçüncü köşe taşı, çalışanların ilişki-kurma ve sürdürme süreçlerine katkısından ve bağlılığından gelmektedir. Şirketler ilişkisel pazarlama için toplantı odalarında strateji üretebilirler ancak bu stratejilerin başarısı, bunları uygulamaya geçirmeleri için para ödenen çalışanlara bağlıdır²³¹.

²²⁸ Hooley, Saunders ve Piercy, a.g.e., s.437.

²²⁹ A.g.e., s.355.

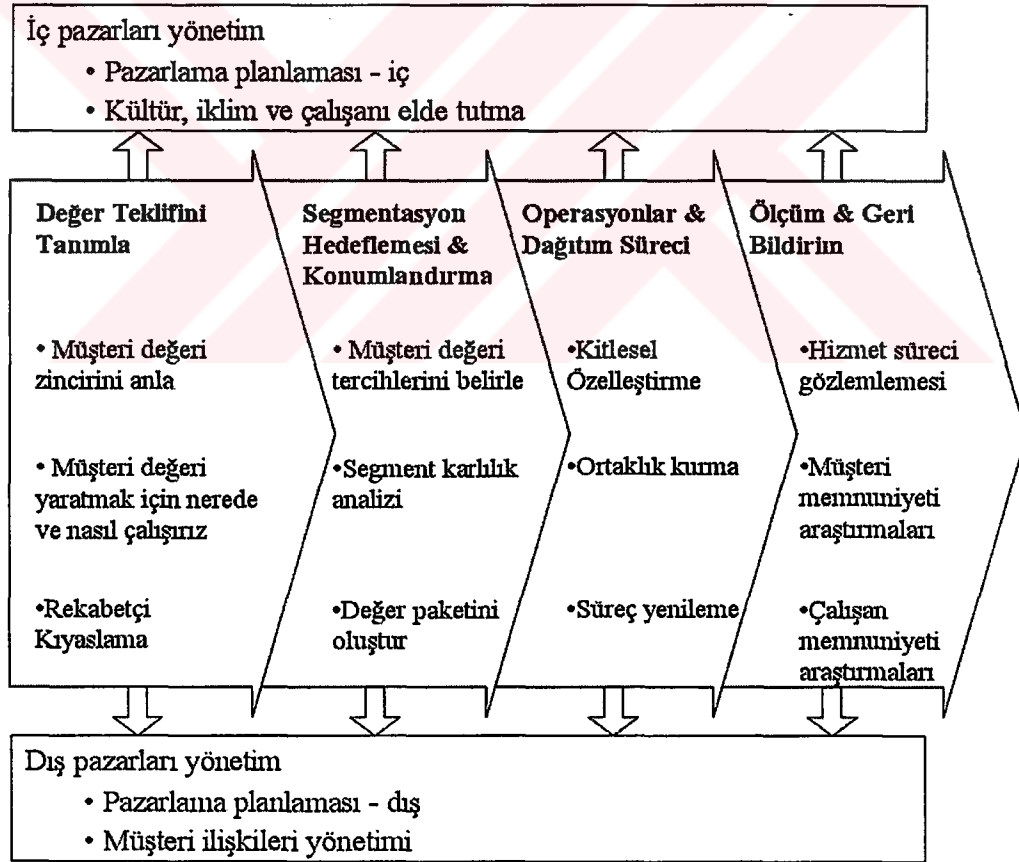
²³⁰ A.g.e., s.356

²³¹ A.g.e., s.356



Şekil 3.10 İlişkisel pazarlamanın köşe taşları

Kaynak: Graham J. Hooley, John A. Saunders ve Nigel F.Piercy, *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, 2nd Edition, Prentice Hall Europe, Great Britain, 1998, s.355.



Şekil 3.11 İlişki yönetimi zinciri

Kaynak: Cleopatra Veleutsou, Michael Soren ve Nikolaos Tzokas, "Relationship Marketing: What if...?", *European Journal of Marketing*, Vol.36, No. 4, 2002, s.437.

Firmanın en iyi müşterilerinin satın alımlarını artırmaya yönelik dizayn edilen bir strateji olan frekans pazarlama (frequency marketing) ilişkisel pazarlamanın özel bir şeklidir ve giderek daha popüler hale gelmektedir. Frekans pazarlama, mesajların ve teşviklerin doğrudan kilit müşterilere yönelik olmasını sağlayan müşteri veri tabanlarının oluşturulmasını gerektirir. Örneğin Wisconsin-kökenli bir katalog firması olan Land's End her bir ailenin geçmiş alımlarını analiz etmekte ve gönderdiği katalogları buna göre değiştirmektedir. Çeşitli örnekler göstermektedir ki; pek çok frekans pazarlama mevcut müşteri tabanından gelen alımları artırmak amacıyla doğrudan ekonomik teşvikleri içermektedir²³².

3.4.3 Tamamlayıcı Ürünler (Complementary Products)

Bir ürünün hem fiyat elastikiyeti hem de diğer ürünler ile arasında çapraz – elastikiyet (cross – elasticity) olup olmadığı bilinmelidir. Aralarında pozitif çapraz – elastikiyet olan ürünler *ikame* (substitute) ürünlerdir; ürünlerden birinin fiyatını düşürmek diğer ürüne olan talebi azaltacaktır. Aralarında negatif çapraz – elastikiyet olan ürünler *tamamlayıcı* (complementary) ürünlerdir; ürünlerden birinin fiyatını düşürmek her iki ürün için de talebi artıracaktır²³³.

Bir ürünün satışındaki artış diğer tamamlayıcı ürünlerin satışında artışa sebep olabilmektedir. Tamamlayıcı ürünler çoğunlukla müşterileri elde tutmak amacıyla dizayn edilebilmekte ve pazarlanabilmektedir. Satıcı ve alıcı arasındaki ilişkilerin sayısını artırmak, müşteri açısından diğer bir tedarikçiye geçmenin maliyetini artırır. Pek çok finansal kuruluş, çek hesabı olan müşterilerin kredi kartı, krediler ve tasarruf hesaplarında da kendi firmalarını tercih etmelerini istemektedir. Teoride, işlemlerini tek bir finansal kuruluş üzerinden yürüten müşterilerin, herhangi bir ürün için işlemlerini başka bir bankaya kaydırma ihtimali düşüktür çünkü bu durum tek duruş bankacılığın (one-stop banking) kolaylığını azaltacaktır²³⁴.

Birbirini tamamlayan ürünler elbette fiyat değişikliklerinden etkilenecektir. Yazılım ve yazıcılar kişisel bilgisayarları tamamlayan ürünlerdir. Dolayısıyla, bu ürünlere olan talep kişisel bilgisayarların fiyatına göre değişmektedir²³⁵.

Bu tip durumlarda tamamlayıcı ürünlerin birincil stratejik değeri, ilave ürünler satmak amacıyla mevcut müşteriler ile iş ilişkilerine kaldıraç etkisi (leverage) uygulamaktır. Bu stratejiyi uygulamanın iki popüler yolu *demet* (bundling) ve *sistem* (system) satışlarıdır. Demet

²³² Gultinan, Paul ve Madden, 6th Ed., a.g.e., s.179.

²³³ Best, a.g.e., s.186.

²³⁴ Gultinan, Paul ve Madden, 6th Ed., a.g.e., s.179; Hooley, Saunders ve Piercy, a.g.e., s.358.

²³⁵ Best, a.g.e., s.187.

satış beraber satılan ürünlerin özel fiyat seviyelerinde spesifik kombinasyonlarının geliştirilmesidir (örneğin kişisel bilgisayarlar, yazıcılar ve yazılım). Bu, özellikle demet içerisindeki bazı ürünlerin diğerlerinden daha popüler olması durumunda etkilidir. Bu gibi durumlarda, bazı alıcılar indirimlerden faydalanabilmek için daha az talep edilen ürünleri de içeren tüm demeti alacaklardır. Sistem satışında, firma ürünlerini özellikle diğer bir ürünle uyumlu olacak şekilde dizayn etmektedir. IBM bu sebepten dolayı, kendi bilgisayarları arasındaki ağ bağlantısı için rakip yazılımlara göre daha etkin yazılımlar dizayn etmeye çalışmaktadır²³⁶.

²³⁶ Guiltinan, Paul ve Madden, 6th Ed., a.g.e., s.179.

4. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ'NİN KÂRLILIĞA ETKİSİ

4.1 Yeni Kâr Modelleri

Değişim, karşımıza pek çok alanda çok önemli modeller/trendler çıkarmaktadır. Bu modellerin bazıları iş etkinliğinin yalnızca belli bir boyutu ile ilgili olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunların içerisinde “mega” modeller adı verilen ve daha uzun soluklu olanları bulunmaktadır. Bunlar²³⁷:

1. Sıfır Kâr,
2. Kârlılığı Yeniden Yakalamak,
3. Bir Noktada Kesişme,
4. Orta Yolun Sonu,
5. *De Facto* (Fiili) Standart,
6. Teknolojinin Zemini Kaydırmasıdır.

Yukarıda bahsedilen mega trendlerden kârlılık ile ilgili olanları yani ilk ikisi aşağıda kısaca incelenecektir.

4.1.1 Sıfır Kâr

Sıfır Kâr modelinde, bir zamanlar kârlı olan işler para kazandırmaz hale gelmektedir. Sektörde kâr kalmamakta ve yakalanacak değer ortadan kalkmaktadır. Burada esas olan ölçüt, iyi geçen yılların kârlarının toplamından kötü yılların zararını çıkardığınızda geri kalan bakiyedir. Eğer bu bakiye sıfır veya eksi ise o zaman Sıfır Kâr sendromu söz konusu olmaktadır.

4.1.2 Kârlılığı Yeniden Yakalamak

“Kârlılığa geri dönüş” modeli, kârsız bölgelerin giderek artmasına ve yaygınlaşmasına karşın pek çok sektörde kârlılığı yeniden yakalayan şirketlerin olmasıdır. Kârlılığı yeniden yakalayan bu şirketlerin tümünün ortak özelliği yeni bir paradigma kayması yaratabilen, oyunun kurallarını değiştirebilen ve sektörde daha önce olmayan yepyeni değerler yaratabilen şirketler olmalarıdır.

²³⁷ Kırım, a.g.e., s.14-17.

4.2 Müşteri İlişkileri Yönetimi Projelerinin Kârlılığa Etkisi

Her türlü ölçekteki şirket çok yüksek derecede rekabetçi olan pazarda, müşterileri büyütme ve elde tutma ile dağıtım kanallarını modernleştirme konularıyla yüz yüzedir. Bu baskı, dağıtım bütünlüştürme ve müşterileri değerlerine göre farklılaştırma güdüsünü harekete geçirmektedir. Aynı zamanda, mükemmel ve kişiselleştirilmiş müşteri hizmeti sektörler arasında daha yüksek hizmet standartları için talep yaratmaktadır²³⁸.

Bu güçlerin anlamı şirketlerin rekabetçi pozisyonlarını artan bir şekilde geliştirmeleri gerektiği ya da kendi şirketlerinin tek pazar boşluğunu yaratmak zorunda olduğudur. Her iki seçenekte müşterilerin belirttikleri ihtiyaç ve tercihleri karşılamak için tasarlanmış müşteri-tabanlı bir strateji gerektirmektedir. Kâr; artırılmış sadakat, daha çok cüzdandan payı, daha geniş servis, daha büyük kanal faydası ve EDM'ler (En değerli müşteriler) üzerindeki kilit olabilmektedir. Kısaca ifade etmek gerekirse bunların hepsi Yatırımın Geri Dönüşü'nü (ROI) artırma ile ilgilidir²³⁹.

Proje başarısızlıkları; uygulamalara adaptasyon oranlarının düşük olması ve ölçülebilir getiri ve gelişmelerin sağlanamaması şeklinde tanımlanmaktadır. Yeni yapılan bir araştırma, teknoloji satış projelerinin yüzde 32'sinde, faaliyete geçtikten sonraki 12 aylık süre içerisinde, hemen hiçbir getiri sağlanamadığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle şirketlerin risk faktörlerini tanımlamaya çalışmaları ve bu projelerin başarısızlık riskini en aza indirmeye yönelik adımlar atmaları gerekmektedir²⁴⁰.

HP (Hewlett Packard) CRM İş Geliştirme Müdürü Matthias Lehmann'a göre MİY yatırımlarına girişmeden önce işletmelerin kendi gerçek gereksinimlerini belirlemeleri ve MİY ile ne sağlamak istediklerini açık biçimde ortaya koymaları büyük önem taşımaktadır. MİY' in karlılığı artırmada sunduğu katkı temelde gelirleri artırmak ve maliyetleri azaltılmak yoluyla sağlanmaktadır. MİY, yeni müşteriler kazanmayı sağlamak ve mevcut müşterilerden elde edilen gelirleri artırmak suretiyle gelirleri doğrudan etkilemektedir. Dolaylı etkileri ise müşteri sadakatini ve müşteri memnuniyetini artırmak şeklinde ortaya çıkmaktadır. MİY' in maliyetleri azaltıcı doğrudan etkileri, müşteriyle ilgili sağlıklı bilgi elde edilmesini temin ederek satış, pazarlama ve ürün tasarım maliyetlerinde avantaj sağlamasıyla olmaktadır. MİY,

²³⁸ "Maximizing ROI from your Customer-Based Strategy", Peppers&Rogers Group, Insight Report 2001, Erişim:<http://www.1to1.com/downloads/en/mgpbusinesssolutions.pdf> (27.12.2002)

²³⁹ "Maximizing ROI from your Customer-Based Strategy", a.g.m., Erişim:<http://www.1to1.com/downloads/en/mgpbusinesssolutions.pdf> (27.12.2002)

²⁴⁰ "Müşteri Kazanmak İçin Neler Yapmalı", a.g.m., Erişim:http://www.makalem.com/default.asp?status=arama_makale_detay&bWhere=true&nARTICLE_id=1555 (26.11.2002)

son olarak pazara uyum süresini ve müşteri memnuniyetsizliğinden kaynaklanabilecek potansiyel süre kaybını engelleyerek dolaylı maliyet indirimi sağlamaktadır²⁴¹.

Başarılı bir MİY uygulaması ile müşteri sadakati ve müşteri başına elde edilen gelirlerde yüzde 80'e varan iyileşmeler sağlanabilmektedir. Buna ilave olarak MİY' in pazar payına sağladığı katkı yüzde 75 olarak ölçülmüştür. Genellikle teknoloji yatırımlarının getirdiği maliyet yükü kaygı uyandırmaktadır. Oysa MİY için ölçülen yatırım geri dönüş oranı performansı yüzde 67'dir, yani MİY hiç de pahalı bir yatırım değildir. MİY' in pazarlama ve satış harcamalarında sağlanan tasarrufa yüzde 53, sabit yatırım maliyetlerine ise yüzde 35 oranında katkısı olmaktadır²⁴².

Müşteri ilişkilerini başarıyla yönetebilmek en ucuz büyüme yoludur. MİY' in işte sağladığı olumlu etkiler doğrudan olmakta, bu yolla kayıpları azaltılırken verimlilik artışı sağlanmaktadır. Verimlilik artışının en açık gözlemlendiği alanlardan biri kısa vadede pazarlama ve satış maliyetlerinde sağlanan azalmadır²⁴³.

Etkin kampanya yönetiminin sağlayacağı avantajlardan bir tanesi de çağrı merkezi, ATM ve İnternet bankacılığı gibi ilişki noktalarında verimliliğin artırılmasıdır. İlişki noktalarında verimliliğin artmasına somut birkaç örnek HP'nin yapmış olduğu bir araştırma bulguları çerçevesinde aşağıda yer almaktadır²⁴⁴:

Müşteri hizmetlerinde sağlanan iyileşmeler:

- Sırada bekleyen çağrı sayısında yüzde 40'lık düşüş sağlanması,
- Çağrı merkezlerinde işlem sürelerinin 190 saniyeden 160 saniyeye çekilmesi,
- Çağrılarının sayısında yüzde 10'luk artış olması,
- Hizmet kalitesinde yüzde 37'lik artış sağlanması.

İlişki noktalarında düşen maliyetler:

²⁴¹ "CRM Nasıl Faydalı Olur?", Haziran 2000, Activeline,

Erişim:http://www.makalem.com/default.asp?status=arama_makale_detay&bWhere=true&nARTICLE_id=674
(26.11.2002)

²⁴² Hasan Gültekin, "Neden Crm Finans Sektörü İçin Tam Da Bugünlerde, Krizin Ortasında Bile Olsa Bir Zorunluluktur", Mayıs 2001, Activeline,

Erişim:http://www.makalem.com/default.asp?status=arama_makale_detay&bWhere=true&nARTICLE_id=1688
(26.11.2002)

²⁴³ Gültekin, a.g.m.,

Erişim:http://www.makalem.com/default.asp?status=arama_makale_detay&bWhere=true&nARTICLE_id=1688
(26.11.2002)

²⁴⁴ Gültekin, a.g.m.,

Erişim:http://www.makalem.com/default.asp?status=arama_makale_detay&bWhere=true&nARTICLE_id=1688
(26.11.2002)

- Çağrı merkezi toplam üretkenliğinde yüzde 15'lik artış,
- İnsan kaynaklarında yüzde 22'lik tasarruf,
- Bir seferde tamamlanan çağrı işlemlerinde yüzde 30'luk artış,
- Yatırım verimlilik ve geri dönüş oranında yüzde 41'lik iyileşme.

4.3 Müşteri Memnuniyeti, Müşteri Tutma, Müşteri Sadakati ve Kârlılık

4.3.1 Müşteri Memnuniyeti ve Kârlılık

Müşteri memnuniyeti belirtildiği üzere mükemmel bir pazar-tabanlı performans ölçütü ve gelecek gelir ve kârların barometresidir²⁴⁵.

Müşteri memnuniyeti, müşterilerin gelecekte işletmeye nasıl tepki vereceklerini ölçen ileriye dönük bir işletme başarı göstergesidir. Satış ve pazar payı gibi piyasa performanslarının diğer ölçütleri başarının geriye dönük ölçütleridir. Bunlar firmanın gelecekte nasıl iyi çalışacağını değil, geçmişte nasıl iyi çalıştığını göstermektedir²⁴⁶.

Müşteriler her zaman için ani bir şekilde diğer alternatif çözümlere geçemediği için, müşteri memnuniyetsizliği çoğunlukla müşteri kaybindan ve satış ve kârlılıktaki azalmadan önce gelmektedir. FedEx, müşteri memnuniyetindeki hizmet kalitesindeki iyileştirmeler tarafından sağlanan kazanımların gelir ve maliyet düşüşünde kazanımlar sağladığını açıklamıştır²⁴⁷.

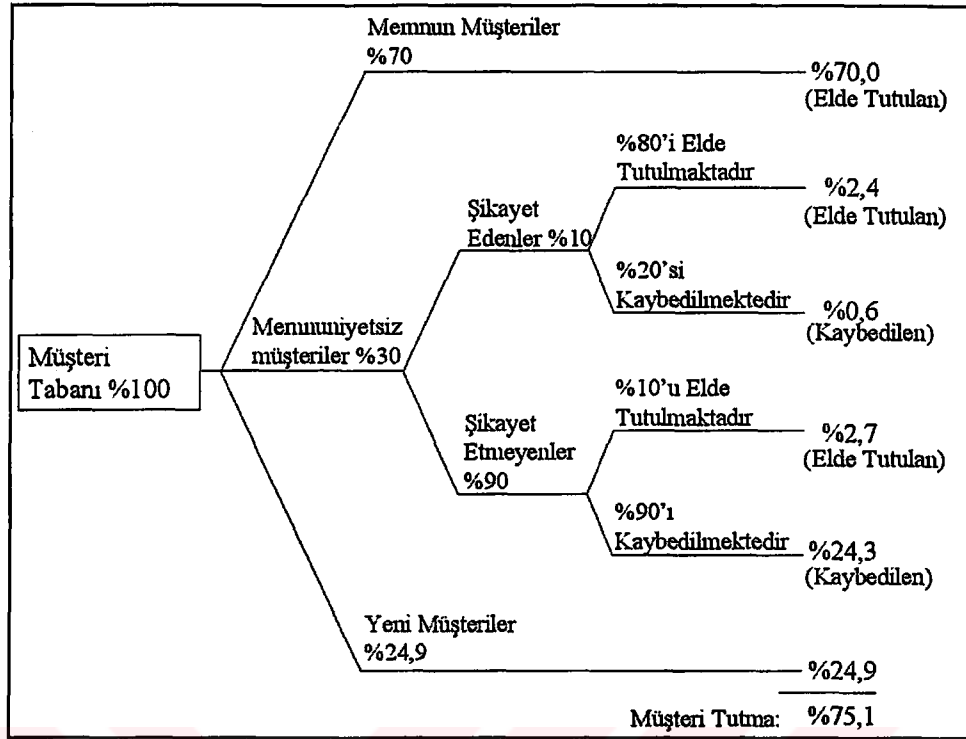
Müşteri memnuniyeti, şikayet davranışı ve müşteri tutmaya daha yakın bir bakış, Müşteri Tutma Ağacı'nın oluşturulmasını sağlar. Şekil 4.1'de gösterildiği üzere, işletme %70 seviyesinde müşteri memnuniyeti ile çalışmaktadır. Memnun olmayan %30'un %24.9'luk (0.6+24.3) kısmı kaybedilmektedir. Ayrıca, kaybedilmiş olan müşteriler memnuniyetsizliklerinin nedeni hakkında işletmeye şikayette bulunmamaktadır²⁴⁸.

²⁴⁵ Best, a.g.e., s.11.

²⁴⁶ A.g.e., s.11.

²⁴⁷ A.g.e., s.12.

²⁴⁸ A.g.e., s.12.



Şekil 4.1 Müşteri tutma ağacı (Customer retention tree)

Kaynak: Roger J. Best, *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, Prentice-Hall, 2nd Ed., USA, 2000, s.13.

4.3.2 Müşteri Tutma ve Kârlılık, Müşteri Ömrü Beklentisi

Geri gelmeyen müşterilerin hizmet şirketleri için bir maliyeti vardır. Hizmet şirketleri bunu ölçmeye başlayınca, bunu azaltmanın ne kadar acil bir ihtiyaç olduğunu göreceklerdir. Bunlar “sıfır kayıp” (*zero defections*) için çalışmaktadır – her müşteriyi kârlı bir şekilde hizmet edeceği şekilde elde tutma – ve bunu başarmak için şirketlerini seferber etmektir²⁴⁹.

Müşteri kayıplarının kâr/zarar rakamı (bottom line) üzerinde şaşırtıcı derecede güçlü bir etkisi vardır. Bir müşterinin şirket ile olan ilişkisi uzadıkça, kâr artmaktadır. Şirketlerinin sadece %5’ini elde tutarak kârlarını neredeyse %100 artırabilirler²⁵⁰.

Eğer şirketler bir müşteriyi kaybetmenin gerçek maliyetini bilirlerse, müşterileri elde tutmak için tasarlanmış yatırımları doğru değerlendirebilirler. Maalesef, günümüz muhasebe sistemleri sadık bir müşterinin değerini hesaplamamaktadır. Çoğu sistem cari dönem maliyet ve gelirlerine odaklanmakta ve bir müşterinin ömür boyu nakit akışını ihmal etmektedir.

²⁴⁹ Frederick F. Reicheld ve W. Earl Sasser, Jr., “*Zero Defections: Quality Comes to Services*”, Harvard Business Review, Sep/Oct90, Vol. 68 Issue 5, s.105.

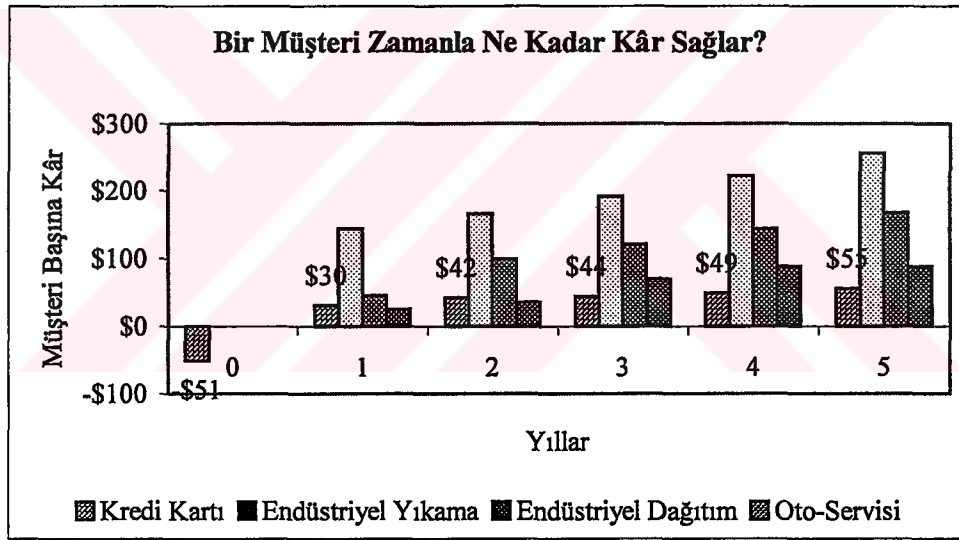
²⁵⁰ Reicheld ve Sasser, a.g.m., s.105.

Doğru hizmet edildiği takdirde, müşteriler şirketle kaldıkları her bir yeni yılda daha çok kâr üretmektedir (Bkz. Grafik 4.1)²⁵¹.

Tablo 4.1 Bir müşterinin zamanla işletmeye sağladığı kâr

Yıl	Müşteri Başına Kâr			
	Kredi Kartı	Endüstriyel Yıkama	Endüstriyel Dağıtım	Oto-Servisi
0	-\$51			
1	\$30	\$144	\$45	\$25
2	\$42	\$166	\$99	\$35
3	\$44	\$192	\$121	\$70
4	\$49	\$222	\$144	\$88
5	\$55	\$256	\$168	\$88

Kaynak: Frederick F. Reicheld ve W. Earl Sasser, Jr., "Zero Defections: Quality Comes to Services", Harvard Business Review, Sep/Oct90, Vol. 68 Issue 5, s.106-107'den adapte edilmiştir.



Grafik 4.1 Bir müşteri zamanla ne kadar kâr sağlar

Kaynak: Frederick F. Reicheld ve W. Earl Sasser, Jr., "Zero Defections: Quality Comes to Services", Harvard Business Review, Sep/Oct90, Vol. 68 Issue 5, s.106-107'den adapte edilmiştir.

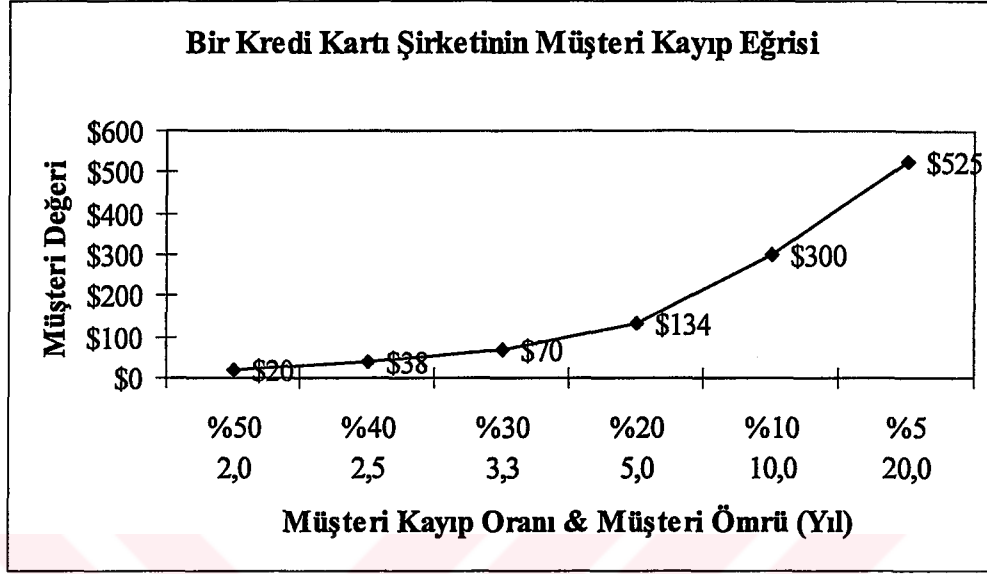
Yeni bir müşteriyi edinmenin bir defaya mahsus maliyetleri bulunmaktadır; reklam, promosyon vb. Örneğin kredi kartlarında, şirketler yeni bir müşteri edinmek ve yeni hesabı açmak için ortalama 51\$ harcamaktadır. Ancak kârlılık yap-bozunu tamamlamak için daha pek çok parça bulunmaktadır²⁵².

Kredi kartı örneğiyle devam edersek, yeni edinilen müşteri kartı ilk başlarda nadiren kullanmakta ve baz kârı üretmektedir. Eğer müşteri ikinci yılda kalırsa, ekonomi hızla

²⁵¹ Reicheld ve Sasser, a.g.m., s.105.

²⁵² A.g.m., s.106.

gelişmektedir. Kredi kartını kullanmaya alışkın ve sağladığı hizmetten memnun olan müşteriler kartı daha çok kullanmakta ve ciro artmaktadır. Müşteriler ikinci yılda – ve sonraki yıllarda – daha çok satın almakta ve kâr hızla artmaktadır²⁵³.



Grafik 4.2 Bir kredi kartı şirketinin kayıp eğrisi

Kaynak: Frederick F. Reicheld ve W. Earl Sasser, Jr., "Zero Defections: *Quality Comes to Services*", Harvard Business Review, Sep/Oct90, Vol. 68 Issue 5, s.106-107'den adapte edilmiştir.

Grafik 4.2 göstermektedir ki, kredi kartı şirketi kayıp oranını %20'den %10'a düşürünce, bir müşteri ile olan ilişkisinin ortalama ömrünü beş yıldan on yıla katlanmakta ve müşterinin değeri iki katından daha fazla artmaktadır – 134\$'dan 300\$'a fırlamaktadır. Kayıp oranı bir %5 daha azalınca, ortalama ömür tekrar ikiye katlanmakta ve kâr %75 artarak; 300\$'dan 525\$'a yükselmektedir²⁵⁴.

Herhangi bir pazarlama stratejisinin en önemli amacı, hedef müşterileri cezbetmek, memnun etmek ve elde tutmak olmalıdır. Eğer bir işletme bu amaca cazip pazarlarda rekabetçi bir avantaj ile ulaşabilirse, bu işletme ortalamanın üzerinde (above-average) kâr elde edecektir²⁵⁵.

Müşteriler işletmelerin muhasebe sistemlerinde henüz yeni ölçtükleri bir pazarlama varlığıdır (marketing asset). Müşterileri, satın alımlarını ömür boyu değeri üzerinden cezbeden, memnun eden ve koruyan işletmeler yüksek seviyelerde kârlılık elde etmek için güçlü bir pozisyondadırlar. Piyasa odaklılıktan mahrum olan firmalar müşterilere bireysel

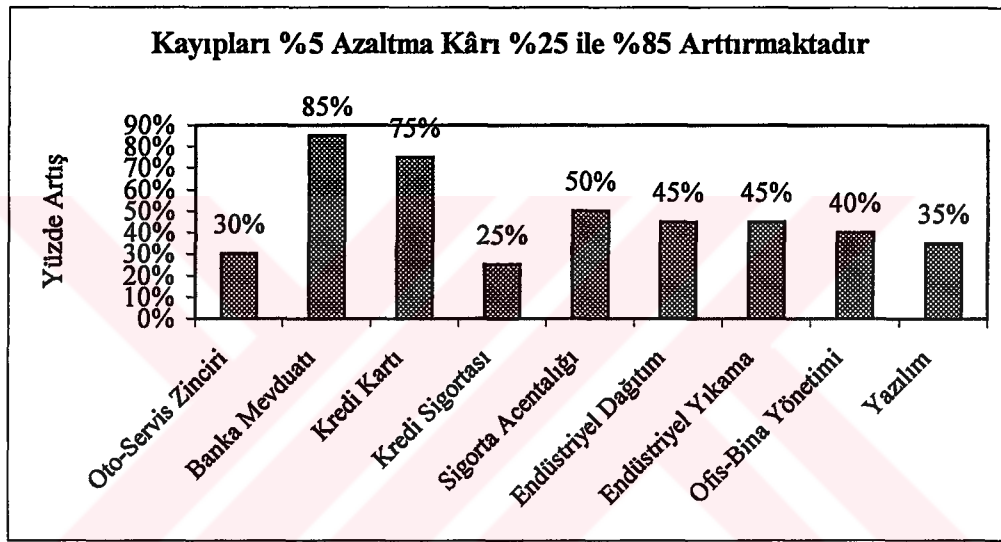
²⁵³ Reicheld ve Sasser, a.g.m., s.106.

²⁵⁴ A.g.m., s.106.

²⁵⁵ Best, a.g.e., s.15.

satın alma işlemleri olarak bakmaktadırlar. Pazar-tabanlı işletmeler müşterileri ömür boyu ortaklar olarak görmektedir²⁵⁶.

Bir işletme için müşteri tutma derecesi ne kadar yüksek ise, kâr etkisi de o kadar yüksektir. Bu, kısa vade de elde tutulan müşterilerden gelen artırılmış kârlara, kaybedilen müşterilerden kaynaklanan giderlerin azaltılmasına ve mevcut müşteri tabanını sürdürmek için yeni müşterileri cezbetmeye dayalı olarak doğru olmaktadır. Ancak, yüksek derecede müşteri tutmanın ayrıca daha uzun dönemli kâr etkisi vardır çünkü daha yüksek derecede müşteri tutma müşteri ilişkilerinin ömrünü uzatmaktadır²⁵⁷.



Grafik 4.3 Kayıpları %5 azaltma kârı %25 ile %85 arttırmaktadır

Kaynak: Frederick F. Reicheld ve W. Earl Sasser, Jr., "Zero Defections: Quality Comes to Services", Harvard Business Review, Sep/Oct90, Vol. 68 Issue 5, s.110.

Müşteri kayıp eğrisinin şekli sektörler arasında farklılık gösterse de, genelde kayıp azaldıkça kâr artmaktadır. Kayıpları sadece %5 azaltmak bir bankanın şube sisteminde %85 daha fazla kâr üretmektedir, bu sigorta acentesinde %50 daha fazla ve oto-servis zincirinde %30 daha fazladır (Bkz. Grafik 4.3). MBNA America kayıp oranlarındaki %5 gelişmenin ortalama müşteri değerini %125'ten daha fazla artırdığını bulmuştur²⁵⁸.

Bir müşterinin ortalama ömür beklentisi bir bölü bir eksi müşteri tutma oranıdır. Dolayısıyla müşteri tutma arttıkça, müşterinin ömür beklentisi artmaktadır. Ancak daha

²⁵⁶ Best, a.g.e., s.15.

²⁵⁷ A.g.e., s.15.

²⁵⁸ Reicheld ve Sasser, a.g.m., s.107.

önemlisi, müşteri tutma beklentisi müşteri tutma ile üstel (exponentially) şekilde artmaktadır²⁵⁹.

$$\text{Müşteri Ömrü (N)} : (\text{Müşteri Tutma oranı verilmektedir})$$

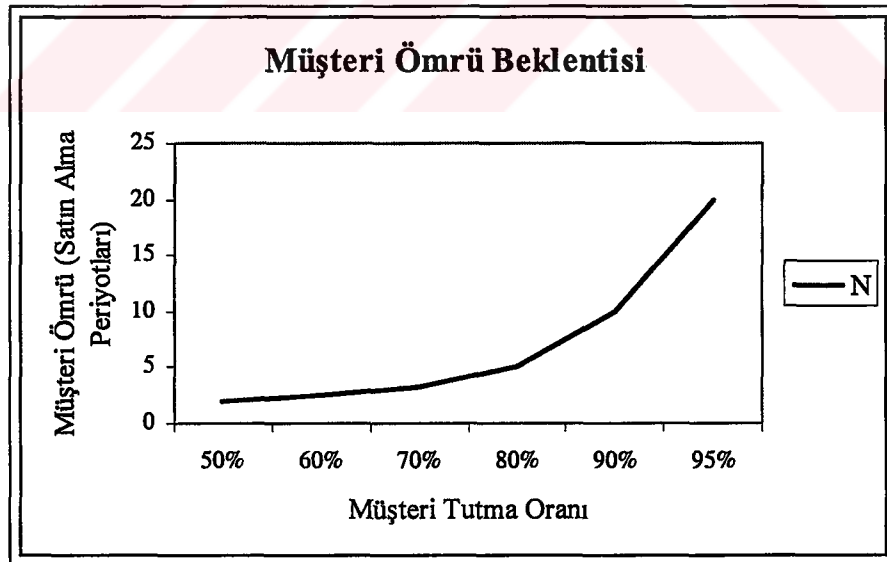
$$N = \frac{1}{1-CR}$$

$$\text{Müşteri Tutma (CR)} : (\text{Ortalama Müşteri Ömrü verilmektedir})$$

$$CR = 1 - \frac{1}{N}$$

Ortalama müşteri ömrünün beş yıl (N=5) olduğu bir işletmede, Müşteri Tutma Oranı $CR=1-(1/N)$ eşitliğinden $CR=1-(1/5)$ için $CR=1-0,2=0,8$ eder. Sonuç olarak ortalama müşteri ömrünün 5 yıl olduğu bir işletmede Müşteri Tutma Oranı (CR) %80'dir²⁶⁰.

Örneğin Amerika'daki süpermarketlerde ortalama bir aile yılda yaklaşık 7.200\$ harcamaktadır. Yıllık aile geliri ortalama 36.000\$ olup, süpermarket harcamaları toplam hane gelirinin yaklaşık %20'sini oluşturmaktadır. Yıllık harcama miktarına göre hesaplandığında, 30 yıllık bir dönem için yaratılan değer 216.000\$ etmektedir²⁶¹.



Grafik 4.4 Müşteri tutma ve müşteri ömrü beklentisi

Kaynak: Roger J. Best, *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, Prentice-Hall, 2nd Ed., USA, 2000, s.16.

²⁵⁹ Best, a.g.e., s.15.

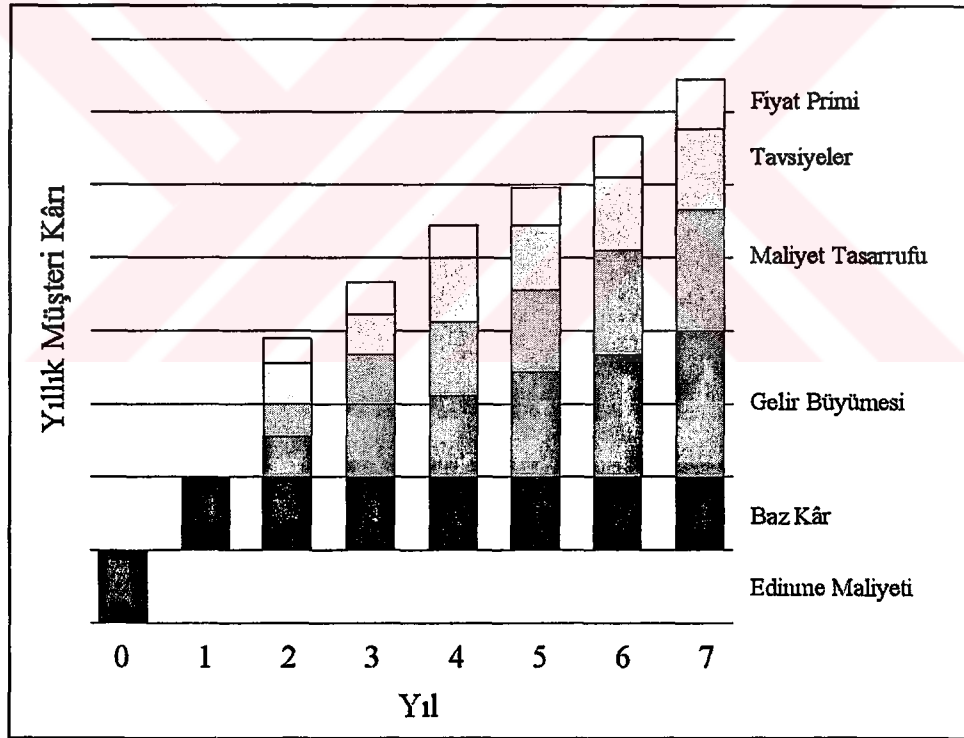
²⁶⁰ A.g.e., s.19.

²⁶¹ Sheth, Mittal ve Newmon, a.g.e., s.23.

4.3.3 Müşteri Sadakati ve Kârlılık

Genel olarak bir müşteri bir şirket ile daha uzun süreli kalırsa, müşteri daha değerli olur. Uzun-dönemli müşteriler daha çok satın almakta, şirketin daha az vaktini almakta, fiyata daha az duyarlı olmakta ve yeni müşteriler getirmektedir. Her şeyden iyisi, bunların edinme (acquisition) ya da başlangıç (start-up) maliyetleri yoktur. Uzun süreli devam eden müşteriler bazı sektörlerde çok değerlidirler, müşteri kayıplarını beş puan kadar azaltma (örneğin yılda %15'ten %10'a) kârı ikiye katlayabilir²⁶².

Şirket yöneticileri müşteri sadakatının önemli olduğu fikrini benimsemekte, sadık müşterilere sahip olmayı tercih etmektedirler. Ancak pek çok yönetici, sadık bir müşterinin toplam müşteri yaşam döngüsü boyunca değerini gösteren hesaplamayı yapmadan ve şirketin mevcut müşteri tabanının net bugünkü değerini hesaplamadan nakit akışı ve kâra dayalı performans ölçümü yapmaktadır. Bunlar, çok nadiren şirketin ne kadar gerçek değer yarattığını gösteren istatistikler (müşteri tutma) üzerinde çalışmaktadırlar²⁶³.



Grafik 4.5 Sadık müşteriler neden daha kârlıdır

Kaynak: Frederick F. Reicheld ve W. Earl Sasser, Jr., "Zero Defections: Quality Comes to Services", Harvard Business Review, Sep/Oct90, Vol. 68 Issue 5, s.108.

²⁶² Frederick F. Reicheld, "Learning from Customer Defections", Harvard Business Review, Mar/Apr96, Vol. 74 Issue 2, s.57.

²⁶³ Reicheld, "Learning from Customer Defections", a.g.m., s.57.

Müşterileri sadık kılan şey elde ettikleri değerdir. Pek çok işletmenin başarısız olmasının nedeni ölçümlerinin, analizlerinin ve öğrenimlerinin çoğunun kâr etrafında ve çok azının değer yaratmanın etrafında dönmesidir. Bunların yöneticileri sadece kârlar düştüğü zaman problemlerden haberdar olmakta ve kısa-dönem kârları düzeltmek için çabalamakta, semptomlar üzerine konsantre olup; değer-yaratma sistemindeki önemli aksamaları gözden kaçırmaktadırlar. Müşteri konularını kâr için yardımcı konular olarak görüp, onları pazarlama departmanına tahsis etmektedirler²⁶⁴.

Uzun süreli müşterilere sahip şirketler ürün veya hizmetleri için daha fazla fiyat biçebilmektedir. Müşteriler daha ucuz bir rakibe şans tanımaktansa bildikleri bir otelde kalmak veya güvendikleri bir doktora gitmek için daha fazla ödemeye hazırdırlar. Bu tür sadakat yaratan şirketler müşterinin şirkete olan güvenini fiyat primine dönüştürmektedir²⁶⁵.

4.4 Müşteri Analizi ve Değer Yaratma

4.4.1 Müşteri Faydalarını Keşfetme

Pazarlama ekipleri müşterilerin ürün kullanımı, yaşam tarzı ve demografik bilgileri hakkındaki bütün özelliklerini anlamaya çalışmalıdır. Müşteri faydalarını keşfetmek için şirketler müşterinin sadece ürün ile ilgili beğenip beğenmediği yönleri değil; müşterinin toplam çevresini anlamak zorundadır²⁶⁶.

4.4.2 Müşterinin Hayatındaki Bir Gün

Müşterinin ihtiyaçlarını daha iyi anlamanın yollarından biri müşteri olmaktır. Müşterilerin ihtiyaçları ile ilgili tanımları ne kadar önemli olsa da; müşteriler ürünü satın alırken, kullanırken ve tüketirken yaşadıkları hayal kırıklıklarını sorulduğunda her zaman açığa vurmamaktadırlar²⁶⁷.

4.4.3 Empatik Dizayn Süreci

Müşterinin ürünü kullanımını video kasete çekmek Empatik Dizayn Süreci'nin bir şeklidir. Bu, müşteri ihtiyaçlarını anlamaya ve müşteri faydalarını bulmaya yönelik bir gözlem yaklaşımıdır²⁶⁸.

²⁶⁴ Reicheld, "*Learning from Customer Defections*", a.g.m., s.57.

²⁶⁵ Reicheld ve Sasser, a.g.m., s.107.

²⁶⁶ Best, a.g.e., s.79-80.

²⁶⁷ A.g.e., s.80.

²⁶⁸ A.g.e., s.80.

4.4.4 İşletmenin Kendisini Siparişe Vermesi

Pazar-tabanlı bir işletme ürünün belirlenen fiyatta müşteriye sağladığı faydalara bakmak kadar toplam *müşteri sipariş sürecine* de bakar. Satın alma sürecindeki müşteri problemlerini keşfetmenin ve müşteri hayal kırıklıklarını anlamının diğer bir yolu “işletmenin kendisini siparişe vermesidir”²⁶⁹.

4.4.5 Müşteri Faydaları ve Müşteri Değeri

Müşteri ihtiyaçlarının daha geniş şekilde anlaşılması ve çeşitli koşullarının kullanımı işletmeye, müşterilere değer katan müşteri faydaları yaratma da daha iyi fırsat sağlayacaktır. Ancak, müşteri faydalarından elde edilen toplam değer, bu faydaları elde etmek için katlanılan maliyetlerden daha fazla almak zorundadır²⁷⁰:

Müşteri Değeri = Müşteri Faydaları – Satın Alma Maliyeti

Müşteriye sağlanan değer: Tüketicinin, ürünün kendi ihtiyaçlarını karşılaması konusundaki genel performansını değerlendirmesidir. Toplam müşteri değeri ve toplam müşteri maliyeti arasındaki fark, yani müşterinin kârı müşteri değeridir²⁷¹.

Toplam Müşteri Değeri: Bir alıcının bir pazarlama teklifinden aldığı ürün, hizmetleri personel ve imaj değerlerinin hepsinin toplamıdır.

Toplam Müşteri Maliyeti: Bir pazarlama teklifi ile ilgili para, zaman, enerji ve fiziksel maliyetlerinin hepsinin toplamıdır.

Toplam müşteri değeri (Ürün, hizmetler, personel ve imaj değerleri)
(eksi) Toplam müşteri maliyeti (Para, zaman, enerji ve fiziksel maliyetler)
(eşittir) Müşteriye sağlanan değer

Mükemmel bir *ekonomik değer* yaratan bir müşteri değeri sağlamak, müşterinin *net ekonomik kazanç* elde etmesini gerektirir.

Toplam Satın Alma Maliyeti

Elden Çıkarma Maliyeti	Ortaklık Maliyeti	Bakım-Onarım Maliyeti	Kullanım Maliyeti	Elde Etme Maliyeti	Ödenen Para
------------------------	-------------------	-----------------------	-------------------	--------------------	-------------

Şekil 4.2 Ekonomik fayda ve değer yaratma

Kaynak: Roger J. Best, *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, Prentice-Hall, 2nd Ed., USA, 2000, s.83.

²⁶⁹ Best, a.g.e., s.81.

²⁷⁰ A.g.e., s.83.

²⁷¹ Kotler ve Armstrong, *Principles of Marketing*, a.g.e., s.570; Best, a.g.e., s.83.

4.5 Varlıklar Olarak Müşteriler

Bain & Company danışmanlık tarafından yapılan çalışmalar sadık bir müşterinin değerini ölçmeye çalışmıştır. Bain müşteri tutma modeli, uzun-dönem ilişkilerin kârlılığını açık şekilde gösteren tipik bir kalıbı özetlemektedir²⁷²:

- Yeni müşteriler edinmenin maliyeti önemli olabilmektedir. Yüksek elde tutma oranı daha az müşteri edinmek gerektiğini göstermektedir ve böylece potansiyel müşterileri hedeflemek için daha az pazarlama harcamasına ihtiyaç duyulmaktadır.
- Sadık müşteriler daha çok harcama eğilimindedirler.
- Düzenli müşteriler sık, düzenli siparişler verme eğilimindedirler ve böylece hizmet anlamında daha az maliyetlidirler.
- Memnun müşteriler her işletme için en iyi reklamdır ve ağızdan-ağıza iletişim sayesinde şirkete yeni müşteriler kazandırmaktadırlar.
- Memnun müşteriler bildikleri ve güvendikleri bir tedarikçiye çoğunlukla daha fazla ödeme yapmaya hazırdırlar.
- Müşterileri elde tutma rakipler için pazara girmeyi ve pazar payı kazanmayı zorlaştırır.

4.5.1 Yeni Müşteri Edinme Maliyeti

CRM Institute Turkey'in başkanı Gültekin Güldür konuyla ilgili "Yaygın istatistiklere göre, yeni bir müşteriyi edinmek için harcadığınız kaynakla, 5 eski müşteriyi elde tutmanız mümkün. Üstelik müşterinin şirketle olan birlikteliği ilerledikçe ona ayrılan elde tutma maliyeti de düşmektedir. Eski müşteri her zaman yeni müşteriden daha kârlı. Bu teori, iş koluna göre farklılıklar gösteriyor olsa da, çoğu sektöre uyuyor" diyerek yeni müşteri edinmenin maliyetine ilişkin görüşlerini belirtmiştir²⁷³.

4.5.2 Müşteri Finansal Varlık Yönetimi

C-CAM (Customer Capital Asset Management) müşterinin şirket için oluşturduğu değeri ölçmek, izlemek ve analiz etmek ve gelecek kararların bu değer üzerindeki etkisini öğrenmek için bir yol bulmaktır²⁷⁴.

Müşteri değeri hesaplanırken, bir firmanın değerini hesaplama da kullanılan yöntemin aynısı kullanılmaktadır: Söz konusu müşteriden zaman içerisinde beklenen gelirler projekte

²⁷² Peter Doyle, a.g.e., s.51-53.

²⁷³ Fırat, "Bin 200 Dolara Bir Müşteri", a.g.m., s.96.

²⁷⁴ Mei Lin Fung, "Measuring The Value of CRM", The Customer Relationship Management Primer, July 2002, Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

edilmekte, bu geliri elde etmek için gereken tahmini maliyetler projekte edilmekte ve zaman üzerindeki nakit akışı elde edilmektedir. Nakit akışının net bugünkü değerini bulmak için indirgeme yapılmakta ve müşterinin değeri bulunmaktadır²⁷⁵.

Ana düşünce müşterileri izlemektir – brüt gelir, net gelir, maliyetler ve net kâr. En iyi müşterilerin gelir tarihi ve tahminleri izlenir. Bu iki yola yayılır: daha çok müşteri ilave edilir ve maliyetler ile kâr hesaplamalara dahil edilir. Daha sonra müşteri varlıklarından yani müşteriden gelen gelir akışı projekte edilmeye başlanabilir²⁷⁶.

Müşteri varlıklarının değerini yükselterek işletmenin değerini maksimize etme kabiliyeti için bir müşterinin ömür boyu değerini hesaplamak esastır. Yeni işletmeler, yüzlerce bireysel kararın etkisini hesaplayarak müşteri portföyünün değerini sürekli düzeltmede yardımcı olması için teknolojiyi kullanma şansına sahiptirler. Bir işletme ömür boyu değeri (LTV) hesaplayarak müşteri sadakati oluşturmak için yapılan müşteri tutma yatırımlarından gelen tahmini finansal faydaları ölçebilmektedir. Müşteri ilişkileri kurma uzun-dönemli bir sözdür ve bu sebepten dolayı şirketin zamanını ve kaynaklarını akıllı bir şekilde yatırım yapmak için anlam teşkil etmektedir²⁷⁷.

4.5.3 Müşteri Değeri Hesaplama

Ünlü guru Philip Kotler, en yüksek değer, mevcut müşteriyi elde tutmayla sağlanacağını söylemektedir. Don Peppers da müşteri tutmanın önemini altını çizmektedir. Bu iki gurunun dikkat çektikleri konu, son dönemde Batılı şirketlerin gündeminde girmiştir. Yöneticiler, daha başarılı müşteri yönetimi için, onların değerlerini hesaplayıp, ömür boyu ellerinde tutmanın yollarını aramaktadır. Telekom, internet, otomobil, elektronik ve finans gibi sektörlerde bunun ilk örnekleri uygulanmaktadır. Türkiye ise yolun başında. Pek az şirket müşterisinin ömür boyu değerini biliyor²⁷⁸.

Günümüz ekonomilerinde şirket değeri ve karlılığını artırmanın temel yolu, sahip olunan müşterinin değerini arttırmaktan geçmektedir. Şirketler müşterilerinin değerini yükseltmek için güçlü veri tabanları oluşturup, müşterilerinin yakın takibe almaktadır. Böylelikle müşteri sadakatini sağlamanın yolları aranırken, bu uygulamalar orta vadede

²⁷⁵ Fung, a.g.m., Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

²⁷⁶ Fung, a.g.m., Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

²⁷⁷ Fung, a.g.m., Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

²⁷⁸ Ebru Fırat, “*En Değerli Müşteri Kimde*”, Capital: Aylık Ekonomi Dergisi, Sayı: Kasım 2000, s. 152.

şirketlere artı değer olarak geri dönmektedir. Dolayısıyla şirketin karlılığı artarken, piyasa değeri de yükselmektedir²⁷⁹.

Müşteri değerini ölçmek için kullanılacak göstergeler; satışlardaki artış veya düşüş, bu müşteriyle yapılan işlemlerin maliyetinin artışı, azalışı, müşterinin tavsiyeleri ile kazanılan yeni müşteriler, müşterinin satışlarından elde edilen kârın artışı veya azalışı olabilmektedir²⁸⁰.

4.5.3.1 Yaşam Boyu Değer

Ünlü pazarlama gurularından Don Peppers, müşteri değerine dikkat çekerken, bunun iki açıdan düşünülmesi gerektiğini söylemekte ve şöyle devam etmektedir²⁸¹:

“Şu andaki gerçek değer, bu bizim için yaşam boyu değeridir. Bugün müşterinin değeri buysa, yaşam boyu ne olacak? Bu yaşam boyu değer anlamına gelir. Eğer bu müşterinin yapacağı satın alımları tahmin edebilirsem ve karı bundan çıkarırsam, bugünkü haline getirir net kârı bulursam, bu müşterinin gerçek değeridir.”

Don Peppers, diğer bir çalışmasında “Bir müşterinin değeri nedir?” sorusunun cevabını şöyle vermektedir: Bir müşteriden elde edilecek gelecek kârların net bugünkü değeridir²⁸².

$$LTV = \sum_{i=1}^n (1+d)^{-i} \pi_i$$

LTV	=	Ömür Boyu Değer	(Life Time Value)
d	=	Faiz Oranı	(Discount Rate)
π	=	Kâr	(Profit)
i	=	Dönem	(Period)

π_i	\Rightarrow	<ul style="list-style-type: none"> • Satışlardaki tahmini artan katılım • İlişkinin beklenen süresi ve “yolu” • Diğer maliyetler ve primlerin faktörüdür.
---------	---------------	--

²⁷⁹ Fırat, “*En Değerli Müşteri Kimde*”, a.g.m., s.152.

²⁸⁰ Menekşe, a.g.m.,

Erişim:http://www.makalem.com/default.asp?status=arama_makale_detay&bWhere=true&nARTICLE_id=361 (26.11.2002)

²⁸¹ Fırat, “*En Değerli Müşteri Kimde*”, a.g.m., s.152-153.

²⁸² Don Peppers, “*Increasing Share of Customer – Leading in Times of Reduced Margins*”, Customer Contact World, 19 September 2001, Erişim:http://www.1to1.com/downloads/en/shareofcustomer_presentation.pdf (17.12.2002)

Bir müşterinin gerçek değerini hesaplamak için, bir şirket projekte edilen bütün kâr rakamlarını hesaba katmalıdır. Örneğin kredi kartı müşterisi birinci yıldan sonra ayrılırsa, şirket 21\$ zarar eder. Eğer şirket müşteriyi dört yıl daha elde tutarsa, müşterinin şirkete olan değeri hızla artmaktadır; ilk beş yıldaki kârın net bugünkü değerine (NBD) eşittir ve yaklaşık 100\$'dır²⁸³.

4.5.3.2 Yaşam Boyu Değer Hesaplanabilen Sektörler

İnternet, telekom operatörleri, banka, sigorta, beyaz eşya ve elektronik gibi sektörlerde veri tabanı oluşturulabildiği için müşteri sayısını bulmak veya sağlıklı tahminler yapmak mümkündür. Dolayısıyla bu verilerden veya tahminlerden yola çıkarak müşteri değeri de hesaplanabilmektedir. Perakende ve gıda gibi sektörlerde müşteri veri tabanı oluşturmak çok zordur. Dolayısıyla bu sektörlerde müşteri takibi yapmak, müşteri sayısını bilmek ve değerini sağlıklı hesaplamak son derece güçtür²⁸⁴.

4.5.3.3 Değer Yaratan Anahtarlar

CRM Institute Turkey'in başkanı Gültekin Güldür'e göre, müşteri değerini ortaya çıkaran birçok parametre vardır. "Müşteri Değeri Anahtarları" (Customer+Value Keys) denilen bu parametreleri her firma kendi yaratmak zorundadır.

Gültekin Güldür değer anahtarı olarak kullanılabilecek örnekleri şöyle sıralamaktadır²⁸⁵:

- "Müşterinin karlılığı", onun değerini belirleyen en önemli etkidir.
- Eğer işletme öncü, yeniliklere açık ve sosyo-ekonomik statüsü yüksek müşterilere sahipse, şirketin müşterileri toplumunun diğer kesimleri tarafından taklit edilen lider tiplerse, müşterinin değeri yükselir.
- Müşteriler, şirket adına bazı maliyetlere katlanabilme gücüne sahipse (maliyet mknatısı), bu onların değerini artıran bir faktördür.
- Eğer işletme çapraz satış yapabileceği bir müşteri kitlesine sahipse, veri tabanı sayesinde yeni iş alanlarına girebilmektedir. Şirketler kendilerine yeni iş alanları açabilecek potansiyelde bir müşteri kitlesine sahipse, hem müşterinin hem de şirketin değeri artmaktadır.

²⁸³ Reicheld ve Sasser, a.g.m., s.107.

²⁸⁴ Fırat, "En Değerli Müşteri Kimde", a.g.m., s.154.

²⁸⁵ A.g.m., s.155.

- Firma ve müşterileri arasındaki etkileşimin derecesi de, değeri belirleyen önemli bir unsurdur. Bu nedenle, müşteri ilişkilerine önem verilmelidir.
- Değeri belirleyen bir diğer faktör ise “Müşteri verilerinin tazelik derecesidir”. Bu örnekler işkolu rakiplerinin pozisyonları, ürünler, pazar stratejilerine göre sürekli yeniden biçimlendirilebilmektedir.

4.5.3.4 Değişim Eşiğinin Değeri Etkilemesi

Müşteri değerini belirleyen önemli kavramlardan birisi de, müşterinin bir sağlayıcıdan bir başkasına kayması için katlanılması gereken “Değişikliğin Eşik Maliyeti” (Switching Threshold Cost) dir. Gültekin Güldür bu kavramı şöyle bir örnekle açıklamaktadır²⁸⁶:

“Telekomünikasyon müşterileri için bu eşik çok düşüktür. Bir servis sağlayıcıdan vazgeçip diğerine geçebilmek için, bir anlık karar yeterlidir. Hiçbir maliyete katlanmadan bu değişiklik yapılabilir. Tam ters örneklerde ‘e-mail’ sağlayan firmalar için geçerlidir. Bu hizmetlerde değişiklik için harcama yapılmasına gerek yoktur. Ama yine de değişikliğin eşik maliyeti çok yüksektir. Çünkü bir günde e-mail adresi kolayca değiştirilememektedir.”

Müşterinin bir ömür boyu değeri (customer life time value) şöyle hesaplanmaktadır²⁸⁷:

“Bir müşterinin şirkete aylık veya yıllık kazandırdığı paradan, aylık veya yıllık sabit giderleri düşülür. Ortaya çıkan aylık veya yıllık net kar müşterinin tahmini ömrü ile çarpılır. Ortaya müşterinin şirket için olan toplam değeri çıkar. Bu toplam değerden bir müşteriyi elde etmek için yapılan reklam harcamaları, müşteriyi elde tutmak için yapılan harcamalar ve yatırımlar düşülür. Sonuçta müşterinin bir ömür boyu değeri ortaya çıkar. Bu çok basit bir hesaptır, titizlikle yapıldığında gerçeğe çok yakın bir sonuç elde edilir”

4.5.4 Müşterileri Farklılaştırma

Doğal olarak bazı müşteriler diğerlerine göre işletmeye daha fazla kâr sağlamaktadır. Bu yüzden en kârlı müşterilerin hangileri olduğunu bulmak kaçınılmazdır. Müşterilerin kârlılığını incelerken müşterinin yarattığı gelirin yanısıra bu müşteriye hizmet verirken oluşan maliyetleri de incelemeniz gerekmektedir. Benzer şekilde müşterinin hayat döngüsü boyunca ne kadar değer yarattığına da bakmak gerekmektedir²⁸⁸.

²⁸⁶ Fırat, “*En Değerli Müşteri Kimde*”, a.g.m., s.155.

²⁸⁷ A.g.m., s.156.

²⁸⁸ Menekşe, a.g.m., Erişim:

http://www.makalem.com/default.asp?status=arama_makale_detay&bWhere=true&nARTICLE_id=361
(26.11.2002)

Don Peppers şu kategorilerin kullanılmasını önermektedir²⁸⁹:

EDM'ler (En Değerli Müşteriler): Bunlar en yüksek ömür boyu değere sahip olan müşterilerdir. Bunları elde tutmak ve aynı zamanda onların müşteri payını arttırmak asıl stratejik hedef olmalıdır. Unutmamak gerekirse, MİY' in önemli amaçlarından birisi de sadakati arttırmak yani müşterinin ayrılma ve bir rakipten diğerine gitme oranını (*churn rate*) azaltmaktır.

EBM'ler (En Büyüyebilecek Müşteriler): Bunların ömür boyu değerleri bir önceki gruptan daha düşüktür ancak daha fazla büyüme potansiyelleri söz konusudur. Bu müşteriler bugünden çok daha değerli hale getirilebilirler. Stratejideki esas amaç "müşteriyi büyütme"dir yani, şirketle yaptıkları alışveriş ve kâr bırakma miktarlarını arttırmaktır.

SAM'lar (Sıfır Altı Müşteriler): Sıfır Altı (Below Zero) müşteriler muhtemelen hiç kârlı olmayacak müşteri kategorisidir. Her şirketin bu tür müşterileri bulunur. Burada yapılması gereken ya onları değerli hale getirmek ya da bir rakibinize göndermektir.

İşletmeler doğru müşterileri hedeflemezler ise kendilerine bir lira bile kazandırmayacak müşterilere yatırım yapmış olurlar. Doğru müşterilerin hangilerini olduğunu tespit ettikten sonra onların şirket ile iş yapmasını kolaylaştıracak programlar geliştirilmeye başlanabilir. Üç müşteri tipi: Anahtar müşteriler (Key accounts), orta kârlılıkta müşteriler ve en az kârlı müşterilerdir²⁹⁰.

Anahtar Müşteriler: Bir çok şirkette satışların çoğunu yaratan en büyük müşterilerin sayısı azdır. Bu büyük müşterileri müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili ele alınması gereken en öncelikli gruptur. Aslında şirketlerin MİY süreçleri incelendiğinde bu grup müşteri için uygulanmakta olan özel programlar ve süreçler bulunduğu görülmektedir. Burada geliştirilmesi gereken bu programların daha etkin ve daha az maliyetli olmasını sağlamaktır.

Orta Kârlılıktaki Müşteriler: Orta kârlılıktaki müşterilerden vazgeçilmesi veya devam edilmesi gibi bir öneri yapılamaz, fakat bu müşterilerden daha fazla gelir yaratma fırsatını değerlendirmek gerekmektedir. Orta kârlılıktaki müşterilere daha az kaynak ile iyi hizmet verilebilmektedir. Aynı zamanda bu müşteriler en az değerlendirilmiş fırsatları oluşturmaktadır. En büyük müşteriler ile müşteri yönetimi programını başlatmak önemli gelir

²⁸⁹ Kırım, a.g.e., s.164-165.

²⁹⁰ Menekşe, a.g.m., Erişim:

http://www.makalem.com/default.asp?status=arama_makale_detay&bWhere=true&nARTICLE_id=361
(26.11.2002)

artışı sağlar, fakat bu programları hayata geçirdikten sonra ele alınması gereken ikinci grup müşteri de orta kârlılıktaki müşterilerdir.

En az kârlı müşteriler: Bu grup, şirket ile çok iş yapmayan, az hacimde alışveriş yapan ve az gelir getiren müşterilerdir. Aynı zamanda şirket ile iş yapma şekillerini de değiştirmek güçtür. Diğer taraftan bu tür müşterilerin memnuniyetini sağlamak için az yatırım yapmak yeterlidir.

4.5.5 80/20 Kuralı

“Bire bir pazarlama” alanında faaliyet gösteren şirketlerin en iyilerinden biri olarak gösterilen Don Peppers’in şirketinin Avrupa’dan sorumlu genel müdürü Paul Lethbridge’in 80/20 kuralı ile ilgili ifadeleri şöyledir: “Eğer bir şirketin sürekli müşteri tabanına bakarsanız, az sayıda müşterinin kârların büyük bir bölümünü getirdiğini görebilirsiniz. 80-20 kuralına göre genellikle müşterilerin yüzde 20’si şirket kârının en büyük kısmını oluşturur. Pratikte ise bu dağılım 80-20 oranından çok daha agresiftir. Bazı sektörlerde müşterilerin yüzde 10’unun şirket kârının neredeyse tümünü oluşturduğu görülebilir”²⁹¹.

Müşteri İlişkileri gurusu Madassor Manzoor, firmaların müşteri kârlılığını dilimler bazında değerlendirmeleri gerektiğini, ilk yüzde 10-20’lik en kârlı dilimler üzerine yoğunlaşılması gerektiğini söylemektedir. “Müşterilerin büyük kısmı şirket kârlılığına hemen hiç etki etmiyor, yine yüzde 10-20 oranındaki diğer bir kısım da bu kârlılığa negatif etki yapıyor” diyen Manzoor, sağduyuya dayanmayan çapraz satışın şirkete karşılık değil, zarar getireceğini, şirkete kâr getirmeyen yüzde 70-80’lik dilimdeki müşterilerin davranışlarının değiştirilememesinin ise bir diğer önemli sorun olduğunu sözlerine eklemiştir²⁹².

Müşteri sayısının yüzde 10 kadar arttırılmasının şirket kârlılığını yüzde 225 oranında arttırabildiği bir dönemde müşteri sadakatinin de giderek kaybolduğunu belirten Avaya Müşteri İlişkileri Yönetmeni John Van Der Linde, zamanla azalan müşteri sadakatinin yeniden kazanılabilmesi için, hizmetlerde süreklilik ve hatasızlık, küresel rekabet stratejisi, ürünleri ekonomik mal haline getirebilme yeteneği ve teknolojik gelişmeleri yakından takip etmenin şart olduğunu ifade etmiştir²⁹³.

²⁹¹ Lethbridge, “Özel İlgili Zaman”, a.g.m., s.25.

²⁹² “CRM’in Gurusu Türkiye’yi Başarılı Buluyor”, Şubat 2001, Activeline, Erişim:http://www.makalem.com/default.asp?status=arama_makale_detay&bWhere=true&nARTICLE_id=1526 (26.11.2002)

²⁹³ “Müşteri Memnuniyeti Sağlayan Çözümler”, Şubat 2001, Activeline, Erişim:http://www.makalem.com/default.asp?status=arama_makale_detay&bWhere=true&nARTICLE_id=1534 (26.11.2002)

Özellikle kriz döneminde müşteri kaybı farklılaşmaktadır. Kârlı müşterilerde kayıp oranı daha fazla olmaktadır. Bu noktada kaybedilen müşterilerin değerini belirleyebilmek daha da önem kazanmaktadır. Klasik 80-20 kuralı bankacılıkta giderek değişmektedir. PricewaterhouseCoopers'ın son araştırma verilerine göre bankacılıkta müşterilerin %20'si kârın yüzde 98'ini sağlamaktadır. Yaklaşık yüzde 47'si ise kârı azaltıcı etki yapmaktadır. First Manhattan Bank'ın bu konuya ilişkin bulguları ise daha da çarpıcıdır; banka müşterilerinin yüzde 20'lik kısmı kârın yüzde 150'sini sağlarken yüzde 40'ı ila 50'si yarısının kaybedilmesine yol açmaktadır²⁹⁴.

4.5.6 Cüzdan Payı

Müşterinin, işletmenin sunduğu kategorilerde yaptığı satın alımlarının rakiplerin veya müşterinin kendi çabalarının aksine, sözkonusu işletmeden gerçekleşen kısmı o müşterinin cüzdan payını verir²⁹⁵.

En iyi müşteri, sadece o şirket için en çok harcama yapan müşteri değildir. O şirket için diğer şirketler için yaptığından fazla harcama yapan müşteri iyidir. Bir müşteri, diğerinden toplamda daha az harcama yapıyor olabilir. Ancak, o sektördeki toplam harcamasının tamamını işletmenin markasına yapıyorsa, kendisinden daha fazla harcama yapan, ama bütçesinin küçük bir oranını işletmeye ayıran bir başka müşteriden daha sadık ve değerlidir. Dolayısıyla markaların, 'cüzdan payı' iyi müşterileri belirlemede, toplam harcamadan daha doğru sonuç veren bir ölçüttür²⁹⁶.

Pazar payı başka bir ekonomik düzene, çok eski bir iş dönemine ait bir kavramdır. Bugün yapılması gereken Müşteri Payını (*customer share*) arttırmaktır, yani aynı müşteriye birden fazla ürün satabilmek, onu aktif ve sadık müşteri olarak tutabilmek ve böylece aynı müşterinin cebinden şirkete akan parayı (*wallet share*) maksimize etmektir²⁹⁷.

²⁹⁴ Gültekin, a.g.m.,

Erişim:http://www.makalem.com/default.asp?status=arama_makale_detay&bWhere=true&nARTICLE_id=1688 (26.11.2002)

²⁹⁵ Scott MacStravic, "*Problems and Potential with CLV in CRM*", Erişim:http://www.crm-forum.com/cgi-bin/library.cgi?action=detail&id=1795&dir_publisher_varid=10 (17.01.2003)

²⁹⁶ Ebru Fırat, "*Benim Müşterim Çok Daha Kârlı*", Capital: Aylık Ekonomi Dergisi, Sayı: 2002/1, s.82.

²⁹⁷ Kırım, a.g.e., s.102.

5. PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR MİY UYGULAMASI: GİMA T.A.Ş.

5.1 Gima Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Türk A.Ş.

1956 yılında bir kamu iktisadi teşekkülü olarak kurulan ve Türkiye'nin ilk ulusal süpermarket zinciri olan Gima, 1996 yılında çoğunluk hisseleri ve yönetiminin Fiba Şirketler Grubu'na geçmesi ile beraber, yaygınlık ve çağdaş alışveriş ortamlarına kavuşarak Türkiye'nin önde gelen zincir süpermarketleri arasındaki yerini almıştır.

Çok kanallı perakendecilik alanında faaliyet gösteren Gima, 29 ilde toplam 77 mağaza, Sen-al market www.gima.com.tr ve Alo Gima 444 1 000 alternatif satış kanallarında hizmet vermektedir. Aralık 2001'de faaliyete geçen Alo Gima 444 1000 ile Gima, perakende sektöründe bir ilki gerçekleştirerek telefonla sipariş almaya başlamıştır. 9 ilde teslimat yapan Alo Gima, sen-al markette olduğu gibi kapıda kredi kartı ile ödeme avantajı da sunmaktadır.

Sadakat kartı SuperCard ile 2000 Kasım'ından bugüne kesintisiz bir sadakat programı uygulayan Gima, müşterilerine tüm satış noktalarında SuperCard'la anında indirim veya SüperPuan avantajı sunmaktadır. Müşteriler tam entegre bir yapı içerisinde topladıkları SüperPuanları kazandıkları noktaya bakılmaksızın diledikleri tüm satış noktalarında harcayabilmektedirler.

Gima ayrıca tüm Finansbank Kredi Kartları, Maximum Card ve YKB Worldcard sahiplerine 50 milyon ve üzeri alışverişlerinde taksit(*) imkanı sunmaktadır.

(*) Taksitlendirme avantajı sen-al market'te ve Alo Gima'da tüm Finansbank kredi kartı ile yapılacak online ödemelerde, Yapı Kredi Bankası Worldcard ile yapılacak online ve adreste ödemelerde geçerlidir²⁹⁸.

5.2 Gima Türk A.Ş. Şirket Profili

Gima Türk A.Ş.'nin şirket profili aşağıdaki gibidir²⁹⁹:

Kuruluş Tarihi	:	30.05.1956
Başlıca Üretimi	:	Perakende Ticaret
Genel Merkez	:	Alemdağ Caddesi, Site Yolu, Toya Sok. Tunay İş Mrk No: 3/B Ümraniye - İSTANBUL
Genel Müdür	:	Dengiz PINAR

²⁹⁸ Gima Web Sitesi, Erişim:<http://www.gima.com.tr/emarket/gimahakkında.asp> (02.12.2002)

²⁹⁹ *Gima Şirket Profili*, Erişim:<http://www.analiz.com/genel/SIRKET01out.html> (06.01.2003)

Yönetim Kurulu : Hüsnü M. ÖZYEĞİN
Tunç ÇAPA
Nezih ÇEVİK
Bilgeç KURTULUŞ
Afife ÖZEL

Telefon No : 0216 – 522 50 00 (PBX)

Faks No : 0216 – 522 57 01

Personel ve

İşçi Sayısı : 2.506

Toplu Sözleşme

Dönemi : 01.06.2001 – 31.05.2003

Bağlı Bulunduğu

İşçi Sendikası : Tez – Koop. İş Sendikası

Bağlı Bulunduğu

İşveren Sendikası : –

Kayıtlı Sermaye

Tavanı : 100.000.000.000.000.-TL.

Çıkarılmış Sermaye : 25.000.000.000.000.-TL.

İşlem Gördüğü

Pazar : Ulusal Pazar

Şirketin son iki yıl itibari ile net satışları aşağıdaki gibidir³⁰⁰:

Net Satışlar (Milyon TL)

2000 : 159.208.247
2001 : 337.645.902

- Şirketin son iki yıl içinde gerçekleştirdiği ithalat ve ihracat rakamları aşağıda gösterilmiştir³⁰¹:

³⁰⁰ *Gima Şirket Profili*, Erişim:<http://www.analiz.com/genel/SIRKET01out.html> (06.01.2003)

³⁰¹ *Gima Şirket Profili*, Erişim:<http://www.analiz.com/genel/SIRKET01out.html> (06.01.2003)

Yıl	İthalat (TL)	Maliyetler İçindeki Payı(%)	İhracat (TL)	Satışlar İçindeki Payı(%)
	<i>Imports (\$)</i>	<i>Proportion In Cost (%)</i>	<i>Exports (\$)</i>	<i>Proportion In Sales (%)</i>
2000	177.424.000.000	%1		
	284.790			
2001	21.027.000.000	%1		
	14.755			

- Şirketin devam etmekte olan ve proje halindeki yatırımları aşağıda verilmektedir³⁰².

Devam Eden Yatırımlar	Başlangıç-Bitiş Tarihleri	Yatırım Tutarı (Milyon TL)	Gerçekleşen Tutar (Milyon TL)
Komple Yeniyatırım Eskişehir***	12.03.1998 – 31.12.2001	744.118	74.412
Komple Yeniyatırım Adana**	12.03.1998 – 12.03.2001	210.000	0
Komple Yeniyatırım Rize*	12.03.1998 – 12.03.2001	210.000	249.900
Komple Yeniyatırım Bursa***	12.03.1998 – 31.12.2001	210.000	31.500
Komple Yeniyatırım Gaziantep*	12.03.1998 – 31.12.2000	220.000	303.600
Komple Yeniyatırım Ordu*	12.03.1998 – 31.12.2000	260.000	270.400
Komple Yeniyatırım Hatay*	12.03.1998 – 21.12.2000	210.000	277.200
Komple Yeniyatırım Düzce*	12.03.1998 – 31.12.2000	210.000	140.700
Komple Yeniyatırım Sakarya*	12.03.1998 – 12.03.2001	210.000	119.700
Komple Yeniyatırım Malatya*	12.03.1998 – 12.03.2001	210.000	302.400
Komple Yeniyatırım Samsun*	12.03.1998 – 12.03.2001	210.000	140.700
Komple Yeniyatırım Mersin*	12.03.1998 – 12.03.2001	876.489	429.480
Komple Yeniyatırım Aydın*	12.03.1998 – 12.03.2001	723.375	65.104
Komple Yeniyatırım Yalova***	12.03.1998 – 31.12.2001	210.000	14.700
Komple Yeniyatırım Edirne*	12.03.1998 – 31.12.2000	210.000	228.900
Komple Yeniyatırım Ankara***	12.03.1998 – 31.12.2001	3.123.720	2.280.316
Komple Yeniyatırım Bodrum*	12.03.1998 – 31.12.2000	977.480	478.965
Komple Yeniyatırım İstanbul***	12.03.1998 – 31.12.2001	2.725.300	1.498.915
Komple Yeniyatırım İzmir***	12.03.1998 – 31.12.2001	590.000	17.700

³⁰² Gima Şirket Profili, Erişim:<http://www.analiz.com/genel/SIRKET01out.html> (06.01.2003)

Devam Eden Yatırımlar	Başlangıç-Bitiş Tarihleri	Yatırım Tutarı (Milyon TL)	Gerçekleşen Tutar (Milyon TL)
Komple Yeniyatırım Ayvalık***	18.05.1998 – 31.12.2001	680.984	34.049
Komple Yeniyatırım Akçay*	12.05.1999 – 31.12.2001	654.468	615.200
Komple Yeniyatırım Turgut Reis*	12.05.1999 – 31.12.2001	681.351	415.624
Komple Yeniyatırım Giresun***	10.05.1999 – 31.12.2001	750.000	22.500
Komple Yeniyatırım Kayseri*	10.05.1999 – 31.12.2001	750.000	622.500
Komple Yeniyatırım Çorlu***	10.05.1999 – 31.12.2001	840.000	16.800
Komple Yeniyatırım Didim*	12.05.1999 – 31.12.2001	700.000	581.000
Komple Yeniyatırım Tarsus*	12.05.1999 – 31.12.2001	700.000	483.000
Komple Yeniyatırım Kdz.Ereğli*	18.05.1999 – 18.05.2001	455.981	132.208
Komple Yeniyatırım Gebze*	05.08.1999 – 05.08.2001	985.689	1.025.117
Komple Yeniyatırım Muğla*	05.08.1999 – 05.08.2001	754.654	294.315
Komple Yeniyatırım İstanbul*	05.08.1999 – 05.08.2001	1.083.721	303.442
Komple Yeniyatırım İstanbul*	05.08.1999 – 05.08.2001	985.689	49.284
Komple Yeni Yatırım Uşak **	05.08.1999 – 05.08.2001	800.000	8.000
Komple Yeni Yatırım Antalya **	05.08.1999 – 05.08.2001	1.150.000	0

* İlgili teşvik belgelerinin kapaması için hazine müsteşarlığına müracaat edilmiş olup, işlemler inceleme aşamasındadır.

** Hazine Müsteşarlığına süre uzatımı için müracaat edilmiş olup, inceleme aşamasındadır.

*** 31.12.2001 itibariyle altı ay içinde tamamlama vizesi için hazine müsteşarlığına başvurulacaktır.

- Şirketin başlıca iştirakleri ve iştirak sermayesi içindeki payı aşağıda gösterilmektedir³⁰³:

İştirakler	İştirak Sermayesi	İştirak Sermayesi (%)
Spar Gıda A.Ş.	6.500.000.000.000.-TL	99,99
Karadeniz Spar Gıda A.Ş.	300.000.000.000.-TL	63,32
Endi Mağazacılık A.Ş.	5.155.000.000.000.-TL	0
Asbaş Antalya Serbest Bölge İşl.	82.500.000.000.-TL	0,04
Mesbaş Mersin Serbest Bölge İşl.	600.240.000.000.-TL	0,03
Etpaş A.Ş.	500.000.000.-TL	10
Tur - Kecom	4.030.000.000.-TL	8,46
Girişim Gıda A.Ş.	100.000.000.000.-TL	30

³⁰³ Gima Şirket Profili, Erişim:<http://www.analiz.com/genel/SIRKET01out.html> (06.01.2003)

- Şirketin 31.12.2001 tarihi itibariyle başlıca ortakları ve sermaye payları aşağıda gösterilmektedir³⁰⁴:

- a) Ortaklık Sermayesinin veya Toplam Oy Haklarının En Az %10'una Sahip Gerçek ve Tüzel Kişi Ortaklar:

Ortağın Adı, Soyadı / Unvanı	Sermaye Payı (Milyon TL)	Sermaye Oranı (%)
1 - Fiba Holding A.Ş.	4.999.999	20,00
2 - Girişim Factoring A.Ş.	4.508.722	18,03
Toplam (1)	9.508.721	38,03

- b) Ortaklık Yönetim veya Denetim Organlarında Görevli Pay Sahibi Kişiler:

Ortağın Adı, Soyadı ve Görevi	Sermaye Payı (Milyon TL)	Sermaye Oranı (%)
1 - Afife ÖZEL	500.000	02,00
Toplam (2)	500.000	02,00

- c) Ortaklık Genel Müdürü, Genel Müdür Yardımcısı, Bölüm Müdürü yada Benzer Yetki ve Sorumluluk Veren Diğer Unvanlara Sahip Görevlerdeki Ortaklar:

Ortağın Adı, Soyadı ve Görevi	Sermaye Payı (Milyon TL)	Sermaye Oranı (%)
---	---	---
Toplam (3)	---	---

- d) (a), (b) veya (c) Alt Başlıklarında Belirtilen Hissedarlar ile Birinci Dereceden Akrabalık İlişkisi Bulunan Pay Sahibi Kişiler:

Ortağın Adı, Soyadı	Sermaye Payı (Milyon TL)	Sermaye Oranı (%)
---	---	---
Toplam (4)	---	---

- e) Sermaye Yada Toplam Oy Hakkı İçinde %10'dan Az Paya Sahip Olmakla Birlikte, (a) Alt Başlığında Belirtilen Tüzel Kişi Ortaklar ile Aynı Holding, Grup Yada Topluluk Bünyesinde Bulunan Tüzel Kişi Ortaklar:

Ortağın Unvanı	Sermaye Payı (Milyon TL)	Sermaye Oranı (%)
1 - Fiba Factoring A.Ş.	2.192.608	08,77
2 - Fina Holding A.Ş.	1.465.666	05,86
3 - Finans Deniz Finansal Kiralama A.Ş.	500.000	02,00
Toplam (5)	4.158.274	16,63

- f) Diğer Ortaklar ve Halka Açık Kısım:

³⁰⁴ Gima Şirket Profili, Erişim:<http://www.analiz.com/genel/SIRKET01out.html> (06.01.2003)

Ortakların Sayısı	Sermaye Payı (Milyon TL)	Sermaye Oranı (%)
1 - Bilfer Madencilik A.Ş.	1.663.763	06,66
2 – Alpri Holding A.Ş.	916.667	03,67
3 – Dedeman Holding A.Ş.	1.440.273	05,76
4 – Diğer	6.812.302	27,25
Toplam (6)	10.833.005	43,34

g) Genel Toplam:

(1+2+3+4+5+6)	Sermaye (Milyon TL)	Sermaye Oranı (%)
Genel Toplam	25.000.000	100,00

5.3 Gima Satış Kanalları

Gima pazarlamadan sorumlu genel müdür yardımcısı Ali Serhan Şahin Gima'yı “çok kanallı perakendeci” olarak tanımlamaktadır³⁰⁵. Gima Türk A.Ş. mevcut işleyişinde müşterilerine tek bir çatı altında beş farklı kanaldan ulaşmakta ve tüm müşterileri tek bir müşteri olarak tanımlayıp farklı kanallarda hizmet vermektedir³⁰⁶.

Bu kanallar:

1. Gima Mağazaları
2. Endi Mağazaları
3. X-Large İndirim Marketleri
4. Alo-Gima (444 1 000)
5. Sen-al Market (www.gima.com.tr) tir.

5.3.1 Gima Mağazaları

Gima Mağazaları Gima Türk A.Ş.'nin en önemli satış kanallarından birisi olup, Türkiye genelinde toplam 76 noktada faaliyet göstermektedir. Bu mağazaların 71 adeti (aşağıda illere ve bölgelere göre sınıflandırılmıştır) Gima adı altında faaliyet göstermekte olup, 5 adeti X-Large İndirim Marketleri'ne dönüştürülmüştür³⁰⁷. Toplam 5 noktada faaliyet gösteren X-Large mağazaları hakkında daha detaylı bilgi X-Large İndirim Marketleri başlığı altında ilerleyen bölümlerde verilecektir.

Gima perakendeci kuruluşlar arasında “Süpermarket” sınıfında yer almaktadır. Süpermarket, Türkiye’de yanlış tanınan ve bilinçli veya bilinçsiz yanlış kullanılan bir

³⁰⁵ “Sadakat sistemiyle satışlar yüzde 118 arttı”, Yöneticinin E-İş Rehberi, Capital: Aylık Ekonomi Dergisi Eki, İkinci Bölüm/Perakende, Aralık 2002, s.15.

³⁰⁶ “Sadakat sistemiyle satışlar yüzde 118 arttı”, a.g.m., s.17.

³⁰⁷ Gima Alternatif Kanallar Pazarlama Bölümü’nden Uzman Ece Günaltay ile “Gima Sen-al Market” konusunda yapılan özel görüşme, İstanbul, 21 Ocak 2003.

kavramdır. Ülkeden ülkeye değişen bir yapı gösterdiğinden standart bir tanım bulmak zordur. İlk kez ABD’de doğup gelişmiş buradan sosyalist ülkeler dahil olmak üzere tüm dünya ülkelerine yayılmıştır. Türkiye’de süpermarketin ilk örneğinin İstanbul Şişli’de kurulan Çankaya Pazarı olduğu ileri sürülmektedir. Esas olarak 1955’de kurulan İsviçre Migros Kooperatifler Federasyonu tarafından kurulan Migros-Türk Türkiye’de süpermarket fikrinin öncülerindedir. Süpermarket Enstitüsüne göre süpermarket, “haftada en az 20.000 veya yılda 1.000.000 dolarlık satış yapan ve tamamen reyonlara ayrılmış gıda mağazasıdır.”³⁰⁸.

Gima, 1996 yılında çoğunluk hisseleri ve yönetiminin Fiba Şirketler Grubu’na geçmesi ile modern bir işletme yapısına ulaşmış; Türkiye’de çağdaş süpermarketçiliğin öncüleri arasındaki yerini almıştır³⁰⁹.

Gima, 2000 yılı başında net satış alanını 57,033 m²’den 88,910 m²’ye çıkarmıştır. Yıl içinde 33 yeni mağaza açılmış verimsiz olduğu tespit edilen 18 mağaza ise kapatılmıştır. Toplam mağaza sayısı 2000 yılında 59’dan 74’e çıkmıştır. Şirketin 2000 yılında kaydettiği %36’lık reel büyümeye paralel olarak müşteri sayısı 1999’a göre %35 artarak 3.15 milyona, satış hacmi ise 260 milyon dolara ulaşmıştır³¹⁰.

Gima Supercard müşterilere avantajlar sunmaya devam etmiş, mağazalara yerleştirilen Gima Süper Ekranlar (kiosk) vasıtasıyla kart sahiplerinin yaptıkları alışveriş miktarı ile kazandıkları puanları izleyebilmeleri sağlanmıştır. Kasım 2000 başında devreye sokulan puan sistemi ve Gima Süper Ekranlar, Gima’nın müşteri adedinin artışına ivme kazandırırken %60 olan kartlı alışveriş oranını %76’ya çıkarmıştır. 1999’un sonunda 1 milyon civarında olan Gima Supercard’lı müşteri sayısı 2000 yılında yaklaşık 2,5 milyona ulaşmıştır. Gima 2000 yılında teknolojik yatırımlarını sürdürmüştür. Merkezi yapıya geçişin anahtarı olan uzaktan erişim ağı (WAN) projesi kapsamında 40 mağazanın merkeze bağlantısı gerçekleştirilmiştir. 2001 yılında tüm mağaza ve depoların merkezle bağlantısının tamamlanması ile WEB Market hizmete girmiştir³¹¹.

³⁰⁸ Ersan Bocutoğlu ve Yavuz Atasoy, “*Yükselen Süpermarket Olgusu Karşısında Bakkaliye Sektörünün Yeri ve Trabzon Örneği*”, Erişim:<http://www.tesob.org.tr/atasoy.htm> (24.01.2003), s.3.

³⁰⁹ Fiba Şirketler Grubu Web Sitesi, Erişim:<http://www.fibaholding.com.tr/p-gima.html> (24.01.03)

³¹⁰ Fiba Şirketler Grubu Web Sitesi, Erişim:<http://www.fibaholding.com.tr/p-gima.html> (24.01.03)

³¹¹ Fiba Şirketler Grubu Web Sitesi, Erişim:<http://www.fibaholding.com.tr/p-gima.html> (24.01.03)

Gima mağazalarının bulunduğu lokasyonlar aşağıda belirtilmiştir³¹²:

İSTANBUL - ANADOLU	EGE
1 Acıbadem	40 Aydın
2 Acıbadem İş Bankası Konutları	41 Bodrum Merkez
3 Anadolu Hisarı	42 Bodrum Turgutreis
4 Ataşehir	43 Bodrum Yalıkavak
5 Erenköy	44 Bodrum Marina
6 Göztepe	45 Didim
7 İdealtepe	46 Fethiye
8 Küçükyalı	
9 Selamiçeşme	
İSTANBUL - AVRUPA	AKDENİZ
10 Bahçelievler	47 Antakya
11 Cihangir	48 Antalya
12 Gayrettepe	49 İskenderun
13 İş Kuleleri Levent	50 Mersin Göçmen
14 Mecidiyeköy	51 Tarsus
15 Sarıyer	
16 Şişli	KARADENİZ
17 Teşvikiye	52 Karadeniz Ereğli
18 Yeşilköy	53 Ordu
19 Olivium Zeytinburnu	54 Rize
	55 Samsun
	56 Samsun Atakum
	57 Sinop
	58 Trabzon
	59 Zonguldak
	60 Zonguldak Kozlu
ANKARA	İÇ ANADOLU
20 100.Yıl	61 Aksaray
21 Armada	62 Karabük
22 Bahçelievler	63 Kayseri
23 Batı Lojmanları	64 Kırıkkale Merkez
24 Batıkent	65 Kırıkkale Şube
25 Cebeci	
26 Çankaya	
27 Dikmen	
28 Etimesgut	
29 Kızılay	
30 Küçükesat	
31 Ümitköy	
MARMARA	DOĞU VE GÜNEYDOĞU ANADOLU
32 Adapazarı	66 Diyarbakır
33 Akçay	67 Diyarbakır Ofis
34 Bandırma	68 Gaziantep
35 Balıkesir	69 Malatya
36 Çanakkale	70 Şanlıurfa
37 Düzce	71 Van
38 Edirne	
39 İzmit Merkez	

³¹² Gima Web Sitesi, Erişim:<http://www.gima.com.tr/emarket/magazalar/.asp> (24.01.03)

1- *Hard Discount (Yüksek İndirim) Mağazaları*: Market markaları, çok düşük fiyat, çok az çeşit, sadece paketli tüketim ürünleri.

2- *Soft Discount (Düşük İndirim) Mağazaları*: Ulusal markalar, düşük fiyat, daha az çeşit, paketli ve açık ürünler.

İlk discount marketler 1995'te kurulan BİM ve Şok'tur. Discount marketlerin özellikleri; 300-500 m² arası büyüklükte olmaları, bir mağazada en az 3 en çok 7 kişinin çalışması, toptancıyı aradan kaldırarak direkt üreticiyle irtibat kurmaları, giderlerin minimize edilmesi, raf elemanı tasarrufu yapılması, 2-4 arası kasa bulundurmaları ve satılan ürün çeşidinin ortalama 500 olmasıdır. Bir süpermarkette satılan ürün sayısının 1000-1500 olduğu düşünülürse aradaki fark daha da belirginleşmektedir. Halen 4 discount zinciri bulunmaktadır. Bunlar, Migros'un Şok'ları, Azizler holdinge bağlı BİM, Fiba Şirketler Grubuna bağlı Endi ve Sabancı Grubuna bağlı Diasa'dır³¹⁷.

Gima genel müdür yardımcısı Ali Serhan Şahin 08.09.2002 tarihli basın bildirisinde Endi mağazalarının X-Large mağazalarına paralel olarak indirim konseptinde devam ettiğini belirtmiştir. Türkiye'de 2001 yılında yaşanan ekonomik kriz sonrası tüketicilerin alım gücünün düştüğünü vurgulayan Şahin, Endi'lerde son iki senedir bir yeniden yapılanma yaşandığını ifade etmiştir. Şahin, "Türkiye'de çok ciddi metrekare savaşları vardı. O dönemde çok hızlı mağazalar açılıyordu. Endi'lerin sayısı da 120'lerin üzerine çıkmıştı. Daha sonra bu sayı 56'ya düşürüldü. Doğru lokasyonlarda açılmamış Endi mağazaları kapatıldı" beyanında bulunmuştur³¹⁸.

5.3.3 X-Large İndirim Marketleri

2001 yılında yaşanan ekonomik kriz sonrası, kişi başına milli gelir ve alım gücü paritesinin ciddi bir şekilde düşmesi nedeniyle tüketiciler daha ucuz ürünlere yönelmiştir. Marketler arasında ciddi rekabetin yaşandığı bu dönemde, mağaza formatları arasında da rekabet söz konusudur.

Bu bağlamda Gima, gelir grubu olarak biraz daha indirim konseptine uyan 5 adet Gima mağazasını (4 adet İstanbul ve 1 adet İzmit'te) Extra Large konseptine dönüştürmüştür. Dünya Gazetesi'nde çıkan 08.09.2002 tarihli haberde, Türkiye'deki indirim mağazalarının genellikle çok küçük metrekarelerde ve ürün çeşidinin sınırlı olduğunu vurgulayan Gima

³¹⁷ Bocutoğlu ve Atasoy, a.g.m., s.22.

³¹⁸ "Gima, günde 1 trilyonluk satış yapıyor", Dünya Gazetesi, 08 Eylül 2002,

Erişim:http://search.dunyagazetesi.com.tr/news_display.asp?upsale_id=90319&strFindSpec=gima (03.12.2002)

Genel Müdür Yardımcısı Ali Serhan Şahin: “Yaptığımız araştırmalarda gördük ki insanlar üst gelir grubu olsalar bile fiyata çok hassas hale geldiler. Temel gıda ihtiyaçlarını indirim mağazalarından karşılıyorlar. Biz şu anda bu 5 mağazayı test ediyoruz. Olumlu sonuç alırsak bu tarz mağazalar açmaya devam edeceğiz” diye ifade etmiştir³¹⁹.

X-Large mağazalarının bulunduğu lokasyonlar aşağıda belirtilmiştir³²⁰:

X-Large İndirim Marketleri

- 1 Adatepe (İstanbul)
 - 2 Bayrampaşa
 - 3 Ümraniye
 - 4 Üsküdar
 - 5 İzmit Yenikent
-

5.3.4 Alo-Gima (444 1 000)

Alo-Gima telefonla market alışverişinin Türkiye’deki ilk örneğidir. Alo-Gima ile, teslimat yapılan illerden 444 1 000 numarası aracılığı ile müşteri temsilcisine sipariş verilebilmekte, sipariş istenilen gün ve saat diliminde müşterinin adresine ulaştırılmaktadır³²¹.

Mayıs 2001’de Sen-al Market’in açılışından sonra perakendecilik sektörüne yeni bir uygulama olarak gelen Alo-Gima 444 1 000 sistemi de MİY tabanlı müşteriye tanımaya yönelik olarak geliştirilmiş bir çözümdür³²².

Sen-al Market’in devreye girmesinden önce Gima tarafından yapılan araştırmalar insanların sanal marketlerden alışveriş yapmaktan “ya yanlış bir şey yaparsam?” endişesiyle çekindiklerini ortaya koymuştur. Şirket bu tür endişeleri gidermek amacıyla 7/24 hizmet veren çağrı merkezini hizmete sokmuştur. Alo Gima 4441000 projesi de bunun bir uzantısı şeklinde devreye girmiştir. Alo Gima ile müşteriler telefon aracılığıyla sipariş verip eve teslimat yaptırabilmektedirler. Bu perakendecilik sektörü için bir ilktir. Verilen siparişin teslim saati on-line olarak değiştirilebilmekte, on-line olarak hangi aşamada olduğu izlenebilmektedir. Müşteriler, sipariş teslim edildikten sonra teslim detaylarının tümünü görebilmektedir. Gima ise merkezden kesilmiş fatura detaylarını da görebilmektedir. Gima Alternatif Kanallar Pazarlama Müdürü Cüneyd Yüzak “Ölçümleme bizim için gerçekten çok

³¹⁹ “Gima, günde 1 trilyonluk satış yapıyor”, a.g.m.,

Erişim:http://search.dunyagazetesi.com.tr/news_display.asp?upsale_id=90319&strFindSpec=gima (03.12.2002)

³²⁰ Gima Alternatif Kanallar Pazarlama Bölümü’nden Uzman Ece Günaltay ile “Gima Sen-al Market” konusunda yapılan özel görüşme, İstanbul, 21 Ocak 2003.

³²¹ Gima Web Sitesi, Erişim:<http://www.gima.com.tr/emarket/alogima.asp> (03.12.2002)

³²² “CRM Çözümleri Günü’nde Büyük Buluşma”, Erişim:<http://www.telepati.com.tr/subat02/konu7.htm> (02.12.2002)

önemli ve şu anda bu konuda büyük bir avantaj elde etmiş durumdayız” diye ifade etmektedir³²³.

İnternet dışında müşterilere ulaşma da başka kanallar arayan Gima, bankaların uygulama örneklerine bakarak telefon marketçiliğinde karar kılmıştır. Gima Genel Müdür Yardımcısı Ali Serhan Şahin: “Biz de telefon marketçiliğini mantıklı gördük. Yine tüketici araştırmaları yaptık. Müşterilerin süpermarket alışverişlerinin telefonla yapılmasına nasıl yaklaştıklarını, beklentilerini araştırdık. Olumlu geri dönüşler alınca da “Alo Gima” diye adlandırdığımız uygulamayı başlattık. Oldukça da kolay oldu. Çünkü internet altyapımız ile aynı altyapıyı kullandık. İki hizmet arasında tek fark var. Birinde tüketici siparişini sisteme kendi girerken diğerinde müşteri temsilcisi tüketici yerine siparişi giriyor. Şu anda Türkiye’de bunu yapan tek market zinciri Gima. Bunu organize yapan perakendeci de yok” diye ifade etmiştir³²⁴.

5.3.4.1 Alo-Gima’da Sistem İşleyişi

Müşteriler Gima’nın internet mağazacılığı uygulaması olan Sen-al Market’e üye değiller ise, Alo Gima’yı ilk aradıklarında telefonun tuşlarını kullanarak "Şifre" lerini belirleyebilmekte ve sistem müşteri için bir "Kullanıcı Adı" atamaktadır. Telefonda bazı kişisel bilgiler aldıktan sonra alışverişe başlanabilmektedir. Tüm bu işlemler, müşteri temsilcisi eşliğinde gerçekleştirilmektedir. Üyelik kaydı sırasında müşterilerden istenecek olan "SuperCard" numarasının son 8 hanesi daha sonra Alo Gima’da kullanılan "müşteri numarası" olmaktadır. Eğer arayan müşterinin SuperCard’ı yoksa, ilk siparişle birlikte bir SuperCard teslim edilmektedir. Alo Gima için belirlenen "kullanıcı adı" ve "şifre" sen-al market üzerinden yapılan alışverişlerde de kullanılabilir. Eğer müşteri sen-al market’e üye ise, sen-al market’teki "kullanıcı adı" ve "şifre" Alo Gima’da da geçerli olduğundan 444 1 000 numaralı telefondan arayarak sipariş verilebilmektedir³²⁵.

5.3.4.2 Alo-Gima’da Siparişlerin Verilişi

Müşteriler ilk defa Alo Gima’yı aradığında, üyelik işlemleri tamamlandıktan sonra sipariş verilmek istenen ürünler müşteri temsilcisine iletilerek sipariş verilebilmektedir. Eğer ürünlerden iade edilmek istenen ürünler varsa söz konusu ürünler, teslimat sırasında ödeme

³²³ “*Yüzme Havuzlarını Bir Günde Sattık*”, Yöneticinin E-İş Rehberi, Capital: Aylık Ekonomi Dergisi Eki, Birinci Bölüm: CRM - Customer Relationship Management, s.19.

³²⁴ “*Sadakat sistemiyle satışlar yüzde 118 arttı*”, a.g.m., s.14.

³²⁵ “*Alo Gima 444 1 000*”, Gima Web Sitesi, Erişim:<http://www.gima.com.tr/emarket/alogima.asp> (03.12.2002)

öncesinde Gima görevlisine iade edilebilmektedir³²⁶. Eğer ödeme yapılmış ise, iade edilmek istenen ürün 15 gün içerisinde en yakın Gima Mağazası aracılığı ile iade edilmektedir. Bu durumda müşterilerin sözkonusu ürünü Gima'dan aldıklarına dair belge (örneğin satış fişi) ile başvuru yapmaları gerekmektedir³²⁷.

5.3.4.3 Siparişlerin Teslim Zamanı

Alo-Gima aracılığı ile verilen siparişler, müşterinin verdiği gün ve takip eden 3 gün içinde, müşteri için uygun olan saat dilimlerinden birinde teslim edilmektedir. Alo Gima şu anda Türkiye genelinde 9 ayrı ilde hizmet vermektedir. Alo-Gima'nın hizmet verdiği illere göre farklılık gösteren teslimat dilimleri aşağıdaki gibidir³²⁸:

İstanbul, Ankara, İzmir ve Bodrum için; 10:30-13:00, 13:30-16:00, 16:30-18:30, 20:00-22:45.

Antalya, Kayseri, Mersin, Samsun, Trabzon için; 10:00-12:00, 13:00-14:00, 15:00-16:00, 17:00-18:00, 19:30-21:30.

5.3.4.4 Alo-Gima'da Ödemelerin Yapılış Şekli

Alo-Gima'dan verilen siparişlerde müşterilere 3 alternatif sunulmaktadır³²⁹:

1. Kredi kartı ile telefonda ödeme (Finansbank veya Yapı Kredi Bankası'nın tüm kredi kartlarıyla yapılan alışverişlerde alışveriş tutarına göre 2 ve 3 taksit imkanı sunulmaktadır.)
2. Kapıda kredi kartı ile ödeme (Yapı Kredi Bankası'na ait tüm kredi kartlarıyla yapılan alışverişlerde alışveriş tutarına göre 2 ve 3 taksit imkanı sunulmaktadır.)
3. Kapıda nakit ödeme.

5.3.4.5 Alo-Gima Kapsamında Müşterilere Sunulan Avantajlar

Alo Gima 365 gün, 24 saat hizmet vermektedir. Müşteriler diledikleri saatte arayarak siparişlerini verme şansına sahiptirler. Müşteriler Alo-Gima'ya ücretsiz üye olabilmekte ve hizmetlerinden ücretsiz faydalanabilmektedirler. Alo-Gima'dan sipariş verildiğinde herhangi

³²⁶ "Alo Gima 444 1 000", Gima Web Sitesi, Erişim:<http://www.gima.com.tr/emarket/alogima.asp> (03.12.2002)

³²⁷ Gima Alternatif Kanallar Pazarlama Bölümü'nden Uzman Ece Günaltay ile "Gima Sen-al Market" konusunda yapılan özel görüşme, İstanbul, 21 Ocak 2003.

³²⁸ "Alo Gima 444 1 000", Gima Web Sitesi, Erişim:<http://www.gima.com.tr/emarket/alogima.asp> (03.12.2002)

³²⁹ "Alo Gima 444 1 000", Gima Web Sitesi, Erişim:<http://www.gima.com.tr/emarket/alogima.asp> (03.12.2002)

bir nakliye ücreti talep edilmemektedir (Alo-Gima'da 25 Milyon TL ve üstü tutarında siparişler kabul edilmektedir). Gima müşterileri mağazalarında sunulan Supercard ve SuperKazanç uygulamalarından Alo-Gima kanalında da faydalanabilmekte, SuperPuanlarını alışverişlerinde kullanabilmektedirler³³⁰.

Gima Alternatif Kanallar Pazarlama Müdürü Cüneyd Yüzak, Gima'nın alışveriş sitesi 'Sen-al Market' ve çağrı merkezi Alo Gima 4441000 aracılığıyla uyguladıkları MİY modelinin kriz ortamında bile %150 büyümeye getirdiğini belirtmiştir. Yüzak, müşterilerini MİY çözümleri sayesinde çok iyi tanıdıklarını ve onlara özel promosyon yaptıklarını ifade etmiştir³³¹.

Gima Sen-al Market, alışverişe İnternet'te başlayıp telefonla devam etme olanağı da vermektedir. Müşteriler Gima Sen-al Market'te bir şekilde yarım kalan siparişlerini Alo Gima'da tamamlayabilmektedir³³².

Türkiye'nin içinde bulunduğu ekonomik durumdan dolayı internet kullanımının çok az olduğunu görüşünü savunan Ali Serhan Şahin: "Bilgisayarlaşma ve internet kullanımı arttıkça bu iş artacaktır. Bizim, önümüzdeki dönemde özellikle ağırlık vermek istediğimiz kanal telefon marketçiliğidir. Burada çok daha büyük bir potansiyel görüyoruz. Üstelik bizden başka telefon marketçiliği yapan kimse de yok. Herkesin evinde bir bilgisayar yok ama herkesin elinin altında bir telefon var. Biz de bu kanala yönelmek istiyoruz"³³³ diyerek Alo-Gima uygulamasına verdikleri önemi belirtmiştir.

5.3.5 Sen-al Market (www.gima.com.tr)

Gima tarafından 4 Haziran 2001'de faaliyete geçirilen Sen-al Market, Gima'nın internet üzerinden müşterilerine ulaştığı satış kanalıdır. Kurulduktan sonra hızlı bir gelişim süreci gösteren ve zamanla 13 merkezde hizmet vererek Türkiye'de en yaygın dağıtım ağına ulaşan Sen-al Market, kısa sürede Edirne'den Diyarbakır'a kadar genişleyerek lider konuma ulaşmıştır³³⁴. Ancak daha sonraları verimsiz olduğu düşünülen merkezler kapatılmış, Ocak 2003 itibariyle Sen-al marketin hizmet verdiği merkez sayısı 6'ya düşürülmüştür. Bu

³³⁰ "Alo Gima 444 1 000", Gima Web Sitesi, Erişim:<http://www.gima.com.tr/emarket/alogima.asp> (03.12.2002)

³³¹ "CRM Çözümleri Günü'nde Büyük Buluşma", Erişim:<http://www.telepati.com.tr/subat02/konu7.htm> (02.12.2002)

³³² "Hem Online, Hem Gerçek Alışveriş", Erişim:<http://www.microsoft.com/turkiye/referans/gima/> (02.12.2002)

³³³ "Sadakat sistemiyle satışlar yüzde 118 arttı", a.g.m., s.16.

³³⁴ Gima Alternatif Kanallar Pazarlama Bölümü'nden Uzman Ece Günaltay ile "Gima Sen-al Market" konusunda yapılan özel görüşme, İstanbul, 21 Ocak 2003.

merkezler: İstanbul, Ankara, İzmir, Kayseri, Bodrum ve Antalya'dır³³⁵. Tüketicilerin evden çıkmadan ve hiçbir ekstra ücret ödemedi, eş-zamanlı (online) sipariş vermelerini sağlayan sen-al market'e www.gima.com.tr adresinden ulaşılmaktadır³³⁶.

Türkiye'de ilk kez bir süpermarket sitesi, müşterilerine kapıda ödeme imkanı sunarak örnek teşkil etmiştir. Sen-al market müşterileri ödemelerini kapıda kredi kartıyla ya da nakit olarak yapabildikleri gibi, siparişlerini tamamlarken online olarak da ödeyebilmektedir. Online ödemelerde ve kapıda vade farksız ve peşinatsız 2 veya 3 taksit avantajı da sunulmaktadır. SüperKazanç Sistemi, sen-al market'te de geçerlidir. Böylece sen-al market müşterileri, Gima, Endi, X-Large mağazalarından, sen-al market ve Alo Gima'dan kazandıkları SüperPuan'ları alışverişlerinde harcayabilmekte ve toplayabilmektedirler. Türkiye'de ilk ve tek tam entegre SüperKazanç Sistemi ile müşteriler, 5 farklı kanalda bedava alışveriş yapma imkanından yararlanabilmektedirler³³⁷.

Türkiye'de İnternet'te vade farksız taksitli alışveriş yapılabilen ilk site olma özelliğine sahip Gima Sen-al Market, geniş ürün yelpazesi, kullanım kolaylığı, detaylı arama özellikleri ve kişiye özel promosyon uygulamaları ile dikkat çekmektedir³³⁸.

Sen-al market, müşterilerin süpermarket alışverişlerini günlük hayatları içinde ayrıca zaman ayırmadan en rahat ve zahmetsiz şekilde yapmalarını hedeflemektedir. Üyelere, alışverişlerini en kısa sürede ve kolaylıkla yapabilmelerini sağlamak için daha önceki alışveriş alışkanlıklarına göre kişiselleştirilmiş hizmet verilmektedir³³⁹.

5.3.5.1 Sen-al Market Fikrinin Doğuşu

Türkiye'nin ilk ulusal süpermarket mağaza zinciri olan Gima, 1996'da köklü bir değişim sürecine girmiştir. Mağaza sayısını çoğaltmanın yanı sıra metrekaşe başına müşteri verimliliğini artırmaya da odaklanan Gima internet uygulamalarının yaygınlaşmasına paralel olarak, bir "sanal mağaza" kurmaya karar vermiştir³⁴⁰.

Gima, normal alışveriş yapan insanların hangi şartlar sağlanırsa "sanal mağaza" sistemine kayabileceklerini araştırmıştır. İnsanların çoğu, interneti güvenli bulmuyorlardı.

³³⁵ Gima Web Sitesi, Erişim:http://www.gima.com.tr/emarket/choose_city_splash.asp (03.12.2002)

³³⁶ Gima Alternatif Kanallar Pazarlama Bölümü'nden Uzman Ece Günaltay ile "Gima Sen-al Market" konusunda yapılan özel görüşme, İstanbul, 21 Ocak 2003.

³³⁷ Gima Alternatif Kanallar Pazarlama Bölümü'nden Uzman Ece Günaltay ile "Gima Sen-al Market" konusunda yapılan özel görüşme, İstanbul, 21 Ocak 2003.

³³⁸ "Hem Online, Hem Gerçek Alışveriş", Erişim:<http://www.microsoft.com/turkiye/referans/gima/> (02.12.2002)

³³⁹ Gima Alternatif Kanallar Pazarlama Bölümü'nden Uzman Ece Günaltay ile "Gima Sen-al Market" konusunda yapılan özel görüşme, İstanbul, 21 Ocak 2003.

³⁴⁰ "Hem Online, Hem Gerçek Alışveriş", Erişim:<http://www.microsoft.com/turkiye/referans/gima/> (02.12.2002)

Yapılan araştırmada, ağırlıklı olarak “kapıda ödeme” fikri ortaya çıkmıştı. Sonuçta, rakiplerinden farklı bir online alışveriş sitesi yaratmak üzere harekete geçen Gima'nın son derece güvenilir ve esnek ödeme koşulları sunan, entegre ve gelişmeye açık bir site kurması gerekiyordu. Gima, kapsamlı pazar araştırmaları ve müşteri anketleri sonucunda, Microsoft altyapısını tercih etmiştir. Sitenin hazırlanması için, Gima'nın işleyiş yapısını çok iyi tanıyan Microsoft iş ortağı VeriPark ile işbirliği yapılmıştır. 4 Haziran 2001'de hizmete giren Gima Sen-al Market (www.gima.com.tr), aynı zamanda, dünyanın ve Türkiye'nin ilk e-iş kulübü e-club'ın üyeleri arasına katılmış oldu. Bugün Gima Sen-al Market, ciro bazında, 76 Gima marketi içinde ilk 15'te yer almaktadır³⁴¹.

Gima Alternatif Kanallar Pazarlama Birim Müdürü Cüneyd Yüzak'ın, rakip firmalardan farklılaşmak adına Gima bünyesinde yürütölen Müşteri İlişkileri Yönetimi projesinin önemli bir ayağını oluşturan Sen-al Market'e ilişkin yaptığı açıklamalar şöyledir: “Bu çalışmaya başlarken, öncelikle rakiplerimizden nasıl farklılaşabileceğimizi, ne tür uygulamalarla öne çıkabileceğimizi saptadık. Bu amaçla çok kapsamlı anket çalışmaları gerçekleştirdik ve bu anketlerden elde ettiğimiz bulguları çok ciddi bir değerlendirmeye tabi tuttuk. Söz gelişi insanlar, internette alışveriş yaparken güvenlikle ilgili endişeler taşıyorlar ve bu endişelerin giderilmesini istiyorlardı. Bu nedenle Gima Sen-al Market'te Türkiye'de bir ilke imza attık ve alışveriş bedelinin teslimat sırasında nakit ya da kredi kartıyla ödenebilmesi imkanını getirdik. Bunun yanı sıra Gima mağazalarında uygulanmakta olan vade farksız iki taksitte ödeme kolaylığını, Gima Sen-al Market'te de hizmete sunduk.”³⁴².

1997 yılından itibaren değişim sürecine giren Gima, pazarlama stratejisi olarak mağaza sayısına değil, metrekare başına müşteri verimliliğine önem verdiğini açıklamıştır. Bu strateji sayesinde günlük müşteri sayısını 63 binden 130 bine çıkartan Gima, “Sen-al Market”le yine bir ilki gerçekleřtirmiştir³⁴³.

İnternete alışveriş yapma konusundaki en önemli çekincelerinden biri olan güvenlik sorununun aşılması için Sen- al market uygulamasında çalışmalar güvenlik üzerine odaklanmıştır. Kapıda ödeme seçeneğinin yanı sıra, sen-al market'te online ödemelerde güvenlik için bugünkü teknolojinin sunduğu en gelişmiş güvenlik sistemleri kullanılmaktadır. Online ödemeyi tercih eden müşteriler ise 128 bit SSL teknolojisiyle güvenli bir şekilde kredi

³⁴¹ “Hem Online, Hem Gerçek Alışveriş”, Erişim:<http://www.microsoft.com/turkiye/referans/gima/> (02.12.2002)

³⁴² “Yüzme Havuzlarını Bir Günde Sattık”, a.g.m., s.19.

³⁴³ “İnternette ‘güvenli’ alışveriş”, Erişim:<http://www.activefinans.com/activelineozel/sen-al-market/guvenli.html> (02.12.2002)

kartı numaralarını girerek ödeme yapabilmektedir³⁴⁴. Konuyla ilgili daha detaylı teknik bilgi **Güvenlik** başlığı altında ilerleyen bölümlerde verilecektir.

Yine konuyla ilgili olarak firma yetkililerince yapılan bir açıklamada Gima Sen-al Market'in Türkiye'de açılan ilk süpermarket sitesi olmasa da, gerek hizmet alanı, gerek satış olarak pazar lideri konumunda olduğu vurgulanmış ve şöyle denmiştir: "Sen-al Market'in başarı öyküsünün mimarı müşterinin kendisi oldu. Zira iş planımızı kurmadan önce tüketiciler üzerinde yoğun bir araştırma gerçekleştirdik. Bu araştırmaların sonucu olarak Gima Sen-Al Market projesi geliştirildi. 7/24 hizmet hattı, Alo Gima (444 1 000), sitede kolay arama yapabilme, kapıda ödeme kolaylığı, SüperPuan entegrasyonu ve taksitli alışveriş Türkiye'de ilk defa Sen-al Market tarafından tüketiciye sunuldu. Gima olarak başarının tüketicinin isteklerini dinlemek ve uygulamaktan geçtiğine inanıyoruz. Bu prensibimiz ve anlayışımız yaptığımız her işte yer alıyor. Dolayısıyla bu gelişme de tamamen planlanan bir çalışma sonucunda oldu"³⁴⁵.

Proje öncesi Gima tarafından yapılan araştırmalar, insanların sanal marketlerden alışveriş yapmaktan "ya yanlış bir şey yaparsam?" endişesiyle çekindiklerini ortaya koymuştur. Konuya ilişkin olarak Cüneyd Yüzak "Biz bu tür endişeleri gidermek amacıyla 7/24 hizmet veren çağrı merkezimizi hizmete soktuk" ifadesinde bulunarak, müşterilerin internet üzerinden alışveriş yapmalarını engelleyen problemlerden birinin giderildiğini vurgulamaktadır³⁴⁶.

5.3.5.2 Çözüm Ortakları ve Teknoloji

Gima 1956 yılında bir devlet kuruluşu olarak kurulmuş ve 1990'lı yıllara kadar hizmetlerine bu şekilde devam etmiştir. 1996 yılında özelleştirilerek hızlı bir yeniden yapılanma dönemine girmiştir. Ülke çapında kâr etmeyen mağazalar kapatılmış ve yeni büyük mağazalar açılmıştır. Üç yıl içerisinde şirket ERP (Enterprise Resource Planning – Kurumsal Kaynak Planlama) sistemini değiştirmiş, 3 milyon kişiye ulaşan bir müşteri kartı uygulaması başlatmış, LAN (Local Area Network – Yerel Alan Ağı) platformunu iyileştirmiş ve bir WAN (Wide Area Network – Geniş Alan Ağı) platformu kurmuştur. Kasım 2000 tarihinde, müşteri sadakatini artırmak amacıyla, Gima, mağaza içi kiosklar kullanarak bir "puan" programı

³⁴⁴ "İnternette 'güvenli' alışveriş", Erişim:<http://www.activefinans.com/activelineozel/sen-al-market/guvenli.html> (02.12.2002)

³⁴⁵ Atıf Ünalı, "Gima'nın Yeni Uygulaması Üzerine Bir Raporaj", Erişim:<http://www.unaldi.org/detail.asp?yaziID=226> (03.12.2002)

³⁴⁶ "Yüzme Havuzlarını Bir Günde Sattık", a.g.m., s.19.

başlatmıştır. Bilgi ve müşteri hizmeti veren bir kurumsal web sitesi de aynı dönemde uygulamaya konmuştur³⁴⁷.

Microsoft, VeriPark ve Gima işbirliğiyle 1,5 ay gibi kısa bir sürede gerçekleştirilen Gima Sen-al Market, Microsoft Commerce Server 2000 ürününün tüm fonksiyonlarını kullanmaktadır. Windows 2000 platformuna dayanan site, geri planda Gima'nın mağazacılık altyapısını oluşturan ana sistemlerle bağlantılı çalışmaktadır. Örneğin, SüperPuan uygulamasıyla tüm kanallardan toplanan SüperPuan'lar, Gima Sen-al Market ve Alo Gima'da da kullanılabilmekte ve bedava alışveriş imkanı sağlanmaktadır. Çözüm, ölçeklenebilir yapısıyla, her tür kredi kartı entegrasyonuna izin vermektedir³⁴⁸.

Tablo 5.1 Sen-al market çözüm özeti

Cözüm Özeti	
Endüstri	: Perakende
Çözüm	: e-Ticaret
Kullanılan Ürünler	: Veritical*
Yararlar:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Perakendecilik konusunda yüksek performans ve güvenli e-ticaret altyapısı. 2. Yeni ve mevcut müşteriler için web aracılığı ile kullanıcı kaydı ve onay sistemi. 3. Mağaza kartı programı "puanları" veritabanında saklanmaktadır. 	
Zorluklar:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Müşterileri e-ticaret aracılığı ile alışveriş etmeye ikna etmek. 2. Mevcut veritabanları, işlem ve işletim sistemleri ile entegrasyon. 3. Entegre edilmiş web sitesi ve çağrı merkezi işletimi. 	

Kaynak: "Sen-al Market/Gima",

Erişim:<http://www.veripark.com.tr/TR/portfolio/SuccessStories/Gima.asp> (25.01.2003)

* Veritical finans kurumu (satıcı ve alıcı firma arasındaki parasal işlemlerde görev alan banka veya benzer finansal kurum), satıcı (ürün ve hizmetlerini dağıtıcı firmalar aracılığı ile satan üretici, toptancı, distribütör veya benzeri firma) ve alıcı (tekrar satmak amacıyla satıcı firmalardan ürün ve servis alan firma) operasyonlarının tümünün otomatik hale getirilmesini ve elektronik ortamlara aktarılmasını sağlar. Bu özelliğiyle finans kurumlarına, satıcılara ve alıcılara farklı açılardan verimliliği artırıcı ve maliyeti düşürücü yararlar sağlar³⁴⁹.

B2C - Müşteri Portallerinde, Veritical satıcı ve müşteri operasyonlarının tümünün otomatik hale getirilmesini ve elektronik ortamlara aktarılmasını sağlar. Bu sistemde satıcının ERP/Tedarik sistemi lease line bağlantısı ile Veritical'a bağlanır. Müşteri bilgisayarları dial-up bağlantısı ile Veritical'a bağlanırlar. Bu sistemi kullanan müşterilerin para transferleri ve kredi kartı ödemeleri müşteriler ile çeşitli finans kurumları arasında

³⁴⁷ "Sen-al Market/Gima", Erişim:<http://www.veripark.com.tr/TR/portfolio/SuccessStories/Gima.asp> (25.01.2003)

³⁴⁸ "Hem Online, Hem Gerçek Alışveriş", Erişim:<http://www.microsoft.com/turkiye/referans/gima/> (02.12.2002)

³⁴⁹ "Veritical", Erişim: <http://www.veripark.com.tr/TR/products/Veritical/Benefits.asp> (25.01.2003)

bağlantıyı gerçekleştiren Veritabanı üzerinden yapılır. Satıcılar faturalaştıran siparişlerin takibini yapabilir ödeme planı ve nakit akışını görüntüleyebilirler³⁵⁰.

Kullanıcı kaydı ve otantikasyon süreci sayesinde, hem yeni hem de mevcut müşteriler Web kanalıyla kayıt yaptırarak anında alışveriş yapabilmektedir. Mağaza kartı sahibi müşteriler numaralarını tuşlayarak hemen işlemlerine başlayabilmekte ve Gima mağazalarında en sık aldıkları ürünlerin listesi ile karşılanmaktadır. Müşteriler mağazalarda topladıkları puanları online alışverişleri sırasında görüntüleyerek kullanabilmektedir. e-Posta kanalıyla müşterilere satın aldıkları ürünlerin listesi bildirilmektedir. Müşterilere online alışverişlerinde kredi kartı dışında değişik ödeme opsiyonları önerilmekte: mobil POS terminalleri sayesinde "kapıda ödeme", kapıda nakit ödeme, puanlarla ödeme ve toplam meblağı taksitlendirme gibi seçenekler sunulmaktadır³⁵¹.

Mağaza veya online alışverişlerinde müşterilere puan biriktirme imkanı sağlayan Gima Mağaza Kartının programı Oracle 8i veritabanında bulunmaktadır. Müşteriler mağaza ve online alışverişlerinde puan biriktirebilmektedirler. Bu yaklaşım, müşterinin düşündüğü mağaza ve online imajını birleştirerek, her iki tip alışverişten de aynı yararları sunmaktadır. Mağaza personelinin müşteri siparişlerini görüp, hazırlayıp, adreslerine teslim etmelerini sağlayan mağaza ekranları Commerce 2000'den ayrı olarak geliştirilmiştir. Eve teslimat, faturalama ve adreste ürün iadesi için PSION el bilgisayarları, eve teslimat ve faturalama uygulamaları için de OVAL kullanılmıştır³⁵².

Sen-al Market'in teknolojik altyapısı ile ilgili olarak Gima Alternatif Kanallar Pazarlama Birim Müdürü Cüneyd Yüzak şu bilgileri vermektedir: "...Elinizde müşteri bilginiz olmadığı zaman kritik konularda karar vermek zorlaşıyor. Bu nedenle mantıklı sonuçlar üretmiyorsunuz. Bizde pek çok uygulama var. Müşteri bilgilerinin bulunduğu, kart bilgilerinin bulunduğu, birçok farklı sunucu (server) var. Tüm bilgileri istenildiği anda çağırarak bir sunucuya ihtiyaç duyduk. Commerce Server 2000 de bizde bulunan sunucular ile çok rahat konuşabilecek bir pozisyona oturdu. Dolayısıyla siz bugün internete girdiğinizde veya Alo Gima'yı aradığınızda isminiz Commerce Server 2000'den, puan bilgileriniz başka

³⁵⁰ "B2C Müşteri Portalleri",

Erişim:<http://www.veripark.com.tr/TR/products/Veritabanı/B2CCustomerPortals.asp> (25.01.2003)

³⁵¹ "Sen-al Market/Gima", Erişim:<http://www.veripark.com.tr/TR/portfolio/SuccessStories/Gima.asp> (25.01.2003)

³⁵² "Sen-al Market/Gima", Erişim:<http://www.veripark.com.tr/TR/portfolio/SuccessStories/Gima.asp> (25.01.2003)

bir sunucudan geliyor. Ama aynı yerde gözüküyor. Bu operasyonda birçok sunucu birbiri ile konuşuyor ama müşterinin karşısına bir ekran çıkıyor”³⁵³.

Projenin ikinci aşaması olan çağrı merkezi alışveriş hizmeti yine VeriPark tarafından tamamlanmıştır. Türk perakendeciliğinde bir ilk olan bu hizmet, tamamen e-ticarete dayalı bir altyapıda çalışmaktadır. Yalnızca internet erişimi olmayan müşterilerin online alışveriş yapmasını sağlamakla kalmayıp, online müşterilere çok iyi müşteri hizmeti sunmaktadır. Bir müşteri Gima çağrı merkezini aradığında, operatör müşterinin o anki siparişlerini bile görerek müşterinin satın alma işlemini tamamlamasına yardım edebilmektedir³⁵⁴.

75 bini aşkın kişiye hizmet veren Gima Sen-al Market, güçlü ve gelişmeye açık teknolojik altyapısıyla, e-ticaret alanında yapmak istediği kampanyaları sorunsuz bir biçimde gerçekleştirmektedir³⁵⁵.

Gima Sen-al Market ve Alo Gima 444 1 000 altyapısında kullanılan Commerce Server aşağıdaki modüllerden oluşmaktadır³⁵⁶:

e-CRM	e-ticaret	e-analiz
✓ Profil Sistemi	✓ Alışveriş Sepeti	✓ Karar Destek Sistemi
✓ Odaklanma Sistemi	✓ Katalog Yönetimi	✓ Hazır Raporlar
✓ Kampanya Yönetimi	✓ Arama Motoru	
✓ Çapraz Satış	✓ Açık Artırma	

5.3.5.3 Güvenlik

Müşterilerin Gima sen-al market'te güvenli alışveriş yapabilmelerini sağlamak için uluslararası bir güvenlik standardı olan SSL³⁵⁷ (Netscape Communications Company tarafından geliştirilen SSL (Secure Socket Layer) bir Web tarayıcısı ile Web sunucusu arasındaki veriyi şifreleyen bir standarttır. SSL gönderilen ya da şifrelenen verinin ne olduğunu belirtmez. Bir SSL oturumunda gönderilen bütün veri şifrelenmektedir) kullanılmaktadır³⁵⁸. SSL güvenlik protokolü, müşterilerin siteye verdiği kredi kartı bilgilerini çözülmesi mümkün olmayan bir şekilde şifreleyerek tam güvenlik sağlamaktadır. Müşterilerin

³⁵³ “Commerce Server2000 Çok İyi Uyum Sağladı”, Yöneticinin E-İş Rehberi, Capital: Aylık Ekonomi Dergisi Eki, İkinci Bölüm/Perakende, Aralık 2002, s.15.

³⁵⁴ “Sen-al Market/Gima”, Erişim:<http://www.veripark.com.tr/TR/portfolio/SuccessStories/Gima.asp> (25.01.2003)

³⁵⁵ “Hem Online, Hem Gerçek Alışveriş”, Erişim:<http://www.microsoft.com/turkiye/referans/gima/> (02.12.2002)

³⁵⁶ “Commerce Server2000 Çok İyi Uyum Sağladı”, a.g.m., s.17.

³⁵⁷ “SET Glossary”, New Technology: E-Commerce Security,

Erişim:<http://www.mastercardintl.com/newtechnology/set/glossary.html> (27.01.2003)

³⁵⁸ “Yardım”, Erişim:<http://www.gima.com.tr/emarket/yardim.asp> (25.01.2003)

kredi kartı bilgileri bu protokol ile şifrelenerek bankalarına gönderildiğinden bu bilgilere ulaşılması mümkün değildir³⁵⁹.

Pek çok alışveriş sitesinde 40 bitlik SSL kullanılırken, Gima'nın müşterilerin güvenliğine verdiği önem doğrultusunda Sen-al Market'te daha güvenli olan ve bankalar tarafından da tercih edilen 128 bitlik SSL güvenlik protokolü kullanılmaktadır³⁶⁰.

Ayrıca IBM tarafından geliştirilen Finansbank WebPos sistemi sayesinde kredi kartı bilgileri SET³⁶¹ (*The SET Secure Electronic Transaction™* protokolü internet ve diğer elektronik ağlar üzerinde ödeme bilgilerinin güvenli transferi için geliştirilmiş açık bir sektör standardıdır) protokolünden de geçmektedir³⁶².

Çözüm ortaklarından Microsoft'un web sitesinde yayınlanan yazıda Sen-al Market'in güvenliği için şöyle denmektedir: "İnternet'te güvenli alışveriş yapılabileceğini kanıtlayan bu sitede, en gelişmiş güvenlik teknolojileri kullanılıyor. Dolayısıyla, kredi kartı numarası girerken endişelenmeye hiç gerek yok. Dileyen, ödemesini teslimat sırasında nakit olarak da yapabiliyor"³⁶³.

5.3.5.4 Müşteri Odaklı Tasarım İle Müşterilere Sunulan Avantajlar

Gima Sen-al Market müşterileri, 7 gün 24 saat hizmet veren çağrı merkeziyle tüm sorularına yanıt alabilmektedir. Başka bir deyişle, müşteri odaklı bir anlayışla tasarlanan sistem sayesinde "yanlış bir şey yapma" kaygısı taşımadan online alışverişe yönelebilmektedir. Siteden doğum gününüz için sesli kutlama mesajı gönderilmekte; puan sistemine dayalı hediye çekleri verilmekte, kişiye özel promosyon uygulaması yapılmakta; detaylı arama işleviyle ürünlere kolay erişim sağlanmaktadır. Gima Sen-al Market üyeleri, 15 günde bir, tamamen kendi alışveriş alışkanlıklarına göre düzenlenmiş e-postalar (*e-vizyon*) almaktadır. Böylece, en çok tercih ettikleri ürünler arasında bulunan ve indirimden girenlerden haberdar olmaktadır. Gima, 75 bini aşan üyesine 75 bin farklı e-posta göndermektedir. Sistemde her ürün için ayrı anahtar sözcükler tanımlanmış durumdadır. Sanal mağazada yaklaşık 7 bin ürün bulunmaktadır. Bu şekliyle, aradığınız her şeyi bulabileceğiniz bir sanal mağaza oluşturulmuştur. Arama altyapısı, son derece güçlü ve etkindir. Özellikle Süper

³⁵⁹ "Güvenlik", Erişim:<http://www.gima.com.tr/emarket/guvenlik.asp> (03.12.2002); "Sıkça Sorulan Sorular", Erişim: <http://www.gima.com.tr/emarket/sss.asp> (25.01.2003)

³⁶⁰ "Yardım", Erişim:<http://www.gima.com.tr/emarket/yarim.asp> (25.01.2003)

³⁶¹ "Set Promises A Safe Future For This New Era in Commerce", Erişim:<http://www.mastercardintl.com/newtechnology/set/set.html> (27.01.2003)

³⁶² "Güvenlik", Erişim:<http://www.gima.com.tr/emarket/guvenlik.asp> (03.12.2002)

³⁶³ "Hem Online, Hem Gerçek Alışveriş", Erişim:<http://www.microsoft.com/turkiye/referans/gima/> (02.12.2002)

Arama özelliği, sanal alışveriş deneyimini çok kolaylaştırmaktadır. Yapay bir zeka içeren Süper Arama ile, yaklaşık 4 dakikada 20-25 kalemlik sipariş vermek mümkündür. Sık aldığınız ürünlere öncelik tanıyabilen bu arama biçimi, ne alacağını bilen müşteriler için tasarlanmıştır³⁶⁴.

5.3.5.5 Siparişten Teslimata Kadar Sürecin İşleyişi

Müşteri, İnternet üzerinden siparişini vermektedir. Sipariş, operasyonda çalışan kişinin el cihazına gelmektedir. Mağaza içinde dolaşan Gima yetkilisi siparişi hazırlamaktadır. Aynı el cihazıyla müşteriye giderek onayını ve ödemesini almaktadır. Bir ürün geri verilmek isteniyorsa iade işlemi yapılmaktadır. Bütün işlemler, aynı el cihazıyla gerçekleştirildiği ve her tür bilgi akışı merkezden izlenebildiği için hiçbir sorun yaşanmamaktadır. Gima, gerçek mağazalardan mal toplayıp İnternet ortamında sipariş veren müşterilere dağıtım operasyonunu başarıyla gerçekleştirmektedir³⁶⁵.

Gima Sen-al Market'e bağlı 6 merkezde, siparişin mağazaya gelmesi, istiflenmesi, araca yüklenmesi, dağıtılması ve faturalanması gibi işlemlerle ilgilenen 120 kişilik bir ekip çalışmaktadır. Gima'nın hedefi bugün 37 olan araç sayısını artırmak ve yazlık bölgelere de lojistik ağları kurmaktır. Dağıtımın süresi ise sipariş verilen saate ve trafiğin durumuna göre değişmektedir. Örneğin en az 1 saat alan dağıtım işlemi için İstanbul Bahçelievler ilçesinde 4 teslimat dilimi belirlenmiştir. Bu saat dilimleri 10:45-13:15, 14:00-16:45, 16:45-19:00, 20:00-23:00'tür³⁶⁶ (Bkz. Şekil 5.1).

³⁶⁴ "Hem Online, Hem Gerçek Alışveriş", Erişim: <http://www.microsoft.com/turkiye/referans/gima/> (02.12.2002)

³⁶⁵ "Hem Online, Hem Gerçek Alışveriş", Erişim: <http://www.microsoft.com/turkiye/referans/gima/> (02.12.2002)

³⁶⁶ Gima Web Sitesi, Erişim: <http://www.gima.com.tr/emarket/teslimat.asp?Semt=436> (25.01.2003)

Gima sen-al market! **Et Pilsen** **zafer yolculuğuna!**

► Ana Sayfa ► Üyelik ► Yardım **SüperArama için tıklayın!** **Alışveriş Yapacağınız İl** ► İstanbul

Ürün Arama -- Ürün adı -- [Tüm Reyonlarda Ara] **BUL**

Sayın İDRİS BOZKURT, iyi alışverişler dileriz. Bu kişi değilseniz tıklayınız...
Kullanılabilir SüperÇekiniz 2.388.000 TL'dir.

► Yemek ► Temizlik ► Meyve/Sebze ► Unlu ► Süt/Şarküteri ► Et Ürünleri ► İçecekler
► Kozmetik ► İçki/Sigara ► Şaraplar ► Kuruyemiş/Şeker ► Hazır Gıda ► Diyet ► Bebek
► Ev Eşyaları ► Hobi ► Milli Piyango ► Süpervizyon

Teslimat Saatleri

bahçelievler(bakırköy)

Cumartesi 25.1.2003	Pazar 26.1.2003	Pazartesi 27.1.2003	Salı 28.1.2003
10:45-13:15 Kapasite Var	10:45-13:15 Kapasite Var	10:45-13:15 Kapasite Var	10:45-13:15 Kapasite Var
14:00-16:45 Kapasite Var	14:00-16:45 Kapasite Var	14:00-16:45 Kapasite Var	14:00-16:45 Kapasite Var
16:45-19:00 Kapasite Var	16:45-19:00 Kapasite Var	16:45-19:00 Kapasite Var	16:45-19:00 Kapasite Var
20:00-23:00 Kapasite Var	20:00-23:00 Kapasite Var	20:00-23:00 Kapasite Var	20:00-23:00 Kapasite Var

Ayrıntılar için hemen tıkla ...!

Alışveriş Sepetiniz

Sepetinizde henüz ürün bulunmamaktadır.

Siparişi Tamamla

Alışveriş Listelerim
Express Kasa Ayarları
Sepet Detayı - Favori Listem
Sık Aldıklarım

Diğer İşlemler
Bölgesel Kapasite
Eski Siparişlerim - Adreslerim

Şekil 5.1 Sen-al market örnek teslimat saatleri

Kaynak: "Teslimat Saatleri", Gima Sen-al Market,
Erişim: <http://www.gima.com.tr/emarket/teslimat.asp?Semt=436> (25.01.2003)

5.3.5.6 Tam Fonksiyon Özelliğinin İçeriği

Microsoft Commerce Server 2000'in Katalog Yönetimi, resim ve özellikleri ile sitede tanıtılan binlerce ürüne kolay erişim sağlamaktadır. *Kişiselleştirme fonksiyonu, her ziyaretçinin, siteye girdiğinde kendisiyle ilgili bir şeyler görmesini sağlamaktadır.* Analiz yeteneği ise kimin hangi gün hangi ürünü hangi ödeme şekliyle satın aldığını görme ve geleceğe dönük analizler yapma olanağı vermektedir. Bu tür analiz raporlarıyla, reklamların ya da sitedeki link'lerin başarısını ölçmek de mümkündür³⁶⁷.

Kişiyeye özel reklam verme (Örneğin daha önce Gima'dan alkollü içki almamış bir müşteriye giden elektronik postada alkollü içeceklerde yapılan indirimler ile ilgili bilgi veya reklam yer almamaktadır³⁶⁸) ve fiyat belirleme özelliklerine sahip olan Gima Sen-al Market, müşteriye özel indirim kampanyaları düzenleyebilmektedir. Bir müşteri, 11:00-23:00 saatleri

³⁶⁷ "Hem Online, Hem Gerçek Alışveriş", Erişim: <http://www.microsoft.com/turkiye/referans/gima/> (02.12.2002)

³⁶⁸ Gima Alternatif Kanallar Pazarlama Bölümü'nden Uzman Ece Günaltay ile "Gima Sen-al Market" konusunda yapılan özel görüşme, İstanbul, 21 Ocak 2003.

arasında kendi belirleyeceği zaman diliminde siparişini teslim alabilmekte; siparişin hangi aşamada olduğunu online takip edebilmektedir³⁶⁹.

5.4 Gima Müşteri İlişkileri Yönetimi Projesi

1956 yılında Kamu İktisadi Teşekkülü olarak kurulan, 1996 yılında özelleştirilen Gima'nın 2000 yılı Kasım ayında yapılan araştırmalarda ortaya çıkan kimliği "eskide kalmış" ve "KİT (Kamu İktisadi Teşekkülü) gibi" şeklindeydi. Araştırmada Gima ile ilgili hatırlanan Ankara Kızılay'daki Kızılay Gima idi. Bunun nedeni sözkonusu mağazanın çok eski ve büyük olmasıydı. Bu araştırmadan sonra Gima'da yoğun bir değişim sürecine girilmiş, şirket için yeni bir kurum kimliği oluşturulması amacıyla yoğun iletişim faaliyetleri sürdürülmüş ve pek çok pazarlama kampanyası yürütülmüştür³⁷⁰. Şirket, 2000 yılı başında net satış alanını 57,033 m²'den 88,910 m²'ye çıkarmıştır. Yıl içinde 33 yeni mağaza açılmış verimsiz olduğu tespit edilen 18 mağaza ise kapatılmıştır. Toplam mağaza sayısı 2000 yılında 59'dan 74'e çıkmıştır³⁷¹.

2000 yılı içerisinde yapılan önemli değişikliklerden bir tanesi de Sadakat kartı SuperCard ile Kasım ayında uygulamaya konan ve bugüne kadar kesintisiz süren sadakat programı "Süper Kazanç Sistemi"dir. Gima, müşterilerine tüm satış noktalarında SuperCard'la anında indirim veya SüperPuan avantajı sunmaktadır. Müşteriler tam entegre bir yapı içerisinde topladıkları SüperPuanları kazandıkları noktaya bakılmaksızın diledikleri tüm satış noktalarında harcayabilmektedirler³⁷².

Çok kanallı perakendeci olarak faaliyetlerini sürdürmekte olan Gima, bugün müşterilerine 5 farklı kanaldan ulaşmaktadır. Ancak kanallar arasında başarılı bir entegrasyon mevcuttur. Bu kanallar Gima, Endi, X-Large, Alo Gima 444 1 000 ve Sen-al Market'tir³⁷³.

Gima, MİY projesi çerçevesinde alternatif kanallara yönelmiş ve bu bağlamda web marketini devreye sokmuştur. Sektörde ve müşterilerin gözünde iyi bir yer edinmek için çalışmalarını sürdüren Gima Sen-al Market'in açılışından sonra Türkiye'de bir ilki gerçekleştirmiş ve telefonla sipariş alan Alo-Gima'yı kurmuştur³⁷⁴. Perakendecilik sektörüne

³⁶⁹ "Hem Online, Hem Gerçek Alışveriş", Erişim:<http://www.microsoft.com/turkiye/referans/gima/> (02.12.2002)

³⁷⁰ Gima Araştırma Müdürü Bergüzar Sancı ile "Gima Müşteri İlişkileri Yönetimi Projesi" konusunda yapılan özel görüşme, İstanbul, 22 Ocak 2003.

³⁷¹ Fiba Şirketler Grubu Web Sitesi, Erişim:<http://www.fibaholding.com.tr/p-gima.html> (24.01.03)

³⁷² Gima Web Sitesi, Erişim:<http://www.gima.com.tr/emarket/gimahakkinda.asp> (02.12.2002)

³⁷³ "Sadakat sistemiyle satışlar yüzde 118 arttı", a.g.m., s.17.

³⁷⁴ "Yüzme Havuzlarını Bir Günde Sattık", a.g.m., s.19.

yeni bir uygulama olarak gelen Alo-Gima 444 1 000 sistemi de Sen-al Market gibi MİY tabanlı müşteriye tanımaya yönelik olarak geliştirilmiş bir çözümdür³⁷⁵.

Gima tarafından yürütülen iletişim çalışmaları ve Müşteri İlişkileri Yönetimi kapsamında uygulamaya konan sadakat programı Süper Kazanç Sistemi, müşteriye tanımaya yönelik olarak geliştirilen MİY tabanlı alternatif kanallar Sen-al Market ve Alo-Gima (444 1 000) Gima'nın bilinirliğini artırmış, şirketin satışlarına ciddi anlamda olumlu etki etmiş ve müşteri sadakatini artmasını sağlamıştır³⁷⁶.

Şirket yetkililerinden Araştırma Müdürü Bergüzar Sancış'in verdiği bilgilere göre üç büyük ilde (İstanbul, Ankara, İzmir) yapılan araştırmalar neticesinde 2000 yılı sonu itibariyle bilinirlik oranı %3,7 olan Gima, 2001 yılı sonu itibariyle bilinirlik oranını %8,2'ye yükseltmiştir. Bilinirlik oranını yaklaşık %120'lik bir artışla bir yılda 4,5 puan artıran Gima'nın bu başarısında yürürlüğe konan Sadakat Programı'nın ve iletişim çalışmalarının (Televizyon duyuruları başta olmak üzere) payı büyüktür. Yine aynı dönemde rakip firmaların bilinirlik oranları şöyledir³⁷⁷:

Tablo 5.2 Perakende sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin bilinirlik oranları

Firma	2000 sonu (%)	2001 Sonu (%)	Değişim (%)
Tansaş	9,1	8,7	-4,4
Carrefour	9,5	10,3	8,4
Migros	31,9	28,8	-9,7
Gima	3,7	8,2	121,6

Kaynak: Gima Araştırma Müdürü Bergüzar Sancış ile "Gima Müşteri İlişkileri Yönetimi Projesi" konusunda yapılan özel görüşme, İstanbul, 22 Ocak 2003.

İşlerini İnternet ortamına taşımak isteyen KOBİ'lere, büyük ölçekteki şirketlere, "dot com" firmalarına ve girişimcilere destek veren bir e-iş platformu olan e-club Microsoft ve Intel'in ortak girişimi ile kurulmuştur. E-club'ın 27 Aralık 2001'de düzenlediği "CRM Çözümleri Günü"nde CRM çözüm ve uygulamaları anlatılmıştır. Bu seminerde Gima Alternatif Kanallar Pazarlama Müdürü Cüneyt Yüzak da CRM ile elde ettikleri başarıları katılımcılarla paylaşmıştır. Gima'nın alışveriş sitesi 'Sen-al Market' ve çağrı merkezi Alo Gima 4441000 aracılığıyla uyguladıkları CRM modelinin kriz ortamında bile %150 büyüme

³⁷⁵ "CRM Çözümleri Günü'nde Büyük Buluşma", Erişim:<http://www.telepati.com.tr/subat02/konu7.htm> (02.12.2002)

³⁷⁶ "CRM Çözümleri Günü'nde Büyük Buluşma", Erişim:<http://www.telepati.com.tr/subat02/konu7.htm> (02.12.2002)

³⁷⁷ Gima Araştırma Müdürü Bergüzar Sancış ile "Gima Müşteri İlişkileri Yönetimi Projesi" konusunda yapılan özel görüşme, İstanbul, 22 Ocak 2003.

getirdiğini belirten Yüzak, müşterilerini CRM çözümleri sayesinde çok iyi tanıdıklarını ve onlara özel promosyon yaptıklarını söylemiştir³⁷⁸.

Gima Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Ali Serhan Şahin, AC Nielsen ZET isimli araştırma şirketinin çıkarttığı “Araştırıyorum” dergisinin kendisiyle yapmış olduğu röportajda Gima’nın elindeki bir milyon kartın nasıl değerlendirildiği yönündeki soruya şöyle yanıt vermiştir: “Elimizde şu anda Gima, Endi, X-Large, Alo-Gima, Sen-al Market olmak üzere bütün kanallardan alışveriş yapan SuperCard sahibi müşterilerimizin bilgileri mevcut. Bizde iki departman bu bilgiyi ağırlıklı olarak kullanıyor. Biri Pazarlama, biri de Pazarlama Araştırmaları departmanı. Elimizdeki veri setinden analizler ve araştırmalar yapıyoruz ve bunlardan çıkardığımız sonuçlara göre hem birtakım stratejiler belirliyoruz, hem de üretici firmalarla işbirliği içinde müşterilere özel çalışmalar yapıyoruz.”³⁷⁹.

Bu bilgilerin MİY ile ilişkilendirilip ilişkilendirilmediği ve sepet analizlerinin nasıl kullanıldığına yönelik soruya Şahin şöyle cevap vermiştir: “Sonuç olarak müşterinin ne aldığı, ne almadığını, indirimdeki ürüne nasıl cevap verdiğini, müşterinin zaman içinde alışveriş alışkanlıklarının nasıl değiştiğini görebiliyoruz. Bunlarla aklınıza gelebilecek her analizi yapabileme ve aklınıza gelebilecek her türlü kritere göre oluşturulmuş hedef kitleye özel teklifler sunabilme imkanımız var. Sepet analizlerinin kullanılmasına gelince, bu iki türlü olabilir. Bizim pazarlama amaçlarımıza göre, ya da bizimle çalışmayan üretici firma pazarlama amaçlarına göre olabilir. Yerine göre üretici firma geliyor, ben şöyle bir ürünü şu hedef kitleye tanıtmak istiyorum diyor, ona göre analizler yapılıyor ve projeler oluşturuluyor. Ya da bazen incelemelerimizde belirli müşterilerin bir kategoriyi almadığını fark ediyoruz. O kategori alımını artırmaya dönük projeler oluşturuyoruz. Buradan CRM’e gelirse, alternatif kanallarda CRM’i daha hızlı bir şekilde kullanabiliyoruz. Çünkü analize giren data miktarı daha sınırlı ve müşterinin davranışsal özelliklerini inceleyebileceğiniz detayı elde edebiliyorsunuz. Arka planda tüm müşterilerin sık aldığı ürünlerin bulunduğu bir sistem var. İndirime giren ürünlerden müşterinin sık aldığı ürünler ya da ürün kategorileri eşleştirilerek müşteriye düzenli olarak mail gidiyor. Ya da kasada çok iyi bir imkan olduğunda, anında kasadan müşteriye bilgi veriliyor. Kasiyer “Kioskta sizi şöyle bir indirim bekliyor” diyor. Bu bizim için maliyetli olmayan bir olanak.”³⁸⁰.

³⁷⁸ “CRM Çözümleri Günü’nde Büyük Buluşma”, Erişim:<http://www.telepati.com.tr/subat02/konu7.htm> (02.12.2002)

³⁷⁹ Mustafa Akpınar, “Sadakat Kartları”, AC Nielsen– Araştırıyorum, Yıl 5, Sayı 14, Nisan 2003, s.10.

³⁸⁰ Akpınar, “Sadakat Kartları”, a.g.m., s.10.

MİY çözümleri üç gruba ayrılmaktadır³⁸¹:

1. Operasyonel MİY
2. Analitik MİY
3. Paylaşımçı MİY

Gima'da yürütülen MİY projesi kapsamında özellikle Operasyonel MİY ve Paylaşımçı MİY çözümlerinin ön plana çıktığı, Analitik MİY çözümlerinin ilerleyen dönemlerde şirkete entegre edileceği görülmektedir. Aşağıda bahse konu çözümlerin kısaca kapsamı ve Gima bünyesindeki uygulamaları hakkında bilgi verilecektir.

Operasyonel MİY: Müşteriyle temas halindeki bütün noktaların, kanalların ve iş süreçlerinin entegre edildiği, özellikle satış, pazarlama ve servis bölümlerinde çalışan personelin müşteriye tek bir resim halinde görmesini sağlayan otomasyon sistemidir³⁸².

Gima'da alternatif kanallarda kişiselleştirme yapılmaktadır. Örneğin internet sitesinde SuperCard numarasını giren kişilere en sık aldıkları ürünler direkt karşısına gelmektedir. Siteye girdikten 3 saniye sonra müşteri için kişiselleştirilmiş bir sayfa ile karşılaşılmaktadır. Alışverişlerini internet üzerinden yapan müşteriler için internette kişiselleştirme yapılmaktadır. Müşterilerin Alo-Gima'yı aramaları durumunda müşteri temsilcisi benzer bir ekranda müşterinin alışveriş alışkanlıklarını görebilmektedir³⁸³.

Analitik MİY: Operasyonel sistem üzerinde kurulacak bir analiz sistemi ile potansiyel müşterilerin ortaya çıkartılması, segmentasyon, bire-bir pazarlama gibi hizmetler sunabilmektir³⁸⁴.

Gima'da 2000 Kasım'ından bu yana satış bilgileri ve alışveriş detayları depolanmaktadır. Ayrıca şirketin elinde müşteri profil bilgileri de bulunmaktadır. Şu aşamada şirkette veri-madenciliği (data-mining) faaliyetleri çok fazla uygulanmamakta, daha çok O-Base aracılığı ile pazarlama kampanyaları için veri sağlanmaktadır. Ayrıca müşteri bilgilerinin görüntüleme de Micro-Strategy programı kullanılmaktadır. Yine MİY Projesi kapsamında yeni faaliyete geçen diğer bir uygulamada Müşteri Şikayetleri Yönetimidir. Diğer uygulamalardan farklılaşan bir yapıyla müşteri istek, şikayet ve önerileri alışveriş bilgileriyle birlikte yorumlanabilmektedir³⁸⁵.

³⁸¹ "Sadakat Yazılımı", a.g.m., s.18.

³⁸² "Sadakat Yazılımı", a.g.m., s.18.

³⁸³ "Sadakat sistemiyle satışlar yüzde 118 arttı", a.g.m., s.19.

³⁸⁴ "Sadakat Yazılımı", a.g.m., s.18.

³⁸⁵ Gima Araştırma Müdürü Bergüzar Sancış ile "Gima Müşteri İlişkileri Yönetimi Projesi" konusunda yapılan özel görüşme, İstanbul, 22 Ocak 2003.

Müşteriler Gima tarafından yürütülen Milli Piyango bileti kampanyası kapsamında yaptıkları alışveriş karşılığında belirli bir tutar üzerinden ücretsiz bilet almaya hak kazanmışlardır. 2003 yılbaşı çekilişi kapsamında yürütülen bu kampanyada, Gima müşterilerinden bir tanesi Gima'dan almış olduğu bilet ile büyük ikramiyeyi kazanmıştır. Bu olaydan sonra Gima Genel Müdürü Dengiz Pınar, müşterinin demografik bilgileri ve alışveriş alışkanlıkları hakkında basına detaylı bilgi vermiş; ancak gizlilik ilkesi kapsamında müşterinin kimliğini açıklamamıştır. Talihli müşteriye dair tüm bilgilerin kendilerinde mevcut olduğunu belirten Pınar: "Ancak tüketici haklarına sadık kalmalıyız. Kimliğini açıklamak bize düşmez. Kendisinin belki de hala büyük ikramiyeyi kazandığından haberi yok. Henüz bizi aramadı. Çalışan bir bayan olabilir" diye açıklamada bulunmuştur³⁸⁶.

Müşteri bilgilerinin ve alışveriş detaylarının Gima kapsamında ne kadar derinlemesine analiz edilebildiğine örnek olan bu açıklamada müşteriyle ilgili olarak şu bilgiler verilmiştir: "*Talihli genç bayanın alışverişini yılbaşından yaklaşık bir hafta önce geç saatte, 70 milyon ve yaklaşık 110 milyon lira olmak üzere iki defa, iki taksitle yaptığını belirten Pınar, "İlk taksitini henüz ödemedi. Yaptığı alışverişlerden müşterinin fiyata duyarlı, çalışan ve iyi bir ailesi olduğunu anlıyoruz. Haftada en az 2 kez mağazamıza geliyor ve ayda 170-200 milyon lira arasında alışveriş yapıyor" diye konuştu.*"³⁸⁷.

Paylaşımçı MİY: Müşteriler hakkındaki bilgilerin iş ortakları, kanal ve tedarikçilerle paylaşarak müşteriye özel servislerin daha da detaylandırılması mantığı üzerine kurulu fonksiyonlardır³⁸⁸.

Gima'da üretici firmalarla ortak pazarlama kampanyaları yapılmakta, çeşitli çalışmalar tedarikçiler ile birlikte yürütülmektedir. Bu bağlamda, Gima Genel Müdür Yardımcısı Ali Serhan Şahin şu açıklamaları yapmıştır: "Üretici firmaların pazarlama bölümleri de, birebir tüketiciye yapılabilecek aktiviteler konusunda son zamanlarda çok bilinçlendi. Onlar da görüyor ki, elinizdeki bütçeyi hedef kitle ayırımı yapmadan, herkesi hedefleyerek dağıttığınızda çok etkili sonuçlar alamıyorsunuz, aksine belirli bir kitleye belirli insanlara odaklayarak yaptığımızda daha büyük geri dönüşler alıyorsunuz. Biz tüketicilere ürünlerin ulaştırılmasında aslında bir aracıyız, üreticilerin tüketicileri anlaması daha çok pazar

³⁸⁶ "*Gima bilet promosyonuna devam edecek*",

Erişim:<http://www.hurriyetim.com.tr/haber/0,,nvid~215148,00.asp> (03.01.2003)

³⁸⁷ "*Gima bilet promosyonuna devam edecek*",

Erişim:<http://www.hurriyetim.com.tr/haber/0,,nvid~215148,00.asp> (03.01.2003)

³⁸⁸ "*Sadakat Yazılımı*", a.g.m., s.18.

araştırmalarıyla gerçekleşiyor, biz ise sürekli tüketicilerle bütün alışverişleri sırasında ve sonrasında da karşı karşıyayız ve onları daha iyi tanıyoruz. Bilgileri tedarikçilerle paylaşıyoruz, yapılan çalışmalar ise daha çok o anda bizim ve üreticilerin pazarlama ihtiyaçlarına göre değişiyor. Aktiviteler bütün mağazaları kapsayacağı gibi, bölgesel hatta bir mağaza interlandı içinde de olabilmektedir”³⁸⁹.

Perakendeci olarak üreticiden tüketiciye giden zincirin son halkası olduklarını belirten Şahin, bu sebepten dolayı düşük kar marjlarıyla çalıştıklarını, Gima olarak tek başlarına promosyon yapma ve indirim yapma imkanlarının kısıtlı olduğunu ifade etmiştir. Şahin: “Bu projeleri üretici firmalarla birlikte yapıyoruz, üretici firmaların mutlaka bu tür çalışmalar için belirli fonlarını devreye sokmaları gerekmektedir. Perakendeci olarak bizim %20-30 gibi indirimleri tek başımıza yapmamız olanaklı değil” demiştir³⁹⁰.

Gima Pazarlama Araştırmaları Müdürü Bergüzar Sancış, tedarikçiler ile birlikte yapılan pazarlama kampanyalarına üretici firmaların ilgisinin yoğun olduğunu ifade etmiştir. Sancış: “Ortak kampanya düzenlediğimiz tedarikçilere müşterilerimiz ile ilgili olarak demografik veriler anlamında bilgi veriyoruz, müşterilere ait özel bilgileri diğer firmalar ile paylaşmamız sözkonusu değil” diyerek, Gima’nın müşterilere ait özel bilgilerin gizliliği konusundaki hassasiyetini vurgulamaktadır. *Güvenilir Müessese* (Trusted Agent) olma anlamında önemli bir kriter olan *gizlilik ilkesi* bu bağlamda Gima’da titizlikle uygulanmaktadır. Firma imajının müşteri bilgilerini alabilmek için önemli bir kriter olduğunu belirten Sancış, bu bağlamda Gima’nın imaj çalışmalarının başarılı olduğunu; bunu artan müşteri adetinden ve müşterilerin özel bilgilerini çekinmeden Gima’ya vermelerinden anladıklarını söylemektedir³⁹¹.

5.4.1 Gima Sadakat Programı

Gima Sadakat Programı 2000 yılı Kasım ayında başlatılmış olup, 2001 yılında bütün mağaza ve satış kanallarına yaygınlaştırılmıştır. Bu sayede Gima, 2001’de toplam 1 milyon 244 bin yeni müşteri edinmiştir. 2002’nin ilk aylarında gerçekleştirilen kampanyalar müşteri sayılarını olumlu yönde etkilemiştir. 2002’nin ilk 3 ayında mevcut müşterileri koruma oranı, 2001’e göre yüzde 106 oranında artmıştır³⁹².

³⁸⁹ Akpınar, “*Sadakat Kartları*”, a.g.m., s.10.

³⁹⁰ A.g.m., s.10.

³⁹¹ Gima Araştırma Müdürü Bergüzar Sancış ile “Gima Müşteri İlişkileri Yönetimi Projesi” konusunda yapılan özel görüşme, İstanbul, 22 Ocak 2003.

³⁹² Fırat, “*Bin 200 Dolara Bir Müşteri*”, a.g.m., s.97.

2001’de teknolojik yatırımlar hariç tutulduğunda Gima’nın müşteri kazanma maliyeti ortalama 6.2 dolardır. 2002’de ise bu miktar 5.1 dolara gerilemiştir. Yıl içinde sürdürülen kampanyaların etkisi ile mevcut müşterilerin yeniden alışveriş yapma eğilimi artmıştır. Sağlanan bu artış da maliyetlerin düşmesinde önemli bir etken olmuştur³⁹³.

Gima Genel Müdürü Dengiz Pınar yeni müşteri edinmeyi en önemli başarı göstergesi olarak görmekte ve konuya ilişkin olarak şunları dile getirmektedir: “Her şirket gibi bizim için de yeni müşteri kazanmak büyük önem taşıyor. Yeni müşteri kazanmaya sadece kazanç artışı olarak bakılmamalı. Çünkü, bu aynı zamanda doğru çalıştığınızı, uygun pazar stratejileri ürettiğinizi, müşteri beklentilerine uygun çözümler yarattığınızı gösterir. Yani iş anlamında önemli bir başarı elde etmektir. Dolayısıyla, yeni müşteri bizim için motivasyon, güç ve doğru yolda ilerlediğimizin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir”³⁹⁴.

5.4.1.1 Süper Kazanç Sistemi

Gima müşterilerinin Gima ve Endi Mağazaları ile Sen-al market'te yaptıkları alışverişler müşterilere puan kazandırmaktadır. Süper Kazanç adı verilen bu sistem ile müşteriler yapılan alışverişlerde SüperPuan adı verilen puanları toplayarak SüperÇek kazanmaktadırlar³⁹⁵.

Müşterilerin SüperKazanç sisteminden faydalanabilmeleri için bir takım koşulları yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu koşullar aşağıda sıralanmıştır³⁹⁶:

1. Müşterilerin alışverişlerini SuperCard adı verilen sadakat kartları ile yapmaları gerekmektedir. Müşteriler bu kart ile yaptıkları alışverişleri karşılığında Gima ve Endi Mağazalarında, sen-al market’te SüperPuan toplayabilmektedirler. Puanlama üründen ürüne değiştiği için müşterilerin yüksek puanlı ürünleri almaları durumunda daha çok SüperPuan toplama imkanları bulunmaktadır. Bu puan değerleri Gima mağazalarında ürün etiketlerinde ve Sen-al Market’te ise ürün sayfalarında yer almaktadır. Müşteriler yapılan alışveriş tutarını ve toplam SüperPuan değerini Gima Sen-al Market’ten ya da mağazalardaki SüperEkran adı verilen kiosklar aracılığı ile öğrenme imkanına sahiptirler.
2. Müşterinin toplam aylık alışverişi 50 milyon TL olduğunda, müşteri SüperPuan’ı karşılığında kazandığı SüperÇek’i, SüperEkran’dan bastırabilmekte ve sen-al market’te

³⁹³ Fırat, “Bin 200 Dolara Bir Müşteri”, a.g.m., s.97.

³⁹⁴ A.g.m., s.97.

³⁹⁵ “SüperKazanç Sistemi”, Erişim:<http://www.gima.com.tr/emarket/gimasuperpuan.asp> (03.12.2002)

³⁹⁶ “SüperKazanç Sistemi”, Erişim:<http://www.gima.com.tr/emarket/gimasuperpuan.asp> (03.12.2002)

veya mağazalarda kullanabilmektedir. Müşteri, kazanmış olduğu SüperÇek değeri kadar indirim hak kazanmaktadır.

Bu sistem birer aylık dönemlerle uygulanmaktadır. SüperÇek kullanabilmek için alt limit 50 milyon TL'dir. Yani 1 ay içinde Gima / Endi Mağazaları, X-Large İndirim Marketleri, Alo Gima 4441000 veya sen-al market'ten SuperCard'la toplam 50 milyon ve üzeri alışveriş yapan herkes kampanyadan yararlanabilmektedir. Kazanılan SüperPuanlar içinde bulunulan ayı takip eden 3 ay içinde harcanmalıdır. Müşteriler, bir ay içinde toplam 50 milyon TL'nin üzerinde alışveriş yaparlar ise topladıkları puanlar karşılığında alışveriş çeki almaya hak kazanmaktadırlar. Toplam alışveriş 50-200 milyon (200 milyon hariç) arasında ise toplanılan puanın tümünü kullanılabilmektedir. Toplam alışveriş tutarı 200 milyon ve üzerinde ise toplanılan puanın 2 katını kullanılabilmektedir. SüperVizyon ve Endirim ürünlerinin puanları sıfırdır. Ancak SüperVizyon ve Endirim ürünlerinin tutarları alışveriş toplamına dahil edilmektedir³⁹⁷.

İstanbul Perakende Günleri (Kasım 2002) kapsamında düzenlenen yarışmada Gima, SuperCard sahiplerine büyük avantajlar sağlayan SüperKazanç Sadakat Programı ile süpermarket dalında "Yılın müşteri hizmeti uygulaması" ödülünü almıştır³⁹⁸. Bu ödül, müşterilerine "değer" yaratma açısından en yaratıcı ve başarılı uygulamayı gerçekleştiren perakende kuruluşuna verilmektedir³⁹⁹.

SüperKazanç Sadakat Programı uygulaması, yarışma kuralları gereğince⁴⁰⁰;

- müşteriler için bir değer yaratması,
- müşteri memnuniyetine yönelik olması,
- müşteriler üzerinde olumlu etkiler yaratması,
- yaratıcılığı,
- örnek teşkil etmesi,
- hizmetin yaygınlıkla uygulanabilir olması ve
- somut sonuçların elde edilmiş olması kriterleri çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Birinci derecede önceliği müşteri gereksinimlerinin izlenmesi ve karşılanması olan Gima, pazarlama faaliyetlerini kişiye özel uygun çözümler üreterek sürdürmektedir. Müşteri odaklı bu yaklaşımın önümüzdeki dönemlerde de pazarlama stratejilerinin temelini oluşturması hedeflenmektedir. Gima müşterilerinin, Gima'nın herhangi bir satış kanalından satın aldığı her üründen avantaj sağlamaları amacıyla geliştirilmiş SüperKazanç Sadakat Programı da, Gima'nın müşteri odaklı uygulamaları arasında yer almaktadır. Tüm Gima

³⁹⁷ "SüperKazanç Sistemi", Erişim:<http://www.gima.com.tr/emarket/gimasuperpuan.asp> (03.12.2002)

³⁹⁸ "SuperCard'a Müşteri Hizmet Uygulaması Ödülü", Erişim:<http://www.btinsan.com/124/56.asp> (24.01.2003)

³⁹⁹ "Gima'ya Müşteri Ödülü", Capital Aylık Ekonomi Dergisi, Sayı: 2002/12, s.22.

⁴⁰⁰ "SuperCard'a Müşteri Hizmet Uygulaması Ödülü", Erişim:<http://www.btinsan.com/124/56.asp> (24.01.2003)

mağazalarında, Gima sen-al market (www.gima.com.tr), Alo Gima (444 1 000), Gima X-Large İndirim Marketleri ve Endi mağazalarında uygulanan sadakat programı SüperKazanç, SuperCard sahiplerine satın aldıkları her üründen avantaj sağlamak amacıyla geliştirilmiştir⁴⁰¹.

5.4.1.2 SuperCard

Son yıllarda perakendecilikte rekabet artmaya başlayınca hiçbir perakendeci kendi müşterisini rakibine kaptırmak istemediğinden ve müşterilerinin harcanabilir bütçelerinin mümkün olduğunca büyük bir kısmının kendi mağazalarında harcanması için farklı pazarlama tekniklerini devreye sokmuşlardır. Bunlardan en önemlilerinden biri “Mağaza Sadakat Kartları”dır. Bu aşamada pek çok market zinciri kendi kartlarını çıkarıp müşterilerinin kullanımına sunmuşlardır, bunların bir kısmı müşterilerine indirim avantajı sağlarken bir kısmı, hediye puanı, alışveriş çeki, taksitlendirme vb. avantajlar sağlayarak müşterileri için daha cazip bir firma olmaya çalışmışlardır. Bunun sonucunda tüketiciler cebinde birden fazla kart taşımaya başlamış, hatta bir kısmı hangi kartlara sahip olduğunu unutmuşdur. Neredeyse her zincirin bir kartı olduğuna göre acaba başa mı dönülmüş, yoksa kart bilgilerini iyi kullananlar avantajı ellerine mi geçirmiştir?⁴⁰².

Sadakat Kartı Sistemlerinin temel amacı, müşteri kartlarına farklı fonksiyonlar yükleyerek müşteri bağımlılığını artırmak, mevcut müşterilerin işletmeden kopmasını engellemek ve yeni müşteri kazanmayı hızlandırmaktır. Gima'nın sadakat kartındaki ilk amacı budur. Gima'daki Sadakat Programı uygulamasına başlamadan önce 1998 yılında çıkmış olan karta müşterilerin yaklaşımı, bu tür kartlardan beklentileri anlaşılmaya çalışılmıştır. Kart önceleri müşterilere sadece fiyat avantajı sağlamaktaydı. Müşteri bağımlılığını artırmak, müşterileri tanımak ve müşteri ilişkilerini yönetmek için yeniden düzenlemeler yapılması gerekiyordu. Müşterinin süpermarketten yaptığı toplam alışveriş içinden Gima'nın aldığı cüzdan payını yükseltmek olarak belirlenen hedefin, müşteri sadakati programı ile birebir örtüştüğü görülmüştür. Gima, Sadakat Programına geçtikten sonra hane bütçesinden alınan payı bir grup kart bilgisi üzerinde çalışarak daha kolay tahmin etmeye kendine daha net hedefler koymaya başlamıştır⁴⁰³.

⁴⁰¹ “SuperCard'a Müşteri Hizmet Uygulaması Ödülü”, Erişim:<http://www.btinsan.com/124/56.asp> (24.01.2003)

⁴⁰² Akpınar, “Sadakat Kartları”, a.g.m., s.10.

⁴⁰³ A.g.m., s.10.

Gima'nın yapmış olduğu araştırmalarda şöyle bir sonuç ortaya çıkmış: Müşteriler çok çeşitli marketlerden aynı anda alışveriş yapmaktadır. Bundan dolayı müşterinin aylık olarak da gıda alışverişi için ayırmış olduğu bütçe markalar arasında bölünmektedir. Ve marketler de bir takım indirim kartları çıkarmışlar, fiyat indirimleri vermektedir. Fiyat indirimleri alışveriş kararını etkiliyor ama market bağımlılığını sağlamakta tek ölçüt değildir, yeterli değildir. Müşteri hangi markete giderse o marketin kartını kullanmakta, alışverişini yapmakta, sonra belki uzunca bir süre o markete uğramamaktadır. Bu noktada Gima'nın amacı Gima'dan alışveriş yapan müşterinin toplam harcamasını maksimize etmek, müşteri devamlılığını sağlamaktır⁴⁰⁴.

Sadakat programı çerçevesinde Kasım 2000'de SüperKazanç sistemi bu başlangıç verileri üzerine kurulmuştur. Ve alışverişte puan sisteminin yaygınlaşması sağlanmıştır. Zaman içinde bir takım değişiklikler, ilaveler ile SüperKazanç sistemine dinamik bir yapı getirmeye özen gösterilmiştir. Bugünkü haliyle aylık 50 milyon TL ve üzerinde Gima'dan alışveriş yapan her SuperCard sahibi müşteriye topladığı puan kadar ilave alışveriş yapma imkanı verilmiştir. Limit, her ailenin kolayca aşabileceği toplama göre belirlenmiştir⁴⁰⁵.

Sadakat kartının müşteriye sağladığı, toplam puana bağlı alışveriş çeki kazanma, indirimlerden faydalanma, hediye alma, çekilişlere katılma, kişiye özel alışveriş tekliflerinden yararlanma gibi sayılabilecek bir çok faydası bulunmaktadır. Sadakat kartıyla alışveriş yapan müşteriler, yapmayanlara göre bir defada 3 kat daha fazla alışveriş yapmaktadır⁴⁰⁶.

Gima'da müşteri sadakati, devamlılığı şöyle tanımlanmaktadır: Son altı ayın altısında da Gima'dan alışveriş yapan müşterilerin toplam müşterilere oranı sadakat oranıdır. Bu grup müşterilerin alışverişleri izlenmekte, zaman içinde büyüyen bir grup olmaları için firmada ölçülebilen hedefler konmaktadır. Sadakat kartına geçilmesinden bu yana, 2 yıllık sürede, sadık müşterilerin oranı ikiye katlanmıştır. Bugün kartlı müşterilerin yarattığı cironun toplam içindeki payı %86'dır ve firmanın hedefi bu oranı %90'lara çıkartmaktır⁴⁰⁷.

SuperCard kullanıcılarına sunulan avantajlar şöyledir: Kart kullanıcıları hem puan toplamakta hem de kasada anında indirimden yararlanabilmektedirler. Gima'da ürünlerin puanları satış fiyatının belirli bir yüzdesine göre hesaplanmamakta, ürünün firma içindeki belirli değerlendirmelerine paralel olarak saptanmaktadır. Ve her ürünün puanı o ürünün etiketine basılmaktadır. Dolayısıyla müşteri ürünü satın alırken, o ürünle ilgili ne kadar puan

⁴⁰⁴ Akpınar, "Sadakat Kartları", a.g.m., s.11.

⁴⁰⁵ Akpınar, a.g.m., s.11.

⁴⁰⁶ A.g.m., s.11.

⁴⁰⁷ A.g.m., s.11.

alacağını da görebilmekte ve bir anlamda kendi kazancını belirlemektedir. Müşteriler SuperCard ile alışveriş yaparken aldıkları ürünlerin puanları otomatik olarak toplanmaktadır. Daha sonra Gima ve Endi mağazalarına yerleştirilen Web Kiosk'larda (SüperEkran) müşteriler kazanmış oldukları puanları anında çeke (SüperÇek) çevirebilmektedirler. Müşteriler iki gün öncesine kadar yapmış oldukları alışverişlerde kazanmış oldukları puanları, para anlamında mağazada kullanabilmektedir. Mevcut sistemde müşterilere sunulan bir olanak daha bulunmaktadır: Müşterini aylık alışveriş tutarı 200 milyon TL'nin üstüne çıkar ise, Gima kazanılan puanları 2 ile çarpmaktadır. Dolayısıyla ayda 50 ile 200 milyon TL arası ödüllendirilmekte, 200 milyon TL'nin üstünde alışveriş yapan daha çok ödüllendirilmektedir⁴⁰⁸.

Gima'nın Ocak 2003 itibariyle 3 milyon civarında kartı bulunmaktadır ve bunların 1 milyonu aktif olarak kullanılmaktadır. Müşteriler bilgi vermeleri için zorlanmamakta, teşvik edilmektedir. Şöyle ki; eğer müşteri kasadan SuperCard aldıysa, müşterinin alışverişleri takip edilebilmekte, ancak kart sahibinin kim olduğu bilinmemektedir. Bu durumdaki müşteriler sadece indirimde giren ürünlerden yararlanma hakkına sahip olabilmektedir. Ama müşteriler bilgilerini Gima ile paylaşırlarsa, hak ettikleri puanları bastırma imkanına da sahip olmaktadır. Müşterinin bilgisi yok ise, sadakat programı üyesi olamamakta ve alışveriş çekini alamamaktadır⁴⁰⁹.

Müşteriler SuperCard'larını hem nakit ödemelerinde hem de kredi kartı ile yaptıkları ödemelerde kullanabilmektedir. SuperCard'ı olmayanlara Gima sen-al market'ten veya Alo Gima'dan yapacakları ilk alışveriş ile bedelsiz olarak bir SuperCard gönderilmekte ve ilk alışverişin puanları karta işlenmektedir. Müşteriler Gima ve Endi Mağazaları'ndan da 500.000 TL karşılığında SuperCard alabilme imkanına sahiptirler⁴¹⁰.

5.4.1.3 SüperPuan

Süper Kazanç adı verilen sistem ile müşteriler yapılan alışverişlerde SüperPuan adı verilen puanları toplayarak SüperÇek kazanmaktadırlar⁴¹¹. 1 SüperPuan 1 TL değerindedir⁴¹².

Sadakat kartı SuperCard ile 2000 Kasım'ından bugüne kesintisiz bir sadakat programı uygulayan Gima, müşterilerine tüm satış noktalarında SuperCard'la anında indirim veya

⁴⁰⁸ Akpınar, "Sadakat Kartları", a.g.m., s.11.

⁴⁰⁹ Akpınar, a.g.m., s.11.

⁴¹⁰ "SüperKazanç Sistemi", Erişim:<http://www.gima.com.tr/emarket/gimasuperpuan.asp> (03.12.2002)

⁴¹¹ "SüperKazanç Sistemi", Erişim:<http://www.gima.com.tr/emarket/gimasuperpuan.asp> (03.12.2002)

⁴¹² "Gima SüperVizyon", 16-29 Ocak 2003, Sayı:79, s.1.

SüperPuan avantajı sunmaktadır. Müşteriler tam entegre bir yapı içerisinde topladıkları SüperPuanları kazandıkları noktaya bakılmaksızın diledikleri tüm satış noktalarında harcaayabilmektedirler⁴¹³.

Müşteriler Gima, Endi, X-Large mağazalarından, Sen-al market ve Alo Gima'dan kazandıkları SüperPuan'ları alışverişlerinde harcaayabilmekte ve toplayabilmektedirler⁴¹⁴. Müşterilerin gün içinde yaptığı alışverişlerde kazandıkları SuperPuanlar en az 2 işgünü içerisinde SuperCard'a yüklenmektedir. Müşteriler en son SüperPuan bilgilerini Gima Sen-al Market'deki SüperPuan Detaylarım⁴¹⁵ sayfalarından (Bkz. Şekil 5.2) ve SüperEkran'lardan (Web Kiosk) öğrenebilmektedir.

SüperVizyon ve Endirim ürünlerinin puanları sıfırdır. Ancak SüperVizyon ve Endirim ürünlerinin tutarları alışveriş toplamına dahil edilmektedir. Her üst limite geçişte hakedilen ilave puanlar, müşterilerin kullanılabilir puan hanesine dahil edilmektedir⁴¹⁶.

Ürün Arama -- Ürün adı -- Tüm Reyonlarda Ara **BUL**

Sayın İDRİS BOZKURT, İyi alışverişler dileriz. Bu kişi değilseniz tıklayınız...
Kullanılabilir SüperÇekiniz 2.388.000 TL'dir.

► Organik ► Yemek ► Temizlik ► Meyve/Sebze ► Unlu ► Süt/Şarküteri ► Et Ürünleri
► İçecekler ► Kosmetik ► İçki/Sigara ► Kuruyemiş/Şeker ► Hazır Gıda ► Diyet ► Bebek
► Ev Eşyaları ► Hobi ► Milli Piyango ► Süpervizyon

Puan Aktarım Tarihi 22.01.2003

Dönem	Son Alışveriş Tarihi	Toplam Net Alışveriş	Kazanılan Puan	Kullanılabilir Puan*	Çek Tutarı (TL)
Kasım 2002	23.11.2002	64.110.235 TL	1.032.000	1.032.000	1.032.000 TL
Aralık 2002	29.12.2002	34.099.400 TL	817.000	0	0 TL
Ocak 2003	22.01.2003	74.224.225 TL	1.356.000	1.356.000	1.356.000 TL

Alışveriş Sepetiniz
Sepetinizde henüz ürün bulunmamaktadır.
Sipariş Tamamla
Alışveriş Listelerim
Express Kasa Ayarları
Sepet Detayı - Favori Listem
Sık Aldıklarım

Diğer İşlemler
Bölgesel Kapasite
Eski Siparişlerim - Adreslerim
Süper Puan Detaylarım

Çağrı Merkezi
7x24
0212 355 80 80
e-mail

İSTEDİ
Bu aya ait toplam alışverişiniz 50-200 milyon TL arasında olduğu için kazandığınız puan kadar çek bastırmaya hak kazandınız.
Bu aya ait toplam alışverişiniz 200 milyon TL'yi geçtiği için kazandığınız puanın 2 katı kadar çek bastırmaya hak kazandınız.
Bu aya ait toplam alışverişiniz 50 milyon TL'yi geçmediği için kazandığınız puanı çek olarak bastıramazsınız.

Kazanılan SuperPuanlar, içinde bulunulan ay ve geriye dönük olarak 3 ay içerisinde harcanmalıdır.

Şekil 5.2 Süperpuan detaylarım

Kaynak: Gima Sen-al Market, Erişim:

<http://www.gima.com.tr/emarket/services/customer/superpuan.asp?> (25.01.2003)

⁴¹³ Gima Web Sitesi, Erişim:<http://www.gima.com.tr/emarket/gimahakkında.asp> (02.12.2002)

⁴¹⁴ "Hem Online, Hem Gerçek Alışveriş", Erişim:<http://www.microsoft.com/turkiye/referans/gima/> (02.12.2002)

⁴¹⁵ Gima Web Sitesi, Erişim:<http://www.gima.com.tr/emarket/services/customer/superpuan.asp?> (25.01.2003)

⁴¹⁶ "SüperKazanç Sistemi", Erişim:<http://www.gima.com.tr/emarket/gimasuperpuan.asp> (03.12.2002)

5.4.1.4 SüperEkran (Web Kiosk)

1 Kasım 2000 tarihinden itibaren Gima müşterilerinin hizmetine açılan ve birçok mağazaya kurulan Süper Ekranlar zamanla bütün Gima ve Endi mağazalarında müşterilerin hizmetine sunulacaktır. Müşteriler Gima SüperEkran'lardan⁴¹⁷;

- SüperPuanlarını öğrenebilmekte,
- Müşteri bilgilerini girebilmekte,
- Avantaj Sepetinden yüksek puanlı ürünleri görebilmekte ve
- Kazandıkları hediye çekini bastırabilmektedir.

Gima'nın SüperEkran adını verdiği kiosklar ile ilgili olarak Ali Serhan Şahin'in "Yöneticinin e-iş Rehberi" isimli dergiye verdiği demeç şöyledir:

"Bizim bir sadakat sistemimiz var ve bu sistem içinde müşterilerimizi ödüllendiriyoruz. Müşterilerimizin bu ödülleri kiosk'tan alabilmelerini sağlıyoruz. Türk müşterisi anında bir şey kazanmak ve ödüllendirilmek istiyor. Kişilere özel birebir promosyonları ve servis satışı uygulamalarını kiosk'lar ile yapıyoruz. Bir konser gerçekleştirdik ve biletleri kiosklar'dan sattık. Şu anda başlayan yeni bir uygulamamız daha var. Tamamen Gima'nın fikren ürettiği ve Turkcell'e teklif ettiği bir proje. Artık kiosklar'dan Hazırkart kontörü satın alabiliyorsunuz. Kredi kartınızı kiosktan geçiriyorsunuz. Bedel otomatik olarak kredi kartınızdan alınıyor ve kontör telefon numaranıza yükleniyor. İnternette yapabileceğiniz her türlü işlemi mağaza içerisinde müşteriye sunabiliyoruz. Gima ile ilgili bilgileri, indirim giren ürünleri gösterebiliyoruz. Ayrıca birçok önemli kuruma bağış da yapabiliyorsunuz. Bağışlar kredi kartınızdan otomatik yapılıyor"⁴¹⁸.

5.4.1.5 SüperÇek

Gima müşterilerinin Gima ve Endi Mağazaları ile Sen-al market'te yaptıkları alışverişler müşterilere puan kazandırmaktadır. Süper Kazanç adı verilen bu sistem ile müşteriler yapılan alışverişlerde SüperPuan adı verilen puanları toplayarak SüperÇek kazanmaktadırlar. Müşterinin toplam aylık alışverişi 50 milyon TL olduğunda, müşteri SüperPuan'ı karşılığında kazandığı SüperÇek'i, SüperEkran'dan bastırabilmekte ve sen-al market'te veya mağazalarda kullanabilmektedir. Müşteri, kazanmış olduğu SüperÇek değeri kadar indirim hak kazanmaktadır⁴¹⁹.

⁴¹⁷ "SüperKazanç Sistemi", Erişim:<http://www.gima.com.tr/emarket/gimasuperpuan.asp> (03.12.2002)

⁴¹⁸ "Sadakat sistemiyle satışlar yüzde 118 arttı", a.g.m., s.14.

⁴¹⁹ "Gima SüperVizyon", 16-29 Ocak 2003, Sayı:79, s.1.

Aylık toplam 200 Milyon TL veya üstü alışveriş yapan müşteriler, topladıkları SüperPuan'ın 2 katı kadar SüperÇek kazanmaktadır. Kampanya alt limiti olan aylık toplam 50 milyon TL'nin altında kalan alışverişlere ait SüperPuan'lar SüperÇek'e çevrilememektedir. Ve bir aya ait alışveriş tutarları bir sonraki aya devretmemektedir. Söz konusu uygulamada bir ay içinde hak edilen SüperPuanlar, hak edildiği ayı takip eden 3 ay içinde SüperEkran'lar aracılığı ile SüperÇek'e çevrilebilmektedir. SüperÇekler, SüperEkran'lardan bastırıldıkları tarihten itibaren 3 ay içinde Gima/Endi Mağazaları ve X-Large İndirim Marketleri'nde geçerli olmaktadır. SüperÇek'in üzerinde son kullanma tarihi belirtilmektedir. SüperÇek, üzerinde belirtilen tutarda indirim sağlamakta, nakde çevrilememektedir⁴²⁰.

Kasım 2000'den bugüne kesintisiz uygulanan sadakat programı kapsamında, Kasım 2002 itibariyle Gima satış kanalları ve Endi mağazalarında toplam 8,1 trilyon TL. değerinde SüperÇek kullanılmıştır⁴²¹.

5.4.1.6 SüperVizyon ve e-Vizyon

SüperVizyon Gima'nın her 15 günde bir çıkarttığı ve müşterilerin mağazalardan ücretsiz edinebileceği bir dergidir. Dergide, kapsadığı dönem içerisinde indirimde olacak ürünler yer almaktadır. Ürünlerin normal fiyatları ve SuperCard ile alınması halinde indirimli olan fiyatları bir arada verilmektedir. SuperCard indrimi olan ve SüperVizyon'da yer alan ürünlerin SüperPuan'ı sıfırdır⁴²².

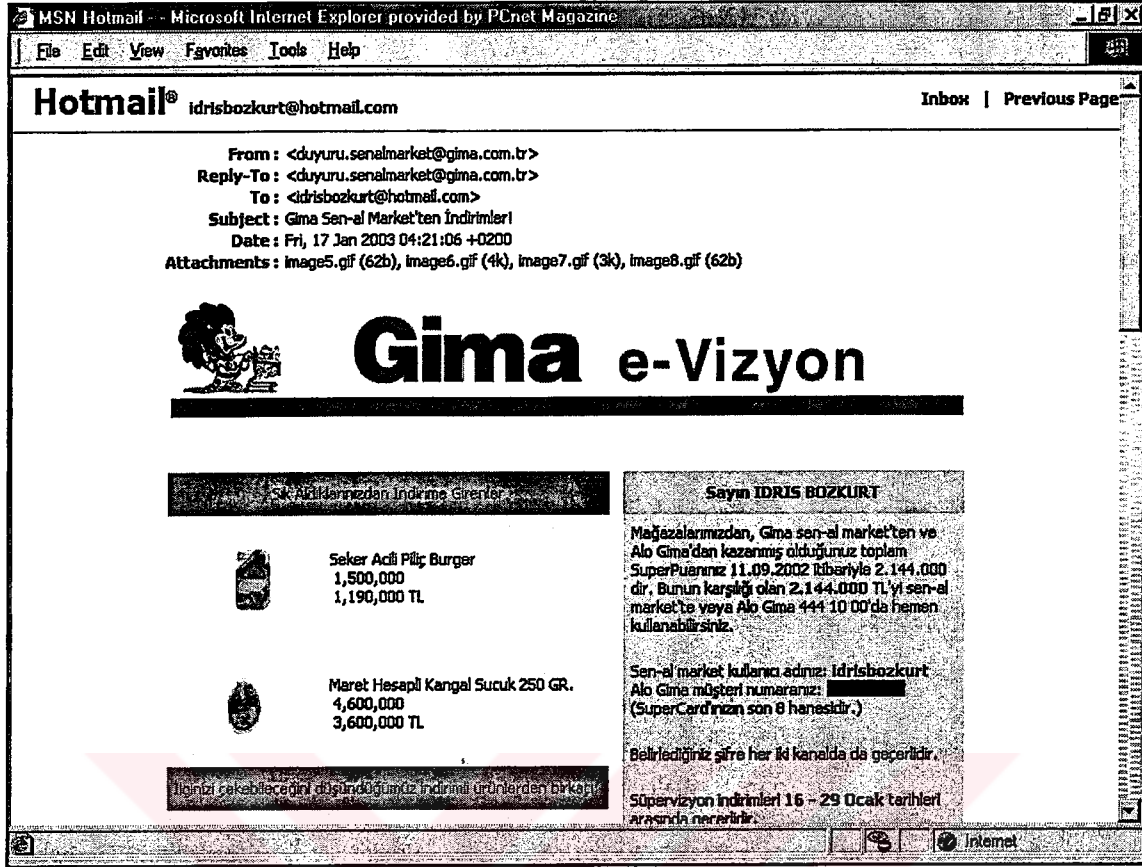
E-Vizyon ise müşterilere 15 günde bir gönderilen ve çeşitli bilgileri içeren elektronik postadır (Bkz. Şekil 5.3). E-vizyon'da müşterinin sık aldığı ürünlerden indirimde girenler yer almakta, ayrıca müşterinin SüperPuan bilgileri ile Sen-al Market ve Alo-Gima'ya ilişkin kullanıcı adı, müşteri numarası ve gibi bilgiler yer almaktadır. Böylece, müşteriler en çok tercih ettikleri ürünler arasında bulunan ve indirimde girenlerden haberdar olmaktadır. Ayrıca müşterilerin demografik bilgilerini daha iyi anlamaya yönelik olarak on-line gerçekleştirilen küçük anketlerde yine bu e-postalar içerisinde yer almaktadır. Gima, 75 bini aşan üyesine 75 bin farklı e-posta göndermektedir⁴²³.

⁴²⁰ "Gima SüperVizyon", 16-29 Ocak 2003, Sayı:79, s.1.

⁴²¹ "SuperCard'a Müşteri Hizmet Uygulaması Ödülü", Erişim:<http://www.btinsan.com/124/56.asp> (24.01.2003)

⁴²² "Gima SüperVizyon", 16-29 Ocak 2003, Sayı:79, s.1.

⁴²³ "Hem Online, Hem Gerçek Alışveriş", Erişim:<http://www.microsoft.com/turkiye/referans/gima/> (02.12.2002)



Şekil 5.3 e-Vizyon

Kaynak: Gima e-Vizyon, "Gima Sen-al Market'ten İndirimler!", İdris Bozkurt'a kişisel e-posta. idrisbozkurt@hotmail.com (17.01.2003)

5.4.2 Web Marketçiliği (Gima Sen-al Market)

Haziran 2001 itibariyle www.gima.com.tr adresinde hizmete giren "Gima Sen-al Market", Microsoft ve VeriPark işbirliğiyle hazırlanmıştır. Sistem, Microsoft'un "Commerce Server 2000" programının VeriPark tarafından Gima'ya entegrasyonu ile kurulmuştur. "Gima Sen-al Market" Microsoft ile Intel işbirliğiyle kurulan dünyanın ve Türkiye'nin ilk e-iş kulübü e-club'un üyeleri arasına katılmıştır⁴²⁴.

15 Haziran 2001'de hizmete giren site, aslında Mayıs ayında da müşterilerle buluşmaya hazırmış. Ancak sistemin doğru işlediğinden emin olmak için biraz beklenmesi uygun görülmüş. Beklemenin bir diğer nedeni ise rakipleri şaşırtmaktır. Gima Alternatif Kanallar Birim Müdürü Cüneyd Yüzak, "Öncelikle sistemin doğru işlediğinden emin olmak istiyorduk. Bunun yanı sıra ödeme konusunda çok önemli bir farklılık getirdiğimiz için,

⁴²⁴ "İnternette 'güvenli' alışveriş", Erişim: <http://www.activefinans.com/activeineozel/sen-al-market/guvenli.html> (02.12.2002)

projeye ilgili bilgi vermektan kaçındık. Bu çok önemli silahımızdan rakiplerimizin de sokaktaki insanla birlikte haberdar olmasının doğru bir strateji olacağına inandık. Siteyi hizmete açmadan önce alışveriş bedelinin teslimat sırasında ödenebileceğini açıklasaydık, rakiplere bu konuda bir hazırlık yapma şansı verecektik. Oysa şimdi biz bu uygulamaya başladık ve rakiplerimiz hazırlık aşamasında bulunuyor” diyerek, bu sabırlı bekleyişin nedenini açıklamıştır⁴²⁵.

Gima Sen-al Market’in hizmete açıldığı ilk gün yaptığı cironun beklenenin çok üzerinde gerçekleştiğini söyleyen Yüzak: “İlk günkü ciromuzu gördüğümüz zaman gerçekten şaşırđık. Bu ilgi, insanların yenilikleri ve sunulan avantajları takip ettiklerinin göstergesiydi aslında. Söz gelimi teslimat sırasında ödeme ciddi bir farklılık olduğu için ilk günlerde çok yoğun bir ilgi gördü. Fakat bizim sitemiz, İnternette vade farksız taksitli alışveriş yapılabilen tek site olduğu için, şimdi on-line ödeme daha fazla ilgi görüyor. On-line ödemelerin yüzde 70’ine yakınına ise taksit ödemeleri oluşturuyor” demiştir⁴²⁶.

Gima olarak 76 tane mağazadan hizmet veren şirketin alternatif kanallardan yapmış olduğu satışları 2002 yılı sonu itibariyle 3 mağaza satışına denk gelmektedir. Şu aşamada toplam satışlar içerisinde çok fazla payı olmasa da, ileride bu payın internet kullanımının yaygınlaşması ile birlikte artacağı düşünülmektedir⁴²⁷. Firma bu bağlamda Sen-al Market satışlarının 2003 yılı sonunda 6 mağaza satışına denk gelmesini hedeflemektedir⁴²⁸.

Farklı olmak misyonuyla yola çıkan ve birçok uygulamasıyla bunu başaran Gima Sen-al market, beklenenin üzerinde bir ilgi görünce, eleman ve araç takviyesine gidilerek, müşteriye en kaliteli hizmetin verilmesi sağlanmıştır. Nakit ödeme imkanı, taksit vb. gibi büyük farklılıkların yanında, mesela müşterilerin doğum günlerini kutlamak gibi özel uygulamalarla siteye olan ilginin her geçen gün artması sağlanmıştır. Sen-al markette alışveriş yapmak için site tıklanıldığında eğer müşterinin bilgisayarında ses kartı varsa, müşteri sesli bir kutlama mesajı ile karşılaşmaktadır⁴²⁹.

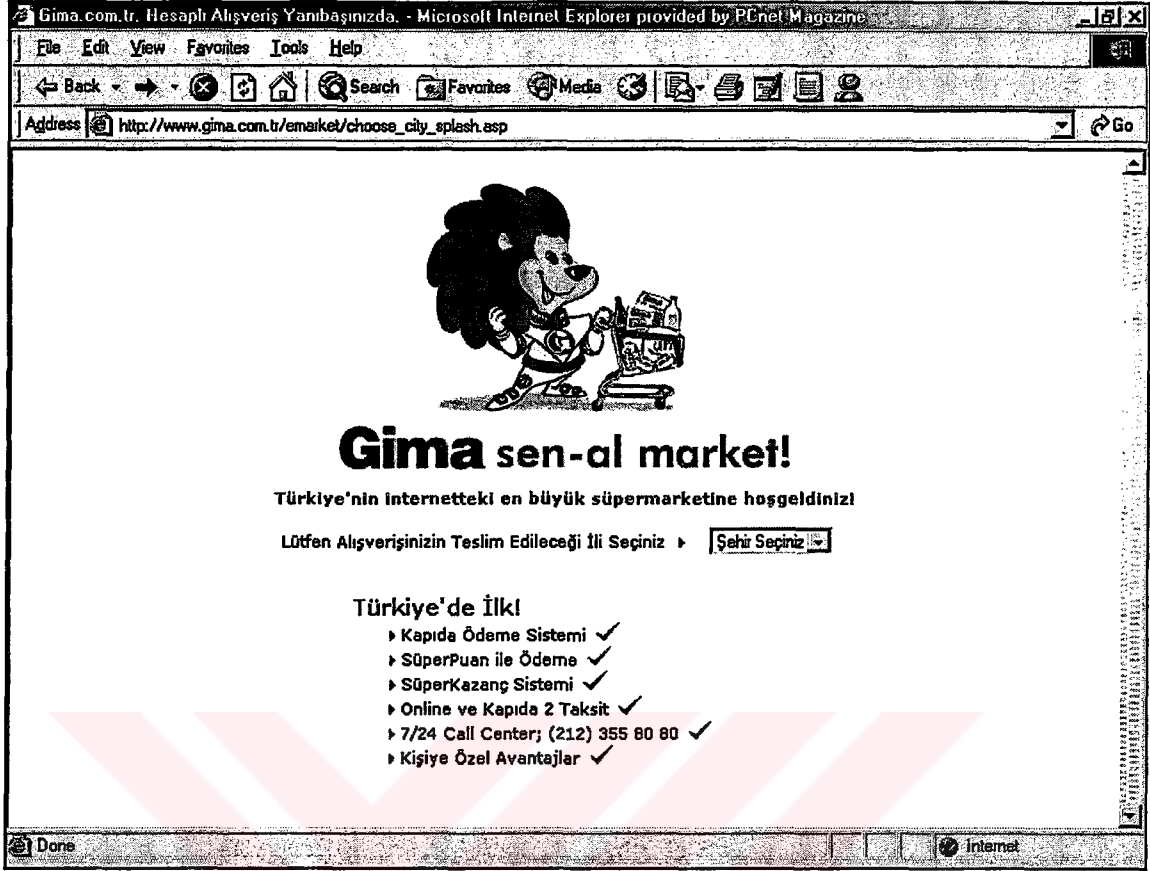
⁴²⁵ “İnternette ‘güvenli’ alışveriş”, Erişim:<http://www.activefinans.com/activelineozel/sen-al-market/guvenli.html> (02.12.2002)

⁴²⁶ “İnternette ‘güvenli’ alışveriş”, Erişim:<http://www.activefinans.com/activelineozel/sen-al-market/guvenli.html> (02.12.2002)

⁴²⁷ “Sadakat sistemiyle satışlar yüzde 118 arttı”, Yöneticinin E-İş Rehberi, a.g.e., s.16.

⁴²⁸ Gima Alternatif Kanallar Pazarlama Bölümü’nden Uzman Ece Günaltay ile “Gima Sen-al Market” konusunda yapılan özel görüşme, İstanbul, 21 Ocak 2003.

⁴²⁹ “İnternette ‘güvenli’ alışveriş”, Erişim:<http://www.activefinans.com/activelineozel/sen-al-market/guvenli.html> (02.12.2002)



Şekil 5.4 Gima sen-al market

Kaynak: "Gima Sen-al Market", Erişim:http://www.gima.com.tr/emarket/choose_city_splash.asp (25.01.2003)

5.4.2.1 Kişiselleştirilmiş Sayfa

Gima, tüketicilerine İnternet üzerinden alışveriş yapma olanağı sağlayan süpermarketini yenilemiş ve Müşteri İlişkileri Yönetimi Projesi kapsamında kişiselleştirmiştir. Sen-al market, üyelerini en çok aldıkları ürünlerin indirim bilgilerinin olduğu sayfa ile karşılamaktadır (Bkz. Şekil 5.5). Yenilenen sen-al market'te şu yenilikler Gima müşterilerinin hizmetine sunulmuştur⁴³⁰:

- Önceden kullanılan SuperCard numarası girildiğinde, kart sahibinin daha önceki alışverişlerinde en çok ilgilendiği ürünlerle ilgili aktüel indirim kampanyalarının olduğu "kişiselleştirilmiş sayfa" ekrana gelmektedir.
- Gima SuperCard ile alışveriş yaparak toplanan SüperPuan'ların detaylarına ulaşılabilmekte ve böylece bedelsiz alışveriş imkanından faydalanılmaktadır.

⁴³⁰ "Sen-al market, müşterisini artık daha iyi tanıyor", Erişim:<http://www.telepati.com.tr/ekim02/haber18.htm> (03.12.2002)

- Ürün bilgilerine ulaşmak için, ürün ismine ya da çeşidine göre arama yapılabilmekte ve nasıl Gima'nın herhangi bir marketinde reyonların arasında dolaşabiliyorlarsa, sen-al market'te de ürünler reyonlara göre listelenebilmektedir.
- Ürünlerin üzerine tıklandığında ürün detayları, resim ve fiyatları görülebilmektedir.

Alternatif kanallarda kişiselleştirme yapılabilmesine ilişkin olarak Ali Serhan Şahin şu açıklamayı yapmıştır: “İnternet sitesinde Supercard numarasını giren kişilere en sık aldıkları ürünleri direkt karşılarna getiriyoruz. Siteye girdiğinizin 3’üncü saniyesinden itibaren sizin için kişiselleştirilmiş bir sayfa ile karşılaşıyorsunuz. Alışverişlerinizde interneti kullanıyorsanız internette kişiselleştirme yapılıyor. Alo Gima’yı ararsanız müşteri temsilcimiz benzer bir ekranda sizin alışveriş alışkanlıklarınızı görebiliyor”⁴³¹.

Farklı müşterilerin farklı ihtiyaçlarını doğru ürünler, doğru zaman ve şekilde karşılamak adına yapılan kişiselleştirme işlemi, müşteriye satış olasılığını büyük ölçüde artırmaktadır. Müşterinin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik grup ve alışveriş alışkanlıkları itibariyle ilgilenmeyeceği bir indirimden bahsetmek, zaman kaybından başka bir şey olmamaktadır. Bu bağlamda Gima’da yapılan kişiselleştirme ve müşteriye özel yapılan teklifler yürütülen pazarlama programlarının başarısını artırmaktadır. Yine konuya ilişkin olarak firmada yürütülen sistem ile ilgili Ali Serhan Şahin’in açıklaması şöyledir: “Müşteri temsilcisi siz siparişinizi tamamladıktan sonra ‘Sıklıkla aldığınız Gimamatik şu an indirime girdi, almak ister misiniz?’ diye soruyor. Almak ya da almamak müşteriye kalmış. Ama müşterinin önüne anlamsız indirimleri çıkarmak yerine, onun sıklıkla aldığı ürünlerdeki indirimleri ona bildirerek alma şansını artırılıyorsunuz. Hem müşteriye katma değer sağlıyor, hem de hizmet anlayışımızı ortaya koyuyor”⁴³².

⁴³¹ “Sadakat sistemiyle satışlar yüzde 118 arttı”, a.g.m., s.16.

⁴³² A.g.m., s.16.

Gima.com.tr Hesaplı Alışveriş Yanıbaşımızda - Microsoft Internet Explorer provided by PCnet Magazine

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Home Search Favorites Media

Address http://www.gima.com.tr/emarket/ Go

Gima sen-al market! **EFES** Pilsen **zafer yolculuğuna!**

Reyonlar Ana Sayfa Üyelik Yardım Alışveriş Yapacağınız İl Ankara

Organik Gıdalar
Yemek Malzemeleri
Temizlik Ürünleri
Meyve ve Sebzeler
Unlu Mamüller
Süt Ürünleri ve Şarküteri
Et ve Et Ürünleri
Sıcak ve Soğuk İçecekler
Kişisel Bakım ve Kozmetik
Alkollü İçkiler ve Sigaralar
Kuruyemiş ve Şekerli Ürünler
Hazır Gıda ve Dondurulmuş Ürünler
Diyet Ürünleri
Bebek Ürünleri
Ev Eşyaları
Hobi, Kırtasiye ve Oyuncaklar
Milli Piyango Biletleri
Süpervizyon İndirimli Ürünler

Sayın İDRİS BOZKURT,
İyi alışverişler dileriz. Bu kişi değilseniz **tıklayınız...**
Kullanılabilir SüperÇekiniz 2.388.000 TL'dir.

Sık Aldıklarınızdan İndirime Girenler

Gima Tam Yağlı UHT Süt 1/1
Şeker Acılı Piliç Burger
Lipton Yellow Label Dev. Dem. Poşet 340gr (3581)

Sık aldıklarınızdan indirimde giren 6 farklı ürünü görmek için buraya **tıklayın.**

Ürün Arama
-- ürün adı -- Tüm Reyonlarda Ara BUL

Reyonları birarada görmek için buraya **tıklayın**

Ayrıntılar için **hemen tıkla** ...!

Alışveriş Sepetiniz
Sepetinizde henüz ürün bulunmamaktadır.

Siparişi Tamamla
Alışveriş Listelerim
Express Kasa Ayarları
Sepet Detayı - Favori Listem
Sık Aldıklarım

Diğer İşlemler
Internet

Şekil 5.5 Kişiselleştirilmiş sayfa

Kaynak: Gima Sen-al Market, Erişim: <http://www.gima.com.tr/emarket> (25.01.2003)

Sen-al Market'teki uygulamalardan örnekler veren Alternatif Kanallar Pazarlama Birim Müdürü Yüzak: "Müşterilerin beklentisi sürekli alışveriş yaptıkları mağazaların kendilerini çeşitli şekillerde farklılaştırmaları, ödüllendirmeleri. Biz zaten mağazalarımızda süper kazanç adını verdiğimiz bir sistemle, sürekli alışveriş yapan müşterilerimizi ödüllendiriyoruz. Şimdi bu sistemi sanal markette de uygulamaya başladık. SuperCard sahipleri için hazırlanan "sık aldıklarım listesi" ise Türkiye'de bir ilk olma özelliği taşıyor. Bu kart bize alışveriş yapan insanların alışkanlıklarını izleme şansı verdiği için, siteyi kişiselleştirebiliyoruz" demiştir⁴³³. Ayrıca "Amacımız e-postaları kişiselleştirerek müşterilerimizin ihtiyaçlarına hitap edebilmek. Müşterinin tercihlerine göre hizmet ürettiğiniz zaman hedeflerinize ulaşıyorsunuz. Bunu CRM ile yapmak mümkün" diyerek MİY çerçevesinde yaptıkları uygulamalara bir örnek vermiştir⁴³⁴.

⁴³³ "Yüzme Havuzlarını Bir Günde Sattık", a.g.m., s.19.

⁴³⁴ "CRM Çözümleri Günü'nde Büyük Buluşma", Erişim:<http://www.telepati.com.tr/subat02/konu7.htm> (02.12.2002)

5.4.2.2 Sen-al Market'e Üyelik

Üyelik müşterilere siteyi kişiselleştirerek kullanma imkanı sunmaktadır. Müşteriler siteye üye oldukları takdirde her alışverişlerinde kimlik bilgileri, adres, telefon numarası, e-posta adresi gibi bilgileri tekrar tekrar girmek zorunda kalmamaktadır. Siteye üye olduğunda daha önce verilen bir sipariş görüntülenebilmektedir. Bunun için "Eski Siparişlerim" linkinin kullanılması gerekmektedir. Ayrıca verilen siparişlerin durumu da "Eski Siparişlerim" ekranında yer almaktadır. Böylece müşteri, vermiş olduğu bir siparişin takibini de yapabilmektedir⁴³⁵.

Şekil 5.6 Kullanıcı bilgileri ekranı

Kaynak: "Kullanıcı Bilgileri", Erişim: <http://www.gima.com.tr/emarket/services/customer/account.asp> (25.01.2003)

Ayrıca sen-al market'te üye olan müşterilere özel kampanyalar düzenlenmekte ve promosyonlar uygulanmaktadır. Üyelik müşterilere bu avantajlardan yararlanma imkanı sunmaktadır. Eğer müşterinin SuperCard'ı yoksa ilk siparişte ücretsiz olarak bir SuperCard verilmektedir⁴³⁶.

⁴³⁵ "Yardım", Erişim: <http://www.gima.com.tr/emarket/yardim.asp> (25.01.2003)

⁴³⁶ "Yardım", Erişim: <http://www.gima.com.tr/emarket/yardim.asp> (25.01.2003)

Üyelik esnasında müşteri profili yaratılırken sorulan soruların yer aldığı ekran Şekil 5.6'da gösterilmektedir. Bu bölümde müşterinin iletişim bilgileri, özlük bilgileri, şifre belirleme gibi bölümler yer almaktadır.

5.4.2.3 Sık Aldıklarım Listesi

Müşteriler SuperCard kullandıkları takdirde Gima mağazalarından ve sen-al market'ten en sık aldıkları ürünleri Sık Aldıklarım listesinde görebilmektedir. Böylece müşteriler en sık aldıkları ürünlere çabuk ve zahmetsizce ulaşabilmektedir. Sık Aldıklarım listesi SuperCard numarasının girilerek Gima mağazalarından ve sen-al market'ten en sık alınan ürünlerin listelenmesini sağlamaktadır. Bu liste müşterinin her alışverişinden sonra güncellenmektedir⁴³⁷. Şekil 5.7'de örnek olarak verilen müşterinin Sık Aldıklarım Listesi görüntülenmektedir. Listede müşterinin önceden daha sık satın aldığı ürünler yer almakta ve bu ürünlerin içinden indirimde girmiş olanlar vurgulanmaktadır.

Ürün adı	Birim Fiyatı	Puan (x1000)	Miktar	
Coca Cola 1 Litre.	1,100,000	8	AD	Sepete Ekle
Gima Tam Yağlı UHT Süt 1/1	975,000	21	AD	Sepete Ekle
Washington Portakal	645,000 898,666	0	KG	Sepete Ekle
Ateşoğlu Bio Yoğurt Homojenize 1250 gr.	1,450,000	37	AD	Sepete Ekle
Kaya Yumurta 10'LU	1,325,000	27	AD	Sepete Ekle

Şekil 5.7 Sık aldıklarım listesi

Kaynak: "Sık Aldıklarım Listesi",

Erişim:<http://www.gima.com.tr/emarket/services/customer/frequents.asp> (25.01.2003)

⁴³⁷ "Yardım", Erişim:<http://www.gima.com.tr/emarket/yaritim.asp> (25.01.2003)

5.4.2.4 Favori Listem

Favori Liste oluşturma amacı sonraki ziyaretlerde bu ürünleri aramakla zaman kaybedilmemesi için tek bir işlemde hepsini birarada görebilmek ve kolayca satın alabilmektir. Müşteriler Favori Liste'sine ürün ekleyebilmekte ve çıkarabilmektedir. Bunun için ürün detayındaki **Favorilerime Ekle** bağlantısına tıklamak yeterlidir. Favori listesini oluşturmak için bu listeye eklenmek istenen ürünleri favori ürünü olarak işaretlemek gerekmektedir. Bir ürünü listeden çıkarmak için favori listesinin içini görüntüleyerek **+** ikonuna basmak yeterli olmaktadır⁴³⁸.

5.4.2.5 SüperArama Fonksiyonu

Gima Sen-al Market'te yine rakiplere göre farklılaştırma kapsamında hazırlanmış diğer bir fonksiyonda Süper Arama Özelliği'dir. Süper Arama ile 30 farklı ürün aynı anda aranabilmekte, Sen-al Market'te alışveriş yapmak diğer alışveriş sitelerine göre daha hızlı ve kolay yapılabilmektedir⁴³⁹.

Süper Arama'da aramanın nasıl yapıldığını açıklayan maddeler Tablo 5.3'te yer almaktadır⁴⁴⁰:

Tablo 5.3 SüperArama'da arama

- **Aranan Ürün kısmına:** Aradığınız ürünün ismini veya cinsini yazabilirsiniz. Örneğin "süt" diye arama yapabilirsiniz. Veya "Gima süt" diye de arama yapabilirsiniz. Sadece "Süt" yazarsanız tüm sütler, "Gima Süt" yazarsanız sadece Gima markalı sütler sonuç olarak gelir.
- **Gramaj kısmına:** Aradığınız ürünün hemen yanındaki kutucuğa, gramajını yazarsanız, o ürünün gramajı uygun olanlar gelir. Önceki örnekte "Süt" ve gramaja "1000" yazarsanız, tüm 1 litrelik sütler gelir. Süt yerine "Gima Süt" yazar ve gramaja 1000 yazarsanız Gima sütün 1 litreliği gelir.
- **Gramaj sütünü opsiyoneldir.** Gramajını bilmediğiniz, veya adet olarak satılan ürünler için bu kutucuğu boş bırakabilirsiniz. Örneğin "matik deterjan" diye ararsanız tüm matik deterjanlar gelir, gramaj yazarsanız sadece o gramajdaki matik deterjanlar gelir.
- **Meyve ve Sebze ararken gramaj kutucuğunu boş bırakınız.** Ne miktarda alacağınızı sonradan belirteceksiniz.
- **Tüm gramajları gram veya ml cinsinden giriniz.** Örneğin 1 litre için 1000, 2 kilogram için 2000 yazınız.
- **Bir seferde 30 farklı ürünü aynı anda arayabilirsiniz.**

Kaynak: "Süper Arama", Erişim:<http://www.gima.com.tr/emarket/superaramainfo.asp> (25.01.2003)

Arama sonuçları 3 şekilde gelmektedir. Bunlar aşağıda yer alan Tablo 5.4'te gösterilmektedir⁴⁴¹:

⁴³⁸ "Favori Listem", Erişim: <http://www.gima.com.tr/emarket/yardim.asp> (25.01.2003)

⁴³⁹ "SüperArama?", Erişim: <http://www.gima.com.tr/emarket/superaramainfo.asp> (25.01.2003)

⁴⁴⁰ "SüperArama?", Erişim: <http://www.gima.com.tr/emarket/superaramainfo.asp> (25.01.2003)

⁴⁴¹ "SüperArama?", Erişim:<http://www.gima.com.tr/emarket/superaramainfo.asp> (25.01.2003)


Tablo 5.4 SüperArama'da sonuçların gelmesi

- **Aradığınız ürün tam olarak bulunmuştur:** Sadece miktar girerek bu ürün sepete eklenmeye hazır olacaktır.
- **Arama sonucu birden fazla sonuç gelmiştir:** Bu durumda ürün kısmında "Lütfen Seçiniz" ibaresi çıkacaktır. Bu durumda hemen yanındaki oka basarak ihtimalleri görüntüleyebilir, dilediğiniz bir ürünü seçebilirsiniz. Eğer bir ürün seçmek istemiyorsanız "Lütfen Seçiniz" opsiyonunda bırakmanız yeterli olacaktır.
- **Arama sonucu çıkmamıştır:** İsteddiğiniz ürüne ulaşamamıştır. Bu durumda ya yeni arama yapabilir ya da o şekliyle bırakabilirsiniz.


Kaynak: "Süper Arama!", Erişim:<http://www.gima.com.tr/emarket/superaramainfo.asp> (25.01.2003)

Yapay bir zeka içeren Süper Arama ile müşterinin alışverişe başlamadan önce alışveriş listesi hazırsa, müşteri Sen-al Market üyesi ise ve daha önceden adres bilgilerini verdiyse, 25-30 farklı üründen oluşan sipariş, yaklaşık 4-5 dakika içinde tamamlanmaktadır⁴⁴².

SüperArama yaparken bazı ürünlerin farklı arka plan renginde listelendiğini görülmektedir. Eğer aranan ürünün arka planı⁴⁴³:

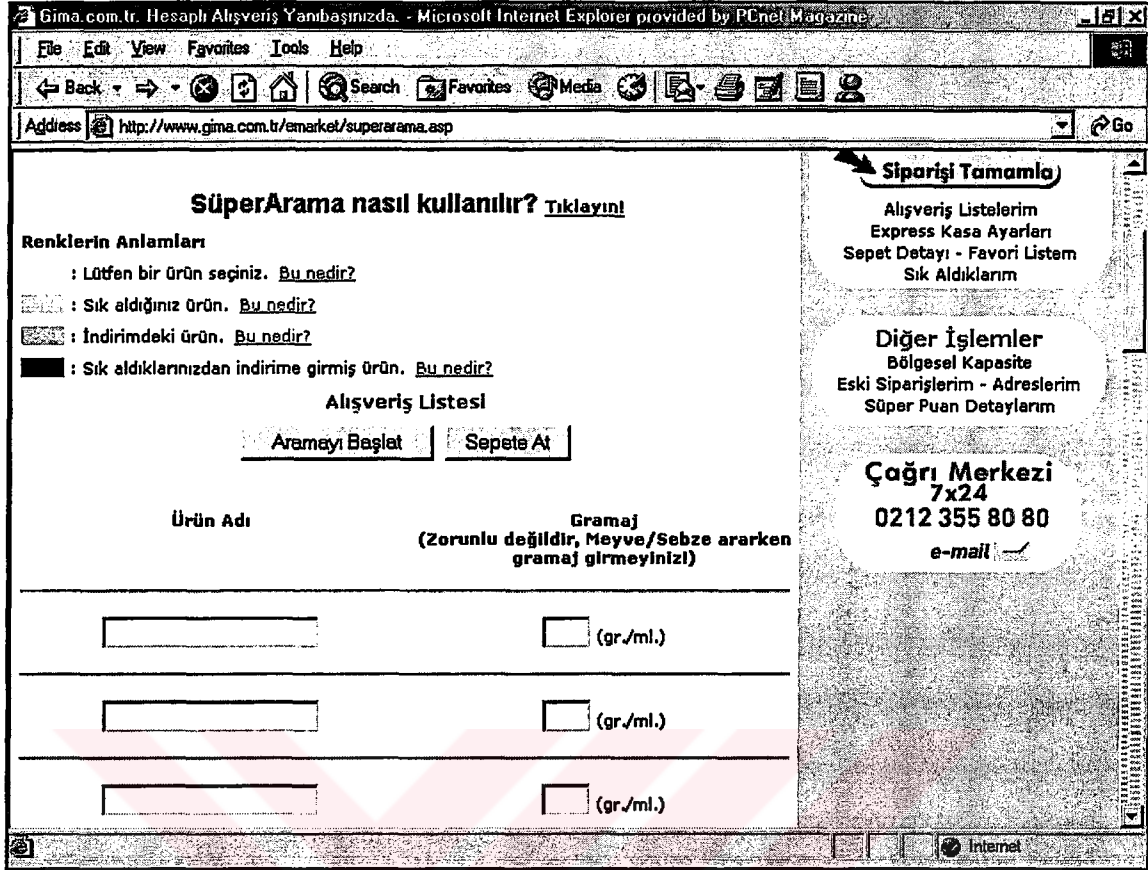
 Mavi renkse, bunun anlamı, müşteri bu ürünü sıklıkla alıyordur.

 Yeşil renkse, bunun anlamı, bu ürün indirimde girmiştir.

 Kırmızı renkse, bunun anlamı, ürün hem müşterinin sıklıkla aldığı bir üründür hem de indirimde girmiş bir üründür (Bkz. Şekil 5.8).

⁴⁴² "SüperArama!", Erişim:<http://www.gima.com.tr/emarket/superaramainfo.asp> (25.01.2003)

⁴⁴³ "SüperArama!", Erişim:<http://www.gima.com.tr/emarket/superaramainfo.asp> (25.01.2003)



Şekil 5.8 SüperArama

Kaynak: "SüperArama nasıl kullanılır?", Erişim:<http://www.gima.com.tr/emarket/superarama.asp> (25.01.2003)

5.4.2.6 Müşteri Hizmetleri

Müşteriler Gima sen-al market müşteri hizmetleri'ne e-mail veya telefon ile ulaşabilmektedir. Sen-al Market'in devreye girmesinden önce Gima tarafından yapılan araştırmalar insanların sanal marketlerden alışveriş yapmaktan "ya yanlış bir şey yaparsam?" endişesiyle çekindiklerini ortaya koymuştur. Şirket bu tür endişeleri gidermek amacıyla 7/24 hizmet veren çağrı merkezini hizmete sokmuştur⁴⁴⁴.

Sen-al market müşteri hizmetleri e-mail adresi: senalmarket@gima.com.tr'dir. Sen-al market müşteri hizmetleri telefon no: 0212 355 80 80'dir (7 Gün / 24 Saat). Müşterilerin Gima mağazaları ile ilgili yorum, öneri ve soruları için musteri.hizmetleri@gima.com.tr 'ye mail gönderilebilmekte veya 0212 355 80 80 numaralı telefondan müşteri hizmetlerine ulaşılabilir⁴⁴⁵.

⁴⁴⁴ "Yüzme Havuzlarını Bir Günde Satık", a.g.m., s.19.

⁴⁴⁵ "Müşteri Hizmetleri", Erişim:<http://www.gima.com.tr/emarket/gimamushiz.asp> (25.01.2003)

Müşterilerin çeşitli konularda iletmek istedikleri görüş, istek, şikayet ve önerilerini Sen-al market aracılığıyla iletmeleri için sitede “Müşteri Hizmetleri Formu” bölümü yer almaktadır (Bkz. Şekil 5.9). Firma yetkililerinin yapmış oldukları açıklamalarda özellikle e-posta yoluyla gelen şikayet ve isteklerin aynı gün içerisinde cevaplandırılması konusunda çok hassas davranıldığı belirtilmiştir.

Ayrıca çağrı merkezinin yanısıra, Gima bünyesinde “Mağaza İçi Müşteri Hizmetleri Birimi” kurulmuş, ürünler hakkında bilgi sahibi uzman personel eğitilerek bu birimlerde çalışmaya başlamıştır. Böylece mağaza içinde herhangi bir konuda bilgiye ihtiyaç duyan müşteriler Müşteri Hizmetleri ekibinde çalışan uzman personelden merak ettikleri konuda anında bilgi alabilmektedir⁴⁴⁶.

Şekil 5.9 Müşteri hizmetleri formu

Kaynak: “Müşteri Hizmetleri Formu”, Erişim:<http://www.gima.com.tr/emarket/gimamushiz2.asp> (25.01.2003)

5.4.2.7 Sen-al Market’te Sipariş Verme


Ürünleri Bulma

⁴⁴⁶ Gima Alternatif Kanallar Pazarlama Bölümü’nden Uzman Ece Günaltay ile “Gima Sen-al Market” konusunda yapılan özel görüşme, İstanbul, 21 Ocak 2003.

Gima sen-al market müşterilerin alışverişlerini en kolay ve en hızlı şekilde yapabilmeleri için tasarlanmıştır. Satın almak istenilen ürünlere ulaşmak için müşterilere 5 farklı yol sunulmaktadır⁴⁴⁷;

1. Müşteriler reyonlarda gezebilir ve istedikleri ürünleri reyon adlarına tıklayarak ulaşabilirler.
2. Aranılan ürünün adını ürün arama kutucuğunun içinde yazıp "Bul" butonuna tıklayarak istenilen ürüne ulaşılabilir. Eğer müşteriler isterse ürün adını yazdıkları kutucuğun yanındaki menüden istedikleri reyonu seçerek arama sonuçlarını daraltabilirler. Örneğin "peynir" yazıp "Diyet Ürünleri" reyonunu işaretleyip arama yapıldığı takdirde sadece diyet peynirler bulunacaktır.
3. Sık alınan ürünlerin içinden alışveriş yapılabilir. Sayfanın sağ bölümünde yer alan alışveriş sepetinin altındaki "Sık Aldıklarım" linkini tıklanarak siteye kayıtlı SuperCard ile daha önce alınmış olan ürünler görülecektir. Eğer müşterinin SuperCard'ı yoksa ilk sipariş ile birlikte müşteriye ücretsiz bir SuperCard gönderilmektedir.
4. SüperArama fonksiyonunu kullanarak 30 ürüne 1 seferde ulaşılabilen ve tek tuşla sepete eklenebilmektedir. Eğer müşterinin alışveriş listesi hazırsa kişiselleştirilmiş ve hızlı arama için SüperArama önerilmektedir.
5. Eğer müşteri her siparişinde aynı ürünleri alıyorsa, alışveriş listesi oluşturabilir ve tüm ürünleri tek tuşla sepetine ekleyebilir. Müşteri alışveriş listesine istediği sayıda ürünü kaydedebilme şansına sahiptir. Farklı isimlerde birden çok alışveriş listesi oluşturulabilmektedir.
6. Müşteriler ürün detayındaki "Favorilerime Ekle" butonunu kullanarak favori listesi oluşturabilir ve aradıklarını bu listede görebilirler.

Ürün Ekleme, Çıkarma ve Miktar Değiştirme

Müşteriler ürünlerin yanındaki **Sepete Ekle** butonuna bastıklarında "Alışveriş Sepeti" bölümünde ürünün sepetlerine eklendiğini görmektedirler. Eğer müşteri bir ürünü sepetinden çıkartmak isterse ürünün yanındaki  ikonuna basması yeterlidir⁴⁴⁸.

⁴⁴⁷ "Sen-al Market'te Sipariş Verme", Erişim:<http://www.gima.com.tr/emarket/yardim.asp> (25.01.2003)

⁴⁴⁸ "Sen-al Market'te Sipariş Verme", Erişim:<http://www.gima.com.tr/emarket/yardim.asp> (25.01.2003)

Alışverişi Tamamlama

Müşteriler alışverişlerini tamamlamaları için "Siparişi Tamamla" ikonuna tıklayarak sepetin içeri görüntüleyebilmekte, siparişlerinde istedikleri değişiklikleri yapabilmektedirler. Sipariş verilen ürünler ile ilgili müşterinin Gima'ya iletmek istediği bir not varsa bu "Özel Not" bölümüne yazılabilmektedir (Biberlerin acı olması, kapı zili çalmadığı için kapıcıdan yardım istenmesi gibi). İstenilen notlar yazılıp, değişiklikler yapıldıktan sonra siparişi tamamlamak için "Siparişi Bitir" butonuna tıklanmalıdır⁴⁴⁹.

Müşterilerin ödemelerini yapabilmesi için üç seçenek sunulmaktadır. İlk alışverişde Gima görevlisi müşteriye arayarak siparişin onayını almaktadır. Ödeme ekranında gerekli bilgileri doldurduktan sonra "Devam" butonuna tıkladığında siparişin onaylandığına dair bir ekran görüntülenmekte ve sipariş onayı müşterinin e-mail adresine gönderilmektedir⁴⁵⁰.

5.4.2.8 Sen-al Market'te Ödeme

Gima Sen-al Market'te ödeme için üç alternatif sunulmaktadır⁴⁵¹:

1. Kredi Kartı ile Ödeme:

Müşteriler yaptıkları alışverişlerin bedelini "Ödeme" başlığı altındaki "Kredi Kartı ile Ödemek İstiyorum" butonuna tıkladıktan sonra kredi kartı bilgilerini vererek ödeyebilmektedir. Kredi kartı bilgileri 128 bitlik SSL protokolü alanında olduğundan güvence altındadır.

Ödemeler Visa ve Mastercard ile yapılabilmektedir. Kredi kartı ile online ödeme Finansbank veya Yapı Kredi Bankası kredi kartı ile yapıldığı takdirde tutar taksitlendirilerek ödenebilmektedir.

İade:

Müşteri siparişinde yer alan herhangi bir ürünü almaktan vazgeçerse bu ürünü teslimat anında almaması yeterlidir. Bu durumda kredi kartına geri ödeme yapılmaktadır.

2. Kapıda Kredi Kartı ile Ödeme:

Sen-al Market, alışverişlerin tutarını siparişler kapıya getirildiği zaman kredi kartı ile ödemeyi de mümkün kılmaktadır. Müşteri "Ödeme" ekranından "Kredi kartı ile kapıda

⁴⁴⁹ "Sen-al Market'te Sipariş Verme", Erişim:<http://www.gima.com.tr/emarket/yardim.asp> (25.01.2003)

⁴⁵⁰ "Sen-al Market'te Sipariş Verme", Erişim:<http://www.gima.com.tr/emarket/yardim.asp> (25.01.2003)

⁴⁵¹ "Ödeme", Erişim:<http://www.gima.com.tr/emarket/yardim.asp> (25.01.2003)

ödemek istiyorum"u seçerek ödemesini teslimat anında kredi kartı ile yapabilmektedir. Ayrıca kapıda banka kartı (debit card) da geçerlidir. Visa Electron veya Maestro kart kullanılabilir. Kredi kartı ile ödeme Yapı Kredi Bankası'na ait kredi kartlarından biri ile yapıldığı takdirde tutarı taksitlendirerek ödeme imkanı da bulunmaktadır.

İade:

Müşteri siparişinde yer alan herhangi bir ürünü almaktan vazgeçerse bu ürünü teslimat anında almaması yeterli olmaktadır.

3. Kapıda Nakit Ödeme:

Yine Sen-al Market'te sipariş tutarını kapıda nakit ödeme seçeneği de bulunmaktadır. Müşteriler "Ödeme" ekranından "Kapıda nakit ödeme yapmak istiyorum." alternatifini seçerek sipariş tutarını teslimat anında Gima görevlisine yapabilmektedir. İlk alışverişte Gima'ya iletilen telefon numarasından müşteriye ulaşılarak adres ve sipariş onayı alınmaktadır.

İade:

Müşteri siparişinde yer alan herhangi bir ürünü almaktan vazgeçerse bu ürünü teslimat anında almaması yeterlidir.

5.4.3 Alo-Gima (444 1 000)

Haziran 2001'de Sen-al Market'in uygulamaya konmasından sonra, Sen-al Market ile aynı altyapıyı kullanan Alo Gima (444 1 000) devreye girmiştir. Gima'nın Müşteri İlişkileri Yönetimi projesi Sen-al Market (Web market) ve Alo Gima (Telefon marketçiliği) aracılığı ile uygulanmaktadır⁴⁵². Sözkonusu alternatif kanallar MİY tabanlı müşteriye tanımaya yönelik olarak geliştirilmiş çözümlerdir⁴⁵³.

Türkiye'de perakende sektöründeki uygulamalar içerisinde bir benzeri olmayan Alo Gima, Türkiye'de büyüme potansiyeli olduğu düşünülen telefon marketçiliği alanında bir ilk olma özelliğini taşımaktadır. Alo Gima ve Sen-al Market'ten oluşan Gima alternatif kanalları müşteri veritabanı oluşturmada stratejik öneme sahiptir⁴⁵⁴.

⁴⁵² "CRM Çözümleri Günü'nde Büyük Buluşma", Erişim:<http://www.telepati.com.tr/subat02/konu7.htm> (02.12.2002)

⁴⁵³ "Yüzme Havuzlarını Bir Günde Sattık", a.g.m., s.19.

⁴⁵⁴ "Sadakat sistemiyle satışlar yüzde 118 arttı", a.g.m., s.16.

Gima'nın önümüzdeki dönemde özellikle ağırlık vermek istediği kanalın telefon marketçiliği olduğunu belirten Gima yönetimi, Alo-Gima'da çok daha büyük bir potansiyel görmektedir. Gima'dan başka hiçbir perakendecinin telefon marketçiliği yapmadığı ve herkesin evinde bir bilgisayar olmadığı bir ortamda Alo-Gima stratejik bir kanal olarak ön plana çıkmaktadır⁴⁵⁵.

Alo-Gima'nın işleyişi hakkında detaylı bilgi Gima Satış Kanalları başlığı altında 4.3.4 no'lu bölümde Alo-Gima (444 1 000) başlığı altında yer almaktadır.

5.4.4 Gima Müşteri İletişim Kanalları

Gima müşterilerine ulaşmak için çeşitli kanallar kullanmaktadır. Gima Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Ali Serhan Şahin 'Araştırıyorum' dergisinde yayınlanan röportajında konuyla ilgili olarak müşterilere *kiosklar* dışında ulaştıkları kanalların *Elektronik Posta* (e-mail), *Kısa Mesaj Hizmeti* (SMS – Short Message Service), *Posta* ve *Çağrı Merkezi* (Call Center) olduğunu belirtmiştir. Şahin e-posta'nın maliyetsiz, kısa mesajın Gima için düşük maliyetli, posta ve çağrı merkezinin ise maliyetli bir sistem olduğunu ifade etmiştir⁴⁵⁶.

Şahin: "Dünyada çok çeşitli, çok maliyetli olan sadakat kartı uygulamaları var. Türkiye'de perakende sektörünün marjları çok sınırlı ve bizim de masraflarımızı ciddi bir şekilde kontrol altında tutmamız lazım. Dolayısıyla sadakat kartı uygulamamıza, müşteri ile iletişimimizi minimum maliyetle nasıl dahil edebiliriz mantığıyla baktık. Biz müşteriye nasıl ulaşabiliriz? Posta yoluyla, cep telefonuna mesaj yollayarak, e-mail yollayarak, müşteri mağazadaki SüperEkran'a geldiği zaman veya müşteri kasadan geçerken kasiyere yollayacağımız mesajlar aracılığıyla ulaşabiliriz. O an yaptığımız uygulamanın ruhuna ne uygunsa onunla müşteriye ulaşmayı tercih ediyoruz. Müşterinin adresine ulaşmayı pek tercih etmiyoruz, çünkü posta maliyetli bir yol. Ancak üretici firmaların katkıda bulunduğu projeler olduğu zaman müşterinin adresine de birebir ulaşma imkanımız var. Örneğin, Gima'da pasif hale gelmiş müşterilere aktivitelerimizi duyurmak için 250.000 müşteriye SMS yolladık. Bizim ulaşabileceğimiz müşteri sayısı 1 milyon. Ama tüm bu müşterilere ulaşmak maliyetli. Amaçlara göre ulaşılacak kitleyi belirlemek lazımdır"⁴⁵⁷.

⁴⁵⁵ "Sadakat sistemiyle satışlar yüzde 118 arttı", a.g.m., s.16.

⁴⁵⁶ Akpınar, "Sadakat Kartları", a.g.m., s.11.

⁴⁵⁷ Akpınar, a.g.m., s.11.

5.4.5 Gima Müşterileri

Gima’da katma değer yaratan müşteriler olarak nitelendirilen müşteri grubu, aylık olarak 60 milyon ile 150 milyon arasında alışveriş yapmaktadır. Gima’nın en yüksek katma değer yaratan müşterileri, en düşük gruba göre 6 kat fazla alışveriş yapmaktadır⁴⁵⁸.

Gima Genel Müdürü Deniz Pınar iyi müşterilerini şöyle anlatmıştır⁴⁵⁹:

“Satışa yönelik uygulamalar, çeşitli kuruluşlarla gerçekleştirilen promosyonlar ve kampanyalar tüm müşterilerimizin faydalanabileceği şekilde düzenlenir. Ancak, bazı müşterilerimiz daha fazla miktarlarda alışveriş yaptıklarından, bu uygulamalardan daha yüksek oranda faydalanma imkanına sahip olurlar. Supercard sahiplerinin, Gima, Sen-Al Market ve Endi mağazalarından her ay yapacakları alışverişleri neticesinde toplayacakları SuperPuan’larla uygulanan SuperKazanç sisteminde de kârlı müşteri grubu için özel imkanlar sunuyoruz. Toplam müşteri portföyümüzün yüzde 30’u sadık müşteri kategorisinde yer alıyor. Bu müşterilerimiz sürekli olarak mağazalarımızdan alışveriş yapıyorlar. Sık alışveriş yapmalarının yanı sıra özel uygulamalarımızı, kampanyalarımızı ve promosyonlarımızı yakından takip ediyorlar. Bunun dışında, dileklerini müşteri hizmetlerine iletiyorlar ve ürün indirimlerini takip ediyorlar. Türkiye genelinde yayılan mağazalarımızda, bölgesel farklılıklara göre, en iyi müşteri olarak nitelendirebileceğimiz grubun genel özelliklerinde de farklılıklar ortaya çıkıyor. En iyi müşteri grubumuz ayda ortalama 3 kere bizimle temas kuruyor”.

Gima’da geliştirilen alternatif satış kanalları, yani Gima Sen-Al market www.gima.com.tr ve Alo Gima 444 1000, Gima’nın A, B, C + sosyo ekonomik gruba ulaşmasını kolaylaştırmıştır. Mağaza cephesinden bakıldığında ise hitap edilen sosyo ekonomik grubun, mağazanın lokasyonu ile doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir. Gima, farklı kanallarla müşteriye seslendiği için müşteriye cezbeden faktörün sadece teknoloji olduğunu söylemek mümkün değildir. Müşterilerin lokasyondan sonra önem verdiği en önemli faktör fiyattır. Dolayısıyla Gima teknolojiyi daha iyi hizmet verme ve avantaj sağlama adına kullanırken, rekabetçi fiyat politikasını ve müşteri taleplerine göre şekillenen ürün portföy yönetiminin de devamlılığını sağlamaktadır⁴⁶⁰.

⁴⁵⁸ Fırat; “*Benim Müşterim Çok Daha Kârlı*”, a.g.m., s.81.

⁴⁵⁹ A.g.m., s.81.

⁴⁶⁰ Ünaldi, a.g.m., Erişim:<http://www.unaldi.org/detail.asp?yaziID=226> (03.12.2002)

5.4.6 Gima MİY Projesinin Rakamsal Sonuçları

Gima'nın toplam cirosunun %86'sını kartlı müşteriler oluşturmaktadır. Gima satış alanı olarak 2001 yılında %10, 2002 yılında ise %7 büyümüştür⁴⁶¹. Dolar kurunun hızla yükseldiği 2001 yılında ise Gima TL bazında brüt satışlarını %118 arttırmıştır⁴⁶². Bu rakam dolar bazında %20'lik bir artışa denk gelmektedir⁴⁶³. Satış alanı (m²) olarak 2001 yılında sadece %10 büyüyen Gima, satışlarını TL bazında %118 oranında arttırarak önemli bir verimlilik artışı sağlamıştır. Şöyle ki;

Gima, 2000 yılı başında net satış alanını 57,033 m²'den 88,910 m²'ye çıkarmıştır. Yıl içinde 33 yeni mağaza açılmış verimsiz olduğu tespit edilen 18 mağaza ise kapatılmıştır. Toplam mağaza sayısı 2000 yılında 59'dan 74'e çıkmıştır. Şirketin 2000 yılında kaydettiği %36'lık reel büyümeye paralel olarak müşteri sayısı 1999'a göre %35 artarak 3.15 milyona, satış hacmi ise 260 milyon dolara ulaşmıştır⁴⁶⁴.

Gima'nın 2000 yılı sonu itibariyle toplam satış alanı 88.910 m²'dir⁴⁶⁵. Ve 2000 yılı sonu brüt satışı 160.840.956.-Milyon TL'dir⁴⁶⁶. Gima 2001 yılında yukarıda da belirtildiği üzere %10 oranında büyümüş, ancak buna karşılık olarak brüt satışlarında %118'lik bir artış sağlamayı başarmıştır. Gima'nın 2000 yılı verilerine göre hesaplanan tahmini verimlilik rakamı (m² başına brüt satış) 1,8 Milyar TL civarındayken, sözkonusu rakam 2001 yılı için 3,6 Milyar TL civarında gerçekleşmiştir. Bu rakamlar, metrekare başına brüt satış rakamında ya da diğer bir deyişle verimlilikte yaklaşık %100'lük bir artışı ifade etmektedir (Bkz. Tablo 5.5).

Tablo 5.5 Gima TAŞ m² başına verimlilik karşılaştırması (2000 vs. 2001)

Dönem	Satış Alanı* (m ²)	Brüt Satış** (Milyon TL)	m ² Başına Brüt Satış*** (Milyon TL)
2000	88.910	160.840.956	1.809
2001	97.800	351.343.134	3.593

* Fiba Holding Web Sitesi'nden derlenen rakamlardır.

** Gima TAŞ 2000 ve 2001 Ayrıntılı Gelir Tablosu'ndan derlenen rakamlardır.

*** Brüt Satış rakamlarının metrekare değerlerine bölünerek m² başına brüt satış değerlerinin elde edilmesidir.

⁴⁶¹ Akpınar, "Sadakat Kartları", a.g.m., s.11.

⁴⁶² "Sadakat sistemiyle satışlar yüzde 118 arttı", a.g.m., s.17.; Akpınar, "Sadakat Kartları", a.g.m., s.11.

⁴⁶³ Akpınar, "Sadakat Kartları", a.g.m., s.11.

⁴⁶⁴ Fiba Holding Web Sitesi, Erişim:<http://www.fibaholding.com.tr/p-gima.html> (24.01.03)

⁴⁶⁵ Fiba Holding Web Sitesi, Erişim:<http://www.fibaholding.com.tr/p-gima.html> (24.01.03)

⁴⁶⁶ "Gima TAŞ 2000 ve 2001 Karşılaştırmalı Bilançosu ve Ayrıntılı Gelir Tablosu",

Erişim:<http://www.imkb.gov.tr/bilanco/2001/12/tgima.zip> (28.01.2003)

Konuyla ilgili olarak Ali Serhan Şahin'in açıklamaları şöyledir: "Burada SuperCard'ın çok büyük faydası var. Tabii Supercard puan sisteminin yanısıra yine kart sahibi müşterilerimize yapılan diğer pazarlama aktivitelerinin de etkisi önemli. Tamamlayıcı pazarlama aktiviteleri kartın kullanım oranını da yükseltiyor, yeni müşteri de getiriyor. Yeni müşteri, kendisine sunulan avantajlardan yararlanmak için mutlaka bir SuperCard alıyor. Mesela 2002 senesinde KDV indirimi yaptık, 90 tane araba dağıttık, şimdi milli piyango veriyoruz, günlük yarı fiyatına olan ürünlerimiz var. Müşterilerimize 3 taksit yapmaya başladık"⁴⁶⁷.

Gima Supercard müşterilere avantajlar sunmaya devam etmiş, mağazalara yerleştirilen Gima Süper Ekranlar (kiosk) vasıtasıyla kart sahiplerinin yaptıkları alışveriş miktarı ile kazandıkları puanları izleyebilmeleri sağlanmıştır. Kasım 2000 başında devreye sokulan puan sistemi ve Gima Süper Ekranlar, Gima'nın müşteri adedinin artışına ivme kazandırırken %60 olan kartlı alışveriş oranını %76'ya çıkarmıştır. 1999'un sonunda 1 milyon civarında olan Gima Supercard'lı müşteri sayısı 2000 yılında yaklaşık 2,5 milyona ulaşmıştır⁴⁶⁸.

Gima Sadakat Programı 2000 yılı Kasım ayında başlatılmış olup, 2001 yılında bütün mağaza ve satış kanallarına yaygınlaştırılmıştır. Bu sayede Gima, 2001'de toplam 1 milyon 244 bin yeni müşteri edinmiştir. 2002'nin ilk aylarında gerçekleştirilen kampanyalar müşteri sayılarını olumlu yönde etkilemiştir. 2002'nin ilk 3 ayında mevcut müşterileri koruma oranı, 2001'e göre yüzde 106 oranında artmıştır⁴⁶⁹.

2001'de teknolojik yatırımlar hariç tutulduğunda Gima'nın müşteri kazanma maliyeti ortalama 6.2 dolardır. 2002'de ise bu miktar 5.1 dolara gerilemiştir. Bu rakamlardan yola çıkılarak, 2001 yılında Gima'nın yeni müşteriler edinmek amacıyla yaklaşık 7,7 milyon dolar civarında harcama yaptığı görülmektedir⁴⁷⁰. Gima'nın yıllara göre brüt satış rakamları (USD) ve önceki yıllara göre değişim oranları Tablo 5.6'da verilmektedir.

Tablo 5.6 Gima TAŞ yıllara göre brüt satışlarda (USD) değişim oranları

Dönem	30.12.1999	30.12.2000	30.12.2001
Brüt Satışlar* (Milyon \$)	191,31	257,96	287,29
Önceki Yıla Göre Değişim Oranı	%39,12	%34,84	%11,37

Kaynak: Karşılaştırmalı Mali Tablolar (Şirketler),

Erişim:<http://www.analiz.com/isapi/AF01/MALITABLO04inp.asp?rap=4> (03.02.2002)

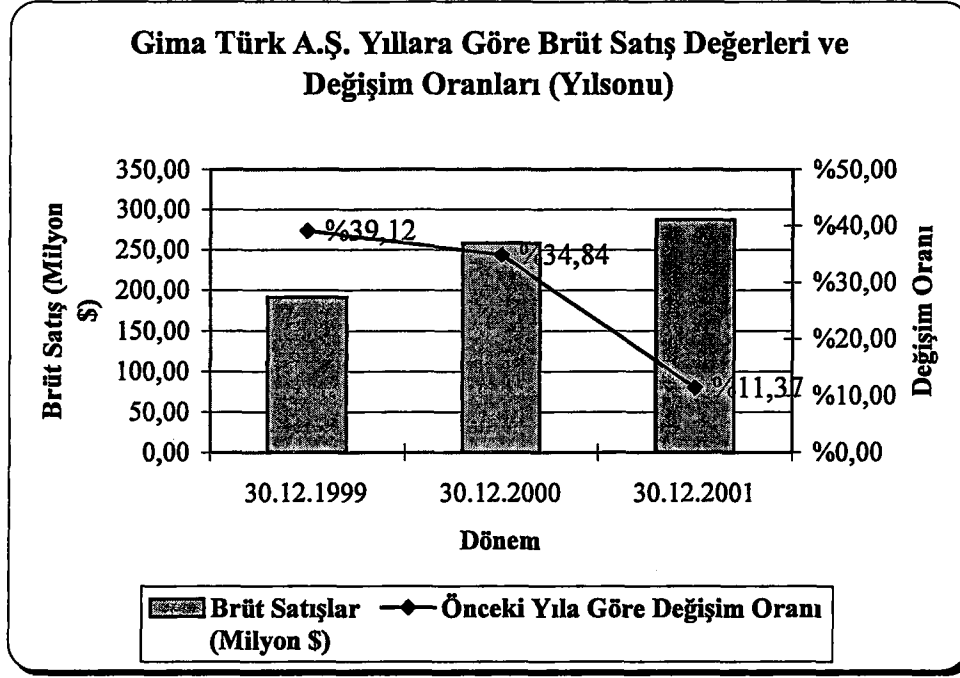
* 1999, 2000 ve 2001 yılı Karşılaştırmalı Mali Tablolar'dan (Şirketler) derlenen rakamlardır.

⁴⁶⁷ Akpınar, "Sadakat Kartları", a.g.m., s.11.

⁴⁶⁸ Fiba Holding Web Sitesi, Erişim:<http://www.fibaholding.com.tr/p-gima.html> (24.01.03)

⁴⁶⁹ Fırat, "Bin 200 Dolara Bir Müşteri", a.g.m., s.97.

⁴⁷⁰ A.g.m., s.97.



Grafik 5.1 Gima TAŞ yıllara göre brüt satış değerleri (USD) ve değişim oranları

Kaynak: Karşılaştırmalı Mali Tablolar (Şirketler),
Erişim:<http://www.analiz.com/isapi/AF01/MALITABLO04inp.asp?rap=4> (03.02.2002)

* 1999, 2000 ve 2001 yılı Karşılaştırmalı Mali Tablolar'dan (Şirketler) derlenen rakamlardır.

Gima brüt satışları 2000 yılında, halka açık olan perakende şirketlerinin (Gima, Migros ve Tansaş baz alınmıştır) brüt satış (USD) değerlerinden yola çıkılarak hesaplanan ortalama büyüme değeri kadar büyümüştür (%35). Ancak Kasım 2000'de devreye giren sadakat programı ve 2001'de devreye giren alternatif kanallar sayesinde Gima, 2001 yılında brüt satışlarda (USD) yaklaşık %12 oranında büyüyerek sektörün çok üstünde bir gelişme göstermiştir. Rakip firmalar dolar bazında %32 (Migros) ve %38 (Tansaş) oranında küçülmüştür (Bkz. Tablo 5.7). Değişim oranları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir⁴⁷¹:

Tablo 5.7 Gima, Migros ve Tansaş brüt satışlarda (USD) değişim oranları

Market	2000	2001
Gima	%35	%11
Migros	%4	-%32
Tansaş	%66	-%38

Kaynak: Karşılaştırmalı Mali Tablolar (Şirketler),
Erişim:<http://www.analiz.com/isapi/AF01/MALITABLO04inp.asp?rap=4> (03.02.2002)

⁴⁷¹ Karşılaştırmalı Mali Tablolar (Şirketler),
Erişim:<http://www.analiz.com/isapi/AF01/MALITABLO04inp.asp?rap=4> (03.02.2002)

Kartlı müşteriler, kartsız alışveriş yapan müşterilerin 3 katı kadar alışveriş yapmaktadır. Müşteriler belirli bir alışkanlık edindikten sonra, o kartı devamlı olarak kullanmaktadır. Yeni açılan mağazalarda bakıldığında kartlı alışveriş oranı neredeyse %100'e yaklaşmaktadır⁴⁷².

1997 yılından itibaren değişim sürecine giren Gima, pazarlama stratejisi olarak mağaza sayısına değil, metrekare başına müşteri verimliliğine önem verdiğini açıklamıştır. Bu strateji sayesinde günlük müşteri sayısını 63 binden 130 bine çıkartan Gima, "Sen-al Market"le yine bir ilki gerçekleştirmiştir⁴⁷³.

Tablo 5.8 Gima T.A.Ş. yıllara göre brüt satış değerleri (TL)

TL Rakamlar ve Değişim Oranları (Yılsonu Rakamları)			
Dönem	30.12.1999	30.12.2000	30.12.2001
Brüt Satışlar* (Milyon TL)	79.879.850	160.840.956	351.343.134
Önceki Yıla Göre Değişim Oranı	%123,40	%101,35	%118,44
Enflasyon Oranı** (TÜFE)	%68,80	%39,00	%68,50

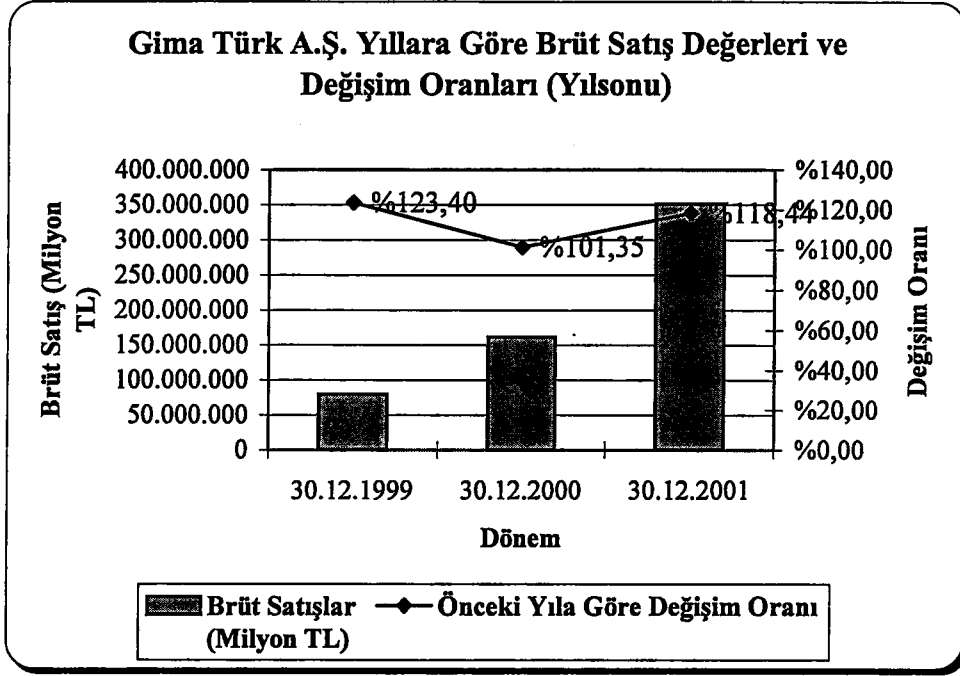
Kaynak: Karşılaştırmalı Mali Tablolar (Şirketler),
Erişim:<http://www.analiz.com/isapi/AF01/MALITABLO04inp.asp?rap=4> (03.02.2002); Enflasyon Oranları,
Erişim:<http://www.hurriyetim.com.tr/haber/0,,sid~112@nvid~91621.00.asp> (03.12.2002)

* Gima TAŞ 1999, 2000 ve 2001 Karşılaştırmalı Ayrıntılı Gelir Tablosu'ndan derlenen rakamlardır.

** Hürriyet Gazetesi Web Sitesi'nin ekonomi sayfasından derlenen yıllık TÜFE rakamlarıdır.

⁴⁷² Akpınar, "Sadakat Kartları", a.g.m., s.11.

⁴⁷³ "İnternette 'güvenli' alışveriş", Erişim:<http://www.activefinans.com/activelineozel/sen-al-market/guvenli.html> (02.12.2002)



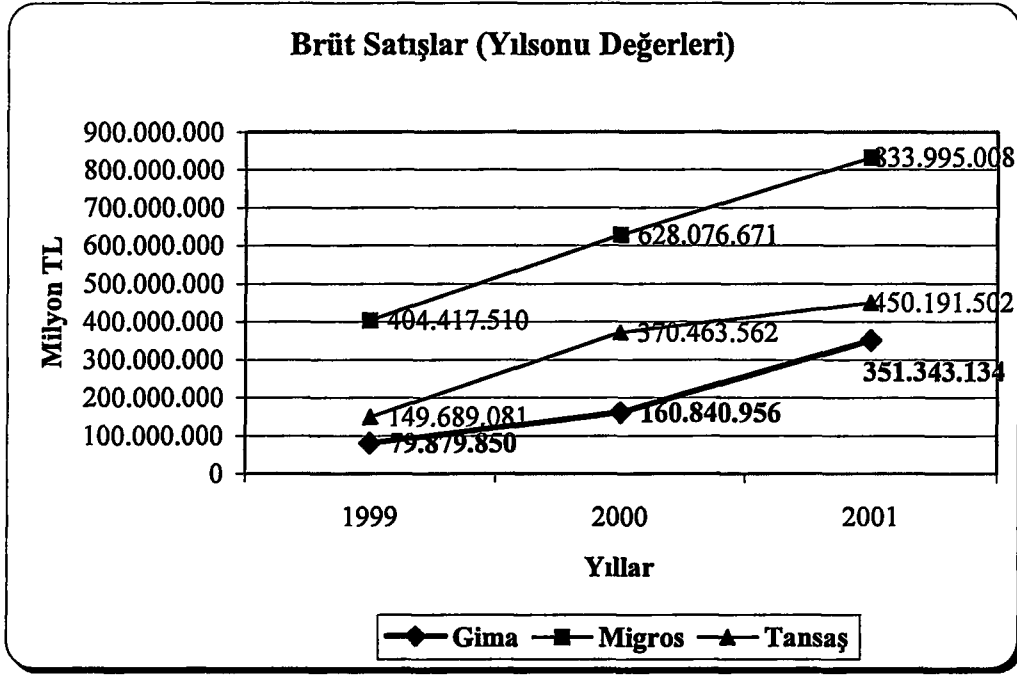
Grafik 5.2 Gima TAŞ yıllara göre brüt satış değerleri (TL) ve değişim oranları

Kaynak: Karşılaştırmalı Mali Tablolar (Şirketler),
Erişim:<http://www.analiz.com/isapi/AF01/MALITABLO04inp.asp?rap=4> (03.02.2002)

Tablo 5.9 Gima, Migros ve Tansaş brüt satışları ve değişim oranları (TL - 1999, 2000 ve 2001)

	<u>Brüt Satışlar (Milyon TL)</u>			<u>Değişim Oranları</u>	
	1999	2000	2001	2000	2001
Gima	79.879.850	160.840.956	351.343.134	%101	%118
Migros	404.417.510	628.076.671	833.995.008	%55	%33
Tansaş	149.689.081	370.463.562	450.191.502	%147	%22

Kaynak: Karşılaştırmalı Mali Tablolar (Şirketler),
Erişim:<http://www.analiz.com/isapi/AF01/MALITABLO04inp.asp?rap=4> (03.02.2002)



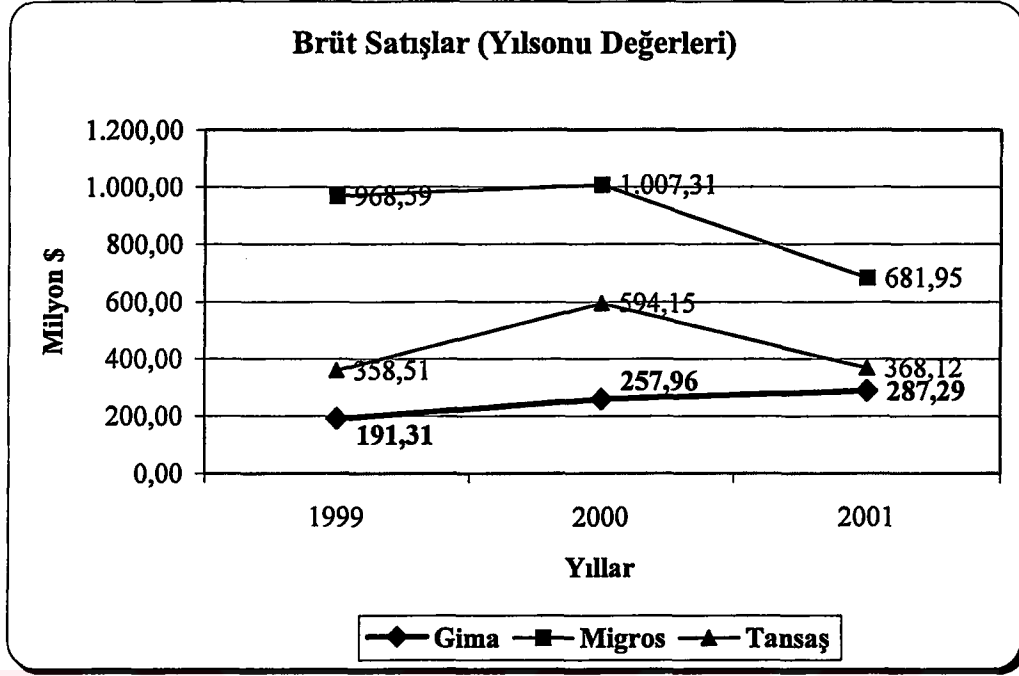
Grafik 5.3 Gima, Migros ve Tansaş brüt satışları (TL - 1999, 2000 ve 2001)

Kaynak: Karşılaştırmalı Mali Tablolar (Şirketler),
Erişim: <http://www.analiz.com/isapi/AF01/MALITABLO04inp.asp?rap=4> (03.02.2002)

Tablo 5.10 Gima, Migros ve Tansaş brüt satışları ve değişim oranları (USD - 1999, 2000 ve 2001)

	<u>Brüt Satışlar (Milyon \$)</u>			<u>Değişim Oranları</u>	
	1999	2000	2001	2000	2001
Gima	191,31	257,96	287,29	%35	%11
Migros	968,59	1.007,31	681,95	%4	-%32
Tansaş	358,51	594,15	368,12	%66	-%38

Kaynak: Karşılaştırmalı Mali Tablolar (Şirketler),
Erişim: <http://www.analiz.com/isapi/AF01/MALITABLO04inp.asp?rap=4> (03.02.2002)



Grafik 5.4 Gima, Migros ve Tansaş brüt satışları (USD - 1999, 2000 ve 2001)

Kaynak: Karşılaştırmalı Mali Tablolar (Şirketler),
Erişim: <http://www.analiz.com/isapi/AF01/MALITABLO4inp.asp?rap=4> (03.02.2002)

6. SONUÇ

İşletmeler son yıllarda gittikçe yoğunlaşan rekabet ortamında başarılı olabilmek ve artan müşteri beklentilerini karşılayabilmek için sürekli yeni stratejiler geliştirmektedirler. Seri üretimin ve kitle iletişimlerinin yaygın olduğu dönemlerde ürün-merkezli geleneksel pazarlama stratejileri uygulanmış, müşterileri yakından tanınmayan kitleler olarak algılama yanlışlığına düşülmüştür. Müşterilerin gittikçe artan bilinç seviyesi ve seri üretim ile üretilen ürünlerin mevcut pazar tarafından tüketilemez hale gelmesi sonucunda müşteri beklentileri artmış, müşteriler daha az sadık olmaya başlamışlardır.

Müşterinin ön plana çıktığı bu dönemde, yeni müşteri edinme maliyetinin mevcut müşterileri elde tutmaktan çok daha fazla olduğu gerçeğinden hareketle müşteri merkezli organizasyon yapılarına geçilmeye başlanmış; mevcut müşterilerin beklentilerini aşmak suretiyle onları mutlu edip, sadık müşteriler haline dönüştürmek en büyük amaç olmuştur. Bu kapsamda, işletmenin en değerli müşterileri ile uzun dönemli ilişkiler kurmak ve bu şekilde firma değerini artırmak amacıyla müşteri ilişkileri yönetimi projeleri devreye sokulmuştur.

Müşteri ilişkileri yönetimi uzun-dönemli değeri optimize etmek için, müşterilerin seçildiği ve yönetildiği bir stratejidir. MİY etkili pazarlamayı, satış ve hizmet süreçlerini desteklemek için müşteri-merkezli işletme felsefesi ve kültürü gerektirmektedir. İşletmenin doğru liderlik stratejisi ve kültürü olduğu takdirde MİY uygulamaları etkili müşteri ilişkileri yönetimi'ni sağlayabilmektedir.

MİY işletmenin müşteri tabanındaki en değerli müşterileri belirleyip, bu müşteriler ile uzun süreli ilişkiler kurmayı ve bu müşterilerin rakip firmalara gitmesini önlemeyi amaçlamaktadır. Çünkü yeni bir müşteri edinmenin maliyeti mevcut bir müşteriyi elde tutmanın yaklaşık beş katı daha maliyetlidir. Bunun en önemli nedenleri kitle pazarlamasının artık çok maliyetli bir yöntem olması ve yoğun rekabetten dolayı müşterilerin önünde çok fazla cazip seçenek olmasıdır.

Müşteri sadakati ile yüksek müşteri memnuniyeti sağlamak arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Müşterinin işletmenin sunduğu mevcut ürün veya hizmetten memnun olması, o müşterinin rakip bir firmaya gitmeyeceği anlamına gelmemektedir. Yapılan araştırmalar kaybedilen müşterilerin yaklaşık %80'inin memnun müşteriler olduğunu göstermektedir. Bu sebepten dolayı müşterilerin istek ve ihtiyaçları çok iyi analiz edilmeli, müşteriler için katma değer yaratacak ürün ve hizmetler geliştirilerek; bu ürün ve hizmetler doğru zamanda, doğru yerde, doğru fiyatta ve doğru kanaldan müşterilere sunulmalıdır. Ancak bu şekilde müşteri

İşletmenin Müşteri İlişkileri Yönetimi Projesi

beklentileri aşılabılır ve yüksek müşteri memnuniyeti sağlanabilir ya da müşteriler mutlu edilebilir.

Yüksek müşteri memnuniyetinin sonucunda müşteriler daha sadık olmakta, işletmenin ürün ve hizmetlerini sürekli tercih eder hale gelmektedirler. Sadık müşteriler fiyata daha az duyarlı ve daha az maliyetli oldukları için, firma nezdinde yeni müşterilere göre çok daha kârlıdırlar. Ayrıca bu müşteriler ağızdan-ağıza iletişim sayesinde firmaya yeni müşteriler kazandırmaktadırlar. Bu bağlamda müşteri memnuniyetinin ve dolayısıyla müşteri sadakatinin işletme kârlılığı üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır. Müşteri kayıpları azaldıkça beklenen müşteri ömrü ve müşteri değeri artmaktadır.

MİY'in karlılığı artırmada sunduğu katkı temelde gelirleri artırmak ve maliyetleri azaltmak yoluyla sağlanmaktadır. MİY, yeni müşteriler kazanmayı sağlamak ve mevcut müşterilerden elde edilen gelirleri artırmak suretiyle gelirleri doğrudan etkilemektedir. Dolaylı etkileri ise müşteri sadakatini ve müşteri memnuniyetini artırmak şeklinde ortaya çıkmaktadır. MİY' in maliyetleri azaltıcı doğrudan etkileri, müşteriyle ilgili sağlıklı bilgi elde edilmesini temin ederek satış, pazarlama ve ürün tasarım maliyetlerinde avantaj sağlamasıyla olmaktadır. MİY, son olarak pazara uyum süresini ve müşteri memnuniyetsizliğinden kaynaklanabilecek potansiyel süre kaybını engelleyerek dolaylı maliyet indirimi sağlamaktadır.

MİY uygulaması ile ekonomik kriz ortamında bile satışlarında ciddi bir büyüme sağlayan Gima, rakiplerine kıyasla çok daha iyi performans göstermiş, tüketiciler arasındaki bilinirlik oranını arttırmış, m² başına verimlilik rakamlarında yüzde yüze varan gelişmeler sağlamıştır. Aynı dönemde yeni müşteri edinme maliyeti düşmüş, mevcut müşterileri koruma oranı ciddi şekilde artmıştır.

Sonuç olarak işletmeler, gittikçe yoğunlaşan rekabet ortamında ve artan müşteri beklentileri karşısında yaşamlarını sürdürebilmek ve başarılı olabilmek için kârlı müşterileri ile uzun süreli ilişkiler kurmalarını sağlayacak müşteri ilişkileri yönetimi stratejilerini benimsemek ve uygulamak zorundadırlar.

KAYNAKLAR

Akpınar, M. (2003), "Sadakat Kartları", AC Nielsen– Araştırıyorum, Yıl 5, Sayı 14.

Baysal, A.C. ve Tekarslan, E. (1996), İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

Best, R.J. (2000), Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability, Prentice-Hall, USA.

Bocutoğlu, E. ve Atasoy, Y. , "Yükselen Süpermarket Olgusu Karşısında Bakkaliye Sektörünün Yeri ve Trabzon Örneği", Erişim:<http://www.tesob.org.tr/atasoy.htm> (24.01.2003)

Boone, L.E. ve David, L.K. (1996), Contemporary Business, The Dryden Press, Newyork.

Borça, G. (2002), Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar mı? Marka Olmanın ABC'si, MediaCat Yayınları, İstanbul.

Bozgeyik, A. (2001), "CRM niçin önemli ve CRM nasıl rekabet avantajı sağlar?", Active, Kasım-Aralık 2001, Erişim:http://www.makalem.com/default.asp?status=arama_makale_detay&bWhere=true&nARTICLE_id=447 (26.11.2002)

Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi (1992), Interpress Basın ve Yayıncılık, 16:8477.

Chong, J. (2002), "The Basics of CRM Technology", The Customer Relationship Management Primer, Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

Commerce Server2000 Çok İyi Uyum Sağladı, Yöneticinin E-İş Rehberi, Capital: Aylık Ekonomi Dergisi Eki, İkinci Bölüm/Perakende, Aralık 2002.

Conway, T. ve Swift, J.S. (2000), "International Relationship Marketing: The Importance of Psychic Distance", European Journal of Marketing, Vol.34 No.11/12:1391-1413.

Cravens, D.W. (1997), Strategic Marketing, The McGraw-Hill Companies, Inc., USA.

CRM Çözümleri Günü'nde Büyük Buluşma, Erişim:<http://www.telepati.com.tr/subat02/konu7.htm> (02.12.2002)

CRM Mini Guide, Erişim:<http://www.crminturkey.com/crm/crminfo/default.asp?page=10> (16.04.2003)

CRM Nasıl Faydalı Olur?, Haziran 2000, Activeline, Erişim:http://www.makalem.com/default.asp?status=arama_makale_detay&bWhere=true&nARTICLE_id=674 (26.11.2002)

CRM'in Gurusu Türkiye'yi Başarılı Buluyor, Şubat 2001, Activeline, Erişim:http://www.makalem.com/default.asp?status=arama_makale_detay&bWhere=true&nARTICLE_id=1526 (26.11.2002)

Curry, J. (2002), "Keys to CRM Success for Small and Medium Size Enterprises", The Customer Relationship Management Primer, Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

Cusack, M. (2002), "The Role of CRM in the Call Center", The Customer Relationship Management Primer, Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

Customer Relationship Management, Tanım,

Erişim:[http://dictionary.reference.com/search?q=customer relationship management](http://dictionary.reference.com/search?q=customer+relationship+management) (29.12.2002)

Çok Markalı Kredi Kartlarında Çok Boyutlu Rekabet Yaşanıyor, Haziran 2002, Activeline, Erişim:http://www.makalem.com/default.asp?status=arama_makale_detay&bWhere=true&nARTICLE_id=1357 (26.11.2002)

Daft, R.L. (1997), Management, The Dryden Press, USA.

Dimitroff, V. (2000) , Sunum: “Customer Loyalty through CRM”, İstanbul, Erişim:<http://www.crminturkey.com/crm/archive/showppt.asp?pptID=6> (06.11.2002)

Donnelly, J.H., Jr. (1992), 25 Management Lessons From the Customer’s Side of the Counter, Richard D. Irwin, Inc., USA.

Doyle, P. (1998), Marketing Management and Strategy, Prentice Hall Europe.

Duran, M. (2001), “CRM: Çok Konuşulan Ama Az Bilinen Bir Kavram”, Erişim:http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/CRM_HAKKINDA.htm (26.02.03)

Echambadi, N. (2002), “CRM and Marketing Automation”, The Customer Relationship Management Primer, Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

Emüler, G. (1999), “Müşteri İlişkileri ve Bilgi Yönetimi”, Active, Nisan-Mayıs 1999, Erişim:http://www.makalem.com/default.asp?status=arama_makale_detay&bWhere=true&nARTICLE_id=289 (26.11.2002)

Ergunda, İ. (2002), “Müşteri Odaklılık”, Erişim:http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/PAZ-MUSTERI_ODAKLILIK.HTM (26.02.03)

Ferik, F., “İnsan Kaynakları Alanında Teknolojik Gelişmeler ve Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi”, Erişim:<http://www.insankaynaklari.com/BIREYLER/TRENDS/MAKALE/teknocrm.asp> (22.10.2002)

Fırat, E., “Benim Müşterim Çok Daha Kârlı”, Capital: Aylık Ekonomi Dergisi, Sayı: 2002/1.

Fırat, E., “Bin 200 Dolara Bir Müşteri”, Capital: Aylık Ekonomi Dergisi, Sayı: 2002/7.

Fırat, E., “En Değerli Müşteri Kimde”, Capital: Aylık Ekonomi Dergisi, Sayı: Kasım 2000.

Fung, M.L. (2002), “Measuring The Value of CRM”, The Customer Relationship Management Primer, Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

Gel, O.C. (2002), CRM Yolculuğu, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Gima Alternatif Kanallar Pazarlama Bölümü’nden Uzman Ece Günaltay ile “Gima Sen-al Market” konusunda yapılan özel görüşme, İstanbul, 21 Ocak 2003.

Gima Araştırma Müdürü Bergüzar Sancı ile “Gima Müşteri İlişkileri Yönetimi Projesi” konusunda yapılan özel görüşme, İstanbul, 22 Ocak 2003.

Gima bilet promosyonuna devam edecek, Erişim:<http://www.hurriyetim.com.tr/haber/0..nvid~215148.00.asp> (03.01.2003)

Gima e-Vizyon, “Gima Sen-al Market’ten İndirimler!”, İdris Bozkurt’a kişisel e-posta. idrisbozkurt@hotmail.com (17.01.2003)

Gima SüperVizyon, 16-29 Ocak 2003, Sayı:79.

Gima TAŞ 2000 ve 2001 Karşılaştırmalı Bilançosu ve Ayrıntılı Gelir Tablosu, Erişim:<http://www.imkb.gov.tr/bilanco/2001/12/tgima.zip> (28.01.2003)

Gima, günde 1 trilyonluk satış yapıyor, Dünya Gazetesi, 08 Eylül 2002, Erişim:http://search.dunyagazetesi.com.tr/news_display.asp?upsale_id=90319&strFindSpec=gima (03.12.2002)

Gima'ya Müşteri Ödülü, Capital Aylık Ekonomi Dergisi, Sayı: 2002/12.

Glossary of Commonly-Used CRM Terms, The Customer Relationship Management Primer, 2002, Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

Godin, S., sethg@permission.com "Book Info: Permission Marketing." İdris Bozkurt'a kişisel e-posta. idrisbozkurt@yahoo.com (22.12.2002).

Goldenberg, B., Sunum: "The Ten Critical Success Factors for Effective CRM Automation", Erişim:<http://www.crminturkey.com/crm/archive/showppt.asp?pptID=21> (02.11.2002)

Gultinan, J.P., Paul, G.W. ve Madden, T.J. (1994), Marketing Management: Strategies and Programs, 5th Ed., USA.

Gultinan, J.P., Paul, G.W. ve Madden, T.J. (1997), Marketing Management: Strategies and Programs, 6th Ed., USA.

Güldür, G., "Dört Temel Bileşeni İle CRM Dünyası", Erişim:<http://www.crminturkey.com/crm/archive/showppt.asp?pptID=1> (02.11.2002)

Gültekin, H. (2001), "Neden Crm Finans Sektörü İçin Tam Da Bugünlerde, Krizin Ortasında Bile Olsa Bir Zorunluluktur", Mayıs 2001, Activeline, Erişim:http://www.makalem.com/default.asp?status=arama_makale_detay&bWhere=true&nARTICLE_id=1688 (26.11.2002)

Hem Online, Hem Gerçek Alışveriş, Erişim:<http://www.microsoft.com/turkiye/referans/gima/> (02.12.2002)

Hooley, G.J., Saunders, J.A. ve Piercy, N.F. (1998), Marketing Strategy and Competitive Positioning, Prentice Hall Europe, Great Britain.

İnternette 'güvenli' alışveriş, Erişim:<http://www.activefinans.com/activelineozel/sen-al-market/guvenli.html> (02.12.2002)

Jobber, D. (1995), Principles and Practice of Marketing, Mc Graw-Hill Book Company, Great Britain.

Kara, A. ve Kaynak E. (1997), "Markets Of a Single Customer: Exploiting Conceptual Developments in Market Segmentation", European Journal of Marketing, Vol.31 No.11/12:873-895.

Kaya, İ. (2000), Muhterem Müşterimiz, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.

Kepenek, K. (2001), "Türkiye'de CRM-Çağrı Merkezleri", Ekim 2001, Activeline, Erişim:http://www.makalem.com/default.asp?status=arama_makale_detay&bWhere=true&nARTICLE_id=1045 (26.11.2002)

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

Kotler, P. ve Armstrong, G. (1996), Principles of Marketing, Prentice Hall, USA.

Kotler, P. ve Armstrong, G., Marketing: An Introduction, 4th Edition, Prentice Hall International, Inc., New Jersey.

Kulabaş, Y. (2001), "Finans Dünyasında CRM'in Rolü", Kasım 2001, Activeline, Erişim:http://www.makalem.com/default.asp?status=arama_makale_detay&bWhere=true&nARTICLE_id=1671 (26.11.2002)

Lee, D. (2002), "Why Climb the CRM Mountain?", The Customer Relationship Management Primer, Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

Lee, S. (2002), "CRM in Mainland China: The Start of a Challenging Journey", The Customer Relationship Management Primer, Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

Lethbridge, P. (2001), "Özel İlgi Zamanı", Yöneticinin E-İş Rehberi, Capital: Aylık Ekonomi Dergisi Eki.

Lethbridge, P. (2002), Sunum: "The One-to-One Organisation Opportunities & Obstacles", Erişim:<http://www.crminturkey.com/crm/archive/showppt.asp?pptID=16> (06.11.2002)

MacStravic, S., "Problems and Potential with CLV in CRM", Erişim:http://www.crm-forum.com/cgi-bin/library.cgi?action=detail&id=1795&dir_publisher_varid=10 (17.01.2003)

Marketing Automation, Erişim:<http://www.salesforce.com/us/pdf/datasheets/marketing-automation.pdf> (22.03.2003)

Maximizing ROI from your Customer-Based Strategy, Peppers&Rogers Group, Insight Report 2001, Erişim:<http://www.1to1.com/downloads/en/mgpbusinesssolutions.pdf> (27.12.2002)

Menekşe, N.Z., "Yeni Ekonomide Müşteri İlişkileri Yönetimi", Active, Şubat-Mart 2000, Erişim:http://www.makalem.com/default.asp?status=arama_makale_detay&bWhere=true&nARTICLE_id=361 (26.11.2002)

Mowen, J.C. ve Minor, M. (1998), Consumer Behavior, Prentice-Hall International Inc., London.

Mucuk, İ. (1999), Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Müşteri Kazanmak İçin Neler Yapmalı, Sayı:12, Mart 2000, Activeline, Erişim:http://www.makalem.com/default.asp?status=arama_makale_detay&bWhere=true&nARTICLE_id=1555 (26.11.2002)

Müşteri Memnuniyeti Sağlayan Çözümler, Şubat 2001, Activeline, Erişim:http://www.makalem.com/default.asp?status=arama_makale_detay&bWhere=true&nARTICLE_id=1534 (26.11.2002)

Müşteri Odaklı Yönetim, Müşteri İlişkileri Yönetimi Enstitüsü (CRM Institute of Turkey), Erişim:<http://www.crminturkey.com/crm/knowplat/info.asp?infoid=recinawk> (26.02.2003)

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

Odabaşı, Y. ve Barış, G. (2002), Tüketici Davranışı, MediaCat Kitapları, İstanbul.

Payne, A. (2000), "Customer Relationship Management", CRM Forum Resources,

Erişim:http://www.crm-forum.com/cgi-bin/library.cgi?action=detail&id=1469&dir_publisher_varid=10 (28.11.2002).

Pelton, L.E., Strutton, D. ve Lumpkin, J.R. (1997), Marketing Channels: A Relationship Management Approach, Times Mirror Books, USA.

Peppers, D. (1999), Yarının İş Dünyasına Hazırlananlar İçin Bire Bir Pazarlama, Capital: Aylık Ekonomi Dergisi Eki, Sayı: Eylül 1999.

Peppers, D. (2001), "Increasing Share of Customer – Leading in Times of Reduced Margins", Customer Contact World, Erişim:http://www.1to1.com/downloads/en/shareofcustomer_presentation.pdf (17.12.2002)

Rangan, V.K., Shapiro, B.P. ve Moriarty, R.T., Jr. (1995), Business Marketing Strategy: Concepts and Applications, Richard D. Irwin, Inc., USA.

Reicheld, F. ve Lehman, R. (2002), Sunum: "Connecting the Dots: Satisfaction, Loyalty, Profit", CRMguru "Loyalty" Webcast, Erişim:<http://www.crmguru.com/webcast/webcast031302.zip> (06.11.02).

Reicheld, F.F. (1996), "Learning from Customer Defections", Harvard Business Review, Mar/Apr96, Vol. 74 Issue 2:56-69.

Reicheld, F.F. ve Sasser, W.E., Jr. (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Services", Harvard Business Review, Sep/Oct 90, Vol. 68 Issue 5:105-111.

Rudolph, H. (1999), "Customer Relationship Management Myths", Erişim:<http://www.argonavis.com/consulting/content.php?id=6> (28.12.2002)

Sadakat sistemiyle satışlar yüzde 118 arttı, Yöneticinin E-İş Rehberi, Capital: Aylık Ekonomi Dergisi Eki, İkinci Bölüm/Perakende, Aralık 2002.

Sadakat Yazılımı, Yöneticinin E-İş Rehberi, Capital: Aylık Ekonomi Dergisi Eki, Birinci Bölüm: CRM - Customer Relationship Management.

Sales Force Automation, Erişim:<http://www.salesforce.com/us/pdf/datasheets/sales-force-automation.pdf> (22.03.2003)

Sen-al market, müşterisini artık daha iyi tanıyor, Erişim:<http://www.telepati.com.tr/ekim02/haber18.htm> (03.12.2002)

SET Glossary, New Technology: E-Commerce Security, Erişim:<http://www.mastercardintl.com/newtechnology/set/glossary.html> (27.01.2003)

Set Promises A Safe Future For This New Era in Commerce, Erişim:<http://www.mastercardintl.com/newtechnology/set/set.html> (27.01.2003)

Sheth, J.N., Mittal, B. ve Newmon, B.I. (1999), Customer Behavior: Consumer Behavior and Beyond, The Dryden Press, USA.

Sims, D. (2002), "E-Service: Keeping the Ugly Suckers Off Your Carpet", The Customer Relationship Management Primer, Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

Solo, S. (1993), "Whirlpool: How to Listen to Consumers", Fortune, 11 Ocak 1993, s.77-79.

Solomon, M.R. (1996), Consumer Behavior, Prentice Hall Int. Editions, USA.

12.03.2003

SuperCard'a Müşteri Hizmet Uygulaması Ödülü, Erişim:<http://www.btinsan.com/124/56.asp> (24.01.2003)

Taşkın, E. (2000), Müşteri İlişkileri Eğitimi, Papatya Yayıncılık, İstanbul.

The American Customer Satisfaction Index, Erişim:http://www.theacsi.org/first_quarter.htm#air (24.12.02)

Thompson, B. (2002a), "Partner Relationship Management: Indirect Channels Join CRM", The Customer Relationship Management Primer, Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

Thompson, B. (2002b), "What is CRM?", The Customer Relationship Management Primer, Erişim:<http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

Trailer, B. (2002), "Sales Force Automation: Back to the Future", The Customer Relationship Management Primer, Erişim: <http://www.crmguru.com/signup/guide.html> (06.11.2002)

Tripathi, S. (2000), "Challenges and Main Components in CRMS", CRM Forum Resources, Erişim:http://www.crm-forum.com/cgi-bin/library.cgi?action=detail&id=1451&dir_publisher_varid=10 (28.12.2002)

Türkiye'nin CRM Tarifleri, Erişim:<http://www.crminturkey.com/crm/crmtarif/default.asp?page=15> (13.04.2003)

Ünalı, A., "Gima'nın Yeni Uygulaması Üzerine Bir Röportaj", Erişim:<http://www.unaldi.org/detail.asp?yaziID=226> (03.12.2002)

Veleutsou, C., Soren, M. ve Tzokas, N. (2002), "Relationship Marketing: What if...?", European Journal of Marketing", Vol.36, No.4:433-449.

Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language (1996), Random House Value Yayımları, United States.

Wells, W.D. ve Prenskey, D. (1996), Consumer Behavior, John Wiley & Sons. Inc., USA.

Yöneticinin E-İş Rehberi (2001), Capital: Aylık Ekonomi Dergisi Eki, Birinci Bölüm: CRM - Customer Relationship Management.

Yüzme Havuzlarını Bir Günde Sattık, Yöneticinin E-İş Rehberi, Capital: Aylık Ekonomi Dergisi Eki, Birinci Bölüm: CRM - Customer Relationship Management, 2001.

INTERNET KAYNAKLARI

[1]www.1tol.com

[2]www.activefinans.com

[3]www.analiz.com

[4]www.argo-navis.com

[5]www.btinsan.com

[6]www.crm-forum.com

[7]www.crmguru.com

- [8]www.crminturkey.com
[9]www.danismend.com
[10]www.dictionary.com
[11]www.dunyagazetesi.com.tr
[12]www.fibaholding.com.tr
[13]www.gima.com.tr
[14]www.hurriyetim.com.tr
[15]www.imkb.gov.tr
[16]www.insankaynaklari.com
[17]www.makalem.com
[18]www.mastercardintl.com
[19]www.microsoft.com.tr
[20]www.permission.com
[21]www.salesforce.com
[22]www.sizes.com
[23]www.telepati.com.tr
[24]www.tesob.org.tr
[25]www.theacsi.org
[26]www.unaldi.org
[27]www.veripark.com.tr

ÖZGEÇMİŞ

Doğum tarihi 31.03.1978

Doğum yeri İstanbul

Lise 1991-1994 Mehmet Yeşil Lisesi

Lisans 1995-2000 İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
İngilizce İşletme Bölümü

Yüksek Lisans 2000-2003 Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Programı

Çalıştığı kurum

2000-2002 Pamukbank TAŞ (Proje Geliştirme/Uzman)

