

**MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN REKABET
ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADAKİ ETKİSİ VE
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Yasemin YILMAZ

Kütahya - 2009

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ
SAĞAMADAKİ ETKİSİ VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA**

Danışman:
Doç. Dr. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN

Hazırlayan:
Yasemin YILMAZ

Kütahya – 2009

Kabul ve Onay

Yasemin Yılmaz'ın hazırladığı “Müşteri İlişkileri Yönetiminin Rekabet Üstünlüğü Sağlamadaki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

.....//2009

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Doç. Dr. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN (Danışman)		
Doç. Dr. Kemal DEMİRCİ		
Yrd. Doç. Dr. Ercan TAŞKIN		

Prof. Dr. Ahmet KARASLAN
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Müşteri İlişkileri Yönetiminin Rekabet Üstünlüğü Sağlamadaki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.....//2009

Yasemin YILMAZ

ÖZGEÇMİŞ

22 Ağustos 1983 tarihinde İzmir’de doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini İzmir’de tamamladı. Çiğli Teğmen Ali Rıza Akıncı Anadolu Lisesinde Fen Bilimleri alanında tamamladığı lise öğreniminden sonra 2002 yılında Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat bölümünü kazandı. 2002 yılında başlayan üniversite eğitimini tamamlayarak 2006 yılında mezun oldu.

2006 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme anabilim dalında lisansüstü eğitime başlayan yazarın bu çalışması, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı bitirme tezidir.

ÖZET

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADAKİ ETKİSİ VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

YILMAZ, Yasemin
Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN
Haziran, 2009, 147 sayfa

Bu tez çalışmasının amacı; günümüzün yoğun rekabet şartlarında işletmeler açısından büyük önem arz eden müşteri ilişkileri yönetimi ile rekabet üstünlüğü sağlama arasındaki etkileşimi ortaya koymaktır.

İşletmelerin buldukları yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için faaliyet gösterdikleri sektörde rekabet üstünlüğü yakalamaları gerekmektedir. Günümüz rekabet ortamında, işletmelerin sunduğu mal ve hizmet farklılığı kolayca taklit edilebilmektedir bu sebeple işletmenin rekabet edebilmesi için mal ve hizmet ötesinde bir fark yaratması gerekmektedir. Bu da işletmeleri rekabet üstünlüğü sağlamak için yeni stratejiler geliştirmeye itmiştir. Müşteri ilişkileri yönetimi de bu stratejilerden biridir.

Müşteri sadakati, tatmini, memnuniyeti sağlanarak müşteri elde tutulabilir ve yeni müşteriler kazanılabilir. Bunlar da ancak iyi bir müşteri ilişkileri yönetimi ile sağlanabilmektedir.

Hazırlanan tezin kapsamında, finans sektöründe faaliyet gösteren 15 bankanın müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının rekabet üstünlüğüne etkisi incelenmiştir. 90 kişilik bir örneklem grubuna anket uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan deneklerin cevaplarından elde edilen veriler ışığında müşteri ilişkileri yönetiminin günümüzde bankaların yoğun rekabet koşullarında rekabet üstünlüğü sağlamaları açısından etkili bir uygulama olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Bankacılık, Müşteri, Memnuniyet, Rekabet, Tatmin

ABSTRACT**THE EFFECT OF CUSTOMER RELATIONS MANAGEMENT ON
COMPETITIVE ADVANTAGE AND ON APPLICATION IN FINANCE
SECTOR****YILMAZ, Yasemin****Master Thesis, Department of Business Administration****Supervisor: Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN****May, 2009, 147 pages**

The aim of this research is to put the interaction between customer relationship management, which is attached much more importance in terms of business enterprizes under today's intense competitive atmosphere, and provide competitive advantage forward for consideration.

This situation has pushed the enterprizes to develop new strategies to get the competitive advantage. And customer relations management is one of these strategies.

The concept of 'customer' is vital for an enterprize to live an to survive, for example, imagine an enterprize serves the best quality goods and service but has no clients, it is impossible for that enterprise to earn income and to remain in existence. That's the reason of the importance of customer for the business enterprizes.

Providing customer loyalty, customer satisfaction and pleasure, it could be managed to retain the customers and gain new ones. These are only achieved by having successful customer relations management.

Within the prepared thesis, the applicaton of customer relations management's affects on competitive advantage has been examined on fifteen banks which show activity in the finance sector. It has been polled to ninety people.

It has been clarified that, in the light of the answers of the subjects participated in this survey, in today's intense competitive circumstances, customer relations management is an effective activity for the banks in terms of providing competitive advantage.

Keywords: Banking, Competition, Content, Customer, Pleasure

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR	xiv
TEZ HAKKINDA	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

1.1. MÜŞTERİ KAVRAMI TANIMI	4
1.1.1. İç Müşteri	5
1.1.2. Dış Müşteri	5
1.2. MÜŞTERİ SADAKATI	6
1.2.1. Müşteri Sadakatini Etkileyen Unsurlar	9
1.2.1.1. Güven	9
1.2.1.2. Vazgeçilmezlik	10
1.2.1.3. Umursanmak	10
1.2.1.4. Ödüllendirme	11
1.3. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	11
1.3.1. Müşteri Memnuniyeti İçin Gerekli Unsurlar	13
1.3.1.1. Müşterilerle Düzenli Olarak Temas Kurulmalı	13
1.3.1.2. Müşterilerin Memnun Olup Olmadıkları Sürekli Takip Edilmeli	13
1.3.1.3. İşletme Müşterileri Tanınmalı	13
1.3.1.4. Müşterilere Teşekkür İfade Edilmeli	14
1.3.1.5. Müşterilerin Şikâyetlerine Karşı Duyarlı Olunmalı	14
1.3.1.6. Çözüm Ortaklarına Dikkat Edilmeli	14
1.3.2. Müşteri Memnuniyetini Yaratın Faktörler	14
1.3.2.1. Pazar İhtiyaçlarının Anlaşılması	14
1.3.2.2. Pazar Araştırmaları	14
1.3.2.3. Odak Grupları	15
1.3.2.4. Müşteri Başvuruları	15
1.3.2.5. Saha Çalışmaları	15
1.3.2.6. Literatür	15
1.3.2.7. Kıyaslama	15
1.3.2.8. Anket Geliştirme ve Gerçekleştirme	15

1.3.2.9. Çalışanların Görüşleri.....	16
1.4. MÜŞTERİ TATMİNİ	16
1.5. MÜŞTERİ ŞİKÂyetLERİ	19
1.6. KAYBEDİLEN MÜŞTERİYİ GERİ KAZANMASI.....	23
1.7. MÜŞTERİ YAŞAM BOYU DEĞERİ.....	24
1.8. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM) KAVRAMI	26
1.8.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Tanım.....	26
1.8.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	31
1.8.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amacı	32
1.8.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Faydaları	34
1.8.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi Süreçleri.....	35
1.8.5.1. Müşteri Seçimi	35
1.8.5.2. Müşteri Edinme	35
1.8.5.3. Müşteri Koruma	36
1.8.5.4. Müşteri Derinleştirme.....	36
1.8.6. Müşteri İlişkileri Stratejisi	36
1.8.7. E-CRM.....	37
1.8.8. CRM'in Sunduğu Belli Başlı Fırsatlar	38
1.8.9. CRM'in Başarısız Olma Nedenleri.....	40

İKİNCİ BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ

2.1. REKABET KAVRAMI VE TANIMI	42
2.2. REKABET NİTELİĞİ VE TÜRLERİ	44
2.2.1. Aynı Cins Eşyalar Arasındaki Rekabet	44
2.2.2. Mal-Biçim Rekabeti.....	44
2.2.3. Teşebbüs Rekabeti	44
2.3. REKABETLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	44
2.3.1. Rekabet Gücü.....	44
2.3.2. Strateji Kavramı.....	47
2.3.3. Stratejinin Özellikleri.....	51
2.4. REKABET STRATEJİSİ KAVRAMI.....	52
2.4.1. Rekabet Stratejileri	53
2.4.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisi	53
2.4.1.2. Farklılaştırma Stratejisi	54
2.4.1.3. Odaklanmış Stratejiler	55
2.4.1.4. Birleşik Rekabet Stratejileri	57
2.4.2. Rekabet Stratejilerinin Etkileyen Unsurlar	57
2.4.2.1. Tedarikçiler.....	57
2.4.2.2. Alıcılar	59

2.4.3.3. Piyasaya Yeni Girenler.....	60
2.4.3.4. İkame Ürünler.....	60
2.4.3.5. Rakipler	61
2.5. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMA	62
2.5.1. Rekabette Üstünlük Elde Etmede Sahip Olunması Gereken Özellikler	64
2.5.1.1. Esnek Olmak	65
2.5.1.2. Hızlı Olmak	65
2.5.1.3. Yenilikçi ve Yaratıcı Olmak.....	66
2.5.1.4. Küresel Düşünmek	66
2.5.2. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Temel Faktörleri	67
2.5.2.1. İşletme Yetenekleri ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü.....	68
2.5.2.2. Pazar Değişim Hızı ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü.....	69
2.6. DAVRANIŞ ZAMANLAMASINA GÖRE REKABET STRATEJİLERİ	70
2.6.1. Öncü Stratejiler	70
2.6.2. Savunmacı Stratejiler	71
2.6.3. Analizci Stratejiler	71
2.7. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ VE MODERN DEĞER ZİNCİRİ İLİŞKİSİ.....	71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

3.1. MÜŞTERİ İLE REKABET ARASINDAKİ ETKİLEŞİM	75
3.2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE REKABETTE ÜSTÜNLÜK SAĞLAMA ARASINDAKİ ETKİLEŞİM	75
3.3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN ALT UNSURLARININ REKABET ÜZERİNE ETKİLEŞİMİ.....	77
3.3.1. Müşteri İçin Değer Yaratma ve Rekabet Etkileşimi.....	77
3.3.2. Müşterideki Güven Duygusu ile Rekabet Ararsındaki Etkileşim.....	79
3.3.3. Müşteri Memnuniyeti İle Rekabet Arasındaki Etkileşim	79
3.3.4. Müşteri Sadakati İle Rekabet Arasındaki Etkileşim	80
3.3.5. Müşteri Tatmini ile Rekabet Arasındaki Etkileşim	81
3.3.6. Müşteri Şikâyetlerinin Değerlendirilmesi ve Rekabet Arasındaki Etkileşim....	82
3.3.7. Müşteri Seçimi ile Rekabet Arasındaki Etkileşim.....	82
3.3.8. Hız ve Rekabet Etkileşimi	83
3.3.9. İnternet ve Rekabet Etkileşimi.....	83

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ
SAĞLAMADAKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE
UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

4.1. ANKET SORULARI VE ARAŞTIRMA VERİLERİNİN TOPLANMASI	86
4.2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER.....	87
4.3. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR.....	87
4.3.1. Tanımlayıcı İstatistikler	88
4.3.2. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	90
SONUÇ VE ÖNERİLER	110
EKLER.....	117
KAYNAKÇA.....	120
DİZİN.....	127

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1. Rekabetçi Üstünlük Yaratmada Uygulanan Stratejik Yaklaşımlar	63
Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	88
Tablo 4.2. Cinsiyet Değişkeni Açısından <i>t</i> Testi Sonuçları	90
Tablo 4.3. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Rekabet Üzerine Etkilerine İlişkin Ölçülen Puanlarının İstatistiksel Gösterimi	91
Tablo 4.4. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Rekabet Üzerine Etkilerine İlişkin Ölçülen Puanların Anova Analizi Sonuçları	91
Tablo 4.5. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Rekabet Üzerine Etkilerine İlişkin Ölçülen Puanların Tukey Testi Sonuçları	92
Tablo 4.6. Banka Türü Değişkenine Göre Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Rekabet Üzerine Etkilerine İlişkin Ölçülen Puanların İstatistiksel Gösterimi	93
Tablo 4.7. Banka Türü Değişkenine Göre Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Rekabet Üzerine Etkilerine İlişkin Ölçülen Puanların Anova Analizi Sonuçları	93
Tablo 4.8. Banka Türü Değişkenine Göre Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Rekabet Üzerine Etkilerine İlişkin Ölçülen Puanların Tukey Testi Sonuçları	94
Tablo 4.9. Müşterilere Gösterilen İlginin Yetersizliği Sonucu Müşterinin Kaybedilmesinde Pozisyon ve Çalışma Süresine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	95
Tablo 4.10. Banka Türü Değişkeninin Bankaya Duyulan Güven Üzerindeki Etkisine İlişkin Ölçülen Puanların İstatistiksel Gösterimi	96
Tablo 4.11. Banka Türü Değişkeninin Bankaya Duyulan Güven Üzerindeki Etkisine İlişkin Ölçülen Puanların Anova Analizi Sonuçları	96
Tablo 4.12. Banka Türü Değişkeninin Bankaya Duyulan Güven Üzerindeki Etkisine İlişkin Ölçülen Puanların Tukey Testi Sonuçları	97
Tablo 4.13. Banka Türü Değişkenine Göre Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulaması Yapılmasına İlişkin Ölçülen Puanların İstatistiksel Gösterimi	97
Tablo 4.14. Banka Türü Değişkenine Göre Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulaması Yapılmasına İlişkin Ölçülen Puanların Anova Analizi Sonuçları	98
Tablo 4.15. Pozisyon ve Departman Değişkenlerine İlişkin Ölçülen Puanların İstatistiksel Gösterimi	98

Tablo 4.16. Departman Değişkenini Göre Pozisyon Dağılımının İstatistiksel Gösterimi	99
Tablo 4.17. İşyerindeki Pozisyon ve Departman Değişkenlerine Göre Müşteriler ile Birebir İlgilenmenin Onları Kuruma Kazandırmak Üzerindeki Etkisinin Regresyon Analizi Sonuçları.....	100
Tablo 4.18. Banka Türü Değişkenine Göre Bankaların Müşteri İlişkilerini Geliştirmek İçin Dış Çevreden Profesyonel Destek Almalarına İlişkin Ölçülen Puanların İstatistiksel Gösterimi.....	100
Tablo 4.19. Banka Türü Değişkenine Göre Bankaların Müşteri İlişkilerini Geliştirmek İçin Dış Çevreden Profesyonel Destek Almalarına İlişkin Ölçülen Puanların Anova Analizi Sonuçları	101
Tablo 4.20. Banka Türü Değişkeni Üzerinde Eğitim Durumu Dağılımının Müşteriye Sunulan Ürün ve Hizmet Farklılığına Etkisine İlişkin Ölçülen Puanların İstatistiksel Gösterimi.....	102
Tablo 4.21. Banka Türü Değişkeni Üzerinde Eğitim Durumu Dağılımının Müşteriye Sunulan Ürün ve Hizmet Farklılığına Etkisine İlişkin Ölçülen Puanların Regresyon Analizi Sonuçları.....	104
Tablo 4.22. Banka Türü Değişkeni ve Cinsiyet Değişkeninin İstatistiksel Dağılımlarının Gösterimi	105
Tablo 4.23. Banka Türü ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Bankanın Müşteri ile Olan İlişkilerinde Banka Menfaatleri Etkisine İlişkin Ölçülen Puanların İstatistiksel Gösterimi.....	106
Tablo 4.24. Banka Türü ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Bankanın Müşteri ile Olan İlişkilerinde Banka Menfaatleri Etkisine İlişkin Ölçülen Puanların Regresyon Analizi Sonuçları.....	107
Tablo 4.25. Cinsiyet Değişkenine Göre Müşteri İlişkileri Yönetimi Hakkında Bilgi Sahibi Olmaya İlişkin Ölçülen Puanların İstatistiksel Gösterimi	107
Tablo 4.26. Cinsiyet Değişkenine Göre Müşteri İlişkileri Yönetimi Hakkında Bilgi Sahibi Olmaya İlişkin Ölçülen Puanların <i>t</i> - testi Sonuçları	108
Tablo 4.27. Bankaların Müşteri Bilgilerini Güncellemesine İlişkin Ölçülen Puanların İstatistiksel Gösterimi.....	108
Tablo 4.28. Banka Türü Değişkeninin Bankaların Müşteri Bilgilerini Güncellemesine Etkisine İlişkin Ölçülen Puanların <i>t</i> -testi Sonuçları	109

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1. Müşteri Tatmini Genel Modeli	18
Şekil 1.2. Kaybedilen Müşteriyi Geri Kazanma Stratejisi	24
Şekil 2.1. Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler	46
Şekil 2.2. Porter'ın Değer Zincirine Göre Örgüt İçi Faktörleri	72
Şekil 2.3. Geleneksel Değer Zinciri	72
Şekil 2.4. Modern Değer Zinciri	72

KISALTMALAR

a.g.e.	: Adı geçen eser
C.	: Cilt
CRM	: Customer Relations Management
ev.	: Çeviren
F	: Frekans
İ.İ.B.F.	: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MIY	: Müşteri İlişkileri Yönetimi
N	: Örneklem Anaktlesi
s.	: Sayfa
Std.	: Standart sapma
vd.	: ve diğerleri
Vol.	: Volume (cilt)

TEZ HAKKINDA

Araştırmanın Problemi

İşletmeler günümüzde artan rekabet ve piyasa ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışmaktadırlar. Bunu gerçekleştirebilmek için ise, rakiplerine kıyasla fark yaratmak zorundadırlar. Günümüz iş hayatına hakim olan ve işletmeleri yeni arayışlara yönelten unsurlardan biri de vahşi rekabettir. Rekabet, en son teknolojileri kullanan işletmeleri bile etkilemektedir. Bunun için yoğun rekabet koşullarında yaşayan işletmelerde “ne” yapıldığı kadar “nasıl” yapıldığı da önem kazanmaktadır. Çünkü satılan mal ve hizmetler giderek daha çok standartlaşmakta ve birbirine benzemektedir. İşte bu noktada müşteri kazanma ve sadakatini sağlama, kısacası müşteri ilişkileri yönetimi rekabette üstünlüğü sağlamada çok önem kazanmaktadır.

Araştırmanın Amacı:

Günümüzde hemen hemen her sektörde benzer mal veya hizmet üreten rakip işletmeler bulunmaktadır. Müşterilerin çok alternatifleri olduğu için müşteri kazanma, olan müşteriyi elde tutma çok daha önemli hale gelmiştir. Müşteri ile kurulan ilişkiler ne kadar iyi olursa müşteriler o kadar sadık müşteri olma yolunda ilerlerler ve işletme rekabet üstünlüğü sağlamış olur. Bankacılık sektörü de kıyasıya rekabetin olduğu birçok alternatif banka seçeneğinin bulunduğu bir sektördür. Bu araştırmanın temel amacı; uygulanan anket çalışması sonucunda elde edilen verilerin analiz edilmesiyle, bankalarda uygulanan müşteri ilişkileri yönetiminin rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlamadığının araştırılmasıdır.

Araştırmanın Hipotezleri:

Araştırma konumuz olan “Müşteri İlişkileri Yönetiminin Rekabet Üstünlüğü Sağlamadaki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” üzerinden yola çıkarak hipotezler geliştirilmiştir, hipotezlerin geçerliliği çeşitli testler vasıtasıyla sınanmıştır. Araştırmada test edilmek amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

HİPOTEZ 1: Bayan bankacıların müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının rekabet üzerindeki etkileri üzerine görüşleri ile erkek bankacıların görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır.

HİPOTEZ 2: Bankacıların müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının rekabet üzerindeki etkileri üzerine görüşleri arasında eğitim durumlarına göre

anlamli bir farklılık vardır.

HİPOTEZ 3: Farklı bankada çalışanların müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının rekabet üzerindeki etkileri üzerine görüşleri arasında anlamli bir farklılık yoktur.

HİPOTEZ 4: Müşterilere gösterilen ilginin yetersizliği sonucu müşterinin kaybedilmesinde, sektördeki çalışma süresi ve çalışılan pozisyona göre anlamli düzeyde farklılık bulunmamaktadır.

HİPOTEZ 5: Müşterilerin bankaya duyduğu güven üzerinde banka türünün etkisini anlamli bir farklılığı bulunmamaktadır.

HİPOTEZ 6: Bankalarda müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının yapılması banka türüne göre anlamli bir farklılık göstermemektedir.

HİPOTEZ 7: Müşteriler ile birebir ilgilenme ile onları kuruma kazandırma çalışmalarında personelin işyerindeki pozisyonunun ve çalıştığı birimin etkisi bulunmamaktadır.

HİPOTEZ 8: Bankaların müşteri ilişkileri yönetimini geliştirmek için dış çevreden destek almaları bankadan bankaya değişiklik göstermektedir.

HİPOTEZ 9: Müşteriye sunulan ürün ve hizmetin farklılığı ve bunlarda yaratılan üstünlüğün etkileri bankadan bankaya ve bankada çalışan personelin eğitim düzeyine göre anlamli bir farklılık göstermemektedir.

HİPOTEZ 10: Bankanın müşteri ile olan ilişkilerinde banka menfaatlerinin etkisi, cinsiyete ve bankanın türüne göre farklılık göstermemektedir.

HİPOTEZ11: Müşteri ilişkileri yönetimi konusunda bilgi sahibi olmak cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

HİPOTEZ 12: Bankaların müşteri bilgileri hakkında yaptıkları çalışmalar üzerinde banka sınıflamasının etkisi bulunmamaktadır.

Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın evreni, İstanbul, İzmir, Antalya, Bursa ve Isparta'da bulunan bazı özel bankalar ve bazı kamu bankalarında yetkili yardımcısı yetkili, yönetici vb. pozisyonlarda görev yapan çalışanlardır. Araştırmada, yüz yüze ve elektronik ortamda

gerçekleştirilen anket ile banka çalışanlarının konu ile ilgili görüşleri, iş hayatındaki genel durum ve işletme politikaları ile ilgili bilgiler edinilmeye çalışılmıştır. Araştırmada, ankete verilen cevaplar bankalarda çalışan personel ile sınırlı kalmış ve bilimsel çalışmaların gizliliği prensibi çerçevesinde gizli tutulmuştur. Bu bağlamda araştırma için 15 banka üzerinde çalışma yapılmıştır. 15 banka üzerinde yapılan ve toplam 90 deneğin vermiş olduğu cevaplar ile çeşitli bulgular elde edilmiştir. Anket çalışması yapılmak istenen banka çalışanlarının yoğunluğu bu sebeple anket formlarını doldurmak istememeleri de araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. Yaklaşık olarak 90 deneğin vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda analizler ve elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

TEZ METNİ

GİRİŞ

Günümüzde her sektörde işletmeler yoğun bir rekabet ortamı içinde olduklarından, fark yaratmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak durumundadırlar. Günümüz rekabet şartlarında rekabet üstünlüğü sağlamak, fark yaratarak günümüzün bilinçli müşterisini çekmek hem daha zor hem de daha önemli hale gelmiştir. Dünyada hemen hemen tüm pazarlarda rekabet artmış, ürün ve hizmetin pazara girme süreleri kısalmış, marjlar düşmüştür. Böyle bir ortamda müşteriye daha etkin ulaşmak, müşterinin isteklerini anlayarak ürün ve hizmetleri bu şekilde geliştirmek büyük önem taşımaktadır. Bir işletmenin var olabilmesinin temel kaynağı müşteridir. Bir işletme ancak müşterisi olursa kazanç sağlayabilecek, sektörde, rakiplerinin arasında varlığını sürdürebilecektir. Bu nedenle kilit nokta müşteridir.

Müşteri kavramının ne derece önemli olduğu artık işletmeler tarafından da genel kabul görmüş bir olgudur. Günümüzde müşteri için değer yaratma; işletmelerin de üzerinde çok durduğu, önem verdiği bir konu haline gelmiştir. Bir ürün ya da hizmeti çok sayıda satan-sunan işletme vardır ve her biri değişik satış stratejileriyle müşteri kazanmaya çalışır. Müşteriyi kazanmanın yolu; müşteriyi memnun etmek, beklentilerini karşılayarak hatta beklentilerinin üzerinde mal ve hizmet sunarak onu tatmin etmektir. Müşteriyi sadece çekmek yetmemektedir. Bunun devamlılığının sağlanması, müşterinin sadık bir müşteri haline getirilmesi, müşterinin elde tutulması gerekmektedir.

Müşteriyi elde tutmanın yolu ise; müşteriyi anlamak, onun ihtiyaçları çerçevesinde ürün ve hizmet geliştirmek, müşterinin şikâyetlerine, memnuniyetsizliğine kulak vermek, önemsemek ve müşterinin şikâyet ettiği noktaların üzerinde hassasiyetle durularak bu eksiklikleri telafi etmektir.

Çalışmanın ilk bölümünde müşteri kavramı, müşteri ilişkileri yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetimiyle ilişkili olan müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, tatmin gibi kavramların tanımlamaları yapılmıştır.

İkinci bölümde ise rekabet, rekabet üstünlüğü sağlama, rekabet stratejileri tanımlanmış, anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde müşteri ilişkileri yönetimi ile rekabet üstünlüğü sağlamanın etkileşimi teorik olarak ele alınmıştır. Müşteri ilişkileri yönetimi ve müşteri ilişkileri

yönetimiyle ilişkili olan müşteri memnuniyeti, müşteri tatmini, müşteri sadakati kavramlarıyla rekabet üstünlüğünün etkileşimi incelenmiş ve müşteri ilişkileri yönetiminin ne şekilde rekabet üstünlüğü sağladığı anlatılmıştır.

Çalışmanın son bölümü olan dördüncü bölümde; rekabetin yoğun olduğu bir sektör olan bankacılık sektöründe rekabet üstünlüğü sağlamada müşteri ilişkileri yönetiminin etkisini görebilmek amacıyla yapılan uygulamaya yer verilmiştir. Bankacılık sektöründe müşteri ilişkiler yönetiminin ne ölçüde bilindiği ve uygulandığı ve müşteri ilişkileri yönetiminin uygulandığı bankalarda rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlamadığı araştırılmıştır. Müşteri ilişkileri yönetiminin rekabet üstünlüğü sağlamada etkili olduğu gözlenmiş ve elde edilen bulgulara dayanılarak konuyla ilgili önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

1.1. MÜŞTERİ KAVRAMI TANIMI

Müşterilerin bir mağazadan sürekli olarak alışveriş etmeleri ya da sürekli olarak belirli bir markayı tercih etmeleri, modern pazarlama anlayışının ulaşmak istediği sonuçtur. Satın alan kişiyle belirli bir marka ya da mağazalar arasında süregelen bir ilişki söz konusuysa, bu kişiye müşteri denilmektedir Yani müşteri, ürün veya hizmeti kişisel amacı için satın alan kişi veya kuruluştur (Pekmezci vd., 2008:145).

Genellikle müşteri deyince son kullanıcı ve nihai tüketici anlaşılmaktadır, müşteri; ürün ya da hizmeti alan kimse ya da kurum ve kuruluşlar olarak tanımlanabildiği gibi (Demirbağ, 2004:10), müşteri belli bir mağaza ya da kuruluştan düzenli alışveriş yapan kişi ya da kuruluşlar olarak da tanımlanabilir (Odabaşı, 2004:3). Burada iki kavram devreye girmektedir; mevcut müşteri, muhtemel müşteri. Mevcut müşteri, işletmenin sürekli satış yaptığı ve işleminin malını veya hizmetini her zaman satın alan müşteridir. Muhtemel müşteri ise, işletmenin satış için görüştüğü fakat halen işletmenin müşterisi olmamış müşteri adayıdır (Çalışkan, 2008:16-17).

Müşteri pazardaki kıt kaynaktır, sınırlıdır ve pazarda rekabet eden tüm şirketler pazar paylarını arttırmak için daha fazla müşteriye ulaşmak ve mevcut müşterilere daha fazla ürün satmak zorundadır. Müşteri, bu bakımdan, özenle elde tutulması gereken, ilgilenilmesi gereken, devamlı olarak iletişim halinde olunması gereken kişidir. Bu bağlamda, müşteriler ile iletişim kurulması, randevulara gidilmesi, konuşulanların detaylarının kayıt altına alınması önemlidir ki o müşteri hakkında bir bilgi birikimi oluşturulsun (Yılmaz, 2007).

Bir işi pazarlamanın en verimli ve en ucuz yollarından biri mükemmel müşteri hizmetleri sağlamaktır. Müşteri bir işletme için apaçık bir ihtiyaçtır. Müşteri hizmetlerinin önemi her dönemde yüksektir. İşletmeler yalnız başına bir ürün ya da hizmet sunmanın bugünün rekabetçi ekonomik ortamında yeterli olmadığını fark etmektedirler. Bu sebeple müşteri hizmetleri ticari zincirin önemli bir halkası ve birçok açıdan mevcut işin sürmesini, olumlu geri dönüşünü sağlayan bir unsurdur. Müşteri hizmetleri müşteriler için yapılan ve müşteri deneyimlerini daha olumlu kılan her şeydir(Harris, 2003:2).

Literatürde müşteri kavramı iç müşteri ve dış müşteri olarak iki grupta incelenmiştir (Pekmezci vd., 2008:145).

1.1.1. İç Müşteri

Aynı işletmede görev yapan, dış müşterinin yani ürünü son kullanıcının beklentilerini karşılayacak en üst düzeydeki yetkili kişiden en alt düzeydeki işe yeni başlayan bir çalışana kadar herkes eğer birbirleriyle ilgili iş ve görevleri yapıyorlarsa bu kişiler birbirinin iç müşterisi olarak tanımlanır (Pekmezci vd., 2008:145).

Bir kuruluşta tedarikçilerden başlayarak dış müşterilere kadar devam eden süreçlerde birbirine ürün ve hizmet verenler iç tedarikçi, ürün ve hizmet alanlar ise iç müşteri olarak adlandırılırlar (Demirbağ, 2004:10).

Bütün çalışanların amacı dış müşterilerin beklentilerini karşılayacak ürün ya da hizmeti sunabilmek için hep birlikte takım halinde çalışmaktır. Bütün çalışanlar eğer birbirleri ile ilgili iş ve görevleri yapıyorlarsa bunlar iç müşteri tanımlaması içine girmektedirler (Acuner, 2001:28).

İç müşteri; kurumlar içerisinde bulunan her birim, bölüm kendinden bir önceki safhanın müşterisidir bir sonraki safhanın sorunsuz ve hızlı ilerlemesi için, bir önceki safhanın her zaman aynı tempoda sorunsuz ve hızlı olması gerekir. Dış Müşteriyi mutlu etmek ve karların artırılması isteniyorsa, iç müşterinin çok iyi anlaşılması, mutlu edilmesi, sistemlerin adil olması, çalışanların düşüncelerine saygı, kararlara katılım, işyeri koşullarının iyileştirilmesi, sosyal ve kültürel aktiviteler, duyarlı bir üst yönetim iç müşterilerin verimli çalışmasını sağlayacak faktörlerdendir. Piyasadaki rekabette tutunabilmek için dış müşteriyi mutlu etmek gerekmekte ve bu başarıyı elde etmenin anahtarı iç müşteri memnuniyetinde yatmaktadır, neticede iç müşteri memnuniyetini sağlayamayan kurumlar, dış müşteri memnuniyetini de sağlayamazlar(Altınbaran,2008).

1.1.2. Dış Müşteri

İşletmenin üyesi olmamakla birlikte, işletmenin ürettiği mal veya hizmetlerden haberi olan, bunları satın alma olasılığı bulunan ve satın almış olan herkestir yani üretilen ürünlerden etkilenen kişilerdir (Pekmezci vd., 2008:145).

Müşteri konusuna iki boyutlu bir yaklaşım yaptığımızda, 'müşteri' tanımını da yeniden yapmak yerinde olacaktır. İş biraz daha bilimselleştirirsek müşteri; Bir birimin veya bölümün çıktılarını girdi olarak kullananlar birey, birim, bölüm ya da kurum, söz konusu çıktıları sağlayanlar için müşteridirler. Dış müşteri, şirketin ya da kurumun

dışında olan kimseleri ifade eder (Aycıl, 2008).

Diğer bir tabirle dış müşteri, işletmelerin ürettiği ürün ya da verdiği hizmetleri nihai olarak kullanan kişidir (Acuner, 2001:89).

Müşterimiz sadece son kullanıcı değildir. Açıkçası, son kullanıcı gelir kaynağımız olduğundan mutlu edilmesi gerekendir. Ancak arada ihtiyaçları karşılanması-mutlu edilmesi gereken başka aracı müşteriler de vardır. Aracılar; acenteler, dağıtıcılar, toptancılar, perakendeciler veya diğerleri olabilirler. Tüm bu müşterilerin ihtiyaçları karşılanmalıdır (Demirbağ, 2004:11).

1.2. MÜŞTERİ SADAKATI

Müşterinin bir seçim hakkı olduğunda, aynı markayı satın alma ya da benzer ihtiyaçlarına çözüm bulmak için her zamanki sıklıkla aynı mağazayı tercih etme eğilimi, arzusu ve eylemine müşteri sadakati denilmektedir. Gerçekte eğer müşteri sadıksa, rakip markanın fiyatı ucuz olması durumunda bile büyük bir olasılıkla bağlanmış olduğu aynı mağazayı tercih edecektir. Çünkü müşteri fiyattan ziyade değere daha fazla odaklanacaktır (Çalışkan, 2008:21-22).

Müşteri sadakatinin anahtarı, müşteriye tatmin etmektir. Tatmin olmuş bir müşteri; alışverişini uzun süre devam ettirir, işletme yeni hizmetler ürettikçe ve mevcut hizmetleri geliştirdikçe daha fazla satın alır, işletme ve işletmenin hizmetlerinden övgü ile bahseder, işletmenin hizmetleriyle rekabet eden markalara ve onlarla ilgili reklâmlara aldırış etmez ve fiyat üzerinde çok durmaz, işletmeye hizmetler hakkında öneriler sunar (Tüfekçi ve Tüfekçi, 2006:175-176).

Bugün dünyanın hemen her yerinde, üretici firmaların karşı karşıya kaldıkları en temel sorun, müşteri sadakatinin giderek çok ciddi bir şekilde azalması. Bunun nedeni artan rekabet ve bunun sonucunda müşterilere sürekli olarak sunulan daha ucuz fiyatlı daha cazip alternatifler. Müşteri sadakatinin azalması ile birlikte kar marjları da haliyle düşüyor, bu sebepten dolayı müşteriye ele geçirmenin tek yolu fiyat kırmak oluyor (Kırım, 2001:46).

CRM için şirketleri motive eden ve tetikleyen etkenlerin en başında gelen rekabet, doğal olarak, yeni müşteri edinmenin yanı sıra, mevcut müşterileri koruyabilme hedefine de yardımcı oluyor. İşte bu nedenle, bir işletmenin, mevcut müşterilerinin

neden kuruma sadık kaldıklarını, bu sadakat için hangi etkenlerin en önemli rolü oynadığını bilmesi gerekir (Demirbağ, 2004:25).

Bir müşterinin bir ürünü veya hizmeti tekrar satın alması için iki etken vardır. Birinci etken, müşterinin beli bir indirim veya tekliften elde ettiği fayda, ikinci etken ise, bir müşterinin belli bir ürüne veya hizmete yönelik duygusal bağlılığı veya yakınlığı olarak tanımlanabilir. Birinci etkenin tatmini belli bir zaman içerisinde meydana gelmekte ve indirim veya teklif geçersiz olduğunda bitmektedir. Sadakate ilgili olan ikinci etken, müşterilerin kendileri için özel saydıkları ürün veya hizmetlerle ilişkisini etkilemektedir. İşletmeler tutundurma çabalarını daha çok ikinci etkene yönelik gerçekleştirmektedirler. Gerçek sadakatın dayanak noktası, bireyin duygusal ve mantıksal ihtiyaçlarının, kişisel ilişki biçimlerinin önem kazandığı ortamlarda karşılıklı karşılama ile doğrudan ilgilidir (Çatı ve Kocaoğlu, 2008).

Müşteri sadakatini sağlamanın yollarından biri; müşterilere sürekli üstün değer sunmaktır. Müşteri sadakati ve mevcut müşterileri koruma eylemleri rekabet ortamında işletmelerin uzun süre ayakta kalmasını sağlayan en geçerli yollardır. Bu durumda işletmeler hangi çok özel faktörlerin müşteri sayısını koruma oranını etkilediği üzerinde daha kapsamlı düşünceleri gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle müşteri sayısını ve sadakatini korumanın sağlanmasında hangi süreçlerin müşterilerin üzerinde en yüksek etkiye sahip olduğu belirlenmelidir (Karaca, 2001:132-133).

Amaç müşteri davranışını değiştirmek ve sadakat sağlamaktır. Sadakat ise inelastik bir talep yaratan geliştirilmiş bir güvene dayanır (Altıntaş, 2006:14).

Günümüzün müşterileri maalesef sadık değil (Büyük, 2008). Bunun sebebi ise müşterilerin artık daha seçici olmalarıdır. Sadakat tıpkı bir merdiven gibidir. Basamak yükseldikçe sadakat da artar. Sadakat merdiveninin basamakları aşağıdaki gibidir:

- Taraftar
- Devamlı
- Arada sırada gelen
- Tek tük uğrayan

Merdivenin en alt basamağında en az sadık olan “tek tük”çüler vardır, ardından “arada sırada”cılar gelir. Onun üzerinde birçok kez en fazla iş yapılan “devamlı

müşteriler” vardır. Birçok işletmenin merdiveni buraya kadardır, fakat taraftar müşterinin oturduğu bir basamak daha vardır (Brown, 1995:7).

Günümüzde şirketler, müşterilerini anlamak ve onları etkileyebilmek için milyonlarca dolar harcamaktadır. Onları tatmin etmek, elde tutmak ve daha fazla harcamaya ikna etmek kolay olmamaktadır. Artık sadık ve yüksek harcama yapan müşterilere sahip olmak da yeterli olmadığı gibi onları rakiplere kaptırmamak için her an uyanık olmak gerekmektedir (Büyük, 2008).

Sadakati sağlamak için hizmet sunumlarını ve pazarlama yaklaşımını kişiselleştirilmiş hizmetlerle, müşteriyle karşılıklı etkileşimi artırarak, müşteri memnuniyetini oluşturmak, bunu da bütün müşteri temas noktalarında tutarlı bilgi paylaşımı yoluyla gerçekleştirmek gerekir (Savaşçı ve Tatlıdil, 2006:67).

Müşterilerin satın aldıkları ürünlerin markasından ziyade elde ettikleri değere dayalı olarak işletmelere sadık kaldıkları bilinmektedir. Yani müşteriler mala veya hizmete firmanın sadece daha iyi tanıtım yapması nedeni ile değil mal veya hizmetten daha iyi değer sağladıkları için sadık kalmaktadırlar. Bu yüzden işletmeler müşteri sadakatini sağlamak için onlara sunulan değerler sürekli izlenmeli ve yenilenmelidir. Çünkü pek çok işletmenin başarısızlıklarının altında yatan sebep değer yaratmama olarak gözükmektedir (Büyük, 2008).

Yeni müşteri elde etmenin şu anki müşterileri korumaktan daha maliyetli olduğu göz önüne alınacak olursa, bir müşteri ne kadar uzun süre elde tutulursa o kadar karlı olunacağı gerçeğinin birçok şirket tarafından göz ardı edildiği söylenebilir. Müşteri tatmini sağlama üzerinde çalışmanın nedeni tatmin sağlamak yoluyla müşteri sadakati sağlamaktır. Bu yolla, en iyi müşterilerle ilişkileri geliştirmek için sadakat (bağlılık) programları uygulanır (Odabaşı, 2004:17).

Tatmin düzeyini yükseltmek ve müşteri sadakati yaratmak, sonuçta iyi bir müşteri ilişkileri yönetimini zorunlu kılmaktadır. Unutulmamalı ki, tatmin edilmiş ve hoşnutluk durumuna getirilmiş bir müşteri, sadık müşteri haline rahatlıkla gelebilmektedir. Sadece tatmin olmuş olmak yetmemekte, bir üst derecedeki “hoşnutluk” durumunu yaratmak zorunlu olmaktadır (Odabaşı, 2004:18).

Müşteri sadakatini yaratmada kullanılacak bazı taktikler vardır. Müşteri sadakatini oluşturmanın yollarından biri, mevcut müşterilere, tanıtım faaliyetlerinde yer

vermeektir. Mevcut müşterilere satılabilecek ek ürünleri düşünmek gerekir. Müşterilerin aldığı malları ya da hizmetleri tamamlayacak yeni ürünler satma yolları geliştirilmeli. Müşteriler, onlara satılan ürünlerden memnun değilse, muhtemelen şikâyet etmek yerine, bir dahaki sefere rakip şirkete gitmeyi tercih edeceklerdir. Müşteri şikâyetlerini öğrenmeye, satış sonrasında memnuniyet oranlarını ölçmeye yarayan anketler yollayarak başlanmalı. Müşterilere, satış sonrasında da satış öncesi ilgiyi göstermek, ürünlere yönelik sadakatlerini arttırıcı bir etki yaratacaktır(www.kobinet.org.tr, 2008).

Mevcut müşterilerle iletişim, ürünlere yönelik müşteri sadakatini arttırmanın en emin yoludur. Bayramlarda kutlama mesajları göndermek, doğum günlerini öğrenmek o günlerde küçük hediyeler vermek, ücretsiz seminerlere çağırmak kısacası müşterilerle sürekli iletişim halinde olarak onlara ‘aileden biri’ gibi hissetmelerini sağlamak sadakat yaratmada büyük önem taşır (www.kobinet.org.tr, 2008).

Müşteri ile birebir ilişki→sadakat yaratma→tekrarlanan satışlar.

Böylesi ilişkinin kurulması için hazır yaratıcı bir reçete kimse tarafından verilemez. Her şirket kendi koşullarına uygun yaratıcı uygulamayı, planlamalı ve gerçekleştirebilmelidir(Odabaşı, 2004:14).

1.2.1. Müşteri Sadakatini Etkileyen Unsurlar

Müşteri sadakatini etkileyen temel 4 unsur vardır. Bu unsurların ağırlığı, her şirketin iş sahasına, hedef pazarına ve sunduğu ürün veya hizmetlere göre değişir.

1.2.1.1. Güven

Güven bütün iş ilişkilerinde en önemli kavramlardan biridir. O olmadan satış yoktur. Güven oluşturulması en zor ve kaybedilmesi en kolay şeylerden biridir. Yalnızca sözlerle değil hareketlerle de güven kazanılmalıdır(D’Innocenzo ve Cullen, 1999:16, 24).

Bir alıcı için satıcının en değerli özelliği, kendisinde güven uyandırmasıdır. Ayrıca düşük maliyet ya da müşteriye elde tutma gibi ekonomik performans unsurlarından hiçbiri güvene dayalı müşteri ilişkilerinden daha önemli değildir. Yine de birçok lider, müşteri ilişkilerinde güvenin ne anlama geldiğini yanlış anlamaktadır. Liderlerin müşterileri ile ilişkilerinde güven yaratabilmesi, ancak şu üç yanlış düşünceden kurtulmaları ile söz konusu olabilecektir;

- 1) Güveni yalnızca rekabet üstünlüğü kazanma taktiklerinden biri olarak görmek
- 2) Gerçek güvenin kar getirme gücünü küçümsemek (Gren, 2007).

Müşterinin kuruma veya işletmeye duyduğu güven, her zaman çok önemlidir. (Demirbağ, 2004:26) Bugün bu önem daha da artmıştır, ancak rekabet nedeniyle yeni bir takım unsurlar da bunun yanında yer almaya başlamıştır. Yüzyıllardır mevcut olan bu unsurun içinde herkesin bildiği ürün kalitesi, ürünlerin ihtiyaca cevap vermesi, destek, tutarlılık, dürüstlük gibi kavramlar yer alır (Demirbağ, 2004:26).

Çalışanların, kendilerini müşterinin yerine koyarak, kendilerine nasıl davranılmasını arzu ederlerse onlara öyle davranarak, her şeyi müşterinin bakış açısından görmeye çalıştığı bir kültür yaratıldığı zaman, müşterilere sağlanan değeri en üst düzeye çıkaracak bir kültüre sahip olmuş olunmaktadır. Müşteri güvenine dayanan bir kültür, çalışanlar için de daha tatmin edicidir (Bayrak, 2007).

1.2.1.2. Vazgeçilmezlik

Müşteri bir işletmenin ürünlerini ne kadar çok kullanıyorsa o işletmeden o kadar zor vazgeçebilir. Vazgeçilmezlik CRM' in getirdiği geniş analiz olanaklarıyla çok daha kolay ölçülebilir hale gelmektedir (Gel, 2003:4).

Müşteri sadakat modelinde “Vazgeçilmezlik” her ne kadar CRM ile çok yakın ilgisi olmadığı düşünülse de, CRM açısından bakıldığında rahatlıkla ölçülebilecek ve yönetilebilecek bir unsurdur. CRM tarafından beslenen sinerji ve süreçlerin doğru uygulanması durumunda CRM'den en çok yararlanacak olan ve üzerinde en çok çalışma yapılabilecek unsurlardan biri budur. Nedeni ise “Vazgeçilmezlik” unsuruna etki eden faktörler, değişik sektörlere göre değişik ağırlıkta yer almalarına rağmen, hemen hepsi pazarlama ve satış ile ilgilidir (Demirbağ, 2004:26).

1.2.1.3. Umursanmak

İşletme müşteriyi kendine sağlam ve uzun süreli bağlamak için müşteriyi umursadığını, onunla ilgilendiğini açıkça belli etmelidir. Bu ise yalnızca ara sıra gelen şikâyet mektuplarını, e-postaları, dilekçeleri vb. değerlendirmekle değil, şikâyetlerin oluşmasını önleyebilecek tedbirler almak ve doğru zamanda doğru şekilde müşteriye ulaşabilme ile gerçekleşir (Gel, 2003:4).

İşletmenin sahip olduklarını değil, müşterilerin gereksinim duyduklarını satarak umursandıklarını göstermek gerekir (D’Innocenzo ve Cullen, 1999:24).

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

- Şikâyetlerini dinlemek ve çözüm bulmak
- Her türlü koşulda istediği malı iade etmesine izin vermek değil, buna ilave olarak,
- Müşteriye tam ihtiyacı olduğu anda doğru ürünü doğru fiyattan ve doğru hizmet kanalından teklif edebilmek.
- Sadakati düşmekte olan (ve kaybedilmesi istenmeyen) müşteriye kaybetmeden önce önlem alıp tekrar kazanabilmek mümkündür (Demirbağ, 2004:26).

1.2.1.4. Ödüllendirme

Müşterilerin işletme tarafından çeşitli şekillerde ödüllendirilmeleri işletmeye olan bağlılığın güçlenmesinde olumlu yönde etki yapacaktır. (Gel, 2003:4). Bu aslında “Vazgeçilmezlik” unsurunu destekleyen bir yöntem gibi gözükse de, mevcut müşterilerin sadakatini etkileyen unsurları ölçebilmek için ayrı olarak değerlendirilebilir. Yine pazarlama programları ile desteklenen bir unsur olan “Ödüllendirme” diğer unsurları pek fazla önemsenmeyen bazı müşterilerin hala sadık kalmalarını sağlayan tek unsur olabilir.(Demirbağ, 2004:27). En iyi müşterilere aniden hiç nedensiz hediyeler göndermek buna örnek verilebilir. Müşteriler sürprizleri, hediyeleri, kendilerine teşekkür edilmesini, ödüllendirilmeyi severler(Geller, 2003:239).

1.3. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Müşteri memnuniyeti, müşterinin ürün, hizmeti satın almadan önceki beklentileri ile satın almadan sonraki performansla arasındaki farka gösterdiği tepkidir. Bir bakıma tatmin edilme düzeyidir (Demirbağ, 2004:20). Müşterinin farklı olduğunu onlara hissettirmek ve memnun etmek hayati önem taşır. Memnuniyetsiz bir müşteri,

etrafında memnuniyetsiz müşteriler ordusu yaratmaktadır. Amaç memnun müşterilerden bir ordu oluşturmaktır. Hizmet verirken müşterinin beklentileri ile yetinilmemeli, onlara daha fazlası sunulmalıdır. Her müşteri farklıdır ve her müşteriye farklı hizmet verilmelidir (Soysal, 2003:46).

Müşterinin sübjektif değerlendirmesi sonucu oluşan müşteri memnuniyetinin sağlanması işletme için çok önemli bir konudur. Çünkü müşteri memnuniyeti, sadakati ortaya çıkarır. Bu da daha yüksek bir işletme performansı oluşturur (Pekmezci vd., 2008:145).

Müşteri memnuniyeti sunulan mal veya hizmetlerin müşteri beklentilerini karşılayıp karşılamadığına dair, müşterinin tek bir ürün veya hizmeti değerlendirmesi sonucu oluşan kısa süreli duygusal bir durumdur(Pekmezci vd., 2008:145).

Müşterileri birbirinden farklılaştıran temel ve mikro düzeyde tüm özelliklerin gözlenmesi ve her mikro bölümlere özel birebir iletişim stratejileri ve uygulamaları oluşturulması gerekmektedir. Böylelikle müşteri memnuniyetinin artırılmasını hedeflenmektedir (Savaşçı ve Tatlıdil, 2006:66).

Başarılı bir işin sonucunda müşteri memnuniyetinin değişmez bir kural olduğunu söylemek mümkündür. Gerçekten de müşteriler memnun edilmişlerse işletmeyle olan ilişkilerini bir şekilde arttırmak isterler (Çalışkan, 2008:97). Müşteri memnuniyeti de göreceli bir kavram olduğundan insandan insana beklentilerin farklılaşmasından dolayı değişir. Bu sebeple müşteriyi memnun eden ürünü veya hizmeti standardize etmek mümkün değildir. Müşterinin hizmet beklentisi ile aldığı hizmeti algılaması arasında her zaman farklılık olabilir. Öyleyse bu farklılığın giderilmesi hem işletme yönetiminin hem de hizmeti sunan çalışanın ortak sorumluluğudur (Baydar, 2008).

Müşteri kayıpları genellikle memnuniyetsizlikten kaynaklanmaktadır. Memnuniyetsizliğin nelerden kaynaklandığını anlamının en iyi yolu sormak, araştırmak, müşteriler ile görüşmektir. Yine müşteri kaybı, müşteri isteklerini ve ihtiyaçlarını tam anlayamamaktan kaynaklanabilir. Bunu da anlamının bir yolu yine anketler ve ziyaretlerden geçmektedir (Demirbağ, 2004:20).

Müşteri memnuniyeti ürünün istediği ve beklediği özelliklere sahip olup olmaması ile ilişkilidir. Bu memnuniyet, ürünün kalitesi başta olmak üzere birçok

kavram etrafında şekillenir. Müşteri tatmini ile olan bu ilişkisi nedeniyle kalitenin, ürünlerin, öz, somut ve zenginleştirilmiş boyutlarının oluşturulmasında dikkate alınması gerekir. Üretim süreci öncesi, sırası ve sonrasında olmak üzere birçok aşamada hata oluşabilmektedir. Hata ve kusurlar istenen ve beklenen kaliteyi olumsuz yönde etkilemektedir. Müşterinin tatmin edilmesi için hata ve kusurlar tespit edilmeli ve yok edilmelidirler (Parıltı, 2003:143-152).

Müşteri memnuniyetini sağlamak, sadık müşteriler kazanmak ve bunların sürekliliğini sağlamak zor bir süreçtir. Memnuniyetin sağlanması için araştırmalar yapmak, sonuçlarını değerlendirmek, iletişim kanalları açmak, mevcut kanalları geliştirmek, müşteriye dinlemek gerekir. Gerçekten de memnun müşteri kitlesine sahip olmak için sürekli ve çok çalışmak gerekmektedir. Ancak, insanüstü gayretler göstermeden, müşterilerle iletişim kurmakla ilgili birkaç önemli noktaya dikkat etmek bile mevcut müşteri memnuniyet seviyesini önemli ölçüde arttıracaktır(Törttop, 2005).

1.3.1. Müşteri Memnuniyeti İçin Gerekli Unsurlar

1.3.1.1. Müşterilerle Düzenli Olarak Temas Kurulmalı

Belirli aralıklarla müşterilere ürünler, fiyatlar vb konularda bilgiler verilmeli, yeni çıkan ürünler duyurulmalı, sektördeki gelişmeler ile ilgili bilgiler sunulmalı. Bunun yanı sıra, müşterilerin doğum günleri, şirketlerinin kuruluş yıldönümleri gibi özel durumlarda işletmenin, onların yanında olduğu hissettirilmelidir. Bültenler, dergiler yayımlayarak işletme daima müşterinin aklında tutulmaya çalışılmalıdır(Törttop, 2005).

1.3.1.2. Müşterilerin Memnun Olup Olmadıkları Sürekli Takip Edilmeli

Belirli aralıklarla yapılacak araştırmaların yanı sıra, müşteriler işletmeden bir ürün veya hizmet aldıktan birkaç gün sonra onlara telefon, mail vb bir yolla ulaşılarak aldıkları ürün ve hizmet ile ilgili memnuniyetleri sorulmalıdır. Kısaca onlara değer verildiği hissettirilmelidir(Törttop, 2005).

1.3.1.3. İşletme Müşterileri Tanınmalı

Müşteriler ilk alışverişlerinden sonra mutlaka hatırlanmalı, onları kendilerini tanıtmak zorunda bırakmamaya özen gösterilmelidir. İşletme için özel olduğunu hisseden müşteriler, işletmeye karşı daha samimi, bonkör ve daha ilgili olacaklardır(Törttop, 2005).

1.3.1.4. Müşterilere Teşekkür İfade Edilmeli

Müşterilere verilecek küçük hediyeler onları hem mutlu eder hem de işletmeye olan bağlılıklarını arttırır(Törtop, 2005).

1.3.1.5. Müşterilerin Şikâyetlerine Karşı Duyarlı Olunmalı

Müşteri şikâyetlerini ciddiye almak ve bunu müşterilere hissettirmek büyük önem taşır. Şikâyetlere mümkün olan en hızlı şekilde cevap verilmelidir. Eğer sorun kısa sürede çözülemeyecek bir sorunsu bile müşterilere bu konuda da sık sık bilgi verilmesi gereklidir. Müşteriler, sorunların çözümünün zaman almasını anlayışla karşılayabilirler, ancak kendilerine değer verilmemesini asla anlayışla karşılamazlar(Törtop, 2005).

1.3.1.6. Çözüm Ortaklarına Dikkat Edilmeli

İşletmenin çözüm ortaklarının da, tedarikçilerin de müşterilere karşı işletme kadar duyarlı olması sağlanmalıdır. İşletme için iş yapan firmaların performansını, müşteriler işletmenin performansı olarak algılayacaklardır (Törtop, 2005).

Eğer sadece bir bölgede hizmet veren bir işletmeyse bölgedeki mevcut ve potansiyel müşteriler için partiler, eğlenceler, organizasyonlar vb aktiviteler düzenlenmelidir. Bulunulan bölge halkının işletmeye ilgi göstermesi sağlanmalıdır. Sadece bir müşteri grubunu hedef alan işletmeler için de bu uygulamalar geçerli olacaktır(Törtop, 2005).

1.3.2. Müşteri Memnuniyetini Yaratın Faktörler

1.3.2.1. Pazar İhtiyaçlarının Anlaşılması

İşletmeler için pazar ihtiyaçlarını tam olarak anlayabilmek için müşterilerini, beklentilerini belirli aralıklarla ziyaret ederek yüz yüze görüşmeler yapmalıdır. Bu görüşmeler genellikle bir sohbet ortamında yapılmalı ve müşterilerin ürün ve hizmet hakkında olumlu ve olumsuz görüşleri alınmalıdır. Telefon ile yapılan görüşmelerden de iyi kullanıldığı takdirde önemli bilgiler elde edilebilmektedir(Törtop, 2005).

1.3.2.2. Pazar Araştırmaları

İşletmeler, müşteriler ile yüz yüze veya telefon ile yaptıkları görüşmeler yanında pazar araştırma faaliyetleri ile de müşteri ihtiyaçlarını anlamaya çalışırlar.

Pazar araştırma faaliyetleri doğrudan firma tarafından yapılacağı gibi, bağımsız uzman bir kuruluşa da yaptırılabilir(Törtop, 2005).

1.3.2.3. Odak Grupları

Pazar ve müşteri ihtiyaçlarını anlamının yollarından bir tanesi de belirli kriterlere göre seçilmiş küçük müşteri grupları ile yapılan görüşmelerden elde edilen bilgilerdir (Demirbağ, 2004:20-21).

1.3.2.4. Müşteri Başvuruları

Müşteri başvuruları çok iyi ele alınabildiği takdirde müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini anlayabilmede önemli ipuçları verirler. Müşteri başvuruları, ürün ve hizmetlerle ilgili şikâyet ve önerileri kapsar (Demirbağ, 2004:20-21).

1.3.2.5. Saha Çalışmaları

Şirketin kendi ürün ve hizmetleri ile ilgili pazarda rakiplerle karşılaştırmalı olarak izlediği performans göstergelerinin ölçümlerine yönelik çalışmalar, saha çalışmaları olarak değerlendirilmektedir. Saha çalışmaları, daha müşterilerin memnuniyetsizlikleri oluşmadan ürün ve hizmetlerdeki sorunları belirlemesi nedeniyle önleyici niteliktedir(Demirbağ, 2004:20-21).

1.3.2.6. Literatür

İşletmeler faaliyet gösterdikleri alanlarda yayınlanan ulusal ve uluslar arası yayınları izlemeleri halinde; pazarın gelecekte nasıl ve ne yönde gelişmeler gösterebileceğine yönelik çok değerli bilgiler elde edebilirler(Demirbağ, 2004:20-21).

1.3.2.7. Kıyaslama

Kıyaslama, diğer şirketlerin müşterilerini memnun etmek için daha iyi yaptıkları işlerden yararlanılması anlamına gelmektedir(Demirbağ, 2004:20-21).

1.3.2.8. Anket Geliştirme ve Gerçekleştirme

Müşteri ve pazar ihtiyaçlarını anlamının yollarından bir diğeri de yapılan anketlerdir. İyi hazırlandıkları takdirde anketler pazarın durumu, gelişimi ve müşterilerin beklentileri hakkında işletmeye yol gösterici bilgiler verirler(Demirbağ, 2004:20-21).

1.3.2.9. Çalışanların Görüşleri

Şirket çalışanları ve özellikle pazarlama-satış personeli uzun yıllar elde ettikleri bilgi ve birikimlerden yararlanacak sistemler geliştirmelidir (Demirbağ, 2004:21-22).

1.4. MÜŞTERİ TATMİNİ

Müşteri tatmini son yıllarda özellikle hizmet firmaları için müşteri sadakati ve pazar performansını arttırmanın en temel araçlarından biri haline gelmiştir. Müşteri tatmini genel olarak, satın alma öncesi beklentiler ve satın alma sonrasında gerçekleşenler arasındaki oranı ifade eden bir kavramdır (Uzkurt, 2007:5). Diğer bir tanımla müşteri tatmini, tüketim sırasında elde edilen duygularla, tüketim öncesi duyguların değerlendirilmesi sonuçlarının bir bileşimi olarak da değerlendirilebilir. Tatmin, bir tip müşteri tutumu olarak ele alınabilir (Tütüncü, 2001:23)

Ürün performansının beklentilerin gerisine düşmesi durumu, müşteri tatminsizliğini, beklentilerini karşılaması ve aşılması durumu ise tatmini ortaya çıkarmaktadır. Bu duygular, müşterinin ürünü yeniden alıp almamasında ve çevresine ürün hakkında olumlu ya da olumsuz şekilde bilgi vermesine sebep olmaktadır (Tütüncü ve Doğan, 2003:132).

Ürün ve hizmetin temel işlevi, müşterilerin istek ve gereksinimlerini karşılamaktır. Bir ürün veya hizmetin kaliteli olması, onun müşteriyi ne düzeyde tatmin ettiği ile orantılı olmalıdır. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesi olgusu, modern pazarlama anlayışının temelini oluşturmaktadır (Tütüncü, 2001:21-22). İşletmelerin pazarlama boyutundaki hedefi müşteri tatminidir. Ancak müşteri tatmini bir şirketin müşteri ilişkilerine ait boyutlarından sadece bir tanesidir (Altıntaş, 2006:6).

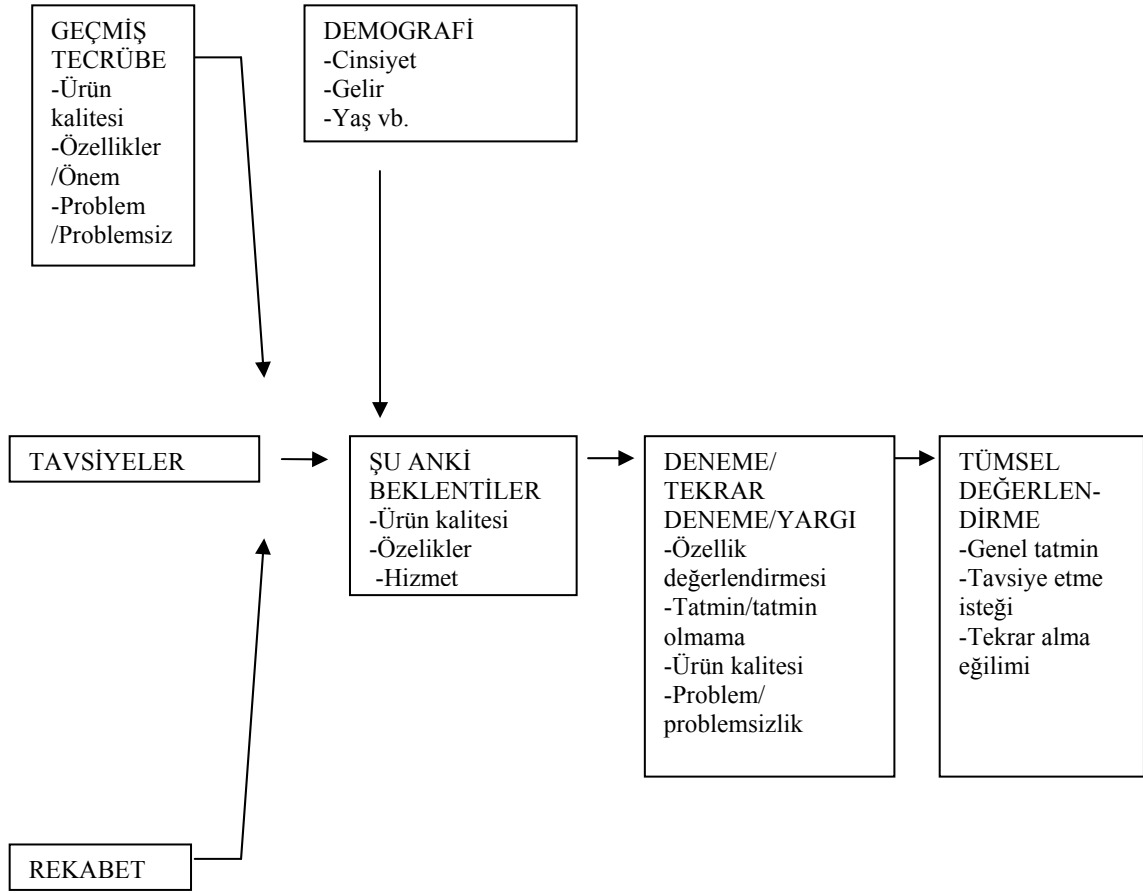
Müşteri odaklı pazarlama; pazarlamanın bugün geldiği boyutu açıklamaktadır. Bu boyut ise müşteriler ile iletişimin önemini arttırmaktadır. Günümüz uygulamalarında hedeflenen, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun ürünler üretmek ve onlarla uzun süreli ilişkiler kurabilmektir. Her ilişkide olduğu gibi, pazarlamada da uzun süreli ilişkiler kurabilmek tatmin duygusu ile mümkündür. Pazarlamanın müşterilerle uzun süreli ilişkiler kurma hedefi, müşterilerin nasıl tatmin edileceği sorusunu öne çıkarmaktadır (Odabaşı, 2004:15).

Eğer insanlara yalnızca ihtiyaçları olduğunu söyledikleri şeyler verilirse muhtemelen kısa süre içinde hem müşteri hem de işletme bu iş ilişkisinin dışında kalacaktır. Satır aralarını okumak yani ayrıntılara dikkat etmek ve bu doğrultuda müşteri ihtiyaçlarını, isteklerini doğru anlamak, bunların ötesinde hizmet vermek onları tatmin edebilmektedir. Müşterilerin aslında ihtiyaç duyup da söyleyemedikleri ya da ihtiyaç duyduklarını fark etmedikleri şeyleri bulmak gerekmektedir (Wiersema:1998:50).

Tatmin düzeyini yükseltmek ve müşteri sadakati yaratmak, sonuçta iyi bir müşteri ilişkileri yönetimini zorunlu kılmaktadır. Tatmin edilmiş hoşnutluk durumuna getirilmiş bir müşteri, sadık müşteri haline rahatlıkla gelebilmektedir (Çalışkan, 2005:23). Tatmini oluşturan bileşenler göz önünde tutularak farklı türde tatminlerden söz edilebilir. Müşteri tatmini bir model ile açıklanabilir (Odabaşı, 2004:15).

Yöneticiler için müşteri davranış alanındaki en önemli alanlar müşteri kazanımı ve devamlılığıdır bu da büyük ölçüde müşteri tatminiyle sağlanabilmektedir. Müşteriyi bulmak, tatmin etmek ve bağlılık sağlamak uzun süreli bir süreçtir, finansal performansın anahtarıdır. Müşteri bağlılığı sağlanmış müşteriler firmaların müşteri kazanma maliyetlerini telafi eder, gelirlerini arttırır (Johnson, 1998:51).

Şekil 1.1. Müşteri Tatmini Genel Modeli



Kaynak: Odabaşı, 2000:16.

Müşteri tatmini yaratma, müşteri için yaratılan değerlere bağlı olduğundan, müşterilerin katlanacağı toplam maliyet ya da ödünlere de bağlı olacaktır. Müşteri için değer yaratma, 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 değerlendirilmesidir.” Bir başka tanım ise şöyledir: “Müşteri için değer elde edilecek yararları elde etmek için gereken ödünlere toplamıdır.” Bu yüzden, yalnızca müşteriye ne verildiğinin üzerinde durulmanın yanında, müşteri ödünlere de olacağına da üzerinde durmak gerekir. Yaratılan değer müşteri yönlü ve onun ihtiyaçlarına yönelik değilse, fazla bir anlam taşmaz (Karaca, 2001:131).

Müşteri tatmini ya da tatminsizliği subjektif bir kavram olduğundan, tanımlamalarda da farklılıklar görülebilmektedir. Müşteri tatmini “marka bağlılığı” doğurarak tekrar satın almaya yol açar (Usta, 2002:104-105). Kalitenin özünde müşteri tatmininin sağlanması yer almaktadır. Müşteri tatmini de ancak müşteriye hatasız ürünlerin sunulmasıyla sağlanabilir (Yılmaz, 2000:148).

1.5. MÜŞTERİ ŞİKÂyetLERİ

İşletmenin tüm iyi niyetlerine rağmen sundukları bazen müşterilerin beklentileri ile örtüşmeyebilir. İşte bu noktada tatminsizlik ve bunun ifade edilmesi yani şikâyet durumu ortaya çıkar. Her ne kadar sorunlu sancılı bir süreç olsa da müşteri şikâyetleri işletmelere;

- Tatmin olmamış müşterileri kazanma,
- Marka tercihinin değişmesine engel olma
- İstenmeyen (negatif) ağızdan ağza iletişimi engelleme (Barış, 2006).
- Zayıf yönlerin belirlenmesi
- İşlerin düzeltilip, doğru yapılması
- Müşteriyi sıkıntıdan kurtarma
- Bağlılığı teşvik etme gibi (Odabaşı, 2004:135).

gibi fırsatlar yaratır. Fakat bu fırsatların kullanılabilmesi, işletmenin müşterilerinin şikâyet etmesine yönelik tutumu ile bağlantılıdır (Barış, 2006:2).

Müşterinin şikâyetçi oldukları durumlardan kurtarılması ve tatmininin sağlanması kuruluşun ve çalışanların önemli görevidir. Şikâyeti olan müşterileri için konu o anda dünyanın en önemli konusudur. Müşteriyle ilişki kuran personel, bu duygulara sempati ile yaklaşabilmelidir. Sorunu çözümlenecek müşteri, büyük olasılıkla sadık müşteri olmaya devam edecektir. Bunu gerçekleştirmek için müşterinin kişiliğine göre uygun iletişim tekniği kullanmak gerekir (Çalışkan, 2005:70-71). Önemli olan müşterinin mutsuz oluşunun, neden memnun olmadığıнын ipuçlarını yakalamak ve uygun yaklaşımı göstermektir. En belirgin ipucu müşterilerin sözleridir. Bu noktada müşterinin sergilediği tutumlara, davranışlara dikkat edilmeli ve memnuniyetsizlik durumunda hızlı biçimde müdahale edilmelidir, müşteri memnuniyetsizliğini kendisi açıklayınca bazen çok geç kalınmış olabilir (Zaiss ve Gordon, 1998:101).

Müşterilerin bir kısmı şikâyet etmeyi ya da memnuniyetsizliklerini dışa vurmayı sevmez. Araştırmalar tatmin olmamış müşterilerin büyük bir kısmının şikâyet etmediklerini göstermiştir. Memnun olmamış müşterilerin şikâyet etme oranları da maldan mala değişim gösterir. Malın birim değeri artıkça oran yükselir. Hizmet sektöründe ise şikâyet oranları nispeten daha düşük kalır (Kaya, 2000:139).

Kuruluşlar için yeni müşteri bulmanın maliyetinin, mevcut müşterilerini elde tutmanın maliyetinden çok fazla olduğu unutulmamalıdır. Bu durumda müşterilerden gelecek herhangi bir yakınma, diğer bir deyişle şikâyet çok büyük öneme sahip olmaktadır (Demirbağ, 2004:23).

Bu nedenle kendilerine zaman ve çaba harcanan, finansal açıdan yatırımda bulunulan müşterilerin kaçırılmaması, küstürülmemesi için büyük bir çaba göstermek gerekir. Öneri ve şikâyetleri ele alma işi müşterinin sadık kalmasına neden olabilmektedir (Çalışkan, 2005:70-71).

Tatminsizlik duyan Müşteriler, işletmeye karşı bir takım olumsuz davranışlar sergileyebilirler. İşte bu davranışlar bütününe, müşterinin şikâyet davranışı (TŞD) denir. Müşteri şikâyet davranışının bilinmesi; işletmenin zayıf yönlerinin belirlenmesine ve buna göre pazarlama programında gerekli uyarlamaların, düzenlemelerin yapılmasına imkân sağlar. Böylece işletmeler varsa kendi kusurlarını düzelterek ve müşterilerin tatmin düzeyini dengeleyip yükselterek mevcut müşterilerini kaybetme riskini azaltmış olurlar. Ayrıca; şikâyetler problemleri çözmek için eşsiz fırsatlar sunar, yapıcı fikirler sağlar, ürün ve hizmet geliştirmeye yardımcı olur. Bu nedenle işletmeler, müşterilerin şikâyet davranışlarının kaynağını, kimlerin ne zaman, hangi şartlarda ve ne şekilde şikâyette bulduklarını bilmelidirler (Usta, 2002:104-105).

Sadık müşterinin arkadaşlarına ve meslektaşlarına şikâyetlerinin nasıl ele alındığını anlatmaları büyük bir ihtimaldir. Müşterilerin çoğu şikâyet etmek için çabada bulunmazlar. Ancak kırgınlıklarını sessizce sürdüren bu kişilerin, çevresine, maruz kaldıkları kötü hizmet hakkında neler söyledikleri çok önemli bir konudur. Şikâyetlerin ele alınması müşteri odaklı bir kuruluş için çok önemlidir (Odabaşı, 2004:134).

Müşteri şikâyetleri ele alınış şekillerine bağlı olarak ilgili işletmelere hem yüksek oranda bir risk ve hem de değerli fırsatlar sağlayabilir. Müşteri şikâyetlerinin ne şekilde ele alınması gerektiği özellikle satış personeli, teknik personel ve üst yönetimle

ilgilidir. Müşteri şikâyetleri ele alınırken, şikâyetlerin yapısına bağlı olarak sorumluluklar tanımlanmalı, tüm ilgili faktörleri içerecek şekilde açık bir biçimde probleme yol açan durumlar açıklığa kavuşturulmalı ve bu nedenlere bağlı olarak gereken önlemler alınmalıdır (Oğuzlar, 2007:124).

Müşteri tutma ve kazanmanın önemli bir boyutunu, müşteri şikâyetlerini etkin biçimde ele almak oluşturmaktadır. Müşteri şikâyetlerini ele almanın en iyi yollarından biri satış temsilcilerinin kişisel çabaları aracılığıyla gerçekleştirilebilmektedir. Etkin biçimde ele alınan şikâyetler şirketin yaşamasına çok önemli etkide bulunurlar. Olumlu Biçimde Şikâyeti Ele Alma↔Marka Bağlılığı arasında olumlu ve güçlü bir ilişki söz konusudur. Şikâyetler aslında çok önemli pazarlama değerleridir (Odabaşı, 2004:136).

Zaman zaman gerek yöneticiler gerekse çalışanlar, kendilerince nedenlerden dolayı şikâyetlere pek hoş bakmazlar. Oysa şikâyetler işletmeler açısından çok değerlidir. Şikâyetler ve şikâyetçi müşteri, işletmenin planlarından ve planlamacılarından daha değerlidir. Çünkü bu müşteriler bir ücret talep etmeksizin işletmeye, ürünleri ve hizmetleri hakkında geri bildirim sağlarlar.

Tatmin olmamış müşteri şikâyet etmiyorsa; işletmeye ya veda etmiştir ya da etmek üzeredir.

Şikâyet ediyorsa, onunla iş yapmaya devam edebileceğini de söylüyor anlamına gelebilmektedir (Barış, 2006:9).

Şikâyeti ele almanın etkin olabilmesi için politikalar sürekli gözden geçirilmeli ve gerektiğinde düzeltilmelidir (Odabaşı, 2004:136).

Şikâyetlerin değerlendirilmesi; sadık müşterilerin elde tutulmasına olanak sağlar, zararın tazmin edilmesi konusunda üçüncü şahıs ya da kesimlerle uğraşmanın maliyetini azaltır, en önemlisi, sorunu çözülen müşterilerin ötesinde önemli satışların yaratılmasına olanak sağlar. Özellikle, ağızdan ağza iletişimin bu konudaki rolü yadsınamaz. Sadece müşterinin sorunlarının çözümü ile kalınmayıp, sorunun yaratılmasındaki etkenlerin ortaya çıkartılması ve düzeltilmesi olanaklı hale gelmektedir. Bu da sürekli gelişim düşüncesinin bir uygulaması olan “toplam kalite” anlayışını getirmektedir. Sorunların belirlenmesi, toplam şikâyet ele alma maliyetini azaltır, çünkü şikâyet sayısı azalır. Öte yandan, sorunların nedenleri bir kere belirlendiğinde, ürün kalitesi artırılır ve bunun genellikle satışlar üzerindeki etkisi de

olumludur. İşletmedeki herkesin müşteri şikâyetlerini profesyonelce ele alması teşvik edilmeli ve bu yaklaşım sürekli hale getirilebilmelidir (Odabaşı, 2004:137).

Şikâyetler normalde şirket ya da şirket ürünlerinin müşterilerin beklentilerini karşılayamamasından kaynaklanır. Bu durumun nedenleri; (Odabaşı, 2004:137)

- Ürün yetersizdir.
- Yanlış kullanılmaktadır
- Satış sözleşmesinin koşulları yerine getirilmemiştir (Dağıtım, teslim, montaj gibi).

Yaratılan imaj sonucu müşterinin beklentileri çok yüksek olmuştur. Satış elemanı ürün ve hizmet performansını geliştiremezse bu diğer üç şikâyet kaynağını da etkiler

Şikâyetler hiçbir zaman yok edilemez, ancak onları azaltmak mümkün olabilir. Müşterilerin şikâyetlerini aktarmalarını sağlamak ve onların etkin bir biçimde ele alınacağını göstermek gerekir (Odabaşı, 2004: 138).

Gelen her eleştiri ve şikâyet bize müşterimizin bakış açısını ve beklentisini göstermektedir. Bu da müşterileri elde tutmak için çok büyük bir fırsattır. Müşteri şikâyetlerinden faydalanabilmek için;

- Yaşanan sorunu göz ardı etmemek gerekir,
- Müşteriye çözüm önerisinin ne olduğu sorulmalı
- İyi bir dinleyici olunmalı
- Sorunu doğru algılayıp alternatif çözüm önerileri sunulmalı
- Çözüm önerisini sunarken adil olunmalı ve bir gün müşterinin konumunda olunabileceği unutulmamalı
- Olayın yaşandığı andaki durumsal liderlik elden bırakılmamalı
- Aslında her çözüm yolunun iyi bir iletişim becerisinden geçtiği unutulmamalı.

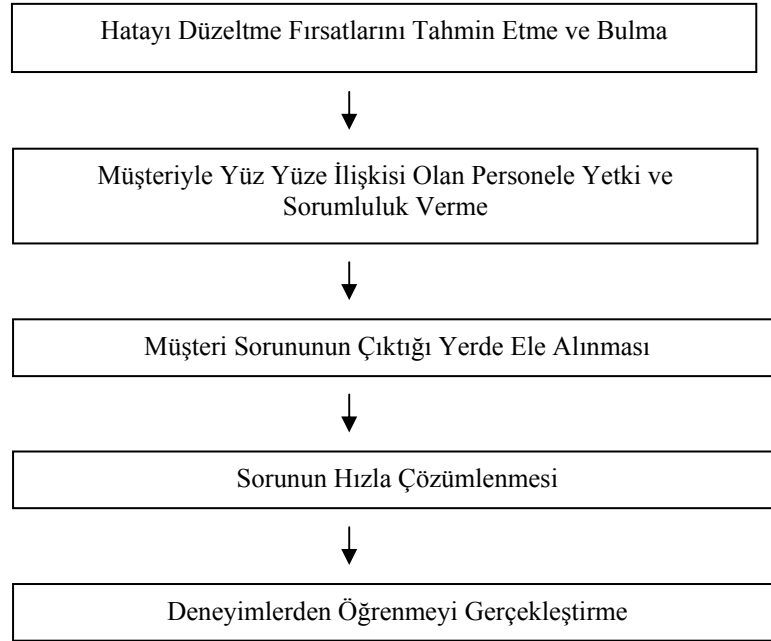
Doğru algılayabilmek ve doğru çözümü, doğru şekilde sunabilmek ve bunu da müşterinin doğru algılamasını sağlayabilmek. İşte iyi bir iletişimin sağladığı avantajlar. Tüm bunların sonucu sadık ve mutlu müşterilerdir (Koban, 2008).

1.6. KAYBEDİLEN MÜŞTERİYİ GERİ KAZANMASI

Dünyada CRM çalışmalarında asıl eğilim, kaybedilen müşterilerin geri kazanılmasından ziyade, kaybedilme potansiyeli gösteren müşterilerin belirlenerek müşteri kaybının engellenmesi yönündedir. Kaybedilen müşterilerin geri döndürülmesi bulunulan sektörün dinamikleri ile çok yakından ilgilidir. Müşteri kaybı, rekabetin yoğun olduğu sektörlerdeki işletmeler için çok daha büyük bir tehdit oluşturur. Çok sayıda rakip, çok sayıda ürün ve hizmet alternatifi, daha rekabetçi fiyat politikaları anlamına gelir. Bu durum da hızlı bir müşteri döngüsüne işaret eder. Her sektörde kaybedilen müşteriyi kazanmak oldukça zordur (Aydın, 2007).

Müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirmede önemli olan faktörlerden biri de işi başlangıçta doğru yapmaktır. En iyi kuruluşlar için bile hizmet aksamalarının ve hatalarının oluşması kaçınılmazdır. Diğer yandan, hizmet müşterinin önünde gerçekleştirildiğinden hataları gizlemek de hemen hemen olanaksızdır. Hizmeti, yeni baştan alarak yapmak mümkün değildir, işler yanlış gittiğinde, müşterinin hizmeti sunan kuruluşu değiştirmesi için çok iyi bir ortam doğmuş olur ve müşterinin yaşadığı kötü deneyimi başkasına 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. Hizmet telafisi, müşteriye sorunun çözümleneceğinin güvencesini vererek eyleme geçmek demektir. Bu konuda müşteri şikâyetleri önemli bir uyarıcıdır ve sürecin beklide başlama noktasıdır. Her şikâyet, işinizin daha iyi olması için müşterinin kendi zamanını kullanarak size fırsatlar tanınması demektir (Odabaşı, 2004:129).

Şekil 1.2. Kaybedilen Müşteriyi Geri Kazanma Stratejisi



Kaynak: Odabaşı, 2000:131.

Müşteri mutsuzluğuna, rahatsızlığına ve tatminsizliğine yol açan hatayı düzeltme fırsatlarını tahmin etme ve bulma uygulanacak stratejinin ilk adımını oluşturur. Etkin bir garanti sunma, öneri ve şikâyet kutularının konması gibi çalışmalar soruna zamanında ışık tutulmasına yardımcı olabilmektedir. Geçmişte bizden satın alıp da uzun zamandır aktif müşteri durumunda olmayanlarla, yüz yüze, mektupla ya da telefonla iletişim kurarak sorunun belirlenmesine çalışılır (Odabaşı, 2004:131-132).

1.7. MÜŞTERİ YAŞAM BOYU DEĞERİ

Müşteri değeri yaratmanın temel amacı, uzun dönemde sadık ve karlı müşteriler oluşturmaktır. Müşteri değerinin yaratılmasında en önemli faktör müşterilerin rakip ürünleri nasıl değerlendirdiklerinin, nasıl karar verdiklerinin ve müşteriler için “değer” kavramının ne olduğunun belirlenmesidir ki, bu işletmelerin müşteri değeri yönetimini geliştirmeleri ile ilişkilidir. Müşteri değeri yönetimi ise, işletmelerin müşterilerini tanımlaması ve bunun için de iyi bir araştırma ve istihbarat sistemi kurmasına dayanmaktadır İşletmeler, müşterilerine daha fazla değer sunarak, onları

tatmin etmekte ve müşteri sadakatini sağlamaktadır (Savaşçı ve Günay, 2008:255-254).

Müşteri yaşam boyu değeri, bir müşterinin yaşam boyu alışverişlerinin sonucu beklenen gelecekteki kar akışlarının bugünkü değeridir. İşletme, beklenen kazançlardan, o müşteriyi çekme, satış yapma ve hizmet için yapmayı beklediği harcamaları çıkarmalıdır (Tek ve Özgül, 2005:22). Müşteri yaşam boyu değeri; kaynak kullanımına göre müşteri ilişkileri için maliyetin kesin olarak belirlenmesini, müşteri ilişkileriyle yaratılan parasal ve parasal olmayan tüm faydaların tahmin edilmesini, tahmin edilenin üzerinde maliyet ve gelir tahminlemesini, tahminlerin üzerinde gelecek nakit akışlarının net bugünkü değerini ve ilişkinin muhtemel risklerini içermektedir(Kurtuldu, 2007:103).

Müşteri değeri, müşterinin bir mal veya hizmeti elde ederken ortaya çıkan masraflardan toplam faydayı çıkartarak elde edilir. Faydaların değeri oluşturma derecesi, ürün ya da hizmetin müşterinin performansı veya deneyimi ne derece geliştirdiğine bağlıdır. Masraflar, hem mal ya da hizmetin satın alınımında ve bakımında harcanan parayı, hem de gecikmeler, hatalar ve çabalara harcanan zamanı içerir. Hem maddi hem manevi masraflar, değeri düşürür. Fiyat, ürün kalitesi, ürün nitelikleri, hizmet kolaylığı, hizmet güvenilirliği, uzman yardımı ve destek hizmetleri müşteri için değeri hem yaratabilir hem de ortadan kaldırabilir. Değerin artması veya yok edilmesi, müşteri beklentilerini ne derece karşıladığına veya karşılamadığına bağlıdır (Treacy ve Wiersema, 2003:40-41).

Piyasa deyimini ile kullanılan “müşteriye hitap etme” kavramı aslında müşteri için değer yaratma kavramının basit ifadesidir. Yani, müşteride tercih uyandırabilmek için onun kabul ettiği faydaları sunmak gerekmektedir. “Değer, bir kişi ya da şirketin duygusal bir düzeyde bağlandığı her hangi bir prensibi temsil eder. Bir strateji belirleme süreci içerisine giren başlıca unsurlardan biridir. Bu kavram, işletmenin müşteri değeri olarak ele alındığında ise konunun iki açıdan değerlendirildiği görülmektedir. Biri “işletmenin müşteri için”, diğeri ise, “müşterinin işletme için” değer yaratmasıdır. Değer yönetiminde müşteri tatmini temel amaçtır; ancak, her müşterinin işletmeye katkısı aynı değildir. Bu nedenle özellikle yoğun rekabet altındaki işletmelerin etkinlik ve kârlılık hedefleri açısından kendileri için değeri yüksek müşterileri hedef almaları akılcı bir yaklaşım kabul edilmektedir (Uzunoglu, 2007:12-13).

Müşteri yaşam boyu değeri kavramı, yeni potansiyel müşteriler bulmak ve onları gerçek müşteriler haline döndürmek yerine, mevcut müşterileri elde tutmayı, onları sadık müşteriler grubu içinde tutma üzerinde odaklanmaktır. Buradaki temel değişim noktası, müşteriyi bireysel olarak satın alma öznesi olarak görme yerine onu yaşam boyu iş ortağı şeklinde kabullenme olarak açıklanabilir. Müşterisini cezbeden, tatmin eden ve onu yaşam boyu tutabilme becerisini yakalayan şirket, istikrarlı bir karlılığı sağlayabilmede önemli bir avantajı yakalamış olabilecektir (Çalışkan, 2008:59).

Yaşam boyu değer yaratmasını istediğimiz müşterilerin satın alma sıklıkları, satın alma tutarları ve firma/marka sadakatleri işletme için önemli bir anlam ifade etmektedir. Bu sebeple, firma bu müşteri gurubuna odaklanmak ve elde tutmak için stratejiler geliştirmek durumundadır; çünkü söz konusu müşterileri kaybetmenin maliyeti firma için yüksek olacaktır. Bu yaklaşımdan da anlaşılacağı gibi, yaşam boyu değer yaratacak müşterilere odaklanma, bir tür müşteri seçmeciliğini ya da ayıklamasını da beraberinde getirmektedir (Aycıl,2008). Uzun zaman müşterilerin satın alma kararlarını rasyonel ve mantıklı düşünceler sonunda verdikleri düşünülüyordu. Ancak şimdi biliyoruz ki satın alma kararları temel ihtiyaçlar ve bunlara bağlı olan duygularla ilişkidir. Çalışmalar pek çok rasyonel tepkinin bilinçaltındaki duygulara dayandığını göstermektedir. Bu sebeple müşteri için değer yaratma yöntemleri ve pazarlama stratejileri belirlenirken bunlar da göz önünde bulundurulmalı, bu ayrıntılara da dikkat edilmelidir (Goldman, 1968:40).

1.8. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM) KAVRAMI

1.8.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Tanım

İşletmeler ilişkisel pazarlama anlayışının da katkısıyla artık tek tek müşteri adayları ve müşteriler ile ilgilenmeye başlamışlardır. İlişkisel pazarlamayı da kısaca açıklayacak olursak, müşteriler ve diğer ilişkide bulunan pazarlama kanalı üyesi, destekçisi vb. kişi ve kurumlarla uzun vadeli, kalıcı ve değer yüklü ilişkiler kurma, devam ettirme ve geliştirme sürecidir (Tek ve Özgül, 2005:16). İlişki odaklı bir pazarlama tanımı yapılacak olursa; pazarlamanın amacı müşteri ilişkileri (her zaman mümkün olamasa da genellikle uzun süreli) kurmak, geliştirmek, sürdürmek ve bu ilişkileri ticarileştirmektir (Payne vd., 2001:3).

CRM müşteri ilişkileri yönetiminin kısaltması olup şu temel noktalara işaret

eder. Pazarlama satış ve müşteri desteği gibi müşteri odaklı tüm fonksiyonları kapsayıcı şekilde müşteri ilişkileri yönetiminin tüm sahası, bu fonksiyonlarca kullanılan tüm araçlar, örneğin satış gücü otomasyonu ve müşteri ilişkilerini yönetmekle ilgili süreçleri kapsar (Tourniaire, 2003:2).

CRM(müşteri ilişkileri yönetimi); işletmenin tümüne müşteri kavramını yerleştiren müşteri odaklı olma kültürünü benimseten bir strateji olarak tanımlanabilir. CRM’i kısaca rekabetçi pazarlama stratejisi olarak da tanımlayabiliriz. CRM gittikçe artan rekabet ortamı içerisinde işletmelerin maliyetlerini azaltıcı, gelirlerini arttırıcı, müşterilerini elinde tutmayı hedefleyen, müşteri sadakatini sağlamaya çalışan etkin bir stratejidir (Yurdakul, 2002:4). CRM’i bilgi odaklı ilişkisel pazarlama kavramı olarak da tanımlayabiliriz (Ergunda, 2008).

CRM, işletmenin tümüne müşteri kavramını yerleştiren, müşteri merkezli olma kültürünü benimseten bir stratejidir. CRM uzun dönemli müşteri ilişkileri kurmayı, buna bağlı olarak da karlılığı amaç edinen bir kavramdır. Bu kavram pazarlama stratejileri ile bilgi teknolojileri arasında köprü vazifesi görür (Ergunda, 2008).

Günümüzde, dünyanın hemen her yerinde üretici firmaların karşı karşıya kaldıkları en temel sorun, müşteri sadakatinin giderek çok ciddi bir şekilde azalmasıdır. Bu durum pazarlamada yeni bir kavram olan “Müşteri İlişkileri Yönetimi”nin doğmasına neden olmuştur (Çalışkan, 2008:38).

Müşteri ilişkileri yönetimi, “MİY” veya İngilizcesi “Customer Relationship Management” yani kısaca “CRM” gibi kavramlarla kullanılan müşteri odaklı şirket yönetim stratejisidir (Demirbağ, 2004: 6). Pazarlama literatürüne bakıldığında Müşteri ilişkileri yönetimi yerine diğer bazı kavramların da kullanıldığı görülmektedir. Örneğin, ilişkisel pazarlama (relationshipmarketing), müşteri yönetimi (customermanagement) kavramları bunlardandır (Uysal ve Aksoy, 2004:132).

- CRM’in ortaya çıkma nedenleri şu şekilde anlatmıştır;
- Kitlesel pazarlamanın gittikçe pahalı bir müşteri kazanma yolu olması.
- Pazar payının değil müşteri payının önemli hale gelmesi.
- Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati kavramlarının önem kazanması.
- Varolan müşterinin değerinin anlaşılması ve bu 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 gelişmelerdir (Demir ve Kırdar, 2008:296-297).

Müşteri ilişki planının genel yapısı, aslında bir döngü şeklindedir. Müşteri ile ilgili doğru bilgiye sahip olmadan, bu müşteride işletmenin herhangi bir pozisyonlandırmasını yapmak mümkün değildir. İşletme olarak, bu müşteride ne gibi bir pozisyon alınacağı belirlenmeden, müşterideki doğru kişi ve makamları hedef alan bir “ilişki yönetimi”nin gerçekleşmesi beklenemez. İlişki yönetimi yapılamayan bir müşterideki satış projeleri ise, işletme içinde ne kadar uzun zaman harcanarak planlanmış olursa olsun, işin en önemli kısmı eksik kaldığı için gerçeğe uygun olmayacak ve başarı olasılığı düşecektir. Sonuç olarak gerçekleştirilen veya gerçekleştirilemeyen satış projelerinin sonucunda müşteriyle ilişkinin olumlu veya olumsuz yönde gelişmesi de, “müşteri bilgisi”ni de değiştirecektir (Gel, 2004:129).

Müşteri ilişkileri çok yönlü bir süreci ifade etmektedir. Müşteri odaklı bir işletmenin üzerinde durması gereken en önemli hareket alanlarından biri öncelikle yeni pazar alanları yaratmaktır. Çünkü yeni pazar alanları yeni müşteri ilişkilerinin yaratılması anlamına gelmektedir. Müşteri ilişkilerinin anahtar unsurlarından birisi müşterilerin analiz edilmesidir. Bu analizler içerisinde müşteri davranışları, hayat tarzlarının ve kişisel alışkanlıkların öğrenilmesi söz konusudur. Böylelikle gelecek dönemlere ait çeşitli tahminler ve kestirimler yapılabilir. Bu anlamda müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) günümüz rekabet ortamında odaklanılması gereken unsurlarının başında yer almaktadır. Pazarlama modelleri mamul merkezlikten müşteri merkezli aşamaya geçmiştir ve müşteriler artık işletmelerden geleneksel satış modellerinden daha farklı ilişkiler talep etmektedirler. Müşteriyle kurulacak güçlü bir ilişki işletme hedefleri açısından merkezi bir konumdadır. Bu açıdan CRM müşteri merkezli ilişkilerin sunulmasına yardımcı olmaktadır (Altıntaş, 2006:6-8).

Müşteri İlişkileri Yönetimi, “müşteri merkezlik” demektir. Yani ne üretileceğinden başlayıp, nasıl duyurulacağına ve müşteriler ile nasıl kalıcı ilişkiler geliştirileceğine kadar geçen tüm süreç içinde çıkış noktası olarak müşteriyi temel

almaktadır. Öncelikle müşterileri dinlemekle, nasıl bir işletme ve bu işletmeden nasıl bir ürün ve bu ürünün kendilerine hangi şekilde ulaştırılmasını istedikleri “MİY süreci” denilmektedir (Çalışkan, 2008:39-40).

Müşteri İlişkileri Yönetimi bir işletmenin satış gücünü arttıran ve müşteri sadakatini ve müşteri değerini arttırmada gerekli olan bilginin elde edilmesi ve kullanılmasını içeren bir kavramdır. Böylece müşterilerle kişisel ilişkilerin kurulmasına olanak tanır. CRM’in kalbinde iki temel amaç yatar. Birincisi işletmenin müşteri etkileşimini sağlayabilmesi için esnek ve güçlü olmasıdır. İkincisi nihai kullanıcıya yönelik müşteri hizmeti tecrübesidir (Altıntaş, 2006:13).

Bir işletme müşterileri ile olan ilişkilerini detaylı bir şekilde içeren veri tabanına sahipse; yönetim, satış elemanları, insan kaynakları servisi direkt bilgiye ulaşabilecek, müşterilerin ihtiyaçlarını doğru üretim planları ve çözümleri ile bağdaştırabilecek, müşterilerin şirketteki geçmişlerini bilebilecektir (Taşkın, 2000:95).

Müşteri ilişkilerinin temel kuralı: Farkı yaratan insandır! Felsefesinin uygulamaya yansıtılmasıdır. İşletme yönetimi açısından etkin müşteri ilişkileri ilk anda düşünüldüğü kadar basit bir kavram değildir. İşletmenin toplam stratejisinin önemli bir parçasıdır. Toplam kalite felsefesinin benimsemiş işletmeler için kalitenin yaratılmasının ön koşulu, müşterinin önemli olduğu ilkesinin bütün çalışanlar tarafından benimsenmesidir (Taşkın, 2000:95).

CRM, müşterinin söylediklerini ve işletmenin müşteri hakkında bildiklerini temel alan, müşteriye bireysel karşılık veren birebir, ilişkiyel pazarlamanın bir uygulaması olarak kabul edilebilir. CRM ilişkiyel pazarlama stratejilerinin uygulanmasında mevcut bilgi teknolojilerinin amaçlara uygun şekilde kullanılmasına yöneliktir. Fakat buradan CRM ‘in bir bilgisayar yazılımı olduğu anlamı çıkarılmamalıdır. CRM anlayışında teknoloji bu stratejinin uygulanabilmesi için bir araçtır (Ergunda, 2008).

Müşteri merkeziliğe ulaşmak uzun bir yoldur. CRM süreci aşamalara bölünmeye çalışılır. Genelde dört aşama vardır. İlk olarak ürün merkezli bir şirketle işe başlanır. Başta süreçler tespit edilmeye çalışılır. Ürün merkezli işletme dendiğinde çoğu insan bunu müşteri merkeziliğinin tam tersi zanneder ancak bu o kadar da kötü bir şey değildir. İkinci aşama müşteri odaklılıktır, müşteri tatminidir, performans ölçümleridir.

Eğer işletme bu aşamayı da başarıyla geçerse ki dünyada birçok şirket bunu başaramamıştır, bu aşamadan sonra üçüncü aşama gelir. Bu aşamada yatırımın getirisini almak istenilir. Müşteri değeri ön plana çıkar. Dördüncü aşamada ise gerçek müşteri merkezci işletmeler yer alır (Baysal, 2004:134-135).

Bugünün rekabet ortamında müşteri hakkında bilgi sahibi olmak en büyük avantajdır. Müşteri bilgisinin en büyük stratejik aktif olarak algılanması sonucunda işletmeler, veri ambarları ve veri madenciliği gibi tekniklere yönelmişler ve böylece müşterilerini tek tek izleme imkânı bulmuşlardır. Aynı zamanda, müşterilerine birkaç üründen birlikte yararlanma imkânı sağlamışlardır (Eke, 2004:1-3).

Bu çalışmalar, müşteri verileri üzerinde yoğunlaşmayı gerektirmekte ve böylece CRM denilen uygulamaların yürürlüğe girmesi sonucunu doğurmaktadır. Artık daha fazla işletme, kendisini üründen ziyade, ürünü kullanan müşterisinin referansı ile tanımlamaktadır. Kavramın ortaya çıkması, aslında müşteri ilişkileri yönetimi hakkında kurumların zihniyetinin de değişimiyle paralel olmuştur. Aksi halde, herhangi bir konuda müşteri ile yapılan işlemlerin tümü, müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) olarak adlandırılabilir. Ancak, münferit çabaların sonuçsuz kaldığı, karlılıkların azaldığı bir ortamda, müşteriye elde tutma, kazanma ve koruma adına sistematik çabanın gerekliliği, bu kavramın da tekrar ele alınmasına sebep olmuştur (Eke, 2004:1-3).

Klasik pazarlamada her şey ürüne dayanır. Bir ürünü milyonlarca kişiye satmaya çalışmakla, farklı müşterilerin değerleri doğrultusunda üretim yapmak ya da onlara ürün bulmada ve iletişimde yardımcı olmak ayrı şeylerdir. CRM, bir işletmenin bütün pazarlama stratejisinin müşteri odaklı hale gelmesidir. CRM kavramı müşterinin sadece satın alma güdüsünü değil, aynı zamanda hizmet edilme güdüsünü de ortaya çıkaran bir kavramdır (Eke, 2004:1-3).

Başka bir deyişle CRM, müşteriye tasarım noktasına yerleştiren ve müşteriyle yakın ilişki kuran bir felsefedir. CRM bir süreçten çok bir stratejidir. CRM, şirket tabanında bulunan mevcut müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak ve sezmek için oluşturulmuştur. Müşteri ilişkileri Yönetimi, müşterinin ilişkide olduğu firmadan beklenti ve tatminini, firmanın müşteriden elde ettiği karlılıkla birlikte maksimize etmeye yönelik, müşteri odaklı bir iş stratejisidir. İşte bu çerçevede baktığımızda karşımızda çok geniş bir resim çıkıyor (www.makalem.com.2008).

Sanılanın aksine, CRM bir dizi yazılım ürünü veya projesi değil, kurumların iş dünyasına ve müşterisine olan bakışını özetleyen bir yaklaşımdır. Bu terim o derece yaygın kullanılmaya başlandı ki, hemen hemen her firma CRM alanında ürün veya hizmet sunar hale geldi (www.makalem.com, 2008).

1.8.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İşletme yönetiminin tarihsel gelişimi ve günümüzde geçerli olan müşteri-merkezli anlayışın evrimi yaklaşık olarak 150 yıllık bir dönemi kapsamaktadır. 1850’lerde işletmeler ürettiklerinin hemen hemen tümünü satabiliyorlardı. Asıl sorun ve buna bağlı olarak işletmelerin dikkati, üretim miktarının artırılabilmesi üzerinde yoğunlaşmıştı. 1900’lerin başında ise, rekabet artarken işletmeler müşterilerin elinde daha fazla güç tuttuğunu ve insanların kendi ürünlerini neden satın aldıklarının sebeplerini bulmak zorunda olduklarını fark ettiler. 1950’lere gelindiğinde işletmeler, insanları kendi ürettiklerini almaya ikna etmek yerine, onların istediklerini üretmek zorunda olduklarını anlamaya başladılar. Bu durum, pazar bölümlerinin ihtiyaçlarına odaklanmayı ifade eden ve pazarlama yönelimi olarak anılan anlayışın başlangıcı olarak kabul edilmektedir (Uysal ve Aksoy, 2004:130).

Dünya ekonomisi 1970’lere kadar ürettiğini satmakta zorluk yaşamayan böylece daha çok nasıl üretim yapabileceğini düşünen işletmelerin etkisi altındaydı. Ancak gelişen teknoloji sayesinde üretim maliyetlerinin düşmesi ve zincirleme olarak üretimin bollaşması, ürünlerin kolay taklit edilebilir olması “rekabet” kavramını ortaya çıkardı. Müşteriler giderek daha talepkâr ve daha az sadık olmaya başladılar. İşte bu ortamda pazarlamanın geleneksel öğretileri olan;

- Reklâm
- Pazar araştırma
- Kurum imajı
- Kurumsal iletişim
- Fiyatlandırma
- Promosyon

gibi konular önem kazanmaya başlamıştır. Bir süre kısmi bir iyileşme sağlayan geleneksel yöntemler tıkanmaya ve yetersiz kalmaya başlamıştır. Bu dönemde

“müşteri” tekrar keşfedilmiş, demografik etkenler göz önünde bulundurularak müşteriler hakkında araştırmalar yapılmış ve daha seçkin, daha zengin müşterilere daha sevecen gözükmekten ileri gitmeyen uygulamalar gerçekleştirilmiştir. Buna doğum günü tebrikleri, broşürler, kredi imkânları örnek verilebilir (Çalışkan, 2008:41).

Zamanla rekabet kızışmaya başlamış ve esaslı tedbirler alınması gerekliliği ortaya çıkmıştır. 1970’lerin sonlarına doğru yaşanan bu gelişmelerle Amerikan firmalarının önderliğinde doğruluğu kesin ve müşteri davranışları hakkında etkili tahminlere olanak sağlayan müşteri işlemlerinin analiz edilmesine başlanmış, CRM yolculuğu başlamıştır. 1990’larda ilişki pazarlaması kavramı yayılmıştır. Bunu birebir pazarlama ve sonra da Müşteri İlişkileri kavramı takip etmiştir (Gel, 2002:5).

Müşteri ilişkileri, ticaretin ilk zamanlarından bu yana var olan ve yönetilmesi gereken bir kavramdır ve direkt insanlar arasındaki ilişkilerle ilgilidir. Rekabet koşullarında yaşayan işletmelerde “ne” yapıldığı kadar “nasıl” yapıldığı da önem kazanmaktadır. Çünkü satılan mal ve hizmetler giderek daha çok standartlaşmakta ve birbirine benzemektedir (Demirbağ, 2004:7-9).

Buna karşılık, insan unsuru giderek daha çok ön plana çıkmaktadır. Satış noktasında satılan mal ve hizmetin kalitesi ya da satış sonrası verilen hizmetlerle birlikte müşteri ilişkilerinin kalitesi de ön plana çıkmaktadır (Demirbağ, 2004:7-9).

Günümüzde CRM denildiğinde hemen aklımıza gelen, temel alt kavramların bir disiplin çerçevesinde ele alınması dünyada son 10 yılda ülkemizde ise son 5 yılda gerçekleşmiştir. Aslında CRM felsefesinin Türkiye’de (Dünyada da) tanınmasının, benimsenmesinin ve hayata geçirilmesinin bu kadar uzun bir süreç alması, bu kavramın sadece bir yazılım olmadığını da en güzel göstergesidir. Ürünler, fikirlerden daha hızlı yaygınlaşırlar. CRM ise bir felsefe olduğundan dolayı “Kavram Olgunluğu” aşamasına ancak bu kadar uzun bir zaman sonra ulaşabilmiştir (www.turkiyecrm.com, 2008).

1.8.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amacı

CRM bir pazarlama stratejisidir. Strateji ile anlatılmak istenen rakiplerden farklı olabilmek için uygulanması gereken yöntemler bütünüdür. CRM’nin amaçlarını şöyle sıralamak mümkündür:

- Müşteri ilişkilerini kârlı hale getirmek
- Farklılaşma sağlamak
- Maliyet minimizasyonu sağlamak
- İşletmenin verimini arttırmak
- Uyumlu faaliyetler sağlamak
- Müşteri taleplerini karşılamak (Yurdakul, 2002:4).

Bu maddelerin yanı sıra, müşteri ile temas kurulan tüm kanalların entegrasyonu ile satış, pazarlama ve müşteri hizmetlerinde müşteri ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmetler üreterek müşteri ilişkilerini iyileştirmektir. İşletmeler pazar paylarını, karlılığı ve müşteri memnuniyetini arttırmak ve yüksek tutmak için müşteri bilgileri en iyi şekilde değerlendirebilmeli ve kullanabilmelidir. Diğer önemli konu da müşteriye istediği anda ihtiyacı olan hizmet ve ürünün sunulabilmesidir (Demirbağ, 204:6)

CRM’de önemli olan doğru müşteriye hedeflemek ve o müşteriye edinmek için stratejiler geliştirmektir. Müşteri kazandıktan sonraki evrelerde sürekliliği sağlayarak müşteri sadakatini sağlamak ana hedeftir (Çiçek, 2005:64).

Müşteri İlişkileri Yönetiminin asıl amacı, üretilen ürün ya da hizmet için, daha fazla müşteri bulmak yerine, gereksinimleri daha iyi belirlenmiş müşteriler için, daha fazla ürün ya da hizmeti onlara sunmaktır. Müşteri İlişkileri Yönetiminin amacı, geleneksel pazarlama araçlarının yerini almak değil, bu araçların, doğru hedefe, doğru zamanda ulaşmasına yardımcı olmak üzere, tamamıyla doğruluk taşıyan işlenmiş bilgi ile yönlendirmektir. Müşteri İlişkileri Yönetiminin amacı; işletme modellerini, süreç yöntemlerini ve interaktif (etkileşimli) teknolojileri kullanarak müşteriler kazanmak ve müşteri sadakatini yüksek seviyelere taşıyarak sürdürmektir (Çiçek, 2005:64).

İşletme misyonu ürünü ya da hizmeti herhangi bir zamanda herhangi birine uygun koşullarda satmaktır. Müşterinin satın alma egosunu tatmin etmektir. Diğer taraftan satışımızı müşterinin ihtiyaçlarına uyumlu bir şekilde yapmak gereklidir. Her zaman ihtiyaç ile ürünün değeri arasında eşleşmeler oluşturmak yararlıdır. Bu yöntem çok daha modern ve müşteri odaklıdır. Bu strateji işletmeyi zora sokan satışlarda başarıya ulaşabilmenin kalbidir. Bugünün pazarlama dünyası, müşterilerin ihtiyaçlarına ve onların menfaatlerine hizmete göre kurulmuştur. Bu tarz stratejiler, müşterilerin yanı sıra işletmeleri de tatmin etmeli. Bu eşleştirme hem işletmenin hem de müşterilerin

kazanmasını sağlamalıdır. İdeal müşteri profilini geliştirme yönünde bundan müşterilerin ne istediğinin yanı sıra, işletmenin de istediklerinin önemi vardır. Müşterinin işletmenin ürününü ya da hizmetini sevmesi yeterli değildir. Onun ihtiyaçlarıyla işletmenin ihtiyaçlarının örtüşmesi gerekir. Yoksa işletme kazanıyor gibi görünse de kaybeden olunur (Vardar, 2003:150).

1.8.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Faydaları

CRM projelerinin uygulandığı işletmeler üzerinde yapılan araştırmalarda, önemli ölçüde gelir artışları gözlemlenirken, önemli ölçüde de maliyet azalmaları gerçekleşmiştir. CRM'nin işletmelere sağladığı yararlar şunlardır.

CRM, müşterilerden ömür boyu elde edebilecek değerin maksimize edilmesini sağlar.

- Satış sürecini oluşturma ve geliştirme olanağı sağlar.
- Satış sürecinin verimsizliğini ortadan kaldırır.
- Mevcut ve potansiyel müşterilere çapraz satış olanağı sağlar.
- Müşteri kaybının minimize edilmesini ve müşteri sadakatinin arttırılmasını sağlar.
- Pazarlama bütçesinden tasarruf sağlar.
- Müşteri ile ilgili bilgi toplanmasını sağlar.
- İş süreçlerinin standardizasyonunu ve otomasyonunu sağlar.
- İşletmenin verimliliğini artırır.
- Belirli hedef kitlelere promosyon ve kampanya yapılmasını sağlar (Yurdakul, 2002:6).

Daha iyi müşteri hizmeti ile müşteriler, işletme tarafından güçlü bir şekilde desteklendiklerini hisseder; müşteri hizmetlerinizin profesyonelliği sayesinde ürünlerinize ve hizmetlerinize olan güvenleri artar. Güncel ve eksiksiz veritabanınızın yardımıyla müşteri beklentileri iyi belirlenip, en iyi şekilde karşılanabilir (crm.cas-software.com, 2008).

Artan iş kapasitesi işletmenin CRM stratejisi, müşteri ilişkileriyle ilgili birçok süreci iyileştirmektedir. Bu stratejiyi destekleyen araçlar çalışanları verimsiz ve gereksiz işlerden kurtarmaktadır. Verilerin kategorilere ayrılması, sınıflandırılması, kolay veri

kontrolü, ortak çalışma ortamı ve mobil erişim kilit noktalarıdır. Bu sayede çalışanlar işlerinden zevk alarak ve daha verimli çalışırlar. En güncel bilgiye anında erişirler, gerçekten önemli işlere odaklanırlar. Bu da müşteriler için yüksek kalitede hizmet demektir (crm.cas-software.com, 2008).

İşletme için daha fazla başarı karlı müşteri ilişkileri ve yaptığı işten mutlu olan çalışanlar, kurumsal büyüme ve karlılık hedeflerine ulaşmak için en önemli etkenlerdendir. Satış ekibinin satış süreci kısalmış ve en önemli performans ölçülerinde (satış personelinin cirosu, sipariş büyüklüğü, müşteri başına ciro vs.) artış görülür. Pazarlama giderleri azalır, potansiyel müşterilerin oluşturulması ve yeni müşterilerin kazanılması kolaylaşır. Pazarlama kampanyalara daha doğru cevap alınır. Müşteri hizmetleri bölümünün üretkenliği ve müşteri sadakati artar, müşteri taleplerine çözüm süreci kısalarak maliyetler düşer (crm.cas-software.com, 2008).

1.8.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi Süreçleri

İşletmelerin CRM uygulamalarını hayata geçirebilmeleri için bazı aşamaları gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bu aşamalar;

1.8.5.1. Müşteri Seçimi

En karlı müşteriler belirlenmelidir (Yurdakul, 2002:5). CRM'in bu evresinin temel amacı "En karlı müşteri kim?" sorusunun cevabının bulunmasıdır. Bu çerçevede şu çalışmalar yapılmaktadır.

- Hedef kitlenin belirlenmesi
- Segmentasyon
- Konumlandırma
- Kampanya Planları
- Marka ve Müşteri Planlamaları
- Yeni Ürün Lansmanları (Demirbağ, 2004:28).

1.8.5.2. Müşteri Edinme

Bu evrenin asıl amacı satışı gerçekleştirebilmektir."Belirli bir müşteriye en etkili yoldan nasıl satış yapabiliriz?" sorusunun yanıtı bu evrenin ana amacını oluşturmaktadır.

- İhtiyaç Analizleri
- Teklif Oluşturma
- Kapanış Adımları (Demirbağ, 2004:29).

1.8.5.3. Müşteri Koruma

Müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlanmalıdır. Müşteriler ile ilişkiler ne kadar geliştirilirse müşteri sadakati de o ölçüde olacaktır (Yurdakul, 2002:5). Müşteri koruma, “müşteriyi ne kadar süreyle elimizde tutabiliriz?” sorusunun yanıtının arandığı evredir. Amaç müşteriyi kuruma bağlama, onu kurumda tutabilme ve ilişkinin sürekliliğini sağlamaktır (Demirbağ, 2004:29).

- Sipariş Yönetimi
- Teslim
- Taleplerin Organizasyonu
- Problem Yönetimi, Refleks Sistemi (Demirbağ, 2004:29).

1.8.5.4. Müşteri Derinleştirme

İşletmeler çok boyutlu düşünmeli ve çalışmalıdır. Müşteri sadakatini kârlılığını korumalı ve müşteri harcamalarındaki payı yükseltmelidir (Yurdakul, 2002:5). Müşteri derinleştirme, kazanılmış bir müşterinin sadakat ve karlılığının uzun süre korunması ve müşteri harcamalarındaki payın yükseltilmesi için gereken adımları içermektedir. Amaç, sürekliliğin sağlandığı ilişkiden yeni faydalar sağlamaktır (Demirbağ, 2004:29).

- Müşteri İhtiyaç Analizleri
- Çapraz Satış Kampanyaları (Demirbağ, 2004:29).

1.8.6. Müşteri İlişkileri Stratejisi

İşletmenin öncelikle iyi düşünülmüş güçlü bir müşteri ilişkileri stratejisi olmalıdır. Bu her işletmenin; sadece müşterinin o anlık ihtiyacını karşılamak değil müşteri nezdinde yaratacağı iyi niyet duygusu ile kendisi ile iş yapmaya devam etmesini sağlayıp, müşterinin memnuniyetini başkalarına da söylemesi amacıyla ilişkiler yaratılmasıdır (Demirbağ, 2004:15).

Bir işletmede müşteri ilişkileri stratejisi, çalışan herkesin müşteri ilişkilerini doğru yapması ve müşterilere yakın olmasıdır. Bununla birlikte, müşteri ilişkilerinin

geliştirilmesinde asıl öncelik düzenli olarak her gün yapılan işlerin iyileştirilmesidir. En iyi olmak bile hiçbir zaman yeterli değildir, sürekli gelişmek, geliştirmek gereklidir. Gelişim süreci hiç sona ermemelidir (Taşkın, 2000:97).

İşletmeler, çalışanları ile çağdaş, yaratıcı ve verimli bir müşteri ilişkileri istiyorsa, bunu hazırlamaya şimdiden başlamalı ve geleceğin stratejisini yaratmalıdır. İşletmenin dikkatle hazırlanmış bir stratejisi olmalıdır. Stratejinin olması da yeterli değildir. Önemli olan stratejinin uygulamaya dönüştürülmesidir (Taşkın, 2000:97).

Böyle bir yaklaşım, geleceğin işletmesinin başarılı olmasının sağlanmasına yardımcı olabilir. Bu noktada işletmenin müşteri ilişkileri stratejisi önemli görevler üstlenir. Öncelikle müşteri ilişkileri stratejisi işletmenin başarısının tamamen işletmede çalışanların sürekli öğrenmesi ve öğrendiklerini hızla uygulamaya başlamasına bağlıdır. Çalışanlara eğitim verilmesi üzerinde anlaşma sağlanmalıdır. Bu, insanlar sadece eğer isterlerse öğrenirler kuralının yönetim tarafından kabul edilmesidir (Taşkın, 2000:97).

1.8.7. E-CRM

E-CRM; internete erişim araçlarının artması sonucu artan müşteri gereksinimleri, istekleri ve beklentileri karşılamak amacıyla, işletmelerin, müşteri ilişkileri yönetimini internet ortamında etkileşimli ve gerçek zamanlı olarak dinamik bir şekilde gerçekleştirme faaliyetlerini ifade etmektedir (Demirbağ, 2004:37).

Elektronik ortamda müşteri ilişkileri yönetimi bir uygulamadan çok karmaşık ve yüksek teknolojiye dayalı bir süreçtir. E-CRM'in başarıya ulaşmasındaki en önemli faktör kullanılan bütün teknolojilerin birbiriyle uyumlu olması ve CRM'den gerçek anlamda yararlanmayı sağlayacak bir entegrasyonu gerçekleştirebilmektir. Ancak sadece E-CRM uygulamalarını gerçekleştirecek CRM yazılım paketleri olarak bir CRM şirketi olabilmek mümkün değildir. Öncelikli olarak müşteriyi ön planda tutan bir bakış açısına ve zihniyet değişimine gerek vardır (Demirbağ, 2004:37).

Yeni ekonomi anlayışı ile birlikte, e-ticaret altyapısının çeşitlendiğini, bir işletenin tüm bölüm ve işlevleri için bir otomasyon sistemi yaratılabildiğini söylenebilir. Buna bir örnek olarak da, klasik müşteri ilişkileri yönetimini elektronik bir otomasyon altyapısı ile güçlendiren E-CRM uygulamaları gösterilebilir. E-ticaret uygulamalarının müşteri odaklı bir yönetim anlayışıyla gerçekleştirilmesi E-CRM olarak özetlenebilir.

İkisi de yazılım ve otomasyon teknolojilerini kullansa da, e-ticaret ve CRM farklı şeylerdir. CRM, tüm süreçleri (üretim, finans, pazarlama, satış) kapsayan bir “yönetim felsefesi” ya da yaklaşımı iken, E-ticaret, tüm bu süreçlerde teknolojiyi kullanan etkin bir “araçtır.” Eğer E-ticaret uygulamalarının temeline müşteri odaklı bu yönetim anlayışı yerleştirilirse buna da kısaca E-CRM denilebilir (Yurtseven, 2005).

E-CRM’i e-ticaret faaliyetlerini müşteriye dayalı yürüten bir yazılım sistemidir diye düşünebiliriz. E-CRM için işletmeye uygun bir yazılım ve otomasyon sistemine ihtiyacınız vardır. İnternet’ten müşteriye ulaşmanın ve İnternet’ten pazarlamanın anahtarıdır. Kapıyı açar ama içeri girmek işletmeye kalmıştır (Yurtseven, 2005).

Her şeyden önce gerçek bir verimlilik artışı ve yoğun rekabete dayanıklılık için konuya bütüncül bakmak gerekecektir. E-CRM, E-ticaretin teknik altyapısıyla, CRM yaklaşımının uyumlaştırılması sonucu ortaya çıkan, bu yüzden de bütüncül olarak algılanıp, değerlendirilmesi gereken bir kavramdır. Yapılan araştırmalar, bu bütüncüllüğü algılayamayan, yönetim yapısı ve süreçlerini yeniden organize etmeyip sadece yazılım üzerinden E-CRM uygulayan işletmelerin başarısızlıklarını ortaya koymaktadır (Yurtseven, 2005).

İşletmenin kendini müşterinin yerine koyup onun gibi düşünebilmesi, bir yazılımın ya da bilgi işlem sisteminin yapacağı bir şey değildir. Otomasyon süreci çok kısa sürede müşteriden bilgi alıp bilgi göndermeye yarar. Bunu sağlayan E-CRM yazılımlarıdır. Bu bilgiyi değerlendirecek ve anlamlı sonuçlar çıkaracak olan ise insandır. CRM, işletmeyi müşteriye herhangi bir aracı koymadan ulaştıran, onun tüm alım-satım sürecindeki duygu ve düşüncelerini yönlendiren, onun gelecekteki olası isteklerini (hatta içgüdülerini) belirleyip o istekleri ona sunarak işletmeye ve ürüne bağımlı kılmaya çalışan bir faaliyetler bütünü iken, e-CRM tıpkı e-ticaret gibi, bu yoldaki tüm kapıları açan bir anahtar, bu faaliyetlerin yürütülmesini sağlayan etkin bir teknolojik araçtır (Yurtseven, 2005).

1.8.8. CRM’in Sunduğu Belli Başlı Fırsatlar

CRM uygulamasına geçmek suretiyle satış ve pazarlama da gelişigüzelikten kurtulup uzun dönemli müşteri yönetimi ‘süreçlerine’ kavuşulabiliyor (Kırım, 2000).

Geleneksel satış ve pazarlama araçlarını kullanan uzman ve yöneticiler, CRM'den faydalanmayı bildikleri sürece ellerindeki kadroyu, araçları ve bütçeyi çok daha doğru olarak yönlendireceklerdir (Demirbağ, 2004:34).

CRM bilançonun aktifine ve pasifine aynı anda hizmet eder. Üstelik öyle ki, iyi tasarlanmış ve topyekûn düşünülmüş bir CRM projesine harcanılan parayı rahatlıkla geri almak mümkündür (Demirbağ, 2004:34). Mevcut müşterilerden gelecek ilave satışları, müşteriye muhafaza etmenin getireceği kazançları ve müşteri payını artırma olanaklarını toplayıp, sonra bundan satış maliyetlerinden sağlanacak tasarrufu, pazarlama ve pazarlama iletişimi faaliyetlerinden sağlanacak tasarrufu ve şirket-içi iletişimin bugün yarattığı maliyetleri düşüğümüzde (Kırım, 2000).

CRM tüm kurum içindeki verimi artırır: Yani yalnızca satış, pazarlama ve müşteri hizmetinde değil, ilgili her birimde verimi artırma olanağı sağlar. Çünkü zaman içerisinde işletmenin her aktivitesi müşteri ihtiyaçlarına göre değil, dâhili ihtiyaçlara göre tasarlanır. Fakat işletme aktiviteleri müşteri ihtiyaçları etrafında değil de içsel bölüm ihtiyaçları çerçevesinde tasarlanırsa, bunun yaratacağı verimsizlik inanılmaz boyutlarda olabilir (Demirbağ, 2004:34).

Buradan da çok ciddi tasarruflar sağlanabilir ve tüm kurum içinde verimlilik artırılabilir. CRM, satış, pazarlama, müşteri hizmeti aktiviteleri ile Internet fırsatlarını başarılı biçimde birleştirebilir: İnsanlarla yüz-yüze iş yapıldığında müşterilerle ilgili veriler toplanıp bir yere depolanabilir. Ancak iş yapma kanalları çoğaldığında, örneğin e-mail, telefon, Internet gibi kanallardan müşteriler sizinle iş yapmaya ve iletişime başladığında, bu yeni bilgi depolarını, yüz yüze iletişimden elde edilen bilgi depoları ile bir şekilde kaynaştırmak gerekir. İşte CRM aynen bunu yapabilir. Yani hem geleneksel satış kanallarından elde edilen bilgileri ve hem de bu alternatif çok kanaldan sağlanan bilgileri senteze ulaştırıp, maksimum müşteri bilgisi ve ilişkisi fırsatı sağlayabilir. Böylelikle müşteri ilişkileri yönetimi ve müşteri enformasyon yönetimi birlikte ele alınabilir (Demirbağ, 2004:34).

Özetle, müşteriler ben-merkezli kurumlardan bıkmış durumdadırlar. Artık her zamandan daha fazla seçenekleri, alternatifleri bulunmaktadır. O yüzden kurum değiştirmek konusunda hiç tereddüt etmemektedirler. Müşterilerin, işletme ile iş yapmaları isteniyorsa, o zaman işi müşterilerin istediği gibi yapmak gerekmektedir. Bu

da müşteriye önem vermek, müşteriye tanımak, bilgilerin üzerine stratejiler kurmak ve tüm müşterileri işletme sürecinin bir parçası haline getirmek. Bunların hiçbiri CRM olmadan ne yazık ki mümkün değil. CRM, müşterileri muhafaza etmek ve onlarla yapılabilecek işi maksimize etmek için çok önemli bir fırsattır (Kırım, 2000).

1.8.9. CRM'in Başarısız Olma Nedenleri

CRM uygulamasının duraklamada olması ve çoğu işletmenin CRM yatırımlarından kar etmemelerinin bir nedeni, şöhretinden dolayı CRM' nin dikkatsizce (ve genellikle yanlış şekilde), uygulanmasıdır (Newell, 2004:4-5).

Bazıları CRM'yi bir teknoloji sorunu olarak görmektedir. Bazıları ise hala, onun sadece bir müşteri gruplandırma süreci olduğuna inanmaktadır. Çoğu pazarlamacılar CRM'yi hala veritabanı pazarlamanın ilerlemiş bir aşaması olarak düşünmektedirler yani özel bir ürün önerisi için hangi müşterilerin uygun olduğunu bulmada bilgisayar veritabanının kullanılması olarak. Hala, ilişki kurmanın müşterinin gereksinimlerinin anlaşılması ile başlaması gerektiğini anlamış değillerdir. "Cüzdan payı"ndan bahsederler ancak önce müşterinin kalbi ve beynine ulaşmadan onun cüzdanına ulaşamayacaklarını anlamazlar. CRM müşterilerin hayatını kolaylaştırmak için var olmalıdır. Önce bu yapılmalı ki sonra müşterinin kalbi ve beynine ulaşılabilir (Newell, 2004:4-5).

CRM girişimlerdeki büyük başarısızlık oranının sebepleri olarak; CRM girişimlerinin uygulanmasında temel IT (bilgi teknolojisi) ve Yönetim prensiplerinin önemsenmemesi, sadece başarısızlık noktalarına odaklanma sebebiyle projenin batışı gösterilebilir (Altunışık, 2008).

İKİNCİ BÖLÜM
SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ

2.1. REKABET KAVRAMI VE TANIMI

Rekabet çok farklı amaçlarla farklı unsurlar vurgulanarak tanımlanabilen ve 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. Rekabetin olabilmesi için mutlaka herkesin ulaşmak istediği bir amacın olması ve başkalarının varlığının bu amacın gerçekleştirilmesini zora sokması gerekir (Türkkan, 2009). Mikro ekonomik açıdan rekabet; doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak işletmenin pazarlarına mal veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerinin bütünüdür (Eren, 1979:150).

Rekabet, evrensel kurallara bağlı bir ilişkiler sistemi olarak, doğa bilimlerinde olduğu gibi, toplum bilimlerinde de rekabetçi sistemlerin analizi ve sistem dinamiği ilkeleri ile gerçekleştirilmektedir. Kısaca rekabet, sosyal hayatta kimin iyi olduğunun bilinmediği durumlarda, bunu belirleme yoludur (Doğan, 2000:4).

Rekabet, içinde yer alan işletmelerin istedikleri gibi davranabilecekleri bir oyun değildir. Rekabet ortamında rakiplerin oyuna girişinin engellenmesi veya zorla saf dışı bırakılması, hâkim durumun kötüye kullanılması, rakipler arasında anlaşma yapılması hile yapılması vs. 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 (Türkkan, 2009)

Rekabete giriş ve çıkış serbest bir biçimde özgürce yapılabilmelidir, giriş veya çıkışa sınırlama getirilmesi rekabeti sınırlayıcı etkiler yapar. Rekabette vurgulanması gereken bir husus da, hiç kimsenin veya kurumun ayrıcalıklı bir konumda olmaması ve hiçbir ayrımcılığın yapılmamasıdır. Ayrıcalık, yarıştan veya kurallara uymaktan kaçınma veya başkalarının yararlanmadığı 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 tanımamalı, kurallara ve yükümlülüklerle uyma konusunda da

ayrımcılık veya tolerans göstermemelidir (Türkkan, 2009).

Son olarak rekabette önemli olan bir konu; oyuncu sayısının birden fazla olmasıdır. Bazı durumlarda oyuncuların oyunun kurallarını ve sonucunu tayin edemeyecek kadar çok sayıda olmaları koşulu aranır. Bu kural oyuna girişin serbest olması ve oyuncuların tek başlarına hâkimiyet kuramayacakları biçimde 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 (Türkkan, 2009).

Rekabet terimi sık kullanılan fakat tanımı üzerine tam bir anlaşmanın olmadığı; değişik ortamlarda farklı anlamların yüklendiği bir terimdir. İşletme açısından rekabet büyük ölçüde müşteriler etrafında şekillenir ve bu noktada işletmeleri müşteri odaklı yapmaya yönelir (TÜSİAD, 1997:18).

Rekabet, işletmenin varlığını koruyabilmesi ve sürdürebilmesi için yapmış ya da yapacak olduğu faaliyetlerin tamamını kapsar (Papatya, 2003:9).

Sektörde, pazarda benzer mal ve hizmetleri aynı grup müşteriye sunan işletmeler birbirleri ile rekabete girerler. Rekabet, bir bakıma, müşterilerin gereksinimlerini karşılarken, onların beklentilerini gerçekleştiren ve onlar için değer yaratan stratejilerle pazarda mücadele etmek demektir (Ülgen ve Mirze, 2004:257). Rekabeti açıklarken dikkat edilmesi gereken bir husus; rekabetin sadece aynı ihtiyacı karşılayan mallar arasında olmadığı unutulmamasıdır. Rekabet aynı zamanda ikame mallar ve tamamlayıcı hizmetler arasında da vardır (İslamoğlu, 2002:84).

İşletme açısından rekabeti üç alanda sınıflayabiliriz: ürün bazında rekabet; süreç bazında rekabet; yapısal bazda rekabet. Ürün ve süreç bazında rekabet işletme tarafından alınan karar ve uygulanan politikalara bağlı olarak yapılır. Yapısal bazlı rekabet, genellikle firma dışında, ulusal karar odakları tarafından alınan karar ve uygulanan politikalara bağlı olarak yapılır (TÜSİAD, 1997:19).

Müşterilerin, tedarikçilerin, ikame firmaların ve sektöre yeni girecek olanların tümü, sektördeki firmalar için birer rakiptir ve özel koşullara bağlı olarak, az ya da çok öne çıkabilirler. Bu genel anlamıyla ele alınacak olursa rekabet, genişletilmiş çekişme olarak ifade edilebilir (Porter, 2003:6). Rekabet, içinde birçok kavramın aktif olarak, kaynaklar, güç, iş, bağlılık ya da başka amaç için yarıştığı bir durumu anlatır. İş

alanında, rekabetin amacı, seçilen pazarların gereksinimlerini karşılama konusunda önemli ve kazançlı bir durum sağlamaktır (Kotler, 1975:309).

2.2. REKABET NİTELİĞİ VE TÜRLERİ

Üç ayrı rekabet türü vardır ve bunlar ayrı incelenmelidir. Bunlar; aynı cins eşyalar arasındaki rekabet, mal-biçim rekabeti, teşebbüs rekabetidir (Kotler, 1975:309).

2.2.1. Aynı Cins Eşyalar Arasındaki Rekabet

Aynı cins eşya arasındaki rekabet, aynı temel ihtiyaçları giderme yeteneğinde olan tüm mallar arasında olur. Bu tarz rekabeti, malın biçimi yerine temel gereksinim nitelendirir. Makyaj malzemeleri yapan işletme, güzellik ya da umut, otomobil yapımcısı yapısal dayanıklılık, film yapımcısı da eğlence satmaktadır (Kotler, 1975:309–310). İhtiyaçlar, onları şimdi gideren mallardan daha uzun ömürlü olduğundan bu tarz rekabet de uzun süreli olacaktır (Aytuğ, 1997:91). Bu sebeple, satıcılar sık sık malların temel niteliklerini ve aynı gereksinimleri karşılamak için yeni yöntemlerin ortaya çıkıp çıkmadığını yansıtmalıdır. Onlar malları ile rekabet eden tüm mal türlerine karşı çok dikkatli olmak durumundadırlar (Kotler, 1975:309-310).

2.2.2. Mal-Biçim Rekabeti

Mal-biçim rekabeti, benzer biçimleri ve işlevleri olan ürünler ve markalar arasında gerçekleşir (Kotler, 1975:310). Örneğin; değişik vitesli bisikletler, yarış bisikleti, dağ bisikleti gibi (Aytuğ, 1997:91).

2.2.3. Teşebbüs Rekabeti

İşletmeler ve onların farklı markaları arasında olan rekabettir. Örneğin plastik tencere üreten bir firma bu alandaki çeşitli markaların yanı sıra, alüminyum doğrama ya da ahşap doğramayla rekabet edebilir (Aytuğ, 1997:91–92).

2.3. REKABETLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.3.1. Rekabet Gücü

Rekabet gücü kavramı işletme düzeyinde; herhangi bir firmanın ulusal ya da uluslararası piyasalarda rakiplerine göre daha düşük maliyetle üretimde bulunabilmesi (fiyat ve maliyet rekabet gücü), ürün kalitesi, sunulan hizmet veya ürünün çekiciliği (kalite rekabet gücü) gibi unsurlar açısından rakiplerine denk veya daha üstün bir

durumda olması, ayrıca yenilik ve icat yapabilme yeteneği olması şeklinde tanımlanmaktadır (Eroğlu ve Özdamar, 2006:86). Firma boyutundaki rekabet gücü kavramı; firmanın büyüklük, pazar ve karlılığını arttırabilme yeteneğidir (Becerem, 2004:280). Rekabet üstünlüğü yaratan sebepleri ortaya koymaktan ziyade, sonuçta oluşan rekabet gücünü ölçmeyi sağlar (Demir, 2002:229).

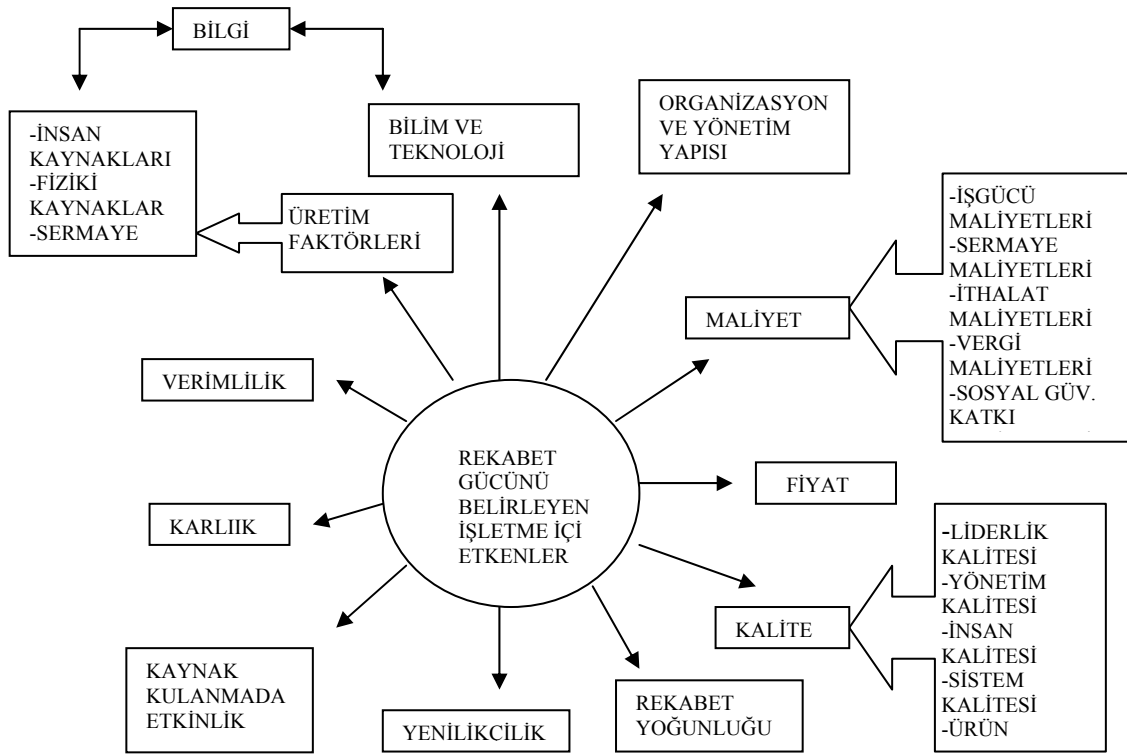
Rekabet gücü işletme düzeyinde, müşterilerin işletmenin sunduğu mal ve hizmetleri alternatifleri karşısında tercih etmelerini sürdürülebilir bazda sağlayabilme yeteneği olarak tanımlanabilir (TÜSİAD, 1997:18).

Dünya ticaretinin ve ona yön veren rekabet unsurlarının gelişimi ve değişimi incelendiğinde, özellikle ikinci dünya savaşından 1970’li yıllara kadar olan zaman diliminde rekabet gücünün temel ögesinin üretim üstünlüğü olduğu ve bunu gerçekleştirmek için de kitlesel üretim stratejilerinin geliştirildiği görülmektedir. 1970’li yılların sonrasında ise maliyet yönlü rekabet dönemi başlarken, 1980’li yıllarda bu gelişime kalite boyutu eklenmiştir. İçinde bulunduğumuz zaman dilimini de kapsayan ve özellikle 1990’lı yıllarla birlikte rekabet gücünün belirleyicileri ise, esneklik, hız ve yenilik (farklılık) olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu gelişmeler çerçevesinde, rekabet gücünü, hızla değişim gösteren müşteri taleplerine uyumlu, en yeni ve kalite düzeyi yüksek ürünleri en düşük fiyatlarla, en hızlı şekilde ve destekleyici hizmetlerle hedef pazarlara ulaştırmaktır şeklinde ifade edebiliriz. Rekabet gücü kısa bir ifade ile maliyet, kalite, yenilik, esneklik, hız ve hizmetler açısından diğer firmalarla yarışabilme becerisi olarak da tanımlanabilir (Altay, 2008:217).

Günümüzde rekabet gücü sağlayan temel unsur, ürün ve üretim sistemlerindeki “yenilik” olarak ele alınır. Rekabet gücü, sektörlerin ve işletmelerin sahip oldukları rekabet avantajlarına dayanır. Rekabet gücü sağlama açısından “maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma” gibi üç temel strateji; işletmelerin rekabet gücünü belirleyen faktörlerdir (Sayli vd., 2006:34).

Rekabet gücünü belirleyen faktörler işletme içi faktörler ve işletme dışı faktörler olmak üzere iki ana kategoride toplanmaktadır. İşletme içi faktörler aşağıdaki tabloda, değerlendirilmektedir (Sayli vd., 2006:34).

Şekil 2.1. Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler



Kaynak: Sayli vd., 2006:35.

İşletmelerin iç ve dış pazarda karşı karşıya kaldıkları rekabet koşulları küreselleşen dünya ile birlikte giderek ağırlaşmaktadır. Bu nedenle varlıklarını sürdürmeye çalışan işletmeler hem iç pazarda hem de dış pazarda rakipleri karşısında bazı avantajlar elde etmek istemektedirler. Kısaca rekabet gücü olarak tanımlayabileceğimiz bu avantajların elde edilmesini etkileyebilecek bazı faktörler vardır. İç pazarda gerek yerel işletmelerin gerekse piyasaya giren yabancı şirketlerin sayısının artması sonucu amansız bir rekabet ortamı oluşmaktadır. Böyle bir ortamda işletmelerin gerek iç, gerekse dış pazarlardaki rekabet gücünü etkileyecek bu faktörler;

Maliyetler; başarılı olmak isteyen firmalar yüksek kalite- uygun fiyat dengesini çok iyi ayarlamak durumundadırlar (Doğan vd., 2003:114-115).

Yatırım yapabilme gücü; iç ve dış pazarda rekabetin gerektirdiği yatırımları gerçekleştirebilecek finansal kaynakların sağlanması her büyüklükteki işletme için büyük önem taşır, bu faktör rekabet gücünü büyük ölçüde etkilemektedir (Doğan vd., 2003:114-115).

Sipariş teslim süresi; rekabete girilen ortam ne olursa olsun, her durumda müşterinin sipariş ettiği malı en kısa zamanda teslim etmek rakiplere üstünlük sağlamak açısından önemli bir unsurdur (Doğan vd., 2003:116–117).

Kapasite esnekliği; kapasite esnekliğine sahip olmak işletmeleri olası talep dalgalanmalarına karşı rekabet ortamında en iyi koruyacak etken olarak görülmektedir (Doğan vd., 2003:116–117).

Kalite ve standartlara uygunluk; rekabetçi ortamda rakip işletme bazında asgari düzeyde sahip olunan kalite güvence sisteminin geliştirilmesi gerekir (Doğan vd., 2003:117).

Güvenilirlik; müşterilere sunulan ürünün güvenilir olması müşteriler açısından bir tercih nedeni oluşturmaktadır. Ürün güvenilirliği yüksek olan işletmelerin rekabet gücü de rakiplerine oranla yüksek olmaktadır (Doğan vd., 2003:119).

Nitelikli iş gücü; çalıştığı konuda uzman personelin istihdam edilmesi yapılan işlerin kalitesi ve hızı açısından iyileşme sağlayarak doğrudan ve dolaylı olarak işlemlerin rekabet gücü üzerinde etki gösterecektir (Doğan vd., 2003:119).

Firma imajı; işletmelerin firma imajı, potansiyel müşterilerin ürün seçme davranışları üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. İşletmeler bu sayede rakipleri karşısında önemli bir rekabet üstünlüğü elde ederler (Doğan vd., 2003:119-120).

Satış sonrası hizmetler; satış sonrası sunulan destekte, hız, nezaket, yeterlilik, bakım kolaylığı sorunlara çabuk ve doğru çözümler üretilmesi ve şikâyetlerin ele alınması sırasındaki çabukluk işletmeye hizmet kalitesi sağlayarak rekabette ciddi bir avantaj sağlar, rekabet gücünü yükselir (Doğan vd., 2003:119-120).

2.3.2. Strateji Kavramı

Strateji kavramı yüzyıllarca askeri bir kavram olarak kullanılmıştır. Strateji, bir savaşta sonuca gitmek için tarafların askeri gücünü şartlara uygun, elverişli olarak yerleştirmesi bilimi ve sanatıdır (Üzün, 2000:1). Strateji kavramı, işletme ve yönetim alanında 20. Yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlamıştır. Strateji işletme bazında, işletmenin arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla bünyesindeki kaynak ve kabiliyetleri harekete geçiren bir anlam taşımaktadır (Çam, 2002:152). Strateji, yalın anlamda, geleceğe yönelik bir tahmin faaliyetidir

(Papatya, 2003:10). Her işletme disipline sahip bir strateji izler, bunun tersi olsaydı kaos içinde felç olup kalırdı. Bütün etkili stratejilerin belirgin özelliği, işletmeye özgü olmalarıdır (Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, 2002:109). İşletmelerde strateji hedeflere ulaşmaya ilişkin gerekli olan politikaları ve planları kapsar. Aynı zamanda strateji, işletmelerin çevresel değişimlere uyum sağlayabilme yeteneklerinin geliştirilmesiyle de yakından ilişkilidir (Papatya, 2003:10).

Strateji bir işletmenin faaliyetleri arasında uyumun sağlanmasıdır. Stratejinin başarısı yalnızca birkaçını değil, birçok şeyi iyi yapmak ve bunları tamamlamak, bir bütün haline getirmektir. Faaliyetler arasında uyum yoksa, o zaman farklı özelliklere sahip bir stratejide yoktur ve süreklilik de kısadır (Keçecioğlu vd., 1998:26).

Strateji, işletmenin amaç ve sonuçlara ulaşmak için kullandığı yol ve yöntemlerdir. Strateji kelime anlamıyla sevk etme, yönetme, gönderme, götürme ve gütme anlamına gelir. Strateji kelimesi geleneksel ve modern olmak üzere iki anlamda incelenir. Bir diğer tanım; rakibine karşı üstünlük sağlamaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışlarıdır şeklindedir (Üzün, 2000:3).

Strateji, bir işin başından sonuna kadar düşünmek ve belirlenen amaçlar doğrultusunda, belirlenen kararların beklenen sonuçları vermesini sağlamaktır. Stratejinin amacı, geçmişteki başarıları tekrar etmek değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevre problemlerini halletmektir (Üzün, 2000:3).

Strateji organizasyonel hedeflere ulaşma yoludur. Ancak yalnızca rotayı belirlemek yeterli değildir; hedeflere ulaşmayı sağlayacak uygulama da gereklidir. Eğer sonuca ulaşmak isteniyorsa stratejiler formülize edilmeli ve uygulanmalıdır (Hatten ve Hatten, 1987:1).

Stratejik analiz stratejik yönetim sürecinin geri kalanı üzerine kurulduğu temeldir ve üç parçadan oluşur. Birincisi organizasyonun stratejik amacını göz önüne almak, ikincisi çekirdek fırsat ve tehditleri keşfetmek, üçüncüsü ise organizasyonun içsel güç ve zayıflıklarının tespitidir (Miller ve Dess, 1996:38).

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri stratejilerini yeniden yaratmalarına bağlıdır. Hem iç hem dış piyasalarda rekabet edebilmek büyük ölçüde stratejilerin yeniden geliştirilmesine bağlıdır. Stratejilerin geliştirilmesine ilişkin farklı görüşler vardır. Dünyanın en tanınmış

düşünürü olan Michael Porter, stratejiyi oluşturmayı daha çok işletmenin rekabet çerçevesi faktörlerinin incelenmesine ve bu incelemenin sonunda uygun stratejilerin belirlenmesine dayanmaktadır (Besler, 2002:36). Porter, stratejiyi, konumlandırma ve rekabet üstünlüğü olarak ele alır, Porter'a göre bir işletmenin rakiplerinden daha farklı faaliyetler gerçekleştirmesi veya benzer faaliyetler için farklı yöntemler kullanması, stratejik konumlandırmanın anahtarıdır (Çam, 2002:153).

Strateji hem mutlak anlamda hem de rekabetçilerine göre göreceli anlamda herhangi bir organizasyonun uzun vadeli sürekliliğini ve güçlülüğünü sağlamak üzere yönlendirilmiş olup, bütünlükçü yönetim planlama, kararlar, aksiyonlar, stratejik düşünme ile birlikte gelir. Stratejik yönetim, strateji inşa etmede ve belirginleştirmesinde anahtar desteklerden biridir (Çam, 2002:154).

Strateji kavramındaki farklılık, kavramın çok boyutlu düşünülmesine de gerekçe oluşturmaktadır. Strateji çeşitli bilim adamları tarafından aşağıdaki gibi ele alınmaktadır;

Bir yön olarak strateji; Strateji bir yol, çizgi'dir. Dolayısıyla, strateji her şeyden önce bir yön belirleme, yön verme sürecini ifade eder.

Bir düşünce olarak strateji; Strateji bir düşünme sürecidir ve daha önceden belirlenen bir amaca hazırlanma düşüncesini kapsar. Çünkü gelecekteki her eylem tasarlanır; bu yönden strateji bir amaç ifade eder. Bu amaç bilinçli ve sistematik bir süreçtir.

Bir eylem olarak strateji; Strateji bir davranıştır. Düşüncelerin eyleme dönüşmesiyle oluşan bir değeri açıklar; yani, strateji sonuç yönlü bir davranıştır.

Bir durum olarak strateji; Strateji ortam içinde konum belirleme, değişen koşullar karşısında bir durum belirleme sürecidir. Çevre sürekli değişmektedir. Bu anlamda strateji sürekli bir durum anlayışıdır, yeniden konumlandırılmalıdır.

Bir kültür olarak strateji; Strateji bir örgütün çevre içinde belli bir alanda konumlandırılması tercihini açıklar. Bu açıdan strateji işletmenin dünyaya bakış açısını ve işletmenin düşünce sistemini ve karakterini yansıtır (Papatya, 2003:10-11).

Stratejinin çok çeşitli tanımları yapılabilir ve bu tanımlar işletmeden işletmeye, insandan insana değişiklik gösterebilir. Strateji kavramı çok yönlülüğü ve karmaşıklığı

yansıtır (Papatya, 2003:10-11).

İşletme düzeyindeki strateji geliştirme gerekçeleri/ gereksinimi şu noktalarda toplanır:

- Kaynakların tükenmesi,
- Rekabetçi güçlerle ve davranışlarla ilgili kesin karar verilmesi,
- Kaynakların değiştirilmeyeceğine kesin karar verilmesi,
- Belli bir zaman ve yerle ilgili eşgüdümlü kararların alınma gereksinimi,
- Girişimlerin hâkimiyetiyle ilgili belirsizliğin varlığı

Stratejinin bulunmadığı işletmelerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılamazlar, iyi bir stratejiye sahip olmak; pişman olunacak kararlar almanın risklerini en aza indirmek anlamına da gelir (Eren, 1979:23).

Dolayısıyla strateji, açıkça değişen işletme çevresinde başarının anahtarıdır. Örgütün tüm üyeleriyle bağlantı kurabilen bir yön duygusu sağlar (Papatya, 2003:11).

Stratejiler rekabet analizine dayalı olarak geliştirilir;

- Mevcut ve potansiyel rakipleri belirlemek,
- Rekabetin yoğunluğunu tahmin etmek,
- Rekabetsel üstünlük ve zayıflıkları analiz etmek (Aytuğ, 1997:91).

Organizasyonel stratejiler üst yönetim tarafından formülize edilir ve firmanın genel hedeflerine ulaşmak için dizayn edilir. Bu süreç birbiriyle ilişkili iki görevi içerir. Birincisi genel stratejiler seçilmeli ve gerçekleştirilmelidir, ikincisi ise spesifik kararlar işletmedeki farklı birimlerin hangi rolü oynayıp kendilerinden hangi sonuçların beklendiğini belirleyecek şekilde verilmelidir (Certo ve Peter, 1990:87).

Kısaca stratejik yönetime de değinecek olursak, stratejik yönetim iki aşamaya indirgenebilir. Stratejik planlama ve strateji uygulama. Stratejik planlama işletmenin felsefe ve misyonunun tanımlanması, işletme misyonuna ulaşmak için kısa ve uzun vadeli hedeflerin tanımlanması, işletme hedeflerine ulaşmak için kullanılacak stratejinin seçilmesi konularını kapsamaktadır. Strateji uygulama ise şu noktalarla ilgilenir; strateji gerçekleştirmeye yönelik organizasyonel yapı geliştirmek, gerçekleştirmek için gereken uygulamaların etkili şekilde gerçekleşmesini kontrol etmek, stratejinin işletme hedeflerine ulaşmasındaki etkililiğini görüntülemek ve ölçümlemek(Byars, 1987:8–9).

2.3.3. Stratejinin Özellikleri

a) Zaman Boyutu

Genellikle, strateji kelimesi, faaliyetlerin hem uygulandığı hem de gözlenebildiği oldukça geniş bir zaman boyutunda kullanılır (Çam, 2002:154-155).

b) Etki

Uygulanan bir stratejinin etkisi uzun zamanda belirgin olmasa bile, neticede mutlaka önemli olacaktır (Çam, 2002:154-155).

c) Çabanın Yoğunlaşması

Etkili bir strateji genel olarak dar bir çerçevede çabalara eğilme, çaba sarf etme ve adaptasyonu gerektirir. Açıkça olmasa bile seçilen faaliyetlere yoğunlaşmak, diğer faaliyetler için olanaklı olan kaynakları azaltacaktır (Çam, 2002:154-155).

d) Karar Modelleri

Bazı işletmeler, seçtikleri strateji için birkaç önemli karar almaya gereksinim duysalar da, pek çok strateji zamanla gelişebilecek bir karar dizisini gerektirir. Bu kararlar birbirlerini destekleyici olmalı ve tutarlı bir yol izlenilmelidir (Çam, 2002:155). Stratejik kararların aynı zamanda etik bir boyutu da vardır. Organizasyonel etik organizasyon kültürüyle açığa çıkar yani buradan hareketle stratejik kararların işletme yöneticileri ve çalışanların çoğunun paylaştığı ortak değerlerin ürünü olduğu söylenebilmektedir (Hitt vd., 1996:35).

e) Yaygınlık

Bir strateji, kaynak tahsisinden günlük operasyonlara kadar oldukça geniş faaliyet çeşitlerini kapsar. Zamanla, organizasyonun bütün hareket düzeylerinde stratejiyi güçlendirecek tutarlılığa gereksinim vardır. Bu özellikler diğer organizasyonel faaliyetlerin etrafında döndüğü bir organizasyon stratejisinin merkezini göstermektedir. Strateji, uzun dönemli ve geniş açıdır. Strateji, işletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek, uyum sağlayacak amaçların saptanmasını, faaliyetlerin planlanmasını ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir. En önemlisi strateji, bir organizasyonun başarı ya da başarısızlığını ortaya koyar (Çam, 2002:154-155).

2.4. REKABET STRATEJİSİ KAVRAMI

Rekabet stratejisi, farklı olmak anlamına gelir. Benzeri olmayan değerler karması sunmak için farklı faaliyetler grubu seçmektir (Keçecioğlu vd., 1998:9). Sektörde benzer mal ve hizmetleri aynı grup müşteriye sunan işletmeler birbirleri ile rekabete girerler. Rekabet, bir açıdan, müşterilerin gereksinimlerini karşılarken, onların beklentilerini gerçekleştiren ve onlar için değer yaratan stratejilerle pazarda mücadele etmek demektir (Ülgen ve Mirze, 2004:257). Rekabet stratejisi geliştirmenin amacı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmektir (Seviçin, 2006:113).

İşletme literatüründe rekabet stratejisi, sektörde avantajlı bir rekabetçi pozisyon için yapılan araştırma olarak tanımlanır. Bu tanıma göre, rekabetçi strateji sektör rekabetini şekillendiren güçler karşısında karlı ve sürdürülebilir bir pozisyon kazanmayı amaçlamaktadır. Bir işletmede geliştirilen rekabet stratejilerinin amaçları, herhangi bir sektörde veya pazar kesiminde rekabetçi üstünlük kazanmaktır. Rekabet stratejileri işletme stratejilerini destekleyici ve tamamlayıcı olmalıdır (Çetinkaya, 2006:58-59).

Rekabet stratejisi işletmenin bulunduğu ya da gireceği pazarda iyi bir kazanç elde edebilmesini sağlayacak özel bir yaklaşımın belirlenmesini gerektirir. Çoğu kez işletme yeni buluşlara yer vermeyen geçmişteki stratejilerini izlemeye karar verir. İşletme yönetimleri çoğunlukla taktiklere sahip olduklarında bir stratejiye sahip oldukları yanılığısına düşerler. Strateji tüm savaşı kazanmak için bir plandır, fakat taktikler sadece tek tek odaklanılmış savaşların kazanılması ile uğraşırlar (Kotler, 1975:308-309).

Rekabet stratejisi, bir sektörde savunulabilir bir konum elde etmek, rekabete etki eden unsurlarla başa çıkabilmek ve böylece işletmenin büyük bir yatırım getirisi elde etmesi için savunmacı ve saldırgan eylemlerde bulunması olarak belirlenmiştir. Bu sebeple işletmeler birçok farklı yaklaşım keşfetmişlerdir. Belli bir işletme için en iyi strateji, onun özgül koşullarını yansıtan, tamamen benzersiz bir yapıdadır. Bununla beraber, uzun vadede savunulabilir bir konum yaratmak ve bir sektördeki rakipleri devre dışı bırakmak için, kendi içinde tutarlı temel stratejiler vardır (Porter, 2003:43).

2.4.1. Rekabet Stratejileri

2.4.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

İşletmenin maliyetlerini düşürerek, fiyatları ile piyasada liderlik yapmasını sağlayacak politika ve disiplinlerin izlenmesi ve böylece maliyet avantajından yararlanarak rekabet gücünün sağlanmasıdır (Doğan, 2000:6). Maliyet liderliği stratejisi, çok sıkı ölçek ekonomisi getirisini, tecrübeden dolayı maliyet azaltmayı, sıkı bir maliyet ve genel giderler kontrolünü, ayrıca araştırma geliştirme, hizmet, satış gücü ve reklâm gibi alanlarda da maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirmektedir (Çetinkaya, 2006:59). Maliyet liderliğinde, işletme maliyetlerini, rakiplerine oranla en düşük seviyede gerçekleştirmek, mal veya hizmetlerini üretmesine ve dağıtmasına yönelik stratejiler yer almaktadır. Bu stratejileri uygulayan işletmelerin hem kazançları hem müşteri hem de pazar payları genişlemektedir (Çam, 2002:158).

Sektörde etkili bir biçimde rekabet edebilmek için önemli olan etkenlerden biri, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini, üretilen mal ve hizmetlerle pazarda oluşan fiyatlarla karşılarken, işletmenin tüm faaliyetlerinde maliyetleri düşürmektir. Maliyet liderliği stratejisinde, mal hizmet fiyatlarının düşürülmesi söz konusu olmayıp, tüm faaliyetlerdeki maliyetlerin düşürülmesi esastır (Mirze ve Ülgen, 2004:260).

Stratejinin temelini kalite, hizmet ve diğer alanlar kesinlikle ihmal edilmeden rakiplere göre daha düşük maliyetlerle sahip olmak oluşturmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta stratejinin fiyat liderliği değil maliyet liderliği stratejisi olmasıdır. Maliyet liderliği stratejisi işletmeye birçok avantaj sağlar (Çetinkaya, 2006:59). Maliyet konumu, işletmeye rakipleri karşısında bir savunma sağlar; çünkü düşük maliyetler, rakipleri rekabet sonucu karlarını kaybettikten sonra bile, işletmenin hala getiri elde edebileceği anlamına gelir. Düşük maliyetlilik konumu firmayı güçlü alıcılara karşı korur. Dolayısıyla düşük maliyetli bir konum firmayı diğer rekabet güçlerine karşı korur (Porter, 2003:45). Bu stratejinin sağladığı avantajlardan diğer bazıları; işletmeye sektör ortalamasının üzerinde getiri sağlamak ve girdi maliyetlerindeki artışlarla işletmenin başa çıkabilmesini sağlayarak, tedarikçilerle daha fazla pazarlık yapabilme gücü kazandırmaktır (Çetinkaya, 2006:59).

Bunların yanında maliyet liderliği stratejisi pazara yeni giren işletmeler için, pazara giriş tehdidi oluşturur ve ikame ürünler açısından işletmenin rakiplerine göre

avantaj sağlamasına yol açar ve stratejiyi uygulayan işletme rakiplerine oranla daha yüksek bir pazar payına sahip olur ve hammaddelere daha kolay erişim avantajını elinde bulundurur. Fakat tüm bunların yanında bu stratejiyi uygulamak, çok iyi bir donanım teşkil etmek amacıyla ağır bir sermaye yatırımı, saldırgan bir fiyatlandırmayı ve pazar payı elde edebilmek için başlangıç kayıplarını gerektirir. Sadece maliyetlere yoğunlaşmak müşterilerin tercihlerindeki değişimin gözden kaçmasına neden olabilir (Çetinkaya, 2006:59). Bu şekilde sektörde oluşan fiyatlarla, maliyetler arasındaki fark açılacak ve işletme ortalamasının üzerinde getiri elde edebilecektir ve rakiplerine üstünlük sağlayabilecektir (Mirze ve Ülgen, 2004:260).

Bu stratejide bir diğer önemli husus ise maliyetlerin ne kadar düşürülebileceğidir. Düşürülen maliyetler kaliteyi de düşürmemelidir. Maliyet liderliği stratejisi, kaliteyi etkilemeden veya kaliteden ödün vermeden, maliyetlerin düşürülmesi için uğraşır. Rekabet stratejileri, değer azaltan değil, hem müşteri hem de işletme için değer yaratan stratejilerdir (Mirze ve Ülgen, 2004:260).

2.4.1.2. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisi, pazara benzeri olmayan bir ürün ya da hizmet sunabilme kabiliyetidir. Burada önemli olan müşteri grubunun işletmenin ürünlerinin veya hizmetlerinin farklı olduğunu algılamasıdır (Çetinkaya, 2006:59). Çünkü karın, herkesin yaptığını yapmamakta yattığı bilinmektedir. Bu sebeple işletmeler fiyat rekabetine girip kaynaklarını tüketmek yerine, rakipleri karşısında farklı alanlarda farklılaşarak rekabet üstünlüklerini farklılaştıkları alanlara taşırlar (İslamoğlu, 2002:102). Pazarlama bir bakıma farklılaşma sanatıdır. Yığından ayrılma, kalabalıkta öne çıkma, hemen fark edilme, varlığını hissettirebilme gayretidir (Kaya, 2000:30).

Farklılaştırma, tasarım veya marka ismi, satıcı ağı, teknoloji, özgün özellikler veya diğer yollarla sağlanabilir (Çetinkaya, 2006:60). Farklılaştırma kaynaklarından biri de imajdır (İslamoğlu, 2002:103). Bu strateji ile ürün veya hizmet, eşsiz ve ayrıcalıklı olur. Bu stratejilerin ana hedefi, ürün ya da hizmetin pazarda belli bir özelliğiyle tek olmasını sağlamaktır (Çam, 2002:160). Farklılaştırma stratejisinin temel esası, herkesin yaptığından farklı uygulamalar yaparak, müşterilerin tercihini işletmenin kendi mal ve hizmetlerine yöneltmektir. Farklılaştırma, genelde işletmenin mal ve hizmetlerindeki farklılaştırma olarak düşünülür. Mal ve hizmetteki farklılaştırma pazarlama stratejileri

ile ilgilidir. İş yönetim stratejilerinde yer alan farklılaştırma stratejisi, işletmenin değer yaratan tüm faaliyetlerinde farklılaştırma yaparak ortalamanın üstünde getiri sağlamaya yönelik bir rekabet stratejisidir (Ülgen ve Mirze, 2004:264).

İşi bilen işletmeler, pazara sunabilecekleri her yeni ürün veya hizmetin pazarda bulunan mal ve hizmetlere oranla en az bir bakımdan mutlaka üstün olması gerektiğini bir işletme politikası olarak benimsemiştirler. Bir işletmenin kendisini, markasını, ürün veya hizmetlerini veya bunları pazara sunuş tarzını diğerlerinde ayırt etmeye ve böylece müşterilerin en fazla değer verdiği hususlar bakımından rakiplerine kıyasla daha üstün konuma gelmeye yönelik gayretlerine farklılaştırma denir (Kaya, 2000:29). Müşteriler üzerinde mal ve hizmetin çekiciliğinin yarattığı psikolojik isteklerde bir farklılaştırma kaynağı oluşturabilmektedir. Bu çekicilik, sunulan mal ve hizmet için üstün bir statü ve prestij olabilmektedir (Çam, 2002:161).

Farklılaştırılmış ürün veya hizmetin talep esnekliği çok azdır. Müşterilerde ürüne karşı bir sadakat oluşturulmaktadır. Bunun neticesinde müşteri, statü, imaj, saygınlık gibi farklı ihtiyaçlarını karşılamak için bu tarz ürünlere fazla para ödemedeki bir sakınca görmezler. Farklılaştırma stratejisinin sağladığı avantajlar; müşteride markaya karşı sadakat oluşması ve bunun sonucunda sektöre yeni girecek rakiplerin engellenmesidir. Bunun yanında işletmenin kar payı yükseleceği için tedarikçilerle pazarlık etme gücü de yükselmiş olacaktır (Çetinkaya, 2006:59-60). Alıcılar, karşılaştırma yapabilecekleri alternatifleri olmadığı için fiyatlara karşı daha az hassas olacaklardır. Bu durum, alıcının gücünü oldukça azaltıcı bir durumdur. Farklılaştırmayı başarmak, bazen yüksek bir pazar payı kazanmaya engel olabilir. Bunlarla birlikte, farklılaştırmanın yapılması için gereken yoğun araştırma, ürün tasarımı, yüksek kaliteli malzemeler veya yoğun müşteri desteği gibi etkinlikler maliyetli olacağı için, farklılaştırma, maliyet konumundan ödün verme anlamı taşımaktadır (Porter, 2003:48).

2.4.1.3. Odaklanmış Stratejiler

Rekabet stratejileri, müşteri gruplaması yapılarak oluşturulan dar bir pazar platformunda belirli bir müşteri grubu hedeflenerek uygulanırsa odaklanmış stratejiler ortaya çıkar. Odaklanmış stratejiler, iki ana rekabet stratejisinin farklı pazar alanında uygulanması sonucunda söz konusu olur. Seçtikleri hedef müşteri grubunu yönelik, onların ortak özelliklerine hitap edecek mal ve hizmetler üzerine odaklanan işletmeler,

böylece rekabetçi stratejilerinin uygulanacağı alanı daraltabilir ve stratejilerin etkinliklerini arttırabilirler. Pazar alanının farklı müşteri gruplarına göre daraltılması, pazarı daha özelliikli hale getirir ve genellikle rekabet eden işletmelerin sayısını azaltıcı etki yaratır. Bu, daraltılmış pazara girişleri etkileyebileceği gibi, bu daraltılmış ve özelleştirilmiş pazardaki rekabetin şiddetini de değiştirmede etkili olabilir (Ülgen ve Mirze, 2004:267).

Odaklanma stratejisi, işletmenin yeteneğinin bulunduğu, uzmanlık alanı olan bir sektörde rekabet etme şansını yükseltmektedir (Çetinkaya, 2006:60). Özel piyasaya sahip ürünlere yönelik olarak kullanılan odaklaşma stratejilerinin hedefi işletmenin ihtiyacı olanın, ürünün yüksek kalitede ama tek olma özelliğine mi sahip olması yoksa düşük maliyetli mi olacağıının belirlenmesidir. Odaklaşma stratejilerinden ilki olan farklılaştırma odaklaşmasında işletme tercih ettiği alanda farklılaştırmaya gider. İkinci odaklaşma türü olan maliyet odaklaşması ise, işletme maliyet üstünlüğüne ulaşmayı hedefle. Ayrıca, odaklaşma stratejilerinde, tek bir pazara veya ürüne de odaklaşma olabilmektedir (Çam, 2002:161-162).

Maliyete odaklanma stratejisini uygulayan işletme, kendisine seçmiş olduğu hedef pazarda maliyetlerini düşürerek pazara rakiplerinden daha fazla derinlemesine girmektedir. Farklılaştırmada odaklanma stratejisi ise, işletme yine dar bir pazarda faaliyette bulunmakta ancak, daha etkili olmak için rakiplerinin sunamayacağı ayrıcalıkları, belirlediği bir müşteri grubuna yüksek fiyatla sunma faaliyetlerini kapsar (Çetinkaya, 2006:60-61). Sonuç olarak işletme, ya belli bir hedefin gereksinimlerini daha iyi karşılamakla farklılaştırmayı ya da bu hedefe hizmet vermekle maliyetlerini düşürmeyi ya da her ikisini birden başarır (Porter, 2003:48).

Odaklanma stratejisinin sunduğu fırsatlar; işletmenin, rakip işletmelerin sunabileceği ürünleri temel yetenekleri sebebiyle daha ucuza sunabilmesidir. İşletmenin müşteriye yakın olabilmesi sebebiyle değişimlere daha kısa sürede cevap verme imkânı vardır. Ayrıca, müşteri sadakatinden dolayı pazara girecek olası rakipleri ve ikame ürünleri engeller. Fakat buradaki en büyük risk, işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün büyüme hızının azalması, talep daralması, müşteri alışkanlıklarının farklılaşması sonucunda ortaya çıkabilecek pazar küçülmesidir (Çetinkaya, 2006:60). Odaklanmayı gerçekleştiren işletme, potansiyel olarak sektör bazında ortalamanın üstünde getiriler

elde edebilmektedir (Porter, 2003:49).

2.4.1.4. Birleşik Rekabet Stratejileri

İşletmelerin ana rekabet stratejilerini ya da odaklanmış stratejilerden iki ya daha fazlasını aynı anda ya da birbirlerine yakın aralıklarla uyguladığı durumlarda söz konusu olmaktadır. İşletmeler rekabet stratejilerinin ikisini ya da daha fazlasını beraberce kullanabilir. Birleşik rekabet stratejilerindeki en önemli nokta, işletmelerin esnekliğidir. Gerekli zaman ve bölgelerde, farklı ve değişik stratejiler uygulayabilmek tamamen işletmenin uyum sağlayabilme yeteneğine bağlıdır (Ülgen ve Mirze, 2004:269). Küreselleşen pazarlarda birleşik rekabet stratejilerinin avantajları ve bunun yanında dezavantajları vardır. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler bazı durumlarda istediği pazar ya da sektör liderliğine ulaşamamaktadır. Rekabete etki eden güçler karşısında başarılı olamayabilmektedir. Sonuç olarak ortalamanın üzerinde bir getiri elde etmesi oldukça güç olmaktadır (Çetinkaya, 2006:63).

2.4.2. Rekabet Stratejilerinin Etkileyen Unsurlar

Strateji oluşturma beş unsurun analiz edilmesiyle başlamaktadır (Besler, 2002:36). Bir endüstrideki işletmelerin normalin üstünde karlılığa ulaşabilmeleri beş temel rekabet gücüne bağlıdır. Endüstriye yeni rakiplerin girmesi, ikame ürünlerin sunduğu tehdit, alıcılar, tedarikçiler, mevcut rakipler arasındaki rekabet bunlardır (Pfeffer, 1995:3).

Bu unsurlardan rakipler ve ikame ürünler tehdit unsurudur. Tedarikçi ve alıcıların güçlerinin derecesi ise bu iki grubun sektör içindeki özelliklerine göre tehdit olarak da fırsat olarak da algılanabilir. Son faktör, geleneksel rekabet analizinde ele alınan ve incelenen rakipleri kapsamaktadır. Bunların yanı sıra, işletmenin karar ve davranışlarını etkileyen başka unsur da rakipler arasındaki bulunan esas rakibin davranış ve kararlarıdır (Ülgen ve Mirze, 2004:253-254).

2.4.2.1. Tedarikçiler

Tedarikçiler, işletmeye hammadde, yarı mamul, enerji gibi her türlü girdiyi temin eden kişi veya örgütleri ifade etmektedir. Satın alanın gücü arttıkça maliyetler düşeceği, satanın gücü arttıkça işletmenin maliyeti ve bağımlılığı artacağı için, tedarikçiler pazarının oldukça yakından takip edilmesi gerekir. Tedarikçiler bazı kritik

kaynaklara sahipse ya da bir tedarikçiyi bırakıp diğeri ile çalışmaya başlamanın maliyeti yüksekse, tedarikçilerin bu ürünleri kullanan işletmelerden sağlayacağı kar oldukça fazla olacaktır (Besler, 2002:36).

Bir sektörde tedarikçiler, fiyatları arttırma veya satın alınan ürün veya 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 koşullara benzer. Aşağıda sıralanan koşullar geçerli olduğunda bir tedarikçi grubunun güçlü olduğundan söz edebiliriz; (Porter, 2003:34-35).

Birkaç işletme baskındır ve bu işletmeler, satış yaptıkları sektörden daha yoğunlaşmıştır. Daha fazla kesime ayrılmış alıcılara satış yapan tedarikçiler, fiyat, kalite ve koşullar üzerinde genellikle büyük etkilere sahip olmaktadır.

Belli bir sektöre satış yapmak için diğeri ikame ürünlerle çekişmek zorunda kalmaz. İkame ürünlerle rekabete girerlerse, büyük, güçlü tedarikçilerin bile gücü denetim altına alınabilir.

Sektör, tedarikçileri grubun önemli bir müşterisi değildir. Tedarikçiler birden fazla sektöre satış yaptıklarında ve belirli bir sektör satışların önemli bir bölümünü oluşturmadığında, tedarikçiler güç kullanmaya daha fazla eğilim gösterir. Eğer sektör önemli bir müşteri ise, tedarikçilerin kaderi de sektörle yakından ilişkili olacaktır ve onlar da sektörü mantıklı bir fiyatlandırma ile korumaya çalışacaklardır.

Tedarikçilerin ürünü, alıcının işletmesi için önemli bir girdidir. Bu tip girdi, alıcının üretim sürecinin veya ürün kalitesinin başarısı açısından önemlidir. Bu da tedarikçinin gücünü arttırır. Girdinin depolanmadığı, dolayısıyla alıcının mal stokları oluşturmasına olanak tanıyan durumlarda geçerlidir.

Tedarikçi grubunun ürünleri farklılaştırılmıştır veya geçiş maliyetleri oluşturulmuştur. Alıcıların karşılaştığı farklılaştırma veya geçiş maliyetleri, alıcıların, tedarikçileri birbirine düşürme seçeneklerini ortadan kaldırır. Eğer tedarikçi geçiş maliyetleriyle karşı karşıya kalırsa, durum tersine dönecektir.

Genellikle tedarikçileri diğeri firmalar olarak düşünürüz, fakat işçiler de

tedarikçiler olarak ve birçok sektörde büyük bir gücü elinde tutan kişiler olarak algılanmalıdır (Porter, 2003:34-35).

2.4.2.2. Alıcılar

Alıcılar, tümü de sektörün karlılığına mal olacak şekilde fiyatları aşağıya çekmeye zorlayarak, daha iyi kalite ve daha fazla hizmet için pazarlık ederek ve rakipleri düşürerek sektörle rekabet ederler. Aşağıdaki faktörler dahilinde bir alıcı grup güçlüdür;

Satıcının satışlarına göre alıcılar konsantre olmuştur veya büyük hacimlerde satın alırlar. Eğer ürünlerin büyük bir bölümü belirli bir alıcı tarafından satın alınırsa, bu alıcının önemi artar (Porter, 2003: 30).

Sektörden satın aldığı ürünler, alıcının maliyetlerinin veya satın almalarının önemli bir bölümünü oluşturur. Burada alıcılar cazip bir fiyatla alışveriş etmek ve seçici olarak satın almak için gerekli kaynakları harcamaya eğilimlidirler.

Sektörlerin satın aldığı ürünler standarttır veya farklılaştırılmamıştır. Her zaman alternatif tedarikçiler bulma imkânına sahip olan alıcılar, işletmeleri birbirine düşürebilir.

Çok az geçiş maliyetleriyle karşılaşır. Daha önce belirlenmiş olan geçiş maliyetleri alıcıları belirli satıcılara kilitler. Bunun tersine, eğer satıcı geçiş maliyetleriyle karşı karşıya ise alıcının gücü artmaktadır.

Düşük karlar elde ederler. Düşük karlar, satın alma maliyetlerini azaltmak için büyük bir teşviktir. Çok karlı alıcılar fiyata karşı genelde daha az duyarlı ve tedarikçilerinin sağlam yapılarını korumaya yönelik daha uzun vadeli bir yaklaşıma sahip olabilmektedirler.

Alıcılar ciddi bir geriye bütünleşme tehdidi sergilerler. Eğer alıcılar ya kısmi olarak bütünleşmişler ya da ciddi bir geriye birleşme tehdidi sergiliyorsa, pazarlık ayrıcalığı isteyebilirler. Sektördeki işletmeleri alıcının sektörüne ileri bütünleşme tehdidinde bulduklarında, alıcının gücü kısmi olarak etkisiz hale getirilebilir (Porter, 2003:31).

Alıcı eksiksiz bilgiye sahiptir. Alıcının talepler, gerçek piyasa fiyatları ve hatta tedarikçinin maliyetleri hakkında eksiksiz bir bilgiye sahip olduğu piyasa ortamında, bu

avantaj, genellikle alıcıya, bilginin az olduğu duruma göre daha fazla pazarlık gücü kazandırmaktadır. Eksiksiz bilgi alıcı, rakiplerine sunulanlar arasından en cazip fiyatlarla satın alabilecek kadar iyi bir konumdadır ve tedarikçilerin, uygulaması zor taleplerine karşı koyabilir (Porter, 2003:32).

İşletmelerin karlılığını etkileyen ve endüstrinin de yapısını oluşturan diğer bir güç de alıcıların işletmeler üzerinde ne derecede etkisi olduğunun ortaya konulmasıdır. Eğer endüstride üretilen ürünlerin önemli bölümünü az sayıda alıcı satın alıyorsa, o zaman işletmenin karlılığı büyük ölçüde etkilenecektir (Besler, 2002:37).

2.4.3.3. Piyasaya Yeni Girenler

Bir endüstriye yeni girişler; yeni kapasite, pazar paylaşımını kazanma arzusu ve çoğunlukla zengin kaynaklar getirmektedir. Büyük sabit yatırımlar ve yüksek teknik uzmanlık isteyen konularda pazara girmek kolay değildir. Bu ise daha az rakip anlamına gelmektedir. Faaliyet alanına girişte yapısal ve hukuki engeller olabilir. İşletmenin içinde bulunduğu sektörün ekonomik yapısı, işletmenin büyüklüğü, talebin sabit oluşu, pazarlama kanallarındaki hâkimiyet, işletmeler arasındaki anlaşmalar gibi etkenler, piyasaya yeni rakiplerin girmesini zorlaştırabilir (Besler, 2002:37).

Bir sektöre yeni dahil olacaklar, yeni kapasiteyi, pazar payı kazanma arzusunu ve genellikle önemli kaynakları da beraberinde getirirler. Bunun sonucu olarak, karı azaltacak biçimde, fiyatlar aşağıya çekilebilir veya sektördeki firmaların maliyetleri şişebilir. Bir sektörde girişin yarattığı tehdit, sektöre yeni girecek firmanın, mevcut rakiplerden bekleyebileceği tepkiyle ilişkilendirilmiş, mevcut giriş engellerine bağlıdır. Eğer engeller yüksekse veya sektöre yeni girecek firma, hazır beklemekte olan rakiplerden yoğun misillemeler bekliyorsa, giriş tehdidi düşük olacaktır (Porter, 2003:8).

2.4.3.4. İkame Ürünler

İkame ürünler aynı ihtiyacı karşılayan farklı ürün ya da hizmet seçenekleridir (Bütüner, 2004). Kaliteli ve düşük maliyetli ikame mallarının rekabeti, işletmelerin stratejik üstünlüklerini olumsuz şekilde etkiler. İşletmelerin ürettiği ürünlerin ikamesi ne derece fazla ise, karlılığı da o derece düşük olacaktır. İkame ürünlerin üretilmeye başlamasıyla endüstriye yönelen tehlike veya riskler analiz edilmelidir (Besler, 2002:37).

Genel manada 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 derece cazipse, sektör karları üzerindeki kapak da o kadar sıkıdır (Porter, 2003:28-29).

İkame ürünlerin belirlenmesi, sektördeki ürünle aynı işlevi yerine getirecek diğer ürünlerin araştırılması olayıdır. İkame ürünlerin karşısındaki konum, ortak sektör hamleleri meselesi de olabilir. Bir ikame ürün karşısında sektörün konumunu desteklemek için firma tarafından yapılan reklâm yeterli olmasa da, sektördeki reklâm ile sektörün ortak konumu oldukça iyi duruma getirilebilir. Bu, ürün kalitesinin iyileştirilmesi, pazarlama çabaları, elde daha fazla ürün bulunmasının sağlamak gibi alanlardaki ortak tepkiler için de geçerlidir (Porter, 2003:28-29). İkame ürünlerin çok olduğu ve müşterilerin ürün değiştirme maliyetlerinin yüksek olmadığı pazarlarda, işletmeler daha az kar elde etme tehdidiyle karşı karşıya kalabilirler (Bütüner, 2004).

2.4.3.5. Rakipler

Rakipler arasındaki rekabet, elverişli bir yer elde etmek için bilinen yöntemle fiyat rekabeti, reklâm savaşları, pazara yeni ürün sunulması ve genişletilmiş müşteri hizmeti veya garantileri gibi taktiklerle manevra yapma şeklini alır. Rekabetin ortaya çıkma sebebi bir veya daha fazla rakibin baskıyı hissetmesi ya da konumlarını geliştirme fırsatları görmesidir. Genellikle çoğu sektörde, bir firmanın rekabet hamlelerinin rakipleri üzerinde büyük ölçüde etkileri vardır. Firmaların böylece misillemeyi veya karşı hamlede bulunma çabalarını körükleyebilir, yani firmalar karşılıklı olarak birbirlerine bağımlıdırlar. Eğer hamleler ve karşı hamleler artarsa, sektördeki tüm işletmeler bundan zarar görebilir ve eskisinden daha kötü duruma gelebilirler (Porter, 2003:21-22).

Rekabetin bazı şekilleri, özellikle fiyat rekabeti, oldukça istikrarsızdır ve kârlılık açısından tüm sektörü daha kötü duruma getirme eğilimindedir. Fiyat kırma, rakipler tarafından hızla ve kolayca izlenebilir ve fiyatlar bir defa eşitlendiğinde, talebin sektör fiyat esnekliğinden yeterince yüksek olması durumu dışında, tüm işletmelerin gelirleri azalır. Reklâm savaşları, tüm işletmelerin yararına olacak biçimde, talebi veya sektördeki ürün farklılaştırma düzeyini arttırabilir (Porter, 2003:21-22).

İşletmelerin kendilerine yönelik olduğu kadar, rakiplerini ve onların durumlarındaki değişimleri, sürekli ve sistematik bir biçimde incelemeleri gereklidir. Bir işletme; rakiplerini, onların pazar içindeki faaliyetlerini ve izledikleri stratejileri takip etmedikçe, geliştireceği strateji eksik kalmış sayılır. Rakiplerin sayısı ve büyüklüğü, yönelimi mal ve hizmetleri, üretim özellikleri, büyüme oranı, rekabet üstünlükleri ve amaçları, stratejileri ve bunlarda meydana gelen değişiklikler rakiplerin analizi yapılırken göz önünde bulundurulması gerekli hususlardır (Besler, 2002:37).

2.5. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMA

Rekabetçi üstünlük düşüncesinde ana kural, başarılı olmak için işletme stratejilerinin iyi seçilmesi ve başarılı bir şekilde uygulanmasıdır. Stratejik düşünülen ve uygulanan planlar, rekabette kendi yarışını kendin yarat ve birlikte çabalama yerine üste çabalama anlayışı etrafında biçimlenir (Papatya, 2003:23). Rekabetçi üstünlük; müşterilerin, örgütün mal veya hizmetlerinden rakip mal veya hizmetlere göre daha yüksek oranda değer algılaması ile oluşmaktadır (Gönen ve Çelik, 2005:41).

Rekabet, öğrenmeyi sürdürmeyi gerektirir. Rekabet ortamında sadece öğrenebilen, öğrendiklerini birleştirebilen ve yeni formüller geliştirebilen ve bunları kullanarak verileri kısa sürede stratejik bilgiye dönüştürebilen işletmeler başarılı olabilirler ve bu başarılarını sürdürebilirler (Çam, 2002:155). Rekabetçi üstünlük, ortak kabul edilmiş performans kriterlerine dayanan, belirlenen bir zaman içerisinde rakiplerine karşı sürekli olarak üstün performans elde edebilme yeteneğidir (Papatya, 2003:14).

Tablo 2.1. Rekabetçi Üstünlük Yaratmada Uygulanan Stratejik Yaklaşımlar

	Benzer oyun stratejisi	Yeni oyun stratejisi
Özellikler	- Pazar bölümlerinin belirlenmesi - Pazar bölümleri içindeki pozisyonlara karar vermek - Rakiplerinden çok daha etkili pazar hizmeti	- Stratejik yenilik: ürün, süreç ya da pazarın keşfedilmesi - Pazar içinde ilk hareket üstünlüğü - Başa baş rekabetten sakınma - Gerekli olan temel yeteneklerin geliştirilmesi
Stratejik amaç	Üstün rekabet sağlamada rakiplerin kullandığı benzer stratejik yaklaşımları kullanma stratejisidir.	Yeni stratejik çözüm yollarıyla rakiplerine karşı rekabette üstünlük stratejisidir.
Yaklaşım	Rakiplerin yaptığı eylemleri değerlendirmeyi ve benzerinin daha iyisini yapma hareketini vurgular.	Müşteri gereksinimlerini karşılamak için yeni stratejik yetenekler oluşturan örgütler gibi vizyonu ve yenilikçiliği vurgular.

Kaynak: Papatya, 2003:14.

Rekabet üstünlüğü; işletmenin rekabet ortamında, rakipleri karşısında kaynaklarını kullanma ya da faaliyet alanı nedeniyle elde ettiği üstünlüktür (İslamoğlu, 2002:84). Herhangi bir avantajın ne kadar süreceğini kimse önceden bilemez. O avantajın hemen yarın sona erebileceği hesap edilip ona göre davranılması gerekir. Yeni ekonomi ve pazarlar farklı davranmaya izin vermeyecek kadar belirsizdir (Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, 2002:125).

Yönetim ve strateji konularını ele almak amacıyla farklı bir çerçeve oluşturmak için ilk olarak, rekabet üstünlüğünün temelini değiştirdiğini anlamak gereklidir. Geleneksel başarı kaynakları ürün ve proses teknolojileri, korumacı piyasalar, finansal kaynaklara ulaşabilme ve ölçek ekonomisi hala rekabet üstünlüğü sağlasa da eskisi kadar sağlayamamaktadır (Pfeffer, 1995:5). Toplam kalite yönetimi, benchmarking, reengineering, yalın üretim gibi operasyonel etkinliği arttırmadaki araçlar, rekabet ortamında durabilmek için gereklidir ancak bunlar da işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için yeterli olmamaktadır. İşletmeler belirgin bir farka ve benzersizliğe sahip olmalıdır (Besler, 2002:39).

Rekabette kalıcı üstünlük, işletme stratejilerini yeniden yaratmakla mümkün olabilir. Günümüz şartlarında işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için sadece faaliyetlerinde etkinleştirme çabalarına odaklanmaları yeterli olmamaktadır. Rakiplerle aynı şeyleri yaparak kazanmak, yüksek rekabet ortamında mümkün olamamaktadır (Besler, 2002:39). Benzersiz bir pozisyon seçmek rekabette üstünlüğü

garanti etmek için yeterli değildir. Değerli bir pozisyon diğer zorunlu kimselerin bunu taklit etmesini cazip hale getirecektir (Keçecioğlu vd., 1998:16). İşletmenin rekabet üstünlüğü, birbirine uyum sağlayan ve birbirini destekleyen faaliyetlerden gelir. Uyum; çok güçlü bir zincir yaratarak kopyacıları devre dışı bırakır (Keçecioğlu vd., 1998:21).

Rekabetçi üstünlük temelde, yenilik yapma ve değişimden doğmaktadır. İşletmeler rekabet için yeni bir temel buldukları ya da rekabette daha iyi araçlar keşfettikleri zaman rakip işletmelere karşı üstünlük sağlamış olurlar. Rekabetçi üstünlük, bir işletmenin pazar pozisyonunu korumasını ve sürdürebilmesini sağlayan stratejik kabiliyetlerinin bir neticesidir. Fakat bunu sağlamak için, rekabetçi üstünlüğü sağlayan etken bileşimleri anlamak ve analiz etmek gereklidir. Herhangi bir işletme, diğer rakip işletmeler karşısında birçok üstünlüğe sahip olabilir ancak en önemli üstünlük, müşterilerin belirlediği ve yüklediği değer seviyesidir (Papatya, 2003:20–21). Rekabetçi üstünlük, ürünler ve pazarlar yönünden söz konusu müşterek bağlılığa sadık kalmakla kazılır (Eren, 1979:20).

Rekabetçi üstünlük, bir işletmenin uygun pazar konumunu koruması ve sürdürebilmesi için uygulanan stratejilerin neticesidir. İşletmenin daha iyi müşteri değeri oluşturarak rakip işletmeler karşısında pazarda üstünlük sağlaması anlamına gelmektedir. Bir işletme kendini sadece farklılaştırarak koruyabilir. Diğer tabirle, bir işletme sadece olası ya da mevcut rakipleri tarafından eşzamanlı uygulanmış olmayan ve değer yaratan stratejiler oluşturduğunda ve bu stratejilerin getirileri diğer işletmeler tarafından taklit edilemediğinde rekabetçi üstünlüğe sahip olabileceği söylenebilir (Papatya, 2003:20–21). Olağanüstü kârlılığa geçebilmek için, rekabet üstünlüğü yönünden taklidi zor kaynaklar kullanılması gerekmektedir (Pfeffer, 1995:4).

Rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için işletmenin bulunduğu sektörü bütün özellikleriyle bilmesi, tanınması ve bu özelliklere göre stratejiler geliştirebilmesi gereklidir (Çam, 2002:157). Rekabet üstünlüğü bütüne bakılarak anlaşılabilir. İşletmeyi gerçekleştirdiği çeşitli faaliyetlere bölerek anlamak gerekir (Besler, 2002:39).

2.5.1. Rekabette Üstünlük Elde Etmede Sahip Olunması Gereken Özellikler

İşletmelerin küresel rekabet ortamında rekabet üstünlüğü elde etmelerinde ve sürdürmelerinde gerekli olan dört önemli özellik vardır. Bunlar; esnek olmak, hızlı olmak, yenilikçi ve yaratıcı olmak, küresel düşünebilmektir (Besler, 2002:39).

2.5.1.1. Esnek Olmak

Günümüzde sektör, iş, rakipler, müşteriler ve onların ihtiyaçlarıyla ilgili tüm unsurlar devamlı değişim göstermektedir. Bu unsular geçmişte hiçbir etkisi olmayan yeni rakipler, teknolojiye, demografideki ve yasal düzenlemelerdeki gelişmeler tarafından sarsılmaktadır. İşletmelerin bu tahmin edilemeyen değişim ve belirsizlikleri yönetebilmesi, esnek olmasına bağlıdır. Çevrenin yapısı, esnekliği, hızı ve yeniliği gerektirmektedir. İşletmelerin yeni rekabetçi alanda etkinlikle faaliyet gösterebilmesine en büyük katkı stratejik esneklikle sağlanabilecektir (Besler, 2002:39).

Stratejik esneklik, işletmelerin değişken rekabetçi koşulları önceden tahmin etme ya da bu koşullara anında yanıt verebilme ve ona dayanarak da rekabet üstünlüğü elde etme ve devam ettirebilme kapasitesidir. Çevre şartlarındaki karmaşıklık, dinamiklik, ani dalgalanmalar ve yüksek hızla uyum sonucunda organizasyonların tüm faaliyetlerinde ve süreçlerinde esneklik ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle çok detaylı, iyi irdelenmiş, iyice tanımlanmış prosedür ve uygulamalar yerine, sadece ana prensipleri belirlenmiş esnek tanımlar ve uygulamalar tercih edilmelidir. Bugünün rekabet şartlarında müşterilerin taleplerini karşılamak yerine, müşterilerin ihtiyaçlarını önceden anlayabilmek ve onlara geniş ürün ve hizmet alternatifleri, olanakları sunabilmek şeklinde bir dönüşüm yaşanmaktadır (Besler, 2002:39-40).

Müşteri odaklı bir stratejinin benimsenmesi, kararların hızlı ve esnek olmasını gerektirir (Erengül, 1997:35). Esnek üretim ve yeni tasarıma dayalı rekabet koşulları; zamanında teslim, kısa sürede üretim ve kaliteli ürün konularının önemini arttırmaktadır. Yeni rekabet koşullarında işletmelerin değişken pazar koşullarında işletmelerin değişken pazar yapısına ve müşteri tercihindeki ürün çeşitlenmesine hızla yanıt verebilecek ürün esnekliğine sahip olmaları gerekmektedir (Besler, 2002:40).

2.5.1.2. Hızlı Olmak

Günümüzün rekabet ortamı işletmeyi üç noktada hızlı olmaya zorlamaktadır. Bunlardan birincisi, yeni ürünleri hızlı bir şekilde üretebilmektir. Küresel pazarlardaki yoğun rekabet nedeniyle ürünlerin hayatta kalma süreleri hızla kısalmaktadır. Birçok ürün, birkaç yıl ya da daha az bir yıldan az yararlı hayat süresine sahiptir. Rekabet ortamındaki işletmeler rekabet üstünlüğü elde etmek için pazara sürekli olarak yeni ürün sürmek zorundadır. Bu durum ise, üst düzey yöneticileri teknolojiyi yakından takip

ederek, esnek üretimi gerçekleştirebilecek yatırım alanlarını belirlemeye ve gerekli yatırımı yapmaya zorlamaktadır (Besler, 2002:40-41).

İkincisi, ürünlerin veya hizmetlerin müşterilere büyük bir hızla ulaştırılmasıdır. Artan rekabet ve müşterilerden gelen artan talepler, işletmelerin mevcut ve olası rakiplerine cevap vermede daha hızlı davranmalarını gerektirmektedir. İşletmelerin hızlı olmalarını gerektiren üçüncü faktör de; karar verme sürecindeki hızdır. Rekabet ortamının gerektirdiği yenilik ve hız düşey yapıların değerini azaltmakta, yatay yapıların önemini arttırmaktadır (Besler, 2002:40-41).

2.5.1.3. Yenilikçi ve Yaratıcı Olmak

İşletmelerin dahil oldukları yoğun rekabet ortamı içinde sahip olmaları gereken diğer önemli özellik, yaratıcı ve yenilikçi olmalarıdır (Besler, 2002:41-42). Yaratıcılık, pratik ve yapıcı olmaktır (Papatya, 2003:24). İşletmeler gelecekte rekabet üstünlüğü sağlayacak olan kaynağını, bugün sahip olduklarını taklit edebilecek olan rakip işletmelerden daha hızlı yaratmalıdır. Bu sebeple stratejinin özünde yenilikçilik ve yenilikçilikle yakından alakalı olan örgütsel öğrenme vardır (Besler, 2002:41-42).

Yoğun değişim ortamında rekabet edebilmek için, her işletmenin hem içsel işleyişi hem de aynı zamanda dışta meydana gelen değişikliklere ayak uydurabilmeyi sağlaması gerekmektedir. Bu nedenle işletmeler yeniliklere ve sürekli öğrenmeye odaklanmalıdır (Besler, 2002:41-42).

Yenilikçilik, iş dünyasındaki gelişmeleri planlı ve sıralı biçimde tanımlamaya ve sonra bu değişimi fırsatlara dönüştürmeye olanak verir. Yenilik müşterilerin satınalma kararlarında çok önemli bir role sahiptir. Yenileme faaliyetlerinin etkili, verimli bir şekilde ve zamanında yapılması, birçok işletme için günlük faaliyetlerin en iyi biçimde yürütülmesinden daha fazla önem taşımaktadır. Bu sebeple yeni ürün veya hizmetler sunarak rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmelerin, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine daha çok önem verdikleri görülmektedir (Besler, 2002:41-42).

2.5.1.4. Küresel Düşünmek

Günümüzde ülkelerin coğrafi sınırları, yerel işletmelerden daha verimli ve hızlı hizmetler sağlayabilen rakip yabancı işletmelerin o ülkenin pazarına girebilmeleri için bir engel teşkil etmez. Artık her işletme dünyanın herhangi bir yerindeki en iyi ürünlere,

hizmetlere ulaşabilecek imkândadır. Bu durum bütün işletmeleri küresel ekonominin bir parçası haline getirmektedir. Bir işletmenin amacı, görevi ne olursa olsun, liderleri küresel bir yaklaşımla düşünmek ve davranmak zorundadır (Besler, 2002:43-44).

Küresel rekabet ortamı acımasız olduğu kadar bunun yanında getirileri de çoktur. Uluslar arası piyasalar maliyetleri daha geniş bir müşteri tabanına yaymaya fırsat vermekte, küçük işletmeler açısından da büyük farklılıklar yaratabilmektedir. Uluslararası pazarda rekabet demek aynı zamanda işletmeye kendi ülkelerindeki ekonomik çöküntüye karşı önlem olanağı sağlamaktadır. Küresel rekabet ortamının bir diğer faydası, farklı müşterilere hizmet vererek, kalite ve yenilik yönünden işletmeleri örgütsel öğrenmeye daha çok yöneltmesidir (Besler, 2002:43-44).

2.5.2. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Temel Faktörleri

İşletmeler pazarda sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için diğer firmalar tarafından kolayca taklit ve kopya edilemeyecek ancak firma içinde tüm birimlere yayılabilecek, bilgiye dayalı temel yetenekler geliştirmek zorundadırlar (Kılıç vd., 2004:2). Faaliyetler arasındaki stratejik uyum, rekabet üstünlüğü sağlamak için ve aynı zamanda sürdürülebilmesi hayati önem taşır. Rakip bir işletme için birbirine bağlı faaliyetler ordusuna kendisini uydurması, benzetmeye çalışması, belirli bir satış gücü yaklaşımını, teknolojik sürecini taklit etmekten ya da bir ürün grubunun özelliklerini kopyalamaktan daha zordur. Faaliyetler sistemi üzerine kurulmuş konumlar, bireysel faaliyetler üzerine kurulmuş olanlardan daha süreklidir (Keçecioglu vd., 1998:25).

İşletmelerin rekabet üstünlüğünü sürdürebilmeleri önemli bir sorundur. İşletmelerin rekabet pozisyonlarının her an, varlık ve yeteneklerinin geliştirilmesi veya sahip olunan bu yeteneklerin geliştirilmesi ya da sahip olunan bu yeteneklerin rakiplerine göre zayıf kalması sonucunda değişebilmektedir. Bu sebeple, işletmeler belirli zaman dilimi içerisinde rekabet üstünlüğü sağlamış olsalar dahi bu durumun her zaman aynı biçimde sürdürülebilmesi mümkün olmayabilir. Rekabet üstünlüğü sürdürülemezse, işletmeler, gelecekte kendi yaşamlarını devam ettirmekte zorluk çekebilirler. Bu durumda rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi, işletmelerin yaşamlarının devam ettirilebilmesi için önem taşımaktadır. Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesinde iki önemli faktör, işletmenin yeteneklerinin korunabilme özelliği ve pazarın değişim hızıdır (Ülgen ve Mirze, 2004:272).

2.5.2.1. İşletme Yetenekleri ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

İşletmelerin sahip olduğu varlıklar ve işgücünün eseri olan yetenekler, nitelik ve nicelik olarak farklılık gösterir. İşletme bu varlık ve yeteneklerini kullanarak faaliyetlerini yerine getirir ve pazarda rekabet eder (Ülgen ve Mirze, 2004:272).

Her işletmede birbirine benzeyen varlıklar ve yetenekler bulunabilmektedir. Bazen bunlara çok kolay sahip olunabilir ve bunlar da işletme için değer yaratabilirler. Fakat her işletmede kolayca bulunabilecek bu varlık ve yetenekler, işletmelerin faaliyetlerini sürdürmesine ve yaşamını devam ettirmesine olanak vermesine rağmen, elde ettikleri rekabet üstünlüğünü devam ettirmeleri açısından yeterli olmazlar. Birtakım yetenekleri sayesinde rekabet üstünlüğü elde eden işletmeler, başka işletmelerin de aynı yetenekleri kısa zamanda taklit etmesi durumunda, sahip oldukları üstünlükleri kaybederler. Kısa zamanda taklit edilebilen ya da herkes tarafından kolaylıkla elde edilebilen bu gibi yetenekler, sıradan varlık ve yetenekler olarak adlandırılır (Ülgen ve Mirze, 2004:273).

Bazı varlık ve yeteneklere sahip olmak veya onları taklit etmek ise kolay olmayabilir. Başkalarının kolaylıkla sahip olunamayan bu tarz yetenekler, temel yetenekler olarak adlandırılmaktadır. Temel yetenekler sektörel faaliyetler için değerli ve nadir olan, ikame ve taklit edilmesi çok güç, taklit edilse bile çok pahalıya mal olan yeteneklerdir. İşletmeler, ancak temel yetenekleri aracılığı ile elde etmiş oldukları rekabet üstünlüğünü sürdürebilirler. Temel yeteneklerin sağlanması ve geliştirilmesinde önemli olan yönetim teknikleri arasında gelen teknikleri kısaca açıklayacak olursak; (Ülgen ve Mirze, 2004:273).

Toplam Kalite Yönetimi, bir işletmenin mevcut tüm faaliyetlerinin sürekli iyileştirilmesi ve bu çalışmalarda görev alan tüm personelin sürekli iyileştirilme çalışmalarına aktif biçimde katılmasıyla, hizmetten veya üretilenlerden hem çalışanların hem de bütün toplumun tatmin edilerek maksimum kazancın sağlanmasıdır (Toptaş, 2006:69). Kısaca, toplam kalite yönetiminde, kalite kavramı teknik bir uygulamanın ötesinde, işletme içi ve dışındaki tüm görevli ve sorumluların gönüllü olarak kabul ettikleri ve katıldıkları bir yaşam tarzı ya da bir felsefe haline dönüşmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004:273).

Süreç Yenileme (Re-engineering); süreçlerin yeniden tasarımı, yönetim ve organizasyon bilimindeki gelişmelerle birlikte son yıllarda ortaya çıkan ve her geçen gün adından sıkça söz ettiren yeni yönetim tekniklerinden birisidir. Gittikçe acımasızlaşan rekabet ortamında işletmeleri başarıya götürecektir faktörlerden biri konumuna gelmiştir (Dalay vd., 2002:163). İşletmelerin rekabet koşullarına uyum sağlayabilmesi ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha hızlı ve daha ucuz hizmet sunabilmeleri için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma, usul ve süreçlerin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılanmalarını ifade etmektedir (Türengül, 2004:159). Bu köklü değişikliklerin korunabilmesi ve temel yetenekler haline dönüştürülmesi sonucunda rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi sağlanacaktır (Ülgen ve Mirze, 2004:273).

Kıyaslama (Benchmarking); yasal ve ahlaki yollardan ayrılmadan, başkalarının bazı işleri nasıl bizden daha iyi yaptığını bulma sanatıdır. İşleri deneme yanılma yöntemiyle geliştirmek yerine, alanında en iyi olanlara bakarak onların ürün ya da süreçlerinden hatta stratejilerinden öğrenmek, onlardan ders çıkarmak, işletme bünyesine uyarlayarak daha iyiye ulaşmaktır (Dalay vd., 2002:183). İşletmelerin, stratejilerini ve performansını, işletme içinde ve işletme dışında kendi sınıfının en başarılı işletmeleriyle karşılaştırarak ölçmeye yarayan bir yönetim tekniğidir (Erdem, 2006:68). Başarı sağlayan faaliyetler incelenerek, aynıları işletme içince uygulanmaya çalışılır (Ülgen ve Mirze, 2004:274).

2.5.2.2. Pazar Değişim Hızı ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

Pazar, karmaşık bir kavramdır ve çeşitli anlamlarda kullanılır, çeşitli biçimlerde tanımlanabilir. Pazarlamadaki tanımı ise; belirli bir mala veya hizmete ihtiyacı olan, malı veya hizmeti satın almak için parasını harcamaya istekli olan kişiler topluluğudur. Satıcılar ile alıcıların karşı karşıya geldikleri yerdir (Cemalcılar, 1998:31).

Pazarlar, ana ürünlerin veya faaliyetlerin taklit edilebilme özellikleri bakımından yavaş, standart ve hızlı değişen pazarlar olmak üzere üç şekilde sınıflandırılırlar. Yavaş değişen pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerde, ürünler veya sunulan hizmet veya rekabet üstünlüğü sağlayan yetenekler ya da faaliyetler genellikle korunmuş olduğundan rekabet üstünlüğü kolaylıkla sürdürülebilir. Monopol pazarlarda veya güçlü olarak korunmuş pazarlarda durum bu şekildedir. Korunmuş pazarlar ürün

bazında olabildiği gibi, faaliyet bazında ya da bölgesel bazda da olabilirler (Ülgen ve Mirze, 2004:276-277).

Standart pazarlar, genellikle korunmamış, fakat koordinasyon ve kontrollü pazar paylarının sürdürülmeye çalışıldığı pazarlardır. Bu pazarlar, daha çok, yüksek miktarda standart üretimin yapıldığı pazarlardır. İşletmeler rekabet üstünlüklerini, devamlı olarak yeni yatırımlarla ve taklit edilmesi çok güç ve pahalı olan yeteneklerini geliştirerek sürdürmeye çalışırlar. Rekabetin şiddeti, yeteneklerin diğer işletmelerce taklit edilebilme durumuna bağlı olarak değişim gösterir (Ülgen ve Mirze, 2004:277).

Hızlı değişen pazarlarda ürünler ve üretim teknolojileri hızla değişmektedir. Bunun bir sonucu, bir zamanlar güçlü sayılan yeteneklerin, hızlı değişmeler nedeniyle işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayamamasıdır. Böyle bir durumda pazara ilk giren ve sahip olduğu yeteneklerde rekabet üstünlüğü sağlamış olan işletmeler, üstünlüklerini zaman içinde kaybederler. Bu pazarlarda, elde edilen rekabet üstünlüğünü elde tutmak, korumak kolay değildir. Bu nedenle, sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olmak her zaman söz konusu değildir. Aşırı rekabetin görüldüğü hızlı değişen pazarlarda kısa dönemli geçici üstünlükler için çaba harcanmalı ve bunun sonucunda geçici üstünlükler aracılığıyla rekabet üstünlüğü sağlanmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2004:276-277).

2.6. DAVRANIŞ ZAMANLAMASINA GÖRE REKABET STRATEJİLERİ

İşletmelerin uyguladıkları rekabetçi stratejilerin farklı bir şekilde sınıflandırılması, daha çok risk ve davranışların zamanlanması açısından yapılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre, işletmelerin rekabet sırasında uyguladığı amaçlanmış stratejiler; öncü stratejiler, savunmacı stratejiler, analizci stratejilerdir (Ülgen ve Mirze, 2004:277).

2.6.1. Öncü Stratejiler

Bu stratejiyi uygulayan işletmeler, kendi araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan mal ve hizmetler için yeni bir pazar oluştururlar. Bu işletmeler öncü işletmeler olup, yeni bir pazarı yaratırlar ve pazara ilk giren işletmenin sahip olabileceği fırsatları elde ederler. Belirsizliğin yüksek olduğu, beklentilerin elde edilip edilemeyeceği açıkça görülemeyen bu stratejiler, ağır risk taşırlar (Ülgen ve Mirze, 2004:277).

2.6.2. Savunmacı Stratejiler

Yaratılan veya oluşturulan pazarın olgunlaşmasını bekleyen işletmeler, genelde yeni bir oluşum yaratmak yerine, oluşmuş pazarlarda verimlilik sağlayarak rekabet ederler. Ortalamanın üzerinde getiriyi yenilikçi davranışlar neticesinde değil, oluşmuş pazarlarda verimlilik çalışmaları ile elde etmek amacındadırlar. Bu stratejilerde belirsizlik daha azdır, öncü stratejilere kıyasla riski daha az olan stratejilerdir (Ülgen ve Mirze, 2004:277).

2.6.3. Analizci Stratejiler

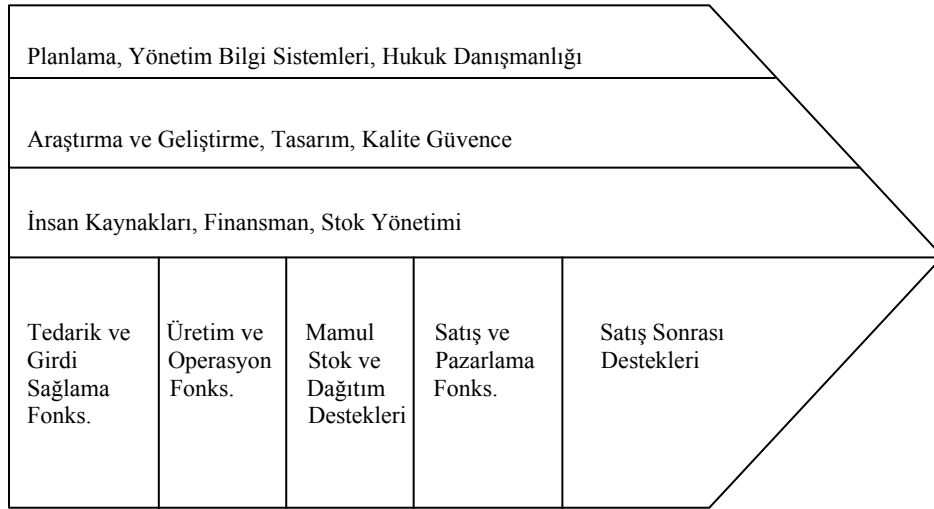
Öncü ve savunmacı stratejileri birleştirerek uygulayan işletmeler, daha önce pazarı yaratılmış ve olgunlaşmış olan mal ve hizmetler çizgisinde geliştirdikleri ürünleri de pazara sokarak, mevcut mal ve hizmetlerde çeşitlendirmelerle rekabet etmeye çalışırlar (Ülgen ve Mirze, 2004:277).

2.7. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ VE MODERN DEĞER ZİNCİRİ İLİŞKİSİ

Bir işletmenin müşteri sayısı o işletmenin değerini gösterir. Müşteri sayısını arttıkça buna paralel olarak işletmenin karı ve değeri de artmış olur. İşletmenin müşteri sayısını arttırma sürecine değer zinciri denir. Bu süreç temel ve destekleyici olmak üzere iki faaliyetten oluşur (Çam, 2002:163). Temel faaliyetler, mal ve hizmet girdilerinin temin edilmesi, fiziksel olarak üretilmesi ve bunların son müşteriye teslimi ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır, gelir getiren ve değer yaratan faaliyetlerdir (Ülgen ve Mirze, 2004:260).

Destekleyici faaliyetler ise, temel faaliyetlere girdi sağlayan ve onların daha etkili, verimli olmasını sağlayan, bilgi ve hizmeti sunar (Çam, 2002:164). Destek faaliyetlerinin kalitesi ve mükemmelliği, temel faaliyetleri de olumlu olarak etkiler bazı durumlarda bunun tersi de görülebilir (Ülgen ve Mirze, 2004:260).

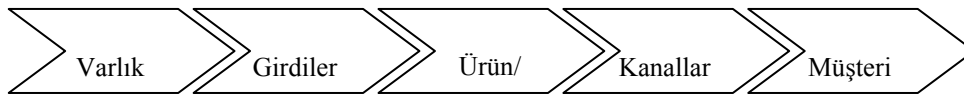
Şekil 2.2. Porter'ın Değer Zincirine Göre Örgüt İçi Faktörleri



Kaynak: Çam, 2002:164.

Modern değer zinciri, geleneksel değer zincirinin tam tersidir. Geleneksel değer zincirinde zincir, şirket değeri ile başlar, sonra bunu müşterinin isteklerini karşılayacak mal veya hizmete dönüştürür (Çam, 2002:164).

Şekil 2.3. Geleneksel Değer Zinciri



Kaynak:Çam, 2002:164.

Şekil 2.4. Modern Değer Zinciri



Kaynak:Çam, 2002:165.

Modern değer zinciri müşteriyi merkeze alan strateji ile müşteriyi merkeze alır, zincire müşteriyle başlar ve sonunda şirket varlığına uzanır. Müşterinin gereksinim ve önceliklerine yoğunlaşır, bunları karşılayabilecek yolların hangileri olduğunu belirler. Değer zincirini müşteri üzerine kuran işletmeler, diğer işletmelere göre daha avantajlı olurlar ve rekabette üstünlük sağlarlar. Bu işletmelerdeki yöneticiler zamanlarının büyük bir bölümünü içerideki sorunlara değil, müşteriye ayırırlar (Çam, 2002:165).

Değer zinciri, işletmelere mevcut faaliyetlerini birbirleri ile bağlantılı bir biçimde incelemelerine ve değer yaratan yeni teknikler aracılığı ile faaliyetlerini olumlu yönde geliştirebilmelerine olanak sağlar. Bu sayede işletmeler rakiplerinden daha düşük maliyetli ve yüksek getiri sağlayabilecek farklılık yaratan faaliyetler sonucu rekabet üstünlüğü sağlayabilecek stratejiler geliştirebilirler (Ülgen ve Mirze, 2004:127).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

3.1. MÜŞTERİ İLE REKABET ARASINDAKİ ETKİLEŞİM

Bir işletmenin başarısı esas hedefin gerçekleştirilebilme derecesi ile ölçülür. Karları arttırabilecek birçok yol vardır, fiyatlar arttırılabilir, giderler kısılabilir, çok veya az satış olabilir, ürün çeşidi ya da hizmet çeşidi veya pazar değiştirilebilir. Ancak bunların hiç biri müşteri olmadan olmaz ne yapılırsa yapılsın müşteri olmadan rekabet edilemez. Gerçekte uzun süreli başarılar sürekli tekrar eden işlere bağlıdır ve bu sürekli iş; rekabete dayalı piyasada, müşteri işletmeyi tercih ederse yakalanabilir (Brown, 1995:6). İşletmeler arasındaki rekabet büyük ölçüde müşteri etrafında şekillenir. Bu husus işletmeleri müşteri odaklı yapılanmaya yönlendirir (TÜSİAD, 1997:18).

Küreselleşme kavramı, ülkeler arası ekonomik sınırları ortadan kaldırarak gelişmiş ülkelerin global pazarda söz sahibi olma düşüncesine yön veren bir süreçtir. Dünya pazarlarında başarının en önemli koşulu rekabet gücüdür. Teknolojik gelişmeler neticesinde müşteriler daha bilinçli ve bilgili hale gelmiştir (İşler, 2008:280-281).

Hangi sektörden olursa olsun, bir işletmenin her sabah kepenk açmasının tek nedeni vardır o da müşterilerini karşılamak. Dünya, ilk çağlardan beri, ürün ve hizmetlerin farklı ihtiyaçları karşılamak üzere değiş tokuş edildiği bir sistem ile işlemektedir.

Rakiplerinden daha kaliteli, daha ekonomik, daha hızlı hizmet veren veya bir fark yaratmayı başaran işletmelerin ayakta kaldığı bu dünyada müşterinin kral olduğu çoktan benimsenmiştir (www.veripark.com, 2008).

Her sektör için geçerli olan yoğun rekabet altında işletmelerin başarılı olması ve ayakta kalabilmesi üretime değil; müşteri kazanabilmeye diğer bir ifade ile müşteri odaklı çalışmaya dayanmaktadır. Ancak sürekli ürün ve marka bombardımanındaki müşterileri kazanmak ya da mevcut müşterilerle ilişkileri koruyabilmek kolay bir iş değildir (Uzunoglu, 2007:11-13).

3.2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE REKABETTE ÜSTÜNLÜK SAĞLAMA ARASINDAKİ ETKİLEŞİM

İşletmelerin var olma nedenlerinin kazanç sağlamak olduğu ve bunu ancak müşteriler sayesinde yapabilecekleri gerçeği düşünülürse, müşterilerle ilişkilerin ne derece önemli olduğu görülmektedir. Müşteriler günümüz rekabet ortamında birçok

alternatifi olması sebebiyle diğer rakip işletmelere kayma eğilimi gösterebilir. Bu nedenle müşterilerle her zaman çok iyi ilişkiler kurulmalıdır. İşletme yönetiminde müşteri ilişkileri yönetimine önem ve öncelik verilmelidir. Müşteri ilişkileri yönetimi en önemli rekabet stratejilerindendir. İşletmenin ne kadar çok müşterisi olursa o derece rekabet gücünden söz edilir, çok müşterisi olan bir işletme rekabette üstünlük sağlayabilir. İyi müşteri ilişkileri kurularak, iyi bir müşteri ilişkileri yönetimi uygulaması ile bu müşterilerin başka işletmeleri tercih etmeleri engellenmelidir. İyi ilişkilerle mutlu edilmiş bir müşterinin rakip işletmelere kayma ihtimali önlenmiş olur.

Müşteri ilişkileri yönetimi günümüzün rekabet ortamında odaklanması gereken unsurların başında yer almaktadır (Altıntaş, 2006:6).

Ürünlerin birbirine bu kadar benzediği bir dünyada farklılığı yaratabilmenin ve rekabetçi bir üstünlük sağlayabilmenin tek yolu, müşteriyi birebir tanımak ve onlar için bire bir üretim ve bire bir pazarlama yapmaktan geçer. Müşteri ilişkileri yönetimini gerçekçi bir şekilde uygulayıp bünyeye benimsetebilmek çok önemli bir rekabet üstünlüğü kazandırabilecektir (Demirbağ, 2004:34).

Müşteri ilişkisi, aslında ikili insan ilişkisinden başka bir şey değildir. Satıcı ile alıcı arasındaki ikili ilişki, bir ürün ya da hizmetin tercih edilip edilmeyeceğinde büyük rol oynar. İkili ilişkilerde saygı görme ve fark edilme isteği insanın doğasında olan bir olgudur. Bu sebeple müşteriye ismi ile hitap eden, müşterinin beğeni ve tercihlerini bilen bir işletme müşteri tarafından tercih edilir. Çoğu zaman ikili ilişkinin başarısı, ürün ya da hizmetin kalitesinden ve fiyatından daha önemli olmaktadır. Çünkü rekabetçi bir piyasada benzer kalite ve fiyatlara başka ürün ve hizmetler bulmak mümkündür. Artık ürünler değil, deneyimler iş hayatına yön vermektedir. Bu sebeple işletmelerin müşteriye nasıl deneyimler yaşattıkları çok önemlidir. İnsanlar artık kendilerini mutlu eden, ihtiyaçlarını anlayan işletmelerle çalışmak istemektedir (www.veripark.com, 2008). İşletme gerçekten müşterisi ile iyi bir ilişki kurabiliyorsa rekabette üstünlük yakalayabilmektedir (Uzunoğlu, 2007:19).

3.3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN ALT UNSURLARININ REKABET ÜZERİNE ETKİLEŞİMİ

3.3.1. Müşteri İçin Değer Yaratma ve Rekabet Etkileşimi

Günümüzün bilinçli müşterisi, bir ürün ya da hizmet tercihinde sadece ihtiyacını gidermeyi değil, o ürünün diğerlerinden ne farkı olduğunu, artı ne değer vereceğini bilmek istemektedir. Bu nedenle bugün pazarlama, müşteri gözünde “değer” olarak adlandırılan özelliği bulmayı, bu değeri ürüne katmayı ve en iyi şekilde müşteriye duyurmayı hedeflemektedir. “Değer, bir kişi ya da işletmenin duygusal bir düzeyde bağlandığı her hangi bir prensibi temsil eder. Bir strateji belirleme süreci içerisine giren başlıca unsurlardan biridir (Uzunoğlu, 2007:11-13).

Müşteri değerinin yaratılmasının önemi müşteri değerinin rekabette üstünlük sağlanmasında ortaya çıkmaktadır. İşletmeler, müşterilerine daha fazla değer sunarak rekabet üstünlüğü kazanmaktadırlar. Rekabet üstünlüğü ise, işletmelerin rakiplerine göre tercih edilmelerini ve uzun dönemde karlı çalışmalarını sağlamaktadır. Müşteri değerinin yaratılması bu anlamda işletme hissedarlarına uzun dönemde karlılık sağlamaktadır (Savaşçı ve Günay, 2008:253).

Bu çerçevede müşteri değeri işletmeler için rekabet üstünlüğü yaratmada en önemli araçlardan birisi olarak değerlendirilmektedir. Yani müşteri değeri yaratarak rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmelerin, kendi ürünlerinin fayda ve maliyetleriyle birlikte rakip işletmelerin ürünlerinin fayda ve maliyetlerinin neler olduğunu ve müşteriler tarafından nasıl algılandığını da bilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle müşteri değeri yaratmak için müşteri odaklı olmak kadar rekabet odaklı olmak da önem kazanmaktadır (Uzkurt, 2007:5).

Günümüzde rekabette öne çıkmak ve müşteri dikkatini çekmek güçlü değer önerilerini gerektirmektedir. Rekabetin kaçınılmaz gerekliliği olan müşteriye yakınlık sayesinde onun istek ve ihtiyaçlarını daha iyi anlamak ve bu taleplere uygun şeyler üretmek diğer bir deyişle en etkin şekilde müşteriye hitap etmek mümkün olmaktadır. Piyasa deyimini ile kullanılan “müşteriye hitap etme” kavramı aslında müşteri için değer yaratma kavramının basit ifadesidir. Yani, müşteride tercih uyandırabilmek için onun kabul ettiği faydaları sunmak gerekmektedir (Uzunoğlu, 2007:18).

Rekabet stratejileri belirli bir pazarda müşteriler için değer yaratan ve sahip olunan temel yetenekler aracılığıyla rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik karar ve davranışların bütünüdür. Rekabet stratejilerinin en önemli unsuru müşteri için değer yaratıp yaratmamasıdır. Bu nedenle;

- Öncelikle mal ve hizmet arz edilen müşteri gruplarının belirlenmesi ve çok boyutlu analiz edilmesi gerekir.
- Müşterilerin gereksinim ve beklentilerinin analiz edilmesi gerekir.
- Bu gereksinim ve beklentilerin rekabet ortamında nasıl karşılanacağını belirlenmesi gerekir (Köksal, 2009:1)

Bir işletmenin, müşterilerine; fiyat, kalite, performans, seçim, kullanım kolaylığı v.b. gibi belirli değerlerden oluşan birleşimlerine müşteri değer önerisi adı verilmektedir. Günümüz rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmeleri için, müşterilerine değer sunmalarının yanı sıra, ayrıca üstün değer kavramına da önem vermeleri gerekmektedir. Sözelimi, A işletmesinde ortaya çıkan üstün değer, müşteriler, hangi ürünü alırsa alsınlar, bu ürünün en ileri derecedeki teknolojiyi, kaliteyi taşıyacağını bilmenin verdiği rahatlıktır. Bu bağlamda yeni rekabet dünyasını tanımlayan üç önemli unsur bulunmaktadır:

- Farklı müşteriler farklı türden değerleri almaktadırlar,
- Değer standartları yükseldikçe, müşteri beklentileri de bu duruma bağlı olarak artmaktadır,
- Belirli bir değer eşsiz bir çeşidini üretmek için üstün bir işletme modeline gereksinim duyulmaktadır.

Değer, ödediğinin karşılığında, elde etmiş olduklarının fazla olduğu durumu ifade eden bir kavramdır. Fiyat, ürün kalitesi, ürün nitelikleri, hizmet kolaylığı, hizmet güvenilirliği, uzman yardımı ve sunulan destek hizmetleri müşteri için oluşturulacak değeri hem sağlayabilir hem de ortadan kaldırabilir. Müşteriye sunulan değer üç farklı anlamı bulunmaktadır:

- En iyi ürünler,
- En iyi toplam çözüm,
- En düşük toplam masraf

İşletmeler başarıyı çok yönlü olarak elde etmektedirler. Başlı başına sadece, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati kendi içinde essiz bir değer yaratmaz. Müşteri memnuniyeti ve sadakati, zorlayıcı bir değer önerisini sunmanın sadece yan ürünleridir. Piyasalarda başarı, değere, değer önerisiyle sağlam bir şekilde bağlanan işletmeler tarafından gerçekleştirilmektedir (Treacy ve Wiersama, 2001:13-49).

Bilgi çağında önemli olan nokta bu yatırımdan değer yaratarak müşterilere artı değer yaratmak, rakiplerden bir adım önde olabilmek ve verimlilik. Bu verimlilik ekonomilerde büyümeyi de beraberinde getirmektedir (İşler, 2008:281).

3.3.2. Müşterideki Güven Duygusu ile Rekabet Ararsındaki Etkileşim

Güçlü bir ilişkinin temelini oluşturan en önemli öge güvendir. Bu müşteri ile olan ilişkiler için de geçerlidir. İlişki temelinde güven olmalıdır ki müşteri bağlansın, sıkı ilişkiler kurulsun ve sadık hale gelip, işletme için bir rekabet gücü teşkil etsin. Müşteri ilişkileri yönetimi bir rekabet stratejisidir cümlesinden yola çıkarak bu rekabet stratejisinin temel taşı, ilk adımı güvendir diyebiliriz. Güven olmadan iyi bir müşteri ilişkisinden söz edilemez bununla paralel olarak da bir rekabet üstünlüğünden söz edilemez. Müşteri olmadan var olunamayacağı için rekabet de söz konusu olamaz, güven sağlanmadan da müşteri olmaz. Bu sebeple işletmeler güven ilkesine çok önem vermelidirler.

3.3.3. Müşteri Memnuniyeti İle Rekabet Arasındaki Etkileşim

Müşteri işletme için hayat kaynağı demektir. Hiçbir işletme müşterisi olmadan kazanç sağlayamayacağı için hayatta kalamaz varlığını sürdüremez. Bunun için müşterileri memnun edilmelidir ki yine işletmeyi tercih etsinler.

Rekabet gücü ise, bir işletmenin ürettiği ürünlerin rakip işletmelerin ürünleriyle; kalite, fiyat ve müşteri memnuniyeti bakımından yarışabilecek düzeyde olmasıdır. Küreselleşmeyle birlikte çok çeşitli müşteri gruplarına ulaşabilmek kolaylaşmıştır. Ancak müşteriye ulaşabilmek için rakiplerden farklı bir değer yaratılması gerekmektedir (İşler, 2008:280-281).

İşletmeler açısından hayatta kalmak, karlılık ve kar maksimizasyonu her zaman önde gelen hedefler olarak sunulmaktadır. Bu nedenle işletme açısından memnun müşteriler yaratmak rakipler karşısında önemli bir avantaj sağlamak anlamına

gelmektedir. Bunu başaran ve pazarın değişen koşullarına uyum sağlayabilen işletmeler orta ve uzun vadeli rekabet üstünlüğünü ve karlılığını elde edebilmektedirler (Tütüncü ve Doğan, 2003:132).

Günümüz rekabetçi dünyasında müşteri, alternatif ürün ve hizmetler arasında kendini daha çok memnun eden işletmelere yönelmektedir. Bu sebeple işletmeler hem yeni müşteri kazanmak hem de mevcut müşterileri memnun ederek elde tutmak için büyük çaba harcamaktadırlar (www.veripark.com, 2009).

İşletmeler açısından hayatta kalmak (varlıklarını sürdürebilmek), karlılık (kar maksimizasyonu), her zaman önde gelen hedefler olarak sunulmaktadır. Bu nedenle işletmeler açısından memnun müşteriler yaratmak rakipler karşısında önemli bir üstünlük yakalamak anlamına gelmektedir (Tütüncü, 2001:22).

Geleneksel pazarlama anlayışına göre işletmelerin amacı sadece daha çok satmakken, modern anlayışa göre işletmenin müşterisi ile ilişkisi satış öncesini ve sonrasını kapsamaktadır. İlişkinin devamı için gereken ise müşterinin her zaman memnun kalmasıdır. Bugün hemen hemen tüm pazarlamacıların kabul ettiği gibi yeni bir müşteriyi etkilemek mevcut müşteriyi etkilemekten daha maliyetlidir. Bu nedenle yeni müşterinin dikkatini çekmektense mevcut müşteriyi kaybetmeme daha önemli görülmektedir. Müşteriyi kaybetmemenin anahtarı da müşteri memnuniyetidir. Memnun kalmış bir müşteri tekrar satın almada bulunur, işletme hakkında güzel şeyler söyler, rakip ürün ve reklâmlarına daha az dikkat eder, işletmenin diğer ürünlerinden de satın alır (Uzunoglu, 2007:12).

3.3.4. Müşteri Sadakati İle Rekabet Arasındaki Etkileşim

Müşteri sadakati yoğun emekler ve uzun süren bir emeğin sonucu kazanılmaktadır. Temelde her işletmenin amacı kar sağlamak olduğu için, işletmeler kar yani kazanç elde etmesi için müşteriye ihtiyaç duyar ve bu müşterileri yoğun rekabet ortamında elinde tutmak zorunluluğu ile karşı karşıya kalırlar. Diğer işletmelerle rekabet edebilmek, piyasada varlığını sürdürebilmek için müşteri kazanmak, mevcut müşteriyi de elde tutmak gerekmektedir.

Kıyasıya rekabetin olduğu sektörler düşünülecek olursa, işletmenin ürettiği ürün kalitesi ya da söz konusu işletmenin sunduğu hizmet kalitesi ne kadar iyi olur

olsun eğer iyi ilişkiler kurularak müşteri memnun edilip sadık, sürekli müşteri haline getirilemiyorsa yani bir müşteri sadakati sağlanamıyorsa işletme için tehlikedir, uzun vadede varlığını koruyamayacağı anlamına gelir. Günümüzde insanlar kendilerine verilen önemi, değeri önemsemektedirler, kurulan iyi iletişimleri önemsemektedirler ve işletmelerde öncelikle bunları aramaktadırlar. Yani sadece ürün- hizmet kalitesi rekabet üstünlüğü sağlamak için maalesef yeterli değildir.

Rekabet farklı bir boyut kazanmış, müşteri sadakati kazanmak için ürün ve hizmetlerin diğerlerinden farklı olması, avantajlar sunması, pratik ve duygusal değer taşınması zorunlu hale gelmiştir (İşler, 2008:282).

Günümüz rekabet şartlarında işletmelerin çok nazlı olan ve sorgulayan müşteriye kazanma veya mevcut müşterisini kaybetme gibi bir lüksü yoktur. Müşterilerin farklı bir kaynağa gitmesine neden olan farklı etkenler vardır. Daha iyi fiyat, ürün ya da hizmetten memnun olmama, işletme elemanları tarafından önem verilmeme, umursamazlık gibi. İşte bu yolla kaçırılan müşterilere, memnun olan, hatta yeni kazanılmak için uğraşılan müşterilerden daha fazla zaman ve para harcamak gerekmektedir (www.veripark.com, 2009).

Müşterilerle iyi ilişkiler kurmanın önemli olduğu bilinen kabul edilen bir gerçektir. Bugün, yüksek karlılığın müşteri sadakatiyle mümkün olabileceğinden hareketle ve daha çok işletme için “karlı olan müşterilerin” sadakati sağlanmak istenir. Yani, bu değerli müşteriler hep işletmeyi seçsinler, hep işletmeden alsınlar, her gün daha çok alsınlar ve işletmeyi asla terk etmesinler. Rekabet üstünlüğü sağlamanın başka bir yolu yoktur. O zaman yol yöntem ne olursa olsun bir şekilde müşterilerle iyi ilişkiler kurulmalı, geliştirilmeli ve bu kalıcı kılınmalıdır (Özçer, 2004).

3.3.5. Müşteri Tatmini ile Rekabet Arasındaki Etkileşim

Müşteri tatmini, pazarlama literatüründe son yıllarda oldukça ilgi gösterilen ve üzerinde çokça çalışılan kavramlardan olmuştur. Bu kavram üzerine yoğunlaşılmasının en önemli nedeni; müşterilerin satın alma sonrası düşünce ve kararları üzerinde önemli etkilere sahip olmalarındandır. Bundan dolayıdır ki, işletmeler de müşterilerine daha fazla değer sunarak onları tatmin etme ve müşteri sadakati sağlama yoluna gitmekte ve böylece rekabet üstünlüğü kazanmaktadırlar (Uzkurt, 2007:2).

3.3.6. Müşteri Şikâyetlerinin Değerlendirilmesi ve Rekabet Arasındaki Etkileşim

Müşteri kaybı, rekabetin yoğun olduğu sektörlerdeki işletmeler için çok büyük bir tehdit oluşturur. Çok sayıda rakip çok sayıda ürün ve hizmet alternatifi anlamına gelir (Aydın, 2007).

Memnun müşteri şikâyet etmez. Şikâyet ediyorsa işletmenin sunduğu mal ya da hizmette eksiklikler var demektir. Bu durumda müşteri muhtemelen diğer bir rakip işletmeye yönelecektir. Müşteriyi kaybetmemek için şikâyetler değerlendirilmeli, hızlı biçimde şikayeti oluşturan durumlar için tedbirler alınmalı, şikayeti oluşturan sebepler düzeltilmeli ve ortadan kaldırılmalıdır. Rekabetin temelinde müşteri olduğuna göre müşteri ne derece önemliyse şikâyetleri de o derece önemlidir. Rekabet edebilmek için her işletmenin müşterileri korumaya ve müşteri sayısını arttırmaya ihtiyacı vardır. Şikâyet eden bir müşteriyi geri kazanmak zahmetli ve zor bir süreç olduğu için, şikâyetlerin oluşmaması için tedbirli olunmalı, eksiksiz ve tam hizmet vermek için gayret edilmelidir.

3.3.7. Müşteri Seçimi ile Rekabet Arasındaki Etkileşim

Yoğun rekabet altındaki işletmelerin etkinlik ve kârlılık hedefleri açısından kendileri için değeri yüksek müşterileri hedef almaları akılcı bir yaklaşım kabul edilmektedir (Uzunoğlu, 2007:11-13).

Rekabetin temel taşı müşteri olduğu için müşteri seçimi de çok önemli bir noktadır, Her müşteri aynı kazancı sağlamaz. Elbette her müşteri işletme için kazançtır ama bazı müşteriler daha karlı müşterilerdir ve işletme bu müşterileri belirleyip onları kendine bağlamak sadık müşteriler haline getirmek ve rekabet gücü elde etmek için bazı yatırımlar, teşvikler yapmalıdır. İşletme bu belirlenen özel ve karlı müşteri gruplarına odaklanmalı onları işletmeye ne şekilde çekebileceğine ne şekilde memnun edebileceğine ve onları nasıl sürekli müşteriler haline getirebileceğine yönelik çalışmalar yapmalıdır. Böylece yaptığı yatırım boşa gitmeyecek bu yatırımlar sonucunda oldukça karlı, bol kazanç sağlayan müşterilere sahip olacaktır.

İşletme hem müşteri portföyü hem de kazanç yani karlılık açısından rekabette üstünlük sağlayabilecek, sektördeki yoğun rekabet ortamına direnebilecek güç sağlayabilecektir. Müşteri seçimi bu yönden çok önemlidir. Her müşteri aynı tarz

şeylerden etkilenmez ve aynı uygulama her müşteriye çekici gelmez, bu kavrama bir rekabet stratejisi olarak yaklaşılmalı ve müşteriler gruplandırılmalıdır, her müşteri grubuna uygun, müşteriye çekmeye ve müşteri sadakati oluşturmaya yönelik uygulamalar gerçekleştirilmelidir.

3.3.8. Hız ve Rekabet Etkileşimi

Yeni ekonomide hız esastır. İşletmeler müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarına hızlı cevap vermek durumundadırlar; hızlı dağıtım, hızlı hizmet gerçekleşmelidir. Bu hızı sağlayacak olan faktörlerden biri ise dijital teknolojidir ve işletmeler dijital teknolojiye sahip olmalıdırlar. Artık işletmelerin gücü sermayelerinden ziyade ellerindeki soyut değerlerle bilgiyle ölçülmektedir. Bilgiye ulaşmanın en hızlı yolu ise teknolojiden geçmektedir. Dijital teknoloji bilginin hızlı toplanmasını, hızlı yayılmasını ve hızlı paylaşımını sağlayarak buna uygun hareket eden işletmelerin verimli bir şekilde gelişmelerini sağlamıştır.

Artık işletmelerin değer yaratması bilgiyle sağlanmaktadır. Yeni ekonomiyle birlikte yalnız ticaret değil, bilgi akış yöntemleri, toplumsal hayat, üretim-tüketim kavramları, pazarlama faaliyetleri ve daha da önemlisi devletlerin yapılanması değişmektedir. İşletmeler, yeni ekonominin sağladığı fırsatlarla, müşterileriyle anında ve aracısız ilişki kurarak, onların istek ve ihtiyaçlarını en hızlı şekilde doğrudan karşılayabilmekte, aynı şekilde müşteriler de istek ve şikâyetlerini çok hızlı biçimde işletmelere aktarabilmektedirler (İşler, 2008:281).

Hiçbir müşteri beklemekten hoşlanmaz. Zaman her dönemde insanlar için en değerli, önemli kavramlardan biri olmuştur. Özellikle günümüzde her anlamda zamanla yarışan müşteri hizmet veya mal satın alırken ya da alım sonrasındaki hizmetlerde beklemek istememektedir. Müşteriler hızlı hizmet veren, müşteriye hiçbir aşamada bekletmeyen işletmeleri tercih etmektedirler. Dolayısıyla bu da işletme için bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

3.3.9. İnternet ve Rekabet Etkileşimi

İşletmeler internet sayesinde rekabet edebilme ve dünya ölçeğindeki müşterilerle iletişim kurabilme ve farklı değerler yaratarak sunabilme şansını elde etmektedirler (İşler, 2008:280-281).

İnternetin ve dolayısıyla e-ticaretin stratejik kullanımına ilişkin fikirler, internetin işletmeler için yaratacağı stratejik fırsatlarla ilişkilidir. Stratejik kullanıma ilişkin akla gelen ilk konu internetin işletmeler ve müşteriler arasındaki ilişkiyi güçlendirmesi ve sınırları ortadan kaldırmasıdır. Bu bağlamda bakıldığında stratejik kullanımı üç faktör çerçevesinde açıklayabiliriz

1. İletişim ihtiyaçları: Bu ihtiyaçlar iletişim biçimleri tarafından şekillendirilir ve çeşitli kanallar aracılığıyla yerine getirilirler. Bunlar; formal, informal, teknoloji tabanlı ya da kişisel kanallardır. İnternetin stratejik kullanımı bu noktada is ortakları, rakipler ve potansiyel müşterilerle 24 saat kesintisiz iletişim imkanı yaratmasıyla kendini göstermektedir.

2. Rekabetin Yoğunluğu: Rakiplerin davranışları rekabeti etkilemektedir. Artan rekabetçi ortam girişimcileri iyileştirilmiş üretim, iletişim ve yatırım metotları ortaya koyarak fırsatları rakiplerinden önce elde etmelerini zorunlu hale getirmiştir. İnternetin stratejik kullanımı ise bu noktada bilgiyi elde etme ve paylaşma konusunda odaklanır. Bununla birlikte internet ve bilişim teknolojilerinin desteklediği e-ticaret, rekabette üstünlük yaratacak yeni bir enstrüman olarak karsımıza çıkmaktadır (İşler, 2008:284).

İşletmelerin uluslararası pazarda en büyük dezavantajı olan uzak coğrafyalardaki pazar ve müşteriye erişememe sorunu da, internet ile ortadan kalkmaktadır (İşler, 2008:287).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

**MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ
SAĞLAMADAKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE
UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA**

4.1. ANKET SORULARI VE ARAŞTIRMA VERİLERİNİN TOPLANMASI

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket yöntemi kullanılmış ve anket formlarının doldurulması yüz yüze ve elektronik ortamda gerçekleştirilmiştir. Müşteri ilişkileri yönetiminin rekabet üstünlüğüne etkisini ortaya çıkarmak amacıyla bankacılık sektöründe yapılmış bu çalışmada kullanılan anket, iki bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümü sadece bireylerin yaş, cinsiyet, medeni durum, sektördeki çalışma süresi, çalıştığı pozisyon, çalıştığı banka sınıflandırması, çalıştığı birim, eğitim gibi değişkenlerden oluşurken; ikinci bölümde ise, bireylerin müşteri ilişkileri yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetiminin rekabet üstünlüğüne etkisi ile ilgili görüşlerini belirlemeye yönelik sorular, araştırmanın hipotezlerine ışık tutacak düzeyde belirlenmiştir. Araştırmada demografik özelliklere ilişkin soruların olduğu birinci bölümde yer alan sorular şu şekildedir.

- Cinsiyet
- Yaş
- İşyerindeki pozisyon
- Öğrenim durumu
- Kurumda çalışma süresi
- Medeni durum
- Şubede çalışan sayısı
- Çalışılan bankanın sınıflandırılması
- Çalışılan banka
- Çalışılan birim

Araştırmanın ikinci bölümünde yer alan anket soruları, Karakaya'nın ve Ofloğlu'nun müşteri ilişkileri yönetimiyle ilgili tez çalışmalarında uygulanan ve güvenilirliği önceden test edilmiş sorular ve bununla birlikte geliştirilen hazır ölçeğe yapılan eklentiler ve bazı soruların çıkarılması sonucunda elde edilen bu ölçeğin, araştırmanın amacına uygun olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan pilot çalışma, bizi ölçek ile ilgili güvenilirlik sonucuna ulaştırmıştır.

Ölçek ile ilgili yapılan cronbach α katsayısı 0,80 olarak hesaplanmıştır. **(Ölçek güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,80$ 'dir.)**

Bu araştırma, İstanbul, İzmir, Isparta, Antalya ve Bursa illerinde yerleşik bankalarda yapılmış ve anket formları bu kurumlarda çalışan personelin katılımları sonucunda doldurulmuştur. 90 kişiden elde edilen verilerin değerlendirilmeye tabi tutulması sonucunda elde edilen 90 anket SPSS 16.0 programına aktarılarak. Anova, *t* testi ve çoklu regresyon analizlerine tabii tutulmuştur. Ölçekte yer alan sorular (1) Kesinlikle katılıyorum ,(2) Katılıyorum ,(3) Kısmen katılıyorum, (4) Katılmıyorum ve (5) Kesinlikle Katılmıyorum şeklindeki beşli Likert ölçeğine göre derecelenmiştir. “Kararsızım” seçeneği ankete alınmamıştır.

4.2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER

Araştırmada geliştirilen hipotezler Anova, *t* testi ve çoklu regresyon analizleri ile test edilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistiklerinden de yararlanılarak demografik değişkenlere ilişkin sıklıklar belirtilmiştir. Elde edilen bulgular, müşteri ilişkileri yönetimi ile rekabet üstünlüğü sağlama arasındaki etkileşimi açığa çıkarma açısından önem taşımaktadır.

4.3. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR

Anket yöntemi ile deneklerden elde edilen verilere göre, analiz teknikleri uygulanarak çeşitli bulgulara ulaşılmıştır. Demografik değişkenler, frekans ve yüzdelik dağılımlara ilişkin betimleyici istatistikler aşağıdaki gibidir.

4.3.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	44	48,9
	Erkek	46	51,1
Yaş	20-29 yaş arası	53	58,9
	30-39 yaş arası	30	33,3
	40-49 yaş arası	6	6,7
	50-59 yaş arası	1	1,1
Medeni Durum	Bekar	55	61,1
	Evli	35	38,9
Öğrenim Durumu	Lise	1	1,1
	Yüksekokul	5	5,6
	Üniversite	74	82,2
	Yüksek lisans	10	11,1
Kurumda Çalışma Süresi	1-5 yıl	53	54,4
	5-10 yıl	16	17,7
	10-15 yıl	12	15,4
	15-20 yıl	5	6,6
	20-25 yıl	4	5,9
Şube Personel Sayısı	4-14	43	47,3
	14-24	33	37,2
	24-34	1	1,1
	34-44	9	10,0
	44-54	1	1,1
	54-64	3	3,3
Çalışılan Banka Türü	Yabancı Sermayeli Banka	42	46,7
	Türk Sermayeli Banka	32	35,6
	Kamu Bankası	16	17,7
Çalışılan Birim	Pazarlama	37	41,1
	İç kontrol	3	3,3
	Operasyon	41	45,7
	Mali Tahlil	3	3,3
	Risk İzleme	1	1,1
	Krediler Tahsis	3	3,3
	IT	1	1,1
	Diğer	1	1,1
İşyerindeki Pozisyon	Yetkili Yardımcısı	29	32,2
	Yetkili	21	23,3
	Yönetici	26	28,9
	Gişe Yetkilisi	8	8,9
	Diğer	6	6,7

Demografik değişkenlere ilişkin frekans ve yüzde tabloları incelendiği zaman araştırmaya katılan deneklerin yapısı ile ilgili genel bir bilgi edinilecektir. Buna göre araştırmaya katılan 90 denekğin cinsiyete göre dağılımını incelediğimizde bankalarda çalışan ve ankete cevap veren bireylerin %48,9'unu erkek çalışanlar, %51,1'ini ise

bayan çalışanların oluşturduğunu görebiliriz. Sıklık olarak da bu orana karşılık gelen sayı 44 erkek çalışan, 46 tane de bayan çalışandır.

Yaş açısından bankada çalışan bireylerin oransal olarak en fazla (**%58,9**) **20-29 yaş** grubu arasında olduklarını, 40-49 yaşları arasında olan çalışanların ise örneklem kütlede %6,7'lik bir payının olduğu söylenebilir. %50-59 yaş arasında olan çalışanlar ise %1,1'lik çok küçük bir dilimi oluşturur. Buradan çıkarabileceğimiz sonuç bankacılık sektöründe çalışanların çoğunluğunun genç bireylerin oluşturduğudur.

Bankada çalışan bireylerin %61,1'i bekar, %38,9'u da evli kategorisindedir. Bankada çalışan bireylerinin öğrenim durumu incelendiğinde; deneklerin %1,1'i lise mezunu, %5,6'sı yüksekokul mezunu, %82,2'si üniversite mezunu, %11,1'i ise yüksek lisans düzeyinde eğitim derecesine sahiptir. Yüzdeler dilimlere bakıldığında; bankalarda çalışan bireylerin yüzdesel olarak büyük bir çoğunluğunun üniversite mezunu (%82,2) olduğunu söyleyebiliriz.

Kurumda çalışma süresi ile ilgili olarak deneklerin vermiş oldukları cevaplar incelediğinde, bankalarda işgücü devir oranlarının yüksek olduğundan söz edilebilir. Kurumda çalışma süresi her bireyin şu an çalıştığı kurumda ne kadar süredir çalışmakta olduğunu gösteren kategorik olmayan bir soru olduğundan her denneğin bu soruya vermiş olduğu cevap da farklılık arz etmektedir. Ancak elde edilen cevaplar doğrultusunda deneklerin daha çok, çalıştıkları kurumda 1 ya da 2 sene çalıştıkları gözlemlenmiştir. Buna göre çalıştığı kurumda 1 yıldır faaliyet gösteren deneklerin toplam örneklem içindeki oranı %18,9 iken, 2 yıldır aynı kurumda çalışan bireylerin oranı ise %12'dir.

Tabloda gözlemlenen değerler ışığında şubede çalışan personel sayısının farklı bankaların farklı şubelerinde değişiklik gösterdiği görülmüş ve şubelerde çalışan personel sayılarının dağılımı tabloda istatistiksel olarak belirtilmiştir.

Uygulama kapsamındaki bankalardan %46,7'sini yabancı sermayeli bankalar, %35,6'lık kısmını Türk sermayeli bankalar ve son olarak bu oranlara kıyasla %17,8'lik oranla Kamu bankaları en küçük dilimi oluşturmaktadır.

Uygulama kapsamındaki banka çalışanlarının %41,1'i pazarlama departmanında, %3,3'ü iç kontrol elemanı, %45,6'lık kısmı operasyon biriminde, %3,3'ü mali tahlilde görev almakta, %1,1'i risk izleme, %3,3'ü krediler tahsis

biriminde, %1,1'i IT, %1,1'i de diğ er birimlerde görev almaktadır. Uygulama yapılan banka çalışanlarının çoğunluğunu operasyon birimi çalışanları ve bunu takiben pazarlama birimi çalışanları oluşturmaktadır.

Uygulama kapsamındaki çalışanlarından %32,2'si yetkili yardımcısı pozisyonunda, %23,3'ü yetkili pozisyonunda, %28,9'u yönetici, %8,9'u gişe yetkilisi konumunda ve %6,7'si diğ er pozisyonlarda görev almaktadır. Uygulama dahilindeki banka çalışanlarından çoğunu yetkili yardımcıları oluşturmaktadır. Gişe yetkilileri ise uygulama kapsamındaki çalışanlar arasında azınlıkta kalmıştır.

4.3.2. Araştırma Bulgularının Değ erlendirilmesi

HİPOTEZ 1: Bayan bankacıların müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının rekabet üstünlüğü sağ lamasındaki etkileri üzerine görüşleri ile erkek bankacıların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Aşağıda Tablo 4.11'de cinsiyet değı şkenine ilişkin *t* testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.2. Cinsiyet Değı şkeni Açısından *t* Testi Sonuçları

Cinsiyet		N	s.s	Serbestlik Derecesi	t	P
S27	Erkek	44	,75378	88	0.758	0.045
	Bayan	46	,66667			

Yukarıda tablo 4.10'da verilen sonuçlara göre; bankalarda çalışan personelin, müşteri ilişkileri yönetiminin rekabet üzerine etkilerine ilişkin tutumları, cinsiyete göre %95 anlamlılık seviyesinde farklılık göstermektedir ($t=0.758$; $p=0,045$ $p<0,05$). *P* değ eri 0,05'ten küçük olduğ undan dolayı hipotezimiz kabul edilmektedir. Buna göre kabul edilen hipotezimize göre; bankalarda görev yapan erkek personelin müşteri ilişkileri yönetiminin rekabet üstünlüğü üzerine etkilerine ilişkin görüşleri, kadın personelin görüşlerinden daha farklı olduğ u sonucuna varılabilir. Erkek çalışanların verdiği yanıtların ortalaması 4,1136 iken bayan çalışanların verdiği cevap ortalaması analiz sonuçlarında 4,0000 olarak saptanmıştır. Erkek çalışanlarda konuya ilişkin soruya "kesinlikle katılıyorum" cevabı daha sık gözlemlenmiştir.

HİPOTEZ 2: Bankacıların müşteri ilişkileri uygulamalarının rekabet üstünlüğü sağ lamasındaki etkileri üzerine görüşleri arasında eğitim durumlarına göre anlamlı bir

farklılık vardır.

Aşağıdaki tabloda bankacıların eğitim düzeyi arttıkça, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının rekabet üstünlüğü sağlamadaki etkilerine ilişkin görüşlerinde de olumlu bir artış gözlemlenmektedir. Ancak lise ve yüksekokul katılımcılarının sayısının genel katılım içerisinde az olması ve lise eğitimi almış olanların görüşlerinin yüksekokul eğitimi alanlara göre daha olumlu olması kararımızı net olarak veremememize yol açmaktadır.

Tablo 4.3. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Rekabet Üzerine Etkilerine İlişkin Ölçülen Puanlarının İstatistiksel Gösterimi

S27	N	Aritmetik ortalama	Std. Sapma
Lise	1	4,0000	,
Yüksekokul	5	3,4000	,54772
Üniversite	74	4,0972	,70553
Yüksek lisans	10	4,1000	,73786
Toplam	90	4,0556	,70887

Ancak bu farklılığın rastlantısal mı yoksa gerçektende katılımcıların objektif görüşlerinden kaynaklanıp kaynaklanmadığını anlayabilmek amacıyla ANOVA tablosunu incelememiz gerekmektedir.

Tablo 4.4. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Rekabet Üzerine Etkilerine İlişkin Ölçülen Puanların Anova Analizi Sonuçları

ANOVA

S27	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	Sig. (P)
Gruplar Arası	2,303	3	,768	1,556	,0048
Gruplar içi	42,419	86	,493		
Total	44,722	89			

ANOVA tablosunun sig(anamlılık) sütunundaki değerin 0.0048 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0.05'ten küçük olduğu için, eğitim düzeyleri ile müşteri ilişkileri yönetiminin rekabet üzerine etkileri arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. Bu durumda hipotezimizin kabulüne karar veririz. Yani katılımcıların eğitim durumları ile konu hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Bununla birlikte ANOVA tablosu gruplar arasındaki farklılıkları bir sütun olarak değerlendirir. Diğer bir ifade ile hangi iki grup arasındaki farkın anlamlı olduğuna ilişkin bilgi vermez. Bunun için aşağıdaki TUKEY testi tablosunu incelememiz daha açıklayıcı olmaktadır.

Tablo 4.5. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Rekabet Üzerine Etkilerine İlişkin Ölçülen Puanların Tukey Testi Sonuçları

S27

Tukey HSD

(I) eğitim	(J) eğitim	Ortalamaların Farkı (I-J)	Std. hata	Sig. (P)
Lise	Yüksekokul	,60000	,51290	,0046
	Üniversite	-,09722	,41384	,0034
	Yüksek lisans	-,10000	,46232	,0036
Yüksekokul	Lise	-,60000	,51290	,0049
	Üniversite	-,69722	,32481	,0033
	Yüksek lisans	-,70000	,38467	,0026
Üniversite	Lise	,09722	,41384	,0029
	Yüksekokul	,69722	,32481	,0038
	Yüksek lisans	-,00278	,23701	,0020
Yüksek lisans	Lise	,10000	,46232	,0028
	Yüksekokul	,70000	,38467	,0023
	Üniversite	,00278	,23701	,0030

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerler incelendiğinde tüm eğitim düzeylerinin birbirleriyle karşılaştırılmasında tüm sig(anamlılık) değerleri 0.05'ten küçük olduğu için tüm eğitim düzeylerinde yapılan karşılaştırmanın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

HİPOTEZ 3: Farklı bankalarda çalışanların, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının rekabet üzerindeki etkileri üzerine görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Aşağıdaki tabloda farklı bankada çalışanların müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının rekabet üzerine etkilerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Tablo 4.6. Banka Türü Değişkenine Göre Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Rekabet Üzerine Etkilerine İlişkin Ölçülen Puanların İstatistiksel Gösterimi

S27	N	Aritmetik ortalama	Std. sapma	Std. hata
Yabancı sermayeli	42	4,0714	,63985	,09873
Türk sermayeli	32	4,1875	,73780	,13043
Kamu	16	3,7500	,77460	,19365
Toplam	90	4,0556	,70887	,07472

Ancak bu farklılığın rastlantısal mı yoksa gerçektende katılımcıların objektif görüşlerinden kaynaklanıp kaynaklanmadığını anlayabilmek adına ANOVA tablosunu incelememiz gerekmektedir.

Tablo 4.7. Banka Türü Değişkenine Göre Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Rekabet Üzerine Etkilerine İlişkin Ölçülen Puanların Anova Analizi Sonuçları

ANOVA

S27	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	Sig. (P)
Gruplar arası	2,062	2	1,031	2,102	,128
Gruplar içi	42,661	87	,490		
Toplam	44,722	89			

ANOVA tablosunun sig(anlamlılık) sütunundaki değer 0.128 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0.05'ten büyük olduğu için, hipotezimizin reddine karar verilir. Farklı bankada çalışanların müşteri ilişkileri yönetiminin rekabet üzerine

etkileri arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığından söz edebiliriz.

Bununla birlikte ANOVA tablosu gruplar arasındaki farklılıkları bir sütun olarak değerlendirir. Diğer bir ifade ile hangi iki gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğuna ilişkin bilgi vermez. Bunun için aşağıdaki TUKEY testi tablosunu incelememiz gerekecektir.

Tablo 4.8. Banka Türü Değişkenine Göre Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Rekabet Üzerine Etkilerine İlişkin Ölçülen Puanların Tukey Testi Sonuçları

S27

Tukey HSD

(I) sınıf	(J) sınıf	Ortalamaların Farkı (I-J)	Sig. (P)
Yabancı sermayeli	Türk sermayeli	-, 11607	,760
	Kamu	,32143	,267
Türk sermayeli	Yabancı sermayeli	, 11607	,760
	Kamu	,43750	,109
Kamu	Yabancı sermayeli	-,32143	,267
	Türk sermayeli	-,43750	,109

Tablonun anlamlılık sütunu incelendiğinde tüm gruplardaki sig. (anlamlılık) değerleri 0.05'ten büyük olduğu için hipotezimizin reddine karar vermemiz gerekecektir. Yani farklı bankada çalışan katılımcıların müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının rekabet üzerinde olan etkilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar olmadığını söylememiz gerekir.

HİPOTEZ 4: Müşterilere gösterilen ilginin yetersizliği sonucu müşterinin kaybedilmesinde, sektördeki çalışma süresi ve çalışılan pozisyona göre anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır.

Karşılaştırmalar sonucunda gözlenen farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek için aşağıdaki tabloyu incelememiz gerekir.

Tablo 4.9. Müşterilere Gösterilen İlginin Yetersizliği Sonucu Müşterinin Kaybedilmesinde Pozisyon ve Çalışma Süresine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı değişken: S21

Varyansın Kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	Sig. (P)
Pozisyon	4,797	4	1,199	1,330	,273
Çalışma	32,148	21	1,531	1,698	,066
Pozisyon* çalışma	18,230	17	1,072	1,190	,309
Hata	42,367	47	,901		
Toplam	96,622	89			

(Adjusted R Squared = ,170)

Tablonun pozisyon*çalışma satırındaki değerlerden pozisyon ve sektördeki çalışma süresinin müşteriye gösterilen ilgi ve buna bağlı olarak müşterin kaybedilmesi üzerindeki etkisinin (anamlılık değeri $p = 0.309$) p değeri 0.05 'ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamsız olduğunu göstermekte ve kurduğumuz hipotezin reddedilmesine yol açmaktadır. Bu bulgular ışığında; müşteriye gösterilen ilginin yetersizliği sonucunda müşterinin kaybedilmesinde kişilerin buldukları pozisyonun ve sektörde çalıştıkları sürenin etkili olduğu söyleyebiliriz.

HİPOTEZ 5: Müşterilerin bankaya duyduğu güven üzerinde banka türünün etkisi arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Aşağıdaki tabloda her bir banka grubunda kaç kişi bulunduğu, bunların ortalama değerleri ile bunlara ait standart sapma ve standart hata değerleri yer almaktadır.

Tablo 4.10. Banka Türü Değişkeninin Bankaya Duyulan Güven Üzerindeki Etkisine İlişkin Ölçülen Puanların İstatistiksel Gösterimi

S4	N	Aritmetik ortalama	Std. sapma	Std. hata
Yabancı sermayeli	42	4,2143	1,00087	,15444
Türk sermayeli	32	4,0000	,84242	,14892
Kamu	16	4,2500	,93095	,23274
Toplam	90	4,1444	,93088	,09812

ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değerinin 0.551 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0.05'ten büyük olduğu için hipotezimizi reddedebiliriz. Yani müşterilerin bankaya duydukları güven ile banka türü arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır

Tablo 4.11. Banka Türü Değişkeninin Bankaya Duyulan Güven Üzerindeki Etkisine İlişkin Ölçülen Puanların Anova Analizi Sonuçları

ANOVA

S4	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	Sig. (P)
Gruplar arası	1,051	2	,525	,601	,551
Gruplar içi	76,071	87	,874		
Toplam	77,122	89			

Varyans analizi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde yabancı sermayeli bankalara olan güven duygusunun diğerlerine nazaran daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki ankete katılan bankacıların %46,7 si yabancı sermayeli banka çalışanıdır.

Gruplar arasındaki farklılığı ayrı olarak değerlendirecek olursak aşağıdaki Tukey testi sonuçlarını incelememiz gerekecektir.

Tablonun anlamlılık sütununa baktığımızda tüm grup karşılaştırmaları için bulunan anlamlılığın değerlerin 0.05 ten büyük olduğu görülmektedir. Bu da hipotezimizin reddini gerektirmektedir. Yani bankalara duyulan güven ile banka türü arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 4.12. Banka Türü Değişkeninin Bankaya Duyulan Güven Üzerindeki Etkisine İlişkin Ölçülen Puanların Tukey Testi Sonuçları

S4
Tukey HSD

(I) sınıf	(J) sınıf	Ortalamaların Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.(P)
Yabancı sermayeli	Türk sermayeli	, 21429	, 21942	,594
	Kamu	-,03571	, 27471	,991
Türk sermayeli	Yabancı sermayeli	-, 21429	, 21942	,594
	Kamu	-, 25000	, 28631	,659
Kamu	Yabancı sermayeli	,03571	, 27471	,991
	Türk sermayeli	, 25000	, 28631	,659

HİPOTEZ 6: Bankalarda müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının yapılması banka türüne göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Aşağıdaki tabloda banka türlerine göre müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının bankalarda uygulanıp uygulanmama yönündeki durumlarını görmekteyiz. Tablo incelendiğinde müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları yabancı sermayeli bankalarda daha çok uygulanmakta, bunu Türk sermayeli diğer bankalar izlemekte ve tabloya göre en az kamu bankalarında uygulandığı görülmektedir.

Tablo 4.13. Banka Türü Değişkenine Göre Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulaması Yapılmasına İlişkin Ölçülen Puanların İstatistiksel Gösterimi

S2	N	Aritmetik ortalama	Std. sapma	Std. hata
Yabancı sermayeli	42	4, 2857	,55373	,08544
Türk sermayeli	32	3,7188	1, 14256	, 20198
Kamu	16	3,6875	,87321	, 21830
Toplam	90	3,9778	,89916	,09478

ANOVA tablosunun sig. (anlamlılık) sütunundaki değer 0.008 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0.05'ten küçük olduğu için, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının kullanılmasında banka türünün etkili olmadığını söyleyebiliriz. Hipotezimiz kabul edilmektedir.

Tablo 4.14. Banka Türü Değişkenine Göre Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulaması Yapılmasına İlişkin Ölçülen Puanların Anova Analizi Sonuçları

ANOVA

S2	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	Sig. (P)
Gruplar arası	7,478	2	3,739	5,045	,008
Gruplar içi	64,478	87	,741		
Toplam	71,956	89			

HİPOTEZ 7: Müşteriler ile birebir ilgilenme ile onları kuruma kazandırma çalışmalarında personelin işyerindeki pozisyonunun ve çalıştığı birimin etkisi bulunmamaktadır.

Aşağıdaki tabloda her bir grubu oluşturan alt grupların sıklıkları verilmiştir.

Tablo 4.15. Pozisyon ve Departman Değişkenlerine İlişkin Ölçülen Puanların İstatistiksel Gösterimi

	Value Label (etiket)	N
Pozisyon		
1,00	Yetkili yardımcısı	28
2,00	Yetkili	21
3,00	Yönetici	26
4,00	Gişe yetkilisi	8
6,00	Diğer	6
Departman		
1,00	Pazarlama	37
2,00	İç kontrol	3
3,00	Operasyon	41
4,00	Mali tahlil	3
5,00	Risk izleme	1
7,00	Krediler tahsis	3
8,00	IT	1

Aşağıdaki tabloda ise müşteri ile birebir ilgilenme üzerinde personelin çalıştığı pozisyon ve departmanın değişimi verilmiştir bu tablodan ayrıca belirli bir departmanda belirli bir pozisyonda çalışan personelin müşteri ile olan birebir ilgilenme düzeyini de görebilmekteyiz.

Tablo 4.16. Departman Değişkenini Göre Pozisyon Dağılımının İstatistiksel Gösterimi

Bağımlı değişken:S7

POZİSYON DEPARTMAN	Aritmetik ortalama	Standart sapma	N
Yetkili yardımcısı			
Pazarlama	4,5000	,6504	14
İç kontrol	4,0000	1,4142	2
Operasyon	4,1111	,7817	9
Mali tahlil	4,0000	,0000	2
Krediler tahsis	5,0000	,	1
Toplam	4,3214	,7228	28
Yetkili			
Pazarlama	4,1667	,9374	12
Operasyon	4,2222	,8333	9
Toplam	4,1905	,8729	21
Yönetici			
Pazarlama	4,3333	,5000	
İç kontrol	5,0000	,	9
Operasyon	4,0000	,8528	1
Mali tahlil	5,0000	,	12
Krediler tahsis	3,5000	,7071	1
Risk izleme	3,0000	,	2
Toplam	4,1154	,7656	1 26
Gişe yetkilisi			
Operasyon	4,6250	,5175	8
Toplam	4,6250	,5175	8
Diğer			
Pazarlama	4,0000	1,4142	2
Operasyon	4,0000	,0000	3
IT	4,0000	,	1
Toplam	4,0000	,6325	6
Toplam			
Pazarlama	4,3243	,7474	37
İç kontrol	4,333	1,1547	3
Operasyon	4,1951	,7490	41
Mali tahlil	4,3333	,5774	3
Krediler tahsis	4,0000	1,0000	3
Risk izleme	3,0000	,	1
IT	4,0000	,	1
Toplam	4,2360	,7541	89

Ancak bu karşılaştırmalar sonucu gözlenen farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek için aşağıdaki tabloyu incelememiz gerekir.

Tablo 4.17. İşyerindeki Pozisyon ve Departman Değişkenlerine Göre Müşteriler ile Birebir İlgilenmenin Onları Kuruma Kazandırmak Üzerindeki Etkisinin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı değişken:S7

Varyansın Kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	Sig. (P)
POZİSYON	1,879	4	,470	,806	,526
DEPARTMAN	2,117	6	,353	,605	,726
POZİSYON*DEPARTMAN	3,635	6	,606	1,039	,408
Hata	41,986	72	,583		
Toplam	50,045	88			

(Adjusted R Squared = -,025)

Yukarıdaki tabloda pozisyon*departman satırındaki değerlerden pozisyon ve departmanın müşteri ile birebir ilgilenme ve onun kuruma kazandırılmasındaki ortak etkisinin ($p= 0.408$, $p>0.05$) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu bulgular ışığında kurduğumuz hipotezi reddetmemiz gerekecektir. Yani müşteri ile birebir ilgilenme sonucunda onun kuruma kazandırılmasında personelin pozisyonu ve çalıştığı birimin etkisinin olduğu sonucu çıkmaktadır.

HİPOTEZ 8: Bankaların müşteri ilişkilerini geliştirmek için dış çevreden profesyonel destek almaları bankadan bankaya değişiklik göstermektedir.

Aşağıdaki tabloda bankaların müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları için dış çevreden destek alıp almadıklarını görmekteyiz. Tabloya baktığımızda her bankanın ufakta olsa bu konuda dış destek aldığını görmekteyiz.

Tablo 4.18. Banka Türü Değişkenine Göre Bankaların Müşteri İlişkilerini Geliştirmek İçin Dış Çevreden Profesyonel Destek Almalarına İlişkin Ölçülen Puanların İstatistiksel Gösterimi

S28	N	Aritmetik ortalama	Standart sapma	Standart hata
Yabancı sermayeli	42	3,3333	,8165	,1260
Türk sermayeli	32	2,0625	1,1053	,1954
Kamu	16	3,6875	1,0145	,2536
Toplam	90	2,9444	1,1647	,1228

Anova tablosunda anlamlılık düzeyi olan P değeri 0.05'ten küçük olduğu için kurduğumuz hipotezin kabulüne karar vermekteyiz. Yani müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının geliştirilmesinde bankaların dış çevreden destek almaları bankadan bankaya anlamlı bir düzeyde değişiklik göstermektedir. Her bankanın bu konuda dış çevreden destek aldığını ancak bunu farklı düzeylerde gerçekleştirdiklerini söyleyebiliriz. Analiz sonuçlarımıza göre dış çevreden en az profesyonel destek alan Türk sermayeli bankalar olarak gözlemlenmiştir.

Tablo 4.19. Banka Türü Değişkenine Göre Bankaların Müşteri İlişkilerini Geliştirmek İçin Dış Çevreden Profesyonel Destek Almalarına İlişkin Ölçülen Puanların Anova Analizi Sonuçları

S28	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	Sig. (P)
Gruplar arası	40,076	2	20,038	21,617	,000
Gruplar içi	80,646	87	,927		
Toplam	120,722	89			

HİPOTEZ 9: Müşteriye sunulan ürün ve hizmetin farklılığı ve bunlarda yaratılan üstünlüğün etkileri bankadan bankaya ve bankada çalışan personelin eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Bu hipotezimizi test etmek için hazırlanan sorular içerisinde S9, S13, S23 ve S24 seçilmiş ve analize tabi tutulmuştur.

Aşağıdaki tabloda belirlediğimiz sorulara verilen cevaplar üzerinde bankadan bankaya ve bankada çalışan personelin eğitim durumlarına göre değişimini görmekteyiz.

Bu tablodan her bir soruya farklı eğitim düzeylerine sahip farklı banka çalışanlarının verdiği cevaplarda da farklılıklar olduğunu görmekteyiz.

Tablo 4.20. Banka Türü Değişkeni Üzerinde Eğitim Durumu Dağılımının Müşteriye Sunulan Ürün ve Hizmet Farklılığına Etkisine İlişkin Ölçülen Puanların İstatistiksel Gösterimi

SINIF	EĞİTİM	Aritmetik ortalama	Standart sapma	N
S9 Yabancı sermayeli	Yüksek okul	4,0000	,0000	2
	Üniversite	4,6053	,5945	38
	Yüksek lisans	5,0000	,0000	2
	Toplam	4,5952	,5868	42
Türk sermayeli	Yüksek okul	5,0000	,	1
	Üniversite	4,2308	,9511	26
	Yüksek lisans	4,2000	,8367	5
	Toplam	4,2500	,9158	32
Kamu	Yüksek okul	4,5000	,7071	2
	Üniversite	4,0000	,8165	10
	Yüksek lisans	4,0000	1,0000	3
	Lise	5,0000	,	1
	Toplam	4,1250	,8062	16
Toplam Yüksek okul	Yüksek okul	4,4000	,5477	5
	Üniversite	4,3919	,7907	74
	Yüksek lisans	4,3000	,8233	10
	Lise	5,000	,	1
	Toplam	4,3889	,7745	90
S13 Yabancı sermayeli	Yüksek okul	4,5000	,7071	2
	Üniversite	3,9474	,9571	38
	Yüksek lisans	4,5000	,7071	2
	Toplam	4,0000	,9370	42
Türk sermayeli	Yüksek okul	5,0000	,	1
	Üniversite	3,7692	1,0318	26
	Yüksek lisans	3,4000	,5477	5
	Toplam	3,7500	,9837	32
Kamu	Yüksek okul	4,5000	,7071	2
	Yüksek okul	3,7000	,9487	10
	Üniversite	4,3333	1,1547	3
	Yüksek lisans	5,0000	,	1
	Toplam	4,0000	,9661	16
Toplam	Yüksek okul	4,6000	,5477	5
	Üniversite	3,8514	,9748	74
	Yüksek lisans	3,9000	,8756	10
	Lise	5,0000	,	1
	Toplam	3,9111	,9557	90

Tablo 4.20 (Devam)

S23			
Yabancı sermayeli			
Yüksek okul	4,0000	1,4142	2
Üniversite	3,7632	,7862	38
Yüksek lisans	4,5000	,7071	2
Toplam	3,8095	,8036	42
Türk sermayeli	5,0000	,	1
Yüksek okul	3,5000	,9899	26
Üniversite	3,6000	,5477	5
Yüksek lisans	3,5625	,9483	32
Toplam			
Kamu	4,0000	,0000	2
Yüksek okul	3,7000	1,0593	10
Üniversite	4,0000	1,0000	3
Yüksek lisans	3,0000	,	1
Lise	3,7500	,9309	16
Toplam			
Toplam			
Yüksek okul	4,2000	,8367	5
Üniversite	3,6622	,8956	74
Yüksek lisans	3,9000	,7379	10
Lise	3,0000	,	1
Toplam	3,7111	,8772	90
S24 Yabancı sermayeli			
Yüksek okul	4,0000	1,4142	2
Üniversite	4,3684	,7136	38
Yüksek lisans	5,0000	,0000	2
Toplam	4,3810	,7309	42
Türk sermayeli			
Yüksek okul	5,0000	,	1
Üniversite	4,2692	,7243	26
Yüksek lisans	4,4000	,8944	5
Toplam	4,3125	,7378	32
Kamu			
Yüksek okul	4,5000	,7071	2
Üniversite	4,3000	,6749	10
Yüksek lisans	4,6667	,5774	3
Lise	5,0000	,	1
Toplam	4,4375	,6292	16
Toplam			
Yüksek okul	4,4000	,8944	5
Üniversite	4,3243	,7044	74
Yüksek lisans	4,6000	,6992	10
Lise	5,0000	,	1
Toplam	4,3667	,7103	90

Ancak gözlemlenen farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek için aşağıdaki tabloyu incelememiz gerekecektir.

Tablo 4.21. Banka Türü Değişkeni Üzerinde Eğitim Durumu Dağılımının Müşteriye Sunulan Ürün ve Hizmet Farklılığına Etkisine İlişkin Ölçülen Puanların Regresyon Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Bağımlı değişken	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	Sig. (P)
SINIF	S9	,718	2	,359	,611	,545
S13		,270	2	,135	,146	,864
S23		,172	2	8,595E-02	,109	,897
S24		4,092E-02	2	2,046E-02	,039	,962
EĞİTİM	S9	1,016	3	,339	,576	,632
S13		4,354	3	1,451	1,570	,203
S23		3,202	3	1,067	1,352	,264
S24		1,480	3	,493	,930	,430
SINIF*EĞİTİM	S9	1,998	4	,499	,850	,498
S13		2,370	4	,592	,641	,635
S23		1,784	4	,446	,565	,689
S24		1,215	4	,304	,573	,683
Hata	S9	46,994	80	,587		
S13		73,977	80	,925		
S23		63,168	80	,790		
S24		42,424	80	,530		
Toplam	S9	53,389	89			
S13						
S23		81,289	89			
S24		68,489	89			
		44,900	89			

(Adjusted R squared= ,021)

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden her bir sorunun bankanın içinde bulunduğu sınıfa göre değişiminin sırasıyla ($p=0.545$, $p=0.864$, $p=0.897$, $p=0.962$; $p>0.05$) olduğu görülmektedir. Bu da bize bu sonuçların istatistiksel olarak anlamsız olduğunu göstermektedir. Yine benzer şekilde bankalarda çalışan personelin her bir soruya verdikleri cevaplar üzerinde eğitim durumlarının değişimi sırasıyla ($p=0.632$, $p=0.203$, $p=0.264$, $p=0.430$; $p>0.05$) olduğu görülmektedir. Bu da bize bu sonuçların

istatistiksel olarak anlamsız olduğunu göstermektedir. Bunun yanında banka sınıflarının ve bankalarda çalışan personelin eğitim düzeylerinin dört soru üzerindeki ortak etkisinin sırasıyla ($p=0.498$, $p=0.635$, $p=0.689$, $p=0.683$; $p> 0.05$) olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar bize elde edilen bulgular çerçevesinde banka sınıflarının ve bankalarda çalışan personelin eğitim düzeylerinin sorular üzerindeki ortak etkisinin istatistiksel olarak anlamsız olduğunu ifade etmektedir.

Tüm bu yorumlar ışığında kurduğumuz hipotezin reddine, yani; müşteriye sunulan ürün ve hizmetin farklılığı ve bunlarda yaratılan üstünlüğün etkileri bankadan bankaya ve bankada çalışan personelin eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir sonucuna ulaşmaktayız.

HİPOTEZ 10: Bankanın müşteri ile olan ilişkilerinde banka menfaatlerinin etkisi, cinsiyete ve bankanın türüne göre farklılık göstermemektedir.

Aşağıdaki tabloda her bir grubu oluşturan alt grupların sıklıkları örülmektedir.

Tablo 4.22. Banka Türü Değişkeni ve Cinsiyet Değişkeninin İstatistiksel Dağılımlarının Gösterimi

		Value Label (etiket)	N
SINIF	1,00	Yabancı sermayeli	42
	2,00	Türk sermayeli	32
	3,00	Kamu	16
CİNSİYET	1,00	Erkek	44
	2,00	Bayan	46

Bununla birlikte aşağıdaki tabloda müşteri ile olan ilişkilerde banka menfaatlerinin ön planda tutulmasının cinsiyete ve bankanın türüne göre değişimi verilmiştir.

Tablo 4.23. Banka Türü ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Bankanın Müşteri ile Olan İlişkilerinde Banka Menfaatleri Etkisine İlişkin Ölçülen Puanların İstatistiksel Gösterimi

Bağımlı değişken:S15

SINIF	CİNSİYET	Aritmetik Ortalama	Standart sapma	N
Yabancı sermayeli	Erkek	3,7273	,8270	22
	Bayan	3,2000	1,1965	20
	Toplam	3,4762	1,0415	42
Türk sermayeli	Erkek	3,5714	,9376	14
	Bayan	3,2222	1,2154	18
	Toplam	3,3750	1,0999	32
Kamu	Erkek	3,7500	1,2817	8
	Bayan	3,5000	1,0690	8
	Toplam	3,6250	1,1475	16
Toplam	Erkek	3,6818	,9344	44
	Bayan	3,2609	1,1630	46
Toplam		3,4667	1,0726	90

Tabloya baktığımızda müşteri ile olan ilişkilerde banka menfaatlerinin ön planda tutulmasına ilişkin görüşlerin farklı bankalarda farklı cinsiyete sahip kişiler arasında farklılıklar gösterdiğini görmekteyiz. Ancak bu karşılaştırmalar sonucunda gözlemlenen farklılıkların anlamlı olup olmadığını aşağıdaki tablodan incelememiz gerekir.

Tablo 4.24. Banka Türü ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Bankanın Müşteri ile Olan İlişkilerinde Banka Menfaatleri Etkisine İlişkin Ölçülen Puanların Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı değişken.S15

Varyansın Kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	Sig. (P)
SINIF	,555	2	,277	,239	,788
CİNSİYET	2,686	1	2,686	2,312	,132
SINIF*CİNSİYET	,275	2	,138	,118	,889
Hata	97,603	84	1,162		
Toplam	102,400	89			

(Adjusted R Squared= -,010)

Tabloyu incelediğimizde sınıf*cinsiyet satırındaki değerlerden sınıf ve cinsiyetin müşteri ile olan ilişkilerde banka menfaatlerinin ön planda tutulması üzerindeki etkisinin ($p=0.889$, $p>0.05$) istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmektedir. Buda bize hipotezimizi reddedip, sınıf ve cinsiyetin müşteri ile olan ilişkilerde banka menfaatlerinin ön planda tutulması üzerindeki etkisinin anlamlı düzeyde farklılık gösterdiğini söylememizi sağlar.

HİPOTEZ 11: Müşteri ilişkileri yönetimi konusunda bilgi sahibi olmak cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Aşağıdaki tabloyu incelediğimizde erkeklerin ve bayanların CRM konusunda bilgi düzeylerinin birbirine yakın olduğunu görmekteyiz.

Tablo 4.25. Cinsiyet Değişkenine Göre Müşteri İlişkileri Yönetimi Hakkında Bilgi Sahibi Olmaya İlişkin Ölçülen Puanların İstatistiksel Gösterimi

	Cinsiyet	N	Aritmetik ortalama	Std. sapma
S1	Erkek	44	3,9091	,83019
	Bayan	46	3,8478	,98809

Ancak bunun istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını anlamak için aşağıdaki tabloyu incelememiz gerekecektir.

Tablo 4.26. Cinsiyet Değişkenine Göre Müşteri İlişkileri Yönetimi Hakkında Bilgi Sahibi Olmaya İlişkin Ölçülen Puanların *t*- testi Sonuçları

		t	Serbestlik derecesi	Sig. (2-tailed) Çift yönlü anlamlılık	Anlam farklılığı	Std. Hata farklılığı
S1	Eşit varyanslar varsayımı	,318	88	,751	,06126	,19281
	Faklı varyanslar varsayımı	,319	86,581	,751	,06126	,19206

Tablonun anlamlılık sütündeki değer 0.751 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0.05 ten büyük olduğu için kurduğumuz hipotezin reddedilmesi kararı ortaya çıkmaktadır. Bu durumda cinsiyet ile CRM konusunda yeterli bilgiye sahip olma düzeyi arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamsız olduğu ve cinsiyete göre bilgi sahibi olma düzeyi farklılık göstermektedir diyebiliriz.

HİPOTEZ 12: Bankaların müşteri bilgilerini güncellemesine yönelik çalışması üzerinde banka sınıflamasının etkisi bulunmamaktadır.

Aşağıdaki tabloda her bir grupta kaç kişi bulunduğunu ve bunların ortalama değerleri ve standart hataları ile ilgili bilgiler bulunmaktadır.

Tablo 4.27. Bankaların Müşteri Bilgilerini Güncellemesine İlişkin Ölçülen Puanların İstatistiksel Gösterimi

SINIF	N	Aritmetik ortalama	Standart sapma
S18 = 3,00(kamu)	16	3,9375	,23218
<3,00(Türk+Yabancı)	74	3,9730	,09019

Aşağıdaki tablonun anlamlılık sütununa baktığımız zaman bu değer 0.873 olduğunu ve bu değer 0.05 ten büyük olduğunu görmekteyiz. Bundan dolayı kurduğumuz hipotezin reddine ve buna bağlı olarak bankaların müşteri bilgilerini güncellemesine yönelik çalışması üzerinde banka sınıflamasının etkisi bulunduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 4.28. Banka Türü Değişkeninin Bankaların Müşteri Bilgilerini Güncellemesine Etkisine İlişkin Ölçülen Puanların *t*-testi Sonuçları

Ortalamaların eşitliği için *t*-testi

Levene'nin varyansların eşitliği testi						
S18	F	Sig. (P)	t	Serbestlik derecesi	Sig. (2-Tailed) Çift yönlü anlamlılık	Anlamlı farklılık
Varsayılan eşit varyans	,838	,363	-, 160	88	,873	-,03547
Varsayılmayan eşit varyans			-, 142	19,776	,888	-,03547

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan araştırmada anketlere verilen yanıtlar ışığında; araştırma kapsamındaki banka çalışanlarının %68'inin müşteri ilişkileri yönetimi hakkında yeterli bilgiye sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Kavram hakkında bilgi sahibi olmayan çalışanlar %7'lik dilimi oluşturmaktadır ki günümüz rekabet şartlarında bu derece önemli bir kavram hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan çalışanların bulunması büyük eksikliktir, müşteri ilişkileri yönetimi kavramı ve bu kavramın önemi hakkında personel bilgilendirilmelidir.

Uygulama yapılan bankalarda çalışanların %94'lük kısmı müşteri ilişkileri yönetimini bir rekabet stratejisi olarak benimsemiştir ve bu kavramı bankalarında uygulamaktadırlar. %6'sı ise müşteri ilişkileri yönetimi uygulamamaktadır. Bu verilerden bankacılık sektöründe de CRM kavramının öneminin anlaşıldığı ve büyük ölçüde uygulandığı ortaya çıkmıştır. Ancak hala CRM'in uygulanmadığı bankalar da mevcuttur. CRM uygulamaları belirgin bir rekabet üstünlüğu sağladığı için sektördeki CRM uygulamayan diğer bankalar için bir tehdit oluşturur, her sektörde yaşam kaynağı müşteri olduğu için müşterilerle ilişkiler iyileştirilmelidir. Mevcut ilişkiler muhafaza edilmelidir.

Araştırma kapsamındaki banka çalışanlarının %92'si çalıştıkları bankaların müşteri ihtiyaçlarına yönelik araştırmalar yaptıkları yönünde cevaplar vermişlerdir. Bu müşteriyi dinlemek ve beklentilerine çözüm bulmak, müşteriye değer vermek, isteklerini karşılamak anlamına gelmektedir ki bu müşteri ilişkileri yönetiminin temel taşlarından biridir. Bunu gerçekleştirebilen bir banka müşteri çekebilmekte ve hatta uzun vadede bankaya memnun, sadık müşteriler kazandırmaktadır. %8'lik dilimde yer alanlar ise bu araştırmalara önem vermemekte, müşteri ihtiyaçlarına yönelik herhangi bir araştırma, çalışma yapmamaktadır. Müşteri ihtiyaçlarını bilmemek herhangi bir araştırma yapmamak rakip şetmelerle kıyasıya rekabette bizi rakiplerimize oranla geride bırakabilmektedir. Çünkü müşteri, kendisini anlayan istek ve ihtiyaçlarıyla yakından ilgilenen, sürekli müşteri beklentileri doğrultusunda müşteri memnuniyeti için müşteriye yenilikler sunan şetmeleri tercih edeceklerdir. Bu bankacılık sektöründe oluğu gibi her sektör için geçerlidir. Müşteriler dinlenmeli, ihtiyaçları araştırılmalı, sorulmalı daha mutlu daha memnun müşteriler için çalışılmalıdır. Mutlu ve memnun

müşteri sadık müşteri demektir. Sadık müşteri de banka ya da herhangi başka bir sektördeki bir işletme için en güçlü sermayedir. En güçlü rekabet silahıdır.

Müşterilerin hizmet satın alırken önem verdiği kriterin güven olduğuna ilişkin görüşlerde araştırma kapsamındaki banka çalışanlarının %96'lık kısmı bunu destekler nitelikte cevaplar vermişlerdir. %4'lük kısmı ise hizmet satın alırken önem verilen kriterin güven olduğunu düşünmemektedir. Güven her türlü ilişkide kilit noktadır. Güven olmadan sağlıklı bir ilişkiden söz edilemez. Müşteriler güvenmedikleri bir işletmeden mal veya hizmet satın almak istemezler. Özellikle bankacılık sektöründe hizmet konusunun doğrudan para olması sebebiyle güven çok daha önemlidir. Güven çok zor kazanılan ancak bir o kadar da çabuk kaybedilebilen bir kavramdır. Müşteri kazanmak istiyorsak ve müşteri ile uzun süreli, sağlam ve sağlıklı ilişkiler kurmak istiyorsak müşteri için güven yaratmalıyız. Müşteriye satış ve satış sonrasında sunulan hizmetlerle asla madur olmayacağı hissettirilmelidir.

Müşteriye verilebilecek en iyi hizmet sadece onun ihtiyacını karşılamak olmamalıdır, bu hizmetin nasıl sunulduğu da önemlidir. Banka açısından ele alınacak olursa, müşteri beklentileri için hiçbir araştırma yapılmadan, müşteri ile iyi ilişkiler kurmaya özen gösterilmeden müşteri için değer yaratmadan ona değerli olduğu hissettirilmeden sadece sonuca yönelik yani mal ve hizmetin sunulması şeklinde yaklaşılması çok sağlıklı değildir, yeterli değildir. Müşteri böyle bir alışverişten memnun kalmaz, tatmin olmaz. Müşteri değerli önemli olduğunu hissetmek ister, iyi bir sunuş bekler.

Bunlar sağlanmadığında da bunu başka bir bankada bulduğunda o bankayı tercih edecektir. Bu sebeple bu konunun üzerinde önemle durulmalıdır. Yapılan araştırma kapsamında da bu konuya ilişkin verilen yanıtların %67'si konu hakkında bilinçli olup sadece düşük maliyetli kredi sağlamanın verilecek en iyi hizmet olmadığının farkındadır. %33'ü ise sadece sonuç odaklıdır, müşteri ilişkilerine gerekli önemi vermemektedir.

Yapılan araştırmanın ışığında banka müşterilerinin %93'nü sadık müşteriler oluşturmaktadır. Bunun sebebi banka çalışanlarının büyük çoğunluğunun müşterinin önemini biliyor olması, müşteri ilişkileri yönetimi hakkında gerekli bilgiye sahip olmaları ve bu doğrultuda hareket ediyor olmalarıdır. Tüm bunların sonucunda sadık

müşteriler kazanılmaktadır.

Sektörde rekabet üstünlüğü sağlamak için bankanın rakip bankalardan farklı ve üstün hizmet vermesi gerektiği görüşü %98 banka çalışanı tarafından kabul görmüştür. Hizmette fark ve üstünlük sağlanmadan müşteri için tercih nedeni olmak pek de mümkün değildir. Günümüz rekabet koşullarında müşteriler çok daha seçici ve bilinçli, farklılık, üstünlük arıyorlar ve tercihlerini bu şekilde belirliyorlar. Bankalar hizmette farklılık yaratmalı, bu konuda yeniliğe ve gelişime açık olmalıdırlar. Müşteriyi çekebilmek için genel uygulamalar dışında yenilikçi, farklı olmalı ve bunları rakiplerinden önce, öncelikli olarak gerçekleştirebilmelidirler.

Müşteri memnuniyeti sağlamak için yapılan yatırımların karşılığında belirgin bir rekabet üstünlüğü elde edilmektedir. Memnun müşteri sadık müşteridir ve kolay kolay başka bankaya gitme eğilimi göstermeyecektir. Bankalar bu yatırımları gereksiz bulmamalıdırlar. Bu yatırımların uzun vadede çok büyük getirileri olacağını, bu getirilerin yanında yapılan yatırımın maliyetinin çok küçük kalacağı bilincinde olmalıdırlar. Bu konuya ilişkin verilen cevapların %100'ü bu görüşü destekler niteliktedir. Uygulama kapsamındaki banka çalışanlarının tamamı müşteri memnuniyeti için yapılacak yatırımların belirgin bir rekabet üstünlüğü sağlayacağı doğrultusunda düşünmektedir.

Bankanın müşteri memnuniyeti için yatırımlar yapmasındaki amaç sadece müşteri bulmak değil, mevcut müşterilerin tatmininin, sadakatının sağlanmasıdır. Bu konuda bankacıların görüşleri bu bilincin tam yerleşmediğini göstermektedir. Memnuniyet için yatırımların müşteri bulmak amacıyla yapıldığı düşüncesine sahip olan banka personeli araştırma kapsamındaki bankacıların %93'ünü oluşturmaktadır. Memnuniyet artırıcı yatırımlar tabii ki yeni müşteriler bulma amacı taşımaktadır ancak tek amaç bu olmamalıdır burada mevcut müşterilerin memnuniyetinin çok daha önemli olduğu unutulmamalıdır. Çünkü kaybedilen müşteriyi geri kazanmak, yeni müşteri kazanmaktan çok daha zor ve maliyetlidir.

Müşteri ilişkileri yönetiminin temel amacı müşteri bulmak değildir. Müşteri ile olan ilişkilerin iyileştirilmesi, yeni müşteriler kazanma yollarına gidilerek sağlam, güzel ilişkilerin kurulması, mevcut müşterilerin daha memnun, daha mutlu edilebilmesini sağlamak amaçlı gerçekleştirilen, kurulan ilişkilerin tümünü kapsayan bir uygulamadır.

Uygulama kapsamında bu konudaki görüşlerin %79'u müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının temel amacının müşteri bulmak olduğunu destekler nitelikte olsa da bu çok doğru bir tanımlama değildir, eksik bir görüş olduğu söylenebilir. Müşteri ilişkileri yönetimine sadece bu bakış açısıyla yaklaşılmamalı, kavram daha derin anlaşılmalı, öğrenilmelidir. Buradan bir sonuç daha çıkmaktadır. Banka çalışanları müşteri ilişkileri yönetimi hakkında yeterli bilgiye sahip olduklarını düşünseler de verilen cevaplar doğrultusunda kavram hakkında eksik bildikleri, yanlış algılamış oldukları bazı noktaların mevcut olduğu görülmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimine profesyonel olarak yaklaşılmalı, kavramla ilgili eğitimler düzenlenmeli, uzmanlar yardımıyla kavram çalışanlara daha net aktarılmalı ve daha detaylı bilgi edinmeleri sağlanmalıdır.

Banka için müşteri; çalışmaların odak noktası olmalıdır. Her sektörde bir işletmenin var olabilmesi, yaşamını sürdürebilmesi için hayat damarı müşteridir. Müşteri kilit noktadır, sunulan hizmet, hizmetin türü, sunuluş biçimi kısacası en ince detaylara kadar müşteri etrafında şekillenmelidir. İşletme için en önemli varlık müşteri olduğundan çalışmaların odak noktası da doğal olarak müşteri olmalıdır. Bankacılık sektöründeki uygulamada araştırma kapsamındaki banka çalışanlarının %97'lik kısmı bu görüşü destekleyecek şekilde yanıt vermişlerdir. Banka çalışanlarının yalnızca %3'lük küçük bir dilimi görüşe katılmamaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetiminde esas olan müşteri memnuniyetidir. Müşterilerin tatmin edilmesi mutlu müşteriler haline getirilmesidir. Banka menfaatleri ön planda tutulup müşteri ikinci plana atılmamalıdır. Öncelik her zaman müşteri olmalıdır. Zaten müşteriye değer, önem vermek müşteri memnuniyeti için çalışmak bankanın menfaatindedir hatta en büyük menfaatidir denilebilir.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların %86'sı da bu görüştedir. Banka menfaatinin ilk planda tutulması uzun vadede müşteri kaybına yol açabilir, uzun vadede düşünülürse bankaya menfaat değil zarar olarak geri dönecektir. Müşteri ön planda tutulmalıdır, müşteri mağdur edilmemelidir. Bankanın da zararına olmayacak şekilde orta yollar bulunmalıdır, müşterinin güveni sarsılmamalıdır. Müşterinin çıkarları da kollanmalıdır.

Her sektörde özel, seçilmiş müşteriler olduğu gibi bankacılık sektöründe de daha özel, daha fazla kazanç getiren ayrı gruplandırılacak müşteri kitlesinden söz edilebilir. Bankacılık sektöründe bu özel müşteriler müşterinin ödeme yeteneğine göre belirlenir. Rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için bu tarz müşteriler tespit edilmeli, bu müşterilerin kazanılması için yatırım yapılmalı, beklenti ve ihtiyaçları araştırılıp ona göre stratejiler belirlenmelidir, bunlar bankaya uzun vadede kazanç olarak geri dönecektir. Banka, bu gruba giren müşterilerine de ayrıca bazı avantajlar sağlanmalı, her müşteriye uygulananın yanında bazı ekstralar sunulmalıdır. Bunlar müşteriye memnun edecek bazı hediyeler, sürprizler, jestler olabilmektedir. Değerli oldukları hissettirilmeli ve bağlılıkları sağlanmalıdır.

Mevcut ve potansiyel müşteriler hakkında bilgi sağlanmalıdır. Onların ihtiyaç ve beklentileri bilinmeli, müşteriler iyi tanınmalı ve müşteri hakkında yeterli bilgiye sahip olunmalıdır. Bunu destekleyen görüşler bu uygulamadaki %97'lik dilimi oluşturmaktadır.

Mevcut ve potansiyel müşteriler hakkında bilgi sahibi olmak yeterli olmamakla birlikte bu bilgilerin sık sık güncellenmesi gerekmektedir. Bu araştırım kapsamında %97 oranında çalışanın çalıştığı bankalarda bu uygulama gerçekleştirilmektedir.

Müşteri kazanma, mevcut müşterilerin tutulması çalışmalarının yanında bazı durumlarda müşteri kayıpları olabilmektedir. Araştırma kapsamındaki çalışanların %87'lik kısmı çalıştıkları bankanın müşteri kaybetme nedeninin müşterilerin herhangi bazı sebeplerle diğer rakip bankalarla iş ilişkileri kurması olarak cevaplandırmışlardır. %78'i ise müşteri; gösterilen ilginin yetersizliği sebebiyle müşteri kaybı yaşadıklarını belirtmiştir.

Sadece %46'lık kısmı ise hiçbir sebeple müşteri kaybetmediklerini, müşterilerinin ancak kendi çalışma faaliyetleri sona ererse bankayla ilişkilerini keseceği şeklinde cevaplandırmıştır.

Günümüzde yoğun rekabet ortamında müşterinin birçok alternatifi bulunmaktadır. Rekabet piyasasında tüm bankalar daha iyi hizmet için, daha çok müşteri kazanabilmek için ve farklı ürün, hizmet seçenekleri sunabilmek için çalıştıklarından dolayı müşteriye gösterilen ilgide verilen değer, önemde en küçük bir boşluğu günümüzde müşteri affetmemekte, diğer bankaya yönelme eğilimi

gösterebilmektedir.

Müşterilerle her zaman aynı derecede ve çok ilgili olunmalı, onlara değer verildiği önemsendikleri hissettirilmelidir. Müşterilerin diğer rakip bankaları birçok sebeple tercih edebilecekleri göz önünde bulundurularak bunlar için tedbirler alınmalıdır. Örneğin verilen hizmet şeklinde farklılaştırma yapılmalı, sektöre has değişik ürün, hizmet alternatifleri sunulmalı, bu değişik ürün hizmetlerde öncü olunması da büyük önem taşımaktadır. Bu noktada müşteri beklentilerinin araştırılması, bilinmesi büyük avantaj sağlayacak, böylece bu ihtiyaçlara uygun yeni ürün ve hizmetler geliştirilebilecektir. Bu mevcut müşteri kayıplarının önüne geçilmesinde yarar sağlayacak, yeni müşterilerin kazanılması açısından da bankayı cazip hale getirecektir. Uygulama kapsamındaki bankacıların %96'sının çalıştıkları bankalarda kaybedilme potansiyeli olan müşterilerin kaybedilmemesi için gerekli tedbirler alınmaktadır.

Kaybedilme potansiyeli olan müşterilerin kaybedildikten sonra geri kazanılmaları çok daha zorlu ve uzun, hatta maliyetli bir süreç olacağı için müşteri henüz kaybedilmeden geri kazanılmalıdır. Şikayetleri dinlenmeli şikayetlerine çözümler bulunmalıdır ya da bankayı terk etme, başka bankaya geçme eğilimine neden olacak sebep bulunmalı ve bu sorunun çözümüne çalışılmalı bu süre içinde müşteride kaybedilmiş güven yeniden sağlanmalı ve müşteriyi bankayı terk etmekten caydırıcı, müşteriye cazip gelebilecek tedbirler alınmalı ve bunlar müşteriye sunulmalıdır. Çünkü müşterilerin şikayetçi oldukları durumlardan kurtarılması ve müşteri tatminin sağlanması rekabet gücü sağlayacaktır. Bunu destekler nitelikteki görüşler uygulama kapsamındaki banka çalışanlarının %98'ini oluşturmaktadır.

Rekabet üstünlüğünden söz edebilmek için öncelikle müşteri ile olan ilişkilerin çok iyi olması gerekmektedir. Uygulama kapsamındaki katılımcıların %99'u bu konuda bunu destekler nitelikte cevaplar vermişlerdir.

Rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla bankalar çeşitli satış, pazarlama, rekabet stratejileri geliştirmekte ve uygulamaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi de önemli bir rekabet stratejisidir. Uygulama kapsamındaki banka çalışanlarının %99'luk kısmı bunu destekleyen cevapları ışığında net bir şekilde müşteri ilişkileri yönetiminin önemli bir rekabet stratejisi olduğunun genel kabul gördüğü gözlemlenebilmektedir. Bankalar için müşteri ilişkileri yönetiminin önemli bir rekabet stratejisi olduğu kabul edilmeli ve daha

geniş bir kullanım alanına ulaşması gerekmektedir.

Müşteri ilişkileri kavramının katılımcı banka çalışanları tarafından bilindiği iddia edilse de kavram hakkında eksik ve yanlış bilinen bazı noktalar olduğu araştırmamız sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu eksikliklerin ortadan kaldırılması yanlışlıkların düzeltilmesi ve müşteri ilişkileri yönetiminin daha etkin biçimde kullanılarak daha verimli sonuçlar elde edilmesi için uygulama hakkında üniversite ya da danışmanlık firmalarıyla işbirliğine gidilmelidir. Çalıştığı bankada bu iş birliğinin gerçekleştirildiği yanıtını veren banka çalışanları araştırma kapsamının %60'ını oluşturmaktadır. Bu oran yeterli değildir ve rekabet üstünlüğüne büyük ölçüde katkı sağlayan bu uygulama daha profesyonelce uygulanmalı ve kavram hakkında daha kapsamlı ve geniş bilgi sahibi olunmalıdır.

EKLER

Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Rekabet Üstünlüğü Sağlama**Anket Formu**

1- Cinsiyetiniz:

2- Yaşınız:

3- İşyerindeki pozisyonunuz:

a) Yetkili yardımcısı b) Yetkili c) Yönetici d) Gişe Yetkilisi e) İç Kontrol Elemanı
f) Diğer

4- Eğitim durumunuz:

a) Lise b) Yüksekokul c) Üniversite d) Yüksek lisans

5- Bankacılık sektöründe toplam çalışma süreniz:

6- Medeni durumunuz:

7- Şubede çalışan personel sayısı:

8- Çalıştığınız banka aşağıdaki sınıflandırmaların hangisine girmektedir?

a) Yabancı sermayeli özel bankalar b) Türk sermayeli özel bankalar
c) Kamu bankası d) Diğer

9- Çalıştığınız Banka:

10- Çalıştığınız Birim:

a) Pazarlama b) İç Kontrol c) Operasyon d) Mali Tahlil e) Risk İzleme
f) İnsan Kaynakları g) Krediler h) IT i) Diğer

	ANKET SORULARI	1	2	3	4	5
1	Müşteri İlişkileri Yönetimi hakkında yeterli bilgi sahibiyim.					
2	Çalıştığım bankada Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulanmaktadır.					
3	Çalıştığım bankada müşteri ihtiyaçlarına yönelik araştırmalar yapılmaktadır.					
4	Müşterilerin hizmet satın alırken önem verdiği temel kriter güvendir.					
5	Müşteriye verilecek en iyi hizmet, müşteriye düşük maliyetli kredi sağlamaktır.					
6	Müşteri ilişkilerinin amacı mevcut müşterileri tatmin etmektir.					
7	Müşteri kazanmanın yolu müşteri ile birebir ilgilenmektir.					
8	Banka müşterilerinin büyük bir kısmını sadık müşteriler oluşturmaktadır.					
9	Sektörde rekabet üstünlüğü sağlamak için bankanın verilen hizmetlerde farklılık yaratması gerekmektedir.					
10	Müşteri memnuniyeti için yapılan yatırımın karşılığında belirgin bir rekabet üstünlüğü elde edilmektedir.					
11	Bankanın; müşteri memnuniyeti için yatırımlar yapmasındaki amaç yeni müşteriler bulmaktır.					
12	Müşteri ilişkileri yönetiminin temel amacı müşteri bulmaktır.					
13	Verilen hizmetlerin çoğaltılması müşteri kazanmanın en önemli yoludur.					
14	Banka için müşteri; çalışmaların odak noktası olmalıdır.					
15	Bankanın müşteri ile olan ilişkilerinde banka menfaatleri her zaman ön planda olmalıdır.					
16	Banka için müşteri değerini belirleyen en önemli kriter müşterinin ödeme yeteneğidir.					
17	Çalıştığım bankada mevcut ve potansiyel müşteriler hakkında bilgi sağlanmaktadır.					
18	Çalıştığım bankada mevcut ve potansiyel müşterilerin bilgileri sıklıkla güncellenmektedir.					
19	Bankanın müşteri kaybetme sebebi, müşterinin kendi çalışma faaliyetlerinin sona ermesidir.					
20	Bankanın müşteri kaybetme sebebi, müşterinin diğer rakip bankaları tercih ederek rakip bankalarla iş ilişkileri kurmasıdır.					
21	Bankanın müşteri kaybetme nedeni; müşterilere gösterilen ilginin yetersiz olmasıdır.					
22	Bankacılık sektöründe; fiyatlamada rakiplerin etkisi büyüktür.					
23	Fiyatların uygun olması bankacılık sektöründe rekabet üstünlüğü sağlamadaki temel unsurdur.					
24	Sektörde rekabet üstünlüğü sağlamak için bankanın rakip bankalardan farklı ve üstün hizmet veriyor olması gerekir.					
25	Sektörde rekabet üstünlüğü sağlamak için bankanın müşteri ile olan ilişkilerinin iyi olması gerekir.					
26	Çalıştığım bankada müşteri memnuniyetini artırıcı yatırım yapılma sebebi rekabette üstünlük sağlamaktır.					
27	Müşteri İlişkileri Yönetimi bir rekabet stratejisidir.					
28	Çalıştığım bankada Müşteri İlişkileri Yönetimini geliştirmek için üniversite ya da danışmanlık firmalarıyla işbirliğine gidilmiştir.					
29	Çalıştığım bankada kaybedilme potansiyeli olan müşterilerin kaybedilmemesi için gerekli tedbirler alınır.					
30	Çalıştığım bankada; müşterilerin şikâyetçi oldukları durumdan kurtarılması ve tatminin sağlanması, rekabet gücü sağlar.					

1=Kesinlikle katılmıyorum

2=Katılmıyorum

3=Kısmen katılıyorum

4=Katılıyorum

5=Kesinlikle katılıyorum

KAYNAKÇA

- ACUNER, Şebnem A., **Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 2001.
- ALTAY, Hüseyin, “Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi Kapsamında Türk Endüstrilerinin Avrupa Birliği (15) Pazarındaki Rekabet Gücü Düzeylerinin İncelenmesi:1995- 2007”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S: 21, 2008.
- ALTINTAŞ, Hakan M., **Müşteri Sermayesi Yönetimi**, Alfa Aktüel Yayıncılık, İstanbul, 2006
- AYDIN, Özlem, “Kayıp Geri Döner mi?”, **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, Mayıs, 2007.
- AYTUĞ, Sema, **Pazarlama Yönetimi**, İzmir, 1997.
- BARIŞ, Gülfidan, **Kusursuz Müşteri Memnuniyeti İçin Şikâyet Yönetimi**, Kapital Medya Hizmetleri, İstanbul, 2006.
- BAYRAK, Asuman, “Neden Müşteri Güveni Gerekir?”, **Aktiveline Dergisi**, 2007.
- BAYSAL, Aşkın, **Tüketici Yüzyılında Pazarlama Krallarla İletişimin İncelikleri**, Kapital Medya, İstanbul, 2004.
- BECEREN, Ertan, “Bölgesel Rekabet Gücü”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi**, C: 9, S: 2, sf: 279–302, 2004.
- BESLER, Sinem, “Rekabet Üstünlüğü Nasıl Elde Edilir?”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C: XVIII, S.1–2, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 2002.
- BOZGEYİK, Abdullah, “CRM niçin Önemli? ve CRM Nasıl Rekabet Avantajı Sağlar?”, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, Aralık, 2001.
- BROWN, Andrew, **Müşteri İlişkileri Yönetimi**, M.E.B, (Çev.: Mustafa Kılıç), Ankara, 1995.
- BÜTÜNER, Hakan, **Stratejik Yönetim: Neden Nasıl?**, Rota Yayınları, İstanbul, 2004.
- BYARS, Lloyd L., **Strategic Management: Planning and Implementation**, New York : Harper & Row, 1987.
- CEMALCILAR, İlhan, **Pazarlama Kavramlar Karalar**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998
- CERTO, Samuel C. and PETER, Paul J., **Strategic Management: A Focus On Process**, New York: McGraw-Hill, 1990.
- ÇALIŞKAN, Serpil, **Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Egem Yayınevi, İzmir, 2008.
- ÇAM, Salim, **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, 1.Basım, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- ÇATI, Kahraman ve KOÇOĞLU, Murat C., “Müşteri Sadakati ile Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S. 19, 2008.

- ÇETİNKAYA, Özlem, “Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesinde Portföy Analizi Ve Tariş Üzerine Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. VIII, S. 3, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006.
- ÇİÇEK, Ercan, “Müşteri İlişkileri Yönetimini Uygulama Sürecinde Başarıyı Etkileyen Faktörler”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 5, S. 2 / Aralık 2005.
- D’INNOCENZO, Len ve CULLEN, Jack, **Atak Yöneticinin Müşteri Odaklı Satış Rehberi**, Hayat Yayıncılık, (Çev.: E. Sabri Yarmalı), 1999.
- DALAY, İsmail ve diğ., **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, 1.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2002.
- DEMİR, İbrahim “Alt sektörlerde Rekabet Gücü Ölçüm Yöntemleri”, **Planlama Dergisi**, Özel Sayı, sf: 243–254, 2002.
- DEMİR, Otaş F. ve KIRDAR, Yalçın, “Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM”, **Review of Social, Economic & Business Studies**, Vol.7/8, 293–308.
- DEMİRBAĞ, Ebru, **Sorularla Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM: Customer Relationship Management)**, İTO Yayınları, İstanbul, 2004.
- DOĞAN, İpekgil, Ö. ve diğ., “İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C: 5, S: 2, 2003.
- DOĞAN, İpekgil, Ö., “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C: 2, S: 1, 2000.
- ERDEM, Barış, “İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı: Kıyaslama (Benchmarking) (Yazınsal Bir İnceleme)” **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C: 9, S: 15, 2006.
- EREN, Erol, **İşletmelerde Stratejik Planlama**, Fatih Yayınevi, İstanbul, 1979.
- ERENGÜL, Bilge, **Kültür Sihirbazları Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Yönetim**, Evrim Yayınevi, 1997.
- EROĞLU, Ömer ve ÖZDAMAR, Gökhan, “Türk İmalat Sanayiinin Rekabet Gücü ve Beyaz Eşya Sektörü Üzerine Bir İnceleme”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, S: 11, 85–104, 2006.
- GEL, Oğuz C., **Büyük Müşterilerin Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2004
- GEL, Oğuz C., **CRM Yolculuğu**, Sistem Yayıncılık, 2002.
- GELLER, Lois, **Karlı Doğrudan Pazarlama**, Sistem Yayıncılık,(Çev.: Osman Cem Öneroy), 2003.
- GOLDMANN, Heinz M., **How to Win Customers : A New, Completely Revised Edition of Art of Salesmanship**, London : Staples press, 1968.
- GÖNEN, Seçkin ve ÇELİK Muhsin, “Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İç Denetim ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Ortaklığı”, **Ege Akademik Bakış Ekonomi İşletme Uluslararası İlişkiler ve siyaset Bilimleri Dergisi**, C: 5, S: 1–2, 2005.

- GREN, Charles H., “Müşteri Güveni Yaratmak”, **Sales and Service Excellence Dergisi**, S: 2, Mayıs, 2007.
- HARRIS, Elaine K., **Customer Service A Practical Approach**, Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2003
- HATTEN, Kenneth J. and HATTEN, Mary L., **Strategic Management Analysis and Action**, Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1987.
- HITT, Michael A. and the others, **Strategic Management Competitiveness And Globalization**, Minneapolis/St. Paul, MN: West Pub. Co., 1996.
- İSLAMOĞLU, Hamdi A., **Pazarlama İlkeleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2002.
- İSLAMOĞLU, Hamdi A., **Siyaset Pazarlaması (Toplam Kalite Yaklaşımı)**, 2.Baskı Beta Basım Yayım, İstanbul, 2002.
- JOHNSON, Michel D., **Customer Orientation and Market Action**, Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.
- KARACA, Yusuf, “Müşteri Sadakati ve Müşteri İçin Değer Yaratma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. III, S. 1, Afyon, Haziran 2001.
- KARAKAYA, Ertuğrul, “Rekabet Avantajı Sağlaması Açısından Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Süpermarket Uygulaması” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale, 2007.
- KAYA, İsmail, **Muhterem Müşterimiz!** , 2.Basım, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2000.
- KEÇECİOĞLU, Tamer ve diğ., **Strateji Nedir?**, Mess Yayın, İzmir, 1998.
- KIRIM; Armağan, **Strateji Ve Bire-Bir Pazarlama CRM**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- KOTLER, Philip, **Pazarlama Yönetimi**, Cilt.1Beta Basım Yayım Dağıtım, (Çev.: Yaman Erdal), İstanbul, 1975.
- KÖKSAL, Almula, **Stratejik Yönetimde Rekabet Stratejiler**, 2009.
- KURTULDU, Hüseyin S.”Değer Yaratma ve Müşteri Yaşam Boyu Değeri Oluşturma”, **Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C. 11, S. 1, 2007.
- MILLER, Alex and DESS, Gregory G., **Strategic Management**, New York: The McGraw-Hill, 1996.
- NEWEL, Frederick, **CRM Neden Başarılı Olmuyor**, Sistem Yayıncılık, (Çev.: Osman Cem Önertoy) 2004.
- ODABAŞI, Yavuz, **Satışta Ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000).
- OFLUOĞLU, Alev, “Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM): Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2005.
- OĞUZLAR, Ayşe, “Analitik Hiyerarşi Süreci ile Müşteri Şikâyetlerinin Analizi”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi** C. 7, S. 14, sf. 122–134, 2007.

- ÖZÇER, Sema, “CRM İçin Yola Çıkmadan Önce”, **CRMpro Dergisi**, Mayıs, 2004.
- PAPATYA, Nurhan, **Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlılık Görüşü Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003.
- PARILTI, Nurettin, “Müşteri Memnuniyetinin Sağlanmasında Hatasız Üretim Aracı: Poke Yoke”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.V, S.1, Ankara, Bahar 2003.
- PAYNE, Adrian and the others, **Relationship Marketing for Competitive Advantage**, Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001.
- PEKMEZCİ, Turan ve Diğ., “İç Müşteri Memnuniyeti: Konya Un Fabrikalarında Bir uygulama”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S. 22, Aralık 2008.
- PFEFFER; Jeffrey, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İNSAN**, Sabah Kitapları, (Çev.: Sinem Gül), İstanbul, 1995.
- PORTER, Michael E., **Rekabet Stratejisi**, 2.Baskı, Sistem Yayıncılık, (Çev.: Gülen Ulubilgen), İstanbul, 2003.
- Rekabet Stratejileri ve En İyi Uygulamalar Türk Elektronik Sektörü**, TÜSİAD Rekabet Stratejileri Dizisi-1, İstanbul, Aralık 1997.
- SAVAŞÇI, İpek ve GÜNAY, Nazan, “İşletmelerin Rekabet Üstünlüğü Sağlamalarında Müşteri Değerinin Yaratılması GSM Operatörlerinin Üniversite Öğrencilerine Sundukları Hizmet Algılamalarına Yönelik Bir Değerlendirme”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S: 30, sf: 251- 274, 2008.
- SAVAŞÇI, İpek ve TATLIDİL, Rezan, “Bankaların Kredi Kartı Pazarında Uyguladıkları CRM Stratejisinin Müşteri Sadakatine Etkisi”, **Ekonomi İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi** C. 6 S. 1 Ocak 2006.
- SAYLI, Halil ve diğ., “Şebeke (Network) Organizasyon Yapılarının Rekabet Gücü Kazandırma Rolü ve AFYONKARAHİSAR Mermer Sektöründe Bir Uygulama Örneği”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S: 16, 2006.
- SEVİÇİN, Ahmet, “Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S: 15, 2006.
- SOYSAL, Suat, **Mağazacılık Mükemmel Müşteri Hizmeti Ve Etkili Satış Teknikleri**, 8.Basım, Remzi Kitabevi, 2003.
- “Stratejide İlerlemeler”, **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, Mess Yayınları, (Çev.: Ahmet Kardam), İstanbul, 2002.
- TAŞKIN, Erdoğan, **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, 2.Basım, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- TEK; Baybars Ö. ve ÖZGÜL, Engin, **Modern Pazarlama İlkeleri Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım**, İzmir, 2005.

- TEKİN, Mahmut ve ÖMÜRBEK, Nuri, **Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği ve Otomotiv Sektörü Uygulamaları**, Ankara, 2004.
- TOPTAŞ, Orhan, “Toplam Kalite Yönetimi”, **Ekonomik Forum Dergisi**, S.69, 2006.
- TOURNIAIRE, Françoise, **Just Enough CRM**, Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall PTR, 2003.
- TREACY, Michael ve WIERSEMA, Fred, **Pazar Liderlerinin Öğretileri**, Kapital Medya, (Çev.: İnci Berna Kalınyazgan) 2003.
- TÜRENGÜL, M., “Yeniden Süreçleme”, **Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi**, S: 7, 2004.
- TÜTÜNCÜ, Özkan, “Müşteri Memnuniyeti Kapsamında Öğrenci Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uygulaması”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C: 5, S: 4, 2003.
- TÜTÜNCÜ, Özkan, **Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi**, Turhan Yayıncılık, Ankara, 2001.
- USTA, Resul, “Tüketici Tatmini ve Şikâyet Davranışı: Otobüs İle Şehirlerarası Yolculuk Yapanların Şikâyet Davranışının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. IV, S. 2, Afyon, Aralık 2002.
- UYSAL, Fahriye ve AKSOY, Şafak, “Müşteri İlişkileri Yönetimindeki Temel Boyutlar ve Tıbbi Malzeme Lojistiği Üzerine Bir Uygulama”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, S: 7, 129–144, 2004.
- UZKURT, Cevahir, “Müşteri Değeri ve Tatmininin Satın Alım Sonrası Gelecek Eğilimlere Etkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S. 7, 2007.
- UZUNOĞLU, Ebru, “Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, C.2, S.1, sf.11–29, Eskişehir, 2007.
- ÜLGEN, Hayri ve MİRZE, Kadri S., **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004.
- ÜZÜN, Cengiz, **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**, 1.Baskı, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 2000.
- VARDAR, Abdül, **Müşteri Odaklı Satışta 100 Altın Strateji**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- WIERSEMA, Fred, **Customer Intimacy: Pick Your Partners, Shape Your Culture, Win Together**, London: HarperCollinsBusiness; 1998.
- YILMAZ, Selin B., “Hata Türü ve Etki Analizi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı:4, İzmir, 2000.
- YURDAKUL, Müberra, “Yeni bir Pazarlama Stratejisi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi CRM’in Sektörel Bazda Uygulanabilirliği”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.7, Aralık 2002.

ZAIS, Carl D. ve GORDON, Thomas, **Etkili Satış Eğitimi**, Sistem Yayıncılık, (Çev.: Emel Aksay), 1998.

İNTERNET KAYNAKLARI

- AKÇA, Utku, “CRM Mimarisi”, 2008,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=113, (18 Kasım 2008).
- ALTINBARAN, Emre, “İç Müşteri Memnuniyeti”, 2008,
www.blog.milliyet.com.tr/Blog.aspx?No=132506, (11 Ekim 2008).
- ALTUNIŞIK, Remzi, “CRM’in Başarısızlık Nedenleri”, 2008,
www.sakarya.edu.tr/~altunr/site/DERS/MBA_MIY/CRM%2011.%20Hafta%200basarisizlik%20nedenleri, (4 Aralık 2008).
- AYCIL, Metin, “Müşteri Kimdir”, 2008, <http://www.morfikirler.com/yazi/musteri-kimdir>, (11 Ekim 2008).
- AYCIL, Metin, “Yaşam Boyu Müşteri Değeri”, 2008,
www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=9828, (10 Ocak 2009).
- BAYDAR, Turgut, “İnsan İlişkilerinin İş Hayatındaki Tanımı”, 2007,
<http://www.istanbul.edu.tr/yuksekokullar/sosyalbilimler/iuwebson/turgutbaydar07guz/insan3.pdf>, (14 Ekim 2008).
- BÜYÜK, Sedef, “Müşterinin Aşk Analizi”, 2002,
http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1258, (12 Ekim 2008).
- “CRM Tariçesi”, 2008, <http://www.turkiyecrm.com/makale.php?id=43>, (17 Ekim 2008).
- ERGUNDA, İbrahim, “Müşteri İlişkileri Yönetimi”, 2008
[www.danismend.com/konular/stratejiyon/str_musteri_iliskileri_yonetimi.htm - 58k -](http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/str_musteri_iliskileri_yonetimi.htm-58k-), (16 Haziran 2008).
- http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2818, (16 Ekim 2008).
- <http://www.veripark.com/newlete/haziran06/bitis/1.htm>
- Kırım, Arman, “CRM Fırsatlarla Dolu, Çok Önemli Bir Olgu”, 2000,
<http://www.milliyet.com.tr/2000/12/22/isyasami/yaz01.html>, (25 Kasım 2008).
- KOBAN, Engin, “Şu Müşteri Şikâyetleri”, 2008, www.aktifgelisim.com/engin-koban/su-musteri-sikayetleri.html - 41k, (14 Ekim 2008).
- “Müşteri İlişkileri Yönetiminin (CRM) Faydaları”, 2008, http://crm.cas-software.com/TR/CRM/CRM_Benefits.asp, (5 Şubat 2009).
- “Müşteri İlişkileri, Müşteri Sadakati Yaratma Taktikleri”, 2008,
<http://www.kobinet.org.tr/haber.php?id=9>, (11 Ekim 2008).
- TÖRTOP, Can, “Müşteri Memnuniyeti İçin 7 İpucu”, 2005,
http://www.plusvalue.net/yayinlarimiz/Musteri_Memnuniyeti/Musteri_Memnu

niyeti_Icin_7_Ipucu/, (14 Ekim 2008).

TÜRKKAN, Erdal, “Rekabet Nedir?”, 2009,
www.rekabetdernegei.org/rekabethakkinda.htm#rekabet%20nedir, (9 Şubat 2009).

YILMAZ, Murat, “Müşteri Kimdir?”, 2007,
<http://pazarlamaci.blogspot.com/2007/07/mteri-kimdir.html>, (3 Şubat 2009).

YURTSEVEN, Fırat, “e-CRM (Elektronik Müşteri İlişkileri Yönetimi) Nedir?”, 2005,
<http://www.kobitek.com/makale.php?id=58>, (13 Kasım 2008).

DİZİN

A

avantaj.....47, 53, 54, 60, 79, 115

B

birey 5

Ç

çalışan 27, 36, 38, 42, 46, 48, 86, 87, 88, 89, 90, 94,
98, 101, 104, 105

F

fark.....1, 4, 17, 31, 54, 75, 76, 112
farklılaştırma.....54, 55, 56, 58, 61, 115

G

güven.....9, 10, 79, 95, 96, 111, 115

H

hizmet... 1, 4, 5, 8, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 20, 22, 23,
25, 30, 31, 33, 35, 39, 42, 44, 47, 53, 54, 55, 56,
59, 60, 65, 67, 69, 71, 75, 77, 78, 80, 82, 83, 111,
112, 113, 114, 115

İ

işletme 1, 4, 6, 11, 12, 13, 14, 17, 25, 26, 28, 29, 30,
33, 34, 39, 43, 44, 45, 46, 47, 50, 51, 52, 53, 54,
55, 56, 58, 62, 63, 64, 66, 67, 68, 69, 76, 77, 78,
79, 80, 81, 82, 83, 111

K

kazanç1, 52, 75, 79, 80, 82, 114
kazanmak 13, 23, 33, 52, 63, 75, 80, 81, 82, 111,
112

M

mal 1, 5, 8, 12, 25, 32, 42, 43, 44, 45, 52, 53, 54, 55,
58, 59, 62, 68, 70, 71, 72, 78, 82, 83, 111
memnun 1, 9, 11, 12, 13, 15, 19, 79, 80, 81, 82, 110,
111, 112, 114
memnuniyet.....9, 12, 13
müşteri ... 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15,
16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28,
29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 43,
45, 53, 54, 55, 56, 58, 61, 64, 65, 67, 71, 73, 75,
76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 86, 87, 90, 91,
92, 93, 94, 97, 98, 100, 101, 105, 106, 107,
108, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116
müşteri ilişkileri 1, 2, 8, 9, 16, 17, 25, 26, 27, 28, 29,
30, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 76, 86, 87, 90, 91,
92, 93, 94, 97, 100, 101, 110, 111, 113, 115, 116
müşteri ilişkileri yönetimi 1, 2, 8, 17, 26, 27, 28, 30,
37, 39, 76, 86, 87, 90, 91, 92, 93, 94, 97, 100,
101, 110, 111, 113, 115, 116

R

rekabet.... 1, 2, 4, 6, 7, 10, 25, 27, 28, 30, 31, 32, 42,
43, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56,
57, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71,
73, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 86, 87, 90,
91, 92, 93, 94, 110, 111, 112, 114, 115, 116

S

sadakat7, 8, 9, 10, 36, 55
sadık ... 1, 7, 8, 11, 13, 17, 19, 20, 21, 22, 24, 26, 31,
64, 79, 81, 82, 110, 111, 112
sektör.....2, 52, 53, 56, 57, 58, 61, 65, 75, 110
strateji. 25, 27, 33, 45, 48, 49, 50, 51, 52, 54, 62, 63,
73, 77

Ş

şikâyet 1, 9, 10, 15, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 82

T

tatmin . 1, 6, 8, 10, 11, 13, 16, 17, 20, 25, 26, 33, 68,
81, 111, 113

Ü

ürün 1, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18,
20, 21, 22, 23, 25, 29, 30, 31, 33, 40, 43, 44, 45,
47, 54, 55, 58, 60, 61, 63, 65, 66, 67, 69, 75, 76,
77, 78, 80, 81, 82, 101, 105, 114, 115
üstünlük.... 47, 48, 50, 52, 54, 62, 63, 64, 73, 76, 77,
80, 82, 84, 112

Y

yönetim 5, 27, 28, 29, 37, 38, 47, 48, 49, 50, 55, 68,
69

