

**MUĞLA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ALİ ÇAĞLAR UZUN**

**YRD.DOÇ.DR. ONGUN EMGİN**

**EKİM 2004**

**MUĞLA**

**MUĞLA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ**

**ALİ ÇAĞLAR UZUN**

**Sosyal Bilimleri Enstitüsünce**  
**“Yüksek Lisans”**  
**Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih :25.10.2004**

**Tezin Sözlü Savunma Tarihi :**

**Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Ongun EMGİN**

**Jüri Üyesi :**

**Jüri Üyesi :**

**Enstitü Müdürü :**

**Ekim 2004**  
**MUĞLA**

## TUTANAK

Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün ...../...../..... tarih ve ..... sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin ..... maddesine göre, işletme Anabilim Dalı Yüksek lisans öğrencisi Ali Çağlar Uzun'un "Müşteri İlişkileri Yönetiminde Kritik Başarı Faktörleri" adlı tezini incelemiş ve aday ...../...../..... tarihinde saat ..... 'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra ..... dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin ..... olduğuna ..... ile karar verildi.

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Ogun EMGİN

Üye

Üye

## YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Müşteri İlişkileri Yönetiminde Kritik Başarı Faktörleri” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

25/09/2004

Ali Çağlar UZUN

**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ**  
**TEZ VERİ GİRİŞ FORMU**

**YAZARIN**

**Soyadı :UZUN**

**Adı : Ali Çağlar**

**Kayıt No:**

**TEZİN ADI**

**Türkçe :Müşteri İlişkileri Yönetiminde Kritik Başarı Faktörleri**

**Y. Dil :Critical Success Factors Of Customer Relationship Management**

**TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans**

**Doktora**

**Sanatta Yeterlilik**

**TEZİN KABUL EDİLDİĞİ**

**Üniversite :Muğla Üniversitesi**

**Fakülte :İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**

**Enstitü :Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Diğer Kuruluşlar :**

**Tarih :**

**TEZ YAYINLANMIŞSA**

**Yayımlayan :**

**Basım Yeri :**

**Basım Tarihi :**

**ISBN :**

**TEZ YÖNETİCİSİNİN**

**Soyadı, Adı : Ongun EMGİN**

**Ünvanı : Yrd. Doç. Dr.**

**TEZİN KONUSU (KONULARI) :**

1. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Başarıyı Etkileyen Faktörler
2. Müşteri İlişkilerin Yönetiminde Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar
3. Perakendecilik Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi

**TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER :**

1. Müşteri İlişkileri Yönetimi
2. Kritik Başarı Faktörleri
3. Perakendecilik Sektörü

Başka vereceğiniz anahtar kelimeler varsa lütfen yazınız.

**İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMER: Konunuzla ilgili yabancı indeks, abstrakt ve thesaurus'ları kullanınız.**

1. Customer Relationship Management
2. Critical Success Factors
3. Retail Sector

Başka vereceğiniz anahtar kelimeler varsa lütfen yazınız.

- 1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum
- 2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir
- 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir

Yazarın İmzası :

Tarih : ...../...../.....

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tez çalışmam süresince yardım ve hoşgörülerıyla bana destek veren danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Oğun EMGİN'e ve Yrd. Doç. Dr. Övgü EMGİN'e içten teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca yüksek lisans eğitimim süresince akademik alanda gelişmeye katkı sağlayan sayın hocalarım Prof. Dr. Recep Şener'e, Prof. Dr. Erdoğan GAVCAR'a, Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ'ye, Doç. Dr. Fevzi OKUMUŐ'a, Yrd. Doç. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU'ya teşekkür ederim. Ayrıca tüm yaşamım boyunca maddi ve manevi her konuda destek gördüğüm aileme en içten saygı ve şükranlarımı sunarım.

Ali Çağlar UZUN

<u>İÇİNDEKİLER</u>	<u>Sayfa No</u>
TEŞEKKÜR.....	I
İÇİNDEKİLER.....	II
ÖZET.....	VI
ABSTRACT.....	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	VIII
TABLolar DİZİNİ.....	IX

## **I.BÖLÜM**

### **Pazarlama ve Üretim Kavramlarında Yaşanan Değişimler, Günümüz Pazar Yapısı**

<b>1.1.Pazarlama Kavramında Yaşanan Gelişmeler.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.1.Klasik Pazarlama Anlayışı.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.1.1. Üretime Yönelik Pazarlama Anlayışı.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.1.2. Ürüne Yönelik Pazarlama Anlayışı.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.1.3. Satışa Yönelik Pazarlama Anlayışı.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.2. Modern Pazarlama Anlayışı.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.3. Toplumsal Pazarlama Anlayışı.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.Üretim Sistemlerinde Yaşanan Gelişmeler.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.1.Sipariş Üretiminden Standart ve Seri Üretime.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.2.Seri Üretimden Seri Uyarlamaya.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.3.Seri Uyarlama.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3. Günümüz Pazar Yapısı.....</b>	<b>10</b>

## **II.BÖLÜM**

### **Müşteri İlişkileri Yönetimi, Tarihçesi, Uygulaması ve Kritik Başarı Faktörleri**

<b>2.1. Müşteri kimdir?.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.1. İç Müşteri-Dış müşteri.....</b>	<b>13</b>



2.1.2. Pasif Müşteri- Aktif Müşteri.....	14
2.1.3. Sadakate Göre Müşteri Çeşitleri.....	14
2.1.4. İşletme İçin Değerlerine Göre Müşteri Çeşitleri.....	15
2.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Nedir?.....	17
2.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tarihçesi.....	21
2.4. Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejisi.....	23
2.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi' nin Alt Fonksiyonları .....	25
2.5.1. Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	25
2.5.2.Operasyonel Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	26
2.6. Müşteri İlişkileri Yönetimi Karması.....	27
2.6.1. İnsan.....	27
2.6.2. Süreç.....	28
2.6.3. Teknoloji.....	29
2.7. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulama Süreci.....	30
2.7.1.Hazırlık Aşaması.....	30
2.7.2.Planlama Aşaması.....	32
2.7.3. Tasarım Aşaması.....	34
2.8. E-Business / Müşteri İlişkileri Yönetimi İlişkisi.....	38
2.9. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Yararları.....	41
2.9. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Riskleri.....	42
2.10. Uygulamada En Sık Karşılaşılan Hatalar.....	44
2.11.Türk Kültürünün Müşteri İlişkileri Yönetimi Açısından İncelenmesi.....	49
2.12. Kritik Başarı Faktörleri Kavramı.....	52
2.12.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Kurum İçi Kritik Başarı Faktörleri.....	53
2.12.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Kurum Dışı Kritik Başarı Faktörleri.....	56
2.13. Müşteri İlişkileri Yönetimi ile İlişkili Kavramlar.....	57

### III. BÖLÜM

#### Müşteri İlişkileri Yönetiminde Kritik Başarı Faktörlerinin Ölçülmesine İlişkin Bir Uygulama

<b>3.1. Uygulamanın Amacı ve Kapsamı.....</b>	<b>60</b>
<b>3.1.1. Uygulamanın Amacı.....</b>	<b>60</b>
<b>3.1.2. Uygulamanın Yöntemi .....</b>	<b>60</b>
<b>3.1.3. Örneklem Grubunun Seçimi ve Veri Toplama.....</b>	<b>61</b>
<b>3.1.4. Verilerin Analizi.....</b>	<b>61</b>
<b>3.2. Araştırmanın Ampirik Bulguları.....</b>	<b>62</b>
<b>3.2.1. Anketi Yanıtlayan Mağaza Yönetici ve Çalışanlarına Ait Kişisel Bilgiler .....</b>	<b>63</b>
<b>3.2.2. Mağazalara ve Mağazanın Bulunduğu Yere İlişkin Bilgiler.....</b>	<b>63</b>
<b>3.2.3. Mağazaların Hedefleri İle İlgili Bulgular.....</b>	<b>65</b>
<b>3.2.4. Kurum İçi Kritik Başarı Faktörleri İle İlgili Bulgular..</b>	<b>65</b>
<b>3.2.5. Berirlenen Kurum İçi Kritik Başarı Faktörlerinin Çalışanların Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....</b>	<b>67</b>
<b>3.2.6. Kurum Dışı Kritik Başarı Faktörleri .....</b>	<b>72</b>
<b>3.2.7. Berirlenen Kurum Dışı Kritik Başarı Faktörlerinin Çalışanların Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....</b>	<b>73</b>
<b>3.2.8. Mağazaların Ölçütleri İle ilgili Bulgular.....</b>	<b>75</b>
<b>3.2.9. Görüşmeden Notlar .....</b>	<b>76</b>

## ÖZET

Somut olarak endüstri devrimi ile birlikte 1850'lerde başlayan pazarlama anlayışı önemli bir evrimsel gelişme göstermiştir. Bu gelişmeler müşterinin önemini artırmış ve müşteriye karşı yaklaşımı bir disiplin içinde ele almayı sağlamıştır. Müşterileri ve ihtiyaçlarını daha yakından tanıyarak, buna uygun ürünleri sunabilmek, bunu da yine seri üretim çerçevesi içinde gerçekleştirmek olarak tanımlanabilecek bu yaklaşım müşteri ilişkileri yönetimidir. Müşterileri tanımlamak, müşterileri farklılaştırmak, müşterilerle etkileşim kurarak bilgi toplamak ve ürün ile hizmeti müşterilere göre geliştirme aşamalarında oluşan bu süreç işletmelerin karşı karşıya olduğu sadakat ve karlılığın azalması problemlerini ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiştir. Müşteri ilişkileri yönetimi projelerinin başarı oranlarındaki düşüş, işletmelerin bazı faktörleri göz ardı ettiğini ortaya koymaktadır. Örgütler için başarılı sonuçlarıyla performans artırımını kesinleştiren, başarısız sonuçlarıyla sorunlara yol açan sınırlı sayıda konular olarak tanımlanabilecek bu faktörler, kritik başarı faktörleridir. Gelecekteki uygulamalarda bu faktörlerin göz önünde bulundurulması, projelerin başarı oranını yükseltecek ve amaçlanan karlılık artışı ve müşteri sadakati sağlanabilecektir.

## **ABSTRACT**

Marketing conception which started concretely with Industrial Revolution in 1850's , showed up significant improvement. These improvements increased customers value and provided to undertake this approach against customer as a discipline. Customer relationship management can be defined as performing adequate products by recognizing customers and their needs immediately, and realize this with mass production. This operation made up of defining customers, differentiating them, interacting with them and collecting information and developing products and services phases, constituted for bringing away disloyalty and decreasing profit problems, organizations faced. Decreasing success rates on customer relationship management projects, displayed that organizations are not taking into consideration some factors. These factors with successful implementation making performance increasing definite and with unsuccessful implementation causing problems about limited subjects are called as critical success factors. To take into consideration these factors in the future implementations will increase projects success rates and will provide aimed profit raise and customer loyalty.

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1 : Üretime yönelik pazarlama anlayışının unsurları.....	4
Tablo 2 : Ürüne yönelik pazarlama anlayışının unsurları.....	4
Tablo 3 : Satışa yönelik pazarlama anlayışının unsurları.....	5
Tablo 4 : Modern pazarlama anlayışının unsurları.....	5
Tablo 5 : Toplumsal pazarlama anlayışının unsurları.....	6
Tablo 6 : Micheal Porter' in jenerik rekabet stratejisi.....	12
Tablo 7 : Anketi yanıtlayanlara ilişkin kişisel bilgiler.....	64
Tablo 8 : Müşteri ilişkileri yönetimi'nin en önemli bileşenleri yüzdesel dağılımı.....	65
Tablo 9 : İşletmelere ilişkin bilgiler .....	67
Tablo 10 : Mağazaların hedefleri.....	68
Tablo 11 : Mağazalar için belirlenen kurum içi kritik başarı faktörleri.....	69
Tablo 12 : Mağaza Müdürlerine göre kurum içi kritik başarı faktörleri.....	70
Tablo 13 : Mağaza Müdür Yardımcıları / Grup Sorumlularına göre kurum içi kritik başarı faktörleri.....	71
Tablo 14 : Reyon Sorumlularına göre kurum içi kritik başarı faktörleri.....	71
Tablo 15 : Kurum içi kritik başarı faktörlerinin çalışanların pozisyonlarına göre varyans analiz sonuçları.....	72
Tablo 16 : Kurum içi kritik başarı faktörlerinin işletmenin bulunduğu merkeze göre varyans analiz sonuçları.....	74
Tablo 17 : Mağazalar için belirlenen kurum dışı kritik başarı faktörleri.....	75
Tablo 18 : Mağaza Müdürlerine göre kurum dışı kritik başarı faktörleri.....	76
Tablo 19 : Mağaza Müdür Yardımcıları / Grup Sorumlularına göre kurum dışı kritik başarı faktörleri.....	77
Tablo 20 : Departman Şefi/ Reyon Sorumlularına göre kurum dışı kritik başarı faktörleri.....	77
Tablo 21 : Kurum dışı kritik başarı faktörlerinin işletmenin bulduğu merkeze göre varyans analiz sonuçları.....	78
Tablo 22 : Mağazaların ölçütleri.....	79

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1 : Müşteri Değer Grafiği.....	18
Şekil 2 : Pareto İlkesi.....	21
Şekil 3 : Entegre müşteri ilişkileri yönetimi iş modeli.....	28
Şekil 4 : Birebir ilişki modeli.....	37
Şekil 5 : Birebir İlişki modelinde yapılması gerekenler.....	39
Şekil 6 : Bireysellik ve Güç Dağılım Endeksi.....	52
Şekil 7 : Erillik ve Belirsizlikten Kaçış Endeksi.....	53

## GİRİŞ

Sanayi devrimi sonrası işletmelerin üretim, yönetim ve pazarlama sistemlerinde büyük değişimler yaşanmıştır. Günlük yaşamdaki gelişmeler, doğal olarak iş yaşamını da etkilemiş ve belirli dönemler halinde çeşitli akımlar iş dünyasında kendilerine yer bulmuşlardır. İş dünyasında yaşanan gelişmeler bazı değer yargılarını da değiştirmiş ve ilk dönemlerde geri planda tutulan bazı unsurlar zaman içinde daha öncelikli unsurlar haline gelmiştir. Bu unsurların en başında müşteriler gelmektedir.

Müşterilerin artan önemi işletmeler içinde yeni uzmanlık alanları ve bu alanların yönetilmesi ihtiyacını doğurmuştur. Bu bağlamda müşteriler ile olan ilişkilerin plan ve programlı olabilmesi ve belirli bir disiplin içinde yönetilebilmesi amacıyla müşteri ilişkileri yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır. Kavram olarak köklü bir geçmişe sahip olmayan ancak ticaret ilişkilerinin başlangıcından beri kullanılan bu kavram işletmelerin müşterisiyle olan bağlarını güçlendirmeyi ve müşterinin işletmeye olan sadakatini korumak amacıyla kullanılmıştır.

Ancak yakın geçmişte bu ilişkileri kurmak amacıyla yola çıkan işletmelerin uygulamada karşılaştıkları bazı zorluklardan dolayı başarılı olamadıklarını ve bu yöntemin kullanılması sırasında göz önünde bulundurulması gereken bazı faktörlerin olduğu saptanmıştır. Bu faktörlerin neler olduğunun bilinmesi işletmelerin müşteri ilişkileri yönetimi projelerinde başarı oranlarını artıracaktır.

Bu çalışmada işletmelerin müşteri ilişkileri yönetimi projelerinde başarılı olabilmeleri için göz önünde bulundurmaları gereken kritik başarı faktörlerinin saptanması amaçlanmıştır. Birinci bölümde pazarlama kavramının geçirdiği evreler ve müşteri ilişkileri yönetiminin iş dünyasının gündemine gelmesini sağlayan

koşullar anlatılmış, müşteri ilişkileri yönetimine gelene kadar neler yaşandığı hakkında temel bilgilere yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde müşteri ilişkileri yönetimi kavramı, müşteri ilişkileri yönetiminin tarihçesi, nasıl uygulandığı, yararları ve riskleri gibi konular incelenmeye çalışılmış ve bölümün sonunda müşteri ilişkileri yönetiminin başarısını etkileyen kritik başarı faktörleri ele alınmıştır. Bu faktörler, işletme içinden kaynaklanan iç faktörler ve işletme çevresinden kaynaklanan dış faktörler olmak üzere iki grupta incelenmiştir.

Çalışmanın son bölümünde müşteri ilişkileri yönetiminde etkili olan kritik başarı faktörleri İzmir ilinde faaliyet gösteren perakende mağazalarda uygulanmış ve sonuçları incelenmiştir. Çalışmanın bu bölümünde yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan sonuçlar irdelenmiş ve işletmeler için yararlı olabilecek sonuçlar yorumlanmaya çalışılmıştır.



## I. BÖLÜM

### PAZARLAMA VE ÜRETİM KAVRAMLARINDA YAŞANAN DEĞİŞİMLER, GÜNÜMÜZ PAZAR YAPISI

#### 1.1.Pazarlama Kavramında Yaşanan Gelişmeler

Somut olarak endüstri devrimi ile birlikte 1850'lerde başlayan pazarlama kavram ve anlayışı önemli bir evrimsel gelişme göstermiştir.<sup>1</sup> Günümüz pazarlama anlayışına ulaşana kadar işletmeler içinde buldukları zamanın koşullarına uygun pazarlama anlayışını benimsemişler ancak yaşanan toplumsal, ekonomik ve teknolojik değişmelere paralel olarak pazarlama paradigmaları da değişime uğramak zorunda kalmıştır. Pazarlama anlayışları, işletmelerin genel olarak pazarı algılama biçimlerine, bu algılamalara göre işletme ve pazar arasında kurduğu bütünsel pazarlama ilişkilerine ve bu ilişkileri nasıl yönettiğine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Pazarlama anlayışları günümüze kadar şu aşamalardan geçmiştir.

- Klasik Pazarlama Anlayışı
- Modern Pazarlama Anlayışı
- Toplumsal Pazarlama Anlayışı

#### 1.1.1.Klasik Pazarlama Anlayışı

Pazarlamanın evrimsel sürecinde birinci aşama eski pazarlama olarak ele alınan klasik pazarlama aşamasıdır. Klasik pazarlama aşamasında, sırasıyla üretime yönelik, ürüne yönelik ve satışa yönelik üç yaklaşımın geliştiği gözlemlenmektedir.

---

<sup>1</sup> TEK Ömer Baybars, Pazarlama İlkeleri, Cem Ofset, İzmir, 1997, s.10

### 1.1.1.1. Üretime Yönelik Pazarlama Anlayışı

“İşletmelerin üretime odaklandığı, pazarlarda hakim konumda olduğu bir dönemdir. Rekabet aracı üretim olurken müşteri yönlü olmak için herhangi bir neden bulunmamaktadır. Henry Ford’un öncülüğünde ortaya çıkan montaj hattı, üretimin hem daha seri hem de daha kaliteli yapılmasını olanaklı kılmıştır. Başka bir deyişle üretim, hacim ve hız olarak artmış, maliyet olarak da düşmüştür. Bu dönemde bütün işletme eylemlerinin odak noktası üretim ve teknik konular olmuştur.”<sup>2</sup>

Tablo 1 : Üretime yönelik pazarlama anlayışının unsurları

Başlangıç Noktası	Odak Noktası	Araçlar	Amaçlar
Fabrika,Atölye	Üretim	Fiyat,Kalite	Kitlesel üretimle kar

### 1.1.1.2. Ürüne Yönelik Pazarlama Anlayışı

“1960’lara gelinceye kadar geçerliliğini sürdüren başka bir klasik pazarlama anlayışı ürün yönlülüktür. Bu pazarlama anlayışı müşterilerin uygun fiyatla, kaliteli, performansı yüksek ve önemli özellikler gösteren ürünlere yönelecekleri düşüncesinden hareket eder. Bu nedenle de işletmeler tüm uğraşlarını ürün kalitesini yükseltmeye ayırır. Bu anlayış, tüketicilerin gereksinmelerinin yanıtlanması yerine yalnızca ürün satın almakla yetindiklerini, yalnızca ürünün kalitesiyle ilgilendikleri varsayımına dayanmaktadır.”<sup>3</sup>

Tablo 2 : Ürüne yönelik pazarlama anlayışının unsurları

Başlangıç Noktası	Odak Noktası	Araçlar	Amaçlar
Fabrika,Atölye	Üretim	Kalite	Yüksek fiyatla kar

<sup>2</sup> TAŞKIN Ercan , Öğrenen Pazarlama, Değişim yayınları, Kütahya, 2003, Sf. 11

<sup>3</sup> TAŞKIN Ercan , a.g.e., sf. 12

### 1.1.1.3. Satışa Yönelik Pazarlama Anlayışı

Satışa yönelik pazarlama anlayışı; müşterilerin çok gerekli olmayan şeyleri almaya karşı direndiklerini, öte yandan çeşitli satış geliştirme araçlarıyla da daha fazla satın almaya yönelebilecekleri düşüncesine dayanmaktadır. Başka bir deyişle işletmelerin başarılı olabilmeleri için satış yönlü örgütlenmelerini varsaymaktadır.

Tablo 3 : Satışa yönelik pazarlama anlayışının unsurları

Başlangıç Noktası	Odak Noktası	Araçlar	Amaçlar
Fabrika,Satış Yeri	Mamüller	Satış,Tutundurma	Satış hacmini artırarak kar

### 1.1.2. Modern Pazarlama Anlayışı

“Modern pazarlama anlayışında işletmenin temel görevinin, önce hedef pazarın gereksinim ve isteklerini öğrenme, bütünleşik pazarlama araçlarından yararlanıp, müşterilere doyunluk sağlayarak kar sağlamak ve diğer örgütsel amaçlara ulaşmak olduğu savunulur. Modern pazarlama anlayışı, klasik pazarlama anlayışının tersine tüketici istek ve beklentilerinin karşılanması ile ilgilenir. Bu anlamda modern pazarlama anlayışını, işletmelerin kuruluş amaçları doğrultusunda, tüketicileri ve toplumun doyunluğuna yönelmiş, bütünleşik pazarlama eylemleriyle destekleyen müşteriye dönük tutum olarak tanımlayabiliriz.”<sup>4</sup>

Tablo 4 : Modern pazarlama anlayışının unsurları

Başlangıç Noktası	Odak Noktası	Araçlar	Amaçlar
Pazar	Müşteri İstek ve Beklentileri	Satış ve Tutundurma	Satış hacmini artırarak kar

<sup>4</sup> TAŞKIN Ercan , a.g.e., sf.16

### 1.1.3. Toplumsal Pazarlama Anlayışı

Bu anlayış ABD başta olmak üzere, gelişmiş batı toplumlarında modern pazarlamayı aşan ileri bir gelişmeyi ifade eder. 1970'lerin sonunda ve özellikle 1980'li yıllarda bu toplumlarda modern pazarlama kavramının tam olarak uygulanmadığı ileri sürülmüştür. Çevresel bozulma, kaynak kıtlığı, nüfus artışı, açlık artışı, sosyal hizmetlerin aksamaması, enflasyon düzeyindeki yükselme gibi toplumsal sorunlarla birlikte belirginleşen işletmelerin sosyal sorumluluğu ve etik anlayışı ile hareket etmeleri düşüncesi, toplumsal pazarlama ya da sosyal pazarlama anlayışını ortaya çıkarmıştır. Toplumsal pazarlama işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için müşteri doygunluğunun ve uzun dönem tüketici çıkarlarını ve tüketicinin toplumsal refahını göz önünde bulunduran pazarlama yaklaşımıdır.

Tablo 5 : Toplumsal pazarlama anlayışının unsurları

<b>Başlangıç Noktası</b>	<b>Odak Noktası</b>	<b>Araçlar</b>	<b>Amaçlar</b>
Pazar	Hedef Tüketici ve Toplumsal Çıkar	Pazarlama Bileşenleri ve Toplumsal Sorumluluk	Toplumun doygunluğundan doğan kar

### 1.2. Üretim Sistemlerinde Yaşanan Gelişmeler

Tıpkı pazarlama ve yönetim sistemlerinde olduğu gibi, tarihsel süreçte üretim sistemlerinde de büyük evrimsel değişimler yaşanmıştır. Zaten işletmelerin fonksiyonel alanlarını birbirinden farklı düşünmek ve onların birbirlerinden etkilenmediğini düşünmek yanlış olacaktır. Üretim sistemlerinde sanayi devrimi öncesinden günümüze kadar aşağıdaki gelişmeler yaşanmıştır.”

### 1.2.1.Sipariş Üretiminden Standart ve Seri Üretime

“Sanayi Devriminden önceki işletmecilik uygulamalarında, tüm üretim faaliyeti doğrudan müşterinin isteklerine göre şekillenmekteydi. Bugünkü terminolojiyle bu tarz üretim yaklaşımına butik tarzı da denilebilir. Yani her bir müşteri için ayrı ve doğrudan o müşterinin isteklerine özel üretim esastı. Ancak zamanla ve özellikle sanayi devriminden sonra makineleşmenin artması, ürünlerde standartlaşmanın ortaya çıkması ile, artık her müşterinin arzusuna göre farklı bir ürün üretmek yerine, büyük miktarlarda standart üretim yapmak esas olmaya başlamıştı. Seri üretim veya kitle üretimi olarak adlandırılan bu üretim tekniğinin temelinde, ürünün cinsinden kullanılan hammaddelere, üretimde çalışan işçilerin yaptığı işlerden bu işlerin nasıl yapılacağına kadar her safhada oluşturulan standartlar bulunmaktaydı. Nitekim Taylorizm olarak adlandırılan yönetim yaklaşımı da bu tarz bir üretim modelini esas almaktaydı.”<sup>5</sup>

Böyle bir üretim modelinde, ürünün müşteri ile özdeşleşmesi veya üretim yapanın ürün ile özdeşleşmesi imkanı ortadan kalkmıştır. İşbölümü ve uzmanlaşma ile yürüyen bant üzerinde standart üretim öne geçmiştir. Daha sonraları bu standart üretim modeli temel üretim modeli olarak varsayılarak, bu modelin ortaya çıkardığı sakıncaları giderecek tarzda yeni yönetim görüş ve teknikleri geliştirilmiştir.

“1980’li yıllarda bilgisayarın kullanım alanlarının genişlemesinin ilk örneklerinden birisi, üretim faaliyetleri içinde bilgisayarın yoğun bir şekilde kullanılması olmuştur. Bilgisayarlar başlangıçta malzeme stok hareketleri, üretim planlama, ürün ambarı ve dağıtım faaliyetlerinin yürütülmesinde yoğun bir kullanım alanı bulmuştur. Daha sonra fiili imalatı gerçekleştiren makinelerin bilgisayar kontrolünde çalışması, kalite kontrollerinin bilgisayar yardımı ile yapılması ve nihayet müşterilerden siparişin alınmasından, ürünün müşteriye teslimine kadarki tüm aşamaların bir bütün olarak ve karşılıklı ilişki içinde ele alınarak en uygun üretimin gerçekleşmesine imkan verecek tarzda bilgisayar kullanımı yaygınlaşmıştır.

<sup>5</sup> KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2003, Sf.452

Bu uygulamaların en güzel örneği 1970’li yılların üretim faaliyetlerine damgasını vuran MRP ( Materyal Kaynak Planlaması) uygulamalarıdır.”<sup>6</sup>

### 1.2.2.Seri Üretimden Seri Uyarlamaya

“İşletmelerin içinde faaliyette buldukları ortamdaki büyük değişmeler ve özellikle artan rekabet, işletmeleri, yaşamlarını sürdürebilmeleri ve rekabet güçlerini koruyabilmeleri için yönetim felsefelerinde değişiklikler yapmaya ve yeni teknikler bulmaya zorlamıştır. 1980’ler ve 1990’lardaki gelişmeler karşısında işletmeler, her fonksiyonel alanda olduğu gibi, üretim alanında da yeni teknikler uygulamaya başlamıştır.

Bu yeni tekniklerin başında tam zamanında üretim tekniği gelmektedir. Büyük miktarlarda ve seri halde yapılan üretimi aksamadan ve minimum stok miktarı ile gerçekleştirmeyi amaçlayan bu uygulama ile büyük maliyet avantajları sağlanmıştır. Daha sonraları İstatistiksel Kalite Kontrolü uygulaması şekil değiştirerek, Toplam Kalite Kontrolüne dönüşerek, imalattan sonra hatalı ürün aramak yerine, hatalı ürün yapmamak ve bu yolla maliyetlerde tasarruf yapma imkanı doğurmuştur. Bugün bu uygulamalar daha da gelişerek Toplam Kalite Yönetimi şeklini almıştır.

Yine diğer bir gelişme Bilgisayar Destekli Tasarım(CAD<sup>7</sup>) ve Bilgisayar Destekli İmalat (CAM<sup>8</sup>) ve nihayet tasarımdan malın teslimine kadar her aşamanın bilgisayar yönetimindeki süreçler içinde yapılması anlamında Bilgisayar Yönetimindeki İmalat şeklinde olmuştur. Nümerik Kontrollü Tezgahlar, Sanayi Robotları, Malzeme Hareketlerinde Otomasyon gibi uygulamalar, hep seri üretimin daha çabuk , daha ucuz ve daha az hatalı olmasını sağlamaya yöneliktir.

---

<sup>6</sup> KOÇEL Tamer, a.g.e., sf.453

<sup>7</sup> CAD ( Computer Aided Design) : Bilgisayar Destekli Tasarım

<sup>8</sup> CAM ( Computer Aided Manufacturing) : Bilgisayar Destekli İmalat

Bu alandaki bir diğ er geliş me, seri üretim akışı içindeki belirli faaliyet ve yarı mamül şeklindeki ürünleri, bir imalat hücresi olarak ele almak ve bu imalat hücrelerini ihtiyaç ve arzuya göre birleştirerek, Esnek İmalat Sistemi oluşturmak şeklindeki geliş medir.

Yine bir diğ er geliş me 1970'lerin önemli bir tekniğ i olan MRP<sup>9</sup> uygulamalarının kapsamının genişleyerek, sadece imalat faaliyetleri değ il diğ er fonksiyonel alanları da içine alan ve bunlar arasındaki koordinasyonu sağ lamayı hedefleyen İş letme Kaynakları Planlaması şekline dönüş mesidir.

Tedarik Zincir Yönetimi bu alandaki bir diğ er geliş medir. Burada da en uçtaki tedarikçiden en sondaki müşteriye kadar olan akışı koordine ve standardize edecek ve kaliteyi garanti altına alacak tarzda bir iletişim, koordinasyon ve kontrol sağ lama amacı vardır.

Yukarıda sözü edilen geliş melerle ilgili olarak iki hususu belirtmekte yarar vardır. Birincisi bu teknik ve uygulamaların yoğun bir şekilde bilgisayar ve iletişim teknolojilerine dayanmasıdır. İkincisi ise, başlangıçta sadece fiili imalat faaliyetlerini kapsayan bu uygulamaların giderek kapsamını genişletmiş, önceleri imalatla direkt ilgili alanları, daha sonra diğ er iş letme fonksiyonlarını ve nihayet tüm iş letmeyi kapsar hale gelmiş olmasıdır. <sup>10</sup>

### 1.2.3.Seri Uyarlama

“Ele alınan teknik ve uygulamaların ortak hedefi daha kısa zamanda, daha ucuz, daha kaliteli ve müşteri isteklerine uygun bir üretim yapmaya yönelik olmalarıdır. Özellikle müşteri isteklerine göre üretim yapma hedefi, bir noktada standart ve seri üretim yapma uygulaması ile çelişmektedir. Bu çelişkiyi ortadan kaldırarak hem seri üretim yapmak hem de müşterilerin farklı arzularını bu üretime yansıtılabilmek amacı ile Esnek İmalat Sistemi geliştirilmiş ve bugün Seri Uyarlama (Mass Custmization) safhasına ulaşılmıştır. Burada, üretilen ürünü müşterinin

<sup>9</sup> MRP ( Material Resource Planning) : Materyal Kaynak Planlaması

<sup>10</sup> KOÇEL Tamer, a.g.e., sf.454

isteklerine göre uyarlama söz konusudur. Ancak bunu yaparken, hem standart, hem de seri imalattan vazgeçmemek esastır. Bu nedenle bazen bu uygulama Uyarlanmış Standartlaşma olarak da anılmaktadır. Seri Uyarlama ile ilgili literatür konusunda önemli bir dönüm noktası sayılan J. Lampel ve H. Mintzberg'in "Customizing Customization" başlıklı makalesinde, standardizasyon ile müşteri isteklerine göre uyarlanmış üretim arasındaki ilişkiler zaman boyutu içinde incelenmektedir. Buna göre, bu ilişkiler şöyle bir doğrultu üzerinde incelenebilir."<sup>11</sup>

-Tam Standartlaştırma : Bütünüyle standartlardan oluşan üretim.

-Bölümlü Standartlaştırma: Bir üretim akışı içinde bazı ürünlerin belirli özellikler itibariyle standartlaştırılması.

-Uyarlanmış Standartlaştırma: Müşterinin ürünle ilgili bazı isteklerini dikkate alarak imalat yansıtan fakat bütünü itibariyle standart olan bir üretim akışı.

-Müşteriye Uyarlanmış Standartlaştırma: Seri üretim yapmadan önce ürünün prototipinin müşteri isteklerine göre yapılması.

-Tam Uyarlama: Ürünün tasarımı da dahil olmak üzere tüm üretimin müşteri isteklerine göre gerçekleştirilmesi.

Bir üretim yaklaşımı olarak Seri Uyarlama, işletmelere, müşteri isteklerini hemen dikkate alarak üretim yapma imkanı vermektedir. Müşteri siparişlerini bazen doğrudan müşterinin bilgisayarından alarak, üretime girecek malzeme üzerinde gerekli tasarım değişikliklerini bilgisayar kanalı ile yapan, üretim planlama ve malzeme hareketlerinde koordinasyonu sağlayarak, fiili imalatın seri halde yapılmasını sağlayan ve yine paketleme ve dağıtımın bilgisayar kanalı ile koordine edildiği böyle bir uygulamanın, işletmelerin rekabet gücünü artırmadaki etkisi açıktır. Müşteri tatminini hedefleyen bu uygulama ile, organizasyonlara müşterilerini daha yakından tanıma ve gelecekte onların sorunları ile daha yakından ilgilenme

---

<sup>11</sup> KOÇEL Tamer,a.g.e., Sf.454



imkanı doğmaktadır. Bu yöndeki gelişmeler bir diğer yeni uygulamayı ortaya çıkarmıştır. Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM<sup>12</sup>) olarak adlandırılan bu uygulamanın amacı müşterileri ve ihtiyaçlarını daha yakından tanıyarak, buna uygun ürünleri sunabilmek, bunu da yine seri üretim çerçevesi içinde gerçekleştirmektir.

Günümüz koşullarında işletmelerde fonksiyonel alanları birbirinden ayrı düşünmek mümkün değildir. Her şey müşteri tatminine odaklanmıştır. Dolayısıyla, her ne kadar, organizasyonların iç bünyesinde farklı nitelikte işler yapılıyorsa da, müşteri açısından önemli olan, kendisine en kaliteli, en ucuz ve en kısa sürede hizmetin sunulmuş olmasıdır. Bu nedenle işletmenin iç organizasyonunda olaya bu açıdan bakmayı zorunlu kılan yapısal değişiklikler ve çalışanları bu yöne yönelten yönetim uygulamaları gerçekleştirmek zorunluluğu vardır.

Bu açıdan bakılınca, seri uyarılmanın esasında bir pazarlama faaliyeti olduğu söylenebilir. Hatta daha ileri giderek, ürün tasarımı bir pazarlama ve üretim bir pazarlamadır denebilir. Yani organizasyonlarda yapılan her iş, hangi fonksiyonel alana girerse girsin, müşteri için bir katma değer yaratmak zorundadır.<sup>13</sup>

### **1.3. Günümüz Pazar Yapısı**

Sanayi devriminden günümüze kadar geçen süre içerisinde uygulanan stratejilerin eksiklikleri kendisinden sonra gelen anlayış ve stratejilerle giderilmeye çalışılmıştır. Ancak pazar yapıları da tıpkı uygulanan stratejiler gibi zaman içerisinde değişiklik göstermiş ve oyuncuların rollerinde büyük değişimler yaşanmıştır. Üretim artmış ancak buna karşın tüketim aynı hızda artmadığı için belirli sayıdaki tüketicinin bıraktığı kar marjları azalmıştır. İletişim unsurlarının artması bilginin paylaşılması ürünlerin üzerinde müşterilerin söz hakkını doğurmuştur. Bu isteklere göre kendini ve ürünlerini şekillendirmeyen üreticilerin zaten daralmakta olan pazarda tutunma şansı olmayacağı açıktır.<sup>14</sup>

<sup>12</sup> CRM (Customer Relationship Management) : Müşteri İlişkileri Yönetimi

<sup>13</sup> KOÇEL Tamer,a.g.e., sf.454

<sup>14</sup> GÜVEN Emrah, Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bankacılık Sektöründe Uygulama, Marmara Ün. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002, Sf. 1

2000’li yılların pazarlama anlayışı topyekün değişmek zorunda kalmıştır. Hatta pazarlama tanımı bile, ürününüzün, hizmetinizin ve markanızın değerini yükseltip güçlendirerek müşterilerin bunları daha fazla ve daha sık satın almaları için daha fazla neden yaratabilecek etkinlikler üzerine kaynak harcama olarak değiştirilebilir. Artan rekabet, birbirine giderek benzeyen ürün ve hizmetler, farklılaştırmanın giderek zorlaşması, düşen fiyatlar ve azalan karlar alışa geldiğimiz pazarlama anlayışını değiştirmeyi zorunlu kılmıştır.<sup>15</sup>

Yani tüm gelişme ve değişimler rekabetin arttığı ve rekabet üstünlüğü olmayan işletmelerin, müşterilerin bu kadar söz sahibi olduğu bir pazar yapısında ayakta kalmalarının çok zor olduğunu göstermektedir. Rekabet konusunda en yaygın bilinen M. Porter’in rekabet stratejisine göre, bir işletmenin faaliyette bulunduğu endüstri dalında yüksek başarıya ulaşabilmesi için başlıca üç kapsamlı rekabet stratejisi uygulayabilir. Bunlar maliyete dayalı liderlik, odaklaşma ve farklılaşma stratejileridir.<sup>16</sup>

Tablo 6 : Micheal Porter’ in jenerik rekabet stratejisi

Düşük Maliyet	Farklılık
1. Maliyete Dayalı Liderlik	2.Farklılaşma
3a. Maliyet Odaklaşması	3b.Farklılık Odaklaşması

İlk iki stratejiye göre işletme rakiplerine göre daha düşük maliyetle mal ya da hizmet üretmesi gerekmekte ve mamülüne ayrıcalıklı kılacak farklılıklar eklemek zorundadır.<sup>17</sup> Ancak artık işletmeler birbirlerine çok yakın, hatta ayırt edilemeyecek benzerlikte ve maliyet yapısında ürünler üretmektedir. Örneğin piyasadaki aynı segmentte bulunan bütün otomobiller, televizyonlar, cep telefonları aşağı yukarı aynı özellik ve fiyatlara sahiptir. Herhangi bir farklılık olması durumunda da tüm ürünler rahatlıkla taklit edilebilmektedir. Üretim teknolojilerindeki gelişmeler, sanayi

<sup>15</sup> KIRIM Arman, Strateji ve Birebir Pazarlama CRM, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001,Sf.5

<sup>16</sup> TAŞKIRAN Necati, İşletme Stratejileri ve Politikaları, 9 Eylül Üniv. Yayın Birimi, İzmir, 1999, Sf. 136

<sup>17</sup> TAŞKIRAN Necati, a.g.e., Sf. 136

casusluğu ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler artık yapılan farklılıkların daha ürünler piyasaya çıkmadan rakiplerce uygulanabildiğini göstermektedir. Üstelik işletmenizin ürünü ne denli farklı ve başarılı olursa, taklit edilme şansı o kadar artmaktadır.<sup>18</sup> Yani artık ürün bazında farklılıklarla pazar payını uzun süreli korumak mümkün değildir. Bundan sonra yapılması gereken ürün dışında kalan ürünün sunumu, müşteriye uyarlanması, satış sonrası destek gibi yan unsurların farklılaştırması olmalıdır. Son strateji olan odaklaşma stratejisine göre de işletme belirli bir pazar bölümünü seçmekte ve tüm çabalarını bu seçilen bölüm üzerine yoğunlaştırmaktadır. Bunu yaparken maliyet ve farklılık stratejilerini kullanabilmektedir.

Porter'a göre eğer bir işletme yukarıda belirtilen stratejilerden hiçbirini tam olarak başaramıyorsa, işletmenin rekabet üstünlüğü yok demektir.<sup>19</sup> Ancak az önce belirttiğimiz gibi değişen pazar koşulları bu stratejilerin uygulanmasını zorlaştırmaktadır. Bu durumda artık işletmeler Farklılık Odaklaşması ile yani ürüne katma değer ekleyerek farklılaştırma ve bu farklılıkları tüm pazarı ele alarak değil kendisine en çok karlılık sağlayan grubu ele alarak yapmaya çalışması ile rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerdir. İşte bu noktada rekabet üstünlüğünü müşteri ilişkileri yönetimi ile sağlayabileceğimiz gerçeği ortaya çıkmaktadır.

---

<sup>18</sup> KIRIM Arman, a.g.e. Sf.116

<sup>19</sup> TAŞKIRAN Necati,a.g.e., Sf. 137

## II.BÖLÜM

### MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ, TARİHÇESİ, UYGULAMASI VE KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ

#### 2.1. Müşteri kimdir?

Müşteri ilişkileri yönetimini tanımlamadan önce müşterinin kim olduğunu tanımlamalıyız. Yani kavramın ismi içinde yer alan müşteri kelimesi işletme için ne ifade etmektedir. Müşteri en basit tanımıyla, firmaların kendisi için ürettiği ürün ya da hizmetleri satın alan, ürün veya hizmetlerin pazardaki yerini ve konumunu belirleyen, hedeflere ulaşmada firmalara en önemli desteği veren kişidir.<sup>20</sup> Tanımdan da anlaşılabilir gibi işletmenin hedeflerine ulaşmasında destek alması gereken ve bu desteği şüphesiz karşılıksız olarak vermeyecek olan kişidir. Burada Brandenburger ve Nalbuff'ın ortaklaşa rekabet kavramında açıkladığı gibi, işletmelerin müşteriyi karşılarında alarak onlardan daha fazla kazanç elde etme düşüncesi yerine, müşterileri yanlarına alarak, onlarla birlikte hareket edilmesi ve her iki tarafında kazançlı çıkması sonucu çıkarılabilir. Müşteriler beklentilerinin karşılanması karşılığında işletmelerin hedeflerine ulaşmasında destek vereceklerdir.<sup>21</sup> Müşterileri de çeşitli sınıflandırmalara göre ayırmak mümkündür. Literatürde çok çeşitli müşteri sınıflandırmaları mevcuttur. Ancak biz konumuzla ilgili olan üç ayrımı inceleyeceğiz.

##### 2.1.1. İç Müşteri-Dış müşteri

Bir kuruluşta, dış tedarikçiden başlayarak, dış müşterilere kadar devam eden süreçlerde, birbirine ürün ya da hizmet verenler iç tedarikçi, ürün ya da hizmet

<sup>20</sup> [http://www.steff.com.tr/Cozumler\\_CRM.htm](http://www.steff.com.tr/Cozumler_CRM.htm)

<sup>21</sup> NALEBUFF Barry, BRANDENBÜRGER Adam, *The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy*, Harvard Business Review, July-August 1995

alanlar iç müşteri olarak tanımlanır.<sup>22</sup> Bu tanımdan yola çıkarak işletme içindeki her birey, her departman ve her süreç kendinden sonraki aşamayı müşteri olarak kabul edebilir.

Kuruluşun ürettiği mal ve hizmeti son kullanıcıya kadar ulaştıran zincir içinde yer alan tüm müşterilere de dış müşteri denilmektedir.<sup>23</sup> Dış müşterileri de kendi aralarında mevcut müşteri, potansiyel müşteri, kaybedilen müşteri, eski müşteri, yeni müşteri ve hedef müşteri gibi gruplara ayırmak mümkündür.

### 2.1.2. Pasif Müşteri- Aktif Müşteri

Pasif müşteriler sadece bir hizmetten yararlanan örneğin parasını yatıran, kredisini alan gibi müşterilerdir. İşletmenin gelişimine katkısı düşüktür. Aktif müşteri ise verilen tüm hizmetlerin büyük bir bölümünden yararlanan, eksik olan hizmetleri talep eden, katkıda bulunan müşteri grubu olarak tanımlanabilir. Teknoloji üreten veya teknoloji kullanarak ürün ya da hizmet sunan işletmelerin müşterileri daha kolay aktif müşteri olmaktadır.<sup>24</sup>

### 2.1.3. Sadakate Göre Müşteri Çeşitleri

Müşterilerin işletmeye olan bağlılık derecesi ve alışveriş sıklığına göre yapılan bu ayrıma göre, sırasıyla başlıca 5 çeşit müşteri vardır ;<sup>25</sup>

Aday Müşteri : İşletmenin ürün veya hizmetlerinden henüz yararlanmamış veya sadece bir defa satın almış kişilerden oluşur. Henüz bir sadakatten söz etmek mümkün değildir.

<sup>22</sup> BAYRAKTAROĞLU Arzu, Toplam Kalite Yönetiminde Müşteri Memnuniyeti, İstanbul Üniv. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998, Sf.46

<sup>23</sup> KAHRAMAN Asuman, Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Çok Uluslu Bir Otomobil Firmasında Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma, Yıldız Teknik Üniv, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002, Sf. 2

<sup>24</sup> BOZGEYİK Abdullah, CRM niçin Önemli? Ve CRM Nasıl Rekabet Avantajı Sağlar?, Active Dergisi, Kasım-Aralık 2001, Sayfa 2

<sup>25</sup> UÇKUN Gazi, LATİF Hasan, ÇELTEK Evrim, "Turistik Ürün Oluşturma Sürecinde Yeni Bir Yaklaşım : CRM", Pazarlama Dünyası Dergisi, Temmuz-Ağustos, Sayı: 2003-4, Sf.33

Müşteri : Ürün veya hizmetlerden bir seferden fazla yararlanmış olan kişidir ancak burada henüz kişinin tercihlerinden kaynaklanan bir satın almadan ziyade deneme satın almaları ve mecburi satın almalar söz konusudur.

Destekçiler\_ : İşletmenin ürün veya hizmetlerini beğenirler ancak satın almaları beğenileriyle doğru orantılı değildir. Satın alma davranışı gerçekleştiğinde bu kişisel tercihlerden kaynaklanmaktadır. Ürüne veya hizmete ilişkin olumlu tecrübelerini çevrelerine aktarırlar. Sadakat başlamıştır ancak henüz düşük seviyededir. Daha iyi koşullarda ürün veya hizmeti almayı bırakabilirler.

Avukatlar : İşletmenin ürün veya hizmetini satın alırlar ayrıca buldukları yerlerde ürün ve hizmetin olumlu yönlerinden bahsederler. Ürün veya hizmete ilişkin olumsuz düşünceler ile çatışmaya girmekten çekinmeyip, sadakatleri yoğun olan müşteri grubudur.

Ortaklar : Adeta işletmenin bir ortağı gibi hareket ederler. Ürün veya hizmetleri kendileri ile özdeşleşirler. Sadakat konusunda olunabilecek en üst seviyededir. İşletme için en fazla gelir getiren müşterilerinin bulunmasını istediği noktadır.

#### **2.1.4. İşletme İçin Değerlerine Göre Müşteri Çeşitleri**

İşletmeler için müşterilerinin değerlerine göre yapılan bu ayırmda başlıca üç temel grup ve izlenecek stratejiler aşağıdaki gibidir.<sup>26</sup>

1.En Değerli Müşteriler (MVC-Most Valuable Customers) : En yüksek gerçek değere sahip olan müşterilerdir. Pareto ilkesinde kazançların büyük kısmını gerçekleştiren kesimdir. Bu gruba ilişkin işletmenin tek hedefi müşterilerin elde tutulması olmalıdır. Unutulmamalıdır ki müşteri ilişkileri yönetimi'nin en önemli amaçlarından birisi sadakati artırmak yani müşteri ayrılma ve bir rakipten diğerine gitme oranını ( Churn Rate) azaltmaktır.

<sup>26</sup> PEPPERS Don , “Alınlarında Yazmıyor” Capital Dergisi Eki Mayıs 2002 sf.36

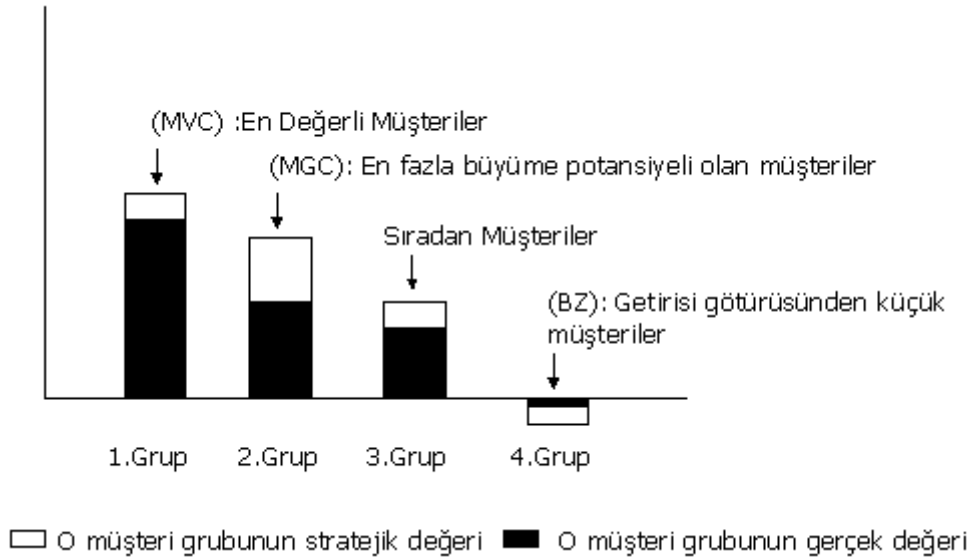
2.En Fazla Büyüme Potansiyeli Olanlar ( MGC- Most Growable Customers) : Bu kesimin ömür boyu değerleri bir önceki gruba göre daha düşük ancak stratejik değeri yüksek bir gruptur. Ancak bu gerçek bugünkü değer değildir. Bu müşteriler bugünkü olduklarından çok daha değerli hale getirilebilirler<sup>27</sup>. Bize gelecekte kazanç getirebilecek gruptur. Bu gruba ilişkin işletmenin hedefi, bu grubun büyütülmesi olmalıdır.

3.Sıfırın Altındaki Tüketiciler (BZ- Below Zero) : Bu grubun değeri negatiftir ve işletmeye olan maliyetleri kazançlarından daha fazladır. İşletmenin elinde bulundurduğu sıfırın altındaki müşteriler pazar payı analizleri sonucunda işletmeyi kazançlı gibi gösterirken işletme aslında müşterilere yapılan harcamalar ile kazancını giderek azaltmaktadır. Bu gruba ilişkin işletmenin hedefi terk etmek ve rakiplere göndermek olmalıdır.

Şekil 1’de müşterilerin işletme için mevcut değeri siyah alanlar ile, stratejik değeri beyaz alanlar ile gösterilmeye çalışılmıştır. Şekilde de görüldüğü gibi en değerli müşteri grubumuz olan birinci grup işletme için hem bugün hem de gelecekte değere sahip olması beklenen gruptur. Ancak ikinci grup bugün için daha az değere sahip gibi görünse de gelecekte işletme için yüksek oranda değer artışı beklenen gruptur. Yukarıdaki ayrımlar içinde bahsedilmeyen ancak şekilde gördüğümüz üçüncü grup, işletme için günümüzde fazla önemli olmayan ve gelecekte de önem derecesi artmayacak sıradan grubu temsil etmektedir. Son grup olan dördüncü grup ise işletme için getirisinden daha fazla maliyete mal olan, gelecekteki değerinin de negatif yönlü olacağı sıfırın altı grubu temsil etmektedir.

---

<sup>27</sup> KIRIM Arman , A.g.e. 2001 ,sf.164



Şekil 1 : Müşteri Değer Grafiği

## 2.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Nedir?

Değişen ekonomi satıcı ile alıcı arasındaki temel ilişkileri de değiştirmiş ve müşteri ilişkileri yönetimine doğru bir geçiş sağlamıştır.<sup>28</sup> Rekabetin bir bilgisayar klavyesi kadar uzakta olduğu dünyamızda müşteri ile ilişkiler örgütsel başarının ve hatta ayakta kalabilmenin anahtarını sağlamaktadır<sup>29</sup>. Müşterilerin çekilmesi, tatmini ve elde tutulması örgütler için en önemli konu haline gelmiştir. Bu yüzden her geçen gün daha fazla sayıda işletme dikkatlerini müşterilerle iyi ilişkiler geliştirme gibi stratejik bir konuya yönelmeleri gerektiğini anlamışlardır.<sup>30</sup>

Günümüz iletişim dünyasında müşteriler çok yoğun bir mesaj bombardımanına maruz kalmaktadırlar. New York Times gazetesinin bir hafta sonu nüshası, 17. yy İngiltere' sinde ortalama bir insanın bütün yaşamı boyunca karşılaşabileceğinden daha fazla enformasyon içermektedir.<sup>31</sup> Bu kadar yoğun bir

<sup>28</sup> WHITE, R.L. , "Executing an integrated E-CRM infrastructure", Call Center Solutions, Norwalk, Vol. 18, Issue 10,2000, sf. 50

<sup>29</sup> SEIDERS, K., BERRY, L.L., and GRESHAM, L.G. , "Attention, retailers! How convenient is your convenience strategy?", Sloan Management Review, Cambridge, Vol. 41, Issue 3, 2000, sf. 79

<sup>30</sup> SAWY, O.A.E. and BOWLES, G., "Redesigning the Customer Support Process For The Electronic Economy", MIS Quarterly, Minneapolis, Vol. 21, Issue 4, 1997, sf. 457

<sup>31</sup> TROUT Jack & RIVKIN Steve, Yeni Konumlandırma, Profilo Yayınları, 1999, Sf.20



enformasyon yağmurunda müşterilerin birbirlerine çok benzeyen ürün ve hizmetlere karşı sadakatlerini korumaları oldukça güç olmaktadır.

Yoğun rekabet, müşteri tatmini zorunluluğu, müşteri ile ilişki geliştirme gerekliliği, sadakat sağlama gibi çağımız gerçeklerinin tümünü bir iş stratejisi içinde görmemiz mümkündür. Müşteri İlişkileri Yönetimi ya da CRM adı verilen bu strateji her bir müşteri ile öğrenme ilişkisi kurarak müşteri değerini artırmaya çalışan bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>32</sup>

Müşteri ilişkileri yönetimi örgütlerin her müşteriye spesifik hizmet sağlamasını amaçlayan ve bununla müşteri sadakati sağlayan bir felsefedir. En basit senaryo ile müşterinin yeri ve durumuna göre özel ürün ve fiyat sunan dinamik bir internet sayfası oluşturmakta müşteri ilişkileri yönetimi sayılabilir. Diğer taraftan müşteri ilişkileri yönetimi müşterilerin geçmişteki tercihlerinden yola çıkarak yeni pazar fırsatları sunabilen ve onlara birebir kişiselleştirilmiş ilişkilerle değer verildiği düşüncesi oluşturabilmek için kullanılabilir.<sup>33</sup>

Görüldüğü gibi müşteri ilişkileri yönetiminin felsefesini anlatmak için yüzlerce tarif yapılabilir ancak her işletme kendi vizyonu doğrultusunda kendi tarifini yaratmak zorundadır.<sup>34</sup> Başlıca en yaygın kullanılan tanımlar aşağıdaki şekildedir.

Müşteri ilişkileri yönetimi, doğru mal ya da hizmeti, doğru müşteriye, doğru zamanda ve fiyatla, doğru noktada sunmaktır.<sup>35</sup> Bu tanımdaki dikkate değer ifade "doğru" sözcüğüdür. Klasik anlayışta yer alan, en düşük maliyet, en çok müşteri, her iletişim noktası, vb. hususlar yerine "doğru" tabiri kullanılmıştır.

<sup>32</sup> RICH M.K. , “ The Direction of Marketing Relationships”, The Journal of Business& Industrial Marketing, Vol.15, Sf.170

<sup>33</sup> PEPPERS Don., ROGERS Martha., DORF Bob, "Is Your Company Ready For One-to-one Marketing", Harvard Business Review, Boston, Vol. 77, Issue 1,1999, sf. 151-160.

<sup>34</sup> ÖZDEMİR Kürşat, Tedarik Zinciri Yönetimi Gelişiminde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Yeri, Gazi Ünv., Yüksek Lisnas Tezi, Ankara, 2001, Sf.121

<sup>35</sup> Gordon R. Sullivan, M. Harper,, “Umut Bir Yöntem Olamaz”, BZD Yayıncılık, İstanbul, 1997, Sf.10. "

Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri ile ilişkide bulunulan her alanda müşteriye daha iyi algılama ve onun beklentileri çerçevesinde firmanın kendini daha iyi yönlendirmesi sürecidir.<sup>36</sup>

Prof.Dr.Arman Kırım'a göre müşteri ilişkileri yönetimi, 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 etkilenecek herkes için tüm iş süreçlerinin yeni baştan düzenlenmesini içeren ve bunları gerçekleştirirken de teknolojiden yararlanan bir yönetim stratejidir.

Phillip Kotler'e göre müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerle etkin veritabanları yardımıyla bireysel ilişki kurarak mükemmel gerçek zamanlı hizmet sağlayan iş stratejisidir.<sup>37</sup>

Bu çalışma için en uygun olabilecek tanım, "Daha profesyonel ve kişiselleştirilmiş hizmet verebilmek amacıyla müşteri bilgilerinin toplanması, analiz edilmesi ve aksiyona dönüştürülmesi eylemlerinin bütünüdür."<sup>38</sup> şeklinde olacaktır.

Ancak tüm bu tanımlamaların dışında müşteri ilişkileri yönetimini benimseyen işletmelerin belirli kabul görmüş hareket noktaları mevcuttur. Bu temel beş hareket noktası ;

- İşletmeler daha çok müşteri değil, bir müşteriye daha çok ürün satmak istemektedir.
- İşletmeler bir seferlik değil uzun süreli ve öğrenen ilişki geliştirmek istemektedir. Bunun sebebi müşterilerin sevdikleri ya da memnun oldukları durumlarda bir ürün ya da hizmet için yüzde 15-20 daha fazla harcamayı kabul etmelerinden kaynaklanmaktadır.<sup>39</sup> Ancak unutulmaması gereken sadece

<sup>36</sup> DURAN Mustafa, "Müşteri ilişkileri yönetimi: Çok Konuşulan Ama Az Bilinen Bir Kavram", <http://www.danismend.com>

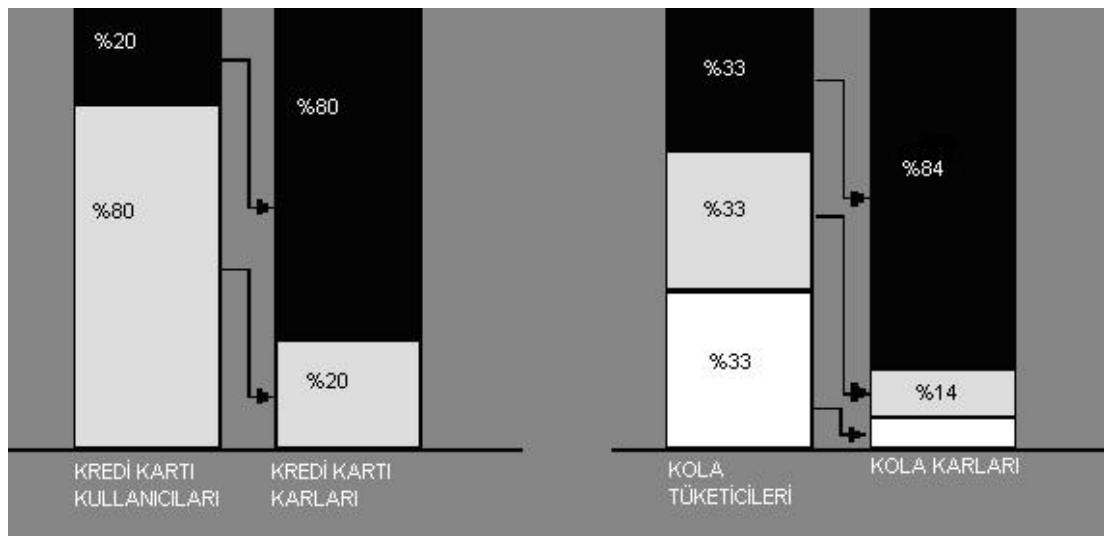
<sup>37</sup> KOTLER Phillip, Marketing Management, Pearson Education, 2003, Sf.52

<sup>38</sup> BROWN Stanley, "Customer Relationship Management The Handbook", PricewaterhouseCoopers Yayınları, 2002, Sf.9

<sup>39</sup> "Sadık Müşteriler Daha Fazla Ödüyor", Capital Dergisi, Eylül 2001, Sayı: 2001/9, Sf.140

müşteri tatmini sadık müşteri elde etmeye yeterli değildir. Müşteri bir hizmetten tatmin olsa bile almayabilir.<sup>40</sup>

- Müşteri ilişkileri yönetimi bir değişim gerektirir ve yönetilmesi gerekir.
- Her müşteri eşit değildir. Örneğin Coca Cola firmasının 1994-1995 yıllarında yaptığı bir araştırmaya göre Diet Kola ürünü tüketen kesimin 1/3 lük kesimi, firmanın tüm karlarının % 84'ünü oluşturmaktadır.<sup>41</sup>
- Her yeni kazanılmaya çalışılan müşterinin maliyeti, eski müşteriyi elde tutmaya oranla 6 kat maliyetlidir.



Şekil 2 : Pareto İlkesi ( Kaynak : [http://www.idea.com.tr/01yos/müşteri\\_ilişkileri\\_yönetimi\\_grafik.htm](http://www.idea.com.tr/01yos/müşteri_ilişkileri_yönetimi_grafik.htm))

Her müşterinin eşit olmaması pareto ilkesi ile açıklanmaktadır. Bu ilkeye göre firmaların gelirlerinin %80'nini ,müşterilerinin % 20'si sağladığı anlatılmaktadır. Daha genel ifadelerle sonuca etki eden girdilerin, tüm girdiler içindeki dağılımı oransal olarak yarattıkları çıktılardan, tüm çıktılar içindeki dağılımına benzer olmamasıdır.<sup>42</sup>Bu konuda havayolu şirketlerinin yaptığı bir çalışmaya göre lüks talepleri karşılayan Concore uçaklarının sonlandırılmasıyla birlikte first class uçuşlarda yaşanan rekabet gösterilebilir. Uçakların ancak %20 'lik kısmının ayrıldığı first class ve business class sınıfları gelirlerinin %80'lik bölümünü kazandırmaktadır.

<sup>40</sup> MELTZER Micheal, "Understanding What Do Consumers Value", Ner yayınları, 1999, Sf.2

<sup>41</sup> [http://www.idea.com.tr/01yos/müşteri\\_ilişkileri\\_yönetimi\\_grafik.htm](http://www.idea.com.tr/01yos/müşteri_ilişkileri_yönetimi_grafik.htm)

<sup>42</sup> [http://www.idea.com.tr/01yos/müşteri\\_ilişkileri\\_yönetimi\\_grafik.htm](http://www.idea.com.tr/01yos/müşteri_ilişkileri_yönetimi_grafik.htm)

Yatırımları ve gelişmeleri daha çok bu uçuş sınıfları üzerinde yoğunlaştıran havayolu şirketleri yapılacak değişiklikleri bu yolcuların verilerinden yola çıkarak gerçekleştirmektedir<sup>43</sup>.

Müşteri ilişkileri yönetimi, bugünün müşteri odaklı iş dünyasında ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen herkes için vazgeçilmez bir yönetim aracı haline gelmiştir. Ama her araç gibi müşteri ilişkileri yönetimi sistemleri de ancak doğru kullanıldığında yarar sağlayabilmektedir. Aksi takdirde hem de ciddi miktarlarda yatırım etkinlik ve verimlilikten uzak bir halde kalmaktadır. Tabii bu durumda işletmeler de verim alamayacakları atıl bir yatırıma çok değerli kaynakları bağlamış olmakta ve rekabet edemez konuma düşmektedirler<sup>44</sup>.

Bu tanımlarla birlikte belirtilmesi gereken diğer bir konu da Müşteri ilişkileri yönetimi'nin ne olmadığıdır. Zira özellikle yanlış anlamalar, yanlış tanımlamalar sonucu oluşan yanlış uygulamalar ile müşteri ilişkileri yönetimi zaman zaman işletmeler için ölü yatırım olarak geri dönebilmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi tek başına bir yazılım, bir donanım, süresi belirli bir proje, özel promosyonlar silsilesi, büyük gazete reklamları, puantaj sistemleri değildir<sup>45</sup>.

### 2.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tarihçesi

Kavram olarak müşteri ilişkileri yönetiminin ilk defa kimin tarafından kullanıldığına dair çelişkili bilgiler mevcuttur. CRMGuru.com web sitesinin editörlerinin yaptığı araştırmalara göre başlıca 5 varsayım söz konusudur.

-Aberdeen Group' tan Hugh Bishop ilk kez kullanmıştır.

-1980'lerin başında Emory Üniversitesinden Dr. Jagdish Sheth ilk kez kullanmıştır.

<sup>43</sup> ERSOY Pınar, "Havayolu Şirketleri Class Yarışında", Kırmızı Dergisi, Nisan 2004, Sf.14

<sup>44</sup> "Müşteri İlişkileri Yönetimi Nasıl Faydalı Olur?" Active Finans Dergisi , Haziran 2000 , sf.1

<sup>45</sup> KIRAL Cenk, "Tok Satıcılar Cennetinde Son Tangolar" , Activeline dergisi, Temmuz-Ağustos 2001 ,sf.3

-Jim Bessen'in 1993 tarihli "Riding the Marketing Wave" kitabında ilk kez kullanılmıştır.

-Don Peppers ve Martha Rogers tarafından 1990'ların başında kullanılmıştır.

-Pittsburgh Innovative Systems tarafından 13 yıldır kullanılmaktadır.<sup>46</sup>

Kavramın isim olarak kimin tarafından ilk kez kullanıldığı tam olarak bilinmese de, Don Peppers tarafından yaygınlaştırıldığı söylenebilir. İsim olarak yeni olsa da ileri sürülen birebir pazarlama kavramı, bir başka deyişle müşteri ilişkileri yönetimi aslında işletme yaşamı için yeni bir kavram değildir. Ticaretin başladığı gün birebir ilişki başlamış sayılabilir. Pazarlamanın gelişme periyodunun başlangıç aşamalarında bile müşteriyle birebir kurulan ilişkilere rastlanmaktadır. Örneğin yerel kasap müşterilerinden birinin etin hangi kısmından isteyebileceğini ve ödemeyi ne zaman gerçekleştireceğini ve ne zaman tatile gidip et almayacağını hatırlayabilmesi, tüm müşterilerine ismiyle hitap etmesi gibi basit birebir ilişkilerle, müşteri ilişkileri yönetiminin geçmişte, ticaretin var olduğu her dönemde uygulandığını görebilmekteyiz.

Ancak daha sonra kitlesel üretim ve artan nüfus karşısında işletmelerin karşı karşıya bulunduğu durum müşteriyle kurulan birebir ilişkilerin unutulmasına yol açmıştır.<sup>47</sup> Fakat artan üretim karşısında müşteri artışı yavaş kalmaya başlamıştır. Kıt olanın değerli olması gerçeğiyle, müşterinin kıtlaştığı sektörlerde de doğal olarak onun değeri artmıştır. Önceleri ne söylediği, ne istediği pek dinlenmeyen müşterinin, nerede ise attığı her adımdan bir ipucu yakalamak için araştırmalar, anketler yapılmaya başlanmıştır. Önceleri göstermelik olan bu faaliyetler zamanla bir çalışma biçimi haline gelmiş, firmaların iş yapma prensipleri değişmiş, değer ölçüleri ve bakış açıları müşterileri ile yakınlaşmıştır<sup>48</sup>. Bu aşamaların neticesinde pazarlama alanında müşterileri tatmin ederek kar sağlama düşüncesi hakim olmuştur. Yani müşteri velinimet olmaya başlamıştır.

<sup>46</sup> LOYLE Dona & BRENDLER William, "8 Critical Factors That Make or Break CRM, Target Marketing, Nisan 2001, Sf. 57

<sup>47</sup> HAMŞİOĞLU Ahmet Buğra, Pazarlamada Yeni Açılım : Birebir Pazarlama ve Müşteri İlişkileri Yönetiminin Değerlendirilmesi, Manas Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2004, Sf. 157

<sup>48</sup> [http://www.diyalog.com/html/crm\\_nasil\\_gundeme\\_geldi\\_nedir.htm](http://www.diyalog.com/html/crm_nasil_gundeme_geldi_nedir.htm)

Modern anlamı ile Müşteri ilişkileri yönetimi, ilk olarak ortaya çıktığı ABD’nde mevcut müşterileri memnun etmenin karlılığı olan olumlu katkısının keşfedilmesiyle gündeme gelmiş ve pazar payının yanı sıra mevcut müşterilerin firma malına yaptıkları harcama oranını ifade eden cüzdan payının da önem kazanması ile dikkatleri çekmiştir. Cüzdan payının artırılması amacıyla müşterilere ait bilgi birikimine ihtiyaç duyulmuştur. Söz konusu bilgi birikimi ise müşterilerin sabit ve demografik bilgileri yanı sıra ve belki daha önemlisi satın alma eğilimleri, hayat standartları, alışveriş alışkanlıkları türünden bilgilerden oluşmaktadır. Müşteri işlemleri bu alanda en ciddi veri kaynağını oluşturmaktadır zira en doğru ve kesin bilgilere bu yolla ulaşılmaktadır. Saptanan bu veriler ışığında doğru müşteriye, doğru mal veya hizmeti, doğru zamanda, doğru kanaldan sunmak mümkün olmuştur<sup>49</sup>.

Müşteri ilişkileri yönetimi’nin teknolojik boyutu şüphesiz çok köklü bir geçmişe sahip değildir. Katlanılabilir bir maliyetle müşteriler ile iletişim olanağının sağlanması özellikle internet kullanımının yaygınlaşması ile mümkün olmuştur. Ancak telefon ve faks gibi klasik iletişim araçları ile müşteriler ile ilişki kurulması yolu ABD’nde özellikle 1970’lerin sonunda artış gösteren bir uygulama olmuştur.

#### **2.4. Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejisi**

Gerçek anlamda müşteri odaklı olmak ve müşteri ilişkileri yönetimi stratejisi uygulayabilmek için organizasyonlar, aşağıdaki işleri tüm bölümlerinde benimsemelidirler.<sup>50</sup>

1. Müşteri Odaklı Bir Misyon Oluşturulmalıdır : Misyon, bir firmanın varoluş amacını belirtir ve firmanın tüm operasyonlarını arka planda yönlendirir. Müşteriyi,

<sup>49</sup> CRM - Customer Relationships Management (Müşteri İlişkileri Yönetimi), [http://www.cvtr.net/makale/is\\_trend/musteri\\_iliskileri\\_yonetimi.htm](http://www.cvtr.net/makale/is_trend/musteri_iliskileri_yonetimi.htm)

<sup>50</sup> TACER Murat, “Elektronik Ticaret Yapan İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Çağrı Merkezi Uygulaması”, Marmara Üniv. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001, Sf.45

misyonun kritik bir elemanı haline getirmek temeldir. Böylece, işletmenin tüm işlerinde müşterinin öncelikli olduğu düşüncesi oturtulmuş olacaktır.

2. Müşteri Odaklı Amaçlar : Daha sonra bu kararlar, tüm organizasyona ve tüm departmanlara yayılır. Her departman kendi iş planını oluşturarak bu amaçları nasıl başaracaklarını belirler. Örneğin işletme belli bir sürede müşteri tutma oranını % 5 kadar yükseltmek istiyorsa ,tüm departmanlar da bu amacı gerçekleştirmek için kendilerine düşen stratejileri belirlemelidir.

3. Tüm İşletmede Müşteri Odaklı Strateji Kabulülmelidir : Firma içindeki çalışanlar kritik role sahiptir. Onlar müşteri odaklı stratejiyi desteklemezlerse, müşteri beklentilerini karşılamak çok zor olacaktır. Böyle bir durumda, onları kazanmak için bazı şirket içi pazarlama kampanyaları yapılmalıdır. Onlara bu stratejinin önemini anlatacak bildiriler yayınlamak, toplantılar düzenlemek, eğitimler vermek hem onları projenin içine çekecek hem de gerekli bilgiyi edinmelerini sağlayacak yöntemlerden birkaçıdır.

4.Müşteri Odaklı Başarıları Ödüllendirmek : Bunu yapmanın en kolay ve en etkin yolu çalışanların müşteri ilişkilerini geliştirecek çalışmalarda sorumlu ve proaktif olmalarını sağlama ve bunu teşvik edecek ödül sistemleri oluşturmaktır. Örneğin, müşteri şikayetleri yönetiminde elde edilen başarılar için ödül koyulabilir.

5. Yenilikçi Müşteri Odaklı Hizmet ve Ürünler : Proaktif bir şekilde müşteri isteklerini belirlemek ve ürün veya hizmetleri bu yönde geliştirmeye çalışmak, müşteri ilişkileri yönetiminin temelidir. Bunu sağlamak için firma, müşterilerin isteklerini anlayacak kadar onlara yakın olmalıdır. Bunun anlamı sürekli müşteri araştırması, düzenli müşteri tatmin ölçümü ve açık geri bildirim kanallarıdır.

6. Müşterilerin Değişen İsteklerini Belirlemek : Bir ürün hayatı boyunca müşteri için ne kadar faydalı olursa, müşterinin o işletmede kalma olasılığı o kadar artacaktır. Çünkü, müşterinin ayrılması için bir neden olmayacaktır. Bir işletmenin müşterileriyle sürekli iletişim halinde olarak onların ihtiyaç ve isteklerini zaman

içinde nasıl değiştiğini görmesi ve bu istek ve ihtiyaçlara cevap verebilecek ürün portföyünü oluşturması işletme başarısı için önemlidir.

7. Bilgi İşlem ve Haberleşme Desteği Sağlamak : Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları, ilgili teknolojilerle desteklenmeli ve kolaylaştırılmalıdır. Bunun anlamı, müşterilerle ilgili bilgilerin istenilen zamanda, güncellenmiş şekliyle, doğru olarak, tüm firma genelinde görülebilecek şekilde bağlantıların olmasıdır. Bu teknoloji, gelecekte ortaya çıkabilecek gereksinimlere de cevap verebilmelidir.

8. Müşteri Odaklı Veritabanları : Müşteri ilişkileri yönetimi, tüm müşteri bilgilerinin anlamlı ve kullanışlı bir formatta tutulduğu interaktif veritabanları gerektirmektedir. Bunlar, doğru kişisel bilgiler, ilişkinin süresi, satın alınan ürün veya hizmetle ilgili bilgiler, daha önceki görüşmeler, alınan pazarlama iletişimi verileri ve müşterinin toplam değeri ve karlılığını içermelidir.

## **2.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi' nin Alt Fonksiyonları**

Müşteri ilişkileri yönetimini, uygulamanın ön büro ve arka bürosu olarak düşünülebilecek operasyonel ve analitik müşteri ilişkileri yönetimi olarak iki alt fonksiyona ayırmak mümkündür.

### **2.5.1. Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi:**

Analitik müşteri ilişkileri yönetimi, uygulamaların operasyonel tarafı ile yaratılan verilerin incelenmesi neticesinde, performansın yönetimine dair kararların alınmasının sağlanmasıdır. Bu yüzden de veri ambarlarının alt yapısının kurulması esastır. Analitik müşteri ilişkileri yönetimi, işletmelerin mevcut ve potansiyel müşteriye yönelik ihtiyaçlarının, fırsatların risk ve maliyet unsurlarının bir arada düşünülmesini sağlayan bir çalışmadır.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> SÖZÜGÜZEL Banu,a.g.t., sf. 17



Analitik müşteri ilişkileri yönetimi aşağıdaki sonuçlara hizmet etmektedir:

- \* Müşteri profilinin oluşturulması
- \* Segmentasyon, risk, yoğunluk
- \* Kampanya yönetim etkinliği
- \* Müşteri temas noktalarının, dağıtım kanallarının analizi
- \* Müşteri sadakatinin ölçümü
- \* Tedarikçinin değerlendirilmesi
- \* Müşteri tatmin analizi
- \* Risk değerlendirme
- \* Muhtemel müşterilerin tespiti

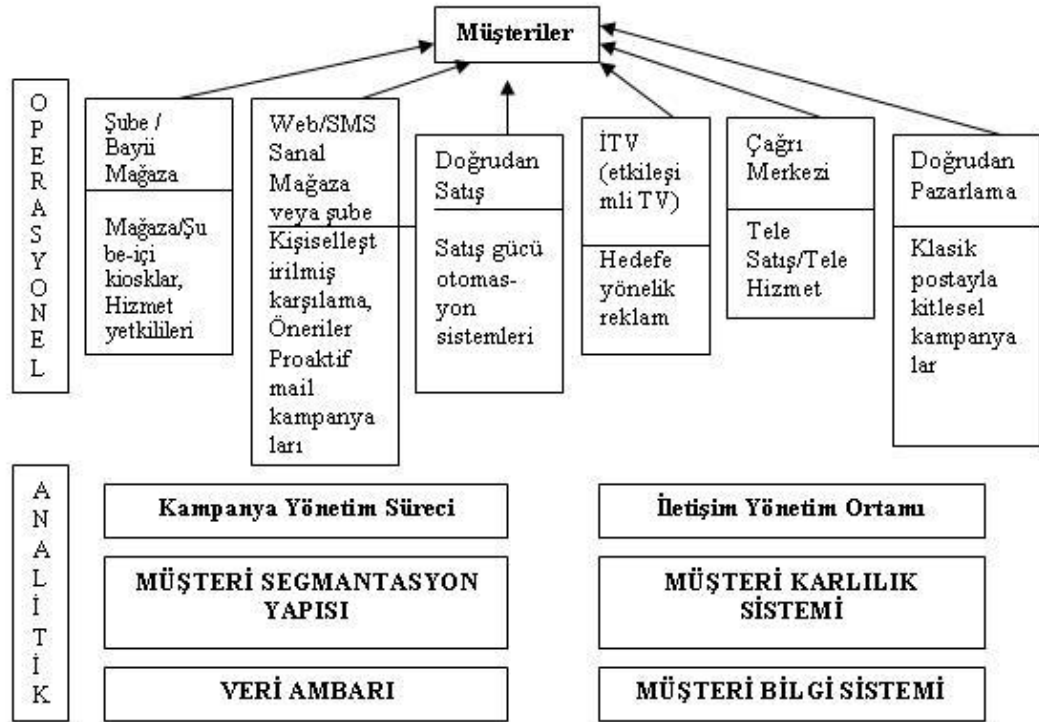
### **2.5.2.Operasyonel Müşteri İlişkileri Yönetimi:**

Operasyonel müşteri ilişkileri yönetimi, ön büro uygulamaları olarak, müşteri ile olan çeşitli temas noktalarını içeren bir dizi entegre ürünün bir arada incelenmesi neticesinde oluşmaktadır. Bu müşteri ile yapılan bir görüşme olabileceği gibi, telefonda yapılan görüşme, direkt posta yoluyla müşteriye ulaşma ya da internetten hizmet verme şekillerini de içermektedir.

Operasyonel ve analitik müşteri ilişkileri yönetimi işlevlerini bir arada kullanan işletmeler aşağıdaki faaliyetlerde bulunabilmektedirler :

- Çeşitli iskontolarla müşterilerini ödüllendirerek, daha az maliyetli dağıtım kanallarına çekebilmek. Örneğin internet bankacılığında havale ücretlerinin daha düşük olması ve ekstra puan kazandırması gibi.
- Müşterilerin satın almış olduğu ürünün özelliklerine göre paralel ürün/hizmet sunumunu güncellemek. Örneğin amazon.com' da ilginizi çekebilecek diğer kitaplar başlığıyla, aldığınız kitapla ilgili diğer kitapların tanıtılması.

- Müşterilerin internet üzerinden yaptığı alışveriş neticesindeki alışkanlıklarını izlemek.
- Müşterilerin hizmet aldığı çeşitli temas noktalarındaki işlemleri inceleyerek, müşterinin bir sonraki seçimini tahmin etmek şeklinde özetlenebilir.<sup>52</sup>



Entegre M.I.Y. İş Modeli

Şekil 3 : Entegre müşteri ilişkileri yönetimi iş modeli ( Kaynak : Banu SÖZÜGÜZEL, a.g.t., sf. 21)

## 2.6. Müşteri İlişkileri Yönetimi Karması

### 2.6.1. İnsan

İnsan bileşeni müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri odaklı yeniden yapılanma projelerinde en temel unsur olarak tanımlanabilir. Müşteri ilişkileri yönetimi

<sup>52</sup> EKE Selda, "CRM-Müşteri İlişkileri Yönetimi", Activeline Dergisi, Temmuz-Ağustos 2004, Sf.8

yolculuğuna çıkan işletme ciddi bir değişim içerisine girecektir ve işletme kültürü bu değişim programının başarisında en belirleyici rolü oynamaktadır.

Değişim kültürel ve organizasyonel olarak iki başlıkta toplanabilir. Kültürel boyuta bakarsak bireylerin yeni düşünce iş yapış biçimini anlamaları ve benimsemeleri gerekmektedir. Çalışanların - ki işletmenin en değerli varlıklarıdır - değişmeleri hiç kolay bir süreç değildir. İnsanoğlu değişime zaten bir miktar direnç gösterir; bir de işletme kültürü yaratıcı (yenilikçi) kadroları bünyesinde tutamıyorsa işi hakikaten zordur.

Değişim talebi st yönetimden gelmiyor ise müşteri ilişkileri yönetimi çalışmalarının başarılı olma şansı düşmektedir. st yönetim (şirketin sahibi, genel müdürü, yürütme kurulu başkanı gibi en etkin merciler) müşteri ilişkileri yönetimi projesini işletmenin geleceği olarak görüyor ise başta yöneticiler olmak üzere diğer çalışanların katılımı sağlanmalıdır.

İşletme eğer şimdiye kadar değişimi desteklememiş, yaratıcı personelini uzaklaştırmış ise artık yönetim ne kadar müşteri ilişkileri yönetimi derse desin değişim projesini yürütecek kaynağa sahip değildir. Unutulmamalıdır ki müşteri ilişkileri yönetimi projeleri yazılımlar, danışmanlar ile değil o işletmenin insan kaynağı ile yapılır.

### **2.6.2. Süreç**

Özellikle retim işletmelerinde 1995-2000 yılları arasında adı sıkça geçen BPR (Business Process Re-engineering) yaklaşımı işletmenin tüm proseslerinin sıfırdan masaya yatırılıp gözden geçirilmesi ve yeniden kurulmasını içermekteydi ve ne yazık ki çok başarılı olmadı. Başarılı olmamasının temel sebebi ana vizyon / stratejiden yoksun olmasıydı: Prosesler gözden geçirilecekti ancak ne için geçirileceği bilinmiyordu.

Müşteri ilişkileri yönetimi ile birlikte, iş süreçleri yapılandırma (BPR), biraz değişerek müşteri odaklı yapılanma olarak CPR (Customer Process Re-

Engineering)tekrar karşımıza çıkmakta. Yani artık bir hedef var, tüm prosesler müşteriye en fazla değer sağlayacak şekilde elden geçirilmelidir.

Proseslerin gözden geçirilmesine aşağıdaki üç aşama ile başlanabilir ;

1. Öncelikle müşterilere sormak. En fazla zorluğu hangi süreçlerinizde yaşıyorlar. İyileştirme önerileri neler. Burada dikkat müşterilerin belirttiği zorluk çektikleri süreçler % 100 doğrudur, bunları iyileştirmek gerekir. Önerilerini ise analiz etmeden uygulamamak gereklidir. Bir müşterinin talebi diğeri için istenmeyen bir uygulama olabilir.

2. Çalışanlara sormak.

3. Belirlenen iş süreçlerini bir katalogda toplamak ve bunları; basit (tek birimi ilgilendiren/içeren), bileşik (birden çok birimi ilgilendiren/içeren), kompleks (prosesin değişimi kesinlikle üst yönetim onayı gerektirir) prosesler olarak sınıflandırmak. Çalışma grupları / ekipler oluşturmak<sup>53</sup>.

### 2.6.3. Teknoloji

Müşteri ilişkileri yönetimi kavramının ve uygulamalarının bu derece popülerlik kazanması temel olarak yazılım teknolojileri ile olmuştur. Ne var ki bu gelişim süreci, potansiyel kullanıcılar üzerinde Müşteri ilişkileri yönetimi 'in sadece yazılımdan ibaret olduğu gibi yanlış bir düşünce oluşturmuştur. Halbuki çoğu yazılımda olduğu gibi (hatta daha yoğun olarak), projelerin başarısında insan faktörü çok fazla olduğu görülmüştür.

Ancak yine de işletmeler değişime ayak uydurabilmek, yeni stratejiler geliştirebilmek ve bunları uygulayabilmek için alt yapılarını , teknolojilerini ve enformasyon sistemlerini bütünleştirebilen sistemlerle donatmak zorundadırlar.<sup>54</sup> Şüphesiz enformasyon teknolojileri müşteri bilgileri sağlayarak müşteri ilişkileri

<sup>53</sup> AKÇA Utku, "CRM Bileşenleri", <http://www.bilgiyonetimi.org>

<sup>54</sup> AUF Mehmet , " Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi", Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, Ankara, 2002

yönetimi için temel ve değişmez bir role sahiptir. müşteri ilişkileri yönetimi enformasyon sistemleri karar destek sistemleri ile her müşterinin ihtiyaçlarını ortaya çıkmasını sağlayabilecek entegre bilgi kaynaklarına bağlıdır.

Her ne kadar müşteri ilişkileri yönetimi sadece bir yazılım değilse de bir müşteri ilişkileri yönetimi projesinde yazılımın önemi yüksektir. Bu noktada müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarına geçiş yapacak şirketlerin, müşteri ilişkileri yönetimi yazılımlarını tanımalı ve şirket durum ve ihtiyaçlarına en uygun olan yazılımı seçmelidir<sup>55</sup>.

## 2.7. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulama Süreci

Müşteri ilişkileri yönetimi stratejisinin uygulama süreci hazırlık, planlama ve tasarım aşamalarını içermektedir.

**2.7.1.Hazırlık Aşaması:** müşteri ilişkileri yönetimi çalışmalarının en önemli aşamasıdır. Başarı ve ya başarısızlık büyük oranda bu aşamada belli olacaktır. Temel adımlar şunlardır:<sup>56</sup>

- İşletme müşteri ilişkileri yönetimi projesine ihtiyaç duymakta mıdır?
- İşletme müşteri ilişkileri yönetimi projesini hangi boyutta uygulayacaktır? (Kategori belirlenmesi)

Bu kategorileri popüler olduğu için konu ile ilgili gözükten grup, müşteri ilişkileri yönetimi'ni yalnız teknoloji yatırımı (yazılım v.b.) olarak gören grup, müşteri ilişkileri yönetimi'ni rekabet gücünü artırma amacı ile yeniden yapılanma aracı gören grup olarak sıralayabiliriz.

- Müşteri ilişkileri yönetimi çalışmaları işletmenin en üst ve en etkin yöneticisi tarafından desteklenip desteklenmeyeceği konusu önemlidir. Müşteri ilişkileri yönetimi projeleri büyük değişim projeleridir. Yalnız prosesler değil,

<sup>55</sup> MERSİN Doğan“Crm Yazılımları Değerlendirmesi”, <http://www.bilgiyonetimi.org>

<sup>56</sup> SÖZÜGÜZEL Banu, Türk Hava Yollarında CRM Uygulamaları, Marmara Üniv., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, sf. 18

alışlagelen düşünce biçimi değişecektir. Bu kadar büyük bir değişimde en üst karar verici (işletmenin sahibi, genel müdürü v.b.) çalışmalara gönülden inanmazsa başarısızlık kaçınılmazdır.

- İşletme kültürü değişime uygun mudur? Bazı işletmelerin değişime daha açık olduğu, yeni strateji ve yöntemleri uygulamaya yatkın olduğu görülmektedir.

Buraya kadar her şey olumlu ise çalışmalarını sürdüreceği proje organizasyonu belirlenmelidir. Proje organizasyonunun temel bileşenleri şunlardır: İşletmedeki en üst karar verici projenin sponsoru olmalıdır. Proje sponsoru projenin başarı ya da başarısızlığını üstlenmek, proje yöneticisine çalışmalarında her türlü desteği sağlamak ve proje planlarını izlemekle yükümlüdür. Proje yöneticisi ise; müşteri ilişkileri yönetimi projesinden bir birim kurularak ya da diğer bölümlerden (örneğin pazarlama) bir yöneticinin bu görevi üstlenmesi ile olur. Bu seçimler işletmelere göre farklılıklar gösterir. Ama dikkat edilmesi gereken tüm işletmelerde geçerli olan müşteri ilişkileri yönetimi çalışmalarının, bilgi sistemleri bölümü tarafından yönetilmemesidir. Proje yöneticisinin müşteri ilişkileri yönetimi kavramlarına hakim (mümkünse müşteri ilişkileri yönetimi proje tecrübesi olan), işletme içerisinde diğer çalışanların güvenini kazanmış, iletişim yeteneği yüksek olması ve mümkünse işletmeyi, içinde bulunan pazarı tanıması önerilmektedir. Yetkin bir şirket ve ya kişi bulunursa ve bütçe sağlanabilirse müşteri ilişkileri yönetimi tecrübesine sahip bir danışma şirketi de kullanılabilir. Son olarak proje ekibinde operasyonel bölüm (pazarlama, satış, lojistik, finans, servis v.b.) yöneticileri yer almalıdır. Proje ekibinin bu bölümde yer alacak personelin görevlendirilmesi aşağıda verilen bir sonraki adım, yani işletme müşteri ilişkileri yönetimi konsepti ile tanıştıktan sonra duyurulmalı, açıklanmalıdır. Proje ekibi işletmede değişimi tetikleyecek ve sürdürecektir birimdir.

Daha sonraki adım işletme içerisinde müşteri ilişkileri yönetimi'nin temel kavramlarının tartışılmaya açılmasıdır. Firma yöneticileri müşteri ilişkileri yönetimi'nin temel unsurları ile çeşitli toplantı, eğitim aktiviteleri aracılığı ile tanışmalıdır. Bu aktivitelere proje grubu toplantısı adı verilmemeli, daha rahat ortamlar sağlanmalıdır. Unutulmamalıdır ki; değişime, şimdiye kadar alışık olmadıkları düşünce biçimine karşı işletme yöneticilerinden tepki gelecektir. Bu

tepkiler, endişeler hazırlık aşamasında tartışılmazsa projenin diğer adımlarına taşınacaktır. Bu ise enerjinin projeye değil kişisel tartışmalara aktarılmasına sebep olacaktır.<sup>57</sup>

Son adım ise projenin işletme içerisinde duyurulmasıdır. Duyuru en üst yönetici tarafından “gemilerin yakıldığı geri dönüş olmadığı” vurgulanarak yapılmalıdır.<sup>58</sup>

**2.7.2.Planlama Aşaması:** Planlama aşaması doğru iş stratejilerinin belirlendiği bölümdür. Yapılan firma dışı unsurlar (Pazar, müşteri, rakipler, v.b.), firma içi unsurlar (iş yapış biçimi, ürünler, v.b.) incelenir ve iş stratejilerine ulaşılır. Çalışma grubunda pazarlama, satış, lojistik, finans, insan kaynakları bölüm yöneticileri yer almalıdır. Çalışma grubunda her yöneticiye ek olarak bizzat operasyonların içinde yer alan personelin (satış temsilcisi, v.b.) yer almasına dikkat edilmelidir. Çalışma grubunda şirketin geçmişi, pazar pozisyonu, ücret , servis ve değeri gibi konular tartışılmalıdır. Bu çalışma sırasında müşteri ilişkileri yönetimi altyapısı olan ve özellikle birebir pazarlama stratejisini benimsemiş danışmandan veya firma içi yönlendiricisinden yararlanılması önerilir. Çünkü analiz kısmı müşteri ilişkileri yönetimi temelleri üzerine oturtulmalıdır. Müşteri ilişkileri yönetimi projelerinde herkes için tek doğru yoktur ama izlenmesi gereken yöntemler söz konusudur.

Bu bölüm ile işletmenin iş stratejileri temel olarak belirlenecektir. Bu iş stratejileri müşteri ilişkileri yönetimi projesinin temel hedeflerini/vizyonunu oluşturacaktır. Hedef bir cümle bile olsa bu hedefe erişmek için birçok alanda birçok bölüm tarafından çalışmalar yapılması gerekebilir. Bu aşamada müşteri ilişkileri yönetimi projesinin performans izleme sisteminin metriklerinin oluşturulması gerekmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi ölçütleri, müşteri ilişkileri yönetimi projesinin hedeflere ne kadar ulaştığının izlenmesi yanı sıra sürekli iyileştirmeler için geri besleme ve bilgi akışını da sağlar. Müşteri ilişkileri yönetimi projelerinin

---

<sup>57</sup> SÖZÜGÜZEL Banu,a.g.t., sf. 18

<sup>58</sup> DYCHE Jill , The CRM Handbook, A Business Guide To Customer Relationship Management, New York, Addison-Wesley Pearson Education, 2003, s.13-14

işletmelerin vizyonlarında, stratejilerinde değişimi gerektirdiğinden bahsedilmişti. Performans ölçümleri ile değişim mümkün ve izlenebilir hale gelir.

Performans ölçümlerinin yapılmadığı müşteri ilişkileri yönetimi projelerinin başarı oranları düşüktür. “Ölçemiyorsan yapma” sözü müşteri ilişkileri yönetimi projeleri için de geçerlidir. Analiz aşamasında belirlenen hedefler için izleme sistemi kurulmaması ve bunun bölüm /personel performansı ile ilişkilendirilmemesi işletmenin ayağı altındaki zemini kaygan hale getirecektir. İşletme çalışanları projeyi sahiplenmeyecektir.

İşletmelerin performansının birbirinden kopuk, fragmente olmuş ölçümler ile izlenmesi yerine merkeze vizyon ve stratejileri koyup ölçümleri bunların etrafında yapılandırması yaklaşımı Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen Dengelenmiş Performans Modeli (Balanced Scorecard Yöntemi) ile performans izleme yaygın olarak kullanılmaktadır.

Özetle; müşteri ilişkileri yönetimi planlama aşamasında saptanan hedeflere vizyon ve strateji kısmı yerleştirilecek ve dört başlıkta toplanan ölçümler ile izlenecektir. Bunlar:<sup>59</sup>

- Finansal Ölçümler: Karlılık, ciro, pazar payı, nakit akışı, maliyetler, gibi finansal ölçümler ile değerlendirme.
- Müşteri: Müşteri hayat boyu değeri, müşteri bağlılığı, müşteri memnuniyeti, marka bilinirliği, müşteri karlılığı, müşteri seçimi, karşılama, elde tutma, derinleştirme gibi ölçümlerle değerlendirme.
- İşletme içi: Müşteriye hizmet sürati, çapraz satış, yeni ürünün piyasaya sunum sürati, şikayetler, hedefe ulaşan kampanya sayısı, envanter devir hızı gibi ölçümler ile değerlendirme.
- Yaratıcılık: İşletme çalışanları iş süreçleri ile ilgili ne kadar yaratıcılar? Yalnız kendilerine atanan işi mi yapıyorlar yoksa tüm iş yapış biçimlerini

---

<sup>59</sup> SÖZÜGÜZEL Banu,a.g.t., sf. 21



sürekli inceleyip, gözden geçirip müşteri odaklı yapıya geçiş için yaratıcı öneriler geliştiriyorlar mı? sorularına yanıt aranmalıdır. Yaratıcı personeli cesaretlendirmek, desteklemek işletme değişimini kolaylaştıracaktır.

Bunların yanı sıra müşterilerin işletmeden en çok yakındıkları prosesleri ve işleyişi ölçüt olarak almak önerilir. Bir müşteri anketi yapıp, işletmenin olumsuz noktalarını saptayıp bunları da ölçüm kriterleri olarak almak hızlı geri dönüş sağlayacaktır.

Yukarıda verilen ölçümler doğrudan hedef olarak alınmamalıdır. Hedefler doğru iş analizi/planlama aşamasında çıkartılmalıdır. Bazı işletmeler için eldeki müşterileri derinleştirmek ilk hedef olabileceken, diğeri için yeni müşterilere ulaşmak geçici süre ile ilk hedef olabilir.<sup>60</sup>

### **2.7.3. Tasarım Aşaması**

Müşteri ilişkileri yönetiminin etkin yönetildiği zaman verimli olabilir aksi takdirde kaynakların boşa harcanması yoluyla mevcut durumundan daha olumsuz bir konuma düşülebilmektedir . Bu sebeple müşteri ilişkileri yönetimi süreci işletmeler tarafından incelenmeli ve müşteri ilişkileri yönetimi'nin döngüsel bir oluşum içinde olduğu kavranmalıdır. Bu süreci en iyi özetleyenlerin başında Peppers & Rogers şirketi gelmektedir. Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi başarılı ve müşterilere bireysel olarak yaklaşabilen müşteri ilişkileri yönetimi süreci, öncelikle müşterileri bireysel olarak tanımlamakla başlamaktadır. Bu tanımlama sürecinde, öncelikle veri ambarı teknolojilerinden faydalanılmaktadır. Daha sonra, bu müşterileri çeşitli niteliklerine göre ayrıştırma yapılarak, elimizde bir tür değerli müşteri listesi oluşturulur.

Ancak burada dikkat edilmesi gereken hangi müşterinin değerli olduğunu iyi belirlemektir. Zira geçmiş dönemlerde popüler olan pazar payı kavramı sonrasında yerini cüzdan payı kavramına bırakmıştır. Yani müşterinizin adedi değil yaptığı

<sup>60</sup> LEE Dick , The Customer Relationship Management Planning Guide V2.0, CRM Steps 1&2, Customer- centric Planning&Redesigning Roles, NewYork, 2000, s.14

harcama tutarının daha önemli olması gerçeği görülmüştür. Ancak son zamanlarda bu yaklaşımın da eksikleri olduğu düşüncesinden yola çıkarak bağlılık katsayısı ölçümlemesi göz önünde bulundurulmaktadır. Bu yaklaşıma göre ise önemli olan harcaabilecek gelirinin ne kadarının işletme için harcadığı sorusuna yanıt alınmak istenmektedir. Bu yaklaşıma göre aynı miktarlarda para harcayan iki kişinin aynı bağlılıkta olamama ihtimali söz konusudur. Evinde 5 çocuğu olan bir kişinin yıllık yaptığı 100 birimlik oyuncak harcaması ile evinde tek çocuğu olan kişinin yıllık yaptığı 100 birimlik oyuncak harcamasının işletme açısından aynı parasal miktar söz konusu olsa da aynı değerde olmadığı belirtilmektedir.<sup>61</sup>

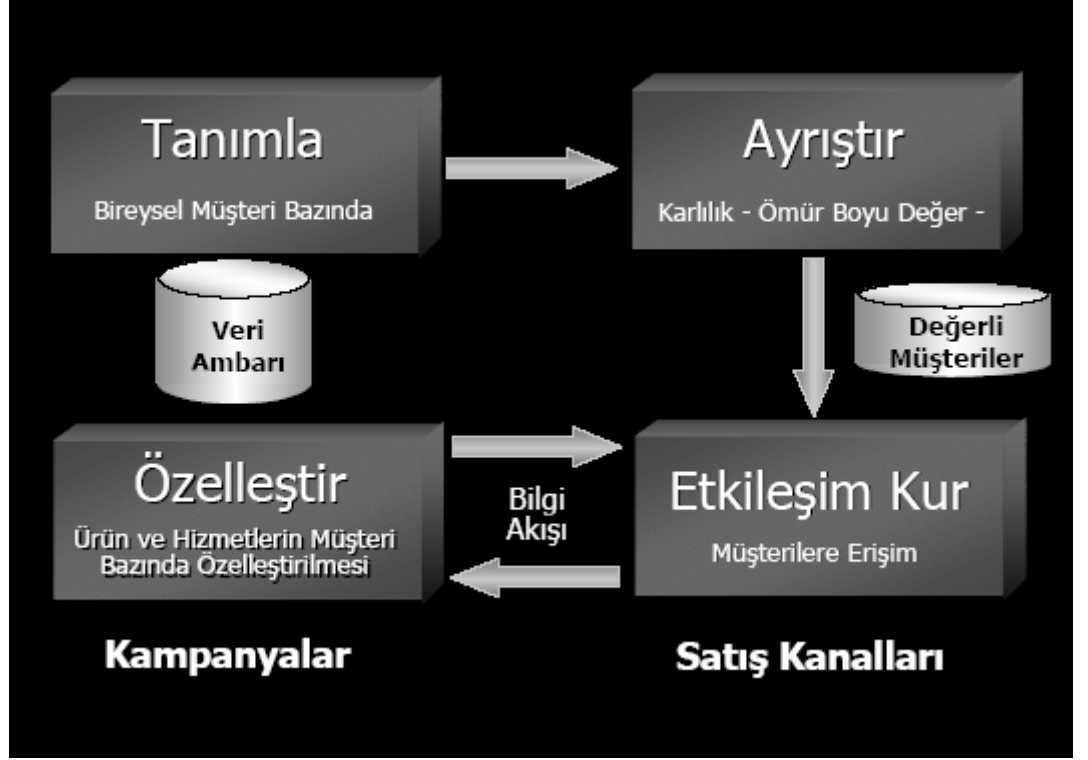
Sonraki aşamada seçilen yöntem ile bu değerli müşterilerle iletişim kurarak onlara mesajlarımızı iletmek ve de onlardan aldığımız geri beslemelere dayanarak ürün ve hizmetlerimizi şekillendirmek gerekmektedir. Ancak bu şekilde bir yaklaşımla firmalara bütünsel açıdan sağlıklı sonuçlar ortaya konulabilir. Yani sadece büyük bir çağrı merkezi kurmak yeterli olmayacağı gibi , sadece veri ambarı oluşturmak da tek başına başarılı bir müşteri ilişkileri yönetimi projesi ortaya koyamamaktadır. <sup>62</sup> Ayrıca bu süreç başlanıp sona erdirilen bir süreç değil, döngüsel özelliği bulunan her seferinde elde edilebilen yeni müşterilerle ve yeni verilerle sürekli büyüyen, çeşitli verisel değişimlerle güncellenmesi gereken bir süreçtir.

Diğer bir deyişle, bugün müşteri ilişkileri yönetimi konusunda bir yatırım yapmak isteyen işletme, kendi müşterilerinin gelecekte kendisinden talep edebileceği ürün ve servis hizmetlerini bugünden tahmin etmek zorundadır. Aksi takdirde bugün başarılı olarak görülen bir müşteri ilişkileri yönetimi sistemi devam ettirilmediği zaman gelecekteki talep değişimleri konusunda yetersiz kalacaktır. Basit bir örnekle açıklamak gerekirse bugün VHS formatında film satın alan müşteriler bu alışkanlıklarını DVD formatına dönüştürdüklerinde, ilgili ürünleri satan ve servis hizmeti sunan bir firma , tasarlamış olduğu sistemle bu değişimden olumlu etkilenmeyi hedefleyebilmektedir<sup>63</sup>.

<sup>61</sup>DIAMOND David, <http://www.imiconferences.org/crm/crm.php> , Müşteri İlişkileri Yönetimi Case study Ağustos 2003

<sup>62</sup> Oracle e-işte başarı kitabı 3.bölüm sf.3

<sup>63</sup> KEPENEK Koray, “Entegre Bir Crm Uygulamasına Kalitatif Bir Yaklaşım” , Activeline Dergisi, Ocak 2002, sf.1



Şekil 4 : Birebir ilişki modeli <sup>64</sup>

**Müşterilerinizi Tanımlayın** : Müşterileri olabildiğince detaylı tanımak oldukça kritik bir rol oynar. Bu sadece isim ve adres olarak değil , yaşantıları ,alışkanlıkları ve tercihleri hakkında fikir sahibi olmak anlamındadır. Bu bir fotoğraf niteliğinde bir bilgi değil tüm noktaları ve tüm medya araçları ile her noktada bilgi toplamadır. Her bir müşteriyi ayrı ayrı tanıma ve hatırlama oldukça önemlidir. Müşterinin alışkanlıkları, özel zevkleri, tercihleri; yani, sevdiği şarabı, patates cipsinde tercih ettiği markayı, bebek bezinde istediği özelliği bilmek rekabette öne çıkabilmenin anahtarıdır.

<sup>64</sup> oracle e-işte başarı kitabı sf.3

Bu çerçeve de şu soruları sormamız gerekir:<sup>65</sup>

1. Kurumumuz kaç müşterisini kişisel olarak tanıyor.,
2. Tüm müşterileri içeren bir veritabanımız var mı?
3. Bu veritabanı ne kadar güncel?
4. Veritabanında müşterim için hangi detayda bilgi var?
5. Şirketin her ünitesi kendisi için ayrı bir veritabanı mı tutuyor?
6. Müşteri kimlik bilgilerinizi elde edebileceğiniz başka kaynaklar var mı?
7. Elde edebileceğimiz müşteri bilgilerini artırmanın kolay yolları mevcut mu?

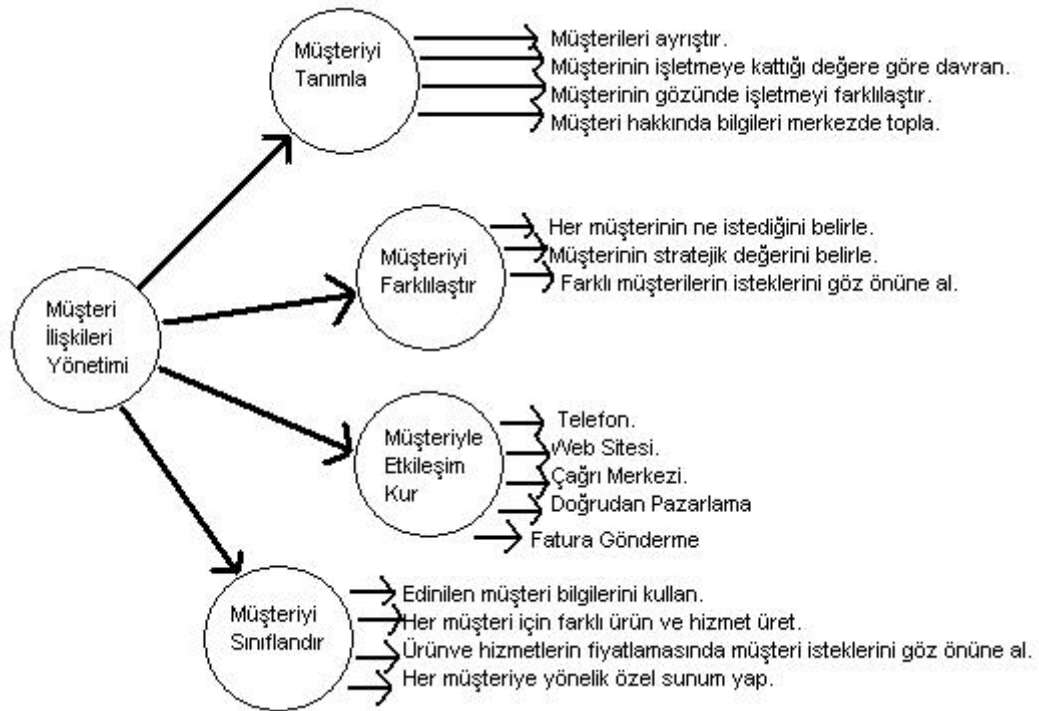
**Müşterinizi Farklaştırın** : Müşteriler farklı değer taşımaları ve sizden farklı beklentileri olması ile birbirinden farklılaşırlar. Müşterilerinizi tanımladıktan sonra onları size en büyük avantajı sağlayacak olanlar şeklinde ayırt edebilirsiniz. Her müşterinin firma için değeri farklıdır. Her müşterinin ihtiyacı diğerinden değişiktir. Bu iki kritere göre müşterilerinizi öncelik sırasına yerleştirin. Firmanın üretimini müşteri ihtiyaçlarına göre yönlendirin.

**Müşterilerinizle Etkileşim İçinde Olun**: Diğer adım müşterilerinizle olan ilişkilerinizi daha etkin ve verimli hale getirmektir. İletişimi daha verimli hale getirmek için Call-Center'lar kurabilirsiniz veya danışma hatları kurabilirsiniz. Böylece size ihtiyacınız olan bilgileri de bu kanallar yardımı ile alabilirsiniz.

**Ürününüzü Özelleştirin** :Müşteri değer ve beklentileri ile firma kendi hizmetlerinde ve ürünlerinde bireysel isteklerine cevap verecek kadar özelleşin. Bu yığın üretimlerle olabileceği gibi tek tek üretimle de olabilir<sup>66</sup>.

<sup>65</sup> SEZGİN Emre, "İnternet Ekonomisi ve Rekabetin Yeni Boyutu Birebir Pazarlama"Ege Üniversitesi 4. Üniversiteler Arası İktisat Öğrencileri Kongresi Sunumu, 2002, İzmir

<sup>66</sup> Don Peppers and Martha Rogers , One to One Fieldbook , Capstone , 2000, sf.4



Şekil 5 : Birebir İlişki modelinde yapılması gerekenler<sup>67</sup>

## 2.8. E-Business / Müşteri İlişkileri Yönetimi İlişkisi

Müşteri merkezli stratejinin özü müşteriye ilişkin doneleri toplamak, değerlendirmek ve kullanmaktır. Bu yaklaşım teknolojik altyapıdan bağımsız olarak da vücut bulabilir. Ancak yeterliliği tartışma konusu olur. Müşteri bilgilerini toplamada kullanılan yöntem ulaşılabilen ya da potansiyel müşteri sayısının boyutu, toplanan bilgilerin değerlendirilebilmesi, bilgi toplamanın maliyeti ile birlikte ele alındığında günümüz teknolojisi çok büyük kolaylıklar getirmiştir. Aslında tüketici bilgilerini elde edebilmek, pazarlamacının bugüne kadar fazlaca zorlandığı alanlardan biridir.

Bilgi toplamada kullanılan ve bunun bir ileri aşaması "sadık müşteri" yaratmak olan projelerin başında "loyalty card" projeleri gelmektedir. İnternet, anket vb. klasik müşteriden veri toplama yöntemlerine daha kolay çözümler getirmiştir. İnternette bir müşteri hiç form doldurmuş olsa dahi en azından sitenizde gezdiği

<sup>67</sup> HAMŞİOĞLU Ahmet Buğra, a.g.e., Sf. 162

noktaları tespit etme şansına sahibiz. Türkiye'den bir örnek verilirse Procter&Gamble'in Pringles ve Febreze için yarattığı web sitelerinden bahsedebiliriz. Febreze sitesinde, tüketicinin daha çok hangi kokuyu ortadan kaldırmak istediği, sayfa ziyaret sayılarına göre ölçülebilmektedir<sup>68</sup>. Sanal bir dükkanın güçlü bir Müşteri ilişkileri yönetimi stratejisiyle desteklenmesi zorunluluktur. Her Müşteri ilişkileri yönetimi uygulaması ise mutlak e-ticaret ile olur denemez.

Günümüzde birçok bağımsız kuruluş yürütmekte oldukları projeleri E-Müşteri ilişkileri yönetimi ve Klasik-Müşteri ilişkileri yönetimi olarak ayırmaktadır. Burada kullanılan kriter, eğer uygulamanın amacı, salt pazarlama veya satış veya servis otomasyonu ise bu proje klasik müşteri ilişkileri yönetimi kapsamına giriyor demektir. Amaç, teknoloji tabanlı alternatif kanalları kendi içlerinde ve arka plandaki müşteri bilgi sistemleri ile bütünleştirmek ise bu proje E-Müşteri ilişkileri yönetimi kapsamına girmektedir.

Dünyadaki popüler E-Müşteri ilişkileri yönetimi projeleri baz alınarak küçük bir senaryo geliştirilirse ; müşteri, çalıştığı bankanın çağrı merkezini arıyor. Kişisel bilgilerini tuşladığı andan operatöre ulaşacağı ana kadar geçen kısa sürede, operatörün bilgisayar ekranına, bu müşterinin aynı gün içerisinde bankanın web sitesindeki taşıt kredisi sayfalarında on dakika dolaştığı bilgisi getiriliyor. Böylece operatörün müşteri ile yapacağı görüşmenin en olası konusu ve içeriği belirleniyor. Sonuç olarak, hem müşteri birebir kişisel hizmetini almış oluyor, hem de operatörün müşteri bazında telefon görüşme süresi kısaltılarak verimlilik artırılabilir.<sup>69</sup>

Bu kategori içindeki aktiviteler ;

- İnternet üzerinden satış yapabilme
- Ödeme işlemlerini elektronik ortamda gerçekleştirme
- Güvenlik alanında gelişmiş özelliklere sahip olma
- Siparişin on-line izlenebilmesi

<sup>68</sup> KULABAŞ Yiğit, Ç. Nur, Capital Dergisi Eki, Türkiyede Örneklerle e-iş Gerçeği, Sf.12-13

<sup>69</sup> KAHRAMAN Asuman, Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Çok Uluslu Bir Otomobil Firamsında Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma, Yıldız Teknik Üniv. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002, Sf. 105

- İnternet uygulamaları ile arka-ofis uygulamalarının entegrasyonu
- Müşteri ile bilgi paylaşımı olarak düşünülebilir.

E-Ticaret veya E-İş internetin olanaklarını kullanan yöntemler olduğu için firmanın işgücünü çok arttırmadan satışını veya müşteriye erişimini arttıracaktır.

Müşteri açısından avantajları;

- E-hizmetlere her zaman ve kolaylıkla ulaşabilme
- Hizmet süresinin kısalması
- Taleplerin daha hızlı işlenmesi ve kolaylıkla ulaşabilme
- Daha kolay iletişim ve geribesleme.
- Bedava veya düşük maliyetli hizmetler

İşletme operasyonları açısından avantajları;

- 24 saat hizmet verebilme
- Veri transfer teknolojisinin verimini artırarak daha az maliyetli iletişim
- Otomatize satış sistemleri
- Birimler arasında daha hızlı ve kolay bilgi paylaşımı
- Müşteri davranışlarının izlenmesinde kolaylık

İşletmeye olan getirileri açısından avantajları;

- Müşteri tatminini artırmak
- Online ortamın sağladığı daha geniş pazar imkanları
- Hizmet başına ve işlem başına maliyetlerde düşüş
- Gelişmiş hizmetlerin getirdiği imaj ve yeni satış imkanları

## 2.9. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Yararları

Müşteri ilişkileri yönetiminin yararlarını şöyle sıralamak mümkündür:<sup>70</sup>

1.Müşteri ilişkilerini karlı hale getirmek: Müşteri elde etme oranının artması,müşteri adaylarının etkili takibi, müşteriler aracılığı ile diğer adaylara ulaşabilmek, müşteri başına gelir rakamlarındaki artış, karlılığı artıran nedenlerden bazılarıdır.Yine daha önce bahsettiğimiz sadık müşterilerin fiyat konusunda daha az hassas olmaları, satış gücünün performansındaki iyileşme de karlılığı etkileyecek diğer faktörlerdir.

2.Farklılaşma sağlamak: Ürünlerin birbirine benzediği bir ortamda farklılığı yakalayabilmek, müşterileri birebir tanımak ve onlar için birebir üretim ve birebir pazarlama yapmak.

3.Maliyet minimizasyonu sağlamak :İyi tasarlanmış ve sistem yaklaşımıyla düşünülmüş bir Müşteri ilişkileri yönetimi projesine ayrılan bütçenin kısa zamanda geri alınması mümkündür. Mevcut müşterilerden gelecek ilave satışlar, müşteriye muhafaza etmenin getireceği kazançlar, satış maliyetlerinde sağlanacak tasarruf ve şirket içi iletişim maliyetlerindeki azalmalar göz önüne alınırsa ayrılan bütçe kısa bir sürede geri alınabilir. Ayrıca yeni ürün geliştirme için harcanacak zamanı kısaltarak da maliyetlerden tasarruf sağlamaktadır.<sup>71</sup>

4.İşletmenin verimi artırmak: İşletmeler her faaliyetini kendi ihtiyaçlarına göre tasarlamıştır. Oysa yapılması gereken dışarıdan içeriye, yani müşteri

<sup>70</sup> KULABAŞ Yiğit, "Sadakat Yazılımı", Yöneticinin E-iş Rehberi, Rizoli Yayıncılık, İstanbul, 2001, Sf.17

<sup>71</sup> BROWN Stanley, Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in The World of E-Business, John Wiley Sons, Canada, 2000, Sf.8



ihtiyaçları etrafında tasarımların gerçekleştirilmesi gereklidir. Böylece işletmede verimlilik artacak müşteri için tasarlanmamış olan ve işletmeye katkı sağlamayan süreçler kullanılmayacaktır. Ayrıca müşteriye elde tutmak, çalışanları elde tutmayı da sağlamaktadır.<sup>72</sup>Böylece çalışanların verimliliği artmaktadır.

5.Uyumlu faaliyetler sağlamak: Müşteri ilişkileri yönetimi satış, pazarlama, müşteri hizmetleri faaliyetlerini internet fırsatları ile birleştirir, tüm bu faaliyetlerin uyumlu olarak çalışmasını sağlar. Hem geleneksel satış kanallarından elde edilen bilgiler, hem de diğer alternatif kanallardan sağlanan bilgiler sentezlenerek yüksek düzeyde müşteri bilgisi ve ilişkisi fırsatı sağlanır.

6.Müşteri taleplerini karşılamak: Müşterileri Müşteri ilişkileri yönetimi yardımıyla, tüm kurumun tanınması mümkündür. Müşterilerden alınan geri bildirimler sayesinde işi onların istediği şekilde yapmak mümkün olur<sup>73</sup>.

7.Müşteri sadakati sağlamak : 1983 yılında Theodore Levitt'in temellerini ortaya attığı ve günümüz modern yönetim düşünce sistemlerinin önemli konusu olan müşteri sadakati işletmelerin temel amaçları arasındadır.

## 2.10. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Riskleri

Müşteri ilişkileri yönetimi konusunda, uygulamada karşılaşılan ve dikkat edilmesi gereken bir takım zorluklar ve riskler mevcuttur. Bu zorluk ve riskleri önceden belirlemek ve önlemleri almak işletmelerin projelerinde karşılaşılabileceği sorunları en aza indirecektir. Burada bahsedilen unsurlar müşteri ilişkileri yönetimi

<sup>72</sup> DURAN Mustafa, "Birebir Pazarlama: Müşteri Merkezli Yaklaşım.", <http://www.danismend.com>

<sup>73</sup> ERGUNDA İbrahim, "Müşteri İlişkileri Yönetimi", <http://www.danismend.com>

projesinin başarısını etkileyen faktörler değil, müşteri ilişkileri yönetimi projeleri için olmazsa olmaz unsurlardır.

- Müşteri bilgilerinin tamamlanması : Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamasına geçilmesi ile birlikte daha önceden ihmal edilen müşteri bilgileri son derece değerli hale gelecektir. Bu bakımdan bilgilerin güncellenmesi ve eksiklerin tamamlanması gerekir. Bu müşteri ilişkileri yönetimine geçiş öncesi işlemler arasında belki de en zorudur ve en uzun zaman alanı da bu aşamadır.
- Veritabanlarının güncellenmesi ve temizlenmesi: Birinci aşamanın doğal bir devamı olarak veritabanının müşteri ilişkileri yönetimi uygulamasına elverişli hale getirilmesi, eskimiş verilerin güncellenmesi ve gereksiz olanların ayıklanması gerekir. Ayrıca müşteri ilişkileri yönetimi başladıktan sonra bu işlemlerin gecikmesiz olarak gerçekleştirilmesi ve veri tabanının sürekli dinamik tutulması şarttır. ABD’deki bir yayıncı firmanın yeni basılmış kitaplarından bazılarını vefat etmiş müşterilerine göndermesini fark ettikten sonra yıllık 120.000 \$ tasarruf sağlaması bu işlemin önemini göstermektedir.
- Verilerin önceliği konusunda kullanıcı gruplar arasında görüş ayrılığı : Kullanıcı grupların her biri kendi gereksinim duydukları verilere ve analizlere öncelik verilmesini isteme eğilimindedir. Bu sistemin işlemlerini ciddi biçimde etkileyebilecek bir sorun oluşturmaktadır. Çözüm, kurumsal kültürün dayanışmayı sağlayacak şekilde geliştirilmesi ve bütün departmanların entegrasyon içinde , kurumsal öncelik sıralamasına uyum ve rıza göstererek gönüllü katılımını sağlamaktır.
- Tüm birimlerin müşteri ilişkileri yönetimi değişimine ayak uyduramaması : Her kurumsal yenilik önce belli bir tedirginlik ve tepki doğurabilir. Müşteri ilişkileri yönetimi ölçeğindeki köklü bir değişikliğinde benzer sorunlara yol açması doğaldır. Bütün gruplar değişime aynı hızla ayak uyduramayabilirler. Burada öncelikle eğitim ve bilinçlendirme yoluyla personele yardımcı olunmalı Müşteri ilişkileri yönetimi’ in başarılması durumunda bütün kurumun yarar sağlayacağı ortaya koyulmalı, gecikmenin tehlikeleri ve bir birimde kaybedilen kaynağın bütün kurumu etkileyeceği anlatılmalıdır.

- Yeni piyasa koşullarında kaynaklanan zorluklar : Müşteri ilişkileri yönetimi, gerek teknoloji, gerek insan kaynakları ve organizasyon gerek de stratejik planlama ve yönetim alanında önemli yatırım gerektiren ve zaman alan bir süreçtir. Bu yüzden sonuçlarının uzun vadede daha olumlu olacağı düşüncesini benimsemek, projenin aceleye getirilmeden sağlıklı bir planlama ile yürütülmesini sağlamak gereklidir<sup>74</sup>.
- Müşteri ilişkileri yönetiminin büyük yatırımlar gerektirmesi : Müşteri ilişkileri yönetiminin mali boyutunun çok yüksek olması çoğu işletmenin üst düzey yöneticilerini düşündürmektedir. Information Week Research araştırmasına göre müşteri ilişkileri yönetimi çalışması içine girmiş veya başlamayı planlayan şirketlerin %24 'ü bu projelere önümüzdeki bir yıl içinde 1 ile 5 milyon dolar arası bir para harcayacaklarını söylüyor. %13 'lük bir oran ise 5 milyon doların da üzerinde bir harcama bekliyor. Harcamalar şirketlerin boyutuna göre değişiyor. Radikal değişimlere yol açacak bu sistem ile işletmenin iç ve dış tüm yapısı etkilenmektedir. Dolayısı ile her birimdeki bilgi ve data müşteriler ile ilişkiler kurulmasında kullanılacağından çok boyutlu analize ve bu bilgileri tutmak için teknolojik alt yapıya ihtiyaç duyulmaktadır. Analizin derinleşmesi ile teknolojik yatırımın maliyeti artmaktadır.<sup>75</sup>

### 2.11. Uygulamada En Sık Karşılaşılan Hatalar

“Hangi iş sektörüne bakarsak bakalım müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarına karşı çok fazla ilginin olması gerekmektedir. Sanal ortamdaki endüstrilerde, satış proseslerini optimize etmeye odaklanan firmalar bunu yapmanın sağlayacağı çok önemli avantajların da farkındadırlar. Bu şekilde, bu firmalar rakiplerine oranla satışlarını % 50 artırmakta, satış için gerekli süreyi yarıya

<sup>74</sup>KÖNÜMAN Mine, “A Bank’ın A’dan Z’ye Müşteri İlişkileri Yönetimi Öyküsü”, Activeline Dergisi, Mayıs 2001 ,sf.5

<sup>75</sup> ELBAŞIOĞLU Elif, Müşteri İlişkileri Yönetimi : Teknoloji Kullanımı ve Bir Uygulama, İstanbul Üniv. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001, Sf.29

indirmekte, daha fazla müşteri odaklı olabilmekte, daha etkili çalışmakta ve bütün bunları oldukça düşük maliyetle yapabilmektedirler.

Fakat bütün bu ilgi cazibe uyandırıcı bilgiler o kadar fazla değer katmayabilir. İyi planlanmış, ölçülmüş başarıya ulaşmış birçok müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları olmasına rağmen müşteri ilişkileri yönetimi' ne yeni başlamış birçok firma bu tip sonuçlara ulaşamamaktadır. Satış merkezli süreçler tekrardan dizayn edilebilir ve bu düzenlemelerde hata yapılmayabilir, fakat başarı garanti değildir. CSO Forum, bu yıl 202 müşteri ilişkileri yönetimi projesini inceleyerek yaptığı bir araştırmada projelerin sadece % 30.7'sinde müşterilere olan satış ve hizmetlerde önemli gelişmelerin olduğunu saptamıştır. Bu rakamın fazla güven verici olmaması bunun yapılabileceğine işaret etmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi programının başarılı veya başarısız olması arasındaki fark o kadar belirgin değildir, firmanın uygulamaya olan yaklaşım şeklinin sonucu önemli olmaktadır. Başarı, firmanın projeyi tamamlamak için sahip olduğu bilgi-birikim ve yeteneğe bağlı olmaktadır. Eğer çözülmek istenen problemler, ne çeşit hataların yapılabileceği ve bunlardan kaçınma yolları, hangi teknolojinin ne şekilde yardım edip edemeyeceği bilinirse büyük olasılıkla başarılı olunacaktır.

Geçen altı yıl içerisinde, CSO Forum, firmaların satış yöntemlerinin optimizasyonu konusunda neler yaptıkları üzerine bir araştırma yapmıştır. 1200 Müşteri ilişkileri yönetimi girişimi gözden geçirilerek, projelerde önemli gelişmelerin elde edilmesi konusunda başarısızlık sebebi olarak genelde karşılaşılan 9 önemli hata belirlenmiştir.

**Hata 1:**Eğer deneyimli yönetici takımı, satış proseslerinin başarılı bir şekilde tekrar dizaynı meselesinin firmanın stratejik açıdan karşılaştığı en büyük zorluk olduğuna inanmazlarsa, bir müşteri ilişkileri yönetimi projesine başlamak yersizdir.

- Süreçlerin tekrardan dizaynı konusunda deneyimli yürütücülerin gereken özeni göstermemesi.
- İşletme çapında kapsamlı olarak satış süreçlerinin dizaynı konusunda vizyon geliştirilmesi için gereken zamanın ayrılmaması, ufak önemsiz taktik değişiklikleri

üzerinde vakit kaybedilmesi ve süreçlerin nasıl işlediğinin net olarak bilinmemesi.

- Yarı zamanlı çalışma yarı zamanlı sonuçlar yaratmayacaktır, aksine bu şekilde hiçbir sonuç ortaya çıkmaz. Müşteri ilişkileri yönetimi girişimi, proje süresince üzerinde tam zamanlı çalışmayı gerektirir.

- Başarılı Müşteri ilişkileri yönetimi projeleri, üzerinde ciddiyetle durulan projeler olmaktadır. Programın temel bileşenlerini; yöneticilerin aktif katılımı, işletme çapında ortak bir vizyon, tam zamanlı çalışma, sonuçlar için sorumluluk almak ve süreç merkezli bütçe oluşturmaktadır.

**Hata 2:-** İkinci bir hata, Müşteri ilişkileri yönetimi teknolojisinden çok fazla şey beklemektir. İşletmeler Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarından kazanılanları işittiğinde, kullanılan teknoloji üzerinde önemle eğilme gereği hissedebilir. Zaman zaman yöneticilerden, daha sürecin başında teknoloji üzerinde önemle durulduğunu işitiyoruz. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamasını başarılı yapacak olan, teknolojinin akıllıca kullanımı ile etkili bir satış prosesinin optimizasyonudur. Eğer süreç temelde kusurlu ise teknolojinin bu sürece katkısı da az olacaktır. Dolayısıyla, araçları seçmeden önce bunlar ile ne yapılacağı net olarak bilinmesi gereklidir.

**Hata 3:-** Başarılı Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları işletme çapında bir katılım gerektirir. Satış süreci ile bağlantılı olan departmanların bu süreç içerisinde nasıl rol alacağı belirlenmelidir. Nokta çözümleri sağlayan Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının bütün sistem içerisine nasıl yerleştirileceği analiz edilmeli ve uyumu sağlanmalıdır.

**Hata 4:-** Diğer bir hata, Müşteri ilişkileri yönetimi programını ucuz bir şekilde uygulamaya çalışmaktır. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları için gerekli yatırım genellikle bütçe içerisinde yer almamaktadır. Bu da projenin düşük maliyetle tamamlanmasına olan eğilimi artırmaktadır. Bu şekilde başarısızlık ihtimali artmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi' in maliyetinin ne olacağı belirlenirken, teknolojinin etkin kullanımının getireceği faydalar göz önüne alınmalıdır. Faydalarını ve maliyetini karşılaştırarak yatırım yapıp yapmamaya karar verilmelidir.

**Hata 5:-** Satış proseslerindeki fonksiyonel ihtiyaçların karşılanması için gerekli teknolojinin sağlanması adına Müşteri ilişkileri yönetimi merkezli uygun firmalarla anlaşılmalıdır.

- Teknolojik bir ürünün ne yaptığından ziyade nasıl yaptığına dikkat edilmelidir. Ürün halihazırda ihtiyaç duyulan özellikleri taşıyabilir, fakat firmanın gelecekteki ihtiyaçlarını ne düzeyde karşılayıp karşılamayacağına dikkat edilmelidir.
- Teknoloji sağlayıcı firmanın iş süreçlerindeki problemi doğru anlaması sağlanmalıdır.

**Hata 6:-** Satış süreçlerinin otomasyonunun bir finans ve pazarlama departmanındaki ile aynı olacağını düşünmek büyük bir hatadır. Müşteri ilişkileri yönetimi sisteminin uygulanması daha komplekstir. Finans yönetiminde standardizasyon mümkündür, fakat satışta bunun yapılması mümkün değildir. Her firma diğerlerinden farklı olarak kendine özgü Müşteri ilişkileri yönetimi girişiminde bulunmalıdır.

- Firma, proje planını hazırlamalı ve proseslere uygulanması için gerekli zaman ayarlamasını mutlaka yapılmalıdır. Prosesleri, satın aldığınız teknolojiye uydurmaya çalışmayın. Aksine, teknoloji üzerinde gerekli değişiklikler yapılarak satış süreçlerindeki ihtiyaçların karşılanması hedeflenmelidir.

**Hata 7:-** Yapılacak en kritik hatalardan biri, süreç ve teknolojiye bu sistemi kullanacak olan “insan”dan fazla önem vermektir. En harika ve en son teknoloji kullanılarak en iyi süreçler dizayn edilebilir, fakat insanlar bu projeye dahil edilmezse sistem çalışmaz.

- Halihazırda işleyen bir satış süreci vardır ve alışılan bu sistemi terk etmek kolay olmamaktadır. Genellikle insanlar değişime karşı direnç gösterirler
- Satış takımının her hareketinin Müşteri ilişkileri yönetimi programları ile kontrol edilebilecek olması ve yapılan her hatadan yönetimin haberdar olması ciddi rahatsızlık oluşturabilmektedir. Bu huzursuzluğun hızlı bir şekilde giderilmesi gerekmektedir.
- Müşteri ilişkileri yönetimi sistemin başarılı olabilmesi için herkes bu yapıyı kullanabilmelidir. Yoksa, hız uğruna sadece birkaç kişinin kullanabileceği bir

sistemin dizayn edilmesi, diğerlerinin bunu kullanmasını zorlaştıracak ve beklenen verim alınamayacaktır.

**Hata 8:-** Müşteri ilişkileri yönetimi, yürütücü takımın her bir üyesinin aktif destek ve katılımını gerektirir. Deneyimli yöneticilerin bu stratejinin arkasında oldukları çalışanlar tarafından görülmezse, departmanlar arası huzursuzlukların çıkması muhtemeldir.

- Müşteri ilişkileri yönetimi sisteminin kullanılmasının, çalışma için bir tercih değil bir gereklilik olduğu açık bir dille ifade edilmelidir. Bir tek kişinin bu sistemi kullanmamasına göz yumulması, sistemin gidişatını tehlikeye sokacaktır.

- Üzerinde ne kadar düşünülürse düşünülün, sistemin uygulanmaya başlanması ile birlikte beklenmedik sorunlarla karşılaşmak mümkündür. Özellikle problemlerin belirtileri ortaya ilk çıktığında ve sık sık tekrar etmeye başladığında uzak durmaya çalışmak kaos ortamı yaratabilir.

**Hata 9:**Proje planı detaylı hazırlanmış, kişilerin ortak vizyon doğrultusunda katılımı sağlanıp işletme çapında harika bir program uygulanmaya başlanmış olabilir, fakat bu süreç orada bırakılırsa değişik nedenlerden dolayı başarısız olması muhtemeldir.

- Müşteri ilişkileri yönetimi konusunda gerekli eğitim verilmeden, yeni gelen çalışanlara güvenmek hata olur.

- Müşteri ilişkileri yönetimi büyük çapta bir sistem desteği gerektirir. Eğer satış takımından, satış süreçlerini Müşteri ilişkileri yönetimi sistemini kullanarak yönetmeleri isteniyorsa, sistemle alakalı sorulara hızlı ve kolayca cevap verebilmelerini sağlayacak sistem desteğine ihtiyaç vardır.

- Satış proseslerinin tekrardan dizaynı anlık bir olay değildir, bu devam eden bir süreçtir. Dolayısıyla, satış yöntemlerinin zaman içerisinde yenilenip geliştirilmesi için bütçe ayrılması gerekecektir.”<sup>76</sup>

---

<sup>76</sup> DICKIE Jim, “CRM Projelerinin Başarısız Olma Nedenleri “, Partner, CSOForum, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)

## 2.12. Türk Kültürünün Müşteri İlişkileri Yönetimi Açısından İncelenmesi

1970'li yıllarda Geert Hofstede 40 ayrı ülkenin kültürel yapılarını incelemiştir. Hofstede bu çalışmada kültürlerin dört ayrı boyutunu ele almıştır. Güç dağılımı, belirsizlikten kaçış, bireysellik ve erillik.<sup>77</sup>

Bireysellik, toplumdaki bireylerin kendi içinde ne kadar bağımsız hareket ettiklerinin bir göstergesidir. Bireyselliğin yüksek olduğu toplumlarda ilişkiler zayıf, ve iletişime geçmek zordur. Kolektif toplumlarda ise tam tersi bireyselliğe soğuk bakılmaktadır.

Güç dağılımı toplumların güç, servet ve prestij gibi unsurların dağılımındaki eşitsizliklere karşı sergiledikleri tutumu ifade etmektedir. Düşük güç dağılımı toplumların bu tür eşitsizlikleri kabullenmediklerini göstermektedir.

Belirsizlikten kaçış, toplumların değişimlere ne kadar uyum sağladıklarını ve belirsizliklere nasıl adapte olduklarını göstermektedir. Zayıf belirsizlikten kaçış bölgesindeki toplumlar değişimlere karşı daha toleranslı, yeniliklere daha açık toplumlardır.

Erillik ise toplumların stresle başa çıkma ve strese bakış açılarını ifade etmektedir. Eril toplumlarda, hırs, servet ve cinsiyet ayrımı ön plana çıkmaktadır.

Hofstede' nin yaptığı araştırma doğrultusunda Türk toplumunun özelliklerinin müşteri ilişkileri yönetimine uygun olup olmadığı aşağıda incelenmiştir.

a) Müşteriyi Tanıma : Hofstede 'nin Bireysellik-Güç Dağılımı haritasında Türk kültürünün kolektif bölgede yer aldığı görülmektedir. Ayrıca güç dağılımı haritasında yüksek güç dağılımı bölgesinde bulunmaktadır. Bu bölgedeki kültürlerde insanlar daha sıcaktır ve bu açıdan bakıldığında müşteriler ile iyi bir iletişim kurulduğu takdirde, müşteri bilgilerinin alınması bireysellik ve düşük güç dağılımı bölgesinde bulunan kültürlerden çok daha kolay olacaktır.

b) Müşterileri Farklılaştırma : Yine bireysellik- güç dağılımı haritasına göre Türk kültürü yüksek güç dağılımı bölgesinde bulunduğunu belirtmiştik. Bu bölgedeki kültürlerin en büyük özelliği, toplumdaki bireylere farklı uygulamaların

<sup>77</sup> GÜZEL Mehmet, Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Türkiye Değerlendirmesi, İstanbul Teknik Üniv. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001, Sf. 88



yapılmasını daha hoşgörölü karşılamasıdır. Firmalar her ne kadar müşterilerini farklılaştırdıklarını ve her müşteriye farklı uygulama yapılacağını açıklamak zorunda olmasa da böyle bir uygulamanın diğer müşterilerce öğrenilmesi bir tehlike arz etmeyecektir. Türk toplumu böyle bir uygulamaya diğer düşük güç dağılımı bölgesinde bulunan kültürlere göre daha açık olacaktır.

c) Etkileşime Girme : Bu haritada Türk kültürünün bulunduğu kolektiflik bölgesindeki kültürlerde insanlar sıcak kanlı, paylaşımcı ve ilişki kurmayı sevmektedirler. Ayrıca Erillik-Belirsizlikten kaçış haritasında Türk kültürünün Eril olmayan bölgede olduğu görülmektedir. Bu bölgedeki kültürlerin en büyük özelliklerinden biri de ilişkilerin ön planda olmasıdır. Bu özellikler göz önüne alındığında iyi eğitilmiş, bilgili bir satış ve müşteri temsilcisi kadrosu ile Türk müşterilerle başarılı bir etkileşime girememek daha zor olacaktır.

d) Ürünü İsmarlama Hale Getirme : Türk kültürünün eril olmayan bölgede olduğunu belirtmiştik. Bu bölgedeki kültürlerde arzu ve istekler yeterince ifade edilememektedir. Bu açıdan ürünlerin ısmarlama hale getirilmesi müşterilerin gerçek beklenti ve arzularını ortaya çıkarmaya yardımcı olacaktır.

Müşteri ilişkileri yönetimi karması açısından Hofstede' in belirlediği kültürel özellikler aşağıdaki şekilde yorumlanmaya çalışılmıştır: <sup>78</sup>

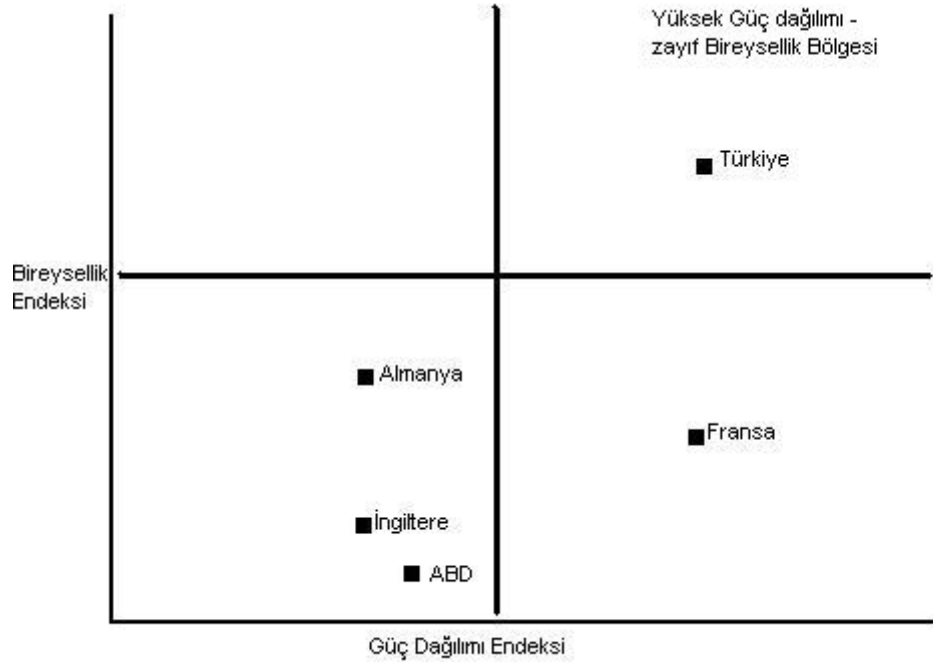
a) Teknoloji : Erillik- Belirsizlikten kaçış haritasında Türk kültürü yüksek belirsizlikten kaçış bölgesinde bulunmaktadır. Yıllarca yüksek enflasyon, ekonomik istikrarsızlık ve politik istikrarsızlık altında yaşayan toplum belirsizlikten iyice korkmakta ve yeniliklere açık olmamaktadır. Daha önceleri bankaların uygulamaya başladıkları telefon bankacılığında elektronik yanıtlama sistemlerinin kullanılmasının başarısız olması, daha sonraları sisteme insanın eklenmesiyle çok daha başarılı sonuçların alınması da bunun kanıtıdır. Bu yüzden kurulacak müşteri ilişkileri yönetimi sistemlerinde teknolojinin arka ofis uygulamalarına yoğunlaştırılması müşteri temaslarında kullanılacak teknolojilerin insan faktörü ile desteklenmesi daha uygun olacaktır.

---

<sup>78</sup> GÜZEL Mehmet, a.g.t. Sf. 90

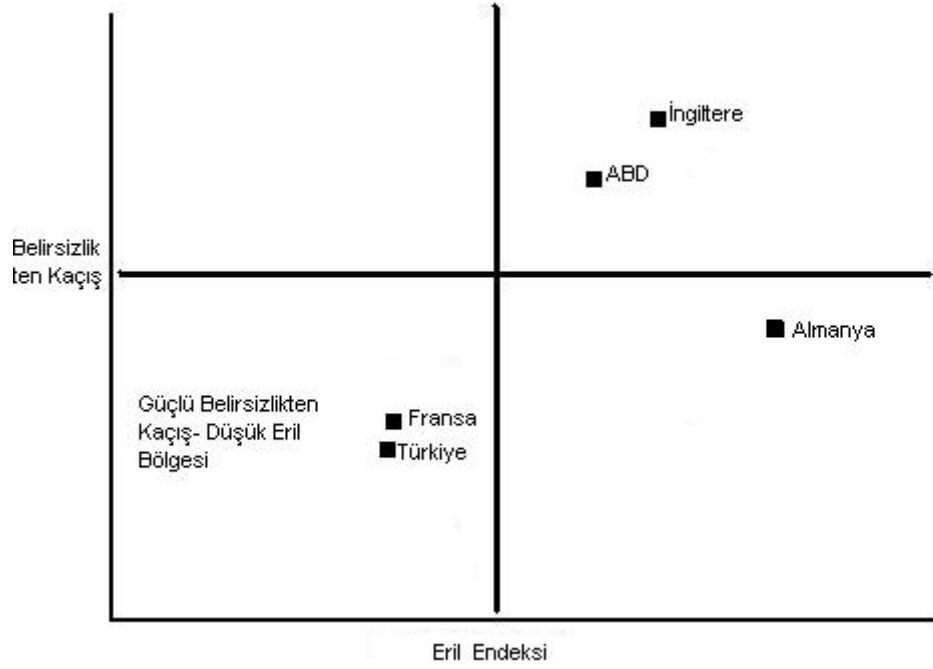
b) İnsan : Bireysellik endeksinde kolektiflik bölgesinde bulunana Türk toplumunda iletişim ve paylaşımın yüksek öneme sahip olduğu belirtilmişti. Ayrıca yukarıda verilen banka örneğinde de Türk insanının iletişimi insanlar üzerinden yapmayı tercih ettiği net bir şekilde ortaya çıkmıştır. Dünya ortalamalarında müşteri ilişkileri yönetimi karmasında zaten en yüksek öneme sahip olan insan faktörüne Türkiye’de daha da fazla önem verilmesi gerektiği açıktır. Tüm teknolojilerin insanlarla desteklenmesi Türkiye’deki müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının başarı oranlarını yükseltecektir.

c) Proses (Süreç) : Yüksek belirsizlikten kaçış bölgesindeki kültürler kurumsallığa önem vermektedir. Kurulan her iletişimde farklı süreçlerden geçen insanlar işletmelere olan güvenlerini kaybedeceklerdir. Bu açıdan işletmelerin kurumsallaşmaya önem vermesi, dolayısıyla süreçlerini çok iyi analiz etmeleri ve oturtmaları gerekecektir. Bu açıdan süreçler teknolojidenden daha fazla öneme sahiptir.



Şekil 6 : Bireysellik ve Güç Dağılımı Endeksi<sup>79</sup>

<sup>79</sup> GÜZEL Mehmet, a.g.t. Sf. 88



Şekil 7 : Erillik ve Belirsizlikten Kaçış Endeksi<sup>80</sup>

### 2.13. Kritik Başarı Faktörleri Kavramı

Araştırmalara göre, projelerin başarılı veya başarısız olmalarında değişik ve çok sayıda faktör rol oynamaktadır. "Kritik Başarı Faktörleri" veya kısaca "Başarı Faktörleri" olarak adlandırılan bu faktörlerin belirlenmesi ve aralarındaki ilişkinin sistematik bir biçimde ortaya konulması başarılı bir proje yönetimine, dolayısıyla da projelerin başarısına iyi bir zemin hazırlayacaktır. Çünkü, böylece projelerin başarısında etken olan faktörlerin proje ömrü süresince izlenebilmesi ve olası problemlere karşı gerekli önlemlerin önceden alınabilmesi mümkün olabilecektir.<sup>81</sup>

Kritik başarı faktörü metodu Massachusetts teknoloji enstitüsünden Rockart tarafından kıdemli yöneticilerin yönetsel bilgi ihtiyaçlarını belirlemeye yardımcı olmak amacıyla geliştirilmiştir.<sup>82</sup> Temel olarak kritik başarı faktörleri işletmenin

<sup>80</sup> GÜZEL Mehmet, a.g.t. Sf. 89

<sup>81</sup> <http://www.dpt.gov.tr/dptweb/ekutup98/uztez/cimens.html>

<sup>82</sup> ROCKART John "Chief Executives Define Their Own Data Needs" Harvard business Review Vol.57 Issue 2, 1979, sf. 81

hedeflerine ulaşabilmesi için iç ve dış çevresinden kaynaklanan faktörlerdir.<sup>83</sup> Kritik başarı faktörleri, kuruluşu müşteri gözünde rakiplerinden farklı kılacak, pazarda rakibe göre üstünlük sağlamasına imkan verecek, güçlendirilmesi ve odaklanması gereken yönlerdir.<sup>84</sup> Kritik başarı faktörleri metodu toplam kalite yönetimi,yönetim bilgi sistemleri planlaması ve ihtiyaçları analizi gibi araştırma alanlarında kullanılan çok yönlü bir yaklaşımdır.<sup>85</sup>

Kritik başarı faktörleri aynı endüstri dalı içerisinde firmadan firmaya ve bir firmada yöneticiler arasında da farklılık gösterebilir. Bir firmanın kritik başarı faktörleri olarak tanımlanan kritik alanlar endüstrideki konumu, firmanın yaşı, rekabet stratejisi, çevresel faktörler, yönetim biçimi, finansal gücünü yansıtanlar işletmenin kendine özgüdür. Örneğin pazara yeni giren bir firma konum seçimi, finansman sağlama gibi konulara ağırlık verirken pazardaki olgun firma mevcut özelliklerini geliştirme ve ürünlerinin pazarlama stratejilerine önem verebilir.

Ancak belirli kritik başarı faktörleri aynı endüstri dalında çoğu işletmeler için ortaktır ve sadece söz konusu faktörlerin öncelik sıralamaları değişmektedir.<sup>86</sup>

### **2.13.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Kurum İçi Kritik Başarı Faktörleri**

Barton Goldenberg' e göre müşteri ilişkileri yönetimini uygulamak isteyen işletmelerin göz önünde bulundurması gereken 10 kritik başarı faktörü vardır. Özellikle projeye yeni başlayacak işletmeler için başarının anahtarını özetleyen bu 10 kritik başarı faktörü gelecek dönemde işletmelerin müşteri ilişkileri yönetimi projelerindeki başarısızlık oranlarının düşmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Zira Meta Group tarafından yapılan araştırmaya göre müşteri ilişkileri projelerindeki

---

<sup>83</sup> BROTHERTEN Bob & SHAW Jane, "Towerdsand Identification and Clasification of Critical Success Factors in UK Hotels Plc", Hospitality Management, Vol: 15, No:2, Sf.26

<sup>84</sup> ÖZKAN Mehmet, "Süreçlerle Yönetim ve Süreç İyileştirme – 2", <http://www.bilgiyonetimi.org/>

<sup>85</sup> Lİ KAM WA, Peter, "Insights into the Critical Success Factors of Customer Relationships Marketing Technological Initiatives", 2001, sf.46

<sup>86</sup> ÇİÇEK Ebru, Küçük Konaklama İşletmelerinin Yönetiminde Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi-Muğla Yöresinde Bir Alan Araştırması, Muğla Üniv. Yüksek Lisans Tezi, Muğla, 2003, Sf.35

başarısızlık oranı %55 ile %75 arasında değişmektedir. Goldenberg'in belirlediği kritik başarı faktörleri şu şekildedir :

1. Personelin Motivasyonu : Projenin sağlıklı bir gelişim göstermesi için sisteme ve şirkete sağladığı değere bakılması gerektiği ve çalışanların proje konusunda motivasyonlarının üst düzeyde tutulması gerektiği belirtilmektedir. İnsanların varoluşları gereği değişime karşı direnç gösterdikleri ve gerekli motivasyon sağlanmadığı takdirde çalışanların göstereceği direncin projenin başarısını olumsuz etkileyeceği belirtilmektedir.

2. Kullanıcı Eğitimi : Yine yatırım maliyeti oldukça yüksek olan müşteri ilişkileri yönetimi projeleri için harcanan her 1 doların 50 cent' inin eğitim için harcanması gerektiği ve özellikle ilk yıllarda eğitime yapılacak harcamalar ile gelecek yıllarda projenin daha sorunsuz şekilde yürütüleceği belirtilmektedir.

3. Sistemin Prototipinin Uygulanması : Sistemin işletmenin bütününde uygulanmadan önce belirli bir alanda pilot uygulamasının yapılması gerektiği ve böylece ortaya çıkabilecek sorun ve eksikliklerin zamanında müdahale ile sistemin bütününe etkilemesinin önüne geçilebileceği belirtilmektedir. Ancak burada önemli olan nokta uygulanacak olan prototipte mutlaka aksayan noktalar olabileceği gerçeğini unutmamak ve bu aksayan noktaları tespit etmeye çalışmak olmalıdır.

4. Üstün Personel Morali : Proje işletmeye birçok alanda olduğu gibi personel alanında da maliyet azaltma imkanı vermelidir. Personel memnuniyeti artan işletme için çalışmak isteyen kişi sayısı artmakta ve çalışanların işten ayrılma gibi bir talepleri olmamaktadır. Ayrıca müşteri ilişkileri yönetimi karmasının en önemli unsurunun insan olduğu düşünülürse projenin başarısı ile çalışanların morali arasında doğrusal bir ilişki kurulabilir.

5. Doğru Müşteri Bilgisi : Müşteri ilişkileri yönetimi sayesinde müşterilerin tam bir profilini ortaya koymak mümkün olabilmektedir. Profilini belirleyemediğiniz ya da hakkında eksik ve yanlış bilgi aldığınız müşteriler size müşteri memnuniyetsizliği olarak geri dönecektir. Örneğin desteklediği takım yerine rakip takımın biletlerinin gönderildiği müşterinize yapmayı düşündüğünüz jest size memnuniyetsizlik olarak geri dönebilir.

6. Yönetimin Bağlılığı : İşletmenin üst yönetimindeki kişileri de sisteme bağlı tutmak gerekmektedir. Tepe yönetiminin inanmış görünmediği projelere çalışanların inanmalarını beklemek ve o projeden verim almayı ummak yanlış olacaktır.

7. Bilgilerin tek merkezde toplanması : Üretkenliğin artması için işletmenin edindiği tüm bilgileri tek bir merkez de buluşturması gerekmektedir. Örneğin Benetton firmasının dünya çapında 8000 adet mağazası mevcuttur. Ancak bütün mağazalarını ve müşteri tercihlerini tek bir merkezden kontrol etmektedir. Eğer güney Amerika'daki müşteriler sarı ve beli dar kazağı daha çok tercih ediyorsa, bunu satın alırken üzerindeki barkod sayesinde bilgiler anında merkeze iletilir. Kuzey Amerika' da eğer kırmızı renkli ve dik yakalı kazaklar tercih ediliyorsa aynı yöntemle bu bilgiler de merkeze ulaşır. 8000 mağazadan gelen bu bilgiler bir harita üzerinde renk ve modelleri ile birlikte izlenir. Üretim tüketiciden gelen bu bilgiler ile yapılır. Böylece hangi bölgede hangi renk ve model tercih ediliyorsa o ürünler gönderilir.

8. Sistemin Yönetilmesi : Kurulan sistemin, durum ve şartlara uygun şekilde yönetilmesi de projenin başarısı için önemlidir.

9. Maliyetlerin azalması.

10. Müşteri Sadakati.<sup>87</sup>

Goldenberg'in belirttiği bu on faktör dışında şu ana kadar yapılan projelerden elde edilen bazı sonuçlar da, müşteri ilişkileri yönetimi projelerinin başarısında kritik rol oynayan faktörleri belirlemede yardımcı olacaktır. CRM Institute Türkiye' den Gültekin Güldür' e göre bütçe ayarlaması, seçilen teknolojiler gibi faktörler de projenin başarısını etkilemektedir.<sup>88</sup> Bunların dışında projenin işletme için geliştirilip geliştirilmediği, projenin müşteriye değer katıp katmadığı gibi faktörler de başarıyı etkilemektedir.<sup>89</sup>

<sup>87</sup> TOZKOPARAN Gülten, <http://turk.internet.com/haber/yazi=1244>

<sup>88</sup> GÜLDÜR Gültekin, "Türkiye, CRM Konusunda Henüz Yolun Başında", Capital Dergisi Digital Eki, Ekim 2004, Yıl :4, Sayı :6, Sf.8

<sup>89</sup> <http://www.mbis.com.tr/tr/BasariOykuleri.asp?id=ipragaz>

### 2.12.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Kurum Dışı Kritik Başarı Faktörleri

Bu faktörler projenin başarısını etkileyebilecek çevresel unsurlardan oluşan başarı faktörleridir. Bunlar ;

1. Diğer İşletmelerin Projelerindeki Başarı : Bu durumda işletmenin projeyi gerçekleştirmek için gerekli motivasyonu sağlayacağı hatta uygulamaya geçmenin bir zorunluluk olacağı düşüncesi hakimdir. Ancak tabii ki gerekli hazırlık aşamaları geçirilmeden, bilinçsizce başlanan bir projenin sonuçları da hayal kırıklığı ile noktalanacaktır.

2. Diğer İşletmelerin Uygulama Hatalarını Gözleme İmkkanı : Pazarda bulunan diğer işletmelerin uygulamalarında karşılaştıkları hatalar doğru gözlemlendiği takdir de işletmeye başarılı uygulamalar için yol gösterici rol oynayacaktır. Ancak az önce belirttiğimiz gibi bu faktörler işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir. Bu yüzden diğer işletmelerin uygulama hatalarının neler olduğunu doğru gözlemek gerekmektedir. Ayrıca henüz ülkemiz için proje sonuçları tam olarak geri dönüş sağlamamıştır. Bu yüzden bu durum işletmeler için dünya örneklerinden ders alabilme şansını da yaratmaktadır.

3. Müşteri İlişkileri Yönetimi Hizmetlerinin Outsource Edilmesi : İşletmeler projelerini hazırlarken kendi kaynaklarından yararlanabildiği gibi bu iş için dış kaynaklardan da hizmet satın alabilmektedir. Ancak dışarıdan uyarlanan projeleri mi, yoksa işletmenin kendi içerisinde hazırladığı projeler mi daha başarılı olmaktadır?

4. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Yaygınlaşması : Uygulamalar yaygınlaştıkça işletmelerin müşteri ilişkileri yönetimi konusundaki tereddütleri ortadan kalkmakta ve projelerin başarı oranlarının yükselmesi mümkün olmaktadır.

5. Müşteri İlişkileri Yönetimi Konusunda Eğitim Kurumlarının Artması: Projeler için işletmelerin dış destek alabileceği uzman eğitim kurumlarının artması işletmenin uygulayacağı projelerin başarısızlık oranını düşürebileceği gibi projelerin

uygulanması sırasında karşılaşılabilecek problemler konusunda da destek alabilmesini sağlayacaktır.

6. Müşterilerin Projenin Uygulanmasından Haberdar Olması: Türk kültürünün Hofstede'nin çalışmasında yüksek güç dağılımı bölgesinde bulunduğunu belirtmiştik. Bu bölgedeki kültürlerin bir özelliği, toplumdaki bireylere farklı uygulamaların yapılmasını daha hoşgörülü karşılamasıdır. Firmaların müşterilerini farklılaştırdıklarını ve her müşteriye farklı uygulama yapılacağını diğer müşterilerce öğrenilmesi bir tehlike arz etmeyecektir aksine bu uygulamalardan kendileri de yararlanabilmek için çaba gösterebilirler.

7. Genel Ekonomik Durum: Genel ekonomik durumun düşük seviyelerde olması işletmelere olan talebi daraltacak mıdır? Sadakat ekonomik durumdan etkilenmeyebilir. İşletmenin müşterilerinin genel ekonomik durum karşısında işletmeye olan sadakatlerinin değişmemesi amaçlanmaktadır.

#### 2.14. . Müşteri İlişkileri Yönetimi ile İlişkili Kavramlar

Aşağıda müşteri ilişkileri yönetimi kavramıyla birlikte anılan ve açıklanması gereken bazı kavramlar yer almaktadır.<sup>90</sup>

**Çapraz Satış(Cross Selling):** Birbirleriyle ilişkili ürün ya da hizmetlerin müşteriye satılmasıdır.

**Müşteri Farklılaştırılması (Customer Differentiation):** Birebir müşteri startejilerinin uygulanabilmesi için her müşterinin hem davranış biçimi,hem de finansal anlamda firma açısından farklı görülmesi ve uygun aksiyonun alınmasıdır.

**Müşteri Bağlılığı (Customer Loyalty):** Müşterinizin tüm rekabetçi etkilere ne ölçüde direndiği ve firmanızın ürün ve hizmetlerini kullanmakta ne kadar kararlılık gösterdiği.

---

<sup>90</sup> <http://www.crminturkey.org>



**Müşteri Değerlemesi (Customer Valuation):** Müşterinizin firmanız açısından cari değeri, gelecekteki değeri ve stratejik (potansiyel) değerinden oluşan toplam değeridir.

**Öğreten İlişki( Learning Relationship):** Firma ve müşteri arasında kurulan ve her türlü müşteri verisinin müşteri bağlılığını arttıracak şekilde faydalı bilgiye dönüştürülüp firmanın gereken aksiyonları aldığı ve sürekliliğini sağladığı anlayıştır.

**Gerçek Müşteri Değeri( Actual Value,Lifetime Value LTV ):** Müşterinin gelecekte firmaya sağlayacağı kar akışının bugünkü değeridir.

**En Çok Büyüyebilir Müşteri (Most Growable Customers ,MGC):** Firma için stratejik değeri gerçek değerini geçebilecek müşteri tipi. Bu tür müşteriler çapraz satış, daha uzun süreli müşteri bağlılığı hatta belli işbirliğine girilerek etkin maliyet yönetimi ile firma için en karlı müşteri haline dönüştürülebilir.

**En Değerli Müşteri (Most Valuable Customers ,MVC):** Firma için gerçek değeri en yüksek, en karlı, en bağlı ve firma ile öğrenen ilişki çerçevesinde en fazla işbirliği yapan ya da yapmak isteyen müşteri tipidir.

**Birebir Pazarlama(One-to-One Marketing) :** Firmanın müşteri odaklı anlayışını bireyin davranış şekli ve tercihlerine göre şekillendirebildiği pazarlama anlayışdır.

**Pareto İlkesi :** 80:20 ilkesi olarak da adlandırılır. Genel olarak firmaların gelirlerinin %80'nini ,müşterilerinin % 20'si sağladığını ifade eder. Daha genel ifadelerle sonuca etki eden girdilerin tüm girdiler içindeki dağılımı oransal olarak yarattıkları çıktılarının tüm çıktılar içindeki dağılımına benzer olmayabilir.

**Kişiselleştirme** : Sunulan ürün ya da hizmetin müşterinin faydası yönünde farklılaştırılması. Bu fayda fiyat,satın alma kolaylığı olabilir.

**Ürün-Hizmet Demeti** : Ana ürünü destekleyen hizmetler bütünü (Faturalama,teslim,finansman,paketleme,promosyon gibi.)

**Yatırımın Geri Dönüşü (Return On Investment, ROI)**: Finansal maliyeti olan herhangi bir aktivitenin işletmeye finansal fayda olarak geri dönmesi.

**Müşteri Payı(Share of Customer)**: Pazar payının aksine müşterinin söz konusu gereksinimine yönelik bugün ve gelecekteki para harcama potansiyelinden alınan pay. Diğer bir anlamda müşterinin gerçek değerinin stratejik değerine oranı.

**Müşterinin Stratejik Değeri (Strategic Value)**: Müşterinin uygun stratejiler uygulandığında firmaya sağlayacağı gerçek değerinin ötesinde potansiyel olarak sağlayabileceği değerdir.

### III. BÖLÜM

## MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ KONUSUNDA YÖNETİCİ VE ÇALIŞANLARIN TUTUMLARININ ÖLÇÜLMESİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

### 3.1. Uygulamanın Amacı Ve Kapsamı

Bu çalışmanın temel amacı olan müşteri ilişkileri yönetimi projelerinde başarı faktörlerinin belirlenmesi, henüz proje uygulamaya başlamamış işletmelerin hangi noktalara odaklanması gerektiğini ortaya koymayı hedeflemektedir.

#### 3.1.1. Uygulamanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı olan müşteri ilişkileri yönetimi projelerinde başarı faktörlerinin belirlenmesi, henüz proje uygulamaya başlamamış işletmelerin hangi noktalara odaklanması gerektiğini ortaya koymayı hedeflemektedir. Dünya çapında yapılan araştırmalar sonucunda ortalama % 65 lik oranla projelerin başarısızlıkla sonuçlanması ancak başarılı olan projelerin de getirilerinin oldukça yüksek olması bu faktörlerin belirlenmesini gerektirmektedir. İyi uygulandığı zaman getirisinin yüksek olup, iyi uygulanmadığı zaman büyük oranda başarısızlığa sürükleyen bu faktörlerin bulunması , çalışma sonrasında işletmelerin hangi faktörler üzerinde odaklanmaları gerektiğini ve başarısız proje oranlarının düşürülmesi amacıyla kullanılabilir.

Araştırmadan elde edilen bulgular dört alt grupta incelenmiştir. İlk olarak anketi yanıtlayan kurum ve kişi hakkında bilgiler, anketi yanıtlayan işletmenin hedefleri, bu hedeflere ulaşabilmek amacıyla öngördükleri kritik başarı faktörleri ve kritik başarı faktörlerinin performans değerlendirilmesinde kullanılan ölçütler.

### 3.1.2. Uygulamanın Yöntemi

Araştırma konusunun seçilerek anlaşılması ve araştırmanın tarihsel bir perspektife oturtulabilmesi amacıyla konu hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olabilmek için literatür taraması yapılmıştır. Yapılan literatür taramasının sonucunda elde edilen bulgular alan araştırmasına ışık tutmuştur.

Araştırmada İzmir ilindeki süpermarket ve hipermarketlerde uygulanan müşteri ilişkileri yönetiminde kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi, söz konusu işletmenin hedeflerinin belirlenmesi amacıyla veri toplamak için anket ve görüşme teknikleri kullanılmıştır. Araştırmada verilerin objektif olarak toplanabilmesi, istatistiksel olarak analizlerin yapılabilmesi için anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket çalışması süpermarket ve hipermarket yöneticileriyle yüz yüze görüşülerek yapılmıştır. Yüz yüze görüşme sonucunda daha etkili sonuçlar alınmış ve bilgiler sağlıklı biçimde toplanmaya çalışılmıştır.

### 3.1.3. Örneklem Grubunun Seçimi ve Veri Toplama

Bu tez çalışması için veri sağlamak amacıyla İzmir ilinde faaliyet gösteren perakende mağazalar seçilmiştir. İzmir ilinin ülkemizde faaliyet gösteren süpermarketler ve hipermarketler için Ege bölgesinde seçilen merkez olmasından dolayı, ayrıca İstanbul ve Ankara ile birlikte ulusal bazda faaliyet gösteren perakende mağazaların büyük çoğunluğunun bu ilde bulunması nedeni ile çalışma bu ilde yürütülmüştür. İlde bulunan başlıca perakende mağazalar ; Migros, Tansaş, Endi, Bim, Metro, Kipa, Yimpaş, Pehlivanoglu, Şok, CarreFour, Koçtaş, Besaş, Çarşı ve YKM'dir.

Araştırmanın ana kütlesi 14 markanın toplam 283 şubesinden oluşmaktadır. Çalışmamızda 14 markanın toplam 88 mağazasında toplam 90 kişiye ulaşılmıştır.

İşletmelere anket formları Ağustos-Eylül 2004 aylarında daha kısa sürede sonuçları elde edebilmek amacıyla yüzyüze görüşmeyle cevaplandırılmıştır.

#### **3.1.4. Verilerin Analizi**

Uygulama verilerinin analizinde, SPSS ( Statistical Package For Social Scientist- Sosyal Bilimciler İçin İstatistik Paketi) programının 9.0 sürümü kullanılmıştır.

Uygulamada kullanılan anket formunun ilk bölümünde ankete katılan kişilerin çalıştığı firma ve kendileri hakkında kısa açık uçlu sorular, mağazanın bulunduğu yer ile ilgili sorular sorulmuştur. Daha sonra anketi cevaplayan kişiden, müşteri ilişkileri yönetimi projesine başlama sebeplerini sıralaması istenmiştir.

İkinci bölümde anketi cevaplayan kişilerin kurum içi ve kurum dışı kritik başarı faktörlerini belirlemek için 5'li Likert ölçeği hazırlanmıştır. Ölçekte kullanılan değerler aşağıdaki şekildedir :

- 1.En çok önemli
- 2.Çok Önemli
- 3.Önemli
- 4.Az önemli
- 5.Önemsiz

Son bölümde de ankete katılan kişilerden, bu faktörlerinin performansını değerlendirmede kullanılacak ölçütlerin, 1'den 7' ye kadar en önemlisi 1 olmak şartıyla sıralanması istenmiştir. Anket formu hazırlanırken Barton Goldenberg'in belirlediği kritik başarı faktörlerinden yola çıkılmış ve küçük konaklama işletmeleri yönetiminde kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi çalışmasını yürüten Ebru Çiçek'in Muğla Üniversitesinde gerçekleştirdiği Küçük Konaklama İşletmelerinin Yönetiminde Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi tezinin anket formlarından da yararlanılmıştır.

### 3.2. Araştırmanın Ampirik Bulguları

Araştırmanın sonucunda elde edilen veriler SPSS istatistik programı yardımıyla analiz edilerek aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

#### 3.2.1. Anketi Yanıtlayan Mağaza Yönetici ve Çalışanlarına Ait Kişisel Bilgiler

Tablo da görüldüğü gibi araştırma kapsamındaki mağazaların sorumlu çalışanlarının büyük çoğunluğunu erkekler (  $n = 70$  ) oluşturmaktadır. Kadın çalışanların sayısı (  $n = 20$  ), erkek çalışanlara oranla oldukça düşük kalmıştır.

Yine anketi yanıtlayanların 26'sı mağaza müdürü, 39'u müdür yardımcısı veya grup sorumlusu, 25'i departman şefidir.

Tablo 7 : Anketi Yanıtlayanlara İlişkin Kişisel Bilgiler

<b>Görevi</b>	Müdür	Müdür Yardımcısı/Grup Sorumlusu	Departman Şefi	TOPLAM
N	26	39	25	90
%	28,9	43,3	27,8	100

<b>Cinsiyeti</b>	Erkek	Kadın	TOPLAM
N	70	20	90
%	77,8	22,2	100

### 3.2.2. Mağazalara ve Mağazanın Bulunduğu Yere İlişkin Bilgiler

Anketi yanıtlayan mağazaların buldukları yer açısından bakıldığında % 74,5 'i İzmir şehir merkezinde %25,5 'i merkez ilçe dışındaki ilçelerde bulunmaktadır.

Tablo 8 : Müşteri ilişkileri yönetimi'nin en önemli bileşenleri yüzdesel dağılımı.

Sıralama	Müşteri ilişkileri yönetimi'nin En Önemli Bileşeni	Puan	Yüzdeler
1	İnsan	48	%53,3
2	Teknoloji	32	%35,5
3	Süreç	10	%11,2
Toplam		90	%100

Çalışmaya katılan işletmelerin Müşteri ilişkileri yönetimi'nin bileşenleri konusundaki görüşleri genellikle insan faktörü üzerine yoğunlaşmış durumda. Ancak süreçler ikinci konumda değil son konumda. Bu ülkemiz müşteri ilişkileri yönetimi anlayışlarında ortaya çıkan bazı problemlerin de göstergesi olmaktadır. Yani ülkemiz için müşteri ilişkileri yönetimi projelerinde süreçler önemsizmemekte, teknolojik boyutuyla daha fazla ilgilenilmektedir.

Tablo 9'da görüldüğü gibi çalışmaya katılan işletmelerin 6 tanesi çağrı merkezi kurmuş geriye kalan 8 işletmede ise çağrı merkezi uygulamasına gidilmemiştir. Ayrıca sadece 4 mağaza internet üzerinden satış gerçekleştirebilmektedir. Anketlerin yanıtlanması süresinde bir mağazanın daha internet üzerinden satış gerçekleştirecek altyapıyı kurduğu belirtilmiştir. Ancak tablodan da görüldüğü gibi işletmeler büyük ölçüde müşteri sadakati sağlamak üzere kendi kartlarını çıkarmışlardır. Bu uygulamanın ilk olarak Migros mağazalar zincirinde uygulandığı belirtilmiştir. Ancak zaman içerisinde uygulamalardan kaynaklanan hatalar olduğu belirtilmektedir. Örneğin herhangi bir kişi adına çıkarılmamış kartlar birçok kişi tarafından kullanılabilen ve müşteri bilgilerinin dejenerasyonuna sebep olabilmektedir. Uygulanacak olan kart programlarında özellikle kişiye özel

hazırlanmış olması projenin başarısını etkileyecektir. Örneğin bu alanda Gima superkart bir kredi kartı işlevi de görmekte ve kişiye özel üretilmektedir. Aynı işletme 2000 yılı içerisinde satışlarının %86 'lık kısmını uyguladığı kart programına dahil kişilere gerçekleştirmiştir.<sup>91</sup> Ancak burada dikkat edilmesi gereken diğer bir konu işletmelerin bu kartları çok kolay bir şekilde dağıtması sonucu sadakat kelimesinin anlamını bir ölçüde yitirmesidir. Zira işletmeler bu kartları kolay bir şekilde dağıtarak yaygınlaştırmakta ancak bu dağıtımlar sonucunda verilerin güvenilirliği azalmaktadır. Ac. Nieslen'in 4. yıllık düzenli tüketim araştırmasında da düzenli sadakat programı perakende mağazaların seçiminde ancak 3. derecede önemli bir faktör olabilmiştir. Mağaza konumu ve promosyonları seçimde daha etkili olarak ortaya çıkmıştır.<sup>92</sup>

---

<sup>91</sup> <http://www.gima.com.tr>

<sup>92</sup> "Müşteri Sadakati Kartlarda mı?", [http://www.cmcturkey.com/crmdunyasi/haber.asp?crm\\_id=10](http://www.cmcturkey.com/crmdunyasi/haber.asp?crm_id=10)



Tablo 9 : Mağazalara İlişkin Genel Bilgiler

	Endi	Kıpa	Koçtaş	Çarşı	Tausaş	Migros	Besas	Carrefour	Ykm	Metro	Yurpas	Birn	Pehlivanoglu	Şok
Tel.	0 212 3558080	0 800 4154400	0 216 4888000	0 212 3357575	0 800 4155199	0 216 579 3030	0 232 4461868	0 216 4883800	0 212 2843623	0 232 252 02 30	0 312 2565005	Yok	0 800 4:5 3801	Yok
Çağrı merkezi	7 gün /24 saat	09:00-12:00 13:00-18:00 Pazar yok	09:00-19:00	4442227 Her gün 10:00-22:00	Var	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Var	Yok
Izmir şube sayısı	2	4	2	1	86	44	3	1	1	1	1	53	44	40
Web site	Gina.com.tr olarak	Kipa.com.tr	Koçtaş.com.tr	Bozner.com.tr	Tausaş.com.tr	Migros.com.tr	Besas.com. tr	Yok	Ykm.co m.tr	Metro- tr.com	Yurpas.co m.tr	Birn com tr	Pehlivanoglu.co m.tr	Yok
İnternet üzerinden satış	Gina Sanal market	Yok	Var	Var	Yok	Kangurum Sanal mağaza	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Sanal Market Yakında Açılacak	Yok
Sadakat Kartı programı	Endi Supercard	Kıpa card	Yok	Bozner Anahitar Kart	Tausaş kart	Migros club card	Besas Kart	Carrefour Kart	Ykm Kart	Metro Kart	Dost Kart	Yok	Yok	Yok

### 3.2.3. Mağazaların Hedefleri İle İlgili Bulgular

Tablo 10’da anketi yanıtlayan mağazalardaki çalışanların önceden belirlenmiş hedefleri kendi işletmeleri için öncelik sıralamasına koyarak belirtmeleri istenmiştir. Elde edilen tartılı ortalama sonuçlarına göre mağazaların hedefleri içinde ilk sırayı karlılığı artırma, ikinci sırayı sadık müşteri sayısını artırma ve üçüncü sırayı da tasarruf sağlama olarak belirtmişlerdir.

Tablo 10 : Mağazaların Hedefleri

<b>HEDEFLER</b>	1	2	3	4	5	6	7	Tartılı Ort.	Aritmetik Sıralama
Karlılığı Artırma	65	24	1	0	0	0	0	1,288	1
Sadık Müşterilerin Sayısını Artırma	13	26	19	25	3	4	0	2,900	2
Tasarruf Sağlama	5	27	22	20	16	0	0	3,165	3
Müşteri Memnuniyetini Artırma	7	7	24	4	9	30	9	4,411	4
Müşteri Portföyünü Genişletme	0	4	10	21	14	35	6	4,933	5
Rekabet Gücünü Geliştirme	0	2	7	18	44	2	17	4,977	6
Müşteriye Odaklanma	0	0	7	2	4	19	58	6,322	7

### 3.2.4. Kurum İçi Kritik Başarı Faktörleri İle İlgili Bulgular

Tablo 11 : Mağazalar için belirlenen Kurum İçi Kritik Başarı Faktörleri

KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ	N	Aritmetik Ortalama	Ortanca Değer	Tepe Değer	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama Sırlaması
Toplanan Bilgilere ulaşılabilirlik	90	1,00	1,00	1,00	0,00	1
Müşteri bilgilerin doğruluğu	90	1,00	1,00	1,00	0,00	2
Bilgilerin Tek Merkezde Toplanması	90	1,044	1,00	1,00	0,20	3
Tepe yöneticilerinin projeye tam desteği	90	1,111	1,00	1,00	0,31	4
Personelin sistemin kullanılması için teşvik edilmesi	90	1,200	1,00	1,00	0,40	5
Personelin moralinin ve bağlılığının artırılması	90	1,544	1,00	1,00	0,63	6
Doğru teknoloji kullanılması	90	1,544	2,00	2,00	0,50	7
Teknolojik altyapının yeterliliği	90	1,555	2,00	2,00	0,49	8
Personelin değişime hazır olması	90	1,777	2,00	2,00	0,53	9
Personele eğitim verilmesi	90	1,822	2,00	2,00	0,48	10
Bütçenin uygun hazırlanması	90	2,044	2,00	2,00	0,71	11
Sistemin pilot uygulamasının yapılması	90	2,055	2,00	2,00	0,40	12
proje için profesyonel destek alınması	90	2,155	2,00	2,00	0,65	13
Projenin işletme için özel hazırlanmış olması	90	2,155	2,00	2,00	0,69	14

Tablo 11’de ankete katılan mağaza çalışanları tarafından önem dereceleri belirtilen kurum içi kritik başarı faktörleri aritmetik ortalama sırasına göre listelenmiştir. Anket sonuçlarına göre “toplanan bilgilere ulaşılabilirlik” faktörü

birinci sırada yer almıştır. “Müşteri bilgilerinin doğruluğu” ikinci, “bilgilerin tek merkezde toplanması” faktörü de üçüncü sırada yer almıştır.

Anket sonuçları çalışanların en çok müşteri bilgisi konusuna önem verdiklerini göstermektedir. Müşterilerden doğru bilginin alınması, bu bilginin ulaşılabilir nitelikte olması ve merkezde toplanması kurum içi kritik başarı faktörlerinin en önemlileri olarak karşımıza çıkmıştır. Ancak projenin işletme için özel hazırlanmış olması en az etkileyen faktör olarak son sırada yer almıştır.

### 3.2.5. Berirlenen Kurum İçi Kritik Başarı Faktörlerinin Çalışanların Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Tablo 12 : Mağaza Müdürlerine Göre Kurum İçi Kritik Başarı Faktörleri

Kritik Başarı Faktörleri	N	Ortalama	Standart Sapma
Bilgilerin Tek Merkezde Toplanması	26	1,0385	0,19
Toplanan Bilgilere ulaşılabilirlik	26	1,0000	0,00
Personelin moralinin ve bağlılığının artırılması	26	1,3077	0,61
Müşteri bilgilerinin doğruluğu	26	1,0000	0,00
Sistemin pilot uygulamasının yapılması	26	2,1923	0,49
Personele eğitim verilmesi	26	1,7692	0,42
Personelin sistemin kullanılması için teşvik edilmesi	26	1,5769	0,50
Tepe yöneticilerinin projeye tam desteği	26	1,0385	0,19
Personelin değişime hazır olması	26	1,7308	0,66
Bütçenin uygun hazırlanması	26	1,8462	0,78
Doğru teknoloji kullanılması	26	1,3846	0,49
Teknolojik altyapının yeterliliği	26	1,5769	0,50
Projenin işletme için özel hazırlanmış olması	26	2,3462	0,62
Proje için profesyonel destek alınması	26	2,3077	0,54

Mağaza müdürleri ele alındığında kurum içi kritik başarı faktörlerinin başında yine genel değerlendirme de olduğu gibi toplanan müşteri bilgilerine ulaşılabilirlik, müşteri bilgilerinin ve bilginin tek merkezde toplanması doğruluğu ilk üç sırada yer almaktadır. En son sırada ise yine aynı şekilde projenin işletme için özel hazırlanmış olması bulunmuştur. Sıralamanın genel verilerle paralellik gösterdiği görülmektedir.

Tablo 13 : Mağaza Müdür Yardımcıları / Grup Sorumlularına Göre Kurum İçi Kritik Başarı Faktörleri

<b>Kritik Başarı Faktörleri</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
Bilgilerin Tek Merkezde Toplanması	39	1,0769	0,27
Toplanan Bilgilere ulaşılabilirlik	39	1,0000	0,00
Personelin moralinin ve bağlılığının artırılması	39	1,6923	0,61
Müşteri bilgilerin doğruluğu	39	1,0000	0,00
Sistemin pilot uygulamasının yapılması	39	2,0513	0,39
Personele eğitim verilmesi	39	1,8974	0,55
Personelin sistemin kullanılması için teşvik edilmesi	39	1,0513	0,22
Tepe yöneticilerinin projeye tam desteği	39	1,1538	0,36
Personelin değişime hazır olması	39	1,7949	0,40
Bütçenin uygun hazırlanması	39	2,0513	0,72
Doğru teknoloji kullanılması	39	1,6410	0,48
Teknolojik altyapının yeterliliği	39	1,6923	0,46
Projenin işletme için özel hazırlanmış olması	39	2,3846	0,67
Proje için profesyonel destek alınması	39	2,1026	0,71

Mağaza müdür yardımcıları veya grup sorumlularının cevapları ele alındığında tıpkı mağaza müdürlerinin yanıtlarında olduğu gibi toplanan müşteri bilgilerine ulaşılabilirlik, müşteri bilgilerinin ve bilginin tek merkezde toplanması doğruluğu ilk üç sırada yer almaktadır. En son sırada ise yine aynı şekilde projenin işletme için özel hazırlanmış olması yer almaktadır.

Tablo 14 : Reyon Sorumlularına Göre Kurum İçi Kritik Başarı Faktörleri

<b>Kritik Başarı Faktörleri</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
Bilgilerin Tek Merkezde Toplanması	25	1,0000	0,00
Toplanan Bilgilere ulaşılabilirlik	25	1,0000	0,00
Personelin moralinin ve bağlılığının artırılması	25	1,5600	0,65
Müşteri bilgilerin doğruluğu	25	1,0000	0,00
Sistemin pilot uygulamasının yapılması	25	1,9200	0,27
Personele eğitim verilmesi	25	1,7600	0,43
Personelin sistemin kullanılması için teşvik edilmesi	25	1,0400	0,20

Tepe yöneticilerinin projeye tam desteği	25	1,1200	0,33
Personelin değişime hazır olması	25	1,8000	0,57
Bütçenin uygun hazırlanması	25	2,2400	0,59
Doğru teknoloji kullanılması	25	1,5600	0,50
Teknolojik altyapının yeterliliği	25	1,3200	0,47
Projenin işletme için özel hazırlanmış olması	25	2,4000	0,81
Proje için profesyonel destek alınması	25	2,0800	0,64

Mağazaların reyon sorumlularını ele aldığımızda da sonuçlar çok az değişmektedir. Şu halde işletme içinde müdürler, müdür yardımcıları ve reyon sorumlularının kurum içi kritik başarı faktörlerinin sıralamaları genellikle değişmemektedir. Aralarındaki tek fark reyon sorumlularının, personelin sistemin kullanılması için teşvik edilmesi faktörüne diğer gruplardan daha fazla önem vermesi, müdür ve müdür yardımcılarının da tepe yöneticilerinin projeye tam destek sağlamasına nipten daha fazla önem vermeleridir. Bu aşamada çalışanlar ile kurum içi kritik başarı faktörleri arasında fark olup olmadığını ortaya koymak amacıyla varyans analizi yapılmaya çalışılmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 15 : Kurum içi kritik başarı faktörlerinin çalışanların pozisyonlarına göre varyans analiz sonuçları.

	F	Sig.
Kurum içi kritik faktör 1	1,066	,349
Kurum içi kritik faktör 2	,	,
Kurum içi kritik faktör 3	2,963	,057
Kurum içi kritik faktör 4	,	,
Kurum içi kritik faktör 5	2,988	,056
Kurum içi kritik faktör 6	,818	,445
Kurum içi kritik faktör 7	24,560	,000
Kurum içi kritik faktör 8	1,055	,353
Kurum içi kritik faktör 9	,139	,871
Kurum içi kritik faktör 10	1,965	,146
Kurum içi kritik faktör 11	2,113	,127
Kurum içi kritik faktör 12	4,608	,013

Kurum içi kritik faktör 13	,041	,960
Kurum içi kritik faktör 14	1,005	,370

Tablo 15'e bakıldığında çalışanların pozisyonları ile kurum içi kritik başarı faktörleri arasında 7. ve 12. faktörler olan personelin sistemin kullanılması için teşvik edilmesi ve teknolojik altyapının yeterliliği konularında fark ortaya çıkmaktadır.

Bu farkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Duncan testi sonuçlarına göre,

KRITIK12 için,

POZISYON	N	.05	
		1	2
3,00	25	1,3200	
1,00	26		1,5769
2,00	39		1,6923
Sig.		1,000	,365

12. faktör olan teknolojik altyapının yeterliliği konusunda reyon sorumluları, mağaza müdür ve müdür yardımcılarında farklılık göstermektedir.

KRITIK7 için,

POZISYON	N	.05	
		1	2
3,00	25	1,0400	
2,00	39	1,0513	
1,00	26		1,5769
Sig.		,896	1,000

7.faktör olan personelin sistemin kullanılması için teşvik edilmesi konusunda mağaza müdürleri, diğer çalışan gruplarına göre farklılık göstermektedir. Mağaza müdürleri çalışanların sistemi kullanmak için teşvik edildiğini düşünmektedir.

Mağazaların buldukları yer ile kurum içi kritik başarı faktörleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için varyans testi yapılmıştır. Buna göre aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

**H<sub>0</sub>** : Mağazaların buldukları yer ile kurum içi kritik başarı faktörleri arasında fark yoktur.

**H1** : Mağazaların buldukları yer ile kurum içi kritik başarı faktörleri arasında fark vardır.

Tablo 16 : Kurum içi kritik başarı faktörlerinin işletmenin bulunduğu merkeze göre varyans analiz sonuçları.

	F	Sig.
Kritik faktör 1	,001	,980
Kritik faktör 2		,
Kritik faktör 3	,032	,858
Kritik faktör 4		,
Kritik faktör 5	3,918	0,51
Kritik faktör 6	,002	,965
Kritik faktör 7	2,481	,119
Kritik faktör 8	1,223	,272
Kritik faktör 9	1,991	,162
Kritik faktör 10	4,199	,043
Kritik faktör 11	,063	,803
Kritik faktör 12	1,821	,181
Kritik faktör 13	,870	,354
Kritik faktör 14	1,774	,186

Tablo 16’da her bir kritik başarı faktörü için sonucu çıkan Sig. değerlerinden sadece ”Bütçenin uygun hazırlanması” faktörü için Sig.<0,05 olarak gerçekleşmiştir. Yani sadece bütçenin uygun hazırlanması faktörü yapılan varyans testi sonuçlarına göre mağazaların buldukları yere göre görüş farklılığı vardır. Yapılan Duncan testi analizine göre bu farklılığın Konak ilçesinde bulunan mağazalardan kaynaklandığı saptanmıştır. Yani Konak ilçesinde bulunan mağazalar ile diğer ilçelerdeki mağazalar arasında kurum içi kritik başarı faktörlerinden bütçenin uygun hazırlanması konusunda fark mevcuttur.



### 3.2.6. Kurum Dışı Kritik Başarı Faktörleri

Tablo 17 : Mağazalar için Belirlenen Kurum Dışı Kritik Başarı Faktörleri

KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ	N	Aritmetik Ortalama	Ortanca Değer	Tepe Değer	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama Sıralaması
Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının yaygınlaşması	90	1,922	2,00	2,00	0,56	1
Müşterilerin projenin uygulanmasından haberdar olması	90	2,188	2,00	2,00	0,39	2
MİY hizmetlerinde dış kaynak kullanımı	90	2,255	2,00	2,00	0,46	3
Müşteri ilişkileri yönetimi konusunda eğitim kurumlarının artması	90	2,255	2,00	2,00	0,54	4
Diğer İşletmelerin uygulama hatalarını gözlemleme	90	2,955	3,00	3,00	0,73	5
Diğer İşletmelerin Projelerindeki başarı	90	3,255	3,00	3,00	0,66	6
Genel Ekonomik Durum	90	3,677	4,00	4,00	0,65	7

Tablo 17’de anket sonuçlarına göre müşteri ilişkileri yönetimi projelerini etkileyen kurum dışı faktörlerin başında müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının yaygınlaşması gelmektedir. İşletme yöneticileri bu uygulamaların başarılı şekilde yürütüldüğünü görmek istemektedirler. Geçmişte yapılan projelerin başarısızlık oranı, yöneticileri etkilemiş ve projelerin yaygınlaşmasının kendi projeleri için de olumlu etkiler sağlayacağını düşünmektedirler. İkinci önemli faktör olarak

müşterilerin projenin uygulanması konusunda bilgi sahibi olmaları gelmektedir. Daha önce bahsettiğimiz Hofstede'nin yaptığı kültürel farklılıklara ilişkin çalışmada da, ülkemiz insanlarının, toplumdaki bireylere farklı uygulamaların yapılmasını daha hoşgörülü karşıladığı belirtmiştik. Yani projenin gereği olarak farklı müşterilere farklı davranış gösterme, çalışmamıza katılanlarca da, müşterilerin bildiği ve rahatsızlık duymadığı hatta bilmiyorsa öğrenmesi gerektiği bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurum dışı kritik başarı faktörlerinin en az etkileyeni ise genel ekonomik durum olmuştur. Zaten sadakat çalışmalarında müşterilerin fiyat konusunda daha az hassas olduğunu belirtmiştik. Yani ekonomik anlamda yaşanacak gerilemeler belirli bir orana kadar insanların sadakatlerini ortadan kaldırmamaktadır. Projelerin başarısını en az etkileyen kurum dışı faktör olarak genel ekonomik durum, sadık müşteriler için öncelikli konulardan değildir.

### 3.2.7. Belirlenen Kurum Dışı Kritik Başarı Faktörlerinin Çalışanların Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Tablo 18 : Mağaza Müdürlerine Göre Kurum Dışı Kritik Başarı Faktörleri

Kritik Başarı Faktörleri	N	Ortalama	Standart Sapma
Diğer işletmelerin projelerindeki başarı	26	3,5000	0,58
Diğer işletmelerin uygulama hatalarını gözlemlenme	26	3,1923	0,69
Genel ekonomik durum	26	3,8462	0,61
MİY hizmetlerinde dış kaynak kullanımı	26	2,2692	0,45
MİY konusunda uygulamaların yaygınlaşması	26	2,0385	0,52
MİY konusunda eğitim kurumlarının artması	26	2,6154	0,49
Müşterilerin projenin uygulanmasından haberdar olması	26	2,2692	0,45

Yapılan analizler sonucunda mağaza müdürlerinin kurum dışı kritik başarı faktörlerine verdikleri yanıt sonucunda müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının

yaygınlaşması ilk sırada yer alırken genel ekonomik durum son sırada yer almaktadır. Genel sonuçlarla paralellik göstermektedir.

Tablo 19 : Mağaza Müdür Yardımcıları / Grup Sorumlularına Göre Kurum Dışı Kritik Başarı Faktörleri

Kritik Başarı Faktörleri	N	Ortalama	Standart Sapma
Diğer işletmelerin projelerindeki başarı	39	3,1538	0,67
Diğer işletmelerin uygulama hatalarını gözlemlene	39	2,7949	0,73
Genel ekonomik durum	39	3,5541	0,64
MİY hizmetlerinde dış kaynak kullanımı	39	2,2564	0,49
MİY konusunda uygulamaların yaygınlaşması	39	1,8205	0,55
MİY konusunda eğitim kurumlarının artması	39	2,4359	0,59
Müşterilerin projenin uygulanmasından haberdar olması	39	2,1795	0,38

Mağaza müdür yardımcılarının verdikleri yanıtlara göre de müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının yaygınlaşması ilk sırada yer almıştır.Sonuçlar arasında benzerlik bulunmaktadır.

Tablo 20 : Departman Şefi/ Reyon Sorumlularına Göre Kurum Dışı Kritik Başarı Faktörleri

Kritik Başarı Faktörleri	N	Ortalama	Standart Sapma
Diğer işletmelerin projelerindeki başarı	25	3,1600	0,68
Diğer işletmelerin uygulama hatalarını gözlemlene	25	2,9600	0,73
Genel ekonomik durum	25	3,6800	0,69
MİY hizmetlerinde dış kaynak kullanımı	25	2,2400	0,43
MİY konusunda uygulamaların yaygınlaşması	25	1,9600	0,61
MİY konusunda eğitim kurumlarının artması	25	2,6800	0,47
Müşterilerin projenin uygulanmasından haberdar olması	25	2,1200	0,33

Mağaza reyon sorumluları veya departman şeflerinin verdikleri yanıtlara göre de kurum dışı kritik başarı faktörlerinin başında müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının yaygınlaşması ilk sırada genel ekonomik durum son sırada yer

almıştır. Tüm sonuçlar genel sonuçlarla paralellik göstermekte ve kendi aralarında da aynı sıralamaları vermektedir.

Mağazaların buldukları yer ile kurum dışı kritik başarı faktörleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için varyans testi yapılarak aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

**H<sub>0</sub>** : Mağazaların buldukları yer ile kurum dışı kritik başarı faktörleri arasında fark yoktur.

**H<sub>1</sub>** : Mağazaların buldukları yer ile kurum dışı kritik başarı faktörleri arasında fark vardır.

Tablo 21 : Kurum dışı kritik başarı faktörlerinin işletmenin bulunduğu merkeze göre varyans analiz sonuçları.

	F	Sig.
Kurumdışı kritik 1	,466	,497
Kurumdışı kritik 2	,993	,322
Kurumdışı kritik 3	,346	,558
Kurumdışı kritik 4	,340	,561
Kurumdışı kritik 5	,582	,448
Kurumdışı kritik 6	,979	,325
Kurumdışı kritik 7	,044	,834

Tablo 21’de her bir kritik başarı faktörü için sonucu çıkan Sig. değerlerinden hiçbiri için Sig.<0,05 olarak gerçekleşmemiştir. Yani kurum dışı kritik başarı faktörleri yapılan varyans testi sonuçlarına göre, mağazanın bulunduğu yere göre farklılık göstermemektedir.H<sub>0</sub> yani mağazaların buldukları yer ile kurum dışı kritik başarı faktörleri arasında fark olmadığı kabul edilmiştir.

### 3.2.8. Mağazaların Ölçütleri İle ilgili Bulgular

Tablo 22’de anketi yanıtlayan perakende mağazalardaki müdür, müdür yardımcısı ve reyon sorumlularının, hedeflere ulaşmak için belirledikleri kritik başarı faktörlerinin performans değerlemesinde kullanılacak ölçütler öncelik sıralamasına

göre belirtilmiştir. Tartılı ortalama sonuçlarına göre elde edilen kazançlar ilk sırada yer alırken, satışlar ikinci sırada ve müşteri sayısındaki artış üçüncü sırada yer almıştır. Fakat bu tablonun sonuçlarına göre müşteri düşünceleri performans değerlemede en son belirtilen ölçüt olmuştur.

Tablo 22 : Mağazaların Ölçütleri

<b>HEDEFLER</b>	1	2	3	4	5	6	7	Tartılı Ort.	Aritmetik Sıralama
Elde Edilen Kazançlar	60	21	9	0	0	0	0	1,433	1
Satışlar	17	53	20	0	0	0	0	2,033	2
Müşteri Sayısındaki Artış	13	16	49	12	0	0	0	2,666	3
Elde Edilen Tasarruflar	0	0	12	52	22	4	0	4,200	4
Çalışanların Düşünceleri	0	0	0	4	8	20	58	5,355	5
Müşteri Şikayet Hatlarının Yoğunluğu	0	0	0	10	45	21	14	5,433	6
Müşterilerin Düşünceleri	0	0	0	11	13	46	20	5,833	7

### 3.2.9. Görüşmeden Notlar

Yapılan görüşmeler esnasında en dikkat çeken husus perakende mağazaların büyük çoğunluğunda müşteri sadakati için kart programları hazırlanmış olması ve müşteri ilişkileri yönetimi projelerinin kapsamının çok dar tutulması. Bir çok mağazada müşterilerin problemlerini aktarabileceği çağrı merkezi uygulamasına henüz geçilmemiştir. Problemlerini belirtebilecekleri formlar hazırlanmış olsa da ülkemizde insanların problemleri yazılı olarak iletme alışkanlığı pek yaygın olmadığı için bu yanıltıcı gözlemlere neden olabilir. Ayrıca bir çok mağazanın internet sayfası olmasına rağmen internet üzerinden siparişe imkan tanıyan ve böylece tüketim alışkanlıkları doğrultusunda öneri getirebilecek e-crm uygulamaları oldukça az sayıda mağazada uygulanmaktadır. Yani mağazalarda müşteri ilişkileri yönetimi projeleri denildiğinde akla kart uygulamaları gelmektedir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüz pazar yapısında üretici sayısının fazlalığı, ürün ve hizmetlerin giderek birbirine benzemesi ve müşterilerin sadakatlerinin azalması sonucunda işletmeler yeni arayışlara girmiş ve özellikle kendilerine çok kazanç sağlayan müşterileri elinde tutma ve onlara satışları genişletme çabası içine girmişlerdir. Yeni müşteri edinmenin elde müşteri tutmaktan daha maliyetli olduğunu bilen işletmeler mevcut müşterilerin sadakatini artırmak amacıyla müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarını hayata geçirmeye başlamışlardır.

Ancak bugüne kadar yapılan müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının başarı oranları oldukça düşüktür. Bu sebep işletmeler uygulamaya geçirecekleri projelerden önce bazı faktörlerin proje başarısı için daha kritik öneme sahip olduğunu fark etmişlerdir. Müşteri ilişkileri yönetimi projelerini etkileyen bu kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi işletmelerin ölü yatırım yapmalarını engelleyecek ve amaçladıkları hedeflere ulaşmalarında katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmadaki temel amacı müşteri ilişkileri yönetiminde kritik başarı faktörlerinin belirlenmesidir. Çalışma İzmir ilinde perakendecilik sektöründe uygulanmıştır. Uygulama kapsamına sadece gıda perakendecileri değil yapı marketler ve giyim üzerine perakende mağazalarda dahil edilmiştir. Araştırma sonucunda perakende mağaza çalışanlarının kritik başarı faktörleri üzerinde genellikle ortak yargılara sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Özellikle müşterilerden toplanılacak bilgilerin doğruluğu, bu bilgilerin ulaşılabilirliği ve bu bilgilerin tek merkezde toplanması faktörleri bu gruplar tarafından en önemli belirtilen kurum içi kritik faktörler olmuştur. Ancak mağaza müdürleri dışında kalan gruplar çalışanların sistemi kullanması için yeterince teşvik edilmediğini düşünmektedirler. Oysa projenin sağlıklı bir gelişim göstermesi çalışanların proje konusunda

motivasyonlarının üst düzeyde tutulması gerektiği bilinmektedir. İnsanların varoluşları gereği değişime karşı direnç gösterdikleri ve gerekli motivasyon sağlanmadığı takdirde çalışanların göstereceği direncin projenin başarısını olumsuz etkileyeceği diğer faktörlere oranla göz ardı edilmiş gözükmektedir. Yine kurum içi kritik başarı faktörlerinden teknolojik altyapının yeterliliği konusunda bir görüş ayrılığı göze çarpmaktadır. Reyon sorumluları teknolojik altyapının yeterli olmadığı görüşüne sahiptirler. Ancak müşteri ilişkileri yönetimi karmaşasının bir elemanı olan teknolojiye bu karma elemanlarından insandan daha fazla önem vermek hatalı olacaktır. Reyon sorumluları teknoloji unsuru üzerine daha fazla eğilim göstermekte ve insan unsurunu ikinci plana atmaktadırlar.

Kurum dışı faktörlerden de müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının artması, işletmelerin yapacakları müşteri ilişkileri yönetimi başarı faktörleri arasında ilk sırayı almıştır. Kurum dışı faktörlerde son sırayı genel ekonomik durum almış ve bu sonuç müşteri sadakatinin ekonomik durum ve fiyat konusunda daha az duyarlı olduğu önermesini doğrulamaktadır. Mağazaların projelere başlangıç sebebi olarak da karlılığı artırma ilk sebep çıkmıştır. Elbette özel işletmelerin öncelikli hedefi kar elde etmektir. Ancak burada işletmelerin projeden kısa süreler için sonuç beklentisi de gözlemlenmiştir. Oysa işletmeler projenin uzun vadeli hatta sürekli ve sonuçlarının gelecek dönemlerde etkili olacağını göz ardı etmemelidir.

Çalışmanın uygulandığı mağazalarda müşteri ilişkileri yönetimi konusunda bazı eksiklikler olmasına rağmen projenin önemi tüm çalışanlarca kavranmıştır. Müşteri ilişkileri yönetimi konusunda ABD ve AB ülkeleri ortalamalarının altında olan ülkemizin gelecekte, bahsi geçen ülkelerde uygulanan projelerden ders alma ve sağlam adımlar atma şansı mevcuttur. Ayrıca mağaza yöneticilerinin çalışanların motivasyonu konusundaki eksikliklerini gidermeleri ve çalışanlara proje eğitimi verilerek projeye ilgili bilgi eksikliklerinin giderilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

## KAYNAKÇA

AKÇA Utku, “CRM bileşenleri”, <http://www.bilgiyonetimi.org>

AUF Mehmet , “ Bankacılık sektöründe müşteri ilişkileri yönetimi”, Türkiye bankalar birliği yayınları, Ankara, 2002

BAYRAKTAROĞLU Arzu, Toplam Kalite Yönetiminde Müşteri Memnuniyeti, İstanbul Ün. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998

BOZGEYİK Abdullah, CRM niçin Önemli? Ve CRM Nasıl Rekabet Avantajı Sağlar?, Active Dergisi, Kasım-Aralık 2001

BROTHERTEN Bob & SHAW Jane, “Towerdsand Identification and Clasification of Critical Success Factors in UK Hotels Plc”, Hospitality Management, Vol: 15, No:2

BROWN Stanley, Customer Relationship Management: A Strategic İmperative in The World of E-Business, John Wiley Sons, Canada, 2000

BROWN Stanley, “Customer Relationship Management The Handbook”, PricewaterhouseCoopers Yayınları, 2002

ÇİÇEK Ebru, Küçük Konaklama İşletmelerinin Yönetiminde Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi-Muğla Yöresinde Bir Alan Araştırması, Muğla Ün. Yüksek Lisans Tezi, Muğla, 2003

DIAMOND David, <http://www.imiconferences.org/crm/crm.php> , müşteri ilişkileri yönetimi case study ağustos 2003

DICKIE Jim, “CRM Projelerinin Başarısız Olma Nedenleri “, Partner, CSOForum, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)



DURAN Mustafa, “Müşteri ilişkileri yönetimi: Çok Konuşulan Ama Az Bilinen Bir Kavram”, <http://www.danismend.com>

DURAN Mustafa, “Birebir Pazarlama: Müşteri Merkezli Yaklaşım.”, <http://www.danismend.com>

DYCHE Jill , The CRM Handbook, A Business Guide To Customer Relationship Management, New York, Addison-Wesley Pearson Education, 2003

EKE Selda, “CRM-Müşteri İlişkileri Yönetimi”, Active-finans Dergisi, Temmuz-Ağustos 2004

ELBAŞIOĞLU Elif, Müşteri İlişkileri Yönetimi : Teknoloji Kullanımı ve Bir Uygulama, İstanbul Üniv. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001

EMÜLER Gülsün, “ müşteri ilişkileri ve bilgi yönetimi” , activeline dergisi, nisan-mayıs 1999

ERGUNDA İbrahim, “Müşteri İlişkileri Yönetimi” , <http://www.danismend.com>

ERSOY Pınar, “Havayolu Şirketleri Class Yarışında”, Kırmızı Dergisi, Nisan 2004

GÜLDÜR Gültekin, “Türkiye, CRM Konusunda Henüz Yolun Başında”, Capital Dergisi Digital Eki, Ekim 2004, Yıl :4, Sayı :6

GÜVEN Emrah, Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bankacılık Sektöründe Uygulama, Marmara Üniv. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002

GÜZEL Mehmet, Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Türkiye Değerlendirmesi, İstanbul Teknik Üniv. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001

HAMŞİOĞLU Ahmet Buğra, Pazarlamada Yeni Açılım : Birebir Pazarlama ve Müşteri İlişkileri Yönetiminin Değerlendirilmesi, Manas Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2004

KAHRAMAN Asuman, Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Çok Uluslu Bir Otomobil Firmasında Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma, Yıldız Teknik Üniv, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002

KEPENEK Koray, “Entegre bir Crm Uygulamasına kalitatif bir yaklaşım” , Activeline Dergisi, Ocak 2002

KIRAL Cenk, “Tok satıcılar cennetinde son tangolar” , Activeline dergisi, Temmuz-Ağustos 2001

KIRIM Arman, Strateji ve Birebir Pazarlama CRM, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001

KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2003

KOTLER Phillip, Marketing Management, Pearson Education, 2003

KÖNÜMAN Mine, “A Bank’ın a’ dan z’ye müşteri ilişkileri yönetimi öyküsü” , Activeline Dergisi, Mayıs 2001

KULABAŞ Yiğit, “Sadakat Yazılımı”, Yöneticinin E-iş Rehberi, Rizoli Yayıncılık, İstanbul, 2001

LEE Dick , The Customer Relationship Management Planning Guide V2.0, CRM Steps 1&2, Customer- centric Planning&Redesigning Roles, NewYork, 2000

Lİ KAM WA, Peter, "Insights into the Critical Success Factors of Customer Relationships Marketing Technological Initiatives", 2001

LOYLE Dona & BRENDLER William, "8 Critical Factors That Make or Break CRM, Target Marketing, Nisan 2001

MELTZER Micheal, "Understanding What Do Consumers Value", Ncr yayınları, 1999

MERSİN Doğan "Crm yazılımları Değerlendirmesi", <http://www.bilgiyonetimi.org>

NALEBUFF Barry, BRANDENBURGER Adam, *The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy*, Harvard Business Review, July-August 1995

ÖZDEMİR Kürşat, Tedarik Zinciri Yönetimi Gelişiminde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Yeri, Gazi Üniv., Yüksek Lisnas Tezi, Ankara, 2001

ÖZKAN Mehmet, "Süreçlerle Yönetim ve Süreç İyileştirme – 2", <http://www.bilgiyonetimi.org/>

PEPPERS Don , "Alınlarında Yazmıyor" Capital Dergisi Eki Mayıs 2002

PEPPERS Don., ROGERS Martha., DORF Bob, "Is your company ready for one-to-one marketing", *Harvard Business Review*, Boston, Vol. 77, Issue 1,1999

RICH Micheal, " The Direction of Marketing Relationships", The Journal of Business& Industrial Marketing, Vol.15

ROCKART John “Chief Executives define their own data needs” *Harvard business Review* Vol.57 Issue 2, 1979

SAWY, Omar El and BOWLES Gene, "Redesigning the customer support process for the electronic economy", *MIS Quarterly*, Minneapolis, Vol. 21, Issue 4, 1997

SEIDERS Kathleen., BERRY Leonard, and GRESHAM, Larry , "Attention, retailers! How convenient is your convenience strategy?", *Sloan Management Review*, Cambridge, Vol. 41, Issue 3, 2000

SULLIVAN Gordon , “Umut Bir Yöntem Olamaz”, BZD Yayıncılık, İstanbul, 1997

TACER Murat, “ Elektronik Ticaret Yapan İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Çağrı Merkezi Uygulaması”, Marmara Ün. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001

TAŞKIN Ercan , Öğrenen Pazarlama, Değişim yayınları, Kütahya, 2003

TAŞKIRAN Necati, İşletme Stratejileri ve Politikaları, 9 Eylül Ün. Yayın Birimi, İzmir, 1999

TEK Ömer Baybars, Pazarlama İlkeleri, Cem Ofset, İzmir, 1997

TOZKOPARAN Gülden, <http://turk.internet.com/haber/yazi=1244>

TROUT Jack & RIVKIN Steve, Yeni Konumlandırma, Profilo Yayınları, 1999

UÇKUN Gazi, LATİF Hasan, ÇELTEK Evrim, “Turistik Ürün Oluşturma Sürecinde Yeni Bir Yaklaşım : CRM”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Temmuz-Ağustos, Sayı: 2003-4

WHITE, R.L. , "Executing an integrated E-CRM infrastructure", *Call Center Solutions*, Norwalk, Vol. 18, Issue 10,2000

### Diğer Kaynaklar

“Sadık Müşteriler Daha Fazla Ödüyor”, Capital Dergisi, Eylül 2001, Sayı: 2001/9

“Müşteri İlişkileri Yönetimi Nasıl Faydalı Olur?” Active Finans Dergisi , Haziran 2000

“Müşteri Sadakati Kartlarda mı?”,  
[http://www.cmcturkey.com/crmdunyasi/haber.asp?crm\\_id=10](http://www.cmcturkey.com/crmdunyasi/haber.asp?crm_id=10)

Oracle e-işte başarı kitabı 3.bölüm

[http://www.idea.com.tr/01yos/müşteri\\_ilişkileri\\_yönetimi\\_grafik.htm](http://www.idea.com.tr/01yos/müşteri_ilişkileri_yönetimi_grafik.htm)

[http://www.steff.com.tr/Cozumler\\_CRM.htm](http://www.steff.com.tr/Cozumler_CRM.htm)

[http://www.diyalog.com/html/crm\\_nasil\\_gundeme\\_geldi\\_nedir.htm](http://www.diyalog.com/html/crm_nasil_gundeme_geldi_nedir.htm)

CRM - Customer Relationships Management (Müşteri İlişkileri Yönetimi),  
[http://www.cvtr.net/makale/is\\_trend/musteri\\_iliskileri\\_yonetimi.htm](http://www.cvtr.net/makale/is_trend/musteri_iliskileri_yonetimi.htm)

<http://www.infomag.com.tr/zip/crm.yy.zip>

<http://www.crminturkey.org>

<http://www.dpt.gov.tr/dptweb/ekutup98/uztez/cimens.html>

<http://www.mbis.com.tr/tr/BasariOykuleri.asp?id=ipragaz>

<http://www.gima.com.tr>

## MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ ANKETİ

Bu anket çalışması “ müşteri ilişkileri yönetiminde kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi”ne yönelik, İzmir ilinde bulunan perakende mağazalara uygulanmak amacıyla hazırlanmıştır. Anketin ilk kısmında size ve kurumunuza ait bilgiler bulunmaktadır. İkinci bölümde ise işletmenin hedefleri,kritik başarı faktörleri ve bu faktörlerin değerlendirilmesinde kullanılacak ölçütler bulunmaktadır. Çalışma Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tez projesi kapsamında yürütülmektedir. Bu çalışmaya katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Öğr. Gör.Ali Çağlar UZUN

### 1.BÖLÜM

Kurumunuz.....

Göreviniz.....

Cinsiyetiniz ( ) E ( ) K

İşletmenin Bulunduğu Yer ( ) İzmir Merkez ( ) İzmir İlçe

Mağazalarınızın Çağrı Merkezi Var mı?

Varsa Hizmet Saatleri.....

Mağazanızın İnternet sitesi var mı?.....

İnternette sipariş vermek mümkün mü? ( ) E ( ) H

Müşteri kart programınız var mı?.....

Size Müşteri ilişkileri yönetimi’ in en önemli bileşeni hangisidir?

( ) İnsan ( ) Süreç ( ) Teknoloji

## 2.BÖLÜM

### Hedeflerin Belirlenmesi

1. Müşteri ilişkileri yönetimi projesine başlama sebeplerinizi sizin için öncelik sırasına göre lütfen belirtiniz.( En önemli sebebi 1 ile, en önemsizi 7 ile değerlendiriniz) Her değer sadece bir defa kullanılacaktır.

- ( ) Tasarruf sağlama  
 ( ) Karlılığı artırma  
 ( ) Sadık müşterilerin sayısını artırma  
 ( ) Müşteri portföyünü genişletme  
 ( ) Rekabet gücünü geliştirme  
 ( ) Müşteriye odaklanma  
 ( ) Müşteri memnuniyetini artırma

### Kritik Başarı Faktörlerinin Değerlendirilmesi

2. Aşağıda belirtilen “kurum içi” ve “kurum dışı” kritik başarı faktörleri için verilen tablolarda, işletmeniz için yukarıda belirlediğiniz hedeflere ulaşmak için aşağıda belirtilen faktörlere, sizin için önem derecesine göre 1’ den 5’e kadar olan rakamlardan birini veriniz.

1 :En çok önemli 2 :Çok Önemli 3 :Önemli 4 :Az önemli 5 :Önemsiz

	<b>Kritik Başarı Faktörleri</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Bilgilerin Tek Merkezde Toplanması					
2	Toplanan Bilgilere ulaşılabilirlik					
3	Personelin moralinin ve bağlılığının artırılması					
4	Müşteri bilgilerin doğruluğu					
5	Sistemin pilot uygulamasının yapılması					
6	Personele eğitim verilmesi					
7	Personelin sistemin kullanılması için teşvik edilmesi					
8	Tepe yöneticilerinin projeye tam desteği					
9	Personelin değişime hazır olması					
10	Bütçenin uygun hazırlanması					
11	Doğru teknoloji kullanılması					
12	Teknolojik altyapının yeterliliği					
13	Projenin işletme için özel hazırlanmış olması					
14	Proje için profesyonel destek alınması					

	<b>Kritik Başarı Faktörleri</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Diğer işletmelerin projelerindeki başarı					
2	Diğer işletmelerin uygulama hatalarını gözleme					
3	Genel ekonomik durum					
4	MİY hizmetlerinde dış kaynak kullanımı					
5	MİY konusunda uygulamaların yaygınlaşması					
6	MİY konusunda eğitim kurumlarının artması					
7	Müşterilerin projenin uygulanmasından haberdar olması					

### Ölçütlerin Belirlenmesi

Lütfen size göre, işletmenin hedeflerine ulaşmasında etkili gördüğünüz kritik başarı faktörlerinin performansının değerlendirilmesinde kullanılacak ölçütleri, 1 en üst sırada, 7 en alt sırada olacak şekilde, öncelik sıralamasıyla belirtiniz. Her değer sadece bir defa kullanılacaktır.

- ( ) Elde edilen kazanç
- ( ) Satışlar
- ( ) Müşteri şikayet hatlarının yoğunluğu
- ( ) Çalışanların düşünceleri
- ( ) Müşterilerin düşünceleri
- ( ) Elde Edilen tasarruflar
- ( ) Müşteri sayısındaki artış



**KİŞİSEL BİLGİLER**

**Adı Soyadı : Ali Çağlar UZUN**

**Doğum Yeri : İzmir**

**Doğum Yılı : 1978**

**Medeni Hali : Bekar**

**EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER**

**Lise 1993-1996 : Muğla Anadolu Lisesi**

**Lisans 1996-2001 : Dokuz Eylül Üniversitesi  
İkt. Ve İdari Bil. Fak. İşletme Bölümü**

**Yabancı Dil : İngilizce**

**MESLEKİ BİLGİLER**

**2002-2003 : Muğla üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Araştırma Görevlisi**

**2004-... : Muğla Üniversitesi Milas Sıtkı Koçman Meslek Yüksekokulu Öğretim  
Görevlisi**