

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Ertuğrul KARAKAYA

REKABET AVANTAJI SAĞLAMASI AÇISINDAN MÜŞTERİ İLŞİKİLERİ
YÖNETİMİ VE BİR SÜPERMARKET UYGULAMASI

YÜKSEK LİSANS
Tezi Olarak Hazırlanmıştır

TEZ DANIŞMANI

Yrd. Doç. Dr. ABDULVAHAP BAYDAŞ

KRIKKALE
Ocak-2007

ÖZET

Bu çalışmada işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek için kendilerini her gün daha da zorlaşan yerel ve global rekabet ortamına ayak uydurabilmek, daha doğrusu faaliyet gösterdikleri sektörde kendilerine rekabet avantajı yakalamalarını sağlayabilmek için kullandıkları yeni bir uygulama olan, “Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) ve rekabet konusu ele alınmıştır. Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY), satış maliyetlerini azaltmak gelirleri artırmak, yeni pazarlar oluşturmak, satış, servis kanallarını genişletmek, müşteri ile ilişkileri artırarak müşteri sadakatini ve memnuniyetini sağlamak için işletmelerin oluşturduğu müşteri odaklı stratejiler grubu olarak tanımlanabilir. Bu stratejiler çerçevesinde müşterinin istediği mal ve hizmeti sağlayabilmek için önce müşteriler tanınmalı sonra da müşteriler için hangi malların nasıl sunulacağına karar verilmeli; sürekli ilişkiler kurularak sadakatleri sağlanmalıdır. Çünkü, yapılan araştırmalar yeni bir müşteri edinmenin maliyetinin mevcut bir müşteriye verilen hizmetten beş kat daha fazla olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın sonucunda elde ettiğimiz veriler günümüzün değişen ekonomik koşullarının işletmeleri de hızlı bir değişime ayak uydurmak zorunda bıraktığını göstermektedir. İşletmeler faaliyet gösterdikleri alanda birçok rakiple mücadele etmekte, satışa sundukları ürün veya hizmetlerin çok kolay taklit edilebilir olmasından dolayı, pazar paylarını ve karlılıklarını artırmakta oldukça zorlanmaktadır. Bu zorlukları aşabilmek için müşterilerini çok iyi tanımak, onların istek ve beklentilerini karşılayabilmek zorunda olduklarını bilmektedirler. Bu durumda işletmelerin Müşteri İlişkileri Yönteminin uygulayarak kendilerine rekabet avantajı sağladıkları görülmektedir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi işletmelerin müşterilerini tanıyıp onların istek ve beklentilerine zamanında ve doğru cevap verebilmelerini, müşterilerini bir grup olarak değil kişisel olarak değerlendirebilmelerini ve bu sayede müşteri sadakati oluşturmalarını sağlayan bir yönetim anlayışıdır. Bu yüzden günümüzde, Müşteri İlişkileri Yönetimi işletmelerin zor rekabet koşullarında, kendilerine rekabet avantajı sağlamaları için etkin bir uygulama olarak tercih edilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Rekabet, Rekabet Avantajı, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Müşteri Memnuniyeti, Müşteri Sadakati, Süpermarketler.

ABSTRACT

At this study had dealt with a new application, Customer Relationship Management serving immediate needs for companies. Nevertheless dealt with competition. Because, nowadays the competition is so strong and the companies have to find and use new ways for catching local and global competition advantage.

Customer Relationship Management is a customer focused strategy group constituted by companies for reducing sale cost, increasing incomes, creating new markets, extending sale and service channels, obtaining customers. In order to present goods or services wanted by customers, first customer should be well known, then which kind of goods and how should be presented, after that for increasing loyalty, how connection should be consistently made with the customers. Because, the researchs show to us; gaining a new customer five times more expensive than keep in a present customer on hand.

The datas of this study show to us, economic reasons change day by day and companies have to arrange their activities according to this changing. Companies make competition with a lot of strong competitors. Because of products and services imitated easily the companies can not increase their market share and profitability. The companies know that, they have to the customers well known and determine their desires and expactations so good. At this situation the companies use Customer Relationship Management for catching competition advantage.

The Customer Relationship Management is a different management philosophy and it can obtain to companies a lot of possibility for differentiat their customers, so nowadays the companies prefer CRM.

Key Words: Competition, Competition Advantage, Customer Relationship Management, Customer Pleasure, Customer Loyalty, Supermarkets.

KİŞİSEL KABUL / AÇIKLAMA

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım “ Rekabet Avantajı Sağlaması Açısından Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Süpermarket Uygulaması” adlı çalışmamı, ilmi ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazdığımı ve faydalandığım eserlerin bibliyografyada gösterdiklerimden ibaret olduğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu şeref ve haysiyetimle doğrularım.

20.01.2007

Ertuğrul KARAKAYA

ÖNSÖZ

Bu çalışmada hergün şiddetlenen rekabet ortamı, değişen pazar koşulları ve müşteri beklentileri doğrultusunda şirketlerin hayatta kalmalarını sağlayacak yeni bir yaklaşımdan “Müşteri İlişkileri Yönetimi”nden ve rekabet konusundan söz edilmektedir.

Bu çalışmayı hazırlarken birçok yerli ve yabancı kaynaktan yararlanılmıştır. Gerek kaynaklara ulaşmada gerekse uygulamayı yapma aşamasında süpermarket yöneticileri ile iletişimde bulunma konusunda birçok kişinin emeği geçmiştir. Öncelikle yardımlarını esirgemeyen ve dostça yaklaşımları ile bu çalışmayı bitirmemde, sonsuz sabır göstererek büyük destek veren kıymetli danışmanım sayın Yrd.Doç.Dr. Abdulvahap BAYDAŞ’a, katkılarından dolayı MAKRO MARKET, KİLER MARKET, İDOL MARKET, BAŞARI MARKET, GALİPOĞULLARI MARKET yöneticileri ve adı verilmeyen tüm market yöneticilerine ve son olarak her zaman yanımda olan ve sabırla beni destekleyen aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ertuğrul KARAKAYA

Ocak 2007, Kırıkkale

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	iii
KİŞİSEL KABUL/AÇIKLAMA.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

REKABET VE REKABET STRATEJİLERİ

1.1.1 REKABET KAVRAMI VE TANIMI.....	3
1.1.2 REKABET KÜLTÜRÜ.....	5
1.1.3 İŞLETMELERDE REKABET ORTAMI ANALİZİ.....	9
1.1.3.1 Yeni Giriş Tehditleri.....	11
1.1.3.2 İkame Ürünler.....	12
1.1.3.3 Alıcıların Gücü.....	12
1.1.3.4 Satıcıların Gücü.....	13
1.1.3.5 Sektördeki Rekabet Seviyesi.....	14
1.1.4 REKABET AVANTAJI.....	14
1.1.4.1 Rekabet Avantajının Kaynakları.....	15
1.1.4.2 Kabiliyete Dayalı Rekabet Avantajları.....	17
1.1.4.3 Müşteri Değeri Verme Stratejileri Yoluyla Rekabet Avantajı.....	18
1.1.4.3.1 Müşteri Değerinin İşletmeler Açısından Önemi.....	22
1.1.4.3.2 Müşteri Değeri Verme Stratejileri.....	23
1.1.4.3.3 Değer Verme İle Avantaj Elde Etme.....	25
1.2.1 STRATEJİ KAVRAMI.....	25
1.2.2 REKABET STRATEJİLERİNİN OLUŞUM SÜRECİ.....	27
1.2.3 REKABETTE KALİTENİN ETKİSİ.....	28
1.2.4. İŞLETMELERDE REKABETÇİ YÖNTEMLER.....	30
1.2.4.1 Ürün Stratejileri.....	31
1.2.4.1.1 Yenilik Stratejisi.....	31
1.2.4.1.3 Hızlı Cevap Verme Stratejisi.....	34
1.2.4.1.4 Esneklik Stratejisi.....	36
1.2.4.2 Pazar Stratejileri.....	37
1.2.4.2.1 Fiyatlama Stratejisi.....	37
1.2.4.2.2 Reklam Ve Özendirme Stratejisi.....	38

1.2.4.2.3 Pazarlama Kanalı Stratejileri	39
1.2.4.2.4 Marka Odaklı Stratejiler	39
1.2.5 REKABET HAMLELERİ	41
1.2.5.1 Sektörün İstikrarsızlığı	42
1.2.5.2 Hamle Planlaması	43
1.2.5.3 Kararlılık	45
1.2.5.4 Odak Noktaları	46
1.2.6 KÜRESEL REKABET KAVRAMI.....	47
1.2.6.1 Küresel Rekabet Kaynakları Ve Engelleri.....	48
1.2.6.2 Küresel Rekabet Avantajı Kaynakları	48
1.2.6.2.1 Küresel Rekabet Engelleri	50
1.2.6.2.1.1 Ekonomik Engeller	51
1.2.6.2.1.1.1 Nakliye Ve Depolama Maliyetleri	51
1.2.6.2.1.1.2 Farklı Ürün İhtiyaçları	51
1.2.6.2.1.1.3 Sektörde Yer Edinmiş Dağıtım Kanalları	52
1.2.6.2.1.1.4 Satış Gücü	52
1.2.6.2.1.1.5 Hazırlık İle Sonuç Alma Arasında Geçen Süreye Duyarlılık.....	52
1.2.6.2.1.1.6 Coğrafi Pazarlar İçindeki Karmaşık Kesimlendirme	52
1.2.6.2.1.1.7 Dünya Çapında Talebin Olmaması	53
1.2.6.2.2 Politik Ve Hukuksal Engeller	53
1.2.6.2.2.1 Sanayi Politikası Ve Rekabetçi Davranış.....	53
1.2.6.2.2.2 Büyük Pazarlarda Ev Sahibi Devletlerle İlişkiler	54
1.2.6.2.2.3 Sistemik Rekabet	54
1.2.6.2.2.4 Rakip Analizindeki Zorluk	55
1.2.6.3 Küresel Sektörlerde Stratejik Alternatifler	55
1.2.6.3.1 Geniş Ürün Yelpazeli Küresel Rekabet	55
1.2.6.3.2 Küresel Odaklanma	56
1.2.6.3.3 Ulusal Odaklanma	56
1.2.6.3.4 Korunan Dar Konum (Niş)	56
1.2.6.4 Küresel Rekabeti Etkileyen Eğilimler	57
1.2.6.4.1 Ülkeler Arasındaki Farklılıklarda Azalma	57
1.2.6.4.2 Daha Atak Sektör Politikası.....	57
1.2.6.4.3 Ulusal Tanınma Ve Ayırt Edici Varlıkların Korunması	58
1.2.6.4.4 Teknolojinin Daha Özgür Akışı.....	58
1.2.6.4.5 Yeni Büyük Ölçekli Pazarların Tedricen Ortaya Çıkması.....	58
1.2.6.5 Gelişmekte Olan Ülkelerin Rekabeti	59

İKİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

2.1 TÜKETİCİ VE MÜŞTERİ KAVRAMLARI	60
2.2 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ	62
2.3 MÜŞTERİ MEMNUNİYETSİZLİĞİ.....	64
2.4 MÜŞTERİ ŞİKAYET DAVRANIŞI	65
2.5.1 GENEL OLARAK MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ.....	67

2.5.2 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ'NİN TARİHÇESİ	72
2.6 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ'NİN AMAÇLARI.....	75
2.7 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ FONKSİYONLARI	76
2.7.1 SATIŞ GÜCÜ OTOMASYONU	77
2.7.2 ÇAĞRI MERKEZLERİ.....	77
2.7.3 PAZARLAMA OTOMASYONU.....	79
2.7.4 ORTAK İLİŞKİLER YÖNETİMİ.....	80
2.8 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİ	81
2.8.1 MÜŞTERİ SEÇİMİ.....	81
2.8.2 MÜŞTERİ EDİNME	82
2.8.3 MÜŞTERİ KORUMA	82
2.8.4 MÜŞTERİ DERİNLEŞTİRME	82
2.9 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN UYGULAMASI.....	82
2.9.1 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ UYGULAMA ÖNCESİ SAFHALAR	83
2.9.1.1 Araştırma.....	84
2.9.1.2 Danışmanlık Hizmetleri	84
2.9.1.3 Teknolojik Altyapı	84
2.9.1.4 İç Müşteri Desteği	85
2.9.1.5 Müşteriye Dokunma Noktaları	85
2.9.1.6 İşletmeye Özel Uygulamalar	86
2.9.2 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİ UYGULAMAYA GEÇİRMEK.....	87
2.9.2.1 Müşteri Tanımı	87
2.9.2.2 Müşteri Farklılaştırma	88
2.9.2.3 Etkileşim.....	89
2.10 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN YENİ BOYUTLARI	90
2.10.1	90
2.10.2 SATIŞ VE PAZARLAMADA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	92
2.11 MÜŞTERİ İÇİN DEĞER OLUŞTURMA.....	100
2.12 MÜŞTERİ YAŞAM BOYU DEĞERİ.....	105

2.13 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN TEMEL AMACI MÜŞTERİYİ KAZANMA VE TUTMA (MÜŞTERİ SADAKATI)	106
2.13.1 MÜŞTERİ SADAKATİNDE MİY'İN ÖNEMİ.....	106
2.13.2 MÜŞTERİ TUTMA, MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ, MÜŞTERİ SADAKATI....	107
2.13.2.1 Müşteri Memnuniyeti	109
2.13.2.2 Müşteriyi Kazanma Ve Tutma	110
2.13.2.3 Müşteri Tutma Programlarının Geliştirilmesi	113
2.13.2.4 Kaybedilen Müşterinin Kazanılması	115
2.13.2.5 Müşteri Şikayetlerini Ele Alma	116
2.13.2.6 Müşteri Sadakati.....	118
2.13.2.6.1 Müşteri Sadakat Merdiveni.....	119
2.13.2.6.2 Müşteri Sadakatinin Şekli.....	121
2.13.2.6.3 Müşteri Sadakatini Etkileyen Unsurlar.....	123
2.13.2.6.3.1 Güven.....	123
2.13.2.6.3.2 Vazgeçilmezlik	124
2.13.2.6.3.3 Umursanmak	125
2.13.2.6.3.4 Ödüllendirme	126
2.13.2.7 Sadık Müşteri	126
2.14 MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ İZLEME VE ÖLÇME YÖNTEMLERİ.....	128
2.14.1 ŞİKAYET VE ÖNERİ SİSTEMLERİ	129
2.14.2 MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ARAŞTIRMALARI.....	129
2.14.3 GÖLGE MÜŞTERİ	130
2.14.4 KAYIP MÜŞTERİ ANALİZLERİ	130
2.15 MÜŞTERİ MEMNUNİYETSİZLİĞİ VE MÜŞTERİ KAYIPLARI.....	130
2.16 YENİ MÜŞTERİ EDİNME MALİYETİ.....	131
2.17 MÜŞTERİ DEĞERİ HESAPLAMA	132
2.17.1 YAŞAM BOYU DEĞER	133
2.17.2 YAŞAM BOYU DEĞER HESAPLANABİLEN SEKTÖRLER.....	134
2.17.3 DEĞER OLUŞTURAN ANAHTARLAR.....	134
2.17.4 DEĞİŞİM EŞİĞİNİN DEĞERİ ETKİLEMESİ.....	135
2.18.1 FOKUS GRUP GÖRÜŞMELERİ.....	138
2.18.3 KRİTİK OLAY TEKNİĞİ.....	141
2.18.4 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ ANKETİ	142
2.18.5 KIYASLAMA (BENCHMARKING).....	143

2.19 GÜNÜMÜZDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE GELİŞİMİ	.146
2.19.1 MÜŞTERİLERDE TEMEL DEĞİŞİMLER150
2.19.2 YENİ EKONOMİNİN YENİ ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMLERİ150
3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ152
3.1.1 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI152
3.1.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ154
3.1.2.1 Anket Formunun Hazırlanışı154
3.1.2.2 Araştırmada Kullanılan İstatiksel Analizler155
3.1.2.2.1 Frekans Ve Yüzdeler155
3.1.2.2.2 Ki – Kare Analizi155
3.1.2.2.3 Veri ve Bilgi Toplama155
3.2 VERİLERİN ANALİZİ VE SONUÇLAR156
3.2.1 ARAŞTIRMAYA KATILAN İŞLETMELERİN GENEL PROFİLİ156
3.2.2 UYGULAMA SONUÇLARININ FREKANS VE YÜZDEYE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ159
3.2.3 ÇAPRAZ TABLOLAR170
3.2.4 HİPOTEZLERİN TESTİ180
SONUÇ VE ÖNERİLER183
KULLANILAN KAYNAKLAR186

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Rekabeti Yönlendiren Güçler.....	10
Şekil 2: Müşteri Değerinin Unsurları.....	19
Şekil 3: Müşteri Memnuniyeti Ve Performans Döngüsü.....	21
Şekil 4: Müşteri Değeri Verme Stratejisini Planlama Süreci.....	24
Şekil 5: Ürün Memnuniyetsizliğine Karşı Müşteri Tepkileri.....	65
Şekil:6 Çalışanların Ve Müşterilerin Tatmin Sonuçları.....	92
ŞEKİL 7: Kalite Ve Karlılık İlişkisi.....	95
Şekil 8: Toplam Kalite Faaliyetleri.....	97
Şekil 9: Dört Tür Müşteri Değer Tanımı.....	104
Şekil 10: Müşteri Sadakat Merdiveni.....	121
Şekil 11: Müşteri Sadakatinin Şekli.....	122
Şekil 12: Sadakat Hem Tutum Hem De Davranış Gerektirir.....	127
Şekil 13: Neden Diyagramı.....	145

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Marka Gücünü Etkileyen Faktörler	41
Tablo 2 : Mağaza Yöneticileri İle İlgili Genel Bilgiler	156
Tablo 4: En İyi Hizmet Unsurları	159
Tablo 5: Rekabet Avantajı Sağlamak İçin Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar	160
Tablo 6: Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amacı.....	162
Tablo 7: Rekabet Açısından İşletmenin Rakip İşletmelerle Karşılaştırılması	163
Tablo 8: Müşteri Kazanmanın (Yolları) Yöntemleri	165
Tablo 9: Başarılı Bir Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulaması İçin Yapılması Gerekenler	166
Tablo 10: En İyi Hizmetin Unsurları	167
Tablo 11: Rekabet Avantajı Sağlamak İçin Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar	167
Tablo 12: Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amacı.....	168
Tablo 13: Rekabet Avantajı Sağlamak Açısından İşletmenin Rakip İşletmeler ile Karşılaştırılması	169
Tablo 14: Müşteri Kazanmanın Yöntemleri	169
Tablo 15: Başarılı bir MİY Uygulanması İçin Yapılması Gerekenler	170
Tablo 16: Müşteri ilişkileri yönetimi uygulama ile müşteri ilişkileri yönetiminde etkili olan faktörler arasındaki ilişki	170
Tablo 17: Müşteri ilişkileri yönetimi uygulama ile müşteri ilişkileri yönetiminde etkili olan unsurlar arasındaki ilişki.....	171
Tablo 18: İşletmelerin kuruluş yılı ile müşteri ilişkileri yönetimini uygulama arasındaki ilişki	172
Tablo 19: İşletmenin kuruluş yılı ile sektördeki konumu arasındaki ilişki.....	172
Tablo 20: İşletmenin kuruluş yılı ile en iyi hizmetin müşteri memnuniyeti sağlamak olduğu arasındaki ilişki	173
Tablo 21: İşletmenin kuruluş yılı ile MİY uygulamanın rekabet avantajı sağlaması arasındaki ilişki	173
Tablo 22: İşletmenin kuruluş yılı ile MİY uygulamanın rekabete karşı koymada etkili olduğu arasındaki ilişki.....	174
Tablo 23: MİY uygulama ile işletmenin kalite belgesi sahipliği arasındaki ilişki.....	174
Tablo 24: İşletmenin kalite sahipliği ile sektördeki konumu arasındaki ilişki	175
Tablo 25: İşletmelerin kalite belgesi sahipliği ile miy’de etkili olan unsurlar arasındaki ilişki	175

Tablo 26: İşletme büyüklüğü ile MİY'in rekabet avantajı sağlaması arasındaki ilişki	176
Tablo 27: İşletme büyüklüğü ile rekabet avantajı sağlanmalımı arasındaki ilişki	176
Tablo 29: İşletme büyüklüğü ile rekabete karşı koyma arasındaki ilişki	177
Tablo 30: İşletme büyüklüğü ile en iyi hizmetin müşteri ile birebir ilgilenmek olduğu arasındaki ilişki	177
Tablo 31: İşletme büyüklüğü ile yeni müşteri kazanmanın MİY'in amaçlarından olduğu arasındaki ilişki	178
Tablo 32: İşletme büyüklüğü ile Mevcut müşteri tatmininin MİY'in amaçlarından olduğu arasındaki ilişki	178
Tablo 33: İşletme yöneticilerinin görevi ile yeni müşteri kazanmak için işletmenin sürekli yenilenmesi arasındaki ilişki	179
Tablo 34: İşletme yöneticilerinin görevleri ile yeni müşteri kazanmak için işletmenin değişime ayak uydurması gerektiği arasındaki ilişki.....	179
Tablo 35: MİY uygulama ile MİY'in rekabet avantajı sağlayıp sağlamadığı arasındaki ilişki	180
Tablo 36: MİY uygulama ile MİY'in rekabet avantajı sağlaması arasındaki ilişki	180
Tablo 37: İşletmenin kalite belgesi sahipliği ile MİY'in rekabet avantajı sağlaması arasındaki ilişki	181
Tablo 38: İşletme büyüklüğü ile MİY uygulama arasındaki ilişki.....	181

GİRİŞ

Günümüzde küreselleşen pazar koşulları, yaşanan hızlı değişim sürecinde üretilen mal ve hizmetlerdeki çeşitlilik, uluslararası ticaretin gelişimi, ticari sınırların ortadan kalkması ve teknolojik ilerlemeler beraberinde yeni, şiddetli rekabet koşulları meydana getirmektedir. Yani işletmelerin asıl amaçlarını oluşturan karlılıklarını artırarak hayatlarını devam ettirebilmeleri her gün daha da zorlaşmaktadır. İşletmelerin bu zor koşullarda rekabet avantajı yakalayabilmek için müşterilerini iyi tanımaları ve onların her geçen gün biraz daha farklılaşan isteklerine cevap verebilmeleri gerekmektedir. Çünkü müşteriler artık, büyük bir grubun üyeleri olarak görülmeyi ve kendilerine bu şekilde davranılmasını istememektedirler. İşletmeler kullandıkları yeni yöntemler sayesinde, müşteriyle olan ilişkilerini farklılaştırmaya çalışmaktadırlar. Müşterisini tanıyan, onun istek ve zevklerini bilen işletmelerin başarılı olduğu bir dönem söz konusudur. Müşteri ilişkileri yönetimi bu günkü halini almadan önce iki ana dönemden geçmiştir. İlk dönemde müşterilerle satın almak ve satmak şeklinde müşterilerle ilişkiler en basit şekliyle ifade edilmiştir. Daha sonra ise kitlesel iletişimin ve üretimin gelişmesi aynı zamanda toplu tüketimin de gelişmesini zorunlu kılmıştır. Günümüzde ilişkilerin tekrar bireyselleşmesi ve aynı zamanda kitlesel düşüncenin birlikte ele alınması gereği ortaya çıkmıştır. Bu dönemde müşteriler bireysel olarak kabul edilmeyi ister duruma gelmiştir. Bütün bu gelişme ve değişimler sonucu müşteri odaklı hale gelen şirketler, müşteri için değer oluşturmada sürekli yeni yollar bulmaya başlamış, davranışlarını müşteri merkezli hale getirmişlerdir. Müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri sadakate dönüştürmek karlılığın anahtarı haline dönüşmüştür.

İşletme ile müşteri arasındaki ilişkinin bu yeni halini şekillendiren kavram ise Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY)'dir. Bu kavrama göre kazancı sadece çok mal satarak elde edilen pazar payı ile ölçmek mümkün değildir. Önemli olan müşteri sadakati ve memnuniyeti oluşturarak, müşterileri uzun süreli olarak elde tutabilmek ve aynı müşteriye birden fazla ürünü birçok kez satabilmektir. MİY, müşteri merkezli yönetim anlayışının benimsendiği, teknolojinin müşteri ilişkilerinde etkin olarak kullanıldığı, çağdaş ekonomik prensiplere göre şekillenen bir stratejidir.

Kısaca, çağdaş ekonomi anlayışında birçok kavram ciddi şekilde değişmiş buda doğal olarak iş dünyasında da değişimlere neden olmuştur. Bu değişimlerden en önemlisi ürün bazlı stratejilerin geçerliliğini büyük ölçüde yitirerek yerini müşteri odaklı yönetim sistemlerine bırakmasıdır. Buda MİY'in işletmeler açısından önemini oldukça artırmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde rekabet kavramı açıklanmış, bu başlık altında işletmelerde rekabet ortamı analizi, rekabet avantajı ve rekabet stratejileri konuları detaylı bir şekilde anlatılmıştır.

İkinci bölümde müşteri, müşteri ilişkileri yönetimi kavramı ve tanımları, müşteri ilişkileri yönetiminin gelişimi, amaçları, fonksiyonları, bileşenleri, süreçleri ele alınmıştır. Daha sonra ise müşteri ilişkileri yönetiminin ne şekilde uygulanabileceğine değinilmiş ve son olarak müşteri ilişkileri yönetiminin temel amacı olarak görülen müşteri sadakati ve memnuniyeti konuları anlatılmıştır.

Son bölümde ise günümüzde rekabetin en yoğun şekilde yaşandığı sektörlerin başında gelen süpermarketler de bir uygulama yapılmıştır. Anket, marketlerin yöneticileri ile yüz yüze görüşülerek uygulanmıştır. Ankara ve Kırıkkale'de bulunan bazı süpermarketler de uygulanan anket ile bu sektörde MİY'in ne ölçüde uygulandığı ve uygulandığı marketlere, rekabet avantajı sağlayıp sağlamadığı araştırılmıştır. Sonuç kısmında, toplanan bilgiler ışığında, işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmelerinde MİY'in etkili bir uygulama olduğu belirtilmiş ve bu konuyla ilgili önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

REKABET VE REKABET STRATEJİLERİ

1.1 REKABET KAVRAMI

1.1.1 REKABET KAVRAMI VE TANIMI

Rekabet çok farklı amaçlarla farklı unsurlar vurgulanarak tanımlanabilen; iktisadi siyasi ve sosyal boyutları olan bir kavramdır. Rekabet, en geniş anlamıyla, kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alındığı ve hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış olarak tanımlanabilir.¹ Bu tanımda beş husus vurgulanmaktadır:

Bunlardan birincisi amaçtır. Rekabetin olabilmesi için mutlaka herkesin ulaşmak istediği bir amacın olması ve başkalarının varlığının bu amacın gerçekleştirilmesini zora sokması gerekir. Bu amaç iktisadi alanda kar maksimizasyonu, siyasi alanda oy maksimizasyonu ve bunlara benzeyen diğer amaçlar olabilir. Rekabetin kıt bir şeyin paylaşılması amacıyla yapıldığı da düşünülebilir.

Tanımda vurgulanan ikinci husus kural ve kısıtlamalardır. Rekabet oyuncuların istedikleri gibi, davranabilecekleri bir oyun değildir. Rekabet ortamında rakiplerin oyuna girişinin engellenmesi veya zorla saf dışı bırakılması, hakim durumun kötüye kullanılması, rakipler arasında anlaşma yapılması hile yapılması gibi durumlar yasaklanmıştır. Rekabet ancak bir özgürlük ortamında ve hukuk rejiminde mümkün olabilir. O halde kuralsız ve kısıtlamasız yarışları rekabet olarak nitelendirmek mümkün değildir. Böyle durumlarda rekabet ihlali veya haksız rekabet söz konusudur.

Tanımda vurgulanan üçüncü husus, temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alınmasıdır. Bu temel özgürlükler, iktisadi alanda girişim özgürlüğü, akit özgürlüğü, mülkiyet özgürlüğü, örgütlenme özgürlüğü, seyahat özgürlüğüdür. Siyasi alanda ise bu özgürlüklere ilaveten düşünce ve ifade özgürlüğü, seçme seçilme

¹ ERGÜDEN, Yılmaz; “Neden Rekabet” Erişim: www.rekabetderneği.org (10.09.2006).

özgürlüğü ön plana çıkar. Aslında tüm bu özgürlükler her iki alanda da gereklidir. Özgürlüklerin varlığı oyuncuların mümkün olabilen en iyiye ulaşmalarını sağlar. Ayrıca özgürlükler yarışa giriş ve yarıştan çıkış serbestliğini garanti eder. Yarışa giriş veya çıkışa sınırlama getirilmesi rekabeti sınırlayıcı etkiler yapar. Özgürlüklerin diğer önemli bir rolü şeffaflığı sağlamasıdır. Şeffaflığın olmadığı bir ortamda oyuncuların en doğru kararları almaları mümkün olamayacaktır.

Tanımda vurgulanan dördüncü husus, hiç kimsenin veya kurumun ayrıcalıklı bir konumda olmaması ve hiçbir ayrımcılığın yapılmamasıdır. Ayrıcalık, yarıştan veya kurallara uymaktan kaçınma veya başkalarının yararlanamadığı bazı destek ve yardımlar alma biçiminde olabilir. Aynı şekilde yarışa katılma, yükümlülükleri yerine getirme veya kurallara uyma konusunda kimsenin farklı bir statüye sahip olmaması gerekir. Bu nedenle rekabet ortamında devletin konumu çok önemlidir. Devlet çeşitli nedenlerle bazı oyunculara ayrıcalık veya öncelik tanınamalı, kurallara ve yükümlülüklere uyma konusunda da ayrımcılık veya tolerans göstermemelidir.

Nihayet rekabetin tanımında vurgulanan beşinci husus, oyuncu sayısının birden fazla olmasıdır. Bazı durumlarda oyuncuların oyunun kurallarını ve sonucunu tayin edemeyecek kadar çok sayıda olmaları koşulu aranır. Aslında bu kural oyuna girişin serbest olması ve oyuncuların tek başlarına hakimiyet tesis edemeyecekleri biçiminde anlaşılmalıdır. Bazı hallerde yarışa girişin serbest olması durumunda bir tek oyuncunun olduğu bir ortamda bile diğer şartlar yerine getiriliyorsa rekabetin olduğu kabul edilebilir. Önemli olan mevcut oyuncuların rekabet baskısını hissetmeleridir.

Rekabet kavramının anlaşılabilmesi için rekabetin bir oyuna benzetilmesi veya bir yarış niteliği taşıması gerektiğinin de vurgulanması önem taşır. Rekabet genellikle oyun teorisinde tanımlanan “sıfır toplamlı bir oyun” olarak nitelendirilir. Sıfır toplamlı oyun bir tarafın kazanması halinde diğer tarafın mutlaka kaybedeceği bir oyundur. Kısa vadede bu tanım doğrudur.² Ancak orta ve uzun vadede rekabet herkesin kazançlı çıktığı, en azından en iyilerin kazançlı çıkabileceği bir oyundur. Rekabet tüm katılımcıların, rekabet ortamı olmasaydı ulaşabilecekleri performansın üzerine çıkmalarını sağlar. Bu nedenle rekabeti bazılarının kazanıp bazılarının kaybedeceği bir oyun olarak görmek yerine en iyilerin kazançlı çıktığı ve herkesi en iyi olmak için

² TÜRKKAN, Erdal; “Rekabet Nedir” Erişim: www.rekabetderneği.org (11.09.2006).

yarıştığı pozitif toplamlı bir oyun olarak algılamak daha doğrudur. Rekabet kavramının yarış kavramından da farklı olduğunu vurgulamak gerekir. Rekabet yukarıda sayılan koşulların yerine getirildiği bir yarışır. Ayrıca rekabet jürisi olmayan bir yarışır. Rekabette kimin kazandığı bir jürinin veya hakemin kararına bağlı değildir. Dolayısıyla rekabette hakem veya jürinin sübjektif değerlendirmelerine yer yoktur. Ancak her yarışın bir rekabet boyutu olduğu da yadsınamaz. Rekabet bir pozitif ayıklama aracıdır. Diğer bir deyişle rekabet iyunin kötünden ayrılmasını ve iyunin prim yapmasını sağlayan bir mekanizmadır. Negatif ayıklamanın olduğu, yani kötünün iyiye üstünlük sağladığı bir ortamda ya rekabet yoktur ya da haksız rekabet veya eksik rekabet vardır.

Rekabet en çok iktisadi alanda kullanılan bir kavramdır. Rekabetin iktisadi alanda varlığı rekabetçi serbest piyasaların varlığı ile mümkündür. İktisadi alanda rekabetin koşulları, piyasa koşulları çerçevesinde tanımlanır. Her piyasa rekabete açık değildir. Tek veya az sayıda oyuncunun yer aldığı veya oyuncuların piyasada hakimiyet tesis edebildikleri monopolcü ve oligopolcü, piyasalarda rekabet aksak veya eksik rekabet olarak tanımlanır.

1.1.2 REKABET KÜLTÜRÜ

Rekabet kültürü iktisadi, sosyal ve siyasal alanların tümünü ilgilendiren bir kavramdır. Genel olarak bir toplumda:³

- Başarının ancak yarışılarak elde edileceği inancı ve uygulaması yaygın ise,
- Yarışın kurallarına uyma eğilimi yüksek ise,
- Yarışın kurallarını hiç kimse kendi çıkarlarına göre belirleyemiyor veya değiştiremiyor ise,
- Kurallara uygun bir yarışın, uzun vadede herkesin çıkarına olduğu inancı yaygın ise rekabet kültürünün gelişmiş olduğu söylenebilir.

Buna karşılık bir toplumda:⁴

³PINAR, Hamdi; “Rekabet Kültürü”, Erişim: www.rekabetderneği.org (11.09.2006).

⁴PINAR, Hamdi; “Rekabet Kültürü”, Erişim: www.rekabetderneği.org/rekabet_hakkında/htm (11.09.2006)

- Kazanacak olanların belirlenmesi için yarış yapılmıyorsa,
- Yarışa kimlerin katılacağına veya kimlerin başarılı olacağına daha önce başarılı olanlar, veya gücü elinde tutanlar karar veriyorsa,
- Yarışın kuralları yoksa veya kimse mevcut kurallara uymuyorsa,
- Yarışın kurallarını bazı kişiler değiştirebiliyor veya etkileyebiliyorsa,
- Kurallara uygun da olsa kimse adil bir yarışın sonucunu kabul etmeye yanaşmıyorsa, o toplumda rekabet kültürünün gelişmediği söylenebilir.

Rekabet kültürü en fazla iktisadi alanda önem kazanır. Ancak rekabet kültürü siyasal mücadelede, sosyal ve kültürel konularda da büyük önem taşır.⁵

İktisadi alanda rekabet kültürünün gelişmiş olması:

- Tüketicilerin istedikleri mal ve hizmetleri en uygun koşullarda ve en kaliteli bir şekilde elde etmelerini sağlayarak toplumsal refahı artırır.
- Kaynakların onu en iyi kullanacakların eline geçmesini sağlar ve iktisadi gelişmeyi hızlandırır.
- Kıt kaynakların, onları en iyi kullananların eline geçmesini sağlayarak gelirin daha adil dağılımını sağlar, sosyal barışı güçlendirir.
- Bireylerin sahip oldukları enerjiyi pozitif ve verimli amaçlar için kullanmalarını sağlar.

Kısaca rekabet kültürünün gelişmesi negatif ayıklamayı önler pozitif ayıklamayı teşvik eder.

Siyasi alanda rekabet kültürünün gelişmesi de iktidarın ülkeyi en iyi yönetebileceklerin eline geçmesini sağlar. Rekabet Kültürünün geliştiği bir ortamda başarısız olanlar da iktidarı terk etmek durumunda kalırlar.

⁵PINAR, Hamdi; "Rekabet Kültürü", Erişim: www.rekabetderneği.org/rekabet_hakkında/htm (11.09.2006)

Sosyal alanda da rekabet kültürünün gelişmiş olması, en iyi sanatçıların, en iyi gazetecilerin, en iyi sivil önderlerin, en iyi bilim adamlarının, en iyi girişimcilerin ön plana çıkmasını kolaylaştır. Rekabet kültürü, tüm toplum fertlerini en yetenekli oldukları alanlara yönelmeye teşvik edilerek herkesin farklı ve yeteneklerine uygun alanlara yönelmesini sağlar.

Rekabet kültürünün gelişmesi aşağıdaki nedenlere bağlıdır:⁶

Başta ekonomik özgürlükler (girişim özgürlüğü, mülkiyet özgürlüğü ve akit özgürlüğü) olmak üzere siyasal özgürlüklerin (düşünce ve ifade özgürlüğü, seçme seçilme özgürlüğü, örgütlenme özgürlüğü gibi) garanti altına alınması gerekir. Ekonomik özgürlüklerin garanti altına alınabilmesi hukuk devletinin tüm gerekleriyle oluşturulması ve özgürlüklere getirilecek sınırlamalar veya ihlallerle etkin bir biçimde mücadele edilmesi anlamına gelir.

Rekabet kültürü ancak makro ekonomik dengelerin korunabildiği, enflasyonun en alt düzeylere çekilebildiği bir ortamda mümkün olabilir. Enflasyon hem sebepleri hem de sonuçları itibariyle pozitif ayıklamaya imkan vermeyen ve negatif ayıklamayı teşvik eden bir olgudur. Rekabet kültürü devletin rekabeti sağlamaya yönelik düzenleyici faaliyetlere ağırlık vermesi durumunda daha kolay gelişebilir.⁷

Rekabet kültürünün gelişebilmesi için rekabet tecrübesi de büyük öneme sahiptir. Rekabet tecrübesi, rekabet ihlallerine ve haksız rekabete karşı mücadele konusunda deneyim kazanılması yanında, rekabetten uzaklaşmanın nasıl kötü sonuçlar verdiğinin de tecrübeyle görülmesini sağlar. Ancak rekabet tecrübesinin oluşabilmesi için mutlaka ekonomik ve siyasal özgürlüklerin gelişmiş olması gerekir.

Rekabetin neden önemli ve yararlı olduğunu anlayabilmek için rekabetin hangi işlevleri yerine getirdiğini sorgulamak gerekir. Rekabetin en önemli işlevlerinden birisi “tüketici egemenliği”ni sağlamaktır. Tüketici egemenliği, bir toplumda hangi malların üretileceğine tüketicilerin karar vermesi demektir. Rekabetin geçerli olduğu bir toplumda üreticiler hangi malların üretileceğine karar veriyor gibi görünseler de asıl karar verici tüketicilerdir. Çünkü rekabet ortamında tüketicilerin isteklerini göz ardı

⁶ PINAR, Hamdi; “Rekabet Kültürü”, Erişim: www.rekabetderneği.org (11.09.2006).

⁷ AYAYDIN, Aydın; “ Rekabet İhlalleri” Erişim: www.rekabetderneği.org (11.09.2006).

eden üreticiler başarılı olma şansına sahip değillerdir. Tüketici isteklerini doğru tahmin edebilmek, rekabet ortamında başarının olmazsa olmaz bir koşuludur.

Rekabetin diğer önemli bir işlevi, seçme özgürlüğünü sağlamaktır.⁸

Rekabetin bir diğer işlevi, kaynak dağılımında (tahsisinde) etkinliği sağlamaktır. Kaynak tahsisinde etkinlik, en basit anlamıyla en çok istenilen malların ve hizmetlerin en uygun teknolojiler kullanılarak toplum refahını en yüksek seviyeye çıkaracak şekilde kullanımını ifade eder. Bu bağlamda rekabet firma içinde de kaynakların en iyi biçimde kullanımını teşvik eden bir süreçtir.

Rekabetin önemini arttıran faktörlerden birisi de teknolojik yeniliklerdir. Rekabet tüm firmaları en yeni ve en ileri teknolojiyi uygulamaya mecbur eder. Diğer taraftan rekabet, yeni teknolojilerin ortaya çıkmasını da teşvik eder. Sınai mülkiyetin korunması, yeni teknolojilerin yaygınlaşmasını sınırlasa da, rekabet, gönüllü teknoloji transferini ve firmaları farklı teknolojileri bulmaya teşvik edecek etkiler de yaratır.

Rekabetin yukarıdaki işlevleri yapabilmesi açısından etkin olmayan girişimleri devre dışı bırakma ve yeni girişimcileri cezp etme etkisi büyük önem taşır. Rekabet ortamında firmalar ayakta kalabilmek için kendi iç etkinliklerini en iyi bir biçimde sağlama yanında, toplumun isteklerine de en iyi bir biçimde cevap vermek zorundadırlar. Bu açıdan rekabet bir “elek işlevi” yapar. Başarısız işletmelerin yerini başarılı olma iddiasında olanlar doldurur veya başarısız işletmeler yeni girişimlilerce devralınarak daha etkin koşullarda topluma yeniden kazandırılır. Topluma kazandırdığından daha çoğunu tüketen ve ıslahı mümkün olmayan firmalar ise devre dışı bırakılır.⁹

Rekabetin en önemli işlevlerinden birisi, bireysel çıkarlarla toplumsal çıkarları bağdaştırmasıdır. Rekabet, firmaları her türlü kaynak israfından kaçınmaya, fiyatlarını piyasa koşulları ile uyumlaştırmaya, istenilen malları istenilen zamanda ve yerde sunmaya, en uygun teknolojileri kullanmaya zorlayarak toplumsal açıdan en avantajlı olacak şekilde davranmaya zorlar. Firmalar karlarını maksimum yapabilmek için

⁸ TÜRKKAN, Erdal; “Rekabet Nedir” Erişim: www.rekabetdernegi.org/rekabet_hakkında/htm (11.09.2006)

⁹ YURTER, Nusret; **Türkiye Gıda Perakendeciliğinde Rekabet Stratejileri**, Kocatepe Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Afyon, 2003, s.10.

istemeler de daha düşük fiyattan satmaya, daha kaliteli malları üretmeye ve daha fazla yenilik yapmaya mecbur kalırlar.

Rekabet makro düzeyde hükümetleri de etkin bir biçimde davranmaya zorlar. Rekabet ortamında alt yapıdaki yetersizlikler, kamu hizmetlerindeki aksamalar veya aşırı vergi yükü daha çok tepki çeker.¹⁰

Rekabet, gelir ve servet dağılımının da daha adil olmasını sağlar. Rekabetin geliştiği toplumlarda tekel gücünü kullanarak veya kuralları ihlal ederek sağlanan haksız kazanç yolları tıkalıdır. Ekonomik açıdan varlıklı olan kesimlerin durumlarını sürdürüebilmeleri ancak rekabet ortamında başarılı olabildikleri ölçüde mümkündür. Rekabet ortamında sağlanan giriş serbestliği, bir çeşit fırsat eşitliği sağlar. Aslında rekabet ortamı ekonomik alanda fırsat eşitliğinin sağlandığı ortam demektir. Rekabet ortamının varlığı kamunun keyfi gelir ve servet transferleri yapması açısından da bir engel teşkil eder. En önemlisi de rekabet ortamı, bireyleri kendi kaderlerini değiştirmeye teşvik eder. Rekabet atalet ve bağımlılığa prim vermez. Rekabet herkesin en fazla başarılı olabileceği alanlara yönelmesini teşvik ederek gelir düzeyinin ve gelir dağılımının iyileşmesini de kolaylaştırır.¹¹

Rekabetin neden önemli ve yararlı olduğunu sorgulamanın bir diğer yolu da, rekabet olmasaydı nelerin olabileceğini düşünmektir. Rekabetçi bir düzenin alternatifi tekelciliğin, ayrımcılığın, kayırmacılığın, keyfiliğin, kuralsızlığın zor ve baskının egemen olduğu merkeziyetçi bürokratik düzendir. Böyle bir düzen içinde yüksek refah düzeyine ulaşmış bir örnek ülke yoktur. Özellikle, devletin ekonomiye müdahalesinin şartları ve etkinliği, ülkelerin adil bir rekabet ortamına kavuşmalarında, refah düzey ve dağılımında belirleyici bir rol oynuyor.¹²

1.1.3 İŞLETMELERDE REKABET ORTAMI ANALİZİ

İşletmelerin başarılı olabilmek için rekabet analizi yapmaları, diğer bir deyişle faaliyet göstermekte oldukları pazardaki rekabeti yönlendiren güçleri iyi incelemeleri ve

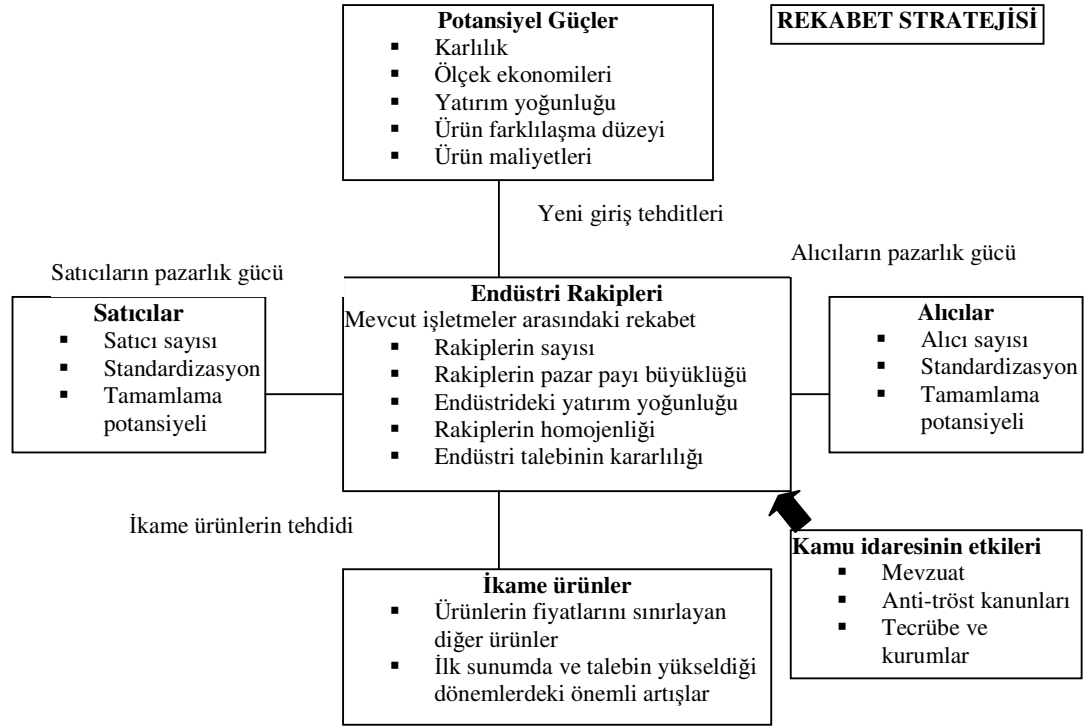
¹⁰ KAYA, Nihat; **Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Rekabet Biçimleri ve Bir Uygulama**, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü SBE İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Tezi, Gebze, 2002 ,s. 24.

¹¹ TÜRKKAN, Erdal; “Rekabet Nedir” Erişim: www.rekabetderneği.org/rekabet_hakkında/htm (11.09.2006)

¹² TÜRKKAN, Erdal; “ Rekabet Nedir?”, Erişim: www.rekabetderneği.org (11.09.2006)

tanımları gereklidir. Rekabet analizi, bir sektörde rekabeti etkileyen güçler ve bunların başlıca nedenleri teşhis edildiğın de, firmanın sektöre göre kendi güçlü ve zayıf yanlarını tanımlayabilecek bir konuma gelmesini sağlar. Bu analiz aynı zamanda rekabeti etkileyen kilit oyuncularını tanıma, onların güçlerini ve zayıf yönlerini, hedef, strateji ve hareket modellerini değerlendirme ve rakibe karşı izlenecek atak ya da savunma stratejilerini belirleme sürecidir.¹³

Şekil 1: Rekabeti Yönlendiren Güçler



Kaynak: PORTER, Michael E.; **Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, The Free Press, Newyork, 1980,s.67.

Rekabet alanını tanımak için iki yaklaşım mevcuttur. Bunlardan ilki ilgili sektörü tanımak, ikincisi ise rekabeti neyin oluşturduğuna dair pazarın durumunu araştırmak üzere müşteri ve satıcılarla görüşmeler yapmaktır.¹⁴

Şekil 1'deki Porter tarafından geliştirilen sektörü yönlendiren beş güç modeli görülmektedir. Porter'in beş güç modeli, rekabetçi güçlerin sektörde nasıl işlediği ve bu

¹³ KAYA, Nihat; **Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Rekabet Biçimleri ve Bir Uygulama**, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü SBE İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Tezi, Gebze, 2002,s.18.

¹⁴ PORTER, Micheal E.; **Rekabet Stratejisi**, Çev: Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Kasım 2003, s. 2.

güçlerin farklı sektör ve sektör bölümlerinin karlılığını nasıl etkilediği hakkında sistematik bir düşünce sağlamaktadır. Rekabetçi güçler yapısı aynı zamanda rekabetin kaynakları ve strateji sürecinin doğası hakkında da bazı temel varsayımlar içerir. İşletmenin güçlendirilmesi ve konumlandırılması onun bu beş faktör altındaki rekabetçi pozisyonu ile belirlenmektedir. Porter ayrıca bir işletmenin bu modeli rekabetçi bir avantaj kazanmak amacıyla konumunu değerlendirmek ve stratejiler oluşturmak için de kullanabileceğini belirtir.

Modele göre rekabetin durumu beş temel güce bağlı olarak değişmektedir. Bir sektörde işletme sayısının çok, bunların manevra kabiliyetinin yüksek ve sektöre girmenin çok kolay olduğu zamanlar şiddetli rekabet vardır denilebilir. Böyle sektörlerdeki rekabet uzun vadeli olarak işletmelerin kar hedeflerini olumsuz etkileyecektir. Rekabet halindeki bir işletme yukarıda belirtilen rekabetçi güçlerin kollektif yapısı içinde bu güçleri iyi bir şekilde analiz etmeli, derinlemesine araştırmalar yapmalıdır. İşletmelerin yapacağı bu analizler hayati önem taşımaktadır ve işletmenin sektöre karşı güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarır. Tehdit ve fırsatlar belirlenebilir buna göre gerekli tedbirler alınabilir.¹⁵

1.1.3.1 Yeni Giriş Tehditleri

Bir sektörde karlar yüksek, sektöre giriş engelleri düşükse, bu sektöre yönelik yeni giriş tehditleri oldukça yoğundur. Bazı sektörlerin kendilerine özgü karakteristik özellikleri (ölçek ekonomileri, yüksek yatırım maliyeti, dağıtım kanalına sahip olma gibi) bu sektöre girişi zorlaştırmakta hatta engelleyebilmektedir. Bununla birlikte büyük ölçekli işletmeler faaliyet gösterdikleri sektörlerde önemli giriş engelleri koyarak sektöre yeni giriş tehditlerini asgari seviyeye indirebilmektedirler. Oysa küçük işletmelerin buldukları sektöre yeni girişleri zorlaştırıcı imkanları bulunmamaktadır, bu tür işletmelerin en büyük avantajı büyük uzmanlık gerektiren sektörlerde faaliyet göstermeleri olacaktır. Her iki durumda da işletmeler buldukları sektörü iyi analiz edip faaliyet gösterdikleri alana girmek isteyen yeni rakipleri caydırıcı tedbirler olarak rekabet edecekleri firma sayısını asgari düzeyde tutmak için çalışmalıdırlar.¹⁶

¹⁵ PORTER, Michael E.; **Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, The Free Press, Newyork, 1980, s. 122.

¹⁶ PORTER, Michael E.; **Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, The Free Press, Newyork, 1980, s .67-68

1.1.3.2 İkame Ürünler

Bir sektördeki tüm firmalar, ikame ürünler üreten sektörlerle rekabet içindedirler. İkame ürünler, sektördeki firmaların karlı bir şekilde belirleyebilecekleri fiyatlara bir üst sınır koyarak, bir sektörün potansiyel getirilerini sınırlar. İkame ürünler tarafından sunulan fiyat performans alternatifi ne kadar cazipse, sektör karları üzerindeki baskı da o kadar sıkıdır.¹⁷

İkame ürünlerin belirlenmesi sektördeki ürünle aynı fonksiyonu yerine getirecek diğer ürünlerin araştırılması demektir. Bazen bu, sektörden kopmuş oldukları anlaşılan iş alanlarının araştırılmasını gerektiren karmaşık bir konu olabilir.

İkame ürünlerin karşısındaki konum, ortak sektör hamleleri olarak ta değerlendirilebilir. Örneğin, bir ikame ürün karşısında sektörün konumunu desteklemek için bir firma tarafından yapılan reklam yeterli olmasa da, sektördeki tüm firmalar tarafından yapılan yoğun ve sürekli reklam ile sektörün ortak konumu oldukça iyileştirilebilir. Benzer argümanlar, ürün kalitesinin iyileştirilmesi, pazarlama çabaları, elde daha fazla ürün bulunmasını sağlama gibi alanlardaki ortak tepkiler içinde geçerlidir.

1.1.3.3 Alıcıların Gücü

İşletmeler amaç ve hedefledikleri, karlılık düzeylerini gerçekleştirebilmek için nihai olarak ürettikleri ürün veya hizmetleri müşterilerine yani alıcılarına satmak zorundadırlar. Her şeyden önce üreticilerin müşterilerine yönelik davranışlarda bulunmak zorunda olması alıcıların gücünü ortaya çıkarır. Özellikle serbest piyasa ekonomisinde, bir sektörde birçok işletmenin bulunduğu, bu sektöre aynı zamanda birçok giriş ve çıkışların olduğu sektörde nihai odak alıcılar yani müşterilerdir. Böyle durumlarda alıcılar oldukça güçlüdür, çünkü;¹⁸

- Ürünlerin büyük bir bölümü belirli bir alıcı tarafından satın alınırsa bu, alıcının önemini artırır ve güçlendirir.
- Her zaman alternatif tedarikçiler bulma imkanına sahip olan alıcılar için satıcı çok önemli değildir istedikleri ürünü başka yerden temin edebilirler.

¹⁷ PORTER, Michael E.; **Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, The Free Press, Newyork, 1980, s. 67-68

¹⁸ YURTER, Nusret; **Türkiye Gıda Perakendeciliğinde Rekabet Stratejileri**, Kocatepe Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Afyon, 2003, s. 17.

- Alıcılar geriye doğru entegrasyon stratejisi içindedirler. Eğer alıcılar ya kısmi olarak entegre olmuşlar ya da ciddi bir geriye entegrasyon tehdidi sergiliyorlarsa, pazarlık ayrıcalığı isteyebilirler.

İşletmeler müşterilerinin ne istediklerini bilmek zorundadırlar. Güçlü alıcıların fiyat konusundaki baskıları ve kalite düzeyi üzerindeki etkileri oldukça fazladır.

1.1.3.4 Satıcıların Gücü

Tedarikçiler bir sektöre sundukları ürünlerinin fiyatlarını artırma veya satın alınan ürün ve hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle, sektöre yeni girecek firmalar üzerinde pazarlık güçlerini gösterebilirler. Güçlü tedarikçiler, bu yolla maliyet artışlarını kendi fiyatlarıyla karşılayamayan bir sektördeki karlılığı yok edebilirler.

Tedarikçileri güçlü kılan koşullar, alıcıları güçlü kılan koşullarla benzerlik gösterir. Aşağıdakiler geçerli olduğunda, bir tedarikçi grubunun güçlülüğünden söz edilebilir:¹⁹

- Az sayıda tedarikçi baskındır, tedarikçilerin sayısı azdır,
- Tedarikçinin ürünü aranan niteliktedir ve satış yapmak için diğer ikame ürünlerle çekişmez,
- Sektör, tedarikçi grubunun önemli bir müşterisi değildir,
- Tedarikçinin ürünü, alıcının işletmesi için önemli bir girdidir,
- Tedarikçi grubunun ürünleri farklılaştırılmıştır veya geçiş maliyetleri oluşturulmuştur.
- Tedarikçi grubu ciddi bir şekilde ileriye entegrasyona yönelmiştir. Bu da sektörün satın alma koşullarını iyileştirme yeteneği üzerinde bir denetim kurulmasını sağlar.

Tedarikçilerin gücünü belirleyen koşullar değişime tabi olmakla beraber çoğu zaman firmanın kontrolü dışında gelişmektedir.

¹⁹ KAYA, Nihat; **Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Rekabet Biçimleri ve Bir Uygulama**, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü SBE İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Tezi, Gebze, 2002, s. 24.

1.1.3.5 Sektördeki Rekabet Seviyesi

Sektördeki rekabeti oluşturan güçlerin kombine bir şekilde değerlendirilmesinden sonra, bunların etkilerinin ne olduğunu belirten merkezi konuma odaklanmak yerinde olacaktır. Bu noktada, sektördeki rekabet seviyesini belirlemeye yardım edecek, sektörel bazlı özellikleri de görülebilir.

Bir sektördeki işletme sayısının çokluğu, sektördeki maliyetlerin ve diğer operasyonel unsurların ne olduğu konusundaki belirsizliği beraberinde getirir. Birçok işletmenin bulunduğu sektörlerde rekabet oldukça yoğundur. Ancak birebir rekabet azdır. Büyük pazar payına sahip işletmelerin rekabetçi davranışları daha çok birebir yapı gösterir. Yani diğer önemli pazar payına sahip daha çok önem verirler ve rekabete girerler. Oysa pazar payı çok fazla işletme tarafından çok küçük parçalara ayrılmış sektörlerde rekabet yoğun olmakla birlikte birebir rekabet daha azdır. İşletmelerin birbirine benzerliği arttıkça, davranışları ve elde ettikleri sonuçlar birbirine çok benzer. Sektör içindeki işletmelerin konumlanma açısından farklı pozisyonları seçmesi ve diğer yandan sektördeki talep değişimleri ile teknolojik gelişimin hızlı olması ise bu işletmelerin benzerliğini azaltır.²⁰

Rekabet analizi müşteri ve rakipleri anlamaya bağlıdır. Rakiplerin tanınmasının ardından gelen basamak onların ne yapıyor olduklarını ve ne yapmak istediklerini bilmektir. Yani farklı alanlardaki kabiliyetlerini ve zayıflıklarını bilmek de önemli bir noktadır.

1.1.4 REKABET AVANTAJI

Rekabet avantajı genel olarak, bir işletmenin rakipleri karşısında kendisine üstünlük sağlayan, üretim dağıtım sisteminin oluşturulmasını ifade eder.²¹ Diğer bir açıdan rekabetçi avantaj, bir işletmenin rakiplerinden daha iyi rekabet etmesini sağlayan farklılıklar olarak tanımlanabilir. Rekabetçi üstünlüğün ana amacı, hedeflenecek alanlara karar vermektir. İşletmeler başarılı olmak istiyorlarsa müşterilerine değer katmak zorundadırlar. Kazanç veya gelir elde edebilmeli, elde edilen gelir de sermaye yatırımlarından ve devam eden giderlerin maliyetlerinden fazla olmalıdır.

²⁰ KİBRİTÇİOĞLU, Aykut; “Uluslararası Rekabet Gücüne Kavramsal Bir Yaklaşım”, **Verimlilik Dergisi**, Mart, 1996, s. 109-122

²¹ SACKETT, Peter J., Douglas J Maxwell, Paul A. LOWENTHAL; “Customizing Manufacturing Strategy”, *Integrated Manufactured Systems*, 1997, s. 35-49

İşletmelerin odaklandıkları sektördeki kabiliyet ve statüleri rakipleri karşısında buldukları konumu belirler. Firmalar kendi özel kabiliyetlerini anlamak için de işletmenin içine, çevresindeki fırsatları tanımlamak için de dışarıya bakmalıdır. İşletmenin kabiliyet ve fırsatlarını değerleyebilme becerisi rekabet avantajını da beraberinde getirmektedir.²²

Rekabet avantajları genelde ölçek ekonomileri ve ürün süreç teknolojileri ile başarılmaktadır Ölçek ekonomileri yolu ile avantaj kazanmanın en iyi örneği, seri üretimdir. Hala pek çok üretici düşük maliyetle standardizasyon veya yüksek maliyetle esneklik arasında seçim yapmaları gerektiğine inanmaktadırlar. Ürün teknolojisinden kaynaklanan rekabet avantajı ise patentler ya da know-how sahipleri tarafından korunur. Bugünün hızlı ürün gelişimi ve ürünlerin kolayca taklit edilmesi hiçbir üreticinin teknik avantaj sayesinde sağladığı rekabetçi konumuna tam olarak güvenmemesi gerektiğini göstermektedir.

Başarılı işletmeler, rekabet avantajının üretim stratejisinin diğer fonksiyonel stratejilerle iyi bir şekilde entegre edilmesiyle elde edilebileceğini fark etmişlerdir. Bunun anlamı; stratejideki değişiklikler, rekabetçi çevredeki ve işletmelerin kendi içindeki değişimlerle başa çıkmak için gereklidir. Bundan dolayı, en iyi üretim stratejisi yoktur, tüm rekabetçi üreticiler gerekli olduğunda bir stratejiden diğerine geçmeye hazır olmalıdır. Sadece bir rekabet stratejisine dayanmak genellikle genel şartlar değiştiğinde probleme dönüşebilmektedir.²³ Birçok ürün kategorisinin olgunlaşması sadece ürün pazar stratejileri izleyerek rekabet etmeyi zorlaştırmaktadır. Çoğunlukla belli bir rakibin bir adım önünde sürekli kalma imkansız hale gelmektedir.

1.1.4.1 Rekabet Avantajının Kaynakları

Bir rekabet unsurunun avantaj olabilmesi için: Bir ürün dizisi üzerinde uygulanabilir olması gereklidir. Rakipler tarafından taklit edilmesi zor olmalıdır. Müşteriler için temel ve değerli bir kazanç sağlamalıdır²⁴.

²² LONG, Carl and Mary VICKERS-KOCH; "Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage" , **Organizational Dynamics**, Vol.24 Issue 1, Summer 1995, s,14

²³ SACKETT, Peter J., Douglas J Maxwell, Paul A. LOWENTHAL; "Customizing Manufacturing Strategy", **Integrated Manufactured Systems**, 1997, s, 359

²⁴ THOMPSON, John and Bill RICHARDSON; Strategic and Competitive Success: Towards a Model Of the Comprehensively Component Organization, **Management Desicion**, GB, 1996, s. 9.

Rekabet avantajı kaynağının özünü pazar payı, tecrübe eğrileri, firma kültürü, pazarlama ve araştırma uzmanlığı ile varlık sahipliği oluşturmaktadır.²⁵ Yapılan araştırmalar pazar payı ile karlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirtmektedir.²⁶ Bir sektörde faaliyet gösteren veya yeni bir sektöre giriş yapacak olan firmaların pazar payı lideri olan ya da önemli pazar payına sahip firmalarla doğrudan pazar payı mücadelesine girmeleri bazen oldukça tehlikeli sonuçlar da doğurabilmektedir. Bir pazarda iyi bir konuma sahip bir işletmenin başarılı olmasını pazar lideri olmasına bağlamak yanlış sonuçlara götürebilir. Firmanın pazar lideri olması belki yüksek etkinlikli ve verimli ar-ge fonksiyonundan, belki güçlü servis hizmetlerinden, belki de işletmenin güçlü dağıtım kanalına sahip olmasından kaynaklanıyordur. Bu nedenle işletmeler, rakiplerinin pazar konumunun nedenini araştırmadan doğrudan pazar payını tehdit etmeye çalışmamalıdır. Bunun yerine daha çok rekabetçi üstünlük sağlayan özelliklere göre hareket etmeleri gereklidir.

İşletmeler rekabetçi güçlerini artırmak için kendi işletme ideolojilerini yani kültürlerini oluşturmaya başlamışlardır. Bu organizasyon ideolojisi, firma içinde ortak bir takım değerlerin varlığını kabul etmeyi ve bu değerler doğrultusunda hareket etmeyi gerektirir. Bir işletmenin kültürü; organizasyonel bir varlık, bir değerdir. Çünkü kültür o firmaya hastır; değer, norm ve politikalardan meydana gelir. Resmi yapı işletmenin sadece küçük bir kısmıdır. İşletmeler için görünmez ve dokunulmaz varlıklar ve değerler kümesi olan işletme kültürü, kolayca taklit edilemediği için sürdürülebilir bir rekabet avantajıdır. Örneğin, yönetim kademelerinde profesyonel çalışma ile istikrarı benimseyen bir işletme kültüründe uzun vadeli ve daha büyük yatırımlar yapılabilir. Oysa hızlı bir şekilde yönetim kademelerini değiştiren işletmelerde bu niteliği bulmak çok zordur. Bir işletmeye özgü olan kültür o işletmenin tedarikçilerinden en son müşterisine kadar iş yapma felsefesini de etkiler ve oluşturur.²⁷

Bir pazarlama avantajının rekabetçi bir avantaj olabilmesi için özel bir yapıya sahip olması ve birçok yönetim uygulamasının karmaşık bir bileşeninden oluşması gereklidir. Eğer böyle değilse, örneğin basit olarak sadece bir pazarlama ağından veya ilginç reklamlar yapmaktan kaynaklanan bir pazarlama avantajı varsa bu kolaylıkla

²⁵ OSTER ,M. Sharon; **Modern Competitive Analysis**, Oxford University Pres, Newyork, 1994, s. 129.

²⁶ EREN, Erol; **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, Der Kitabevi, İstanbul 1997, s. 223.

²⁷ GIBSON,J. L., M.IVANEVICH, H. DONNELLY, **Organizations**, Irwin Publishing, Chicago 1997, s. 146.

taklit edilir. Bir organizasyonun bilgi ve uzmanlığı; kolayca ifade edilemeyen zımni bir nitelik taşıyorsa, bu özel bilginin ne olduğu kullanım esnasında anlaşılamiyorsa ve bilgi basit değil karmaşıksa karlı bir stratejik varlık olarak hizmet edebilir. Bu gibi durumlarda rakipler için bu avantajı taklit etmek ve kopyalamak oldukça zor olacaktır.²⁸

Bazı işletmeler pazarlama avantajı olarak araçlara ya da müşterilere sundukları hizmetlerin türüne ve kalitesine önem vererek, üstünlük sağlamaya çalışmaktadırlar. Uygun kredi koşulları, satış sonrası servis hizmetleri, istenilen zamanda ve ücretsiz ürün teslimi, ürünün istenilen yer ve zamanda montajı, uzun süreli garanti imkanları, müşterilere hediyeler verilmesi gibi teknikler kullanılabilir. Kimi işletmelerde müşterilere yakınlık ve optimal yer seçimi ile çeşitli fırsatlar oluşturulabilmekte, üstün yetenekli satış personelinin avantajı olarak değerlendirilmeye çalışılmaktadır.

1.1.4.2 Kabiliyete Dayalı Rekabet Avantajları

Kabiliyetler basitçe, rakiplerin yapamadığı bazı şeyleri (gerçek ya da potansiyel) yapma yeteneği anlamındadır. Kabiliyetler insan, süreç, ürün ve entegre edilmiş süreçlerden meydana gelir.²⁹ Kabiliyetler; yapı, ün, yenilik, stratejik aktifler ile müşteri odaklı teknolojik ve fonksiyonel süreçlerden kaynaklanmaktadır.³⁰

- **Yapı:** Çalışan, tedarikçi, müşteri ve diğer ilgili kişilerle uzun dönemli ilişkiler kurma ve devam ettirme yeteneği ile fırsatçı davranışı cezalandıran bir çevre oluşturma yeteneğidir. Böyle bir kabiliyet içsel ve dışsal şebeke ilişkilerinin kullanılmasını gerektirir. Yapının rekabetçi avantaj oluşturabilmesi için; organizasyonun fonksiyonlarını entegre ederek sinerji oluşturmasını ve aynı zamanda üretici, perakendeci, tedarikçi ve dağıtıcı arasındaki bağları bir sistem olarak yönetmesini gerektirir. Yapı; organizasyondaki kişi, fonksiyon ve bölümler arasındaki karşılıklı bağımlılığın teşvik edilmesinden kaynaklanan ve sinerjiye götüren “sistemik düşünme”, ile

²⁸ OSTER ,M. Sharon; **Modern Competitive Analysis**, Oxford University Pres, Newyork, 1994, s. 134.

²⁹ SACKETT, Peter J., Douglas J Maxwell, Paul A. LOWENTHAL; Customizing Manufacturing Strategy, **Integrated Manufactured Systems**,1997, s. 362.

³⁰ LOVE, James H.; Frank STEPHEN, Alan A. PATERSON, “Business Strategies and the Small Professional from the Conveyancing Market”, **Small Business Economic**, Vol:8,1995,s.466-467.

organizasyonlar arasında bağlantı ya da ittifakların kurulabilmesine imkan tanınmalıdır.³¹

a) Ün: Bilgiyi müşterilere nakleden anahtar bir metottur. Ün'ün değeri ürün ve hizmetler hakkında müşterilerin nasıl bilgi topladığına bağlıdır. Ayırıcı kabiliyetlerin oluşumu her bir işletme için özeldir. Özellikle ayırıcı kabiliyetlerin kaynağı “ün” ya da “yapıya dayalı” yeteneklerden oluşuyorsa, diğer işletmeler tarafından taklit edilmeleri oldukça zordur.

b) Yenilik: Müşterilerce değerli bulunan yeni ürün ya da hizmetin yeni bir şekilde sunulma ve teslim edilme metodudur.

c)Stratejik Aktifler: Bir işletmenin niteliklerinin sonucu değil ancak pazar konumu veya hakimiyetinin sonucudur.

d) Müşteri odaklı teknolojik ve fonksiyonel süreç kabiliyetleri: Çekirdek teknolojik kabiliyetler üzerindeki kontrol imkanı, bir sektördeki güç ve başarıyı doğrudan etkiler. İşletmelerin üstün bir rekabetçi olmalarını sağlayan fonksiyonel süreç kabiliyeti, sadece ürün ya da hizmete özel olmayıp tüm organizasyonla ilgili olacaktır ve bu kabiliyetlerde genelde bilgi sistemleri ve teknolojileri üzerinde yapılanacaktır. Fonksiyonel süreç kabiliyeti daha düşük maliyetler ile müşteri tatminine yol açan hızlı, etkin ve verimli hizmetlere götürür.

1.1.4.3 Müşteri Değeri Verme Stratejileri Yoluyla Rekabet Avantajı

Müşteri değeri, müşterilerin arzu edilen bir amaç ya da hedefi gerçekleştirmek yoluyla, sunulan bir ürünün ya da hizmetin yardımıyla belli bir kullanım durumunda neye sahip olmak istediklerinin anlaşılmasıdır.³² Bir başka deyişle müşteri değeri, bir mal ya da hizmetle ilgili olarak müşterilerin belirli ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığına ilişkin yargılardır. Bu çerçevede müşteri değerinin algılanan kalite tanımına yakın olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bir firmanın mal ve hizmetlerinin rakiplerin ürün ve hizmetlerine göre dayanıklılık, güvenilirlik, spesifikasyonlara uygunluk gibi kalite boyutları açısından daha üstün olup olmamasından çok müşterilerin reklamlar veya firmanın ünü gibi faktörlerin etkisiyle bunları nasıl algıladığı önemli

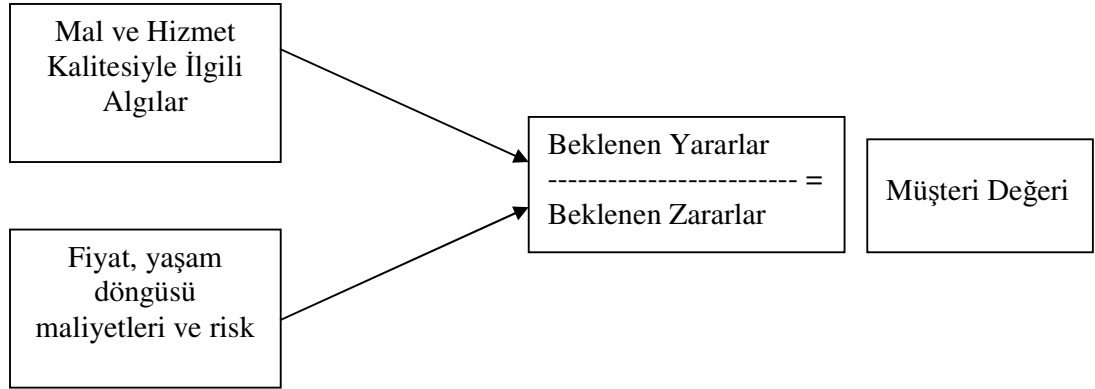
³¹ THOMPSON, John and Bill RICHARDSON; Strategic and Competitive Success: Towards a Model Of the Comprehensively Component Organization, **Management Desicion**, GB, 1996, s .9.

³² GALE,T. B.; WOOD , CHAPMAN, **Managing Customer Value-Creating Quality and Service That Customer Can See**, The Free Pres, 1994, s. 112.

olmaktadır.³³ Bu anlamda müşteri değeri, bir firmanın mal ve hizmetlerinin rakiplerinin mal ve hizmetlerine göre müşterilerde bıraktığı izlenimdir.

Biraz daha formüle edilmiş bir tanımlamaya gitmek gerekirse; müşteri değeri, müşterilerce beklenen yararların beklenen zararlara oranı olarak tanımlanabilir.

Şekil 2: Müşteri Değerinin Unsurları



Kaynak: GARVIN,D., **Managing Quality: A Competitive Edge.** The Free Pres, 1988, s.47.

Eğer, Beklenen Yararlar beklenen zararlardan daha fazla ise müşteri değeri yüksek olacaktır. Aksi halde, beklenen yararlar, beklenen zararlardan düşükse müşteriler ürünün değerinin düşük olduğunu düşüneceklerdir. Eğer beklenen yararlarla beklenen zararların oranı eşitse müşteri söz konusu ürün hakkında kararsızlık duyacaktır.³⁴

Değer verme stratejileri, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yardım etme yolunda yoğunlaşmıştır. Örneğin tedarikçinin mücadelesi, müşterinin zamanında teslimi nasıl tanımladığını bilerek ya da müşterilerin ürün kullanım problemlerini çözmeye yardım ederek müşterinin bakış açısından değeri zenginleştirmektedir³⁵. Müşteri değeri bir yaklaşıma göre bir firmanın mal ya da hizmetlerini kullanmış ve ürün veya hizmet ile ilave bir değere sahip olduğunu düşünen müşteriler ile tedarikçi firma arasında kurulan

³³ GARVIN,D., **Managing Quality: A Competitive Edge.** The Free Pres, 1988, s. 45.

³⁴ NAUMANN, E.; D.W.JR., JACKSON. "One More Time: How Do You Satisfy Customers?", **Business Horizons**, May June 1999, s. 23.

³⁵ GALE,T. B.; WOOD , CHAPMAN, **Managing Customer Value-Creating Quality and Service That Customer Can See**, The Free Pres, 1994, s. 56-67.

duygusal bir bağ olarak tanımlanmaktadır. Bu tür bir duygusal bağ, söz konusu olan müşterilerin tekrar ve bazı durumlarda daha fazla mal ve hizmet almasını, çevresine firmayı tavsiye etmesini ve rakip ürünlerin albenisine karşı koymasını sağlamaktadır. Herhangi bir bağlılığın sağlanması sunulan mal ve hizmetlerin sürekli olarak müşteri beklentilerini karşılaması ve aşması durumunda gerçekleşebilmektedir.³⁶ Dolayısıyla bu noktada müşteri değeri kavramı ortaya çıkmaktadır.

Net müşteri değeri müşterinin bir firmanın mal ve hizmetlerinden sağladığı yararlar ile yine aynı mal ve hizmetin içerdiği negatif yönler arasındaki pozitif fark olarak hesaplanmaktadır. Dolayısıyla net müşteri değeri, mevcut alternatiflerle karşılaştırmalı olarak müşterilerin bir mal veya hizmet elde etmek, kullanmak ve ömrü sona erdiğinde elden çıkarmak konularında katlandıkları eksi yönler çıktıktan sonra realize ettiği değerdir.³⁷

Öte yandan net müşteri değeri müşterinin elde ettiği fayda ve kayıpları rakip ürün ve hizmetlerle karşılaştırmalı olarak değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır.³⁸ Karşılaştırmalı net müşteri değeri olarak tanımlanan bu kavram fırsat maliyetleri dahil müşterinin eksi olarak ele aldığı boyutlarla birlikte rakip veya ikame edici ürünlerin varlığını da dikkate alması sonucunda oluşan değerdir.³⁹ Örneğin dekorasyonu kötü, personelin davranışlarının pek nazik olmadığı fakat çok lezzetli yiyecekleri uygun fiyatla sunan bir balık lokantasının devamlı müşterileri bu artıları ve eksileri değerlendirerek net bir değer elde etmektedirler. Ancak aynı lezzetli yiyecekleri yine aynı fiyat üzerinden sunan fakat daha iyi hizmet veren personele sahip, daha şık dekore edilmiş bir rakip lokantanın bu müşteri kitlesinin cezp edeceği açıktır.⁴⁰

Eğer bir şirket, değeri müşterilerinin bakış açısından kabul ederse; bu değeri sürekli olarak onların memnuniyetine tahsis etmek için yollar bulabilir. Genellikle daha zor olan görev ise müşterileri tam anlamıyla memnun etmek için ne yapılacağını

³⁶ BUTZ, H and GOLDSTEIN, L; "Measuring Customer Value: Gaining The Strategic Advantage" **Organizational Dynamics**, Vol:54, 1996, s .34-37.

³⁷ CAROTHERS,H and M. ADAMS; **Competitive Advantages Through Customer Value: The Role of Value**, Based Strategies Quorium Books, USA 1991, s. 123.

³⁸ BUTZ, H and GOLDSTEIN, L; "Measuring Customer Value: Gaining The Strategic Advantage" **Organizational Dynamics**, Vol:54, 1996, s. 40.

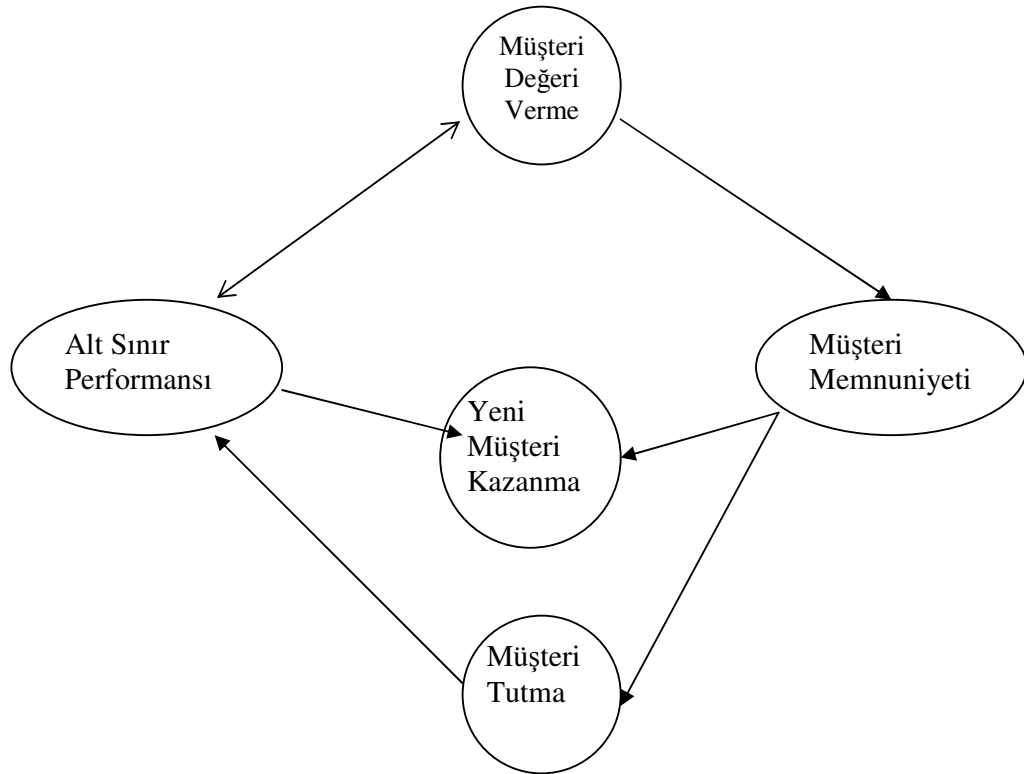
³⁹ CAROTHERS,H and M. ADAMS; **Competitive Advantages Through Customer Value: The Role of Value**, Based Strategies Quorium Books, USA 1991,s.1 25.

⁴⁰ BUTZ, H and GOLDSTEIN, L; "Measuring Customer Value: Gaining The Strategic Advantage" **Organizational Dynamics**, Vol:54, 1996, s. 43.

bulmaktır. Yüksek değer verme yoluyla bir rekabet avantajı müşterilerden alınacak bilgilerle başlar. Firmalar, rekabet avantajının yeni kaynaklarına ihtiyaç duymaktadır ki bu da özenle belirlenen hedef tüketicilere daha yüksek değeri yaratmaktan, iletmekten ve teslim etmekten geçecektir.

Yöneticilerin çoğu, kalite ve müşteri değeri hareket noktalarının performans iyileştirmesini başarmada önemli olduğuna inanmaktadır. Şekil 3'te müşteri memnuniyeti ve performansı döngüsü içerisinde bu ilişki gösterilmiştir:

Şekil 3: Müşteri Memnuniyeti Ve Performans Döngüsü



Kaynak: GALE,T. B.; WOOD , CHAPMAN, *Managing Customer Value-Creating Quality and Service That Customer Can See*, The Free Pres, 1994, s. 114.

Müşteri değeri verme stratejilerinin başarısı için değerli bir neden günümüzün piyasa koşullarından kaynaklanmaktadır. Müşteriler, öncesine oranla daha fazla şey talep etmektedirler. Kendilerinin tüm ihtiyaçlarına cevap veren ve refahları için özel ilgi

gösteren firmayla iş yapmak istemektedirler. Dolayısıyla, firmalar müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayarak, yüksek değer elde etmenin yeni yollarını bulmalıdırlar.⁴¹

1.1.4.3.1 Müşteri Değerinin İşletmeler Açısından Önemi

1980'li yıllarda başlayan ve kaliteye dayanan rekabet savaşı 90'lı yıllarda müşteri memnuniyetini, 2000'li yıllarda ise, müşteri ilişkilerini temel alan yoğun pazar ortamında devam etmektedir. Müşteri değeri işletme performansı üzerinde önemli bir yere sahiptir. Günümüzde pek çok işletmede verimlilik dendiğinde aslında vurgulanan müşteri değeridir ve bunun katma değerinin ölçümlenerek işletme geleceğinin biçimlendirilmesidir.⁴² Özellikle son yıllarda birçok işletmede strateji belirlenmesi ve uygulanmasında müşteri değerinin temel olarak alınması ve başta reklam olmak üzere tüm görsel iletişim, kalite politikası, işletme değerleri vb. kavramların sürekli vurgulanması bu nedendir. İşletme kaynaklarının etkin kullanımı daralan dünya ticaret hacmi içerisinde işletme verimliliğinin tekrar sorgulanmasını gerekli kılmaktadır. Özellikle teknolojinin hızlı gelişimi, pazarın karmaşıklığı, daralan ekonomiler değer ağırlıklı işletme yönetimini zorunlu kılmaktadır. Değer ağırlıklı işletme yönetimi ise, müşteri beklentilerini karşılayarak, müşteriye yapılan yatırımın en kısa sürede geri dönmesini sağlamaya ve karlılığı artırmaya yöneliktir. Değer merkezli bir strateji hangi müşterilerin, ne tür gereksinimlerinin, nasıl karşılanacağına yöneliktir.⁴³ Aslında tamamen ilişki merkezli bir pazarlama stratejisi, şu anda farklılık yaratılarak rekabet edilebilecek tek alandır. Her ne kadar kalite, fiyat kolay görünse dahi, kalitenin iyileştirilmesi, fiyatın taklit edilebilmesi nedeniyle müşteri ilişkileri şu anda tek farklılık alanıdır.⁴⁴

Müşteri ilişkileri; proaktif olarak karlı müşterilerin belirlenmesi, daha etkin pazarlama programının uygulanması, daha yüksek satış hedefine yönelme, müşteri hizmetini ve müşteri memnuniyetinin geliştirilmesi olanağına sahiptir. Bu ise, gerçek müşteri değerinin belirlenmesi, sınanması ve uzun süre yaşatılmasıyla olanaklıdır. Müşteri değeri; işletmede performans göstergesi, stratejik kararların ortak noktası,

⁴¹ GALE, T. B.; WOOD, CHAPMAN, **Managing Customer Value-Creating Quality and Service That Customer Can See**, The Free Press, 1994, s. 89.

⁴² GRIECO, Peter L.; "Dünya Çapında Müşteriler", **Executive Excellence**, yıl 1, sayı 12 (Mart 1998) s. 21.

⁴³ ODABAŞI, Yavuz; **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, 4. Baskı, İstanbul 2003, s. 48.

⁴⁴ BAYDERE, Sadık; "Müşteri Destek Sistemleri ve Problem Yönetimi", **Human Resources**, Yıl 2, Sayı 3 (Ocak 1998) s.23.

rekabet üstünlüğü yaratıcısı, müşteri memnuniyetiyle yüksek katma değer yaratıcısı, yeni müşteri kazanma maliyetini azaltıcıdır. İşletme bütçesinde görünmeyen kalem olan müşteri ve müşteri değeri, diğer görünür kalemlerden daha önemlidir. Çünkü müşteri değeri tıpkı marka gibi soyut bir kavramdır. Nitekim borsada rakamların borsa değerlerine dikkat edilecek olursa, bunların piyasa değerlerinin büyük ölçüde bilanço da yer almayan soyut kaynaklardan etkilendiklerini görmek mümkündür. Buradaki en büyük rolü bir işletmenin markaları ve/veya mevcut müşteri ilişkileri oluşturmaktadır. Tüketici pazarlarında marka değeri ön plana çıkarken, endüstriyel pazarlarda ve birçok hizmet işletmelerinde müşteri ve müşteri portföyü en büyük kaynağı ifade etmektedir. Çünkü müşterinin memnuniyet sonrası tekrar satın alma isteklerinin oluşması işletmenin karlılığını doğrudan etkilemektedir.

Sadık müşteriler, yeni müşterilerden daha fazla satın alarak nakit akışını yükseltmektedirler, İşletme aktivitelerine (yeni bir ürünün piyasaya sürülmesi)⁴⁵daha çabuk reaksiyon gösterilmesine olanak sağlayarak nakit akışını hızlandırmaktadır. Yüksek müşteri sadakati, gerçek nakit akışını sağladığı için gelecekteki ödemelere ilişkin riski azaltmakta, güçlü müşteri bağımlılığı, satış dönemi sonundaki beklenen değeri de arttırmaktadır. O halde müşteri sadakatiyle doğru orantılı olarak artan müşteri değeri işletmenin pazardaki ekonomik değeri için de önemli bir göstergedir. Bu nedenle müşteri değerinin, diğer bir anlatımla müşteri katkısının belirlenmesi hem işletme hem de müşteriyle olan ilişkinin geleceği açısından çok önemlidir.

1.1.4.3.2 Müşteri Değeri Verme Stratejileri

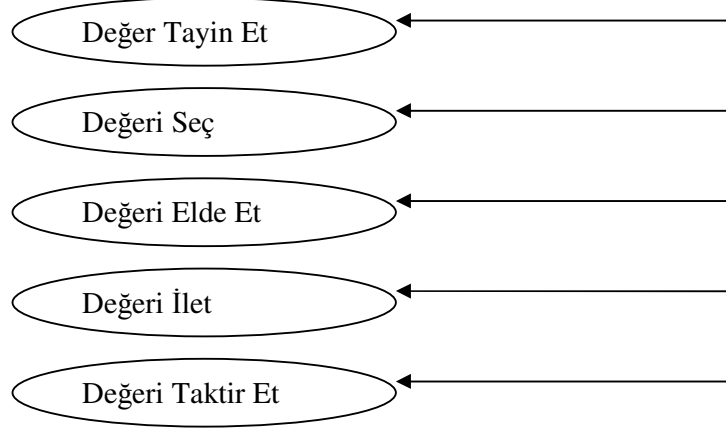
Müşteri ihtiyaçlarına uyumlu olarak müşteri değeri verme stratejileri güçlü müşteri memnuniyeti yaratmada yararlıdır. Öncelikle, memnun müşterilerin tedarikçiye uzun süreli ilişkiler sürdürmeyi isteme olasılığı daha fazladır. Ayrıca, gittikçe daha geniş kabul görmüştür ki, müşterileri tutmanın maliyeti, yenileri bulmaktan daha düşüktür. Memnun müşterileri tutmanın ayrı bir faydası dahası vardır. Onlar işletme lehinde konuşmaya potansiyel müşterilere daha uygundur.⁴⁶ Dolayısıyla, yüksek müşteri memnuniyetine ulaşmak için iyi yapılandırılmış bir değer verme stratejisi geliştirmek gerekmektedir.

⁴⁵ VARİNLİ, İnci; “Global Pazarlama ve Ürün Standartlaştırma/Uyarlama Kararı”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, sayı 16, 2000, s.117-132.

⁴⁶ GALE, T. B.; WOOD, CHAPMAN, **Managing Customer Value-Creating Quality and Service That Customer Can See**, The Free Press, 1994, s. 67.

Müşteri değeri verme stratejisini planlama süreci aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır.⁴⁷

Şekil 4: Müşteri Değeri Verme Stratejisini Planlama Süreci



Kaynak: YURTER, Nusret; **Türkiye Gıda Perakendeciliğinde Rekabet Stratejileri** Kocatepe Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Afyon, 2003, s. 10.

İlk aşama olan “değer tayin etme”, planlanan bir müşteri değeri verme stratejisinin başlaması gereken yerdir.

Bir sonraki aşama olan “değer seçimi”, müşteri bilgilerinin bir değer verme stratejisine dönüştürülmesiyle başlar. Bütün farklı müşteri sınıflandırmalarının ve arzu edilen pek çok değer çeşitlerinin arasında, hangilerine odaklanmak gerekecektir? Bu karar çok karmaşıktır. Kuruluşun yetenekleri, değişik pazarlar ya da bölümlerce araştırılan değer ve rekabetin güçlükleri ve zayıflıklarıyla ilişkili olarak düşünülmelidir. Konu firmanın her bir farklı pazar bölümünde müşterilerce talep edilen değerle ilgili olarak en iyi neyi yapacağıdır.

Bir diğer aşama olan “değer elde etme” faaliyet içerisinde, bir değer verme stratejisine dönüşmeye ihtiyaç duyar.

⁴⁷ YURTER, Nusret; **Türkiye Gıda Perakendeciliğinde Rekabet Stratejileri**, Kocatepe Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Afyon, 2003, s.155.

Kuruluşun sunularından müşterilere bekledikleri değeri iletmek zorunludur. Pek çok tanıtım çalışması, değer hakkında müşterilerin bilgi edinmesine yardımcı olmak için çaba sarf etmektedir.

Son aşama olan “değeri tayin etme”, planlanmış değer tesliminin ne derece iyi yerine getirildiğini gözler. Müşteriler sahip oldukları değerden memnun mudurlar? Bu değer rakiplerce verilen değere kıyasla daha yüksek olarak mı görülmektedir? Değer verme çalışmasının, satışlar, pazar payı ve karlılık gibi alt sınırları bu sorulara bazı cevaplar verebilir. Bununla birlikte, memnuniyet araştırmaları müşteri şikayetleri ve seçilmiş müşterilerle yapılan görüşmeler, karşılaştıkları düşünülen görüşmeler, karşılaştıkları sorunların neler olduğu hakkında daha yararlı bilgiler verir. Bu bilgiler belirli bir değer verme çalışmasının güçlü sorunlu yanlarını, bunların sebepleri ile birlikte gözler önüne serer.⁴⁸

1.1.4.3.3 Değer Verme İle Avantaj Elde Etme

Rekabet avantajının yalnızca müşterilere değişik türde sunulan şeylerde yattığını düşünmek çok kolaydır. Bir firma temel içsel süreçler yaratmak ve yürürlüğe koymak için yüksek hüner geliştirebilir ki bu açık bir şekilde müşteri değerine bağlıdır.

Kısaca, değer ölçümü, müşteri sorunlarına yüksek oranda cevap vermeye imkan verecek, avantaj için fırsat yaratır. Değer ölçme ayrıca şirketin arz ettiği güçleri daha iyi anlamasına da yardımcı olur. Tabii ki, sorunların onları çözmeden önce nerede ortaya çıktığının bilinmesi gerekmektedir ve burada müşterilerden zamanında ve doğru alınan bilginin önemi ortaya çıkmaktadır. Hazır olmanın yararları çok iyi bilinmelidir.⁴⁹

1.2 REKABET STRATEJİLERİ

1.2.1 STRATEJİ KAVRAMI

Strateji kavramı yüzyıllarca askeri bir kavram olarak kullanılmıştır.⁵⁰ “Webster’s New, International Dictionary”e göre strateji, bir savaşta sonuca gitmek için tarafların askeri gücünü şartlara uygun, elverişli olarak yerleştirilmesi bilimi ve sanatıdır. Nitekim

⁴⁸ GALE, T. B.; WOOD, CHAPMAN, *Managing Customer Value-Creating Quality and Service That Customer Can See*, The Free Press, 1994, s. 98.

⁴⁹ WOODRUFF, Robert B., Sarah FISHER; *Know your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*, Blackwell Business, USA 1996, s. 126.

⁵⁰ ZENGİN, Eyüp, Nesimi KAMALOV; “*Stratejik Yönetim*”, Azer Yayıncılık, Bakü 2001, s. 78.

Türkçede de “Savaş Yönetim Sanatı” olarak anlam bulan strateji kelimesi Türkçeye Fransızcadan geçmiştir.⁵¹

Kelimenin eski Yunan generallerinden Strategos’un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı, bazı kaynaklara göre de Latince de yol, çizgi anlamındaki Stratum’dan geldiği belirtilmektedir.⁵² Bütün bu ifadelerden yola çıkarak stratejiyi; düşmanın neleri yapıp, yapamayacağını belirleyerek, genel bir plan yapmak ve kendi güçlerimizi şartlara uygun yerleştirip, gerektiğinde de harekete geçirmek olarak tanımlamak mümkündür. Bu da “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye” demektir.⁵³

Strateji, işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleri ile dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetlerdir. Bu faaliyetlerde, işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilerek işletmenin yükünün ve sonuçlarının belirlenmesi ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların ayırımı esas olmaktadır. Stratejik yönetim, işletmelerin genel yönetim sürecin bir parçası olduğundan üst yönetimin görev alanı içerisinde, işletmenin dış çevresi ile ilgili olası sorun ve çözümleri kapsamakta; uzun vadede işletmenin ne olacağı ile ilgili soruları cevaplandırmaktadır. Bu yaklaşımdan hareketle stratejik yönetim, işletmenin dış çevresi ile olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve yönünün belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanabilmektedir. Bu faaliyetler kısaca şunlardır:⁵⁴

- İşletme ile ilgili dış çevrenin ve rekabet şartlarının kavranması ve dış çevrenin dinamiğinin arkasındaki gücünün araştırılması,
- Ürün-Pazar için ayrıntılı stratejilerin oluşturulması, kritik alan analizleriyle alternatiflerin belirlenmesi ve kaynakların dökümünün yapılması,
- Belirlenmiş stratejilerin politikalara ve fonksiyonel bölümlerdeki faaliyet programlarına dönüştürülmesi,

⁵¹ EREN, Erol ;**İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der Yayınları, 1997,s. 156.

⁵² TOSUN, Kemal; **İşletme Yönetimi, Genel Esaslar**, Birinci Cilt, Fatih Matbaası, İstanbul, 1987,s. 129.

⁵³ DİNÇER, Ömer; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s. 86.

⁵⁴ HINTERHUBER, Hans; **Stratejik İşletme Yönetimi**, Çev.: Lale Uraz, Erişir Matbaası, İstanbul, 1984, s. 58-64.

- Örgütün stratejiye uygun olarak düzenlenmesi, işletme faaliyetlerinin stratejik iş birimlerine dağıtılması ve temel amaçlara ulaşmada bunların koordine edilmesi,
- Stratejilerin etkili bir şekilde yürütülmesi için uygun planlama, güdüleme ve kontrol sistemlerinin oluşturulması.

İşletme yönetiminin temel fonksiyonları (planlama, örgütlenme, koordinasyon, yürütme, kontrol) stratejik yönetimde de değişmemekte, ancak bu fonksiyon ve yaklaşımlar dış çevre üzerinde odaklanmaktadır.⁵⁵ Stratejik yönetimin amacı geçmişteki başarıları tekrar etmek değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevre problemlerini halletmektir⁵⁶. Stratejik yönetimde etkinlik ve başarı sağlayabilmek içinse iki nokta çok önemlidir: “doğru stratejilere sahip olmak” ve “bu stratejileri uygulayabilmek”.⁵⁷

Stratejik yönetimin özgün yaklaşımı stratejik karar verme sürecine öncelik tanınmasıdır. Diğer karar süreçlerinden farklı olarak stratejik kararlar uzun dönemleri kapsamakta, sonuçları riskli olmakta ve işletmenin tümünü ilgilendirmektedirler.

1.2.2 REKABET STRATEJİLERİNİN OLUŞUM SÜRECİ

Rekabetçi stratejiler, benzersiz bir değer karması yaratabilmek için, bilinçli olarak rakiplerden farklı düşünce ve davranış şekillerinin seçimi ve uygulaması olarak tanımlanabilir⁵⁸. Rekabetçi stratejilerin temelinde, dış çevre faktörleri (fırsat ve tehditler) ve işletme kaynakları olarak gruplandırılan rekabet faktörleri yer almaktadır. Ekonomik sektörlerin ve pazarın özellikleri dış çevre faktörleri, kaynaklara ilişkin rekabet güçleri ise iç çevre faktörleri yani işletme fonksiyonları olarak tanımlanmaktadır. Dış çevre faktörlerinin analizi ile işletmenin önündeki fırsat ve tehditler saptanmaktadır. İç çevre faktörleri, işletme fonksiyonları ile somutlaşmaktadır. Lojistik, üretim, pazarlama, finansman ve örgütlenme gibi geleneksel işletmecilik fonksiyonlarının analizi işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerini belirlemektedir. Dört alt faktör ve içeriği şu şekilde sıralanabilir:

⁵⁵ ARAT, Melih; “Strateji Geliştirmede Yepyeni Yaklaşımlar,” **KalDer Forum**, Yıl1, sayı1, 2001, s. 41-43.

⁵⁶ UZUN, Cengiz; **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir 2000, s. 134.

⁵⁷ LUEK, J. David., Ferreo C., George LUCAS; **Marketing Strategy and Plans**, GB 1989, s. 1.

⁵⁸ ÖZYURT, Hasan, Murat ÇETİN; “Rekabet Stratejileri Belirlemede SWOT Analizinin Rolü”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:14, sayı1, 2000, s. 23-30.

- Kuvvet Faktörleri: Çalışanların niteliği, gelecek 2-3 yıl için gelişmekte olan bir pazar payı, müşteri sadakati, düşük maliyet, sendika ile iyi ilişkiler, gelişmeyi destekleyici ortam.
- Zaaf Faktörleri: Yeterli olmayan katılımcı yönetim uygulaması, çalışanların düşük morali, çalışanların eğitim eksikliği, az ürün çeşidi, makine ve donanımda modernleşme gereksinimi, zayıf firma imajı, azalan rekabet olanakları.
- Fırsatlar: Hizmet verebilecek başka müşteri grupları, girilebilecek yeni pazar ve bölgeler, ürün gruplarında geliştirmeler ve çeşitlendirme, mevcut ürünleri tamamlayıcı ürünler, dikey entegrasyon, pazarın hızla büyümesi fırsatları.
- Tehditler: Yeni rakipler, ikame edici ürün satışlarında artış, pazarın yavaş büyümesi, artan rekabet baskısı, müşterilerin istek ve değerlerinde değişimler, olumsuz hükümet politikaları ve ekonomik ortamlardaki olumsuzluklar.

1.2.3 REKABETTE KALİTENİN ETKİSİ

Ekonomik ve teknik gelişmeler, üretimden tüketime kadar her aşamada meydana getirdiği değişimler, mal ve hizmet kalitesinin önemini artırarak çok sayıda kalite sorununu da beraberinde getirmiş ve kalite kavramını birçok ürün tasarımcısı, mühendisi, girişimci ve tüketiciyi ilgilendiren bir konu haline getirmiştir.⁵⁹

Endüstriyel kuruluşlar, pazar payını kaybetmemek amacıyla kalitesiz üretim yapmamaya geleneksel olarak özen göstermekte ve kalitenin üretim sürecinde yaratılabilmesi için, kalite kontrol sistemleri geliştirmektedirler. Kalite; kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğunu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin kamusal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerine olanak sağlayan bir performans boyutudur. Kalite bu anlayış çerçevesinde gerçekleştirildiğinde işletme performansına elbette büyük katkı sağlayacaktır. Bu katkıların ölçülmesi ve bu alanda sağlanan

⁵⁹ ŞİMŞEK, Muhittin; “Toplam Kalite Yönetimi ve Şirket Kültürü” **Standart**, yıl 39, sayı 461 (Mayıs 2000), s. 35-38.

gelişmelerin bilinmesi gerekmektedir. Artık kaliteyi işletme performansının bir boyutu olarak değerlendirmek zorunluluk haline gelmiştir.

İşletmelerin rekabet gücünün yükseltilmesi için, ürünlerde ve rekabet süreçlerinde yenilik ve teknolojik gelişme hızının artırılması büyük önem taşımaktadır.

Bu amaçla rekabet gücü yüksek işletmelerin önemle ağırlık verdikleri konular ise şunlardır:

- Pazar araştırması: İç ve dış pazarlara girmek ve bu pazarlarda sürekli kalabilmek çok iyi bir pazar organizasyonu gerektirdiği gibi ürünün nitelik olarak müşteri zevk ve gereksinimlerini karşılama özelliğinin olmasını da gerektirmektedir.⁶⁰

Çağımızın üretici işletmelerinin teknoloji gereksinimlerini karşılamak, çok hızlı değişen müşteri zevk ve gereksinimlerine göre ürün üretebilmesi açısından önem taşımaktadır. Rekabetin üst düzeylerde olduğu günümüzde teknolojik bilgi birikimi doğrultusunda üretim yapabilen ve pazar değişkenliğine uygun esnek üretim yeteneğine sahip işletmeler, daha kaliteli, standarda uygun ve daha düşük fiyatlı ürünü müşterilerine sunarak rakipleri karşısında yüksek rekabet gücü elde etmektedirler. Böylece, yüksek rekabet gücü için işletmelerin, müşterilerle yakın ilişkiler kurmaları, onların beklentilerine istenilen nicelik ve zamanda cevap verebilmeleri, şikayet, izlenim ve beğenilerini ayrı değerlendirmeleri, rakip ürünlerle kendi ürünlerini kıyaslayarak gelişimlerinde süreklilik sağlamaları, analiz ettikleri pazar bilgileri doğrultusunda gelecek dönem çalışmalarına yön vermeleri gerekmektedir.

- Ürün tasarımı ve geliştirilmesi: Yeni bir ürün geliştirilirken, üretim, kalite kontrol ve servis aşamalarında ortaya çıkabilecek tüm sorunların önceden belirlenip çözümlenmesi, ürünün mevcut teknoloji ile tam uyum içinde olmasına özen gösterilmesi, hataların tasarım aşamasında önlenmesi için kalite amaçlı tasarım tekniklerinin (Eş Zamanlı Mühendislik, KFG-Kalite Fonksiyon Göçerimi, HMEA-Hata Modu ve Etki Analizi, Kıyaslama gibi.) kullanılması,

⁶⁰ DUBOFF, Robert, Jim SPAETH; “Geleceği Görmek Pazarlama Araştırmasının Gücü”, Çev.: Haluk Değirmenci, Media Cat Kitapları, Ankara 2001, s. 145-148.

özellikle rakip ürünlerle ayrıntılı kıyaslamalar yapılarak ürün tasarımı ve geliştirme çalışmalarının yapılması ve ürün tasarımı konusunda en yeninin yakalanabilmesi için Ar-Ge çalışmalarına ağırlık verilmesi gerekmektedir.⁶¹

- Süreç geliştirme: Süreç geliştirme faaliyetleri günlük faaliyetler haline getirilerek, süreç geliştirme işlemi sadece mühendislerin sorumluluğundan çıkartılıp üretimi yapan tüm bireylerin sorumluluğunda olduğu bilinci aşılmalıdır.
- İnsan kaynakları yönetimi: İç müşterinin (çalışanlar) tatminine yönelik, sorumluluk almayı, yenilikler yaratmayı özendir, katılımcı bir insan kaynakları yönetimi sistemi kurulması konusunda tüm birimler ortak çaba sergilemelidir.⁶²
- Bilgi organizasyonu: Kararların ve denetimin etkin biçimde yürütülmesini sağlamak üzere verimli bir “Bilgi Organizasyonu”nun kurulduğu gerekli, yeterli bilginin zamanında bürokrasiye takılmadan iletilmesinin sağlandığı bir bilgi organizasyonunun oluşturulmaya çalışılması gerekmektedir.

1.2.4. İŞLETMELERDE REKABETÇİ YÖNTEMLER

İşletmelerde uygulanacak rekabetçi yöntemler, işletmenin yapısına göre özel ve özgü olmalıdır. Ancak bunu yaparken sahip olunan rekabetçi yönelime göre yapılanma, kaynakları tahsis etme, amaçları belirleme ve izlenecek rekabet stratejisinin tespit edilmesine dikkat edilmelidir. Bu şartlar yerine getirildikten sonra, daha özel rekabetçi yöntemlerin tespiti gereklidir.

Stratejiler iki ana noktada geliştirilebilir.⁶³ Bunlar; ürüne yönelik stratejiler ve pazara yönelik stratejilerdir. İşletmeler sahip oldukları nitelikler ve kabiliyetler ile rekabet açısından önemli ilerlemeler kaydedebilirler. Ancak her şeyden önemlisi işletmeler kendi pazar şartlarını, güçlü ve zayıf yönlerini, kabiliyet, kaynak, tecrübe, pazarın işleyişi ve rekabet yeteneklerini iyi bilmelidirler. Bundan sonra kendi üretim ve

⁶¹ KARALAR, Rıdvan ,Sezin SINMAZ; “Toplam Kalite Yönetimi Açısından Örnek Edinme (Benchmarking) Yaklaşımı”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:14, sayı 1-2, 1998.

⁶² KARABULUT,Elif; “Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişte Değişimin Rolü”, **Kalkınmada Anahtar Verimlilik**, yıl 11, sayı, 122, (şubat,1999),s.24.

⁶³ PORTER, Micheal E.; “**Rekabet Stratejisi**”,Çev: Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Kasım 2003, s. 156.

pazarlama stratejilerini geliştirmeleri gereklidir. Bu durumlar bahsedilen rekabetçi yöntemlerin şletmeler açısından daha detaylı incelenmesini gerektirmektedir.

1.2.4.1 Ürün Stratejileri

Ürün stratejileri genel olarak bir şletmenin müşteri ihtiyaçlarını üstün bir şekilde karşılamak ve müşteriye değer ekleyen ürünleri üretmek için kullanmış olduğu kalite, yenilik, hızlı cevap verme, düşük maliyet ve esneklik stratejileridir.⁶⁴ şletmeler genelde bu stratejileri belli dönemler için kullanabildiği gibi, birden fazla stratejiyi aynı anda da kullanabilirler. Örneğin hem yenilik hem kalite hem de düşük maliyet stratejilerini aynı anda kullanabilirler. Ancak bu ürün stratejileri benimsenen rekabetçi yönelim ile yakından ilgilidir.

1.2.4.1.1 Yenilik Stratejisi

Hayatta kalmak ve başarılı olmak için, şletmelerin daha fazla yeniliğe önem vermeleri gerekmektedir. Ürün yenilikleri yeterli pazar payı elde etmek ve sürdürmek, süreç yenilikleri düşük maliyetle üretim yapmak açısından önemlidir.⁶⁵ şletmelerin yenilik açısından kıyaslanma hususunda yıllar süren ampirik araştırmalar farklı bulgular ortaya koymuştur. Yapılan bazı araştırmalar küçük şletmeler arasında büyük şletmelere göre daha yüksek bir ortalama yenilik oranı bulmuşlardır. Küçük şletmelerin düşük sermaye yoğunluğu, düşük yoğunlaşma ve yüksek seviyede yenilik içeren endüstrilerdeki büyük firmalara oranla yenilikte daha üretken oldukları bulunmuştur. Ürün yeniliklerinin küçük firmalarda (10-50 arası çalışana sahip firmalarda) gelişmeyi hızlandırdığını, süreç yeniliklerinin ise verimliliği artırdığını ileri sürer. Orta ölçekli firmalarda (50-200) yeniliğin başarı için çok önemli olmadığını, arge neticesinde elde edilen yenilikler hariç, yenilik faaliyetlerinin çoğunlukla düşük karlılığa neden olduğunu ileri sürer.⁶⁶

Büyük şletmeler temel olarak, yeni ve bilime dayalı yüksek teknolojilerin oluşumunda daha iyidirler. Bu teknolojiler oldukça nitelikli ekipman, büyük ve daha özel takımlar, uygulamalarda öncelik ve temel yeniliklerin karmaşık uygulamalarını

⁶⁴ LUEK, J. David., Ferreo C., George LUCAS; **Marketing Strategy and Plans**, GB 1989, s. 76.

⁶⁵ HEUNKS, Felix J.; "Innovation, Creativity and Success", **Small Business Economics**Vol:23, January 1998, s. 23-25

⁶⁶ HEUNKS, Felix J.; "Innovation, Creativity and Success", **Small Business Economics**Vol:23, January 1998, s. s. 30

gerektirir. Hyvarinen büyük işletmelerin aynı zamanda yeniliği hızlandıran kurumsal faktörlere daha fazla sahip olduğunu ve yeniliği hızlandıran kurumsal faktörlerin de nitelikli personel, dışsal işbirliği ve dış sermaye edinimi olduğunu belirtir.⁶⁷

Yenilik uygulamalarının kaynağı olan ar-ge çabaları rekabetçi üstünlük sağlamanın yanında uzun dönemli yeni fırsatları da beraberinde getirebilir. Bu nedenle ar-ge ve stratejik yönetim arasındaki sinerjinin uzun dönemli stratejik hedefleri başarmak açısından hayati önemi vardır.⁶⁸ Bir ar-ge proje seçiminin rekabetçi strateji ile tutarlı olması ve rekabetçi stratejiyi pekiştirmesi gereklidir. Düşük maliyeti hedefleyen işletmeler, ar-ge harcamalarını sürekli olarak minimize etmeye çalışırlar. Bunun için özellikle küçük ölçekli işletmeler kaynaklarını dar bir pazar bölümüne yönlendirerek, yüksek katma değer stratejisi ile bölüme odaklanan maliyet avantajı stratejisi üzerinde daha çok dururlar. Etkin olarak farklılaştırma stratejisini kullanan işletmeler hem ürün ar-ge'si hem de süreç ar-ge'sini entegre eden bir portföy yaklaşımı kullanırlar. Ar-ge çabaları ile kazanılabilecek teknolojik üstünlük, ürün ve hizmetlerin geleneksel farklılaştırılmasından elde edilenin çok ötesinde büyük değer oluşturabilir. Bu da önemli bir rekabet avantajı sağlayabilir.⁶⁹ Ar-ge çabaları önemli miktarda kaynak ve yatırımı gerektirir ve kısa dönemli bir olay değildir. Ar-ge'nin ticarileştirilmesi (bir ar-ge projesinin yenilikçi ya da iyileştirilmiş ürün ya da ürünlerin başarıyla pazarlanması) ise şu kısıtları içerir:⁷⁰

Birincisi bir işletmenin ar-ge'si ticari potansiyelli buluş ve/veya teknik olarak başarılı bir yenilik yapması gereklidir.

İkincisi, bir işletme sadece yenilik veya buluşları rekabetçi ürünlere dönüştürmekle kalmamalı, aynı zamanda bu ürünlerini hedeflenen pazar bölümlerinde pazarlayabilmelidir. Ar-ge'nin ticarileştirilmesine bir takım güçler engel olabilir. Değişim gösteren bir endüstride pazar, belirsizlik ve risk dikkate alınmalıdır. Stratejik

⁶⁷ HEUNKS, Felix J.; "Innovation, Creativity and Success", **Small Business Economics** Vol:23, January 1998, s. 33

⁶⁸ BURGELMAN, Robert A., M.A.MOIDIQUE; **Strategic Management of Technology and Innovation**, Irwin McGraw Hill Publ., USA 1998,s.89.

⁶⁹ LIAO, Zıqı, Paul F. GREENFIELD; "TSynergy of Corporate R&D and Competitive Strategies: An Explanaory Study in Australian High Technology Companies", **Journal of High Technology Management Research**, Vol.:11No:1, 2000, s. 45-50

⁷⁰ LIAO, Zıqı,Paul F. GREENFIELD; "TSynergy of Corporate R&D and Competitive Strategies: An Explanaory Study in Australian High Technology Companies", **Journal of High Technology Management Research**, Vol.:11No:1,2000, s. 45-50

yönetime ar-ge'nin entegrasyonu, araştırma sonuçlarının ticarileştirilmesini kolaylaştırabilir. Bu ar-ge'nin işletme stratejik odaklılığı ile aynı yönde olmasını gerektirir. Eğer ar-ge projeleri önceden tespit edilen bir rekabetçi stratejiye göre değerlendirilir ve seçilirse, projeden alınan sonuçlar başarı ile ticarileştirilebilecek bir potansiyele sahip olur. Pazar talebi, rekabetçi stratejinin oluşumu ve ar-ge'nin planlanmasında göz önüne alınmalıdır. Kısaca önceden tespit edilen bir rekabetçi strateji ile uyumluluk, ar-ge projesi seçimi için önemli bir kriter olmalıdır.⁷¹

1.2.4.1.2 Kalite Stratejisi

Yüksek kalite düzeylerinde ürün tasarlama ve üretim yapmayı başarabilen bir işletme önemli bir rekabet avantajına sahip olur. İşletmeler kalite anlayışının sürekli iyileştirme ilkesini uygulama ile bu rekabet avantajını sürekli hale getirebilirler. Ürün performansını artıran bir iyileştirmenin rekabet avantajı olabilmesi için, yapılan iyileştirmenin müşterinin ihtiyaçlarına en üst seviyede cevap vermesi, müşteriler tarafından değerli bulunması ve müşterilerin iyileştirme için özel bir fiyat ödemeye razı olması gereklidir. Kalite anlayışının tüm üretim sürecine uygulanması kayıp ve hata oranının asgari düzeye indirilmesine neden olur.⁷²

Kalitenin iki boyutuna dikkat edilmelidir: Birincisi, işletmenin üretim sürecinin kalitesini ifade eden süreç kalitesi (iç kalitede denir) kavramıdır. Süreç kalitesi kavramı, ürünlerin kusurlu üretilmesine neden olan unsurları yok etme ve israfı azaltma yeteneğidir. İç kalitenin iyileştirilmesi sürekli imalat iyileştirmelerini ya da toplam kalite kontrolüne benzer tekniklerin adaptasyonunu gerektirir. İkincisi ise ürün kalitesidir (buna dış kalitede denebilir) nitelik ve uygunluğun kalitesini özetler. Uygunluk kalitesi; müşterinin istediği özelliklere bir ürünün cevap verme düzeyidir. Nitelik; güvenlik ve performans vasıtasıyla müşteri ihtiyaçlarını tatmin etme açısından bir ürünün kapasitesidir. Bir işletmenin dış kalitesinin iyileştirmesi, müşteriler için ürünlerinin değerini artırmak anlamındadır.⁷³

⁷¹ LIAO, Ziqi, Paul F. GREENFIELD; "TSynergy of Corporate R&D and Competitive Strategies: An Explanaory Study in Australian High Technology Companies", **Journal of High Technology Management Research**, Vol.:11No:1, 2000, s. 45-50

⁷² SHAFER, Scott M.and Sharon L. OSWALD; "Product-focused Manufacturing for Strategic Advantage", **Business Horizons**, November-December, 1996,s. 234.

⁷³ SHETTY, Y.K. "strategies for U.S. Competitiveness: A Surveyos Business Leaders", **Business Horizons**, Vol.:34, No:6,November-December 1991, s. 78.

İşletmenin kalite maliyetleri bir işletmenin kalite düzeyi tarafından etkilenen tüm maliyet konuları ölçülmek zorundadır. Kalite maliyetlerini; a)önleme maliyetleri (meydana gelmeden kusurları önleme ile kaliteyi iyileştirme amaçlandığındaki ar-ge, eğitim ve geliştirme maliyetleri) b) Değer biçme maliyetleri (kusurlu mal miktarını azaltma ile kaliteyi kontrol etme için katlanılan maliyetler) c) iç hata maliyetleri (kusurlu birimlerin tekrar çalıştırılmasının maliyetleri) ve d) dış hata maliyetleri (garanti kapsamındaki onarımlar) olarak bölümlendirilebilir. İç kalite iyileştirme faaliyetlerinden olan önleme maliyetleri düşük kalitenin engellenmesine yöneliktir. Değer biçme maliyetleri, mal ve hizmetlerin müşterilerin ihtiyaçlarına uygun olup olmadığını değerlendirebilir. İç hata maliyeti, mal ve hizmetlerin gereken özellikleri ya da müşteri ihtiyaçlarını karşılayamaması durumunda ortaya çıkar. Hatalı üretim olmazsa bu maliyetler görülmez. Dış hata maliyetleri, mal ve hizmetlerin müşteriye tesliminden sonra gerekli nitelikleri ya da müşterilerin beklentilerini karşılama olasılığı sonucu ortaya çıkar. Geri iade, tamir, müşteri memnuniyetsizliği gibi maliyetlerdir. İç kaliteyi iyileştirme için kullanılacak izleme yönteminin, kalite programının beklenen etkisini değerlendirme yeteneğine sahip olması gereklidir. Ancak, işletmelerin büyük kısmının düştüğü bir hata vardır. Oda kalite maliyetlerinin, maliyet sistemi içinde hesaplanmamasıdır.⁷⁴

1.2.4.1.3 Hızlı Cevap Verme Stratejisi

Hızlı cevap verme stratejisini; bir işletmenin rakiplerinden daha hızlı olarak müşterilerine ürün ve hizmet üretmesi, ürünleri geliştirmesi ve teslim etmesi olarak tanımlanabilir. Hızlı cevap verme gerçekte işletmenin esnekliği ile çok yakından ilgilidir. Rekabet avantajı çeşitli biçimlerde hızlı cevap verme vasıtasıyla kazanılabilir.⁷⁵

- Yeni ürün geliştirme; bu stratejide işletmeler ürün geliştirme sürelerini kısaltmaya böylelikle rekabet açısından önemli bir avantaja sahip olmaya çalışırlar.
- Müşterinin ısmarladığı ürünler; müşterinin ihtiyaçlarına yönelik işletmeye verdiği sipariş ürünleri kabul edebilme hızı gelişen teknoloji ile hızlı bir şekilde artmıştır.

⁷⁴AZZONE, Giovanni and Gian Carlo CAINARCA “The Strategic Role of Quality in Small Size Firms”, **Small Business Economics** Vol.:5 NO.:1, March 1993, s. 54.

⁷⁵MILLER, Alex and Gregory G.DESS; **Strategic Management**, 2nd Ed., Newyork 1996, s. 178.

- Mevcut ürünleri iyileştirme; özellikle başarılı işletmelerin en büyük özelliği onların sürekli olarak ürün niteliklerini iyileştirmeye yönelik çabalarıdır.
- İşletmeye sipariş verilen ürünlerin teslimi; İşletmelerin almış oldukları siparişleri hızlı bir biçimde müşterilerine ulaştırma yetenekleridir.
- Pazarlama çabalarını düzenleme; İşletmenin mevcut pazarında veya yeni girdiği pazarda, amaçlara yönelik pazarlama çabalarını pazarın gerektirdiği şartlara uydurmaktır. Bunun için satış, reklam, tanıtım, fiyatlandırma, ürün planlama gibi faaliyetleri pazar şartlarına göre düzenlemek gerekir.
- Müşterilerin istek ve problemlerine cevap verebilme yeteneği; müşterinin bir sorununa cevap verebilme gerçek bir rekabet avantajı olabilir. Özellikle müşterilerin bilgilendirilmesi, satış öncesi ve sonrası müşterilerin seçim yapmasını kolaylaştıracak faaliyetlerde bulunulması, satış sonrası hizmetler oldukça önemlidir.

Hızlı cevap verme stratejisini uygulayan firmaların diğer firmalar karşısında kazandığı avantajlarda şunlardır⁷⁶:

- Hızlı cevap verme yeteneğine sahip firmalarla, rakipler birebir rekabetten kaçınabilirler.
- Hızlı cevap verebilen firmalar, bu yetenekleri ile fiyat artışlarını daha kolay olarak müşterilerine kabul ettirebilirler.
- Hızlı cevap veren işletmeler, tedarikçilerini de aynı yeteneği kazanmaları için cesaretlendirebilir. Böylece tedarikçi-üretici koordinasyonu, yeni ürünlerin müşterilere değer ekleyen ürünlerin üretilmesini sağlar.
- Hızlı cevap veren işletmeler, pazara yeni giren rakipler ve ikame mallarla hızlı cevap verme yetenekleri ile başa çıkabilirler.

⁷⁶ LUEK, J. David., Ferreo C., George LUCAS; **Marketing Strategy and Plans**, GB 1989, s. 21.

1.2.4.1.4 Esneklik Stratejisi

Esneklik: kalite, maliyet ve yenilikle beraber rekabetçi üstünlüklerden biri olarak kabul edilir. Yüksek kalite ve düşük maliyet pazara girmek için bir zorunluluk olurken esneklik; bir işletmenin rekabetçi kabiliyetini artırma açısından anahtar konumdadır. Belirsizlik esnek olmayan işletmeler için tehdit olabilirken, yüksek düzeyde esnek işletmeler için fırsat sağlayabilir.⁷⁷

Üstün üreticilerin değişen talep modelleri ve üretim hacimlerinden ziyade, belirsizliklerle başa çıkmak için stratejik esneklik sağlamaları gereklidir. Stratejik esneklik, sadece bir esneklik gücünü tarif etmez. Esneklik, müşteri taleplerini tahmin etmek için ileri düzeyde süreç ve bilgi teknolojisine sahip çalışanların istihdamının artışı da ifade eder.⁷⁸ Yüksek oranda esnek olan işletmeler aynı zamanda pazar talebini de (rakiplerin karşılaşmasının mümkün olmadığı müşteri beklentilerini karşılama yoluyla) etkileyebilir. Üstün üretici işletmeler, esnekliğin özel bir boyutu üzerine odaklanma yerine, stratejik bir esneklik anlayışına ihtiyaç duyarlar yeni iş şartlarını karşılayabilmek için rekabetçi hedeflerini hızlı bir şekilde ayarlama kabiliyetine ulaşmak zorundadırlar. Stratejik esneklik; bir işletmenin hedeflerini, sahip olduğu bilgi ve yeteneklerinin desteği ile düzenleyerek ya da ayarlayarak belirsizliklere cevap verebilme yeteneğidir. Stratejik esneklik üretim stratejilerinin gelişimini destekler ve bunlar değişen dış koşullara işletmenin hızlı cevap vermesini sağlar. Sürekli bir rekabet avantajı elde etmek, kritik kanaldan geliştirmeyi ve uzun dönemli düşünmeyi gerektirir. Stratejik esneklik; bir rekabetçi üstünlükten diğerine, baskın bir stratejiden diğerine dönüşüm yapabilmek için üretici işletmeye imkan tanır.⁷⁹

Stratejik esneklik bir iyileştirme programı değildir, aksine uyum sağlayabilme yeteneği ve değişime hazır olabilmelidir. Stratejik esnekliğin amacı, daha fazla tercih imkanı sağlamaktır. Bir işletme mevcut üretim stratejisinden, daha düşük maliyetler sunan, daha kısa zaman isteyen ve daha yüksek performansla sonuçlanabilen yeni bir

⁷⁷ KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU, Erhan; "Toplam Kalite Yönetimi: Uygulamaları ve Stratejik Planlama", **Ekonomik Denge**, Yıl:4 sayı:20, Eylül-Ekim 1999,s.72-75.

⁷⁸ LAU, R.S.M.; "Strategic Flexibility: A New Realty for World-Class Manufacturing", **S.A.M. Advanced Management Journal**, Spring 1996,s.234.

⁷⁹ KERIN, Roger and Robert A.PETERSON; **Strategic Marketing Problems, Causes and Comments**, Prentice Hall, New Jersey 1998,s.123.

stratejiyi seçebilir. Doğru stratejik esneklik, yalnızca nihayetinde tam bir organizasyonel değişimi sağlayan yetenek ve üretim kabiliyetinin gelişimi ile başarılabilir.⁸⁰

1.2.4.2 Pazar Stratejileri

Pazar stratejileri işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazara yönelik olarak geliştirdikleri stratejilerdir. Bu stratejilerin en önemlileri fiyatlama, pazarlama kanalı ve reklam özendirme stratejileridir.⁸¹ Fiyatlama stratejileri daha düşük seviyelerde kullanılmaktadır. Büyük işletmelerle direkt olarak fiyat rekabetine girmek ise küçük işletmeler için oldukça zordur. Fiyatlama stratejileri birçok üreticinin olduğu ve direkt olarak büyük rakiplerin hedeflenmediği pazarlarda genelde küçük ölçekli işletmeler tarafından kullanılmaktadır. Reklam ve özendirme stratejileri ise işletmelerin sahip olduğu kaynak yapısı ile doğrudan alakalıdır. Pazarlama kanalı stratejilerini oluşturmak işletmeler için çok zor olmakla birlikte, bunu başaran işletmeler önemli rekabet avantajı elde etmiş olurlar.

1.2.4.2.1 Fiyatlama Stratejisi

Fiyat rekabeti, müşteri sayısını ve satışları artırmak için yapılı ve pazar alanını artırır. Pazar alanını genişletmek için fiyat rekabetinin yanında ürün kalitesinin de iyileştirilmesi ve ürün hatlarının genişletilmesi bu stratejiyi güçlendirebilir.⁸² Stratejik fiyatlama, yüksek karlar elde etme veya pazara nüfuz etme için çoğunlukla kullanılır. Başlangıçta yüksek kar için yüksek fiyat koymayı ve sonra da daha geniş pazarlara ulaşmak için derece derece fiyatları düşürmeyi içerir. Nüfuz etme için fiyatlama; yüksek hacimde satış yapma ve hızlı bir şekilde pazar payını artırma için, düşük fiyatlar koymayı amaçlar. Satış hızını hızlandırma, özellikle teknolojiye dayalı ürünlerde ihtiyaç duyulur.⁸³

Stratejik fiyatlama yaparken neyin değerlendirmeye alınacağı ile birlikte bunun nasıl değerlendirileceğini de belirlemek gereklidir. Yönetimsel süreç, değerlendirdiği bilgi kadar önemlidir. Fiyatlamının işletme içinde tek bir fonksiyon merkezinde

⁸⁰ LAU, R.S.M.; "Strategic Flexibility: A New Realty for World-Class Manufacturing", **S.A.M. Advanced Management Journal**, Spring 1996., s. 56.

⁸¹ MILLER, Alex and Gregory G.DESS; **Strategic Management**, 2nd Ed., Newyork 1996, s. 178.

⁸² HADDADJ, Slimane; "CEO Succession and Strategic Change and Oriantation in Small and Medium Sized Firms" **The Journal of Applied Business Research**, Vol15, No3, 1992, s. 45.

⁸³ ROBERTSON, Thomas S. "How to Reduce Market Penetration Cycle Times", **Sloan Management Review**, Fall 1993, s. 86-91.

yapılması (bu genelde diğer fonksiyonlardan izole edilmiştir) hatalı sonuçlara götürebilir. Stratejik fiyatlama yaklaşımı, her bir fonksiyondan bir temsilci ile entegre edilmiş kararları içermelidir⁸⁴. Stratejik fiyatlama politikası, mevcut ve muhtemel rakiplerin tespit ettikleri fiyatları, hesaba katarak stratejiyi belirlemek zorundadır.⁸⁵

1.2.4.2.2 Reklam Ve Özendirme Stratejisi

Satış özendirmeleri, ilk defa oluşacak ya da mevcut güçlü pazar tepkilerini uyarmak için tasarlanan özendirme araçlarını kapsar. Bunlar; direk (kişisel satış, reklam, tanıtım, gösterimler, özel olay satışları ve üretici yardımları) ve dolaylı (halkla ilişkiler, müşteri ilişkileri, müşteri hizmetleri, ürün sitili ve paketlenme, toplumsal destek) olarak ikiye ayrılabilir. Bu unsurların hepsinin veya işletmeye en uygun olanlarının uygulanması işletmenin hedeflerine bağlıdır. Reklam hemen hemen tüm işletmeler için önemlidir. Reklam, potansiyel ve mevcut müşterileri bilgilendirmek için tasarlanan ticari bir mesaj olarak tanımlanabilir. Müşteri talebinin uyarılması için en etkili yöntemlerden birisidir.⁸⁶

Direk özendirme metotlarından reklamın maliyeti, küçük işletmeler açısından son derece önemlidir. Küçük ölçekli işletmelerin birçoğu, yüksek maliyetli reklamlardan özellikle kaçınır. Bu eksikliklerini genelde ihtisas fuarlarında yer alarak gidermeye çalışırlar. Bu tür işletmelerin daha dar ve odaklanmış bir reklam stratejisi güttükleri veya hiç reklam yapmadıkları söylenebilir.

Dolaylı satış özendirmeleri son yıllarda oldukça öne çıkan konulardan birisidir. Bir işletmenin halkla ilişkileri onun toplum gözündeki imajını ya da popüler ününü belirler. Bu açıdan işletme ile ilgili çalışanların tümünün sorumlu şekilde davranması, onun imajını belirler. İyi müşteri ilişkileri, satışların ve işletmenin iyi imajının artmasına neden olur. Tatmin olmuş müşteriler, reklam ve özendirme için en iyi biçimdir ve iyi bir müşteri ilişkileri stratejisi işletme başarısı üzerinde oldukça büyük etkiye sahiptir. Müşteri hizmetleri; halkla ilişkiler ve iyi müşteri ilişkilerinin her ikisinin bir parçasıdır. Endüstriyel mallar üreten işletmeler için en iyi müşteri hizmetleri; zamanında teslim,

⁸⁴ McCARTHY, Daniel J., Robert J. MINICHIELO, Joseph CURRAN; **Business Strategy and Policy: Concepts and Reading**, Richard D. Irwin Inc. Homewood, Illinois, 1997, s.236.

⁸⁵ CERTO, C. Samuel and J. Paul PETER; **Strategic Management Concepts and Applications**, McGraw Hill Int. Ed., Newyork, 1991, s. 245.

⁸⁶ STEINHOFF, Dan and John F BURGESS; **Small Business Management Fundamentals**, McGraw Hill Int. Ed., Newyork 1993, s. 278.

istenilen ürün niteliklerine uygunluk ve etkili muhasebe metotlarıdır.⁸⁷ Bunlara müşteri etkinleştirme stratejisi de ilave edilebilir. Müşteri etkinleştirmede ana hedef; müşterinin işini tümüyle anlama ve müşterinin faaliyetlerinin etkinliğini iyileştiren ürün ve hizmetleri sunmadır. En büyük başarı sadece üretim verimliliğinde bir artış meydana getirdiğinde değil, müşterinin işinde yapısal bir iyileştirme yaptığında elde edilir.

1.2.4.2.3 Pazarlama Kanalı Stratejileri

Pazarlama uzmanlığını, etkili pazarlama kanalları destekler. Pazarlama kanalının üyeleri birçok fonksiyonu yerine getirir: planlama için ihtiyaç duyulan bilgiyi toplar. Sunulan ürün hakkında ikna edici iletişimi kurar ve geliştirir. Alıcılarla ilişki ve iletişim kurar. Alıcıların ihtiyaçlarına ürünleri uyumlama ve şekillendirme çalışmalarında bulunur, Fiyat üzerinde bir uzlaşma sağlar, taşıma ve depolama faaliyetlerinde bulunur.⁸⁸ İşletme performansı üzerinde önemli etkiye sahip olduğunda dağıtım kanalı işletme tarafından bizzat oluşturulabilir. Bir işletmenin kendisine ait bir dağıtım kanalı meydana getirmesi için zaman, emek, kaynak ve uzmanlık gerekir. Bu nedenle çoğunlukla dışsal kanalları kullanırlar. Birçok işletme bu eksikliği, şebeke ilişkileri vasıtasıyla, işbirliği stratejileri ile giderebilir. Şebeke ilişkileri dağıtım kanalının yüksek maliyetlerini azaltabilir. Kurulan şebekeler içinde işbirliği yapılan işletmelerin uzmanlığından yararlanılabilir, daha etkin dağıtım kanalları oluşturulabilir. Şebekelerden yararlanırken, bu şebekelere fazla bağımlı hale gelmemelidir. Çünkü işletme stratejilerini şebeke yapısı sınırlayabilir ve bu durumda yüksek dağıtım maliyetlerine neden olabilir.

1.2.4.2.4 Marka Odaklı Stratejiler

“Marka”, üreticinin tüketici ve kamuoyunda oluşturduğu imaj olup, onu diğer ürünlerden ayıran bir unsurdur. Ancak marka olmak bir karar değil, bir neticedir.⁸⁹ Çünkü markayı oluşturan faktör söylemler değil, yapılanlardır. “Bilinirlik” ve Marka” birbirinden farklı şeylerdir. Marka olmak için tek ölçü müşteriye ve kamuoyuna sunulan

⁸⁷ STEINHOFF, Dan and John F BURGESS; **Small Business Management Fundamentals**, McGraw Hill Int. Ed., Newyork 1993, s.165.

⁸⁸ KOTLER, Philip and Gary ARMSTRONG; **Principles of Marketing**, Prentice Hall, London 1987, s. 154.

⁸⁹ BLACK,Cathleen; “Markanın Gücü”, **Executive Excellence**, Yıl2, Sayı24, Mart 1999, s. 43.

katma değerdir.⁹⁰ Bu ölçekte müşterilerin beklentileri ve doğru kıyaslama anahtar konumundadır.

Bazı şirketler ürünlerine ve ürünün ayrılmaz parçalarına, örneğin ürünün kalitesi, dayanıklılığı, markası ve imajı gibi konulara yönelmektedirler. İşletmenin farklılaşmaya çalıştığı unsur üründür. Müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerini aşar kalitede ürünler yapan şirketler, tüketicilerin dikkatini çekmektedirler. Eğer iyi bir markaları da varsa tutundurma çalışmalarıyla ürün pazarda iyi bir konuma gelebilmektedir. Eğer kalite, marka ve imajla ilgili çalışmalardan taviz verilmezse markanın hayranları oluşabilmektedir. Marka odaklı strateji, en çok başarı üreten stratejilerden biridir. Marka odaklı strateji, şirketlere monopol pazar yaratmak için oldukça etkili bir yoldur.⁹¹

21. yüzyıla girerken, rekabetin gittikçe arttığı uluslararası piyasalarda ayakta kalabilmek için şirketlerin daha düşük maliyetli pazarlama yoluna gitmeleri gereklidir. Pahalı reklam kampanyaları “farkında olma” düzeyini yükseltse de, inanılabilirliği ve rekabetçi farklılığı inşa ederken farkında olmayı artıran başka araçlar da vardır. Marka olmak bu yaklaşıma verilebilecek en güzel örnektir. Markanın gücünü nereden aldığı konusunda yapılan bir araştırmada elde edilen sonuçlar Tablo 1’de görülmektedir.⁹²

⁹⁰ BOLTON, Jim; “Markanızı Yaşama Geçirin”, **Executive Excellence**, Yıl 4, Sayı45, Aralık 2000, s. 63.

⁹¹ KLAYMAN, Robin; “İçeride Marka Oluşturmak”, **Executive Excellence**, Yıl: 14 Sayı: 48 ,Mart 2001,s.45-67.

⁹² GÖKÇÜMEN, A. Bak; “Marka”, **Executive Excellence**, yıl 4, sayı48, Mart 2001 s. 21; NURİ ÇALIK, “Marka Bağlılığı ve Marka Bağlılığına Etki Eden Faktörler”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C13, sayı1-2 , 1997, s. 43.

Tablo 1: Marka Gücünü Etkileyen Faktörler

Müşteri Hizmetleri	% 28
Ürün Özellikleri	% 17
Pazarlama	% 14
Dizayn	% 7
Fiyat	% 5
Teknoloji	% 5
Dağıtım	% 2
Veri Tabanı	% 1

Kaynak: GÖKÇÜMEN, A. Bak; “Marka”, *Executive Excellence*, yıl 4, sayı48, Mart 2001 s. 21; NURİ ÇALIK, “Marka Bağlılığı ve Marka Bağlılığına Etki Eden Faktörler”, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C13, sayı1-2 , 1997, s. 43.

Tablo 1’de görüldüğü gibi en konu müşteri hizmetleridir. Eğer müşteri ikinci plana atılırsa marka gücünden de bahsedilemez. İkinci derecede önemli olan faktör üründür. Müşteri hizmetleri ne kadar iyi olursa olsun sonuçta eğer ürün kaliteli değilse güçlü bir marka olma ihtimali yoktur. Gerçekten güçlü bir marka oluşturmak isteniyorsa firmanın tüm bu öğeleri değer oluşturacak şekilde kullanması gerekmektedir. İyi bir imaj oluşturmak için çok fazla harcama yapmak şart değildir. Az maliyetle de iyi bir imaj oluşturulabilir.⁹³

1.2.5 REKABET HAMLELERİ

Çoğu sektörde firmaların karşılıklı olarak birbirlerine bağımlı olmaları, rekabetin temel bir özelliğidir: Firmalar birbirlerinin hamlelerinin etkilerini hissederler ve bunlara tepki göstermeye eğilimlidirler. Ekonomistlerin oligopoli olarak adlandırdıkları bu durumda, bir firma tarafından gerçekleştirilen bir rekabet hamlesinin sonucu, en azından bir dereceye kadar rakiplerinin tepkisine bağlıdır. Rakipler veya zayıf rakipler tarafından gerçekleştirilen “kötü” ya da “mantıksız” tepkiler, çoğunlukla iyi stratejik hamlelerin başarısız olmalarına neden olur.

Bir oligopolide, firma sık sık bir ikilem ile karşı karşıya kalır. Tüm sektörün ya da bir firmalar alt grubunun çıkarlarını gözetebilir ve böylece rekabet tepkilerini körüklemeyebilir; ya da tam tersine, misillemeyi başlatma ve sektördeki rekabeti bir savaşa

⁹³ LINKEMER, Bobbi; *Profesyonel İmaj Yaratmak*, Rota Yayınları, İstanbul 1998, s. 98.

dönüştürme riskini göze alarak, kendi sınırlı çıkarları doğrultusunda davranabilir. Bu ikilem, savaş riskinden kaçınmaya ve sektörü bir bütün olarak daha iyi bir konuma getirmeye yönelik stratejileri ya da karşı hamleleri seçmek, firmanın potansiyel karlardan ve pazar payından vazgeçmesi anlamına gelebileceği için ortaya çıkar.⁹⁴

1.2.5.1 Sektörün İstikrarsızlığı

Bir firmanın, saldırgan veya savunmacı hamlelerini belirlerken sorması gereken ilk soru, bir hamlenin yaygın bir savaş başlatabileceği anlamına gelecek şekilde, sektörde genel istikrarsızlık düzeyi olup olmadığıdır. Bazı sektörlerde, diğerlerine kıyasla çok daha yavaş yol kat edilmesi gerekir. Bir sektörün temelini oluşturan yapı, rekabet çekişmesinin yoğunluğunu ve işbirlikçi veya savaştan kaçınmaya yönelik sonuçların bulunabilmesinin genel olarak kolay ya da zor oluşunu belirler. Rakiplerin sayısı ne kadar fazla ise, görelî güçleri de o kadar denk, ürünleri o kadar standart, sabit maliyetleri ve kapasitelerini doldurmaya çalışmaya yönelik dürtüleri o kadar yüksektir. Sektördeki büyüme ne kadar yavaşsa, firmaların kendi çıkarlarını gözetmeye yönelik yinelenen çabaları o derece sık görülecektir. Fiyatlara gölge düşürmek şikayet etmek gibi eylemlerde bulunacaklar, bu da karların düşük kalmasını getirecek olan yinelenen misilleme dönemlerine yol açacaktır.⁹⁵

Benzer biçimde, rakiplerin hedefleri ile perspektifleri ne kadar çeşitli olursa, özgül sektördeki stratejik çıkarları o derece yüksek olur, pazar ne kadar az bölünmüş olursa, firmaların birbirlerinin hamlelerini doğru biçimde yorumlamaları ve işbirlikçi bir sonuca ulaşmaları ve bunu sürdürmeleri o derece güç olur. Genel anlamda söylemek gerekirse, eğer bu koşullar yoğun çekişmeyi destekliyorsa, gerek saldırgan, gerek savunmacı hamleler daha riskli olacaktır.

Sektördeki istikrarsızlığın değerlendirilmesinin son bölümü, sektör koşulları hakkında paylaştıkları bilgilerin kapsamı ve sinyal verme yoluyla niyetlerini iletmedeki yetenekleri de dahil olmak üzere, pazardaki firmalar arasındaki bilgi akışının doğasını belirlemektir. Bu bilgi akışı, bu bölümün temel odak noktası olacaktır.

⁹⁴ PORTER, Micheal E.; **Rekabet Stratejisi**, Çev: Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Kasım 2003, s. 189.

⁹⁵ TÜRKMEN,İsmail; “Küreselleşme Sürecinde Rekabette Üstünlük İçin Sinerjik Yönetim”, **Egevizyon**, Yıl4, Sayı13, Ağustos 1996, s. 54.

1.2.5.2 Hamle Planlaması

Bir oligopolide, bir firma kısmen rakiplerinin davranışlarına bağımlı olduğu için, doğru rekabet hamlesinin seçilmesini, sonucu hızla belirlenebilecek herhangi uzatılmış ya da ciddi bir savaşa yol açmayacak, ve ayrıca olabildiğince firmanın kendi çıkarlarına yönlendirilmiş bir hamlenin araştırılmasını gerektirir.⁹⁶

Rakiplerin hedeflerini tehdit etmeyen hamleler, konumun iyileştirilmesi için yollar aramaya başlamanın bir yöntemidir. Bunlar, rakibin hedeflerinin ve varsayımlarının eksiksiz bir analizine dayanarak, firmanın karlarını artırmak için yapabileceği, önemli rakiplerinin performansını düşürmeyecek ya da onların hedeflerini gereğinden fazla tehdit etmeyecek hamleler olabilir. Bu tür hamleleri üç kategoriye ayırmak yararlı olur:

- Firmanın konumunu iyileştiren ve bu hamlelere uymasa bile rakiplerin konumlarını güçlendiren hamleler;
- Firmanın konumunu iyileştiren ve yalnızca önemli sayıda rakip bu hamlelere uyarsa, rakiplerin de konumlarını iyileştiren hamleler;
- Rakipler uymayacakları için firmanın konumunu iyileştiren hamleler.

Hamleler aşağıdaki durumlarda tehditkar olmayan eylemler olarak görülecektir:

- Rakipler farkına bile varmazlar, çünkü, hamleyi gerçekleştiren firma büyük oranda kendi içinde ayarlamalar yapmaktadır;
- Rakipler, sektör ve nasıl rekabet edecekleri hakkındaki kendi görüşleri veya varsayımları nedeniyle hamlelerle ilgilenmez;
- Kendi kriterleriyle ölçüldüğünde, rakibin performansı ya hiç etkilenmemiş ya da çok az etkilenmiştir.

Bu tür bir hamle gerçekleştiren firma, seçici reklam kampanyaları veya bu rakiplerin müşterilerine yönelik satış çabaları gibi girişimlerle izlemeye yanaşmayan

⁹⁶ PORTER, Micheal E.; **Rekabet Stratejisi**, Çev: Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Kasım 2003, s. 198.

firmalar üzerinde, disiplin kurabilir. Yanlış anlamadan kaynaklanacak riskleri azaltmak için bir diğer yaklaşım da, geleneksel bir sektör liderine güvenmektir. Bazı sektörlerde bir firma, yeni koşullara uyum sağlama konusunda tarihsel olarak liderliği üstlenir; diğer firmalar öncelikle onun harekete geçmesini bekler ve ardından onu izler. Diğer bir mekanizma da, ayarlamaları kolaylaştırmak için, fiyatları veya diğer karar değişkenlerini, tüketici fiyat endeksi gibi hali hazırda var olan bir endekse bağlamaktır.

Misillemedeki bu gecikmeler, bir firmanın eylemlerinden de etkilenebilir. Misillemelerin sonucunu almak için gereken sürenin iç zaafıyla daha da uzadığı göz önüne alındığında, bir firma, rakiplerinin ancak ağır ilerlemek zorunda olan bir misilleme süreciyle karşılık verebilecekleri türden saldırgan hamleler seçebilir. Savunmacı bir bakış açısından bakıldığında ise, bu misilleme süresi, hiçbir zaman kullanılmayacak olsalar bile misillemede kullanılacak kaynakların elde tutulması yoluyla kısaltılabilir. Özellikle küçük firmalar tarafından yapılan hamlelere tepki veren büyük firmalar açısından misilleme hamlelerinin, mücadeleye sahne olan müşteriler veya pazar kesimleriyle kısıtlı olmak yerine, tüm müşterilere yaygınlaştırılmış olması gerekebilir. Örneğin, küçük bir rakip tarafından yapılan fiyat indirimine karşılık olarak, büyük bir firma, kendisine çok pahalıya patlayacak şekilde tüm müşterilerine fiyat indirimi yapmak zorunda kalabilir. Eğer bir firma, rakiplerinin karşılık vermek için harcayacağından düşük maliyetli hamleler bulursa, bu durum, misillemeyi geciktirebilir, hatta kimi zaman tümüyle caydırabilir.

Saldırgan hamlelerin önemli olduğu kadar rakiplerce gerçekleştirilen saldırgan hamleleri caydırma ya da bunlara karşı savunma yapma ihtiyacı da aynı derecede önemli olabilir. Savunma sorunu, elbette ki saldırı sorununun tersidir. İyi savunma, yukarıdaki analizi yaptıktan veya fiilen bu hamleye giriştikten sonra, rakiplerin hamlenin mantıksız olduğu sonucuna varacakları bir durum yaratmaktır. Saldırgan hamlelerde olduğu gibi, savunma da, rakipleri bir savaştan sonra geri çekilmeye zorlayarak yapılabilir. Ancak, en etkili savunma, savaştan tümüyle kaçınmaktır. Bir hamleyi engellemek için, rakiplerin misillemenin yapılacağından tümüyle emin olmaları ve bu misillemenin etkili olacağına inanmaları gerekir.⁹⁷

⁹⁷ PORTER, Micheal E.; “**Rekabet Stratejisi**” ,Çev: Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Kasım 2003, s. 204.

1.2.5.3 Kararlılık

Saldırgan veya savunmaya yönelik rekabet hamlelerinin planlanması ve uygulamaya konmasındaki belki de en önemli kavram kararlılıktır. Kararlılık, saldırgan hamlelere karşı girişilecek misilleme olasılığını, hızını ve şiddetini garanti altına alabilir ve savunma stratejisinin temeli olabilir. Taahhütler, rakiplerin kendilerinin ve diğerlerinin konumlarını algılama biçimlerini etkileyebilir. Kararlılığın ifadesi, firmanın kaynaklarının ve niyetlerinin kesin bir biçimde iletilmesinin temel bir yoludur. Rakipler, bir firmanın niyet ve kaynaklarının kapsamı konusunda belirsizliklerle karşı karşıyadırlar. Kararlılığın iletilmesi, belirsizliği azaltır ve oyuncuların, yeni varsayımlar ışığında savaştan kaçınacak biçimde, akılcı stratejiler belirlemelerini sağlar. Örneğin, eğer bir firma, kendisini herhangi bir hamleyi şiddetle geri püskürtmeye kesin olarak adayabilirse, rakipleri kendi stratejilerini belirlerken bu tepkiyi bir olasılık olarak değil kesinleşmiş bir faktör olarak algılayabilirler. Böylece daha ilk başta eylemde bulunma olasılıkları azalır. Rekabete yönelik etkileşimlerdeki hile, taahhütleri firmanın kendi pazar konumunu azamileştirerek korumaktır.

Eğer firma, yapmakta olduğu ya da yapmayı planladığı stratejik bir hamleye kararlı olduğuna rakiplerini ikna edebilirse, rakiplerinin kendilerini yeni pozisyona çekme ve kaynaklarını, misillemeye veya firmanın geri çekilmesini sağlama çabasına harcamama olasılıklarını artırmış olur. Firma bir hamleyi gerçekleştirme niyetinde ne derece kararlı ve inatçıysa, bu sonuç o derece olasıdır. Eğer rakipler acımasız ve kararlı bir rakiple karşı karşıya bulduklarını düşünürlerse, misilleme yaptıklarında, rakibin yeni pozisyonunu korumak için karşı eylemde bulunacağına ve bunu sürdüreceğine ikna olabilirler.

Eğer firma, onların hamlelerine karşı şiddetle ve kesinlikle misillemede bulunacağına rakiplerini ikna edebilirse, rakipleri, hamlenin gerçekleştirilmeye değer olmadığı sonucuna varabilirler. Rakipler, herkesin karlarını ciddi biçimde zarara uğratacak inatçı ve acı bir misilleme olasılığının ne derece farkındaysalar, olaylar zincirini başlatmaya o derece az eğilimli olacaklardır.⁹⁸

⁹⁸ WOOD, Peter and Mark Kroll; **Strategic Management Concepts and Cases**, Dreyden Pres, USA 1999, s. 134.

1.2.5.4 Odak Noktaları

Oligopoli de istikrarsızlığa yol açan bir sorun da, rakiplerin, sonuç olarak oluşacak pazardan beklentilerinin koordine edilmesinde kendini gösterir. Rakiplerin birbirlerinden ne derece uzak beklentileri olduğuna bağlı olarak, en iyi konumu elde etme manevraları sürece ve savaş beklentileri olasılık dahiline girecektir. Thomas Schelling, oyun teorisi” üzerine çalışmasında, bu tür bir ortamda bir sonuca ulaşmanın önemli bir parçasının, bir odak noktasının ya da rekabet süreci beklentilerini bir araya getirebilecek bir dayanak noktasının bulunması olduğuna işaret etmektedir. Odak noktalarının gücü, rakiplerin zor ve huzur bozucu hamlelerden ve karşı hamlelerden kaçınmak amacıyla, karşılıklı olarak istikrarlı bir sonuca ulaşma ihtiyaçlarında ve isteklerinde yatar. Odak noktaları, mantıklı fiyat noktaları, fiyat belirleme kurallarındaki zam yüzdeleri, pazar paylarının yuvarlanmış rakamlar halinde bölünmesi, pazarın belirli coğrafi ve müşteriye bağlı esaslar çerçevesinde paylaşılması ve buna benzer biçimler olabilir. Odak noktası teorisi, rekabet ayarlamalarının nihai olarak bu tür bir noktada karar kılacaklarını ve bunun da doğal bir yerleşme noktası oluşturacağını söyler.⁹⁹

Odak noktaları kavramı, rekabet açısından üç sonuç doğurur. İlk olarak, firmalar arzu edilen bir odak noktasını mümkün olduğunca erken belirlemek için çalışmalıdırlar. Odak noktasına ne kadar çabuk ulaşılabılırsa, aramak için etrafta dolaşmanın getireceği maliyet de o kadar düşük olacaktır. İkinci olarak, sektördeki fiyatlar veya diğer karar değişkenleri bir odak noktasının tanımlanması için basitleştirilebilir. Örneğin bu, ürün yelpazesi içerisindeki karmaşık bir ürün kategorisinin yerine, standart sınıflandırmalar veya ürünler getirmeyi gerektirebilir. Üçüncü olarak, oyunu kendisi için en iyi odak noktasını oluşturacak biçimde kurmak, firmanın çıkarıdır. Bu, sektörde mutlak fiyatlar yerine metrekare cinsinden fiyatlardan söz etmek gibi, arzu edilir bir odak noktası oluşturacak bir terminolojiyi başlatmak anlamına gelebilir. Aynı zamanda, stratejik hamleler dizisinin firmanın bakış açısıyla tatminkar bir odak noktasının doğal olarak oluştuğu izlenimini verecek biçimde yapılandırılması şeklini de alabilir.¹⁰⁰

⁹⁹ ERTAŞ, Ayşe, “Tanımı Zor Bir Meslek: Strateik Planlama”, **Media Cat**, Yıl8, Sayı76, Mayıs 2001, s. 12-17.

¹⁰⁰ PORTER, Micheal E. ; **Rekabet Stratejisi**, Çev: Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Kasım 2003, s. 165.

1.2.6 KÜRESEL REKABET KAVRAMI

Küresel rekabet kavramı son yıllarda oldukça sık kullanılan ve üzerinde durulan bir kavram haline almıştır. Globalleşen dünyada, ticari sınırların ortadan kalkmasıyla birlikte işletmeler faaliyet gösterdikleri sektörde dışarıdan gelen rakiplerle de rekabet etmekle birlikte, daralan pazar nedeniyle kendileri de yabancı ülke pazarlarına girerek zorunda kalmışlar ve küresel rekabet hızlı bir şekilde tüm dünyadaki işletmeleri ilgilendirmeye başlamıştır.

Küresel sektörler, bir firmanın, dünya çapında eşgüdümlü bir temelde rekabet etmesini veya stratejik dezavantajlarla yüzleşmesini gerektirir. Çokuluslu şirketlerin bulunduğu bazı uluslararası sektörler, küresel bir sektörün gerekli özelliklerini taşımaz. Gelgelelim, sınırlı bir ölçüye kadar, ürün geliştirme dışında, bağlı şirketler otonomdur ve rekabet dengesi ülkeden ülkeye değişen bir temelde oluşturulmuştur. Bir firmanın başarılı olmak için uluslararası çapta rekabet etmesi gerekmez. Dolayısıyla, çokuluslu rakiplere sahip sektörler mutlaka küresel sektörler olmak zorunda değildir.

1970'lerden itibaren gittikçe daha fazla sektör, küresel sektöre dönüşmüş ya da dönüşmektedir; bu önemli yapısal oluşum, günümüzde daha da yaygınlaşmıştır ve dünyamıza küçük bir köy benzetmesi yapılması, neredeyse bütün sektörlerin küreselleştiği anlamını taşımaktadır. Hangi ölçüye vurulursa vurulsun, ticari yatırımlar ve yabancı yatırımlar belirgin şekilde artıyor ve sektör gelişimiyle birlikte ortaya çıkan ve sektörü küresel statüye ulaştıran stratejik konum değişiklikleri, hem de hızlı bir şekilde büyüyor.

Ulusal rekabet ile uluslararası rekabet arasında birçok fark vardır. Genellikle uluslararası rekabet stratejisinin geliştirilmesinde aşağıdaki farklardan bahsedilebilir:¹⁰¹

- Ülkeler arasındaki faktör maliyeti farklılıkları,
- Yabancı pazarlardaki farklılık gösteren koşullar,
- Yabancı devletlerin farklı rolleri,
- Hedeflerdeki, kaynaklardaki ve yabancı rakiplerin gözlenmesi ile ilgili

yeteneklerdeki farklılıklar.

Bununla birlikte, küresel sektörlerde işleyen yapısal fonksiyonlar ve pazar güçleri, daha yerli nitelikte olan sektörlerdekilerle aynıdır. Küresel sektörlerdeki yapısal

¹⁰¹ TEPSTRA, Vern and Ravi SARATHY; **International Marketing**, The Dreyden Pres, USA. 1997, s.125-132.

analiz, yabancı rakipleri, daha geniş bir sektöre yeni girecek firmalar grubunu, olası ikamelerin daha geniş bir alanını ve firmanın stratejik olarak neyin önemli olduğuna ilişkin algılamaları kadar, hedeflerinin ve kişiliklerinin de farklılık gösterecek olması yönünde artan olasılıkları kapsamalıdır. Firma, kendi sektöründe, küresel bir temelde rekabet etmekle stratejik bir avantaj elde ediyor mu? Uluslararası rekabet, firmayı nasıl tehdit edecek? Bu soruların cevabını verirken, küresel rekabet engelleri kadar, küresel bir temelde rekabeti teşvik eden yapısal koşullardan da bahsetmek gereklidir. Bu analiz, küresel rekabeti harekete geçirebilen, firmaların çevresel değişiklikleri ve stratejik yenilikleri de dahil olmak üzere, sektörlerin küresel statüye doğru gelişiminin anlaşılmasında gerekli bir temel ilkedir. Bu bağlamda, küresel sektörlerde rekabetteki bazı önemli stratejik sorunları ve bu rekabeti sürdürülebilmek için kullanılan alternatif stratejilerden aşağıda bahsedilmiştir.¹⁰²

1.2.6.1 Küresel Rekabet Kaynakları Ve Engelleri

Firmalar, üç temel mekanizma aracılığıyla uluslararası etkinliklere katılırlar:¹⁰³ Lisans verme, ihracat ve doğrudan yabancı yatırım. Genellikle bir firmanın ilk uluslararası ticari deneyimi, ihracatı veya lisans vermeyi içerir ve firma, ancak uluslararası deneyimlerini artırdıktan sonra doğrudan yabancı yatırımı düşünecektir. İhracat veya doğrudan yabancı yatırım, rekabetin gerçekten küresel olduğu sektörlerde söz konusu olacaktır. Birçok ülke arasındaki büyük çaplı ihracat akışları, küresel rekabetin güvenilir bir işaretidir. Ancak, bir sektördeki önemli boyutlara sahip doğrudan yabancı yatırım böyle olmayabilir. Bu yatırımlar, her bir tali şirketin rekabet konumunun, şirket varlıklarına ve bulunduğu ülkedeki özgül koşullara bağlı olduğu, yabancı ülkelerde esasen bağımsız nitelikteki tali şirketlerden oluşabilir.

1.2.6.2 Küresel Rekabet Avantajı Kaynakları

Küresel rekabet avantaj kaynakları, genel olarak dört nedene bağlıdır:¹⁰⁴ Geleneksel karşılaştırmalı avantaj, tek tek ulusal pazarlarda ulaşılabilen ölçeklerin veya kümülatif hacimlerin ötesine geçen ölçek ekonomileri veya öğrenim eğrileri, ürün

¹⁰² GÜRSES, Mahmut; “Küresel Ekonomi: Şirket Yapısında değişiklikler, Dış Ticarete Şirketlerin Yönlendirici İşlevleri” **Maliye Dergisi**, Sayı128, Mayıs-Ağustos 1998, s. 55-67.

¹⁰³ GRIECO, Peter L.; “DünyaÇapında Müşteriler”, **Executive Excellence**, Yıl:1 Sayı:12 ,Mart 1998, s.19.

¹⁰⁴ PORTER, Micheal E.; **Rekabet Stratejisi** ,Çev: Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Kasım 2003, s. 350.

faklılaştırması sonucunda doğan avantajlar ile pazar bilgisi ve teknolojinin kamu malı olma özelliğidir. Aşağıda küresel rekabet avantajı kaynakları detaylı bir şekilde açıklanmıştır:

1. Karşılaştırmalı Avantaj: Karşılaştırmalı avantajın varlığı, küresel rekabetin klasik bir belirleyicisidir. Bir ülke veya ülkeler, bir ürünün üretilmesinde kullanılan faktör maliyeti veya faktör kalitesi açısından önemli avantajlar elde ettiğinde, bu ülke veya ülkeler üretim yerleri haline gelir ve dünyanın diğer bölgelerine ihracat yapmaya başlar. Bu tür sektörlerde, karşılaştırmalı bir avantaja sahip olan bu ülkelerdeki küresel firmanın stratejik konumu, firmanın dünyadaki konumu açısından büyük önem taşır.
2. Üretimde Ölçek Ekonomileri: Üretimde veya hizmet sunumunda büyük ulusal pazarların boyutlarını aşan ölçek ekonomileri varsa, firma, merkezi üretim ve küresel rekabetten potansiyel olarak bir maliyet avantajı elde edebilir. Bazen dikey entegrasyon üstünlükleri, küresel üretim ekonomilerine ulaşmanın anahtarıdır.
3. Küresel Deneyim: Şirkete özgü deneyimler sonucunda önemli maliyet düşüşlerine uğrayan teknolojilerde, benzer ürün çeşitlerini birden fazla ulusal pazarda satma becerisi bazı faydalar getirebilir.
4. Lojistik Ölçek Ekonomileri: Eğer uluslararası bir lojistik sistem, doğal olarak birçok ulusal pazara ürün sunulması sonucu yayılabilen sabit maliyetler içeriyorsa, küresel rakip, potansiyel bir maliyet avantajına sahip olur. Küresel rekabet, lojistikte, özel kargo gemileri gibi daha özel sistemleri kullanma becerisi sonucunda ortaya çıkan ölçek ekonomilerine ulaşılmasını da sağlayabilir. Dünya çapında iş yapmak, lojistik düzenlemelerin bütünüyle tekrar gözden geçirilmesine olanak sağlayabilir.
5. Pazarlama Ölçek Ekonomileri: Pazarlama fonksiyonunun birçok yönü doğal olarak tüm ulusal pazarlarda uygulanıyor olmasına rağmen, bazı sektörlerde ulusal pazarların boyutunu aşan potansiyele sahip pazarlama ölçek ekonomileri doğabilir.

6. Satın Almada Ölçek Ekonomileri: Uzun vadeli çalışmalarda tek tek ulusal pazarlarda rekabette ihtiyaç duyulandan da düşük tedarikçi maliyetlerinin veya pazarlık gücünün bir sonucu olarak, satın almada ölçek ekonomilerine ulaşma fırsatlarının olduğu yerde, küresel firma potansiyel bir maliyet üstünlüğüne sahip olacaktır.
7. Ürün Farklılaştırması: Bazı iş alanların da, özellikle de teknolojik olarak gelişmiş olanlarda, küresel rekabet, firmaya itibar ve güvenilirlik üstünlüğü sağlayabilir.
8. Şirkete Özel Ürün Teknolojisi: Küresel ekonomiler, şirkete özel teknolojilerin çeşitli ulusal pazarlarda uygulanabilmesi becerisi sonucunda ortaya çıkabilir.
9. Üretimin Hareketliliği: Bir ürünün veya hizmetin üretiminin hareketli olduğu yerde, ölçeğe ve şirkete özgü teknolojilerin paylaşılmasına bağlı tasarruflarla ilgili önemli bir özel durum ortaya çıkar.
10. Küresel üstünlük kaynakları sık sık kombinasyonlar şeklinde ortaya çıkar ve bunlar arasında karşılıklı etkileşimler olabilir.

1.2.6.2.1 Küresel Rekabet Engelleri

Küresel rekabet avantajlarının elde edilmesinde çeşitli engeller vardır ve bu engeller, sektörün tamamen küresel bir sektöre dönüşmesini önler. Küresel rekabet avantajları, tüm engellerden ağır bastığında bile, engeller hala küresel olarak rekabet etmeyen ulusal firmalar için stratejik dar konumlar (nişler) sağlayabilir. Bu engellerden bazıları ekonomiktir ve küresel olarak rekabet etmenin doğrudan maliyetini yükseltir. Diğerleri maliyeti ille de doğrudan etkilemez, ancak, yönetsel görevlerin karmaşıklığını artırabilir. Üçüncü bir kategori, ekonomik durumu yansıtmayan tamamen kurumsal engellerle veya devlet engelleriyle ilgilidir. Son olarak, bazı engeller yalnızca sektör ilgililerinin algılama veya kaynak sınırlılıklarıyla bağlantılı olabilir.¹⁰⁵

¹⁰⁵ ÇETİNTAŞ, Hakan; “Küresel Rekabet ve İşbirliği”, *İşveren*, C39, Sayı10, Temmuz 2001, s. 19-22.

1.2.6.2.1.1 Ekonomik Engeller

Uluslar arası pazarda yer almak isteyen işletmeleri, ülkelerindeki koşullardan farklı olarak, girecekleri ülkenin özellikleri ve pazarın durumu oldukça zorlayacak, karşılıklarına birçok engeller çıkaracaktır. İşletmeler yabancı bir ülkeye mal satacaklarından dolayı öncelikle satacakları ürünleri o ülkenin kültürüne ve insanların ihtiyaçlarına uygun olarak dizayn etmek zorundadırlar. Belki de bu durum yıllardır ürettikleri mallarda köklü değişiklikler yapmalarına neden olacaktır. Ürünlerin nakliyesi ve indirildiği yerde depolanması da ilk etapta firmalar için oldukça büyük sorunlar teşkil edecektir. Çünkü işletme ürünleri ilgili ülkeye ulaştırdıktan sonra ülke içindeki transfer şekillerinin farklı olma ihtimalinden dolayı da sorunlar yaşayacaklardır. Ayrıca yeni giriş yapacakları ülkede yıllardır faaliyet gösteren ve tüketici tarafından benimsenmiş zor rakipler ile uğraşmak zorunda kalacaklardır. Bunlarla beraber girecekleri ülkenin bankacılık, kambiyo sistemi ve ticari kanunlarının farklılığı da önemli sorunlar arasında yer alacaktır. Bu ekonomik engeller; nakliye ve depolama maliyetleri, farklı ürün ihtiyaçları, sektörde yer edinmiş dağıtım kanalları, satış gücü, hazırlık ile sonuç alma arasında geçen süreye duyarlılık, coğrafi pazarlar içindeki karmaşık kesimlendirme başlıkları altında aşağıda açıklanmıştır.

1.2.6.2.1.1.1 Nakliye Ve Depolama Maliyetleri

Nakliye veya depolama maliyetleri, birkaç ülkedeki özelleştirilmiş tesisleri ve taşımacılığı içeren entegre bir sistemde, üretimin etkililiğini olduğu kadar, merkezileştirilmiş üretim tasarruflarını da dengeler. Rekabet, esas olarak pazardan pazara değişen bir temelde gerçekleşmektedir. Bu engellerin uç şekillerde varlığı, bir sektörün aslında ulusaldan çok bölgesel olduğu anlamına gelir.

1.2.6.2.1.1.2 Farklı Ürün İhtiyaçları

Ulusal pazarlar farklı ürün çeşitleri talebinde bulduklarında, küresel rekabet engellenir. Kültür, ekonomik gelişme seviyesi, gelir düzeyleri, iklim ve benzeri farklılıklar nedeniyle, ulusal pazarlar maliyet, kalite veya performanstan ödün vermeyi gerektiren, tarz; büyüklük ve diğer boyutlar açısından farklı ürün çeşitlerini talep edebilir. Doğal ürün ihtiyaçları aynı olsa da, farklı yasal sınırlamalar, inşaat kanunları veya teknik standartlar da, farklı ulusal pazarlarda farklı çeşitler talebini zorunlu kılabilir. Farklı çeşitler üretme ihtiyacı, küresel ölçek veya öğrenme ekonomilerinin

başarılmasına engel olur. Bu durum aynı zamanda, değişen çeşitlerin, değişen hammadde veya bileşen gereksinimleri anlamına gelmesi durumunda, küresel kaynak belirlemeden elde edilecek faydaların oluşmasını da engelleyebilir.¹⁰⁶

1.2.6.2.1.1.3 Sektörde Yer Edinmiş Dağıtım Kanalları

Her bir ulusal pazarda dağıtım kanallarına erişim ihtiyacı, küresel rekabeti engelleyebilir. Müşterilerin sayısı çok ve bireysel satın alma miktarları az olduğunda, firma başarılı şekilde rekabet etmek için, halihazırda sektörde yer edinmiş olan bağımsız stoklama distribütörlerine erişmek isteyebilir. Bu gibi durumlarda, yabancı bir firma için, korunan dağıtım kanallarına sızmak çok zor olabilir. Önemli bir taviz verilmedikçe, kanallar yabancı bir firmanın ürün yelpazesini yerel ürün yelpazesine değiştirmeye yanaşmazlar.¹⁰⁷

1.2.6.2.1.1.4 Satış Gücü

Eğer ürün, yerel bir üreticinin doğrudan satış gücünü gerektirirse, uluslararası rakip, potansiyel bir ölçek ekonomisi engeliyle karşılaşır; bu engel, ulusal rakiplerin satış güçlerinin geniş bir ürün yelpazesi satmaları halinde, en şiddetli düzeyine çıkar. Bu faktör, doktorlara detaylı olarak anlatılması gereken tıbbi ürünler gibi maliyetli sektörlerde daha fazla küreselleşmeyi engelleyebilir.

1.2.6.2.1.1.5 Hazırlık İle Sonuç Alma Arasında Geçen Süreye Duyarlılık

Kısa moda olma süreleri, hızla gelişen teknoloji ve benzeri nedenlerle, hazırlık ve sonuç alma sürelerine duyarlılık, küresel rekabete karşı işleme eğilimi gösterir.¹⁰⁸ Ulusal pazar ile merkezleştirilmiş üretim arasındaki mesafe, ürün geliştirme veya pazarlama aktiviteleri, pazar ihtiyaçlarına cevap vermede moda tasarımı ve dağıtımı gibi sektörlerde kabul edilemez olan gecikmeler yaratma eğilimindedir. Bu sorun, yerel ürün ihtiyaçları farklı olması halinde, daha da ağırlaşır.

1.2.6.2.1.1.6 Coğrafi Pazarlar İçindeki Karmaşık Kesimlendirme

¹⁰⁶ ENER, Neriman; "Globalleşen Pazarlarda Yeni Rekabet Ekolojisi", **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:15, Sayı:1, 1994, s.115-122.

¹⁰⁷ PORTER, Micheal E.; **Rekabet Stratejisi**, Çev: Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Kasım 2003, s. 350.

¹⁰⁸ ENER, Neriman; "Globalleşen Pazarlarda Yeni Rekabet Ekolojisi", **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:15, Sayı:1, 1994, s.115-122.

Rekabet eden markalar arasında ulusal pazarlardaki müşteriler tarafından fiyat veya performanstan verilen karmaşık ödünler, küresel rekabetin engellenmesinde, ulusal ürün çeşitliliği farkları ile aynı temel etkiye sahiptir. Karmaşık kesimlendirme, birçok çeşide sahip ürün yelpazesi ihtiyacını veya ısmarlama ürünler üretme yeteneğini daha da fazla artırabilir. Ek çeşitler üretmenin maliyetine bağlı olarak, entegre bir üretim sisteminde üretimin merkezileştirilmesinden elde edilecek maliyet avantajlarını etkili bir şekilde engelleyebilir. Yerel firma, yerel pazarın çeşitli kesimlerini algılamayı ve bunlara uyarlanmayı pekala başaracaktır.

1.2.6.2.1.1.7 Dünya Çapında Talebin Olmaması

Eğer çok sayıda büyük ülkede talep oluşmazsa, küresel rekabet de oluşamaz. Bu durum, sektör yeni olduğu veya ürün ya da hizmet yalnızca birkaç ulusal pazarda bulunan alışılmamış bir müşteri grubunun ihtiyaçlarını karşıladığı için doğabilir. Yani işletmeler piyasaya yeni çıkan bilinmedik bir mal üretiyor veya sadece birkaç ülke halkı tarafından bilinip tüketilen bir mal üretiyorlarsa bu durum üretilen mala talebin az olmasına neden olur.

1.2.6.2.2 Politik Ve Hukuksal Engeller

Küresel sektörlerde rekabet, ülke içi rekabete kıyasla bazı benzersiz stratejik sorunları da beraberinde getirir. Bunların çözümünün sektöre, ana ülkeye ve ev sahibi ülkelere bağlı olmasına rağmen, küresel rakiplerin yaşayabilecekleri sorunlar aşağıda; sanayi politikası ve rekabetçi davranış, büyük pazarlarda ev sahibi devletlerle ilişkiler, sistematik rekabet, rakip analizindeki zorluk başlıkları altında açıklanmıştır.¹⁰⁹

1.2.6.2.2.1 Sanayi Politikası Ve Rekabetçi Davranış

Küresel sektörler, ana ülkeden dünya çapında farklı ülkelerde iş yapan rakiplerin varlığıyla nitelendirilir¹¹⁰. Bunların ikisi de, düzenleme, devlet yardımı ve diğer yardım çeşitlerini içerebilen karmaşık ilişkilere sahiptir. Firmaların kendi devletleri çoğu kez, hele firmanın bakış açısından pek de ekonomik sayılmayacak istihdam ve ödeme dengeleri gibi hedeflere sahiptir. Devletin sanayi politikası, şirketlerin hedeflerini

¹⁰⁹ PORTER, Micheal E.; **Rekabet Stratejisi**, Çev: Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Kasım 2003, s. 360.

¹¹⁰ GÜR, Muzaffer; "Avrupa Sanayinin Rekabet Gücü", **Dış Ticaret Dergisi**, Yıl:2, Sayı:6, Temmuz 1997, s.90-99.

şekillendirebilir, Ar-ge için fon sağlayabilir ve birçok şekilde şirketlerin küresel rekabetteki konumlarını etkileyebilir, Şirketlerin kendi devletleri, firmanın dünya pazarlarında pazarlıklar yapmasına yardımcı olabilir veya çıkarlarını başka yollarla artırmak için politik güç uygular. Bazı durumlarda, şirketlerin ana devletleri, kısmi veya tam mülkiyet yoluyla şirkette doğrudan yer alabilir. Bütün bu desteklerin bir sonucu, çıkış engellerinin de artabilmesidir.

Firmalar ile bunların kendi ülkeleri arasındaki ilişkinin eksiksiz bir incelemesi yapılmaksızın, dünya sektörlerinde rakip analizi yapmak mümkün değildir. Sektörün ürünü için, şirketin kendi devletinin büyük dünya pazarlarındaki devletlerle siyasal ve ekonomik ilişkileri kadar, şirketin kendi ülkesinin sanayi politikasının da iyice anlaşılması gerekir.

1.2.6.2.2.2 Büyük Pazarlarda Ev Sahibi Devletlerle İlişkiler

Firmanın büyük pazarlarda ev sahibi devletlerle ilişkisi, küresel rekabette kilit bir rekabet meselesi haline gelir. Ev sahibi devletler, küresel firmaların operasyonlarını engelleyebilecek çeşitli mekanizmalara sahiptir. Bazı sektörlerde bu devletler temel alıcılardır, diğerlerinde bu devletlerin etkisi daha dolaylı, ancak, gene de potansiyel olarak güçlüdür. Ev sahibi devletlerin kendi iktidarlarını zorla kabul ettirme eğiliminde olduğu yerlerde ev sahibi devletler ya küresel rekabeti tamamen engelleyebilirler ya da bir sektörde birkaç farklı stratejik grup yaratabilirler. Uluslararası şirketler açısından, ev sahibi devletin ilgi alanlarına uyum derecesi, kilit bir stratejik değişken halini alır.

Küresel düzeyde rekabet etmeye çalışan firma, gerekli ekonomileri elde edebilmek için bazı büyük pazarlarda rekabet etme ihtiyacı duyabilir. Örneğin, küresel bir üretim stratejisi oluşturmak için, bazı büyük pazarların satış hacmine ihtiyaç duyabilir. Öyleyse bu firma stratejik açıdan, bir bütün olarak küresel stratejiyi uygulama yeteneğini etkileyen bu pazarlardaki konumunu korumaya çalışmalıdır. Bu gereklilik, bu ülkelerdeki ev sahibi devletlere pazarlık gücü kazandırır ve firma, tüm bütüncül stratejisini korumak için imtiyazlar vermek zorunda kalabilir.

1.2.6.2.2.3 Sistemik Rekabet

Tanımlı itibarıyla küresel bir sektör, firmaların rekabeti küresel olarak gördükleri ve stratejilerini buna göre oluşturdukları sektördür. Bu yüzden rekabet, pazar

konumlarının, tesislerin ve yatırımların dünya çapında eşgüdümlemiş bir kalıbını gerektirir. Rakiplerin küresel stratejileri, genellikle yalnızca hizmet sunulan pazarlarda, fabrikaların coğrafi yerleşimlerinde ve benzeri konularda kısmi benzerlikleri içerecektir. Sistemik bakış açısından, rekabet dengesini korumak için, rakiplerin genel küresel duruşlarına katkıda bulunabilecek avantajları elde etmesine izin vermeyecek şekilde, özgül pazarlarda ve yerlerde savunmacı yatırımlar yapmak firmalar için gerekli olabilir.

1.2.6.2.2.4 Rakip Analizindeki Zorluk

Uluslararası rakiplerin analizinde yerel rakiplerin analizi ile aynı tip faktörler önem taşısa da, yabancı firmaların varlığı ve sistemik ilişkilerinin analiz edilme ihtiyacı nedeniyle, küresel sektörlerde bu analiz zordur. Aradaki fark azalsa bile, genellikle yerli firmalara göre, yabancı firmalar hakkında daha az veri vardır. Yabancı firmaların analizi, işçilik uygulamaları ve yönetim yapıları gibi, dışarıdakilerin anlaması zor olan kurumsal meselelerin incelenmesini de gerektirebilir.¹¹¹

1.2.6.3 Küresel Sektörlerde Stratejik Alternatifler

Küresel bir sektörde bir dizi temel stratejik alternatif vardır. Bir firmanın yapmak zorunda olduğu en temel seçim, küresel olarak mı rekabet etmesi gerektiği, yoksa bir veya birkaç ulusal pazarda rekabet etmek için savunmacı bir strateji oluşturabileceği dar konumlarla mı yetinmesi gerektiği arasındadır. Bununla ilgili alternatifler aşağıda; geniş ürün yelpazeli küresel rekabet, küresel odaklanma, ulusal odaklanma, korunan dar konum başlıkları altında belirtilmiştir.¹¹²

1.2.6.3.1 Geniş Ürün Yelpazeli Küresel Rekabet

Geniş ürün yelpazeli küresel rekabet stratejisi, farklılaştırma ya da toplam bir düşük maliyet konumu elde etmek için, küresel rekabet avantajından yararlanarak, sektörün tüm ürün yelpazesinde dünya çapında rekabet etmeye yöneliktir. Bu stratejinin uygulanması, önemli miktarda kaynağı ve uzun vadeli bir ufku gerektirir. Rekabet avantajını azamileştirmek için, firmanın devletlerle ilişkilerinde vurgulanması gereken, küresel rekabetteki engelleri azaltmak olmalıdır.

¹¹¹ GÜR, Muzaffer; “Avrupa Sanayinin Rekabet Gücü”, **Dış Ticaret Dergisi**, Yıl2, Sayı6, Temmuz 1997, s. 90-99.

¹¹² HOFER, W. Charles, Linda SCHENDE; **Strategy Formulation and Analytical Concepts**, West Publishing Co., St. Paul, Minnesota, 1978.

1.2.6.3.2 Küresel Odaklanma

Küresel odaklanma stratejisi, firmanın dünya çapında rekabet ettiği sektörün belirli bir kesimini hedefler. Küresel rekabet engellerinin düşük olduğu bir kesim seçilir ve firmanın bu kesimdeki konumu, geniş yelpazeli küresel rakipler tarafından ele geçirilmekten korunabilir. Bu strateji, firmaya, seçtiği kesimde düşük maliyet ya da farklılık sağlar.

1.2.6.3.3 Ulusal Odaklanma

Ulusal odaklanma stratejisi, firmanın rekabette küresel firmaları alt etmesine olanak tanıyan belirli bir ulusal pazara odaklanma yaklaşımı oluşturmak üzere, ulusal pazar farklılıklarının getirdiği avantajlarından yararlanmaktadır. Odaklanma stratejisinin bu türü, ulusal bir pazarın belirli ihtiyaçlarını karşılamada, ya farklılaştırmayı ya düşük maliyetleri veya ulusal pazarın küresel rekabetin ekonomik engellerine en fazla maruz kalan kesimlerini amaçlanmaktadır.

1.2.6.3.4 Korunan Dar Konum (Niş)

Korunan dar konum stratejisi, devlet engellerinin üründe yüksek bir yerel oran isteyerek, vb. ile yüksek gümrük tarifeleri küresel rakipleri dışarıda tuttuğu ülkeleri kapsar. Firma, bu tür sınırlamalarla belirli ulusal pazarlarda etkili şekilde iş yapmak için stratejisini oluşturur ve korumanın yürürlükte kalmasını sağlamak için dikkatini ev sahibi devlet üzerine yoğunlaştırır.

Bazı küresel sektörler, ulusal odaklanma veya korumalı bir dar konum arama stratejilerine uygun değildir. Çünkü diğer sektörlerde bu stratejiler küresel rakiplere karşı savunulabilir iken, buralarda küresel rekabet için engel yoktur. Küresel sektörlerde daha ihtiraslı stratejiler uygulama yönünde gittikçe daha güçlenen bir yaklaşım, şirketlerin kendi ülkelerinin sektörlerindeki firmalar arasındaki uluslararası koalisyonlar ya da işbirliği anlaşmaları yapmaktır. Koalisyonlar, rakiplerin teknoloji, pazar erişimi ve benzeri alanlarda küresel bir strateji uygulamanın zorluklarını aşmak için ekip oluşturmalarına olanak tanımaktadır.¹¹³

¹¹³ PORTER, Micheal E.; “**Rekabet Stratejisi**”, Çev: Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Kasım 2003, s.355.

1.2.6.4 Küresel Rekabeti Etkileyen Eğilimler

Mevcut küresel sektörlerdeki rekabete ve yeni sektörlerin oluşmasına büyük önem veren birkaç eğilimden söz edilebilir. Bu eğilimler; ülkeler arasındaki farklılıklardaki azalma, daha atak sektör politikası, ulusal tanınma ve ayırt edici varlıkların korunması, teknolojinin daha özgür akışı ve yeni büyük ölçekli pazarların tedricen ortaya çıkmasıdır.¹¹⁴

1.2.6.4.1 Ülkeler Arasındaki Farklılıklarda Azalma

Günümüz ticari ortamında gelir, faktör maliyetleri, enerji maliyetleri, pazarlama uygulamaları ve dağıtım kanalları gibi alanlarda, gelişen ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki ekonomik farklılıkların daraldığı bir gerçektir. Bu azalmanın bir kısmı, çok uluslu şirketlerin tüm dünyada teknikler yaymada ataklığına bağlı olabilir. Nedenleri ne olursa olsun, bu durum, dünyadaki rekabet engellerini azaltacak yönde işlemektedir.

1.2.6.4.2 Daha Atak Sektör Politikası

Birçok ülkenin sanayi politikaları sürekli değişim içindedir. Sanayisi gelişmiş devletler, pasif veya koruyucu konumlardan, dikkatle seçilmiş sektörlerde sanayiye teşvik edecek atak konumlara geçiş yapmaktalar. Bu konular, daha az istenen sektörlerden ayrılmayı da kolaylaştırıyor. Bu yeni sanayi politikası, bu tür ülkelerdeki firmaları yeni pazarlara girmede büyük fabrikaların inşası ve büyük belirgin yatırımlar gibi, sektörleri küresel pozisyona getirecek cesur hamlelerde bulunma yönünde destekliyor. Dolayısıyla, devletleri tarafından desteklenmeyen sektörlerdeki firmalar sektörden çıkmak zorunda kalabilecek olmasına rağmen, küresel sektörlerde kalan firmalar farklı şekilde davranabilir. Devletin karışmasıyla merkezileşen ekonomi-dışı hedefler, gittikçe artan ölçüde oyuna dahil edilmektedir. Bütün bu faktörlerin bir sonucu olarak, uluslararası rekabetin artması ve rekabeti daha da artıracak çıkış engellerinin yükselmesi de mümkündür.¹¹⁵

¹¹⁴ ENER, Neriman; "Globalleşen Pazarlarda Yeni Rekabet Ekolojisi", **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C15, Sayı1, 1994, s. 115-122.

¹¹⁵ PORTER, Micheal E.; **Rekabet Stratejisi**, Çev: Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Kasım 2003, s. 370.

1.2.6.4.3 Ulusal Tanınma Ve Ayırt Edici Varlıkların Korunması

Devletler, ekonomik rekabet açısından kaynaklarından hangilerinin ayırt edici özelliğe sahip olduğunu çok iyi bilirler ve ekonomik faydalarını ele geçirmek için çaba harcarlar. Doğal kaynaklar (örn. petrol, bakır, kalay, kauçuk) ya devlet mülkiyetiyle doğrudan ya da devletlerin ve üreticilerin ortaklıklarıyla dolaylı olarak kontrol edilen varlıkların bariz örnekleridir. Düşük ücretli, bol miktarda yarı nitelikli ve niteliksiz işçilerin varlığı bazı ülkelerde açık bir şekilde kabul gören bir diğer varlıktır. Yabancı firmalar, kilit nitelikteki kaynakların etkili kontrolünden uzak tutulabilir. Örneğin, petrol sektöründe, devletin bu tür bir yeniden yönlendimi, petrol şirketlerinin stratejilerini üretim aşamasında kar elde etmek için tasarlanmış doyum perakendeciliğinden ve diğer aktivitelerden uzaklaşarak, her bir dikey aşamada kar elde etmeye yöneltmiştir. Diğer sektörlerde, bu durum ana ülkenin bazı firmalarına küresel rekabette avantajlar sağlayabilir.¹¹⁶

1.2.6.4.4 Teknolojinin Daha Özgür Akışı

Teknolojinin daha özgürce akışının, gelişmekte olan ülkelerdeki rakipler de dahil olmak üzere, çok çeşitli firmalara modern, dünya ölçülerinde tesislere yatırım yapma fırsatı verdiği görülmektedir. Bazı firmalar, teknolojilerini yurtdışına satma konusunda oldukça atak hale geldiler.

1.2.6.4.5 Yeni Büyük Ölçekli Pazarların Tedricen Ortaya Çıkması

Benzersiz büyüklüğü nedeniyle A.B.D., uzun süredir küresel rekabet için stratejik pazar olmasına rağmen, Çin, Rusya ve muhtemelen Hindistan geleceğin büyük pazarları olarak ortaya çıkabilirler. Bu olasılığın birkaç sonucu vardır. İlki, eğer Çin ve Rusya kendi pazarlarına erişimi kontrol ederse, kendi firmaları temel küresel güçler haline gelebilir. İkincisi, bu pazarlardan birine ya da her ikisine erişim elde etmek, bunu başaran firmaya sağlayacağı büyük ölçek nedeniyle, gelecekte çok önemli bir stratejik değişken haline gelebilir.¹¹⁷

¹¹⁶ PORTER, Micheal E.; **Rekabet Stratejisi** ,Çev: Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Kasım 2003, s. 372.

¹¹⁷ GÜR, Muzaffer; “Avrupa Sanayinin Rekabet Gücü”, **Dış Ticaret Dergisi**, Yıl2, Sayı6, Temmuz 1997, s. 90-99.

1.2.6.5 Gelişmekte Olan Ülkelerin Rekabeti

1990'lı yılların başından itibaren ortaya çıkan bir durum da, özellikle Tayvan, Güney Kore, Singapur ve Brezilya'nın ortaya çıkması ile birlikte, dünya sektörlerinde gelişmekte olan ülkelerin yarattığı rekabettir. Geleneksel olarak gelişmekte olan ülkeler, ucuz iş gücü veya doğal kaynaklar temelinde rekabet ettiler ve bu durum hala devam etmektedir (tekstil, oyuncaklar ve plastik ürünler gibi hafif üretim). Bununla birlikte, gelişmekte olan ülkelerin rekabeti, gemi yapımı ve televizyon setlerinin, çeliğin, elyafın ve yakında herhalde otomobillerin bile üretimi gibi, sermaye yoğun sektörlerde gittikçe daha büyük bir etki yaratmaktadır.

Gelişmekte olan ülkeler, yukarıda sunulan fikirlerden bazıları nedeniyle, büyük ölçekli tesislere temel sermaye yatırımları yapma, saldırgan bir şekilde en son teknolojileri satın alma veya lisanslamaya çalışma ve büyük riskler alma konusunda gittikçe daha hazırlıklı hale geliyorlar. Gelişmekte olan ülkelerin rekabetine en fazla maruz kalan sektörler, aşağıdaki giriş engellerine sahip olmayan sektörlerdir:¹¹⁸

- Şirkete özel tutulabilen, hızla değişen teknoloji,
- Yüksek derecede nitelikli işçi,
- Hazırlık sürelerine duyarlılık,
- Karmaşık dağıtım ve hizmet,
- Yüksek tüketici pazarlaması kapsamı,
- Karmaşık teknik satış görevi.

Bu faktörlerden bazıları, daha önce tanımlandığı gibi, küresel rekabet engeli olarak kabul edilecektir. Bunlar, rakipleri gelişmiş ülkelere uzaklaştırmasalar bile, kaynakların veya becerilerin olmaması, deneyimsizlik, inanırlılığın ve yerleşik ilişkilerin olmaması veya yerel koşullardan kaynaklanan çok fazla farklılık nedeniyle, geleneksel gelişmiş pazarlardaki gereklilikleri anlayamama sonucu olarak, gelişmekte olan ülkelerin firmalar bakımından çözümü özellikle zor sorunlardır.

¹¹⁸ PORTER, Micheal E.; **Rekabet Stratejisi** , Çev: Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Kasım 2003, s. 375.

İKİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

2.1 TÜKETİCİ VE MÜŞTERİ KAVRAMLARI

Tüketici, tatmin edilecek ihtiyacı, harcayacak parası ve harcama isteği olan, kişi, kurum veya kuruluştur.¹¹⁹ Tüketiciler, pazarda mal veya hizmetleri satın almadaki amaçlarına göre iki büyük gruba ayrılabilirler:¹²⁰

1. Nihai tüketiciler, mal ve hizmetleri kişisel veya ailevi ihtiyaçlarını karşılamak için satın alanlardır.
2. Endüstriyel veya Örgütsel Tüketiciler, kendi üretimlerine katmak veya onu desteklemek, tekrar satmak gibi ekonomik faaliyetlerini sürdürmek; veya her ne ise, kendi normal faaliyetlerini sürdürmek için satın alanlardır.

Tüketici deyimini, son kullanım amacı ile ürün ve hizmetleri satın alan, kullanan kişidir. Belirli bir marketten sürekli alışveriş yapan bir müşterinin, çocukları için bebe bisküvisi alması halinde, bisküvi tüketicisi çocuklar olacaktır.¹²¹

Müşteri; diğer bir kişiden mal alan kimse, alıcıdır.¹²² Diğer bir sözlük anlamına göre müşteri, ödediği para karşılığında bir mal ya da hizmet satın alan ya da almak isteyen kimse ya da topluluktur.¹²³ Diğer bir tanımda ise; müşteri, belirli bir mağaza ya da kuruluştan düzenli alışveriş yapan kişi ya da kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır.¹²⁴

¹¹⁹ TAŞKIN, Erdoğan; **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, Papatya Yayıncılık, İstanbul 2000,s.78-80.

¹²⁰ MUCUK, İsmet; **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul 1997, s.126.

¹²¹ ODABAŞI, Yavuz ve Gülfidan BARIŞ, **Tüketici Davranışı**, Media Cat Kitapları, İstanbul, 2002, s. 98.

¹²² Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language, Random House Value Yayını, USA, 1996.

¹²³ Büyük Laorusse Sözlük ve Ansiklopedisi, Interpress Basın Yayıncılık, 16. Cilt, 1992.

¹²⁴ ODABAŞI, Yavuz; **Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, 2000, İstanbul, s. 18.

Organizasyonların etrafında, dıştan içe doğru genel çevre, iş çevresi ve iç çevre bulunmaktadır. İç müşteri olarak nitelendirilen çalışanlar iç çevrede yer almakta; dış müşteriler ise iş çevresinde yer almaktadır.¹²⁵

Bu bağlamda, organizasyondan ürün veya hizmet alan, iş çevresindeki kişi ve organizasyonlar müşterilerdir. Organizasyon ürün ve hizmetlerinin alıcısı olan müşteriler, organizasyonun başarısını belirlemeleri nedeniyle önemlidirler.¹²⁶

Müşteri odaklı çalışmaları savunan anlayışta, müşteri kavramı sadece üretilen mal ve hizmetleri alan kişi ve kurumlar olarak tanımlanan dış müşterilerle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda örgüt içi müşterileri de kapsamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımında İç ve Dış müşteri olmak üzere iki müşteri türü belirtilmektedir.¹²⁷

1. İç Müşteri: İşletme içerisindeki her birim, bölüm kendinden bir önceki safhanın müşterisi konumundadır. İşletmeler dış müşterilerini mutlu etmek ve karlarını artırmak istiyorlarsa iç müşteri kavramını çok iyi anlayıp, onları mutlu etme yollarını aramalıdır. Tüm sistemlerin adil olması, çalışanların düşüncelerine saygı, kararlara katılım, işyeri koşullarının iyileştirilmesi, sosyal ve kültürel aktiviteler, duyarlı bir üst yönetim iç müşterilerin verimli olmasını sağlayacak faktörlerdir. Kısacası dış müşteri mutluluğu iç müşteriden geçmektedir.¹²⁸
2. Dış Müşteri: Sunulan ürün ve hizmetleri satın alarak, kendi kişisel amaçları için kullanan ve çalışanların ücretlerinin ödenmesini sağlayan müşteridir. Dış müşteri, bir mal veya hizmetin nasıl, hangi süreç içinde, kim tarafından ve hangi araçlarla yapıldığından çok; kendisine nasıl yansıdığına, kusursuz ve hatasız olmasına, doyum sağlayıp sağlamadığına, ihtiyaç ve beklentilerine ne derece uyduğuna, verilen sözlerin ve taahhütlerin ne ölçüde yerine getirildiğine dikkat etmektedir.

Mevcut müşteri, işletmenin sürekli satış yaptığı ve işletmenin malını veya hizmetini her zaman satın alan müşteridir. Muhtemel müşteri, işletmenin satış için

¹²⁵ DAFT, L. Richard; **Management**, The Dryden Pres, USA, 1997, s. 152-157.

¹²⁶ DAFT, L. Richard; **Management**, The Dryden Pres, USA, 1997, s. 152-157.

¹²⁷ ERGUNDA, İbrahim; “Müşteri Odaklılık”, 2002, Erişim:www.danismend.com, 12.10.2006

¹²⁸ ERGUNDA, İbrahim; “Müşteri Odaklılık”, 2002, Erişim:www.danismend.com, 12.10.2006

görüştüğü, fakat halen işletmenin müşterisi olmamış müşteri adayıdır. Eski müşteri, işletmenin daha önce müşterisi olmuş fakat çeşitli nedenler ile artık müşterisi olmayan kişi veya kuruluştur. Yeni müşteri, bir işletmenin malını veya hizmetini ilk defa satın alan müşteridir. Hedef müşteri, belirli bir işletmenin belirli mallarını satın alabileceği amaçlanan kişi ve kurumlardır. Herhangi bir kuruluş veya kişinin bir işletmenin muhtemel müşterisi olabilme özelliğini taşıyabilmesi için söz konusu kişi veya kuruluşun, işletmenin ürettiği mal veya hizmete ihtiyacı olması, satın alma imkanı ve isteği olması gerekir.¹²⁹

2.2 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ

Talebi yönetmek demek müşterileri yönetmektir. Bir şirkete talep yeni ve mevcut müşterilerden gelmektedir. Geleneksel pazarlama teorisi ve pratiği yeni müşterileri cezbetmeye ve satış yapmaya yönelmiştir. Ancak bugün, önem başka tarafa kaymaktadır. Şirketler yeni müşteriler kazanmaya ve onlarla iş yapmaya yönelik stratejiler oluşturmanın ötesinde artık mevcut müşterileri elde tutmaya ve sürekli müşteri ilişkileri kurmaya yönelmişlerdir.¹³⁰

Etkin müşteri ilişkileri şirket kültürünün aynasıdır. Zira etkin müşteri ilişkileri, sadece çalışanların bilgi ve becerilerine dayanmamaktadır. Çalışılan şirketin kültürüne de dayanmaktadır. Tepe yönetiminden en alt kademedeki çalışana kadar müşterilere yansıtılan mesajlar nazik, olumlu ve açık olmak zorundadır. Özellikle tepe yönetimden başlayarak bütün yöneticilerin alt kademedeki çalışanlara göstereceği nezaket, alt kademedekilerin de karşısındaki müşterilere göstereceği nezakete hemen yansiyabilmektedir.¹³¹

Herhangi bir şirketten bir ürün veya hizmet satın alan müşteriler ile olan ilişkiler beş seviyeye ayrılabilir.¹³²

¹²⁹ TAŞKIN, Erdoğan; “Müşteri İlişkileri Eğitimi”, Papatya Yayıncılık, İstanbul 2000, s. 78-80.

¹³⁰ KOTLER, Philip and Gary ARMSTRONG; **Principles of Marketing**, Prentice Hall, London 1987, s. 189.

¹³¹ VENKATRAMAN, Santosh; “Customer Relationship Management-Not Just a Fad”, **Business Strategy Review**, Vol:13, 2002, s. 50-57.

¹³² ZEBLAH, R. Alex; N. Danny BELLENGER; J. Wesley JOHNSTON; “Customer Relationship Management Implementation Gaps”, **Journal of Personnel Selling and Sales Management**, Vol.24, 2004, s. 25-32.

1. Temel: Şirket satış elemanı ürünü satmakta ancak herhangi bir şekilde takibat yapmamaktadır.
2. Reaktif: Satış elemanı ürünü satmakta ve müşteriye herhangi bir sorusu veya problemi olması durumunda kendisini arayabileceğini söylemektedir.
3. Sorumlu: Satış temsilcisi müşteriye satıştan kısa bir süre sonra aramakta ve ürünün müşterinin beklentilerini karşılayıp karşılamadığını kontrol etmektedir.
4. Proaktif: Satış temsilcisi veya şirkette çalışan kişiler müşteriye zaman zaman aramakta ve geliştirilen ürün kullanımı veya yeni ürün hakkında tavsiyelerde bulunmaktadır.
5. Ortaklık: Şirket müşteri ve diğer müşteriler ile daha iyi değer sağlamanın yollarını bulmak amacıyla sürekli çalışmaktadır.

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

Her bir ilişkideki potansiyel değişkenlerin sayısı açısından bakıldığında, özellikle uluslararası anlamda nispeten önemli olan değişkenler ya da faktörler şunlardır:¹³³

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

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

¹³³ CONWAY, Tony and Jonathan S. SWIFT, "International Relationship marketing :The Importance of Psychic Distance", **European Journal of Marketing**, Vol.34 No.11-12, 2000.

çıkabileceğidir. İşbirlikçi ilişkiler kurmak her zaman en iyi yöntem olmasa da, rekabetçi bir köşe yakalamanın bu yolu gittikçe popüler olmaktadır.¹³⁴

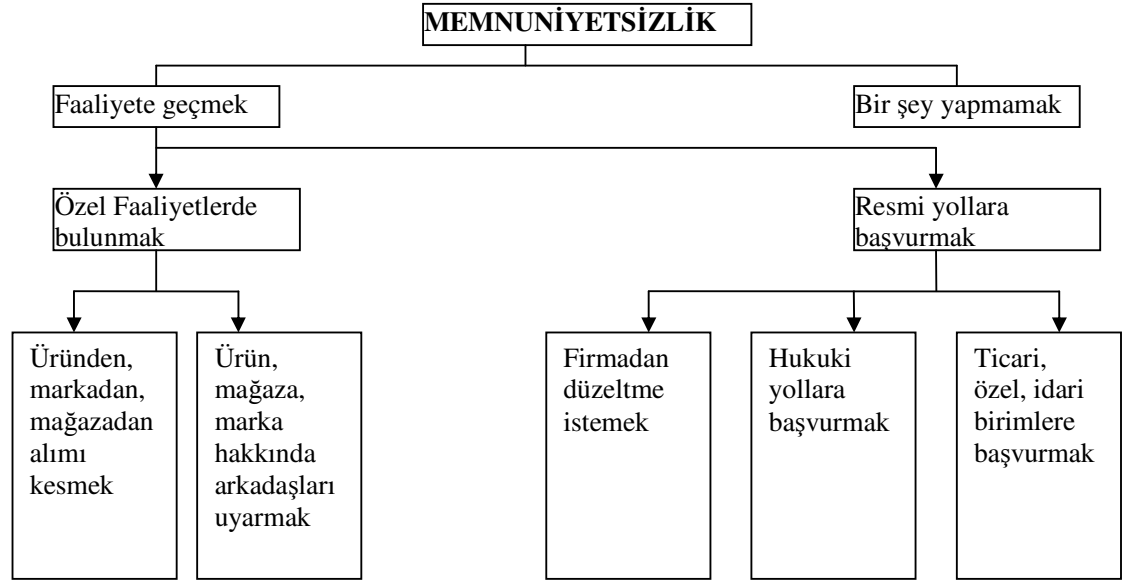
2.3 MÜŞTERİ MEMNUNİYETSİZLİĞİ

Müşterilerin tatmin olmamaları durumunda ortaya çıkacak durum, tüm işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Memnun olmamış bir müşteri için üç farklı davranış seçeneği söz konusu olacaktır. Memnuniyetsizliklerini, doğrudan doğruya ürünü satın aldıkları işletmeye bildirirler. Bu durumda, memnuniyetsizliğin ortadan kaldırılması için bir karşılık bekleyen müşterilere işletme tarafından en uygun karşılığın verilmesi çok önemlidir. İkinci olarak, memnuniyetsizliklerini özel olarak; etraflarındaki kişi, aile, arkadaş, yakınlarına ya da içinde buldukları danışma grubuna iletirler. İşletme için, bu tür olumsuz bir iletişim çok büyük olumsuzluklara neden olabilecektir. Üçüncü olarak da, müşteriler üçüncü bir tarafa memnuniyetsizliklerini bildirerek yardım ya da destek bekleyebilmektedirler, Televizyon ya da gazete gibi basın kuruluşları, bu tür konularda tüketicilere yardımcı olan devlet ya da sivil toplum örgütleri ya da hukuksal kurumlar, tüketicilerin memnuniyetsizliklerini ilettikleri kuruluşlardır. Müşterilerin bu yolu tercih etmeleri de işletme için olumsuz sonuçlara neden olabilir.¹³⁵

¹³⁴ CRAVENS, David W.; "Strategic Marketing", 5th Edition, The McGraw-Hill Co. Inc., USA, 1997.

¹³⁵ WELLS, W.D. ve PRENSKY, D. **Consumer Behavior**, John Wiley and Sons Inc. USA, 1996, s. 245.

Şekil 5: Ürün Memnuniyetsizliğine Karşı Müşteri Tepkileri



Kaynak: HAWKINS, Del I, BEST, Roger, CONEY Kenneth; **Consumer Behaviour**, McGraw Hill, BOSTON, 1998, s. 183.

2.4 MÜŞTERİ ŞİKAYET DAVRANIŞI

Şikayet davranışı bir hizmeti veya bir ürünü pazarlayan ya da üreten firma veya üçüncü kişilere ürün ya da hizmetle ilgili olumsuz şeyleri bildirmeyi gerektiren bireysel faaliyetler olarak tanımlanır.¹³⁶

Alım sonrası şikayet davranışı, pazarlamacılarla olan ilişkileri, kanal üyelerini ve alım veya kullanımla ilgili problemleri çözümleyip çare bulacak kamu kuruluşlarını kapsamaktadır.

Çeşitli şekillerde alım yapan tüketicilerin pek çoğu memnuniyetsizlik duyabiliyorlar. Ancak bu memnuniyetsiz tüketicilerin bazıları şikayette bulunuyorlar bazıları ise bulunmuyorlar. Memnuniyetsizlik şikayet davranışı için gerekli bir şart olmasına rağmen şikayet davranışının sadece küçük bir yüzdesini oluşturmaktadır. Memnuniyetsizlik güdüleyici bir faktördür ve yüksek seviyelerdeki memnuniyetsizlik insanların şikayeti düşünmelerine sebep olur. Ancak şikayet davranışını garantilemez.

¹³⁶ JACOBY, Jacob and James JACCARD; "The Sources Meaning and Validity of Consumer Complaint Behaviour: APsychological Analysis", **Journal of Retailing**, Volume57, No3, 1981, s. 65.

Daha doğrusu, memnuniyetsizlik ve şikayet kararı durumsal ve kişisel faktörlere bağlıdır. Memnun kalmayan müşterilerle ilgili her çalışma tüketicilerin önemli bir yüzdesinin şikayet etmediğini bulmuştur. Örneğin bir çalışmaya göre: Tüketicilerin % 50'den daha azı şikayetlerini dile getiriyor. % 26'sı bir tek şikayette bulunmuş ve sadece % 6,5'i dört veya daha fazla şikayette bulunmuştur.¹³⁷

Tüketiciler mağazayı, markayı veya ürünü boykot ederek, aile, arkadaş ya da akrabalarına şikayetlerini anlatarak memnuniyetsizliklerini dile getirmektedirler. Birçoğu düzeltmeye gitmek, mağazaya gidip şikayette bulunmak gibi faaliyetler yerine özel faaliyetlerde bulunmayı tercih etmektedir.¹³⁸

Müşteri şikayet davranışı anlayışımızda pek çok gelişme gerçekleşmesine rağmen şikayet davranışına statik bir olay gibi bakılmaktadır. Oysa şikayet etme davranışı dinamik bir süreçtir.

Memnun olmadığı halde şikayet etme eğiliminde olmayan müşterilere bunun nedeni sorulduğunda en çok bildirdikleri görüşler şunlardır.¹³⁹

- Şikayetin hoş karşılanmaması,
- Ehemmiyet verilmeme riski,
- Şikayetin olumlu karşılanmaması,
- Sonuç alamama,
- Şikayet yerinin bilinmemesi,
- Bürokratik işlemlerin uzun zaman alması,
- Şikayet anında kaba davranışlarda bulunulması,
- Yazılı şikayetin sonucunun zaman alması.

¹³⁷ ETZEL, Micheal and Bernard SILVERMAN, "A Managerial Perspective on Directions for Retail Customer Dissatisfaction Research", **Journal of Retailing**, Volume57, No3, 1981, s. 152.

¹³⁸ GEL, Oğuz C.; **CRM Yolculuğu**, Sistem Yayıncılık, 2. Baskı, Ocak 2003, İstanbul, s. 68-72.

¹³⁹ KING B.; **Satışta Psikolojik Engelleri Aşmanın Yolları**, Sistem Yayınları, Londra, 1994, s.230.

Bir kurumun müşteri kaybetmesinin birçok nedeni olabilir. Bunlardan çok yaygın olanlardan bir tanesi kurumun şikayetleri değerlendirme biçimi ve hizmet iyileştirme konusuna bakış açısıdır.¹⁴⁰

Kurumun hizmet ve ürünlerinin başka yerden satın alınabileceklerden daha düşük kalitede olduğu şeklindeki doğru veya yanlış müşteri görüşleri nedeniyle, müşteri kaybediliyor olabilir. Müşterinin görüşlerine eğilmeden kurum gerekli aktiviteyi zamanında gösteremez bir başka deyişle müşteri şikayetleri olmadan kurum ayakta kalmaz. Şikayetlerin etkin bir şekilde çözümlenmesinin kurum için hayati öneme sahiptir. Şikayetlerin etkin bir şekilde çözümlenmesi, kurumun memnun olmamış müşterinin güvenini yeniden kazanmayı amaçlaması durumunda da bir ön koşuldur.

2.5 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (MİY) KAVRAMI VE TANIMLAMALAR

2.5.1 GENEL OLARAK MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY), (Customer Relationship Management / CRM) son zamanlarda iş dünyasının en çok kullandığı terimlerden biri haline gelmiştir. Müşteri ilişkileri yönetiminin tanımıyla ilgili olarak her firma kendi bakış açısına göre bir tanım geliştirmektedir. Genel anlamda müşteri ilişkileri yönetimi, pazarı bölümlendirdikten sonra, şirket için değerli olanları seçerek, bu müşterilere özel davranışlar geliştirmek demektir. Geniş açılımlı bir tanım olarak müşteri ilişkileri yönetimi, bir şirket için, tüm müşteri bilgilerinin belirli bir merkezde tutulduğu ve bu bilgilerden elde edilen sonuçlara göre mevcut müşterilerini korumayı, onlarla iş imkanlarını arttırmayı, her temas noktasında katma değerli ve tutarlı hizmet sunmayı hedefleyen ve bu amaçla iş süreçlerini ve bilgi yönetimi teknolojilerini bir araya getiren, müşteri odaklı bir strateji, bir felsefedir. Müşteri ilişkileri yönetimi aynı zamanda, müşteri karlılığını ve tatminini optimize etmeye yönelik, müşteri odaklı bir iş stratejisidir.¹⁴¹ Odabaşı'nın tanımı ile Müşteri ilişkileri yönetimi: "Kuruluş ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı yararı ve ihtiyaç tatminini kapsayan bir süreçtir".¹⁴²

¹⁴⁰ GÜZEL, Mehmet; **Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) ve Türkiye Değerlendirmesi**, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Haziran 2001s, 78.

¹⁴¹ TAŞPINAR, Hasan; "**Bilişim Altyapısıyla CRM, Teknik Alt Yapısı ve İşlevsellikleri**", Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006, s.15.

¹⁴² ODABAŞI, Yavuz; "**Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**", Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000,s.24.

Müşteri ilişkileri yönetimi farklı müşterilere farklı muamele yapmaktır yani, müşteri merkezli stratejiler ile bu stratejileri destekleyebilecek satış ve pazarlamayla beraber, müşteri hizmetleri, muhasebe, üretim ve lojistik gibi yeni fonksiyonları kapsayan ve bu yeni fonksiyonlardan etkilenecek herkes için tüm iş süreçlerinin yeni baştan düzenlenmesini içeren ve bunları gerçekleştirirken de teknolojiyen yararlanan bir yönetim stratejisidir”.¹⁴³ Yukarıdaki tanımların tamamı farklı yollardan da olsa MİY’i ortak bir tanım altında toplamaktadır. MİY uygulamaya başlayacak bir firma da süreç yeniden dizayn edilmiş departman rolleri ve sorumlulukları, iş süreçlerinin yenilenmesini ve MİY teknolojisini gerektiren yeni müşteri merkezli işletme stratejileri ile başlamaktadır.¹⁴⁴

Müşteri ilişkileri yönetimi farklı şekillerde tanımlanmaktadır:¹⁴⁵

- Müşteri İlişkileri Yönetimi uzun dönemli değeri optimize etmek için, müşterilerin seçildiği ve yönetildiği bir stratejidir. MİY etkili pazarlamayı, satış ve hizmet süreçlerini desteklemek için müşteri-merkezli işletme felsefesi ve kültürü gerektirmektedir. İşletmenin doğru liderlik stratejisi ve kültürü olduğu takdirde etkili Müşteri İlişkileri Yönetimini sağlayabilmektedir.
- Müşteri İlişkileri Yönetimi, MİY teknolojisi tarafından yönlendirilmeyen ancak desteklenen, süreçlerin yenilenmesini gerektiren ve fonksiyonel faaliyetleri yeniden dizayn eden müşteri-merkezli işletme stratejilerinin uygulanmasıdır.
- MİY’den kar sağlayan herkesin MİY’in ne olduğu konusunda kendine ait farklı bir tanımı bulunmaktadır.
- MİY, satış konseptini satış elemanları tarafından yapılan ayrı bir faaliyet olmaktan çıkarıp, bir işletmede çalışan herkesin içinde olduğu devamlı bir süreç haline dönüştürmektedir. MİY müşteri sadakati oluşturmak ve müşteri değerini artırmak için müşteriler hakkında bilgi toplama ve kullanma bilimidir. Bilgi teknolojilerinin mevcut durumu ve müşterilerin yüksek kalitede hizmet

¹⁴³ KIRIM, Arman; “**Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM**”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.54.

¹⁴⁴ THOMPSON, Bob; “What is CRM?”, **The Customer Relationship Management Primer**, July, 2002.

¹⁴⁵ GÜLDÜR, Gültekin; “**Dört Temel Bileşeni ile CRM Dünyası**”, Erişim: www.crminturkey.com, 05.09.2006.

beklentileri ile bu uygulamaların teknolojiyi önemsemeksizin düşünülmesi pratikte imkansızdır.

- Müşteri İlişkileri Yönetimi tam olarak şu olmalıdır: Zamanla müşterilerimiz hakkında edindiğimiz bilgileri (verileri değil) aktif bir şekilde derinleştirmek ve bu bilgileri müşterilerin bireysel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla işletmeyi ve stratejileri oluşturmak için kullanmaktır.
- MİY müşteriye işletmenin süreç ve uygulamalarının ortasına ya da merkezine koyan bir yönetim yaklaşımı ya da modelidir. MİY işletme içerisindeki verimliliği ve şirketin kar marjını artıran iç ve dış ilişkileri kurmak için ileri teknolojiyi, entegre stratejik planlamayı, yakın ve kişisel pazarlama tekniklerini ve organizasyonel gelişim araçlarını kullanmaktadır.
- MİY, organizasyonun müşteri edinme, büyüme ve elde tutmadaki mevcut ve potansiyel performansı arasındaki farkı kapatan işletme stratejilerini ve destekleyici teknolojileri geliştirmek ve uygulamaktır. MİY varlıkların getirisini artırır, buradaki varlık müşteri ve potansiyel müşteri tabanıdır.
- MİY, müşteri ile ilişkide bulunulan her alanda müşteriye daha iyi algılama ve onun beklentileri çerçevesinde firmanın kendini daha iyi yönlendirmesi sürecidir.
- MİY, müşteri ilişkilerini yönetmek için kullanılan metodoloji ve ürünlerin genelini içermektedir. MİY, müşteri temas noktalarının entegrasyonu ve iyileştirilmesidir.
- MİY, müşteriye tasarım noktasına (merkeze) yerleştiren ve müşteri ile yakın ilişki kuran bir yönetim felsefesidir.
- MİY, satış, pazarlama ve servis süreçlerini daha etkin hale getirmek için geliştirilmiş işleme stratejisi veya kültürüdür.
- MİY, müşteri bilgilerini kullanarak müşteri sadakatini ve sonuçta müşteri değerini artırma bilimidir.

- MİY, iş ve enformasyon akışlarının öncelikle müşteri ihtiyaçları, ikincil olarak ise şirket ihtiyaçlarına göre tasarlanmasıdır.
- MİY, müşteriyi tanımak, müşteri ihtiyaçlarını anlamak, ona uygun hizmetler ve ürün geliştirmektir.

Aslında MİY; hem ön ofis (pazarlama, satış ve müşteri servisi) hem arka ofis (muhasabe, üretim ve lojistik) uygulaması olmakla kalmayıp, aynı zamanda diğer tüm bölümler, müşteriler ve iş ortakları ile koordinasyonu ve iş birliğini sağlayan müşteri merkezli bir ilişki yönetimi felsefesidir.¹⁴⁶

MİY yaklaşımı ürün, fiyat, promosyon (tutundurma) ve yer (dağıtım) gibi pazarlama karmasının kilit unsurlarının hala önemli olduğunu kabul etmekte; yeni müşteriler kazanmak kadar mevcut müşterileri elde tutmaya önem veren pazarlamaya yönelik, bütünleşik çapraz fonksiyonel bir odak yaratma zorunluluğunu yansıtmaktadır. Dolayısıyla bu odak müşteri edinmeden müşteriyi elde tutmaya doğru kaymakta ve uygun miktarda zaman, para ve yönetim kaynaklarının bu anahtar işlerin her ikisine de yönlendirilmesini sağlamaktadır. Yeni MİY paradigması geleneksel pazarlamadan şu anda ‘müşteri yönetimi’ olarak adlandırılan pazarlamaya doğru değişimi yansıtmaktadır.¹⁴⁷

Eğer bir işletmenin müşterilerine gösterdiği özen sıradan bir iş gibi ise müşteriler bunu fark etmeyecektir. Ancak, olağan dışı durumlar müşterinin dikkatini çeker. Sıradan müşteri ilişkileri demek, zayıf müşteri ilişkileri demektir. Sadece, mükemmel müşteri ilişkileri müşteri tarafından fark edilir.¹⁴⁸

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

¹⁴⁶ BOZGEYİK A., “ CRM Niçin Önemli ve CRM Nasıl Rekabet Avantajı Sağlar ? “ , Erişim: www.makalem.com, 14.10.2006.

¹⁴⁷ PAYNE A., “Customer Relationship Management”, Crm Forum Resources, Erişim:www.crm-forum.com,15.09.2006

¹⁴⁸ TAŞKIN, Erdoğan; **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 89,93.

Müşteri İlişkileri Yönetimi; satış, pazarlama ve hizmet süreçlerini daha etkin hale getirmek için geliştirilmiş işletme stratejisi ya da kültürüdür. MİY teknolojik gelişmelerden destek alarak bir işletmenin mevcut ve potansiyel müşteri edinme aktiviteleri arasındaki boşluğu kapatmak için geliştirdiği ve uyguladığı politikalarıdır.

Çağdaş işletmelerin tümü, yeni yüzyıla girerken, yatırımlarını müşteri odaklı politikalar üzerine yapmaya başlamışlardır. Müşterilerin en değerli öz kaynak haline gelmeye başladığı bu yeni dönemde en büyük değişiklik müşterinin kim olduğunun tarifi üzerinde yaşanmaktadır. Artık sektörel ayırımlar kaybolmakta, firmalar çalışma sahalarını genişletmekte ve sektörler arası müşteri potansiyelleri giderek birleşmektedir¹⁴⁹.

MİY tipik olarak ön-büro fonksiyonları olan pazarlama, satış ve müşteri hizmetleri ile ilişkilendirilmektedir. İnternetin yükselişiyle birlikte, en sıkıcı web siteleri aracılığıyla bile inanılmaz boyutlarda ve zenginlikte yerinin toplanması nedeniyle geniş-ölçekli veri madenciliği ve analitik MİY bu karmaya katılabilmiştir.¹⁵⁰ Veri Madenciliği, şirketlerin daha çok sayıda müşteriye daha çok ürün satmak için kullanabileceği, trendleri ve ilişkileri bulmak amacıyla veri ambarında yaptıkları araştırma işlemidir.

Ancak şirketler yeni müşteriler edinirken oldukça yoğun oldukları için mevcut müşterileri elde tutmak için çok fazla çaba sarf etmemektedirler. Özellikle bazı hizmetler monopol bir ortamda sunuluyorsa, müşteriler kuyruğa bile girmek zorunda kalmaktadır.

¹⁴⁹ DICK LEE, "Why Climb the CRM Mountain?", **The Customer Relationship Management Primer**, July 2002, Erişim: www.crmguru.com, 12.08.2006.

¹⁵⁰ JAY CHONG, "The Basics, of CRM Technology", **The Customer Relationship Management Primer**, July 2002, Erişim: www.crmguru.com, 12.08.2006.

2.5.2 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ'NİN TARİHÇESİ

Genel yanılığının aksine MİY günümüze özgü, yeni bir kavram değildir. Ünlü yönetim gurusu Peter Drucker, 1954 yılında her firmanın gerçek işi müşteriye edinmek ve elde tutmaktır diyerek, müşterinin önemini o yıllarda vurgulamıştır.¹⁵¹

20. yüzyılın ilk yarısında işletmelerde yaygın olan kitle üretim-Taylorist yönetim sistemi ürün merkezli pazarlama stratejilerini ortaya çıkarmıştır. Üretim-yönetim sistemlerinde meydana gelen değişim pazarlama stratejilerini de etkilemiş ve sonuç olarak müşteri merkezli pazarlama öne çıkmıştır.¹⁵²

Pazarlama yönetimi, organizasyonel amaçlara ulaşmak için hedef alıcılar ile faydalı değişimler yaratmak, geliştirmek ve sürdürmek amacıyla dizayn edilmiş programların analizi, planlanması, yürütülmesi ve kontrolüdür.¹⁵³

İş hayatında yakın zamana dek en temel paradigma, “değer zinciri içinde aktif etkinliğini arttırmak” idi. Bugün ise bu paradigma, “müşteri için hedefli değer yaratma” şekline dönüşmüştür. Yarın ise hem müşteri ve hem de üreticinin örgütsel sistemine aynı anda odaklanma olacaktır. Örgütsel sistem, bir firmanın dış müşterileri ile iç bünyedeki ‘yetenekleri’ bir araya getirir ve böylece müşteri, çalışan ve hissedarlar için bir değerlendirme sürecidir.¹⁵⁴

Müşteri ilişkilerinde üç temel unsur vardır. Bunlar çalışan personel, müşteriler ve işletme. Personelin kendisini, müşterisini ve işletmesini tanıması müşteri ilişkilerini başarıya götüren üç önemli etkidir. Özellikle müşteri ilişkilerinde davranışların geliştirilmesinde bu üç noktanın bilinmesiyle başlamak yararlı olmaktadır.¹⁵⁵

1970'lere gelene kadar üretici ve satıcılar açısından bakıldığında, seri üretimi yapılan birçok ürünün satışında pek bir sorun olmadığı söylenebilmektedir. Bu dönemde, genel olarak “ne üretirsek satabiliriz” düşüncesinin hakim olduğu, bu durumda da, yöneticilerin “Seri ve hızlı üretim” konularına odaklandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Ancak bu yıllarda, gelişen teknoloji sayesinde üretim

¹⁵¹ BOZGEYİK, Abdullah;“CRM Niçin Önemli ve CRM nasıl Rekabet Avantajı sağlar?” **Active**, Kasım-Aralık 2001.

¹⁵² GEL, Oğuz; “CRM YOLCULUĞU”,Sistem Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul,2002.

¹⁵³ İSLAMOĞLU,A.Hamdi;**Pazarlama İlkeleri**,Beta Yayıncılık, İstanbul 2002.

¹⁵⁴ KIRIM, Arman; “**Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM**”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.

¹⁵⁵ TAŞKIN, Erdoğan; **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.89-93.

maliyetlerinin düşmesi, üretimin bollaşması, malların ve hizmetlerin “kolay taklit edilebilir” bir hale gelmesi ve ucuzlaması, rekabet konusunu yavaş yavaş ortaya çıkarmaya başlamıştır. Belli bir noktadan sonra, mevcut pazar, artan üretimi eskisi kadar kolaylıkla tüketemez hale gelmiştir. Müşteriler de bu durumdan yararlanmış, daha talepkar ve daha az “sadık” olmaya başlamıştır.¹⁵⁶

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

Bütün şirketler bazı yeni pazarlama gerçekleri ile karşı karşıyadır: Değişen demografi, yavaş büyüyen bir ekonomi, daha sofistike rakipler ve pek çok sektördeki fazla kapasite gibi. Bütün bu faktörler çevrede çok az yeni müşteri olduğu anlamına gelmektedir. Pek çok şirket pazar payı için savaştaktadır. Bu sebepten dolayı, yeni müşteri edinmenin maliyeti artmaktadır. Aslında, yeni bir müşteri edinmenin maliyeti mevcut bir müşteriye memnun tutmanın beş katı daha maliyetlidir.¹⁵⁷

Geleneksel pazarlamadan MİY’e uzanan yolda geçilen aşamalar şöyle sıralanabilir: İlk aşamada müşteriye doğrudan posta gönderilmiştir. Sonrasında doğrudan posta’nın daha sofistike bir versiyonu olan “doğrudan pazarlama” gündeme gelmiştir. Müşterilerin hepsine iletişimin aynı parçasını göndermektense onları bölümlere ayırmak için teknoloji kullanılmıştır. Ayrıca, başka kanalların açılmasıyla, doğrudan pazarlama postanın ötesine geçmiştir. Bir sonraki adım “veritabanı pazarlama” olmuştur (veritabanı pazarlama, müşterilerin satın alma alışkanlıklarının çok yakından izlenmesini, ürünlerin ve mesajların bu bilgilerden elde edilen müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre dizayn edilmesini içerir).¹⁵⁸ Esas amaç olan müşteriye iletişimin tek

¹⁵⁶ GEL, Oğuz; “CRM YOLCULUĞU”, Sistem Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul, 2002, s.78,89.

¹⁵⁷ BARNES, James; **Secrets of Customer Relationship Management: It’s All About How You Make Them Fell**, McGraw Hill, New York 2000, s. 145.155.

¹⁵⁸ SOLOMON, Michael R.; **Consumer Behavior**, 3th Edition, Prentice Hall Int. Editions, USA, 1996, s.90.

bir parçasının verilmesi'nin gerçekleştirilememesi ve pazarlama amaçları için veritabanının kullanılıyor olması nedeniyle bu kavramlar değişmeye başlamıştır.¹⁵⁹

Günümüzün çok önemli yönetim stratejilerinden biri olan MİY'in ortaya çıkmasının nedenleri şöyle sıralanabilir:¹⁶⁰

- Kitlesele 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 müşteriyi elde tutma çabalarına gerek duyulması,
- Bire-bir pazarlamanın önem kazanmasıyla beraber her müşteriye özel ihtiyaçlarına göre davranma stratejilerinin gerekliliği,
- Yoğun rekabet ortamı,
- İletişim teknolojileri (web, e-mail...) ve veri tabanı yönetim sistemlerinde yaşanan gelişmeler.

MİY konusunda yeni olan şey; "ürün odaklı yaklaşımdan uzaklaşarak, müşteri merkezli yönetime geçmenin gerekli olduğu; müşterinin pazarda bulunmanın olmazsa olmaz koşulu olduğu düşüncesinden hareketle, müşterinin işin merkezine konulması; yani müşteri odaklı olma, ürünü, hizmeti, organizasyonun yönetim şeklini ve insan kaynağı dahil olmak üzere tüm kaynakları müşteriye göre düzenleme, bunu yaparken de çeşitli yönetim tekniklerinden, yazılımlardan ve teknolojiden yararlanmaktır."¹⁶¹

Özellikle pek çok sektörde ürünlerin teknik olarak giderek birbirlerine daha çok benzediği ve emtialaşma olgusunun yaşanmakta olduğu durumda marka, karlılığı koruyabilmek için her zamankinden daha önemli hale gelmiştir. Ancak bu, markanın

¹⁵⁹ RUDOLPH, Helmar; "Customer Relationship Management Myths", 1999.

¹⁶⁰ BOZGEYİK, Abdullah; "CRM Niçin Önemli ve CRM nasıl Rekabet Avantajı Sağlar?" **Active**, Kasım-Aralık 2001, s. 20-23.

¹⁶¹ BOZGEYİK, Abdullah; "CRM Niçin Önemli ve CRM nasıl Rekabet Avantajı Sağlar?" **Active**, Kasım-Aralık 2001.

hedeflediği kimliğini müşteri nezdinde kabul ettirmesi sayesinde elde edilebilir. Bu da ancak müşteri nezdinde marka ile pozitif bir ilişki yaratılarak elde edilebilir.¹⁶²

Artan emtialaşmaya bağlı olarak pek çok endüstrideki ürün avantajlarının azalması ya da nötrale olması ile müşteri ilişkilerinin kendisi rekabetçi avantajın amacı olmuştur, Büyük işletmeler için, mahalle bakkalı ile müşteri arasındaki ilişki benzeri bir ilişki pratikte mümkün değildir. MİY teknolojisi, müşteri ilişkilerinin daha geniş ölçekte sistematik bir yolla yönetimini sağlar.¹⁶³

2.6 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ'NİN AMAÇLARI

Müşteri İlişkileri Yönetimi müşterileri elde tutmak için maliyetlerin düşük olması ve böylece birçok yeni müşterinin kazanılması temeline dayanarak geliştirilmiştir. Eğer müşteriler elde tutulursa, uzun dönemde bu kişiler işletme için karlı hale gelecektir. Yeni müşteriler fiyat indirimleri ile işletmeye çekilebilir ancak bu müşteriler rekabet ortamında rakip işletmeler tarafından da ele geçirilebilir.

Bu yüzden fiyat indirimi gibi uygulamalar her işletme tarafından yapılacağı için işletmeye bir artı getirmeyecektir. Dolayısıyla bu uygulamalar ile uzun dönemde müşterinin elde tutulması hedefi gerçekleşemez. Fiyat rekabetçi bir ortamda önemli bir silahtır ancak tek başına yeterli değildir.¹⁶⁴

Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin en temel amacı işletmenin karlılığını arttırmaktır. Müşteri İlişkileri Yönetimi bunu müşteriler ile daha fazla ilgilenip, işletme ile daha çok iş yapmalarını sağlayarak başarmaya çalışmaktadır. İşletmelerin, Müşteri İlişkileri Yönetimi sistemleri ile başarmak istedikleri aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir:¹⁶⁵

- Mevcut bilgilerden yararlanma oranının yükseltilmesi,
- Müşteri isteklerinin belirlenerek ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve yenilerinin ortaya çıkarılması,
- Mevcut kullanıcıların sürekliliğinin sağlanması,
- Hizmetlerin kişiselleştirilmesinin sağlanması,
- Pazarlama çalışmalarının özelleştirilerek kişilere yöneltilmesi,

¹⁶² KIRIM, Arman ;“**Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM**”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s. 50-55

¹⁶³ KIRIM, Arman ;“**Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM**”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001 s. 50-55.

¹⁶⁴ SWIFT, R.; **Accelerating Customer Relationships Using CRM and Relationship Technologies**, Prentice Hall, NY 2001,s. 213.217.

¹⁶⁵ DOLANBAY, 2003

- Müşterilere farklı ürün ve hizmetlerin sunulmasının sağlanması,
- Pazarlama ve reklam çalışmalarında hedeflerin doğru belirlenmesi ve sonuçların daha somut değerlendirilmesi,
- Müşteri bilgilerinin gerektiğinde çok kısa sürede değerlendirilebilmesi .

Müşteri İlişkileri Yönetimi, bir işletmedeki birçok bölümü ilgilendirmektedir. Bu bölümler, pazarlama, bilgi sistemleri, müşteri hizmetleri, ürün geliştirme, insan kaynakları ve finansmandır. İşletmelerin başarılı bir Müşteri İlişkileri Yönetimi gerçekleştirebilmesi için tüm departman ve kaynaklarını müşterilerinin çevresine mobilize etmesi gerekmektedir.

MİY'in amacına ulaşması için gerekli dört şart vardır:¹⁶⁶

1. Doğru müşteri; Müşteri ilişkilerini başından beri yaşam çemberine göre yönetmek ve potansiyel müşterinin yüzdesini arttırmayı sağlamaktır.
2. Doğru Teklif; Müşterilere, işletmeden beklentilerinin ve ürünler ile hizmetlerin ne kadar verimli, hızlı olduğunu göstermektir. Aynı zamanda teklifleri her bir müşteriye yapmaktır.
3. Doğru Kanal(lar); Her müşteri bağlantı noktası ile iletişim sağlamak, müşterilerin tercih ettiği iletişim kanalıyla iletişim kurabilme yeteneğine sahip olmak ve sürekli öğrenme için kanal bilgilerini analiz etmek.
4. Doğru Zaman; Uygun zamanda müşteri ile iletişime geçmek.

2.7 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ FONKSİYONLARI

MİY'in temel işlevi; yüksek değerli müşterilerin belirlenmesi, bunların firmaya kazandırılması, bu müşterilerle olan ilişkilerin geliştirilmesi ve böylece firmanın bu müşterileri kaybetmesinin önlenmesidir. Bir başka deyişle MİY, firmanın müşterilerden

¹⁶⁶ GRÖNROOS, Christian; **Service Management and Marketing:A Customer Relationship Management Approach**, John Wiley & Sons Ltd. UK, 2000.

elde ettiği veya edeceği toplam katma değeri maksimize etmek amacıyla gerçekleştirilen bütün faaliyetlerin süreçlerin ve planlamaların toplamıdır.¹⁶⁷

MİY fonksiyonları pazarlama, satış, müşteri hizmetleri, e-ticaret ve haberleşme altyapısı olmak üzere beş gruba ayrılmıştır.¹⁶⁸

MİY fonksiyonlarından en önemlileri; satış gücü otomasyonu, çağrı merkezi uygulamaları, pazarlama otomasyonu ve ortak ilişkileri yönetimidir. aşağıda bu fonksiyonlar hakkında bilgiler verilecektir.

2.7.1 SATIŞ GÜCÜ OTOMASYONU

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

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

2.7.2 ÇAĞRI MERKEZLERİ

Günümüzün çoklu kanal çağrı merkezleri sadece müşteri hizmetlerinde değil, aynı zamanda pazarlama ve satış stratejilerinde de önemli bir rol üstlenmektedir. MİY sistemleri, tüm işletmenin bu sistemlerin kullanılması halinde müşteri sadakatini artacağına inanmasıyla faydalı olur.¹⁶⁹

Çağrı merkezi için kontakt merkezi, müşteri etkileşim merkezi, tele-merkez ya da iletişim merkezi de denmektedir. Çağrı merkezinde karşılaşılan zorluklar şunlardır: IVR (Interactive Voice Response) etkileşimli ses yanıt sistemi yazılımı, CTI

¹⁶⁷ EMULER, G., "Müşteri İlişkileri ve Bilgi Yönetimi", **Active**, Nisan Mayıs, 1999.

¹⁶⁸ GOLDENBERG, Barton "The Critical Success Factors for Effective CRM Automation", Erişim: www.crminturkey.com, 02.07.2006.

¹⁶⁹ CUSACK, Michael; "The Role of CRM in the Call Center" **The Customer Relationship Management Primer**, Erişim: www.crmguru.com, 15.09.2006.

(Computerized Telephone Interview) yani bilgisayar destekli telefon görüşmesi, görev-bazlı yönlendirme (Skill-based Routing) ve kuyruk yönetimi (queue management), çoklu kanal kontakt izleme, iş akışı desteği ve bilgi yönetimi işgücü yönetimi ve raporlamadır.¹⁷⁰

Günümüz iş dünyasının rekabet ve giderek artan benzeri baskılara karşı karlı müşterilerine istenen kalite seviyesinde hizmet verebilmesi için MİY çağrı merkezleri ve İnternet en önemli iki satış ve servis kanalı olarak öne çıkmış durumdadır.

Çağrı merkezi oluşturma trendi Türkiye’de de kısa süre içerisinde etkisini göstermeye başlamış ve geçtiğimiz beş senelik süreçte finans sektörünün liderliğinde başlayan MİY çağrı merkezi yatırımları sektör oyuncularının da katılımı sonucu geniş bir perspektife yayılmıştır.¹⁷¹

MİY boyutunda beklenti; hizmeti verecek olan görevlilerin müşteri ile temas halinde iken, ekranlarında o müşterilere ait mümkün olduğunca bol bilgiye sahip olmaları ve geçmişe ait tüm aktivitelerin yine sistem önyüzünde sergilenebilmesidir.¹⁷²

Geleceğin başarılı çağrı merkezleri ikinci-kuşak maliyet merkezi olarak görülmekten çıkıp, aşağıdaki hizmetleri sunan stratejik bir servis olacaktır.¹⁷³

- E-posta, web sohbet, web geri-arama, net üzerinden sesli yanıt, IP üzerinden sesli yanıt, web işbirliği gibi çoklu-kanal erişimi,
- Entegre bilgi yönetimi ve kontakt yönetimi araçları,
- Her bir müşteri iletişiminin kişiselleştirilmesi,
- Daha güçlü raf harici telefon entegrasyonu,

¹⁷⁰ SWIFT, R.; **Accelerating Customer Relationships Using CRM and Relationship Technologies**, Prentice Hall, NJ 2001, s,80,87.

¹⁷¹ KEPENEK, Koray;”Türkiye’de CRM-Çağrı Merkezleri” Ekim 2001, Activeline, Erişim:www.makalem.com,11.09.2006.

¹⁷² CUSACK,Michael; “The Role of CRM in the Call Center” The Customer Relationship Management Primer, Erişim:www.crmguru.com, 12.08.2006.

¹⁷³ WINER, Russel S.;**Customer Relationship Management: A Framework, Research Directions and the Future**,Haas School of Business, University of California at Berkeley, April, 2001, s,134-137.

- Mükemmel işletme analitiği ve piyasa istihbaratı aracılığıyla eşsiz müşteri bilgisi.

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

2.7.3 PAZARLAMA OTOMASYONU

Pazarlama otomasyonu pazarlama kampanyalarını dizayn etmek, yürütmek ve ölçmek; müşterileri seçmeye ve bölümlendirmeye yardımcı olan uygulamaları kullanmak, müşteriler ile yapılan temasları izlemek, bu kontakların sonuçlarını ölçmek ve bazı durumlarda müşterileri gelecekte daha iyi hedeflemek amacıyla sonuçları modellemek için yapılan her şey anlamına gelmektedir.¹⁷⁴

Pazarlama süreçlerini otomize etmek isteyen bir işletme başlangıç için 25.000 ile 250.000 \$ arasında harcama yapabilir ancak bakım ve danışmanlık ücretlerinin eklenmesiyle milyon dolarları bulan gerçek maliyetler ile karşılaşır. Pazarlama otomasyonu yürütmek veya yenilemek mevcut örneklerde zayıflıklarda göstermektedir; bu aracın hatası değildir ancak gelişmek için bir fırsattır.¹⁷⁵

Pazarlama Otomasyonu programının işletmeye olan faydalarından bazıları şöyle ifade edilmektedir:¹⁷⁶

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

¹⁷⁴ EECHAMBADI, Naras “CRM and Marketing Automation”, **The Customer Relationship Management Primer**, Erişim: www.crm.guru.com, 10.09.2006.

¹⁷⁵ EECHAMBADI, Naras “CRM and Marketing Automation”, **The Customer Relationship Management Primer**, Erişim: www.crm.guru.com, 10.09.2006.

¹⁷⁶ “Marketing Automation”, www.salesforce.com, 10.09.2006.

Pazarlama Otomasyonu'nda doğru MİY araçlarını bulmak için yapılması gerekenler aşağıdaki gibidir:¹⁷⁷

- İhtiyacı belirlemek,
- Bir iş vakası oluşturmak,
- Öncelikleri ve işletme ihtiyaçlarını belirlemek, teknolojik eksiklikleri tanımlamak
- Alternatifleri tartmak,
- Spesifik satıcıları tanımlamak,
- Yüz-yüze ziyaretler yapmak,
- Referansları kontrol etmek,
- Yazılımı test etmek ve son olarak
- Ödemeyi performansla bağlamak

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

2.7.4 ORTAK İLİŞKİLER YÖNETİMİ

İnternet, bütün ürün tiplerinin etkin bir şekilde pazarlaması ve satışı olmaksızın şirketler için herhangi bir anlam ifade etmemektedir. Ancak, internet teknolojisi kanal ortaklarını elde etmek, yönetmek ve desteklemek için eşit etkinlikte kullanılabilir. İnternetin kanal ortakları ile olan ilişkileri hayal edilemeyecek kadar geliştirecek en

¹⁷⁷ Swift, R.; **Accelerating Customer Relationship Using CRM and Relationship Technologies**, Prentice Hall, NY 2001, s.137.

güvenilir araç olduğu konusunda herhangi bir şüphe yoktur. Bir firmanın kanal ortaklarını e-iş stratejilerine dahil etmek için interneti kullanan şirketlerdeki kanal yöneticileri ile görüşmesi Ortak İlişkileri Yönetimi olarak bilinen yaklaşım, artan karlı sonuçlar üreten yeni bir trenddir.¹⁷⁸

Ortak İlişkileri Yönetiminin amacı dolaylı satış kanalları ile uzun dönemli rekabetçi farklılaştırma oluşturmaktadır. İnternet maliyetleri düşürülebilir. Ancak internet, web-tabanlı uygulamaların daha çok değeri, daha hızlı ve daha az maliyetle sunmak için kanallara yardım ettiği yerde geleneksel kanalları e-ortak ağlarına dönüştürme de daha değerli uzun-dönem çalışmalar yapabilmektedir. Ortak İlişkileri Yönetimini ilk uygulayanlar çok çeşitli internet-bazlı uygulamalar yürütmüştür. Ortak İlişkileri Yönetimi proje yöneticileri artan kanal satış verimliliği, genişletilmiş ortak payı ve bazı vakalarda önemli maliyet tasarrufları olduğunu raporlamıştır.¹⁷⁹

2.8 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİ

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

MİY süreçleri müşteri seçimi, müşteri edinme, müşteri koruma ve müşteri derinleştirme olmak üzere dört gruba ayrılabilir.

2.8.1 MÜŞTERİ SEÇİMİ

MİY'in bu evresinin ana amacı "en karlı müşteri kim?" sorusunun cevabını bulmaktır, bu çerçevede şu çalışmalar yapılmaktadır:¹⁸⁰

- Segmentasyon (Pazar bölümlendirme),
- Kampanya Planları,
- Marka ve müşteri planlamaları,

¹⁷⁸ AKÇA, Utku; "CRM Mimarisi",Erişim:www.erpcrm.com,27.10.2006

¹⁷⁹ Thopmson B., "Partner Relationship Management:Indirect Channels Join CRM", www.crmguru.com,2006.

¹⁸⁰ "Türkiye'nin CRM Tarifleri" www.crmin.turkey,2006.

- Yeni Ürün Lansmanları (Tanıtımları),

2.8.2 MÜŞTERİ EDİNME

Bu evrenin asıl amacı satışı gerçekleştirmektir. “Belirli bir müşteriye en etkili yoldan satış nasıl yapabiliriz?” sorusunun yanıtı bu evrenin ana amacını oluşturmaktadır. Yani bu evrede satış yapılacak müşteriyi tanımak, özelliklerini belirlemek için çalışmalar yapılmalı ve sunulacak ürünün fiyatı, adeti, promosyonu ona göre belirlenmelidir.

2.8.3 MÜŞTERİ KORUMA

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

2.8.4 MÜŞTERİ DERİNLEŞTİRME

Müşteri derinleştirme, kazanılmış bir müşterinin sadakat ve karlılığının uzun süre korunması ve müşteri harcamalarındaki payın yükseltilmesi için gereken adımları içermektedir. Kısaca, yapılan planlama ve aktivitelerle mevcut müşterinin sadakatinin perçinlenip, aynı müşteriye farklı ürünleri birden çok kez satabilmek için uzun süreli ilişkiler oluşturmaya çalışmaktır. Amaç sürekliliğin sağlandığı ilişkiden yeni faydalar sağlamaktır.

2.9 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN UYGULAMASI

Firmalar, MİY yapılanmasına gitmeden önce kendi yapılarına uygun MİY tariflerini şekillendirme anlamında çalışma yapmalıdırlar. MİY, birçok iş akışını etkileyeceği için durum tespitinin yapılması ve gidilecek yönün belirlenmesi oldukça önemlidir. Bu ön çalışmada pazarın durumu, satış ve lojistik, müşteri yapısı, ürün ve hizmetler, satış sonrası hizmetler, insan kaynakları, organizasyon dikkate alınacak önemli hususlardır. Örneğin, pazar durumu ele alındığında gıda sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın MİY tarifi ve stratejisi, dayanıklı tüketim malı üreten ve satışını gerçekleştiren bir firmadan farklı olabilmektedir. Gıda sektöründe çalışan firma, hedef

müşteri seçimi ve edinme süreçlerine ağırlık verirken, dayanıklı tüketim malı üreten bir firma mevcut müşterisini korumaya yönelik etkinlikler üzerinde yoğunlaşabilir.¹⁸¹

Satış ve lojistik diğer bir deyişle müşteriye erişim kanallarının yapısı müşteri edinme süreci açısından önem kazanır. Satış otomasyonu, potansiyel müşteri takibi, satış örgütünün yönetimi gibi unsurlar dikkate alınmalıdır.

Satış sonrası hizmetler, kazanılan müşterilerin sürekliliği açısından büyük önem taşımaktadır. Satış sonrası hizmetler, çağrı merkezi hizmetleri (bilgi ve danışma hattı) ve şikayet yönetimi gibi unsurları içerir. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının iş süreçleri ile bütünleşip özellikle bir toplam kalite sistemine dönüşmesi başarının sürekliliği açısından önemlidir.

Burada ürün ve hizmetlerin müşterilerin özel ihtiyaçlarına göre şekillendirilmiş olması, müşteri edinme sürecine katkıda bulunabilir. Müşterinin stratejik değerine özgü değişik uygulamalara gidilebilir. Mesela mevcut müşteri veri tabanında farklı özellikler taşıyan müşteriler gruplandırılarak, özel ürün ve hizmetler yeniden şekillendirilebilir.

İşletmenin MİY vizyonunu belirleyecek diğer önemli bir faktör de müşteri yapısıdır. Tüketici, kurumsal veya karma müşteri portföyüne sahip olan firmalar müşterinin riskini taşımaktadır. Bunun sebebi ise, bireysel müşteri pazardan etkilenirken, kurumsal müşteriler ise sektörel gelişmelerden etkilenebilmektedir.¹⁸²

Daha önce de belirtildiği gibi MİY, yönetim paradigmasında bir değişim anlamına geldiği için insan kaynakları ve organizasyon en kritik başarı faktörünü oluşturmaktadır. Başarı ancak gereken insan kaynağının misyonu benimsemesi ve hayat geçirmesi ile mümkün olabilir.

2.9.1 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ UYGULAMA ÖNCESİ SAFHALAR

MİY uygulamaya başlamadan önce aşağıdaki safhaların derinlemesine yaşanması gerektiği görülmektedir. Bu safhalar; araştırma, danışmanlık hizmetleri, teknolojik alt yapı, iç müşteri desteği, müşteriye dokunma noktaları ve işletmeye özel uygulamalardır.

¹⁸¹ ODABAŞI, Yavuz; “Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 38.

¹⁸² GEL, Oğuz; CRM YOLCULUĞU, Sistem Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul, 2002s.67-70.

2.9.1.1 Araştırma

MİY'i uygulamaya başlamadan önce bu konu ile ilgili geniş bir araştırma yapmak şarttır. MİY'i tam olarak algılamak uzantılarını görebilmek alt yapı çalışmalarına başlamadan önce yöneticilerin vizyonlarını geliştirmek adına çok önemlidir. Bir MİY uygulamasından en fazla neler isteyebileceğini bilen bir yönetici, operasyonel çalışmalar başlamadan önce alt yapı çalışmalarını bu sınıra ulaşabilecek doğrultuda inşa edebilir. Güvenli bir veri tabanı oluşturmaktan satış sonrası hizmetlere kadar uzanan geniş bir çerçevede bugün veya yarın nelerin değişebileceğini iyi analiz ederek ileride gerekebilecek ek yatırımlardan tasarruf edilebilir. Başarılı bir MİY projesi kurum kültürünü ve kurum vizyonunu da tümüyle değiştirebilmekten, geliştirebilmekten geçer. Bu sebeple de öncelikle çok iyi anlaşılması gerekir.¹⁸³

2.9.1.2 Danışmanlık Hizmetleri

MİY uygulamalarının önemli bir değişkeni de firmanın alacağı danışmanlık hizmeti olacaktır. Bu hizmet, yol gösterici bir firmanın özellikle büyük ölçekli projelerde planlama aşamasında yönlendirme yapmasını, alternatifleri ortaya koymasını ve adımları atarken her aşamada müdahale ederek sistemin efektif işleyebilmesini sağlar. Danışmanlık hizmetinin en önemli yararı planlamada yapılabilecek hataların önüne geçilmesini sağlamasıdır.¹⁸⁴

2.9.1.3 Teknolojik Altyapı

Bir firmanın, MİY uygulaması satın almak istiyorum dediğinde tüm ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir paket program kesinlikle olmayacaktır. Alınan danışmanlık hizmetinin kalitesi burada da büyük önem taşımaktadır. Yatırım yapılan teknolojinin sınırlarının amaçlanan, daha doğrusu hedeflenen noktaya ne kadar yaklaştırdığı çok önemlidir. Diğer teknolojik yatırımlarda dikkat edilen esneklik, referans, sağlıklı satış

¹⁸³ TAŞPINAR, Hasan; **Bilişim Altyapısıyla CRM, Teknik Alt Yapısı ve İşlevsellikleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006, s.28.

¹⁸⁴ CHEN,J. Injazz and Karen POPVICH; "Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process and Technology", Business Process Management Journal, Vol:9, 2003.

sonrası destek gibi kriterler yine önem taşıyan konulardır. MİY uygulamalarının temel noktasını sağlıklı bir veri ambarı oluşturmaktadır.¹⁸⁵

Sistemin veri ambarı olmadan çalışması mümkün değildir. Satın alınacak yazılımın yapması gereken en önemli şey, müşterileri bölümlerine ayırma ve analiz etme yeteneğidir. Teknolojik yatırım yaparken asla ucuza kaçılmamasını önemle vurgulanması gerekmektedir. Çünkü bu aşamada alınacak yanlış bir karar devamında emek, zaman, enerji ve para kaybını da birlikte getirecek, daha büyük kayıplara yol açacaktır.

2.9.1.4 İç Müşteri Desteği

Müşterilerle olan ilişkileri optimum düzeye taşımayı amaçlayan bu kavram, öncelikle şirketin iç müşterileriyle olan ilişkisini gözden geçirmesi gerektiğini ifade eder.¹⁸⁶ MİY uygulamasının başarıya ulaşması sadece IT personeli ile sınırlı tutulmamalıdır. Örneğin bir süpermarkette kasanın başındaki elemandan, santral operatörüne, reyon elemanlarına, hatta güvenlik görevlisine kadar bu kavramın kesinlikle anlaşılması gereklidir. Bunun için de sağlıklı bir şirket içi eğitim programına mutlaka bütçe ayrılmalıdır.

2.9.1.5 Müşteriye Dokunma Noktaları

Call Center'ler, web siteleri, KIOSK'lar, hatta mağaza içi panolar bile müşteriye dokunma noktalarıdır. Bu noktaları iyi seçmek, birbirleriyle örtüşür mesajlar vermelerini sağlamak çok önemlidir.

MİY uygulamaları Türkiye'de Çağrı Merkezi (Call Center) kavramı ile anlaşılmaya başlanmıştır. Belki de baştan beri yapılan hata bu kavramı sadece Çağrı Merkezi örneğinden yola çıkarak açıklamaya çalışmaktır. Çağrı Merkezleri aslında konunun önemini ortaya koymak ve müşterilerin talebini farklılaştırmak adına önemli

¹⁸⁵ TAŞPINAR, Hasan; **Bilişim Altyapısıyla CRM, Teknik Alt Yapısı ve İşlevsellikleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006, s.30.

¹⁸⁶ SHETH, Jagdish N.and Atul PARVATIAR;**Handbook of Relationship Marketing**, Sage Publications Inc., G.B. 2000, s.85-90.

adımlardı. Ancak yine de MİY'in bazıları tarafından kısır bir çerçevede değerlendirilmesini sebep olmuşlardır.¹⁸⁷

2.9.1.6 İşletmeye Özel Uygulamalar

Teknolojik projeleri hayata geçiren firmalar, MİY konusunda da çeşitli ürün seçenekleri ortaya koyuyorlar. Ancak unutulmaması gereken en önemli nokta az önce de söylendiği gibi işletmenin kendi ihtiyaçlarını belirleyerek planlama sürecinde çok sağlıklı kararlar alabilmesidir. Genel olarak hiçbir MİY yazılımı ilk şekliyle getirilip firmanın tüm ihtiyaçlarını karşılayacak özellikte değildir. Mutlaka şirketin iskeletini doğru belirleyerek özel uygulamalara yer vermek gerekmektedir. Tüm tedarikçi firmalar bu işin teknolojik bir yatırımdan öte bir yönetim konsepti olduğu yönünde hem fikirdirler. Bu da işin danışmanlık boyutunun ciddiyeti ile ilgili bir fikir verecektir. İşletmenin yapısını analiz eden firma hali hazırda kullanılan teknolojinin önerilen teknolojilerle uyumlu çalışıp çalışmayacağı konusunda şirketi uyarmalıdır. Bu nedenle şirketin önerilerini ve isteklerini de göz önüne alarak istenilen boyutta bir projeyi hayata geçirmek ve efektif çalışmasını sağlamak bazen tahminlerden daha uzun süre alabilir.¹⁸⁸

MİY uygulaması, müşterilerin şirkete istedikleri an istedikleri biçimde ulaşabilmelerini sağlar. Var olan müşterilerin şirket için en kolay satış yapılabilecek müşteriler olduğu prensibinden hareketle onlara yönelik satış ve pazarlama konusunda firmanın ufkunu açar. Her müşteriye belli kriterler çerçevesinde değerlendirerek, onu şirket için en verimli müşteri durumuna düşürecek analizleri yapar ve yol gösterir. Şirketin işi ile ilgili fonksiyonların sisteme yararlı olabilecek noktalarını kullanarak üretimden satışa kadar farklı bir pencere açar. Yapılan tüm çalışmaların iş hedeflerine uyabilecek bir seyir izlemesini sağlar. Bir bakıma şirketin tüm fonksiyonlarının tek amaç doğrultusunda bir araya getirilerek değerli müşterilerini korumaya ve potansiyel müşterilerinin değerini artırmaya yardımcı olur.

¹⁸⁷ CHEN,J. Injazz and Karen POPVICH; "Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process and Technology", **Business Process Management Journal**, Vol:9, 2003, s.21-30.

¹⁸⁸ AKÇA, Utku;"**CRM Mimarisi**", Erişim:www.erpcrm.com.2006.

Sonuç olarak, MİY sadece bir alt yapı yatırımı değildir. MİY firma kültürünün değişmesini, ürün odaklı bir satış anlayışından müşteri merkezli servis ve kalite kavramına geçişi ifade eder.¹⁸⁹

2.9.2 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİ UYGULAMAYA GEÇİRMEK

Müşteri ilişkileri yönetimi için firmanın tasarlama sürecinde yapması gerekenler aşama aşama şöyledir;¹⁹⁰

- Tanımlamak: Müşterilerin kimliklerini belirlemek,
- Farklılaştırmak: Müşterileri çok farklı kategorilere ayırmak,
- Etkileşmek: Müşteriler ile çift yönlü diyaloglar başlatabilmek,
- Butik hale getirmek: İsmarlama haline getirmek, her müşteri için butik ürün veya hizmet sunabilmek.

2.9.2.1 Müşteri Tanımı

MİY; “farklı müşterilere farklı muamele yapmak” ya da “adamına göre muamele” anlamına gelmektedir. Farklı müşterilere farklı muamele yapabilmek için de öncelikle bu müşterilerin kim olduğunu anlamakla kimliklerini tespit etmekle işe başlamak gerekmektedir. Müşteri tanımlamasında iki önemli nokta var. Bunlar;¹⁹¹

- Bu müşterilerin beklentileri ve zevkleri sürekli değişebilir,
- Her alışveriş ilişkisinde müşteri hakkında daha önce bilinmeyen yepyeni bilgiler edinmek mümkündür.

Müşteriyi tanımlamayı müşteri ile ilgili bilgilerden oluşan veri tabanı oluşturmak olarak algılamamak gerekir. Burada kast edilen müşteri kimlik bilgisi bir müşteriyi diğerinden ayırmaya yarayan bu müşteri ile zaman içindeki ilişkilerin izlenmesini sağlayan ya da müşteri ile bire-bir temasa geçmeye olanak verecek olan bilgilerden

¹⁸⁹ CHAN, O. Joseph;”Toward a Unified View of Customer Relationship Management”,**The Journal of American Academy of Business**, Cambridge, March 2005.

¹⁹⁰ ACUNER, Şebnem Akın; **Müşteri İlişkilerinde Hareket Noktası: Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları,3.Basım, Ankara, 2003, s.69.

¹⁹¹ Kırım, Arman; **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama-CRM**, Sistem Yayıncılık. No:266 s.157

oluşur. İsim, firmadaki önem sırası, adres, telefon, e-mail adresi, ünvan, pozisyon vb. bu kimlik belirleme bire-bir pazarlamanın ilk ve en önemli aşamasıdır. O yüzden bu konuda elde edilebilecek en fazla sayıda müşteriden bu bilgileri elde etmekle işe başlamak gereklidir.

Elbette burada müşterinin nasıl tanımlandığı çok önemlidir. Müşteri son kullanıcı mı, bayi mi, toptancı mı, ayrıntısına da dikkat edilmelidir.

2.9.2.2 Müşteri Farklılaştırma

MİY tasarımının ikinci aşamasında temel hareket noktası farklı müşterilerin firmadan ne beklediğini ve değerlerini anlamaktır. Bir firma için bazı müşteriler değer arttırıcı, bazı müşteriler de değer azaltıcı durumda olabilir. Uygulamada değer arttırıcı ve azaltıcı müşteri ile ilgili örnekler otel ve seyahat firmalarında görülebilir. Örneğin “Varan”, otobüsle seyahatte bir markadır ve yolcu tercihinde seçicidir.¹⁹²

Bu aşamada yapılması gereken, müşterilerin şirkete sağladıkları değere göre bir sıraya tabi tutmak ve onları firmadan beklentilerine göre birbirilerinden farklılaştırmaktır. MİY sürecinde müşteri farklılaştırması tüm aşamaların belki de en önemlisi ve hatta işin kalbi niteliğindedir.

Müşteriler kurum için iki yönde farklılık gösterir;¹⁹³

1. Her müşterinin kurum için değeri farklıdır.
2. Her müşterinin kurumdan beklentileri farklıdır:

Bu nedenle farklılaştırma süreci şu şekilde gelişmelidir:

1. Müşterileri kuruma sağladıkları değer göre sıralamak
2. Müşterileri ihtiyaçlarına göre farklılaştırmak

¹⁹² GEL, Oğuz; “CRM YOLCULUĞU”, Sistem Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul, 2002s.97.

¹⁹³ Kırım, Arman; **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama-CRM**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s.136

2.9.2.3 Etkileşim

MİY tasarımının 3. aşaması olan müşteri ile etkileşimden kasıt, müşteri ile satış ziyareti, doğrudan pazarlama, pazarlama faaliyeti, telefon, web sitesi, çağrı merkezi, müşteri hizmetlerinde şikayet dinleme, fatura gönderme, alacağı tahsil gibi mevcut ilişki içine girilen yolların tümünün kullanımınıdır. MİY amaçlı müşteri etkileşiminin çok farklı ve rekabet üstünlüğü açısından çok önemli bir yanı vardır. MİY amaçlı etkileşimden kasıt, müşteri ile çift yönlü diyalog içine girmektir. Bu diyalog sayesinde müşteri hakkında öyle özel bilgiler elde edilebilir ki bu bilgiye dayanarak onun için hiçbir rakibin düşünemeyeceği sunumlar geliştirilebilir. Rakibin elinde bu bilgiler olmadığı sürece onun bu müşteriye özel sunumlar geliştirmesi mümkün değildir. İşte bu bilgi, firmayı rekabet üstünlüğü konusunda çok farklı bir yere koymaktadır.

MİY’de önemli olan öğrenen bir ilişkidir. Buradaki öğrenen ilişki müşteriye öğrenen organizasyondur. Bu ilişkinin kalbinde ise müşteri ile karşılıklı diyalog yatar. Diyalog sayesinde müşteri sürecin içine dahil edilebilmektedir. Onun öncelikleri ve ihtiyaçları daha hassas bir şekilde öğrenilebilmektedir. Bu diyalogu izlenebilir ve kullanılabilir bir bilgiye dönüştürmek gerekmektedir. Müşterilerin firmaya verdiği bu enformasyon, firmanın bünyesel yetenekleri ile birleştirilirse, bu enformasyon bilgi haline dönüşür ve yepyeni sunumlara yol açar ve hiçbir rakip de, müşteriye bu hassasiyette bir sunum yapamaz.

Bu etkileşimin nasıl yapılacağı konusuna gelince; birincisi, zaten tüm firmalar müşterileri ile bir etkileşim içersindedir ama burada asıl önemli olan firmaların bu etkileşimi müşteriye “öğrenme” amacıyla kullanıp kullanmadığıdır. Yani müşteri ile etkileşim çok daha etkin olmak zorundadır. İkincisi şirketin organizasyon yapısının bu etkileşim sürecini doğru kullanıp, kullanmadığıdır. Eğer bu yönde bir organizasyon yapısı yoksa ve organizasyonda yer alan insanlar bu bilinç doğrultusunda eğitilmemişse öğrenen ilişkiler geliştirme ve kişiselleştirilmiş etkileşim programları oluşturma konusunda çok da fazla bir şans olamaz.

Görüldüğü gibi bir etkileşimi bir öğrenme ilişkisine çevirebilmek için öncelikle bir altyapıya ve bilgi girme prosedürlerine ihtiyaç vardır. Ayrıca elemanların bu konuda inisiyatif alma noktasına kadar iyi eğitilmiş olması gereklidir.

Günümüz dünyasında her müşteri sürekli olarak firmalardan bir bilgi bombardımanı ile karşı karşıyadır (posta, broşür, e-mail, mesaj). O yüzden etkileşim sürecinde bu açıdan çok dikkatli olmak gereklidir. Bu konuda şu üç ilke yararlı olabilir. Eğer etkileşimdeki amaç birebir ilişkiler geliştirmekse, o zaman;¹⁹⁴

- Bu etkileşim müşteriyi rahatsız etmemeli,
- Sonuçtan müşteri bir şeyler kazanmalı,
- Bu etkileşimin sonucunda firmanın bu müşteriye karşı davranışı bir şekilde değişmelidir.

Çağrı merkezleri, müşteri ziyaretleri, web-sitesi, telefonla arama, doğrudan pazarlama, müşteri şikayetleri vb. bunların hepsi müşteri ile etkileşim yöntemleridir.

2.10 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN YENİ BOYUTLARI

2.10.1 GENEL OLARAK MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN YENİ BOYUTLARI

Müşteri ilişkileri açısından pazarlama uygulamaları bir evrim geçirmiştir ve üç önemli dönemi içerir. İlk dönemde, ticari ilişki basit temellere dayanmaktadır. Almak ve satmak, temel değişkenleri oluşturmakta ve ilişkiler açısından gerçek ve sıcak ilişkileri yansıtmaktadır. Sonraki dönem ise kitle pazarlamanın egemen olduğu dönemdir. Kitle iletişimin ve kitle üretiminin gelişmesi aynı zamanda kitle tüketiminin de gelişmesini zorunlu kılmış ve ilişkiler kitlesel boyutta ele alınmıştır. Son dönem ise ilişkilerin tekrar bireyselleşmesini ve aynı zamanda kitlesel düşünceyi birlikte ele almayı önermektedir. Bu dönemde müşteriler kendilerini bireyler olarak kabul edilmeyi ve kendilerine bireysel ilişki boyutunda yaklaşılmasını arzu eder duruma gelmişlerdir. Müşteriler büyük bir grubun, bölümün üyeleri olarak görülmeyi ve kendilerine bu şekilde davranılmasını kabul etmeme eğilimi göstermektedir.

Böyle bir gelişmenin birçok nedeni vardır. Teknoloji, rekabet ve global pazarlama gelişmesi sonucu günümüz müşterileri çok daha fazla sayıda ürün ve hizmet

¹⁹⁴ ACUNER, Şebnem Akın; **Müşteri İlişkilerinde Hareket Noktası: Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları,3.Basım, Ankara, 2003, s.90.

seçeneği arasından tercihlerini yapmakta ve kendilerine daha iyi hizmet verilene yönelmektedirler. Yeni gelişmeler bu açıdan değerlendirdiğinde önemli göstergeler kısaca şöyle belirtilebilir:¹⁹⁵

Artık müşterilere ne sattığımız değil, onların ne aldığı ve neden aldığı önemlidir. Müşteriler kendilerine bazı ürün ve hizmetlerin satılmasına karşı olumsuz bir tutum geliştirmektedirler. Öte yandan, satın almayı ve bunun kendileri tarafından yapılmasından ise büyük haz duymaktadırlar.

Geleneksel olarak düşünölen “ürünü müşteriye satarım, işim biter” anlayışı yerine ‘müşteri hizmet karlılığı’ davranışı öne çıkmaktadır.

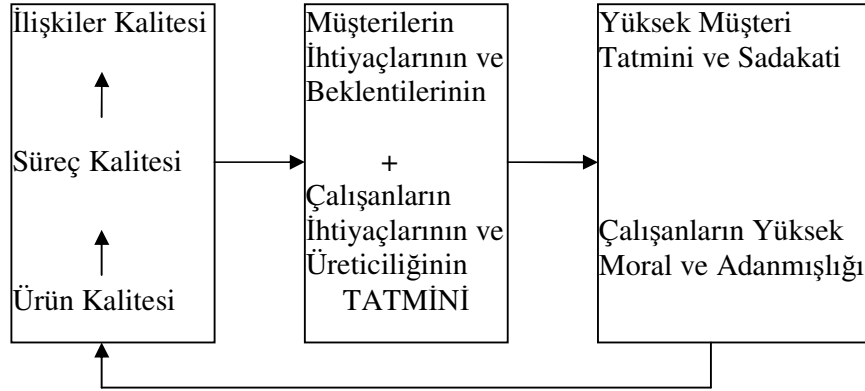
Yüksek kaliteli ürün ve hizmet ile müşteri ilişkilerini, müşteriler hakkında elde edilen detaylı güncel bilgilere dayalı olarak sürekli geliştirmek ve kaliteyi sunmak vazgeçilemez öneme sahiptir.

Müşteri savunucusu durumundaki personelin konumu ve yapısının değişimi: gerçeklik noktası olarak bilinen ve müşteri ile ilişki kurulan her anın en iyi biçimde oluşabilmesi için personelin değeri ve eğitimi önem kazanmaktadır.

Bütün bu gelişme ve değişmeler sonucu müşteri odaklı hale gelen firmalar müşteri için değer sunmada sürekli yeni yollar bulmaya en üst düzeyde öncelik vermeye başlamışlardır. Bu şirketler, ürünleri, süreçleri ve hizmetleri müşterinin kalite ve tatmin beklentilerine uyacak biçimde gerçekleştirmeyi sürdürerek, kendilerini diğer firmalardan farklılaştırabiliyorlar.

¹⁹⁵ CHAN, O. Joseph;”Toward a Unified View of Customer Relationship Management”,**The Journal of American Academy of Business**, Cambridge, March 2005.

Şekil:6 Çalışanların Ve Müşterilerin Tatmin Sonuçları



Kaynak: ODABAŞI, Yavuz; **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 52

Tüm şirketlerin uğraş alanlarından olan kalite kavramı ve anlayışının odak noktası, ürün kalitesinden, süreç kalitesine ve ondan da ilişki kalitesine doğru gelişmektedir. Bu gelişme ve değişimin sonucunda müşterilerin ve çalışanların ihtiyaç, beklentilerini tatmin edebilmek, en yüksek potansiyele ulaşmak olanaklı olabilmektedir. Sadece müşteri ihtiyaçlarını değil, çalışanların da ihtiyaçlarını tatmin etmek başarı için zorunludur. Çalışanların müşteri ilişkilerinin önemini bilip benimsemesi ve bunu daha iyi ve güzele taşıma arzusunda olması, olmazsa olmaz koşullarından biridir. Özet olarak tüm şirket ve çalışanları müşteri ilişkilerine ve sunulan hizmetlere inanmalı, benimsemeli ve bunları ölçülebilir uygulamalara koyabilmelidir.

2.10.2 SATIŞ VE PAZARLAMADA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Kuruluşlar da kalite anlayışının gelişmesi “sıfır hata” kavramını ortaya çıkartmış ve bu anlayış “müşteri kaybetmeme” çabalarında da kendini göstermeye başlamıştır. Kaybedilen müşteri sadece kaybedilen bir satış olarak algılanmamalıdır. Bunun müşteri kazanma için yapılan tüm harcamaların boşa gitmesi anlamına geldiği unutulmamalıdır. Ancak günümüzdeki uygulamaları ile müşteri ilişkileri kavramı sadece beş-on maddede belirtilen iyi ve güzel davranışları içermiyor. Müşteri ilişkilerinin bir süreç, yöntem ve sistem olarak ele alınıp uygulanması konusunda başarılı ve başarısız kuruluşlar kendiliğinden ortaya çıkıyor. Kısaca, müşteri ilişkileri, jürisi müşteriler tarafından oluşturulan beğeni yarışına benzetilebilir. Bu yarışmada beğeni kazananlar olabileceği

gibi beğeni kazanamayanlar da olacaktır. Kalitenin yeni bir içerik kazanması gibi müşteri hizmetleri de yeni bir görünüme bürünmüştür. Geleneksel olarak “müşteri hizmetleri” diye adlandırılan iş; sipariş almaktan, malı geri almaktan ya da şikayetleri ele almaktan çok daha kapsamlı ve karmaşıktır.

Bu bakış açısına dayalı olarak “müşteri hizmetleri,” kuruluşun müşterileri hoşnut edebileceği her türlü faaliyeti ve onların satın aldıkları ürünlerden ve hizmetlerden olası en fazla “değer”i elde etmelerine yardımcı olacak her şeyi kapsamaktadır. Böyle bir yaklaşım, bir ürünün tasarımından, artık bir ihtiyacı karşılayamayan ürünlerden vazgeçmeye ve müşteriye yardım etmeye kadar her şeyi kapsayacak kadar genişlemiştir. Firmaların kalitenin getireceği yüksek maliyetlere katlanmalarının nedenleri aşağıdaki şekilde açıklanabilir:¹⁹⁶

1. Kalite Müşteri İçin Çok Önemlidir.

Müşterilerin satın alacakları ürünlere karar verirken kalite önemli bir belirleyici olmaktadır. Üstün kaliteli ürünler için müşteriler daha fazla ödemeye razı olmaktadır. Bir araştırmaya göre kalite belirleyicileri şunlardır; marka adı, ağızdan ağza iletişim, geçmiş deneyim, performans ve fiyattır.¹⁹⁷

2. Kalite İşletmeler İçin Karlılıktır

Kuruluşların performansları ile uyguladıkları kalite düşünceleri arasında doğrudan ilişki olduğu bilinmektedir. Sonuçlar şu konularda ölçülebilmektedir; müşteri ilişkileri, liderlik, çalışanlarla ilişkiler, kuruluş verimliliği ve müşteri tatmini.

Toplam kalite uygulamaları farklılıklar gösterebilmekte ve tek bir “en doğru” yaklaşım bulunmamaktadır. Kuruluşların büyük bölümü karlılıklarını artan müşteri tatmini, çalışanların yüksek moralleri ile elde ettiklerini belirtmişlerdir.

3. En İyi Uygulamalar Kuruluşlar Tarafından Takdir Edilmektedir

¹⁹⁶ ODABAŞI, Yavuz; “**Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.55..

¹⁹⁷ KATZ, Bernard; “**How to Turn Customer Service into Customer Sales**, Wildwood House Ltd., 1997 USA., s.77-78.

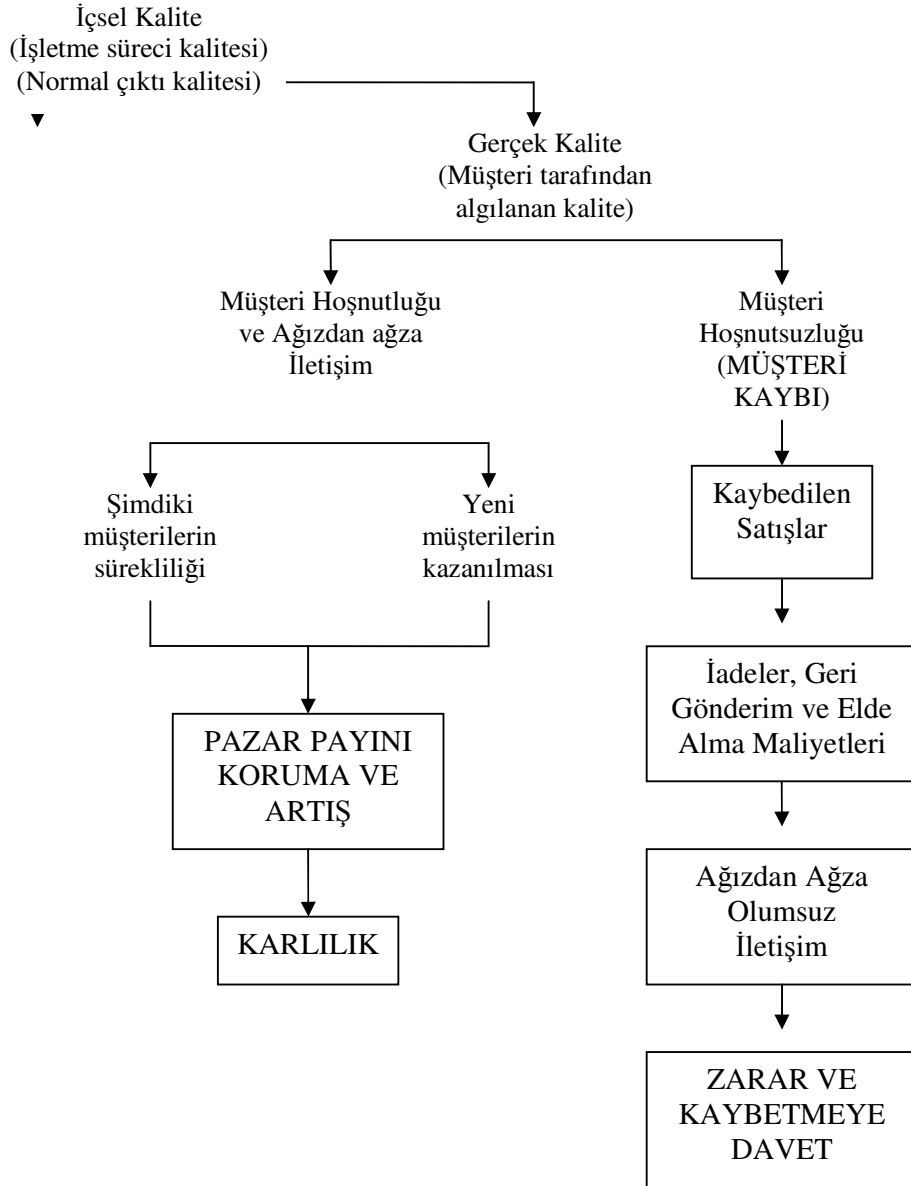
Kalite hareketinin önemli bir boyutu, başkalarından öğrenmedir. Bugünün kuruluşlarının takdir ettikleri en iyi uygulamaların neler olduğunu, yapılan araştırmalar aşağıdaki konuların geniş kabul gördüğünü ortaya koymaktadır.¹⁹⁸

- Stratejik performansta kalite kritik bir faktördür.
- Kalite, müşterilerin gözünde anlam ve içerik kazanır.
- Rekabetçi duyarlılık kritik bir boyuttur.
- Süreç geliştirme bir strateji uygulamasıdır.
- Çalışanların katılımı artmaktadır.

¹⁹⁸ PAYNE, Adrian and Pennie FROW, “ A Strategic Framework for Customer Relationship Management” **Journal of Marketing**, Vol.:69, October 2005.

ŞEKİL 7: Kalite Ve Karlılık

İlişkisi



Kaynak: ODABAŞI, Yavuz; **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.58

4. Kalite Rekabetçiliği Arttırmaktadır

Teknoloji, satış önerilerinde önemli avantajlar yaratabilmektedir. Teknolojik ürünler, rakiplerinkine göre daha önemli yararlar sunabilmektedir.

Eğer teknolojik olarak geri iseniz, rakibinizi yakalamanız olanaksızdır. Aynı düşünce kalite için de geçerlidir. Rakipler kalite konusunda ileride iseler, onları yakalamak oldukça zor olacaktır.

Müşteri bağlılığı ve tekrarlanan iş tüm pazarlama yöneticilerinin arzusudur. Böyle bir durum aşağıdaki şartlar yerine gelirse gerçekleşebilir:¹⁹⁹

- Ürün ve hizmetler geliştirilirse,
- Maliyetler ve fiyatlar istikrarlı ve rekabetçi olarak düşerse.
- Müşterilere cevap verme geliştirse,
- Müşteri taleplerini karşılamada esneklik artarsa.

Tüm bu açıklamalar, kuruluştaki herkesin müşteri odaklı, müşteri yönlü bir kültür ve davranışa sahip olmasını zorunlu kılmaktadır. Aslında bunun günümüzdeki adı Toplam Kalite Yönetimini uygulamaktır. Önceleri bundan, ürün ve hizmetler tamamlandıktan sonra, daha önce belirlenmiş özelliklere ne derece uyum sağladığının kalite kontrol ile ölçülmesi anlaşılıyordu. Bunun anlamsız ve maliyetli olduğunun iş hayatında açık olarak ortaya çıkması ile dikkatler süreçlerin üzerine çevrilmiş ve bunların iyileştirilmesi yoluna gidilmesi önerilmiştir. Toplam Kalite Yönetimi'ne, toplam denilmesinin nedeni, müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılayacak tüm süreçleri ve bunları geliştirme yollarını içermesinden kaynaklanmaktadır.²⁰⁰

Her kuruluşun öncelikle kendi kalite tanımını yapması gerekmektedir. Eğer, bir kalite tanımı yoksa üç aşamalı bir düşünce bunu formüle etmeye yardımcı olabilir:

- Müşterilerden, kalitenin ne olması gerektiği konusundaki düşüncelerini öğrenmeye çalışın.
- Çalışanlardan, özellikle satış ve pazarlama bölümlerinden, düşüncelerinizi size doğru akmasını sağlayın,
- Rakiplerin kullandığı kalite tanımını belirlemeye çalışın.

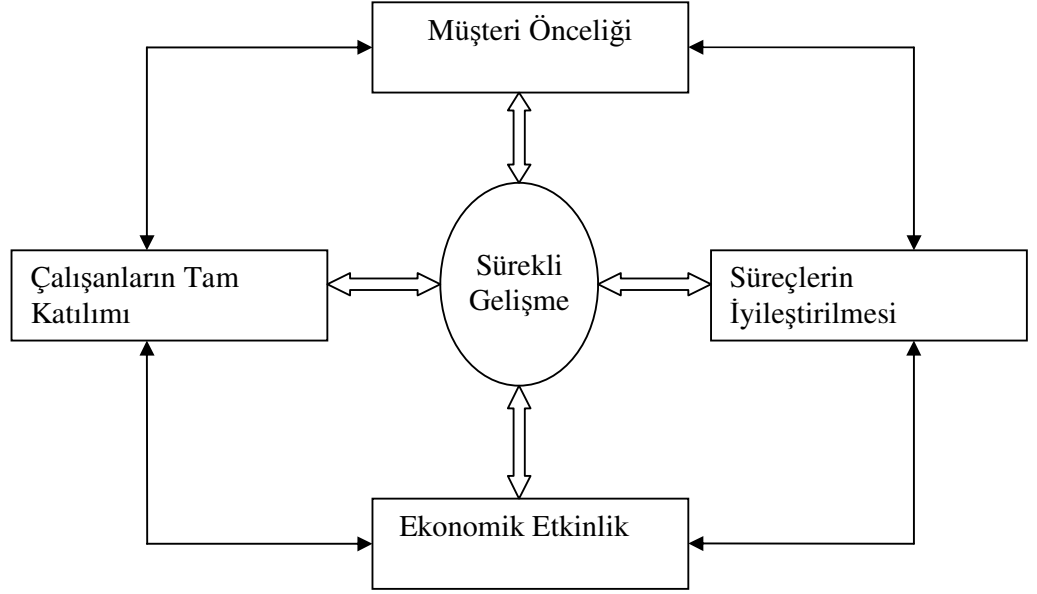
¹⁹⁹ İSLAMOĞLU, A. Hamdi; **Pazarlama İlkeleri**, Beta Yayıncılık, İstanbul, Ağustos 2002., s.127.

²⁰⁰ BAYAZIT, Özden; "Toplam Kalite Yönetiminin Yürütülmesinde Önemli Bir Araç: Klite Çemberleri", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, c. 53, No:14, Ocak 1998, s.25-30.

Kuruluşun kalite tanımı bu yöntemle belirlendikten sonra toplam kalite için evrim süreci adım adım takip edilir.

Toplam kalite anlayışı ve uygulaması birbiriyle bağlantı ve etkileşimde olan dört ana faaliyete indirgenebilir. Dört ana faaliyette ortaya çıkartılacak iyileştirme Sürekli Gelişmeyi sağlar.

Şekil 8: Toplam Kalite Faaliyetleri



Kaynak : ODABAŞI,Yavuz;Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000,s.59

Müşteri Önceliği ile İç ve Dış Müşterinin öncelikle tatmin edilmesi kaçınılmazdır. İç Müşteri ile kendisinden bir önceki sürecin çıktısını kullanan anlatılmak istenir. Kuruluşta birlikte çalışanlar kendilerini müşteri ve tedarikçi olarak görürler.

Dış Müşteri ile anlatılmak istenen ise, pazarda ürünü ve hizmeti alan, kullanan kişiler ya da kuruluşlardır. Müşterilerden elde edilecek bilgiler ile sorunların ortaya çıkartılmasına çalışılır.

- İç ve Dış Müşterilerden gelecek şikayetler,

- Bilgi elde etmeye yönelik anketler,
- Öneriler ve toplantılar, yoluyla sorunların ortaya çıkmasına yardımcı olunur. Burada dikkat edilecek nokta, sorunların müşteriler açısından belirlenmiş olmasıdır. Müşteri ilişkilerinde süreklilik sağlayan süreç Kaizen terimi ile bilinir. Japonca’da “Kai,” değişim, “zen” ise iyi ya da daha iyi için anlamına gelir. Sözcük olarak da Kaizen daha iyiye doğru sürekli değişim demektir.²⁰¹ Sürekli olan bir değişimi anlatır. Bir defaya ait olan gelişme sonucunda elde edilenler de bir defaya ait olur. Sonuçlara değil, süreçlere odaklanan Kaizen uygulaması ile süreçlerdeki görevlere bakarak bir fonksiyon hakkında geniş ve derin bir bilgiye (Deming fikri), ürünler yerine görevlerdeki bozuklukları tasarım dışına çıkartmaya (Crosby önerisi) ve sürekli gelişmeye yönelik bir iklim yaratmaya olanak sağlanabilir. Süreçlerin nasıl geliştirileceği, neyin ölçüleceği ve de hangi eylemlerde bulunarak mükemmel müşteri ilişkilerine ulaşılacağı önemli konulardır.

Süreçlerin iyileştirilmesi, müşteri ilişkilerinde ortaya çıkan sorunların çözümünü gerçekleştirebilir. Sorunlar, oluşturulan ‘Kalite Çember’leri ile çözümlenmeye çalışılır. Sorunlarla doğrudan ilgili beş ila sekiz çalışandan oluşturulan kalite çemberleri şu ilkelerle çalışır:²⁰²

1. Planla.
2. Uygula.
3. Kontrol Et.
4. Düzelt.

²⁰¹ BARLOW, Janelle and Claus MOLLER; **Her Şikayet Bir Armağandır**, Rota Yayınları, İstanbul 1998,s.50.

²⁰² BAYAZIT,Özden; “Toplam Kalite Yönetiminin Yürütülmesinde Önemli Bir Araç: Kalite Çemberleri”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, c. 53, No:14, Ocak 1998, s.25-30.

Satış ve pazarlamada kaliteye yönelik etkin tutumların oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanması başarı için kaçınılmazdır. Bu açıdan bakıldığında, üç önemli tutumdan söz edilebilir:²⁰³

1- Gerçekleştirilen faaliyetler daima süreçlerin bir parçası olarak görülmelidir:

Herhangi bir fonksiyonda kalite artırma, görevlere süreçler olarak bakmayı zorunlu kılar. Örneğin; müşteriden sipariş almadan, gönderimde bulunmaya kadar gereken tüm adımların ortaya konması her adımın anlaşılmasını gerektirmektedir.

2- Tüm süreçler, görevler, etkinliğin ölçümleri müşteri odaklı olmalıdır:

Bir faaliyetin ne kadar çabuk yerine getirildiğinin ölçülmesi, eğer müşteri açısından anlam taşımıyorsa hiç önemli değildir. Örneğin, alacakların hızlı bir biçimde tahsil edilmesi şirket açısından çok önemli olsa da, müşteri açısından fazla bir anlam taşımamaktadır.

Kalite programlarının ana özelliklerinden biri kararların gerçekler üzerinde verilmesidir. Bazı bilgiler yöneticilerden gelir. Şirkette neler olduğu, şirket felsefesi gibi konular yöneticilerin aktardıkları bilgilere örnek gösterilebilir.

Diğer bir bilgi türü, bir hizmeti sunmak için gerekli olan tüm verilerdir. Müşteri veri tabanı buna bir örnek olabilir. Bugünün rekabetçi ve kalite odaklı işletmelerinde işlerin nasıl daha iyi yapıldığı hakkında daha çok bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Sadece ne yapıldığı hakkında bilgiler yeterli olmamaktadır. Mesela, telefonlara cevap verme hızı günlük olarak ölçülürken, kaç telefona cevap verildiği fazla anlam kazanmamaktadır.

Kalite odaklı şirketlerde, elde edilen bilgilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini geliştirmek için her bölüm uyum içinde katkılarda bulunur.

3- Faaliyetleri tamamlama zamanının kısaltılması zorunludur:

Müşteri ile ilişkide bulunulduğu durumlarda bu konu oldukça önemlidir. Bir kere, bir hizmet verme için gereken zaman kısaltılırsa müşteri bundan hoşnut kalır ve

²⁰³ ŞİMŞEK, MUHİTTİN; "Toplam Kalite Yönetimi ve Şirket Kültürü", **Standart**, Yıl:39,Sayı:461,Mayıs 2000, s.25-38.

sürekli müşteri haline gelir. Banka ve hamburgercilerin önemle kuyrukta beklenmesine son vermeyi istemeleri bu nedenledir. Öte yandan, zamanın kısaltılması daha çok müşteriye hizmet vermeyi getirir. Bu da iki tarafın verimliliğini artırır.

Rakiplerden önce piyasaya yeni ürün sunmanın önemi üreticiler ve pazarlamacılar tarafından çok önceden fark edilmiştir. Ancak yeni olan bakış açısı, tüm faaliyetlerin geliştirilebilecek süreçler olarak görülmesidir.²⁰⁴

Geliştirilmeye konu olan önemli bir kavram, bir sürecin çalışması için gerekli zamanın kısaltılmasıdır. Zamandan kazanma günümüzün en önemli rekabetçi unsurlardan birisi olmuştur. Müşteriyle ilgili tüm faaliyetlere süreçler olarak bakmak ve süreçlerin işlemleriyle ilgili zaman kazanma yöntemlerine yönelmek ana yaklaşımlardır.

2.11 MÜŞTERİ İÇİN DEĞER OLUŞTURMA

Klasik iktisat kuramcılarında Adam Smith fiyat ile ilgili görüşünü şu cümleyle açıklar: “Bir şeyin gerçek fiyatı, o şeyi elde etmek için katlanacağımız zahmet ve ödeyeceğimiz bedelin toplamıdır.” Benzer biçimde yönetim felsefecisi Drucker’a göre; “İşletmelerin misyonları ve amaçları müşteri bulmak ve onları tatmin etmektir.” Ünlü pazarlamacı T. Levitt ise işletmenin amacını, “müşteri bulmak ve kuruluşu bağlı kalmasını sağlamak” olarak açıklamaktadır. Her üç düşünürün görüşleri günümüz pazarlama uygulamalarında çok daha iyi yansıtılabilmekte ve incelenebilmektedir. Söylenen sözlerin gerçekleştirilebilmesi, üstün değer müşteriye sunulması ile olanaklı hale gelebilmektedir. Günümüzde pazarlama alanında müşteri odaklılık, müşteri tatmini, müşteri hizmeti, müşteri memnuniyeti, müşteri bağlılığı gibi kavramlarla çok sık karşılaşılmalıdır. Bu kavramların ortak yönü “Müşterilere odaklanma” cümlesi ile açıklanabilir. Müşteri değeri, bunlardan biraz daha derin bir kavramdır. Müşteri değeri olgusu müşteri tatmini unsurlarına ek olarak ürünün rakipler arasında nasıl seçildiğini, seçim kriterlerinin rakiplerinkiler ile kıyaslanmasını ve her kriterin önem derecelerini incelemeye alır.²⁰⁵

²⁰⁴ TURGAY, Tayfun; “Yeni Ürün Kavramı ve Stratejik Önemi”, **Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.Fakültesi Dergisi**, C.:15,Sayı:2, 1994, s.150-156.

²⁰⁵ SURESH, Hemamamlini; “Customer Relationship Management: An Opportunity for Competitive Advantage”, **PSG Institute of Management Articles**, September, 2002,s.125-140.

Günümüzde işletmeler artan biçimde dinamikleşen, değişen, fırtınalı ve karmaşık pazarlarla yüz yüze gelmektedirler. Tüketiciler, ürün ve hizmetlerini satın aldıkları şirketleri daha yoğun ve titiz biçimde değerlendirmekte, daha az bir ödeme ile daha fazla hizmet talep etmektedir. Gelişen teknoloji ve iletişim olanakları sonucu yaratılmış olan ürün avantajlarının ömrü kısa olabilmektedir. Böyle bir ortamda işletmeler rekabetçi avantajları yakalamak için yeni yollar, stratejiler aramaktadırlar. Bu yollardan biri, hepimizin bildiği ve üzerinde titizlikle durduğu kalite yönelimidir. Kalite yaklaşımı ve kaliteye odaklanan uygulamalar ile yöneticiler şirket için faaliyetleri değiştirip geliştirebilme ve sonuçta kaliteli ürünler, süreçler elde edebilmeyi başaramışlardır. Toplam kalite yaklaşımı, müşteri tatminini ön plana çıkartmıştır. Ancak ölçülebilir ve yönetilebilir bir kavram olabilmesi için müşteri tatmininin zorunlu olarak “müşteri için değer” kavramına bağlanması gerekir. Toplam kalite çalışmalarında, genellikle tüm dikkat ve ilgi iç faaliyetlerde odaklanmıştır. Kalite yöneliminin ve uygulamalarının birçok kuruluş tarafından başarıyla gerçekleştirilmesi ve kalite farklılıklarının daralmaya başlaması, bunun rekabetçi bir üstünlük olmasını ortadan kaldırmayı gerçekleştirmektedir. Tüketiciler, kalite standartlarına uymayan ürünleri, markaları dikkate bile almamaya yönelmektedir. Kalite, “olmazsa olmaz” koşuluna indirgenmiş ve tüketici bunun ötesinde kendisine sunulan “değer” kavramını arayış içerisine girmiştir. Şirketler, kalitenin ötesinde başka rekabet üstünlükleri yaratacak uygulamalara ihtiyaç duymaktadırlar. Arayış, dış müşterilere ve onların bekledikleri, istedikleri, algıladıkları “değer”e yönelmiştir. Kalite ve sunulan hizmetin ancak araç olabileceği, müşteri için değer ise amaç olduğu sonunda hatırlanabilmektedir. İşleri doğru yapanların kaybedeceği, “doğru işleri” yapanların kazanacağı bir döneme girilmiştir. Rekabetçi avantajı yakalayabilmek için şirketler “değer eklemek” konusunda yeni yollar, yöntemler aramaya başlamıştır.

Müşteri için değer, müşterilerin ne istedikleri ve ürünü satın alıp kullandıktan sonra ne elde ettikleri ile ilgili yaklaşımdır. Müşteri açısından değer, müşterinin ödediği karşılığında beklediğinden fazlasını elde ettiği zamanki durumu ve anlamı içermektedir. Daha doğrusu ek yararları bir bedel ödetmeden müşterilere sunmaktır. Buradaki önemli nokta: beklenen, umut edilen, algılanan durumdur.²⁰⁶

²⁰⁶ ÖÇER, Abdullah ve Nedim BAYUK;” Müşteri Memnuniyeti”, **Pazarlama Dünyası**, Sayı:86, 2001, s.26-29.

Müşteri tatmini, müşteri için oluşturulan değerlere bağlı olduğundan, müşterinin katlanacağı toplam maliyet ya da ödünlere de bağlı olacaktır. Kısaca müşteri için değer, müşterinin bir ürün ya da hizmetten ne kazandığı ve ne gibi ödünlerde bulunduğu arasındaki değiş tokuşu kapsamaktadır. Bir başka deyişle değer, verilen ile elde edilenlerin algılanmalarına bağlı olarak bir ürünün yararının müşteri tarafından genel değerlendirilmesidir. Diğer bir tanım ise şöyledir: Müşteri için değer, elde edilecek yararları elde etmek için gereken ödünlere toplamıdır. Bu yüzden, sadece müşteriye ne verildiğinin üzerinde yoğunlaşmanın yanında müşterinin ödünlere neler olacağı üzerinde de yoğunlaşmak gerekir. Değer, müşteri yönlü ve onun ihtiyaçlarına yönelik değilse, fazla bir anlam taşımaz. Yararları ve ödünleri yani değeri, müşteri kendisi belirler. Müşteri için değer oluşturma sonucunda elde edilebilecek müşteri tatmini, kuruluşlara şu yararları getirebilecektir:²⁰⁷

- 1- Daha yüksek oranda tekrarlanan satın almaların artması,
- 2- Maliyetlerin ve giderlerin daha bilinçli yönetilmesi sonucu kar marjlarının yükselmesi,
- 3- Yaratıcılık destekleneceğinden çalışanların motivasyonlarının yükselmesi ve şirketten ayrılma oranlarının düşmesi,
- 4- Yüksek değer elde eden müşterilerin duygularını yakınlarına aktarmaları.

Bugünün tüketicileri sürekli artan kaliteli ürün ve hizmetleri azalan maliyetlerle satın almak istemektedirler ve kendileri için en yüksek değer sunanları tercih etme eğilimini göstermektedir.

Değer ilave etmek için bilinen birçok yöntem vardır. Çekirdek ürüne daha fazla değer katarak (ürünün kalitesinin artırılması, destek hizmetlerin verilmesi gibi), kuruluşlar müşteri tatminini arttırmaya çalışırlar. Eğer bunlar, müşteri açısından değer oluşturmuyorsa hiçbir anlamı olmadığı gibi başarı şansları da çok düşük olabilmektedir. Düşünce sistemi müşterilerin beklentilerine ve isteklerine bağlı olarak müşterilerin nelerden ödün verdiklerine odaklanmalıdır, Eğer kuruluş müşterinin algıladığı ödünü

²⁰⁷ SURESH, Hemamamlini; "Customer Relationship Management: An Opportunity for Competitive Advantage", **PSG Institute of Management Articles**, September, 2002,s.87-100.

azaltacak ve böylece ilişki maliyetini en aza indirecek bir değer sunabilirse, başarılı olabilme şansı yüksek olabilecektir.

Yararları ve ödünleri müşterinin kendisi belirlediğinden müşterinin her bir beklentisi önem taşır. Umulan yararlaraya yönelik müşteri beklentileri, ürünlerin ve hizmetlerin niteliklerinden kaynaklanır. Katlanılan ödün ya da fiyat ise işlem maliyeti, yaşam eğrisi maliyeti ve risk içerir. Çoğu durumda ön plana çıkan tek faktör işlem maliyetidir. Diğer faktörlerin her biri müşteri algılamalarına ve beklentilerine yoğun bir biçimde bağlıdır.²⁰⁸

Umulan yarar algılamalarının şekillendirilmesi, bir müşterinin belirli bir marka ya da belirli bir ürün çeşidinde daha fazla deneyimi ile kolaylaşabilmektedir. Bir ürün hakkında bilgi ya da deneyim yok ise, müşteri algılamalarını ve beklentilerini şekillendirmek için bunların yerini alabilecek şeylerin arayışına girer. Bunlar, marka ve kuruluş imajıdır.

Müşterilerin umulan faydayı değerlendirmede yararlandıkları üç nitelik grubu söz konusudur. Bu üç nitelik şunlardır:²⁰⁹

- 1- Satın alma öncesi değerlendirilebilen niteliklerdir. Somut ürün ve hizmet özelliklerinin tümünü kapsarlar. Müşterilerin hangi nitelikleri kararlarında kullandığını bilmek, bir kuruluş için son derece önemlidir.
- 2- Deneyime dayalı niteliklerin ortaya çıkabilmesi için ürünün satın alınmış ve denenmiş olması koşulu vardır. Yeni bir televizyonun gerçekten iyi görüntü verip vermediğini değerlendirebilmek için onun denenmesi gereklidir.
- 3- Güvene dayalı nitelikler belirli bir zaman süresinde denenmiş niteliklerdir. Banka hizmetleri, sigorta hizmetleri sağlık hizmetleri belli bir zaman dilimine yayılmış olarak değerlendirilir.

Değer oluşturmada ikinci önemli konu, eşitliğin alt bölümünü oluşturan umulan yararları elde etmek için katlanılan ödünlerle ilgilidir. İşlem maliyeti, bir müşterinin

²⁰⁸ GERSON, Richard F.; **Müşteri Tatmininde Süreklilik**, Çev: Lale Uraz, Rota Yayınları, İstanbul 1997,s.45.

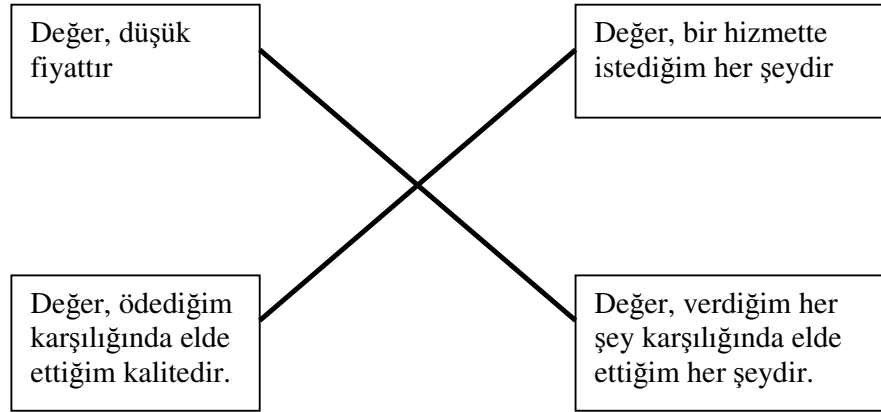
²⁰⁹ GALE, T.B and R. Wood, CHAPMAN; **Managing Customer Value, Creating Quality and Service That Customers Can See**, The Free Press, 1994,s.215.

karşılması gereken var olan finansal giderlerdir. Yaşam dönemi maliyetleri bir müşterinin, ürünün yaşam süreci boyunca karşılaştığı tatmin edilen ek maliyetlerdir. Yaşam dönemi maliyetleri, beklentilere dayanır ve risk derecesini de kapsar.

Tüm faaliyetlerdeki istikrar ve süreklilik, müşteriler tarafından açıkça algılanmalı ve bilinmelidir. Müşteri, maliyetlerin ne olabileceğinden ve ne elde edeceğinden ve bunların ek bir sorundan kaynaklanan maliyetler olmayacağından emin olmalıdır. Bu yolla, katlanılan ödümler minimize edilerek değer artışı gerçekleşmiş olabilmektedir.

Müşteriler değeri algılamak istediklerinde buna değişik anlamlar yükleyebilmektedirler. Kişisel değerlendirme değeri açıklamada çok etkindir ve böyle bir değerlendirmede dört tür tanım ile karşılaşılmaktadır.

Şekil 9: Dört Tür Müşteri Değer Tanımı



Kaynak: ODABAŞI, Yavuz; **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 55.

Değeri, düşük fiyat olarak algılayan müşteriler, parasal olarak vermekten kurtulacakları miktarı, değeri algılamalarındaki en büyük unsur olarak görmekte ve belirlemektedirler.²¹⁰

²¹⁰ SURESH, Hemamamlini; "Customer Relationship Management: An Opportunity for Competitive Advantage", **PSG Institute of Management Articles**, September, 2002.

Değer, bir hizmette beklediğim her şeydir diyen müşteri fiyat yerine elde edeceği yararları önem vermektedir. Fiyattan çok önemli olan konu, ihtiyaçlara cevap verebilecek ürün ve hizmet yararlarıdır.

Bir başka müşteri grubu değeri, ödenen karşılığında elde edilecek kalite olarak görüp algılamaktadır. Vermekten kaçındığı parasal miktar ile bunun karşılığında elde edeceği kalite arasındaki ödün olarak değer açıklanabilir.

Müşterinin algıladığı değer yalnızca somut yararlarından oluşmamaktadır. Birçok müşteri grubu için duygusal yararlarından söz edilebilir. Güven duyma, ün, güvence ve ilişkinin düzeyi bu konuda dikkate alınması gereken konulardır. Değer oluşturmayı ve eklemeyi ne sadece somut yararları ne de sadece soyut yararları dayandırmamak gerekir. Müşterinin tüm yararları elde etmek için katlanacağı bedelin de algılanan değer içinde yer aldığı unutulmamalıdır.

2.12 MÜŞTERİ YAŞAM BOYU DEĞERİ

Değer kavramının diğer ve önemli bir boyutu, kuruluş için müşterinin yaşam boyu değerinin ölçülmesi, bilinmesi, yönetilmesi olarak önümüze çıkmaktadır. Yeni ve büyük ufuklar sağlayan bu kavram; yeni potansiyel müşteriler bulmak ve onları gerçek müşteriler haline döndürmek yerine, mevcut müşterileri elde tutmayı, onları sadık müşteriler grubu içinde tutma üzerinde odaklanmaktadır. Buradaki temel değişim noktası, müşteriyi bireysel olarak satın alma öznesi olarak görme yerine onu yaşam boyu iş ortağı biçiminde kabullenme olarak açıklanabilir. Müşterisini cezbeden tatmin eden ve onu yaşam boyu tutabilme becerisini kuran şirket, istikrarlı bir karlılığı sağlayabilmede önemli bir avantajı yakalamış olabilecektir.²¹¹

Gerçekte, bir müşterinin yaşam boyunca şirket için daha değerli olduğuyla ilgili olarak birçok neden vardır. İlk yıl, müşteriyi cezbetmek ve onu müşteri haline döndürmek için yapılan harcamalar söz konusudur ve karlılığı azaltan ya da negatif düzeye getiren bir etkiye sahiptir. Sonraki yıllar ise artan ve tekrarlanan satın almalar nedeniyle her bir müşteriye düşen karlılık oranı artma eğilimi gösterir. Uzun dönemde tatmin olmuş bir müşteriye hizmet etmenin maliyeti daha düşük olabilmektedir.

²¹¹ ANDERSON, James C.; James A. NARUS; Wouter ROSSUM; "Customer Value Propositions in Business Markets", **Harvard Business Review**, Vol.:84, No.:3, March 2006.

Müşterinin tutulabildiği her yıl, müşteriye hizmet edebilme maliyetini azaltırken, onun getirebileceği karlılık payı artabilmektedir.²¹²

2.13 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN TEMEL AMACI MÜŞTERİYİ KAZANMA VE TUTMA (MÜŞTERİ SADAKATI)

2.13.1 MÜŞTERİ SADAKATİNDE MİY'İN ÖNEMİ

Bir müşterinin bir ürün ile ilgili memnuniyet derecesi, müşterinin ürünü tüketmesinden ya da kullanmasından sonra elde ettiği faydalar ile satın almadan önceki beklentileri arasındaki kıyaslamanın sonucudur. Eğer ürün veya hizmet alındıktan ve kullanıldıktan sonra beklentileri karşılırsa, satın alma memnuniyet ile sonuçlanır, aksi takdirde; memnuniyetsizlik ortaya çıkmaktadır.²¹³

Geniş kitlelerin alışveriş yaptıkları mekanların çoğalması, kitle pazarlama yöntemlerinin yaygınlaşması yakın ilişkileri ve satıcıların müşterileri iyi tanımalarına son vermiştir. Örneğin mahalle bakkalı müşterileri ile yakın ilişkiler kurabilmekte, onların beklentilerini tahmin edebilmekte, müşterilerinin tercihi olan ürünleri tedarik edebilmektedir. Günümüzde ise kabul edilebilir fiyatlarda, yüksek kalite ve çeşitteki ürün ve hizmetler, maliyet etkin bir yolla daha çok insana ulaşmaktadır. Ancak, müşterileri değerli sadık müşteriler olarak görme, onları sadakatini geliştirme yerine, bilinmeyen, yakından tanınmayan kitleler olarak algılama yanlışlığına düşülmüştür.²¹⁴

Müşterilerin firmaya bağlılıkları kendiliğinden oluşmaz, bunu tekrar tekrar pekiştirmek gerekmektedir. Müşterinin sadık kalması isteniliyorsa, bu bağlılığın bir karşılığı olarak, bir teşekkür mahiyetinde maddi şeyler vermek tek başına yeterli olmamaktadır. Müşteriler kendi problemlerine eğilinmesini, kendilerine önem verilmesini, kendilerine itimat edilmesini, kendilerine ayrıcalık tanınmasını da istemektedirler. O yüzden, müşteriyle karşılaşma anlarının hepsinde onun firmaya bağlılığını pekiştirecek “bir şeyler” yapılmalıdır.²¹⁵

²¹² GALE, T.B and R. Wood, CHAPMAN; **Managing Customer Value, Creating Quality and Service That Customers Can See**, The Free Press, 1994,s.196.

²¹³ GULTINAN, Joseph; W. Paul GORDON and Thomas J. MADDEN; **Marketing Management: Strategies and Programs**, 6th Ed., USA. 1997, s.6.

²¹⁴ ODABAŞI, Yavuz; **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000,s s.5.

²¹⁵ KAYA, İ. ; **Muhterem Müşterimiz**, Babıali Kültür Yayınları, İstanbul 200, s.147.

Müşterileri memnun etmek bir şikayet departmanı açmak, bol bol gülümsemek ve nazik olmaktan daha fazlasını içermektedir. Müşteri hizmetlerini en iyi şekilde gerçekleştiren şirketler yüksek müşteri hizmeti standartları koymakta ve bunları yerine getirmek için çok daha fazla çaba sarf etmektedirler.²¹⁶

Tüketiciler deneyimlerini ve değerlendirmelerini referans gruplarında dile getirmekte ve diğerlerinin deneyimlerini kendi kararlarında dikkate almaktadırlar.²¹⁷

Bugünün oldukça rekabetçi pazarında, şirketler eğer uzun vadeli karlı müşteri ilişkilerini sağlamlaştırmaya yardımcı olacaksa tek bir işlemde kaybedilen parayı finanse edebilmektedir.

2.13.2 MÜŞTERİ TUTMA, MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ, MÜŞTERİ SADAKATI

Müşteri tutma (Customer Retention) karlılık için temel gösterge haline gelmektedir. Reicheld ve Sasser (1990) pek çok pazarda faaliyet gösteren şirkete müşteri kayıplarını % 5 kadar azaltmanın değerini göstermiştir. Otomobil hizmet zinciri için müşteri kayıplarındaki % 5 azalma, karda % 30'luk artış sağlamış, endüstriyel çamaşırcı için % 47, sigorta acentesi için % 51 ve banka şubesi için şartıcı bir şekilde % 84 artış olmuştur. Şirketle daha uzun süre birlikte olan müşteriler ortalama da işlem başına daha çok harcama yapmakta çapraz satış için daha çok fırsat sunmakta ve kendi arkadaşlarına daha iyi tavsiyelerde bulunmaktadır. Bankada 10 yıllık ya da daha eski müşteriler toplam müşteri tabanının % 29'unu oluşturmakta ancak karın % 71'ini sağlamaktadır.²¹⁸

Müşteri memnuniyeti ve müşteri tutma arasındaki ilişkiyi sezgi yoluyla anlamak kolaydır. Ancak, farklı rekabetçi şartlar bu ilişkiyi değiştirmektedir. Örneğin, daha az rekabetçi olan pazarlarda, müşteriler daha düşük memnuniyet seviyelerinde bile daha kolay bir şekilde elde tutulmaktadır çünkü çok az seçenek bulunmaktadır ya da tedarikçi değiştirme maliyeti yüksektir.²¹⁹

²¹⁶ KOTLER, Philip and Gary ARMSTRONG ;**Marketing :An Introduction**, 4th Ed.,Prentice Hall Int. Inc. , USA, s.16-17

²¹⁷ WELLS, W.D. and D.PRENSKY; **Consumer Behavior**, John Wiley & Sons Inc., USA 1996, s.412.

²¹⁸ HOOLEY, Graham; John A. SAUNDERS; Nigel F. PIERCY; **Marketing Strategy and Competitive Positioning**, 2nd Ed., Prentice Hall Europe, GB 1998, s.351.

²¹⁹ BEST, R.J.; **Market Based Management: Strategies of Growing Customer Value and Profitability**, Prentice Hall, USA. 2000, s.15.

Ancak pek çok seçeneğin bulunduğu ve tedarikçi değiştirme maliyetinin düşük olduğu rekabetçi piyasalarda, nispeten daha yüksek müşteri memnuniyeti bile müşteri kayıplarının önüne geçememektedir. Market, restoran ve banka müşterileri tamamıyla memnun olmadıkları takdirde çabucak kaçabilmektedirler. Satın alma eylemleri arasındaki zamanın uzun olduğu durumlarda kişisel bilgisayar, otomobil ve tüketici elektroniği müşterileri tümüyle memnun olmadıkları takdirde kolayca diğer bir markaya geçebilmektedirler. Bu piyasalarda, müşterileri elde tutma çok daha zordur. Sonuç olarak bir satın almadan diğerine müşterileri elde tutmak daha yüksek seviyede müşteri memnuniyeti istemektedir.²²⁰

Pazarlama konusunda çalışan 500 kişi arasında yapılan bir araştırma da en önemli başarı kriterinin müşteri sadakati olduğu ortaya çıkmıştır. Cevap verenlerin % 49'luk kısmı işletmelerindeki en önemli başarı kriterinin müşteri sadakati olduğunu belirtmiş, ikinci sıradakiler % 13 ile yeni ürün geliştirme demişlerdir.²²¹

Ancak bunların içinde en önemlisi müşteri tutma ile müşteri sadakati arasındaki farkı, bunların her birinin müşteri memnuniyeti ile olan ilişkileri ile ayırt etmek gerektiğidir. Pratikte bu kavramların karıştırılma tehlikesi vardır. Müşteri Tutma temel olarak tekrar satın alma davranışının ölçütüdür ve çok yüksek seviyede memnuniyet sağlanmasa bile müşterilerin tekrar alışveriş yapmaları için pek çok sebep vardır. Müşteri Sadakati daha çok müşterinin işletme hakkında ne hissettiğidir: İşletmeye olan güvenleri, işletme ile aktif bir şekilde iş yapma istekleri, işletmeyi başkalarına tavsiye edip etmedikleri gibi. Müşteri sadakati bu anlamda müşteri memnuniyeti ile daha çok ilişkilidir.

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

Müşteri tutmayı ve sadakati karıştırmak tehlikeli olabilmektedir. Müşteri tutma, belki bir hediye, tekrar satın alım için indirim vb. ile sağlanabilmektedir. Yüksek

²²⁰ HOOLEY, Graham; John A. SAUNDERS; Nigel F. PIERCY; **Marketing Strategy and Competitive Positioning**, 2nd Ed., Prentice Hall Europe, GB 1998, s.352.

²²¹ AKPINAR, M; "Sadakat Kartları", **AC Nielsen –Araştırıyorum**, Yıl:5, sayı:14.

müşteri sadakati sağlamak muhtemelen daha zor olacaktır ve daha büyük uzun dönemli yatırım gerektirmektedir. Pratikteki fark çok büyüktür.

Müşteri tutmayı anlamının metotlarından bir tanesi müşteri tabanındaki ürünle ilişkili olan ve müşteri değerinin ürün harici unsurlarıyla ilişkili olan iki farklılık arasında ayırım yapmaktır. Örneğin bir kablo tv ya da dijital tv şirketinin müşterilerin davranışlarını etkileyebileceği iki zaman periyodu vardır: ürünün kurulumundan öncesi ve sonrasıdır.²²²

2.13.2.1 Müşteri Memnuniyeti

Bir tüketicinin belirli bir ürün ile olan tüketim deneyimini değerlendirmesi sonucunda geliştirdiği tutum tüketici memnuniyeti veya memnuniyetsizliği olarak bilinmektedir. Tüketici memnuniyeti tekrar satın alma kararının anahtar bir unsurudur.²²³

Müşterilerin memnun edilebilmesi için öncelikle bir şeylerden memnun kalmamış olmaları gerekmektedir. Şirketlerin birinci hizmet önceliği müşterileri memnun etmeyen tüm tehditleri elimine etmek olmalıdır çünkü, bunlar müşterilerin şirketi bırakmasına sebep olan şeylerdir. Daha sonra müşterileri memnun etmeye ve mutlu etmeye yatırım yapılabilir.²²⁴

Bir satın alma ile ilgili olan müşteri memnuniyeti, ürünün alıcının beklentilerine göre olan performansına bağlıdır. Müşteri değişik derecelerde memnuniyet yaşayabilmektedir. Eğer ürünün performansı beklentileri karşılamazsa müşteri memnun olmayacaktır. Eğer performans beklentileri karşılar, müşteri memnun olacaktır. Eğer performans beklentileri aşarsa, müşteri çok memnun ya da mutlu olacaktır.²²⁵

Müşterilere gerçek anlamda fayda sağlanabilmesi için, öncelikle onların ihtiyaçlarının en iyi şekilde belirlenmesi gerektiğine işaret eden Yapı Kredi Bankası yetkilileri, bu noktada MİY altyapısının önemini şöyle ifade etmektedirler: “MİY

²²² RANGAN, Kasturi; P. Shapiro BENSON and T.Moriarty Rowland Jr.; **Business Marketing Strategy: Concepts and Applications**, Richard D. Irwin Inc., USA. 1995, s.209.

²²³ WELLS, W.D. and D.PRENSKY; **Consumer Behavior**, John Wiley & Sons Inc., USA 1996, s.412.

²²⁴ DONNELLY, Hames H. Jr.; **Management Lesons from The Customer's side of the Counter**, Richard D. Irwin Inc., USA 1992, s.84.

²²⁵ KOTLER, Philip and Gary ARMSTRONG ;**Marketing :An Introduction**, 4th Ed.,Prentice Hall Int. Inc. , USA, s.38-40.

sayesinde hem müşteriler kendileri için katma değeri olan tekliflerle karşılaşıyorlar hem de üye işyerleri hedefledikleri müşterilerine özel kampanyalar yapabiliyor. Bu sayede en üst seviyede müşteri memnuniyeti yaratılırken, iş yerlerinin satış hacimleri de artıyor”.²²⁶

Tüketiciler bir ürün ile olan deneyimlerini değerlendirirken tipik olarak iki perspektifi kabul etmektedirler: tüketim deneyiminin ihtiyaçlarını tatmin edip etmediği ve deneyimin, satın alma öncesinde ürünün performansına dair beklentileri ne derece karşıladığıdır. Birinci perspektif bir mutlak ölçüttür. Mutlak ölçüt ürünün tüketicinin memnuniyet ya da memnuniyetsizlik derecesine göre nasıl performans gösterdiğinin ölçütüdür. İkincisi ise göreceli ölçüttür. Göreceli ölçüt, ürünün müşterinin beklentilerine göre nasıl performans gösterdiğinin ölçütüdür.²²⁷

2.13.2.2 Müşteriyi Kazanma Ve Tutma

Müşteri ilişkileri sürekli gelişme, ilgi ve özen gerektiren dinamik bir süreçtir.²²⁸ Yeni müşteri bulma ve onlarla ilişkiler kurup geliştirme, birçok kuruluşta, var olan müşterilerle ilişkilerden daha çok ilgi çekebilmektedir. Aslında, pek anlamlı olmayan bu durumdan kuruluşların canları da yanabiliyor. Müşterilerin kuruluşa olan ilgilerinin ve devamlılıklarının süreceğini düşünmek çok riskli bir varsayımdır, Gerçek ise, müşterilerin ürün ve hizmetlerde daha geniş bir tercih sunan kuruluşları seçtiği, diğerlerinden farksız ya da zayıf hizmet sunan ve müşteri ilişkileri kopuk olan kuruluşları ise terk ettiğiidir.

İyi müşterileri tutma, sürekli kılma ve onları sadık müşteriler haline getirme işletmeler için insanların nefes almaları kadar doğal ve vazgeçilmez önemdedir.

Bugünün kuruluşları, pazar koşullarının baskılarıyla müşteriye yönelme ve onları hoşnut tutmaya yönelik faaliyetlerini gözden geçirmek zorunda kalabilmektedirler. “Müşterilerin dönemi,” “Toplam Kalite Yönetimi,” “Müşteriler kraldır” gibi sloganlar kuruluşların her aşamasındaki programlarla desteklenmelidir. Hiçbir zaman tek bir faaliyet “müşteri yönlü” örgütü oluşturmaz. Öte yandan,

²²⁶ “Çok Markalı Kredi Kartlarında Çok Boyutlu Rekabet Yaşanıyor”, **Activeline**,

Erişim:www.makalem.com, Haziran 2006,

²²⁷ WELLS, W.D. and D.PRENSKY; **Consumer Behavior**, John Wiley & Sons Inc., USA 1996,s.413.

²²⁸ ODABAŞI, Yavuz; **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.65.

müşterileri uzun dönemde tutma, birbiriyle bağlantılı yönetim faaliyetlerinin uygulanmasını zorunlu kılar. Böylece, örgütsel etkinlik oluşturulup geliştirilirken, müşterilerle de ilişkiler kurularak, zenginleştirilir.²²⁹

Yapılan araştırmalar bazı önemli sonuçları önümüze koymaktadır:²³⁰

- Müşteri tutmada % 2'lik bir artış genel giderlerdeki % 10'luk bir azalışla aynı kar etkisine sahiptir.
- Kaybedilen bir müşterinin yerine benzerini koyabilmek için en az 5 kat daha fazla zaman, enerji ve para harcamak gerekir.

Müşteri tatmininin açık yararlarına karşın, çoğu kuruluş var olan müşterisine hizmet sunma olanaklarını ciddi olarak baltalayacak bir biçimde giderlerini hızla azaltmaya devam etmektedir. Günümüzde, bu işletmelerin Çoğu için müşteri tutma, ayakta kalabilmek ve varlığını sürdürmek için sadece tercih ayrımı olarak görülmektedir. Müşterilerin genellikle hizmet tatminsizlikleri nedeniyle başka kuruluşları tercih ettikleri söylenebilir. Öte yandan, tatmin edilen bir müşteriyi devamlı kılma, sadece müşterinin kuruluştan ayrılma olasılığını azaltmaz, tavsiyeleri aracılığıyla işletmenin yeni müşteriler kazanma şansını da önemli ölçüde artırır. Müşterilerin hoşnut edilmesi, tatmin edilmesi, yeni müşterileri getirir.

Müşterileri hoşnut kılma, tatmin etme kolay değildir. Özellikle de korunan ya da kısıtlı rekabetten hoşlanan geçmişe ait başarılarla dayalı varlığını sürdüren kuruluşlar için hiç kolay değildir. Talebin fazla olduğu dönemlerde her işletmenin başarılı olabilmesi söz konusu olabilmektedir. Ancak artan rekabet koşulları bu durumu ortadan kaldırmıştır. Rekabet ortamının artması ve tüketicilerin tercihlerinin bollaşması sonucunda, şirketler üretip satamama durumuyla karşı karşıya kalmakta ve sonucunda tüm yapılanların bir faydası olmamaktadır. Böyle bir duruma düşmemek için şüphesiz ki müşterileri bağlı kılma (sadık müşteri), müşteriyi tutma (müşteriyi sürekli kılma)

²²⁹ SHETH, Jagdish N. And Atul PARVATIYAR; **Handbook of Relationship Marketing**, Sage Publications Inc., USA 2000, s.145.

²³⁰ TAŞPINAR, Hasan; **Bilişim Altyapısıyla CRM, Teknik Alt Yapısı ve İşlevsellikleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006,

ancak müşteri hizmetlerindeki mükemmellikle başlar ve bu da tüm özenin verilmesi gereken kritik bir konuyu oluşturmaktadır.²³¹

Müşterilerin tutulması hem kuruluş hem de müşteri için yararlıdır. Müşteri, aldığı verdiğinden farklı olduğu sürece ilişkiyi sürdürür. Müşteri, finansal ve finansal olmayan maliyetler karşılığında kalite, tatmin ve yarar elde eder. Öte yandan, müşteri açısından da ilişki kurma bir yatırımdır. Müşteri bu yatırımdan uzun dönemde yararlanmak ister. İyi oluşturulmuş ve uzun döneme yayılmış bir ilişkide harcanacak zaman, müşteri için başka bir alana kaydırılmıştır. Diğer bir yarar ise, kuruluşun müşteri için sosyal ve teknik açıdan danışman ve destekleyici rolü üstlenebilmesidir.

Sadık müşterinin oluşturulması ve bu sadakatin sürdürülmesi kuruluşlar açısından çok yönlü yararlar getirebilmektedir. Müşterilerin, belirli bir ilişki kurdukları şirketlerin ürünleri için her geçen yıl bir önceki yıla göre daha fazla harcama eğiliminde oldukları araştırmalarla ortaya konmuştur. Müşteriler, şirketi daha iyi tanıdıkça ve rakiplerle kıyasladığında hizmetlerin kalitesinden tatmin oldukça, kuruluşla daha fazla iş yapma eğilimi taşımaktadır. Müşteriler işlerinin büyümesi, gelişmesi uzun yıllara yayılması sonucunda daha fazla özel isteklerle hizmet talep etmeye başlarlar. Diğer önemli yararlardan biri de maliyetlerdir: müşterileri cezbetmek için belirli harcamalar yapıp maliyetlerine katlanmak gerekir. Bir kez müşteri için yatırım yapıldığında kurulan ilişkinin sürdürülmesi yapılan harcamaların karşılığının sağlıklı biçimde alınmasına olanak sağlar. Öte yandan, müşteri tutma suretiyle sadık müşterinin yaratılması, hiçbir tanıtım aracının yapamayacağı kadar etkili tanıtım sağlar. “Ağızdan ağza” iletişim olarak bilinen, olumlu öneriler ile yeni müşterilerin sağlanmasına yardımcı olan bir sonuç ortaya çıkar. Böylece, yeni müşteriler için yapılacak harcamalar daha az olabilmektedir. Müşteri tatmininin doğrudan yararlarından biri de “çalışanların tutulması”dır. Tatmin olmuş mutlu müşteriler, tatmin olmuş mutlu çalışanlar yaratır. Müşterileri tatmin olmuş kuruluşlarda çalışma ortamı da huzurlu olur ve insanlar bu tür kuruluşları tercih ederler. Çalışanların kuruluşta uzun süre kalması, hizmet kalitesini artırmakta ve personel devir hızını azaltarak karlılığa olumlu katkılarda bulunabilmektedir. Bütün bu önemli katkıların net biçimde ölçülmesi oldukça zordur. Bir kişinin yaşam boyu müşteri olmasının değerinin ölçülmesinde bazı teknikler geliştirilmiştir. Müşterinin ortalama yıllık harcaması ile ortalama ömrünün çarpılması

²³¹ ODABAŞI, Yavuz; **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 68.

ile bu değer ölçülmeye çalışılmaktadır. Bu konuda daha karmaşık sistemler de geliştirilmiştir.²³²

2.13.2.3 Müşteri Tutma Programlarının Geliştirilmesi

Değer katılmış hizmet kavramı ve uygulamaları söz konusu programlardan biridir. Müşterilere beklentilerinden daha fazlasını verme anlamına gelir. Birçok durumda çalışanlar, müşteri tatmininin şirket politikasından daha önemli olduğuna karar verir. Örneğin; bazı şirketler para iadesi ya da ürünü değiştirme politikalarını 30 günle ve fişin gösterilmesiyle sınırlamış olabilirler. Müşteri, 31. günde böyle bir istekle geldiğinde bunu kabul edip sorunu çözme kararını veren, şirket çalışanı olmaktadır. Böyle bir durumda müşteri “değer katılmış hizmet”ten yararlanmış olur. Şirket çalışanı bu kararı vererek, müşterinin tatmin olmasından ve sürekli birlikte iş yapmaya devam edeceklerinden emin olmaktadır. Bunun tam tersi bir davranış sergilenmesi durumunda, büyük olasılıkla müşteriyle uzun dönemli bir iş bağlantısı kurmak zorlaşacaktır.²³³ Müşterimize bu konuda ne kadar iyi yaklaştığımızı anlayabilmek için rakiplerin değer katılmış hizmet konusunda ne yaptığına bakmak gerekir. Yeni hizmetlerin ilave edilmesi ya da var olan hizmetlerin zenginleştirilip geliştirilmesi bu çalışmalar sonunda ortaya konabilmektedir.

Müşteri tutma programları sadece satın almanın hemen sonrasında gerçekleştirilmemelidir. Bizden altı ay, bir yıl, iki yıl gibi uzun zaman önce satın alımda bulunan müşterilerin de sürekli kılınması amaçlanmalıdır. Bu konuda uygulanan programlara örnek olarak şunlar gösterilebilir:²³⁴

1. Sık satın alıcılar için programlar,
2. Sık yön gösterenler için programlar,
3. Teşekkür kartları,
4. Bültenler / Kişisel mektuplar,

²³² ODABAŞI, Yavuz; **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.152.

²³³ WONG Y. H. and LEUNG, Thomas and CHOW, Suki W.K; “Beyond Customer Relationship Management Information Co-Sharing and Relationship Positioning” ,**ABAS Conference**, HONGKONG, 2003.

²³⁴ STATT, David A.; **Understanding the Customer**, Mcmillian Pres, LONDON, 1997.

5. Telefonla aramalar,
6. Müşteri ödüllendirme ve hatırlama programları,
7. Müşteri özel olayları,
8. Stratejik alanda birliktelik ve ortaklık kurma.

Sık satın alıcılar için programlarla düzenli satın alan sadık müşteriler ödüllendirilmektedir. Ödül hiçbir zaman pahalı ve çok gösterişli olmamalıdır. Ödül sadece sizinle iş yaptığı için müşterilerinize minnettarlığınızı göstermelidir. Böyle bir programdan bu konuda olan tüm müşterilerin yararlandırıldığından emin olunmalıdır. Bir mağazadan üç ya da dört defadan fazla alışveriş edildiğinde önemli bir indirimin yapılmaya başlanması ya da bir armağanın verilmesi örnek olarak gösterilebilir.²³⁵

Basit, ancak etkili bir uygulama da teşekkür kartlarının gönderimidir. Eğer her satın alan müşteriye kart göndermek istenmiyorsa, daha önceden basılan iş kartları kullanmak tercih edilmelidir. Bazı durumlarda bültenler ve kişisel mektuplar, telefon ve teşekkür kartlarından daha etkili olabilmektedir. Özellikle üst yönetimden gelen mektuplar ve bültenler müşterileri harekete geçirmede önemli rol oynayabilir. Telefon görüşmeleri hemen hemen her iş türünde rahatlıkla kullanılır. Randevuları hatırlamada, yeni olanakları ve kampanyaları bildirmede hal hatır sormada başarıyla kullanıldığı gibi satın alma sonrasında üründen ve hizmetten memnun olup olunmadığı da sorulur. Mağazacılıkta, indirim öncesinde önemli müşteriler tek tek aranıp indirimlerden yararlanmaları kendilerine hatırlatılır.²³⁶ Müşterileri hatırlama ve ödüllendirme, düzenli iş uygulaması olabilmelidir. Teşekkür kartları ile kuruluşunuzun müşterinin önemini farkında olduğu iletilmektedir. Onlara tekrar satın almalarda hediyeler verme ile katkılarının önemi hissettirilmeye çalışılır.

Müşterileri hatırlamanın ve ödüllendirmenin benzerlerinin çalışanlar için de yapılması gerekir. Çalışanlara da daima müşteri gibi davranmak ve onları uzun dönemde kuruluşa tutmaya çalışmak, önemli bir yönetim uygulamasıdır.

²³⁵ STATT, David A.; **Understanding the Customer**, Mcmillian Pres, LONDON, 1997.

²³⁶ PEPPERS, D. And ROGERS, M; **The One-to-One Manager: Real World Lessons in Customer Relationship Management**, Currency-Doubleday, NEWYORK, 1999.

Müşteri özel olayları ilişkiyi kuvvetlendirmede önemli bir programdır. Sosyal toplantılar, kokteyl partisi gibi bir araya gelme fırsatı yaratan olayları düzenlemek yararlı olabilmektedir. Değerli müşterileri güzel bir lokantada yemeğe davet etme, özel gösterilere davetiye verme gibi çok çeşitli türlerde özel olayları gerçekleştirmek olanaklıdır.

Müşteriyle kurulan stratejik ortaklık sonucu, müşteri iyi bir satış temsilcisi gibi çalışabilir. Sizinle ne kadar iyi ilişkiler kurduğunu, nasıl işler başardığınızı etrafına anlatması, olumlu mesajlar vermesi yeni müşterileri cezbetmede önemli rol oynayabilmektedir.²³⁷

2.13.2.4 Kaybedilen Müşterinin Kazanılması

Müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirmede önemli olan faktörlerden biri de işi başlangıçta doğru yapmaktır. En iyi kuruluşlar için bile hizmet aksamalarının ve hataların olması kaçınılmazdır. Öte yandan, hizmet müşterinin önünde gerçekleştirildiğinden hataları gizlemek de hemen hemen olanaksızdır. Hizmeti, yeni baştan alarak yapmak olmaz. İşler yanlış gittiğinde, müşterinin hizmeti sunan kuruluşu değiştirmesi için iyi bir ortam doğmuş olur ve müşteri yaşadığı kötü deneyimi başkalarına aktarmasına olanak sağlanmış olabilecektir. Etkin bir “müşterinin kazanılması” programının uygulanmasına, ilişkinin korunup devam ettirilmesine çalışılmalıdır. Eğer kuruluş bunda da başarısız olursa, üst üste gelen hatalar, müşterinin tamamen kaybedilmesine neden olacaktır. Şikayetler büyük bir memnunlukla ve ilgiyle karşılanmalıdır. Her şikayet işinizin daha iyi olması için müşterinin kendi zamanını kullanarak size fırsatlar tanınması demektir. Bu yüzden, konuyla ilgilenmek ve şikayeti çözmek için zaman ayırmanız gerekir.²³⁸ Sorunu çözümlenecek müşteri, büyük olasılıkla sadık müşteri olmaya devam edecektir. Bunu gerçekleştirmek için müşterinin kişiliğine göre uygun iletişim tekniği kullanmak gerekir. Gerek iletişim alışkanlıklarını kazandırmak gerekse kendisine verilecek sorumlulukları yerine getirebilmek için müşteriyle yüz yüze gelen personelin eğitim programlarından geçmiş olması gerekir.

²³⁷ GRABNER, Sonja, Kreuter and MOEDRISTCHER, Gernot; “Alternative Approaches Toward Measuring CRM Performance”, **6th Research Conference & Relationship Marketing and Customer Relationship Management**, ATLANTA, 9-12 June, 2002.

²³⁸ GRABNER, Sonja, Kreuter and MOEDRISTCHER, Gernot; “Alternative Approaches Toward Measuring CRM Performance”, **6th Research Conference & Relationship Marketing and Customer Relationship Management**, ATLANTA, 9-12 June, 2002.

Kısaca yukarıda açıklanmaya çalışılan konuların ışığı altında kaybedilen müşterileri kazanma stratejisi şu şekilde incelenebilir:

- 1 - Hatayı düzeltme fırsatlarını tahmin etme ve bulma,
- 2 - Müşteriyle yüz yüze ilişkisi olan personele yetki ve sorumluluk verme,
- 3 - Müşteri sorununun çıktığı yerde ele alınması,
- 4 - Sorunun hızla çözümlenmesi,
- 5 - deneyimlerden öğrenmeyi gerçekleştirme.

2.13.2.5 Müşteri Şikayetlerini Ele Alma

İşletmecilikte ilk satışı ve müşteri ilişkilerini oluşturmanın maliyetinin, tekrarlanan satışlardan çok daha yüksek olduğu açık biçimde bilinmektedir. Bu nedenle, kendilerine zaman ve çaba harcanan finansal açıdan yatırımda bulunulan müşterilerin kaçırılmaması, küstürülmemesi için akılcı bir çaba göstermek gerekir. Öneri ya da şikayetleri ele alma işi müşterinin sadık kalmasına neden olabilmektedir. Sadık müşterinin arkadaşlarına ve meslektaşlarına şikayetlerinin nasıl ele alındığını anlatmaları büyük bir olasılıktır. Öte yandan, müşterilerin pek çoğu şikayet etme için bir çabada bulunmaz. Ancak kırınglıklarını sessizce sürdüren bu kişilerin, çevresine, maruz kaldıkları kötü hizmet hakkında neler söyledikleri çok önemli bir konu olarak önümüze çıkmaktadır. Üründen ya da hizmetten hoşnut olmayan müşterilerin bu durumu en az 10 kişiye aktardığı, hoşnut olanların ise sadece 4-5 kişiye ilettikleri araştırmalar ile ortaya konmuştur. Şikayette bulunan, ürünün ya da hizmetin kalitesini beğenmeyen ve kuruluşun hiçbir düzeltici eylemini göremeyen müşterilerden her biri için ürünü satın almayı bırakabilecek 50 ya da daha fazla kişi olduğu tahmin edilmektedir. Bu açıdan, şikayetlerin ele alınması müşteri odaklı bir kuruluş için çok önemlidir.

Araştırmalar gösteriyor ki, ürün ve hizmetlerden memnun olmayan müşterilerin büyük kısmı şikayette bulunmuyor. Şikayet edenlerin büyük kısmı ise satış yerlerine şikayetlerini aktarmakta, üreticilere durumu aktarmamaktadır.

Şikayet etmeme nedeni olarak üç önemli unsur ortaya çıkmaktadır.²³⁹

1. Şikayet etme zaman ve çaba açısından değmez bulunur.

²³⁹ ARIKBAY, Canan; **Perakendecilikte Gelişmeler ve Yeni Yaklaşımlar**, Milli Prodüktive Merkezi Yayını, 1996, s, 32.

2. Şikayetin hiçbir şey değiştirmeyeceğine inanılır. Kimse sorunları duymak istememektedir.
3. Nereye ve ne zaman şikayet edileceği bilinmemektedir.

Her neden, müşterinin şirkete duyduğu güvenin azlığının göstergesi olarak önümüze çıkmaktadır. Bu durum “müşteri karamsarlığı” olarak açıklanabilir. Şikayet sonucu müşteri tatmin oranının düşük olması maalesef bu durumu gösterebilmektedir.

İşletmelerin şikayetleri arama ve şikayet nedenlerini tatmine çalışmalarının nedeni, etkin biçimde ele alınan şikayetlerin şirketin yaşamasına çok önemli etkide bulunmasından dolayıdır.

Birçok yönetici şikayetlerin, kaynakların kullanımını arttırdığı düşüncesinde olmasına karşın, şikayetler aslında çok önemli pazarlama değerleridir.

Yüksek pazarlama maliyetleri göz önüne alınırsa, müşterinin sorununu çözmenin maliyeti, onun yerine yeni bir müşteri koyma maliyetinden daha düşüktür. Ancak unutulmamalıdır ki, şikayetlerin olumlu pazar etkileri, etkin olmayan şikayeti ele alma uygulamaları ile ortadan kaldırılabilir. Şikayeti ele almanın etkin olabilmesi için politikalar sürekli gözden geçirilmeli ve gerektiğinde düzeltilmelidir. Şirketler, öncelikle müşteri sorunlarını çözmeye ciddi biçimde eğiliyor olmalıdır. Özet olarak, şikayeti ele almanın pazarlama yararlarını maksimize edebilmek için; şikayetleri toplamak, şikayeti ele alma politikası oluşturmak ve böylece en yüksek düzeyde devam edecek marka bağlılığı oluşturmak gerekir. Genel bir kural olarak, sorunu olan müşteri şikayet ettiğinde marka bağlılığı artmaktadır

Çalışanlar müşterilerin ürün kalitesi ve performansı konusunda akılcı beklentilere sahip olmalarını sağlamak zorundadırlar. Müşteriler beklentilerini geniş ölçüde satış sunumuna bağlarlar. Satış elemanı ürünün ya da şirketin yeteneklerini abartacak olursa, müşteri hayal kırıklığına uğrayacak ve belki de bir şikayette bulunacaktır. Müşteriye bir yanlış anlamının meydana geldiğini söylemek, şikayet yapıldıktan sonra müşteriye tatmin etmeyecektir. Şikayetler ancak ürünün dürüst bir sunumunu yaparak ve sipariş yerine getirilmeden önce yanlış anlamaları ortadan kaldırarak önlenir.

Şikayetler hiçbir zaman yok edilemez, ancak onları azaltmak mümkün olabilir. Şikayetlerin kaçınılmaz olduğunu bilen çalışanlar bunları görevin bir parçası olarak ve yeni fırsatlar olarak ele almalıdırlar.

Müşterilerin bazıları gerçekten yaşadıkları ya da hayali olarak ortaya koydukları durumlardan dolayı öfkeli olabilirler. İçlerini dökmek, sorunlarını paylaşmak isteyen müşteriler, kuruluş elemanlarının (özellikle satış ve pazarlama elemanlarının) kendilerini ziyaret etmesini hoş karşılarlar. Öte yandan, başka bir müşteri türü, şikayetlerini dile getirmede daha az duygusal olur ve huzursuzluk ya da öfke belirtisini açık biçimde göstermez. Hangi durum olursa olsun müşterilerin şikayetleri hiçbir kesintiye uğratılmadan dikkatlice dinlenmelidir. Müşteriler şikayetlerine neden olan sorunlarına ilgi gösterilmesini beklerler. Bu sorunların gerçek ya da hayali olması durumu değiştirmez. Dostça olmayan ya da müşteriye gerçeği yansıtmayan davranışlar, konular üzerinde anlaşma yapılacak rahat bir ortam sağlayamayabilir. Deneyimli kuruluş çalışanları, şikayetin kendi dikkatlerine sunulmasından mutlu olduklarını müşterilere hissettirmelidirler. Müşterinin sorunu belirlendikten sonra, bu konudaki üzüntü nazik biçimde iletilir ve anlaşmaların olabileceği noktalar üzerinde görüşmeler yapılmaya çalışılır. Müşteri ile ne kadar uyumlu olunursa, düzeltmeler o kadar doğru biçimde yerine getirilebilir.

2.13.2.6 Müşteri Sadakati

Müşteri sadakati, pazarlamacıların geliştirmiş olduğu, markalar kadar alışveriş merkezlerine, hizmet sağlayıcılara ve diğer satıcılara da uygulanan sadakat konseptidir. Sadakatin tüm hedeflerini anlatmak için, genel bir terim olan müşteri sadakati kullanılabilir. Dolayısıyla müşteri sadakati, müşterinin bir markaya veya mağazaya veya tedarikçiye güçlü bir olumlu tutumla bağlı olmasıdır ve kendini sürekli müşteri olarak göstermesidir.²⁴⁰

Genel olarak tutum, bireyin çevresindeki herhangi bir konuya (canlı ya da cansız) karşı sahip olduğu bir tepki ön eğilimini ifade etmektedir. Bireylerin belli bir konuya karşı tutum sahibi olmaları için o konu ile doğrudan bir deneyim geçirmeleri

²⁴⁰ SHETH,J.N.; B. MITTAL and B.I. NEWMON; **Customer Behavior: Consumer Behavior and Beyond**, The Dreyden Pres, USA 1999, s.701.

gerekmez. Dolaylı olarak (başkalarından duyarak ya da medyadan edindikleri bilgilere dayanarak) da birtakım konularda tutum sahibi olabilirler.²⁴¹

Sadakat, marka sadakati ve müşteri sadakati olarak iki genel grupta incelenebilmektedir. Marka sadakati ya da marka bağımlılığı davranışsal, tutumsal ve tutum-bazlı davranış olarak bağlılık olmak üzere üç kategoriye ayrılabilir.²⁴²

1. Davranışsal Marka Sadakati (Behavioral Brand Loyalty): Müşteri her alışverişinde aldığı ürünü aynı markadan alıyorsa, bu müşteri o ürün kategorisi için marka-sadık müşteri olarak düşünülebilmektedir.
2. Tutumsal Marka Sadakati (Attitudinal Brand Loyalty): Eğer bir müşterinin bir markaya karşı olan tutumu diğerlerine olandan daha olumlu ise müşterinin söz konusu markaya bağımlı olduğu düşünülmelidir. Marka sadakatine bu açıdan bakma yani markadan daha çok hoşlanma tutumsal marka sadakati olarak adlandırılabilir.²⁴³
3. Tutum-Bazlı Davranış Olarak Marka Sadakati (Brand Loyalty as Attitude-Based Behavior): Marka sadakati birçok marka grubundan bir veya daha çok alternatifine bağlı olarak, bazı karar alma birimlerine göre zaman içerisinde ifade edilen taraflı (gelişi güzel olmayan) davranışsal tepkidir ve psikolojik (karar alma, değerlendirme) süreçlerin fonksiyonudur.

2.13.2.6.1 Müşteri Sadakat Merdiveni

Yeni müşteri, ne istediğini bilen, araştıran, dikkatle seçen ve daha soğukkanlı satın alan kişidir. Bunun için başarılı işletmeler, müşteri sadakatine göre işletme sistemlerinin tasarımını yapmaktadır.²⁴⁴

Müşteri İlişkileri Yönetimi projelerinin ana hedeflerinden biri müşteri memnuniyetini ve sadakatini attırmaktır. Bunun nedeni ise mevcut müşterileri elde tutmanın maliyetinin, yeni müşteri kazanmaya oranla çok daha maliyetli olmasıdır. Bu

²⁴¹ BAYSAL, Can A. Ve Erdal TEKArslan; **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 2. Basım, İstanbul 1996, s.253.

²⁴² SHETH,J.N.; B. MITTAL and B.I. NEWMON; **Customer Behavior: Consumer Behavior and Beyond**, The Dreyden Pres, USA 1999,s.698-700.

²⁴³ MOWEN John J. And Michael Minor; **Consumer Behavior**, Prentice Hall INT. Inc., London 1998, s.429.

²⁴⁴ TAŞKIN Erdoğan **Müşteri İlişkileri Eğitimi**,Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.47.

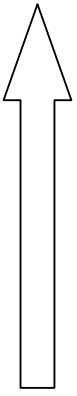
bağlamda, müşteriler çeşitli kriterlere göre değişik sadakat seviyelerine yerleştirilmektedir. Müşteri sadakati bir merdivene benzetilebilir, Bu merdivenin basamaklarından yukarı doğru adım adım çıktığı zaman sadakat yükselmektedir. Merdivenin en üst basamağı en sadık müşteri gurubu olan müşterileri göstermektedir. Sadık müşteriler en karlı müşteri gurubudur ve işletmenin en önemli varlığıdır.

Aşağıdaki tablo Payne tarafından geliştirilen ‘ilişkisel pazarlama merdiveni’ni göstermektedir. Merdiven grafiksel olarak ilişki-oluşturmadaki tanımlanabilir pek çok aşamayı göstermektedir. Merdivenin en altında aday veya hedef müşteri bulunmaktadır. Önemli olan adayı ya da potansiyel müşteriyi ‘müşteri’ olarak korumaktır Bunu başarmak için, pazarlama çabaları müşteri-yakalama üzerine konsantre olur. Müşteri bir kez yakalandı mı; önem daha uzun süreli sürekli ilişkiye kaymaktadır. Müşteri genelde isimsiz olabilir ve işletmeden bir kere ya da gerektiğinde alışveriş yapmıştır, düzenli müşteri daha bireyseldir ve şirketten sürekli şekilde alışveriş yapmaktadır. Ancak düzenli müşteriler tedarikçi firmaya karşı negatif veya kararsız olabilmektedir. İlişkisel pazarlama düzenli müşterileri tedarikçiye karşı pozitif düşünceleri olan destekçilere dönüştürmeye çalışmakta ve hatta tedarikçiyi aktif şekilde diğerlerine tavsiye eden dönüştürmek için uğraşmaktadır. Merdivenin en üst basamağı ortaktır. Bu seviyede tedarikçi ve müşteri karşılıklı fayda için birlikte çalışmaktadır. İlişkisel pazarlamanın amacı müşterileri merdivenin en üst basamağını yükseltmek, her iki tarafın ilişkiden aldığı değeri artırmaktır.²⁴⁵

²⁴⁵ PAYNE, Adrian, MCristopher and PECK, H; **Marketing for Competitive Advantage**, Butterworth Heinemann Pub.Co., OXFORD, 1999, s. 145-155.

Şekil 10: Müşteri Sadakat Merdiveni

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



Kaynak: ““Yöneticinin E-İş Rehberi”, **Capital Aylık Ekonomi Dergisi Eki**, Birinci Bölüm: CRM, s.17

Düzenli müşteriler ile uzun bir ilişki kurmak ve onları merdivenin üst kısımlarına çıkartarak destekçi, avukat ve hatta ortak yapmanın belki de en temel yolu müşterilerin bu ilişkiden beklediklerinden fazlasını almalarını sağlamaktır.²⁴⁶

2.13.2.6.2 Müşteri Sadakatinin Şekli

Müşteri sadakatinin analizini yaparken, müşteri memnuniyeti ve müşteri elde tutma kavramları arasında nasıl bir ilişki olduğunu açıklamak için ekteki şekilden faydalanılabilir.

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

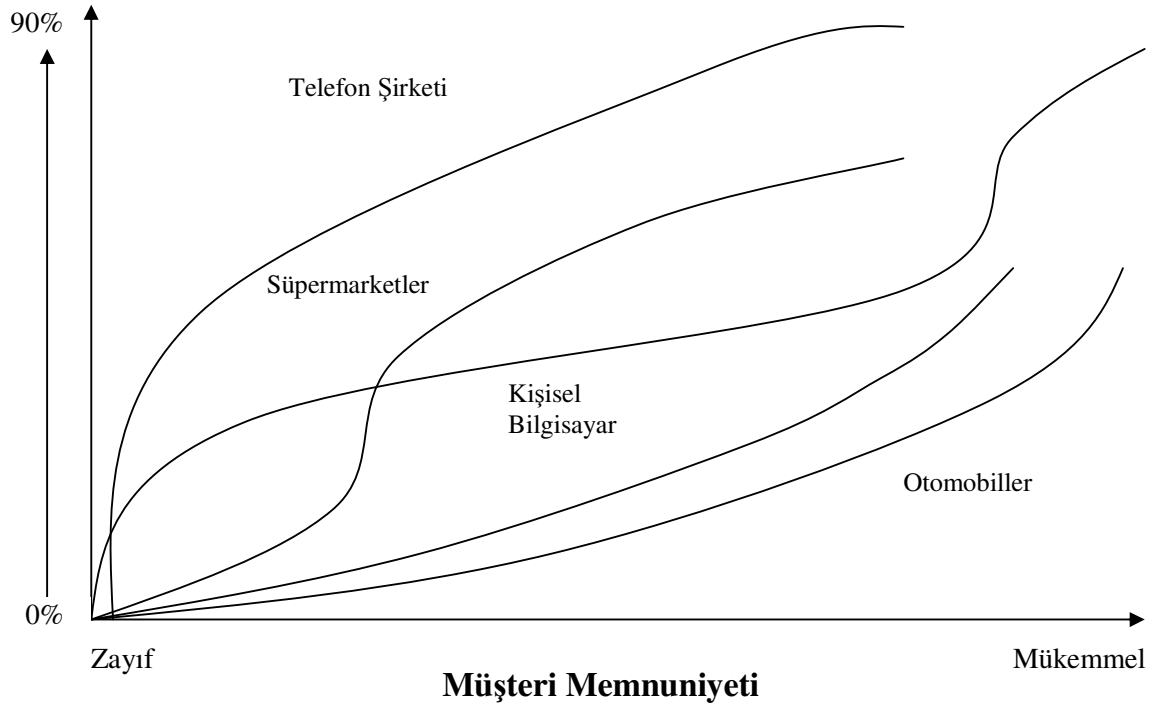
Kişisel bilgisayar ve otomobil pazarında memnuniyet derecesi belli bir seviyeye ulaşana kadar sadakatin çok düşük olduğunu, ancak telefon şirketlerinin müşterilerinde diğerlerinin aksine müşteri tatmininin çok az olmasına rağmen, sadakatin oldukça

²⁴⁶ HOOLEY, Graham; John A. SAUNDERS; Nigel F. PIERCY; **Marketing Strategy and Competitive Positioning**, 2nd Ed., Prentice Hall Europe, GB 1998, s.354.

yüksek olduğu görülmektedir. Tabii ki bu durum, müşterilerin hizmet aldığı tedarikçiyi değiştirmesinin maliyetinin yüksek olup olmaması ile de yakından ilgilidir.

Şekil 11: Müşteri Sadakatinin Şekli

ELDE TUTMA



Kaynak: LETHBRIDGE, Paul; Sunum: "The One to One Organisation Opportunities & Obstacles", 2006, Erişim:www.crminturkey.com

Müşteri memnuniyetinin çeşitli bileşenleri bulunmaktadır. Bu bileşenler aşağıdaki gibi parçalara ayrılabilir:²⁴⁷

- Kalitatif iletişimin stili, hizmette algı, ürün kalitesi;
- Performans: Ürün, hizmet dağıtımı, çağrı merkezi bekleme süresi, elektronik posta cevaplama zamanı, geri arama güvenilirliği;
- Marka: İmaj, değerler, kredibilite, uygunluk;

²⁴⁷ LETHBRIDGE, Paul; Sunum: "The One to One Organisation Opportunities & Obstacles" ,2006 , Erişim:www.crminturkey.com

- Operasyonel: Kullanım sıklığı, zaman tasarrufu, bağlılık, değişimin önündeki engeller.

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

2.13.2.6.3 Müşteri Sadakatini Etkileyen Unsurlar

Temelde müşteri sadakatini etkileyen dört unsur vardır. Bu unsurların ağırlığı, her şirketin iş sahasına, hedef pazarına ve sunduğu ürün, hizmetlere göre değişir.²⁴⁸ Müşteri sadakatini etkileyen unsurlar; güven, vazgeçilmezlik, umursanmak ve ödüllendirmedir.

2.13.2.6.3.1 Güven

Müşterinin kuruma duyduğu güven öteden beri son derece önemlidir. Bugün bu önem daha da artmış, ancak rekabet nedeniyle yeni bir takım unsurlar da bunun yanında yer almaya başlamıştır. Geleneksel olarak, yüzyıllardır mevcut olan bu unsurun içinde herkesin bildiği ürün kalitesi, ürünlerin ihtiyaca cevap vermesi, destek, tutarlılık, dürüstlük gibi kavramlar yer almaktadır. Müşteri ile işletme arasındaki ilişki ne kadar derin olursa, müşterinin kişisel ve gizli bilgilerini şirket ile paylaşma ihtimali o kadar fazla olmaktadır. Sonrasında bu, diğer şirketlerin yapmayacağı ve finanse edemeyeceği ürünler ve hizmetlerin geliştirilmesinde kullanılabilir.²⁴⁹

Müşteri ilişkilerinde en önemli konulardan biri de “saygınlık oluşturma”dır. Müşteriler, tatmin olduklarında ve kuruluşa güven duyduklarında saygınlık artabilmektedir. Böyle bir duygu ve davranış oluşturmak için müşterilerin beklentileri şöyledir:²⁵⁰

²⁴⁸ GEL, Oğuz; **CRM YOLCULUĞU**, Sistem Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul, 2002, s.50.

²⁴⁹ RUDOLPH; Erişim: www.argo-navis.com, 2006

²⁵⁰ KOTLER, Philip; **Kotler ve Pazarlama**, Çev: Ayşe Özyağcılar, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2000, s.213.

Karşılık görebilme	Güven
Bilgili Çalışanlar	Tutarlılık
Çabukluk	İletişim
Sözlerin Tutulması	Ulaşılabilirlik
Anlayış	Bire bir Etkileşim

Kuruluş açısından saygınlık, ürünleri ya da hizmetleri satın alırken müşterilerin tercihlerini sürekli kuruluş için kullanmaları, kısaca “sadık müşteriler” haline gelmeleridir.²⁵¹

Güven unsurunun içerisinde düşünülmesi gereken diğer bir önemli nokta ise gizlilik. Eğer tüketici piyasasında çalışılıyorsa ve ilişkiye yönelik; müşteri ilişkilerine önem veren bir pazarlamacı olarak çalışmak isteniliyorsa o zaman müşterinin gizlilik konusundaki istekleri de mutlaka önemsenmelidir.²⁵²

Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejisini uygulamaya geçirme noktasında, kurumların dikkate alması gereken en önemli unsur güvenilir müessese olmaktır. Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşteri ile sürekli ve bire-bir ilişki gerektiren ve bu nedenle de tüm müşteriler hakkında en ince ayrıntısına kadar bilgi elde etmeyi zorunlu kılan stratejik bir yaklaşım olduğu için her şeyden önce müşterinin şirkete son derece güvenmesi gerekmektedir.²⁵³

2.13.2.6.3.2 Vazgeçilmezlik

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

²⁵¹ ODABAŞI, Yavuz; “Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.165.

²⁵² PEPPERS Don: “Yarının İş Dünyasına Hazırlananlar İçin Bire Bir Pazarlama”, **Capital:Aylık Ekonomi Dergisi Eki**, Sayı: Eylül 1999, s.42.

²⁵³ Kırım, Arman; **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama-CRM**, Sistem Yayıncılık, 5. Baskı, İstanbul 2001, s.83.

ile ilgilidir. Birçok sektörde müşterinin vazgeçme maliyeti, sunulan ürünleri ve değişik hizmet kanallarını kullanma sayısı ile doğru orantılıdır.²⁵⁴

Tamamlayıcı ürünler çoğunlukla müşterileri elde tutmak amacıyla dizayn edilebilmekte ve pazarlanabilmektedir. Satıcı ve alıcı arasındaki ilişkilerin sayısını artırmak, müşteri için diğer bir tedarikçiye geçmenin maliyetini arttırmaktadır.²⁵⁵ Mesela aynı bankanın hem kredi kartını, hem yatırım hesabını, hem otomatik ödeme hizmetini kullanan bir müşterinin, o anda sadece repo faizleri daha yüksek olduğu için bankaya parasını yatıran müşteriye oranla bankayı terk etme olasılığı çok daha düşüktür.

Burada, MİY süreçleri ve “detaylı davranış analizi” ile desteklenen çapraz satış ve üst satış gibi kavramlar ortaya çıkmaktadır. Çapraz satış ve üst satış kavramlarının kullanılmasından elde edilen başarı, MİY projelerindeki bilgi gücü ile desteklendiğinde çok daha yüksek olacaktır.²⁵⁶

2.13.2.6.3.3 Umursanmak

MİY’in vazgeçilmez bileşeni olan “müşteri işlemlerinin detaylı analizi” ile müşteri davranışlarını anlamak, bu işlemleri anlamlı bilgi haline getirmek, bu bilgiyi ise sağlam ve uzun süreli müşteri ilişkisi haline dönüştürmek mümkündür. İşte bu temel mantıktan hareketle ve bu bilginin kullanımı ile, “umursanmak” istenen müşterinin sadece;²⁵⁷

- Şikayetlerini dinlemek ve çözüm bulmak
- Her türlü koşulda istediği malı iade etmesine izin vermek değil, buna ilave olarak;
- Müşteriye tam ihtiyacı olduğu anda doğru ürünü doğru fiyattan ve doğru hizmet kanalından teklif edebilmek;

²⁵⁴ GEL, Oğuz; **CRM YOLCULUĞU**, Sistem Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul, 2002s.51.

²⁵⁵ GULTINAN, Joseph; W. Paul GORDON and Thomas J. MADDEN; **Marketing Management: Strategies and Programs**, 6th Ed., USA. 1997, s.179.

²⁵⁶ GEL, Oğuz; **CRM YOLCULUĞU**, Sistem Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul, 2002, s.52.

²⁵⁷ BARNES, James; **Secrets of Customer Relationship Management: It's All About How You Make Them Sell**, McGraw Hill, New York 2000, s.167.

- Sadakati düşmekte olan müşteriye kaybetmeden önce önlem alıp tekrar kazanabilmektir.

2.13.2.6.3.4 Ödüllendirme

Yine pazarlama programları ile desteklenen bir unsur olan ödüllendirme, diğer unsurları pek fazla önemsemeyen bazı müşterilerin sadık kalmalarını sağlayan bir unsur olabilmektedir. Süpermarket müşterilerinin yaptıkları alışverişler karşılığında kazandıkları indirimler, nakit kazanımı, kıdem programları, havayollarının mil toplama programları, sık uçanlara yönelik yürütülen programlar, yine perakende sektöründe faaliyet gösteren firmaların sadakat programları bunlara birer örnek olarak gösterilebilmektedir.²⁵⁸

2.13.2.7 Sadık Müşteri

İlişkilere değer veren ve işletmenin onların tercih ettiği tedarikçi olmak istediğine ikna olmuş (geçmiş tecrübelerle dayanarak) müşteriler sadık müşterilerdir.²⁵⁹

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

Sadık müşteri;²⁶⁰

- daha çok satın almakta,
- daha az maliyetle hizmet almakta,
- fiyat konusunda daha az duyarlı olmakta,

²⁵⁸ ZABLAH, R, Alex; N. Dany BELLENGER; J.Wesley JOHNSTON; "Customer Relationship Management Implementatipon Gaps", **Journal of Personel Selling and Sales Management** Vol.:24, 2004.

²⁵⁹ Frederick Reicheld ve Rod Lehman, Sunum: "Connecting the Dots: Satisfaction, Loyalty, Profit", 2002, Erişim: www.crmguru.com (10.07.2006).

²⁶⁰ Vilidamir Dimitroff, Sunum: "Customer Loyalty trough CRM", İstanbul 2000, Erişim: www.crminturkey.com (10.07.2006)

- diğer müşterilere ürün ve hizmetleriniz hakkında tavsiyelerde bulunmakta,
- işletmeye değerli bilgiler sağlamaktadır.

İlişkilere değer veren ve işletmenin onların tercih ettiği tedarikçi olmak istediğine ikna olmuş (geçmiş tecrübelerle dayanarak) müşteriler sadık müşterilerdir.²⁶¹

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

Şekil 12: Sadakat Hem Tutum Hem De Davranış Gerektirir

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

Kaynak: SHETH, Jagdish N. And Atul PARVATIYAR; **Handbook of Relationship Marketing**, Sage Publications Inc., USA 2000, s.167

²⁶¹ Frederick Reicheld ve Rod Lehman, Sunum: “ Connecting the Dots: Satisfaction, Loyalty, Profit”, 2002, Erişim: www.crmguru.com (10.07.2006).

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

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

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

Müşteriler ile yakın daha yakın ilişki kurmanın önerilen metotlarından bir tanesi de genişletilmiş sadakat faydası yaratmaktır. Bu faydalar finansal ve sosyal faydalar olabilir. Finansal faydalar, müşterilere; tedarikçi ile uzun süreli ilişkiye girmek ve tedarikçiye sadık kalmak için finansal nedenler verir. Bunlar tekrarlanan satın alımlar için indirimleri veya sadakat için diğer ödülleri içermektedir. Sosyal faydalar düzenli sosyal grupların kurulmasını içerebilmektedir. Diğer sosyal faydalar kurumsal konukseverlik veya şirket tarafından sponsorluğu yapılan müşterilerin karşılıklı iş imkanlarını geliştirebilecekleri, diğer müşteriler ile görüşme imkanı sağlayan sosyal organizasyonlar olabilmektedir.²⁶²

2.14 MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ İZLEME VE ÖLÇME YÖNTEMLERİ

Pazar tabanlı bir işletme pazar performansını izlemek için pek çok dış ölçüte sahipken, temel performans ölçütü müşteri memnuniyetidir. Müşteri memnuniyetini ölçmenin pek çok yolu bulunmaktadır. Ancak müşteri memnuniyetinin genel bir ölçümü aşağıda gösterildiği üzere, müşterilerin 0'dan (Hiç memnun değil) 6'ya (Çok memnun)

²⁶² HOOLEY, Graham; John A. SAUNDERS; Nigel F. PIERCY; **Marketing Strategy and Competitive Positioning**, 2nd Ed., Prentice Hall Europe, GB 1998.,S.357.

kadar olan yedi noktalı skala üzerindeki genel memnuniyet ölçümünden elde edilebilmektedir.²⁶³

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

<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>
Hiç	Memnun	Biraz	Ne	Biraz	Memnun	Çok
memnun	değil	memnun	memnun	memnun		
değil	memnun	değil	ne			
			memnun			
			değil			

2.14.1 ŞİKAYET VE ÖNERİ SİSTEMLERİ

Müşteri merkezli bir şirket müşterileri için şikayet etmeyi veya öneri yapmayı basit hale getirmektedir. Yani işletmeler kuracakları sistem sayesinde, bürokratik ve diğer zaman alan detayları ortadan kaldırarak müşterilerin şikayet ve önerilerini kendilerine daha rahat ve hızlı bir şekilde ulaştırmalarını sağlamalıdır. Bu tür sistemler şirketlerin sadece problemleri daha çabuk çözmesinde yardımcı olmayıp, ayrıca şirketlere ürün ve hizmet geliştirme de pek çok yeni fikir sağlamaktadır.²⁶⁴

2.14.2 MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ARAŞTIRMALARI

Sally Solo'ya göre her dört satın alımdan biri tüketici memnuniyetsizliği ile sonuçlanmakta ancak memnun olmayan müşterilerin % 5'inden daha azı şikayette bulunmaktadır. Çoğu müşteri kısa yoldan diğer tedarikçilere kaymaktadır. Duyarlı şirketler düzenli araştırmalar yaparak müşteri memnuniyetinin direkt ölçülerini almaktadır.

²⁶³ BEST, R.J.; **Market Based Management: Strategies of Growing Customer Value and Profitability**, Prentice Hall, USA 2000,s.7-8.

²⁶⁴ KOTLER, Philip and Gary ARMSTRONG; **Principles of Marketing**, Prentice Hall, London 1994, s.573.

2.14.3 GÖLGE MÜŞTERİ

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

2.14.4 KAYIP MÜŞTERİ ANALİZLERİ

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

Tüketiciler ürünün performansının mutlak derecelerini değerlendirdikleri için, tipik olarak yardım edememekte ancak beklentilerine göre performansı kıyaslayabilmektedirler.

Böyle bir kıyaslamadan üç muhtemel sonuç çıkmaktadır:²⁶⁵

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

2.15 MÜŞTERİ MEMNUNİYETSİZLİĞİ VE MÜŞTERİ KAYIPLARI

Memnun olmayan müşteriler çoğunlukla üreticilere şikayet etmezler. Memnun olmayan her 100 müşteriden sadece 4'ü işletmeye şikayette bulunmaktadır. Şikayet etmeyen 96 tane memnuniyetsiz müşterinin 91 tanesi şirketi bırakmaktadır. Pazar pozisyonu, kaybedilen müşteriler tarafından sessizce aşındırılırken yeni müşterileri

²⁶⁵ WELLS, W.D. and D.PRENSKY; **Consumer Behavior**, John Wiley & Sons Inc., USA 1996.,s.413.

cezbetmek daha zor olmaktadır. Çünkü her bir memnuniyetsiz müşteri 8 ile 10 kişiye memnuniyetsizliğini anlatmaktadır.²⁶⁶

Memnun olmayan müşteriler agrasif ve kindar insanlar haline gelmekte, memnuniyetsizliklerinin öfkesini başkalarına söyleyerek çıkarmaktadırlar. Bu seviyedeki ağızdan ağıza negatif iletişim yeni müşteri çekmeyi daha zor ve pahalı kılmaktadır.²⁶⁷

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

2.16 YENİ MÜŞTERİ EDİNME MALİYETİ

Daha önceki bölümlerde de belirtildiği üzere, eğer müşteriler elde tutulursa, uzun dönemde bu kişiler işletme için karlı hale gelecektir. Pek çok işletmenin pazar payını artırmak için çalıştığı ve rekabetin en üst seviyeye ulaştığı ortamda yeni müşteri kazanmak oldukça zorlaşmış ve bu işin maliyeti de oldukça artmıştır. Oysa elimizdeki mevcut müşteriyi sadık hale getirip, sürekli kılmak daha kolay ve ucuzdur. Yapılan araştırmalar yeni bir müşteri edinmenin maliyetinin, mevcut bir müşteriyi memnun tutmadan beş kat daha maliyetli olduğunu göstermektedir.²⁶⁸

C-CAM (Customer Capital Asset Management) müşterinin şirket için oluşturduğu değeri ölçmek, izlemek ve analiz etmek ve gelecek kararların bu değer üzerindeki etkisini öğrenmek için bir yol bulmaktır²⁶⁹.

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

²⁶⁶ BEST, R.J.; **Market Based Management: Strategies of Growing Customer Value and Profitability**, Prentice Hall, USA 2000,s.10.

²⁶⁷ SCHEER, Wilhelm and Markus NÜTTGENS; **Customer Relationship Management**, Hasso Plattner Heidelberg 1999.

²⁶⁸ TAŞPINAR, Hasan; **Bilişim Altyapısıyla CRM, Teknik Alt Yapısı ve İşlevsellikleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006,

²⁶⁹ DOYLE, Peter; **Marketing Management and Strategy**, Prentice Hall Europe, USA 1998, s.51-53.

gelirler projekte edilmekte, bu geliri elde etmek için gereken tahmini maliyetler projekte edilmekte ve zaman üzerindeki nakit akışı elde edilmektedir. Nakit akışının net bugünkü değerini bulmak için indirgeme yapılmakta ve müşterinin değeri bulunmaktadır.²⁷⁰

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

2.17 MÜŞTERİ DEĞERİ HESAPLAMA

Yöneticiler, daha başarılı müşteri yönetimi için, müşterilerin değerlerini hesaplayıp, ömür boyu ellerinde tutmanın yollarını aramaktadır. Telefon, internet, otomobil, elektronik ve finans gibi sektörlerde bunun ilk örnekleri uygulanmaktadır. Türkiye ise yolun başında. Pek az şirket müşterisinin ömür boyu değeri ile ilgili çalışmalar yapmaktadır.²⁷¹

Günümüz ekonomilerinde şirket değeri ve karlılığını artırmanın temel yolu, sahip olunan müşterinin değerini arttırmaktan geçmektedir. Şirketler müşterilerinin değerini yükseltmek için güçlü veri tabanları oluşturup, müşterilerini yakın takibe almaktadır. Böylelikle müşteri sadakatini sağlamanın yolları aranırken, bu uygulamalar orta vadede şirketlere artı değer olarak geri dönmektedir. Dolayısıyla şirketin karlılığı artarken, piyasa değeri de yükselmektedir.²⁷²

Müşteri değerini ölçmek için kullanılacak göstergeler; satışlardaki artış veya düşüş, bu müşteriyle yapılan işlemlerin maliyetinin artışı, azalışı, müşterinin tavsiyeleri

²⁷⁰ Mei Lin Fung, "Measuring The Value of CRM" **The Customer Relationship Management Primer**, July 2002, Erişim: www.crmguru.com, 06.09.2006

²⁷¹ FIRAT, Ebru: "En Değerli Müşteri Kimde", **Capital:Yılık Ekonomi Dergisi**, Kasım 2000, s.152.

²⁷² ZABLAH, R, Alex; N. Dany BELLENGER; J.Wesley JOHNSTON; "Customer Relationship Management Implementatipon GAPS", **Journal of Personel Selling and Sales Management** Vol.:24, 2004.

ile kazanılan yeni müşteriler, müşterinin satışlarından elde edilen karın artışı veya azalışı olabilmektedir.

2.17.1 YAŞAM BOYU DEĞER

İşletmelerin sürekli müşterileri hakkında elde ettikleri, satın alma alışkanlıkları, belli periodlar içinde yaptıkları alışveriş tutarı gibi bilgileri kullanarak bir müşterinin bugünkü değerini bulup, yapacağı satın alımları tahmin ederek ömür boyu değerini hesaplayabilirler. Bir müşterinin değeri; bir müşteriden elde edilerek gelecek karların net bugünkü değeridir.²⁷³

$$LTV = \sum^n (1 + d)^{-i} \mu_i$$

LTV = Ömür Boyu Değer (Life Time Value)

d = Faiz Oranı (Discount Rate)

μ_i = Kar (Profit)

i = Dönem (Period)

μ_i → - Satışlardaki tahmini artan katılım

- İlişkinin beklenen süresi ve yolu

- Diğer Maliyetler ve primlerin faktörüdür.

Bir müşterinin gerçek değerini hesaplamak için, bir şirket projekte edilen bütün kar rakamlarını hesaba katmalıdır. Örneğin kredi kartı müşterisi birinci yıldan sonra ayrılırsa, şirket 21\$ zarar eder. Eğer şirket müşteriye dört yıl daha elde tutarsa, müşterinin şirkete olan değeri hızla artmaktadır; ilk beş yıldaki karın net bugünkü değerine (NBD) eşittir ve yaklaşık 100\$'dır.²⁷⁴

²⁷³ PEPPERS „Don” Increasing Share of Customer-Leading in Times of Reduced Margins”, **Customer Contact World**, 19 September 2001, Erişim: www.1to1.com,16.07.2006.

²⁷⁴ REICHEL, F.F. and W.E. SASSER, “ Zero Defections: Quality Comes to Services” **Harvard Business Review**, September/October, Vol:68, Iss.:5 s.107.

2.17.2 YAŞAM BOYU DEĞER HESAPLANABİLEN SEKTÖRLER

İnternet, telekom operatörleri, banka, sigorta, beyaz eşya ve elektronik gibi sektörlerde veri tabanı oluşturulabildiği için müşteri sayısını bulmak veya sağlıklı tahminler yapmak mümkündür. Dolayısıyla bu verilerden veya tahminlerden yola çıkarak müşteri değeri de hesaplanabilmektedir. Perakende ve süpermarketçilik gibi sektörlerde müşteri veri tabanı oluşturmak çok zordur. Dolayısıyla bu sektörlerde müşteri takibi yapmak, müşteri sayısını bilmek ve değerini sağlıklı hesaplamak son derece güçtür. Ancak günümüzde perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmeler müşterilerine verdikleri avantaj kartları ile müşteri takibini yapmaktadırlar.

2.17.3 DEĞER OLUŞTURAN ANAHTARLAR

İşletmeler açısından müşteri değerini ortaya çıkaran birçok etken vardır. Bunlara ‘müşteri değeri anahtarları’ da denilmektedir. Bu etkenler işletmelerin yapısına göre değişkenlik göstermektedir ve işletmeler bu anahtarları kendileri oluşturmak zorundadırlar. Değer anahtarı olarak kullanılacak örnekleri şöyle sıralanabilir:²⁷⁵

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

²⁷⁵ FIRAT, Ebru; “En Değerli Müşteri Kimde”, **Capital:Yılık Ekonomi Dergisi**, Kasım 2000, s.154.

- Değeri belirleyen bir diğer faktör ise “müşteri verilerinin tazelik derecesidir”. Bu örnekler işkolu rakiplerinin pozisyonları, ürünler, pazar stratejilerine göre sürekli yeniden biçimlendirilebilmektedir.

2.17.4 DEĞİŞİM EŞİĞİNİN DEĞERİ ETKİLEMESİ

Müşteri değerini belirleyen önemli kavramlardan birisi de, müşterinin bir sağlayıcıdan bir başkasına kayması için katlanılması gereken “Değişikliğin Eşik Maliyeti” (Switching Threshold Cost) dir. Müşterinin bir ömür boyu değeri (customer life time value) şöyle hesaplanmaktadır:²⁷⁶

Bir müşterinin şirkete aylık veya yıllık kazandırdığı paradan, aylık veya yıllık sabit giderleri düşülür. Ortaya çıkan aylık veya yıllık net kar müşterinin tahmini ömrü ile çarpılır. Ortaya müşterinin şirket için olan toplam değeri çıkar. Bu toplam değerden bir müşteriyi elde etmek için yapılan reklam harcamaları, müşteriyi elde tutmak için yapılan harcamalar ve yatırımlar düşülür. Sonuçta müşterinin bir ömür boyu değeri ortaya çıkar. Bu çok basit bir hesaptır, titizlikle yapıldığında gerçeğe çok yakın bir sonuç elde edilir.²⁷⁷

2.18 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN ÖLÇÜLMESİ

Yavuz Odabaşı “Ölçemediğiniz şeyi, yönetemezsiniz.” diyerek Müşteri ilişkilerinin başarıya ulaşabilmesi için mutlaka ölçülüp değerlendirilmesi gerektiğine değinmiştir. Müşteri ilişkilerinin ölçülmesi müşteri odaklı kuruluşlar için zorunludur. Üretim yönlü kuruluşlarda ölçüm daha çok finansal ve maliyet yönlü olmaktadır. Yönetim faaliyetleri süreçlerin nasıl daha iyi geliştirileceği yönünde olmakta, müşteri istekleri ya da müşterinin algıladığı değer ile hiçbir bağlantısı olmamaktadır. Yeni teknolojik olanaklardan yararlanmak, hemen hemen her şeyin değerlendirilmesini mümkün kılabilir. Ancak, yanlış şeylerin ölçümü ve yanlış sonuçlara varılmasına da çok sık rastlanmaktadır. Günümüzde, bir kuruluşu yönetmek için kullanılan tüm ölçü sistemlerinin, müşterinin sesini aktaran

²⁷⁶ FREID, Connie and FREID, Stan. “Beyond Relationship Marketing Anticipating What Customers Want?”, **Planning Review**, Vol:23, No:4, July-August, 1995.

²⁷⁷ ZABLAH, R, Alex; N. Dany BELLENGER; J.Wesley JOHNSTON;”Customer Relationship Management Implementatipon GAPS”, **Journal of Personel Selling and Sales Management** Vol.:24, 2004

biçimde olmasına büyük özen gösterilmektedir. Müşteri odaklı kuruluşlarda, müşteri değeri en önemli konu olmaktadır. Kısaca ölçülemeyen şey yönetilemez.²⁷⁸

Kuruluştta ölçülebilecek konulara müşteri açısından bakıldığında, bu konuları aşağıdaki başlıklar altında toplamak mümkündür. Çok açık olarak söylenebilir ki tüm bunlar “müşteri tatmini” denilen kavramı gerçekleştirmede rahatlıkla kullanılabilir.²⁷⁹

1. Miktar

- Satışların TL olarak miktarı,
- Tamamlanan birimlerin sayısı,
- Gönderilen siparişler,
- Tamamlanan görüşmeler,

2. Kalite

- Doğru biçimde tamamlanan birimlerin sayısı,
- Elde tutulan müşterilerin yüzdesi,
- Olumlu mektupların olumsuz mektuplara oranı,
- Hizmet geri besleme planları (müşteri tatmin indeksi),
- Çalışanların devir hızı.

3. Maliyet

- Satılan her birimin maliyeti,
- İşçi maliyeti,

²⁷⁸ ODABAŞI, Yavuz; “Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 145.

²⁷⁹ ODABAŞI, Yavuz; “Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.150.

- Bütçe,
- Alacakların miktarı,
- Her metre karenin maliyetleri,

4. Zamanlama

- Ortalama sipariş karşılama zamanı,
- Zamanında teslimat yüzdesi,
- 48 saatte tamamlanan birimlerin yüzdesi,

Müşteri ilişkilerinde ölçümün önemini vurgulamaya yönelik yapılan açıklamalar sonucunda, kısaca hatırlanması gereken konular şöyle özetlenebilir:²⁸⁰

- Genel tatmin ölçümleri, yönetimin kendisini “iyi hissettirmek” için yapılan araştırmalardır. Her şeyin ne kadar güzel gittiğini, herkesin ne kadar iyi çalıştığını müşterinin geneldeki tatminini önemseyen ölçümlerdir. Ürünlerin ve hizmetlerin yeniden değerlendirilmesi süreçlerin değiştirilmesi, hatta tüm şirketin yeniden yapılanması önündeki geribildirimlere odaklanan ölçümler tercih edilebilir.
- Müşteri tatminini ölçme, müşteri ilişkileri yönetiminde temeldir. Ölçme konusunda yönetimin elinde çok sayıda araç vardır. Ancak, asıl olan bunların müşteri açısından ele alınıp kullanılmasıdır.
- Yönetim, finansal bilgiler ve müşteri bilgilerini ölçülebilir sayılar biçimine getirerek, karar alma süreçlerinde kullanabilmelidir. Özellikle müşteriden alınan bilgilerin sayısal biçime getirilmesi çok zor hatta bazen olanaksızdır. Müşterilerden gelen sayısal ve sayısal olmayan bilgilerin hepsinin değerlendirilmeye alınması asıl amaç olmalıdır.

²⁸⁰ AKIN, Murat; “Müşteri Tatmininin Devamını Sağlamada yeni Bir Yaklaşım: Veri Tabanlı Pazarlama”, **Pazarlama Dünyası**, Sayı:73, 1999, s.18.

- Uygun olanın ölçülüp değerlendirilmesine özen gösterilebilir. Örneğin: bugünün müşterileri “değer”e önem vermektedir. Bilindiği gibi müşteri değeri = kalite / fiyat eşitliğiyle ifade edilebilmektedir.²⁸¹
- Tüm ölçümlerin sonucunda, kabul edilebilir performans düzeylerinin artırılmasına çalışılmalıdır. Örneğin: mutsuz ve tatmin olmayan bir müşteri, değişim için bir fikir kaynağı olabilir. Ölçmeler ve düzeltmeler sonucu aynı müşterinin sadık bir müşteri olmaması için hiçbir neden yoktur.

Eğer müşteri ilişkilerini yönetmede müşteri odaklı olmak isteniyorsa, yeni ölçüm araçlarının kullanımının bilinmesi gerekmektedir. En çok kullanılan teknikler; fokus grupları, danışma panelleri, kritik olay tekniği müşteri anketleri olarak gösterilebilir. Bundan sonraki kısımda bu teknikler ele alınıp incelenecektir.²⁸²

2.18.1 FOKUS GRUP GÖRÜŞMELERİ

Fokus grup görüşmeleri son yıllarda oldukça geniş uygulama alanı bulan bir teknik olarak görülmektedir. Özellikle, müşteri ilişkilerinde sayısal olmayan önemli bilgilerin elde edilmesinde etkin bir araçtır. Belirli ve kalıplara oturtulmamış doğal bir toplantı biçiminde yürütülen seçilmiş az sayıda müşterinin serbestçe birbirleriyle etkileşimde bulunabildikleri bir görüşme biçimidir. Ana amaç, müşteri ilişkileri konusunda müşterilerin görüş ve önerilerini belirlemektir. Genellikle, en az üç küçük gruptan oluşur ve her grup benzer özelliklerdeki insanları içerir.²⁸³

²⁸¹ ODABAŞI, Yavuz; "Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi", Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.152.

²⁸² BEST, R.J.; **Market Based Management: Strategies of Growing Customer Value and Profitability**, Prentice Hall, USA 2000

²⁸³ ODABAŞI, Yavuz; "Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi", Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 154.

FOKUS GRUP ÖZELLİKLERİ:

Grup Büyüklüğü	8 – 12 Kişi
Grup Sayısı	3 ve Daha Fazla
Toplantı Süresi	1 – 3 Saat
Toplantı Sayısı	En Fazla 4
Ortam	Özel Hazırlanmış Doğal ve Rahat
Kayıt	Ses, Görüntü Bandı, Not Alma ve Gerekirse Tek Yönlü Ayna
Görüşme Biçimi	Esnek, Yapısallaştırılmamış, Akıcı, Dinamik
Görüşme Konusu	Önceden Belirlenmiş, Derinlemesine İlgilenme
Verinin Özelliği	Kalitatif (Niteliksel)
Verilerin Analizi	Tablolaştırma, Sayısal Analiz ve Eksikliği

Verilerin analizi, iki ya da üç kişi tarafından fokus grubun görüşme kayıtlarının dinlenmesiyle başlar. Buradan toplantılarda ortaya konan ana temaların belirlenmesine çalışılır. Analizi yapanlar not alırlar, yeniden dinlerler ve kendi aralarında tartışırlar. Temalar belirlendikten sonra rapor biçiminde yeniden düzenlenir. Sonuçlar yorumlanırken, grupların yapıları ve dinamikleri mutlaka dikkate alınmalıdır. Unutulmamalıdır ki fokus grup görüşmeleri kalitatif niteliktedir ve sayısal analizlerle desteklenmelidir.

2.18.2 DANIŞMA PANELLERİ OLUŞTURMA VE UYGULAMA SÜRECİ

Panel, belirli bir zaman aralığında araştırmacıya bilgi vermeyi kabul etmiş kişilerden oluşan bir gruptur. Tüketici danışma panelleri de tekrarlanan toplantılar yapılan küçük müşteri gruplarıdır. Panellerin genellikle iki türü vardır:²⁸⁴

1. Sürekli panel
2. Süreksiz panel

Sürekli panellerde, üyeler düzenli biçimde belirlenmiş konuları rapor ederler. Medya alışkanlıkları, satın alma davranışları gibi konulara da çok sık rastlanır. En önemli avantajı sürekli bilgi elde edebilme olanağını yaratmasıdır. Tüketici danışma gruplarının konusu müşterilerin kuruluş ile olan ilişkileridir. Panelin yaptığı toplantıların gündemini, müşteri hizmet stratejisiyle ilgili konular oluşturur.²⁸⁵ Sürekli danışma panelinin üyeliği uzun dönemlidir. Tipik üyelik süresi iki yıl civarındadır. Üyeler rotasyonla ve sırayla değiştirilir.

Süreksiz panellerde benzer raporlamalar yapılır ancak, grup bir kere toplantı yaptığında artık serbesttir.

Müşteri danışma panelinin yıllık raporu, başarının ve alınan yolun kutlanması için coşkusunu taşımalıdır. Böyle bir içerik, kuruluşun tüm kademesinde paylaşılmalıdır. Rapor, konu araştırma bilgilerinin bulunduğu bir çalışma biçiminde olmamalıdır. Ek olarak, panelin bir bilgi edinme aracı olarak görüldüğü izlenimi yaratılmamalıdır. Panel ve üyelerinin, kuruluşun ve özellikle müşteri ilişkileri bölümünün partneri olarak kabul edildiği, açık biçimde gösterilmeli ve vurgulanmalıdır.

Uygulama süreci aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır:

1. Bilgi alınması istenen konunun belirlenmesi,
2. Paneli oluşturacak müşteri ve katılımcı şirket yöneticilerinin tanımlanması,
3. Toplantı düzeninin ve içeriğinin belirlenmesi,

²⁸⁴ KELLEN, Vince; “Customer Relationship Management Measurement Frameworks for the CRM Practitioner”, Blue Wolf White Paper, Adjunct Faculty, E-Commerce DePaul University, Chicago, USA, March 2002.

²⁸⁵ ACUNER, Şebnem Akın; **Müşteri İlişkilerinde Hareket Noktası: Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, 3. Basım, Ankara, 2003,

4. Panelin yer ve zaman açısından gerçekleştirilmesi,
5. Tutanaklardan sorunlara çözümleri ve getirilen önerileri ayıklayıp, analize hazır hale getirme, analiz etme ve yorumlama,
6. Analiz sonuçlarının raporlar biçiminde, yönetime kullanılmak üzere verilmesi,
7. Uygulamalar hakkında çalışanların ve panele katılar müşterilerin bilgilendirilmesi,
8. Panel çalışmalarının, konularının yıllık raporlar halinde açıklanması.

2.18.3 KRİTİK OLAY TEKNİĞİ

Yaşanan gerçeğin kalitesini ölçme ve bunun müşteri ilişkileri yönetimindeki önemini belirleme söz konusu olduğunda “kritik olay tekniği” kullanılır. Kritik olay tekniği, müşterilerin ya da çalışanların kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki davranışlarının değerlendirildiği bir yöntemdir. Tekniğin genel yapısı, insan davranışının gözlemlerinin toplanmasında kullanılan bir grup süreci içeren bir sınıflandırma yöntemidir. İncelenen spesifik duruma bağlı olarak değişebilen ilkeler seti olup veri toplamada katı kurallara bağlı olmayan çalışma biçimidir. Süreç şu aşamalardan geçer:²⁸⁶

1. Olayların ve davranışların açık tanımlamaları “olaylar” olarak belirlenir.
2. Kritik olaylar, faaliyetin genel amacından önemli bir biçimde ayrılan ya da ona katkıda bulunanlar olarak tanımlanır.
3. Uygun bir müşteri, çalışanlar ya da yöneticiler grubundan veriler toplanır ve olaylar kategoriler biçiminde gruplandırılırlar. Tamamen subjektif bir karar olup, en iyi kategori seti değil, belirli bir durumda anlamlı set vardır.

Müşteriler, kendilerini tatmin eden ve etmeyen durumları yaşadıkları olaylar çerçevesinde anlatıp raporlarlar. Özellikle çalışanların performanslarının davranışsal boyutlarının değerlendirilmesinde önemli katkıda bulunabilecek bir teknik olarak rahatlıkla uygulanabilmektedir. Araştırmacılara düşen görev, hikayelerden gerçeklere

²⁸⁶ ODABAŞI, Yavuz; “Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.s.168.

ulaşmak olmaktadır. Her hikayeden ana kelimeleri ve cümleleri çıkarıp bulmak ve bunlardan ortak temalar oluşturmak da görevler arasındadır.²⁸⁷

2.18.4 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ ANKETİ

Müşteri ilişkilerinde tatmin düzeyinin ölçülmesi, yönetimin özenle üzerinde durduğu bir konudur. Bu konuda, sürekli gelişmeyi sağlamak için “Müşteri Tatmininin Ölçümü” programı geliştirilmiştir. Anket böyle bir programın temel taşıdır. Müşteri ilişkileri anketi, hem kalitatif hem de kantitatif ölçümleri bünyesinde taşır. Müşteri tatmininin ölçümü programı geliştirilirken her kuruluşun kendi koşullarına (rekabet, müşteri, pazar yapısı) göre hareket etmesi gereği unutulmamalıdır.²⁸⁸

Müşteri ilişkileri anketinin uygulanmaya başlanmasından önce, açık olarak belirlenmiş bir amacın olması zorunludur. Çok geniş, açık olmayan ve gerçek dışı amaçlara yönelme sık görülen durumlardandır: Ancak, herkes tarafından anlaşılabilir, ölçülebilir bir amacın belirlenmesi sonucunda araştırma sürecine odaklanma başarı unsurlarından biri olarak görülmektedir.

İdeal olarak araştırma tasarımı hangi özelliklerin inceleneceğini, hangi veri toplama sürecinin kullanılacağını, kimden bilgi alınacağını ve verilerin nasıl analiz edilip kullanılacağını belirler. Bunların arasında belki de en önemlisi verilerin nasıl elde edileceğidir. Mektupla ve telefonla anket en yaygın iki yöntemdir. İkisi arasındaki değerlendirilmede, amaçlar artı maliyet ve zaman konuları önem taşır.

Özellikleri belirleme, kuruluş içinden ve dışından elde edilecek bilgilerin kullanımını gerekli kılar. Amaç, müşterilere önemli gelebilecek özellikleri belirlemektir. Bu konuda, kalitatif ve kantitatif tüm bilgilere ihtiyaç vardır.

Kuruluş içinden elde edilebilecek bilgiler arasında; garantiler, şikayet başvuruları, müşteri hizmet kayıtları, önceki araştırma sonuçları ve raporları, müşteriyle yüz yüze gelen personelle mülakat sayılabilir. Müşterilerden elde edilecek bilgiler genellikle derinlemesine mülakat ve fokus grup çalışmalarıyla elde edilebilir.

²⁸⁷ KELLEN, Vince; “Customer Relationship Management Measurement Frameworks for the CRM Practitioner”, Blue Wolf White Paper, Adjunct Faculty, E-Commerce DePaul University, Chicago, USA, March 2002.

²⁸⁸ GRABNER, Sonja, Kreauter and MOEDRISTCHER, Gernot; “Alternative Approaches Toward Measuring CRM Performance”, 6th Research Conference & Relationship Marketing and Customer Relationship Management, ATLANTA, 9-12 June, 2002.

Verilerin analizi artık bilgisayar aracılığı ile yapılabilmektedir. Bu konuda en çok kullanılan programların başında SPSS gelmektedir. Birçok istatistik tekniği analiz için kullanılabilir. Dağılım, aritmetik ortalama, regresyon ve korelasyon, faktör analizi, varyans ve diskriminant analizleri bu konuda örnek gösterilebilir.

Verilerin kullanımından amaç, elde edilen bilgilerin ışığında yönetimin doğru kararlar almasını sağlamaktır. Böylece sürekli gelişim için gerekli bilgi altyapısı oluşmuş olabilmektedir. Sağlanan bilgiler, hem müşterilere hem de kuruluşa çalışanlara aktarılmalı ve onların değişime katılımlarını sağlamada teşvik unsuru olabilmelidir. İleride yapılacak benzer çalışmalara da katılım için olumlu düzenlemeler yapılmış olabilecektir.

2.18.5 KIYASLAMA (BENCHMARKING)

Ölçme konusunda önemli bir boyut, kuruluşun ve faaliyetlerinin başkalarınıninkiyile karşılaştırılmalarıdır. Kıyaslama uygulaması, yöneticilere kendi performanslarının diğerlerinininkinden hangi yönlerde farklılaştığını görmelerini sağlar. Ancak, bu kopyalama ya da aynen alma anlamına gelmemektedir. En basit tanımıyla kıyaslama, şirketler arasındaki belli bir işletme fonksiyonu ya da uygulamanın karşılaştırılmasıdır. ‘Bu tanım gereği kıyaslama şu şekilde açıklanabilir. Kıyaslama;²⁸⁹

- Kuruluş performansını sınıfındaki en iyi olanınki ile karşılaştırarak ölçme,
- En iyi olanın bu performans düzeyine nasıl ulaştığını belirleme,
- Ulaşılan bilgiyi kendi şirketinin hedefleri, stratejileri ve uygulamaları için temel almaktır.

Her tür işletmenin tüm faaliyetleri ile ilgili olarak gerçekleştirilebilecek kıyaslama başlıca üç grupta incelenebilir.²⁹⁰

1. Ürünle ilgili kıyaslama

²⁸⁹ ANDERSON, James C.; James A. NARUS; Wouter ROSSUM; “Customer Value Propositions in Business Markets”, **Harvard Business Review**, Vol.:84, No.:3, March 2006.

²⁹⁰ GRABNER, Sonja, Kreauter and MOEDRISTCHER, Gernot; “Alternative Approaches Toward Measuring CRM Performance”, **6th Research Conference & Relationship Marketing and Customer Relationship Management**, ATLANTA, 9-12 June, 2002.

2. Süreçle ilgili kıyaslama
3. Stratejik kıyaslama

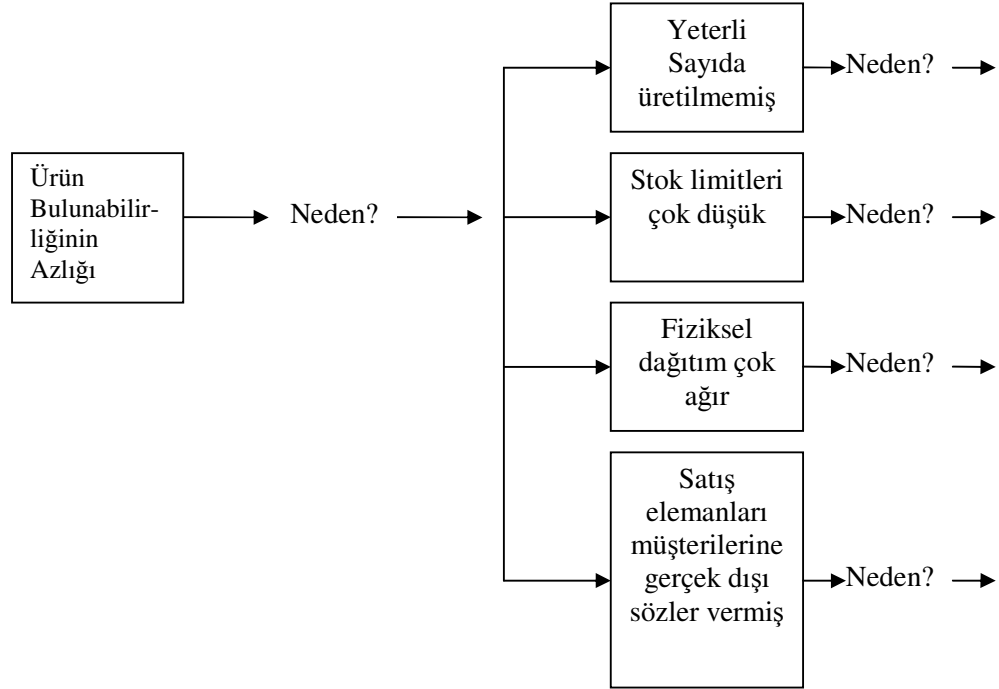
Kıyaslama projeleri ve programlarının ulaşmaya çalıştığı amaçları arasında artan karlılık ve pazar payları, daha yüksek verimlilik oranları, geliştirilmiş kalite ve daha fazla müşteri mutluluğu yaratmak yer alabilmektedir. Ancak, bu amaçlara ulaşmada kullanılacak kıyaslama tekniğinin avantajları ve dezavantajları olduğu da unutulmamalıdır.

Müşteri ilişkilerinin yönetiminde hangi işlevin ya da sürecin kıyaslanacağına karar verme aşamasında, birim maliyetler, müşteri tatmini, müşteri hizmetleri, satış görüşmeleri gibi birçok konu kıyaslanmaya malzeme olabilir. Ancak, bu işleme başlamadan önce şirketin değişime hazır olduğundan ve yeni öğrenilere açık olduğundan emin olunmalıdır. Müşteri ilişkileri açısından hangi işlevin seçileceği konusunda ölçü, müşteri tatmininde en çok etkiye sahip unsurlar olmalıdır.

Gelişmeler yapabilmek için amaçların oluşturulmasında bir önceki aşamada ortaya çıkan sorunun köklerine inmek gerekir. Bu konuda, “Neden Diyagramı” yararlı bir araç olarak kullanılabilir.

Pazarlama yönetiminin en önemli konularından biri olan “müşteri mutluluğu” yaratma konusunda “kıyaslama,” önemli bir yönetim aracı olarak geniş uygulama alanı bulmaya başlamıştır. Bu tür uygulamada, sosyo-ekonomik çevre, tüketici davranışları, teknolojik düzey ve rekabet yapısı dikkate alınması gereken konulardandır. Kıyaslama kararları pazar yapısının analizi ve şirketteki kültür yapısı göz önüne alınmadan verilemez. En iyi müşteri ilişkileri uygulamalarını, söz konusu şirkete uyarlayarak yüksek karlılık ve performans değerlerine ulaşabilmek olanaklıdır. Pazarlama açısından, kıyaslama uygulamaları hem şimdiki hem de gelecekteki müşterileri tatmin etmede önemli bir araçtır.

Şekil 13:Neden Diyagramı



Kaynak: ODABAŞI, Yavuz; **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.158

Bulgular örgütün tüm kesimlerine açık biçimde iletmeli ve çalışanlara değerlendirme yapabilmeleri için gerekli zamanı bırakabilmelidir. Kıyaslama bulgularının, ölçülebilir amaçlar biçimine dönüştürülmesi aşamanın başarısı için kritik öneme sahiptir.

Son aşamada kıyaslama, üstünlüğü kazanmak için performansta gelişmeyi sağlayan bir araç olarak düşünülür. Uygulama sürekli ölçüm ve değerlemeyi içerir. Performans amaçlarının gerçekleştirilememesi durumunda, düzeltici eylemler gerçekleştirilmelidir. Uygulamaların sürekli olarak değişmesinden dolayı gerekli uyarlamaların yapılması zorunlu hale gelebilir. Yeniliklere ihtiyaç duyulacağından yeni kıyaslamalar yapma gereği doğabilecektir ve değerlendirmenin yanı sıra, uygulama aşamasındaki uyarlamalara yardım etmesi açısından, “geribesleme” unsurunun da sisteme dahil edilmesi gereklidir.

2.19 GÜNÜMÜZDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE GELİŞİMİ

Günümüzde yaşanan ekonomik krizler ve sınırların aşılmasıyla gelen rekabet şartları gerçekte de çok nazlı olan ve sorgulayan müşteriye kazanamama veya mevcut müşteriye kaybetme gibi bir lüksü imkansız kılmıştır. Müşteri kazanma maliyetlerine baktığımızda satış ve pazarlama giderleri firmaların yıllık gelirlerinin büyük bir kısmını almaktadır. Müşterilerin farklı kaynağa gitmesine neden olan farklı etkenler vardır. Müşteriler, daha iyi fiyat, ürün veya hizmetten memnun olmama, firma elemanları tarafından önem verilmeme, umursamazlık gibi nedenlerle farklı bir firmaya gidebilmektedir. İşte bu ve benzeri yollarla kaçırılan müşterilerce, memnun olan hatta yeni kazanılmak için uğraşılan müşterilerden daha fazla zaman ve para harcamak gerekir. Kaybedilen müşterilerden çok azı kendiliğinden tekrar firmaya başvuruda bulunur. Ancak gerçek sebep ortaya çıkarılır ve bu sorun bertaraf edilirse artık o müşteri ile sürekliliğe dayalı bir ilişki kurulmuş olur. Mutsuz bir müşteri, firmanın potansiyel müşterisini alabilmektedir. Ayrıca mevcut müşterilerin sadakatini arttırarak zamanında ve doğru müdahale ile mutsuz müşterileri tekrar kazanıp rakiplerden bir adım öne çıkılabilir.²⁹¹

Bütün bunlar firmanın ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir MİY teknolojisi, iyi dizayn edilmiş bir süreç yönetimi ve nitelikli insan gücü ile gerçekleştirilebilir. Müşterilerin dinlenmesi, eleştiriler sonucunda firmanın yenilenmesi, müşterilerle temas edilen tüm noktalarda aynı standartta hizmet sunulması, analizler sonucu karlı müşterilere odaklanma, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarında kritik faktörlerdir.

MİY uygulaması ile hızlı tepki veren, yaşayan bir organizasyon rekabet avantajı hissettirecektir. Şirketlerin uzun vadeli stratejilerinde müşteri ihtiyaç ve beklentilerinden yola çıkmaları küreselleşen dünyada önem taşımaktadır.

MİY'in önemini anlayabilmek için, uygulandığı şirketlere sağladığı avantajları görmek yeterlidir. Bu avantajlar;²⁹²

²⁹¹ BARNES, James; **Secrets of Customer Relationship Management: It's All About How You Make Them Fell**, McGraw Hill, New York 2000

²⁹² ACUNER, Şebnem Akın; **Müşteri İlişkilerinde Hareket Noktası: Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları,3.Basım, Ankara, 2003,

- Verilerin toplanması, sınıflandırılması, değerlendirilmesi ve bilgiye dönüştürülmesinde kolaylık,
- Farklı birimler arasındaki veri ve bilgi alışverişinin hızlanması,
- Müşterilerin istek, şikayet, tebriklerinin alınması ve doğru birim ve kişilere yönlendirilmesi,
- Müşteri merkezli çalışmanın kolaylaşması,
- Var olan müşteriyi daha yakından tanıma ve koruma,
- Yeni müşteri kazanma,
- Kaybedilen müşterilerin geri kazanma proseslerinin belirlenmesi,
- Müşteri ihtiyacını önceden tahmin edebilme,
- Müşteriye daha kısa sürede çözüm getirebilme ve bu doğrultuda daha etkin daha çok ürün ve hizmet satış olanaklarını sağlayabilme kabiliyeti.

Sonuç olarak, MİY müşteri temas noktalarında müşteri bilgilerinin toplanmasına, bu bilgilerin üzerinden yeni iş olanaklarının geliştirilmesine, müşteri sadakatinin artırılmasına, pazarlama harcamalarında önemli bir tasarruf yapılmasına ve satış verimliliğinin artırılmasına imkan sağlamaktadır.

MİY'in önemini anlayabilmek için ortaya çıkmasının nedenlerini de gözden geçirmek gerekir. Günümüzde çok önemli yönetim stratejisi olan MİY'in ortaya çıkmasının nedenleri şöyle sıralanabilir;²⁹³

1. Kitlesele pazarlamanın gittikçe pahalı bir müşteri kazanma yolu olması,
2. Pazar payının değil müşteri payının önemli hale gelmesi,
3. Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati kavramlarının önem kazanması,

²⁹³ ACUNER, Şebnem Akın; **Müşteri İlişkilerinde Hareket Noktası: Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları,3.Basım, Ankara, 2003,

4. Var olan müşterinin anlaşılması ve bu müşteriyi elde tutma çabalarına gerek duyulması,
5. Bire-bir pazarlamanın önem kazanması ile beraber her müşteriye özel ihtiyaçlarına göre davranma stratejilerinin gerekliliği,
6. Yoğun rekabet ortamı,
7. İletişim teknolojileri (Web, E-mail....) ve veri tabanı yönetim sistemlerinde yaşanan gelişmeler.²⁹⁴

MİY'in önemi sağladığı fırsatlarla açıklanabilir. Bu fırsatlar,²⁹⁵

1. Satış ve pazarlama alanında sanayi devrimi daha henüz başlamadı.

Pazarlama ve satış departmanları bu güne dek kendilerini bir süreç yönetimi bağlamında düşünmediler. MİY uygulamasına geçmek suretiyle satış ve pazarlama da artık gelişi güzellikten kurtulup, uzun dönemli müşteri yönetimi süreçlerine kavuşabilecek.

2. MİY en önemli rekabet üstünlüğü olabilir.

Ürünlerin birbirilerine bu kadar benzediği bir dünyada farklılığı yaratabilmenin ve rekabetçi bir üstünlük yakalayabilmenin tek yolu, müşteriyi bire-bir tanımak ve onlar için bire-bir pazarlama yapmaktan geçer. MİY uygulamasına geçen firmaların büyük çoğunluğu çuvallamaktadır. Ama yeni bir yöntemi uygulamaya sokarken elbette birileri başarılı olacak diğerleri ise başarısız olacaktır. Bu fark ne kadar açık olursa başarılı olanlar için rekabet üstünlüğü de o denli fazla olacaktır. O zaman MİY'i gerçekçi bir şekilde uygulayıp bünyeye benimsetebilmek şirkete çok önemli bir rekabet üstünlüğü kazandırabilecektir.

3. MİY bilançonun aktifine ve pasifine aynı anda hizmet eder.

İyi tasarlanmış ve topyekün düşünülmüş bir MİY projesine harcanacak parayı rahatlıkla geri almak mümkündür.

²⁹⁴ Erişim:www.pci.com.tr. (13.09.2006)

²⁹⁵ KIRIM, Arman; **Strateji ve Birebir Pazarlama-CRM**, Sistem Yayıncılık, 5. Baskı, 2001 İstanbul s.135

4. MİY tüm kurum içindeki verimi artırır.

MİY, yalnızca satış, pazarlama ve müşteri hizmetinde değil her birimde verimi artırma olanağı sağlar.

5. MİY satış, pazarlama, müşteri hizmetleri aktiviteleri ile internet fırsatlarını harikulade birleştirebilir.

MİY, hem geleneksel satış kanallarından elde edilen bilgileri hem de alternatif çok kanaldan (e-mail, internet, telefon vs.) sağlanan bilgileri senteze ulaştırıp maksimum müşteri bilgisi ve ilişkisi fırsatı sağlayabilir.

6. Müşteriler MİY'i zaten talep ediyorlar.

Günümüzde MİY'in önemi konusunda, pazarlama faaliyetlerine katkılarını da gözden geçirmek gerekir. MİY'in şirketlerin pazarlama faaliyetlerine olan katkısı 4 ana çerçevede toplanmaktadır.²⁹⁶

1. Terk etmiş müşterinin yeniden kazanılması: Yapılan bir araştırmaya göre MİY'in terk eden müşterinin geri kazanılmasında % 10 ile % 20 arasında katkı sağladığı belirlenmiştir.²⁹⁷
2. Müşteri sadakati oluşturma: MİY'in en temel amacının müşteriyi yaşam boyu elde tutmak olduğu düşünüldüğünde, müşteri sadakatini artırmaya olan katkısı oldukça önemlidir. Yapılan araştırmalara göre MİY'in müşteri sadakatine etkisi % 15 ile % 20 arasında değişmektedir.
3. Yeni müşteri bulma: MİY'in yeni müşteri bulmaya katkısı % 3 ile % 4 oranı arasında değişmektedir.
4. Çapraz satış yapma: MİY'in çapraz satış yapmaya katkısı % 2 ile % 3 arasında değişmektedir.

²⁹⁶ ANDERSON, James C.; James A. NARUS; Wouter ROSSUM; "Customer Value Propositions in Business Markets", **Harvard Business Review**, Vol.:84, No.:3, March 2006.

²⁹⁷ GRABNER, Sonja, Kreauter and MOEDRISTCHER, Gernot; "Alternative Approaches Toward Measuring CRM Performance", **6th Research Conference & Relationship Marketing and Customer Relationship Management**, ATLANTA, 9-12 June, 2002.

MİY'in pazarlama faaliyetlerine bakıldığında müşteri sadakati ve terk etmiş müşteriyi geri kazanma konusunda önemli katkısı olduğu görülmektedir. Günümüz pazarlama stratejilerinin öncelikle mevcut müşteriyi elde tutmak, kaçan müşteriyi geri kazanmak ve son olarak da yeni müşteri kazanmak olduğu düşünüldüğünde MİY'in pazarlama açısından önemi daha iyi anlaşılacaktır. Ancak MİY uygulamaları kurmayı düşünen şirket yöneticilerinin öncelikle MİY'in bir strateji olduğunu kabul etmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde MİY' in sunduğu avantaj ve imkanlardan yararlanmak mümkün değildir.²⁹⁸

2.19.1 MÜŞTERİLERDE TEMEL DEĞİŞİMLER

İkibinli yıllarda iş hayatının her boyutunun kökten değişimlere uğradığı görülmektedir. MİY'in neden olduğu müşteri değişimi aşağıdaki gibidir:

1. Kar Kayması; müşterinin önündeki seçeneklerin artması karlılığı düşürmektedir. Dolayısıyla karın kaybedilmemesi için MİY önemli bir araçtır.
2. Güç Kayması; günümüzde ürün, müşteri karşısındaki gücünü kaybetmiştir. Artık müşteri ürün ya da hizmetten daha güçlüdür.
3. Mikrosegmentasyon; (Pazarı en küçük (pazarlara) bölümlere ayırma) Pazar bölümlendirme için müşteri çeşitliliğinde çok ciddi bir artışın, müşteri tatmin düzeyinin yükselmiş olmasının ve çok fazla segmente hizmet verebilecek teknolojik altyapının olgunlaşmış olmasının gerekliliği unutulmamalıdır.
4. Müşteriyi Yeniden Tanımlama; İşletmeler artık ilişkide olduğu kişileri tüketiciden müşteri grubuna dahil etmişlerdir.

2.19.2 YENİ EKONOMİNİN YENİ ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMLERİ

Müşteri ile ilgili değişimlerde ifade edilen müşterinin üründen daha önemli olmasına paralel yetenekler aktiflerden çok daha önemli olmaya başlamıştır. Aktiflerden yeteneklere doğru yaşanan bu örgütsel değişim önümüzdeki yıllarda daha da önem

²⁹⁸ BARNES, James; **Secrets of Customer Relationship Management: It's All About How You Make Them Fell**, McGraw Hill, New York 2000, s. 120-125.

kazanacaktır. Burada önemli olan örgüt yapısının firma stratejisi ile aynı hizaya getirilmesi ve bu stratejiyi uygulayabilecek enerji seviyesini maksimize edebilmektir. Örgütsel değişim trendlerinin en önemlisi firma içinde önemli becerilerin yer değiştirmesidir. Bu kısaca “beceri kayması” olarak da ifade edilebilir. Bunun en bariz görüntüsü, dünün üstünlük ifadesi olan becerilerinin bugünün maliyet yükü haline gelmesidir. Firmalar değişen müşteri beklenti, öncelik, ihtiyaç ve piyasa şartları ile temaslarını kayb ettikleri zaman, müşteriler için en önemli ve karlılık için elzem olan becerilerinden uzaklaşmaktadır. Beceri kayması trendi işlevsel beceriler, teknik beceriler ve yönetsel beceriler şeklinde ortaya çıkabilmektedir.²⁹⁹

İşlevsel değişim trendi, örneğin değerin üretim, satış ve Ar-Ge’den Müşteri Yönetimine ve Müşteri İlişkilerine kayması gibi kendini göstermektedir. Teknik değişim trendi, örneğin değerin donanımdan yazılıma kayması şeklinde kendini göstermektedir.

Yönetsel değişim trendi ise, maliyet odağından hizmet odağına; performanstan performans artı insan değerleri olan iletişim, kişisel gelişime kayması şeklinde kendini göstermektedir.

²⁹⁹ Curry, J. , “Keys to CRM Success for Small and Medium Size Enterprises” **The Customer Relationship Management Primer**, Erişim: www.crmguru.com (01.10.2006)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

REKABET AVANTAJI SAĞLAMASI AÇISINDAN MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE BİR SÜPERMARKET UYGULAMASI

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

3.1.1 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Günümüz iş dünyasında rekabet, sadece ürün ve hizmet üzerinden yürütülmemektedir. İşletmelerin organizasyon yapıları, iş yapma yöntemleri, sermayenin yönetimi, geliştirilen yeni stratejiler, sahip olunan yetenekler, müşteriye iyi tanıyabilme ve tanımlama özellikleri arasında yaşanmaya başlamıştır. Sahip olunan rekabet avantajları değişen koşulların etkisiyle de hızla avantaj olma özelliğini kaybetmektedir.

İşletmelerin gerek ulusal, gerekse uluslararası piyasalarda rekabet avantajı sağlamaları tüketicilerin artan ve giderek sınırsızlaşan ihtiyaç ve isteklerini rakiplerinden daha hızlı, daha farklı ve ekonomik bir şekilde karşılamalarına, hatta bizzat ihtiyaç ve isteklerini yönlendirebilmelerine bağlı olmuştur.

Bu süreçte başarılı olabilmek için işletmelerin daha rasyonel çalışmaları, etkin rekabet stratejileri-politikaları üretmeleri gerekmektedir. Bu nedenle, işletmeler rekabet stratejilerini çok dikkatli bir şekilde oluşturmalı, rekabet avantajı sağlayıcı etkin politikalar üretmelidirler.

Artan rekabet koşulları, bir firmanın sahip olduğu müşterilerin önemini ve değerini daha da arttırmıştır. Müşteriler artık gittikçe birbirine benzemeye başlayan ürün ya da hizmetlerle karşı karşıya kalmaktadır. Ürün performansına dayanan farklılaşma fırsatları azalırken, hizmet ve bilgi performansına dayalı farklılaşma gelişmektedir. Artık kazanç sınırlı sayıda karlı müşteriden elde edilebilir hale gelmiştir. Tüm firmalar aynı karlı müşteri grubuna hemen hemen aynı ürünlerle yaklaşmaktadır. Ancak kazanan taraf onları yakından tanıyan ve birebir yaklaşımlarda bulunan firmalar olmaktadır. Müşteriler artık firmaların birer öz kaynağı haline gelmiştir. Bu noktada müşterisini

yakından tanıyan, onlara göre ürün ve hizmet portföyünü oluşturan firmalar daha başarılı olmaya başlamışlardır.

İşletmelerin müşterilerini tanıyabilmeleri ve o işletmeye ya da ürününe bağımlı hale getirebilmeleri için uygulanmakta olan Müşteri İlişkileri Yöntemi (MİY) (CRM – Customer Relations Management) kavramı aslında eski zamanlardan beri uygulanmaktadır. Ancak günümüzde bu ad ile daha çok gündeme gelmekte ve dikkat çekmektedir. MİY’in pek çok tanımı yapılmaktadır. Bu tanımlar içinde en kısa ve net olan tanım “müşterinin ihtiyaçları temel alınarak, işletmenin rekabet gücünü arttırmak için yeniden yapılanması” tanımıdır.

MİY’in kullanılmasının ana amacı müşteri sadakati oluşturmaktır. İşletmelerin yeni müşteriler bulması rekabetçi günümüz koşullarında oldukça zor olduğundan, işletmeler mevcut müşterilerini korumak için sadakat ve bağımlılık çabalarına girerler. Müşteri sadakatinin en güzel yolu, etkili bir şekilde MİY uygulamasıdır.

Bu çalışmanın amacı, işletmelerin kıyasıya bir rekabet ortamı içerisinde var olma savaşı verdikleri günümüzde; Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramını inceleyip işletmelerin MİY uygulayarak kendilerine ne şekilde rekabet avantajı sağlayabileceklerini göstermektir. Ayrıca en yoğun şekilde rekabetin yaşandığı sektörlerin başında gelen Süpermarket sektöründe bir araştırma yapılarak müşteri ilişkileri yönetimi uygulayan süpermarketlerin diğerlerine karşı nasıl bir avantaj sağladıklarını ortaya çıkarmaktır.

İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve varoluş amaçları olan karlılığı en yüksek seviyeye ulaştırabilmeleri için günün koşullarına uygun rekabet stratejileri uygulamaları gerekmektedir. Günümüz ekonomisinde işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmelerinin en kolay ve geçerli yollarından biri, Müşteri İlişkileri Yönetiminin etkin bir şekilde uygulaması ile gerçekleşecektir.

Tezin dikkatli bir şekilde incelenmesi işletmelerin Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramını algılamalarını ve bu kavramı kullanarak kendilerine ne şekilde rekabet avantajı yaratabileceklerini anlamalarını sağlayacaktır.

Müşteri İlişkileri Yönetiminin gittikçe zorlaşan piyasa koşullarında rekabet avantajı sağlayıcı önemli bir unsur olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu çalışmanın önemi ortaya çıkmaktadır.

3.1.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma için gerekli veriler, yüz yüze görüşmeler ve anket uygulama yöntemiyle toplanmıştır. Yüz yüze görüşerek anket uygulama yöntemi, cevaplama oranının yüksek olması, gözlem yoluyla da bilgi toplama gibi avantajlarından dolayı tercih edilmiştir. Böylece cevaplayıcının konu ile ilgili tepkileri izlenmekte ve önerilerini alma imkanı da bulunmuş olmaktadır. Cevaplayıcıların önerileri de dikkate alınmış ve sonuç kısmında verilmiştir.

3.1.2.1 Anket Formunun Hazırlanışı

Yapılan literatür taraması sonucu elde edilen bilgiler yardımıyla araştırma amacına uygun anket formu hazırlanmıştır. Anket formu; işletmeler ve yöneticileri ile ilgili genel bilgiler, hizmet kalitesi, rekabet avantajı sağlamak için gereken unsurlar, müşteri ilişkileri yönetiminin amacı, başarılı bir müşteri ilişkileri yönetimi için yapılması gerekenler, yapılan aktivitelerde rakiplerin etkisi, müşteri kazanmak için izlenmesi gerekenler hakkında ayrıntılı sorulardan oluşmaktadır.

İşletme yöneticileri ile ilgili genel bilgilerin yer aldığı kısımda; yöneticinin cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, aylık ortalama geliri ve medeni durumu yer almaktadır. İşletmeler ile ilgili genel bilgilerin yer aldığı kısımda ise işletmenin türü, kuruluş yılı, kapalı alan yüz ölçümü, halka açık olup olmadığı, kalite belgesi sahipliği, personel sayısı, şube sayısı ve yazar kasa sayısı yer almaktadır.

Anket formunun ilk bölümünde müşteri ilişkileri yönetiminin uygulanıp uygulanmadığı, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamanın rekabet avantajı sağlayıp sağlamadığı, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörde hangi konumda gördükleri ve uyguladıkları tutundurma yöntemleri sorulmuştur.

Anket formunun diğer bölümlerinde ise en iyi hizmetin şekli, rekabet avantajı sağlamak için yapılması gerekenler, müşteri ilişkileri yönetiminin amacı, başarılı

olabilmesi için yapılması gerekenler, rakiplerin etkisi ve müşteri kazanmanın yolları araştırılmıştır.

3.1.2.2 Araştırmada Kullanılan İstatiksel Analizler

Yapılan bütün istatiksel işlemler, SPSS Paket Programından faydalanılarak yapılmıştır. Araştırmada; Frekans ve Yüzdeler, Standart sapma ve Ortalama ile Ki – Kare Analizi uygulanmıştır.

3.1.2.2.1 Frekans Ve Yüzdeler

Anket formunda yer alan tüm değişkenlerin frekans ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Frekans ve yüzdeler, sorulara verilen cevapların dağılımını incelemek açısından önemlidir. Yüzdeler rasyoların önemli bir şeklidir. İki veya daha fazla veri serisi arasındaki kıyaslamada yararlıdır. Değişik kullanıma yerleri bulunmaktadır. Fakat en çok kullanıldığı iki yer vardır: İlişkilerin açıklanması: Çoğu kez elde edilen bir rakamın diğer bir rakamla ilişkisi kurulduğu zaman önemi vardır. Bu nedenle, bütün örnekleme durumlarında bir gruba giren olay miktarının belli bir temelle ilişkisi kurulmadıkça anlamı yoktur. İki veya daha fazla veri serisinin nispi olarak kıyaslanması da diğer bir kullanım yeridir.³⁰⁰

3.1.2.2.2 Ki – Kare Analizi

Bu çalışmada Ki – Kare bağımsızlık testi uygulanmıştır. Ki – Kare bağımsızlık testi; farklı kategoriye ayrılmış iki olay arasındaki ilişkiyi test etmek için kullanılmaktadır.³⁰¹ Çalışmada oluşturulan çapraz tablolara Ki – Kare bağımsızlık testi uygulanmıştır. Öte yandan 5'ten az olan hücreler, verilerin daha anlamlı olması için birleştirilmiştir.

3.1.2.2.3 Veri ve Bilgi Toplama

Veri ve bilgi toplama yönteminde yüz yüze görüşme ve anket yöntemi beraber kullanılmıştır. Amaç soru sorarken gözlem yapabilmek, cevaplayıcının tutumunu,

³⁰⁰ BAYDAŞ, A.Vahap; **Rekabete Dayalı Yeni Ürün Geliştirme Süreci ve Dokuma Sektöründe Bir Uygulama**, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Sivas 2002, s.277.

³⁰¹ BAYDAŞ, A.Vahap; **Rekabete Dayalı Yeni Ürün Geliştirme Süreci ve Dokuma Sektöründe Bir Uygulama**, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Sivas 2002, s.277.

davranışlarını takip etmek, cevaplayıcı ile iletişim kurabilmek, anlaşılmayan soruları karşı tarafa aktarmak ve cevaplardaki çelişkileri engellemektir.

Elde edilen bulgular SPSS yardımıyla; frekans % (yüzde=oran), sıralandırma (derecelendirme), çapraz tablo oluşturma, Ki – kare yöntemleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Böylece anket formundaki cevapların takibi daha kolaylaşmış ve sonuçlar daha kolay değerlendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu EK’te verilmiştir. EK’te de görüleceği gibi anketimiz işletme yöneticileri ve işletmeler ile ilgili genel bilgileri içeren sorular ve genel on sorudan oluşmuştur.

3.2 VERİLERİN ANALİZİ VE SONUÇLAR

Ankara ve Kırıkkale de bulunan 94 süpermarket yöneticisinden gerekli bilgiler, yüz yüze görüşme ve anket formu yardımıyla alınmıştır. Uygulama Kırıkkale’deki tüm süpermarketler ve Ankara da bulunan süpermarketler ile sınırlı kalmıştır.

3.2.1 ARAŞTIRMAYA KATILAN İŞLETMELERİN GENEL PROFİLİ

Tablo 2 : Mağaza Yöneticileri İle İlgili Genel Bilgiler

	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Cinsiyet			Yaş		
Bay	83	88,3	20 yaşa kadar	7	7,4
Bayan	11	11,7	21 ile 32 yaş arası	67	71,3
Toplam	94	100	33 ve üstü	20	21,3
			Toplam	94	100
Görev			Eğitim Durumu		
Mağaza Müdürü	77	81,9	Lise	65	69,1
Mağaza Şefi	10	10,6	Ön lisans	9	9,6
Mağaza Sahibi	7	7,4	Lisans	20	21,3
Toplam	94	100	Toplam	94	100
Aylık Ortalama Gelir			Medeni Durum		
500 ile 750 YTL arası	11	1,7	Evli	65	69,1
751 ile 1000 YTL arası	59	62,8	Bekar	28	29,8
1001 ile 1250 YTL arası	13	13,8	Toplam	94	100
1251 ile 1500 YTL arası	9	9,6			
1501 YTL ve Üzeri	2	2,1			
Toplam	94	100			

Tablo 2’de görüldüğü gibi anketimizi cevaplayan market yöneticilerinin büyük çoğunluğunu erkekler (% 88,3) oluşturmaktadır. Yöneticilerin görevleri dikkate alındığında mağaza müdürlerinin % 81,9’luk oranla ilk sırada, mağaza şeflerinin %10,6’lık oranla ikinci sırada, mağaza sahiplerininse %7,4’lük oranla son sırada yer

aldıkları görülmektedir. Yöneticilerin büyük bölümünün aylık ortalama gelirleri 750 YTL ile 1.000 YTL arasında (% 62,8) yer almaktadır. En çok 21 ile 32 (% 71,3) ve 33 (% 21,3) üstü yaş grubuna mensup yöneticiler bulunmaktadır. Yöneticiler eğitim düzeylerine göre şu şekilde sıralanmaktadır; yöneticilerin % 69,1'i lise mezunu, % 21,3'ü üniversite, %9,6'sı ise yüksek okul mezunlardır. Dolayısıyla yöneticiler daha çok; lise ve üniversite mezunlardır. Yöneticilerin medeni durumu; % 69,1'i evli, % 29,8'i bekarıdır.

Tablo 3 : İşletmeler İle İlgili Genel Bilgiler

	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
İşletmenin Türü			Kapalı Alan (m²)		
A.Ş.	89	94,7	200 m ² ile 400 m ² arası	39	41,5
LTD.	5	5,3	401 m ² ile 600 m ² arası	28	29,8
Toplam	94	100	601 m ² ile 800 m ² arası	18	19,1
Kuruluş Yılı			801 m ² ile 1000 m ² arası	4	4,3
1980 ile 1985 arası	49	52,1	1001 m ² ile 1200 m ² arası	1	1,1
1991 ile 1995 arası	40	42,6	1201 m ² ile 1400 m ² arası	3	3,2
1996 ile 2000 arası	3	3,2	1401 m ² ve Üzeri	1	1,1
2001 ile 2006 arası	2	2,1	Toplam	94	100
Toplam	94	100	Kalite Belgesi		
İşletme Halka Açıklığı			Evet	69	73,4
Evet	3	3,2	Hayır	25	26,6
Hayır	91	96,8	Toplam		
Toplam	94	100	Şube Sayısı		
Personel Sayısı			1 ile 10 arası	9	9,6
1 ile 10 arası	4	4,3	11 ile 30 arası	2	2,1
11 ile 30 arası	62	66,0	31 ile 50 arası	34	36,2
31 ile 50 arası	19	20,2	111 ve Üstü	49	52,1
51 ile 70 arası	3	3,2	Toplam	94	100
71 ile 90 arası	5	5,3	Kasa Sayısı		
91 ile 110 arası	1	1,1	1 ile 5 arası	58	61,7
Toplam	94	100	6 ile 10 arası	29	30,9
MİY Uygulanıyormu			11 ile 15 arası	5	5,3
Evet	88	93,6	16 ile 20 arası	2	2,1
Hayır	6	6,4	Toplam	94	100
Toplam	94	100	MİY Rekabet Avantajı Sağlıyormu		
İşletmenin Konumu			Evet	86	91,5
Lider	32	34,0	Hayır	7	8,5
Lideri Takip Eden	39	41,5	Toplam	94	100
Yerel	21	22,3	Kullanılan Tutundurma Yöntemleri		
Toplam	94	100	Reklam	11	11,7
			Halkla İlişkiler	15	16,0
			Tanıtma	16	17,0
			Satış Artırıcı Çabalar	52	55,3
			Toplam	94	100

Çalışmanın yapıldığı işletmelerin büyük bölümü Anonim Şirket (% 94,7), diğerleri ise Limited Şirkettir (% 5,3). İşletmelerin % 52,1'i 1980 ile 1985 yılları arasında, % 42,6'sı ise 1991 ile 1995 yılları arasında kurulmuştur. Her iki grubun toplamı % 94,7'dir. İşletmelerin çoğunluğu halka açık değildir (% 96,8). İşletmelerin

çalıştırdıkları personel sayısı şu şekilde sıralanmaktadır. En çok 11 ile 30 (% 66), ve 31 ile 50 arası personel (% 20,2) çalıştırmaktadırlar. İşletmelerin %41,5'i kendilerini lideri takip eden işletme, % 34'ü lider işletme, % 22,3'ü ise yerel işletme olarak konumlandırmaktadırlar. Dolayısıyla işletmelerin çoğunluğu kendilerini lideri takip eden veya lider işletme olarak görmektedirler. İşletmelerin kapalı alanları; % 41,5'i 200 ile 400 m², % 29,8'i 401 ile 600 m², % 19,1'i 601 ile 800 m², % 4,3'ü 801 ile 1.000 m², % 1,1'i 1.001 ile 1.200 m², % 3,2'si 1.201 ile 1.400 m² arasında ve yine % 1,1'i 1.401 m² üzerindedir. Tablomuzda da görüldüğü üzere işletmelerin büyük çoğunluğunun kapalı alanları 200 ile 400 m², 401 ile 600 m² ve 601 ile 800 m² arasındaki büyüklükte dirler. İşletmelerin %73,4'ünde kalite belgesi bulunmakta, % 26,6'sında ise herhangi bir kalite belgesi bulunmamaktadır. İşletmelerin % 36,2'sinin 31 ile 50 arası ve % 52,1'inin 111'den fazla şubesi bulunmaktadır. İşletmelerin kasa sayıları; % 61,7'sinde 1 ile 5, % 30,9'unda 6 ile 10 arası, %5,3'ünde 11 ile 15 arası ve % 2,1'inde ise 16 ile 20 adet arası yazar kasa bulunmaktadır. İşletmelerin büyük bölümü 1 ile 5 adet arası kasa bulundurmaktadırlar.

Anketimize cevap veren işletmelerin % 93,6'sı ciddi bir çoğunlukla müşteri ilişkileri yönetimi uygulamakta, % 6,4'ü ise uygulamamaktadır. İşletmelerin % 91,5'i müşteri ilişkileri yönetiminin rekabet avantajı sağladığını, % 8,5'i ise sağlamadığını söylemektedirler. Dolayısıyla işletmelerin büyük bölümü müşteri ilişkileri yönetiminin rekabet avantajı sağladığını belirtmektedirler.

İşletmelerin kullandıkları tutundurma yöntemleri şu şekilde sıralanmaktadır; satış artırıcı çabalar % 55,3, tanıtma % 17, halkla ilişkiler % 16, reklam % 11,7'dir. Buda işletmelerin satış artırıcı çabaları daha fazla tercih ettiklerini göstermektedir.

3.2.2 UYGULAMA SONUÇLARININ FREKANS VE YÜZDEYE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ

Tablo 4: En İyi Hizmet Unsurları

		1+2	3	4+5	Toplam
En iyi hizmet; müşteri isteklerinin karşılanmasıdır	Frekans	92	2		94
	Yüzde	97,8	2,1		100
En iyi hizmet; müşteri beklentilerinin karşılanmasıdır	Frekans	88	6		94
	Yüzde	93,6	6,4		100
En iyi hizmet; müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır	Frekans	94			94
	Yüzde	100			100
En iyi hizmet; müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasıdır	Frekans	93		1	94
	Yüzde	100		1,1	100
En iyi hizmet; müşteriye en ucuz malı satmaktır	Frekans	35	19	40	94
	Yüzde	37,3	20,2	42,6	100
En iyi hizmet; müşteri beklentilerinin aşılmasıdır	Frekans	74	16	4	94
	Yüzde	78,8	17,0	4,3	100

1-Tamamen Katılıyorum 2- Katılıyorum 3- Fikrim Yok 4- Katılmıyorum 5- Kesinlikle Katılmıyorum

İşletme yöneticilerine göre en iyi hizmet; müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Çünkü en iyi hizmetin müşteri memnuniyetinin sağlanması ifadesine tamamen katılıyorum ve katılıyorum diyenlerin oranlarının toplamı % 100'dür. Bundan dolayı işletmelerde verilecek en iyi hizmetin müşteri memnuniyetinin sağlanması olduğu söylenebilir.

Müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasının en iyi hizmet olduğunu düşünenlerin oranı % 98,9'dur. Dolayısıyla müşteri ihtiyaçlarının doğru olarak algılanıp karşılanması da müşteriye en iyi hizmet etmenin en önemli yollarından biridir denilebilir.

En iyi hizmet müşteri isteklerinin karşılanmasıdır diyen yöneticilerin oranının toplamı % 97,8'dir, (tamamen katılanların oranı % 84 + katılanların oranı % 13,8 = % 97,8) İşletmelerin, müşterilerinin isteklerini takip edip onlara cevap vermelerinin de en iyi hizmet yollarından birisi olduğu söylenebilir.

Müşteri beklentilerinin karşılanmasının en iyi hizmet olduğuna tamamen katılanların oranı % 71,3, katılanların oranı ise % 22,3'tür. Bu iki değişkenin toplamı % 93,6'dır. İşletmelerin müşterilerinin beklentilerini karşılamaları da önemli bir etkidir.

En iyi hizmet müşteri beklentilerinin aşılmasıdır diyenlerin oranı % 78,8 ile en düşük değere sahiptir. Bundan dolayı müşteri beklentilerinin aşılmasının hizmet kalitesine daha az katkı sağladığı söylenebilir.

Müşteriye en ucuz malı satmanın en iyi hizmet olduğuna katılmayanların oranı % 36,2, kesinlikle katılmayanların oranı ise % 6,4'tür. Bu iki değişkenin toplamı %

42,6'dır. Ayrıca bu ifade hakkında fikrim yok diyenlerin oranı % 20,2'dir. Dolayısıyla işletmelerin en ucuz malı satmalarının en iyi hizmeti vermek anlamına gelmediği söylenebilir.

Özet olarak ankete katılan işletmeler açısından en önemli hizmet; müşteri memnuniyetinin sağlanması, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması, müşteri isteklerinin karşılanması ve daha düşük bir orana sahiptir. Müşteriye en ucuz malı satmak ise en iyi hizmet olarak değerlendirilmemiştir (Tablo 4).

Tablo 5: Rekabet Avantajı Sağlamak İçin Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar

		1+2	3	4+5	Toplam
Hizmet kalitesinin iyi olması	Frekans	92,0	1,0	1,0	94
	Yüzde	97,9	1,0	1,1	100
Fiyatların uygun olması	Frekans	44,0	16	34,0	94
	Yüzde	46,8	17,0	36,2	100
Ürün kalitesinin yüksek olması	Frekans	94,0	5,0	1,0	94
	Yüzde	93,6	5,3	1,1	100
Ürün çeşitliğinin fazla olması	Frekans	78,0	5,0	1,0	94
	Yüzde	93,6	5,3	1,1	100
Müşteri ilişkilerinin iyi olması	Frekans	93,0	1,0		94
	Yüzde	99,0	1,0		100
Farklı ürünlerin olması	Frekans	76,0	16,0	1,0	94
	Yüzde	80,9	17,0	1,1	100
İşletmenin farklı (üstün) hizmet vermesi	Frekans	69,0	24,0	1,0	94
	Yüzde	73,5	25,5	1,1	100

1-Tamamen Katılıyorum 2- Katılıyorum 3- Fikrim Yok 4- Katılmıyorum 5- Kesinlikle Katılmıyorum

Gıda (Süpermarket) sektöründe rekabet avantajı sağlamanın, hizmet kalitesinin iyi olmasına bağlı olduğunu söyleyenlerin oranı % 97,9'dur (96,8+1,0). Hizmet kalitesinin yüksek olmasının rekabet avantajı sağlamak için en önemli unsurlardan biri olduğu söylenebilir.

Rekabet avantajı sağlamak için, satılan ürünlerin fiyatlarının uygun olması gerektiğine tamamen katılan ve katılanların oranı % 46,8'dir (24,5 + 22,3), katılmayan ve kesinlikle katılmayanların oranı ise % 36,2'dir. İşletme yöneticileri günümüzde ekonomik zorluklara rağmen tüketicinin satın alma kararı verirken ürün fiyatını çok önemsemediklerini düşünmektedirler. Bu durumda fiyatların uygun olmasının rekabet avantajı sağlamak açısından çok önemli olmadığı söylenebilir.

Ürün kalitesinin yüksek olması bize rekabet avantajı sağlamaktadır diyenlerin oranı % 93,6'dır. Dolayısıyla ürün kalitesinin rekabet avantajı sağlama katkısı önemlidir denilebilir.

Rekabet avantajı için ürün çeşitliliği fazla olmalıdır; diyenlerin oranı % 93,6'dır. Şirketler bu stratejiyi daha çok müşterisini rakiplerine kaptırmamak için uygulamaktadırlar. Dolayısıyla genel anlamıyla ürün çeşitliliğinin fazla olması rekabet avantajı açısından önemlidir denilebilir.

Müşteri ilişkilerinin iyi olmasının rekabet avantajı sağladığına tamamen katılıyorum diyenlerin oranı % 92,6, katılıyorum diyenlerin oranı % 6,4'tür. Her iki değişkenin toplamı % 99'dur. Bu durumda Rekabet avantajı sağlamada en önemli etken müşteri ilişkilerinin iyi olmasıdır denilebilir. Rekabet açısından müşteri ilişkileri ve müşteriler ile birebir ilişki oldukça önemlidir. Çünkü insanları tanıdıkları ve bildikleri yerden veya kişilerden alışveriş yaparlar.

Süpermarketlerde farklı ürünlerin olması rekabet avantajı sağlamaktadır diyenlerin oranı % 80,9'dur (26,6+54,3). Dolayısıyla raflarda farklı ürünlerin bulunması rekabet avantajı sağlamaktadır denilebilir.

İşletmenin farklı (üstün) hizmet vermesinin rekabet avantajı sağladığına tamamen katılanların oranı % 30,9 katılanların oranı ise % 42,6 dır. Her iki değişkenin toplamı % 73,5'tir. İşletmenin üstün hizmet vermesinin rekabet avantajı sağlaması ifadesi hakkında fikrim yok diyen yöneticilerin oranı % 25,5 gibi önemli bir orandır. Modern işletmecilik yaklaşımlarının işletmelerde daha yoğun uygulanması gerekmektedir. Bundan dolayı işletmenin farklı hizmetler vermesinin rekabet avantajına katkısının çok yüksek olmadığı söylenebilir.

Özet olarak; rekabet avantajı sağlamanın en önemli unsurları; müşteri ilişkilerinin iyi olması, hizmet kalitesinin iyi olması, ürün kalitesinin yüksek olması ve ürün çeşitliliğinin fazla olmasıdır. Farklı ürünlerin olması ve işletmenin üstün hizmet vermesi ise rekabet avantajı sağlamada daha az etkili oldukları görülmektedir. Fiyatların uygunluğu ise rekabet avantajı sağlama unsuru olarak kabul edilmiştir. (Tablo 5).

Tablo 6: Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amacı

		1+2	3	4+5	Toplam
Yeni müşteri kazanmaktır	Frekans	42	17	35	94
	Yüzde	44,7	18,1	37,2	100
Mevcut müşterileri tatmin etmektir	Frekans	87	1	6	94
	Yüzde	92,6	1,1	6,4	100
İşletme ve işletmede verilen hizmetin üstünlüğünün gösterilmesidir	Frekans	81	11	2	94
	Yüzde	73,4	11,7	2,1	100
Kaliteyi ortaya çıkarmaktır	Frekans	85	7	2	94
	Yüzde	90,4	7,4	2,1	100
Fiyatların uygunluğunu ortaya çıkarmaktır	Frekans	41	27	26	94
	Yüzde	43,6	28,7	27,7	100
İşletmeyi tanıtmaktır	Frekans	82	7	5	94
	Yüzde	87,2	7,4	5,3	100
Rekabet avantajı sağlamaktır	Frekans	91	3		94
	Yüzde	96,8	3,2		100
Rekabete karşı koymaktır	Frekans	84	8	2	94
	Yüzde	89,4	8,5	2,1	100

1-Tamamen Katılıyorum 2- Katılıyorum 3- Fikrim Yok 4- Katılmıyorum 5- Kesinlikle Katılmıyorum

MİY'in amacı yeni müşteri kazanmaktır diyenlerin oranı % 44,7'dir. Müşteri ilişkileri yönetiminin amacı yeni müşteri kazanmaktır fikrine katılmayan işletmelerin oranı % 37,2'dir. Fikrim yok diyenlerin oranı ise % 18,1'dir. Müşteri ilişkileri yönetiminin asıl amacının mevcut müşterilerin memnuniyetini sağlayarak, sadık müşteriler oluşturmak olduğu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin müşteri ilişkileri yönetiminin amaçları arasında yeni müşteri kazanmak yoktur fikrine katıldıkları söylenebilir.

Mevcut müşterileri tatmin etmek MİY'in amacıdır diyenlerin oranı % 92,6'dır. Bundan dolayı müşteri tatmini, müşteri ilişkileri yönetiminin en önemli amaçlarından biridir denilebilir.

İşletme ve işletmede verilen hizmetin üstünlüğünün gösterilmesi MİY'in amacıdır diyenlerin oranı % 86,2'dir. Dolayısıyla müşteri ilişkileri yönetiminin önemli amaçlarından bir tanesi verilen hizmetin üstünlüğüdür denilebilir.

MİY'in amacı kaliteyi ortaya çıkarmaktır diyenlerin oranı % 90,4'tür. Dolayısıyla kaliteyi ortaya çıkarmanın müşteri ilişkileri yönetiminin en önemli amaçlarından biri olduğu söylenebilir.

Fiyatların uygunluğunu ortaya çıkarmaktır; tamamen katılıyorum diyenlerin oranı % 43,6'dır. Fiyatların uygunluğunu ortaya çıkarmanın müşteri ilişkileri yönetiminin amacı olmadığını ifade eden işletmelerin oranı % 55,3'tür. Dolayısıyla fiyatların uygunluğunu ortaya çıkarmak müşteri ilişkileri yönetiminin amaçları arasında önemli yer tutmadığı söylenebilir. Dünyada özellikle küreselleşmenin etkisinden dolayı

üründen fiyata ve fiyat dışı hizmetlere kaymıştır. Söz konusu durum işletmelerimizde görülmemektedir.

Müşteri ilişkileri yönetiminin amacı işletmeyi tanıtmaktır diyenlerin oranı % 87,2'dir. Bundan dolayı işletmeyi tanıtmak müşteri ilişkilerinin yönetiminin önemli amaçlarından denilebilir.

MİY'in amacı rekabet avantajı sağlamaktır; tamamen katılıyorum ve katılıyorum diyenlerin oranı % 96,8'dir. Dolayısıyla MİY uygulamanın ana amacı rekabet avantajı sağlamaktır denilebilir.

Rekabete karşı koymaktır diyenlerin oranı %89,4'tür. Bundan dolayı rekabete karşı koymakta MİY'in önemli amaçlarından birisi olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak rekabet avantajı sağlamak, mevcut müşterileri tatmin etmek, kaliteyi ortaya çıkarmak, rekabete karşı koymak, işletmeyi tanıtmak ve işletme ve işletmede verilen hizmetin üstünlüğünün gösterilmesi müşteri ilişkileri yönetiminin önemli amaçları arasında gösterilmiştir.

Yeni müşteri kazanmak ve fiyatların uygunluğunu ortaya çıkarma müşteri ilişkileri yönetiminin amaçları içinden en önemsiz konular olduğu ifade edilmiştir (Tablo 6).

Tablo 7: Rekabet Açısından İşletmenin Rakip İşletmelerle Karşılaştırılması

		1+2	3	4+5	Toplam
Müşteri ilişkilerinin şekillenmesinde rakiplerinizin etkisi	Frekans	81	3	10	94
	Yüzde	86,2	3,2	10,6	100
Müşteri şikayetlerinin incelenmesinde rakiplerinizin etkisi	Frekans	36	23	35	94
	Yüzde	38,3	24,5	37,2	100
Müşteri memnuniyeti için yapılan çalışmalarda rakiplerinizin etkisi	Frekans	82	5	7	94
	Yüzde	87,2	5,3	7,5	100
Tutundurma stratejilerinin şekillenmesinde rakiplerinizin etkisi	Frekans	93	2	4	94
	Yüzde	93,6	2,1	4,3	100
Finansal yapınızın şekillenmesinde rakiplerinizin etkisi	Frekans	6	31	57	94
	Yüzde	6,4	33	60,6	100
Ürün fiyatlandırılmasında rakiplerinizin etkisi	Frekans	94			94
	Yüzde	100			100
Ürün çeşitlendirilmesinde rakiplerinizin etkisi	Frekans	92	2		94
	Yüzde	97,9	2,1		100

1- Çok Önemli 2- Önemli 3- Fikrim Yok 4- Önemsiz 5- Hiç Önemli Değil

Müşteri ilişkilerinin şekillenmesinde rakiplerin etkisi çok önemlidir ifadesine katılım % 86,1 düzeyindedir. Yani işletmeler müşteri ilişkilerini şekillendirip oluştururken rakip firmaların uygulamalarına büyük önem vermektedirler. Dolayısıyla işletmelerin müşteri ilişkilerini şekillendirmesinde rakiplerinin oldukça etkili oldukları söylenebilir.

Müşteri şikayetlerinin incelenmesinde rakiplerinin etkisinin çok önemli olmadığı (% 38,3) ortaya çıkmıştır. Söz konusu ifadeye katılmayan işletmelerin oranı % 37,2 ve fikrim yok diyenlerin oranı ise % 24,5'tir. İşletmeler müşteri şikayetlerini değerlendirirken rakiplerini çok fazla dikkate almamaktadırlar.

Müşteri memnuniyeti için yapılan çalışmalarda rakiplerimizin etkisi önemlidir diyenlerin oranı % 87,2'dir. Müşteri memnuniyeti için yapılan çalışmalarda rakip işletmelerin uygulamaları önem arz etmektedir. Bu bağlamda müşteri memnuniyeti ile ilgili yapılan çalışmalarda rakip işletmelerin uygulamalarının çok önemli olduğu ve işletmeler tarafından ele alındığı söylenebilir.

Tutundurma stratejilerinin belirlenmesinde rakiplerin etkisinde çok önemlidir (% 93,6). İşletmeler rakiplerinden geri kalmamak ve rekabet avantajlarını rakiplerine kaptırmamak için rakiplerini sürekli takip etmekte ve gelişmeleri kendi işletmelerine uyarlama yoluna gitmektedirler. Dolayısıyla işletmelerin tutundurma yöntemlerini belirlerken tekiplerini çok fazla dikkate aldıkları söylenebilir.

İşletmelerin finansal yapılarını şekillendirirken rakiplerinden hiçbir şekilde etkilenmedikleri söylenebilir. Çünkü finansal yapılarının şekillenmesinde rakiplerimizin etkisi önemsizdir diyen işletmelerin oranı % 60,6'dır Ayrıca işletmelerin finansal yapılarını şekillendirmede rakiplerinden etkilenme konusunda fikrim yok diyenlerin oranı da % 33'tür. Bu da yüksek bir orandır.

Ürün fiyatlandırılarda rakiplerin etkisi çok önemlidir diyenlerin oranı % 100'dür. Dolayısıyla işletmelerin sattıkları ürünleri fiyatlandırırken rakiplerini ciddi şekilde takip ettikleri söylenebilir.

İşletmelerin satacakları ürün çeşidini belirlerken rakiplerini dikkatle inceledikleri söylenebilir. Çünkü ürün çeşitlendirilmesinde rakiplerin etkisini dikkate alan işletmelerin oranı % 97,9'dur. Özellikle fiyatlandırma konusunda işletmelerin birbirlerini dikkatle izledikleri söylenebilir.

Özetle; işletmeler rakiplerini; ürünlerin fiyatlandırılmasında, ürünlerin çeşitlendirilmesinde, tutundurma stratejilerinin şekillenmesinde, müşteri memnuniyeti için yapılan çalışmalarda ve müşteri ilişkilerinin şekillendirilmesinde takip ettikleri görülmektedir. Müşteri şikayetlerinin incelenmesi ve finansal yapının şekillenmesinde ise rakiplerin etkisi oldukça düşüktür (Tablo 7).

Tablo 8: Müşteri Kazanmanın (Yolları) Yöntemleri

		1+2	3	4+5	Toplam
Müşteri ile birebir ilgilenmek	Frekans	73	2	19	94
	Yüzde	77,7	2,1	20,2	100
Çalışanların müşteri ile iyi diyaloga girmesi	Frekans	53	16	25	94
	Yüzde	56,4	17	26,6	100
İşletmenin sürekli yenilenmesi	Frekans	62	21	11	94
	Yüzde	66	22,3	11,7	100
Verilen hizmetlerin çoğaltılması	Frekans	73	15	6	94
	Yüzde	77,6	16	6,4	100
Verilen hizmetlerin yenilenmesi	Frekans	66	18	10	94
	Yüzde	70,2	19,1	10,7	100
İşletmenin değişime ayak uydurması	Frekans	89	3	2	94
	Yüzde	94,7	3,2	2,1	100

1- Çok Önemli 2- Önemli 3- Fikrim Yok 4- Önemsiz 5- Hiç Önemli Değil

Müşteri kazanmak için müşteri ile birebir ilgilenmek çok önemlidir diyenlerin oranı % 77,7'dir. Önemsiz diyenlerin oranı ise % 20,2'dir. Müşteriyi rakip işletmelere kaptırmamak için müşteri ile birebir ilgilenme oldukça önemlidir. Çünkü mevcut müşterinin muhafaza edilmesi yeni müşteri bulmaktan daha kolay ve masrafsızdır. Bu durumda müşteri ile birebir ilgilenmenin müşteri kazanmak için önemli etken olduğu söylenebilir.

Çalışanların müşteri ile iyi diyaloga girmesinin müşteri kazanmak için çok önemli olmadığı söylenebilir. Çünkü müşteri kazanmak için onlarla iyi diyaloga girmek önemli diyenlerin oranı % 56,4'tür. Bu oran çoğunluğu oluşturduğu gibi önceki konu ile de tezat oluşturmaktadır. Günümüzde işletme ile çalışanları birbirinden ayırmak mümkün değildir. Dolayısı ile yöneticiler bu konuda ek eğitime tabi olmalıdırlar.

İşletmenin sürekli yenilenmesi müşteri kazanmak için önemlidir diyenlerin oranı % 66'dır. Dolayısıyla işletmeyi sürekli yenilemenin müşteri kazanmak için fazla önemli olmadığı söylenebilir.

Verilen hizmetlerin çoğaltılması önemlidir diyenlerin oranı % 77,6'dır. Dolayısıyla müşteri kazanmak için verilen hizmetlerin çoğaltılmasının önemli olduğu söylenebilir.

Müşteri kazanabilmek için verilen hizmetlerin yenilenmesi önemlidir diyenlerin oranı % 70,2'dir. Rekabet avantajı sağlama ve pazar payını kaybetmemek için işletmeler sürekli yenilenmelidirler. Dolayısıyla işletmenin verdiği hizmetleri sürekli yenilemesi önemlidir denilebilir.

İşletmenin değişime ayak uydurmasının müşteri kazanmak için en önemli etken olduğu söylenebilir. Çünkü işletmenin değişime ayak uydurması çok önemlidir diyenlerin oranı % 94,7'dir.

Sonuç olarak; müşteri kazanmanın önemli yöntemleri; işletmenin değişime ayak uydurması, müşteri ile birebir ilgilenme, verilen hizmetlerin çoğaltılması, verilen hizmetlerin yenilenmesi şeklinde sıralanabilir. Öte yandan işletmenin sürekli yenilenmesi ile çalışanlar ile müşteriler arasında iyi diyalogun olması müşteri kazanma yöntemleri arasında en az etkili metotlar olarak belirlenmiştir (Tablo 8).

Tablo 9: Başarılı Bir Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulaması İçin Yapılması Gerekenler

		1+2	3	4+5	Toplam
MİY hatasız olmalı	Frekans	94			94
	Yüzde	100			100
MİY müşteriyi çekici olmalı	Frekans	89	5		94
	Yüzde	94,7	5,3		100
MİY ilgi çekmeli	Frekans	89	5		94
	Yüzde	94,7	5,3		100
MİY iyi bir slogana sahip olmalı	Frekans	45	46	3	94
	Yüzde	47,9	48,9	3,2	100
MİY toplumun kültürüne sahip olmalı	Frekans	52	40	2	94
	Yüzde	55,4	42,6	2,1	100
MİY rekabet avantajı sağlamalı	Frekans	93	1		94
	Yüzde	98,9	1,1		100

1- Çok Önemli 2- Önemli 3- Fikrim Yok 4- Önemsiz 5- Hiç Önemli Değil

MİY'in başarılı olabilmesi için mutlaka hatasız olması gerektiği söylenebilir. Çünkü müşteri ilişkileri yönetiminin başarılı olabilmesi için hatasız olması çok önemlidir diyenlerin oranı % 100'dür.

Başarılı bir MİY uygulayabilmek için MİY'in müşteriyi çekici olması önemlidir diyenlerin oranı % 94,7'dir. Müşteriyi çekici olması işletmeye yeni müşteri kazandırma demektir. Dolayısıyla uygulanacak MİY'in başarılı olabilmesi için müşteriyi çekici olması gerektiği söylenebilir.

Müşteri ilişkileri yönetiminin başarılı olabilmesi için ilgi çekmesi çok önemlidir diyenlerin oranı da % 94,7'dir. Başarılı bir MİY için uygulamanın ilgi çekici olması gerektiği söylenebilir.

İyi bir sloganın MİY uygulamasının başarısına katkısının çok fazla olmayacağı söylenebilir. Çünkü MİY'in iyi bir slogana sahip olması önemlidir diyenlerin oranı % 47,9'dur. Fikrim yok diyenlerin oranı ise % 48,9'dur.

MİY uygulamasının başarıya ulaşabilmesi için toplumun kültürüne sahip olması çok önemlidir diyenlerin oranı % 55,4'dir. Fikrim yok diyenlerin oranı ise % 42,6'dır. Dolayısıyla müşteri ilişkileri yönetiminin toplum kültürüne sahip olmasının başarılı bir uygulama için çok önemli olmadığı söylenebilir.

Başarılı bir MİY uygulaması için mutlaka rekabet avantajı sağlanması gerektiği söylenebilir. Çünkü MİY'in rekabet avantajı sağlanması çok önemlidir diyenlerin oranı % 98,9'dur. Müşteri ilişkileri yönetiminin en önemli özelliği uygulamanın işletmeye rekabet avantajı sağlanması gerekmektedir.

Sonuç olarak; başarılı bir müşteri ilişkileri yönetimi; hatasız olmalı, rekabet avantajı sağlamalıdır. Bununla beraber başarılı müşteri ilişkileri yönetimi müşteriyi çekmeli ve müşteriye çekici gelmelidir. Başarılı bir müşteri ilişkileri yönetimine; toplumun kültürüne uygun olması ve iyi bir slogana sahip olması konuları daha az etki yapmaktadır (Tablo 9).

Tablo 10: En İyi Hizmetin Unsurları

	Ortalama Değer	Standart Sapma	Katılım Düzeyi
En iyi hizmet; müşteri isteklerinin karşılanmasıdır	1,18	0,44	Yüksek
En iyi hizmet; müşteri beklentilerinin karşılanmasıdır	1,35	0,60	Yüksek
En iyi hizmet; müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır	1,05	0,23	Yüksek
En iyi hizmet; müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasıdır	1,14	0,50	Yüksek
En iyi hizmet; müşteriye en ucuz malı satmaktır	2,87	1,31	Orta
En iyi hizmet; müşteri beklentilerinin aşılmasıdır	1,99	0,82	Yüksek

(\bar{x} = 1,00-2,33 Yüksek Katılım Düzeyi, \bar{x} = 2,34-3,66 Orta Katılım Düzeyi, \bar{x} = 3,67-5,00 Düşük Katılım Düzeyi)

İşletmeler en iyi hizmeti sunmakta en önemli gördükleri etkenleri; müşteri memnuniyetinin sağlanması ve müşteri ihtiyaçlarının karşılanması olarak belirtmişlerdir. Ayrıca müşteri isteklerinin karşılanması, müşteri beklentilerinin karşılanması, müşteri beklentilerinin aşılması da en önemli unsurlar arasında gösterilmiştir. Tablo 10'da görüldüğü gibi önemli ifadelerin hem standart sapması hem de ortalaması düşük, katılım dereceleri ise yüksek çıkmıştır. En iyi hizmetin müşteriye en ucuz malı satmak olduğu ise en önemsiz etken olarak değerlendirilmiştir. Bu ifadenin katılım düzeyi (önem derecesi) orta seviyede kalmıştır.

Tablo 11: Rekabet Avantajı Sağlamak İçin Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar

	Ortalama Değer	Standart Sapma	Katılım Düzeyi
Hizmet kalitesinin iyi olması	1,06	0,38	Yüksek
Fiyatların uygun olması	2,70	1,29	Orta
Ürün kalitesinin yüksek olması	1,12	0,32	Yüksek
Ürün çeşitliğinin fazla olması	1,55	0,65	Yüksek
Müşteri ilişkilerinin iyi olması	1,09	0,32	Yüksek
Farklı ürünlerin olması	2,02	1,16	Yüksek
İşletmenin farklı (üstün) hizmet vermesi	1,97	0,78	Yüksek

(\bar{x} = 1,00-2,33 Yüksek Katılım Düzeyi, \bar{x} = 2,34-3,66 Orta Katılım Düzeyi, \bar{x} = 3,67-5,00 Düşük Katılım Düzeyi)

Tablo 11’de görüldüğü gibi işletmeler hizmet kalitesinin iyi olmasını rekabet avantajı sağlamak için en önemli değişken olarak görmektedirler. Öte yandan müşteri ilişkilerinin iyi olması, ürün kalitesinin yüksek olması, ürün çeşitliliğinin fazla olması, işletmenin farklı (üstün) hizmet vermesi ve farklı ürünlerin olması rekabet avantajı sağlamak için diğer önemli faktörler arasında gösterilmektedir. Söz konusu ifadelerin hem standart sapması hem de ortalama değerleri düşüktür. Katılım dereceleri ise yüksek olarak ortaya çıkmıştır.

Fiyatların uygun olmasının, rekabet avantajı sağlamak için daha az önemli görülen bir ifade olarak görülmektedir. Tablo 11’de görüldüğü gibi bu ifadeye katılım derecesi orta düzeydedir.

Tablo 12: Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amacı

	Ortalama Değer	Standart Sapma	Katılım Düzeyi
Yeni müşteri kazanmaktır	2,63	1,34	Orta
Mevcut müşterileri tatmin etmektir	1,37	0,80	Yüksek
İşletme ve işletmede verilen hizmetin üstünlüğünün gösterilmesidir	1,43	0,72	Yüksek
Kaliteyi ortaya çıkarmaktır	1,40	0,72	Yüksek
Fiyatların uygunluğunu ortaya çıkarmaktır	2,65	1,11	Orta
İşletmeyi tanıtmaktır	1,49	0,85	Yüksek
Rekabet avantajı sağlamaktır	1,16	0,45	Yüksek
Rekabete karşı koymaktır	1,70	0,80	Yüksek

(\bar{x} = 1,00-2,33 Yüksek Katılım Düzeyi, \bar{x} = 2,34-3,66 Orta Katılım Düzeyi, \bar{x} = 3,67-5,00 Düşük Katılım Düzeyi)

Tablo 12’de görüldüğü gibi müşteri ilişkileri yönetiminin uygulanmasının ana amacı, rekabet avantajı sağlamak için en önemli etken olarak ortaya çıkmıştır. MİY’in amaçları arasında mevcut müşterileri tatmin etmek, kaliteyi ortaya çıkarmak, işletme ve işletmede verilen hizmetlerin üstünlüğünün gösterilmesi, işletmeyi tanıtmak ve rekabete karşı koymakta önemli değişkenler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu ifadelerin standart sapması ve ortalamaları düşük, katılım derecesi ise yüksektir. Yeni müşteri kazanmak ve fiyatların uygunluğunu ortaya çıkarmak değişkenlerinin katılım düzeyi orta olduğundan işletmeler tarafından daha az önemli olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 13: Rekabet Avantajı Sağlamak Açısından İşletmenin Rakip İşletmeler ile Karşılaştırılması

	Ortalama Değer	Standart Sapma	Katılım Düzeyi
Müşteri ilişkilerinin şekillenmesinde rakiplerinizin etkisi	1,46	0,98	Yüksek
Müşteri şikayetlerinin incelenmesinde rakiplerinizin etkisi	2,70	1,24	Orta
Müşteri memnuniyeti için yapılan çalışmalarda rakiplerinizin etkisi	1,52	0,94	Yüksek
Tutundurma stratejilerinin şekillenmesinde rakiplerinizin etkisi	1,32	0,77	Yüksek
Finansal yapınızın şekillenmesinde rakiplerinizin etkisi	3,90	1,00	Düşük
Ürün fiyatlandırılmasında rakiplerinizin etkisi	1,12	0,32	Yüksek
Ürün çeşitlendirilmesinde rakiplerinizin etkisi	1,31	0,51	Yüksek

(\bar{x} = 1,00-2,33 Yüksek Katılım Düzeyi, \bar{x} = 2,34-3,66 Orta Katılım Düzeyi, \bar{x} = 3,67-5,00 Düşük Katılım Düzeyi)

İşletmeler faaliyet gösterdikleri sektörde en çok, sattıkları ürünleri fiyatlandırmada, ürün çeşitlendirmesinde, tutundurma stratejilerinin şekillenmesinde, müşteri ilişkilerinin şekillenmesinde ve müşteri memnuniyeti için yapılan çalışmalarda rakiplerinin etkili olduğunu göstermişlerdir. Müşteri şikayetlerinin incelenmesinde rakiplerin etkisinde katılım düzeyi orta çıktığından dolayı önem derecesi daha düşüktür. En önemsiz olarak ortaya çıkan etken ise işletmelerin finansal yapılarının şekillenmesinde rakiplerin etkisidir, çünkü bu değişkenin ortalama değeri ve standart sapması yüksek, katılım düzeyi ise düşük çıkmıştır.

Tablo 14: Müşteri Kazanmanın Yöntemleri

	Ortalama Değer	Standart Sapma	Katılım Düzeyi
Müşteri ile birebir ilgilenmek	1,71	1,21	Yüksek
Çalışanların müşteri ile iyi diyaloga girmesi	2,37	1,27	Orta
İşletmenin sürekli yenilenmesi	2,01	1,07	Yüksek
Verilen hizmetlerin çoğaltılması	1,85	0,92	Yüksek
Verilen hizmetlerin yenilenmesi	2,10	1,35	Yüksek
İşletmenin değişime ayak uydurması	1,46	0,67	Yüksek

(\bar{x} = 1,00-2,33 Yüksek Katılım Düzeyi, \bar{x} = 2,34-3,66 Orta Katılım Düzeyi, \bar{x} = 3,67-5,00 Düşük Katılım Düzeyi)

İşletmeler müşteri kazanmak için en önemli gördükleri etkenleri; işletmenin değişime ayak uydurması, müşteri ile birebir ilgilenmek, verilen hizmetlerin çoğaltılması, işletmenin sürekli yenilenmesi ve verilen hizmetlerin yenilenmesi şeklinde sıralamışlardır. Çünkü bu ifadelerin tamamının ortalama değerleri ve standart sapmaları düşük katılım düzeyleri ise yüksek çıkmıştır.

Çalışanların müşteri ile iyi diyaloga girmesi müşteri kazanma yöntemleri içinden en az önemli olan unsur olarak ortaya çıkmıştır. Söz konusu ifadeye katılım düzeyi orta olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 15: Başarılı bir MİY Uygulanması İçin Yapılması Gerekenler

	Ortalama Değer	Standart Sapma	Katılım Düzeyi
MİY hatasız olmalı	1,05	0,23	Yüksek
MİY müşteriye çekici olmalı	1,20	0,52	Yüksek
MİY ilgi çekmeli	1,26	0,55	Yüksek
MİY iyi bir slogana sahip olmalı	2,46	0,93	Orta
MİY toplumun kültürüne sahip olmalı	2,37	0,95	Orta
MİY rekabet avantajı sağlamalı	1,19	0,47	Yüksek

(\bar{x} = 1,00-2,33 Yüksek Katılım Düzeyi, \bar{x} = 2,34-3,66 Orta Katılım Düzeyi, \bar{x} = 3,67-5,00 Düşük Katılım Düzeyi)

Tablo 15’de görüldüğü gibi işletmeler başarılı bir müşteri ilişkileri uygulamak için gerekli olan en önemli etken olarak MİY’in hatasız olmasını görmektedirler. Diğer taraftan MİY’in rekabet avantajı sağlamasını, müşteriye çekici olması ve ilgi çekici olması da diğer önemli değişkenler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu ifadelerin ortalama değerleri ve standart sapmaları düşük, katılım düzeyleri ise yüksek çıkmıştır.

Başarılı bir müşteri ilişkileri yönetimi uygulaması için toplumun kültürüne sahip olması ve iyi bir slogana sahip olması ise daha az önemli unsurlar olarak ortaya çıkmıştır. Söz konusu ifadelere katılım düzeyi ortadır.

3.2.3. ÇAPRAZ TABLOLAR

Tablo 16: Müşteri ilişkileri yönetimi uygulama ile müşteri ilişkileri yönetiminde etkili olan faktörler arasındaki ilişki

Miy Uygulama		1 + 2	3	3 + 4	P Değeri	Açıklama
	Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması	93,6			0,714	Ret
	Hizmet Kalitesinin İyiliği	91,5	1,1	1,1	0,976	Ret
	Mevcut Müşterinin Tatmini	86,2	1,1		0,126	Ret
	Rekabet Avantajı Sağlamak	91,5	2,3		0,117	Ret

1-Tamamen Katılıyorum 2-Katılıyorum 3-Fikrim Yok 4-Hiç Katılmıyorum 5-Katılmıyorum

Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulayan işletmelerin % 93,6’sı müşteri ilişkileri yönetiminin müşteri memnuniyeti sağladığını; % 91,5’i hizmet kalitesini iyileştirdiğini; % 91,5’i rekabet avantajı sağladığını; % 86,2’si mevcut müşteriye memnun ettiğini ifade etmişlerdir. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasının P değeri 0,714 (Ret), hizmet kalitesinin iyileşmesinin P değeri 0,976 (Ret), mevcut müşterinin tatmin edilmesi P değeri 0,126 (Ret) ve rekabet avantajının sağlanması P değeri 0,117 (Ret) olarak çıkmıştır. Dolayısıyla, müşteri ilişkileri yönetimini uygulama ile müşteri ilişkileri yönetiminde etkili olan faktörler arasında ilişki olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 17: Müşteri ilişkileri yönetimi uygulama ile müşteri ilişkileri yönetiminde etkili olan unsurlar arasındaki ilişki

Miy Uygulama	1 + 2	3	3 + 4	P Değeri	Açıklama
Verilen Hizmetlerin Çoğaltılması	64,9	19,1	9,6	0,695	Ret Edildi
Verilen Hizmetlerin Yenilenmesi	55,3	19,1	9,6	0,578	Ret Edildi
İşletmenin Değişime Ayak Uydurması	88,3	3,2	2,1	0,336	Ret Edildi
MİY'in Hatasız Olması	93,6			0,286	Ret Edildi
MİY'in Çekici Olması	88,3	5,3		0,112	Ret Edildi
MİY'in İlgi Çekici Olması	88,3	5,3		0,379	Ret Edildi
Müşteri İlişkilerinin Şekillenmesi	80,9	2,3		0,821	Ret Edildi
Rekabete Karşı Koyma	86,2	6,4	1,1	0,006	Kabul Edildi
Müşteri Memnuniyeti İçin Yapılan Çalışmalarda Rakiplerin Etkisi	83,0	5,3	4,3	0,090	Ret Edildi
Müşteri ile birebir İlgilenmek	71,3	2,3	20,2	0,453	Ret Edildi
Çalışanların Müşteri ile İyi Diyalogu	50,0	17,0	26,6	0,158	Ret Edildi
İşletmenin Sürekli Yenilenmesi	60,6	22,3	16,4	0,563	Ret Edildi

1-Tamamen Katılıyorum 2-Katılıyorum 3-Fikrim Yok 4-Hiç Katılmıyorum 5-Katılmıyorum

Müşteri ilişkileri yönetimini uyguladığını belirten işletmelerin % 64,9'u verilen hizmetlerin çoğaltılmasında, % 55,3'ü verilen hizmetlerin yenilenmesinde, % 88,3'ü işletmenin değişime ayak uydurmasında MİY'in etkili olduğunu belirtmektedirler. MİY uygulamasının başarılı olabilmesi için gerekli şartlara, işletmelerin % 93,6'sı MİY'in hatasız olması gerektiği, % 88,3'ü MİY'in çekici olması gerektiği, yine % 88,3'ü ise MİY'in ilgi çekici olması gerektiği şeklinde cevap vermekteler. MİY uygulayan işletmelerin % 86,2'si rekabete karşı koymada, % 83'ü müşteri memnuniyeti için yapılan çalışmalarda, %71,3'ü müşteri ile birebir ilgilenmede, % 50'si çalışanların müşteri ile iyi diyalog kurmasında, % 60,6'sı işletmenin sürekli yenilenmesinde MİY'in etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Müşteri hizmetlerinin çoğaltılmasının P değeri 0,695 (Ret), Verilen hizmetlerin yenilenmesinin P değeri 0,578 (Ret), işletmenin değişime ayak uydurmasının P değeri 0,336 (Ret), işletmenin değişime ayak uydurmasının P değeri 0,336 (Ret), MİY'in hatasız olmasının P değeri 0,286 (Ret), MİY'in çekici olmasının P değeri 0,112 (Ret), MİY'in ilgi çekici olmasının P değeri 0,379 (Ret), müşteri ilişkilerinin şekillenmesinin P değeri 0,821 (Ret), rekabete karşı koymanın P değeri 0,006 (Kabul), müşteri ilişkileri için yapılan çalışmalarda rakiplerin etkisinin P değeri 0,090 (Ret), müşteri ile birebir ilgilenmenin P değeri 0,453 (Ret), çalışanların müşteri ile iyi diyalogun P değeri 0,158 (Ret), işletmenin sürekli yenilenmesinin P değeri 0,563 (Ret) olarak çıkmıştır. Müşteri ilişkileri yönetiminin rekabete karşı koymada etkili olmasının P değerinin 0,006 olarak çıkması müşteri ilişkileri yönetimi uygulamasının işletmeler tarafından etkin rekabet için kullanıldığını ortaya

koymaktadır. Dolayısıyla, müşteri ilişkileri yönetimini uygulama ile müşteri ilişkileri yönetiminde etkili olan unsurlar arasında ilişki olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 18: İşletmelerin kuruluş yılı ile müşteri ilişkileri yönetimini uygulama arasındaki ilişki

Miy Uygulama					
İşletmenin Kuruluş Yılı	İşletmenin Kuruluş Yılı		Miy Uygulama		toplam
			evet	hayır	
İşletmenin Kuruluş Yılı	1980 ile 1985 arası	Frekans	49		49
		% Oran	100,0%		100,0%
	1991 ile 1995 arası	Frekans	38	2	40
		% Oran	95,0%	5,0%	100,0%
	1996 ile 2000 arası	Frekans	1	2	3
		% Oran	33,3%	66,7%	100,0%
	2001 ile 2006 arası	Frekans		2	2
		% Oran		100,0%	100,0%
Toplam	Frekans	88	6	94	
	% Oran	93,6%	6,4%	100,0%	

P değeri 0,000

İşletmelerin kuruluş yılları ile müşteri ilişkileri yönetimini uygulama arasında ilişki vardır. Eski işletmeler müşteri ilişkileri yönetimini daha yoğun olarak kullanmaktadırlar. 1980-85 yılları arasında kurulan işletmelerin tamamı MİY’i uyguladığını, 1991-95 arası kurulan işletmelerin % 95’i MİY’i uyguladığını, 1996-2000 arası kurulan işletmelerin % 66,7’si MİY’i uyguladığını belirtmişlerdir. İşletmelerin kuruluş yılının P değerinin 0,000 (kabul) olarak çıkması işletmelerin kuruluş yılları ile MİY arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 19: İşletmenin kuruluş yılı ile sektördeki konumu arasındaki ilişki

İşletmenin Sektördeki Konumu						
İşletmenin Kuruluş Yılı	İşletmenin Kuruluş Yılı		İşletmenin Sektördeki Konumu			Toplam
			lider işletme	lideri takip eden işletme	yerel işletme	
İşletmenin Kuruluş Yılı	1980 ile 1985 arası	Frekans	32	17		49
		% Oran	65,3%	34,7%		100,0%
	1991 ile 1995 arası	Frekans		21	19	40
		% Oran		52,5%	47,5%	100,0%
	1996 ile 2000 arası	Frekans		1	2	3
		% Oran		33,3%	66,7%	100,0%
	2001 ile 2006 arası	Frekans			2	2
		% Oran			100,0%	100,0%
Toplam	Frekans	32	39	23		
	% Oran	34,0%	41,5%	24,5%	100,0%	

P değeri 0,00

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektördeki konumlarını belirleme ile işletmenin kuruluş yılı arasında bir ilişki vardır. 1980-85 arası kurulan işletmelerin % 65,3'ü lider işletme, % 34,7'si lideri takip eden işletme olarak tanımlamakta, 1991-95 arası kurulan işletmelerin % 52,5'i lideri takip eden işletme, % 47,5'i yerel işletme olarak tanımlamakta, 1996-2000 arası kurulan işletmelerin % 33,3 lideri takip eden işletme, % 66,7'si yerel işletme olarak tanımlamakta, 2001-2006 arası kurulan işletmelerin % 100'ü yerel işletme olarak tanımlamaktadırlar. İşletmenin sektördeki konumunun P değerinin 0,000 (kabul) olarak çıkması işletmelerin kuruluş yılı ile sektördeki konumu arasında ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 20: İşletmenin kuruluş yılı ile en iyi hizmetin müşteri memnuniyeti sağlamak olduğu arasındaki ilişki

Müşteri Memnuniyeti Sağlanması					
Katılıyorum Toplam			Tamamen Katılıyorum		
İşletmenin kuruluş yılı	1980 ile 1985 arası	Frekans	45	4	49
		% Oran	91,8%	8,2%	100,0%
	1991 ile 1995 arası	Frekans	40		40
		% Oran	100,0%		100,0%
	1996 ile 2000 arası	Frekans	2	1	3
		% Oran	66,7%	33,3%	100,0%
Toplam	2001 ile 2006 arası	Frekans	2		2
		% Oran	100,0%		100,0%
		Frekans	89	5	94
		% Oran	94,7%	5,3%	100,0%

P değeri 0,50

İşletmelerin kuruluş yılı ile en iyi hizmetin müşteri memnuniyeti sağlanması olduğu arasında ilişki vardır. İşletmelerin büyük bir oranı, kuruluş yılları ne olursa olsun en iyi hizmetin müşteri memnuniyeti sağlanması ile olacağını söylemektedirler. Müşteri memnuniyeti sağlanmasının P değerinin 0,50 (Kabul) olarak çıkması da bu iki değişken arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 21: İşletmenin kuruluş yılı ile MİY uygulamanın rekabet avantajı sağlanması arasındaki ilişki

		İşletmenin kuruluş yılı	1+2	3	Toplam
Miy Uygulama Rekabet Avantajı Sağlıyormu	1980 ile 1985 arası	Frekans	49		49
		% Oran	100,0%		100,0%
	1991 ile 1995 arası	Frekans	38	2	40
		% Oran	95,0%	5,0%	100,0%
	1996 ile 2006 arası	Frekans	4		5
		% Oran	80%		100,0%
Total		Frekans	91	3	94
		% Oran	96,8%	3,2%	100,0%

1-Tamamen katılıyorum 2-Katılıyorum 3-Fikrim yok 4-Katılmıyorum 5-Kesinlikle katılmıyorum
P Değeri 0,005

İşletmelerin kuruluş yılı ile MİY uygulamanın rekabet avantajı sağlaması arasında bir ilişki vardır. Tabloda da görüldüğü gibi eski ve yeni işletmelerin yöneticilerinin % 96,8'i MİY uygulamanın rekabet avantajı sağlaması gerektiğini belirtmişlerdir. Rekabet avantajı sağlamanın P değerinin 0,050 (Kabul) olarak çıkması işletmelerin kuruluş yılları ile MİY uygulamanın rekabet avantajı sağlaması arasında sağlam bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 22: İşletmenin kuruluş yılı ile MİY uygulamanın rekabete karşı koymada etkili olduğu arasındaki ilişki

	isletmenizin kuruluş yılı		1+2	3	4+5	Toplam
Miy Uygulama Rekabete Karşı Koymakta Etkilimi	1980 ile 1985 arası	Frekans	47	2		49
		% Oran	96,9%	4,1%		100,0%
	1991 ile 1995 arası	Frekans	36	4		40
		% Oran	90,0%	10,0%		100,0%
	1996 ile 2006 arası	Frekans	1	2	2	5
		% Oran	20,0%	40,0%	40,0 %	100,0%
Toplam	Frekans	84	8	2	94	
	% Oran	89,4%	8,5%	2,1%	100,0%	

1-Tamamen katılıyorum 2-Katılıyorum 3-Fikrim yok 4-Katılmıyorum 5-Kesinlikle katılmıyorum
P Değeri 0,000

İşletmenin kuruluş yılı ile MİY uygulamanın rekabete karşı koymada etkili olması gerektiği arasında bir ilişki vardır. İşletmeler kuruluş yılları ne olursa olsun büyük ölçüde % 89,4 oranında MİY uygulamanın rekabete karşı koymada etkili olması gerektiğini belirtmişlerdir. Rekabete karşı koymanın P değerin 0,000 (Kabul) olarak çıkması da işletmenin kuruluş yılı ile MİY uygulamanın rekabete karşı koymada etkili olduğu arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 23: MİY uygulama ile işletmenin kalite belgesi sahipliği arasındaki ilişki

	isletmenizin kalite belgesi var mı	evet	hayır	Toplam
Miy Uygulama	Frekans	69		69
	% Oran	100,0%		100,0%
	Frekans	19	6	25
	% Oran	76,0%	24,0%	100,0%
Total	Frekans	88	6	94
	% Oran	93,6%	6,4%	100,0%

P değeri 0,000

Ankete katılıp MİY uyguladığını belirten işletmelerin % 93,6'sı işletmelerinin kalite belgesine sahip olduğunu belirtmişlerdir. İşletmelerin kalite belgesi sahipliğinin P

değerinin 0,000 (Kabul) olarak çıkması MİY uygulama ile işletmelerin kalite belgesi sahipliği arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 24: İşletmenin kalite sahipliği ile sektördeki konumu arasındaki ilişki

			işletmenin sektördeki konumu			Toplam
			lider işletme	lideri takip eden işletme	yerel işletme	
işletmenin kalite belgesi var mı	evet	Frekans	31	28	10	69
		% Oran	44,9%	40,6%	14,5%	100,0%
	hayır	Frekans	1	11	13	25
		% Oran	4,0%	44,0%	52,0%	100,0%
Total		Frekans	32	39	23	94
		% Oran	34,0%	41,5%	24,5%	100,0%

P değeri 0,000

İşletmelerinin kalite belgesi sahibi olduğunu belirten yöneticilerin % 44,9'u işletmelerini lider, % 40,6'sı lideri takip eden işletme, % 14,5'i ise yerel işletme olarak tanımlamaktadırlar. Herhangi bir kalite belgesine sahip olmadığını belirten yöneticilerin % 4'ü işletmelerini lider, % 44'ü lideri takip eden işletme, % 52'si yerel işletme olarak tanımlamaktadırlar. Bu durumda işletme belgesi olmayan işletmelerin genellikle yerel işletmeler olduğu görülmektedir. İşletmenin sektördeki konumunun P değerinin 0,000 (Kabul) olarak çıkması da işletmelerin kalite belgesi sahipliği ile işletmenin sektördeki konumu arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 25: İşletmelerin kalite belgesi sahipliği ile miy'de etkili olan unsurlar arasındaki ilişki

İŞLETME KALİTE BELGESİ SAHİPLİĞİ		1 + 2	3	4 + 5	P Değeri	Açıklama
		Mevcut müşterinin tatmini	89,9	1,4	8,7	0,126
Rekabet avantajı sağlamak	97,1	2,9		0,852	Ret Edildi	
Rekabete karşı koymak	91,3	8,7		0,103	Ret Edildi	
Müşteri ilişkilerinin şekillenmesi	88,4	1,4	10,2	0,376	Ret Edildi	
Müşteri memnuniyeti için yapılan çalışmalar	91,4	4,3	4,3	0,249	Ret Edildi	
Müşteri ile birebir ilgilenmek	71,0	2,9	26,1	0,050	Kabul Edildi	

1-Tamamen katılıyorum 2-Katılıyorum 3-Fikrim yok 4-Katılmıyorum 5-Kesinlikle katılmıyorum

Kalite belgesine sahip olduğunu belirten işletmelerin % 89,9'u mevcut müşterinin tatmininin, % 97,1'i rekabet avantajı sağlamanın, % 91,3 rekabete karşı koymanın, % 88,4'ü müşteri ilişkilerinin şekillenmesinin, % 91,4'ü müşteri memnuniyeti için yapılan çalışmaların, % 71'i müşteri ile birebir ilgilenmenin MİY'de etkili unsurlar olduğunu ifade etmişlerdir. Mevcut müşteri tatmininin P değeri 0,126 (Ret), Rekabet avantajı sağlamanın P değeri 0,852 (Ret), Rekabete karşı koymanın P değeri 0,103 (Ret), Müşteri ilişkilerinin P değeri 0,376 (Ret), Müşteri memnuniyeti için yapılan

çalışmaların P değeri 0,249 (Ret), Müşteri ile birebir ilgilenmenin P değeri 0,050 (Kabul) olarak çıkmıştır. Dolayısıyla, işletmelerin kalite belgesi ile MİY’de etkili olan unsurlar ilişkisi olmadığı ortaya çıkar.

Tablo 26: İşletme büyüklüğü ile MİY’in rekabet avantajı sağlaması arasındaki ilişki

	İşletme Büyüklüğü		evet	hayır	toplam
Miy Rekabet Avantajı Sağliyorumu	Küçük işletmeler	Frekans	60	5	65
		Oran %	92,3%	7,7%	100,0%
	Orta ölçekli işletmeler	Frekans	20	2	22
		% Oran	90,09%	9,1%	100,0%
	Büyük işletmeler	Frekans	6		6
		% Oran	100,0%		100,0%
Toplam		Frekans	86	8	94
		% Oran	91,5%	8,5%	100,0%

P değeri 0,001

MİY uyguladığını belirten işletmelerin % 91,5’i MİY’in rekabet avantajı sağladığını belirtmişlerdir. Küçük işletmelerin % 92,3’ü, orta büyüklükteki işletmelerin % 90,09’u, Büyük işletmelerin ise % 100’ü MİY’in rekabet avantajı sağladığını ifade etmişlerdir. MİY’in rekabet avantajı sağlamasının P değerinin 0,001(Kabul) olarak çıkması da bu değişkenin işletme büyüklüğü ile bir ilişkisi olduğunu göstermektedir.

Tablo 27: İşletme büyüklüğü ile rekabet avantajı sağlanmalımı arasındaki ilişki

	İşletme büyüklüğü		1+2	3	Toplam
Rekabet Avantajı Sağlamalımı	Küçük işletmeler	Frekans	64	2	66
		% Oran	97,0%	3,0%	100,0%
	Orta ölçekli işletmeler	Frekans	21	1	22
		% Oran	95,5%	4,5%	100,0%
	Büyük işletmeler	Frekans	6		6
		% Oran	100,0%		100,0%
Toplam		Frekans	91	3	94
		% Oran	96,8%	3,2%	100,0%

1-Tamamen katılıyorum 2-Katılıyorum 3-Fikrim yok 4-Katılmıyorum 5-Kesinlikle katılmıyorum
P değeri 0,526

MİY uygulamakta olan işletmelerin çoğunluğu % 96,8’i MİY’in rekabet avantajı sağladığını belirtmişlerdir. Küçük işletmelerin % 97si, orta ölçekli işletmelerin % 95,5’i, büyük işletmelerin % 96,8’i MİY’in rekabet avantajı sağladığını ifade etmişlerdir. Rekabet avantajı sağlamanın P değeri 0,526 (Ret) olarak çıkmıştır.

Tablo 29: İşletme büyüklüğü ile rekabete karşı koyma arasındaki ilişki

	İşletme büyüklüğü		1+2	3	4+5	Toplam
Rekabete Karşı Koymak	Küçük işletmeler	Frekans	59	6		65
		% Oran	90,8%	9,2%		100,0%
	Orta ölçekli işletmeler	Frekans	16	2	4	22
		% Oran	72,7%	9,1%	18,2%	100,0%
	Büyük işletmeler	Frekans	5		1	6
		% Oran	83,3%		16,7%	100,0%
Toplam		Frekans	84	8	2	94
		% Oran	89,4%	8,5%	2,1%	100,0%

1-Tamamen katılıyorum 2-Katılıyorum 3-Fikrim yok 4-Katılmıyorum 5-Kesinlikle katılmıyorum
P değeri 0,246

MİY'in rekabete karşı koymada etkin bir uygulama olduğunu belirten işletmelerin oranı % 89,4 olarak görülmektedir. Küçük işletmelerin % 90,8'i, orta ölçekli işletmelerin %72,7'si, büyük işletmelerin % 89,4'ü MİY'in rekabete karşı koymada etkili bir yol olduğunu belirtmişlerdir. Rekabete karşı koymanın P değeri 0,246 (Ret) olarak çıkmıştır.

Tablo 30: İşletme büyüklüğü ile en iyi hizmetin müşteri ile birebir ilgilenmek olduğu arasındaki ilişki

	İşletme büyüklüğü		cok onemli	fikrim yok	onemsiz	Toplam
Müşteri ile birebir ilgilenmek	Küçük işletmeler	Frekans	67	2	19	88
		% Oran	78,79%	3,03%	18,18%	100,0%
	Büyük işletmeler	Frekans	6			6
		% Oran	100,0%			100,0%
Toplam		Frekans	73	2	19	94
		% Oran	71,3%	2,1%	20,2%	100,0%

1-Çok önemli 2-Önemli 3-Fikrim yok 4-Önemsiz 5-Hiç önemli değil
P değeri 0,956

Ankete katılıp en iyi hizmetin müşteri ile birebir ilgilenmek olduğunu belirten işletmelerin oranı %71,3, bu değişkeni önemsiz gören işletmelerin oranı % 20,2'dir. Küçük işletmelerin %78,9'u müşteri ile birebir ilgilenmenin en iyi hizmet için önemli bir unsur olduğunu, % 18,18'i önemsiz olduğunu belirtmişler, büyük işletmelerin %100'ü müşteri ile birebir ilgilenmenin en iyi hizmet için önemli bir unsur olduğunu ifade etmişlerdir. Müşteri ile birebir ilgilenmenin P değeri 0,956 (Ret) olarak çıkmıştır.

Tablo 31: İşletme büyüklüğü ile yeni müşteri kazanmanın MİY'in amaçlarından olduğu arasındaki ilişki

	İşletme büyüklüğü		1+2	3	4+5	toplam
Yeni Müsteri Kazanmak	Küçük işletmeler	Frekans	11			11
		% Oran	100%			100,0%
	Büyük işletmeler	Frekans	31	17	35	83
		% Oran	32,4%	44,1%	23,5%	100,0%
Toplam	Frekans	44	17	35	94	
	% Oran	46,8%	18,1%	37,2%	100,0%	

1-Tamamen katılıyorum 2-Katılıyorum 3-Fikrim yok 4-Katılmıyorum 5-Kesinlikle katılmıyorum
P değeri 0,00

MİY uygulayan işletmelerin % 46,8'i yeni müşteri kazanmanın MİY'in amaçlarından olduğunu, % 18,1'i bu konuda bir fikri olmadığını, % 37,2'si ise yeni müşteri kazanmanın MİY'in amaçlarından olmadığını ifade etmişlerdir. Küçük işletmelerin % 100'ü yeni müşteri kazanmanın MİY'in amaçlarından olduğunu, büyük işletmelerin % 32,4'ü bu fikre katılmış, % 18,1'i fikir belirtmemiş, % 37,2'si bu fikre katılmadığını belirtmiştir. Yeni müşteri kazanmanın P değeri 0,000 (Kabul) olarak çıkmıştır.

Tablo 32: İşletme büyüklüğü ile Mevcut müşteri tatmininin MİY'in amaçlarından olduğu arasındaki ilişki

	İşletme büyüklüğü		1+2	3	4+5	Toplam
Mevcut Müsteri Tatmini	Küçük işletmeler	Frekans	11			11
		% Oran	100,0%			100,0%
	Büyük işletmeler	Frekans	76			76
		% Oran	100,0%			100,0%
Toplam	Frekans	87	1	6	94	
	% Oran	92,5%	1,1%	6,4%	100,0%	

1-Tamamen katılıyorum 2-Katılıyorum 3-Fikrim yok 4-Katılmıyorum 5-Kesinlikle katılmıyorum
P değeri 0,00

Ankete katılan işletmelerin % 92,5'i mevcut müşteri tatmininin MİY'in amaçlarından birisi olduğunu belirtmişlerdir. Küçük ve büyük işletmelerin % 100'ü mevcut müşterilerin tatmininin MİY'in amaçlarından birisi olduğunu belirtmişlerdir. Mevcut müşteri tatmininin P değeri 0,000 (Kabul) olarak çıkmıştır.

Tablo 33: İşletme yöneticilerinin görevi ile yeni müşteri kazanmak için işletmenin sürekli yenilenmesi arasındaki ilişki

	göreviniz nedir		1+2	3	4+5	Toplam
İşletmenin Sürekli Yenilenmesi	Mağaza müdürü	Frekans	49	19	9	77
		% Oran	63,6%	24,7%	11,7%	100,0%
	Mağaza şefi	Frekans	8	2		10
		% Oran	80,0%	20,0%		100,0%
	mağaza sahibi	Frekans	5		2	7
		% Oran	71,4%		28,6%	100,0%
Total	Frekans	62	21	11	94	
	% Oran	66,0%	22,3%	11,7%	100,0%	

Çok önemli 2-Önemli 3-Fikrim yok 4-Önemsiz 5-Hiç önemli değil
P değeri 0,126

İşletme yöneticilerin görevleri ile müşteri kazanmak için işletmenin sürekli yenilenmesi arasında bir ilişki vardır. Mağaza müdürlerinin % 63,6'sı, mağaza şeflerinin % 80'i, mağaza sahiplerinin % 71,4'ü müşteri kazanmak için işletmenin sürekli yenilenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. İşletmenin sürekli yenilenmesinin P değeri 0,126 (Ret) olarak çıkmıştır.

Tablo 34: İşletme yöneticilerinin görevleri ile yeni müşteri kazanmak için işletmenin değişime ayak uydurması gerektiği arasındaki ilişki

	Göreviniz nedir		1+2	3	4+5	Toplam
İşletmenin Değişime Ayak Uydurması	mağaza müdürü	Frekans	73	2	2	77
		% Oran	77,8%	2,6%	2,6%	100,0%
	mağaza şefi	Frekans	9	1		10
		% Oran	90,0%	10,0%		100,0%
	mağaza sahibi	Frekans	7			7
		% Oran	100,0%			100,0%
Total	Frekans	89	3	2	94	
	% Oran	94,7%	3,2%	2,1%	100,0%	

Çok önemli 2-Önemli 3-Fikrim yok 4-Önemsiz 5-Hiç önemli değil
P değeri 0,402

İşletme yöneticilerinin görevleri ile müşteri kazanmak için işletmenin değişime ayak uydurması arasında bir ilişki vardır. Mağaza müdürlerinin % 77,8'i, mağaza şeflerinin % 90'ı, mağaza sahiplerinin % 100'ü müşteri kazanmak için işletmenin değişime ayak uydurması gerektiğini belirtmişlerdir. İşletmenin değişime ayak uydurmasının P değeri 0,402 (Ret) olarak çıkmıştır.

3.2.4 HİPOTEZLERİN TESTİ

H1: MİY uygulayan işletmeler ile MİY'in rekabet avantajı sağlaması arasında ilişki vardır.

H2: MİY uygulama ile rekabet avantajı sağlama arasında ilişki vardır.

H3: İşletmelerin kalite belgesi sahipliği ile MİY'in rekabet avantajı sağlaması arasında ilişki vardır.

H4: İşletmelerin büyüklüğü ile MİY uygulama arasında bir ilişki vardır.

H5: İşletmelerin büyüklüğü ile MİY'in rekabet avantajı sağlaması arasında ilişki vardır.

Tablo 35: MİY uygulama ile MİY'in rekabet avantajı sağlayıp sağlamadığı arasındaki ilişki

MİY	miy uyguluyormusunuz		evet	hayır	Toplam
REKABET AVANTAJI SAĞLIYORMU	evet	Frekans	86	2	88
		% Oran	97,7%	2,3%	100,0%
	hayır	Frekans		6	6
		% Oran		100,0%	100,0%
Toplam		Frekans	86	7	94
		% Oran	91,5%	8,5%	100,0%

P değeri 0,000

Ankete katılıp MİY uyguladığını belirten işletmelerin büyük bölümü MİY'in rekabet avantajı sağladığını ifade etmişlerdir. MİY uygulayan işletmelerin % 91,5'i MİY'in rekabet avantajı sağladığını % 8,5'i ise sağlamadığını belirtmişlerdir. MİY'in rekabet avantajı sağlamasının P değeri 0,000 (Kabul) olarak çıkmış ve bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Dolayısıyla “**H1:** MİY uygulayan işletmeler ile MİY'in rekabet avantajı sağlaması arasında ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 36: MİY uygulama ile MİY'in rekabet avantajı sağlaması arasındaki ilişki

	miy uyguluyormusunuz		1+2	4+5	Toplam
MIY REKABET AVANTAJI SAGLAMALI	evet	Frekans	88		88
		% Oran	100,0%		100,0%
	hayır	Frekans	5	1	6
		% Oran	83,3%	16,7%	100,0%
Toplam		Frekans	93	1	94
		% Oran	98,9%	1,1%	100,0%

P değeri 0,001

MİY uygulayan işletmelerin tamamı MİY'in rekabet avantajı sağlaması gerektiğini ifade etmişlerdir. MİY uygulama rekabet avantajı sağlamalıdır P değeri 0,001 (Kabul) olarak

çıkmiştir. Dolayısıyla “**H2:** MİY uygulama ile rekabet avantajı sağlama arasında ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 37: İşletmenin kalite belgesi sahipliği ile MİY’in rekabet avantajı sağlaması arasındaki ilişki

		Miy rekabet avantajı sağlıyor mu	evet	hayır	Toplam
İŞLETMENİZİN KALİTE BELGESİ VAR MI	evet	Frekans	68	1	69
		% Oran	98,6%	1,4%	100,0%
	hayır	Frekans	18	7	25
		% Oran	72,0%	28,0%	100,0%
Total		Frekans	86	8	94
		% Oran	91,5%	8,5%	100,0%

P değeri 0,000

Kalite belgesi sahibi işletmelerin %98,6’sı MİY uygulamanın rekabet avantajı sağladığını, % 1,4’ü ise sağlamadığını ifade etmişlerdir. Kalite belgesi sahibi işletmeler ile MİY’in rekabet avantajı sağlamasının P değeri 0,000 (Kabul) olarak çıkmıştır. Dolayısıyla “**H3:** İşletmelerin kalite belgesi sahipliği ile MİY’in rekabet avantajı sağlaması arasında ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 38: İşletme büyüklüğü ile MİY uygulama arasındaki ilişki

		miy uyguluyormusunuz			
			evet	hayır	Toplam
İşletme büyüklüğü	Küçük işletmeler	Frekans	61	5	66
		% Oran	92,42%	7,58%	100,0%
	Orta ölçekli işletmeler	Frekans	21	1	22
		% Oran	95,55%	4,45%	100,0%
	Büyük işletmeler	Frekans	6		5
		% Oran	100,0%		100,0%
Toplam		Frekans	88	6	94
		% Oran	93,6%	6,4%	100,0%

P değeri 0;000

İşletme büyüklüğü ile MİY uygulama arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Küçük işletmelerin %92,42’si, orta ölçekli işletmelerin %95,55’i, büyük işletmelerin ise % 100’ü MİY uyguladıklarını belirtmişlerdir. İşletme büyüklüğü ile MİY uygulamanın P değeri 0,000 (Kabul) olarak çıkmıştır. Dolayısıyla “**H4:** İşletmelerin büyüklüğü ile MİY uygulama arasında bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 39: İşletme büyüklüğü ile MİY'in rekabet avantajı sağlaması arasındaki ilişki

		Miy rekabet avantajı sağlıyor mu			
			evet	hayır	Toplam
İşletme büyüklüğü	Küçük işletmeler	Frekans	3	8	11
		% Oran	27,3%	72,7%	100,0%
	Orta ölçekli işletmeler	Frekans	34		34
		% Oran	100,0%		100,0%
	Büyük işletmeler	Frekans	49		49
		% Oran	100,0%		100,0%
Total		Frekans	86	8	94
		% Oran	91,5%	7,4%	100,0%

P değeri 0,000

İşletmelerin büyüklüğü ile MİY'in rekabet avantajı sağlaması arasında anlamlı bir ilişki vardır. Küçük işletmelerin % 72,7'si MİY'in rekabet avantajı sağlamadığını, orta ölçekli işletmelerin % 100'ü avantaj sağladığını, büyük işletmelerin % 100'ü yine avantaj sağladığını belirtmişlerdir. İşletme büyüklüğü ile MİY'in rekabet avantajı sağlamasının P değeri 0,000 (Kabul) olarak çıkmıştır. Dolayısıyla “**H5:** İşletmelerin büyüklüğü ile MİY'in rekabet avantajı sağlaması arasında ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzdeki teknolojik gelişmeler zaman ve mekan kavramlarını ortadan kaldırmıştır. Hayatın hemen her alanında karşımıza çıkan bilgi teknolojileri, işletmeler için vazgeçilmez bir hal almıştır. Diğer taraftan dünya ekonomisinde yaşanan gelişmeler işletmelerin iş yapma modellerinde değişiklikler gerektirmektedir. Artan rekabet, piyasaların global hale gelmesi, müşteri karşısındaki seçeneklerin artması ile işletmelerin karlılıkları ve rekabet üstünlükleri yok olmaya başlamıştır. Müşterilerin mal ve hizmetler arasında karşılaştırma yapabilme imkanlarının çoğalması, mal ve hizmetlerin birbirine benzemeye başlamasıyla beraber her şey müşteri tatminine odaklanmıştır. Bu bağlamda müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri tatminini hedefleyen, müşterileri daha yakından tanıyarak onlara uygun ürünler sunma amacını güden uygulamalar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Müşteri İlişkileri Yönetimi, karlılığı ve gelirleri, müşterileri bölümlendirerek, müşteri memnuniyetini artırarak, müşterilerden tedarikçilere kadar olan süreçleri birbirine bağlayarak, teknolojik gelişmelerden yararlanarak arttıran bir iş stratejisidir. Müşteri İlişkileri Yönetiminin temel amacı müşterileri tanıyarak, müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırarak değerli müşterilere daha özel mal ve hizmetler sunarak işletmenin karını olabilecek en üst seviyeye çıkarabilmektir. Yapılan bu çalışmalar mevcut müşteriyi elde tutmak üzere planlanmaktadır. Çünkü yeni bir müşteri kazanmanın maliyeti mevcut müşteriyi elde tutma maliyetinden beş kat daha fazladır.

Müşteri İlişkileri Yönetimi her ne kadar yeni bir yaklaşım olsa da MİY'in kökleri geçmişe dayanmaktadır. Kitleli üretim ve kitleli pazarlamanın henüz ortaya çıkmadığı dönemlerde küçük esnafın müşterilerinin ihtiyaçlarını birebir ilişkileri sayesinde öğrenip, her birine farkı davranması MİY'den pek farklı değildir. Günümüzde ise işletmelerin müşteri sayısı çoğalmıştır ve müşteri bilgilerine ancak teknoloji yardımıyla ulaşabilmektedir. Böylesi büyük işletmelerin müşterileriyle birebir ilişki kurabilmesi için MİY sistemine geçmeleri şart olmuştur.

Müşteri ilişkileri yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanıp işletmelere rekabet avantajı sağlayabilmesi, uygulamanın işletme çalışanlarının tamamı tarafından benimsenip doğru olarak algılanması ile mümkün olacaktır. Bu yüzden işletmeler MİY'i

uygulamaya başlamadan önce ve uygulama sırasında çalışanlarını sürekli eğitmek zorundadırlar.

İşletmeler yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde pazar paylarını kaybetmemek ve rakiplerinden pay kapabilmek için yeni yöntemler bularak müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırmak için çaba göstermektedirler. Son zamanlarda Müşteri İlişkileri Yönetimi, firmaların bu arayışlarına cevap veren yeni bir uygulama olarak iş dünyasında ele alınmakta ve uygulanmaktadır.

Araştırmanın genel sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

İşletmeler hayatta kalabilmelerini sağlayabilmek için buldukları sektörde kendi konumlarını çok iyi bir şekilde belirleyip, rakiplerini tanımak zorundadırlar. Yapacakları tutundurma çalışmaları gibi tüm faaliyetlerini bu konumlandırmaları ışığında yürütmelidirler.

Marketler, hizmet kalitesini en üst seviyeye çıkarabilmek için; müşteri memnuniyetini sağlamak, müşteri istek ve beklentilerini karşılamak zorundadırlar. Bu gerekleri yerine getirebilmek içinde müşterilerini çok iyi tanımaları gerekmektedir.

Marketler sektörlerinde rekabet avantajı sağlayabilmek için iyi müşteri ilişkileri kurmalı, hizmet kalitesini sürekli yükseltmeli, kaliteli ve çok çeşitli ve farklı ürünler satmalıdırlar. Bunları tam anlamıyla yerine getirebildikleri zaman sattıkları ürünlerin fiyatlarının uygun olması çok fazla önem taşımamaktadır.

Müşteri İlişkileri Yönetimini uygulayan firmalar, bu uygulamayı, mevcut müşterilerini tatmin etmek, rekabet avantajı sağlamak, kaliteyi ortaya çıkarmak, işletmeyi tanıtmak, yeni müşteri kazanmak için yapmaktadırlar. Müşteri İlişkileri Yönetimini uygulamaya geçirmek ve başarılı bir şekilde devamını sağlamak ne kadar zor ve pahalı olsa da bahsedilen avantajları büyük ölçüde sağladığı için işletmeler tarafından tercih edilmektedir.

Marketler faaliyet gösterdikleri sektörde uygulayacakları faaliyetleri planlayıp uygulamaya geçirirken rakiplerini ciddi bir şekilde takip etmektedirler. Özellikle;

müşteri memnuniyeti için yaptıkları çalışmalarda, tutundurma stratejilerini belirlemekte, sattıkları ürünleri fiyatlandırırken ve müşteri şikayetlerini değerlendirirken rakiplerini izlemekte ve dikkate almaktadırlar.

Günümüzde bir malı üretmek, yenilemek veya geliştirmek gelişen teknoloji sayesinde oldukça kolay olmaktadır. En büyük sorun mevcut malı satacak müşteriyi bulmaktır. Bu yüzden elimizdeki mevcut müşteriyi muhafaza etmek kadar yeni müşteriler kazanmakta oldukça önemlidir. Marketler müşteri kazanabilmek için müşteri ile birebir ilgilenmek gerektiğini, çalışanların müşteri ile iyi diyaloga girebilmeleri gerektiğini, verdikleri hizmetlerin çoğaltılması ve yenilenmesi gerektiğini bilmekte ve bu yönde çalışmaktadırlar.

Müşteri İlişkileri Yönetiminin uygulanıp başarılı olması için, hatasız bir şekilde dizayn edilmesi, rekabet avantajı sağlaması, müşteriyi çekici ve ilgi çekici olması gerekmektedir. Bu arada MİY uygulamasının iyi bir sloganı olması da başarı için etkili olmaktadır.

KULLANILAN KAYNAKLAR

ACUNER, Şebnem Akın; **Müşteri İlişkilerinde Hareket Noktası: Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, 3. Basım, Ankara, 2003.

AKALTAN, Hale; **Müşteri Memnuniyeti ve Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama**, Gazi Üniv.,Yük.Lis. Tezi, Ankara, 2004.

AKÇA, Utku; “CRM Mimarisi”,Erişim:www.erpcrm.com,27.10.2006

AKIN, Murat; “Müşteri Tatmininin Devamını Sağlamada yeni Bir Yaklaşım: Veri Tabanlı Pazarlama”, **Pazarlama Dünyası**, Sayı: 73, yıl:1999.

AKPINAR, M; “Sadakat Kartları”, **AC Nielsen –Araştırıyorum**, yıl 5, sayı 14.

ANDERSON, James C.; James A. NARUS; Wouter ROSSUM;”Customer Value Propositions in Business Markets”, **Harvard Business Review**, Vol.:84, No.:3, March 2006.

ANTON, John; **Customer Relationship Management**, Prentice Hall, New Jersey, 1996.

ARAT, Melih; “Strateji Geliştirmede Yepyeni Yaklaşımlar,” **KalDer Forum**, yıl 11, sayı1, 2001.

ARIKBAY, Canan; **Perakendecilikte Gelişmeler ve Yeni Yaklaşımlar**, Milli Produktivite Merkezi Yayını, 1996.

AYAYDIN, Aydın; “ Rekabet İhlalleri” Erişim: www.rekabetderneği.org

AZZONE, Giovanni and Gian Carlo CAINARCA,; “ The StrategicRole of Quality in Small Size Firms”,**Small Business Economics** Vol: 5 No: 1, March 1993.

BARLOW, Janelle and Claus MOLLER; **Her Şikayet Bir Armağandır**, Rota Yayınları, İstanbul 1998.

BARNES, James; **Secrets of Customer Relationship Management: It's All About How You Make Them Fell**, McGraw Hill, Newyork 2000.

BAYAZIT, Özden; "Toplam Kalite Yönetiminin Yürütülmesinde Önemli Bir Araç: Kalite Çemberleri", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, c. 53, No:14, Ocak 1998.

BAYDAŞ, A.Vahap; **Rekabete Dayalı Yeni Ürün Geliştirme Süreci ve Dokuma Sektöründe Bir Uygulama**, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Sivas 2002, s.277.

BAYDAŞ, A.Vahap; "Müşteri İlişkileri Yönetimi" **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar**, Editör: (BAKAN, I.) Beta Yayınları, İstanbul, 2004.

BAYDERE, Sadık; "Müşteri Destek Sistemleri ve Problem Yönetimi", **Human Resources**, Yıl 2, Sayı 3.

BAYSAL, Can A. Ve Erdal TEKArslan; **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 2. Basım, İstanbul 1996.

BEST, R.J.; **Market Based Management: Strategies of Growing Customer Value and Profitability**, Prentice Hall, USA. 2000.

BLACK, Cathleen; "Markanın Gücü", **Executive Excellence**, Yıl2, Sayı24, Mart 1999.

BOLTON, Jim; "Markanızı Yaşama Geçirin", **Executive Excellence**, Yıl 4, Sayı45, Aralık 2000.

BOZGEYİK Abdullah, " **CRM Niçin Önemli ve CRM Nasıl Rekabet Avantajı Sağlar ?** ", Erişim: www.makalem.com, 14.10.2006.

BOZGEYİK, Abdullah; “CRM Niçin Önemli ve CRM nasıl Rekabet Avantajı sağlar?”
Active, Kasım-Aralık 2001.

BOZKURT, İdris; **Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Perakende Sektöründe Bir Uygulama**, Yıldız Teknik Üniv.,Yük.Lis.Tezi, İstanbul, 2003.

BROWN, S.A; Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of e-Business, John Wiley and Sons Pub., TORONTO, 2000.

BURGELMAN, Robert A., M.A.MOIDIQUE; **Strategic Management of Technology and Innovation**, Irwin McGraw Hill Publ., USA 1998.

BUTZ, H and GOLDSTEIN, L; “Measuring Customer Value: Gaining The Strategic Advantage” **Organizational Dynamics**, Vol:54, 1996.

Büyük Laorusse Sözlük ve Ansiklopedisi, Interpress Basın Yayıncılık, 16. Cilt, 1992.

CRAVENS,David W.;”**Strategic Marketing**”, 5th Edition, The McGraw-Hill Co.Inc., USA,1997.

CAROTHERS,H and M. ADAMS; **Competitive Advantages Through Customer Value: The Role of Value**, Based Strategies Quorium Books, USA 1991.

CERTO, C. Samuel and J.Paul PETER; **Strategic Management Concepts and Applications**, McGraw Hill Int. Ed., Newyork, 1991.

CHAN, O. Joseph;”Toward a Unified View of Customer Relationship Management”,**The Journal of American Academy of Business**, Cambridge, March 2005.

CHEN, J. Injazz and Karen POPVICH; “Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process and Technology”, **Business Process Management Journal**, Vol:9, 2003.

CONWAY, Tony and Jonathan S. SWIFT, “International Relationship marketing :The Importance of Psychic Distance”, **European Journal of Marketing**, Vol.34 No.11-12, 2000.

CRAM, Tony; **The Power of Relationship Marketing**, Pitman Publishing, LONDON, 1994.

Curry, J. , “Keys to CRM Success for Small and Medium Size Enterprises” **The Customer Relationship Management Primer**, Erişim: www.crmguru.com (01.10.2006).

CUSACK, Michael; “The Role of CRM in the Call Center” **The Customer Relationship Management Primer**, Erişim: www.crmguru.com, 15.09.2006.

ÇETİNTAŞ, Hakan; “Küresel Rekabet ve İşbirliği”, **İşveren**, C39, Sayı10, Temmuz 2001.

DAFT, L. Richard; **Management**, The Dryden Pres, USA, 1997, s. 152-157.
ERGUNDA, İbrahim; “Müşteri Odaklılık”, 2002, Erişim: www.danismend.com, 12.10.2006

DAY, George S. and BULTE Van Den Cristophe; **Superiority in Customer Relationship Management Consequences for Competitive Advantage and Performance**, USA, September, 2002.

DICK LEE, “Why Climb the CRM Mountain?”, **The Customer Relationship Management Primer**, July 2002, Erişim: www.crmguru.com, 12.08.2006.

DİNÇER, Ömer; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.

DONNELLY, Hames H. Jr.; **Management Lesons from The Customer’s side of the Counter**, Richard D. Irwin Inc., USA 1992.

DOYLE, Peter; **Marketing Management and Strategy**, Prentice Hall Europe, USA 1998.

DUBOFF, Robert, Jim SPAETH; **Geleceği Görmek Pazarlama Araştırmasının Gücü**, Çev.: Haluk Değirmenci, Media Cat Kitapları, Ankara 2001.

EECHAMBADI, Naras; “CRM and Marketing Automation”, **The Customer Relationship Management Primer**, Erişim:www.crm.guru.com, 10.09.2006.

EMULER, G., “Müşteri İlişkileri ve Bilgi Yönetimi”,**Active**,Nisan Mayıs, 1999.

ENER, Neriman; “Globalleşen Pazarlarda Yeni Rekabet Ekolojisi”, **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C15, Sayı1, 1994.

ERGİN, Mehmet; **Gıda Malları Pazarlamasında Hipermarket ve Süpermarket Uygulamaları - Müşteri İlişki Yönetimi ve Bir Araştırma**, Selçuk Üniv.,Yük. Lis.Tezi, Konya, 2002.

ERGUNDA, İbrahim; “Müşteri Odaklılık”, 2002, Erişim:www.danismend.com, 12.10.2006

EREN, Erol ;**İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der Yayınları, 1997,s. 156.

ERGÜDEN, Yılmaz; “Neden Rekabet “ Erişim: www.rekabetderneği.org (10.09.2006).

ERTAŞ, Ayşe, “Tanımı Zor Bir Meslek: Strateik Planlama”, **Media Cat**, Yıl8,

ETZEL, Micheal and Bernard SILVERMAN, “A Managerial Perspective on Directions for Retail Customer Dissatisfaction Research”, **Journal of Retailing**, Volume57, No3, 1981.

FIRAT, Ebru: “En Değerli Müşteri Kimde”, **Capital:Yılk Ekonomi Dergisi**,Kasım 2000.

Frederick Reicheld ve Rod Lehman, Sunum:” Connecting the Dots: Satisfaction, Loyalty, Profit”, 2002,Erişim:www.crmguru.com (10.07.2006).

FREID, Connie and FREID, Stan. "Beyond Relationship Marketing Anticipating What Customers Want?", **Planning Review**, Vol:23, No:4, July-August, 1995.

GALE, T.B and R. Wood, CHAPMAN; **Managing Customer Value, Creating Quality and Service That Customers Can See**, The Free Pres, 1994.

GARVIN,D., **Managing Quality: A Competitive Edge**. The Free Pres, 1988.

GEL,Oğuz; **CRM YOLCULUĞU**, Sistem Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul,2002.

GERSON, Richard F.; **Müşteri Tatmininde Süreklilik**, Çev: Lale Uraz, Rota Yayınları, İstanbul 1997.

GIBSON,J. L., M.IVANEVICH, H. DONNELLY, **Organizations**, Irwin Publishing, Chicago 1997.

GOLDENBERG, Barton "The Critical Success Factors for Effective CRM Automation", Erişim: www.crminturkey.com, 02.07.2006.

GÖKÇÜMEN, A. Bak; "Marka", **Executive Excellence**, yıl 4, sayı48, Mart 2001 s. 21;
NURİ ÇALIK, "Marka Bağlılığı ve Marka Bağlılığına Etki Eden Faktörler", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C13, sayı1-2 , 1997, s. 43.

GRABNER, Sonja, Kreauter and MOEDRISTCHER, Gernot; "Alternative Approaches Toward Measuring CRM Performance", **6th Research Conference & Relationship Marketing and Customer Relationship Management**, ATLANTA, 9-12 June, 2002.

GRIECO, Peter L;"Dünya Çapında Müşteriler", **Executive Excellence**, yıl 1, sayı 12 (Mart 1998) .

GRÖNROOS, Christian; **Service Management and Marketing:A Customer Relationship Management Approach**, John Wiley& SonsLtd. UK, 2000.

GULTINAN, Joseph; W. Paul GORDON and Thomas J. MADDEN; **Marketing Management: Strategies and Programs**, 6th Ed., USA. 1997.

GÜLDÜR, Gültekin; “Dört Temel Bileşeni ile CRM Dünyası”, Erişim: www.crminturkey.com, 05.09.2006.

GÜR, Muzaffer; “Avrupa Sanayinin Rekabet Gücü”, **Dış Ticaret Dergisi**, Yıl:2, Sayı:6, Temmuz 1997.

GÜRSES, Mahmut; “Küresel Ekonomi: Şirket Yapısında değişiklikler, Dış Ticarete Şirketlerin Yönlendirici İşlevleri” **Maliye Dergisi**, Sayı128, Mayıs-Ağustos 1998.

GÜZEL, Mehmet; **Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) ve Türkiye Değerlendirmesi**, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Haziran 2001.

HADDADJ, Slimane; “CEO Succession and Strategic Change and Orientation in Small and Medium Sized Firms” **The Journal of Applied Business Research**, Vol15, No3, 1992, s. 45.

HAMŞİOĞLU, Ahmet Buğra; Pazarlamada Yeni Açılım Bire-Bir Pazarlama ve

HAWKINS, Del I, BEST, Roger, CONEY Kenneth; **Consumer Behaviour**, McGraw Hill, BOSTON, 1998.

HEUNKS, Felix J.; “Innovation, Creativity and Success”, **Small Business Economics** Vol:23, January 1998.

HINTERHUBER, Hans; **Stratejik İşletme Yönetimi**, Çev.: Lale Uraz, Erler Matbaası, İstanbul, 1984.

HOFER, W. Charles, Linda SCHENDELED; **Strategy Formulation and Analytical Concepts**, West Publishing Co., St. Paul, Minnesota, 1978.

HOOLEY, Graham; John A. SAUNDERS; Nigel F. PIERCY; **Marketing Strategy and Competitive Positioning**, 2nd Ed., Prentice Hall Europe, GB 1998.

İSLAMOĞLU, A. Hamdi; **Pazarlama İlkeleri**, Beta Yayıncılık, İstanbul 2002.

JACOBY, Jacob and James JACCARD; “The Sources Meaning and Validity of Consumer Complaint Behaviour: A Psychological Analysis”, **Journal of Retailing**, Volume 57, No 3, 1981.

JAY CHONG, “The Basics, of CRM Technology”, **The Customer Relationship Management Primer**, July 2002, Erişim: www.crmguru.com, 12.08.2006.

KARABULUT, Elif; “Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişte Değişimin Rolü”, **Kalkınmada Anahtar Verimlilik**, yıl 11, sayı 122.

KARALAR, Rıdvan, Sezin SINMAZ; “Toplam Kalite Yönetimi Açısından Örnek Edinme (Benchmarking) Yaklaşımı”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:14, sayı 1-2, 1998.

KATZ, Bernard; “**How to Turn Customer Service into Customer Sales**”, Wildwood House Ltd., 1997 USA., S.77-78.

KAYA, İ. ; **Muhterem Müşterimiz**, Babıali Kültür Yayınları, İstanbul 200.

KAYA, Nihat; **Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Rekabet Biçimleri ve Bir Uygulama**, Gebze Yüksek Teknoloji Enst., Dok. Tezi, Gebze, 2002.

KELLEN, Vince; “**Customer Relationship Management Measurement Frameworks for the CRM Practitioner**”, Blue Wolf White Paper, Adjunct Faculty, E-Commerce DePaul

KEPENEK, Koray; “Türkiye’de CRM-Çağrı Merkezleri” Ekim 2001, Activeline, Erişim: www.makalem.com, 11.09.2006.

KERIN, Roger and Robert A.PETERSON; **Strategic Marketing Problems, Causes and Comments**, Prentice Hall, New Jersey 1998.

KING B.; **Satışta Psikolojik Engelleri Aşmanın Yolları**, Sistem Yayınları, Londra, 1994.

KIRIM, Arman ; **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.

KİBRİTÇİOĞLU, Aykut; “Uluslararası Rekabet Gücüne Kavramsal Bir Yaklaşım”, **Verimlilik Dergisi**, Mart, 1996.

KLAYMAN, Robin;“İçeride Marka Oluşturmak”,**Executive Excellence**, Yıl: 14 Sayı: 48 ,Mart 2001.

KOTLER, Philip and Gary ARMSTRONG ;**Marketing :An Introduction**, 4th Ed.,Prentice Hall Int. Inc.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, G.; **Principles of Marketing**, Prentice Hall, USA, 1996.

KOTLER, Philip; **Kotler ve Pazarlama**, Çev: Ayşe Özyağcılar,sistem Yayıncılık,İstanbul

KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU, Erhan; “Toplam Kalite Yönetimi: Uygulamaları ve Stratejik Planlama”, **Ekonomik Denge**, Yıl:4 sayı:20, Eylül-Ekim 1999.

LAU, R.S.M.; “Strategic Flexibility: A New Realty for World-Class Manufacturing”, **S.A.M. Advanced Management Journal**, Spring 1996.

LEE, D; **Customer Relationship Management Survival Guide**, HYM Pres, 2000.

LETHBRIDGE, Paul; Sunum: “The One to One Organisation Opportunities & Obstacles” ,2006 , Erişim:www.crminturkey.com.

LIAO, Ziqi and Paul F. GREENFIELD; “TSynergy of Corporate R&D and Competitive Strategies: An Explanaory Study in Australian High Technology Companies”, **Journal of High Technology Management Research**, Vol.:11No:1, 2000.

LINKEMER, Bobbi; **Profesyonel İmaj Yaratmak**, Rota Yayınları, İstanbul 1998.

LONG,Carl and Mary VICKERS-KOCH; “Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage” , **Organizational Dynamics**, Vol.24 Issue 1, Summer 1995.

LOVE, James H.; Frank STEPHEN, Alan A. PATERSON, “Business Strategies and the Small Professional from the Conveyancing Market”, **Small Business Economic**, Vol:8,1995.

LUEK, J. David,, Ferreo C., George LUCAS; **Marketing Strategy and Plans**, GB 1989.

McCARTHY, Daniel J., Robert J.MINICHIELO, Joseph CURRAN; **Business Strategy and Policy: Concepts and Reading**, Richard D. Irwin Inc. Homewood, Illionis.

Mei Lin Fung, “Measuring The Value of CRM” **The Customer Relationship Management Primer**, July 2002, Erişim:www.crmguru.com,06.09.2006.

MILLER, Alex and Gregory G.DESS; **Strategic Management**, 2nd Ed., Newyork 1996, s. 178.

MOWEN John J. And Michael Minor; **Consumer Behavior**, Prentice Hall INT. Inc., London 1998.

MUCUK, İsmet; **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul 1997, s.126.

NAUMANN, E.; D.W.JR., JACKSON. “One More Time: How Do You Stisfy Customers?”, **Business Horizons**, May June.

ODABAŞI ,Yavuz; **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, 4. Baskı, İstanbul 2003.

ODABAŞI, Yavuz ve Gülfidan BARIŞ, **Tüketici Davranışı**, Media Cat Kitapları, İstanbul, 2002.

OSTER, M. Sharon; **Modern Competitive Analysis**, Oxford University Press, Newyork, 1994.

ÖÇER, Abdullah ve Nedim BAYUK;” Müşteri Memnuniyeti”, **Pazarlama Dünyası**, Sayı:86, 2001.

ÖZDAMAR, Duygu; **Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Uygulama**, Gazi Üniv. Yük.Lis. Tezi, Ankara, 2004.

ÖZGENER, Şevki; “İç Anadolu Bölgesindeki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi Üzerine Bir Araştırma”, www.bilgiyonetimi.org, 2004.

ÖZYURT, Hasan, Murat ÇETİN;” Rekabet Stratejileri Belirlemede SWOT Analizinin Rolü”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C14 , sayı1, 2000.

PARVATİYOR, Atul and STETH, N.Jaghish; “Customer Relationship Management: Emerging, Practice, Process and Discipline”, **Journal of Economic and Social Research**, Vol:3, No:2, 2001.

PAYNE A., “**Customer Relationship Management**”, Crm Forum Resources, Erişim: www.crm-forum.com, 15.09.2006.

PAYNE, Adrian and Pennie FROW, “ A Strategic Framework for Customer Relationship Management” **Journal of Marketing**, Vol.:69, October 2005.

PAYNE, Adrian, MCristopher and PECK, H; **Marketing for Competitive Advantage**, Butterworth Heinemann Pub.Co., OXFORD, 1999.

PEPPERS ,Don” Increasing Share of Customer-Leading in Times of Reduced Margins”, **Customer Contact World**, 19 September 2001, Erişim: www.1to1.com,16.07.2006.

PEPPERS Don: “Yarının İş Dünyasına Hazırlananlar İçin Bire Bir Pazarlama”, **Capital:Aylık Ekonomi Dergisi Eki**, Sayı: Eylül 1999.

PEPPERS, D. And ROGERS, M; **The One-to-One Manager: Real World Lessons in Customer Relationship Management**, Currency-Doubleday, NEWYORK, 1999.

PINAR, Hamdi; “Rekabet Kültürü”, Erişim: www.rekabetderneği.org (11.09.2006).

PORTER, Michael E.; **Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, The Free Pres, Newyork, 1980.

PORTER, Micheal E.; **Rekabet Strateğisi** ,ev: Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Kasım 2003.

RANGAN, Kasturi; P. Shapiro BENSON and T.Moriarty Rowland Jr.; **Business Marketing Strategy: Concepts and Applications**, Richard D. Irwin Inc., USA. 1995.

REICHELDT, F.F. and W.E. SASSER,” Zero Defections: Quality Comes to Services” **Harvard Business Review**, September/October, Vol:68, Iss.:5.

ROBERTSON, Thomas S.”How to Reduce Market Penetration Cycle Times”, **Sloan Management Review**, Fall 1993.

RUDOLPH, Helmar;“**Customer Reliotionship Management Myths**”, 1999.

SACKETT, Peter J., Douglas J Maxwell,Paul A. LOWENTHAL; “Customizing Manufacturing Strategy”, **Integrated Manufactured Systems**,1997.

SCHEER, Wilhelm and Markus NÜTTGENS; “**Customer Relatonship Management**” Hasso Plattner Heidelberg 1999.

SCHODER, Detlef and MADEJA, Nils; "Is Customer Relationship Management a Successful Factor in Electronic Commerce", **Journal of Electronic Commerce Research**, Vol:5 No:1, 2004.

SEWEL, Carl and BROWN, Paul B; **The Golden Rules of Customer Care**, Business Book Ltd., LONDON, 1992.

SHAFER, Scott M. and Sharon L. OSWALD; "Product-focused Manufacturing for Strategic Advantage", **Business Horizons**, November-December, 1996.

SHETH, Jagdish N. And Atul PARVATIYAR; **Handbook of Relationship Marketing**, Sage Publications Inc., USA 2000.

SHETH, J.N.; B. MITTAL and B.I. NEWMON; **Customer Behavior: Consumer Behavior and Beyond**, The Dreyden Press, USA 1999.

SHETTY, Y.K. "strategies for U.S. Competitiveness: A Survey of Business Leaders", **Business Horizons**, Vol.:34, No:6, November-December 1991.

SOLOMON, Micheal; **Consumer Behaviour**, Prentice Hall, New Jersey, 1994.

STATT, David A.; **Understanding the Customer**, Mcmillian Press, LONDON, 1997.

STEINHOFF, Dan and John F BURGESS; **Small Business Management Fundamentals**, McGraw Hill Int. Ed., New York 1993.

SURESH, Hemamamlini; "Customer Relationship Management: An Opportunity for Competitive Advantage", **PSG Institute of Management Articles**, September, 2002.

SWIFT, R.; **Accelerating Customer Relationships Using CRM and Relationship Technologies**, Prentice Hall, NY 2001.

ŞİMŞEK, MUHİTTİN ,”Toplam Kalite Yönetimi ve Şirket Kültürü”, **Standart**,
Yıl:39,Sayı:461,Mayıs 2000.

TAŞKIN Erdoğan “**Müşteri İlişkileri Eğitimi**”,Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000.

TAŞPINAR, Hasan; **Bilişim Altyapısıyla CRM, Teknik Alt Yapısı ve İşlevsellikleri**,
Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006,

TEPSTRA, Vern and Ravi SARATHY; **International Marketing**, The Dreyden Pres,
USA. 1997.

THOMPSON, Bob; “What is CRM?”, **The Customer Relationship Management
Primer**, July, 2002.

THOMPSON, John and Bill RICHARDSON; **Strategic and Competitive Success:
Towards a Model Of the Comprehensively Component Organization**, Management
Desicion,GB, 1996.

THOMPSON, B., “Partner Relationship Management:Indirect Channels Join CRM”,
www.crmguru.com,2006.

TOSUN, Kemal; **İşletme Yönetimi, Genel Esaslar**, Birinci Cilt, Fatih Matbaası,
İstanbul, 1987.

TURGAY, Tayfun; “Yeni Ürün Kavramı ve Stratejik Önemi”,**Uludağ Üniversitesi
İ.İ.B.Fakültesi Dergisi**, C.:15,Sayı:2, 1994.

TÜRKKAN, Erdal; “Rekabet Nedir” Erişim: www.rekabetderneği.org

TÜRKMEN,İsmail; “Küreselleşme Sürecinde Rekabette Üstünlük İçin Sinerjik
Yönetim”, **Egevizyon**, Yıl4, Sayı13, Ağustos 1996.

UZUN, Cengiz; **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**, Dokuz Eylül Yayınları, İzmit
2000.

VARİNLİ, İnci; “Global Pazarlama ve Ürün Standartlaştırma/Uyarlama Kararı”,
Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, sayı 16, 2000.

VENKATRAMAN, Santosh; “Customer Relationship Management-Not Just a Fad”,
Business Strategy Review, Vol:13, 2002.

Vilidamir Dimitroff, Sunum: “Customer Loyalty trough CRM”, İstanbul 2000, Erişim:
www.crminturkey.com (10.07.2006).

WEAVER, Belinda; “Customer Relationship Management Your Biggest Brother”,
Online Currents, Vol:17, No:3, April, 2002.

Webster’s Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language, Random
House Value Yayını, USA, 1996.

WELLS, W.D. and D.PRENSKY; **Consumer Behavior**, John Wiley & Sons Inc., USA
1996.

WINER, Russel S.;**Customer Relationship Management: A Framework, Research
Directions and the Future**, Haas School of Business, University of California at
Berkeley, April, 2001.

WONG Y.H. and LEUNG, Thomas and CHOW, Suki W.K; “Beyond Customer
Relationship Management Information Co-Sharing and Relationship Positioning” ,**ABAS
Conference**, HONGKONG, 2003.

WOOD, Peter and Mark Kroll; **Strategic Management Concepts and Cases**, Dreyden
Pres, USA 1999.

WOODRUFF, Robert B., Sarah FISHER; **Know You Customer: New Approaches to
Understanding Customer Value and Satisfaction**, Blackwell Business, USA 1996.

YURTER, Nusret; **Türkiye Gıda Perakendeciliğinde Rekabet Stratejileri**, Kocatepe Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Afyon, 2003.

ZABLAH, R, Alex; N. Dany BELLENGER; J.Wesley JOHNSTON;”Customer Relationship Management Implementatipon Gaps”, **Journal of Personel Selling and Sales Management** Vol.:24, 2004.

ZENGİN, Eyüp, Nesimi KAMALOV;”**Stratejik Yönetim**”, Azer Yayıncılık, Bakü 2001.

EK - 1
ANKET FORMU

Cinsiyetiniz? : İşletmenizin Türü? :
Yaşınız ? : İşletmenizin Kuruluş Yılı? :
Göreviniz? : İşletmenizin Kapalı Alanı Kaç m²? :
Eğitim Durumunuz? : İşletmeniz Halka Açık mı? :
Aylık Ortalama Geliriniz? : İşletmenizde Kalite Belgesi Var mı? :
Medeni Durumunuz? : Kaç Personeliniz Var? :
Başka Şubeniz Var mı? Kaç Tane? :
Toplam Yazar Kasa Sayınız? :

1) Müşteri İlişkileri Yönetimini uyguluyor musunuz?

Evet Hayır

2) Müşteri İlişkileri Yönetimi size rekabet avantajı sağlıyor mu?

Evet Hayır

3) Faaliyet gösterdiğiniz sektörde işletmenizi hangi konumda görüyorsunuz ?

Lider İşletme Lideri Takip Eden İşletme Yerel İşletme

4) Hangi Tutundurma Yöntemlerini Daha Fazla Kullandığınızı Önem Derecelerine Göre İşaretleyiniz?

Reklam Halkla İlişkiler Tanıtma Satış Artırıcı Çabalar

5) Lütfen en iyi hizmetin nasıl olması gerektiğini vurgulayan kutuyu işaretleyiniz?

	1	2	3	4	5
En iyi hizmet; müşteri isteklerinin karşılanmasıdır					
En iyi hizmet; müşteri beklentilerinin karşılanmasıdır					
En iyi hizmet; müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır					
En iyi hizmet; müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasıdır					
En iyi hizmet; müşteriye en ucuz malı satmaktır					
En iyi hizmet; müşteri beklentilerinin aşılmasıdır					

1-Tamamen Katılıyorum 2- Katılıyorum 3- Fikrim Yok 4- Katılmıyorum 5- Kesinlikle Katılmıyorum

6) Faaliyette bulunduğunuz sektörde rekabet avantajı sağlamak için dikkat edilmesi gereken unsurları belirten kutuyu işaretleyiniz?

	1	2	3	4	5
Hizmet kalitesinin iyi olması					
Fiyatların uygun olması					
Ürün kalitesinin yüksek olması					
Ürün çeşitliğinin fazla olması					
Müşteri ilişkilerinin iyi olması					
Farklı ürünlerin olması					
İşletmenin farklı (üstün) hizmet vermesi					

1-Tamamen Katılıyorum 2- Katılıyorum 3- Fikrim Yok 4- Katılmıyorum 5- Kesinlikle Katılmıyorum

7) Sizce Müşteri İlişkileri Yönetiminin amacı nedir, uygun gördüğünüz kutuyu işaretleyiniz?

	1	2	3	4	5
Yeni müşteri kazanmaktır					
Mevcut müşterileri tatmin etmektir					
İşletme ve işletmede verilen hizmetin üstünlüğünün gösterilmesidir					
Kaliteyi ortaya çıkarmaktır					
Fiyatların uygunluğunu ortaya çıkarmaktır					
İşletmeyi tanıtmaktır					
Rekabet avantajı sağlamaktır					
Rekabete karşı koymaktır					

1-Tamamen Katılıyorum 2- Katılıyorum 3- Fikrim Yok 4- Katılmıyorum 5- Kesinlikle Katılmıyorum

8) Faaliyet gösterdiğiniz sektörde aşağıdaki aktivitelerden hangilerinde rakiplerinizin ne ölçüde etkin olduğunu kutulara işaretleyerek belirtiniz?

	1	2	3	4	5
Müşteri ilişkilerinin şekillenmesinde rakiplerinizin etkisi					
Müşteri şikayetlerinin incelenmesinde rakiplerinizin etkisi					
Müşteri memnuniyeti için yapılan çalışmalarda rakiplerinizin etkisi					
Tutundurma stratejilerinin şekillenmesinde rakiplerinizin etkisi					
Finansal yapınızın şekillenmesinde rakiplerinizin etkisi					
Ürün fiyatlandırılmasında rakiplerinizin etkisi					
Ürün çeşitlendirilmesinde rakiplerinizin etkisi					

1- Çok Önemli 2- Önemli 3- Fikrim Yok 4- Önemsiz 5- Hiç Önemli Değil

9) Müşteri kazanmanın yolları sizce nelerdir, fikirlerinizi aşağıdaki kutuları işaretleyerek belirtiniz?

	1	2	3	4	5
Müşteri ile birebir ilgilenmek					
Çalışanların müşteri ile iyi diyaloga girmesi					
İşletmenin sürekli yenilenmesi					
Verilen hizmetlerin çoğaltılması					
Verilen hizmetlerin yenilenmesi					
İşletmenin değişime ayak uydurması					

1- Çok Önemli 2- Önemli 3- Fikrim Yok 4- Önemsiz 5- Hiç Önemli Değil

10) Başarılı bir Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması için yapılması gerekenler sizce neler olmalıdır, aşağıdaki kutuları işaretleyerek belirtiniz?

	1	2	3	4	5
MİY hatasız olmalı					
MİY müşteriyi çekici olmalı					
MİY ilgi çekmeli					
MİY iyi bir slogana sahip olmalı					
MİY toplumun kültürüne sahip olmalı					
MİY rekabet avantajı sağlamalı					

1- Çok Önemli 2- Önemli 3- Fikrim Yok 4- Önemsiz 5- Hiç Önemli Değil

Varsa Önerilerinizi Yazınız:

EK – 2

ÖZGEÇMİŞ

Ertuğrul KARAKAYA 1971 yılında Kırıkkale de doğdu. İlk orta ve lise eğitimini Kırıkkale de tamamladıktan sonra 1991 yılında Bilkent Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksek Okulunda okumaya başladı. 1996 yılında bu üniversiteden mezun olduktan sonra aynı yıl Kırıkkale Üniversitesinde Uzman olarak çalışmaya başladı, 1998 yılında bu görevinden istifa ederek ulusal bir marketler zincirine satınalma hizmeti vermekte olan Ankara Ufuk A.Ş.’de satınalma uzmanı olarak çalışmaya başladı, 1997 yılında satınalma müdürlüğü görevine getirildi ve aynı yıl firmanın yurt dışı satınalma faaliyetlerinin sorumluluğunu da üstlendi özellikle Çin’den elektronik ürünler ithalatı yapılmasını sağladı. 2003 yılında bu görevinden istifa ederek İstanbul Kiler marketler zincirinde satınalma müdürü olarak çalışmaya başladı burada benzer görevleri yürüttükten sonra 2004 yılı sonunda özel sektördeki iş yaşantısını da sonlandırarak Kırıkkaleye döndü Kırıkkale Üniversitesinde yarım bıraktığı yüksek lisans eğitimini tamamlamak için çalışmaya başladı danışmanı Yrd.Doç.Dr. Abdulvahap BAYDAŞ gözetiminde bu tez çalışmasını tamamladı.Bununla birlikte 2004 yılından itibaren kendi işinde ticaretle uğraşmaktadır. Ertuğrul Karakaya evli iki çocuk babasıdır.

