

T.C
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM) : TEORİK VE UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Alev OFLUOĞLU
024227011004

Danışman
Prof Dr. M. Şerif ŞİMŞEK

KONYA, 2005

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

GİRİŞ	1
-------------	---

I. BÖLÜM

İŞLETMELERDE PAZARLAMA KAVRAMI VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM)

1.1. PAZARLAMA KAVRAMININ TANIMI	3
1.2. PAZARLAMA KAVRAMININ GELİŞİMİNİN AŞAMALARI	5
1.2.1. Üretim Anlayışı Aşaması.....	5
1.2.2. Ürün Anlayışı Aşaması.....	6
1.2.3. Satış Anlayışı Aşaması	7
1.2.4. Modern Pazarlama Anlayışı Aşaması.....	7
1.2.5. Toplumsal Pazarlama Aşaması.....	9
1.3. PAZARLAMA AÇISINDAN İŞLETMELERİN DEĞİŞEN YAPISI	10
1.3.1. Pazarlamanın Yapısını Etkileyen Faktörler	11
1.3.2. Tüketici Temelli Değişimler.....	13
1.4. PAZARLAMADA YENİ BİR YAKLAŞIM: MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ: (CRM)	20
1.4.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı	20
1.4.2. Müşteri İlişkilerini Yönetiminin Gelişimi	23
1.4.3. Şirketleri Müşteri İlişkileri Yönetimine İten Nedenler.....	26
1.4.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları	27
1.4.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminin yararları.....	27
1.4.6. Müşteri İlişkileri Yönetiminin İşletme Faaliyetlere katkısı	29
1.4.7. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Başarısızlığa Neden Olan Faktörler	31
1.5. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ İLE GELENEKSEL PAZARLAMA ARASINDAKİ FARKLAR	35

II. BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM) NİN UNSURLARI

2.1. STRATEJİ BELİRLEMEK	39
2.1.1. Stratejiyi Kavramak	39
2.1.2. Müşteri ilişkileri Yönetimi Stratejisinin Unsurları	40
2.1.3. İşletmenin Müşteri İlişkileri Yönetimi Yaklaşımı	43

2.2. MÜŞTERİ	44
2.2.1. Müşteriyi Tanımlamak	44
2.2.2. Müşteriyi Farklılaştırmak	46
2.2.3. Müşteriyle Etkileşim.....	50
2.2.4. Müşteri İçin Özel Ürün ve Hizmet Üretmek ya da Butik Hale Getirmek	54
2.3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ AÇISINDAN İŞLETMEDE İŞLEVSEL ROLLERİN YENİDEN TANIMLANMASI.....	57
2.3.1. CRM Anlayışa Geçtikten Sonra Satışta İşlevsel Rollerin Değişmesi.....	62
2.3.2. CRM Anlayışına Geçtikten Sonra Pazarlamada İşlevsel Rollerin Değişmesi.....	62
2.4. CRM AÇISINDAN SÜREÇLERİN YENİDEN TANIMLANMASI	63
2.5. TEKNOLOJİ VE CRM İLİŞKİSİ.....	66
2.5.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Veri Tabanı	69
2.5.2. İnteraktif Medya	75
2.6. DÜNYA'DA CRM'E YAKLAŞIM	78
2.7. TÜRKİYE'DE CRM UYGULAMALARI	79

III. BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM) VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	84
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	84
3.2.1. Araştırmanın Evreni	85
3.2.2. Araştırmanın Varsayımları	85
3.3. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	87
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	100
KAYNAKÇA	110

Tablolar Listesi

Sayfa No:

Grafikler Listesi

Sayfa No:

GİRİŞ

Endüstri devrimiyle başlayan pazarlama anlayışı günümüze kadar değişik evrelerden geçmiştir. Pazarlamanın ilk evresinde, arzı talepten daha düşük olması nedeniyle amaç, kaliteye önem vermeden daha fazla malı piyasa sürmektir. Bir sonraki aşamada, üreticilerin ürünlerini satmak için çaba harcadıkları satış aşamasına gelinmiştir.

Günümüz küresel rekabet ortamında hedef pazarın ihtiyaç ve isteklerinin belirlendiği modern pazarlamadan sonra toplumu genel faydasını amaç edinen sosyal pazarlama anlayışı ön plana çıkmıştır.

Günümüzde bilişim teknolojilerinin gelişimi, rekabetin artması ve küreselleşme ile birlikte müşterilerin seçeneklerinin farkına vardığı, kaliteye önem verdiği bu durum söz konusudur. Bu da pazarlama da CRM'i (Müşteri İlişkileri Yönetimi) gerekli kılmıştır. CRM, müşterileri tanımak, istedikleri anlamak ve buna göre muamele yapmak anlamına gelmektedir.

Bugün CRM bir çok organizasyon için bir işletme stratejisinin en önemli parçalarından birisidir. CRM'e göre, bir müşteriyi elde etmek ve en önemlisi elde tutmak çok önemlidir. CRM, rekabet avantajı sağlanmasında ve müşteri sadakati yaratılmasında bir organizasyon için en önemli adımlardan biri olmaktadır.

CRM, müşterileri bir bakkalın müşterilerini tanıdığı gibi tanınmasını sağlayan bilişim teknolojilerine sahiptir. Bu teknolojiler, müşterilerin bire bir tanınmasını, isteklerine uygun ürünler üretilmesini ve müşteriler hakkında daha fazla bilgi sağlanmasına olanak vermektedir.

Bilişim teknolojilerini en hızlı şekilde kabul edip uygulamaya geçiren sektörlerden birisi de bankacılık sektörüdür. CRM, bankacılık sektöründe uygulanan yöntemlerden birisi olmaktadır.

Bu bağlamda, çalışmanın ilk bölümünde "Pazarlama Kavramı ve Müşteri İlişkileri Yönetimi" başlığı altında pazarlamanın tanımı yapılarak, işletmeleri CRM uygulamaya iten nedenler ve CRM kavramı açıklanmaya çalışılmıştır.

İkinci bölüm, “CRM’nin unsurları” başlığı ile anılmıştır. Bu bölümde CRM’in unsurları ile Dünya’da ve Türkiye’de CRM uygulamaları açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde, çalışmanın uygulama kısmına temel teşkil eden bankacılık sektöründe yapılan uygulamaya yer verilmiştir.

I. BÖLÜM

İŞLETMELERDE PAZARLAMA KAVRAMI VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM)

1.1. PAZARLAMA KAVRAMININ TANIMI

Çağdaş işletme fonksiyonlarından biri olan pazarlama, insanlık tarihi kadar eskidir. Bu anlamda, ticaret ile eş anlamlı tutulabilmektedir. Ancak bilinçli bir pazarlama uygulaması sanayi devrimi sonucunda ortaya konabilmiştir.

Pazarlamanın gelişimi bir evrim içerisinde ele alındığında, tanımda da oldukça önemli değişimler olmuştur. En dar anlamı ile pazarlama; ürün ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye ya da kullananlara geçişini sağlayan çabalardır¹. Tanımlara şu örnekler de verilebilir²:

Pazarlama, zaman, yer ve sahiplik faydalarının yaratılmasını sağlayan eylemlerdir.

Pazarlama, malların ve hizmetlerin, üreticiden tüketiciye doğru akışını yönlüten işletme eylemlerinin yapılmasıdır.

Bu ve benzeri tanımlar pek çok taraftar bulmuş ve yakın zamanlara dek benimsenip kullanılmışlardır. Ancak, günümüzde pazarlamanın çalışma alanının çok genişletilmiş olması nedeniyle, bu tanımlar yeterli değildirler.

Bu yüzden pazarlamanın tanımında da değişiklikler yapılmıştır. Pazarlama, kişisel ve örgütsel amaçları gerçekleştirecek değişimleri sağlamak için fikirlerin, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması, dağıtımının planlanması ve yürütülmesi sürecidir³. Bir başka tanıma göre pazarlama, müşteriye yönelik işletme felsefesi olup, örgütsel hedeflere ulaşmada müşteri tatminini vurgulamaktır⁴.

¹ Yavuz Odabaşı, **Pazarlama İletişimi**, Anadolu Üniv. Yayın No: 851, İşletme Fakültesi Yayın No: 1, Eskişehir 1995, ss. 5-6.

² İlhan Cemalcılar, **Pazarlama, Kavramlar, Kararlar**, Beta Yay. Yayın No: 422, Eğitim Dizisi: 27, Aralık 1999 İstanbul, ss. 5-6

³ Ahmet Hamdi İslamoğlu, **Pazarlama Yönetimi**, Beta Basım Yayın Dağıtım A. Ş., İstanbul 1999, s. 1

⁴ Süleyman Karataş, **Pazarlama Yönetimi Prensipleri**, Veli Yayınları, İstanbul 1996, s 10.

Diğer bir tanıma göre, pazarlama; müşterilerin, rakiplerin ve işletmenin analizi, analiz sonuçlarının tüm Pazar bölümlerinde anlamlı hale getirilmesi, en karlı bölümlere odaklanılarak ürünlerin bu yönde konumlandırılması ve bu konumlandırma için gerekli teslimat gerekliliklerinin yerine getirilmesidir⁵.

Bir işletmede pazarlamanın görevi sadece talebi uyarmak değil, talebi etkin bir şekilde yönetmektir. Diğer bir deyişle pazarlama yönetimi, talep yönetimidir⁶.

Bir mal, hizmet ya da fikir üretmek ve pazarlamak şeklindeki fonksiyonlar bütün işletmeler için geçerlidir. Bu üretim ve pazarlama süreci ile işletmeler, müşterilerine, işletme sahiplerine ve topluma karşı olan görevlerini mal, hizmet ve fikir üreterek yerine getirirler. İşletmeler mal veya hizmet sayesinde müşterilerin isteklerini tatmin ederek biçim, zaman, yer ve mülkiyet faydaları yaratırlar. Hayatta kalabilmek için tüm işletmeler bu faydaları yaratmalıdır. Müşteri isteklerini tatmin eden mal ve hizmetlerin oluşturulması ve pazarlanması ise fayda yaratmanın temelidir. Ancak pazarlama anlayışının tüketicileri tatmin ederek tanımlanması sürecine gelinceye kadar 5 dönem geçirilmiştir. Bu dönemler şunlardır⁷:

1- Üretim Anlayışı Aşaması

2- Ürün Anlayışı Aşaması

3- Satış Anlayışı Aşaması

4- Modern Pazarlama Anlayışı

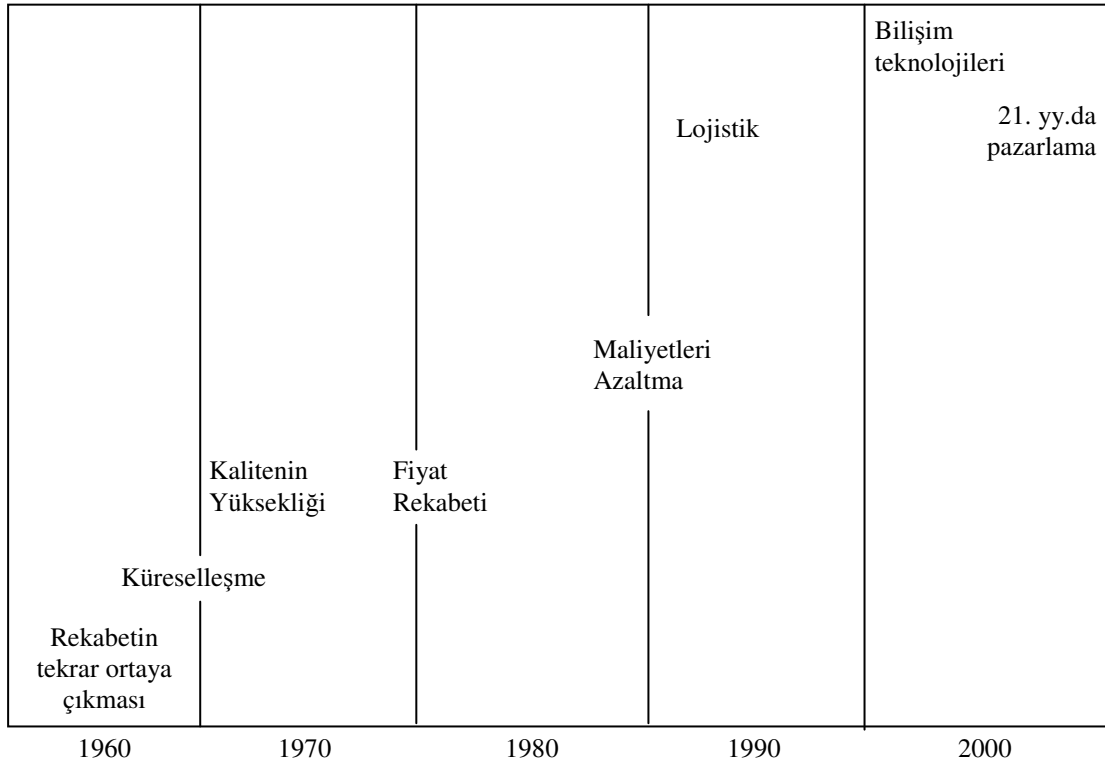
5- Toplumsal Pazarlama Anlayışı

Pazarlamadaki değişim sürecini şu şekilde açıklayabiliriz:

⁵ Aslı Unur, “Pazarlama Nedir?”, www.insankaynaklari.com/on/ContentBody.asp?, Erişim Tarihi, 01.05.2004.

⁶ İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, 13. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2001, s. 6.

⁷ Murat Hakan Altıntaş, **Tüketici Davranışları, Müşteri Tatmininden Müşteri Değerine**, 1. Basım, Alfa Yayınları Bursa, 2000, s 3.



Şekil 1: Pazarlamada Değişim Süreci

Kaynak: Birol Tenekecioglu ve diğ. **Pazarlama Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın no: 1478, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 791, 1. baskı, Eskişehir 2003 s 286)

Yönetim dünyasında eskiden üretim bazlı düşünce hakimdi. 1960'larda ve hatta 1970'lerde sadece üretim tekniklerini bilmek ve ürünleri üretecek makineler için finans sağlayabilmek yeterliydi. Pazarlama, üretimin ve finansın yanında ikinci planda kalıyordu. Küreselleşmenin de etkisiyle 1980'lerden sonra bu tüm dünyada şirket sayısı hızla artmış, fiyat rekabeti maliyetlerin düşmesine neden olmuş, teknoloji geliştikçe ürünler ve özellikleri çeşitlenmiş ve müşteri istekleri ön plana çıkmıştır⁸.

1.2. PAZARLAMA KAVRAMININ GELİŞİMİNİN AŞAMALARI

1.2.1. Üretim Anlayışı Aşaması

Pazarlama, modern ve toplumsal anlayışa gelene kadar bir çok aşamalardan geçmiştir. 1. Dünya Savaşı bitimine kadar olan dönemde işletmeler ne üretirlerse sıkıntı yaşamadan satabiliyorlardı. Genel üretim ve satış anlayışını şu şekilde özetlemek mümkündür⁹:

⁸ İzzet Karağaçaçlı, "Pazarlama Teorisi", **Power Dergisi**, Mart 2000, s. 108.

⁹ Ercan Kaşıkçı, **Pazarlamanın 7 P'si**, 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2000, s 19.

- Ne üretirsem satarım
- Ne kadar üretirsem satarım
- Ne zaman üretirsem satarım
- Kaça üretirsem satarım
- Nerde istersem satarım

Üretim ve mühendislik yöneticileri işletme yönetimine hakim olup, satış bölümünün esas işi, fiyatı bile çoğunlukla üretim veya finansman bölümlerince belirlenen çıktıyı satmaktır.

Bu dönemde pazarlama bölümü yoktur, esas işi satışı ve satışçıları yönetmek olan, satış yöneticilerinin başında bulunduğu, pasif bir satış bölümü mevcuttur. Yöneticilerde “iyi bir mal kendi kendini satar” düşüncesi hakimdir¹⁰.

Üreticiler, bu dönemde üretime yoğunlaşmış olup tüketicilerin beklentilerini, taleplerini dikkate almamışlardır. Yani arz yönü önemli, talep yönü dikkate alınmamış bir anlayış hakimdir. Bu dönemde tüketiciler çok etkin değildirler. Nedenleri¹¹:

- Tüketiciler çok bilinçli değildirler. Çünkü ürün hakkında bilgi alabilecekleri kaynaklar yoktur ya da yeterli değildirler.

- Tercih seçenekleri yoktu. Çünkü ne ikame mallar ne de rekabetle doğacak ürünler vardı. Kıyaslamaya gidecek ürünlerin olmaması kalite anlayışlarının oluşmasına engeldi.

- Kaynakların kıt olması talebin arzın üzerinde olmasını sağlıyordu. Bu da koşulsuz o ürünü seçmek durumunda kalmalarına sebep oluyordu.

“Beğenmiyorsan git başka yerden al” dönemi de denilen bu süreçte üreticinin güçlü olduğu ve söz sahibi olduğu bir yapıda tüketiciler yeterince bilgili değildiler.

1.2.2. Ürün Anlayışı Aşaması

1. Dünya Savaşı'nın arasında kalan dönemde yaygın olan pazarlama anlayışı işletmelerin ürettikleri malı geliştirmelerine yönelik dönemdir. Bu dönemin üretim ağırlıklı dönemden farkı, tüketicinin bilinçlenip, var olan ürünler arasından kaliteli olanı, ihtiyaca en iyi cevap vereni bulup seçmesinin sonucu olarak işletmelerin ürettikleri malı daha kaliteli üretmeye zorlamasıdır. Bu dönemde rekabetin artması piyasada

¹⁰ İsmet Mucuk, **Temel Pazarlama Bilgileri**, 1. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2002, s 6.

¹¹ E. Kaşıkçı, **a.g.e.**, ss. 20-21.

aynı ürünü üreten birden fazla işletmenin olması tüketicilerin tercih yapmasına neden olmuştur. Bir diğer neden ise; işletmelerin reklam ile ürünlerini daha yaygın anlatmaya çalıştıkları bir dönem olmasıdır. Bu dönemde üretilen mallar üzerine yoğunlaşan, onları daha da geliştirmeye çalışan işletmeler, var olan ürünleri geliştirirken yeni ürünler üretmeyi atlamışlardır. Bu dönemde ürünlerine odaklanan işletmelerin başlarını kaldırıp tüketicilerin yeni taleplerini görmemeleri de yeni ürünlerin piyasaya çıkmasını engellemiştir¹².

1.2.3. Satış Anlayışı Aşaması

Büyük ekonomik kriz, ekonominin temel sorununun artık “üretmek, daima çok üreterek büyümek olmayıp, üretilenin satılması olduğu bir dönemi başlatmıştır¹³.

Bu dönemde üretilen mamullerin dağıtımının gerçekleştirilmesi zorunluluk haline gelmiştir. Kitle üretimini, kitle halinde dağıtım izlemiş ve dağıtım sisteminde önemli gelişmeler görülmüştür. Dağıtım sistemindeki gelişmelerde ürünlerin pazar tarafından emilmesine yetmemiş ve satış geliştirme yöntemlerine ağırlık verilmiştir. Zira pazar eskisi kadar uysal olmayıp, üretilen şeyi kabul eder olmaktan çıkmıştır¹⁴.

İşletmelerin yoğun bir biçimde tutundurma çabalarına yöneldiği bu dönemde, işletme yönetiminde satışın ve satış yöneticilerinin önemi ve sorumlulukları artmıştır. Gerek kişisel satışta, gerekse reklam faaliyetlerinde insanları etkileme tekniklerinin geliştirdiği, aldatici-yanıltıcı reklam ve beyanlara yoğun olarak başvurulduğu bu dönemde “baskılı satış teknikleri” yaygın olarak kullanılmıştır. Dönemin tipik düşünce tarzı, “ne üretirsem onu satarım, yeter ki satmasını bileyim” şeklinde ifade edilebilir. Yöneticilerde yaratıcı reklam ve yaratıcı satışçılıkla tüketicinin satışa olan direncinin aşılacağı ve onun malı satın almaya ikna edileceği görüşü hakimdir. “Satıcıların pazarı”nın (ya da satıcıların egemen olduğu pazarın) mevcut olduğu böyle ortamlarda “satış anlayışı” denilen pazarlama yönetimi uygulamasının görülmesi doğaldır¹⁵.

1.2.4. Modern Pazarlama Anlayışı Aşaması

Modern pazarlama anlayışını, geleneksel veya eski pazarlama anlayışlarından ayıran en önemli özellik, işletmenin odak veya başka bir ifade ile hareket noktasının

¹² E. Kaşıkçı, **a.g.e.**, s. 20.

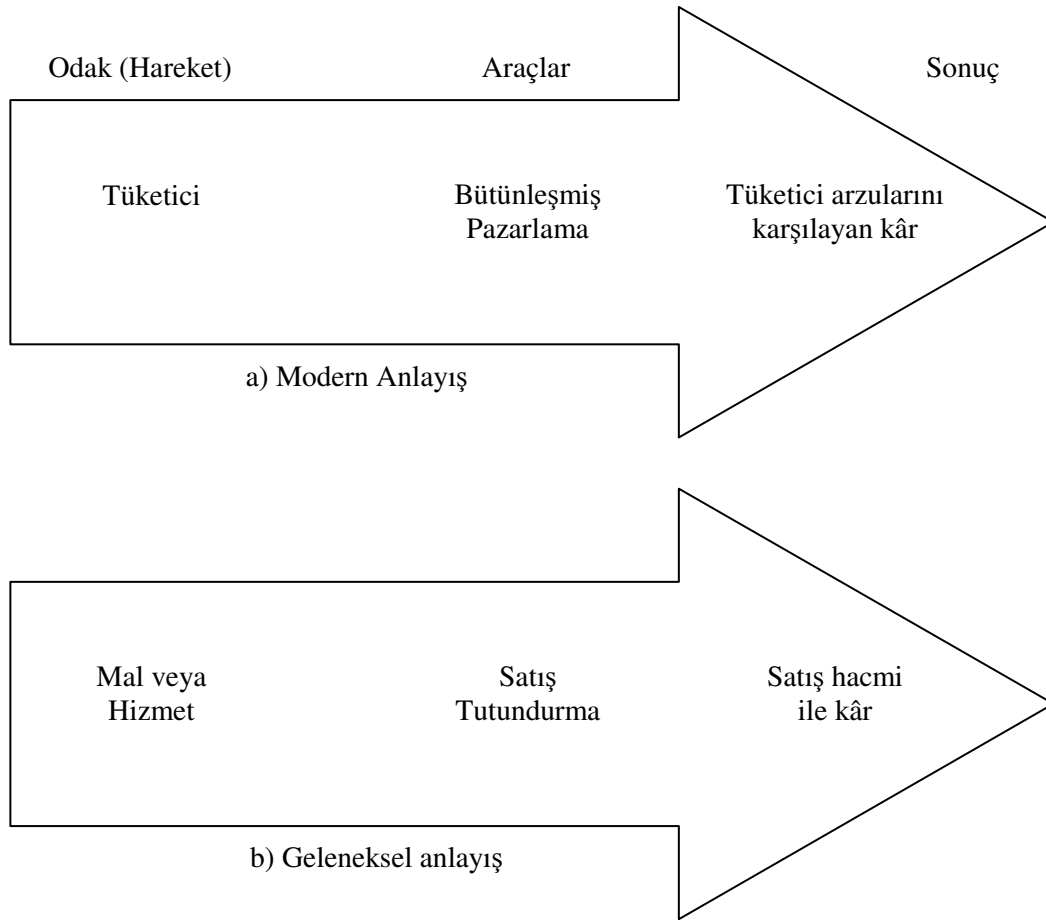
¹³ İ. Mucuk, **a.g.e.**, s. 6.

¹⁴ Doğan Tuncer ve diğ. **Pazarlama**, 1. Baskı, Gazi Yayınları, Ankara 1992, s 1.

¹⁵ İ. Mucuk, **a.g.e.**, s. 7.

“müşterilerin arzu ve ihtiyaçları” olmasıdır. Geleneksel anlayışta müşteri, firmanın mal ve hizmetleri satın alan bir piyonken, modern anlayışta kral durumundadır¹⁶.

Modern pazarlama anlayışının odak noktası, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bunların rakiplerden daha etkin bir şekilde tatmin edilmesidir. Yani bu anlayışta hem potansiyel tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını belirleyip, bunları bütünlük pazarlama araçlarından faydalanarak karşılaştırmak hem de tüketici memnuniyetini sağlayarak rekabet ederek kâr elde etmek hedeflemektedir¹⁷.



Şekil 2: Modern ve geleneksel pazarlama anlayışlarının grafiksel karşılaştırılması

Kaynak: Mehmet Karafakıoğlu, **Uluslar arası Pazarlama Yönetimi, Teori, Uygulama ve Örnek olaylar**, 3. baskı, İst: Beta Yayıncılık, Ağustos 2000, s. 3.

¹⁶ Y. Odabaşı, **a.g.e.**, ss. 7-9.

¹⁷ İ. Mucuk, **a.g.e.**, s. 7

Üretilen malı ne pahasına olursa olsun, yanıltıcı ve aldatıcı yollara bile başvurarak satmanın sağlıklı ve uzun vadeli bir işletme-tüketici ilişkisine imkan vermediğinin zamanla açık-seçik bir biçimde ortaya çıkmasıyla 1950'lerin ortalarında bazı işletmelerde modern pazarlama anlayışı uygulaması gelişmeye başlamıştır. Kısaca "tüketiciyi tatmin ederek kar sağlama" diye ifade edilebilen bu anlayış, 1960'larda batı ve 1970'lerde, başta A.B.D olmak üzere gelişmiş ülkelerde yaygınlaşmıştır. Bu anlayış "alıcılar pazarı" (alıcıların egemen oldukları pazar) şartlarında, işletme yöneticilerinin benimsemeye zorlandıkları bir anlayış olmuştur¹⁸.

Bu yaklaşımda, pazarlama ile ilgili tüm faaliyetlerin ayrı bir pazarlama bölümü içinde, fakat işletmenin diğer bölümleri ile koordineli yürütülmesini gerekli kılar. Pazarlama anlayışı üç faktöre bağlıdır:

- 1- Tüketiciye yönelik tutumun olması,
- 2- Koordineli pazarlama çabalarının yapılması,
- 3- Uzun dönemde kar sağlayıcı satış miktarının olmasıdır.

Pazarlama yönetiminin en başta gelen özelliği, işletmenin tüketicilere sunduğu mal ve hizmetlerin değişimi ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda, tüketici memnuniyetine önem verilmesidir. Bu nedenle, pazarlama bir satış işlemi olmaktan çıkmakta ve tüketiciye yönelik pazarlama faaliyetleri üretimi öncesinde başlayıp, satış işlemi ile devam etmekte ve satış sonrası yapılan çalışmalarla tamamlanmaktadır¹⁹.

1.2.5. Toplumsal Pazarlama Aşaması

Pazarlama anlayışına, sosyal sorumluluğu ihmal ettiği, müşterileri tahmin etse de, genelde toplumsal sorunlara karşı duyarsız kaldığı eleştirileri yöneltmiştir. 1970'ler ortaları ve özellikle 1980'lerin sosyal ve ekonomik şartları, tüketici hoşnutsuzluğu, çevre sorunları, doğal kaynakların tamamen tükenme tehlikesi, çeşitli hukuki ve politik etkiler, pazarlama yönetimini beşeri ve toplumsal yöne, sosyal sorumluluk anlayışı ile hareket etmeye, hayat standartından, hayatın kalitesine önem vermeye doğru itmeye başlamıştır²⁰.

¹⁸ İ. Mucuk, **a.g.e.**, ss. 6-7.

¹⁹ Birol Tenekecioğlu ve diğ., **Pazarlama Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 791, Eskişehir 2003, ss. 5-6.

²⁰ İ. Mucuk, **a.g.e.**, s 7

İşletmeler tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini rakiplere oranla daha etkin bir şekilde karşılayabilmek için, hem tüketiciye hem de toplumun refahını dikkate almak zorundadırlar. İnsan ihtiyaçları sonsuz, kaynaklar ise sınırlı olduğundan, pazarlama ortaya çıkan bu sorunu giderecek görevler üstlenmelidir. Pazarda rekabeti bazen işletmeler arası birleşmeler, tüketiciyi aldatıcı ve yanıltıcı pazarlama eylemleri gibi konular devletin, işletmelerin ve sivil toplum örgütlerinin de duyarlılığını arttırmış ve bu konularda çeşitli önlemler uygulamaya konulmuştur²¹.

Pazarlamanın dördüncü döneminin uzun vadeli toplum refahını içeren daha olgunlaşmış şeklini ifade eden toplumsal (sosyal) pazarlama anlayışı henüz gelişmiş ülkelerde bile tam olarak yerleşmiş değildir²².

1.3. PAZARLAMA AÇISINDAN İŞLETMELERİN DEĞİŞEN YAPISI

Günümüzde yaşanan yoğun rekabetin baskısı işletmelerin artık yaptığını satan olmaktan çıkarıp, satılabileni yapan haline getirmektedir. Satılabilenin ne olduğunu “kaliteyi müşteri belirler” anlayışına dayandıranlar, müşterinin görünür isteklerinin yanı sıra saklı isteklerinin belirlenmesini esas alarak müşteri mutluluğuna ulaşmayı hedeflemektedir²³.

70 ile 80’li yıllar kitlesel pazarlarla, 90’ yıllar hedef pazarlarla, 2000’ler ise kişisel hizmet, ürün ile özdeşleştirilebilir. Büyük işletmelerin pazarlama departmanları, 1970’lerde üretim bölümünün ürettiği malı, hizmeti satmaya çalışırlardı. 1990’larda ise artık imaj ekonomisi ile belirli ürünler için belirli pazarlar hatta aynı ürünün farklı renkleri için farklı pazarları araştırma yoluna gidildi. Fakat günümüzde bu segmentasyon da ortadan kalkmaktadır. Artık müşteriler kitleler değil, bireyler olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır.

²¹ B. Tenekecioğlu ve diğ., **a.g.e.**, s 6

²² İ. Mucuk, **a.g.e.**, s 7

²³ Nazmiye Demir ve diğ., **Pazarlama Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar**, MDM Yayınları no: 633 Ankara 2000, s 18

Ve hatta bazı sektörlerde 70’li yıllardaki ürünün üretildikten sonra pazarlama mantığı tam tersine dönerek müşterinin ihtiyaçlarını anlama, ona uygun ürünün ortaya konulması, hatta satılması ve en son olarak üretilmesi konusudur²⁴.

Gücün artık işletmelerde değil, tüketicilerde olduğu, günümüzde işletmeler ürün merkezli, birbirine entegre olamamış fonksiyonel birimlerden oluşan yapılardan, Pazar odaklı ve müşterinin karşısına tek bütün olarak çıkabilecek yapılara doğru değişmek zorundadır. Bu değişim yalnız bir kerelik değil, sürekli değişen müşteri talepleriyle paralel olarak sürmelidir²⁵.

Günümüzde işletmeler giderek daha çok pazar odaklı hale gelmektedirler. Bu yönetimin müşteri odaklı olmakla aynı şey olmadığı ve tüm pazarlarda en önemli faktörün müşteri olmayanlar; yani ürettiği ürünlerin ya da hizmetin müşterisi olabileceken, başka işletmelerden alışveriş yapanların hedeflendiği bir görüş içerdiği vurgulanmaktadır²⁶. İşletmeleri yapısal değişime zorlayan güçler; pazarlama yapısını etkileyen faktörler ile tüketici temelinde meydana gelen değişimlerdir.

1.3.1. Pazarlamanın Yapısını Etkileyen Faktörler

Pazarlama yönetimi açısından artık pazar payı yerine cüzdan payı daha önemli olmaktadır. Cüzdan payı, bir müşterinin bir işletme için harcadığı tüm parayı ifade etmektedir. Pazarlama yönetimi, böyle bir anlayışa yönelten faktörleri genel olarak şu şekilde sıralayabiliriz²⁷:

a. Sürekli değişim: Tasarım, üretim ve dağıtımın artan verimliliği, küresel rekabetin hızını belirliyor. Tüm işletmeler sürekli değişim yada yenilik ve fiyatlarla rekabete zorlanıyor.

b. Promosyonun geçerliliğini yitirmesi: Teknoloji, rekabet ve maliyet yönetimi, pazarlama ve markanın itici gücü haline geldi. Promosyon arka planda kaldı.

c. Sadakatin zayıflaması: Genelde sadakatin, özellikle de marka sadakatinin gerilemesi devam etmektedir. Medya kanalları aracılığıyla yayılan mesajlarla da bu gerileme önlenememektedir.

²⁴ <http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=539>, erişim tarihi: 11.10.2004

²⁵ www.erpcm.com/crm-anasf/crm.modelva/traditional.one.to.one.htm, erişim tarihi: 10.04.2005

²⁶ N. Demir, **a.g.e.**, s 19.

²⁷ Ebru Fırat, “Pazarlamada Değişim”, **Capital Dergisi**, Yıl: 10, Temmuz 2002, s. 129.

d. Verimlilik faktörü: İnsan hassas sistemler ile birlikte daha verimli hale gelme dürtüsü, pazarlamanın da içinde bulunduğu pek çok işlev, rol ve sorumluluğu birbirine bağlı kurumsal fonksiyonlara ve sorumluluklara dönüştürüyor.

e. Kalıcılık olgusu: Dağıtımın ve lojistiğin verimliliği, bilgi ağları birlikte farklı giriş noktaları oluşturuyor ve işletmelerin kalıcılık yakalanmasına yardımcı oluyor.

f. Büyük değişim: Bilgi medyasının yeni biçimleri hem üreticiye hem de tüketiciye giriş hakkı tanımaktadır. Ayrıca, hem bu geleneksel ilişkinin doğasını hem de pazarlamanın geleneksel rol ve sorumluluklarını değiştiriyor.

- Tüketici eğilimlerinde değişim, müşteri isteklerinin ön plana çıkması²⁸
- Küreselleşme
- Karar verme sürecinin kısalması
- Pazarlama Finansmanı yöntemlerinin değişmesi
- Nüfusun artması²⁹
- Eğitim ve bilginin artması
- Bilgi ve iletişim teknolojisi
- Kişi başına düşen gelirin artması
- Sosyal, kültürel ve politik şartların gelişmesi

Son 20-30 yıllık döneme baktığımız zaman dünyanın hızlı bir değişim içinde olduğunu görülmektedir. Artık, Henry Ford'un 'siyah olduğu sürece herkes istediği renkte arabaya kolayca sahip olabilecek' konsepti geçmişte kaldı. Bunun nedeni olarak da, artık yeni dünya pazarının yeni yönetim elemanları tarafından penetre edilmiş olması gösterilebilir. Ortada bir değişim mevcuttur ve bu değişim yönü ise 'satıcı pazarı'ndan 'müşteri pazarı'na doğrudur³⁰.

²⁸ N. Demir, **a.g.e.**, s 20

²⁹ Yavuz Odabaşı, **a.g.e.**, s. 6.

³⁰ <http://www.insan kaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=3280>, erişim tarihi 11.10.2004.

1.3.2. Tüketici Temelli Değişimler

Ekonominin küresel bir hale gelmesi, rekabetin artması ve bilgi teknolojileri sayesinde tüketiciler işletmeler karşısında çok güçlü bir konuma kavuşmuşlardır. Bu gelişmeler karşısında yaşanan tüketici temelli değişimler şöyle sıralanabilir³¹:

a. Bilginin asimetrik ortamından demokratik ortama geçilmesi: Bugüne kadar satıcıların bilgiye erişimi, tüketicilere göre daha fazlaydı. Bilgi, pazarlamacılar tarafından kontrol edilebiliyordu. Tüketiciler, markanın tanınırlığına, reklamlarına göre karar vermek durumundaydı. Günümüzde ise tüketiciler her türlü ürün, hizmet ve şirket el ilgili bilgiyi internet ve diğer modern iletişim teknolojileri sayesinde kolayca edinebiliyorlar.

b. Herkes için üretim anlayışının egemen olmaya başlaması: Eski ekonomi koşullarında işletmeler müşterinin bireysel isteklerine yanıt vermeyi çok pahalı bulurdu. Ancak varlıklı insanlar kendilerine özel ürün ve hizmetlere ulaşabiliyordu. Günümüzde ise çok daha fazla sayıda tüketici kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetlere erişebilmektedir.

Örneğin; Dell.com (bilgisayar), Acmins.com (vitamin), ICBD.com (bluejean) ve Sonic.com (kişiselleştirilmiş CD) gibi çok sayıda işletme müşterilerine kişiselleştirilmiş ürünler sunmaktadır.

c. Ücret ve satış anlayışının yerini algıla ve yanıtla anlayışına bırakması: İş dünyasında baskın olan ‘üret ve sat’ paradigmasının yerini, ‘algıla ve cevapla’ şeklinde tanımlanabilecek yeni bir yaklaşım amaya başlamıştır. Hedef, işletmenin tüm stratejilerini müşterinin ihtiyaçları doğrultusunda yönetmesidir.

d. Yerel ekonomiden global ekonomiye geçilmesi: Yeni ekonomide, şirketlerin global olması için, büyük olmaları gerekmektedir. Müşteriler kendi ülkelerindeki pahalı ürünleri satın almak zorunda değildirler.

e. Mal sahipliğine değil, erişime önem verilmesi: Şirketler bazı fiziksel araç ve gereçlere sahip olup olmamaları gerektiğini sorgulamaya başlamışlardır. Çünkü artık fiziksel varlık sahipliği şirketlerin borç hanesine sayılır olmaktadır. Fiziksel varlıklara sahip olmaktan yerine kiralamak, lease etmek tercih edilmektedir. Tüketicilerde ürün sahibi rollerinden sıyrılıp ürün kiralayıcısı olmaya başlamışlardır.

³¹ F. Sedef Seçkin, “Pazarlamada Yeni Paradigma”, **Capital**, Yıl : 10, Mayıs 2002, ss. 175-177.

f. Bire-Bir Pazarlama: Yeni ekonomide pazarlama, ürüne müşteri bulmaktan, müşteriye ürün bulmaya dönüşmüştür. Bu anlayışı benimseyerek küçük şirketler bile bire-bir pazarlama alanında büyük başarılar yakalayabilmektedir.

g. Tam zamanında anlayışından gerçek zaman anlayışına geçilmesi: Bilginin artan hızı sayesinde talebi gerçek zamanlı olarak öğrenebilmek ve pazarın ihtiyaçlarına anında cevap verebilmek mümkün hale gelmiştir. Örneğin; P86, hangi Wallmart mağazasında kaç tane diş macunu, deterjan satıldığını anlık olarak takip edebilmekte ve mal dağıtımını buna göre yapabilmektedir.

1.3.2.1. Tüketici-Müşteri Kavramları

Genel olarak tüketici, tahmin edilecek ihtiyacı, harcayacak parası ve harcama isteği olan, kişi, kurum veya kuruluştur. Nihai tüketici, piyasadaki mal ve hizmetleri kendisinin veya ailesinin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla satın alan kişidir. Endüstriyel veya örgütsel tüketiciler ise, kendi üretimlerine katmak veya onu desteklemek, tekrar satmak gibi normal iktisadi faaliyetlerini sürdürmek için satın alanlardan oluşur³².

Bir başka tanıma göre, tüketici;kişisel veya ev halkının ihtiyaçları, istekleri arzuları için pazarlama kurumlarınca sunulan mal ve hizmetleri satın alma gücü olan kimseler olarak tanımlanmaktadır³³.

Müşteri ise, belirli bir mağaza veya işletmeden düzenli alışveriş yapan, işletmenin belirli bir marka malını, ticari veya kişisel amaçları için satın alan kişi veya kuruluştur³⁴. Müşteri, fiilen satın alma kararını veren kişi veya örgütsel birimdir³⁵.

Müşteri kavramının içerisinde işletmenin ürettiği mal ve hizmetleri tüketen son kullanıcılar ile, işletme içerisinde diğer bölümlerin ürettiği ürün ve hizmetlerin alıcısı konumunda olan iç müşteriler de yer almaktadır³⁶.

1.3.2.2. Müşterinin Değişen Yapısı

Günümüzde müşteri en önemli bilgi sermayesidir³⁷. Artık müşteriler daha özgür, daha katılımcı ve daha değerli bir yapıya kavuşmuştur. General Elektrik Türkiye

³² Erdoğan Taşkın, **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, I. baskı, Papatya Yayıncılık, İstanbul 2000, s 18.

³³ Müberra Yener, “*Tüketici Davranışını Etkileyen Faktörler ve Tüketici Davranışları ile İlgili Yapılmış Araştırmalar*”, **Standart Dergisi**, Yayın: 27, Sayı: 321, Eylül 1988, s 14.

³⁴ E. Taşkın, **a.g.e.**, s 19.

³⁵ Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri**, 8. Baskı Beta Yay. İstanbul 1999, s 6 .

³⁶ Işıl Karpaz, “*Müşteri Tatmininin Sağlanması*”, **Pazarlama Dünyası**, Yayın 12. Sayı 71, Eylül-Ekim 1998, s. 22.

³⁷ www. crminturkey. org/crm/archive/showppt.asp? PP+ID=12, erişim tarihi: 10.04.2005

sorumlusu Yalçın Yılmazkaya GE’de yeni müşteri tipinin, daha özgür, daha katılımcı ve daha değerli şeklinde tanımlandığını ve bunun aşağıdaki gerekçelerle desteklendiğini belirtmektedir³⁸.

a. Neden daha özgür:

- Bilgiye daha çabuk ve ucuz erişebilmesi
- Dünyanın küresel bir hale gelmesi
- Mal ve hizmetlerde çeşitliliğin artması
- Müşteri memnuniyeti kavramının gelişmesi
- Müşterinin çabuk küsebilir hale gelmesi

b. Neden daha katılımcı:

- Müşterinin daha bilinçli, eğitilmiş ve duyarlı hale gelmesi
- Müşteri-satıcı ilişkisinden öte beraber büyüme isteğinin ön plana çıkması
- Kalite paylaşımı ve müşteri memnuniyetinin önem kazanması
- İki tarafında kazanması(Win-Win) gerektiği ilkesi

c. Neden daha değerli:

- Daha çok çeşitli ürünün piyasada yer alması
- Eş değerli ürün gruplarının piyasada yer alması
- Hizmet kalitesindeki trendin sürekli yükselmesi
- Müşterinin daha seçici hale gelmesi
- Pazar yapısının agresif hale gelmesi

³⁸ Yalçın Yılmazkaya, “Yeni Müşteri Modeli”, www.crminturkey.org/crm/archive/showppt.asp?ptID=8, erişim tarihi: 10.04.2005

Tablo 1: Müşterinin Son 30 Yıllık Değişimi

Zaman	1970'ler, 1980'lerin başı	1980'lerin sonu, 1990'ların başı	1990'lar	200'li yıllar
Şirket-tüketici ilişkisi	Daha önceden belirlenmiş müşteri gruplarını ikna etmek	Bireysel olarak müşteriyle yapılan işlemler ve alışveriş var.	Bireysel olarak müşteriyle bir yaşam boyu kurulan bağ	Müşterinin de değer yaratma sürecine katıldığı eşit bir ilişki var
Müşterinin rolü	Müşterilerin rolü önceden belirlenmiş. Müşteri pasif bir alıcı konumunda.			İşi meydana getiren geniş ağı parçası olarak görülüyor. İşle ilgili değer yaratılmasında müşteriye bir ortak olarak bakılıyor. tüketici hem şirketle işbirliği yapan hem de bir rakip olarak yeni bir rol üstleniyor.
Yöneticinin zihniyeti	Müşteri istatistiki bir rakam gibi değerlendirilir. Hedef tüketici grupları şirket tarafından önceden belirlenmiştir.	Müşteriye hala herhangi bir işlemin parçası, istatistiki bir rakam olarak bakılıyor.	Müşteri bir insan olarak değer kazanıyor. Karşılıklı güvenin ve ilişkilerin geliştirilmesi öne çıkıyor.	Müşteri yalnızca bir birey olarak kalmıyor. Aynı zamanda iş dünyası için yeni yeni önem kazanan sosyal ve kültürel dokunun bir parçası olarak dikkate alınıyor.
Şirketin müşteriyle etkileşimi, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi.	Geleneksel pazarlama araştırma yöntemleri ve Pazar analizleriyle müşterinin nabızı tutulur. Ancak, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde müşteri geri bildiriminden aslında pek de yararlanılmaz.	Şikayetmaları, çağrı merkezleri ve müşteri hizmetleri programları sayesinde, müşteriye satış yapmaktan müşteriye hizmet vermeye doğru bir kayış gözleniyor. tüketicilerden gelen sorunlar dikkate alınarak, daha sonra ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde bu geri bildirimden yararlanılıyor.	Müşteriyi daha iyi anlamaya yönelik bir tutum sergileniyor. tüketiciler yakından incelenerek, gözlem yapılarak ihtiyaçları ve sorunlar anlaşılmasına çalışılır. Müşteri derinlemesine analiz edilerek, gelen tepkilerin de katkısıyla ürünler ve hizmetler yeniden oluşturulur.	Müşterilerin kişisel deneyimleri tek tek ayrı öneme sahiptir. şirketler ve önde gelen müşteriler beklentilerin belirlenmesinde, ürün ve hizmetlerin Pazar tarafından benimsenmesinde ortak hareket ederler.
Müşteriyle iletişimin temelleri ve iletişim süreci	Daha önceden belirlenmiş tüketici gruplarına ulaşılması hedeflenir. Tek yönlü iletişim vardır.	Veri tabanına dayalı pazarlama yaygınlaşır. Çift yönlü iletişim başlıyor.	İlişkisel pazarlamaya geçildi. İki yönlü iletişim ve erişim söz konusu.	Müşterilerle aktif diyalog oluşturulması için şekillenmesinde ve beklentilerin belirlenmesinde önemli işleve sahip. Çok yönlü iletişim ve erişim dönemi başlıyor.

Kaynak: Sibel Akbay, *Türkiye'de Ortaklaşa Rekabet*, **Capital**, Haziran 2000, Yıl: 8, Sayı: 2006, s. 185.

Müşterinin son 30 yıllık değişimine baktığımızda işletme-tüketici ilişkisinin, belirlenmiş müşteri gruplarını ikna etmekten, müşterinin değer yaratma sürecine katıldığı bir döneme geçtiği görülmektedir. Müşteri pasif alıcı konumundan bir ortak konumuna geçmekte ve yöneticiler müşterileri işletmenin bir parçası olarak dikkate almaktadır. Teknolojinin gelişimiyle de müşteriyle çok yönlü erişim ve iletişim dönemi başlamıştır.

1.3.2.3. Müşteri Ekonomisi ve Entialaşma

Son 20 yılda müşteri; küreselleşme, kapasite fazlası ve ürün seçeneklerinin artmasına bağlı olarak beklenmeyen derecede güç kazanmıştır. Yeniden yapılanma,

daha düşük maliyetle, daha yüksek değerde müşteri yaratmak adına işletmeleri yeniden düşünmeye zorlamaktadır³⁹. Bu da müşteri ekonomisini yaratmaktadır.

İşletmeler, müşterilerini anlamak, onları etkilemek, tatmin etmek ve tatminlerini sadakate dönüştürebilmek için milyonlarca dolar harcamaktadırlar. Artık sadece, sadık ve yüksek harcama yapan müşterilere sahip olmak da yeterli değildir. Onları rakiplere kaptırmamak daha da önemlidir. Sadık müşteriler (işletmeye bağlı olan müşteriler) o ürün grubuna daha fazla harcama yaparlar, daha sık alışveriş yaparlar, fiyat artışlarına duyarlılıkları daha azdır. Onları elde tutmanın maliyeti ise, yeni müşteriler kazanmak için gereken maliyete göre çok daha düşük olmaktadır⁴⁰.

Yeni ekonomi ile birlikte sadakat azalmamış ama beğeni eşiği yükselmiştir. Bu yüzden müşterinin sadakatini sağlamak zorlaşmıştır. Ürünün sadece işlevselliği yada fiyatıyla ilgilenilmemekte, o ürünle müşterinin arasında duygusal bir bağ oluşması sağlanmaya çalışılmaktadır

Sadakat denilince, aynı ürünü tekrar almak anlaşılmaktadır. Bazı sektörlerde müşteriler daha düşük bir sadakat düzeyine sahiptirler. Bunun nedeni ürün seçeneğinin fazla olmasıdır. Kalite bilinci ve daha önceki deneyimler tüketicinin ürüne olan sadakatini etkilemektedir. Son dönemlerde ürünün işlevselliği, markaya olan sadakatin oluşmasında daha az etkili olmaya başlamıştır. Tüketici artık ürünün kendilerine olan uyumunu ve onlara nasıl yarar sağlayacağını göz önünde bulundurmaktadır. Sadakatin yaratılmasında, ürünün tüketiciyle kurduğu ilişki daha ön plana çıkmıştır⁴¹.

Bu da taraftar müşteri kavramını gündeme getirmiştir. Müşterinin:

Seğiminin bir işletmeden yana olması, bu işletmeden memnun kalması ve tekrar bu işletmeyi seçmesi ve tavsiye etmesiyle bir şirketin taraftarı haline gelmesidir⁴².

Müşteri velinimetimizdir anlayışından müşteri ortağımızdır anlayışına geline süreçte “taraftar müşteri”, müşteri değişim sürecinin son noktasıdır.

Çağdaş pazarlama anlayışı, müşterinin “kral” olduğunu, işletmenin amacının da krala hizmet olduğunu ısrarla vurgulamaktadır. Fakat bu düşünce de zamanla deği-

³⁹ Michael Hammer, “Yeniden Yapılanma”, **Capital Dergisi**, Sayı: 4, 2003, s. 84.

⁴⁰ Uğur Çağlı, “Sadık Müşteri Markanızın Temsilcisidir”, **Capital Dergisi**, Sayı: 5, Mayıs 2002, s 102

⁴¹ Aslı Tekinay, “Sadakat Azaldı mı?” **Capital Dergisi**, Sayı: 2, 2001, s. 153

⁴² Semih Yalman, www.crminturkey.org/crm/archive/showppt.asp?pptID=19, 28.11.2004

şime uğramış, müşterinin kral değil tanrı olduğu öne sürülmüştür, çünkü kralla tartışılabilir fakat tanrı ile tartışılmaz.

Teknoloji insanlara eskisinden çok daha fazla seçme hakkı tanımaktadır ve bu da tüketici demokrasisini yaratmıştır. Tüketiciler almak istedikleri ürünlerin yüzlerce çeşidini bulabilmektedir ve bu yüzden milyonlarca farklı ürün rekabet etmektedir. Eski tarz “bir ölçü herkese uyar” anlayışının bir geçerliliği kalmamıştır⁴³.

Kişinin çevre ile olan etkileşim süreci tanımlanabilen insan davranışı temelde tüketici davranışının ana unsurunu oluşturur. Her düşünce, duygu veya eylem insan davranışının bir parçasıdır. Tüketicinin bir mal yada hizmet hakkında hissettiklerinin mal veya hizmete sahip olmaya veya yönelik motivasyonu etkilemesi doğal bir olaydır⁴⁴.

Tüketiciler açısından, ihtiyaçlarının tatmin edilmesi doğal olarak kabul edilebilir bir mantık içerisinde yer alır. Tüketicilerin gerçek ihtiyaçlarını karşılayan mal veya hizmeti istemeye doğru bir eğilimleri vardır. Böylesi bir eğilim zamanla ihtiyaçları karşılamamanın standart olmasını ve hemen bütün işletmelerin ihtiyaçlardan yola çıkmasını gerekli kılmıştır. Birbirine rakip olan ve hedef kitlesi ayrı olan firmaların tüketici kitlesinin ihtiyaçlarını aynı şekilde saptadığı düşünülse bile firmaların satışları arasında bir fark olmaktadır. Bu nedenle sadece ihtiyaçların saptanması değil, bu ihtiyaçların nasıl karşılandığı önemli olmaktadır. Bu anlamda pazarlama döneminin hakimiyeti gelişme niteliği taşıyan bazı değişiklikleri yapılması düşüncesi ile birlikte devam etmektedir⁴⁵.

İşletmeler, bu ihtiyaçları karşılamak için ilk olarak fiyatı düşürme yoluna giderler. Bu da emtialaşmayı ortaya çıkarmaktadır. Kitlesele üretim ve pazarlama, kendi sonunu emtialaşma olgusu ile hazırlamıştır. Fiyatlar düşüp, karlar azalmıştır. Emtialaşmayla birlikte müşteri sadakati de yok olmaya başlamıştır. Müşteriyi merkeze alan bakış açıları olarak birebir pazarlama, doğrudan pazarlama, deneyimsel pazarlama, ilişkisel pazarlamada çağdaş pazarlama anlayışının yeni akımları olarak, pazarlamanın

⁴³ Sergio Zyman, **Bildiğimiz Pazarlamanın Sonu**, (Çev. İlkay Sevgi Çopur), Mediacat Kitapları, Birinci Basım, Ankara 2000, s. 246.

⁴⁴ Gülfidan Barış, Burcu Yazıcı, “Markanın Duygusal Boyutu Tüketicilerin Kalbine Dokunmak”, **Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi**, Mediacat, Cilt 2, Sayı 6, 2003, s. 51.

⁴⁵ Murat Hakan Altıntaş, **Tüketici Davranışları, Müşteri Tatmininden Müşteri Değerine**, 1. Baskı, Alfa Yayıncılık, Bursa 2000, s. 4.

tarihsel süreci içerisinde yerlerini almışlardır. Ürün ve hizmetler giderek birbirine yaklaşmakta, kalite ortak standart haline gelmektedir. Beyaz eşyadan, perakendeye, kredi kartından gıdaya, ardı ardına yeni ürünler ve yeni şirketler piyasaya girmektedir. Bu zor ortamda öne geçmenin yolu ise farklılaşmaktan geçmektedir.

Arman Kırım, emtiadan farklılaşmaya giden sürece şöyle bir örnek veriyor⁴⁶: “Çekilmemiş, çekirdek kahve en tipik emtialaşma örneğidir. Bu emtia, borsalarda kilosu yaklaşık iki dolardan alıcı bulmaktadır. Bu fiyatla üretici çiftçi, fincan başına bir veya iki cent gelir elde edebilmektedir. Kahve imalatçısı firma, borsadan aldığı çekirdek kahveyi öğütüp, paketleyip marketlere sattığından, fiyat, müşteri için fincan başına beş cent ile yirmibeş cent’e ulaşır (Ürün). Bu ürünü köşe başında bir cafe’de içer seniz, fincan başına elli cent ila bir dolar arasında bir bedel ödersiniz (Hizmet). Aynı kahveyi boğaz manzaralı ve hoş dekore edilmiş bir cafe’de farklı bir ambians ile sunarsanız, bu kez fiyat, fincan başına üç dolar ile beş dolara çıkmaktadır (Deneyim). Amerika’da Starbucks Coffee buna bir örnektir. Sürecin içerisine insanları kişisel olarak dahil ettiğiniz sürece karlılığınız da yükselecektir.

Artık her şeyin temelinde müşteri yer alıyor. Müşterinin neyi, nasıl, ne zaman, hangi ödeme planı ile satın alacağı ve aldığı bu ürün ya da hizmetlerle ilgili olarak satış sonrasında kurulacak iletişim büyük önem taşıyor. Müşteri ekonomisi de yeni ekonomi içerisinde bir alt başlık olarak yerini alıyor. Yani ekonomide bulunan coğrafyanın, bir koruma unsuru olmaktan çıktığını, sanal işletmelerin yeni rakipler ürettiğini ve müşterilerin yeni taleplerinin fırsatçıları cezbediği, daha yoğun bir biçimde dış kaynak kullanımının gerçekleştiği bu dönemde, müşterilere sunulan hizmet ve ürünlerin daha hızlı biçimde yenilenmesi gerekmektedir⁴⁷.

İşletmeler farklılığı yaratabilmek için müşterinin arzu ettiği ya da edebileceği ama rakiplerinin yapmadığı ya da yapamayacağı şeyleri belirlemeye çalışarak bunlar üzerine bir istem inşa etmek zorundadırlar⁴⁸.

⁴⁶ Arman Kırım, **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM**, Üçüncü Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2003, s. 25.

⁴⁷ Active Line, Yıl: 2, Sayı 11, Şubat 2001, s 30

⁴⁸ İbrahim Kavrakoğlu ve diğ., **Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi**, TÜSİAD Yayınları, İstanbul 2002, s. 143.

1.4. PAZARLAMADA YENİ BİR YAKLAŞIM: MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ: (CRM)

Bugün dünyanın her yerinde, işletmelerin karşılaştıkları en temel sorun, rekabet artması sonucu müşterilere sürekli sunulan daha ucuz mal ve hizmetlerin olması ve bunun sonucunda da müşteri sadakatının azalmasıdır. CRM, işletmelerin karşılaştıkları bu sorunlar karşısında ortaya çıkan bir çözüm olmaktadır. Ve buna bağlı olarak birçok tanımı mevcuttur.

1.4.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı

CRM, bir işletmenin müşterileri ile ilişkilerini yapısal yöntemlerle yönetebilmesini sağlayan tüm metodoloji, yazılım ve genellikle de internet tabanlı çözümleri kapsayan bir bilgi teknolojisi⁴⁹.

CRM; satış, pazarlama ve servis süreçlerini daha etkin hale getirmek için geliştirilmiş işletme stratejisi ya da kültürüdür. Teknolojik gelişmelerden destek alarak bir işletmenin mevcut ve potansiyel müşteri edime aktiviteleri arasındaki boşluğu kapatmak için geliştirdiği ve uyguladığı politikalar bu kavrama dahil edilmektedir. CRM; bir işletmede fonksiyonel aktivitelerin yeniden oluşturulmasını sağlayan, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasını gerektiren müşteri-odaklı işletme stratejilerinin uygulanma biçimidir. Bu bağlamda CRM; yeni müşteriler edinebilmek, müşteriler hakkındaki bilgileri kullanarak, müşteri sadakatini sağlamak ve sonuçta müşteri değerini artırma bilimi ve sanatıdır⁵⁰.

CRM, “müşterinin ihtiyaçları temel alınarak, işletmenin rekabet gücünü arttırmak için yeniden yapılanmasıdır⁵¹.

CRM⁵²;

* Yeni ekonominin kendisidir.

* Davranış bilimidir.

⁴⁹ Hülдан Dereli, “CRM’den nasıl Yararlanabiliriz?”, www.izmirnews.com/haber.asp?, erişim tarihi: 02.05.2005.

⁵⁰ Funda Erik, “İnsan Kaynakları Alanında Teknolojik Gelişmeler ve Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi”, www.insankaynaklari.com.tr, erişim tarihi: 30.11.2004.

⁵¹ Utku Akça, “CRM Nedir?”, www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mk/-gos.php?int=188, erişim tarihi: 30.11.2003.

⁵² Oğuz G. Gel, **CRM Yolculuğu**, Sistem Yayıncılık, İkinci Baskı, İstanbul Haziran 2002, s. 32-33

- * Mevcut yazılıma eklenen ‘‘CRM Modülü’’ dır.
- * İnternette alışveriş yapmaktır.
- * Elektronik ticaret demektir.
- * Çağrı merkezi sistemleri veya hizmetleridir.
- * Doğrudan pazarlamadır.
- * Veri tabanıdır.
- * Wap, GPRS ve benzeri teknolojilerle müşteriye hizmet sunmaktır.
- * Veri ambarıdır.
- * İnternet sitesi tasarımıdır.
- * Müşteri temas noktalarının otomasyonudur.
- * Müşteri şikayetlerini karşılamaktır.
- * Reklam, halkla ilişkiler ve Pazar araştırmasıdır.
- * Toplam kalite yönetimidir.
- * Kurumsal kaynak planlanmasıdır.
- * Kendi sunduğu danışmanlık hizmetleridir.
- * Elemanların eğitimidir.
- * Kampanya yönetimi yazılımıdır.
- * Müşterinin bir dediğini iki etmemektir.
- * İnsan kaynakları demektir.

CRM, bir işletmenin karlılığını, gelirini ve en önemlisi müşterisinin memnuniyetini en üst noktada sağlayabilmek için geliştirdiği iş stratejisi olarak tanımlanabilir.

CRM, müşteriye tasarım noktasına yerleştiren ve müşteriyle yakın ilişkiyi öneren bir felsefedir.

CRM, zaman içinde gelişen pazar değişimi ile, satış döngüsünün kısaltılarak nakit artışı sağlama, daha iyi bir hizmete bağlı olarak artan müşteri memnuniyeti, müşteriye ulaşmak için teknolojik kanalların yerinde ve doğru kullanımı ve dağıtım kanalları ile üçüncü şahıslar arasındaki ilişki kontrolünü sağlaması gibi yaraları vardır. Bu nedenle, CRM, ilişkilere kar getirmeyi hedefleyen bir süreç olarak da tanımlanabilir⁵³.

⁵³ Ayşe N. Yereli, ‘‘Yönetim ve Ekonomi’’, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Yıl: 2001, Cilt: 7, Sayı 1, s. 10.

CRM, müşterilerin demografik özelliklerini, hangi ürünleri satın aldığını öğrenebileceğiniz faydalı bir araçtır⁵⁴.

CRM, doğru mal ya da hizmeti, doğru müşteriye, doğru zamanda ve fiyatla, doğru noktada sunmaktır. CRM, müşterisini daha iyi tanıyan işletmeler oluşturmaya çalışan bir stratejidir⁵⁵.

CRM, bir proje, ürün yazılımı, veri ambarı, BT projesi ve kısa vadeli bir program değildir⁵⁶.

CRM; etkin pazarlama, satış ve servis süreçlerini destekleyecek bir müşteri merkezli iş felsefesi ve kültürünü gerektirir. CRM'in en önemli kazancı, yeni müşteriler kazanarak ve mevcut müşterilerin gereksinimlerini etkin bir şekilde karşılayarak, müşteri tabanını artırmaktır⁵⁷.

CRM, bir iş yapış stratejisidir⁵⁸.

CRM, şirket tabanında bulunan mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak ve sezmek için oluşturulmuş bir stratejidir⁵⁹.

CRM, müşteriye tasarım noktasına yerleştiren ve müşteriyle yakın ilişki kuran bir felsefedir⁶⁰.

CRM, bir müşteriniz kalıncaya kadar yapmanız gereken bir idmandır⁶¹.

CRM, iş felsefesidir. Amaç, büyüyen ve değer katan müşterilerle ilişkileri korumak ve genişletmektir.

CRM, kişilere özgü satış kavramlarının kurumsallaştırılmasıdır. Bilgi toplama ve bu bilgiyi kullanma esasına dayanır.

CRM, organizasyonda herkesin müşteri hakkında bilgi sahibi olmasını sağlayan bir 360 derece gözlem yapabilme aracıdır⁶².

⁵⁴ Sedef Seçkin, "Kotler'den Yarına Dersler", **Capital Dergisi**, Sayı: 5, 2003, s. 195

⁵⁵ <http://www.teknoturk.org/docking/yazilar/tt000107-yazi.htm>, erişim tarihi: 28.11.2004

⁵⁶ www.crminturkey.org/crm/archive/showppt.asp?pptID=19, Semih Yalman, erişim tarihi: 28.11.2004

⁵⁷ www.crminturkey.org/crm/activity/afteract.asp, Guruların CRM Tarihleri, erişim tarihi: 30.11.2004

⁵⁸ <http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=391>, erişim tarihi: 30.10.2004

⁵⁹ www.accenture.com/xd/xd.asp?it=tumcbxd=locations%5cturkey.%5c6-news, erişim tarihi: 28.11.2004

⁶⁰ www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=289, erişim tarihi: 02.07.2004

⁶¹ www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=651, erişim tarihi: 05.05.2004

⁶² Temmuz-Ağustos 2004, **Active Dergisi**, s. 4.

CRM, şirketi fonksiyonel rollerinde değişikliğe zorlayan, iş süreçlerinin yeniden yapılanmasını gerektiren, CRM teknolojisiyle yönlendirilmek yerine desteklenen bir müşteri-odaklı iş stratejisidir⁶³.

CRM⁶⁴;

* Akli başında bir iş stratejisinin

* Başarılı bir ürün tasarlayıp sunmanın

* Düzgün bir şirket yönetiminin

* Sağlam bir finansal yapının alternatifi değildir. Şirketleri CRM'e iten temel neden rekabettir.

CRM'in temeli; müşteriler hakkında olabilecek en fazla ve en ayrıntılı bilgiyi toplamaya, bu müşterilerin çok ince ayrımlarla, çok fazla ve en ayrıntılı bilgilerini alt segmentlere bölmeye (mikrosegmentasyon) bu segmentleri karlılıklarına göre ayırıştırma-ya, karlı olacak müşterilere yapılacak ekstra yatırımların seviyesini belirlemeye ve her türlü müşteriye ayrı ve çok özel pazarlama stratejisi uygulamaya dayanmaktadır⁶⁵.

1.4.2. Müşteri İlişkilerini Yönetiminin Gelişimi

Kimileri CRM'in, 'ticaret' kavramının doğuşuyla başladığını (onbinlerce yıl önce) varsayarken, kimileri çağrı merkezlerinin doğuşunun (20. yy'ın ilk yılları) CRM'in kendini gösterdiği dönemler olarak kabul etmektedir.

Fakat CRM denilince, kabul edilen temel alt kavramların bir disiplin çerçevesinde ele alınması dünyada son 10 yılda, ülkemizde ise son 5 yılda gerçekleşmiştir. Aslında CRM felsefesinin, Türkiye'de ve Dünya'da tanınmasının, benimsenmesinin ve hayata geçirilmesinin bu kadar uzun bir süreç alması, bu kavramın sadece bir yazılım olmadığını da en güzel göstergesidir. Ürünler, fikirlerden daha hızlı yaygınlaşırlar. CRM ise bir felsefe olduğundan dolayı 'Kavram Olgunluğu' aşamasına ancak bu kadar uzun bir zaman sonra ulaşabilmiş durumdadır⁶⁶.

Son 20 yıla kadar olan bir dönemde "satıcı odaklı" bir pazar ilişkisi vardı. Satıcı ne verirse, müşteri de ürün portföyü (tabi ki var ise böyle bir şey) dahilinde seçme

⁶³ www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=289, erişim tarihi: 02.07.2004

⁶⁴ <http://turkinternet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=4807>, Selin Özalp, erişim tarihi: 11.04.2005

⁶⁵ Arman Kırım, **a.g.e.**, s. 60.

⁶⁶ www.crminturkey.org/crm/archive/showppt.asp?pptID=19, erişim tarihi: 30.11.2004

şansına sahipti. 90'ların başında ise artık müşteriler önem kazanmaya başladı ve müşteri odaklı pazar kavramı ortaya çıktı. Müşteriler satıcılara karşı pazarlık gücüne sahip oldu ve pazarlamanın meşhur 4 P'side gerçek kimliğine bu dönemde kavuştu. Pazar tamamen "müşteri tarafından yönlendirilen bir pazar" haline geldi. Bu durumda satıcıların yapabileceği en iyi hamle ise eldeki karlı müşterileri tutup müşteri portföyüne ekleme. Bunu gerçekleştirmek içinse günümüzün moda araçlarından biri olan CRM kavramı çokça telaffuz edilmeye başlandı. CRM'in temelinde bilişim sistemleri vardır. Bilişim sistemleri, pazarlama bilişim sistemleri halini almıştır. Daha sonra konsept genişleyerek yönetim bilişim sistemleri ortaya çıktı, daha sonra üst yönetime destek amaçlı karar destek sistemleri ortaya çıkmıştır. Bu programların temeli aynıdır, CRM içinde bu durum geçerlidir. Son yirmi yılda işletmelerin kendi içlerinde uyguladıkları ve kendilerince adlandırdıkları yönetim şekilleri ve programları aslında CRM den başka bir şey değildir⁶⁷.

Peter Drucker a göre bir işletmenin amacı müşteri yaratmak ve onu tatmin etmektir. Müşteriler üzerinde odaklaşmak aynı zamanda firmaların kısa ve dar görüşlü mali vizyonlarının yıkılmasını da sağlar. Günümüzde ivme kazanan müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) kavramı toplam kalite yönetiminin bir uzantısı olarak da görülebilir⁶⁸.

Kalite, kurumun rekabet ortamında ayakta kalmasına ve yeni pazarlara açılmasına sebep olurken, müşteri, kaliteyi kapsayacak bir şekilde kurumun varoluşunun tekil sebebidir. Toplam Kalite Yönetimi, bu iki unsuru benimseyen ve odağına bunlarla beraber insanı koyan bir yönetim anlayışıdır. Tüm bunların yanında, asla yapıları yeterli bulmayarak, gelişme ve iyileşme yolunda dinamik bir yapıya sahip olup kendini devamlı yenileyen bir yönetim felsefesidir⁶⁹.

TKY, müşteri tarafından tanımlanan kaliteye öncelik verilerek, işletmenin ürün ve hizmetleri yanında yönetiminin de kalitesini ve verimliliğini arttırmayı hedefleyen bir yönetim felsefesidir⁷⁰. TKY'nde müşteri yalnızca son ürünü satın alan kişi değildir. Süreç içerisinde bir önceki alt sistemden çıktı alan her birim, müşteri olarak görüldüğü bir sonraki birimi memnun etmek zorundadır⁷¹.

⁶⁷ www.insan.kaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3280, Umut Demirhan, erişim tarihi: 02.05.2003

⁶⁸ www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=247, erişim tarihi: 02.05.2003

⁶⁹ Yılmaz Ercan ve diğ., "Toplam Kalite Yönetimi", **Eğitime Yeni Bakışlar**, Mikro Yayınevi 1. Basım, Ankara 2002

⁷⁰ Özalp İnan ve ark., **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 1999, s. 321.

⁷¹ Özalp İnan ve diğ., **a.g.e.**, s 321.

Günümüzde bir kuruluşun varlığını ve sürekliliğini belirleyen en önemli unsur rakip kuruluşlara göre rekabet üstünlüğüdür. Bu rekabet ortamında pazarda kalabilmek, Pazar payını arttırmak, maliyeti düşürüp karı arttırmak, tüketici isteklerini ve beklentilerini zamanında ve tam olarak karşılamak için kaliteli üretim yapmak gereklidir. Artık kalitenin klasik anlayıştaki kalite kontrol ile sağlanamayacağı ortaya çıkmıştır⁷².

TKY'nin ilkelerine baktığımızda, bu ilkelerin CRM'in içinde yer alan unsurlar olduğunu görmekteyiz. Bunlar⁷³;

- * Yönetim liderliği
- * Müşteri odaklılık
- * İnsan odaklılık
- * Tam katılım
- * Sürekli gelişme
- * Önlemeye yönelik yaklaşım
- * Süreçler ve verilerle yönetim

Toplumsal sorumluluk

Fakat CRM sadece müşteri odaklılık anlamına gelmemektedir. Müşteri odaklılıktan ziyade müşteri merkezlik söz konusudur. Yani ne üreteceğinden başlayıp, nasıl duyuracağına ve müşterilerle nasıl kalıcı ilişki geliştireceğine kadar geçen tüm süreç içinde çıkış noktası olarak müşteriye baz almaktadır.

Müşteri odaklılıkta ise “ne üreteceğine karar verdikten sonra, kitlesel olarak pazarlama” mantığı mevcuttur. Fakat CRM'de müşteriye ince dilimlere ayırmak söz konusudur⁷⁴.

CRM, her müşteriyle bire bir ilişki kurabilmektir. Küresel rekabetin, CRM felsefesinin doğmasında büyük rolü vardır. Rekabet olmayan bir sektörde tekel veya yarı tekel işletmelerin CRM'e sıcak bakmaları beklenemez. Bundan dolayı rekabetin CRM'i destekleyici ve farklılaştırmayı ön plana çıkarıcı bir unsur olduğu söylenebilir⁷⁵.

⁷² Nilüfer Asıl-Rıdvan Bozkurt, “Kalite Politikası Geliştirme Süreci”, **Verimlilik Dergisi**, Mem Yayınları, Sayı 1, Ankara 1994, s. 41.

⁷³ Yılmaz Ercan ve ark., **a.g.e.**, s. 351.

⁷⁴ Arman Kırım, **a.g.e.**, s 51.

⁷⁵ Doğan Mersin, “CRM Yazılımları Değerlendirmesi”, www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mk/gos.php?, erişim tarihi: 04.04.2004.

CRM'in ortaya çıkmasının nedenlerini özetlemek gerekirse şöyle sıralanabilir⁷⁶:

- Küresel pazarlamanın gittikçe pahalı bir müşteri kazanma yolu olması.
- Pazar payının değil, müşteri payının önemli hale gelmesi.
- Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati kavramlarının önem kazanması.
- Var olan müşterinin değerinin anlaşılması ve bu müşteriye elde tutma çabalarına gerek duyulması.

- Bire bir pazarlamanın önem kazanmasıyla beraber, her müşteriye özel ihtiyaçlara göre davranma stratejilerinin gerekliliği.

- İletişim teknolojileri (web, e-mail) ve veri tabanı yönetimi sistemlerinde yaşanan gelişmeler.

- Yoğun rekabet ortamı.

1.4.3. Şirketleri Müşteri İlişkileri Yönetimine İten Nedenler

- Zaman Baskısı: CRM uygulamaları kullanıcıların kayıt işlemlerinden uzaklaşarak, ana işlerine daha fazla vakit ayırmalarına fırsat tanımaktadır.

- Aktif Çözümler Bulabilme: Müşteri ihtiyaçlarını analiz etmek, bunlara yönelik hizmetleri, projeler geliştirmek ve bu projelerin geri dönüşlerini ölçmek CRM uygulamaları ile mümkündür.

- Gelişen Dünya

- Rekabet: CRM uygulamaları şirketlere, müşteri beklentileri, sınıflandırmaları ve çözümleri ile ilgili çok önemli veriler sunar. Bu veriler bir yandan firmaya rekabette üstünlük sağlarken, gelecekte yapmayı planladığı çalışmalarda da öncülük eder.

- Yönetim: CRM uygulamaları ve oluşturulan raporlar, yönetime gerçeklerini yansıtarak yönetim gücünü artırır⁷⁷.

Bir işletmenin değeri artık fiziki varlıklara göre değil, maddi olmayan varlıklara göre belirlenmektedir. Bunların iki önemli parçasından biri insan kaynakları değeri

⁷⁶ Mustafa Duran, "CRM Çok Konuşulan Ama Az Bilinen Bir Kavram", www.danismend.com/konular/pazarlamayan/CRM%20HAKKINDA.htm, erişim tarihi: 02.04.2005.

⁷⁷ www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=680, Elif Çıtak, erişim tarihi: 17.09.2004

müşteri ilişkileridir. Bunlar bir şirketin geçmişini değil, gelecekteki başarısını garanti eden kaynaklardır. Dolayısıyla, işletmeler bu konulara yatırım yapmak zorundadırlar⁷⁸.

1.4.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları

İşletmelerde müşteri ilişkileri yönetiminin amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

1. Müşteri ihtiyaçlarını, zevk ve tercihlerini doğru olarak belirlemek
2. Satış öncesinde elde edilen doğru, zamanlı ve ilgili bilgilerin ilk seferinde doğru, hatasız üretim yapılmasını sağlamak için kullanmak
3. Satış esnasında müşteri odaklı satışı gerçekleştirmek ve müşteriye fayda ile değer sunmak
4. Satış ve satış sonrasında müşteriyi sürekli izleyerek tatmin ya da tatminsizliğin ölçülmesini sağlamak
5. Müşteri tatminini ve bu tatminin sadakate dönüştürülmesi ile müşterinin işletmeye “sadakatinin” sağlamak⁷⁹

1.4.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Yararları

İşletmelerde CRM uygulamalarının yararlarını şu şekilde sıralamak mümkündür⁸⁰:

- * Teknoloji kullanımı ile veriler daha kolay toplanır hale gelecektir.
- * Bir kurumun farklı birimleri arasında veri paylaşımı kolaylaşacaktır.
- * Müşteri karlılığı izlenerek çapraz satış olanakları sağlanacak, hangi müşterilerden vazgeçilip geçilmeyeceği, dağıtım kanallarının etkinliği ölçülebilecektir.
- * Operasyonel maliyeti tespit edebilmek kolaylaşacaktır.
- * Farklı fonksiyonları yürüten departmanlar, ortak müşteri verilerini paylaşabileceklerdir.

⁷⁸ www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=539, Nurtaç Ziya Menekşe, erişim tarihi: 11.10.2004

⁷⁹ F. Atıl Bilge, **Küresel Rekabet Ortamında Rekabet Üstü Olabilmek İçin Müşteri Odaklı Pazarlama Stratejileri**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilgiler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora tezi, Konya 2004, s. 92

⁸⁰ Selda Eke, “CRM-Müşteri İlişkileri Yönetimi”, **Active Dergisi**, Temmuz-Ağustos 2004, s. 5.

- * Müşteri perspektiflerinde kişisellikten çok kurumsallık ön plana çıkacaktır.
- * Veri toplamanın kolaylaşması, verileri daha güncel hale getirecektir.
- * Müşteri segmentasyonları dinamizm kazanacaktır.
- * Bilgiye dayalı pazarlama (information based marketing) kavramı ön sıralara yükselecektir.
- * Kampanya yönetiminde müşterilerle bilgi alışverişi hızlanacak, istatistik imkanları genişleyecektir.
- * Uzak noktalarda çalışan satıcıların sistemle entegrasyonu kolaylaşacak, WAP kullanımı yaygınlaşacaktır.
- * Müşteri sadakatine yapılan yatırımlar artacaktır. Müşterinin kullanabileceği ürünler tespit edilerek, her seferinde istediği ürün ya da hizmet sunulacaktır. Düşük maliyette yeni müşteri bulmak mümkün olabilecek, aynı şekilde elde tutmanın maliyeti hesaplanacaktır.
- * Karma kanal yapısı gelişecek ve katma değerli birbirilerinin üzerine inşa edilen kanalları ortak CRM sistemleri kullanmaya başlayacaklardır.
- * Ciro, müşteri değerlendirme ölçüsü olmaktan çıkacak, yerini karlılık, iş genişletme yeteneği gibi kriterler alacaktır.
- * CRM etki ve tepki sürelerini düşürecek ve sürat artacaktır.
- * Çağrı merkezlerin önemi artacak ancak yapıları değişerek telefona bağımlı olmaktan çıkacaktır.
- * E-Ticaretin devreye girmesi müşteri işlemlerini karşılıklı etkileşimlerle zenginleştirilecek ve müşteri veri tabanı genişleyecektir.
- * Cevap sürelerini azaltmak ve cevap maliyetlerini düşürmek için proaktif modeller geliştirilecektir.

İşletmelerin CRM'den yararlanabileceği bazı konuları da şöyle özetleyebiliriz⁸¹:

⁸¹ Hildan Dereli, *CRM'den Nasıl Yararlanabiliriz?*, www.izmirnews.com/haber.asp?id=61, erişim tarihi: 02.05.2005.

* Pazarlama, veritabanında toplanan bilgilerle müşteriler çeşitli kıstaslara göre değerlendirilebilir. Böylece pazarlama kampanyaları satın alma olasılığı en fazla olan müşterilere yönlendirilmiş olur.

* Satın alma olasılığı yüksek olan müşteri adaylarına, en uygun olan zamanda, en uygun ürünle ve en uygun fiyatla pazarlama yapılarak satış olasılığı arttırılmış olur.

* Veri tabanında toplanan müşteri bilgileri, o müşterinin davranışlarının ayrıntılı şekilde analiz edilmesine olanak verir. Bu da müşteriye başka ürünlerin satışını, yani çapraz satış olasılığını artırır.

* Müşteriye ait ayrıntılı bilgiler, müşteriye bir hizmet olarak geri döndüğü takdirde, müşterinin şirkete olan sadakati süratle artar. Bu sadakat arttıkça müşteri hakkında daha çok bilgi edilir. Bunun tercümesi ise daha çok satış, daha çok çapraz satıştır.

* Müşteriye verilen kimlik numaraları sayesinde, müşterinin şirkete daha çabuk ulaşması sağlanır. Böylece sorular daha çabuk çözümlenir. Sipariş süresi kısalmır. Ürün yaşam evrelerinin giderek kısaldığı bugünkü ekonomik ortamda, müşterinin daha çabuk karar vermesinin sağlanması çok önemlidir.

* Müşteri bilgileri sayesinde bir müşterinin hangi malı, ne zaman alacağı hakkında daha isabetli tahmin modelleri yapılabilir. Bu ise şirketin stok masraflarını büyük ölçüde düşürecektir. Çünkü fazla stok belirsizlik nedeniyle tutulur. Belirsizlik azalınca, stokların da azalması söz konusudur.

1.4.6. Müşteri İlişkileri Yönetiminin İşletme Faaliyetlere Katkısı

“Neden Müşteri İlişkileri Yönetimi?” sorusunun en önemli cevabı, kurumlar ile müşterileri arasında, iletişim ve iş ortaklığı konusunda farklılık yaratarak “rekabet avantajı” sağlayabileceği inancından kaynaklanmaktadır. CRM’in başarılı bir şekilde uygulanması, kurumlara “düzenli, etkili, doğru, hızlı ve verimli bir şekilde bilgi paylaşımı” içerisinde bulunma inancını sağlayabilecektir. Bu sayede, rakiplerine oranlar rekabet avantajı elde edip, müşterilere katma değerli fırsatlar yaratarak, pazardaki rekabet güçlerini daha sağlam temeller üzerine oturtmuş olabileceklerdir⁸².

⁸² Orhan Şentürk, “CRM’in Önemi”, www.crmhaber.com/index.php?cmd=ViewNews&nid=89 , erişim tarihi: 02.04.2005.

CRM'in işletmenin pazarlama faaliyetlere olan katkısı dört ana çerçevede toplanmaktadır⁸³.

-Terk edilmiş müşterinin yeniden kazanılması: Yapılan bir araştırmaya göre CRM'in terk eden müşterilerin geri kazanılmasında %10 ila %20 arasında katkı sağladığı belirlenmiştir.

-Müşteri sadakati yaratma: CRM'in en temel amacının müşteriye yaşam boyu elde etmek olduğu düşünüldüğünde, müşteri sadakatini arttırmaya olan katkısı oldukça önemlidir. Yapılan araştırmalara göre CRM'in müşteri sadakatini yaratmaktaki etkisi %15 ila %20 arasında değişmektedir

-Yeni müşteri bulma: CRM'in yeni müşteri bulmaya katkısı %3 ila %4 arasında değişmektedir.

-Çapraz satış yapma: CRM'in çapraz satış yapmaya katkısı %2 ila %3 arasında değişmektedir.

CRM işletme performansına çok önemli yararlar sağlanmaktadır. Bunları Stanley Brown şu şekilde sıralamaktadır⁸⁴:

- Reklam maliyetlerini düşürmek,
- Müşterilerin ihtiyaçlarına odaklanarak özel müşterileri hedef almayı sağlamak,
- Yapılmış bir kampanyanın verimliliğini ölçmeyi kolaylaştırma,
- İşletmelerin fiyatlarla değil, müşteri tabanlı hizmetlerle rekabet etmesini sağlamak,

- İşletme için karlı, firmaya bağlı ve firma ile öğrenen ilişki çerçevesinde en fazla işbirliği yapan veya yapmayı isteyen müşterilere gereğinden daha az yatırım yapılmasını önlemek, bunların tam aksi davranışlar içinde olan müşterilere ise fazlası ile harcamalar yapılmasını engellemek.

- Bir ürünü geliştirmek için harcanan zamanı (pazarlama sürecini) kısaltmak,

⁸³ www.MIYinturkey.org/MIYteknikleri/MIYnedir, erişim tarihi: 14.09.2004

⁸⁴ Derya Özilhan, "Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Uygulamalarının İşletme Performansına Etkileri ve Konaklama İşletmelerinde CRM Uygulamaları", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniv. Sosyal Bil. Enst., Konya 2004, ss. 64-65.

- Müşterinin, kanalları kullanmasını ve böylelikle bir müşteri ile maksimum bağlantı kurulmasını sağlamak.

CRM'in işletmeye sağlayacağı diğer yararları şöyle sıralayabiliriz⁸⁵:

- Müşteri sadakati; müşterileri uzun vadeli kazanabilmek için işletmelerin müşterilerine yatırım yapmaları gerekmektedir. CRM çözümü işletmeleri müşterileri bireysel olarak tanıyıp onlara yönelik ürünler geliştirme fırsatı sağlamaktadır. Örneğin işletmeler müşterilerine daha önce satın aldıkları ürünlere ilişkili yeni ürünler satabilmekteler, esnek servis anlaşmaları sunabilmekte ve gereksinimlere göre yeni ürünler geliştirebilmektedirler.

- Satış maliyetlerinde azalma ve karlılığın artması; giderlerin % 60'lara kadar varabilen satış ve pazarlama faaliyetleri şirketleri bu maliyetleri azaltmak için çözümler aramaya yöneltmektedir. Bunu başarabilmek için pazarlama, tele pazarlama, tele satış ve saha satış birimlerinin satış sürecini birlikte yönetebilmeleri gerekmektedir.

- Müşteri ilişkilerinin proaktif olarak yönetilebilmesi; müşteri hizmetleri çözümleri işletmelerin müşteri ilişkilerini proaktif olarak yöneterek uzun süreli müşteri ilişkileri kurmalarına yardımcı olmaktadır. Bu çözümler, işletmelerin müşterilerine daha hızlı ve kesin çözümlerle cevap verebilmesini ve müşteri sadakatini artırabilmesini sağlamaktadır.

- Müşteri tatmininin artırılması; bir CRM sistemi, işletmelerin müşterileri ile beraber ilişki kurabilmelerini sağlamaktadır. CRM ile şirketler proaktif olarak müşterilerinin gereksinimlerine cevap verebilecek çözümler sunabilmektedirler. İşletmeler CRM çözümleri ile satın alma eğilimlerini (pattern) gözlemleyip bu bilgi doğrultusunda pazarlama yapabilmektedirler.

1.4.7. CRM'de Başarısızlığa Neden Olan Faktörler

CSO Forum, işletmelerin satış yöntemlerinin optimizasyonu konusunda neler yaptıkları üzerine 1200 CRM girişimi gözden geçirilerek bir araştırma yapmış ve genelde karşılaşılan 9 kritik hata belirlenmiştir⁸⁶.

⁸⁵ www.teknobilgi.com/newsdetail.asp?InnewsId=216, erişim tarihi: 02.04.2005.

⁸⁶ Jim Dickie, "CRM Projelerinin Başarısız Olma Nedenleri", www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=288, erişim tarihi: 10.07.2004.

Birinci Hata: Deneyimli yönetici takımı, satış proseslerinin başarılı bir şekilde tekrar dizayn edilmesinin işletmenin stratejik açıdan karşılaştığı en büyük zorluk olduğuna inanmazlarsa, bir CRM projesine başlamak gereksizdir. Süreçlerin yeniden dizaynı konusunda yöneticilerin gereken özeni göstermemesi ve işletme çapında satış süreçlerinin dizaynı konusunda vizyon geliştirilmesi için gereken zamanın ayrılmaması ve süreçlerin nasıl işlendiğinin tam olarak bilinmemesi başarısızlığın başlıca nedenleri arasındadır.

Başarılı CRM projeleri, üzerinde ciddiyetle durulan projeler olmaktadır. programın temel bileşenleri; yöneticilerin aktif katılımı, işletme çapında ortak bir vizyon, tam zamanlı çalışma, sonuçlar için sorumluluk almak ve süreç merkezli bütçe oluşturmaktır. Bu bileşenlerin üzerinde durmak gerekmektedir.

İkinci Hata: CRM eknolojisinden çok fazla şey beklemek yanlıştır. CRM uygulamasını başarıya götürecekt olan, teknolojinin akıllıca kullanımı ile etkili bir satış işleminin gerçekleştirilmesidir. Eğer süreç temelde kusurlu ise teknolojinin bu sürece katkısı da az olacaktır.

Üçüncü Hata: Başarılı bir CRM uygulaması işletme çapında bir katılım ile mümkündür. Satış süreci ile bağlantılı olan departmanların bu süreç içerisinde nasıl rol alacağı belirlenmelidir. Nokta çözümleri sağlayan CRM uygulamalarının bütün sistem içerisinde nasıl yerleştirileceği analiz edilmeli ve uyumu sağlanmalıdır.

Dördüncü Hata: CRM programını ucuz bir şekilde uygulamaya çalışmaktır. Genellikle CRM uygulamaları için gerekli olan yatırım bütçe içerisinde yer almamaktadır. Bu da projenin düşük maliyetle tamamlanmaya çalışılmasına yol açmaktadır.

CRM'in maliyetinin ne olacağı belirlenirken, teknolojinin etkin kullanımının getireceği faydalar göz önünde bulundurulmalı, fayda maliyet analizleri yapılarak yatırım yapıp yapmamaya karar verilmelidir.

Beşinci Hata: Satış işlemlerinde fonksiyonel ihtiyaçların karşılanmasında gerekli olan teknolojinin sağlanması için CRM merkezli uygun işletmelerle anlaşılmalıdır. Teknolojik bir ürünün ne yaptığından çok nasıl yaptığına dikkat edilmelidir. Bu teknolojik ürünü şu an ihtiyaç duyulan özellikleri taşıyabilir, ancak işletmenin gelecekteki ihtiyaçlarını ne düzeyde karşılayıp karşılamayacağına dikkat edilmek zorundadır. Ayrıca teknolojiyi temin eden işletmenin iş süreçlerindeki problemi doğru anlaması sağlanmalıdır.

Altıncı Hata: Satış süreçlerinin otomasyonu bir finans ve pazarlama bölümündeki ile aynı değildir. CRM sisteminin uygulanması daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Finans yönetiminde standardizasyon mümkünken, satışta bunun yapılması mümkün değildir. Her işletme kendine özgü CRM girişiminde bulunmalıdır. İşletme, proje planını hazırlamalı ve bunun işlemlere uygulanması için gerekli zaman ayarlamasını mutlaka belirlemelidir. Prosesleri, satın aldığınız teknolojiye uydurmaya çalışmak yerine, teknoloji üzerinde gerekli değişiklikler yapılarak satış süreçlerindeki ihtiyaçların karşılanması hedeflenmelidir.

Yedinci Hata: Yapılacak bir diğer kritik hata, süreç ve teknolojiye bu sistemi kullanacak olan “insan”dan daha fazla önem vermektedir. En son teknoloji kullanılarak en iyi süreçler tasarlanabilir, ancak çalışması mümkün olmayabilir.

Satış grubunun her hareketinin CRM programları ile kontrol edilebilecek olması ve yapılan her hatadan yönetimin haberdar olması huzursuzluklar getirebilmektedir. Bu huzursuzluğun hızlı bir şekilde ortadan kaldırılması gerekmektedir. CRM sisteminin başarılı olabilmesi için işletmedeki herkes bunu kullanabilmelidir. Aksi takdirde hız uğruna sadece birkaç kişinin kullanabileceği bir sistemin tasarlanması, diğerlerinin bunu kullanmasını zorlaştıracak ve beklenen verim alınamayacaktır.

Sekizinci Hata: CRM, işletmenin her bir üyesinin aktif destek ve katılımını gerektirir. Personel ve yöneticilerin bu stratejiye her zaman destek vermeleri gerekir. CRM sisteminin kullanılmasının, çalışma için bir tercih değil, bir gereklilik olduğu belirtilerek işletmede herkesin tam katılımı sağlanmalıdır.

Dokuzuncu Hata: CRM konusunda gereken eğitim verilmeden, işe yeni başlayanlara güvenmek hata olur. CRM büyük çapta bir sistem desteği gerektirmektedir. Eğer satış takımından, satış süreçlerini CRM sistemini kullanarak yönetmeleri isteniyorsa, sistemle ilgili sorulara hızlı cevap verebilmelerini sağlayacak sistem desteği gerekmektedir. Satış işlemlerinin yeniden tasarlanması anlık bir olay değil, devam eden bir süreçtir. Dolayısıyla satış yöntemlerinin zamanla yenilenip geliştirilmesi için bütçe ayrılması gerekmektedir.

Doğru anlaşılıp gerektiği şekilde uygulandığında işletmeye sağladığı getirilerin yanı sıra, CRM genellikle çok başarılı olmamıştır. Büyük şirketler bazen sadece hayal

krıklığı sonucu getiren CRM sistemleri için 5-10 milyon dolar harcamışlar ve CRM'i benimseyen şirketlerin % 30'undan daha azı; CRM yatırımlarından umulan geri dönüşü başardıklarını açıklamışlardır. CRM forum başarısızlık nedenlerini şu şekilde açıklamıştır⁸⁷:

Organizasyonel değişim % 29

Şirket politikası, eylemsizlik % 22

CRM'i anlayamamak % 20

Zayıf planlama % 12

CRM uygulamada becerisizlik % 6

Bütçe problemleri % 4

Yazılım problemleri % 2

Yanlış tavsiyeler % 1

Diğer % 4

CRM uygulamalarında başarı için şu tavsiyelere uyulmalıdır⁸⁸:

Organizasyonel Değişiklik: CRM tüm işletme bölümlerini kapsayacak bir süreç dönüşebilmektedir. Veri entegrasyonu, bölümlerin karşılıklı iletişimi ve tüm bu süreçlerin takibi başarı için kritik noktalardır.

Ölçümler: Sadece finansal ölçümler CRM için yeterli olmayacaktır. Müşteri odaklı bir işletme bütçeleşmesini, dengelerini ve teşviklerini yeniden düzenlemek ve ölçümlemek gerekmektedir.

Kültürel Değişiklik: Kısa vadede kendi çıkarlarına ters düşecek olsa bile bir işletme önerilerini müşterilerin isteklerine, beklentilerine göre düzenlemek zorundadır. Bu durum, çoğu işletme için baştan sonra bir kültür değişikliği demektir.

Kanallar: İşletmelerin ürün ve hizmetlerini pazarlarken son kullanıcı ve kanallar arasında ilişki kurması en kritik noktalardan biridir.

⁸⁷ Derya Özilhan, a.g.t., s. 72.

⁸⁸ "Müşteri İlişkileri Yönetiminde Başarısız Olmamak İçin Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar", www.stef.com, erişim tarihi: 09.01.2004.

Geçiş planlaması: Müşteri odaklı olmak üzere harekete geçen bir işletme, geçiş süresini çok iyi planlamalı ve geçiş sürecinin tüm evrelerinden (hedeflerin belirlenmesi, zamanlama vs.) haberdar olmalıdır.

CRM uygulamalarında başarı için aşağıda belirtilen maddeler de önemli olmaktadır⁸⁹:

- Başlangıç projesinin 2-3 ayda bitmelidir.
- Projenin ana sahibi BT departmanları olmamalıdır.
- Şirket görüşmelerine, bu konuda çözüm sağlayanlarla başlanmalıdır.
- Tek sahada kilitlenilmemelidir.
- Ön-arka ofis entegrasyon sorunu küçümsenmemelidir.

1.5. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ İLE GELENEKSEL PAZARLAMA ARASINDAKİ FARKLAR

Geleneksel pazarlama anlayışı ile CRM'in yarattığı pazarlama anlayışı arasında bir çok fark bulunmaktadır. İşletmeler geleneksel pazarlama anlayışının hakim olduğu endüstri devrimi sırasında sürücü koltuğunda idiler. Kitlesele üretim mallarından memnundular. Bugün, müşteri çağında ise pahalı olmayan bir bilgisayar aracılığı ile internette ve iş ortamından girilebilmektedir. Dolayısı ile çoğu iş kolu müşterinin sürücü koltuğunda olduğunu kabul etmektedir⁹⁰.

CRM ile geleneksel pazarlama arasındaki farkları şu şekilde sıralanabilir.

<u>CRM</u>	<u>Geleneksel Pazarlama</u>
- Müşteriyi elede tutma, sürekli kılma üzerine odaklanma	- Tek satış üzerine odaklanma
- Sürekli müşteri ilişkisi	- Olaylara göre, kesintili müşteri ilişkisi
- Müşteri değeri üzerinde odaklanma	- Ürün özellikleri üzerinde odaklanma
- Uzun dönemli bakış açısı	
- Müşteri hizmetleri üzerinde çok durma	- Kısa dönemli bakış üzerinde az durma

⁸⁹ Cenk Kral, "CRM'de Entegrasyon Şartı", www.btvizyon.com.tr/viz-dergi-toplantı.phtml?, erişim tarihi: 03.05.2005.

⁹⁰ Derya Özilhan, a.g.t., s. 21.

- Müşteri vaatleri karşılamak için yüksek vaatde bulunma
- Müşteri beklentilerini karşılamak için sınırlı vaat verme
- Tüm çalışanların kaliteyle ilgilenmeleri
- Sadece üretici elemanların kaliteyle ilgilenmeleri⁹¹

Geleneksel pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetimi arasındaki farkları incelerken ele alınması gereken bir başka konuda pazarlama karması elemanlarıdır. Satış odaklı geleneksel pazarlama 4P kavramını ortaya çıkarırken, müşteri odaklı anlayış 4C kavramını geliştirmiştir. Satış odaklı geleneksel pazarlama anlayışındaki 4 P (Product, Place, Price, Promotion) olarak ortaya konmakta iken, müşteri odaklı anlayış hakim olunca 4 C kavramı ortaya konulmuştur.

Philip Kotler'in pazarlamanın geleceği ve 2000 yıllarına yönelik düşünceleri de müşterilerle ilgilidir. Pazarlama planı yapacak yöneticiler pazarlama karmasının dört unsuru yerine artık 4 C formülünü düşünmek zorunda kalacaklardır.

1. Mal ve Hizmet: Müşteriye Sunulan Değer (Customer Value)
2. Fiyat: Müşteri maliyetleri (Cost)
3. Dağıtım: Müşterinin Ürüne Rahat Ulaşması (Convenience To Buy)
4. Tutundurma: Müşteri ile İletişim (Communication)

4 P hâlâ önemlidir, fakat yöneticiler 4 P formülüne artık 4 C bakış açısıyla da bakmalıdır. Kotler'e göre bu şekilde müşteriye yönelik pazarlamayı düşünen işletmeler daha kazançlı çıkacaktır⁹².

a. Customer Value (Müşteriye Sunulan Değer): Kelimenin Türkçe karşılığı, tanımlama bakımından, tam olarak zordur. Kavrama kalite boyutu ile yaklaşanlar müşteriye değer sağlamayı yüksek kalitede mal veya hizmetin en düşük veya en uygun fiyatı ile müşteriye sunulması olarak tanımlamaktadır. Pazarlama alanında odaklaşanlar ise müşteriye değer sağlamayı tutumdan davranışa doğru giden yapılanma içerisinde fayda yaratan mal hizmetin yine düşük maliyeti (genelde ilk akla gelen fiyat olmaktadır) dikkate alarak değerlendirmektedirler⁹³.

⁹¹ Y. Odabaşı, **a.g.e.**, s. 20.

⁹² Erdoğan Taşkın, **a.g.e.**, s 166.

⁹³ İsmail Kaya, **Muhterem Müşterimiz**, 2. Basım, Babiali Kültür Yayıncılığı, İstanbul 2000, s 37

Bu anlayışa göre, müşteri mal değil, değer almaktadır. Bu anlayışın müşteriye değer sağlama açısından bazı prensipleri mevcuttur.

- Müşteri için değer ne olduğunu öğrenmek
- Müşteri için en değerli olan üzerinde odaklanmak
- Değer sağlayan mal veya hizmet sunmak
- Müşteri ihtiyaçlarını karşılayan satış ve hizmet kanalları oluşturmak
- İşletme çalışanları müşteriye değer sağlama yönünde eğitmek.
- Stratejik hedefler için değeri tanımlamak ve ölçmektir⁹⁴.

b. Cost (Müşteri Maliyetleri) : Klasik iktisat kuramcılarında Adam Smith fiyat ile ilgili görüşünü şu cümle ile açıklar: Bir şeyin gerçek fiyatı, o şeyi elde etmek için katlanacağımız zahmet ve ödeyeceğimiz bedelin toplamıdır⁹⁵. Bu tanım müşteri maliyetini açıklayan bir tanım olmaktadır. Müşteri değeri alırken, fiyat ödemekte, belli bir maliyete katlanmaktadır. Maliyet ise fiyattan daha geniş bir kavramı ifade etmektedir. 3000 Liraya ekmek alan İstanbullunun, yağmur altında kuyrukta beklemesi de, üç liralık farka muhtaç kaldığını herkese göstermek zorunda kalması da, bunun verdiği eziklik ve kuyrukta beklerken sırayı bozanlara kızıp sinirlenmesi de hep 'ekmek almanın maliyeti'dir⁹⁶.

Müşteriler satın alacakları ürün ve hizmete en kolay şekilde ulaşmak isterler. Pazarlama plânlaması yapılırken müşterilerin ürün veya hizmete kolayca ulaşmalarını sağlayarak dağıtım ağı ve iletişim sistemi kurmak gerekir.

c. Convenience To Buy (Satın Alma Kolaylığı): Kotler'e göre; müşteriler daha çok doğrudan pazarlama sunulacak, böylece aracılardan rolleri azaltılacak, müşterilere istedikleri sipariş, ödeme, karşılama, tesis etme ve hatta ürün tamiri yolu seçimi için alternatifler teklif edilecektir⁹⁷. Sadece yer faydası olmayıp, bunun yanında müşterinin istediği her saatte ürünü veya hizmeti alabilmesidir. Buna örnek olarak gece açık marketler, öğle tatili yapmayan bankalara verilebilir.

⁹⁴ M. H. Altıntaş, a.g.e., I. Basım, Alfa Yayıncılık, Bursa 2000, s. 6.

⁹⁵ Yavuz Odabaşı, **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, 4. Baskı İstanbul: Sistem Yayınları, Nisan 2004, s 47

⁹⁶ İsmail Kaya, a.g.e., s 37

⁹⁷ Derya Özilhan, a.g.t., s. 25.

d. Communication (İletişim): İşletmenin, kendisi, malları, markası, özellikleri hakkında, müşterilerine ve ilgili kesimlere bilgi vermesidir. Bununla birlikte; tüketicilerden, müşterilerden gelecek her türlü bilgileri, şikayetleri, dilekleri, istekleri zamanında, doğru ve eksiksiz olarak alabilmesi ve ilgili noktalara aktarabilmesidir. Müşteri mal değil, fayda aldığına göre, fiyatlandırmanın da ‘fiyatçılık’ olmaktan çıkarılması, faydaya dayalı hale getirilmesi şarttır. Fiyatçılık yapmamakta, faydaya dayalı fiyatlandırmaya geçmekle mümkün olmaktadır. Bu da, fiyatı tam dozunda tutmak ve onu ‘müşteriyi tam tatmin’ esasına dayalı olarak belli bir pazarlama programı çerçevesinde topyekün olarak ele almak demektir⁹⁸.

⁹⁸ İ. Kaya, **a.g.e.**, s 37

II. BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM) NİN UNSURLARI

2.1. STRATEJİ BELİRLEMEK

Rekabetin bu denli şiddetlendiği sektör sınırlarının neredeyse belirsiz olduğu, müşterinin giderek daha kaprisli hale geldiği bir dünyada işletme stratejisi ile farkı yaratmak gerekmektedir. Aynı müşteriye rakiplerine oranla çok daha farklı yararlar sunabilmektir. Strateji, müşteri tercihlerindeki değişimleri görebilmek, çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri gözleyebilme ve müşteriye rakiplerin sunamayacağı çok farklı yararlar sunabilmektir⁹⁹. Strateji, bireysel ve kurumsal güç ve zaafı net bir şekilde görebilmek ve gerçekçi bir tavır alabilmeyi sağlamaktadır. Hızla değişen sosyo-ekonomik, finansal, siyasal ve teknolojik nedenlerle piyasalar gittikçe karmaşık bir hal almakta, başarı koşulları da üretim faktörlerinin optimum kullanımının da ötesinde, geleceği tahmin etmeye ve gerekli önlemleri önceden almaya bağlı kalmaktadır¹⁰⁰.

2.1.1. Stratejiyi Kavramak

CRM'in ilk aşaması olarak işe öncelikle işletme stratejisi oluşturarak başlamak gerekmektedir.

CRM, müşteri merkezli bir strateji kültürünü gerektirmektedir. Müşterilerle oluşturulacak karşılıklı öğrenen bir ilişki stratejinin temelini oluşturacaktır. Arman Kırım'a göre, karşılıklı ilişkiyi maksimize eden business dizayn yola çıkış noktasıdır¹⁰¹.

Müşteri İlişkileri stratejisi neleri kapsamalıdır? İşletme yönetimi böyle bir stratejisi nasıl yaratabilir? Bu sorular, müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi konusunda en uygun stratejiyi geliştirmeye başlamadan önce cevaplandırılması gereken ilk önemli sorulardır. Müşteri ilişkileri stratejisinin biçimlendirilmesi, ilk önce işletmenin yönetim kurulu toplantısında bilinçli bir şekilde başlar. Bu strateji, işletme politikası, kural ve talimatları ile bölüm müdürlerinden güvenlik görevlilerine kadar bütün çalışanlar tarafından iyice anlaşılacak uygulamadaki davranış ve tavırları ile

⁹⁹ Arman Kırım, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, 2. baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul 1998. s. 47.

¹⁰⁰ Konya Ticaret Odası, **Yönetim Eğitim Merkezi, Yönetim ve Organizasyon**, Yayın No: 10, Seminer Notları, Konya 1998, s. 89.

¹⁰¹ Kırım Arman, **a.g.e.**, s. 20.

tarafından iyice anlaşılacak uygulamadaki davranış ve tavırları ile benimsemelidir. Bir işletme, CRM stratejisi için, sadece müşterilerini değil rakiplerini de izlemek zorundadır. İşletmelerin, rakiplerin stratejilerini, gayelerini kuvvetli ve zayıf oldukları hususları da bilmek zorundadır¹⁰².

Müşteri ilişkileri stratejisi, kısa, orta ve uzun vadeli olarak üç dönem de hazırlanabilir. Kısa dönem bu yılın, orta dönem gelecek yılın, uzun dönem ise bir yıldan uzun dönemi kapsar. Kısa dönem, en önemli ihtiyaçlarla veya bir başka deyişle, o sırada mevcut olan müşteri ilişkileri ile ilgili temel sorunlarla uğraşmalıdır. Orta dönemde, performans hedeflerine erişmek için çalışanlarda ihtiyaç duyulan özel niteliklerin zenginleştirilmesine yönelik planlar yapılmalıdır. Uzun dönemde ise, çalışanın ve işletmenin müşteri ilişkilerine yönelik konularda sürekli geliştirilmesine ağırlık verilmelidir¹⁰³. Müşteri merkezli pazarlama stratejilerin temelinde müşteriye değer sunarak tatmin yaratma ve müşteri yaşam boyu değerini maksimum kılarak müşteri sadakati gerçekleştirmek yer almaktadır.

Strateji geliştirme sürecinde işletmelerin kendilerine soracağı sorular¹⁰⁴:

- * Neredeyiz, neye ulaşmak istiyoruz?
- * İstedığımız müşteri kimler?
- * Biz onları neden gruplandırmalıyız?¹⁰⁵
- * Müşteriye sunduğumuz değeri nasıl maksimize ederiz düşüncesi
- * İş stratejisi belirleyici ana faktör

2.1.2. Müşteri ilişkileri Yönetimi Stratejisinin Unsurları

Müşteri merkezli bir strateji, yeni müşteriler bulmaya önem vererek satın alabilecek herkese ürünlerini satmak yerine, varolan müşterilerin mümkün olan satın alma paylarının artırılmasına odaklanmalıdır. Böyle bir stratejinin unsurları şunlar olabilir:

¹⁰² P. Kotler, **a.g.e.**, s. 249.

¹⁰³ E. Taşkın, **a.g.e.**, ss. 96-97.

¹⁰⁴ S. Yalman, **a.g.e.**, s. 19.

¹⁰⁵ Frederick Newell, **CRM Neden Başarılı Olmuyor?**, (Çev. Osman Cem Öneray) 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2004, s. 27.

- * Müşterilerle uzun dönemli ilişkilere önem verme; yaşam boyu değer oluşturma
- * Yüksek kalitede ürünler ve hizmetler
- * Müşterilerle diyalog başlatma ve sürdürme
- * Kitlesele pazarlara yönelik monolog biçimindeki reklamlardan kaçınma
- * Müşterilerin özel alanlarına saygı duyma ve bunları koruma
- * Pazar payı oluşturma yerine, müşteri payı oluşturmaya çalışma¹⁰⁶

CRM stratejisinin uygulanmasında şunlara dikkat edilmelidir:

1. CRM stratejileri 4 cephede yürütülmesi gereken entegre operasyonlardır.

Bunlar;

- a) İş hedefleri
- b) Müşteri piramidi
- c) Müşteri merkezli yapı
- d) Karlılık modelleri

Karlılık modelleri;

- a) Müşteri bilgi sistemi (müşteri bilgilerini kurumsal bilgiye çevirmek)
- b) Müşteri mülkiyeti: Müşteri mülkiyetini yakalamak
- c) Rekabet modelleri: Rekabeti migro segmentlere taşımak
- d) Müşteri merkezli yapı: İnsan, proses, teknoloji

2. Tek bir veri tabanı yapısında olmalıdır.

3. İşletme çapında “tek müşteri kaydı” olmalıdır.

4. Müşteri/Partnerlere tüm kanallardan çift yönlü iletişime imkan vermelidir.

5. Projenin sahaya uygulama süreci çok iyi planlanmalı ve gereken kaynaklar ayrılmalıdır¹⁰⁷.

¹⁰⁶ Y. Odabaşı, a.g.e., s 14-15

¹⁰⁷ www.crminturkey.org/crm/archive/showppt.asp?pptID=27CenkKıral, erişim tarihi: 03.05.2005

Yeni dönemde iş dünyasında, CRM bize uymaz seslerinin yerini “CRM’siz olmaz” sesleri almaktadır¹⁰⁸. Çünkü CRM, müşteri demektir, müşteri de bir şirketin oksijen kaynağıdır. Fakat, uygulanmaya karar verilme aşamasında CRM’le ilgili birçok konu başlığı ortaya çıkmakta, bu da şirketleri karşı karşıya bırakmaktadır. Bu duruma karşı verilen bir örnek bulunmaktadır. Buna göre;günümüzde çok çeşitli, yüzlerce fonksiyonu olan, MMS’li, Dual Band’lı, Kameralı; Çift hatlı, Tarayıcılı, Gprs’li, Wap’lı, Java’lı, klavyeli, SSL’li, kriptolu ve birçok özellikli cep telefonları mevcuttur. Eğer cep telefonlarınızı ve mobil dünyayı sadece yazılardan takip ederseniz, neyi alacağınızı bilemezsiniz. CRM uygulamaları da işletmelere göre değişir. Çok büyük kavramların sadece gerekli olan bileşenleri hayata geçirilebilir ve aşama aşama uygulama yapılabilir.

Bir organize perakende zincirinin CRM uygulaması ile bir kuru temizleme zincirinin veya bir tatil köyünün CRM uygulaması birbirinden farklı olacaktır; bu fark kullanılan teknolojiye, bileşenlere verilen önemde, uygulanmasının zorluğunda veya kolaylığında, CRM’den beklentilerde ve alınacak sonuçlarda olabilir. Bu nedenle yazılan ve tartışılan konuların tamamı her sektöre göre değişebilir. CRM bir kalıp değildir¹⁰⁹.

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarında tavsiye edilebilecek stratejileri şöyle sıralayabiliriz¹¹⁰:

- * Doğru müşterileri hedeflemek
- * Müşterinin işletmeyle olan bütün tecrübesini takip edip yönetmek
- * Müşteriye temas eden bütün iş süreçlerini birleştirmek
- * 360 derece müşteri ilişkileri bakışı sağlamak
- * Müşterilerin kendi kendilerine hizmet vermelerini sağlamak
- * Kişiselleştirilmiş hizmetler sağlamak
- * Müşterilerinizin kendi aralarında iletişim kurmasına ortam yaratmak.

¹⁰⁸ Neriman Önder, www.crminturkey.com, erişim tarihi: 07.12.2004.

¹⁰⁹ www.crminturkey.org, Neriman Önder, erişim tarihi: 07.12.2004

¹¹⁰ www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=539, Nurtaç Ziya Menekşe, erişim tarihi: 11.10.2004

2.1.3. İşletmenin Müşteri İlişkileri Yönetimi Yaklaşımı

CRM müşteri merkezli bir stratejidir. Bu yüzden köklerini işletme organizasyonunun kendisinden almaktadır. Bu sebeple CRM altyapısı tüm işletmece bir takım olarak kavranmalı ve altyapının oluşumu için herkesin katılımı sağlanmalıdır¹¹¹.

- Müşteri hareketlerini izlemek ve müşteriye buna dayanarak hangi mal ya da hizmeti sunulacağını belirlemek

- Müşteri mevcut durumun iyi ve kötü yanlarını nasıl görüyor?Mevcut arz edilen mal ve hizmetleri nasıl tükettiklerini ortaya koymak

- İşletmenin durduğu noktayı ve hedef noktalarını belirlemek gerekmektedir. Yetersiz teknoloji CRM'den kaçış için mazeret olmamalıdır.

- Rekabette şirketin yerini belirlemek

- Spesifik amaçlar oluşturulmalıdır.

- Entegre bakış mecburiyeti şarttır.

- Müşteri gözüyle bakmak

- Çabuk elde edilebilecek kazanımlar hedeflenmeli

- Projede baştan sona eline bırakılacak bir yönetici lâzımdır.

- Değişime hazır olmak

- Hedeflerin ölçülebilir olması gerekmektedir.

Eğer tüm departmanların ortak CRM bakış açısıyla hareket etmeleri isteniyorsa, öncelikle hepsinin aynı stratejik yaklaşıma sahip olmasını sağlamak ve gerek yönetimin uygulamalarında, gerekse satış ve hizmet personelinin davranışlarında gerekli değişimleri gerçekleştirmek gerekmektedir. Bu nedenle tüm departmanlar tarafından benimsenmiş tutarlı ve eş güdümlü bir stratejik yaklaşım için yalnızca stratejik bir CRM ilkelerini belirlemek yetmeyecek, bununla işletmeye katkılarının tüm personel tarafından özümsemesini, başka bir deyişle mesajı herkese ulaştırmak gerekecektir. Departmanlar arasındaki yüksek duvarları yıkmak için en önemli adım, yönetim kadrosunun kendini bir bütün olarak müşteri karlılığından sorumlu ve yükümlü olarak

¹¹¹ www.teknoturk.org/docking/yazilar/tt000107-yazi.htm/Fevzi Gökaliiler, erişim tarihi: 28.11.2004

görmesidir. Bu ise farklı departmanlardan gelen veri ve temel ölçümlerin ortak ulaşma açılması ve entegre edilmesine bağlıdır¹¹².

Bununla birlikte, müşteri ilişkilerinin geliştirilmesinde asıl öncelik düzenli olarak her gün yapılan işlerin iyileştirilmesidir. Gelişim süreci hiç sona ermemelidir. Önemli olan stratejinin uygulamaya dönüştürülmesidir. Yöneticiler ve çalışanlar yaptıkları işi iyi anlarsa stratejileri uygulamak kolaylaşır¹¹³.

CRM, sadece bir iki modül alıp, bunu satış veya pazarlama gibi departmanlara monte etmekle olmaz. Bir şirket kurulurken, misyon kavramından başlayıp, vizyon, stratejiler. v.s, bir çok kavram belirler. CRM'i uygulamak isteyen işletmeler toplam bir değişime girmek zorundadır. Sadece misyon en tepede kaldığı yeni bir çehre ile pazar da kendilerine yer aramalıdır.

Stratejiniz ne kadar ileriye görebiliyor ise, yapacağınız hesaplamalarla çok şey elde dersiniz ve böylece savaşmadan bile kazanabilirsiniz. Stratejileriniz ne kadar dar görüşlü ise, yapacağınız hesaplamalar size çok az şey verir ve daha savaşmadan kaybedersiniz¹¹⁴.

2.2. MÜŞTERİ

2.2.1. Müşteriyi Tanımlamak

Müşterinin en değerli varlık haline gelmeye başladığı bu yeni çağda en büyük değişiklik; müşterinin kim olduğu tarifi üzerinde yaşanmaya başlamaktadır. Sektörler arası ayrımlar kaybolmakta, firmalar çalışma sahalarını genişletmekte ve sektörler arası müşteri potansiyelleri giderek birleşmektedir¹¹⁵.

Müşteriyi tanımlamak geleneksel olarak demografik bilgilere göre yapılmaktadır. Yaş, cinsiyet, meslek, gelir gibi değişkenlerin ötesinde onların yaşam biçimi, alışkanlıkları, tercihleri, beklentileri ön plana geçecek biçimde detaylı olarak öğrenilmeye çalışılmaktadır.

¹¹² www.sas.com/offices/europe/turkey/news/yayın7.htm, Nuray Akmeriç, erişim tarihi: 05.05.2003

¹¹³ Erdoğan Taşkın, **a.g.e.**, s. 96

¹¹⁴ www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=3280, Umut Demirhan, erişim tarihi: 11.10.2004

¹¹⁵ Selda Eke, "CRM Müşteri İlişkileri Yönetimi", **Active Dergisi**, Temmuz-Ağustos 2004, s. 23.

Müşterilerinizin, sizin işletmenizin neyini sevip sevmediğini, bunu nasıl değiştirmenizi istediklerini, nelere ihtiyaçları olduklarını, onlara alışveriş yapmaya iten dürtüleri ve onların sadık bir müşteriniz olmasının yolu, müşterinizi tanımlamaktan geçmektedir¹¹⁶.

Birçok işletme müşterinin kimler olduğunu bilir, bazıları ise bilmez. Otomobil gibi büyük çaplı ürünlerin üreticileri, diş macunu ya da deterjan gibi düşük fiyatlı ürünlerin üreticilerine oranla müşterisini daha iyi tanımaktadır.

CRM, farklı müşterilere farklı muamele yapmak olduğuna göre, bu müşterilerin kim olduğunu anlamak, kimliklerini tespit etmek gerekmektedir. Kimlik tespitinde iki önemli unsur vardır. Birincisi, bu müşterilerin beklentileri ve zevkleri sürekli değişebilir. İkincisi, her alışveriş ilişkisinde müşteriniz hakkında daha önce hiç bilmediğiniz yepyeni bir bilgi edinmeniz mümkündür. Bu nedenle, bu aşamada müşterinizi her yaptığı işlemde “birey yada “kişi” olarak tanımlayabilecek dinamik bir sistem lazımdır. “Müşteri kimlik bilgisi” nüfus cüzdanı seri numarası yada anne kızlık soyadı gibi kimlik tespit etmeye yarayan bir kavram değildir. “Müşteri kimlik bilgisi” bir müşteriyi diğerinden ayırmanıza yarayan, bu müşteri ile zaman içindeki ilişkilerinizi izlemenizi sağlayan yada müşteri ile bire-bir temasa geçmenize olanak verecek olan bilgilerden oluşur. İsim, işletmedeki önem sırası, adres, telefon, e-mail adresi, unvan, pozisyon v.b. gibi¹¹⁷.

Müşterinin işletmeyle kurduğu bu aktif diyalog, işletme için rekabette bir avantaj faktörü oluşturmaktadır. İşletmeler, müşteriden gelen geri bildirimini iyi değerlendirdikleri takdirde bunları diğer işletmelerin önüne geçmek için kullanabilmektedir¹¹⁸.

Potansiyel müşterilerin dikkatini çekebilmek ve müşterileri işletme portföyünde tutabilmek her gün biraz daha zorlaşmaktadır. Müşteriler birçok bilgiye hızla ulaşabilmek için harcama yaparken önlerinde çok sayıda seçenek bulunmakta ve beklentileri artmaktadır. İyi iş yapabilmek müşteri isteklerini anlamak ve ihtiyaçlara cevap vermekle özdeşir.

¹¹⁶ Richard F. Gerson, **Müşteri Tatmininde Süreklilik**, (Çev. Tülay Savaşer), Birinci Basım, Rota Yayıncılık, İstanbul 1997, s. 17

¹¹⁷ A. Kırım, **a.g.e.**, s 157

¹¹⁸ Sibel Akbay, “Tüketiciyle Ortaklaşa Rekabet”, **Capital Dergisi**, Sayı: 6, 2000, s. 185.

Müşterinin adı, yaşı, mesleği, medeni durumu, eğitimi, hangi ürün ve hizmeti ne zaman, nereden, hangi fiyatla satın aldığı, tercih ettiği medya kanalları, hobileri, en çok satın aldığı ürün veya hizmet gibi bilgiler onu daha yakın tanımak ve izlemek için gerekmektedir¹¹⁹.

Bu tanıma süreci, müşteri memnuniyetini oluşturmak için de ilk adımdır. Bu süreçte işletmeler hali hazırda sahip oldukları müşterileri, rakiplerinin müşterilerini ve gelecekteki muhtemel müşterilerini hedefleyebilirler. Bu süreçte, hedef müşteri kitesinin eğitim durumu, kültür düzeyi, kültürel ve estetik anlayışı ile ilgili bilgilere de ihtiyaç vardır¹²⁰.

2.2.2. Müşteriyi Farklılaştırmak

Müşterilerin işletme için farklı değerlere sahip olması ve farklı ihtiyaçlarının bulunmasından kaynaklanan bir zorunluluktur. En değerli müşteriden başlamak suretiyle, bir sıralamada bulunmak, çabaların en çok avantaj sağlayacağı kesime yöneltilmesine olanak tanır. Böylece müşterinin değerine ve ihtiyacına odaklanarak işletme davranışını sağlamak kolaylaşacaktır.

Bu aşama CRM'in özünü oluşturmaktadır. Müşterileri iyi veya kötü olarak değerlendirmek ve bu müşterilere yönelik strateji geliştirmek bu aşamanın temelini oluşturmaktadır.

Müşteri değeri, işletmelerin en önemli öz varlığıdır ve işletme değerini belirlemede en etkin faktörlerden birisidir. Müşteri değerini ortaya çıkaran birçok parametre vardır. Müşteri Değeri Anahtarları (Customer Value Keys) denilen bu parametreleri her işletme kendi yaratmak zorundadır. Değer yaratan anahtarlar şöyle sıralanabilir¹²¹.

* Müşterinin karlılığı, onun değerini belirleyen en önemli etkidir.

* Öncü, yeniliklere açık ve sosyo-ekonomik statüsü yüksek müşterilere sahipseniz, şirketinizin müşterileri toplumun diğer kesimleri tarafından taklit edilen, lider tipler ise, müşterinizin değeri yüksektir.

¹¹⁹ B. Tenekecioğlu ve diğ., **a.g.e.**, s. 295

¹²⁰ Solmaz Kılıç, **Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1998, s. 43

¹²¹ Ebru Fırat, "En Değerli Müşteri Kimde?" **Capital Dergisi**, Yıl 8, Kasım 2000, s. 155

* Müşteriler sizin şirketiniz adına bazı maliyetlere katlanabilme gücüne sahipse, bu onların değerini arttıran bir faktördür.

* Çapraz satış yapabileceğiniz bir müşteri kitlesine sahipseniz, veri tabanınız sayesinde yeni iş alanlarına girebilirsiniz. Örneğin; Boyner Grubu “Advantage Card” uygulaması ile edindiği bir milyonu aşkın müşterisine “sigorta” satabiliyor. Şirketlere kendilerine yeni iş alanları açabilecek potansiyelde bir müşteri kitlesine sahipse, hem müşterinin hem de şirketin değeri artar.

* Firma ve müşterileri arasındaki etkileşiminin derecesi de, değeri belirleyen önemli unsurdur. Bu nedenle müşteri ilişkilerine önem verilmelidir.

* Değeri belirleyen bir diğer faktör ise “müşteri verilerinizin tazelik derecesi” dir.

Müşterinin değeri iki kategoride düşünülebilir. Birincisi, müşterinin sağladığı gerçek değer. Bu müşterinin bugün sağladığı kar ve gelecekte sağlayacağı karın net bugünkü değeri şeklinde düşünülebilir. İkincisi, müşterinin stratejik değeridir. Bu da müşterinin size sağlayabileceği potansiyel ya da büyüme potansiyelidir. Bu kendisi için özel bir pazarlama stratejisi geliştirdiğimiz müşteriden elde edebileceğiniz ekstra değeri ifade etmektedir. Bunu bir örnekle açıklamak gerekirse; müşterinin bir bankada bir çek hesabı ve bir de vadeli hesabı vardır. Bunların her ikisinden bugün ve gelecekte sağlayacağı karın bugünkü değeri müşterinin gerçek değerini vermektedir.

Bu müşteri için özel bir pazarlama etkinliği yapıldığını ve ona konut kredisi ve taşıt kredisi satılmaya çalışıldığını düşünürseniz, bu son ikisi müşterinin stratejik değerini vermektedir çünkü müşteri için geliştirilecek özel strateji vasıtası ile ondan ilave bir değer alınmaktadır. Bu iki değer toplamı ise müşteri payını verir. Yani müşterinin cebinden alınan ve alınabilecek toplam kar. Bir diğer amaç da müşterinin ömür boyu değerini arttırmak olmalıdır. Bu da işletmenin müşterinin alışveriş etme süresini maksimize ederken cebinden aldığı değeri maksimize etmesidir¹²².

Müşterinin ömür boyu değeri ise (customer life time value) şöyle hesaplanabilir¹²³:

Bir müşterinin şirkete aylık veya yıllık kazandırdığı paradan, aylık veya yıllık sabit giderleri düşülür. Ortaya çıkan aylık veya yıllık net kar müşterinin tahmini ömrü

¹²² K. Arman, **a.g.e.**, ss. 163-164

¹²³ Ebru Fırat, *a.g.m.*, s. 156.

ile çarpılır. Ortaya müşterinin şirket için olan toplam değeri çıkar. Bu toplam değerden bir müşteriyi elde etmek için yapılan reklam harcamaları, müşteriyi elde tutmak için yapılan harcamalar ve yatırımlar düşülür. Sonuçta müşterinin bir ömür boyu değeri ortaya çıkar.

Bu hesaplamalardan sonra, müşterileri “değerlerine göre” kategorilere ayırmak, yani farklılaştırmak gerekmektedir. Don Peppers Etial (1997) bu çerçevede müşterileri¹²⁴;

- a) En değerli müşteriler
- b) En büyüyecek müşteriler
- c) Sıfır altı müşteriler olarak gruplara ayırmıştır.

Bu her işletmenin uyacağı bir kalıp olmayabilir, yapı esnektir ve her işletme kendi müşteri segmentini kendisi yaratmalıdır.

Müşteri segmentinin amaçları şunlardır¹²⁵;

- * Müşteriye özel pazarlama programları
 - * Yeni ürün geliştirme çabalarında öncelik
 - * Belirli ürün özellikleri seçimi
 - * Uygun ürün fiyatı
 - * Uygun hizmet seçenekleri
 - * Optimal dağıtım stratejisi
- Müşteri segmentinin adımları ise şunlar olmaktadır;
- * Pazarı, anlamlı ve ölçülebilir segmentlere bölmek
 - * Her segmentin kar potansiyelini belirlemek
 - * Hedef segmenti seçmek
 - * Doğru kaynaklara yatırım yapmak
 - * Segment performansını ölçmektir.

¹²⁴ A. Kırım, **a.g.e.**, s. 164.

¹²⁵ www. crminturkey. org, Mehmet A. Evçin, erişim tarihi: 10.04.2005

Bu ayırım sırasında yol gösterici kriterler olarak öncelikle değerlendirilmesi gereken, müşterilerin en son ne zaman, ne sıklıkla ve ne miktarda ürün veya hizmet satın aldığı bilgilerdir. Burada işletme için ana amaç, değerli müşterileri işletme için sadık hale getirebilmek; potansiyel müşterileri değerli müşteriye dönüştürebilmek ve zarar getiren müşteriler, potansiyel gruba dönüştürülemezse onlardan kurtulmak olmalıdır¹²⁶.

Bu ayırmda amaç müşterinin ihtiyaçlarını anlamaya çalışmak ve bu ihtiyaçları karşılamaktır. Bu ihtiyaçları karşılarken, bunu birden fazla boyutta yapmak gerekir, artık bir tek temel fonksiyonel yarar sağlayarak “farklı” olmak çok zordur. Örnek vermek gerekirse; kitap kitaptır. Biraz daha pahalı yada ucuz olabilir. Ama burada başka etkenler de vardır, kitabın nasıl alındığı, o kitabı alırken aldığınız hizmetin seviyesi ve süreci, bu kitabı size kimin sattığı ve sizin hakkınızdaki şeyleri nasıl, ne kadar anladığı ve bunları size daha fazla değer sunmak için nasıl kullandığı gibi. Burada yapılan en büyük hatalardan biri de müşterilere ne istedikleri, ne bekledikleri hakkında binlerce soru sormak sonra da bu bilgiyle hiçbir şey yapmamaktır¹²⁷

Türkiye’de bazı ana bankalar segmantasyon yapmaktadırlar. Standart bazlı segmantasyon, en çok uygulananıdır. Büyük müşterileri için bankada müşteri temsilcileri bulunmaktadır. Fakat davranış bazlı segmantasyon yapılmamaktadır. Örneğin aynı gelir grubuna dahil iki insanı ele alalım. Biri daha genç ve yatırım açısından daha riskli ama farklı yatırımlar yapmayı seviyor. Diğeri ise daha tutucudur. Bu iki insana davranış bazlı segmantasyon yapılması daha uygun olacaktır¹²⁸.

Müşterileri ihtiyaçlarına göre farklılaştırmada ise iki grup ihtiyaç mevcuttur. Birincisi grup ihtiyaçlarıdır, yani bir müşterinin önceliklerinin başka bir müşteri kümesiyle aynı olması, çakışmasıdır (Genel ihtiyaçlar). Öncelikle genel olan ihtiyaçları tahmin etmek daha önemlidir.

İkinci grup ihtiyaç ise münferit (bireysel) ihtiyaçlardır. Buna örnek olarak; çiçekçinizin annenizin doğum gününü bilmesi ve size daha çok çiçek satabilmesidir¹²⁹.

Bu ihtiyaçların belirlenmesi aracılığıyla SONY’nin 2002 yılında, pazarlama organizasyonunu ürün ve hizmetlerini müşterilerin yaşam evrelerine göre konumlandı-

¹²⁶ A. N. Yereli, *a.g.m.*, ss. 34-35

¹²⁷ Ahu Parlar, “Tüketicinin Yeri Kimliği”, *Capital Dergisi*, Sayı: 2, 2001, s 96.

¹²⁸ A. Parlar, *a.g.m.*, s. 161.

¹²⁹ A. Kırım, *a.g.e.*, s. 166.

rı, Pazarlayabilecek bir yapıya dönüştürdü. Sony, müşterilerini yaşam evrelerine göre 7 farklı segmente ayırmıştır.

Hanelerin tüketim davranışlarını daha iyi anlayıp, kavrayabilmek için çoğu zaman “demografik” bilgilerin ötesine geçmek gerekmektedir.

Aynı yaşlarda olmalarına rağmen yeni evli bir çift ile bebek sahibi olan genç bir ailenin ihtiyaçları ve tüketim davranışları birbirinden tamamen farklıdır. Örneğin; Gima'nın yeni doğum yapmış annelere özel tasarlanmış indirim çeklerini mektup eşliğinde hastanelere ulaştırması, okul çağında çocuğu olan annelere, okul açılış dönemi öncesinde kırtasiye ürünlerinde çeşitli fırsatlar sunması da ihtiyaçlara göre farklılaşmaya örnektir¹³⁰.

2.2.3. Müşteriyle Etkileşim

Müşteri ziyareti, pazarlama faaliyetleri, telefon, web sitesi, çağrı merkezi, doğrudan pazarlama, müşteri hizmetlerinde şikayet dinleme, fatura gönderme gibi müşteri ile girilen tüm iletişim faaliyetlerini kapsamaktadır¹³¹.

CRM'in operasyon kısmını da oluşturan bu aşamada elde edilen veriler elektronik ortamdaki veri tabanlarına aktarılmaktadır.

Müşteri ile etkileşim ihtiyacının nedenleri şunlardır:

* İşletmenin gelecekteki durumu, karşılaşacağı sorunlar, gelişme ve iyileşme ihtiyaçlarının müşteri gözüyle ortaya konulabilmesi

* Sunulan hizmetlerin müşteri tarafından değerlendirilmesi

* Hizmetin piyasadaki gerçek değerini öngörebilmek

* Müşteri bağımlılığı yaratmakta gerekli verileri oluşturabilmek

* Müşteri beklentilerini rakiplerden önce belirlemek ve yerine getirmek

* Yapılacak yatırımlar ve kaynakların daha etkin kullanımını sağlamak için doğru bilgiye ulaşmak

* Daha az problem çıkaran ürün/hizmet üretmek¹³²

¹³⁰ Sedef Seçkin Bıyık, « Bir Müşteriye 11 Ayrı Strateji », **Capital Dergisi**, Yıl 11, Ekim 2003, s. 117

¹³¹ B. Tenekecioğlu ve diğ., **a.g.e.**, s. 296

¹³² www.oracle.com, erişim tarihi: 10.04.2004

Kullanılan araçlar ile işletme ve müşteriler iki yönlü karşılıklı iletişim içerisindedir. Bu araçlara örnek olarak:

a. Doğrudan Pazarlama: Karşılıklı etkileşim unsuru olarak çalışır. İşletme ile potansiyeli müşteri iki yönlü iletişim içerisindedir. Pazarlama çalışmalarında, müşterilere mesajlar iletilir. Ancak her zaman ve her uygulamada tepkiyi anında belirleme olanağı yoktur. Doğrudan pazarlama faaliyetleri iletişimin hedef aldığı kitlenin tepki vermesine olanak sağlar. Bu tepki genellikle satışın gerçekleşmesine yöneliktir. Doğrudan pazarlamanın “doğrudan” olabilmesi için önceden isim ve adresleri belirlenen müşterilerle doğrudan iletişim kurulması gerek¹³³.

b. Çağrı Merkezi (Call Center): İşletmeler, müşteri kazanmak ve var olan müşterilerini ellerinde tutmak için CRM çerçevesinde çeşitli uygulamalar geliştirmektedirler. Bu uygulamalar içerisinde, firmaya özel çözümler sunabilen “çağrı merkezi” uygulaması önemli yer tutmaktadır. Çağrı merkezi, müşterilerin firmaya bağlılık oranlarını yükseltmekte ve firmaların yeni müşteri kazanımı için yaptıkları harcamaları azaltmaktadır¹³⁴. Müşteri hizmetleri açısından çok önemli bir kanaldır. Çağrı merkezleri, müşterilerin sorularını cevaplamak, ihtiyaçlarını karşılamak ve sorunlarını çözmek amacıyla kullanılmaktadır. Çağrı merkezlerinde, müşteri temsilcisinin bilgi düzeyi ve konuşma becerisi çok önemlidir. Müşteri temsilcilerine sık sorulan sorular, işletme, ürün ve hizmetle ilgili düzenli eğitim verilmelidir¹³⁵.

Çağrı merkezi, birbiri ile tam bir uyum içerisinde çalışan yazılım, donanım ve hizmet bileşenlerinin oluşturduğu, bilgisayar telefon entegrasyonu (CTI) teknolojisine dayalı, telefon ile yoğun olarak müşteri hizmeti verilen ortamlarda çağrıları en iyi şekilde öğretmeyi sağlayan bir çözümdür¹³⁶.

Önümüzdeki birkaç yıl içerisinde dünya çağrı merkezi endüstrisinin, 58 milyar doları aşan bir iş hacmine ulaşacağı tahmin edilmektedir. Çağrı merkezi uygulamalarını, genel bir CRM anlayışı çerçevesinde oluşturmaya işletmelerin başarı şanslarının düşük olacağı bir gerçektir.

¹³³ Yavuz Odabaşı, **a.g.e.**, s. 161

¹³⁴ Tayfun Türkalp, « *Çağrı Merkezi Çözümleri* », www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE-id=596, erişim tarihi : 02.04.2005.

¹³⁵ Coşkun Çoroğlu, **Modern İşletmelerde Pazarlama ve Satış Yönetimi**, Alfa Yay., 1. Baskı, İstanbul 2002, s. 104

¹³⁶ CTI Teknoloji Sözlüğü, www.sys.com.tr/haberler/sözlük.html, erişim tarihi : 02.04.2005

c. Müşteri Şikayetleri: Müşterinin memnuniyetinin sağlanabilmesi için ortaya çıkan işletme sorunlarının da ivedilikle ve işletme için elzem bir konu olarak değerlendirilip çözüme kavuşturulması gerekmektedir. CRM'in başarılı olabilmesi için; müşteri şikayeti olduğunda öncelikle ve içtenlikle "müşteriye teşekkür" edilmesi gerekir. Müşterinin etkilenmesi, sakinleşmesi ve en önemlisi daha sonraki satın alma faaliyetlerinde aynı işletmeyi seçebilmesi için "KÖH" (K-Kabul et, Ö-Özür dile ve H-Harekete geç) parolası ile hareket edilmesi gerekir. Rekabeti yoğun ve sadakati sağlamanın çok zor olduğu günümüz koşullarında, müşteri ilişkileri yönetimi adına başarı sağlamak için bu parola unutulmamalıdır¹³⁷.

İşletmeler yalnızca bir çağrı merkezi ya da internet sitesi kurarak, müşteriyi üretim sürecinin aktif bir üyesi haline getirmesi konusunda her şeyin çözüldüğü zihniyetinden kurtulmalıdır. Müşterinin işletmeyle kurduğu aktif diyalog, işletmeler için rekabette önemli bir avantaj faktörü oluşturmaktadır. İşletmeler müşteriden gelen geri bildirimini iyi değerlendirdikleri takdirde bunları diğer şirketlerin önüne geçmek için kullanabilmektedirler¹³⁸.

İşletmeler, öncelikle müşteri ürünü seçerken, alırken, kullanırken yaşadığı deneyimleri adım adım öğrenmelidir. Üründen nasıl haberdar olduklarını, satın alma kararını verme biçimlerini mutlaka izlemeli, değerlendirmeli ve kullanım aşamasında neler yaşadıklarını sormalıdır.

İşletmeler bu sayede yeni işleyiş biçimlerinin nasıl olması gerektiğini bulabilirler. Yaratıcı iş yapma yöntemleri ile farklılaştırılmış ürün ve hizmetler keşfedebilirler. Kodak böyle bir araştırma yapmış ve sonunda eşsiz bir değer sunmayı başarmıştır. Kodak müşterileri filmlerini bir kodak mağazasında banyo ettirirlerse, fotoğraflarının dijital versiyonunu kişisel www.kodak.com sayfalarından erişebilmektedirler¹³⁹.

Geri bildirim; müşteri konseyleri kurarak, iş yerinizde anketler dağıtarak, anketleri postalayarak, kişisel mülakatlar yaparak elde edebilirler. Müşteriler ne kadar çok işlere dahil edilirse firmaya o kadar çok işlerini nasıl geliştirebileceklerini ifade edebilirler¹⁴⁰.

Bu diyalogu sağlarken 3 unsura dikkat edilmelidir:

¹³⁷ Sam Horn, **Sözlü Dövüş Sanatı**, (Çeviri: Zülfü Dicleli), Boyner Yay., İstanbul 2002, s. 58

¹³⁸ Sibel Akbay, "Tüketiciyle Ortaklaşa Rekabet", **Capital Dergisi**, Sayı: 6, 2000, ss. 185-186.

¹³⁹ Sedef Seçkin (2002), *a.g.m.*, ss. 175-177

¹⁴⁰ R. F. Gerson, **a.g.e.**, s. 94

* Bu etkileşim müşteriye rahatsız etmemelidir

* Sonuçtan müşteri bir şeyler kazanmalıdır.

* Bu etkileşim sonucunda sizin bu müşteriye karşı davranışınız bir şekilde değişmelidir¹⁴¹

Diyaloğa girme uğraşı nereden bakılırsa bakılsın, bir maliyet-etkinlik olayıdır. En yüksek etkinliği, uygun maliyetle yapma zorunluluğu bir işletme için kaçınılmazdır. Daha teknolojik etkileşim sağlama olanakları, aynı zamanda daha az maliyetli yeni ulaşım kaynaklarını da yaratmıştır. Web siteleri, bilgisayar donanımıyla müşteri çağrı merkezleri, bu konuda verilebilecek en güzel uygulama örnekleridir. Etkinlik, zamanında ve doğru bilgilerin elde edilmesi, güncelleştirilmesi ile sağlanabilmektedir¹⁴²

Diyalog sayesinde müşteriye sürecin içine dahil edebilirsiniz. Buna şu örnekleri verebilirsiniz:

* Microsoft: 650 bin yazılım mühendisine Windows 2000 programının beta versiyonunu dağıttı. Bunlarda bu ürünü denedi ve ürünle ilgili deneyimlerini Microsoft'a bildirdiler.

* Cisco: İnternet devi Cisco, müşterilerine sahip oldukları bilgi, kaynak ve sistemlerine açık erişim hakkı tanıyor. Böylece müşteriler aktif diyalog kurabiliyorlar. Cisco, müşterileri, diğer müşterilerin karşılaştıkları sorunları çözebiliyorlar. Her müşteri Cisco'nun bilgi tabanına ve kullanıcı toplumuna ulaşabiliyor.

* E-Trade ve Charles Schwab: Bunlar on-line brokerlik hizmetleri veren şirketlerdir. Müşteriler hisse senetleri fiyatları, Pazar verileri ve borsayla ilgili bilgileri burada bulabiliyorlar. İki milyon aşkın müşteriyle sürekli diyalog içindeler.

* Amazon. com: Dünyanın bu büyük multimedya şirketinin müşteriyle inanılmaz bir diyalogu vardır. Bir müşteri, şirketin web sitesine girdiğinde. Amazon ona daha önce yaptığı seçimlere dayalı önerilerde bulunuyor. Yalnız bununla kalmıyor 0 seçimi yapan diğer müşterileri seçenekleri de yer alıyor¹⁴³.

¹⁴¹ B. Tenekecioğlu ve diğ., **a.g.e.**, s. 296

¹⁴² Y. Odabaşı, **a.g.e.**, s. 23

¹⁴³ Sibel Akbay, *a.g.m.*, s. 186

2.2.4. Müşteri İçin Özel Ürün ve Hizmet Üretmek ya da Butik Hale Getirmek

Ürünlerin butik hale gelmesi yeni tüketicinin/müşterinin yapısından kaynaklanmaktadır. Eski ve yeni tüketici kavramları profiline özellikleri bakımından karşılaştırılması Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2: Eski ve Yeni Tüketici Profiline Özellikleri Bakımından Karşılaştırılması

ESKİ TÜKETİCİ	YENİ TÜKETİCİ
Uygunluk ve rahatlık arar	Otantiklik ve orjinallik arar
Eş zamanlı hareket eder	Bireysel hareket eder
Üretime ender olarak katılır	Üretime sık olarak katılır
Konformisttir	Bağımsızdır
Ürün hakkında çok fazla bilgisi değildir.	Ürün hakkında oldukça bilgilidir.

Kaynak: Ahu Porlar, *Tüketicinin Yeni Kimliği*, **Capital Dergisi**, Mart 2001, Yıl 9, s 96.

Yeni tüketicinin sloganı “Beni bir birey olarak tanımlayan otantik ne varsa hemen benim olmalı” şeklinde ifade edebiliriz . Yeni tüketiciler 1980’lerin sonunda bir araya gelip güç teşkil etmeye başlamışlardır. Bunda da internet ve e-ticaret gibi yeni kanalların ortaya çıkması, üretim süreçlerinin ve çeşitliliğinin artmasının çok önemli rolü vardır.

Tüketici, internet sayesinde ürün hakkında edinmek istediği her bilgiyi anında ekranında görebilmektedir. Bunun yanında, dünyanın istediği yerinden, istediği ürünü sipariş edebiliyorlar. Alım güçleri arttığından istediklerini alabilen insanlar, “özel” olduklarına inandıkları şeyleri satın alıyorlar. Diğer bir etkide bilgisayarların yaşamımıza girerek “insanlığın azaldığı” hissini uyandırmasıyla oluşmaktadır. İnsanlar, bağımsızlıklarını ve bireyselliklerini daha fazla hissetmek istiyorlar. Bunda seçme özgürlüğüne duyulan arzuların artmasının da payı vardır.

Yeni tüketici yaratan psikolojik etmenlerden bir diğeri de; birçok insanın artık kendisini topluma karşı “yabancılaşmış” hissetmesidir. Materyalizmi yabancılaşma duygusunu örtmek için kullanmakta ve aldıkları ile kimliklerini tanımlamaktadırlar¹⁴⁴.

CRM'in butik hale getirme anlayışı ise müşteri hakkında öğrendiklerinizi kullanmak ve müşteri bilginizde her müşteriye nasıl davranmanız gerektiği konusunda yararlanmaktır. Burada ki amaç kişiye göre muamele yapmak olmaktadır. Günümüzün müşterisi, tercihlerini ürünün kendi yaşam tarzına uygun olup olmadığına veya heyecan verici yeni bir fikri ve arzulanan bir deneyimi yansıtıp yansıtmadığına bakarak yapıyor. Aynı şekilde ticari müşterilerde, yenilikçi şirketlerle çalışmak, çok iyi kalite ve toplam çözümler istiyorlar¹⁴⁵.

Bu yüzden satıcı sipariş üzerine çalışan bir terzi ya da metallere şekil veren bir atölye gibi, alıcı için tamamen yeni bir ürün hazırlamak zorundadır¹⁴⁶.

Bir şirketin her peryoddaki satışları iki gruptan gelir: yeni müşteriler ve tekrarlayan müşterilerdir. CRM'in amacı hedeflenen müşterileri, elde ettikten sonra, korumak ve derinleştirmektir. Böylece sadık müşteriler yaratılmış olacaktır. Bir tahmine göre, yeni bir müşteri çekmenin masrafı, mevcut bir müşteriyi memnun etme masrafının beş katıdır. Ve yeni bir müşteriyi, kaybedilmiş bir müşterinin sağladığı kar seviyesine getirmenin masrafı ise onaltı katıdır. Bu yüzden kişiselleştirilmiş hizmetlerle müşterinin muhafaza edilmesi müşteri çekmekten daha önemlidir¹⁴⁷.

Üretilen ürünlerin daha pahalıya mal olması kaçınılmazdır. Ancak müşterinin tam kendine göre bir ürün için biraz daha fazla ödemeye razı olduğu görülmektedir.

Ürüne değil de, ürünün faydalarına, değerine ve işletme tarafından uygulanan hizmete fiyat ödemeye hazır olan müşteriler eğer karşılarında diğerlerinden farklılaştırılmamış ürün ya da hizmet görürlerse fiyata hassasiyet göstermeye başlayacaklar, bu durumda ise emtialaşma ortaya çıkmaya başlayacaktır. Bu noktada işletmelerin müşteriye şöyle bir çağrıda bulunması gerekmektedir, “ihtiyaçlarınızı belirlememde bene

¹⁴⁴ Ahu Parlar, *a.g.m.*, ss. 96-97.

¹⁴⁵ Bernd Schmitt-Alex Simonson, **Pazarlama Estetiği**, (Çeviri: Zelal Ayman), 1. Basım, Sistem Yay., İstanbul 2000, s. 20.

¹⁴⁶ Philip Kotler, **Kotler ve Pazarlama**, (Çev. Ayşe Özyağcılar), 1. Baskı, Sistem Yay., İstanbul 2000, s. 41.

¹⁴⁷ Philip Kotler, **Pazarlama Yönetimi**, 10. Baskı (Çev: Nejat Muallimoğlu), Beta Basım-Yayım, İstanbul 2000, s. 22.

yardım edin, onları tatmin etmek için birlikte çalışalım”¹⁴⁸. Bunun sonucunda kişiselleştirme ve kişiye özel üretim kavramları karşımıza çıkmaktadır.

Kişiselleştirme, bir işletme ile her bireysel müşteri arasında ki elektronik ticari etkileşimi düzenlemek için teknoloji ve her bir müşterinin bilgilerinin birlikte kullanımınıdır. Müşteri hakkında daha önce veya o anda elde edilmiş bilgileri kullanarak, taraflar arasındaki değişimin, işlemlerin daha az zaman alması ve müşteriye en iyi şekilde uyan ürünün teslimi ile sonuçlanması amacıyla müşterinin beyan edilmiş gereksinimlerine uyacak şekilde değiştirilmesidir¹⁴⁹.

Örneğin; otele kalırken oda sıcaklığını kaç dereceye ayarlıyorsanız, daha sonra dünyanın herhangi bir yerindeki Ritz Carlton’a gittiğiniz de, oda klimanız sizin istediğiniz sıcaklığa ayarlanmış oluyor. Viski olarak Jack Daniel’s içiyorsanız, ya ada votkada Absolut’u tercih ediyorsanız, bir sonraki konaklamanızda viski veya votka istediğinizde, tercih ettiğiniz bu markaları size getiriyorlar¹⁵⁰.

Kişiye özel üretim son kullanıcının, ne renk punto ile yazılmış yazı istediğinden hangi şehirlerin hava durumunu bilmek istediği ya da spor takımının en iyi sonuçlarını ve bilgilerini istediğine kadar, tam olarak ne istediğini işletmeye söylemesidir. Kişiye özel biçimlendirme ile, son kullanıcı, memnuniyet hizmet platformuna ne yapacağını söyleyerek etkin olarak işin içinde yer alıyor¹⁵¹.

Buna örnek olarak; Dell Computer’in her müşteriye onun istediği özelliklerde donanım verebiliriz. Arena Bilgisayar da CRM’e yönelik olarak yapılan çalışmalarda yeni projelerde tedarikçiler ve bayilerle ortaklaşa çalışmalar yapılacak fikirlerine önem verilmiştir. Müşteriler ise, örneğin “pencere.com” tasarımına dahil edilerek tasarım müşteri ile beraber gerçekleştirilmiştir¹⁵².

Levi’s firmasının orijinal Spn programında herkese terzi usulü özel olarak dikilen bluejean programıdır. Japonya’daki National Bicycle Industrial Company ise sipariş üzerine her bir müşterinin anatomisine ve tercihine uygun bisikletler üretmektedir¹⁵³

¹⁴⁸ Vincent P. Barabba, **Akılların Buluşması**, (Çeviren: Ela Gül Demir), 1. Baskı, Alfa Yay., İstanbul 2000, s 41.

¹⁴⁹ Frederick Newel, **a.g.e.**, s. 96.

¹⁵⁰ Coşkun Çoroğlu, **a.g.e.**, s. 99.

¹⁵¹ Frederick Newell, **a.g.e.**, s. 97.

¹⁵² İzi Kohen, “E-Dönüşüm Liderleri”, **Capital Dergisi Eki**, Sayı 7, Temmuz 2003, s 92.

¹⁵³ Coşkun Çoroğlu, **a.g.e.**, s. 99.

İsme hitap ederek yapılan basit bir kişileştirmenin sunulan fırsatlara yanıt oranlarının %30 arttığını ve gerçek bir içerik kişiselleştirmesinin ise yanıt oranlarını %300'lere varacak şekilde arttıracığını raporlayan çalışmalar bulunmaktadır¹⁵⁴.

Pazar koşullarının zorlaması nedeniyle, kar oranları ve teknoloji izin verdiği sürece müşteriler için özel üretim sürecektir.

2.3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ AÇISINDAN İŞLETMEDE İŞLEVSEL ROLLERİN YENİDEN TANIMLANMASI

CRM'de işlevsel rollerin ve süreçlerin yeniden tanımlanması sürecinde değişim yönetimi, örgüt kültürü, öğrenen örgütler ve çalışan kavramları karşımıza çıkmaktadır.

İşlevsel rollerin yeniden tanımlanması sürecinde değişiklikler olacağından işletmenin dirence karşı değişim yönetimi projesini başlatması gerekmektedir.

Bir işletmenin organizasyonu, onun yapısından, politikasından ve kültüründen etkilenmektedir, bunların fonksiyonellikleri hızla değişen iş çevresinde azalabilir. İşletme yapıları ve politikaları değiştirilebilse de, işletmenin kültürünü değiştirmek çok zordur. Fakat bir işletme kültürünün değiştirilmesi çok defa yeni bir stratejiyi başarı ile uygulamanın anahtarıdır. İşletme kültürü; bir organizasyonu karakterize eden tecrübeler, hikayeler, anekdotlar, inançlar ve normlar olarak tarif edilir. Bir işletmeden içeri girdiğiniz zaman, gözüne çarpan ilk şey, o işletmenin kültürüdür -insanların giyinişleri birbiriyle nasıl konuştukları ve müşterileri nasıl karşıladıkları gibi¹⁵⁵.

Bir işletmenin müşteri odaklı olmayı başarısındaki belirleyici etkenlerden en önemlisi işletme kültürüdür. Değişimi getirmek ve uygulamak için şirketi uyumlu hale getirmeye yönelik kültürel konuların öncelikle ele alınması gerekmektedir.

Müşterilere yönelik tutumlar açısından üç tür örgütsel kültürden sözedilebilir.

- Müşteriye karşı küstah kibirli
- Müşteriye karşı rahat
- Müşteriye karşı tutkulu ve canlı (müşteri odaklı)¹⁵⁶

¹⁵⁴ Frederick Newell, **a.g.e.**, s. 98.

¹⁵⁵ Philip Kotler, **a.g.e.**, s. 43.

¹⁵⁶ Y. Odabaşı, **a.g.e.**, ss. 177, 182.

Müşteri odaklı olabilmek için geleneksel yaklaşımda ve kültürden vazgeçmek gerekmektedir. Bu konudaki bir değişim ancak “öğrenen örgüt” yapısıyla söz konusu olabilir. O halde öncelikle yapılması gerekli iş, çalışanları ve yöneticileri eğitmek ve bunu yaşayan bir şirket kültürü haline getirebilmektir¹⁵⁷.

Kültür, işletmenin her kademesindeki insanların davranışlarını gayri resmi olarak yönlendirir. Yapılan araştırmalardan mükemmel işletmelerin güçlü ve açıkca tanımlanmış kültürlerinin bulunduğu saptanmıştır. İşletmenin stil ve kültürüne uygun olmayan pazarlama stratejilerinin uygulanması çok zor olur.

İçinde yaşadığımız hızlı değişim ortamında rekabette başarılı olmak isteyen organizasyonlar için kurumsal öğrenmeyi sağlayıcı becerilerle donatılmak önem kazanmaktadır. Öğrenen organizasyon, bilgi üretimi, temini ve üretimi alanlarında etkin olan ve kurumsal davranışları yeni bilgi ve öngörüler çerçevesinde dönüştüren organizasyonlardır¹⁵⁸.

CRM organizasyonunda yalnızca satış ve pazarlamaya ait değil, tüm şirketi ilgilendiren bir felsefedir.

Örneğin; Procter and Gamble firması için ürün kalitesini ve fiyatları düşünerek satışları arttırmak şeklinde bir karar fazla geçerli değildir. Çünkü bu işletmede her kademedeki insan işletmenin kalite konusundaki kimliğiyle kendini özdeşleştirmiş durumdadır. Hewlet Packard’da da herkes yaratıcı ve yenilikçi olmak durumunda olduğunu bilir¹⁵⁹.

Kültür Değişiminde Başarı Faktörleri¹⁶⁰;

- Üst yönetim katılımı ve kararlığı
- Bütünleşik iletişim
- Her düzeyde beceri geliştirme ve eğitimi
- Müşteri odaklı organizasyon ve yönetim modellerine bağlıdır

Kültür Değişiminde Ana Adımlar ise;

¹⁵⁷ Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üni. No: 1501, Açıköğretim Fak. No: 820, 1. Baskı, Ekim 2004, Eskişehir, s 99.

¹⁵⁸ Adem Örgüt, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s. 196.

¹⁵⁹ Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri, Türkiye Uygulamaları**, 8. Baskı, Beta Yay., İstanbul, 1999, s 22

- Süreçleri destekleyen rol/görev tanımları
- Gerekli beceriler/beceri geliştirme programları
- Özendirme planları
- Performans yönetim modeli
- Ortak iş sonuçlar, ölçümlenmeleridir

CRM yetkinlikleri (izlenebilir, ölçülebilir, yönlendirilebilir davranış biçimi)
CRM yöneticilerinde ve çalışanlarında olmalıdır.

Değişim yönetimini uygulayan, müşteri odaklı işletme kültürüne sahip öğrenen organizasyonlarla ilgili şu örnekleri verebiliriz:

Ürün Liderliği

Örnek Şirket: Microsoft, 3m, BBC, Nike

Temel yetkinlik: Sürekli yenilik

Çalışma ortamı: Heyecan verici, tecrübeye dayalı, teknik, öğrenim odaklı, informal, hızlı gelişmeler, zengin kaynaklar, rahat, sürekli değişen, piyasaya hızlı ürün sunumu (biz yapalım onlar gelir)

Yetkinlikler: Sürekli öğrenme, merak, artistik yetenek, bilgi paylaşımı, yaratıcılık, takım ruhu içinde problem çözebilme, vizyoner çarpıcı düşünebilme

Müşteri Yetkinliği

Örnek Şirket: Hewitt, Virgin Atlantic-Nordstrom

Temel Yetkinlik: Derin ilişki geliştirme

Çalışma ortamı: Değerlere odaklı, dinamik, değişken, informal, üniversite ortamı, konuşmaya müsait, az sayıda policy, hizmete yönelik, neye mal olursa olsun müşterinin ihtiyacı karşılanmalı

Yetkinlikler: İlişki kurma, dinleme, hızlı problem çözme, bağımsız hareket, inisiyatif, kalite odaklı, motivasyonu anlayan

Operasyonel Mükemmeliyet

Örnek şirket: British Airways, Cargill, Mc Donald's

Temel Yetkinlik: Sürekli uygulama

Çalışma Ortamı: Dengeli(stabil) , tahmin edilebilir, ölçülebilir, hiyerarşik, maliyetlere duyarlı, formal, takıma dayalı, itaatkar

Yetkinlikler: Süreç kontrolü, takım çalışması, analiz, sürekli iyileştirme, grup yönlendirme, finansal/operasyonel anlayış, deteylara dikkat, sonuca dayalı motivasyon¹⁶¹.

Müşteri odaklı bir işletme kültürüne sahip olmak ve öğrenen örgüt için değişim yönetimi süreci zorunludur.

Değişim yönetimi şu özelliklerin farkında olmayı zorunlu kılar¹⁶²;

-Değişim sürekli bir süreçtir ve yöneticiler bu değişimlerle sürekli bağlantılı olmalıdırlar.

-Değişimle yaşamak zorunda olan bireyler, değişim sürecinde rol almalıdır.

-Yeni vizyon belirleme müşteriye hizmet sonuçları, amaçları, müşteri ilişkilerinin şimdiki durumda yürütülmesini basitleştirmeyi ve geliştirmeyi gerekli kılmaktadır.

Değişimi yönetmek için dört önemli adım söz konusudur.

1. Müşterilerle ilişkilerin ve süreçlerin anlaşılması
2. Hangi süreçlerin gelecekte değişmesi gerektiğinin belirlenmesi
3. Değişimlerin uygulanması
4. Başarılı değişim uygulamalarının değerlendirilmesi.

Bu dört adıma müşteri odaklı değişim denilmektedir.

Müşteri ilişkileri yönetiminin en önemli unsuru insandır. Müşteriler iç ve dış müşteriler olarak 2'ye ayrılmaktadır. İç müşteri kavramı ile kastedilmek istenen;bir kuruluştaki dış tedarikçilerinden başlayarak, dış müşterilere kadar devam eden süreçte, ürün ve hizmet sağlayan işletme içi tedarikçilerin ürün ve hizmetlerin kullanan

¹⁶¹ www.crminturkey.org/crm/archive/showppt.asp?pptID=24 Cengiz Gürleyik, 18.09.2004

¹⁶² Y. Odabaşı, **a.g.e.**, ss. 193-194.

işletmenin iç bölümlerinden her biridir¹⁶³. Bütün çalışanların amacı, dış müşterinin beklentilerini karşılayacak ürün ya da hizmeti verebilmek için hep birlikte takım halinde çalışmaktadır. En üst düzeydeki yönetim kurulu başkanından en alt düzeydeki işe yeni başlayan bir işçiye kadar bütün çalışanlar, eğer birbirleri ile ilgili iş ve görevleri yapıyorlarsa, iç müşteri tanımlaması içine girerler¹⁶⁴.

Eğer tüm departmanların ortak müşteri ilişkileri yönetimi bakış açısıyla hareket etmesi isteniyorsa, öncelikle tüm departmanların aynı stratejik yaklaşma sahip olması gerekmektedir. Bu da tüm bölümler arasındaki entegrasyonu gerektirmektedir. Bu nedenle tüm departmanlar tarafından benimsenmiş tutarlı ve eşgüdümlü bir stratejik yaklaşım için yalnızca stratejik bir müşteri ilişkileri yönetimi ilkelerini belirlemek yetmeyecek, bunun kuruluşa katkılarının tüm personel tarafından özümsemesini, başka bir deyişle mesajı herkese ulaştırmak gerekecektir¹⁶⁵.

CRM projeleri kullanıcı desteği olmadan yürütmek mümkün değildir. Bunu sağlamak için¹⁶⁶;

- Uygulama proje aşamasındayken kullanıcılarla toplantılar yapılmalı, çalışma grupları oluşturularak, kullanıcı desteği sağlanmalı
- Uygulama hayata geçtikten sonra düzenli eğitimler ve yönlendirme toplantıları ile kullanıcıların uygulamaya yakınlaşması sağlanmalı.
- Bu tarz uzun soluklu ve müşteri odaklı çalışmalarda mutlaka yönetimin desteği alınmalı, düzenli bilgilendirmeler yapılmalıdır.
- Çalışmaların kullanıcı desteğini sağlamak için uygulamanın kullanımı, performans değerlendirme kriterlerine ve prim sistemine dahil edilmeli.
- Bu tip uygulamalar kullanıcının iş yapısında olumlu yönden etkileyeceği için, bir süre sonra olumlu desteğin sağlanması kaçınılmaz olacaktır.

CRM projelerinin başarısız olmasının en büyük nedenlerinden biri, değişim sürecindeki insan faktörünü işletmenin anlamamasından kaynaklanmaktadır. İyi bir de-

¹⁶³ Gamze T. Gökçin, **İç/Dış Müşteri Memnuniyeti**, 5. Ulusal Kalite Kongresi, 13-14 Kasım 1996, İstanbul, ss. 67-70.

¹⁶⁴ Erdoğan Taşkın, **a.g.e.**, s 23

¹⁶⁵ www.sas.com/offices/europe/turkey/news/yayın7.htm, erişim tarihi: 05.05.2003

¹⁶⁶ www.insankynakları.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=680, Elif Çıtak, erişim tarihi: 17.09.2004

ğişim yönetimi bu tür, işlevleri, süreçleri, çalışanları ve yönetimi etkileyen projelerin başarılmasını sağlayacaktır¹⁶⁷

2.3.1. CRM Anlayışa Geçtikten Sonra Satışta İşlevsel Rollerin Değişmesi

CRM anlayışına geçtikten sonra, satışta işlevsel rollerin değişmesine örnek olarak şunları sıralayabiliriz¹⁶⁸:

1. Satış, satmanın yanı sıra daha fazla bilgi toplamak zorunda kalacaktır. Satış, müşteri ile daha fazla zaman geçirecek, bilgi toplayacak, buna karşılık satış operasyonu konusuna daha az zaman harcayacaktır

2. Satış artık bölgeyi yönetmekten değil, münferit müşteri ilişkilerini yönetmekten sorumlu olacaktır.

3. Satış elemanlarının günlük yaşantıları herkesin görebileceği “ekranlarda”online olacaktır.

4. Rutin siparişlerin çoğu internet üzerinden gelecek bu da mevcut prim sistemlerini etkileyecektir.

5. Daha az satış elemanı daha çok sorumluluk sahibi olacaktır.

6. Her satış elemanı bilgisayar kullanmak zorunda kalacaktır.

2.3.2. CRM Anlayışına Geçtikten Sonra Pazarlamada İşlevsel Rollerin Değişmesi

1. Geleneksel pazarlamacılar ve özellikle reklamlarla ilgili olanlar kendilerini daha fazla veri ile uğraşır ve daha az medya ile ilgilenir bulacaklar.

2. Pazarlamacılar satış personelini desteklemeye başlayacaklar, onları küçümsemeye son vereceklerdir.

3. Pazar analistleri daha az rakamlarla uğraşacak, daha fazla “kalitatif davranış” (müşteri davranışı) konuları üzerinde duracaklardır.

4. Pazarlama satıştan veri alacak satışa veri iletmeyecektir.

5. Pazarlamanın kulakları daha büyük, sesi daha küçük olacaktır.

¹⁶⁷ www. insan kaynakları. com/cn/ContentBody.asp?BodyID=539, erişim tarihi: 11.10.2004

¹⁶⁸ A. Kırım, **a.g.e.**, ss. 152-153.

6. Veri tabanı pazarlamacıları artık bu işin eskimiş bir paradigma olduğu kabul edeceklerdir.

2.4. CRM AÇISINDAN SÜREÇLERİN YENİDEN TANIMLANMASI

Süreç, bir girdiyle başlayan (iç veya dış müşteriden gelen bir talep, bilgi veya hammadde) ve bu girdiye katma değer katılarak amaçlanan bir çıktı (ürün veya hizmet) üreten birbiriyle bağlantılı adımlar, işlemler dizisidir¹⁶⁹.

CRM sürecini ise, müşteri temas noktalarında CRM bakış açısıyla geliştirilmiş veya iyileştirilmiş olan iş süreçleri olarak tanımlamak mümkündür¹⁷⁰.

Giderek küreselleşen ve rekabetin her alanında çok yaygın olduğu dünyamızda, müşteri memnuniyetini sağlamanın ve dahası sadık müşteriler yaratmanın önemi herkesçe bilinmektedir. Müşteriye sunulan her mal veya hizmet istek ve beklentilerine uygun ve firma için az maliyetli şekilde çalıştırmak için, süreci incelemek gerekmektedir.

CRM'i uygulamaya karar veren işletmeler, işlevsel rollerin değişimiyle birlikte süreçleri de değiştirmek zorunda kalmaktadırlar. Geleneksel olarak ürün ve hizmet odaklı geliştirilen ve fonksiyonel olarak birbirinden ayrılmış süreçlerin müşteri odaklı olarak ve müşteri ilişkilerini daha iyi yönetmeyi sağlayacak şekilde yeniden ele alınması gerekmektedir. İşletme içinde pazarlama, satış, servis gibi müşteri ile yüz yüze olmak durumunda olan fonksiyonların süreçleri birbirinden ayrı olarak işlese dahi, müşteriler bunu görmez veya görmek istemez.

Müşteri karşısında tek bir işletme görür ve departmanlar arasındaki işleyiş ve bilgi kopuklukları ile baş etmek bir müşterinin isteyeceği son şeydir¹⁷¹.

CRM uygulamalarında süreçlerle ilgili yapılan hatalar;

- Süreçlerin tekrardan dizaynı konusunda deneyimli yürütücülerin gereken özeni göstermemesi.

- İşletme çapında kapsamlı olarak satış süreçlerinin dizaynı konusunda vizyon geliştirilmesi için gereken zamanın ayrılmaması

¹⁶⁹ www.insankaynakları.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=1794, Filiz Eyüboğlu, erişim tarihi: 18.10.2004

¹⁷⁰ Oğuz C. Gel, **CRM Yolculuğu**, 2. Baskı, Sistem Yayınları, İstanbul 2003, s. 104.

¹⁷¹ www.insan kaynakları.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=2623, Uğur Serkan Taşkın, erişim tarihi: 18.10.2004.

- Önemsiz taktik değişiklikleri üzerinde vakit kaybedilmesi ve süreçlerin nasıl işlediğinin net olarak bilinmemesi

- Süreçlerin satın alınan teknolojiye uydurmaya çalışmak

- Süreçlere bu sistemi kullanacak insandan daha çok değer vermek

- Satış süreçlerinin otomasyonunun bir finans ve pazarlama departmanındaki ile aynı olacağını düşünmek bir hatadır.

CRM sisteminin uygulanması daha komplekstir. Finans yönetiminde standardizasyon mümkündür, fakat satışta bunun yapılması mümkün değildir. Her işletme diğerlerinden farklı olarak kendine özgü bir CRM girişiminde bulunmalıdır¹⁷².

CRM Süreçlerinin Ortak Noktaları

CRM süreçlerinin ortak noktaları şu şekilde özetlenebilir¹⁷³:

1. Başarının finansal olarak ölçülebilmesi: Rekabetin her an daha da arttığı iş dünyasında, istisnasız her iş sürecinin bir finansal ölçümü olmalıdır. Bu, müşteriye fiilen hizmet verilen ve doğası gereği şirkete para getiren süreçler için hiç koşulsuz şekilde geçerlidir.

2. Müşteri Davranış Verilerinin Toplanması: CRM'in vazgeçilmez unsuru olan müşteri davranışlarının analize temel teşkil edecek işlem verilerinin, tüm CRM süreçlerinde doğru bir şekilde toplanması ve iletilmesi son derece önemlidir.

3. Müşteri Davranışlarına Dayalı olması: CRM süreçlerinin geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve icra edilmesi sırasında sürekli göz önünde bulundurulması gereken unsur yeni iş ortamında operasyonel yapının müşteri davranışlarını esas alması konusudur. Müşteri temasındaki süreçlerin müşteri davranışlarını esas alması iki şekilde mümkün olacaktır:

-İlk olarak, bu analizleri yapacak olan pazarlama biriminin tavsiyeleri ve daha sonra hizmeti fiilen verecek olan birimin bu verileri doğrudan sorgulamaları sonucu ortaya çıkacak yorumlar doğrultusunda geliştirilecek süreçler

¹⁷² www.insankaynaklari.com/Cn/contentBody.asp?BodyID=288, Cim Dickie, erişim tarihi: 18.10.2004.

¹⁷³ O. C. Gel, a.g.e., ss. 104-107.

-Daha sonraki aşamalarda ise, gerek otomatik sistemlerle ve gerekse insan müdahale ile gerçekleştirilecek hizmetleri, belirlenecek ilke ve kurallar doğrultusunda, müşterinin şirkete olan davranış verilerini o anda analiz ederek bu kez şirketin müşteriye nasıl davranacağına anında karar veren süreçler

4. Müşteriye/Segmente özel olması: Büyük bir işletmenin, müşteriye yönelik iş süreçlerinde bir çok standart yeni her müşteri için tasarlanmış süreçler olacaktır.

5. Cüzdan Payını dikkate alması: Özellikle satış süreçlerinin, genel olarak, belli bir ürünü satmak için geliştirildiği tipik iş ortamında, bu konuda çalışan elemanların prim ve benzer şekillerde ödüllendirilmesi çoğu kez

-O sırada üzerine düşünülen, getiren veya stoklar, eritilmesi gereken ürüne

-Belli bir tarihe kadar yapılacak toplam satışlara göre yapılmaktadır. CRM ortamında, bunların yanı sıra, müşteri odaklı bit takım ölçüm yöntemlerinin de gündeme getirilmesi satış elemanlarının

-Cüzdan payı

-Müşteri karlılığı

-Müşteri ile toplam ilişki düzeyi (ciro vb.) gibi açılardan da değerlendirmeleri ve ödüllendirilmeleri uygun olacaktır.

6. Uzun vadeli ilişki geliştirmeye yönelik olması: Ürün odaklılıktan müşteri odaklılığa geçişin gerçekleştirilebilmesi için, müşteri temas noktasında geliştirilecek her türlü süreç ve bunları destekleyecek sistemlerin, bu açıdan da değerlendirilmesinde yarar vardır.

7. Diğer departman/fonksiyonlarla ilişkisinin olması: Bu kriter CRM öncesinde de geçerli olmasına rağmen, CRM ortamında daha büyük önem kazanmaktadır. Çok değişik ve sofistike hizmetler veren işletmelerde düşüncesizce yapılan değişiklikler, çoğu kez istenmeyen bir çok sonucun ortaya çıkmasına neden olacaktır. Dolayısıyla, kullanılan otomasyon, teknoloji veya diğer herhangi bir CRM bileşeninden bağımsız olarak, bu ortamda süreç geliştirilmesi veya değiştirilmesi durumunda işin bu boyutuna çok dikkat etmek gerekir. Örneğin; bir bankanın ATM uygulamasında yapılacak değişiklik, insanların yanlış seçeneklere gidip hiç istemedikleri parasal bir işlem yapmış olmalarına neden olabilecektir.

8. Sürekli gelişmeye açık olması: Süreçler mutlaka zaman içinde, gerek müşteri talep ve davranışlarına ve gerekse rekabet ortamının getirdiği zorunluluklara göre değişime uğrayacaktır. Bu açıdan, süreçleri destekleyen sistemlerin, değişime kolayca uyarlanabilecek şekilde geliştirilmesi ve buna açık olan teknolojilerin seçilmesi önemlidir. Aynı şekilde, bu süreçleri icra edecek olan kişilerin eğitimleri ve formasyonları da bu değişimi karşılayabilecek ve bizzat yönlendirilebilecek şekilde planlamalı, sürekli gelişim ile ilgili öneriler üst yönetim tarafından teşvik edilmeli ve ödüllendirilmelidir.

Günümüzde, işletmeler artan bir trendle birbirine ekli süreçler etrafında yönetilmektedir. Süreç sahipleri adı verilen yeni idari roller belirlenmiş durumdadır. Bu müdürler, sınırlı bir departman olmaksızın tüm ölçüm, iyileştirme ve yeniden tasarım gibi konulardan sorumlulardır¹⁷⁴.

2.5. TEKNOLOJİ VE CRM İLİŞKİSİ

Teknolojiyi genel olarak girdileri çıktılara çevirmeye yarayan fiziki ve fikri araçlar topluluğu olarak tanımlamak mümkündür¹⁷⁵.

Postmodern anlayış içerisinde farklı kültürlerin, detayların, farklı ve sonsuz düşünce temellerine dayalı taleplerin geçerli olduğu bir kitle söz konusudur. Bu da sonsuz sayıda müşteri talebini yani ürün çeşitliliğini beraberinde getirmekte ve müşteri odaklılığını ön plana çıkarmaktadır¹⁷⁶.

Bugün özellikle, müşteri taleplerini karşılayabilmek için CRM ve birebir pazarlama uygulamasına geçen işletmelerin sayılarının artmasının nedeni bunu gerçekleştirebilecek teknolojiye sahip olabilmeleridir. Teknoloji sayesinde raporlama, analiz ve tahmin yapılabilmektedir.

¹⁷⁴ **Capital Dergisi**, Sayı: 4, 2003, s. 84

¹⁷⁵ Özcan Yeniçeri, **Örgütsel Değişimin Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Ankara, 2002, s. 32.

¹⁷⁶ http://www.ekocerceve.com/egitimgelisimi/detay.asp?_55gk=2, erişim tarihi: 04.02.2004

Raporlama	Analiz	Tahmin	Anında
<p>“NE OLMUŞ?”</p> <p>“En karlı müşterimiz kimdir”</p> <p>“Müşterilerimin yaş, cinsiyeti eğitim dağılımı nasıldır?”</p> <p>“Geçmişte benden ne gibi ürünler/hizmetler almıştır”</p> <p>“Nerede yaşar,”</p> <p>“Ekonomik durumu nedir”</p> <p>...etc</p>	<p>“NEDEN OLMUŞ?”</p> <p>“Niçin daha fazla ürün satamıyoruz”</p> <p>“Hangi müşterilerimize çapraz satışlar yapabiliriz.”</p> <p>“Müşterilerimiz neden bu ürünü satın alıyor/almıyor”</p> <p>“Kampanyamız niçin planlandığı gibi olmadı”</p> <p>...etc</p>	<p>“NE OLABİLİR?”</p> <p>“Ürünlerimi hangi müşteriler satın alabilir”</p> <p>“Hangi müşterilerim tüketim ya da ihtiyaçlarına göre aynı gruplarda yer alır”</p> <p>“Ürünlerime ait fiyatları değiştirdiğimde hangi müşterilerim buna daha duyarlı olacaktır”</p> <p>...etc</p>	<p>“NE OLUYOR?”</p> <p>“Müşteri Internet üzerinde farklı bir kitap türü/ürün ile ilgilenirse yeniden scoring”</p> <p>“Müşteri kendisine ait bilgileri değiştirdiği takdirde yeniden segmentasyona tabi tutulması”</p> <p>“Şikayet formunu doldurursa call center tarafından müşterinin hemen aranması”</p> <p>...etc</p>

Şekil 3: Teknolojinin Genel Özellikleri

Kaynak: Semih Yalman, www.crminturkey.org/crm/archive/showppt.asp?pptId=19,

CRM’ in temel felsefesi bir bakkalın tanıdığı şekilde müşteriyi tanımak, takip etmek ve ona uygun ürün üretebilmektedir. CRM’ den önce işletmelerin elinde milyonlarca, milyarlarca birbirinden bağımsız müşteri işlemi mevcuttu. Bunları yorumlayacak teknoloji (donanım, veritabanı yazılım ve sorgulama-analiz yazılımları) kullanılmıyordu. Daha önce, az sayıda müşteriyle bire-bir ilişkiler şahsi olarak kullanılabilirken, fazla sayıda müşteri ile benzer ilişkiler kurabilmenin imkânı yoktu. CRM’ in önemi de bu noktada ortaya çıkmaktadır.

Bilişim araçlarındaki gelişmeler sayesinde bunu gerçekleştirmek de artık daha kolay olmaktadır. CRM tamamen otomatize edilebilmektedir. Siebel ve Generix gibi bu konuda oldukça yüksek performanslı yazılımlar piyasaya süren işletmeler vardır.

Sürekli gelişen teknolojiler ve ortaya çıkan bir çok uygulama göz önüne alındığında bir şirket için CRM yazılımının seçilmesi kolay olmayacaktır. Bir CRM yazılım seçiminde dikkat edilmesi gereken şunlardır¹⁷⁷:

Pazarlama Aktivitelerinin Yönetimi: Pazarlama aktivitelerinin planlanmasını ve çalışanlara görev atanmasını sağlayabilmelidir. Pazarlama materyalleri konusunda satış ekiplerinin otomatik olarak bilgilendirilebilmesi gerekir. Ayrıca pazarlama

¹⁷⁷ www.İnsankaynakları.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=2623, erişim tarihi: 18.10.2004

faaliyetlerinde ortaya çıkan maliyetler takip edilebilmeli ve yeni bir müşteri kazanmanın şirkete maliyeti ve getirisi izlenebilmelidir. İnternet, telefon ve diğer kanallardan başvuran müşteriler bir veritabanında kaydedilebilmeli ve ilgili satış ekibine yönlendirilebilmelidir.

Satış Aktivitelerinin Yönetimi: Satış ekiplerinin yürütmesi gereken tamal satış aktivitelerinin planlanabilmesi, denetlenebilmesi ve işletmenin farklı müşteri grupları için uyguladığı satış prosedürlerinin tanımlanabilmesi gerekir.

Satış Maliyetlerinin Takip Edilmesi ve Düşürülmesi: Müşteri bilgilerinin takibi, görev atama gibi sürekli olarak gerçekleştirilen işlerin otomatikleştirilmesi veya yardımcı araçlarla kolaylaştırılması ile satış personelinin zamanını daha verimli kullanmasının sağlanabilmesi gerekir. Bu şekilde hem satış döngüsü kısalacak hem de satış harcamaları düşecektir.

Müşteri Bilgilerinin Toplanması ve Analizi: Müşterilerin satın alma alışkanlıkları ve ürünlere dair görüşlerinin toplanması ve analizi sağlanmalıdır.

Satış Tahminlerinin Yapılabilmesi: Geçmiş dönem bilgileri ve etken olabilecek diğer faktörlere bağlı olarak satış eğilimleri konusunda tahminler yapılabilmesine olanak sağlamalıdır.

Müşteri İlişkileri Yönetiminin Kolaylaştırılması: Müşteri bilgilerinin tek bir veritabanında tutularak, müşteri ile kontağı olan tüm çalışanların ortak müşteri bilgilerine ulaşabilmesi sağlanmalıdır.

Diğer Uygulamalarla Entegrasyon: Finansman, muhasebe veya servis kayıtlarının takibinde kullanılan diğer iş uygulamaları ile entegre olmalıdır.

Donanım ve İşletim Sisteminden Bağımsız ve Esnek Olmalıdır: Web tabanlı olarak çalışabilmeli, artan kullanıcı sayısına bağlı olarak kapasitesi artırılabilir. Değişen iş ihtiyaçlarına bağlı olarak, ekranlara ve raporlamalarda değişiklikler kolaylıkla yapılabilir.

Her Yerden ve Her Zaman Erişilebilir Olmalıdır: Sahada çalışan satış ekipleri, GPRS ve SMS gibi mobil teknolojileri kullanarak, cep telefonu, notebook ve PDA gibi farklı uçbirimler üzerinden kullanılabilirlerdir.

CRM yazılımlarının kullanımı sırasında çok farklı teknolojilerden yararlanılmaktadır. En önemlisi veritabanı teknolojisidir.

2.5.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Veri Tabanı

Seçtiği hedef kitleye yoğun bilgi veren, bu hedef kitlenin pazarla ilgili bütün taleplerini karşılamayı amaçlayan, mevcut müşteriler ile muhtemel müşterilerin, ticari veya ticari olmayan bütün iletişim çabalarının kayıtların, çeşitli manyetik ortamlarda saklayan, işleyen, güncelleştiren ve istenildiği zaman bu bilgileri veren ve bütün bu işlemler ile müşterilere daha yakın olan bir pazarlama yöntemidir¹⁷⁸.

Veri tabanı; bir işletmedeki fonksiyonel birimlerin yöneticileri ya da alt birim yöneticileri tarafından kullanılan ve standartlaştırılarak saklanan veri ambarıdır. CRM, her teknolojiye olanaklı hale getirmenin esası müşteri veri tabanında müşteri veri tabanı, pazarlama kampanyası için gerekli olan tüm bilgileri toplayan ve bu bilgileri çok çeşitli istatistiksel modellerle anlatan bilgi merkezidir¹⁷⁹.

Tek tek bireysel düzeyde müşteri bilgilerini ve özelliklerini kapsayan, bilgisayara dayalı “spesifik bir bilgi bankası” denebilecek müşteri veri tabanı sayesinde işletmeler binlerce, hatta yüz binlerce müşteri veya müşteri adayı ve yıl: ayrıntılı bilgiler (müşteri profilini) içeren, ticari sır niteliğinde kendi veri tabanlarını oluşturabilmektedirler. Bu rakamlar ABD’de büyük şirketler için milyonlarla bile ifade edilebilmektedir. Örneğin; İstanbul’da Ekim 2000’de yaptığı bir seminerde Kotler’in verdiği bilgilere göre, ABD’de bazı şirketlerin veri tabanında bulunan müşteri veya müşteri adayı profili sayıları şöyledir; Blockbuster 36 milyon, Kraft General Foods 30 milyon, Pat and M 26 milyon ve General Motors 12 milyon¹⁸⁰.

İşletme ve müşteriler hakkında çeşitli yöntemlerle elde edilen bilgiler veri tabanına girilecek verileri oluşturmaktadır. Bir çok işletme, müşteri adres listeleri ile müşteri veri tabanını karıştırmaktadır. Müşteri adres listesinde, sadece isimler, adres-

¹⁷⁸ E. Taşkın, **a.g.e.**, s. 167

¹⁷⁹ “*Bilginin Doğru Adresi*”, **Active Dergisi**, Activeline özel ek sayısı, Yıl: 2, Sayı: 16, Temmuz 2001, s. 1.

¹⁸⁰ İ. Mucuk, **a.g.e.**, s. 140

ler ve telefon numaraları yer almaktadır. Oysa bir müşteri veri tabanında çok daha fazla sayıda ve detaylı bilgiler bulunmaktadır. Bu bilgilere örnek olarak şunlar verilebilir¹⁸¹.

- Tüketicilerle ilgili demokratik, sosyo-ekonomik ve psikolojik bilgiler
- İşletmenin işbirliği yaptığı şirketlerle ve rakip şirketlerle ilgili bilgiler
- İşletmenin satışları, maliyetleri ve siparişleri gibi bilgiler

Genel olarak bir müşteri veri tabanında yer alması gereken veri alanları aşağıda belirtilmiştir¹⁸²:

1. Demografi:

- Cinsiyet

- Yaş (Doğum tarihi)

- Medeni Durumu (evli ise; evlilik tarihi, eşinin adı, soyadı, eşinin doğum tarihi, eşinin eğitim ve mesleği, çocukları varsa, çocuklarının doğum tarihi).

- Eğitim Durumu

- Meslek

- Gelir

2. İletişim Bilgileri

- Adres (ev ve iş adresi)

- Telefon (ev, iş ve cep telefonu)

- E-mail

3. Sosyo-ekonomik yapı

- Sosyo-ekonomik statü

- Sahiplik (ev, araba, elektronik eşya)

4. Hobi ve ilgi alanları

5. Medya tercihleri

¹⁸¹ Ç. Çoroğlu, a.g.e., ss. 98-99

¹⁸² D. Özilhan, a.g.t., ss. 60-61.

- Televizyon
- Radyo
- Dergi
- Gazete
- İnternet

6. Alışveriş alışkanlıkları (firmadan yapılan alışveriş bilgileri)

- Alışveriş sıklığı
- Alınan ürün sıklığı
- Alınan ürün veya hizmet
- Alınan ürün veya hizmetin miktarı

Veri tabanı şu yararları sağlayabilir;

Bir sipariş formunda ziyaretçi kişi ile ilgili olabilecek pek çok bilgi alanı vardır. Ve bu ziyaretçi bir ürün takip ettiğin de bu alanların hepsini yeniden doldurmak zorundadır. Bu müşteri sadece adını ve kendisine verilmiş olan bir kodu girerse, pek çok alanın otomatik olarak doldurulduğunu görürse müşteri memnuniyeti sağlanabilecektir. Yada ürünleri hangi sıklıkla sattığını bulmak suretiyle yeni ürün siparişlerinin hangi zamanlarda verebileceğinizi takip etmek, bir depo sorumlusu için motive edici bir etki yaratacaktır.

5 yıl önce ürün almış bir müşterinin, yeni teknolojileri isteyeceğini düşünerek, bu kişiye yeni ürünlerin tanıtımını yapmak ve bu konuda bilgisayarın bir uyarıda bulunması yeni müşteriler kazanılmasına da neden olabilecektir. Buna benzer bir çok yarar sıralamak mümkündür¹⁸³.

Örnek olarak GE, hangi müşterilerin çamaşır makinelerinin ne zaman yenileyeceklerini yaklaşık olarak tahmin edebilmektedir¹⁸⁴.

Örneğin Microsoft'un yaklaşık 100 milyon müşterisi bulunuyor. Bunların çoğu ürünleri dolaylı kanallardan edinen, katalogla sipariş veren veya perakendecilerden alan kişi yada firmalardır.

¹⁸³ Cihat Kartal, I. basım, Gazi Kitabevi, Ankara 2002, s 193

¹⁸⁴ Ö. B. Tek, **a.g.e.**, 58

Etkin bir veri tabanının işletmeye sağlayacağı faydalar şu şekilde sıralanabilir¹⁸⁵:

- Pazarlama bütçesinin daha etkin bir şekilde kullanılmasına imkan sağlar.
- Müşteri ile uzun süreli ve iyi bir ilişkinin kurulmasına yardımcı olur. Bu da müşteri memnuniyetinin oluşmasına ve müşteri bağlılığının yaratılmasına imkan sağlar.
- Mevcut ve potansiyel müşteriler hakkında değerli bilgilerin elde edilmesine yardımcı olur.
- Özel promosyon ve hediyelerin mevcut ve potansiyel müşterilerce direkt olarak iletilmesini sağlar.
- Çapraz satış imkanı yaratır.
- Müşteri bölümlendirmesi ve farklılaştırılmasına imkan yaratır.
- Pazarlama faaliyetlerinin ölçülebilir ve hesaplanabilir olmasını sağlar.
- Farklı müşteri grupları ile farklı iletişim kurma olanağı yaratır.
- Güçlü rekabet avantajları yaratır.
- Müşteri ihtiyaçlarının önceden tahmin edilmesine olanak sağlar. Bu da yeni ürün ve hizmet yaratılmasını sağlar.
- Veri tabanlı pazarlama müşteriler hakkında araştırma yapmayı kolaylaştırır.
- Eski müşterilerin kazanılmasına yardımcı olur.

2.5.1.1. Veri Ambarcılığı (Data warehousing)

Veri madenciliği, her çeşit müşteri davranışını, tahmin etmeye yarayan bir araç olarak kullanılmaktadır. Veri madenciliği, veri ambarlarında biriktirilen bilginin incelenmesini, gerekli bilginin istenilen amaca uygun olarak çıkarılmasını sağlayan sistemdir. Veri ambarları ise her türlü müşteri bilgisinin saklandığı, müşterinin her temasında her işlemle ilgili bilginin yüklendiği bir bilgi iletişim sistemidir. Saklanan bilgilerin ilişkilendirilmesi ve analizi neticesinde rakip analizlerinin de yapılması mümkün olacak, pazarlama planlarının yapılması kolaylaşacaktır. Veri ambarının bulundurulması gereken özellikler aşağıda sıralanmaktadır.

¹⁸⁵ Mustafa Duran, "Yükselen Değer: Veritabanlı Pazarlama", www.danismend.com, erişim tarihi: 02.04.2004.

⇒ Veri ambarı, her türlü detay veriyi içinde bulundurmalıdır. Her türlü günlük, aylık yenilemeler, ilaveler ve sıra bilgi ilavesi sağlanmalıdır.

⇒ Veri ambarı, daimi olarak güncelleştirilmeli ve yeni işlemler varsa ilave edilmelidir.

⇒ Özellikle yönetim kademesi ve pazarlama ile ilgili çalışan kesimler tarafından ve diğer tüm birimler tarafından kullanılabilir olmalıdır.

⇒ Sistem her türlü değişikliği üzerinde yapılabilecek şekilde hazırlıklı olmalıdır.

⇒ Veri ambarının sürekliliği olmalı ve veri ambarı şirketin başarısı veya pazarlama biriminin taleplerine uygun olarak büyüyebilmelidir.

⇒ Hassas ve gizli bilgilerin tutulabilmesini sağlamalıdır¹⁸⁶.

Wal-Mart ABD’de 3600 mağazası olan bir perakende işletmesidir. Her hafta 100 milyon kişi buradan alışveriş yapmaktadır. Wal-Mart tüm bu alışverişini bilgisayarlarla takip etmektedir. Sadece ürün bilgisi değil, müşterilerin yaşı, otomobil markası, eğitimde veri olarak yer almaktadır. Wal-Mart’ın bilgisayarlarında yer alan veri miktarının, internettekinin iki katı olduğu tahmin edilmektedir¹⁸⁷.

Wal-Mart bu verileri talebi en kısa sürede karşılama prensibine göre kullanıyordu. Yılbaşı, 14 Şubat gibi özel günlere yönelik tedbirler almaktadır. Ama bu kez, tahmin teknolojisi adını verdikleri, beklenmedik takvimlerde, ajandalarda olmayan olaylarda bir satışı artırma vesilesi haline geliyordu. Böylece Wal-Mart talebi önceden tahmin etme aşamasına geçmiştir.

Örneğin; ABD’de yaklaşan bir kasırga haberi alındığında, daha önce kasırga yaşandığında müşterileri öncesinde ve sonrasında ne satın alındığı belirlenebiliyor ve böylece talep, daha ortaya çıkmadan önce karşılanmış oluyor.

2.5.1.2. Veri Madenciliği (Data Mining)

Veri madenciliği; büyük miktardaki verinin içinde gizli kalmış ilişkileri açığa çıkartarak, müşterilerin şimdiki ve gelecekteki davranışlarını tahmin etmek için kullanılan modelleri kapsamaktadır¹⁸⁸.

¹⁸⁶ Selda Eke, *a.g.m.*

¹⁸⁷ Emre Aköz “Kehanet Teknolojisi”, Sabah Gazetesi, 20 Kasım 2004.

¹⁸⁸ S. Alagöz, *a.g.e.*, s. 142.

Veri madenciliği daha önceden tespit edilememiş bilginin bulunması, araştırılması ve yeni bilgi olarak açığa çıkarılması işlemlerinin bütünüdür. Veri madenciliği ile müşterilerin yeni bir ürünü ya da hizmeti alma dereceleri ayırt edilerek daha etkin bir pazarlama programı oluşturulabileceği gibi, bir taraftan müşteri tatmini artarken, birtakım pazarlama maliyetlerinde de düşmeler sağlanmaktadır. Her müşteriye bir segment gibi algılama düşüncesi ve eğilimi ve buna göre organize olma, pazarlama planlarını buna göre düzenleme gereği, veri madenciliğinin önemini ortaya koymaktadır. Veri ambarları uygulamasında, bir verinin çeşitli departmanlardan ve kaynaklardan toplanması, düzenlenmesi ve aynı müşteriye ait çeşitli verilerin bir araya getirildiği bir veri tabanı haline dönüştürülmesi fikri, veri madenciliğinin özünü oluşturmaktadır. Örneğin, kişisel bilgiler, coğrafi ve demografik veriler ya da hesap bilgileri bir araya getirilebilmektedir.

Veri madenciliğinin esas amacı, bir iş beklentisine uygun veriyi toplayarak, bilgi haline dönüştürmesinde yatmaktadır. Bu nedenle kullanımları aşağıdaki şekilde olmaktadır:

- Hedef pazarın bulunması
- Müşteri kalıcılığının sağlanması
- Müşteri-Pazar segmentasyonunun yapılması
- Kredi risk puanlaması sisteminin oluşturulması(credit scoring)
- Kredi risk değerlendirmesi
- Teminatların tespit edilmesi ve izlenmesi
- Müşteri karlılığı çalışmaları
- Çapraz satış yöntemleri
- Kaynak tahsisi ve yönetimi
- Kampanya Yönetimi
- Dağıtım Kanalları Performans Analizi
- Şube Performans Analizi
- Şube Yeri Tespiti

Bilgi sisteminin oluşturulmasındaki ana faktör, edinilen bilginin kalitesi olmaktadır. İlişkinin analizi sadece kaliteli bilginin oluşturulmasını içermekle kalmaz, bilginin çeşitli kaynaklardan derlenmesini de gerektirir. Bu bilgi, entegre edilerek veri ambarlarında saklanmalı ve akabinde analiz edilmelidir. Müşteri analizi için gerekli olan bilgiler, iyi dizayn edilmiş bir veri ambarı uygulamasıyla,

- Yeni Kazanılan müşteriler, eskilerine göre daha karlı mı olmaktadır?
- En büyük müşterilerin ömür boyu değerleri nedir?
- Örneğin, 35 yaş altındaki müşteriler kârlı mıdır?
- İnternet, şirketin işini geliştirici bir faktör müdür?

Veri ambarlarında biriktirilen verilerin oluşumu, interaktif bir etkileşim üzerine kurulu online bilgi iletişimi olduğundan, bu iletişimin CRM literatüründeki özel adı, “İnteraktif Analitik İşleyiş” adı verilen bir bilgi işlem teknolojisi uygulamasıdır (Online Analytical Processing)¹⁸⁹.

Müşteri verileri sayesinde, işletmeler müşterilerine birkaç üründen birlikte faydalanma imkanı sağlamışlardır. Örneğin; “banca assurance” modeli öncelikle Citibank ve Travellers sigorta şirketinin birleşmesi ile uygulamaya başlamış ve böylece uzun vadeli tasarruf ürünleri kısa vadeli mevduatlarla yan yana satılmaya başlanmıştır. Bu bağlamda da müşteri verilerinin bir araya getirilmesi bu iki kuruma büyük bir stratejik avantaj sağlamıştır¹⁹⁰.

2.5.2. İnteraktif Medya

Çağrı merkezleri ve web sitelerini örnek verebiliriz. Sanal dünya, gerçek dünyanın bir simülasyonu değil artık, gerçek Dünya'nın bir alternatifi olmuştur. Sanal ortamda pazarlamanın en önemli özelliği bire bir etkileşimdir. Elektronik ticarete önce potansiyel müşterilerin ilgisini çekmek gerekiyor. Bunun için önemli olan WEB sitenin hem teknik olarak kolay ve hızlı ulaşılabilen ve girilince de kolay kolay çıkılmayacak zengin bir içerikle tasarlanmış ve güncelliğini, yitirmeyen bir yapıda olması gerekiyor. Tıpkı örümcek ağına yakalanan bir sinek gibi potansiyel müşterileri site de tutabilmek, tekrar gelmelerini sağlayabilmek önem kazanıyor¹⁹¹.

¹⁸⁹ S. Eke, *a.g.m.*, s. 30.

¹⁹⁰ S. Eke, *a.g.m.*, ss. 32-35..

¹⁹¹ www.bilgiyönetimi.com/makaleler/diğer/sanal, erişim tarihi: 01.05.2004.

İnternet, anket v.b klasik müşteriden veri toplama yöntemlerine daha kolay çözümler getirmiştir. İnternette bir müşteri hiç form doldurmamış olsa dahi en azından site içerisinde gezdiği noktaların tespit edilebilmesi mümkündür¹⁹².

Türkiyeden bir örnek verilirse Procter&Gamble'an Pringles ve Febreze için oluşturduğu web sitelerinden bahsedebiliriz. Febreze sitesinde, tüketicinin daha çok hangi kokuyu ortadan kaldırma istediği sayfa ziyaret sayılarına göre ölçülebilmektedir.

Web, bir işletmenin kendisini günün 24 saat boyunca sunabildiği bir internet sistemidir. İnternete bağlı bir bilgisayardaki metin, grafik, ses ya da video gibi özel dosyalar aracılığıyla gerçekleşir¹⁹³.

Web'de başarılı olmanın kuralları ise şöyle sıralanabilir¹⁹⁴;

⇒ Bilgi döngüsü sürekli olmalı: Yapılan etkinlikler hakkında piyasa bilgilerin ve geri dönüşlerin sürekliliğini sağlamak.

⇒ Altyapı esnek olmalı: Organizasyonun esnek olduğu gösterilmeli

⇒ Hedefler kesin olmalı: Hedefler önceden belirlenmeli, minimum pazarlama standartları oluşturulmalı ve bunlara uyulmalı.

⇒ Pazarlamada işin içinde olmalı: Hizmete girme aşamasında pazarlama bölümü de görev almalı.

⇒ Planlamak ve Aşamalandırmak: Yeniden planlamalı ve yeniden aşamalandırmalıdır. Planlar gerçekleştirilip, yeni planlar organize edildiğinde, sürecin kontrolünün kaybedilmediğinden ve düzen bozulmadığından emin olunulmalı. Planda yapılan her değişiklik sayısız başka değişikliklere yol açacaktır.

Web sitelerinin işletmelere sağladığı faydaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür¹⁹⁵:

- İşletmenin tanımı: İşletmenin faaliyet alanları, yapmış oldukları çalışmalar, geçmişle ilgili bilgi ve referanslar web sitesinde sunulabilir.

¹⁹² www.teknoturk.org/docking/yazilar/++000107-yazi.htm, erişim tarihi: 25.12.2003

¹⁹³ Ercan Sipahioğlu, "Web Hizmetleri Proses Entegrasyonu", **Active Dergisi**, Sayı: 23, Yıl: 4, Mart-Nisan 2002, ss. 76-77.

¹⁹⁴ A. Parlar, *a.g.m.*, s. 96.

¹⁹⁵ Hasan Latif, Gazi Uçkun, Cemalettin Hatipoğlu, "Rekabet Stratejilerinde Yeni Bir Boyut: Web İmaj", **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongre Bildiri Kitabı**, s. 904.

- Ürün ve hizmetlerin tanıtımı: Web sitelerinin maliyetleri diğer reklam maliyetlerine göre daha düşüktür. Web siteleri ürünlerin tanıtımı için oldukça uygundur.

- Müşteri hizmetleri ve teknik destek: Müşterilerin talep ettikleri hizmeti eksiksiz ve zamanında sunabilmek çok önemlidir. Çoğu işletme bunu sağlayabilmek için müşteri temsilcilerinin sayısını arttırmak zorunda kalmaktadır. Bu aşamada web sitesi en ekonomik çözümü sağlayacaktır.

- Halkla ilişkiler: Web siteleri yılda 365 gün 24 saat kesintisiz yayın yapma imkanına sahiptir. İşletmede yapılan değişiklikleri ve piyasa duyuruları anında tüm dünyaya duyurabilirler. Ayrıca müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını mallarıyla ilgili düşüncelerini ve önerilerini web sitesi yardımıyla öğrenebilirler, oysa diğer medya reklamları daha sınırlıdır.

- İşletme içinde bilgi akışı işletme sürekli yenilenen dokümanları web sitesinde yayınlatarak hem kırtasiye masraflarından kurtulabilir, hem de işletme içerisindeki personelin de sürekli bilgi sahibi olmasını sağlayabilir.

OLAP Teknolojinin gelişmesiyle birlikte “Call Center” adı verilen “Çağrı Merkezleri” oluşturularak hem müşteriden elektronik ortamda bilgilerin hızlı alınması hem de müşteri ile etkili iletişimin kurularak gerektiğinde hizmet sunulması, pazarlamanın otomasyon sistemine geçmesi, çapraz satışların (cross-selling) yapılması gibi yöntemler müşterilere değer oluşturmada kullanılan yöntemlerdir. Elektronik ortamdaki müşteri ilişkileri sayesinde, karşılıklı etkileşim hızlanmakta ve kişiselleştirilmiş hizmetler ile müşteriye yaklaşma sağlanabilmektedir¹⁹⁶.

Bu trend, Türkiye’de de kısa süre içerisinde etkisini göstermeye başlamış ve geçtiğimiz beş senelik süreçte finans sektörünün liderliğinde başlayan CRM çağrı merkezi yatırımları diğer sektör oyuncularında katılımı sonucu geniş bir perspektife yayılmıştır. Çağrı merkezleri temelde kullanılan kapasiteye uygun bir iletişim alt yapısı, dijital santral ve bu alt yapıyı destekleyecek yazılım gerekmektedir.

İdeal bir çağrı merkezi alt yapısı üzerinde servis veren “agent” ların telefon, web, e-mail, chat gibi mecralar ile müşteri servisi konseptini çok geniş bir perspektife yaymaları mümkün hale gelebilmelidir. Bu sayede işletmelerin rekabet gücüne katkıda

¹⁹⁶ F. Atıl Bilge, **Küresel Rekabet Ortamda Rekabet Üstü Olabilmek İçin Müşteri Odaklı Pazarlama Stratejileri** S.Ü. Sosyal Bil. Ens, Yayınlanmamış doktora tezi, Konya 2004, s 159.

bulunabilmek, mükemmel bir hizmet kalitesi ile giderek artan bir gelir trendine erişebilmek mümkün olabilecektir.

Başarılı bir çağrı merkezi implementasyonunda 'agent' lar müşterilerden gelen her türlü teknik servis destek talebini sistem üzerinhde yaratabilmeli, belirlenmiy personeli bu istekler çözmekle görevlendirilmeli ve daha önemlisi, söz konusu görevlerin başarı ile yerine getirildiğini takip edebilmelidir. Platform ayrıca, görevli, kişilerin müşteri kayıtlarına suratlı bir şekilde erişebilmelerini mümkün kılmalı klasifiye edebilmeli ve mümkün olduğunca söz konusu istekleri telefon aşamasında tatmin edebilmelidir¹⁹⁷.

Çağrı merkezlerinin yararlarını şu şekilde özetlemek mümkündür¹⁹⁸:

- İşletme ile müşteriler arasında bir köprü görevini üstlenir.
- Müşteri sadakatının artmasına katkıda bulunur.
- Düzenli ve sürekli veri akışına imkan verir.
- Pazarlama faaliyetlerinin etkinleşmesini sağlar.
- Maliyetlerin düşmesine ve verimliliğin artmasına katkıda bulunur.
- Self servis hizmetlerin kullanılmasına destek olur.
- Müşteri memnuniyetini artırır.
- Ürün ve hizmet iyileştirmeleri için geri besleme sağlar.
- İşletmenin iyi bir imaj kazanmasına yardımcı olur.

2.6. DÜNYA'DA CRM'E YAKLAŞIM

Global şirketler, yeni müşteriler ve ilişkileri kazanmak ve mevcut olanları ilerletmek için CRM stratejilerin, araçlarını ve altyapılarını oluşturmaya başlamıştır. Yapılan araştırmalara göre¹⁹⁹ görüşlerine başvuru her üç satış, pazarlama ve müşteri hizmetleri yöneticisinden birbirine göre CRM şirketlerinin kurumsal stratejilerinde bir numaralı madde olarak görünüyor.

CRM'in kurumsal strateji ve operasyonlardaki rolü

¹⁹⁷ Koray Kepenek, « Türkiye'de Crm-Çağrı Merkezleri », , **Activeline**, Ekim 2001, s 1.

¹⁹⁸ S. B. Alagöz, a.g.t., s. 123.

¹⁹⁹ C. Gey, CRM Endeks Araştırması, 2002.

Kritik: %32

Önem Kazanıyor: %41

Yeni Yeni Başlıyor: %23

Geçici Heves: %4

CRM'in önemi şu rakamlarla da kanıtlanıyor: araştırmaya katılan şirketlerin %65'i, 2002 yılında CRM için ayrılan BT bütçelerinde bir artış bekliyor

2002 yılında CRM için ayrılan BT bütçe tahminleri

Aynı kalacak: %30

Azalacak: %5

Artacak: %65

Genelde teknoloji uygulamada Avrupa şirketlerinin Amerikalı şirketlere kıyasla iki yıl geride olduğu iddia edilse de CRM teknolojileri konusunda bu fark çok daha düşük. Avrupalı şirketlerin yöneticilerinin CRM uygulamalı ile ilgili değişen bakış açıları, neden Amerikalı meslektaşlarından o kadar da geride kalmadıkları açıklayabilecek niteliktedir. Avrupalı şirketlerin %49'u ve Amerika şirketlerinin %74'ü geçtiğimiz yıllarda CRM çalışmalarına başladı. Avrupa'da finans sektörü %82'lik bir oranla bu işin öncülüğünü üstlenmiş durumdadır²⁰⁰.

Amerika'da şirketlerin çoğu müşterilerini koruma ve derinleştirme derindedir. Müşteri seçimi ve edinme, oturmuş pazarlar da giderek daha az önemsenmektedir. Çünkü pazar paylaşılmış ve hareket imkanı kalmamış durumdadır. Şirketler pazar paylarını değiştirme maliyetlerine katlanmak yerine sadık müşteriler yaratıp müşterilerindeki cüzdandan paylarını derinleştirmeyi daha ekonomik bulmaktadırlar²⁰¹.

2.7. TÜRKİYE'DE CRM UYGULAMALARI

Crminturkey'in çalışmalarına göre ise CRM 4 Evreden oluşmaktadır. Bu evreler²⁰²:

²⁰⁰ www.microsoft.com/turkiye/kurumsalcozumler/kurumsalcozumler/yataycozumler, erişim tarihi: 02.05.2004

²⁰¹ www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=391, erişim tarihi: 05.04.2004

²⁰² www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=391, erişim tarihi: 05.04.2004

a) Müşteri seçimi: CRM'in bu evresinin amacının; "En karlı müşteri kim?" sorusunun cevabının bulunmasıdır. Bu çerçevede şu çalışmalar yapılmaktadır:

- Hedef kitlenin belirlenmesi: Hedef kitle, yapılan tüm faaliyetlerin yönlendirildiği, bu faaliyetler sonucunda kendilerinden eylem ve düşünce değişimi beklenen kişiler ya da gruplar olarak tanımlanır. Hedef kitle, çeşitli iletişim kanallarından kendisine ulaştırılmaya çalışılan iletileri, oluşturduğu ön eğilimleri ile algılar ve değerlendirmelerini yapar. Bu nedenle etkili bir pazarlama iletişimi gerçekleştirilmesinde, öncelikle hedef kitlenin ön eğilimlerinin, onu etkileyen bireysel ve grupsal faktörlerin, hedef kitleyi oluşturan bireylerin demografik özelliklerinin, hedef kitlenin satın alma karar sürecini açıklayan satın alma modellerinin iletişimciler tarafından analiz edilmesi gerekmektedir²⁰³.

- Segmentasyon: Segmentasyon ve profil çalışmaları, hedef kitleyi tüketici davranışları açısından benzer özellikler taşıyan homojen gruplara bölmek ve bu grupları detaylı olarak tanımlamak amacıyla yapılır. Buradaki asıl hareket noktası aynı segmentte yer alan tüketiciler arasındaki farklılıkları en aza indirgeyerek, segmentler arasındaki farklılıkları ise maksimize ederek homojen bir yapı elde etmektir²⁰⁴.

- Kampanya planları: Bu süreçte belirlenen hedef kitlenin segmentlere ayrılması ile elde edilen potansiyel müşteri gruplama uygun, satış ve pazarlama kampanyaları geliştirilebilir.

- Marka ve müşteri planlamaları: Günümüz pazarlamacılığında moda kavram olan "marka", bir vaat, hedef kitleyle bir ilişki, mantıklı ve duygusal nitelikler serisi gibi tanımlarıyla, verilmek istenen mesaj pazarlama radarının etkisiyle yansıtıldığında hedef kitlelere ulaşmaya yarayan bir araçtır. Marka planlamanın yaptığı iş, hedef tüketicinin beynine ve kalbine hitap etmektedir²⁰⁵.

- Yeni ürün lansmanları: Her yeni ürün ve hizmet çalışmasında mevcut müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamının yanı sıra, yeni müşteri kazanımı da hedeflenmektedir. Yeni ürünleri kullananların % 80'i mevcut müşterilerken, yeni ürünlerin müşteri sayısı

²⁰³ Mustafa Duran, "Pazarlama İletişimi Açısından Hedef Kitle", www.danismend.com/konular/pazarlamayon, erişim tarihi: 02.04.2005.

²⁰⁴ Segmentasyon ve Profil Çalışmaları, www.bilesim-int.com.tr/segmentasyon.php, erişim tarihi: 07.12.2004

²⁰⁵ Jonathan Bond, Richard Kirshenbaum, **Radar Altı İletişim**, MediaCat Yayınları, İstanbul 2003, s. 162.

ve bilanço üzerindeki etkileri, hedeflenen müşteri segmenti ve yer aldığı ürün grubuna bağlı olarak farklılık göstermektedir²⁰⁶.

b) Müşteri Edinme: Bu evrenin asıl amacı satışı gerçekleştirmektir. “Belirli bir müşteriye en etkili yoldan satışı nasıl yapabiliriz?” sorusunun yanıtı bu evrenin ana amacını oluşturmaktadır²⁰⁷.

- İhtiyaç analizleri: Belirli kriterlere göre gruplandırılmış müşterilerin belirgin ya da henüz belirlenmemiş ihtiyaçlarını tespit ederek, onlar için tasarlanacak tekliflere zemin oluşturmaktadır²⁰⁸.

- Teklif oluşturma: Demografik özelliklere, satın alma zevk ve tercihlerine göre segmentlere ayrılan müşteri gruplarına özgü stratejiler belirlenmesi aşamasıdır²⁰⁹.

c) Müşteri Koruma: “Bu müşteriyi ne kadar süreyle elimizde tutabiliriz?” sorusunun yanıtının arandığı evredir. Amaç müşteriyi kuruma bağlama, onu kurumda tutabilme ve ilişkinin sürekliliğini sağlamaktır²¹⁰.

- Sipariş yönetimi: Müşteri koruma evresinin en önemli aşamalarından olan sipariş yönetimi, müşterilerin talep ettikleri ürün ve hizmetlerin kayıt altına alınarak en uygun şekilde karşılanmasını içermektedir. Sipariş yönetimi sistemi sayesinde veri tabanına kaydedilen müşteri siparişleri, müşteri ile daha sonra gerçekleşecek alışverişlerde çapraz satış imkanı da sağlayacaktır.

- Teslim: Siparişlerin doğru zamanda ve doğru şekilde tüketiciye ulaştırılması anlamına gelen teslimat, müşterinin alışveriş sürecinde, sonraki alışverişlerinde önemli rol oynayacak bir deneyim aşaması olarak karşımıza çıkmaktadır. Müşteriler, söz verilen zaman ve yerde teslimatı yapamayan bir işletme için bir sonraki alışveriş sürecinde şüpheli ve çekingen yaklaşacaklardır²¹¹.

²⁰⁶ Ebru Fırat, “Büyümede Yeni Ürünün Payı Artıyor”, www.capital.com.tr/C/0604/yeniurun.asp, erişim tarihi : 02.04.2005.

²⁰⁷ www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=391, erişim tarihi : 05.04.2004

²⁰⁸ M. Duran, “CRM”, Çok Konuşulan Ama Az Bilinen Bir Kavram”, *a.g.m.*, s. 2.

²⁰⁹ **Hedef Kitleye Özel Stratejiler**, Capital Kitapları, Nisan 2004, s. 27.

²¹⁰ www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=391, erişim tarihi : 05.04.2004

²¹¹ M. Duran, “CRM”, Çok Konuşulan Ama Az Bilinen Bir Kavram”, *a.g.m.*, s. 2.

d) Müşteri Derinleştirme: Kazanılmış bir müşterinin sadakat ve karlılığının uzun süre korunması ve müşteri harcamalarındaki payın yükseltilmesi için gereken adımları içermektedir. Amaç sürekliliğin sağladığı ilişkiden yeni faydalar sağlamaktadır²¹².

- Müşteri ihtiyaç analizleri
- Çapraz satış kampanyaları

Türkiye’de müşteri merkezli strateji üreten, işletme kültürlerini, çalışanlarını ve teknolojilerini yenileyen işletmeler 1990’lardan itibaren dünya pazarları ile aynı anda bir rekabet avantajı olarak gördükleri CRM’li uygulamaya başlamışlardır. Türkiye’de CRM ilk olarak sayıları giderek artan çağrı merkezlerinin 444’lü ve 800’lü hatları ile tanınmaya başlanmıştır. Bu dönemde CRM uygulamaları bireysel bankacılık başta üzere borsa, internet ve kampanya hatları olarak hayatımıza girmeye başlamıştır. Kolay erişebilirlik, kullanılabilirlikle ve genellikle sorunsuz oldukları için bu hizmetler hızla bağımlılık yaratmıştır²¹³.

Bu uygulamalar içinde klup tipinde hazırlanan çalışmalar büyük önem kazanmıştır. Bu klup havasında bir çağrı merkezini arayan tüm müşterilerin ücretsiz üye olarak kabul edildikleri bir tip CRM uygulamalarında üyelere sağlık, psikoloji, danışmanlık ve çeşitli konularda bilgi hizmetleri verilmektedir²¹⁴.

Türkiye’de küçük ve orta ölçekli işletmeler için 400 işletmede yapılan bir araştırmada müşteri edinmenin %35 ile en önemli CRM olgusu olarak görüldüğü ortaya konmuştur. İşletmeler için ikinci CRM olgusu %31 ile müşteri korunması olarak görülmüştür. CRM felsefesinin ilk ve en önemli aşaması olarak kabul edilen müşteri seçimi ise Türk işletmeleri tarafından satış kaygılarına bağlı olarak en az değer verilen CRM aşaması olarak kabul edilmiştir. Farklı CRM modellerinin değerlendirildiği bir diğer soru da, 400 işletmenin %48’i karlılık modeline yatırım yapmayı seçmişlerdir. CRM’in en önemli fonksiyonlarından sayılan ve uzun vade de işletmeye yarar sağlayacak müşteri bilgilerine yatırım ve müşteri etkileşimini yükseltmeye yatırım ise Türk işletmelerince üzerinde fazlaca dikkate alınmamıştır²¹⁵.

²¹² www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=391, erişim tarihi : 05.04.2004

²¹³ Salih Özkan, *Türkiye’de Müşteri İlişkileri Yönetimi Olgusu*, **BT Vizyon**, Sayı: 6, Temmuz 2001, s. 16

²¹⁴ Pınar Dikici Uylum, *CRM ve Call Center*, **BT Haber**, Sayı 256, 14-20 Şubat 2000, s. 6

²¹⁵ A. N. Yereli, *a.g.m.*, s. 38.

Türkiye’de işletmelerin CRM uygulamaları konusunda yaptıkları en büyük yanlışlık CRM yatırımının sadece bir bilgi teknolojileri yatırımı şeklinde olduğudur. CRM’li teknolojik yatırımların en basiti olan “Çağrı Merkezine indirgeme eğilimi özellikle büyük işletmeler arasında yaygındır. Bu nedenle gerek iş süreçlerinde gerekse insan kaynaklarında yapılacak tüm iyileştirme yatırımları CRM’in dışında tutularak ihmal edilmiştir. Bir diğer yanlışta sadece bireysel müşterilere yönelik olarak kabul edilmiştir²¹⁶.

Kriz ekonomisiyle birlikte, işletmeler verimliliklerini ve satışlarını arttırabilmek için CRM’in uygun bir yönetim olduğu görüşünde birleşmektedir. Uzun süredir CRM’i bir lüks olarak değerlendiren Türk işletmeleri kriz döneminde satış döngüsünü kısaltan, kaynak kullanımının optimizasyonunu sağlayan ve her şeyden önemlisi müşterinin işletmeye olan sadakati ile rekabet avantajı yaratan CRM’i bir çıkış noktası olarak görmeye başlamışlardır²¹⁷.

²¹⁶ Hasan Gültekin, *Türkiye’de Müşteri İlişkileri Yönetimi Hangi Noktada*, **BT Vizyon**, Sayı: 6, Temmuz 2001, s. 20

²¹⁷ Murat Keleştimur, **Türkiye’de CRM BR Vizyon**, Sayı 6, Temmuz 2001, s. 22

III. BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ(CRM) VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

CRM, 1990'larda ortaya çıkan kavramlardan biri olup, müşteri tabanları ile etkileşimde bulunan küçük ve büyük iş yapılarının sürekli değişen şekle uyum sağlaması vaadinde bulunmuştur. Bugün CRM en sık olarak müşteri servisleri ve teknoloji gibi iki ayrı özelliğe dayanan işletmeler tarafından kullanılmaktadır. CRM'e ağırlıklı olarak dayanan üç iş alanı, finansal hizmetler, ileri teknoloji şirketleri ve telekomünikasyon şirketleridir²¹⁸.

Finansal hizmetler endüstri, özellikle memnuniyet seviyesini ve kişiselleştirilmiş özellikler anlamında müşterilerin ne aradıklarını izler. CRM finansal organizasyonlara müşteri ve kanal sadakati inşa etmek, müşteri ilişkilerini arttırmak, müşteri, kanal ve ürün karlılığı ve pazar payını arttırmada yardımcı olabilirler.

Özellikle bankacılık sektöründe giderek önem kazanmaya başlayan müşteri ilişkileri yönetiminin, banka çalışanları tarafından bilinip bilinmediği, yönetimin uygulanıp uygulanmadığı ve bu konu hakkında bilgi düzeylerini ortaya koymak araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Yaptığımız çalışma iki kısımdan oluşmaktadır. Bu kısımlar teori ve uygulama kısımlarıdır. Çalışmanın teori kısmında, pazarlamanın geçirdiği değişimler, müşteri ilişkileri yönetimin ortaya çıkışı ve unsurları ele alınmaya çalışılmıştır. İfadelerimizi somutlaştırmak adına CRM'in yaygın olarak uygulandığı bankacılık sektörü seçilmiştir. Anket 24 sorudan oluşmaktadır. Anketin ilk 3 sorusu kişisel bilgileri öğrenmeye yönelik olup, geri kalan 21 soru konu hakkında anketi cevaplandıran kişinin çalışmakta olduğu bankanın konu hakkındaki tutumunu ve şahsi bilgisini ölçmeye yöneliktir. Anket çalışmasında örnekleme metodu seçilmiştir. Anketi isteyen kişilerin cevaplandırabilmesi ve hızlı olabilmesi amacıyla e-mail tercih edilmiştir.

²¹⁸ Lori Wilkerson, "The History of CRM" www.crm-articles.com/crm5.htm, erişim tarihi: 20.10.2005

İstatistiksel anlamda hipotez, bir tesadüfi değişkenin dağılımıyla ilgili yapılan varsayımdır²¹⁹.

Hipotez, ortaya çıkmış veya çıkacak belli davranışlar, olgular veya olgular hakkında varsayım niteliğinde yapılan açıklamalardır. Hipotez araştırmacının araştırma problemindeki değişkenler arasındaki ilişkilerden beklentilerini ifade etmektedir. Null (sıfır) hipotezleri genel olarak fark olmadığı tezi üzerine kurulmaktadır. Geleneksel olarak Null hipotezi, H_0 olarak sembolize edilmektedir. Her Null hipotezine karşılık mutlaka bir alternatif hipotez vardır. Alternatif hipotez H_1 olarak sembolize edilmektedir²²⁰. Araştırmamızda her iki hipotez de test edilmektedir.

3.2.1. Araştırmanın Evreni

Bu çalışmanın evrenini 4 farklı bankanın çalışanları oluşturmaktadır. 20.10.2004-15.02.2005 tarihleri arasında toplam 300 anket 7 farklı bankaya e-mail yoluyla yollanmıştır. Uygulamaya konu olan anket çalışmasında görev ayrımı yapılmamıştır. Çalışanlara e-mail yoluyla toplam 300 anket formu gönderilmiş ve 99 adedi geri alınmıştır. Üç banka müşteri bilgisidir diyerek ankete cevap vermemiştir.

3.2.2. Araştırmanın Varsayımları

Anketimizde CRM'in yönetim ve çalışanlar tarafından algılanma biçimi, bu konu hakkındaki bilgi düzeyleri ve elde edilen sonuçlara ilişkin olarak belirlediğimiz varsayımlar şunlardır;

1. CRM konusunda bilgi sahibi olanlar daha çok pazarlama departmanında çalışanlardır.
2. Banka çalışanları CRM konusunda yeterli bilgiye sahiptirler
3. Banka yönetimi müşteriye anlamak için gerekli araştırmaları yapmaktadır.
4. Banka yönetimi müşteri ilişkileri konusunda gerekli yatırımları yerine getirmesinin nedeni müşteri ilişkilerini iyileştirmektir.

²¹⁹ Kemal Kurtuluş, **İşletmelerde Araştırma Yöntem Bilimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 210, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 106, İstanbul 1989, s. 9.

²²⁰ Remzi Altunışık ve diğ., **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, SPSS Uygulamaları, Adapazarı, 2001, s. 145.

5. Sürekli değişim içinde olan müşteri yapısı kısa aralıklarla müşteri bilgilerinin güncellenmesini gerektirmektedir.
6. CRM giderek önem kazanmaktadır.
7. CRM'in pazarlama faaliyetlerine en önemli katkısı müşteri sadakati yaratmadır.
8. Müşterilerin bir bankadan beklediği en önemli kriter bire-bir iletişimidir.
9. Günümüz bankacılığında müşteri bilgileri giderek daha çok önem kazanmaktadır.
10. Müşterileri segmentlere ayırmak müşteri memnuniyeti ve bankanın karlılığı için gereklidir
11. Bankaların müşteri memnuniyeti için yaptıkları yatırıma karşılık kazanç elde etmektedirler.
12. Bankalar müşteri ilişkileri yönetimini geliştirmek için üniversiteler ve danışmanlık firmalarıyla işbirliğine gitmektedirler.
13. Müşteri ilişkileri yönetimi anlayışı gereği müşterilerin sadık müşteri haline getirilmeleri amaçlanmaktadır.
14. Bankaların müşteri kaybetmelerinin nedeni müşteriye sunulan hizmetin yetersiz kalmasıdır.
15. Bankaların müşteri çoğunluğunu sadık müşteriler oluşturmaktadır.
16. Müşteriler için önemli olan bire-bir iletişim ile müşteri sadakati arasında bir ilişki vardır.
17. Bankaların müşteri kaybetme nedenleri ile müşteri bilgilerinin güncellenmesi arasında bir ilişki vardır.
18. Bankaların mülkiyet yapıları ile kavramın bilinirliği açısından bir fark vardır.
19. Müşteriler için önemli kriterlerden biri olan çabukluk ile müşteri kaybetme nedenleri arasında bir ilişki vardır.
20. Teknolojinin ilerlemesi, müşteriyle etkileşimi daha kolay hale getirmektedir.

3.3. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Tablo 3.1. Ankete Katılanların Cinsiyet Dağılımı

Ankete katılanların cinsiyet yönünden dağılımı Tablo 3.1’de görülmektedir.

	Sayı	Yüzde
Erkek	52	52.5
Kadın	47	47.5
Toplam	99	100.0

Tablo 3.1’den görüldüğü gibi ankete katılanlar %52.5’i erkek, %47.5 ise kadındır.

Tablo 3.2. Ankete katılanların Yaş Yönünden Dağılımı

Ankete katılanların yaş yönünden dağılımı Tablo 3.2’de görülmektedir.

	Sayı	Yüzde
31-41	56	56.5
20-30	43	43.5
41-51	0	0
Toplam	99	100.0

Tablo 3.2’den de görüldüğü gibi ankete katılanların % 56.5’i 31 - 41 yaş arası; % 43.5’i 20-30 yaş arasıdır. 41-51 yaş arasında olanlar ise anketi cevaplandırmamıştır. Ankete cevap verenlerin daha çok genç ve orta yaş gurubuna dahil kişilerin olmasını, anket yapılan bankaların genç ve orta yaş çalışanlardan oluşmasına veya genç ve orta yaş grubunun cevaplamayı tercih etmesinin bir sonucu olarak görebiliriz.

Tablo 3.3. Ankete Katılan Bankaların Mülkiyet Yapılarına Göre Dağılımı

Ankete katılanlara, çalıştıkları bankaları sınıflandırmalarını istediğimizde elde edilen sonuçlar Tablo 3.3’te görülmektedir.

	Sayı	Yüzde
Türk Özel	40	40.5
Kamu Bank.	30	30.5
Yabancı Sermayeli	29	29.0
Toplam	99	100.0

Tablo 3.3’de görüldüğü üzere anketi cevaplayan bankaların %40.5 ‘i Türk sermayeli özel banka, %30.5 kamu bankası, %29.0 ise yabancı sermayeli özel bankadır.

Tablo 3.4. Ankete Katılanların Mesleki Dağılımı

Anketi cevaplayanlara, bankadaki temel iş fonksiyonlarını sorduğumuzda ortaya çıkan sonuçlar tabloda görülmektedir.

	Sayı	Yüzde
Pazarlama yöneticisi	82	82.8
Diğer	12	12.1
Satış Yöneticisi	3	3.0
Halkla ilişkiler	1	1.0
Bilgi Teknolojisi Yöneticisi	1	1.0
Toplam	99	100.0

Ankete katılanların %1 'i bilgi teknolojisi yöneticisi, %3 'ü satış yöneticisi, %82 pazarlama yöneticisi, %1 'i halkla ilişkiler yöneticisi ve %12 ise diğer iş fonksiyonlarını kapsamaktadır. Pazarlama yöneticisi cevabının çoğunlukta olması şaşırtıcı bir sonuç değildir. CRM konusunda bilgi sahibi olanlar pazarlama departmanında çalışanlardır varsayımımızı destekler niteliktedir.

Bunun nedeni konunun pazarlama yönetimi içerisinde ele alınan bir konu olması ve pazarlama bölümünde çalışanların konuyu daha iyi bilmesi ve anketi cevaplamayı kabul etmeleridir.

Tablo 3.5. CRM Kavramının Bilinirliği

CRM kavramının bilinirliğine yönelik soruya verilen cevapların dağılımı Tablo 3.5'te görülmektedir.

	Sayı	Yüzde
Yeterli Bilgiye Sahibim	67	67.7
Yeterli Bilgim Yok	31	31.3
Kavramı ilk Defa Duyuyorum	1	1.0
Toplam	99	100.0

Tablo 3.5'de görüldüğü üzere kavramı ilk kez duyanların oranı %1'dir. Yeterli bilgim yok diyenlerin oranı ise %31.3'tür. Anketi cevaplayanların daha çok pazarlama departmanında çalışanlar olmasına rağmen, yeterli bilgiye sahip olanların oranı ise %67.7'dir. Konunun yeni bir konu olması nedeniyle böyle bir sonuç ortaya çıkmaktadır.

Banka çalışanları CRM konusunda yeterli bilgiye sahiptirler varsayımımızı destekler nitelikte bir sonuç elde edilmektedir.

Tablo 3.6. Müşteri İhtiyaçlarının Değerlendirilmesine Yönelik Araştırma Yapılıp Yapılmadığı

Ankete katılanlara, müşterilerin ihtiyaçları, istekleri, beklentileri ve algılarına yönelik araştırma yapılıp yapılmadığı sorulduğunda, müşterinin ihtiyaçlarına yönelik araştırma yapıyoruz diyenlerin dağılımı Tablo 3.6.'da görülmektedir.

	Sayı	Yüzde
Evet	96	97.0
Hayır	3	3.0
Toplam	99	100.0

Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesine yönelik araştırma yapılıp yapılmadığı sorulduğunda evet diyenlerin oranı %97.0 ve hayır diyenlerin oranı ise %3.0. 'dır. Anketi cevaplayanların daha çok pazarlama bölümünde çalışanlar tarafından cevaplandırılması sonucunda, müşteri ihtiyaçlarının, isteklerinin, beklentilerini ve algılarının değerlendirilmesine yönelik sorularda evet cevabı yüksek çıkmaktadır. Pazarlama bölümünün, müşterinin ihtiyaç ve beklentilerine satış ve diğer iş fonksiyonlarından (gişe görevlisi gibi) daha önem verdiği bu cevaplar da yansıtılmıştır. Müşterinin kim olduğunun belirlenmesi, farklılaştırılması ve istediği hizmetlerin verilebilmesi ve gerekli düzenlemelerin, yatırımların yapılabilmesi için bu araştırmaların yapılması gerekmektedir. Banka yönetimi müşteriyi anlamak için gerekli araştırmalar yapmaktadır varsayımını destekler niteliktedir.

Tablo 3.7. Müşteri Bilgilerinin Güncellenmesi

Mevcut ve potansiyel müşterilerimiz hakkında oluşturduğumuz bilgileri ne sıklıkla güncelleştiriyorsunuz sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.7'de görülmektedir.

	Sayı	Yüzde
Her Üç Ayda	92	92.9
Her Altı Ayda	4	4.0
Yıllık Olarak	2	2.0
Her iki Yılda	1	1.0
Her Üç Yılda yada Daha Uzun Sürede	0	0
Toplam	99	100.0

Tablo 3.7’de görüldüğü üzere mevcut ve potansiyel müşteriler hakkında oluşturulan bilgilerin ne sıklıkta güncellendiği sorulduğunda en yüksek oran %92.9 ile her üç ayda bir şıkkı olmaktadır. Bunun nedeni ise bankacılık sektörünün, müşterinin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin hızla arttığı bir rekabet piyasasının içerisinde olması ve banka stratejisinin belirlenmesi için bilgilerin en kısa süre içerisinde güncellenmesi gerektiğidir. Müşteri hareketleri izlenerek mal ve hizmetlerde değişikliğe gidilebilirli, müşteri kendisi ilgili bilgileri değiştirdiğinde yeniden segmentasyona tabi tutulmalıdır. Kısa aralıklarla müşteri bilgilerinin güncellenmesi gerekmektedir varsayımımızı destekler niteliktedir.

Tablo 3.8. Potansiyel Müşterinin Bilgileri

Anketi cevaplayanların potansiyel müşterileriniz hakkında bilgi sağlar mısınız sorusuna verdikleri cevapların dağılımı Tablo 3.8’de görülmektedir.

	Sayı	Yüzde
Evet	98	99.0
Hayır	1	1.0
Toplam	99	100.0

Tablo 3.8.’de de görüldüğü üzere bankalar potansiyel müşteri hakkında bilgi sağlar mısınız sorusuna %99.0 oranında evet cevabı vermektedir. CRM, potansiyel müşteri ihtiyaçlarını anlamak ve sezmek için oluşturulmuştur. Günümüz bankacılığında müşteri bilgileri giderek daha önem kazanmaktadır varsayımımızı destekler niteliktedir. Bankalar bu sayede ticari sır niteliğindeki kendi ver ibankalarını oluşturabilirler.

Tablo 3.9. Potansiyel Müşteri Hakkında Bilgi Sağlanması

Ankete katılanlara potansiyel müşterileriniz hakkında bilgileri hangi yolla sağlarsınız sorusuna verdikleri cevapların dağılımı Tablo 3.9’da görülmektedir.

	Sayı	Yüzde
Telefon	88	88.9
Mülakat	10	10.1
Anket	1	1.0
Fokus	0	0
Toplam	99	100.0

Tablo 3.9’a göre bankalar müşteriler hakkında bilgiyi %1.0 anketle, %88.9 telefonla %10.1 mülakatla sağlamaktadır. Fokus şıkkı ise kimse tarafından işaretlenme-

miştir. Telefon şikkının çoğunlukta olması şıştırıcı bir sonuç değildir, müşteriye etkileşimde telefon tercih edilmekte müşteriyle ilgili bilgiler anında veri bankasına aktarılabilmektedir. Teknolojinin gelişimi, müşteriyle etkileşimi daha kolay hale getirmektedir varsayımımızı destekler niteliktedir.

Tablo 3.10. Gerekli Düzenlemeler Yapılması

Araştırmaya konu olan bankalara müşteriye anlamak için yürütülen faaliyetler sonucu yönetim gerekli düzenlemeleri yapıyor mu diye sorulduğunda cevap verenlerin dağılımı Tablo 3.10'da görülmektedir.

	Sayı	Yüzde
Evet	86	86.9
Hayır	13	13.1
Toplam	99	100.0

Müşteriyi anlamak için yürütülen faaliyetler sonucu yönetim gerekli düzenlemeleri yapıyor mu sorusuna evet cevabı verenlerin oranı % 86.9'dur. Hayır cevabı verenlerin oranı ise % 13.1'dir. Bu oran çalışanların banka yönetiminin çalışmalarından habersiz olduğunu veya bu konuyla ilgili çalışma yapılmadığının bir göstergesi olmaktadır. Banka yönetiminin müşteriye anlamak için yürütülen faaliyetler sonucu gerekli düzenlemeleri yapmaktadır varsayımımızı destekler niteliktedir.

Tablo 3.11. Müşteri memnuniyetini artırıcı yatırım

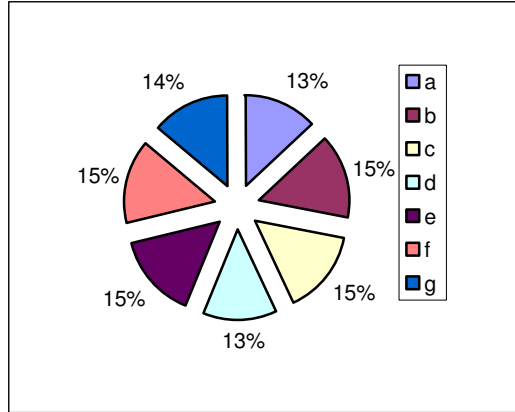
Ankete katılanlara, müşteri memnuniyetini artırıcı yatırım yapıyor musunuz diye sorulduğunda verilen cevapların dağılımı Tablo 3.11'de görülmektedir.

	Sayı	Yüzde
Evet	98	99,2
Hayır	1	1,0
Toplam	99	100.0

Tablo 3.11'e göre müşteri memnuniyetini artırıcı yatırım yapıldığını düşünenlerin oranı % 99.0'dır. Hayır diyenlerin oranı ise % 1.0 olmaktadır. Bankacılık sektöründe müşterinin istediğini bilmek ve müşteri memnuniyetini artırıcı yatırım yapmak bir zorunluluk olmaktadır. Bu yüzden evet oranının yüksek çıkması şıştırıcı bir sonuç olmamaktadır.

Grafik 3.1. Müşteri Memnuniyetini Artırıcı Yatırımlar Yapılmasının Nedenleri

Anketi cevaplayanlara bankanın müşteri memnuniyetini artırıcı yatırım yapmasının nedeni sorulduğunda; sorulara verilen sıralama ağırlıklandırılış ve ağırlıklara göre her şıkkın önem yüzdeleri elde edilmiştir.

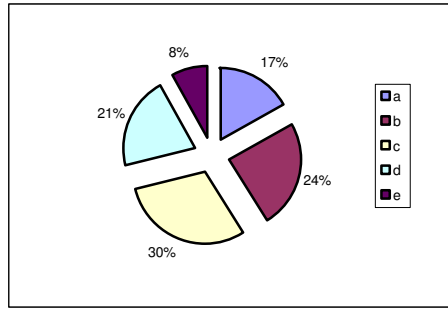


Grafik 3.1'e göre; maliyetleri azaltmak şıkkı % 13, rekabetçi avantaj elde etmek ve sürdürmek şıkkı % 15, müşteri ilişkilerini iyileştirmek şıkkı % 15, ayakta kalmak veya müşterileriniz talep ettiği için şıkkı % 13, mevcut müşterilerinizi elde tutmak şıkkı % 15, yeni müşteriler kazanmak ve pazar payını arttırmak şıkkı % 15, gelir ve kâr artırma isteği ise % 14 değerlerini almaktadır.

Elde edilen sonuçlara göre şıklar arasında fazla bir fark olmamakla birlikte, rekabetçi avantaj elde etmek, sürdürmek, müşteri ilişkilerini iyileştirmek, yeni müşteriler kazanmak, pazar payını arttırmak ve mevcut müşterilerinizi elde tutmak cevapları daha yüksek değer almıştır. Banka yönetiminin müşteri ilişkileri konusunda yeterli yatırımları yerine getirmesinin nedeni müşteri ilişkilerini iyileştirmektir varsayımımızı destekler nitelikte bir sonuçtur.

Grafik 3.2. CRM'in Pazarlama Faaliyetlerine Katkısı

Anketi cevaplayanlara CRM'in pazarlama faaliyetlerine katkıları tahmini olarak sorulduğunda sorulara verilen sıralama ağırlıklandırılmış ve ağırlıklara göre her şıkkın önem yüzdeleri elde edilmiştir.



Elde edilen sonuçlara göre terk etmiş müşterilerin yeniden kazanılması % 17, müşteri sadakati yaratma % 24, yeni müşteri bulma % 30, çapraz satış yapma % 21 ve diğer seçeneği % 8 arasında bir değer almıştır.

CRM, müşteri sadakati yaratmada en önemli araçlardan biridir. Bu soruda ise yeni müşteri bulma daha önemli görülmektedir. CRM'in pazarlama faaliyetlerine en önemli katkısı müşteri sadakati yaratmadır varsayımımızı destekler nitelikte değildir.

Tablo 3.12. Müşteriye Bakış Açısı

Ankete katılanlara hangisi müşteriye bakış açınızı yansıtır dediğimizde cevap verenlerin dağılımı Tablo 3.12'de görülmektedir.

	Sayı	Yüzde
Müşteri Bir Dost, Bir Ortaktır	54	54.5
Müşteri Çalışmalarımızın Odak Noktasıdır	40	40.4
Müşteriye Bağlıyız	4	4.0
Bankamızın Menfaatleri Ön Plandadır	1	1.0
Müşteri Bize Bağımlıdır	0	0
Toplam	99	100.0

Tablo 3.12'ye göre, anketi cevaplayanlara hangi şıkkın müşteriye bakış açılarını yansıttığı sorulduğunda, müşteri bize bağımlıdır, şıkkını kimse işaretlememiştir. Bunun nedeni olarak müşteri seçeneklerinin artması sonucu, bu seçeneğin geçersizliğinin çalışanlar tarafından kabul edildiğinin sonucudur. Müşteriye bağlıyız şıkkını işaretleyenler %4, müşteri bir dost, bir ortaktır diyenler ise %54.4'dür. Müşteri çalışmalarımızın odak noktasıdır diyenlerin oranı ise %40,4'dür. Bu iki şıkkın yüksek oranlan müşterinin değerinin bilindiğinin bir göstergesidir.

Tablo 3.13. Yatırımlardan Elde Edilen Kazançlar

Müşteri memnuniyeti için yapılan yatırımlara karşılık bir kazanç elde edilip edilmediği sorulduğunda cevap verenlerin dağılımı Tablo 3.13'te görülmektedir.

	Sayı	Yüzde
Kazanımlar Olduğunu Görüyoruz	85	85.9
Hayır Belirli	5	5.1
Gelecekte Muhtemel	4	4.0
Gelecekte de Zor	4	4.0
Ölçmedik	1	1.0
Toplam	99	100.0

Bugüne kadar müşteri memnuniyeti için yapılan yatırıma karşılık belirgin bir kazanç elde edilip edilmediği sorulduğunda, %5.1 hayır, cevabını vermiştir. Henüz değil ancak gelecekte muhtemel diyenlerin oranı %4.0, hiçbir getiri sağlayamadık ve gelecekte de olması zor diyenler %4.0 ve ölçmedik cevabını verenlerin oranı %1.0'dır.

Bugüne kadar müşteri memnuniyeti için yapılan yatırıma karşılık belirgin bir kazanç elde edilip edilmediği sorulduğunda, %5.1 hayır, cevabını vermiştir. Henüz değil ancak gelecekte muhtemel diyenlerin oranı %4.0, hiçbir getiri sağlayamadık ve gelecekte de olması zor diyenler %4.0 ve ölçmedik cevabını verenlerin oranı %1.0'dır.

Bugüne kadar müşteri memnuniyeti için yapılan yatırıma karşılık belirgin bir kazanç elde edilip edilmediği sorulduğunda, % 5.1 hayır, cevabını vermiştir. Henüz değil ancak gelecekte muhtemel diyenlerin oranı % 4.0, hiçbir getiri sağlayamadık ve gelecekte de olması zor diyenler % 4.0 ve ölçmedik cevabını verenlerin oranı %1.0'dır. Bankalar yaptıkları yatırıma karşılık kazanç elde etmektedirler varsayımımızı destekler niteliktedir.

Tablo 3.14.1. Banka Açısından CRM'nin Bugünkü Önemi

Banka açısından CRM'in bugünkü öneminin cevaplayanlar açısından dağılımı şöyledir:

	Sayı	Yüzde
Çok fazla önemli	60	60.6
Oldukça önemli	39	39.4
Hiç önemi yok	0	0
Biraz önemli	0	0
Orta düzeyde	0	0
Toplam	99	100.0

Bu tabloya göre anketi cevaplayanların % 39.4'ü müşteri ilişkileri yönetimini oldukça önemli bulurken, % 60.6'sı ise çok fazla önemli olarak görmektedir.

Tablo 3.14.2. Banka Açısından CRM'in Gelecekteki Üç Yıl İçin Önemi

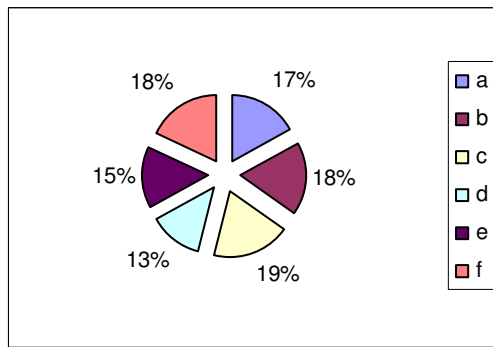
Banka açısından CRM'in gelecek üç yıl için önemini cevaplayanlar açısından dağılımı Tablo 3.14.2.'de görülmektedir.

	Sayı	Yüzde
Hiç önemi yok	0	0
Biraz önemli	0	0
Orta düzeyde	0	0
Oldukça önemli	12	12,1
Çok fazla önemli	87	87,9
Toplam	99	100.0

Tabloya göre müşteri ilişkileri yönetiminin gelecek üç yıl için oldukça önemli görenlerin oranı % 12,1, çok fazla önemli görenlerin oranı ise % 87,9'dur. Bu da müşteri ilişkileri yönetiminin gelecek üç yıl içinde bankalar için daha önemli bir yere sahip olacağına bir göstergesidir. CRM giderek önem kazanacaktır varsayımımızı destekler niteliktedir.

Grafik 3.3. Müşteri Kaybetme Nedenleri

Ankete katılanlara, bankanızın müşteri kaybetme nedenleri nelerdir diye sorulduğunda, sorulara verilen cevaplar ağırlıklandırılmış ve ağırlıklara göre her şıkkın önem yüzdesi elde edilmiştir.



Elde edilen sonuçlara göre;

- Müşterilere gösterilen ilginin yetersiz olması, % 17
- Müşteriye sunulan hizmetin yetersiz kalması, % 18
- Müşterilerin başka iş ilişkileri kurması (rakip bankalar), % 19

- d. Müşterilerin taşınması, % 13
- e. Müşterilerin vefat etmesi % 15
- f. Müşterilerin iş faaliyetlerini sona erdirmesi, % 18'dir.

Müşterilerin başka iş ilişkileri kurması (rakip bankalar) % 19 ile en çok cevaplanan seçenek olmaktadır. Bankaların müşterilerini kaybetmelerinin nedeni müşteriye sunulan hizmetin yetersiz kalmasıdır varsayımımızı destekler nitelikte değildir.

Tablo 3.15. Üniversite ve Danışmanlık Firmaları

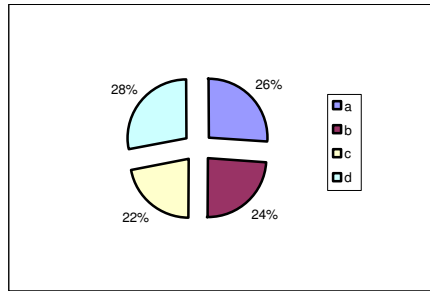
Ankete katılanlara CRM konusunda üniversiteler veya danışmanlık firmalarıyla işbirliğine gidip gitmedikleri sorulduğunda cevapların dağılımı aşağıdaki gibidir.

	Sayı	Yüzde
Hayır	94	94.9
Evet	5	5.1
Toplam	99	100.00

Ankete katılanlar % 5.1 evet cevabı verirken, % 94.9 ise hayır cevabı vermektedir. Bankalar CRM'i geliştirmek için üniversiteler ve danışmanlık firmalarıyla işbirliğine girmektedirler varsayımımızı destekler nitelikte değildir.

Grafik 3.4. Müşterilerin Yüzdesi

Anketi cevaplayanlara müşterilerin yüzdesi nasıl yorumladıkları sorulduğunda sorulara verilen cevaplar ağırlıklandırılmış ve ağırlıklara göre her şıkkın önem yüzdesi elde edilmiştir.

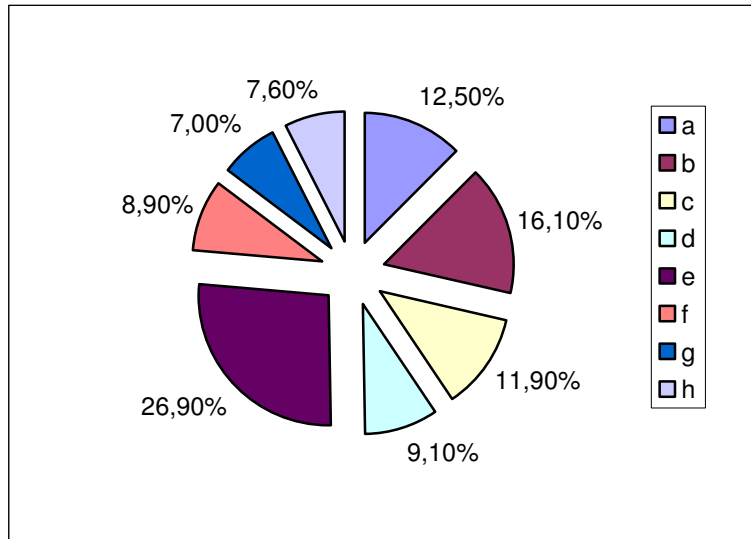


- a. Potansiyel müşteriler
- b. Fiili müşteriler
- c. Sürekli müşteriler
- d. Sadık müşteriler

Elde edilen sonuçlara göre sadık müşteriler % 28, potansiyel müşteriler % 26, fiili müşteriler % 24 ve sürekli müşteriler % 22 oranlarına sahiptir. Müşterilerin değerli olduğu, çalışmaların odak noktası olduğu bir konumda, bankaların müşterilerini sadık bir müşteri haline getirmesi CRM'in amaçlarından en önemlisidir. Bankaların müşteri çoğunluğunu sadık müşteriler oluşturmaktadır varsayımımızı destekler niteliktedir.

Grafik 3.5. Hizmet Kriterleri

Anketi cevaplayanlara müşterilerinizin hizmetleriniz satın alırken kullandığınıza inandığınız en önemli kriterleri nelerdir sorusu sorulduğunda, sorulara verilen sıralama ağırlıklandırılmış ve ağırlıklara göre her şıkkın önem yüzdeleri elde edilmiştir.



- a. Karşılık gösterebilme, % 12.15
- b. Bilgili çalışanlar, % 16.1
- c. Çabukluk, % 11.9
- d. Sözlerin tutulması, % 9.1
- e. Güven, % 26,9
- f. Tutarlılık, % 8.9
- g. Ulaşılabilirlik, % 7
- h. Bire-bir iletişim, 7.6'dır

Bu sonuçlara göre banka müşterilerinin hizmet satın alırken kullandığı en önemli kriterleri güven olmaktadır. Müşterilerin bir bankadan beklediği en önemli kriter bire-bir iletişimidir varsayımımızı destekler nitelikte değildir.

Tablo 3.16. Bankaların Müşteri Kaybetmesi ile Güncelleme Arasındaki İlişki (soru 8.20)

Bankaların müşteri kaybetme nedenleri belirlemek için Tablo 3.16’da faktörler beşli likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 hiç önemli değil, 5 çok fazla önemli anlamındadır.

	Chi Square	df	Asymp.Sig
İlginin yetersiz olması	1,023	3	,796
Hizmetin yetersiz olması	6,080	3	,108
Rakip bankalar	2,126	3	,547
Müşterilerin taşınması	1,793	3	,616
Müşterilerin vefat etmesi	3,604	3	,308
İş faaliyetlerini sona erdirmesi	3,426	3	,330

Veriler, ölçümle belirlenen değişkenler olmayıp, kategorik değişkenler olduğundan, gruplar arası fark olup olmadığına bakmak için varyans analinin parametrik olmayan karşısı Kruskal-Wallis varyans analizi uygulanır. P değerleri sırasıyla (,796), (,108), (,547), (,616), (,308), (,330)’dur.

$P > 0,05 = H_0$ kabul.

Bu durumda bankaların müşteri kaybetme nedenleri ile müşteri bilgilerinin güncellenmesi arasında bir ilişki vardır varsayımımız geçerli olmamaktadır.

Tablo 3.17. Bankaların Mülkiyet Yapıları ile Kavramın Bilinirliği Arasındaki İlişki (Soru 5,3)

	Mann-Whitney U Testi	Wilcoxon W	Z	Asymp Sig (2-tailed)
Kavramın bilinirliliği	919,500	2572,500	-1,996	,046

Bankaların mülkiyet yapıları ile kavramın bilinirliği arasında bir fark olup olmadığına bakıldığında;

P değerimiz $0,046 < 0,05$ olduğu için,

Bankaların mülkiyet yapıları ile kavramın bilinirliği açısından bir fark vardır varsayımımızı destekler niteliktedir.

Tablo 3.18. Müşteri Sadakati ve Bire-Bir İletişim (Soru 16,19)

	Chi-Square	df	Asymp Sig
Müşteri sadakati	14,096	6	,029

P değerimiz ,029 < 0,005 olduğu için;

Gruplar arası bir fark vardır. Buna göre müşteriler için önemli olan bire-bir iletişim ve müşteri sadakati arasında bir ilişki vardır varsayımımızı destekler niteliktedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Pazarlamanın ilk aşamasında en fazla malı üretmek ve piyasaya sürmek olan anlayış zamanla yerini, müşterinin isteklerinin ve ihtiyaçlarının ön plana alındığı modern pazarlama anlayışına dönüşmüştür.

CRM kavramı, günümüzde özellikle internet ve iletişim teknolojilerinin son yıllarda müthiş bir hızla gelişmesi ve işletmelerin klasik satış, pazarlama e satış sonrası hizmet yöntemlerinin ötesinde daha farklı bazı alternatif yöntemleri arayışları sonucu ortaya çıkmıştır. Bu gelişmeler beraberinde çok değişik bir müşteri kültürünü de getirmektedir. Artık, dünyanın her yerinden, istediğin hemen herşeyi sipariş edebilen ve eğer kendi tercihlerine uymayan bir durum varsa başka bir ürüne geçmek için bir an bile tereddüt etmeye çok yani bir tüketici yapısı oluşmaya başlamaktadır.

Bu da işletmeleri, her an değişme hazır, müşteri istekleme göre şekillenen esnek yapılara dönüşmeye zorlamaktadır. Bu bağlamda CRM, bir işletmenin karlılığını, gelirini ve müşteri memnuniyetini en üst seviyeye çıkarabilmek için geliştirdiği bir iş stratejisidir. Çünkü yaşanan yoğun rekabet işletmeleri artık yaptığını satan olmaktan çıkarıp, satılabileni yapan haline getirmektedir.

CRM, bir işletme ile müşteri arasında satış öncesinde başlayan ve satış sonrası meydana gelen tüm işlemleri içeren ve karşılık ihtiyaçları tahmin imkan veren bir süreçtir.

CRM'nde müşteriyi tanımlamak ilk aşama olmaktadır. Müşteri farklılaştırma da ise müşteriyi erdikleri değere göre sınıflandırmak gerekmektedir. Müşteriyle etkileşimde ise müşteriyle ilgili tüm bilgiler oplanmakta ve bunlardan da analizler çıkarılabilmektedir. Elde edilen bilgiler sayesinde müşterilere özel ürünler ve hizmetler üretilebilmektedir.

Bu işlemleri gerçekleştirirken bilgi teknolojileri büyük fayda sağlamaktadır. Fakat bilgi teknolojilerinin kısa bir süre içerisinde diğer işletmeler tarafından taklit edilebilmesi uzun sürmemektedir. Buna da önemli olan müşteri ile kurulan ilişki ve sonrasında müşteri sadakatinin sağlanabilmesidir. Bu yüzden her işletmenin CRM farklıdır, işletme ve rekabette başarı sağlanabilmesi açısından çok önemli olduğu ve olacağıda bir gerçektir.

Teknolojide meydana gelen değişiklikler sektörlerin tamamını değişmeye zorlamaktadır. Bu değişimden en çok etkilenen sektörlerden biri de bankacılık sektörüdür. Bir bankada CRM'n uygulanması ile müşterilerle ilgili olarak bir çok kanaldan bilgi elde etmek ve bu bilgiler aracılığıyla müşterileri segmentlere ayırarak her müşteriye özel hizmet sunmak mümkündür. Bugün tüm bankalar birbirlerine benzer hizmetler sunmaktadırlar. Bu durumda rekabet edebilmeleri için müşterilerini en iyi şekilde tanıyarak karlılık durumlarına göre onlara özel çözümler bulmaları gerekmektedir. CRM sayesinde de bu mümkün olabilmektedir.

Yaptığımız anket çalışmasında elde edilen sonuçlara göre; genel olarak müşteri ilişkileri yönetiminin kavram olarak bilindiği, ancak içerik hakkında çalışanların fazla bilgiye sahip olmadıkları görülmektedir. Müşteri ilişkileri yönetiminin daha çok pazarlama yönetimini ilgilendiren bir konu olması nedeniyle ankete katılanlar da daha çok pazarlama bölümünde çalışanlar olmaktadır.

Araştırmaya katılan bankaların uyguladıkları müşteri ilişkileri yönetiminin bugün önemli olduğu tespit edilmiştir. Ancak şu bir gerçektir ki müşteri ilişkileri yönetimini tam anlamıyla uygulayan bankaların sayısı çok azdır. Gelecek üç yılda müşteri ilişkileri yönetiminin bankalar için çok daha önemli bir yere sahip olacağı düşünülmektedir.

Bankaların müşteri ilişkileri yönetimine yatırım yapıp yapmama durumlarına bakıldığında ise yüksek oranda evet cevabı çıkmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimine yatırım yapmış olan bankaların gelecekte diğer bankalara oranla daha iyi bir yerde olmaları kaçınılmazdır. Bankaların müşteri ilişkileri yönetimine yatırım yapmasının en önemli nedenleri olarak da rekabetçi avantaj elde etmek ve sürdürmekle yeni müşteriler kazanmak ve pazar payını artırmak görülmektedir.

Bankaların müşteri bilgilerinin güncellenmesi için yaptıkları çalışmanın üç ayda bir olduğu görülmektedir. Bilişim teknolojilerinde meydana gelen değişim ve gelişim göz önüne alındığında, müşterinin bankadan beklediği hizmetler çok hızlı bir şekilde değişmekte ve bu da müşteri bilgilerinin en kısa zamanda güncellenmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Ankete katılanların büyük bir çoğunluğu müşteri memnuniyetine yönelik yapılan yatırımlardan belirgin kazançlar elde ettiklerini beyan etmişlerdir. Müşteri ilişkile-

ri yönetiminin pazarlama faaliyetlerine katkısı ise daha çok yeni müşteri bulma ve müşteri sadakatinin yaratılmasında etkili olabilmektedir.

Bankaların müşteriye bakış açılarına göz gezdirdiğimizde müşteri bir dost, bir ortaktır ve müşteri çalışmalarımızın odak noktasıdır ifadelerine katıldıklarını görmekteyiz. Müşteri bize bağımlıdır ifadesi ise tercih edilmemektedir. Bu durum müşteri ilişkileri yönetimi açısından bankalara pozitif bir değer katmaktadır.

Bankalar müşteri hakkındaki bilgiyi büyük oranda telefon ile sağlamaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi tamamen teknolojik yeniliklere bağlı bir uygulamadır. Bu yüzden teknolojik ürünlerin banka yönetimi tarafından öneminin anlaşılması gerekmektedir. Önümüzdeki yıllarda çağrı merkezleri, veri tabanları, veri ambarı ve veri madenciliği daha da önemli hale gelecektir.

Banka çalışanları büyük oranda bankaların üniversiteler veya danışmanlık firmalarıyla işbirliğine gitmediklerini düşünmektedirler. Gelecekte daha fazla bankanın müşteri ilişkileri yönetimini geliştirmek için üniversiteler ve danışmanlık firmaları ile işbirliğine gitmeleri beklenmektedir.

Yapılan anket çalışmasına göre, işletmelere CRM'in daha etkin hale getirilebilmesi için şu öneriler getirilebilir:

CRM daha çok bankacılık sektöründe uygulamakla birlikte çağrı banka çalışanın bu kavramdan habersiz olduğu görülmektedir. Müşteri ilişkileri yönetiminin etkin şekilde uygulanabilmesi için ilk yapılması gereken tüm çalışanların bu konuda bilgilendirilmesi gerektiğidir. Artık dünyada müşteri ilişkileri yönetiminden çalışan ilişkileri yönetimine doğru bir yöneliş vardır. Müşterinin nasıl bir ortak olduğu düşünülüyorsa, çalışanlar da bu bağlamda düşünülmesi ve eğitilmelidir.

Müşteri ilişkileri büyük oranda teknolojik altyapıdan oluşmaktadır, fakat en önemli unsur insandır. Çalışanların bilgilendirilmesinden sonra teknolojik alt yapının hazırlanması gerekmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi teknolojik yeniliklere bağlı bir uygulamadır. Bu yüzden banka yöneticileri tarafından teknolojik yeniliklerin anlaşılması gerekmektedir. Müşterinin birebir tanınması ve ona uygun hizmet yaratılması ve sunulması için bu bir gerekliliktir.

Bankaların CRM hakkında bilgi sahibi olabilmesi ve kendini geliştirebilmesi için de üniversiteler ve danışmanlık firmalarından yardım almalıdırlar. Çünkü CRM sürekli gelişen bir kavramdır.

Müşteriler için önemli olan bire-bir iletişimin daha etkin bir hale getirilmesi gerekmektedir. Bunun için müşterilerle birebir iletişim halinde olabilecek çalışanlar görevlendirilmelidir.

CRM'in amacı müşteri sadakati yaratmak olmasına rağmen, bankacılık sektöründe daha çok yeni müşteri bulmak olarak algılanmaktadır. Yeni müşterilerin daha maliyetli olduğu bilindiğinden mevcut müşteri sadakatini sağlamak amacıyla müşteri ihtiyaç analizleri ve kampanya planları daha etkin hale getirilmelidir.

EK: ANKET

1) Cinsiyet: B E

2) Yaşınız :

3) Bankanız aşağıdaki sınıflandırmalardan hangisine girmektedir?

Yabancı Sermayeli Özel Bankalar

Türk Sermayeli Özel Bankalar

Kamu Bankası

Diğer

4) Bankadaki temel iş fonksiyonunuz aşağıdakilerden hangisine girer?

Satış Yöneticisi

Pazarlama Yöneticisi

Bilgi Teknolojisi

Halkla İlişkiler Yöneticisi

Diğerleri (lütfen belirtiniz)

5) Müşteri İlişkileri Yönetimi ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelerden uygun olanı seçiniz.

Kavramı ilk defa duyuyorum.

Kavramı duydum ancak içeriği hakkında yeterli bilgim yok.

Konu hakkında yeterli bilgiye sahibim.

6) Konu hakkında bilginiz varsa kısaca açıkla mısınız?

7) Aşağıda belirlenenlere yönelik araştırmalar yapıyor musunuz?

Evet

Hayır

Müşterilerin ihtiyaçları

Müşterilerin istekleri

Müşterilerin beklentileri

Müşterilerin algıları

8) Mevcut ve potansiyel müşterileriniz hakkında oluşturduğunuz bilgileri ne sıklıkla güncelleştiriyorsunuz?

Her üç ayda

Her iki yılda

Her altı ayda

Her üç yılda ya da daha uzun sürede

Yıllık olarak

9) Potansiyel müşterileriniz hakkında bilgi sağlar mısınız?

Evet

Hayır

10) Potansiyel müşterileriniz hakkında nasıl bilgi sağlıyorsunuz?

Posta aracılığıyla anketle

Telefon

Mülakatlarla

Fokus guruplarıyla

11) Müşteriyi anlamak için yürütülen faaliyetler sonucu yönetim gerekli düzenlemeleri yapıyor mu?

Evet

Hayır

12) Bugün ve gelecek 3 yıl dikkate alındığında sektörünüz açısından müşterilerinizin memnuniyeti sizin için ne kadar önemlidir?

a) Bugün 1 2 3 4 5

b) Gelecek 3 yıl 1 2 3 4 5

1- Hiç önemi yok

2- Biraz önemli

3- Orta düzeyde

4- Oldukça önemli

5- Çok fazla önemli

13) Bankanız müşteri memnuniyetini artırıcı yatırım yapıyor mu?

Evet Hayır

14) Soruya cevabınız ‘evet’ ise nedenleri aşağıdakilerden hangisidir?

- | | |
|--|-----------|
| a) Maliyetleri azaltmak | 1 2 3 4 5 |
| b) Rekabetçi avantaj elde etmek (sürdürmek) | 1 2 3 4 5 |
| c) Müşteri ilişkilerini iyileştirmek | 1 2 3 4 5 |
| d) Ayakta kalmak veya müşterileriniz talep ettiği için | 1 2 3 4 5 |
| e) Mevcut müşterilerinizi elde tutmak | 1 2 3 4 5 |
| f) Yeni müşteriler kazanmak / Pazar payı arttırmak | 1 2 3 4 5 |
| g) Gelir ve karı artırma isteği | 1 2 3 4 5 |

1-Hiç önemi yok

4-Oldukça önemli

2-Biraz önemli

5-Çok fazla önemli

3-Orta düzeyde

15) Soruya cevabınız ‘hayır’ ise etkili olan faktörler aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Şu an ihtiyaç duymuyoruz
- b) Yeterli bilgimiz yok
- c) Yeterli kalifiye personelimiz yok
- d) Müşteri hizmetlerimiz yeterince iyidir

16) Müşterilerinizin hizmetlerinizi satın alırken kullandığına inandığınız en önemli kriterleri nelerdir? (Öncelik sırasına göre 1’den başlayarak numaralandırınız)

- | | |
|-----------------------|----------------------|
| a) Karşılık görebilme | e) Güven |
| b) Bilgili çalışanlar | f) Tutarlılık |
| c) Çabukluk | g) Ulaşılabilirlik |
| d) Sözlerin tutulması | h) Bire bir iletişim |

17) İşletmenizde müşterilerle ilgili olarak karşılaşılan sorunlara ilişkin aşağıdaki soruları cevaplayınız.

1- Kesinlikle hayır

2- Hayır

3- Kısmen doğru

4- Evet

5- Kesinlikle Evet

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| a) Hizmet kalitemiz istenen düzeyin altında. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Müşteri memnuniyeti istenen düzeyin altında. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Müşterilerimiz hizmet konusunda çok duyarlı. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Müşteriler arasında ayırım yapılabilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Mevcut müşterileri elde tutmakta zorlanıyoruz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

18) En iyi müşterileri seçerken kullandığınız en önemli kriterler aşağıdakilerden hangisidir?

1- Hiç önemli değil

4- Oldukça önemli

2- Biraz önemli

5- Çok fazla önemli

3- Orta düzeyde önemli

a) Ödeme yeteneği

b) Bağlılık potansiyeli

c) Müşteri karlılığı

d) Diğerleri (lütfen belirtiniz)

19) Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarının pazarlama faaliyetlerine katkıları aşağıdaki şıklarda tahmini olarak hangi oranda görülmüştür?(yüzde olarak)

a) Terk etmiş müşterilerin yeniden kazanılması

b) Müşteri sadakati yaratma

c) Yeni müşteri bulma

d) Çapraz satış yapma

e) Diğer

20) Bankanızın müşteri kaybetme nedenleri nelerdir? (Önem derecesine göre aşağıdaki seçenekleri işaretleyerek cevap veriniz lütfen)

1- Hiç önemli değil

4- Oldukça önemli

2- Biraz önemli

5- Çok fazla önemli

3- Orta düzeyde önemli

a) Müşterilere gösterilen ilginin yetersiz olması 1 2 3 4 5

b) Müşteriye sunulan hizmetin yetersiz kalması 1 2 3 4 5

c) Müşterilerin başka iş ilişkileri kurması (rakip bankalar) 1 2 3 4 5

d) Müşterilerin taşınması 1 2 3 4 5

e) Müşterilerin vefat etmesi 1 2 3 4 5

f) Müşterilerin iş faaliyetlerini sona erdirmesi 1 2 3 4 5

21) Bugüne kadar müşteri memnuniyeti için yaptığınız yatırıma karşılık belirgin bir kazanç elde ettiniz mi?

a) Hayır

b) Belirgin kazanımlar olduğunu görüyoruz

c) Henüz değil ancak gelecekte muhtemel

d) Hiçbir getiri sağlayamadık ve gelecekte de olması zor

e) Ölçmedik

22) Aşağıdakilerden hangisi müşteriye bakış açınızı yansıtır?

a) Müşteri bize bağımlıdır

b) Müşteriye bağımlıyız

c) Müşteri bir dost, bir ortaktır.

d) Müşteri, çalışmalarımızın odak noktasıdır.

e) Müşterilerin istekleri kabul edilemez olduğunda ya da üzüntü yaratan bir durum olduğunda daima gerçekler söylenmelidir.

f) Bankamızın menfaatleri her zaman ön plandadır

23) Müşterilerinizin yüzdesini nasıl yorumlarsınız?

Potansiyel müşteriler

Fiili müşteriler

Sürekli müşteriler

Sadık müşteriler

24) Bankanızda müşteri ilişkileri yönetimini geliştirmek için üniversite veya danışmalık firmalarıyla işbirliğine gittiniz mi?

Evet

Hayır

KAYNAKÇA

- Active Line**, Yıl: 2, Sayı 11, Şubat 2001, s 30
- AKBAY, Sibel, “*Tüketiciyle Ortaklaşa Rekabet*”, **Capital Dergisi**, Sayı: 6, 2000, ss. 185-186.
- AKÖZ, Emre, “*Kehanet Teknolojisi*”, Sabah Gazetesi, 20 Kasım 2004.
- ALTINTAŞ, Murat Hakan, **Tüketici Davranışları, Müşteri Tatmininden Müşteri Değerine**, 1. Baskı, Alfa Yayıncılık, Bursa 2000.
- ALTUNIŞIK, Remzi ve diğ., **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, SPSS Uygulamaları, Adapazarı, 2001.
- ASIL, Nilüfer-BOZKURT, Rıdvan, “*Kalite Politikası Geliştirme Süreci*”, **Verimlilik Dergisi**, Mem Yayınları, Sayı 1, Ankara 1994, s. 41.
- BARABBA, Vincent P., **Akılların Buluşması**, (Çeviren: Ela Gül Demir), 1. Baskı, Alfa Yay., İstanbul 2000.
- BARIŞ, Gülfidan, YAZICI, Burcu, “*Markanın Duygusal Boyutu Tüketicilerin Kalbine Dokunmak*”, **Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi**, Mediacat, Cilt 2, Sayı 6, 2003, s. 51.
- BIYIK, Sedef Seçkin, “*Kotler’den Yarına Dersler*”, **Capital Dergisi**, Sayı: 5, 2003, s. 195
- , “*Bir Müşteriye 11 Ayrı Strateji*”, **Capital Dergisi**, Yıl 11, Ekim 2003, s. 117
- BİLGE, F. Atıl, **Küresel Rekabet Ortamda Rekabet Üstü Olabilmek İçin Müşteri Odaklı Pazarlama Stratejileri** S.Ü. Sosyal Bil. Ens, Yayınlanmamış doktora tezi, Konya 2004.
- “*Bilginin Doğru Adresi*”, **Active Dergisi**, Activeline özel ek sayısı, Yıl: 2, Sayı: 16, Temmuz 2001, s. 1.
- BOND, **Jonathan**, KIRSHENBAUM, Richard, **Radar Altı İletişim**, MediaCat Yayınları, İstanbul 2003,.
- C.Gey., **CRM Endeks Araştırması**, 2002.
- CEMALCILAR, İlhan, **Pazarlama, Kavramlar, Kararlar**, Beta Yay. Yayın No: 422, Eğitim Dizisi: 27, İstanbul 1999.

- ÇAĞLI, Uğur, “*Sadık Müşteri Markanızın Temsilcisidir*”, **Capital Dergisi**, Sayı: 5, Mayıs 2002, s 102
- ÇOROĞLU, Coşkun, **Modern İşletmelerde Pazarlama ve Satış Yönetimi**, Alfa Yay., 1. Baskı, İstanbul 2002.
- DEMİR, Nazmiye ve diğ., **Pazarlama Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar**, MDM Yayınları no: 633 Ankara 2000.
- EKE, Selda, “*CRM-Müşteri İlişkileri Yönetimi*”, **Active Dergisi**, Temmuz-Ağustos 2004, s. 5.
- ERCAN, Yılmaz ve diğ., “*Toplam Kalite Yönetimi*”, **Eğitime Yeni Bakışlar**, Mikro Yayınevi 1. Basım, Ankara 2002.
- FIRAT, Ebru, “*En Değerli Müşteri Kimde?*” **Capital Dergisi**, Yıl 8, Kasım 2000, s. 155
- , “*Pazarlamada Değişim*”, **Capital Dergisi**, Yıl: 10, Temmuz 2002, s. 129.
- GEL, Oğuz C., **CRM Yolculuğu**, 2. Baskı, Sistem Yayınları, İstanbul 2003.
- GERSON, Richard F., **Müşteri Tatmininde Süreklilik**, (Çev. Tülay Savaşer), Birinci Basım, Rota Yayıncılık, İstanbul 1997.
- GÖKÇİN, Gamze T., **İç/Dış Müşteri Memnuniyeti**, 5. Ulusal Kalite Kongresi, 13-14 Kasım, İstanbul 1996, ss. 67-70.
- GÜLTEKİN, Hasan, *Türkiye’de Müşteri İlişkileri Yönetimi Hangi Noktada*, **BT Vizyon**, Sayı: 6, Temmuz 2001, s. 20
- HAMMER, Michael, “*Yeniden Yapılanma*”, **Capital Dergisi**, Sayı: 4, 2003, s. 84.
- Hedef Kitleye Özel Stratejiler**, Capital Kitapları, Nisan 2004.
- HORN, Sam, **Sözlü Dövüş Sanatı**, (Çeviri: Zülfü Dicleli), Boyner Yay., İstanbul 2002.
- İNAN, Özalp ve ark., **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 1999.
- İSLAMOĞLU, Ahmet Hamdi, **Pazarlama Yönetimi**, Beta Basım Yayın Dağıtım A. Ş., İstanbul 1999.
- KARAAĞAÇLI, İzzet, “*Pazarlama Teorisi*”, **Power Dergisi**, Mart 2000, s. 108.
- KARATAŞ, Süleyman, **Pazarlama Yönetimi Prensipleri**, Veli Yayınları, İstanbul 1996.

- KARPAT, Işıl, “*Müşteri Tatmininin Sağlanması*”, **Pazarlama Dünyası**, Yayın 12. Sayı 71, Eylül-Ekim 1998, s. 22.
- KARTAL, Cihat, 1. basım, Gazi Kitabevi, Ankara 2002.
- KAŞIKÇI, Ercan, **Pazarlamanın 7 P’si**, 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2000.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim ve diğ., **Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi**, TÜSİAD Yayınları, İstanbul 2002.
- KAYA, İsmail, **Muhterem Müşterimiz**, 2. Basım, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul 2000.
- KAYNAK, Tuğray, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üni. No: 1501, Açıköğretim Fak. No: 820, 1. Baskı, Eskişehir 2004.
- KELEŞTİMUR, Murat, “*Türkiye’de CRM*”, **BT Vizyon**, Sayı: 6, Temmuz 2001, s. 22
- KEPENEK, Koray, “*Türkiye’de Crm-Çağrı Merkezleri*”, **Activeline**, Ekim 2001, s 1.
- KILIÇ, Solmaz, **Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1998.
- KIRIM Arman, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, 2. baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul 1998.
- , **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM**, Üçüncü Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2003.
- KOHEN, İzi, “*E-Dönüşüm Liderleri*”, **Capital Dergisi Eki**, Sayı 7, Temmuz 2003, s 92.
- Konya Ticaret Odası, **Yönetim Eğitim Merkezi, Yönetim ve Organizasyon**, Yayın No: 10, Seminer Notları, Konya 1998.
- KOTLER, Philip, **Kotler ve Pazarlama**, (Çev. Ayşe Özyağcılar), 1. Baskı, Sistem Yay., İstanbul 2000.
- , **Pazarlama Yönetimi**, 10. Baskı (Çev: Nejat Muallimoğlu), Beta Basım-Yayım, İstanbul 2000.
- KURTULUŞ, Kemal, **İşletmelerde Araştırma Yöntem Bilimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 210, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 106, İstanbul 1989.

LATİF, Hasan, UÇKUN, Gazi, HATIPOĞLU, Cemalettin, “*Rekabet Stratejilerinde Yeni Bir Boyut: Web İmaj*”, **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongre Bildiri Kitabı**.

MUCUK, İsmet, **Pazarlama İlkeleri**, 13. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2001.

———, **Temel Pazarlama Bilgileri**, 1. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2002.

NEWELL, Frederick, **CRM Neden Başarılı Olmuyor?**, (Çev. Osman Cem Öneray) 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2004.

ODABAŞI, Yavuz, **Pazarlama İletişimi**, Anadolu Üniv. Yayın No: 851, İşletme Fakültesi Yayın No: 1, Eskişehir 1995.

———, **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, 4. Baskı İstanbul: Sistem Yayınları, Nisan 2004.

ÖĞÜT, Adem, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s. 196.

ÖZİLHAN, Derya, “Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Uygulamalarının İşletme Performansına Etkileri ve Konaklama İşletmelerinde CRM Uygulamaları”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniv. Sosyal Bil. Enst., Konya 2004.

ÖZKAN, Salih, *Türkiye’de Müşteri İlişkileri Yönetimi Olgusu*, **BT Vizyon**, Sayı: 6, Temmuz 2001, s. 16

PARLAR, Ahu, “*Tüketicinin Yeri Kimliği*”, **Capital Dergisi**, Sayı: 2, 2001, s 161.

———, www.stratejikhatalar.com, **Capital Dergisi**, Sayı: 2, 2000, s. 96.

SCHMITT, Bernd-SIMONSON, Alex, **Pazarlama Estetiği**, (Çeviri: Zelal Ayman), 1. Basım, Sistem Yay., İstanbul 2000.

SEÇKİN, F. Sedef, “*Pazarlamada Yeni Paradigma*”, **Capital**, Yıl : 10, Mayıs 2002, ss. 175-177.

TAŞKIN, Erdoğan, **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, I. baskı, Papatya Yayıncılık, İstanbul 2000.

TEK, Ömer Baybars, **Pazarlama İlkeleri, Türkiye Uygulamaları**, 8. Baskı Beta Yay., İstanbul 1999.

TEKİNAY, Aslı, “*Sadakat Azaldı mı?*” **Capital Dergisi**, Sayı: 2, 2001, s. 153

TENEKECİOĞLU, Birol ve diğ., **Pazarlama Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 791, Eskişehir 2003.

TUNCER, Doğan ve diğ., **Pazarlama**, 1. Baskı, Gazi Yayınları, Ankara 1992.

- UYLUM, Pınar Dikici, *CRM ve Call Center*, **BT Haber**, Sayı 256, 14-20 Şubat 2000, s. 6
- YENER, Müberra, “*Tüketici Davranışını Etkileyen Faktörler ve Tüketici Davranışları ile İlgili Yapılmış Araştırmalar*”, **Standart Dergisi**, Yayın: 27, Sayı: 321, Eylül 1988, s 14.
- YENİÇERİ, Özcan, **Örgütsel Değişmenin Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Ankara, 2002.
- YERELİ, Ayşe N., “*Yönetim ve Ekonomi*”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Yıl: 2001, Cilt: 7, Sayı 1, s. 10.
- ZYMAN, Sergio, **Bildiğimiz Pazarlamanın Sonu**, (Çev. İlkay Sevgi Çopur), Mediacat Kitapları, Birinci Basım, Ankara 2000.
- “*Müşteri İlişkileri Yönetiminde Başarısız Olmamak İçin Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar*“, www.stef.com, erişim tarihi: 09.01.2004.
- AKÇA, Utku, “*CRM Nedir?*“, www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mk/-gos.php?int=188, erişim tarihi: 30.11.2003.
- CTI Teknoloji Sözlüğü**, www.sys.com.tr/haberler/sözlük.html, erişim tarihi : 02.04.2005
- DERELİ, Hildan, *CRM’den Nasıl Yararlanabiliriz?*, www.izmirnews.com/haber.asp?id=61, erişim tarihi: 02.05.2005.
- DICKIE, Jim, “*CRM Projelerinin Başarısız Olma Nedenleri*“, www.insankaynaklari.com./cn/ContentBody.asp?BodyID= 288., erişim tarihi: 10.07.2004.
- DURAN, Mustafa, “*CRM Çok Konuşulan Ama Az Bilinen Bir Kavram*“, www.danismend.com/konular/pazarlamayan/CRM%20HAKKKINDA.htm, erişim tarihi: 02.04.2005.
- , “*Pazarlama İletişimi Açısından Hedef Kitle*“, www.danismend.com/konular/pazarlamayon, erişim tarihi: 02.04.2005.
- , “*Yükselen Değer: Veritabanlı Pazarlama*“, www.danismend.com, erişim tarihi: 02.04.2004.
- ERİK, Funda, “*İnsan Kaynakları Alanında Teknolojik Gelişmeler ve Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi*“, www.insankaynaklari.com.tr, erişim tarihi: 30.11.2004.

- FIRAT, Ebru, “*Büyümede Yeni Ürünün Payı Artıyor*”,
www.capital.com.tr/C/0604/yeniurun.asp, erişim tarihi : 02.04.2005.
- http://turkinternet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=4807, Selin Özalp, erişim tarihi:
11.04.2005
- http://www.ekocerceve.com/egitimgelisimi/detay.asp?,=55gk=2, erişim tarihi:
04.02.2004
- http://www.insan kaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=3280, erişim tarihi
11.10.2004.
- http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=539, erişim tarihi:
11.10.2004
- http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=391, erişim tarihi:
30.10.2004
- http://www.teknoturk.org/docking/yazilar/tt000107-yazi.Htm, erişim tarihi:
28.11.2004
- KRAL, Cenk, “*CRM’de Entegrasyon Şart*”, www.btvizyon.com.tr/viz-dergi-
toplanti.phtml?, erişim tarihi: 03.05.2005.
- MERSİN, Doğan, “*CRM Yazılımları Değerlendirmesi*”,
www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mk/gos.php?, erişim tarihi: 04.04.2004.
- ÖNDER, Nerman, www.crminturkey.com, erişim tarihi: 07.12.2004.
- Segmentasyon ve Profil Çalışmaları, www.bilesim-int.com.tr/segmentasyon.php,
erişim tarihi: 07.12.2004
- SİPAHİOĞLU, Ercan, “*Web Hizmetleri Proses Entegrasyonu*”, **Active Dergisi**, Sayı:
23, Yıl: 4, Mart-Nisan 2002, ss. 76-77.
- ŞENTÜRK, Orhan, “*CRM’in Önemi*”,
www.crmhaber.com/index.php?cmd=ViewNews&nid=89 , erişim tarihi:
02.04.2005.
- TÜRKALP, Tayfun, “*Çağrı Merkezi Çözümleri*”,
www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE-id=596, erişim
tarihi : 02.04.2005.
- UNUR, Aslı, “*Pazarlama Nedir?*”, www.insankaynaklari.com/on/ContentBody.asp?,
Erişim Tarihi, 01.05.2004.

- WILKERON, Lori, “*The History of CRM*” www.crm-articles.com/crm5.htm, erişim tarihi: 20.10.2005
- www.accenture.com/xd/xd.asp?it=tumcbxd=locations%5cturkey.%5c6-news, erişim tarihi: 28.11.2004
- www.bilgiyönetimi.com/makaleler/diğer/sanal, erişim tarihi: 01.05.2004.
- www.crminturkey.org, Mehmet A. Evçin, erişim tarihi: 10.04.2005
- www.crminturkey.org/crm/archive/showppt.asp?pptID=19, erişim tarihi: 30.11.2004
- www.crminturkey.org, Nermin Önder, erişim tarihi: 07.12.2004
- www.crminturkey.org/crm/activity/afteract.asp, Guruların CRM Tarihleri, erişim tarihi: 30.11.2004
- www.crminturkey.org/crm/archive/showppt.asp?pptID=19, Semih Yalman, erişim tarihi: 28.11.2004
- www.crminturkey.org/crm/archive/showppt.asp?pptID=24 Cengiz Gürleyik, 18.09.2004
- www.crminturkey.org/crm/archive/showppt.asp?pptID=24, Aysun Barın, erişim tarihi: 18.09.2004
- www.crminturkey.org/crm/archive/showppt.asp?pptID=27CenkKıral, erişim tarihi: 03.05.2005
- www.erpcm.com/crm-anasf/crm.modelva/traditional.one.to.one.htm, erişim tarihi: 10.04.2005
- www.insan kaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3280, Umut Demirhan, erişim tarihi: 02.05.2003
- www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=3280, Umut Demirhan, erişim tarihi: 11.10.2004
- www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=1794, Filiz Eyüboğlu, erişim tarihi: 18.10.2004
- www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=2623, erişim tarihi: 18.10.2004
- www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=2623, Uğur Serkan Taşkın, erişim tarihi: 18.10.2004.

- www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=391, erişim tarihi:
05.04.2004
- www.insankaynaklari.com/Cn/contentBody.asp?BodyID=288, Cim Dickie, erişim
tarihi: 18.10.2004.
- www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=289, erişim tarihi:
02.07.2004
- www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=289, erişim tarihi:
02.07.2004
- www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=391, erişim tarihi:
05.04.2004
- www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=391, erişim tarihi :
05.04.2004
- www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=539, Nurtaç Ziya Menekşe,
erişim tarihi: 11.10.2004
- www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=539, Nurtaç Ziya Menekşe,
erişim tarihi: 11.10.2004
- www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=651, erişim tarihi:
05.05.2004
- www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=680, Elif Çıtak, erişim tarihi:
17.09.2004
- www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=680, Elif Çıtak, erişim
tarihi: 17.09.2004
- www.microsoft.com/turkiye/kurumsalcozumler/kurumsalcozumler/yataycozumler, erişim
tarihi: 02.05.2004
- www.MIYinturkey.org/MIYteknikleri/MIYnedir, erişim tarihi: 14.09.2004
- www.oracle.com, erişim tarihi: 10.04.2004
- www.sas.com/offices/europe/turkey/news/yayın7.htm, erişim tarihi: 05.05.2003
- www.sas.com/offices/europe/turkey/news/yayın7.htm, Nuray Akmeriç, erişim tarihi:
05.05.2003
- www.teknobilgi.com/newsdetail.asp?InnewsId=216, erişim tarihi: 02.04.2005.
- www.teknoturk.org/docking/yazilar/++000107-yazi.htm, erişim tarihi: 25.12.2003

www.teknoturk.org/docking/yazilar/tt000107-yazi.htm/Fevzi Gökalller, erişim tarihi:
28.11.2004

YALMAN, Semih, www.crminturkey.org/crm/archive/showppt.asp?pptID=19,
28.11.2004

YILMAZKAYA, Yalçın, “*Yeni Müşteri Modeli*”, www.crminturkey.org/crm/archive/showppt.asp?ptID=8, erişim tarihi: 10.04.2005