

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE MÜŞTERİ
SADAKATİNİN ARTTIRILMASINA YÖNELİK İŞLENMİŞ
CAM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ÖRNEK ÇALIŞMA**

Hanife TAŞÖZÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

SATIŞ VE PAZARLAMA PROGRAMI

DANIŞMAN

Dr. Öğretim Üyesi Fatma Yonca TUNÇ

İSTANBUL, Haziran 2018

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE MÜŞTERİ
SADAKATİNİN ARTTIRILMASINA YÖNELİK İŞLENMİŞ
CAM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ÖRNEK ÇALIŞMA**

Hanife TAŞÖZÜ
(142002002)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

SATIŞ VE PAZARLAMA PROGRAMI

DANIŞMAN

Dr. Öğretim Üyesi Fatma Yonca TUNÇ

İSTANBUL, Haziran 2018

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE MÜŞTERİ
SADAKATİNİN ARTTIRILMASINA YÖNELİK İŞLENMİŞ
CAM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ÖRNEK ÇALIŞMA

Hanife TAŞÖZÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
SATIŞ VE PAZARLAMA PROGRAMI

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih : 08.06.2018

Tez Danışmanı: Dr.Öğretim Üyesi Fatma Yonca TUNÇ

Jüri Üyeleri: Dr. Öğretim Üyesi Turgay MÜNYAS

Doç. Dr. Kadir TUNA

İSTANBUL, Haziran 2018

ÖNSÖZ

Çalışmanın bütün aşamalarında uzaklardan bana destek veren, her konuda yardımcı olmaya ve yönlendirmeye çalışan Dr. Zeynep LEMBET'e teşekkürü bir borç biliyor ve kendisine şükranlarımı sunuyorum. Yine çalışmanın gerçekleştirilmesinde danışman hocam Yrd.Doç.Dr. Fatma Yonca TUNÇ'a teşekkürlerimi sunmaktayım. Ayrıca, çalışma süresince her konuda bana vermiş olduğu destek için de ANADOLU CAM ailesine teşekkür ederim.

Ve son olarak hayatım boyunca beni her konuda destekleyen annem Neslihan Taşözü'ne, babam Veli Taşözü'ne ve canım Serhat Taşözü'ne sonsuz teşekkürlerimi sunmakta ve çalışmamı onlara ithaf etmekteyim.

Hanife TAŞÖZÜ

Haziran, 2018

ÖZET

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE MÜŞTERİ SADAKATİNİN ARTTIRILMASINA YÖNELİK İŞLENMİŞ CAM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ÖRNEK ÇALIŞMA

Hemen hemen tüm sektörlerde, ürün veya hizmet değil müşteri talep ve beklentileri ön planda tutulmaya başlanmıştır. Müşteri memnuniyetinin müşteri sadakatine giden yolda en önemli konu olduğu bilinmektedir, fakat tek başına memnuniyet ömür boyu bir sadakati garantilememektedir. Bunun sürekliliğini sağlamak için ise birtakım MİY (CRM) faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Dünyada ve Türkiye’de sürekli büyüme gösteren cam sektöründeki işletmeler, rekabet avantajı elde etmek için diğer sektörlerde olduğu gibi müşteri odaklı yaklaşımlara önem vermektedirler.

Bu araştırmada, işlenmiş cam sektöründe, MİY stratejilerinin nasıl uygulandığı ve bu uygulamaların müşteri sadakatini nasıl etkilediği bir örnek olay yardımı ile incelemeyi amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Müşteri İlişkileri Yönetimi, MİY, CRM, Müşteri Sadakati, Müşteri Memnuniyeti, Cam Sektörü, İşlenmiş Cam Sektörü

Tarih: Haziran 2018

ABSTRACT

A CASE STUDY ON THE PROCESSED GLASS SECTOR FOR INCREASING THE CUSTOMER LOYALTY IN CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

In almost all sectors, customer demands and expectations have begun to be kept ahead of product and service quality. It is known that customer satisfaction is the most important issue to create customer loyalty, but satisfaction on its own does not guarantee a lifelong loyalty. In order to ensure this continuity, some CRM activities need to be actualized.

Companies in glass processing sector which realized continuous development in Turkey and in the world, pay more attention to customer-oriented approach in order to obtain advantage in competition, as in other sectors.

This research aims to examine, through case studies, how the CRM strategies are applied in glass processing sector and how these applications affect customer loyalty.

Keywords: Customer Relationship Management, CRM, Customer Loyalty, Customer Satisfaction, Glass Sector, Processed Glass Sector

Date: June 2018

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
KISALTMALAR LİSTESİ	ix
ŞEKİL LİSTESİ	x
TABLO LİSTESİ	xi
GRAFİK LİSTESİ	xii
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM: MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE GENEL	
KAVRAMLAR.....	3
1.1.MÜŞTERİ KAVRAMI VE ÖNEMİ	3
1.1.1. Müşteri Odaklılık	4
1.1.2. Müşteri Tatmini	5

1.1.3. Müşteri Değeri	6
1.2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ KAVRAMI	10
1.2.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Tanımı	10
1.2.2. MİY'in Ortaya Çıkış Nedenleri	11
1.2.3. MİY'in Amaçları	11
1.3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ UYGULAMA SÜRECİ.....	13
1.3.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Unsurları	13
1.3.1.1. Karlı ve Kilit Müşterilere Odaklanma.....	13
1.3.1.2. MİY Etrafında Organizasyonun Düzenlenmesi	14
1.3.1.3. Bilgi Yönetimi	16
1.3.1.4. Teknoloji Temelli MİY	16
1.3.2. Müşteri Bölümlendirme ve Önemi	17
1.3.3. Müşteriyi Elde Tutma ve Kazanma	20
1.3.4. Kaybedilen Müşterinin Geri Kazanılması	22
1.3.5. Müşteri Şikayetleri Yönetimi	24
1.3.5.1. Müşteri Şikayetleri Tanımı ve Önemi	24
1.3.5.2. Müşterilerin Şikayet Etme Davranışları	24
1.3.5.3. Müşteri Şikayetlerini Ele Alma ve Çözüm Yolları	26

1.3.6. Müşteri İlişkileri Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi	27
2. BÖLÜM: MÜŞTERİ SADAKATI.....	29
2.1. MÜŞTERİ SADAKATI KAVRAMI VE ÖNEMİ	29
2.2. MÜŞTERİ SADAKATI İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR	31
2.2.1. Davranışsal Yaklaşım	31
2.2.2. Tutumsal Yaklaşım	31
2.2.3. Karma Yaklaşım	32
2.3. MÜŞTERİ SADAKAT DÜZEYLERİ	33
2.3.1. Sadakatsizlik.....	34
2.3.2. Yüzeysel Sadakat (Sahte Sadakat)	34
2.3.3. Gelişmemiş Sadakat (Gizli Sadakat)	34
2.3.4. Mutlak Sadakat (Gerçek Sadakat)	35
2.4. MÜŞTERİ SADAKATININ İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ.....	35
2.5. MÜŞTERİ SADAKATI PROGRAMLARI.....	37
3. BÖLÜM: BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLENMİŞ CAM SEKTÖRÜ VE	
SEKTÖRDEKİ MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ	
KAVRAMI.....	40
3.1. CAM SEKTÖRÜNE GENEL BAKIŞ	40

3.1.1. Dünyada Cam Sektörü.....	40
3.1.2. Türkiye’de Cam Sektörü	45
3.1.2.1. Türkiye’de Cam İthalatı	47
3.1.2.2. Türkiye’de Cam İhracatı	48
3.1.2.3. Türkiye Cam Sektöründeki Ar-Ge Faaliyetleri	50
3.2. CAM İŞLEME YÖNTEMLERİ	50
3.2.1. Temper	50
3.2.2. Lamine	51
3.2.3. Renklendirme	51
3.2.4. Kumlama	51
3.2.5. Rodaj	52
3.2.6. Isıcam ve Kullanım Alanları	52
3.3. ŞİŞECAM TOPLULUĞU VE ŞİŞECAM DÜZCAM HAKKINDA.....	52
3.3.1. Şişecam Topluluğu Faaliyet Alanları	53
3.3.2. Şişecam Düzcamların Faaliyet Bölgeleri	53
3.3.3. Şişecam Topluluğu’nun İthalat ve İhracat Durumu	54
3.3.4. Şişecam Düzcamların Bayiliğinin Avantajları	55
3.3.5. Şişecam Düzcamların Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları.....	56

3.4. BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLENMİŞ CAM SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ KAVRAMI	57
3.4.1. Sektörün Müşteri İlişkileri Yönetimi Hakkındaki Bilgileri ve Tutumu.....	57
3.4.2. Sektörün Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları	58
3.4.3. Sektördeki Müşteri Sadakat Düzeyleri ve Sebepleri	60
4. BÖLÜM: MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE MÜŞTERİ SADAKATİNİN ARTTIRILMASINA YÖNELİK İŞLENMİŞ CAM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ÖRNEK ÇALIŞMA.....	62
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	62
4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE SINIRLILIKLARI	62
4.3. ARAŞTIRMA BULGULARI	64
4.4. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	71
SONUÇ.....	80
KAYNAKÇA.....	82
EKLER.....	91
ÖZGEÇMİŞ.....	96

KISALTMALAR LİSTESİ

MİY: Müşteri İlişkileri Yönetimi

CRM: Customer Relationship Management

YBMD: Yaşam Boyu Müşteri Değeri

PVB: Polivinil Butiral

Ar-Ge: Araştırma ve Geliştirme

ERP: Enterprise Resource Planning

ŞEKİL LİSTESİ

SAYFA NO

Şekil 1: Tatmin Olmamış Müşteri Davranışı.....	6
Şekil 2: Müşteri Değeri Oluşum Süreci.....	7
Şekil 3: Müşteri Yaşam Boyu Değeri Hesaplanması.....	9
Şekil 4: Geleneksel Örgüt Yapısı ile Modern Örgüt Yapısı Arasındaki Değişiklikler...	15
Şekil 5: Müşteri Elde Tutma Faaliyetleri.....	21
Şekil 6: Kaybedilen Müşteriyi Kazanma Stratejisi.....	23
Şekil 7: Memnuniyetsizliğe Yönelik Müşteri Tepkisi ve Şikayet Davranışı.....	25
Şekil 8: Şikayetler Ele Alınırken İzlenmesi Gereken Adımlar.....	27
Şekil 9: Müşteri Tatmininin Müşteri Sadakati İle İlişkisi.....	30
Şekil 10: Davranışsal Sadakat Modeli.....	31
Şekil 11: Tutumsal Sadakat Modeli.....	32
Şekil 12: Sadakat Programlarının 5 Temel Hedefi.....	38
Şekil 13: 2016-2017 Ketchup Sadakat Programları Araştırması.....	39

TABLO LİSTESİ

SAYFA NO

Tablo 1: Müşteri Tipleri	19
Tablo 2: Sadakat Modeli	33
Tablo 3: Dünya Düzcamlar (Float Cam) Üreticileri Sıralaması (Üretim Kapasitesine Göre)	41
Tablo 4: Dünya Düzcamlar (Float Cam) Üreticileri (Milyon \$) (Cam Satışlarına Göre)	42
Tablo 5: Dünya Cam İthalatı (1.000 ABD Doları).....	43
Tablo 6: Dünya Cam İhracatı (1.000 ABD Doları).....	44
Tablo 7: Türkiye Cam Sektöründeki Önemli Kuruluşlar.....	46
Tablo 8: Türkiye'nin İthalat Yaptığı Ülkeler (1.000 ABD Doları).....	47
Tablo 9: Türkiye'nin İhracat Yaptığı Ülkeler (1.000 ABD Doları).....	49
Tablo 10: Şişecamlar Düzcamlar İthalat ve İhracat Verileri (Mio \$).....	55

GRAFİK LİSTESİ

SAYFA NO

Grafik 1: Sadık Müşterilerin Daha Karlı Olma Nedenleri.....36



GİRİŞ

İşletmelerin en değerli varlıkları müşterileridir ve işletmeler, müşterilerinin talep ve beklentilerine tatmin edici düzeyde cevap verebildiği sürece onları bünyesinde tutabilmektedirler. Günümüzde tüketiciler, birçok hizmet ve ürüne kolaylıkla ulaşmaya imkan bulabildiği gibi o ürün ve hizmetlere ulaşmak için birçok tercih hakkı olduğunun da bilincindedir. Bu da işletmeler arası rekabetin kızışmasına neden olmaktadır. Müşteri İlişkileri Yönetimi; artan rekabeti şirketler lehine çevirmek amaçlı kullanılan bir strateji, bir yönetim biçimidir ve müşteri koruma konusunda da etkili bir silah haline gelmiştir.

İşlenmiş cam sektörü, üretim odaklı bir sektör olduğu için yaşanan bazı aksaklıklar sıklıkla müşteri kayıpları ile sonuçlanmaktadır. Hız ve kalitenin ciddi önem taşıdığı sektörde, müşteri tatmini kolaylıkla elde edilememektedir. Müşteri memnuniyeti ve müşteri tatmini elde edilse dahi kimi zaman bu sadakat için yeterli olmamakta, değişken sadakat düzeyleri ile karşılaşılmaktadır. Bu çalışmanın amacı; büyük ölçekli işlenmiş cam sektöründe, Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarının, müşteri sadakatinin artırılmasındaki önemini belirlemektir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde, Müşteri Kavramı, Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı ve Önemi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulama Süreci anlatılmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde, Müşteri Sadakati kavramı ve önemi, Müşteri Sadakati ile ilgili yaklaşımlar, müşteri sadakat düzeyleri, müşteri sadakatinin işletmeler açısından önemi ve müşteri sadakat programları konuları ile ilgili bilgiler vermeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde, Cam Sektörüne Genel Bakış başlığı altında cam işleme yöntemlerinden ve İşlenmiş Cam Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarının nasıl yürütüldüğünden bahsedilmeye çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde, etkin Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarının müşteri sadakatini arttırmadaki rolü ve önemi, bir örnek olay incelemesi başlığı altında ele alınmıştır. Araştırmanın önceki bölümlerinde anlatılan konular Anadolu Cam San. Ve Tic. Ltd. Şti. ile derinlemesine mülakat yapılarak, MİY uygulamalarının müşteri sadakati

arttırmadaki önemi incelenmiştir. Örnek olay incelemesine ait bulgular yorumlanmış ve sonuç bölümü ile çalışma sonlandırılmıştır.



1. BÖLÜM: MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE GENEL KAVRAMLAR

1.1.MÜŞTERİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

Değişen ve gelişen günümüz pazarlama anlayışı müşterilerin eskisi gibi kolayca tatmin olamadığını ifade etmektedir. Hemen hemen her sektörde (sağlık, eğitim, hizmet, vb.) kıyasıya bir rekabetin olduğunu göz önünde bulundurursak aslında bu kaçınılmaz bir son olmaktadır. Her geçen gün müşterilerin tercih şansı artmakta ve buna bağlı olarak da müşteri davranışları büyük ölçüde değişmektedir.

Basit ve en eski tanım “müşterinin” mal veya hizmeti belli bir çıkar uğruna satın alan kişi olduğunu göstermektedir (DEĞERMEN, 2006). Günümüzde ise “müşteri”, malı veya hizmeti satın alan, malı veya hizmeti kullanan ve bunlardan etkilenen olarak geniş çaplı tanımlanmaktadır. Örneklendirecek olursak; bir kedi veya köpek maması reklamını gören hayvan sahibi satın almayı gerçekleştirerek markanın müşterisi olur. Ancak mamayı kedisi veya köpeği beğenmezse bir daha o mamayı almaz. Bu durumda, markanın, hayvan sahibini memnun etme gibi bir durumu söz konusu değildir. Malı alan hayvan sahibidir; ama o malı almaya devam etmesine kedisi veya köpeği karar verir. Parayı ödeyen hayvan sahibidir ama; müşteri kedi veya köpektir (ÖZMEN, 2007).

Aynı durum oyuncak şirketleri için de geçerlidir. Parayı ödeyip ürünü satın alan ebeveynler bile olsa satın alma kararı çocuklara aittir.

Bu durumda ilk önce müşterinin kim olduğunu bilmek ve ona göre ürün ve hizmet geliştirmek gerekmektedir.

Şirketler, müşterilerinin kim olduğuna karar verirken, potansiyel müşteri kavramını da atlamamak gerekmektedir. Potansiyel müşteri bir ürün veya hizmeti satın alması ihtimal olan ve satın alması hedeflenen kişiler olarak tanımlanmaktadır (OTAY DEMİR & KIRDAR).

1.1.1.Müşteri Odaklılık

Ürün ve hizmet çeşitliliğinin arttığı, rekabetin kızıştığı günümüz pazarında müşteriyi memnun etmek oldukça zorlaşmıştır. Müşterilerin, benzer ürünleri benzer fiyat aralıklarında satın alabileceği düşünülürse memnun olmaları zorlaşmıştır. Bu noktada ürün odaklı yaklaşımdan uzaklaşıp müşteri odaklı yaklaşıma geçiş yapmak gerekmektedir.

Değişen ve gelişen tüketici davranışları sonucu işletmeler, tüketicilerini dinlemek ve anlamak zorunda kalmışlardır. Müşteri odaklı olmak demek; bir üründen veya hizmetten, müşterinin memnun kalmasını amaçlamak olarak tanımlanmaktadır. Ancak bu tanımlı daha da genişletmek gerekirse; daha ürünü üretmeden müşteriyi ve onun nasıl memnun olacağını düşünerek ürünü üretmek veya tasarlamak tamamen müşteri odaklı bir yaklaşımı tanımlamaktadır (ALABAY, 2010).

Müşteri odaklı yaklaşım; ancak ve ancak ürün odaklı yaklaşımdan uzaklaşıldığı zaman mümkün olmaktadır. İşletmelerin ürünlerinden ve fiyat aralıklarından memnun olması, müşterilerinin de memnun olacağı anlamına gelmez. İşletmelerin, müşterilerine hitap eden ve onların memnun olmalarını sağlayan hizmet, ürün ve fiyat geliştirmeleri gerekmektedir.

Müşteri odaklı olma sürecinde tüm çalışanların sürece dahil edilmesi, belirli bir eğitimden geçirilmesi ve en önemlisi şirket bünyesindeki tüm çalışanların bu konuda kararlı olması gerekmektedir (BAŞ vd., 2013).

Müşteri odaklı yaklaşım, uygulanması zor fakat uzun vadede şirketlere büyük fayda sağlayan bir yaklaşımdır (AKPINAR, 2013). Zorlu olan bu süreçte ancak kararlı ve koordineli bir çalışma sonucu başarıya ulaşılmaktadır.

Müşteri odaklı yaklaşıma dünyadan örnek verecek olursak; Mercedes Benz, ciddi kar sağladığı bir bayisini geri kazanmak için marka adından vazgeçmiş, isteği üzerine bayi sahibinin kızının adını markasına vermiştir (TUNÇER & ERGUNDA). Mercedes Benz müşteri odaklı düşünerek ve davranarak oldukça başarılı bir politika izlemiş, büyük fedakarlık yapmış fakat bu sayede büyük bir müşterisini bünyesinde tutmaya devam etmiştir.

1.1.2.Müşteri Tatmini

Yakın geçmişteki satın alma davranışlarını inceleyecek olursak; temelinde iyi bir iletişim faktörünün yattığı rahatlıkla söylenebilir. İyi tanınan bir mahalle bakkalı, sohbeti sevilen bir manav veya güvenle anahtarların teslim edilebildiği bir mahalle terzisi; iletişimin, güvenin ve samimiyetin müşteri tatmininde büyük rol oynadığını açıkça gözler önüne sermektedir.

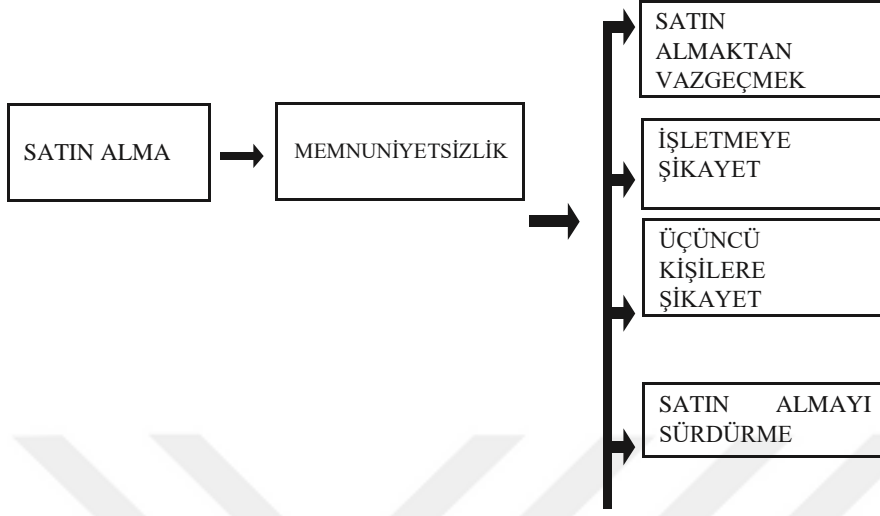
“Müşteri tatmini, kişinin, ürün ve hizmetin beklenen performansı ile elde edilenin karşılaştırılması sonundaki hayal kırıklıkları ya da hoşnutluk duygusudur” (ODABAŞI, 2009).

Müşteri tatmini, müşteriye makul ürün veya hizmet sunarak ve onları memnun ederek sağlanmaktadır. Farklılık gösteren birçok müşteri tipinin olduğunu düşünürsek, asıl amacımız herkese aynı hizmeti sunmak değil herkesi memnun etmektir (ODABAŞI, 2000).

Doğru ürünü veya hizmeti doğru müşteriye sunmak, müşteri tatmini yaratmaya adım atmaktır; fakat bu müşteri tatmini için kimi zaman yeterli olmayacaktır. Birçok sebep müşteri tatminsizliği oluşturabilmektedir.

Aşağıdaki şekilde tatmin olmamış müşteri davranışları gösterilmektedir.

Şekil 1: Tatmin Olmamış Müşteri Davranışı



Kaynak: (KESKİN, 2016)

Şekilde tatminsiz müşterilerin işletmeden satın almayı devam ettirdiği gözlenmektedir. Buna, bazen müşterinin yeni bir işletme arayışına girmek istemeyişi veya makul fiyat bulamama düşünceleri sebep olabilmektedir. Bu memnuniyetsizlikler zamanla telafi edilmediği takdirde müşteriler genellikle rakip işletmelere yönelmektedir.

Tatmin olmuş müşterinin yeniden satın almaya yönelmesi ve sadık müşteri olma olasılığının artması, müşteri tatmini kavramının şirketler için oldukça önemli olduğunu göstermektedir (DEĞERMEN, 2006)

1.1.3.Müşteri Değeri

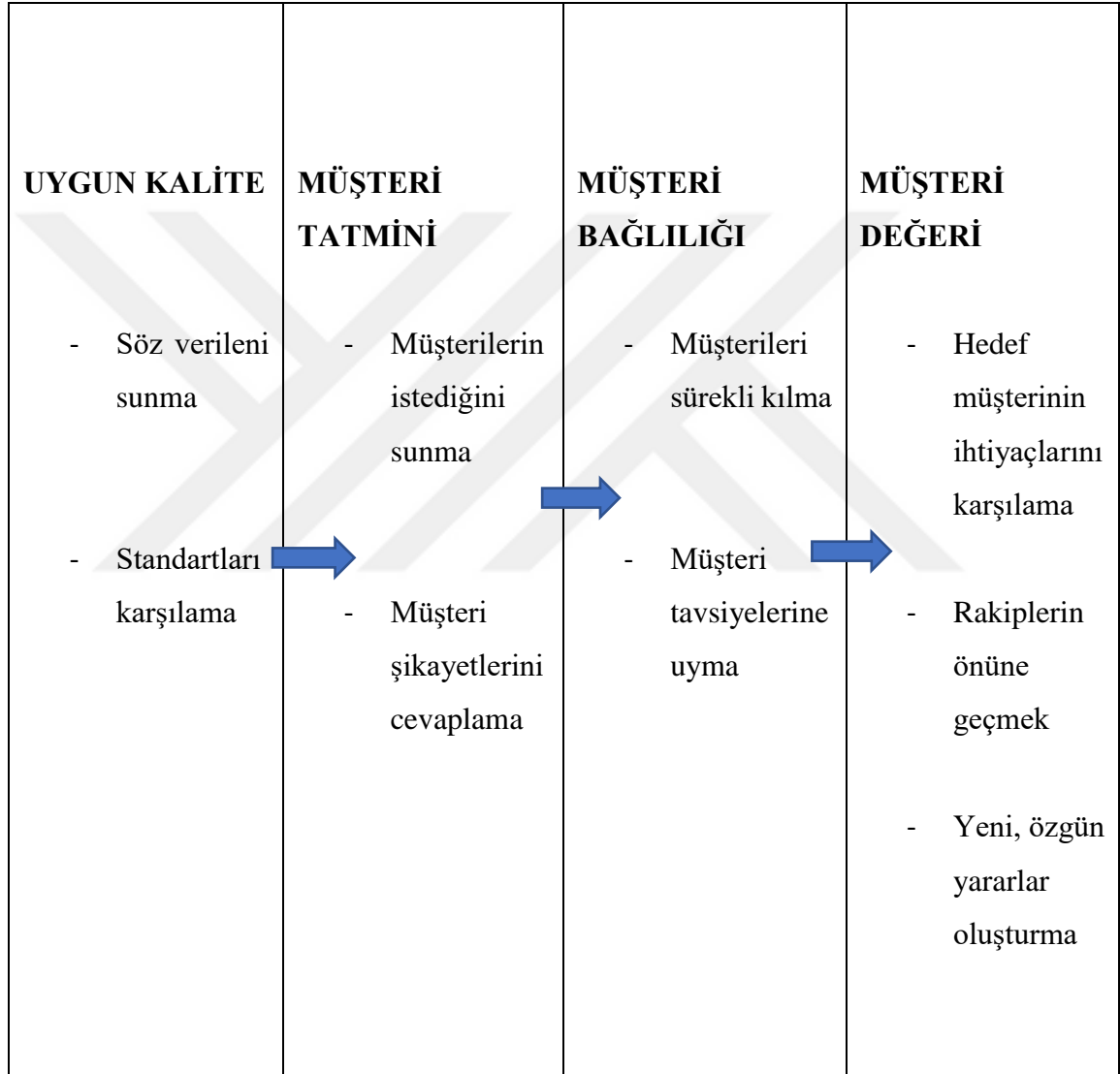
Müşteri değeri, bir ürün veya hizmetten elde edilen yarar ve bu yarar için ona ödenen bedelin karşılaştırılması olarak ifade edilmektedir (BAKIRTAŞ, 2013).

Müşteri değeri oluşturmak için iki önemli unsur büyük rol oynamaktadır. Birincisi, ürün ve hizmetin yeterliliği veya kalitesidir. İkincisi ise pek çok müşterinin önem verdiği ürün ve hizmet için katlanılacak bedel yani maaliyettir.

Tekin'e ve Çiçek'e göre, "değer yaratmak; hizmet ile kalitenin bir sentezi olabilmekte ve hizmet, kalite ve müşteri tatmininin bütün unsurlarını kapsamaktadır" (TEKİN & ÇİÇEK, 2005).

Odabaşı'nın, değer sürecinin nasıl oluştuğunu gösteren şekil aşağıda yer almaktadır.

Şekil 2: Müşteri Değeri Oluşum Süreci



Kaynak: (ODABAŞI, 2000)

Müşteri değeri kavramının içinde yer alan ve müşteri segmentasyonu (bölümlendirme) yaparken oldukça önem taşıyan bir kavram da; yaşam boyu müşteri değeri (YBMD) dir.

“Yaşam boyu müşteri değeri, şirketin müşteri ile olan ilişkileri, etkileşimleri ile müşterinin şirketten satın almaya devam ettiği zaman dilimi süresinde elde edilmesi beklenen net karın şimdiki değeridir” (ODABAŞI, 2000).

Özellikle karlı ve karsız müşterileri ayırırken bu kavramın üzerinde durmak gerekmektedir. Örneğin, bugün herhangi bir satışta fazla kar elde edemediğimiz müşteriyi ilişkiyi sürdürmek ancak yaşam boyu müşteri değerini ölçümleyebildiğimiz ve olumlu bir sonuca ulaştığımız takdirde mantıklı veya kabul edilebilir olmaktadır.

Şekil 3: Müşteri Yaşam Boyu Değeri Hesaplanması

Müşterinin adı:				
Temel formül				
Yaşam boyunca süren müşteri işlem # tahmini	Ziyaret başına satın alma sayısı	Satın alma başına ortalama fiyat	Bir müşteriyi elde etme maliyeti	Bir müşterinin yaşam boyu değeri
<input type="text"/>	x <input type="text"/>	x <input type="text"/>	- <input type="text"/>	= <input type="text"/>
Öngörülen formül, 5 yıllık dönem				
	Gelir (Oluşturulan brüt geliri dahil edin)	Maliyet (Pazarlama dahil olmak üzere bu müşteriye hizmet etmenin maliyetlerini ve ürün ya da hizmeti yapıp vermenin maliyetlerini hesaplayın.)	Yönlendirmeler (Yönlendirmeyle gelen müşterilerin net değerini ekleyin.)	Kâr
1. yıl	<input type="text"/>	- <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	= <input type="text"/>
2. yıl	<input type="text"/>	- <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	= <input type="text"/>
3. yıl	<input type="text"/>	- <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	= <input type="text"/>
4. yıl	<input type="text"/>	- <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	= <input type="text"/>
5. yıl	<input type="text"/>	- <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	= <input type="text"/>
			Toplam:	<input type="text"/>

Kaynak: (Harvard Business School Press , 2012)

YBMD kavramı, müşterinin zaman geçtikçe daha az maliyetli ve daha fazla karlı hale gelebileceğini ve bu kavrama önem veren şirketlerin müşteri bağlılığını zamanla arttıracaklarını vurgulamaktadır. Artan müşteri bağlılığı ise sadık müşteri sayısına fayda sağlayacağından; YBMD kavramına önem veren şirketler, rakiplerine karşı oldukça kuvvetli olmaktadır. YBMD kavramı, işletmeleri anlık değil gelecek odaklı düşünmeye yönlendirdiği için kavramı kısa vadeli değil uzun vadeli değerlendirmek gerekmektedir.

1.2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ KAVRAMI

1.2.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Tanımı

Müşteri İlişkileri Yönetimi, farklı müşterilere farklı davranmak üzerine kurulmuş bir yönetim biçimi, bir strateji ve bir pazarlama anlayışıdır (ÇİÇEK, 2006). MİY'i kişiselleştirilmiş bir hizmet anlayışı olarak tanımlamak da mümkündür.

Bozgeyik CRM'i; "hem ön ofis (pazarlama, satış ve müşteri servisi) hem arka ofis (muhasabe, üretim ve lojistik) uygulaması olmakla kalmayıp aynı zamanda hem de diğer tüm bölümler, müşteriler ve iş ortakları ile koordinasyonu ve işbirliğini sağlayan müşteri merkezli bir ilişki yönetimi felsefesi..." olarak tanımlamaktadır (BOZGEYİK, 2008).

Türkiye'de başarılı uygulanan CRM örneklerinden en önemlisi Remzi Bakkal örneğidir. Remzi Bakkal, müşterilerine paraları olmadığına kredi açmakta ve satın alınan ürünlerin takibini yapmaktadır (DEVİRİM, 2000). Ayrıca Remzi Bakkal'ın müşterileri, kargo adresi olarak bile güven duydukları bakkallarının adresini vermektedir (YILDIRIM&PANAYIRCI, 2016). Bu durum müşterileri ile Remzi Bakkal'ın aralarındaki bağın ne kadar güçlü olduğuna dikkat çekmektedir. Remzi Bakkal tüm bunları yaparken elinde herhangi bir yazılım programı yoktu ve tek amacı müşteri memnuniyetini ve müşteri tatminini sağlamaktı.

MİY kavramını uygulayan şirketler ilk olarak müşterilerini tanımayı seçmektedirler. Ardından karlı veya karsız olarak onları bölümlendirmektedirler. Son olarak ise; bu adımların ışığında yola kiminle devam edip etmeyeceklerine karar vermektedirler. Aslında MİY kavramı şirketlere bir yol haritası çizmektedir.

MİY kavramı eskiden beri varolan, süregelen ve aslında uygulanan da bir yönetim biçimidir. Müşteri seçme, adamına göre muamele yapma ve müşteriye kaliteli hizmet vermeye çalışmak bir şirketin olmazsa olmazıdır. Büyük bir otomobil firması da olsak ufacık bir bakkal dükkanı da olsak amacımız müşteriye yarar sağlamak ve müşteriden fayda (kar) elde etmektir.

Günümüzde MİY kavramını geçmişten ayırtıran tek nokta; kullanılan teknoloji alt yapısıdır. Eskiden akıllarda, defterlerde veya dosyalarda saklanan her bilgi artık

bilgisayar sistemlerine işlenmekte ve bu da bu bilgilerin kalıcı olarak depolanmasına imkan sağlamaktadır.

Özetle MİY kavramının tanımı ve amacı aynı kalmış, kullanılan ve uygulanan yöntemler teknolojinin de gelişmesiyle beraber değişiklik göstermiştir.

1.2.2. MİY'in Ortaya Çıkış Nedenleri

Günümüz rekabet koşulları göz önünde bulundurulduğunda, müşteri edinme ve özellikle sadık müşteri edinme bir hayli güçleşmiştir. Aynı hizmet veya malı birçok yerden temin etme imkanı olan müşteriler de haliyle fazla seçici hale gelmiştir. Müşteriler, içeriği ve fiyatı aynı veya çok benzer olan birçok ürün arasından en iyi hizmet aldıkları firmaları tercih etmektedirler. Rekabeti en aza indirmek için müşterilerle iyi ve uzun soluklu ilişkiler kurmak gerekmektedir.

MİY; işletmelere, özellikle sadık müşteri edinme ve sadık müşterileri uzun vadede işletme bünyesinde tutma hususunda yardımcı olmakta, bu konuda işletmelere bir geçiş bileti sağlamaktadır.

Teknolojinin gelişmesi ile kolaylıkla taklit edilebilen ürünler, ambalajlar ve reklamlar ortaya çıkmıştır. Rakip firmaların taklit edemeyeceği tek ve en önemli konu; hizmet ve iletişimidir. MİY kavramının günümüzde bu kadar önemli hale gelmesinin tek sebebi; kişiselleştirilmiş hizmetin taklit edilememesi ve bu kişisel hizmeti alan müşterilerin de kolaylıkla o firmayı terketmeyecek olmasıdır.

MİY'in ortaya çıkış nedenlerinden bir diğeri de varolan müşteri değerini anlama ihtiyacıdır (BAŞ vd., 2013). Bu konu MİY'in olmazsa olmazıdır. Varolan müşteriye elde tutmanın yeni müşteri edinmekten daha az maliyetli olduğu düşünülürse, işletme bünyesindeki müşteriye kaybetmemek her anlamda şirket karına olumlu bir şekilde yansımaktadır.

1.2.3. MİY'in Amaçları

MİY kavramı, varolan müşterileri elde tutma, onları karlı hale getirme stratejisidir ve hedeflerini bu doğrultuda ilerletmektedir.

MİY'in amaçları arasında satış maliyetlerini azaltarak şirket verimliliğini arttırmak vardır (ÜNER, 2010). Aslında bu aynı zamanda hem bir amaç hemde doğru uygulanan bir MİY stratejisinin sonucu olmaktadır.

MİY'in sadık müşteri edinme gibi önemli bir amacı vardır. Bunun sebebi ise, sadık müşterilerin şirketlere sağladığı en büyük avantajın satış maliyetlerini azaltarak şirket karına katkı sağlamasıdır. Sadık müşterilerin daha az maliyetli olması sebebiyle hemen hemen bütün şirketlerin ilk amacı bu sadık müşteri portföyünü arttırmaktır.

Müşterilerin talep ve beklentilerini karşılamak, onları memnun etmek, kolaylıkla çarpraz satışlar yapmak ise MİY kavramının bir diğer amaçları arasındadır (ÜNER, 2010). Müşterilerin talep ve beklentilerini karşılamak için atılması gereken ilk adım onları iyice tanımaktan geçmektedir. İyi tanınan müşterinin zamanla beklentileri öğrenilir ve onları memnun etmenin bir yolu bulunur. En önemlisi; sadece iyi tanınan, zevki, tarzı ve ihtiyacı bilinen müşterilere çarpraz satış yapma imkanı bulunabilmektedir. Bu konuyu örneklendirmek gerekirse; evimize ilk defa gelecek, yeme-içme zevkini bilmediğimiz bir misafire muhtemelen çok çeşitli bir menü hazırlayıp fazlaca masraf yaparız. Fakat en yakın arkadaşımızın ya da çok iyi tanıdığımız bir akrabamızın geldiğini varsaydığımızda; muhtemelen onun zevklerini iyi bildiğimizden dolayı daha sade ve memnun kalacağı bir menü hazırlarız. Bu sayede, hem daha az para harcamış oluruz hem de memnuniyeti en yüksek seviyeye çıkartırız.

MİY'in kişiselleştirilmiş bir ürün veya hizmet anlayışı olduğu düşünülürse, o farklı hizmeti veya ürünü müşteriye sunmaya çalışmak da MİY'in amaçları arasında olmaktadır (ERGUNDA). İşletmeler, kimi zaman kişisel bir hizmet sağlayamamaktadır. Bu gibi durumlarda işletmelerin, müşterileri ile örtüşebileceği ortak noktaları saptamaları gerekmektedir. (LEMBET, 2017)

MİY'i asla basit bir otomasyon programı olarak görmemek, ihtiyaç varsa satın almak gerekmektedir. MİY'in amacı bir otomasyon programını satın alarak şirketi o programa uydurmaya çalışmak değil, ihtiyaç halinde şirkete en uygun programı satın alarak programı şirkete göre uyarlamaktır (BOZGEYİK).

1.3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ UYGULAMA SÜRECİ

1.3.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Unsurları

1.3.1.1. Karlı ve Kilit Müşterilere Odaklanma

Sadık müşteriler, işletmeye veya markaya bağlı oldukları için, işletmeyi veya markayı kolaylıkla terketmeyen müşteri grubudur. Onlar, işletme reklamını gönüllü olarak yapmakta ve fiyat hassasiyetine çok fazla sahip olmadıklarından işletme için altın değeri taşıyan müşterilerdir.

Karlı ve kilit müşterilere odaklanmak MİY stratejisinin olmazsa olmaz unsurlarındandır. Bilindiği üzere her müşteri yüksek kar getirmez veya bazen karsız (sıfır altı) diye adlandırılan müşteri grubuna bile sahip olunabilmektedir. Bu tip durumlarda müşterileri gruplara ayırarak en çok fayda (kar) sağlayan müşterileri ortaya çıkarmak gerekmektedir. Ardından o grubun talep ve isteklerine yoğunlaşarak işletmenin büyümesi için önemli bir adım atılmaktadır.

Kırım'a göre "Mesele artık pazar payı meselesi gerçekten değildir. Mesele, müşteri karlılığını ölçebilmek, en karlılara en farklı "hizmeti" verebilmek için neler yapabiliriz ki sadık müşteri olarak onları tutabilelim meselesi"dir (KIRIM, 2012).

Karlı ve kilit müşterilere odaklanma konusunu önemli hale getiren kural ise; 80/20 kuralıdır. 80/20 kuralı, şirket karının %80'ini, %20'lik bir müşteri (sadık) grubunun oluşturması olarak açıklanmaktadır (BAKIRTAŞ, 2013). Bu kural çok büyük bir yüzdeyi oluşturmayan sadık müşteri grubunun bile neredeyse tüm şirket karına etki edebilecek güçte olduğunu açıkça gözler önüne sermektedir.

Örnek vermek gerekirse; 100 müşteri için kişiselleştirilmiş hizmet geliştirmek yerine 20 kilit ve karlı müşteriye özel ve kişiselleştirilmiş hizmet geliştirmek karın kısa sürede daha fazla artmasını sağlamaktadır. Bu sayede, hem daha az zaman harcamak hem de daha az masraf yapmak mümkün olmaktadır. Ancak bu geri kalan müşteri grubunu tamamen gözden çıkarma olarak asla anlaşılmalıdır. Unutulmamalıdır ki; her müşteriye fayda ve katkı sağlamak, onlara iyi ve kaliteli hizmet vermek işletmelerin amaçları arasında

olmalıdır. Burada, karlı müşterilere sadece biraz daha özel ilgi ve biraz daha yakın olma hali söz konusu olmaktadır.

Kotler, (2015:s.94) bütün müşterilere özenli davranmanın ve iyi hizmet vermenin gerekli olduğundan fakat bütün müşterilere eşit davranmaya gerek olmadığından bahsetmektedir.

1.3.1.2. MİY Etrafında Organizasyonun Düzenlenmesi

Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramını uygulama kararı alan şirketlerin atması gereken ilk ve en önemli adım organizasyonu bu kavram altında toplamak ve birleştirmektir. MİY kavramının başarılı olması için departmanlar arası koordinasyon şarttır. Aksi halde kopukluklar meydana gelmekte ve birtakım sorunlar ortaya çıkmaktadır.

Geleneksel örgüt (eski) yapısı ile modern örgüt (yeni) yapısı arasında meydana gelen değişiklikler aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

Şekil 4: Geleneksel Örgüt Yapısı ile Modern Örgüt Yapısı Arasındaki Değişiklikler



Kaynak: (ODABAŞI, 2000)

Geleneksel (eski) yapılanmalarda, ürün odaklı yaklaşımın hakimiyetinden bahsedildiği için, karar mercileri üst yönetim ve yönetimin baskınlığından söz edilmektedir. Modern (yeni) yapılanmalar ise; tamamen ürün odaklı yaklaşımdan, üst yönetim ve yönetim baskınlığından uzaklaşıp müşteri talep ve beklentileri ile ilgilenmektedir.

MİY uygulama sürecinde, üst yönetimin tavır ve tutumu oldukça önem taşımaktadır. Süreçte ciddi bir değişim söz konusu olduğundan en önce onların bu değişimi Kabul etmesi gerekmektedir (ÇİÇEK,2005).

MİY uygulama kararı alındığında ve uygulamaya geçildiğinde çalışanlar bir miktar adaptasyon sorunları yaşamaktadır. Ancak koordineli bir şekilde çalışan departmanlar bu sorunları kısa sürede atlatmaktadır. “Birlikten kuvvet doğar” atasözü işte burada büyük önem taşımaktadır.

Kırım’a göre, MİY uygulamalarında atılması gereken ilk adım “değişim kültürü” fikrini kurum çalışanlarına yerleştirmek ve MİY’i sadece bir yazılımdan ibaret olarak asla görmemektir (KIRIM, 2012). Değişime karşı direnç elbette oluşacaktır. Ancak ilk olarak

bu fikri yerleştirme amaçlı işletme çalışanlarına verilen eğitim ve motivasyon amaçlı yapılan toplantılar oldukça etkili ve verimli olmaktadır. Bu fikrin yerleştirilmesi büyük bir yol kat etme anlamına gelmektedir. Unutulmamalıdır ki; “ikna” her şey demektir. Önce işletmenin, kendisini bu stratejinin şirket yararına olduğuna ikna etmesi gerekmekte, ardından da müşterilerini bu stratejiyle büyütüp geliştirmesi gerekmektedir.

1.3.1.3. Bilgi Yönetimi

Müşteri İlişkileri Yönetimi sürecinde bilgi yönetimi, müşteri ile ilgili her türlü işe yarar veriyi toplayıp, depolayıp onu işe yarar bir bilgiye veya fikre dönüştürme olarak tanımlanmaktadır. Toplanan veriler, bilgiye dönüştürüldüğü sürece bir anlam ifade etmektedir. Örneğin; müşterinin sevdiği bir rengi bile bilmek zamanı geldiğinde onu memnun edebilmek için bir fırsat doğurmaktadır.

“MİY teknolojisini kullanma yoluyla yaratılan veri tabanları, bilgi kaynakları ve yeterlilikleri uygun olarak kullanıldığında, müşteriler için yeni değer yaratan fırsatlar ortaya çıkarılabilir, şirketin pazar anlayışı geliştirilebilir ve rekabette şirketin önde olmasını sağlayan en önemli kaynaklarından biri olabilir” (BAKIRTAŞ, 2013).

MİY stratejisinde bilgi toplarken tek sorun o bilgilerin ne zaman veya hangi durumlarda lazım olacağını belirlemektir (İLERİ & SEZGİN , 2004).

Müşteri veri tabanında bulunması gereken bilgileri sıralayacak olursak; demografik bilgiler, iletişim bilgileri, sosyo ekonomik düzeyi, ilgi alanları, kullandığı medya kanalları ve alışveriş bilgileridir (DURAN). Bu bilgiler, ihtiyaca göre zamanla değiştirilip genişletilebilmektedir. Bu bilgilerin genişletilebilmesi için müşteriyle sürekli iletişim kurmak, talep ve isteklerini dinlemek ve bunları veri tabanında saklamak gerekmektedir. Müşteriyle ne kadar yakın temas kurulabilirse, değerli bilgilere o kadar kolay sahip olunur.

1.3.1.4. Teknoloji Temelli MİY

Pazar payından ziyade müşteri payının önem kazandığı günümüz pazarlama anlayışında, artık şirketler müşterilerini elde tutmak için müşterileri hakkındaki bütün verileri bilgiye dönüştürüp depolamaktadır. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte bu bilgileri saklamak için kullanılan birçok yöntem ortaya çıkmıştır.

Teknoloji temelli MİY anlayışında önemli olan, müşteriye ön planda tutarak süreci sürdürebilmektir (KORKMAZ, 2006). Oldukça büyük ve büyümekte olan müşteri portföyü göz önüne alındığında, onlar hakkındaki bilgileri teknolojiden destek alarak saklamak gerekmektedir. Herhangi bir bilginin unutulmaması için teknolojiye fazlasıyla ihtiyaç duyulmaktadır.

İnternetin MİY sürecindeki rolüne bakmak gerekirse; müşteriler birçok kişisel ihtiyaçlarını İnternet yoluyla halletmektedir. Örneğin, bankaya gitmeden İnternet Bankacılığı yöntemiyle havale yapmak, faturaları ödemek veya ürünle alakalı bir problem oluştuğunda şikayet yönetimine e-mail atıp sorununun kısa zamanda çözülmesini talep etmek gibi insanların günlük yaşantısını kolaylaştıran birçok yararı teknoloji fazlasıyla sağlamaktadır.

Her geçen gün İnternet kullanım oranının artması da şirketleri bu teknolojiye itmektedir (BAKIRTAŞ, 2013).

Üzerinde durulması gereken en önemli husus; satın alınan teknolojinin, işletmeye ve iş süreçlerine uygun olması ve yarar sağlamasıdır (BAŞ vd., 2013).

Çoğu işletme sadece teknolojiye ayak uydurmak adı altında işletmenin hiç işine yaramayan teknolojileri satın aldığı için başarısızlıklar olmaktadır. Ayrıca bu teknolojilerin maddi açıdan da pahalı olduğu düşünülürse işletmeyi zarara uğratma konusu da baş göstermektedir. İşletme yapısına uygun bir teknoloji ve bu fikre inanmış bir ekip var ise; başarı şansı artış göstermektedir.

1.3.2. Müşteri Bölümlendirme ve Önemi

Müşterilerin kimler olduğunu belirledikten sonra onları gruplara ayırmak MİY sürecinin doğru bir şekilde ilerlemesine ve sürecin başarıyla sonuçlanmasına olanak sağlamaktadır.

Müşteri bölümlendirmesine (segmentasyon) ihtiyaç duyulmasının en büyük sebebi; birbirinden farklılık gösteren gruplara aynı yaklaşımda bulunmamak ve onların istek ve beklentilerini doğru anlamaktır (ÇİÇEK,2006).

Müşteri bölümlendirme, şirketlerin işini kolaylaştıran, kime nasıl davranması gerektiğini belirleyen MIY'in basamaklarından biridir. Bu basamak, şirketlerin üst katlara rahatlıkla ve güvenle çıkmasını sağlamaktadır.

Müşteri bölümlendirmede en önemli amaç; en değerli müşterileri belirleyip onların sadık müşteri kategorisinde yer almalarını sağlamaktır (ÇILDAĞ, 2007).

Aşağıdaki tabloda, müşterileri bölümlere ayırdığımızda karşımıza çıkan üç müşteri tipi görülmektedir.



Tablo 1: Müşteri Tipleri

<p>MVC = Most Valuable Customers (En Değerli Müşteriler)</p> <ul style="list-style-type: none">- En yüksek gerçek değere sahipler <p>Hedef → Elinizde Tutun</p>
<p>MGC = Most Growable Customers (En Hızlı Büyüeyebilen Müşteriler)</p> <ul style="list-style-type: none">- Stratejik değerleri çok yüksek düzeyde. <p>Hedef → Büyütün</p>
<p>BZ = Below Zero (Sıfırın Altındakiler)</p> <ul style="list-style-type: none">- Değeri negatif ya da değerleri hizmet maliyetinin de üstünde <p>Hedef → Fiyatı rasyonelleştirin ya da terk edin.</p>

Kaynak: (GÖKSEL vd., 2004)

Godin'e göre en değerli müşteriyi bulduktan sonra tamamen onlara yönelmek, hizmet kalitesini onlar için yükseltmek gerekmektedir (GODIN, 2015).

En değerli müşteri hiç şüphesiz, işletmelerin vazgeçemeyeceği ve karının büyük bir kısmına katkısı olan müşteri türüdür. Ancak en hızlı büyüeyebilen müşteriler de zamanla işletmelerin en değerli müşterisi haline gelebilmekte, onlara da bu yüzden özenli davranmak gerekmektedir. Onların talep ve isteklerini dinlemek ve yerine getirmeye çalışmak onları en değerli müşteri haline getirmek için büyük önem taşımaktadır.

Sıfır altı müşterilere ise takındığımız tavır ve tutum çok önemlidir. Her ne olursa olsun kötü bir iletişim veya kaba bir davranış asla kabul edilebilir değildir. Müşteriyi kırmadan ve küstürmeden yolları ayırmak oldukça makul bir yöntemdir.

Peppers ve Rogers'a (2013: s.200) göre; karsız müşterilerden kurtulmak, karlı bir şirket haline gelmek için atılması gereken bir adım niteliği taşımaktadır.

1.3.3. Müşteriyi Elde Tutma ve Kazanma

Mevcut müşterileri elde tutmanın yeni müşteri kazanmaktan daha az maliyetli olduğu düşünülürse, şirket karı için müşteriyi elde tutma konusu oldukça önem kazanmaktadır. İşletmeyi tanıyan, ürünlerini ve hizmetlerini kullanan her memnun müşteri işletmenin büyümesinde payı olan müşteri kategorisindedir; bu sebepten cepte olan ve işletme karında payı olan müşterileri memnun etmek onlarla yakından ilgilenmek büyük önem taşımaktadır.

İşletme ile ilişkisini sürdüren ve sürdürmeye devam eden müşteri, zamanla işletmeye yeni müşteri kazandırmaktadır. Buna, memnuniyet düzeyi arttıkça gönüllü olarak çevresine o işletmeyi, ürünü veya markayı övmekle başlamaktadır. Bu tip durumlarda işletmenin, yeni müşteri edinmek için çok büyük çabalar göstermesine bile gerek kalmamakta, sağlayacağı kaliteli ürün ve hizmetle müşterilerini arttırması mümkün olmaktadır.

Yeni müşteri edinmenin maliyetleri düşünüldüğünde, mevcut müşterilerin önemi daha da belirginleşmektedir. Mevcut olan her müşteriye, işletme bünyesinde olan tek müşteri gibi hizmet edilmesi gerekmektedir (ANIL, 2016).

Pazarlamada büyük önem taşıyan “kendinize nasıl davranılmasını istiyorsanız müşterinize de o şekilde davranın” ilkesi müşteri elde tutma ve kazanmada şirketlere yol gösterecek niteliktedir. Önemli olan müşterinin sizden ne beklediği ve sizin onlara ne ölçüde cevap verdiğinizdir, onları ne kadar tatmin ettiğinizdir (FOX, 2006).

Müşteri elde tutma ve kazanma konusunda iyi hizmet vermek atılması gereken ilk ve en önemli adımdır. İlerleyen aşamalarda ise müşteri ihtiyaçlarını belirlemek ve o ihtiyaçlara göre bir hizmet politikası geliştirmek gerekmektedir (BAŞ vd., 2013).

Odabaşı'na göre, mevcut müşterileri elde tutmak için yapılması gerekenler aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

Şekil 5: Müşteri Elde Tutma Faaliyetleri



Kaynak: (ODABAŞI, 2000)

Müşteri kazanmak için izlenecek birçok yol mevcuttur; ancak ilk tercihimizin mevcut müşteriyi korumak, elde tutmak olduğunu unutmamak gerekmektedir.

Mevcut müşterinin satın almaları tekrarlayacağı düşünülürse, bu şirket kazancının artacağına işaret etmektedir ve dolayısıyla kazançların büyük bir kısmını şirketlere mevcut müşteriler sağlamaktadır (ESENKAR, 2013).

Müşteri kazanmanın veya müşteriyi elde tutmanın yolu tamamen empati yeteneğimizi konuşturmaktan geçmektedir. İşletmeler, müşterilerine kendilerinin de maruz kalmak istemediği tavır ve tutumla yaklaşmazsa birçok sorunu bertaraf etmiş olurlar. Aksi takdirde fazlaca rekabetin olduğu günümüz pazarında hiç kimse önemsenmediğine inandığı bir işletme ile çalışmaya devam etmemektedir.

1.3.4. Kaybedilen Müşterinin Geri Kazanılması

İşletmeler, yılda %10 ile %30 arasında müşteri kaybı yaşamaktadır. Müşteri kayıplarını %5 azaltarak, karlılığı %25 ile %85 oranında arttırmak mümkün olmaktadır (KOTLER, 2015).

Mevcut müşterileri elde tutmanın daha az maliyetli ve daha kolay olduğu araştırmalarca ortaya konmuştur. Ancak her müşteriyi elde tutmak çok mümkün olmamaktadır.

Müşteri kaybının değişiklik gösteren birçok sebebi vardır. Yetersiz hizmet, fiyat hassasiyeti ve kalitesiz ürün gibi sebeplerden ötürü müşteri kayıpları oluşmaktadır. Burada önemli olan müşteri kaybına yol açacak sebepleri minimuma indirip ortadan kaldırmaya çalışmaktır.

Kaybedilen müşterileri geri kazanmaya çalışırken yapılacak ilk iş; hangi sebepten dolayı müşterinin kaybedildiğini belirlemektir. Ardından bu sorunu ortadan kaldırmaya çabalamak ve müşterinin geri kazanılmasını sağlayan sebebi yaratmak gerekmektedir (YALÇINER, 2016).

Müşteri kayıplarında empatik davranabilmek çok önemlidir. Müşteriyi her zaman kendi yerimize koyabilmek, sorun veya problemleri kendimiz yaşıyormuş gibi düşünebilmek çözüme kavuşmakta oldukça etkilidir.

Kaybedilen müşterinin sorununu çözmeyi başarabilen ve bu sayede müşterilerinin işletme ile ilişkisini devam ettirenler; o müşterinin gözünde prestijini yükseltmekte ve sadık müşteri olma olasılığını arttırmaktadır (BAŞ vd., 2013).

Odabaşı kaybedilen müşterileri geri kazanmak için bir yol haritası çizmiştir. Aşağıdaki şekilde kaybedilen müşterilerin nasıl geri kazanıldığı gösterilmektedir.

Şekil 6: Kaybedilen Müşteriyi Kazanma Stratejisi



Kaynak: (ODABAŞI, 2000)

1.3.5. Müşteri Şikayetleri Yönetimi

1.3.5.1. Müşteri Şikayetleri Tanımı ve Önemi

Müşteri şikayetleri, şirketlerin müşterilerine yönelik yaratmış oldukları olumsuz pozisyonlar neticesinde oluşmaktadır (ÖNER, 2007).

Müşteri şikayetleri çoğu işletme için bir kriz olarak adlandırılrsa da bunu bir fırsata dönüştürmek mümkündür. Şikayet eden müşterinin şirketten hala bir beklentisi vardır ve bu beklentinin karşılanması halinde şirketle olan bağı kuvvetlenmektedir. Şikayet eden müşteri, şirketle ilişkisini henüz noktalamadığı ve kayıp müşteri kategorisinde yer almadığı için “şikayet yönetimi” kavramı bu noktada kritik önem taşımaktadır (TURGUT, 2015).

Araştırmalar, işletme ile bir problemini kolaylıkla çözebilmiş müşterinin, işletme ile hiçbir sorun yaşamamış müşteriden daha sadık olduğunu ifade etmektedir (BELL & BELL, 2004). Müşteri şikayetlerini önemli kılan nokta, müşterileri işletmeye geri kazandırma şansının yüksek olmasıdır.

Hiçbir işletme kar getiren müşterilerini kaybetmek istememekte ve şayet bir kayıp söz konusu ise hemen geri kazanmak için stratejiler geliştirmektedir.

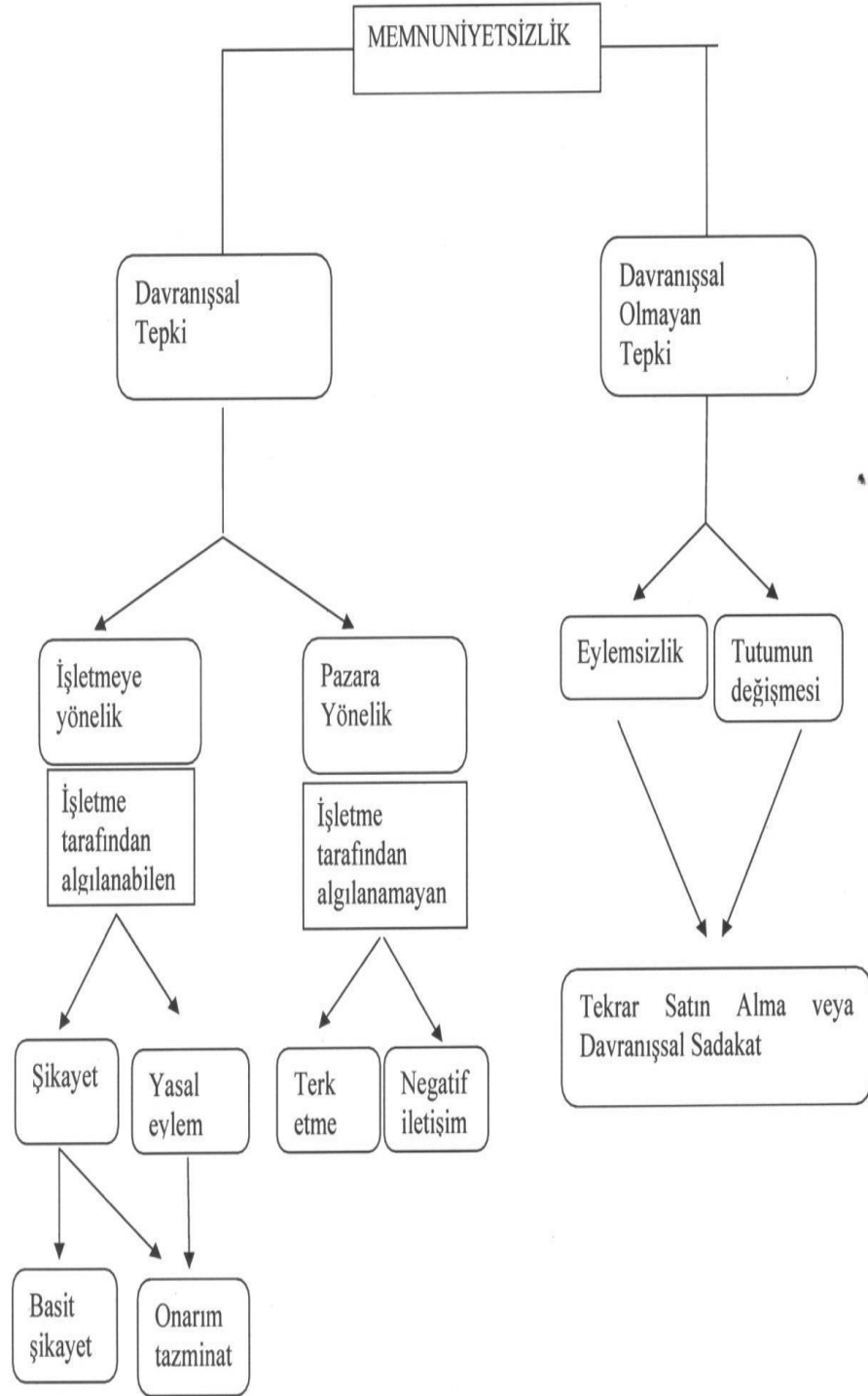
1.3.5.2. Müşterilerin Şikayet Etme Davranışları

Müşteri memnuniyetsizliği sonucu ortaya çıkan şikayetler, işletmelerin farklı tepkilerle karşılaşmasına sebep olmaktadır. Her müşteri aynı karaktere veya davranışa sahip olmadığı için tepki verme biçimleri de birbirlerinden farklılık göstermektedir.

Müşteri mutsuzluğu ve müşteri memnuniyetsizliği, müşteriyi hemen rakip firmaya veya rakip markaya yönlendirmektedir. Ardından bu mutsuzluğunu ve şikayetlerini sosyal medya aracılığıyla paylaşma ve yayma düşüncesine sahip olmaktadır (BARIŞ, 2013).

Müşterilere göre değişmekte olan tepki ve davranışlar aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

Şekil 7: Memnuniyetsizliğe Yönelik Müşteri Tepkisi ve Şikayet Davranışı



Kaynak: (BURUCUOĞLU, 2011)

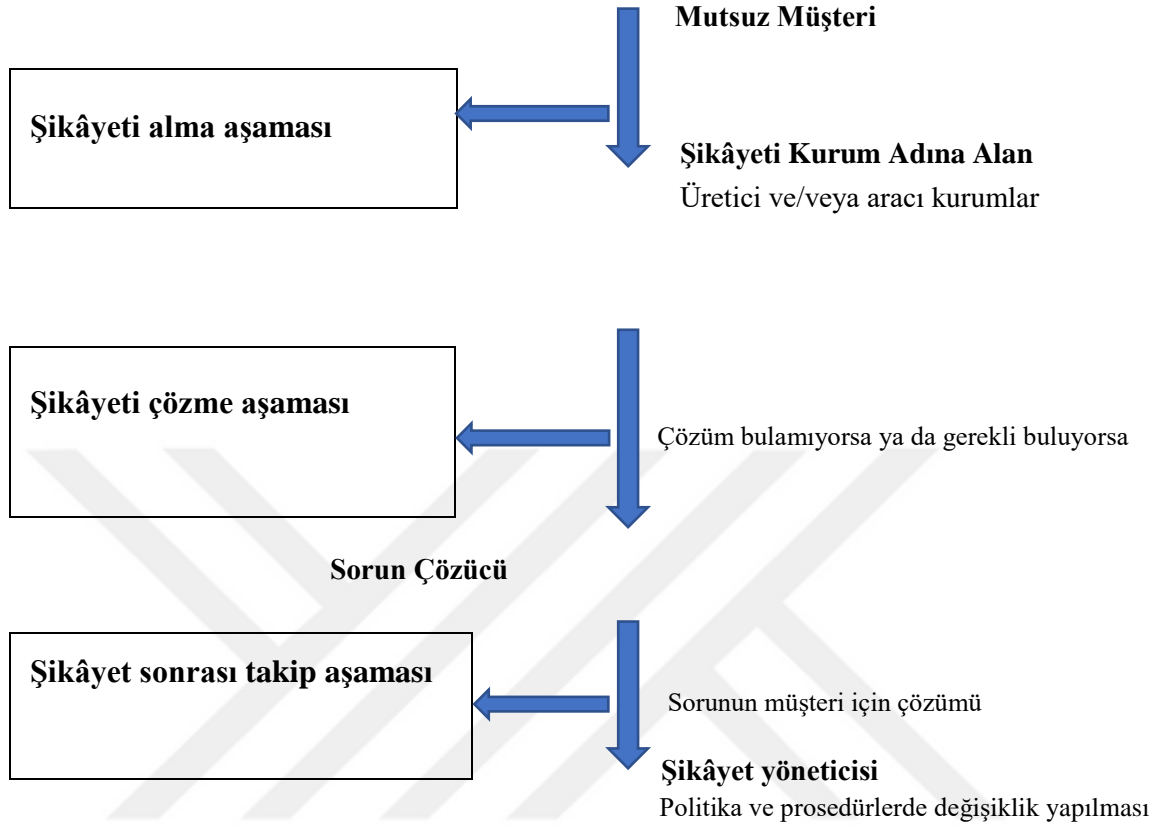
Müşteri şikayetleri, memnun olmayan müşterilerde gözlemlenmektedir; ancak her memnun olmayan müşterinin de çoğunlukla şikayet yolunu tercih etmediği ve direkt olarak işletme ile ilişkisini sonlandırdığı düşünülürse müşteri şikayetlerini titizlikle ele almak gerekmektedir (ALABAY, 2012).

1.3.5.3. Müşteri Şikayetlerini Ele Alma ve Çözüm Yolları

Şikayetleri azaltmanın en önemli yolu müşteri memnuniyeti yaratmak ve müşteri memnuniyetini arttırmaktır. Şikayeti olan müşterinin sorunu hızlı bir şekilde çözülebilirse müşterinin gözünde işletme iyi bir konuma gelmekte, bu da markaya ve işletmeye olan güveni ve bağlılığı arttırmaktadır. Fakat zaman zaman ürünlerle, hizmetle veya şirket çalışanlarıyla alakalı bazı sorunlar oluşmakta ve müşteriler bu durumdan huzursuzluk hissetmektedirler. Bu tip durumlarda sakin olmak ve müşteriye gerekli bilgilendirmeyi yapmak gerekmektedir.

Müşteri şikayetleri ele alınırken izlenmesi gereken adımlar aşağıdaki şekilde yer almaktadır.

Şekil 8: Şikâyetler Ele Alınırken İzlenmesi Gereken Adımlar



Kaynak: (BURUCUOĞLU, 2011)

Müşteri şikâyetleri, işletmelere yön gösteren, onlara fırsat tanıyan mesajlar bütünüdür. Müşteri şikâyetleri, müşteri memnuniyetini arttırmak amaçlı izlenecek bir yol olarak görülürse, firmalara dezavantajdan ziyade avantaj sağlamaktadır. Şikâyetler, şirketlere müşterileri hakkında bilgi alma imkanı sağlamakta ve bu sayede müşterilerinin talep ve isteklerini öğrenen işletmelere uzun soluklu bir ilişki sunmaktadır.

1.3.6. Müşteri İlişkileri Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi

Müşteri İlişkileri Yönetimi'ni, müşteriye karşı açılan bir savaş olarak veya müşteriye karşı kazanılan bir zafer olarak adlandırmak çok yanlıştır. Müşteriyi yan yana yürüyeceğimiz bir yol arkadaşı olarak görmek gerekmektedir. Müşteri İlişkileri

Yönetimi'nin görevi ise; firmaları ve müşterilerini, iki tarafın da yararına olacak bu yolda yan yana yürütmeye çalışmaktır.

MİY'in en temel amacı; işletmelerin mevcut sadık müşterilerini korumak, yeni sadık müşteri kazandırmak ve bu şekilde işletmelerin varlığını sürdürmektir (YILDIRIM).

Doğru uygulanan MİY kavramı sayesinde işletmeler, müşteri odaklı yaklaşımı benimseyip rakipleri karşısında ciddi avantaj elde etmektedir (BOZGEYİK,2006).

MİY uygulamalarında, müşteriler hakkında toplanan bilgiler, müşterilere daha kolay satış yapabilme imkanı sunmakta ve talep-beklentileri bilinen bu müşterileri memnun etmeyi kolaylaştırmaktadır.

MİY'in temelinde yatan önemli bir fikir ise; "farklılaşma"dır. İşletmeler, müşteriler hakkında toplanan bilgilerin ışığında, onların isteklerini ve rakiplerinden temin edemediği bir ürün veya hizmeti onlara sunarak önemli bir adım atmış olurlar (ÖZİLHAN, 2010).

MİY stratejisini, kısa süreli bir kazanç olarak değerlendirmemek, uzun vadede karlılık getiren bir yönetim biçimi anlayışı olarak benimsemek gerekmektedir (ÇABUK, 2010).

2. BÖLÜM: MÜŞTERİ SADAKATI

2.1. MÜŞTERİ SADAKATI KAVRAMI VE ÖNEMİ

Müşteri sadakati, müşterilerin birçok tercih edebileceği ortamda bilinçli, gönüllü bir şekilde belirli bir işletmeye, markaya ve ürüne duyduğu bağlılıktır (BAYUK & KÜÇÜK , 2007).

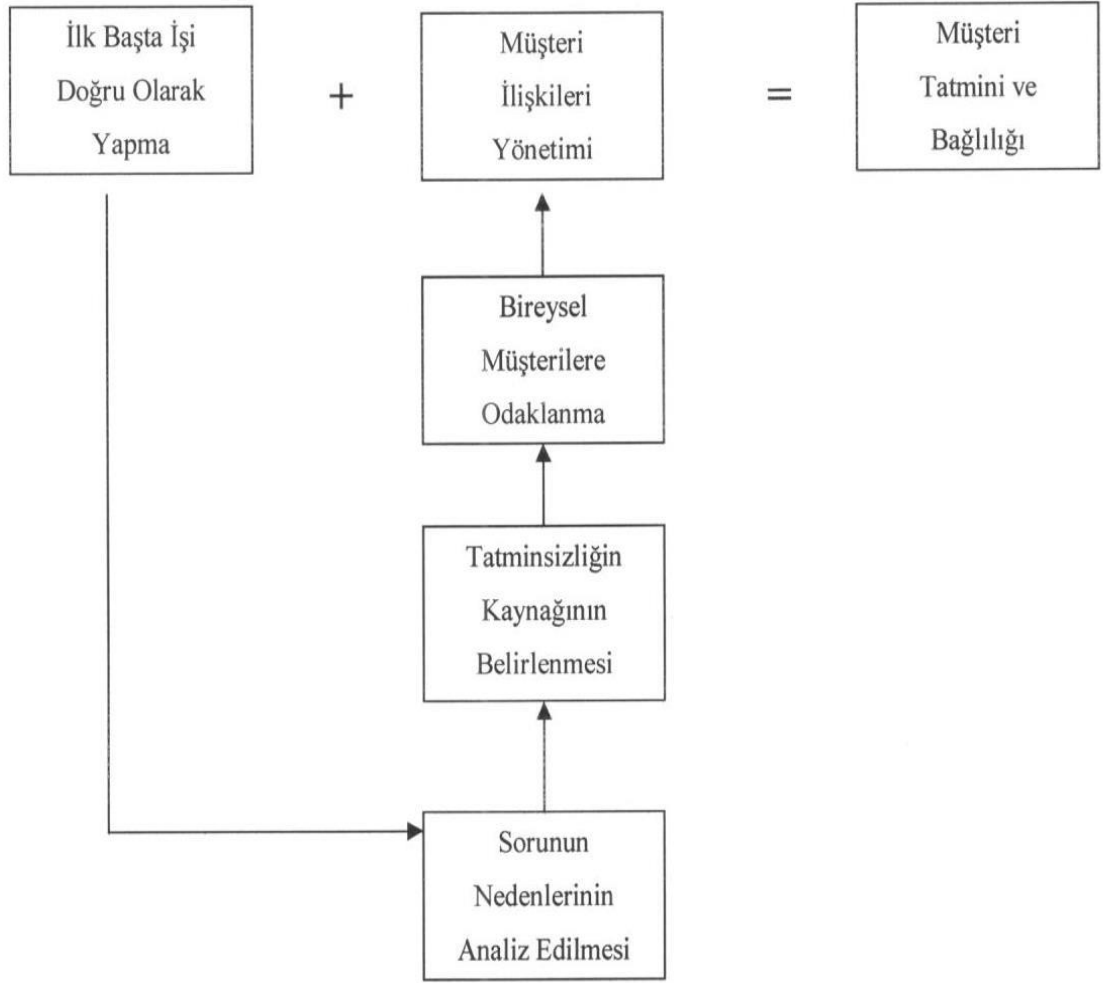
Müşteri sadakati, ürün ve hizmetten fayda görmüş ve memnun kalmış müşterilerde ortaya çıkmaktadır.

Müşteri memnuniyeti sadakati doğurmaktadır; ancak her memnun kalmış müşteri sadık müşteri olacak değildir. Fakat her sadık müşteri, ürün ve hizmetle alakalı bir sebepten ötürü tatmin olmuş, tatmin edilmiş müşteridir (ÖZDAĞOĞLU vd., 2008).

Müşteri sadakatinin oluşması için müşterilerle uzun soluklu bir yola girmek gerekmektedir, çünkü müşteriler ne kadar iyi tanınabilirse talep ve beklentilerine o kadar faydalı cevaplar verilebilmektedir.

Müşteri sadakatinin, müşteri memnuniyeti sonucu oluştuğu aşağıdaki şekilde açıkça gösterilmektedir.

Şekil 9: Müşteri Tatmininin Müşteri Sadakati İle İlişkisi



Kaynak: (ÇABUK, 2010)

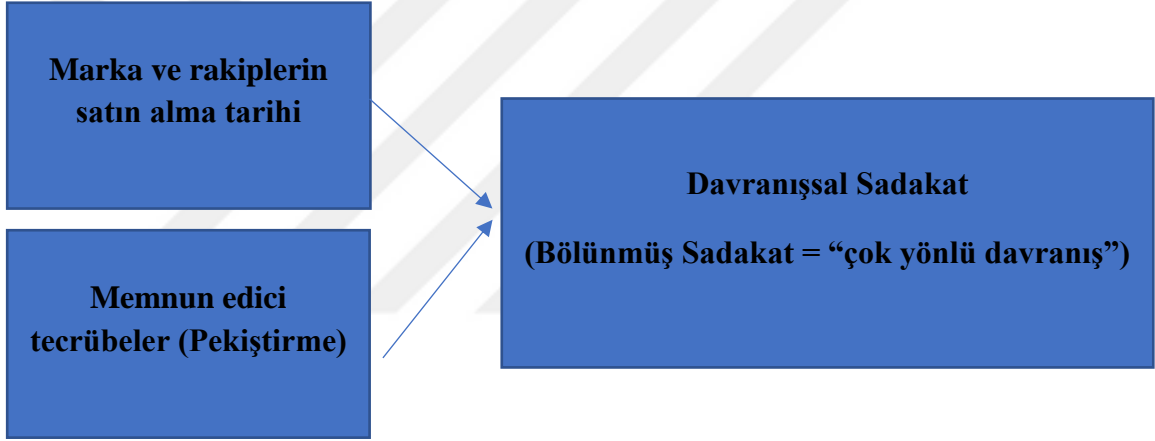
Sadakati tam anlamıyla ölçümleyebilmek için bir zamana ihtiyaç vardır. Kısa süreli ve sıklıkla satın alma gerçekleştiren her müşteriyi sadık müşteri diye adlandırmak doğru olmamaktadır. Bu tip müşterilerde, zamanla satın almalar kesilebilir veya artarak devam edebilir; ama bunu belirlemek için o müşteriyi gözlemlemek gerekmektedir. Dolayısıyla sadık müşteri ilan edilen her müşterinin, belirli bir zaman süzgecinden geçmesi gerekmektedir.

2.2. MÜŞTERİ SADAKATI İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

2.2.1. Davranışsal Yaklaşım

Müşterinin, bir marka, ürün ve hizmet için satın alma davranışını göstermektedir. Davranışsal sadakat, satın alınan ürün veya hizmet miktarına ve sıklığına göre ölçümlenmektedir. Davranışsal sadakatteki problem ise; her zaman duygusal tatminin sadakat için yeterli olmamasıdır. Benzer hizmet veya ürünün bir başka firmadan temin edilebilmesi halinde sadakat son bulabilmektedir (ÇATI & KOÇOĞLU , 2008).

Şekil 10: Davranışsal Sadakat Modeli

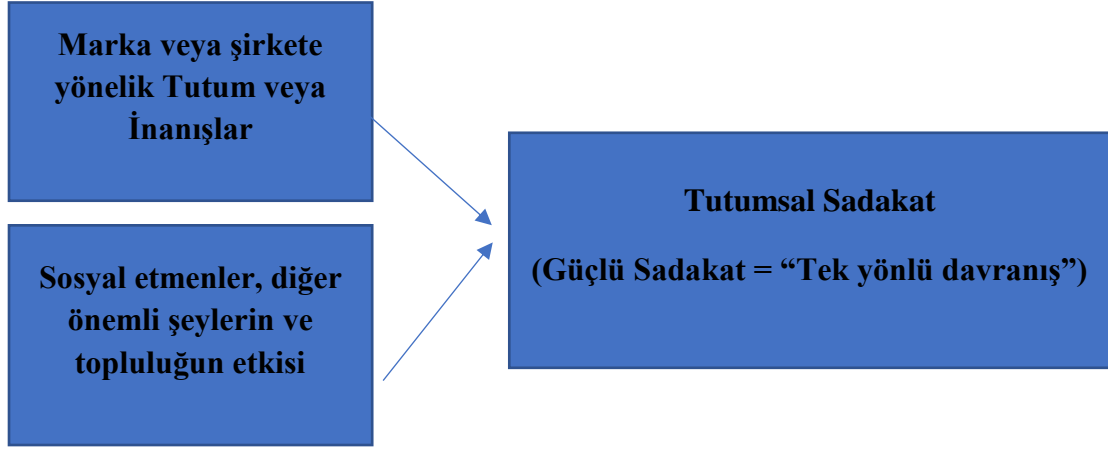


Kaynak: (KEININGHAM vd.)

2.2.2. Tutumsal Yaklaşım

Tutumsal sadakate sahip olan müşteriler sürekli satın alma yapmayabilirler; ancak duygusal olarak markaya bağlılık hissettikleri için markayı başkalarına tavsiye edebilmektedirler (GÜMÜŞ, 2014). Bu durum işletmeler için büyük önem taşımaktadır, çünkü bütün işletmeler, ürünlerinin her zaman tavsiye edilmesini ve piyasada iyi anılmayı isterler.

Şekil 11: Tutumsal Sadakat Modeli



Kaynak: (KEININGHAM vd.)

Duygusal olarak markaya bağlı olduğu halde satın alma gerçekleştirilmemesinin ise birçok sebebi vardır; ancak en belirgin ve sıklıkla karşılaşılan iki durum :

- Dağıtım kanalının yetersizliği
- Fiyat yüksekliği

satın almaya mani olan veya satın almanın hedeflenen sıklıkta gerçekleşmesine olanak vermeyen sebepler arasında yer almaktadır.

2.2.3. Karma Yaklaşım

Karma yaklaşım; hem tutumsal yaklaşımın hem de davranışsal yaklaşımın olduğu durumda ortaya çıkmaktadır.

Karma yaklaşımda müşteri; hem satın almaları tekrarlamakta hem de çevresindekilere marka ve ürünlerini satın almaya teşvik etmektedir.

Tek başına davranışsal sadakat veya tek başına tutumsal sadakat gerçek bir müşteri sadakati oluşturmaya yetmemektedir. Karma yaklaşım, diğer iki yaklaşımın bir bileşeni olarak gerçek müşteri sadakati oluşturmada önemli bir rol oynamaktadır (GÜMÜŞ, 2014).

2.3. MÜŞTERİ SADAKAT DÜZEYLERİ

Müşteriler, işletmeler açısından sadık hale gelmek için birkaç aşamadan geçmektedir. Öncelikle, şüpheli müşteri konumundadır. Ardından; potansiyel müşteri, belirsiz muhtemel müşteri, ilk kez satın alma yapan müşteri, tekrarlanan müşteri, düzenli müşteri ve sadık müşteri aşamalarından geçmektedir. Müşteri sadakatinin bir süreç olduğu unutulmamalıdır. Her müşteri bu süreçten geçerken farklı tepkiler verebilmektedir (ERK, 2009). Müşterilerin satın alma sebeplerini veya satın almama sebeplerini ve müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemek ise sadakat sürecinde, işletmelerin elini güçlendiren unsurlar arasında yer almaktadır.

Aşağıda, Dick ve Basu tarafından hazırlanan sadakat modelinde, müşterilerin sadakat düzeyleri ile ilgili farklılıklar ortaya konmuştur.

Tablo 2: Sadakat Modeli

		Yeniden satın alma davranışı	
		Yüksek	Düşük
Nispi Tutum	Yüksek	Mutlak sadakat	Gelişmemiş sadakat
	Düşük	Yüzeysel sadakat	Sadakatsizlik

Kaynak: (ÇATI & KOÇOĞLU , 2008)

2.3.1. Sadakatsizlik

Tutumsal olarak markaya bağıllık hissetmeyen, çevresindekilere o markayı tavsiye etmeye gerek duymayan ve aynı zamanda davranışsal olarak da yeniden satın alma eğilimi olmayanlar sadakatsiz müşteriler diye tanımlanmaktadır.

2.3.2. Yüzeysel Sadakat (Sahte Sadakat)

Tutumsal sadakate sahip olmayan (duygusal olarak markaya bağıllık hissetmeyen); fakat buna rağmen tekrar eden satın almalar gerçekleştiren müşteriler yüzeysel sadakate sahip olmaktadır.

Yüzeysel sadakatteki satın almaların pek çok farklı sebepleri vardır;

- Fiyatların uygun (makul) oluşu,
- Rakip firmalarla henüz kurulmamış duygusal bağ (tutumsal sadakat),
- Satış elemanı ile kurulan etkili iletişim
- Ürünlere ulaşım imkanının kolay oluşu, gibi durumlar yüzeysel sadakate sebep olmaktadır (ERK, 2009).

2.3.3. Gelişmemiş Sadakat (Gizli Sadakat)

Tutumsal sadakati oluşmuş fakat tekrar eden satın almaları düşük müşteriler gelişmemiş sadakate (gizli sadakat) sahiptirler. Marka hakkında olumlu düşüncelere sahip olan, markayı başkalarına tavsiye etmekten çekinmeyen bu grubun sıklıkla satın alma gerçekleştirilememesinin nedenleri ise;

- ürün gamının (çeşitliliğinin) yetersizliği,
- istenilen ürünün stokta olmayışı,
- fiyatların makul olmayışı,
- dağıtım kanalının yetersizliği,
- teslimat (termin) sürelerinin uzun oluşu, gibi durumlar satın almaların sürekliliğini olumsuz etkilemektedir.

İşletmeler, müşterilerinin sorunlarını belirleyip, gözden geçirip ve sorunlar ile ilgili çeşitli stratejiler geliştirebilirse, satın almaların daha sık gerçekleşmesini sağlayabilmektedir (SELVİ, 2007).

2.3.4. Mutlak Sadakat (Gerçek Sadakat)

Hem tutumsal olarak markayla duygusal bağı kuvvetli olan hem de buna bağlı olarak sıklıkla satın alma gerçekleştiren (davranışsal sadakate sahip) bu müşteriler, mutlak sadakate sahip müşteri grubu olarak tanımlanmaktadır.

Markanın sunduğu ve pazarlama karmasının dört bileşeninden (ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma) de memnun kalan müşteriler mutlak sadakat (gerçek sadakat) düzeyine ulaşmış müşterilerdir. İşletmeyi kolayca terketmeyen, işletmelerin de en çok değer verdiği; hiç şüphesiz mutlak sadakate sahip olan müşteri grubudur.

2.4. MÜŞTERİ SADAĞATİNİN İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ

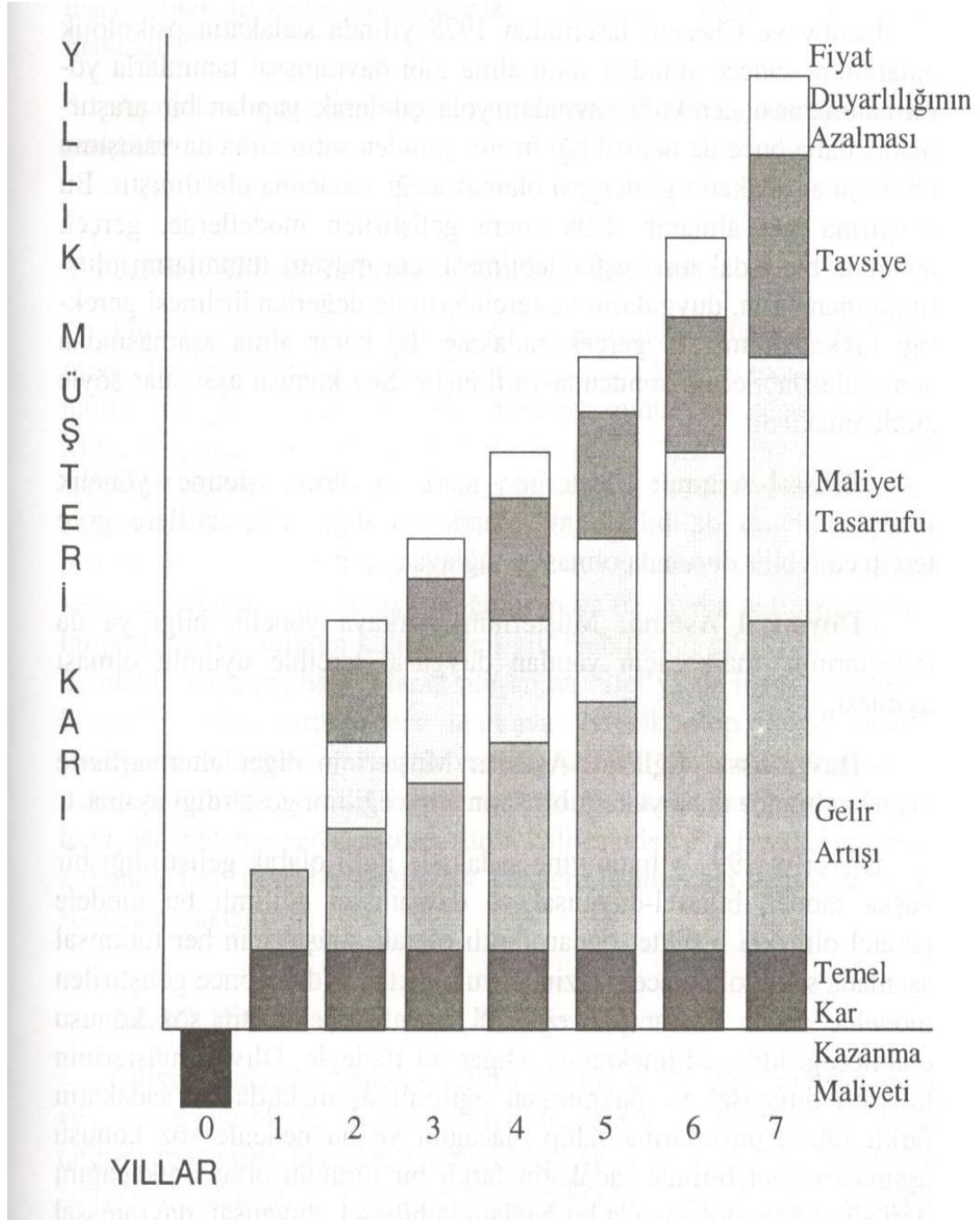
Şirketlerin en büyük hedefinin, müşterilerini sadık hale getirmek olduğu bilinmektedir. Bunun en önemli sebebi sadık müşterilerin, şirketin reklamını yapmaya gönüllü olmalarıdır. Sadık müşterilerin şirketlere sağladığı bir diğer fayda ise; şirketin üreteceği yeni ürünlere, diğer müşterilere oranla daha pozitif ve daha sıcak bakmaları ve genellikle ürünü ilk satın alanlar arasında yer almalarıdır.

Sadık müşterilerin fiyatlara karşı da daha az duyarlı olduğu düşünülürse, şirketlerin gözünde en vazgeçilmez müşteri kategorisinde sadık müşteriler yer almaktadır.

Sadık müşterilerin satış sürekliliği sağlaması sebebiyle işletmelerdeki iç müşterilerin (işletme çalışanları) memnuniyet seviyesinin yüksek olması ise sadakatin işletmelere sağladığı faydalar arasında yer almaktadır (ÇOBAN, 2005).

Sadık müşterilerin daha karlı olma nedenleri ise aşağıdaki grafikte gösterilmektedir.

Grafik 1: Sadık Müşterilerin Daha Karlı Olma Nedenleri



Kaynak: (DEĞERMEN, 2006)

Selvi'ye göre şirketler, müşteri sadakatini yalnızca %5 arttırsalar bile bunun şirketlere %85'lik bir yansıma ve fayda olarak geri dönmektedir (SELVİ, 2007).

Müşteri sadakati kazanmak çok kolay bir şey değildir. Sadakat konusunda “zaman” faktörü ciddi önem teşkil etmektedir. Müşterilere bir zamanlar çok şey ifade

eden markalar veya ürünler; yaşa, ortama veya durumlara bağlı değişkenlikler gösterebilmektedir. Müşterilerin sadece anlık ihtiyaçlarına değil sürekli beklentilerine odaklanmak, sadakat sürecinde etkili olmaktadır (BELL & BELL, 2004)

Şirketler, müşteri sadakati oluşturabilmek için birçok yöntem uygulamaktadır. Bu yöntemleri de müşterilerinin talep ve isteklerine göre şekillendirmektedirler. Her müşterinin beklentilerinin aynı olmadığı düşünülürse müşteriye göre hareket etmek bu noktada devreye girmektedir.

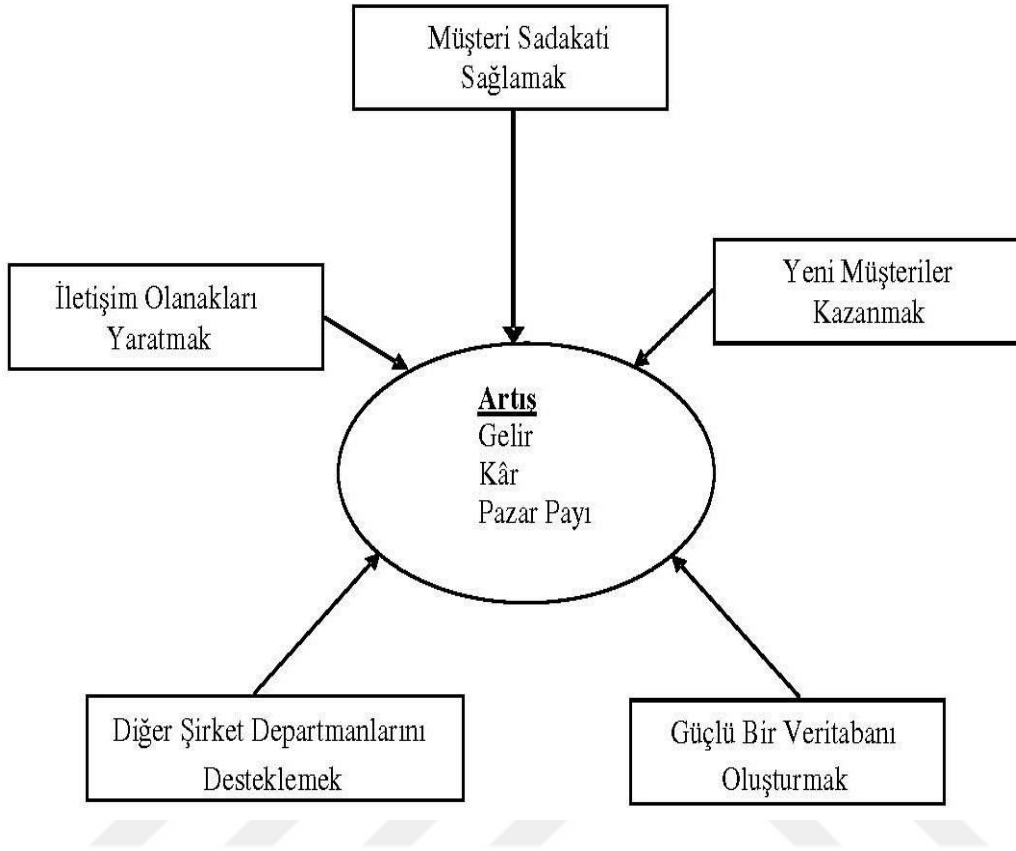
Şirketlerin müşteri sadakati oluşturabilmek amacıyla uyguladığı yöntemler arasında değişik ödeme planları, ücretsiz nakliye, bedava servis, iskonto, vb. gibi birçok yöntem kullanılmaktadır (ARSLAN, 2016).

2.5. MÜŞTERİ SADAKATI PROGRAMLARI

Müşteri sadakat programları, müşterilerin satın almaları tekrarlaması için kullanılan teşvik edici programlar olarak tanımlanmaktadır (DEMİREL, 2007).

Müşteri sadakat programlarının 5 temel hedefi ise aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

Şekil 12: Sadakat Programlarının 5 Temel Hedefi



Kaynak: (YENİDOĞAN, 2009)

Türkiye’de müşteri sadakat programları amaçlı kullanılan mağaza kartları ilk olarak gıda sektöründe kullanılmaya başlanmıştır (OREL).

Ketchup Loyalty Marketing firmasının Türkiye’de yapmış olduğu Sadakat Programları Araştırması’nda banka, iletişim, giyim, gıda ve ulaşım sektörlerindeki sadakat kartlarının kullanım oranları ortaya konmuştur.

Aşağıdaki şekilde Türkiye’de en aktif kullanılan 10 Sadakat Programı gösterilmektedir.

Şekil 13: 2016-2017 Ketchup Sadakat Programları Araştırması



Kaynak: (WEB_1, 2017)

3. BÖLÜM: BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLENMİŞ CAM SEKTÖRÜ VE SEKTÖRDEKİ MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ KAVRAMI

3.1. CAM SEKTÖRÜNE GENEL BAKIŞ

Camın ortalama 4000 yıl önce Doğu Mezopotamya’da bulunduğu düşünülmektedir (EŞSİZ, 2004).

“Cam, doğada bilinen ve bulunan minerallerin karıştırma, yüksek sıcaklıkta eritme, şekillendirme ve soğutulmasıyla elde edilir” (KIRMAN, 1995). Sert bir malzeme olmasına karşın aynı zamanda kırılabilir yapıdadır.

Saydamlığı ve doğallığı sebebiyle mimaride en çok tercih edilen malzemelerden bir tanesidir (WEB_2, 2018). Cam doğa dostu ve ömrü uzun bir malzeme olduğu için yerini herhangi bir malzemenin doldurması çok zordur (UNGAN, 2015).

Camın kullanım alanları oldukça geniş olup; otomotiv, beyaz eşya, inşaat, ilaç, kozmetik ve gıda gibi daha pek çok sektörün temel malzemesidir (Cam Sektörü Raporu , 2012).

Asya ülkelerindeki üretim maliyetlerinin düşük olmasından dolayı sektördeki rekabet oldukça fazladır. Bu rekabetle karşı karşıya kalan firmalar, kalitelerini arttırarak müşteri ihtiyaçlarına yönelik yeni bir hizmet anlayışı yaratmayı ve yeni ürünler geliştirmeyi hedeflemektedir (KAYA, 2015).

3.1.1. Dünyada Cam Sektörü

“Dünya cam sektörü, yılda ortalama %2-%4 büyümektedir. Toplam cam üretiminin de yaklaşık 140 milyon ton olduğu tahmin edilmektedir. Üretimin %45’ini düz cam, %44’ünü cam ambalaj, %11’ini cam ev eşyası, cam elyaf ve diğer camlar oluşturmaktadır. Üretimin bölgelere dağılımı ise %34 Asya, %30 Avrupa, %29 ABD’de ve %7 diğer bölgelerdir” (Şişecam Faaliyet Raporu, 2016).

Dünyada düzcam satışlarının büyük bir kısmı ilk dörtte yer alan dünya firmaları tarafından yapılmaktadır.

Aşağıdaki tablolarda bu ilk dört firmanın ve dünyadaki diğer cam üretici firmaların üretim ve satış miktarları yer almaktadır.

Tablo 3: Dünya Düzcam (Float Cam) Üreticileri Sıralaması (Üretim Kapasitesine Göre)

Sıralama	Firma	Ülke	Float Cam Üretim Kapasitesi (Milyon Ton)(*)
1	AGC	Japonya	5,8
2	Saint Gobain	Fransa	5,2
3	NSG	Japonya	4,8
4	Guardian	ABD	4,2
5	Taiwan Glass	Tayvan	1,4
6	Şişecam	Türkiye	1,3
7	China Southern	Çin	0,9
8	PPG	ABD	0,5
	Diğer		8,9
	Toplam		33,0

(*) 2010 yılı kapasiteleridir.

Kaynak: (TOBB, 2012)

Tablo 4: Dünya Düzcam (Float Cam) Üreticileri (Milyon \$) (Cam Satışlarına Göre)

Sıralama	Firma	Ülke	2011 Satışları (*) Düzcam	2010 Satışları Düzcam
1	AGC	Japonya	11.479	11.366
2	Saint Gobain	Fransa	7.160	6.918
3	NSG	Japonya	6.905	6.575
4	Guardian	ABD	5.062	4.928
5	Samsung Corning	Kore	4.802	4.856
6	Corning	ABD	3.066	3.011
7	NEG	Japonya	2.886	2.925
8	Fuyao	Çin	1.464	1.257
9	China Southern	Çin	1.392	1.144
10	Xinyi	Çin	1.359	967
11	PGW	ABD	1.128	956
12	PPG	ABD	980	985
13	Farun	Çin	930	933
14	Taiwan Glass	Tayvan	860	875
15	CGC	Japonya	788	804
16	Şişecam	Türkiye	751	720
17	China Glass Holdings	Çin	478	466
18	SYP	Çin	372	397
19	Jinjing	Çin	320	333
20	Kibing	Çin	298	281
21	Float	Almanya	258	243
22	Centrosolar Glas	Almanya	90	102

(*) 2011 yılı satışları tahmini değerlerdir.

Kaynak: (TOBB, 2012)

Dünya cam üretiminde oldukça önde olan Avrupa Birliği, sektörde %30'luk bir paya sahiptir (Cam Sektörü Raporu , 2017). AB ülkelerinden Almanya, Fransa ve İtalya ise ilk

üçte yer alan cam üreticilerindedir (Cam ve Seramik İnşaat Malzemeleri Sektörü Sektör Raporu).

Dünyadaki cam ithalatı ve ihracatı aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 5: Dünya Cam İthalatı (1.000 ABD Doları)

ÜLKELER	2012	2013	2014	2015	2016
ABD	6.377.071	6.613.678	7.446.792	7.878.609	7.836.241
ÇİN	7.267.865	7.461.719	7.330.477	6.603.425	6.827.604
ALMANYA	5.226.363	5.612.721	6.084.786	5.557.382	5.908.556
FRANSA	3.403.212	3.538.082	3.687.220	3.191.169	3.249.159
KANADA	2.394.413	2.440.920	2.529.691	2.548.248	2.554.602
İNGİLTERE	2.203.241	2.348.770	2.518.013	2.448.196	2.434.419
KORE CUMHURİYETİ	3.839.899	3.471.525	2.761.947	2.426.186	2.343.197
HONG KONG	2.066.367	2.631.341	2.674.629	2.000.083	2.323.736
JAPONYA	2.566.826	2.426.567	2.484.036	2.285.346	2.283.163
DÜNYA TOPLAMI	71.858.368	73.805.677	75.727.414	69.261.378	71.056.634

Kaynak: (Cam Sektörü Raporu , 2017)

Tablo 6: Dünya Cam İhracatı (1.000 ABD Doları)

ÜLKELER	2012	2013	2014	2015	2016
ÇİN	14.893.411	16.202.765	16.040.862	15.855.876	15.609.987
ALMANYA	6.441.944	6.944.043	7.361.100	6.463.874	6.722.296
ABD	5.295.622	5.602.321	5.780.073	5.786.542	5.756.021
FRANSA	3.368.999	3.447.949	3.562.203	3.078.354	3.128.480
JAPONYA	6.194.795	4.819.335	3.629.410	2.886.597	3.085.181
HONG KONG	2.090.438	2.877.372	2.807.509	2.388.799	2.557.296
İTALYA	2.778.654	2.898.860	2.896.784	2.466.181	2.486.850
TAYVAN	2.522.135	2.256.661	2.098.258	1.932.321	1.950.316
BELÇİKA	2.409.144	2.678.161	2.307.832	1.807.489	1.934.745
POLONYA	1.431.157	1.724.617	1.941.143	1.727.827	1.775.161
ÇEK CUMHURİYETİ	1.817.690	1.865.732	1.967.243	1.685.333	1.726.511
MEKSİKA	1.569.007	1.646.284	1.619.218	1.591.240	1.570.910
KORE CUMHURİYETİ	1.096.662	1.256.697	1.349.939	1.461.524	1.536.835
İSPANYA	1.249.794	1.791.159	1.480.311	1.350.516	1.446.228
HOLLANDA	1.347.041	1.416.269	1.410.142	1.240.376	1.286.028
İNGİLTERE	1.261.161	1.220.759	1.275.606	1.195.996	1.223.800
AVUSTURYA	1.192.288	1.331.524	1.316.664	1.037.275	1.048.710
TÜRKİYE	955.747	993.181	1.063.084	1.042.265	953.816
VİETNAM	547.730	547.678	737.699	911.463	876.699
DÜNYA TOPLAMI	71.734.209	74.850.209	74.336.688	69.533.364	69.094.426

Kaynak: (Cam Sektörü Raporu , 2017)

Dünya cam sektöründeki rekabet ise; ancak yüksek kapasiteli makinelere, cam fırınlarına ve donanımına sahip olan dünya firmaları arasında yaşanmaktadır.

3.1.2. Türkiye’de Cam Sektörü

Türkiye’de cam sektörü, 1935 yılında kurulan Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. ismiyle başlamıştır. Sektörde, Şişecam Topluluğu dışında Konya Cam, Güral Cam, Marmara Cam ve İzocam gibi firmalar da cam üretimi yapmaktadır (ÇELİK, 2003). Ayrıca, Düzce Cam da yine üretici firmalar arasında yer almaktadır.

Türkiye, cam üretimi için gerekli olan hammaddeler (kum, soda, dolomit ve kuvarz) açısından oldukça zengin bir ülke olduğu için, yerli hammadde kullanarak ülke ekonomisine ciddi yarar sağlamaktadır (GÖK, 2015). Türkiye’de cam üretimi için kullanılan hammaddenin yaklaşık %98’i yurtiçinden temin edilmektedir (TORLAK, 2012).

Türkiye’de cam sektörü, son on yılda üretimini %140 arttırarak, Dünyanın ve Avrupa’nın ilk 10’u arasında yer almayı başarmıştır (Çimento, Cam, Seramik ve Toprak Ürünleri İhracatçıları Birliği, 2014). Bu açıdan dünya cam sektöründe, Türkiye hatırı sayılır ülkeler arasındadır.

Türkiye, yaklaşık 3,7 milyon ton/yıl cam üretimi yapmakta ve bu üretiminin %50’sini düzcama grubu oluşturmaktadır (TOBB, 2012). Türkiye, yapmış olduğu bu cam üretiminde, yurtiçi taleplerini de yeterli düzeyde karşılayabilmektedir (ÇAKMAK).

Türkiye’de cam üretiminin yanı sıra, pek çok firmada çift cam ve işlenmiş cam da yapılmaktadır.

Türkiye cam sektöründeki önemli firmalar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 7: Türkiye Cam Sektöründeki Önemli Kuruluşlar

Kuruluşun Adı	Yeri	Üretim Konusu	2012-2013 Yılı Kapasitesi	Çalışan Sayısı
Düzcam				
Trakya Cam Sanayii A.Ş.	Kırklareli (Lüleburgaz) ve Mersin (Tarsus)	Düzcam	955.000 ton/yıl	1.935
		Buzlu cam	85.000 ton/yıl	
		Otomotiv Camı	6,3 milyon m2/yıl	
		Enerji Camları	3 milyon m2 / yıl	
		Ayna	14 milyon m2 /yıl	
Trakya Yenişehir Cam San.A.Ş.	Bursa	Düzcam	500.000 ton/yıl	412
		Kaplamalı Cam	5 milyon m2/yıl	
		Lamine Cam	4,5 milyon m2/yıl	
(*)Trakya Polatlı Cam San. A.Ş. (2013'de devreye alınması programlanıyor)	Ankara (Polatlı)	Düzcam	290.000 ton/yıl	Yatırım aşamasında
Düzce Cam Sanayi ve Tic.A.Ş.	Düzce	Düzcam	185.000 ton/yıl	v.y.

Isıcam ve İşlenmiş Cam

Schott Orim Cam Sanayii ve Ticaret A.Ş.	Bolu (Çerkezköy)	Emniyet Camları	6 milyon m2/yıl	605
Yıldız Cam Sanayii ve Ticaret A.Ş.	İstanbul	Emniyet Camları	3 milyon m2/yıl	450
Erdem Dış Ticaret A.Ş.(Kutaş)	İstanbul	İşlenmiş Camlar	2,5 milyon m2/yıl	180
Tam Cam Otocam Sanayii A.Ş.	İstanbul	Otomotiv Emniyet Camı Ayna	2,5 milyon m2/yıl	250
Hatipoğlu Cam Sanayii A.Ş.	Eskişehir	Emniyet Camları	2 milyon m2/yıl	270
Okandan Cam Sanayii ve Tic.A.Ş.	Kayseri	Emniyet Camı Temperli Cam	1,8 milyon m2/yıl	v.y
Star Grup Hadımköy Cam İşleme Ür.San.A.Ş.	İstanbul	Emniyet Camları	1,75 milyon m2/yıl	430
Uğurlu Otocam Sanayii ve Ticaret A.Ş.	Denizli	Otomotiv Emniyet Camı	1,65 milyon m2/yıl	550
Anadolu Cam Sanayii ve Ticaret Ltd.Şti.	İstanbul	Emniyet Camları	1,25 milyon m2/yıl	160
Olimpia Oto	İstanbul (Gebze) - Ankara	Otomotiv Emniyet Camı	1,14 milyon m2/yıl	310

Kaynak: (TOBB, 2012)

Yukarıdaki tabloda, 1 milyon m²/yıl üzerinde üretim yapan işletmeler yer almaktadır. Tabloya eklenmesi gereken diğer önemli işletmeler ise; Okan Cam, Başkent Otocam, Gürsan Cam, Resman Cam, Salt Cam, Gülsan Cam, Güneydoğu Cam'dır (TOBB, 2012).

3.1.2.1. Türkiye'de Cam İthalatı

Türkiye cam sektörünün, ithalat oranının ihracat oranından düşük olduğu bilinmektedir; ancak tüketimdeki hız ithalatı da kaçınılmaz kılmaktadır.

Aşağıdaki tabloda, Türkiye'nin sıklıkla ithalat yaptığı ülkeler ve ithalat giderleri gösterilmektedir.

Tablo 8: Türkiye'nin İthalat Yaptığı Ülkeler (1.000 ABD Doları)

İHRACATÇI ÜLKELER	2012	2013	2014	2015	2016
ÇİN	207.135	237.581	238.476	223.749	202.222
ALMANYA	65.004	78.179	84.057	71.809	73.456
İTALYA	42.126	42.765	63.912	45.284	52.720
BULGARİSTAN	13.604	25.815	36.413	43.465	51.264
FRANSA	44.213	47.816	48.398	45.606	47.016
MISIR	8.415	16.199	41.574	28.579	44.543
RUSYA	7.432	24.866	35.934	34.204	44.105
ABD	24.751	32.341	37.881	42.858	39.434
DÜNYA	643.240	816.982	877.176	780.398	799.351

Kaynak: (Cam Sektörü Raporu , 2017)

Tabloda görüldüğü gibi, Türkiye'nin en fazla cam ithalatı yaptığı ülke Çin'dir. Bunun sebebi Çin'deki iş gücü fazlalığı sonucu ucuz üretim olması ve dolayısıyla ucuz ürün sunabilmeleridir. Türkiye'de ucuz ürün temin etmek isteyen tüketicilerin çaldığı ilk kapı genellikle Çin olmaktadır.

3.1.2.2. Türkiye’de Cam İhracatı

Türkiye’de cam sektörü, gelişen ve yol almaya devam eden bir sektördür. Şişecam Düzcam’ın Türkiye’deki ve dünyadaki yatırımları, cam sektöründe ülkeyi ihracat gücü yüksek hale getirmektedir.

Cam sektöründe en çok düzcamlar ve cam ev eşyası grubunda ihracat yapılmaktadır (TOBB, 2012).

Aşağıdaki tabloda Türkiye’nin en fazla ihracat yaptığı ülkeler ve ihracat kazançları gösterilmektedir.



Tablo 9: Türkiye'nin İhracat Yaptığı Ülkeler (1.000 ABD Doları)

İTHALATÇI ÜLKELER	2012	2013	2014	2015	2016
İTALYA	62.182	59.333	60.901	160.226	120.968
ALMANYA	98.250	103.519	115.313	89.760	84.898
FRANSA	55.550	57.537	55.265	59.654	49.841
İNGİLTERE	63.039	55.153	59.186	82.914	46.708
ABD	37.809	38.801	46.765	42.870	42.686
İSRAİL	30.418	35.078	40.457	37.671	40.436
İSPANYA	30.714	32.088	37.718	39.543	38.674
İRAN	22.512	17.397	29.985	27.177	37.935
İRAK	43.031	43.362	42.912	40.851	33.003
DÜNYA	955.747	993.181	1.063.084	1.042.265	953.816

Kaynak: (Cam Sektörü Raporu , 2017)

3.1.2.3. Türkiye Cam Sektöründeki Ar-Ge Faaliyetleri

Cam sektöründeki Ar-Ge çalışmalarına, rekabette bir adım önde olmak amacıyla 1970'li yıllarda başlandı. Ar-Ge çalışmaları, genellikle yeni ürün geliştirmek ve maliyeti minimum seviyelere indirmek amacı gütmektedir (TORLAK, 2012). Zamanla değişen ihtiyaçlar sebebiyle işletmeler daha fonksiyonel ürün geliştirme ihtiyacı duymaktadır. Rekabet avantajı sağlamak için cam işletmeleri, kolaylıkla temin edilemeyen veya piyasada az bulunan ürünlere yönelmek durumunda kalmışlardır.

Şişecam Düzcam, Ar-Ge faaliyetlerinin getireceği avantajlardan sonuna kadar faydalanmak istemekte ve bu konudaki yatırımlarının da artacağına dikkat çekmektedir. Ar-Ge çalışmaları neticesinde dünya devlerine karşı rekabet avantajı elde edeceklerine inanmaktadır (KIRMAN, 2009).

Sektörde, Ar-Ge faaliyetleriyle ön planda olan ve bu konuda gereken yatırımı fazlasıyla yapan işletme hiç şüphesiz Şişecam'dır. Şişecam Düzcam cirosunun %1,4'ünü Ar-Ge giderleri için harcamakta ve bu konuda sektöründe dünya dördüncüsü konumundadır (YENİOVA & ORAL, 2016).

Türkiye geneline baktığımızda; sektördeki Ar-Ge faaliyetleri tam olarak gelişmemiştir ve yavaş ilerlemektedir.

3.2. CAM İŞLEME YÖNTEMLERİ

Cam sektörü, farklı alanlardaki birçok sektöre hizmet ettiği için dolaylı olarak ihtiyaca göre çeşitli işlemlerden geçebilen ürünler üretmektedir. Temper, lamine, renklendirme, kumlama ve rodaj işleme yöntemlerine örnektir.

3.2.1. Temper

Temperli camlar, cam fırınlarının yaklaşık 700°C'ye kadar ısıtıldıktan sonra belli bir oranda soğutulmasıyla üretilmektedir. Soğuma oluştuktan sonra sıcaklık azalmakta ve bu da camın büzülüp sertleşmesine sebep olmaktadır (KANTUR, 2009).

Temperli camlar, herhangi bir işlem görmemiş camlara oranla daha sağlam ve kırılmalara karşı daha dayanıklıdır. Ayrıca temperli camlar, kırıldıklarında ufak ve keskin

olmayan parçalara ayrıldığından dolayı, yaralanma vakalarını minimuma indirmektedir ve bu nedenle güvenli cam olarak adlandırılmaktadır. Güvenli ve sağlam olma özelliği taşıyan temperli camlar **emniyetli cam** kategorisine girmektedir.

Temperli camların sağlamlığı ve dayanıklılığı ön planda olduğu için kullanım alanı da bir hayli geniştir. Temperli camların kullanım alanlarına örnek verecek olursak; dış cephelerde, kapı camlarında, duş-küvet camlarında, fırın camlarında ve buzdolabı camlarında sıklıkla kullanılmaktadır.

3.2.2. Lamine

Lamine camlar, iki veya daha fazla camın aralarına polivinil bütiral (PVB) gibi plastik bir malzemenin yerleştirilmesi sonucu üretilmektedir (SEV vd.).

Lamine camların üretim şekli itibariyle amacı; sağlam ve kırılmalara karşı diğer camlara oranla daha dayanıklı olmasını sağlamaktır. Bu özellikleri sebebiyle de tıpkı temperli camlar gibi güvenli olma özelliği ön plandadır ve emniyetli cam kategorisine girmektedir.

3.2.3. Renklendirme

Dekoratif bir görüntü elde etmek için ihtiyaca ve isteğe göre cam boyasıyla istenilen renge boyanabilen şeffaf camlar gerektiği zaman temperlenebilmektedir (KANTUR, 2009).

3.2.4. Kuşlama

Kuşlama işlemi, camın yüzeyini aşındırarak istenilen şekil ve görüntüyü elde edebilme işlemidir. Bu görüntüyü elde edebilmek için öncelikle istenilen şekil ve desendeki folyolar kesilerek cama yapıştırılmaktadır. Ardından, kesici bir alet yardımıyla kuşlanması istenilen yerleri boş bırakacak şekilde folyolar kaldırılır. Son olarak elde edilmek istenen yere yüksek basınçlı hava ile kuşlama kumu püskürtülür (KANTUR, 2009).

Cama ve aynalara uygulanan kumlama işlemi genellikle dekoratif bir görüntü elde etmek için pek çok yerde kullanılmaktadır. Çoğunlukla ayna ve cama uygulanan kumlama işlemi banyo aynalarında, ebeveyn banyo kapılarında ve ofis kapılarında sıklıkla tercih edilmektedir.

3.2.5. Rodaj

Rodaj, cam ve ayna kenarlarına, el kesmemesi için pürüzsüz bir doku yaratma işlemidir.

3.2.6. Isıcam ve Kullanım Alanları

Isıcam, birden fazla camın aralarına, bulunulan yerin basıncına uygun kuru havayı veya gazı hapsedme ile oluşmaktadır. Her “çift camın” Isıcam olmadığı bilinmektedir. Isıcam, Şişecam Düzcamlar tarafından denetlenen ve sadece yetkili üreticiler tarafından üretilen çift cam olarak tanımlanmaktadır (WEB_3, 2016).

Gelişen teknoloji, işlenmiş cam sektöründeki yenilikleri de beraberinde getirmiştir. İşlenmiş camlarda, ısı ve ses yalıtımını istenilen seviye getiren ısıcamlar; günümüzde olduğu gibi gelecekte de karşımıza çıkacaktır.

Isıcam ses ve ısı yalıtımını sağlayan bir cam türü olduğu için dış cephe camlarında sıklıkla tercih edilmektedir.

3.3. ŞİŞECAM TOPLULUĞU VE ŞİŞECAM DÜZCAM HAKKINDA

Atatürk’ün talimatlarıyla, Türkiye İş Bankası tarafından 1935 yılında kurulan Şişecam, sadece Türkiye’nin tanıdığı değil dünyanın da sektörde yakından tanıdığı ve saydığı bir kuruluş olma özelliği taşımaktadır (WEB_4).

Şişecam, ilk olarak Türkiye’nin cam ihtiyacını karşılamak amacıyla kurulmuş; ancak bu ihtiyacı fazlasıyla karşılayarak Dünya Cam Sanayisi’nde kendine hatırı sayılır bir yer edinmiştir.

Şişecam Düzcamları, düzcamlar üretiminde Avrupa'da 1., Dünyada ise 5. sırada yer almaktadır (WEB_5, 2017).

3.3.1. Şişecam Topluluğu Faaliyet Alanları

Şişecam Topluluğu, birçok sektöre üretim yapmakta ve faaliyet alanları oldukça geniş ve kapsamlıdır.

Şişecam Topluluğu'nun faaliyet alanları; düzcamlar, cam ev eşyası, cam ambalaj ve kimyasallardır. Bu gruplarında yurtiçinde ve yurtdışında çok sayıda işletmeye de sahiptir (WEB_6, 2016).

Şişecam Düzcamları'nın faaliyet alanlarını sıralayacak olursak; otomotiv camları, beyaz eşya camları, mimari camlar ve güneş enerjisi camlarıdır (WEB_7, 2017).

3.3.2. Şişecam Düzcamları'nın Faaliyet Bölgeleri

Şişecam Topluluğu, 146 ülkeye ihracat yapan ve 13 ülkede üretim yapabilme imkanına sahip olan bir kuruluştur. Türkiye başta olmak üzere; Rusya, Bulgaristan, Mısır, Gürcistan, Bosna Hersek, Romanya, Ukrayna, İtalya, Almanya, Slovakya, Macaristan ve Hindistan gibi ülkelerde üretim faaliyetlerini sürdürmektedir (WEB_8, 2017).

Şişecam Düzcamları'nın düzcamlar grubunda, yurtiçinde ve yurtdışında sahip olduğu şirketler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Trakya Cam Sanayii A.Ş. Yönetim ve Satış Merkezi
- Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Lüleburgaz Fabrikası
- Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Otocam Fabrikası
- Trakya Cam Sanayii A.Ş. Mersin Fabrikası
- Trakya Yenişehir Cam San. A.Ş.
- Trakya Polatlı Cam Sanayii A.Ş.
- Trakya Glass Bulgaria EAD Düzcamlar Fabrikası (Bulgaristan)
- Sisecam Automotive Bulgaria EAD (Bulgaristan)

- Glass Corp S.A. (Romanya)
- Şişecam Otomotiv A.Ş.
- Richard Fritz Holding GmbH Besigheim (Almanya)
- Richard Fritz Holding GmbH-RF SPOL, S.R.O (Slovakya)
- Richard Fritz Holding GmbH Aurach (Almanya)
- Richard Fritz Holding GmbH (Macaristan)
- Trakya Glass RUS AO (Rusya)
- Automotive Glass Alliance RUS AO (Rusya)
- HNG Float Glass Limited (Hindistan)
- Saint-Gobain Glass Egypt (Mısır)
- Trakya Investment BV (WEB_9, 2017).

3.3.3. Şişecam Topluluğu'nun İthalat ve İhracat Durumu

Kurulduğu tarihten bugüne kadar Türkiye'nin cam ihtiyacını karşılayabilen Şişecam Düzcam'ın, İthalat miktarı ihracat miktarına oranla daha azdır (AKINCILAR, 2013).

Aşağıdaki tabloda Şişecam Düzcam'ın geçmiş ve güncel ithalat verileri ile ihracat verileri arasındaki fark açıkça gözükmemektedir.

Tablo 10: Şişecam Düzcamlar İthalat ve İhracat Verileri (Mio \$)

	İthalat	İhracat	İhr/İth (%)
2008	594	1.017	171
2009	475	839	177
2010	617	903	146
2011	705	978	139
2012	643	956	149
2013	817	993	122
2014	877	1.064	121
2015	780	1.042	134
2016	799	954	119
2017	611	673	110

* 2017 verisi 9 aylıktır.

Kaynak: (Şişecam Düzcamlar , 2017)

3.3.4. Şişecam Düzcamlar Bayiliğinin Avantajları

Türkiye’de, Şişecam Düzcamlar Isıcamlar yetkili bayi sayısı yaklaşık olarak 190 (yüz doksan) civarındadır (WEB_10, 2017).

Bayilerin işleyişine bakacak olursak; bazı firmalar sadece Şişecam’dan aldıkları camları toptan olarak satmakta, bazı firmalar ise Şişecam Düzcamlar’dan temin edilen bu camları ihtiyaca göre işleyerek (temper, rodaj, renklendirme, vs.) satmaktadır.

Yetkili Şişecam Düzcam bayisi olmanın en büyük avantajı; cam sektöründe isim yapmış bir topluluğun imzasını taşıyan, markalaşmış ürünler; prestij anlamında işletmelerin önde olmasını sağlamaktadır.

Ürün çeşitliliği, kaliteli ürün ve hizmet, yenilikçi ürünler ve ürünlerin garanti kapsamında yer alması ise Şişecam Düzcam bayisi olmanın bir diğer faydalarındandır.

Sektörde, muadil birçok ürün daha ucuz fiyatlara bulunabilmektedir; ancak garanti kapsamında olmayan bu ürünleri sadece kaliteye değil de fiyata önem veren tüketiciler kullanmaktadır.

3.3.5. Şişecam Düzcam'ın Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları

Şişecam Düzcam, Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejisinin işletmelere sağladığı avantajların farkında olan bir kuruluştur.

Şişecam Düzcam'ın MİY stratejisini kullanma amacı; işe yarar her veriyi ortak bir hafızada toplayarak ve onları bilgiye dönüştürerek erişim kolaylığı sağlamaktır (CEYLAN, 2016).

Şişecam Düzcam, tüketicilere daha iyi bir hizmet verebilmek amacıyla Isıcam Seçim Sihirbazı'nı geliştirmiştir. Isıcam Seçim Sihirbazı sayesinde, Şişecam Düzcam tüketicilere ihtiyaca yönelik ürün seçebilme imkanı sunmaktadır. Isıcam Seçim Sihirbazı'nın içeriğinden bahsetmek gerekirse; tüketicilerin nerede yaşadığı ve hangi konulardan (sıcak, soğuk, gürültü ve güvenlik) rahatsız olduğu sorgulanarak uygun görülen ürün önerilmekte ve bu ürünün kullanımı durumunda elde edilecek enerji tasarrufu gösterilmektedir (WEB_11).

Şişecam Düzcam, ısıcam hizmetlerinde sadakat arttırmaya yönelik geliştirmiş olduğu Kumbara Kart uygulaması ile MİY kavramına ve dolayısıyla müşteri sadakatine önem verdiğini açıkça göstermektedir.

Kumbara Kart uygulaması tamamen sadık müşterilere sağlanan avantajlardan oluşmaktadır. Müşteriler, ısıcam ürünleri aldıkça biriken puanları ile, firmanın web

sitesinde yer alan birçok ürünü (beyaz eşya, otomobil, elektronik eşya, tatil, kişisel bakım ürünleri, ev tekstil ürünleri, oyuncak) ücretsiz satın alabilmektedir.

Uygulama, Şişecam Düzcem Isıcam üretici bayilerinden cam satın alan doğrama ve pvc firmalarını teşvik etmek amaçlı tasarlanmıştır. Satın alma oranlarına göre firma sıralamaları da web sitesinde yer almaktadır. Bu sistem, bayiler arası tatlı bir rekabete sebep olmakta ve satın almayı teşvik etmektedir (YEL, 2016).

3.4. BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLENMİŞ CAM SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ KAVRAMI

3.4.1. Sektörün Müşteri İlişkileri Yönetimi Hakkındaki Bilgileri ve Tutumu

Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramının amacı; sadık müşteri sayısı arttırmak olarak tanımlandığı için, her sektörde olduğu gibi büyük ölçekli işlenmiş cam sektöründe de bu kavrama ve kavramın amaçlarına büyük önem verilmektedir.

Kıyasıya rekabetin var olduğu bu sektörde, müşteri değeri yaratmak çok önemlidir.

Üretim odaklı bir sektör olduğundan, müşteri çoğunlukla termin (teslim) sürelerine göre firmalar arası seçim yapmaktadır. Süratin rekabet avantajı yarattığının farkında olan işletmeler, üretim planlarını buna göre şekillendirmektedir. Bu şekilde sektörde müşteri kayıplarının da bir nevi önüne geçmek mümkün olmaktadır.

Sadık müşterilerin fiyat hassasiyetinin çok fazla olmadığı bilinmektedir. Bu sektörde de buna rastlanmaktadır. Hizmetin ve ürünün kalitesi, müşteri ile kurulan ilişki ve müşterilere sağlanan kolay ödeme planları onları firmalara bağlayan ya da direkt uzaklaştıran konular arasındadır. Şişecam ürünleri satan ve o ürünleri işleyen büyük ölçekli işletmelerde kalite birbirine yakın olmaktadır. İşletmelerin rakiplerinden öne geçmek için hizmet farklılaştırmasına gitmesi gerekmektedir. Büyük ölçekli işlenmiş cam sektöründe, özellikle müşteri ile kurulan iletişim ve müşteriye sağlanan ödeme kolaylığı işletmeyi rakiplerinden bir veya birkaç adım öne çıkarmaktadır.

Büyük ölçekli işlenmiş cam sektöründe işletmeler, MİY (CRM) uzantılı otomasyonlara sahiptir; ancak genellikle bu otomasyonların etkin bir şekilde kullanımını çok yaygın değildir. İşletmeler o otomasyonların, daha çok üretim planlama, sipariş, satın alma ve muhasebe uzantılarını kullanmaktadır.

3.4.2. Sektörün Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları

Sektörde Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları, öncelikle dürüstlük ilkesine önem vermekle başlamaktadır. Ardından müşteriye dürüst ve özverili davranmak, müşterinin güvenini kazanmak ve bu güvene layık olmak, müşteriye kaliteli ürün ve hizmet vermek ve makul fiyatlar vermek sektördeki olmazsa olmaz ilkeler arasında yer almaktadır. Bu ilkeler çerçevesinde işler organize edilip yönetilmektedir.

Kriz yönetimi işlenmiş cam sektöründe ciddi önem teşkil etmektedir. Sektörde, ürünler gereği birtakım sıkıntılar yaşanmaktadır. Buna örnek vermek gerekirse; hazırlanan ürünlerin bir kaza sonucu saniyeler içerisinde yok olması, kırılmasıdır. Bu en çok karşılaşılan sorunlar arasında yer almaktadır. Böyle olası bir sorunda ürünlerin zamanında teslim edilememesi müşteri ile işletmeyi karşı karşıya getirebilmektedir. Bu tip durumlarda işletmeler, düzgün bir iletişim kurarak müşteriye durumu anlatıp süratle ürün yetiştirmeye çalışarak bu krizi atlattır. Fakat; müşteriye yalan söyleyen, bahaneler bulan ve müşteri ile kaba konuşarak üste çıkmaya çalışan işletmeler, bu krizi yönetemeyip müşteriyi başka işletmelere anında yönlendirmektedir. Sektörün en önemli detayı hızdır, müşteriler daha siparişi vermeden termin tarihini sormakta ve buna göre sipariş verip vermeme kararı almaktadır.

Sektörde, sadık müşterilere sahip olan işletmeler rekabet avantajı elde ederken; sadık müşteriler de işletmeler gibi birçok avantaja sahip olmaktadır. Geç saatlerde verilen “çok acil siparişler” buna en güzel örnektir. Sektörde, sadık müşterilerinin özel istekleri, şikayetleri ve acil siparişleri işletmeler tarafından büyük bir titizlikle dikkate ve uygulamaya alınmaktadır.

Sektörde MİY uygulamaları, sadık müşterileri korumak ve arttırmak esasına dayanmaktadır. Sadık müşteriler için diğer sektörlerde yapılan ve yapılmaya devam

edilecek hemen hemen her yöntem bu sektörde de uygulanmaktadır. Örnek verilecek olursa:

- Sadık (karlı) müşterilerle iyi ilişkiler kurmak
- Sadık (karlı) müşterilere sağlanan kolay ödeme planları
- Sadık müşterilere yapılan indirimler/ kampanyalar
- Sadık müşterilere özel motivasyon amaçlı düzenlenen tatiller
- Özel günlerde gönderilen hediyeler
- Sadık (karlı) müşterilerin siparişlerini teslim tarihlerinde yetiştirmek için çabalamak gibi hususlar sadık müşteriler için uygulanması gereken ve büyük ölçekli işlenmiş cam sektöründe de uygulanan yöntemler arasındadır.

Sektörde, büyük ölçekli işletmeler;

- ✓ Kaliteli-yenilikçi ürün ve hizmet anlayışı
- ✓ Kullandığı makine-malzeme-işçilik kalitesi ile bir yandan büyük bir işletmenin sunabileceği hizmetleri müşterilerine sunarken diğer yandan da onlarla “esnaf samimiyeti tadında bir iletişim” kurarak müşterilerinin kendilerini rahat ve güvenilir bir ortamda olduğunu hissettirmektedir.

Sektörde, teknolojiyi yakından takip etmek, pazar analizi yapmak, eğitimli-tecrübeli elemanlara sahip olmak da sektördeki başarı unsurları arasında yer almaktadır. Ayrıca rakipleri takip etmek ve rakiplerle iyi ilişkiler kurmak da sektörde başarılı olmak için gerekli bir faktör olmaktadır.

MİY uygulamalarına bakıldığında; her müşteriye aynı davranılmadığı bilinmektedir. Büyük ölçekli cam işletmeleri de adamına göre muamele yapmakta, karlı müşterilerini sadık hale getirmeye çalışmakta ve sadık müşterileri ile ömür boyu karşılıklı faydaya dayalı bir ilişki kurmaya çalışmaktadır.

3.4.3. Sektördeki Müşteri Sadakat Düzeyleri ve Sebepleri

Günümüz rekabet koşullarında tek bir ürüne veya markaya sadık olmak oldukça zorlaşmıştır. Müşteriler tek bir markaya veya ürüne bağlı kalmak yerine, sıklıkla birkaç markadan satın alma gerçekleştirmekte ve bunda bir sorun görmemektedir. Geçmişte yaşanan ömür boyu tek markaya, işletmeye veya ürüne olan bağlılığın ise günümüzde etkisi azalmış durumdadır (KEININGHAM vd.).

Büyük ölçekli işlenmiş cam sektöründe tek bir işletmeye sadık kalmak çok sık karşılaşılan bir durum değildir. Sektördeki sadakat kavramı ve sadakat düzeyleri, bahsedilecek olan birkaç etmeden ötürü değişkenlik göstermektedir. Yaşanan bu değişkenler sebebiyle müşteriler çok eşli olma eğilimi göstermektedir.

Sektörde en çok karşılaşılan iki sadakat düzeyinden ilki yüzeysel sadakat (sahte sadakat) tir. Sektörde yüzeysel sadakate sebep olan etmenler arasında fiyatların rakip işletmelere oranla makul oluşu yer almaktadır. Bazı ürün gruplarında fiyatların daha makul oluşu müşterilerin satın almayı gerçekleştirmesine sebep olmaktadır.

Sektörde, ürünlere ulaşım imkanının kolay olması (işletmelerin lokasyon durumu) ve istenilen ürünlerin yerine teslim edilmesi ise müşterilerin yüzeysel sadakate sahip olmalarına sebep olmaktadır. Müşteriler ürünü en kolay temin edebileceği veya bulunduğu yere hizmet veren işletmeyi seçmeye meyillidir. Bu yönde hizmet vermeyen işletmeye karşı mutlak sadakat (gerçek sadakat) hissetmemektedirler. Müşterilerin işletmeye karşı yüzeysel sadakat oluşmasının bir diğer nedeni ise; satın alma sürecinde satış elemanlarıyla ve özellikle bu sektörde üretim sorumluları ile kurduğu etkili iletişimidir. Satış elemanları ve üretim sorumluları üretim sürecinde müşterilerin aciliyet durumlarına göre üretimi şekillendirmektedir.

Sektörde sıklıkla karşılaşılan diğer sadakat düzeyi ise gelişmemiş sadakat (gizli sadakat) tir. Sektörde, müşterilerin işletme ile arasında duygusal bağ söz konusu dahi olsa, hatta işletmeyi başkalarına tavsiye etmekte bile olsalar; bazı etmenler onları işletmeden ürün almaya itemeyebilir. Gelişmemiş sadakate neden olan sebeplerden ilki “fiyat” olarak karşımıza çıkmaktadır. Fiyat hem yüzeysel sadakat (sahte sadakat) hem de gelişmemiş sadakat (gizli sadakat) düzeyine neden olan en önemli faktördür. Teslimat koşullarının

elverişsiz veya yetersiz oluşu, müşterilerin ürünlere erişiminin kolay olmayışı da gelişmemiş sadakati tetiklemektedir.

Sektörde yine sıklıkla karşılaşılan ve gelişmemiş sadakate sebep olan önemli bir faktörü irdelemek gerekirse; stok konusu devreye girmektedir. Sıklıkla satın alma yapan, işletmeye yakın olan ve işletmeyi çevresindekilere öneren müşteriler bazen stokta ürün olmadığı anlarda rakip işletmelere (bayilere) yönelebilmektedir. Dönemsel ve bazı ürün gruplarında yaşanan stok sıkıntıları sebebiyle müşteriler, Şişecam Düzcem markasına ait bu ürünleri kaliteden ödün vermek zorunda kalmadan diğer bayilerden temin edebilmektedir. Müşteriler, ürünlere erişimin mümkün olduğunu bildiğinden işletme tercihlerini değiştirebilmekte ve bu nedenle müşteri kaymaları da bazen kaçınılmaz olmaktadır. Dönemsel yaşanan stoklarla alakalı bu aksaklıklar, gelişmemiş sadakate zemin hazırlamaktadır. Fakat işletmeler, bu aksaklıklar yaşandığı zaman müşterilerinin ihtiyaçlarını gidermek amacı ile rakip işletmelerden ürün temin edip müşterilerini kendi bünyesinde devam etmeye çalışmaktadır. Müşteri kayıplarının bu şekilde önüne geçmeye çalışan işletmeler, bu gibi durumlarda bayiler arası bir alışveriş yoluna gidebilmektedir. Sektörde sıklıkla karşılaşılan bu alışveriş, müşterilerin rakip işletmelerde bir arayışla vakit kaybettirmemeyi, onlar için istenilen ürünü hızlı temin ederek müşterileri işletme bünyesinde tutmayı amaçlamaktadır.

Tüm bu çabalara rağmen yine de sektörde tek bir işletmeye sadakat yaygın bir durum değildir. Sadakat düzeylerinde bahsedilen konular müşterilerin çok eşli olmasına zemin hazırlamaktadır. İşlenmiş cam sektöründe, bu çok eşlilik kavramı genellikle iki firmadan sıklıkla satın alma yapma olarak karşımıza çıkmaktadır. İki firmaya olan yakınlık, müşterilerin her zaman bir B planı olma hali sektörde en sık karşılaşılan durumdur.

4.BÖLÜM: MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE MÜŞTERİ SADAKATİNİN ARTTIRILMASINA YÖNELİK İŞLENMİŞ CAM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ÖRNEK ÇALIŞMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramı, rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmelerin yönetim felsefesi olmaya başlamıştır. MİY 'e göre ürün odaklı yaklaşımdan uzaklaşmak ve müşteri odaklı yaklaşıma geçiş yapmak gerekmektedir. MİY stratejisi, müşteri taleplerini ve beklentilerini fazlasıyla önemsemekten geçmektedir. MİY anlayışının temelinde, müşteri ile işletmeyi ortak faydada buluşturmak vardır.

Başarılı MİY uygulamalarının işletmelere sağladığı birçok avantajdan bahsetmek mümkündür. Aynı veya benzer ürün ve fiyatların hakim olduğu rekabet piyasalarında etkin MİY uygulamaları işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır. Müşteriler, aynı veya benzer birçok ürün arasından en iyi hizmet alabildiği, en iyi iletişim kurabildiği, sorunlarını kolayca çözebilen ve en önemlisi kendini ayrıcalıklı hissettiği işletmeyi seçmektedir.

Sadık müşteriler işletmelerin sahip olmak istediği ve asla kaybetmek istemediği müşterilerdir. Etkin ve başarılı MİY uygulamalarının sonucunda; işletmeler, sadık müşteri kazanmakta ve sadık müşterilerini korumaktadır.

Bu örnek olay araştırmasının temel amacı; müşteri sadakati arttırmada Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarının önemini belirlemektir.

4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE SINIRLILIKLARI

Çalışmanın önceki bölümlerinde müşteri ilişkileri yönetiminde genel kavramlar ve büyük ölçekli işlenmiş cam sektöründe müşteri ilişkileri yönetimi kavramı ele alınmıştır.

Araştırma, nitel araştırma özelliği taşımaktadır. Nitel araştırma, “ilişkilerin anlamını ve türünü keşfetmek için gözlemlerin sayısal olmayan bir biçimde incelenmesi ve yorumlanmasıdır” (AKMAN, 2014).

Nitel araştırma yöntemi olarak ise örnek olay monografisi kullanılmıştır.

“Monografiler olay ve olguları olduğu gibi tanımlamaya yarayan çalışmalardır. Örnek olayların incelenmesinden genel kurallara ulaşmayı sağlarlar. Yani somut olaylardan genel ilkelere ulaşılır. Bu yöntemde görüşme ve anket sık kullanılan araçlardır” (WEB_12, 2017).

Araştırmada müşteri ilişkileri yönetimi uygulayarak müşteri sadakati yaratmak, büyük ölçekli işlenmiş cam işletmelerinin müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları ve müşteri ilişkileri yönetiminin sadakate olan etkileri ortaya konmuştur. Ortaya konan ana noktadan hareketle “müşteri ilişkileri yönetimi sürecinde işletmede neler yapılmakta?, müşteri ilişkileri yönetiminin işletmeye sağladığı faydalar neler olmakta?, başarılı müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının müşteri sadakatine etkisi ne olmaktadır?” gibi sorular oluşturulmuştur.

Araştırmada örneklem olarak bir Şişecam Düzcam bayisi olan Anadolu Cam Sanayi Ve Ticaret Limited Şirketi seçilmiştir. Araştırmada Anadolu Cam Sanayi Ve Ticaret Ltd. Şti.’nin seçilmesi Şişecam Düzcam’ın büyük ölçekli bir bayisi olması büyük rol oynamıştır.

Araştırmada bilgi edinmek için derinlemesine mülakat tekniği kullanılmıştır. Derinlemesine mülakat soru formu, Murat BURUCUOĞLU (2011) Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü “Müşteri Memnuniyeti ve Sadakatini Arttırmada Müşteri Şikayetleri Yönetimi” konulu yüksek lisans tezi ve konuyla alakalı yapılmış çalışmalar gözlemlenerek oluşturulmuştur.

Derinlemesine mülakat soru formu öncelikle işletmeyi tanımaya yönelik sorulardan, işletmenin müşteri ilişkileri yönetimi kavramına bakış açısı ile ilgili sorulardan, müşteri ilişkileri yönetimi adı altında işletmenin sadakate olan yaklaşımları ile ilgili sorulardan ve işletmenin müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları ile ilgili sorulardan oluşturulmuştur.

Örnekleme olarak seçilen Anadolu Cam Sanayi Ve Ticaret Ltd. Şti. ile görüşme yapılmadan önce müşteri kavramı ve önemi, müşteri ilişkileri yönetimi kavramı ve önemi, müşteri ilişkileri yönetimi uygulama süreci, cam sektörü, işlenmiş cam sektörü ve büyük ölçekli işlenmiş cam sektöründe müşteri ilişkileri yönetimi kavramı ile ilgili derinlemesine bir araştırma ve literatür taraması yapılarak araştırmanın ana hatları belirlenmiştir. Derinlemesine mülakat soru formu 02.10.2017 – 19.10.2017 tarihleri arasında oluşturulmuş ve Anadolu Cam Sanayi Ve Ticaret Ltd. Şti. yetkilisi Ahu YALÇIN'a 21.10.2017 tarihinde ulaştırılmıştır. 25.10.2017 – 04.11.2017 tarihleri arasında Ahu YALÇIN ile birden fazla görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerdeki bilgiler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır.

Seçilen örneklem küçük olduğu ve geniş bir kütleyi temsil edemeyecek durumda olduğu için elde edilen veriler istatistiki olarak geçerli olmadığından yorumlanmıştır. Araştırmanın sonucunda genel bir değerlendirme yapılmıştır.

4.3. ARAŞTIRMA BULGULARI

1. Genel olarak işletmenin yapısı hakkında bilgi verebilir misiniz?

1957 yılında Ankara'da temelleri atılan Anadolu Cam Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi, 1970 yılında İstanbul Kartal'da, Şişecam kuruluşu olan Trakya Camtaş Düz Cam Pazarlama A.Ş.'den (Şişecam Düzcamlar) "yetkili cam satıcılığı" ünvanını alarak faaliyetlerine devam etmiştir. Daha sonra faaliyetlerine Soğanlık (Kartal) 'da açtığı yeni şubesinde devam etmiştir. 1990 yılında ise Kadıköy'de açılan şubesinde cam işlemciliği ve dekoratif camlarla ilgili ilk faaliyetlerine başlamıştır. 1998 yılında "ısıcam yetkili üreticiliği" ünvanını da alarak Şeyhli-Pendik 'de kurduğu tesisinde ısıcam üretimine başlamıştır. Aynı yılda devreye soktuğu otomatik sistem jumbo cam kesim makinalarıyla da istihdamını arttırmıştır.

2005 yılında Kurtköy-Pendik'de kurulan yeni fabrikasına, Finlandiya'dan temper makinesi ve CNC (delik) makinaları alarak devreye giren temper hattı ile birlikte otomotiv sektörüne (tren, otobüs, vs.) bombesiz tek cam veya ısıcam; dayanıklı tüketim malları sektörüne buzdolabı rafları, duşakabin camları, aynı zamanda mobilya, balkon kaplama camları ve mutfak sektörüne temperli cam üretimine başlamıştır. 2010 yılında

ise Almanya'dan ithal Bystronic marka özel lamine üretim parkuruyla faaliyete başlamış ve kapalı alanını yaklaşık 15.000 m2 ye çıkarmıştır.

İşletmemiz yeni ürün ve hizmet geliştirmeyi ilke edinmeye çalışmaktadır. 2016 yılı itibariyle Gebze'de kurulan yeni fabrikaya Glaston (FC500) marka temper makinesi olarak kaplamalı cam projelerine de hizmet vermeye başlamıştır.

Yaklaşık 32.000m2 kapalı alan kapasitesine sahip işletmemizde, müşterilerimize daha iyi ve kaliteli hizmet verebilmek amacıyla departmanlar oluşturulmuştur. Muhasebe, üretim ve planlama, satış, satın alma, hukuk ve insan kaynakları departmanları işletmemizde oluşturulan departmanlar arasındadır.

Şu anda merkezi Kurtköy (Pendik) olmak üzere, Soğanlık (Kartal) ve Gebze (Kocaeli) 'de bulunan şubeleri ve yaklaşık 200 kişilik personeli ile hizmet vermeye devam etmektedir.

2. İşletmenin misyonu ve vizyonu hakkında bilgi verebilir misiniz?

İşletmenin misyonu: Müşterilerimize kaliteli ürün ve hizmeti adil bir kar elde ederek sağlamak ve ülke ekonomisine katkıda bulunmaktır.

İşletmenin vizyonu: Verdiğimiz tüm hizmetlerde müşteri memnuniyeti en yüksek, sektöründe yoluna lider olarak ve hep büyüyerek devam eden Türkiye'de ve dünyada örnek şirket olmak.

3. İşletmenin faaliyet alanları nelerdir?

İşletmemizde mimari camlar başlığı altında cephe camları (ısıcam ve kaplamalı camlar) ve iç mimari camlar üretilmektedir. Sıklıkla mobilya ve beyaz eşya sektörleri ile de çalışılmaktadır. Duşakabin camları, kapı camları, her türlü emniyet camları (lamine veya temperli camlar), kurşun geçirmez camlar, balkon camları (cam balkon), mutfak ve banyolarda dekoratif amaçlı kullanılan buzlu (desenli) ve satina (mat) camlar, yat ve gemi camları, emniyet bantlı camlar, serigrafik (baskılı) camlar üretilmektedir.

Ayrıca işletmemizde, işlenmiş (rodajlı, kuşlamalı) aynalar ve emniyet bantlı aynalar da mevcuttur.

4. İşletmenin genel hedefleri ve planları nelerdir?

İşletme olarak öncelikle ihracat rakamlarımızı arttırmayı hedeflemekteyiz. Ayrıca projeli iş sayısını arttırmak da hedef ve planlarımız arasında yer almaktadır. Bunlara ek olarak, işletmemizde, depolama süreçlerinde lojistik departmanını yeniden yapılandırmak ve güçlendirmek yine ilerleyen zamanlardaki hedeflerimiz arasında yerini almaktadır.

5. İşletmenizin rakiplerine bakış açısı nedir ve ilişkileri nasıldır?

İşletmemiz, sektördeki diğer rakipleri ile gerektiği zaman rahatlıkla iletişim kurabilmektedir. Rakiplerine ve yaptıkları işlere saygı duymakta ve herhangi bir sorun yaşamamaktadır.

6. İşletmenin Müşteri İlişkileri Yönetimi'ne bakış açısı nedir?

Müşteri odaklı bir yönetim anlayışına sahip olan işletmemizde, müşteri memnuniyeti esas kabul edilmektedir. Başarılı uygulanan Müşteri İlişkileri Yönetimi ise işletmelere müşteri sadakati vaat etmektedir. İşletmemiz MİY felsefesinin basamaklarını başarılı bir şekilde uygulayarak müşteri sadakatini arttırmayı hedeflemektedir. Başarıyı arttırmak amaçlı işletmemize uygun olan bir otomasyon kullanılmaya başlanmış ve MİY konusunda işletme olarak yeni bir adım atılmıştır.

7. İşletmenizde Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ile ilgili bir otomasyon kullanılıyor mu?

İşletmemiz, yıllarca kullandığı fakat artık yetersiz gelen ve ihtiyacına cevap veremeyen otomasyon programlarından vazgeçerek 2016 yılı itibariyle ERP yazılımı satın almıştır. Yaklaşık iki yıldır kullanılan bu programda aktif olarak; satış, satın alma, muhasebe, stok takibi ve üretim ile ilgili süreçler takip edilmektedir. Kullanmış olduğumuz bu otomasyonda CRM ile ilgili bir uzantı da yer almaktadır, henüz aktif olarak kullanıma başlanmamıştır; ancak yapılandırılmaya başlanmıştır. Yakın zaman içerisinde tamamen aktif bir şekilde kullanımı hedeflenmektedir. Ayrıca işletme süreçlerimize uygun olan ve ciddi anlamda işimizi kolaylaştıracak bir program satın aldığımızı da belirtmek gerekmektedir. Ancak CRM'i yalnızca bir program olarak görmemek; felsefesini de iyi anlamak, benimsemek ve uygulamak gerektiğini düşünmekteyiz.

8. İşletmenizde müşteri memnuniyeti nasıl ölçümlenmektedir? İşletmenizde müşteri memnuniyetini ölçümlemek amacıyla anket uygulanıyor mu? Uygulanıyorsa anket sonuçları hakkında bilgi verebilir misiniz?

Evet uygulanmaktadır.

Müşteri memnuniyetini ölçümlemek için müşterilerimize her sene uyguladığımız memnuniyet anketi oluşturulmuştur. Mümkün olduğunca fazla müşterimize uyguladığımız bu anketleri müşterilerimize mail veya faks yoluyla ulaştırmaktayız.

Ankette; ürünlerle ilgili varsa memnuniyetsizliklerin sebepleri sorulmakta ve fiyat-kalite-teslimat-personel ile ilgili genel puanlama yapılması istenmektedir.

İşletmemizde, dört ana başlık (Müşteri Hizmetleri, Satış Hizmetleri, Ürünler Hakkında, Genel Firma Değerlendirmesi) altında müşterilere anket düzenlenmektedir.2016 yılında düzenlenen ankete göre %90'lık bir müşteri memnuniyeti sağlanmıştır. 2017 yılına ait anket sonuçları ise henüz yorumlanmamış olduğundan bilgi verememekteyiz.

9. Müşteri koruma konusunda işletmede ve sektörde ne gibi zorluklar yaşanmaktadır?

İşlenmiş cam sektörü üretim odaklı bir sektör olduğu için birçok aksaklıklar yaşanmaktadır. Örneğin ürünlerin (cam) kırılması sonucu bazı ürün teslimlerinin gecikmesi veya yetiştirilememesi gibi. Sektör, hız odaklı bir sistemden oluştuğu için bu gibi durumlarda, müşteri kayıplarına varan durumlar söz konusu olmaktadır. Müşteri korumada en zorlanılan ve en sık rastlanılan durumların başını bu konu çekmektedir.

Bunlara ek olarak rekabetin fazla olduğu ve piyasada farklılık gösteren fiyatlar sebebiyle yaşanan anlaşmazlıklar yine müşteri korumayı zorlaştıran faktörler arasında yer almaktadır.

10. Müşteri Bölümlendirme hakkında işletmeniz ne düşünüyor? ve işletmenizde bunu uyguluyor musunuz?

Hemen hemen her işletmede olduğu gibi bizim işletmemizde de her müşteri eşit seviyede olmamaktadır. Bunu müşteri ayırmak veya kayırmak gibi düşünmek yanlıştır. İşletmemizde faaliyet alanlarına veya sektörlerine göre bir müşteri bölümlendirmesi

yapılmaktadır. Örneğin; sanayici müşteriler, mobilyacı müşteriler, dış cephe müşterileri, duşakabinci müşteriler. Yıllık, dönemsel veya anlaşmalı olarak çalıştığımız müşteri gruplarına termin ve fiyat avantajları sağlanmaktadır.

Bunu yapmamızın sebebi, haklı bir kıyas yapabilmektir. Sonuçta; projeli uzun soluklu iş yaptığımız bir müşteri ile yılda bir kere ürün alan fakat sadık bir müşteriye kıyaslamak oldukça yanlış olmaktadır. İhtiyaç alanlarına göre bir bölümlendirme yapmak bu sektörde doğru olmaktadır.

11. Karlı ve Kilit müşterilere işletmenin bakış açısı nedir ve bu tip müşterilere nasıl davranıyorsunuz?

İşletme olarak karlı müşterilere her müşterimize davrandığımız gibi özenli hizmet vermekteyiz. Ancak termin sürelerini kısaltmak ve üretimi bu konuda hızlandırmak gibi bazı ayrıcalıklar da sunmaktayız.

Ancak eklenilmesi gereken bir nokta da işletme olarak, sıfır altı diye adlandırılan (kar getirmeyen) ve az kar getiren müşterilerle de kimi zaman işletme olarak çalışmaya devam etme kararı alabilmekteyiz. Çünkü bazı projelerde kar sağlamayan müşteriler ileride farklı projelerde işletmemize kar sağlayabilmekte veya işletmemize farklı müşteriler kazandırabilmektedir.

12. Kaybedilen müşterileri geri kazanmak için işletmeniz neler yapmaktadır?

Müşterilerin ne sebeple kaybedildiği çok önemlidir; şikayetler telafi edilebilecek durumdaysa geri kazandırılmaya uğraşılmaktadır. Örneğin; üretim kapasitesini kaldıramayacak bir iş veya müşterinin istediği farklı ve sağlanamayacak bir ürün veya hizmet beklentisi gibi durumlarda kaybedilen müşterileri geri kazanılmaya çalışılmamaktadır. Aksi takdirde müşteriyi kazansak bile tekrar eden bir kayıp ile karşılaşılacağından dolayı işletme prestijini zedelememek burada önem taşımaktadır.

Bu gibi durumların dışında farklı sebeplerden dolayı yaşanan kayıplarda işletme yetkilileri kimi zaman işletme ortakları müşteri ile birebir iletişime geçmekte ve sorunları çözmeye çalışmaktadır. Sorunun ne olduğunu belirlemek önemlidir; kalite ile alakalı bir problem oluşmuşsa acilen ürünle ilgili sorunlar giderilmektedir. Termin süreleri ile ilgili bir sıkıntı yaşanıyorsa yine bu süreyi hızlandırmak önemlidir. Fiyatlarla alakalı bir sorun

söz konusu ise yine bu durum müşteriyle görüşülüp orta yol bulunmaya çalışılmakta ve gerekirse müşteriye bazı özel indirimler uygulanabilmekte veya ödeme planı değişikliği sağlanmaktadır. Genellikle bu çözüm arayışları, yüz yüze görüşmeler aracılığıyla şirket ortaklarının katılımı ile gerçekleşmektedir.

13. Müşteri şikayetleri hangi araçlar kullanılarak işletmeye iletiliyor?

İşletmemizde, çalışanlardan işletme ortaklarına kadar (en tepeden en alta) hemen herkes müşteri memnuniyetini esas kabul etmekte ve önemsemektedir. Herhangi bir memnuniyetsizlik ve şikayet durumunda işletmemizin hemen her çalışanı buna işletme ortakları da dahil olmak üzere sorunu ilgili kişiye iletmekte, müdahale etmekte ve sorunu mümkün olan en kısa sürede çözmeye çalışmaktadır.

İşletmemizde, memnuniyetsizlikler veya şikayetler genellikle işletmeye edilen telefonlar veya maillerle iletilmektedir.

Ayrıca işletmemizde, şikayetler için özel formlar oluşturulmuş ve yazılı olarak da bunlar kayıtlarımıza geçmektedir. Bu formları oluşturmamızın sebebi ise; veri tabanımızı güçlendirerek ve müşteri taleplerini belirleyerek en kaliteli hizmeti sağlamaktır.

14. İşletmenin Müşteri Sadakatine bakış açısı nedir?

İşletmemiz, müşteri sadakatine çok önem veren ve müşteri sadakatini olmazsa olmaz kabul eden bir işletmedir. Büyük ölçekli işlenmiş cam sektörünün genelinde de bütün sektörlerde olduğu gibi “sadakat” kavramı öne çıkmaktadır.

Sadık müşterilerimiz ile genellikle ilişkilerimiz ve iletişimimiz fazlasıyla iyi olmakta ve bu durum işimizi bir nebze kolaylaştırmaktadır. Sadık müşterilerimiz problemler karşısında daha anlayışlı, fiyatlar ve ödeme konusunda daha makul yaklaşımlar sergilemektedir. Ancak işletmemizde en büyük indirimleri de genelde sadık müşterilerimize uygulamakta olduğumuzu da ifade etmek gerekmektedir. Ayrıca talep ve beklentilerini işletmemize daha açık ifade etmektedir ve bu durum işletmemizin onlarla uzun süreli bir ilişki içerisinde yer almasını sağlamaktadır.

Müşteri memnuniyetinin artması sadakat oluşumu için zemin hazırlamaktadır. İşletmemiz, müşteri sadakatının sağladığı avantajların farkında olduğundan, müşteri memnuniyetinin arttırmayı ve bunu sürekli kılmayı hedeflemektedir.

15. İşletme müşteri sadakati yaratmada nelerin etkili olduğunu düşünmekte ve müşteri sadakati yaratmak için neler yapmaktadır?

Müşterileri, tatmin ve memnun edebilmek sadakat yaratmak için büyük önem taşımaktadır. Müşteri sadakatının, yüksek müşteri memnuniyeti sonucu olduğu işletmeler tarafından bilinmektedir.

İşletmemiz, müşterileri sadık hale getirmek, işletme ile ilişkilerini sürekli kılmak için öncelikle dürüstlüğü ve kaliteyi ilke edinmiştir. Herhangi bir sorun anında dahi dürüst davranmak, müşteriyi kandırmaya çalışmamak gerekmektedir. Sonuçta müşteri, işletmeye güven duyduğu sürece iş yapmak isteyecektir.

Kaliteli, hızlı, makul (uygun) hizmet sağlamak ise müşterilerin önem verdiği konulardır. Ayrıca müşteri isteklerini önemsemek de yine sadakate giden basamaklar arasındadır. İşletme olarak bu anlayışı benimsememiz sonucu zamanında kaybettiğimiz müşterilerimizi kazandığımız, hatta bazı müşterilerimizi sadık hale getirdiğimiz örneklerimiz de vardır. Bunu sadece hizmet kalitesinde yaptığımız birtakım değişiklikler ve düzeltmeler sonucu elde etmiş durumdayız.

16. İşletmeniz, Sadık Müşteri'yi nasıl tanımlamaktadır?

İşletmemize gönülden bağlı ve temin edebileceğimiz bütün ürün ve hizmeti işletmemizden satın alan müşteriler, işletmemiz tarafından sadık müşteri olarak tanımlanmaktadır.

Bazı müşterilerimiz, bazı ürün gruplarını sıklıkla satın almakta; fakat bazı ürün gruplarını da ihtiyacı olduğu halde işletmemizden satın almamaktadır. Bu duruma genellikle fiyat anlaşmazlıkları sebep olmaktadır. Rekabeti fazla olan bu sektörde, müşterilerin çok fazla tercih şansı vardır ve kendi bütçelerine en yakın olanı seçme eğilimindedirler. İşletmemizden sıklıkla satın alma yapsalar dahi, işletmemiz tarafından tam anlamıyla sadık müşteri olarak tanımlanmamaktadır.

17. İşletmeniz, Sadık Müşterileri için ne gibi bir hizmet politikası uygulamaktadır?

İşletmemizde sadık müşterilere sağlanan birçok avantaj söz konusudur. Öncelikle kalite, hız ve sürata dayalı bir sektör olduğumuz için termin (teslim) tarihlerini minimuma indirmek ve yerine sevkiyat (nakliye) yapmak sadık müşterilerimiz için sağladığımız avantaj ve kolaylık olmaktadır. Bir diğer avantaj veya kolaylık ise; fiyat konusunda yapılan birtakım indirimler ve ödeme planlarını sadık müşterilerimize göre organize etmektir.

Sadık müşterilerimize yakın olma, sürekli iletişimde olma durumu ise şirket ortaklarının çok önem verdiği bir konudur. Bu sebeple, şirket ortakları sadık müşterilerine belirli zamanlarda davetler ve tatiller organize etmektedir. Bu sayede işletmemiz, sadık müşterilerin kendilerini değerli hissetmelerini amaçlamakta ve bu konuda da aldığı geribildirimlerden bunu başardığını düşünmektedir.

18. Sadık müşteriler işletmenize ne gibi avantajlar sağlamaktadır?

Sadık müşterilerimiz; işletmemize güven duyan, ürün ve hizmetimizden memnun olan ve sürekli satın almayı işletmemizden yapan müşterilerimiz olduğu için işletmemize en çok kar ve prestij sağlayan grup olma özelliği taşımaktadır. Buna ek olarak işletmemizi başkalarına öneren ve bu sayede bizlere yeni müşteriler kazandıran bir müşteri grubudur.

4.4. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde literatür kısmında yer alan kavramlar, Anadolu Cam Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.'nin Müşteri Sadakati Yaratmada Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Etkisi, derinlemesine mülakat süresince işletmeden elde edilen bilgiler ve belgeler baz alınarak araştırma bulguları yorumlanmaya ve analiz edilmeye çalışılacaktır.

“Müşteri odaklı bir yönetim anlayışına sahip olan işletmemizde, müşteri memnuniyeti esas kabul edilmektedir.” İşletme, literatürde yer alan tanımlara uygun bir ifade ile Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramının özünü doğru ifade etmektedir. İşletme, müşteri memnuniyetini esas kabul ederek, ürün odaklı olmaktan çıkıp müşteri odaklı yaklaşımı benimsediğini vurgulamaktadır. “Müşteri odaklı olmak demek; bir üründen veya

hizmetten, müşterinin memnun kalmasını amaçlamak olarak tanımlanmaktadır.” İfadeleri ise literatürde yer alan müşteri odaklılık tanımıdır. Literatür ile kıyaslandığında, müşteri odaklı olmanın ne anlam ifade ettiği işletme tarafından doğru anlaşıldığı gözlemlenmiştir. Literatür taramalarında karşılaştığımız ifadeler etkin ve başarılı uygulanan MİY stratejisinin müşteri sadakati vaat ettiği yönündedir. “Başarılı bir şekilde uygulanan Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramı, işletmedeki sadık müşteri sayısını arttırmakta ve firmalara, müşterilerine daha kolay satış yapabilme imkanı sunmaktadır... MiY’in sadık müşteri edinme gibi önemli bir amacı vardır. Bunun sebebi ise, sadık müşterilerin şirketlere sağladığı en büyük avantajın satış maliyetlerini azaltarak şirket karına katkı sağlamasıdır. Sadık müşterilerin daha az maliyetli olması sebebiyle hemen hemen bütün şirketlerin ilk amacı bu sadık müşteri portföyünü arttırmaktır.” Literatürde yer alan bu ifadeler işletmenin “... MİY felsefesinin basamaklarını başarılı bir şekilde uygulayarak müşteri sadakatini arttırmayı hedeflemekte...” ifadeleri ile örtüşmektedir. İşletme bu konuda literatür ile fikir birliği içerisinde olduğunu göstermektedir.

İşletmenin “... CRM’i yalnızca bir program olarak görmemek; felsefesini de iyi anlamak, benimsemek ve uygulamak gerek...” ifadesi literatür ile fikir birliği yapmakta ve işletmenin ilk olarak CRM felsefesini anlamaya yoğunlaştığını görmekteyiz. Literatür taramalarında yer alan “MİY’i asla basit bir otomasyon programı olarak görmemek, ihtiyaç varsa satın almak gerekmede... MİY’in amacı bir otomasyon programını satın alarak şirketi o programa uydurmaya çalışmak değil, ihtiyaç halinde şirkete en uygun programı satın alarak programı şirkete göre uyarlamak...” ifadeleri ise işletmeyi açıkça doğrulamaktadır.

İşletmenin müşteri memnuniyetini ölçümlemek için kullandığı teknik, anket tekniği olarak belirtilmiştir. Anket tekniği, müşteri memnuniyetini ölçümlemek için sıklıkla kullanılan, etkili bulunan ve literatürde de yeri olan bir tekniktir. İşletme “... ürünlerle ilgili varsa memnuniyetsizliklerin sebepleri sorulmakta ve fiyat-kalite-teslimat-personel ile ilgili genel puanlama yapılması istenmekte...” ifadeleri ile anketlerinde yer alan içerikten bahsetmiştir. Anket; hem müşterilerin memnuniyet düzeyini belirlemekte hem de varsa şikayetlerin sebebini belirleyerek çözüm arayışında olmaktadır. 2016 yılına ait müşteri memnuniyetini ölçümlemek amacıyla uygulanan anket sonuçlarında müşteri memnuniyeti %90’dır. Bu oran işletmenin MİY felsefesinin özü olan müşteri odaklılığı ne kadar ön planda tuttuğunu açıkça göstermektedir. İşletmede, şikayetler için ayrıca bir

anket daha oluşturulmuştur. Bu diğer anket ise; şikayet durumlarında kullanılmaktadır. Bu sayede, sorunlar daha detaylı ortaya konmakta ve işletmenin çözüm için neler yaptığı veya yapamadığı müşteri tarafından işletmeye aktarılmaktadır. Bu anketlerin sonuçları ise işletme tarafından "... yazılı olarak da bunlar kayıtlarımıza geçmekte..." ifadeleri ile kayıt altına alındığını göstermektedir. Ayrıca "Bu formları oluşturmamızın sebebi ise; veri tabanımızı güçlendirerek ve müşteri taleplerini belirleyerek en kaliteli hizmeti sağlamaktır." İfadeleri ise işletmenin müşteri geribildirimlerini önemseydiğini ve veri tabanlarını güçlendirerek müşterilerine en iyi hizmeti sağlamayı hedeflediğini göstermektedir. "İşletmemizde, çalışanlardan işletme ortaklarına kadar (en tepeden en alta) hemen herkes müşteri memnuniyetini esas kabul etmekte ve önemsemektedir. Herhangi bir memnuniyetsizlik ve şikayet durumunda işletmemizin hemen her çalışanı buna işletme ortakları da dahil olmak üzere sorunu ilgili kişiye iletmekte, müdahale etmekte ve sorunu mümkün olan en kısa sürede çözmeye çalışmaktadır." İfadeleri işletmenin müşteri odaklı bir yönetim anlayışı içerisinde olduğunu düşündürmektedir. Ayrıca işletmenin, şikayetlere olan bakış açısının kesinlikle katı olmadığını, çözüm odaklı olduklarını ve bu şikayetleri fırsata dönüştürmeye çalıştığını göstermektedir.

"Müşteri şikayetleri çoğu işletme için bir kriz olarak adlandırılrsa da bunu bir fırsata dönüştürmek mümkündür. Şikayet eden müşterinin şirketten hala bir beklentisi vardır ve bu beklentinin karşılanması halinde şirketle olan bağı kuvvetlenmektedir." Literatürde yer alan bu ifadeler işletmenin bakış açısına uymaktadır.

"İşletmemizde faaliyet alanlarına veya sektörlerine göre bir müşteri bölümlendirmesi yapılmaktadır. Bunu yapmamızın sebebi, haklı bir kıyas yapabilmektir. Sonuçta; projeli uzun soluklu iş yaptığımız bir müşteri ile yılda bir kere ürün alan fakat sadık bir müşteriyi kıyaslamak oldukça yanlış olmaktadır." İşletmenin bu ifadelerinden müşteri bölümlendirme konusunu doğru anladığı gözlemlenmektedir. Literatürde yer alan ifadeler ise işletmeyi doğrulamaktadır. "Müşteri bölümlendirmesine ihtiyaç duyulmasının en büyük sebebi; birbirinden farklılık gösteren gruplara aynı yaklaşımda bulunmama ve onların istek ve beklentilerini doğru anlamaktır." Literatürde yer alan bu ifade, işletmenin söylemleri ile hemfikir olmaktadır.

"Karlı ve kilit müşterilere odaklanmak MİY stratejisinin olmazsa olmaz unsurlarındandır. Bilindiği üzere her müşteri yüksek kar getirmez veya bazen karsız (sıfır

altı) diye adlandırılan müşteri grubuna bile sahip olunabilmektedir. Bu tip durumlarda müşterileri gruplara ayırarak en çok fayda (kar) sağlayan müşterileri ortaya çıkarmak gerekmektedir. Ardından o grubun talep ve isteklerine yoğunlaşarak şirket büyümesi için önemli bir adım atılmaktadır.” İfadesi karsız (sıfır altı) veya az kar getiren müşterilerle diğer müşterileri mümkün mertebe ayrı kategorilere ayırmak gerektiğini savunmaktadır. Literatür taramaları esnasında savunulan çoğu görüş ise; sıfır altı diye adlandırılan kar getirmeyen müşterilerle yolları ayırmanın işletmeye başarı ve dolayısıyla kar sağlayacağı yönündedir.

“Peppers ve Rogers’a göre; karsız müşterilerden kurtulmak, karlı bir şirket haline gelmek için atılması gereken bir adım niteliği taşımaktadır” (PEPPERS & ROGERS 2013: s.200). Literatürde yer alan bu ifadeler, karsız müşterilerden kurtulmak gerektiğini ve bu sayede karlılığın artacağını savunmuştur.

“Ancak eklenilmesi gereken bir nokta da işletme olarak, sıfır altı diye adlandırılan (kar getirmeyen) ve az kar getiren müşterilerle de kimi zaman işletme olarak çalışmaya devam etme kararı alabilmekteyiz. Çünkü bazı projelerde kar sağlamayan müşteriler ileride farklı projelerde işletmemize kar sağlayabilmekte veya işletmemize farklı müşteriler kazandırabilmektedir.” İfadesini literatür taramaları ile kıyasladığımızda yanlış bir yol izlendiği düşünülmektedir. Ancak (KEININGHAM vd.) Sadakat Söylenceleri kitabında yer alan “... şu anda cüzdan payı düşük olan müşterileri görmezden gelmeyin; bugünlerde tüketicinin çok eşliliği kuraldır... şimdiki payınıza da razı olmayın... Müşteri sadakatinden size düşecek payı nasıl artıracığınızı öğrenin...” ifadeleri ise literatürde yer alan bilgilerin aksini savunmaktadır. Ancak literatürde yer alan YBMD (yaşam boyu müşteri değeri) kavramı müşteriyi günlük değil ömürlük değerlendirmek gerektiği ile ilgili de bir parantez açmış durumdadır. Literatüre göre; YBMD kavramı baz alınmıyorsa müşterileri uzun vadeli değerlendirmek gerekirken, bugün kar elde edilemeyen müşteriler ile hemen yol ayrımına gidilmemelidir. Literatürde yer alan “...karsız müşterilerle direk yolları ayırmak...” tarzı ifadelerin işletmede uygulanmadığı gözlenmiştir. İşletmenin literatür ile fikir birliği yaptığı konu ise “YBMD” kavramıdır. İşletme, müşterilerini uzun vadeli düşünmekte ve öyle değerlendirmektedir.

“Mesele artık pazar payı meselesi gerçekten değildir. Mesele, müşteri karlılığını ölçebilmek, en karlılara en farklı “hizmeti” verebilmek için neler yapabiliriz ki sadık

müşteri olarak onları tutabilelim meselesi.” Literatürde yer alan bu ifadelerle göre, karlı müşterileri işletme bünyesinde tutmak için farklılaşmaya gidilmesi gerekmektedir. “Teknolojinin gelişmesi ile kolaylıkla taklit edilebilen ürünler, ambalajlar ve reklamlar ortaya çıkmıştır. Rakip firmaların taklit edemeyeceği tek ve en önemli konu; hizmet ve iletişimidir. MİY kavramının günümüzde bu kadar önemli hale gelmesinin tek sebebi; kişiselleştirilmiş hizmetin taklit edilememesi ve bu kişisel hizmeti alan müşterilerin de kolaylıkla o firmayı terk etmeyecek olmasıdır.” Literatürde yer alan bu ifadeler, MİY felsefesinin olmazsa olmazı kişiselleştirilmiş hizmet veya ürün anlayışı olduğunu göstermektedir.

“İşletme olarak karlı müşterilere her müşterimize davrandığımız gibi özenli hizmet vermekteyiz. Ancak termin sürelerini kısaltmak ve üretimi bu konuda hızlandırmak gibi bazı ayrıcalıklar da sunmaktayız.” İfadeleri işletmenin karlı müşterilere sunduğu bazı ayrıcalıkları göstermektedir. Karlı müşterilerini işletmeye sadık hale getirmek ve sadık kalmalarını sağlamak amacıyla sunduğu ek faydalar literatür taramaları ile oldukça benzer özellikler taşımaktadır. Literatür taramalarında yer alan “...en değerli müşteriyi bulduktan sonra tamamen onlara yönelmek, hizmet kalitesini onlar için yükseltmek gerekmede...” ifadeleri, işletmenin tutum ve davranışlarını onaylamaktadır.

İşletme, rekabetin fazla olduğu işlenmiş cam sektöründe müşteri koruma konusunda yaşanan zorlukları “...ürünlerin (cam) kırılması sonucu bazı ürün teslimlerinin gecikmesi veya yetiştirilememesi, piyasada farklılık gösteren fiyatlar sebebiyle yaşanan anlaşmazlıklar...” ifadeleriyle anlatmaktadır.

İşletmede yaşanan müşteri kayıpları durumunda bazı düzeltmeler yapıldığı gözlenmiştir. “Müşterilerin ne sebeple kaybedildiği çok önemlidir; şikayetler telafi edilebilecek durumdaysa geri kazandırılmaya uğraşmaktadır. Örneğin; üretim kapasitesini kaldıramayacak bir iş veya müşterinin istediği farklı ve sağlanamayacak bir ürün veya hizmet beklentisi gibi durumlarda kaybedilen müşterileri geri kazanılmaya çalışılmamaktadır. Aksi takdirde müşteriyi kazansak bile tekrar eden bir kayıp ile karşılaşılacağından dolayı işletme prestijini zedelememek burada önem taşımaktadır. Bu gibi durumların dışında farklı sebeplerden dolayı yaşanan kayıplarda işletme yetkilileri kimi zaman işletme ortakları müşteri ile birebir iletişime geçmekte ve sorunları çözmeye çalışmaktadır. Sorunun ne olduğunu belirlemek önemlidir; kalite ile alakalı bir problem

oluşmuşsa acilen ürünle ilgili sorunlar giderilmektedir. Termin süreleri ile ilgili bir sıkıntı yaşanıyorsa yine bu süreyi hızlandırmak önemlidir. Fiyatlarla alakalı bir sorun söz konusu ise yine bu durum müşteriyle görüşülüp orta yol bulunmaya çalışılmakta ve gerekirse müşteriye bazı özel indirimler uygulanabilmekte veya ödeme planı değişikliği sağlanmaktadır. Genellikle bu çözüm arayışları, yüz yüze görüşmeler aracılığıyla şirket ortaklarının katılımı ile gerçekleşmektedir.” İfadeleri işletmenin müşteri kayıplarında izlediği yolu bize anlatmaktadır. “Kaybedilen müşterileri geri kazanmaya çalışırken yapılacak ilk iş; hangi sebepten dolayı müşterinin kaybedildiğini belirlemektir. Ardından bu sorunu ortadan kaldırmaya çabalamak ve müşterinin geri kazanılmasını sağlayan sebebi yaratmak gerekmektedir.” Literatürde yer alan bu ifadeler, işletmenin izlediği yolun ve bu konuda attığı adımların doğru olduğunu göstermektedir.

“Sadık müşterilerin fiyatlara karşı da daha az duyarlı olduğu düşünülürse, şirketlerin gözünde en vazgeçilmez müşteri kategorisinde sadık müşteriler yer almaktadır.” Literatürde, sadık müşterilerin işletmeye sağladığı avantajlarla alakalı bu ifadeyi destekleyecek birçok bilgi yer almaktadır.

“Sadık müşterilerimiz problemler karşısında daha anlayışlı, fiyatlar ve ödeme konusunda daha makul yaklaşımlar sergilemektedir. Ancak işletmemizde en büyük indirimleri de genelde sadık müşterilerimize uygulamakta olduğumuzu da ifade etmek gerekmektedir.” İşletmenin bu ifadeleri ise; sadık müşterilerin daha makul olabileceğini ifade ederken, aynı zamanda en büyük indirimleri de o gruba yaptığı için aslında fiyatlar konusunda hassasiyet gösterdiklerini de düşündürmektedir.

Literatür sadık müşterileri karlı olarak nitelendiriyor. İşletme ise sadık müşterilerin daha makul yaklaşımlar sergilediğini fakat en fazla indirim olanaklarını onlara sağladığını söylüyor. Aslında işletme, bir bakıma sadakat sürecini uzun kılmak için onlara ayrıcalık sunarak karını da düşürdüğünü düşündürmektedir. İşletmenin bu yaklaşımı Sadakat Söylenceleri’nde yer alan bu ifade ile benzerlik göstermektedir. “Bir firma sadık müşterileri hakkında daha fazla bilgiye sahipken müşteriler de firmayı en az aynı ölçüde tanırlar. Bunun sonucunda, sistemin içyapısını daha iyi bildiklerinden firmaya daha talepkar yaklaşabilirler.” Sadakat Söylenceleri’nde yer alan bu ifade, aslında sadık müşterilerin diğer müşteri gruplarına oranla işletmeden beklentilerinin daha fazla olduğunu vurgulamaktadır.

İşletmenin sadık müşterilerle ilgili "... talep ve beklentilerini işletmemize daha açık ifade etmektedir ve bu durum işletmemizin onlarla uzun süreli bir ilişki içerisinde yer almasını sağlamakta..." ifadeleri sadakat için uzun süreli ilişkilerin önemi vurgulamaktadır. Bu konuyla alakalı literatürde yer alan ifadeler ise işletmeyi destekler yöndedir. "Müşteri sadakatının oluşması için müşterilerle uzun soluklu bir yola girmek gerekmektedir, çünkü müşteriler ne kadar iyi tanınabilirse talep ve beklentilerine o kadar faydalı cevaplar verilebilmektedir." Literatürde yer alan bu ifade tıpkı işletme ifadelerinde olduğu gibi sadakatte uzun soluklu ilişkilerin önemine dikkat çekmektedir.

Literatürde yer alan "...müşteri sadakatının, müşteri memnuniyeti sonucu oluştuğu..." ifadeleri, müşteri memnuniyetinin sadakate olan etkisinden bahsetmektedir. "Müşteri memnuniyetinin artması sadakat oluşumu için zemin hazırlamaktadır." İşletmenin bu ifadeleri ise literatür taramalarındaki ifadeler ile benzerlik göstermektedir. Literatür ve işletme ifadeleri, sadakatin oluşması için müşteri memnuniyetinin etkin rol oynadığını düşündürmektedir. Fakat müşteri memnuniyeti her zaman sadakat ile sonuçlanmamaktadır. "Müşteri memnuniyeti müşteri sadakati için gerekli olabilir ama sadakati garantilemez." Sadakat Söylenceleri 'nde yer alan bu ifade müşteri memnuniyeti ile sadakat ilişkisini daha net açıklamaktadır (KEININGHAM vd. :s.168).

"İşletmemiz, müşterileri sadık hale getirmek, işletme ile ilişkilerini sürekli kılmak için öncelikle dürüstlüğü ve kaliteyi ilke edinmiştir. Herhangi bir sorun anında dahi dürüst davranmak, yalan söyleyip müşteriyi kandırmaya çalışmamak gerekmektedir... Kaliteli, hızlı, makul (uygun) hizmet sağlamak ise müşterilerin önem verdiği noktalardandır. Ayrıca müşteri isteklerini önemsemek de yine sadakate giden basamaklar arasındadır. İşletme olarak bu anlayışı benimsememiz sonucu zamanında kaybettiğimiz müşterilerimizi kazandığımız, hatta bazı müşterilerimizi sadık hale getirdiğimiz örneklerimiz de vardır." İşletmenin bu ifadeleri müşterilerini sadık hale getirmek için izlediği yol, takındığı tavır ve tutumu açıkça belli etmektedir. İzlediği bu yol sayesinde işletme bünyesine kazandırdığı müşterilerinin olduğunu ifade etmektedir. Sadakat Söylenceleri'nde yer alan "... Hepimiz kendimizi, geçmişte bizi tatmin etmemiş şirketlerden yeniden alışveriş yaparken bulmuşuzdur: o işletmeye bir daha adım atmayacağımıza yemin etmiş bile olsak. Hepimizin en hoş özelliklerimizden biri bağışlama ve unutmama kapasitemizdir..." ifadeleri aslında kaybedilmiş müşterilerin de

yeniden kazanılabileceği görüşünü savunmakta ve işletme tecrübelerini doğrulamaktadır (KEININGHAM vd. :s.113).

Literatür taramalarında müşteri sadakati “...müşterilerin fazlasıyla tercihinin olduğu bir ortamda bilinçli, gönüllü bir şekilde belirli bir işletmeye, markaya ve ürüne duyduğu bağlılık...” olarak tanımlanmıştır. İşletme ifadeleri ise sadık müşterileri ...” işletmemize gönülden bağlı ve temin edebileceğimiz bütün ürün ve hizmeti işletmemizden satın alan müşteriler...” ifadeleri ile tanımlamıştır. Hem literatür ifadeleri hem de işletme ifadeleri müşteri sadakatının tercih edebileceği birçok ürün ve hizmet varken o işletmeye duyduğu bağlılığa dikkat çekmektedir.

“Bazı müşterilerimiz, bazı ürün gruplarını sıklıkla satın almakta; fakat bazı ürün gruplarını da ihtiyacı olduğu halde işletmemizden satın almamaktadır. Bu duruma genellikle fiyat anlaşmazlıkları sebep olmaktadır. Rekabeti fazla olan bu sektörde, müşterilerin çok fazla tercih şansı vardır ve kendi bütçelerine en yakın olanı seçme eğilimindedirler. İşletmemizden sıklıkla satın alma yapsalar dahi, işletmemiz tarafından tam anlamıyla sadık müşteri olarak tanımlanmamaktadır.” İşletmenin bu ifadeleri ile; satın almanın sürekli olmamasının sadakat oluştu demeye yetmeyeceğini ifade etmektedir. Eğer ki, işletme müşterisine temin edebileceği halde o ürünü veya hizmeti müşteri satın almıyorsa tam manasıyla bir sadakatten söz edemediklerini vurgulamaktadır.

İşletme, sadık müşterilerine uyguladığı hizmet politikasını ve sağladığı avantajları “... termin(teslim) tarihlerini minimuma indirmek... yerine sevkiyat (nakliye) yapmak... birtakım indirimler... ödeme planlarını sadık müşterilerimize göre organize etmek...” ile ifade etmektedir. İşletme, sadık müşterileri ile ilişkilerini kuvvetlendirmek ve onların kendilerini özel hissetmelerini sağlamak amacıyla davetler ve tatil organizasyonları düzenlediklerini ifade etmektedir. Ayrıca işletmenin “...bu konuda da aldığı geribildirimlerden bunu başardığını düşünmekte...” ifadeleri, müşterilerinin fikirlerine önem verdiğini ve onların geribildirimlerinden faydalandığı düşündürmektedir.

Literatür sadık müşterilerin işletmeye sağladığı faydaları “...sadık müşterilerin, şirketin reklamını yapmaya gönüllü olmaları...” şeklinde ifade etmiştir. İşletme ise literatür ile fikir birliği yapmakta ve “... işletmemizi başkalarına öneren ve bu sayede

bizlere yeni müşteriler kazandıran bir müşteri grubu...” ifadeleri ile literatürde yer alan ifadeleri onaylamakta ve doğru kabul etmektedir.



SONUÇ

Geçmişten günümüze süregelen ve uygulanan pazarlama karmalarının (ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma) geçerliliği devam etmektedir. Ancak gelişen teknoloji ve değişen tüketici davranışları sebebiyle pazarlama faaliyetlerinde bazı gelişmeler meydana gelmiştir. Geçmişte ürün odaklı olan yaklaşımlar günümüzde yerini müşteri odaklı bir yaklaşıma bırakmak zorunda kalmıştır. Bu zorunlu değişimin en önemli sebebi ise rekabettir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi felsefesinin özü ise, kıyasıya rekabetin olduğu bir ortamda müşteri talep ve beklentilerine en etkin şekilde cevap vererek müşterilerin işletmelere sadık kalmasını sağlamaktır.

Sadakat sürecinde; yeni müşteri kazanmak yerine, işletme ile çalışan müşterileri (maliyetli müşteriler hariç) sadık hale getirmek her zaman daha akıllıca ve daha kolay bir yöntemdir. Bilinmeyi denemek her zaman daha fazla emek ve daha fazla masrafa neden olmaktadır. Talep ve beklentileri bilinen, tanınan ve işletme bünyesinde olan müşterilere birtakım ayrıcalıklar sunmak ve hizmet kalitesini geliştirmek, iyileştirmek sadakat sürecinde daha doğru bir adım olmaktadır.

Anadolu Cam Sanayi ve Ticaret ile yapılan derinlemesine mülakat sonucunda işletmenin Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin getireceği sadakat süreci ile ilgili söylemleri;

- Müşterileri anlamaya çalışmak,
- Çözüm odaklı olmaya çalışmak,
- Müşteri ilişkilerini kuvvetlendirmek amacıyla türlü etkinlikler düzenlemek,
- Müşteri memnuniyeti ile ilgili anketler uygulamak,
- Müşteri bölümlendirme yaparak karlı ve kilit müşterileri belirlemek,
- Bazı kaybedilen müşterilerin geri kazandırılması için birtakım politikalar uygulamak,
- Müşteri şikayetleri için özel formlar oluşturmaktır.

İşletmenin değindiği ve uyguladığı bu stratejiler, sadakat sürecinde ciddi önem taşımaktadır. Müşterilerle kurulan her iletişim büyük önem taşır, her sorun çözümü ise müşteriye işletmeye daha yakın hale getirir. Sadakatin devamı ve sürekliliği için ise, sadık müşterilere uygulanan yenilikçi hizmet farklılıkları sadakat sürecini uzun soluklu hale getirmeyi sağlamaktadır.

Sadakat Söylenceleri'nde (KEININGHAM vd.:s.171) yer alan ifadeler, müşteri sadakatine giden yolun karmaşık olduğu ve sektörel farklılıklar gösterebileceği yönündedir.

MİY basamaklarını sektöre uygun bir şekilde aktif ve akıllıca uygulayan işletmeler, sadakat sürecinde kendilerini öne geçirme fırsatı bulmaktadır.

Şişecam Düzcamları bayisi olan ve işleme yapan büyük ölçekli cam işletmeleri arasında MİY basamakları etkin bir şekilde uygulanmaya başlanmıştır. Seçilen Anadolu Cam örneklemini, müşterilerine yönelik uyguladığı memnuniyet anketinde ise en son %90 oranında bir başarı elde etmiştir. Ayrıca ankette, müşterilere işletmeyi diğer kişilere tavsiye edip etmeyecekleri de sorulmuştur ve bu oran memnuniyet oranının da üzerine çıkarak %92 olarak tespit edilmiştir. Tüm bu sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda, Anadolu Cam, MİY'i öncelikle bir felsefe olarak kabul ederek, işletmeyi otomasyonlara teslim etmeyerek aslında doğru bir politika izlediğini göstermektedir. Yüksek müşteri memnuniyetine verdiği önem sebebiyle de sadakat sürecine katkı yaparak rekabet avantajı elde etmektedir.

Bu çalışmada müşteri sadakati sağlamak için uygulanan Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarının önemi teorik olarak incelenmiş ve Anadolu Cam Sanayi ve Ticaret ile yapılan görüşme ile de teori bölümünde anlatılanların uygulamadaki durumu gösterilmeye çalışılmıştır. Araştırmalar sonucu sektördeki mutlak sadakate ulaşmak için; kalite, uygun fiyat, müşteriler ile kurulan etkili iletişim ve en önemlisi hızlı hizmet-teslimat büyük rol oynamaktadır. Anadolu Cam'ın da benimsediği bu yönetim anlayışı onlara %90'lık bir müşteri memnuniyeti ile geri dönmüştür.

Araştırma örneklemini tek bir işletmeden ibaret olduğu için araştırma sonuçları için bir genelleme yapılamamaktadır. Ancak işlenmiş cam sektöründe benzer araştırmalar yapılarak benzer sonuçları elde etmek mümkündür.

KAYNAKÇA

- AKINCILAR, A. (2013). Türk Cam Sanayinde Şişecam Fabrikalarının Rolü: Paşabahçe Fabrikası Örneği. *Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı* , 1-112. Aydın .
- AKMAN, G. N. (2014). Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemleri . *Afyon Kocatepe Üniversitesi, Çay Meslek Yüksekokulu* . Afyonkarahisar .
- AKPINAR, D. R. (2013). Kamu Yönetiminde Müşteri Odaklılık ve Kurumsal İtibar Kavramı: İzmir Bilim, Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü Analiz Çalışması. *Akademik Bakış Dergisi*(38), 1-16.
- ALABAY, M. N. (2012). Müşteri Şikayetleri Yönetimi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 8(16), 137-158. 2016 tarihinde alındı
- ALABAY, Y. M. (2010). Geleneksel Pazarlamadan Yeni Pazarlama Yaklaşımlarına Geçiş Süreci . *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 213-235.
- ANIL, D. F. (2016). *Pazarlamadan Perakendeye Hayata Dair* (5. b.). (G. Elmacı, Dü.) Yakamoz .
- ARSLAN, S. (2016, Temmuz 16). Müşteri Sadakati Nasıl Yaratılır? 26 Öneri . 2016 tarihinde alındı
- BAKIRTAŞ, Y. D. (2013). *Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramlar, Modeller ve Stratejiler* . Aksaray : EKİN Basım Yayın Dağıtım .
- BARIŞ, G. (2013, Eylül 4). Değerli Müşterim Ben Çözerim: Şikayet Yönetimi .
- BAŞ, D., TOLON , D., & AKTEPE , Y. (2013). *Müşteri İlişkileri Yönetimi* (2 b.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- BAYUK , Y., & KÜÇÜK , Y. (2007). Müşteri Tatmini ve Müşteri Sadakati İlişkisi . *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, XXII(1), 285-292.

- BELL , C., & BELL, B. (2004). *MANYETİK SERVİS* (1. b.). (M. F. Topaloğlu, Dü., & F. Duman, Çev.) Elips .
- BOZGEYİK, A. (2006, Ekim 19). Rekabet Avantajı İçin CRM .
- BOZGEYİK, A. (2008). Mutluluk Üretimi A.Ş. Bamm.
- BOZGEYİK, A. (tarih yok). Başarının Anahtarı Müşteride Başka Yerde Aramayın. 2016 tarihinde alındı
- BURUCUOĞLU, M. (2011). Müşteri Memnuniyeti ve Sadakatini Arttırmada Müşteri Şikayetleri Yönetiminin Etkinliği: Bir Örnek Olay İncelemesi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*. Karaman.
- (2012). *Cam Sektörü Raporu* . T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Sanayi Genel Müdürlüğü, Sektörel Raporlar ve Analizler Serisi.
- (2017). *Cam Sektörü Raporu* . T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Sanayi Genel Müdürlüğü.
<https://sgm.sanayi.gov.tr/DokumanGetHandler.ashx?dokumanId=975ea48f-fdc2-446c-9051-5142448e891f> adresinden alındı
- (tarih yok). *Cam ve Seramik İnşaat Malzemeleri Sektörü Sektör Raporu* . Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı . 2017 tarihinde <https://www.ekonomi.gov.tr/portal/content/conn/UCM/uuid/dDocName:EK-225906> adresinden alındı
- CEYLAN, B. (2016). *Şişecam Düzcamlar Ürün Sorumlusu (Isıcam ve Kamu İş.)*.
- ÇABUK, B. (2010, Haziran). Perakende Sektöründe Tüketici Açısından Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) Uygulamalarını Etkinliği. *İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi* .
- ÇAKMAK, Ö. A. (tarih yok). Türkiye, Çek Cumhuriyeti, Polonya ve Macaristan'ın Cam Endüstrilerinin Avrupa Birliği Piyasasında Rekabet Gücü . 55-68.
<https://slidex.tips/download/trkiye-ek-cumhuriyet-polonya-ve-macaristanin-cam> adresinden alındı

- ÇATI , K., & KOÇOĞLU , C. (2008). Müşteri Sadakati İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma . *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(19).
- ÇELİK, A. (2003, Ocak). Küreselleşme, Neoliberalizm ve Cam Sektörü . İstanbul .
- ÇİÇEK, E. (2005, Aralık). Müşteri İlişkileri Yönetimini Uygulama Sürecinde Başarıyı Etkileyen Faktörler. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 5(2), 60-72.
- ÇİÇEK, E. (2006, Aralık 9). Süpermarket ve Hipermarketlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi* (11), 1-17.
- ÇILDAĞ, G. (2007). Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Sigortacılık Sektöründe Bir Uygulama . *Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* . Aydın .
- Çimento, Cam, Seramik ve Toprak Ürünleri İhracatçıları Birliği. (2014, Temmuz). *Cam Sektörü 2013 Yılı Değerlendirmesi*, 1-6.
<http://www.cimentobirlik.org/arastirma/504f9686-0d3b-4060-9370-1fedb98a461a.pdf> adresinden alındı
- ÇOBAN, Y. D. (2005). Müşteri Sadakatinin Kazanılmasında Veritabanlı Pazarlamanın Kullanımı . *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (19), 295-307.
- DEĞERMEN, D. H. (2006). *Hizmet Ürünlerinde Kalite, Müşteri Tatmini ve Sadakati (Hizmet Kalitesi ile Müşteri Sadakatinin Sağlanması ve GSM Sektöründe Bir Uygulama)*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- DEMİREL, Y. (2007). Türk Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Müşteri Sadakati Üzerine Etkisi . *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (13), 56-81.
- DEVİRİM, C. T. (2000, Aralık 6). Bilinmesi Gereken Bir Örnek . Project House e-bülten. 2017 tarihinde alındı

- DURAN, M. (tarih yok). Yükselen Değer: Veri Tabanlı Pazarlama . 2016 tarihinde alındı
- ERGUNDA, H. İ. (tarih yok). Müşteri İlişkileri Yönetimi . 2016 tarihinde alındı
- ERK, Ç. (2009, Şubat). Müşteri İçin Değer Yaratma, Müşteri Sadakati Oluşum Süreci ve Şirket Performansına Etkileri Üzerine Araştırma . *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi* . Edirne .
- ESENKAR, T. (2013, Ocak 8). Mevcut Müşteriyi Elde Tutmanın Önemi . 2016 tarihinde alındı
- EŞŞİZ, Y. D. (2004, Nisan). Teknolojinin Cam Cephe Panellerine Getirdiği Yenilikler . *ÇATIDER, 1. Ulusal Çatı ve Cephe Sempozyumu* . <http://www.catider.org.tr/> adresinden alındı
- FOX, J. J. (2006). *Sihirbaz Satıcı Olmaya Giden Yol (Müşterileri Kazanmanın ve Elde Tutmanın Yolları)* . (A. SEYREK, Dü., & D. ATAKAN, Çev.) Nokta Kitap .
- GODIN, S. (2015). *Mor İnek* . (L. GÖKTEM, Çev.) MediaCat .
- GÖK, S. (2015, Kasım 11). Dünyanın Camını Takıyoruz . Ekim 10, 2016 tarihinde <http://www.sedagok.com/?p=354> adresinden alındı
- GÖKSEL , P., KOCABAŞ , D., & BAYTEKİN , A. (2004). *Sürdürülebilir Rekabette Müşteri İlişkileri Yönetimi* . İstanbul : DÖNENCE .
- GÜMÜŞ, C. (2014). Müşteri Memnuniyeti ve Müşteriyi Elde Tutmanın Müşteri Sadakatine Etkisi: Bir Araştırma . *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi* . Afyonkarahisar .
- Harvard Business School Press . (2012). *Müşterinize Odaklanmak*. (M. İnan, Çev.) İstanbul: Optimist.
- İLERİ, Y., & SEZGİN , D. (2004). Müşteri İlişkileri Yönetiminde Bilgi Teknolojileri Kullanımının Önemi . *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okul Dergisi* , 193-204.

- KANTUR, U. (2009). Kurşun Geçirmez Cam Üretim Sürecinin İncelenmesi . *Trakya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi* .
- KAYA, D. S. (2015). *Cam Sektörü*. Türkiye İş Bankası .
- Keiningham , T., Vavra , T., Aksoy , L., & Wallard , H. (tarih yok). *Sadakat Söylenceleri* (1. b.). (G. Günay , S. Peker , & Z. Küpeli , Çev.) Rota Yayınları.
- KESKİN, M. (2016, Temmuz). Müşteri Sadakatini Sağlamak İçin Şikayet Yönetimi ve Eğitim Sektörüne Yönelik Bir Uygulama. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 91-108.
- KIRIM, P. D. (2012). *Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM* (8. b.). Sistem Yayıncılık .
- KIRMAN, H. (1995, Nisan). Cam Sanayiinin Türk Ekonomisindeki Yeri . *T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Tezi* . Ankara .
- KIRMAN, P. D. (2009, Mayıs-Haziran). Şişecam Topluluğu Dergisi . 24. *Cam Sempozyumu, 12 Haziran 2009(268)*, 1-28.
- KORKMAZ, S. (2006). Müşteri İlişkisi Yönetiminde İnternet Kullanımı: Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 16(2), 193-213.
- KOTLER, P. (2015). *A'dan Z'ye Pazarlama* . (U. Hasdemir, Dü., & A. K. Bakkal, Çev.) MediaCat .
- LEMBET, D. (2017, Mart 24). Müşteri Hizmetleri, Halkla İlişkiler ve Pazarlama İletişimi Eğitimi. *ATSO AKADEMİ*. Antalya .
- ODABAŞI, P. D. (2000). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)* (9 b.). Eskişehir : Sistem Yayıncılık . 2015 tarihinde alındı
- ODABAŞI, Y. (2009). *Kalıcı Başarı İçin Müşteri Hizmetleri* (3. b.). (B. ADIYAMAN , & G. ÇETİN TANKUT , Dü) Eskişehir: MediaCat.
- OREL, D. D. (tarih yok). Müşteriyi Nasıl Sadık Kılarsınız? .

- OTAY DEMİR, F., & KIRDAR, Y. (tarih yok). Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM. *Review of Social, Economic & Business Studies*(Vol.7/8), 293-308.
- ÖNER, A. L. (2007). *Innovasyonel Satış Müşteri İlişkileri Yönetimi* . İstanbul : Fastbook .
- ÖZDAĞOĞLU , A., ÖZDAĞOĞLU , G., & ÖZ , E. (2008, Ocak). Müşteri Sadakatinin Sağlanmasında Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi: İzmir'de Bir Hipermarket Araştırması . *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 22(1), 367-383 .
- ÖZİLHAN, D. D. (2010, Ocak). Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) Uygulamalarının İşletme Performansına Etkileri . *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi* (1), 18-30.
- ÖZMEN, U. (2007, Aralık). Müşteri Kimdir ? .
- PEPPERS , D., & ROGERS, M. (2013). *Müşteri İlişkileri Yönetimi CRM* . (P. ŞENGÖZER, Çev.) Optimist .
- SELVİ, D. M. (2007). *Müşteri Sadakati* (1 b.). Ankara : Detay Yayıncılık .
- SEV, A., GÜR, V., & ÖZGEN, A. (tarih yok). Cephenin Vazgeçilmez Saydam Malzemesi Cam . 1-12.
<http://www.yapkat.com/images/Malzeme/Dosya/58967226743697247997522354.pdf> adresinden alındı
- Şişecam Düzcem . (2017). *Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. 1 Ocak-30 Eylül 2017 Ara Hesap Dönemine Ait Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu*, 1-21. 2018 tarihinde <http://www.sisecam.com.tr/sites/catalogs/tr/Investor%20Relations/Presentations%20and%20Bulletins/Ara%20Dönem%20YK%20Faaliyet%20Raporları/2017/Eylül%202017%20Yönetim%20Kurulu%20Faaliyet%20Raporu.pdf> adresinden alındı

- Şişecam Faaliyet Raporu, 2. (2016). *Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. 1 Ocak-31 Mart Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu*.
<http://www.sisecam.com.tr/sites/catalogs/tr/Investor%20Relations/Presentations%20and%20Bulletins/Ara%20Dönem%20YK%20Faaliyet%20Raporları/2016/1-2016-3-aylik-faaliyet-raporu.pdf> adresinden alındı
- TEKİN, M., & ÇİÇEK, E. (2005, Kasım 25-27). İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama. *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi* .
- TOBB. (2012). *Türkiye Cam ve Cam Ürünleri Sanayi Meclisi Sektör Raporu*.
<https://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/2013/TOBB-CAM-SEKT-20130924.pdf> adresinden alındı
- TORLAK, E. (2012, Kasım 02). İhracatın Kırılmayan Noktası Cam Sektörü . İhracat Dış Ticaret ve Ekonomi Sitesi . <http://ihracat.info.tr/ihracatin-kirilmayan-noktasi--cam-sektoru-8007h> adresinden alındı
- TUNÇER, M., & ERGUNDA , H. (tarih yok). Müşteri Odaklılık . 2017 tarihinde alındı
- TURGUT, M. (2015, Şubat). Şikayet Yönetimi ve Müşteri Bağlılığının İşletme Ekonomilerindeki Döngüleri . *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* , 8(36), 903-909.
- UNGAN, Ş. (2015, Temmuz-Aralık). Tarih Boyunca Hayatımızın Merkezindeki Cam . *OKUYORSAN* (27-28), 18-20.
- ÜNER, T. (2010). Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) ve E-MİY Analizlerinin Değerlendirilmesi . *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 12(3), 87-104.
- YALÇINER, C. (2016, Ağustos 31). 5 Adımda Kayıp Müşterileri Geri Kazanın . 2016 tarihinde alındı
- YEL, D. (2016). Şişecam Düzcamlar Ürün Sorumlusu, Pazarlama Uzmanı . *Kişisel Görüşme* .

YENİDOĞAN, T. G. (2009, Haziran). Müşteri Sadakat Programları: Pazarlama Yazınında Bakış Açıları ve Genel Bağlam . *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 12(21), 116-138.

YENİOVA , G., & ORAL, C. (2016, Şubat 14). Şişecam AR-GE'yi ArTeGe'ye Dönüştürdü . *Ekonomist* Online. <http://www.ekonomist.com.tr/teknoloji/sisecam-ar-geyi-artegeye-donusturdu.html> adresinden alındı

YILDIRIM , F., & PANAYIRCI , U. (2016). *CRM Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Pazarlama İletişimi* (1. b.). İstanbul: Papatya.

YILDIRIM, F. (tarih yok). CRM Niçin Önemli? . 2017 tarihinde alındı.

Elektronik Kaynaklar:

WEB_1, 2016-2017 Ketchup Sadakat Programları Araştırması.

<https://www.slideshare.net/AltanBulur/20162017-ketchup-sadakat-programlar-arartrmas-2017> tarihinde alındı.

WEB_2, ŞİŞECAM. (tarih yok). Şişecam Düzcamlarda Emniyet ve Güvenlik. Mart 14, 2018 tarihinde <http://www.isicam.com.tr/tr/Documents/K-Serisi/Sisecam-Duzcam-Emniyet-Ve-Guvenlik-Kitapcigi-TR.pdf> adresinden alındı.

WEB_3, ŞİŞECAM, (tarih yok). Şişecam Düzcamlarda Isıcam Nedir? *Isıcam Sistemleri* . 2016 tarihinde <http://www.isicam.com.tr/tr/ısıcam-nedir> adresinden alındı.

WEB_4, ŞİŞECAM, (tarih yok). Şişecam Düzcamlarda, Şişecam Topluluğu . 2016 tarihinde <http://www.sisecam.com.tr/tr/hakkimizda/sisecam-toplulugu> adresinden alındı.

WEB_5, ŞİŞECAM, Şişecam Düzcamlarda, 2018 tarihinde <http://www.sisecam.com.tr/tr/> adresinden alındı.

WEB_6, ŞİŞECAM, Şişecam Düzcamları . (tarih yok). *Şirketlerimiz* . 2016 tarihinde
http://www.sisecam.com.tr/tr/hakkimizda/sirketlerimiz adresinden alındı.

WEB_7, ŞİŞECAM, Şişecam Düzcamları . (tarih yok). *Faaliyet Alanlarımız* . 2017
tarihinde http://www.sisecamduzcam.com.tr/faaliyet-alanlarimiz adresinden
alındı.

WEB_8, ŞİŞECAM, Şişecam Düzcamları 2016 1. Yarıyıl Sonuçları Yatırımcı Sunumu.
2017 tarihinde
http://www.sisecam.com.tr/sites/catalogs/tr/Investor%20Relations/Presentations
%20and%20Bulletins/Investor%20Presentations/2016%20YS%20Sunumu.pdf
adresinden alındı.

WEB_9, ŞİŞECAM, Şişecam Düzcamları. *Şirketlerimiz Şişecam Topluluğu 2018*
tarihinde <http://www.sisecam.com.tr/tr/hakkimizda/sirketlerimiz> adresinden
alındı.

WEB_10, ŞİŞECAM, Şişecam Düzcamları ISICAM Sistemleri Nasıl Alabilirim 2018
tarihinde <http://www.isicam.com.tr/tr/nasil-alabilirim> adresinden alındı.

WEB_11, ISICAM. (tarih yok). Şişecam Düzcamları . Isıcam Seçim Sihirbazı, 2017
tarihinde http://isicamsecimsihirbazi.sisecamduzcam.com/ adresinden alındı.

WEB_12, 2017 tarihinde <http://monografi.nedir.org/> adresinden alındı.

EKLER

EK 1: Derinlemesine Mülakat Soru Formu

SORULAR

1. Genel olarak işletmenin yapısı hakkında bilgi verebilir misiniz?
 - İşletmenin kuruluş tarihi
 - İşletmenin faaliyet alanı
 - İşletmenin departmanları
 - İşletmenin personel sayısı
2. İşletmenin misyonu ve vizyonu hakkında bilgi verebilir misiniz?
3. İşletmenin faaliyet alanları nelerdir?
4. İşletmenin genel hedefleri ve planları nelerdir?
5. İşletmenizin rakiplerine bakış açısı nedir ve ilişkileri nasıldır?
6. İşletmenin Müşteri İlişkileri Yönetimi'ne bakış açısı nedir?
7. İşletmenizde Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ile ilgili bir otomasyon kullanılıyor mu?
8. İşletmenizde müşteri memnuniyeti nasıl ölçümlenmektedir? İşletmenizde müşteri memnuniyetini ölçümlemek amacıyla anket uygulanıyor mu? Uygulanıyorsa anket sonuçları hakkında bilgi verebilir misiniz?
9. Müşteri koruma konusunda işletmede ve sektörde ne gibi zorluklar yaşanmaktadır?
10. Müşteri Bölümlendirme hakkında işletmeniz ne düşünüyor? ve işletmenizde bunu uyguluyor musunuz?
11. Karlı ve Kilit müşterilere işletmenin bakış açısı nedir ve bu tip müşterilere nasıl davranıyorsunuz?
12. Kaybedilen müşterileri geri kazanmak için işletmeniz neler yapmaktadır?
13. Müşteri şikayetleri hangi araçlar kullanılarak işletmeye iletiliyor?
14. İşletmenin Müşteri Sadakatine bakış açısı nedir?

15. İşletme müşteri sadakati yaratmada nelerin etkili olduğunu düşünmekte ve müşteri sadakati yaratmak için neler yapmaktadır?
16. İşletmeniz, Sadık Müşteri'yi nasıl tanımlamaktadır?
17. İşletmeniz, Sadık Müşterileri için ne gibi bir hizmet politikası uygulamaktadır?
18. Sadık müşteriler işletmenize ne gibi avantajlar sağlamaktadır?



EK 2: Anadolu Cam Müşteri Anket Formu

	MÜŞTERİ ANKET FORMU
---	----------------------------

TARİH:

FİRMA ADI :

FİRMA ADRESİ :

TELEFON: FAKS:

ANKETİ DOLDURANIN

BÖLÜMÜ: ADI SOYADI:

Değerli müşterimiz.

Memnuniyetinizin ihtiyaç ve beklentilerinizin belirlenmesi ve karşılanması amacı ile hazırladığımız bu çalışmaya zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Bu anketten çıkarılacak olan sonuçlar ışığında gerekli iyileştirme çalışmalarına başlanacaktır. Amacımız sizler için daha iyi hizmetler vermektir.

Değerlendirme Kriterleri: Çok iyi:5, İyi:4, Orta:3, Zayıf:2, Çok zayıf:1

MÜŞTERİ HİZMETLERİ

- 1-Şirketimizi aradığınızda aradığınız kişiye ulaşma dereceniz nedir ?
- 2-Bir sorunla karşılaştığınızda ilgili bölümün soruna yaklaşımı nasıldır?
- 3-Personelimizin size karşı tutum ve davranışı nasıldır ?
- 4-Siparişlerinizle ilgili olarak firmamıza ilettiğiniz şikayetlerinizin dikkate alınıp çözülmesi konusundaki yaklaşımı nasıldır?
- 5-Ürünlerimizle ilgili istediğiniz bilgilere ulaşma kolaylığı nasıldır?

SATIŞ HİZMETLERİ

- 6-Siparişlerinizde teslim süresine uyuluyor mu?
- 7-Şayet siparişinizle ilgili nakliye firmamız tarafından yapılıyorsa sizin için yeterli midir?
- 8-Diğer firmalarla karşılaştığınızda fiyat politikamızı nasıl buluyor sunuz?
- 9-Firmamızın pazarladığı ürün yelpazesini yeterli buluyor musunuz?

ÜRÜNLERİMİZ HAKKINDA

- 10-Anadolu Cam ürünleri isteklerinizi karşılıyor mu?
- 11-Ürün kalitemizi nasıl buluyorsunuz?

GENEL

- 13-Firmamızı dostlarınıza önerebilir misiniz?
- 14-Firmamızı nereden buldunuz?

TAVSİYE

EVET HAYIR

İNTERNET ESKİ MÜŞTERİ

Lütfen ilgili kutuyu işaretleyiniz

Çok iyi İyi Orta Zayıf Çok zayıf

Çok iyi	İyi	Orta	Zayıf	Çok zayıf
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------


<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

AÇIKLAMALAR:Not:(3 ve altı puan verdiğiniz kriterler için lütfen açıklama yapın.)


GÖRÜŞ VE ÖNERİLERİNİZ

PR.09.FR.01 Rev:01

EK 3: Anadolu Cam Müşteri Şikayet Formu

	MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ FORMU				
FİRMA/MÜŞTERİ ADI			ADRES:		
			TEL NO:		
TARİH			ŞİKAYET NO		
ÜRÜN SİPARİŞ NO			ÜRÜN ADI		
ŞİKAYETİN GELİŞ ŞEKLİ	TELEFON	FAX E-mail	MEKTUP	SÖZLÜ	
GÖRÜŞÜLEN KİŞİ / KİŞİLER					
ŞİKAYETİN AÇIKLAMASI:					
ŞİKAYETİ ALAN:					
ŞİKAYETİN NEDENİ:					
KAL. YÖN. SORUMLUSU:					
ŞİKAYETİ GİDERMEK İÇİN YAPILAN İŞLEMLER:					
ŞİKAYET SONUCU:					
KAL. YÖN. SORUMLUSU:			TARİH:		

EK 4: Anadolu Cam Müşteri Şikayet Değerlendirme Formu



ŞİKAYET DEĞERLENDİRME FORMU

ÖNERİ VEYA ŞİKAYETİ DEĞERLENDİRENİN ADI SOYADI:

(Lütfen aşağıdaki ilgili kutuya X işareti koyunuz.)

ŞİKAYET VEYA ÖNERİ:

DEĞERLENDİRİLEBİLİR

DEĞERLENDİRİLEMEZ

ŞİKAYET VEYA ÖNERİ DEĞERLENDİRİLEBİLİR İSE YAPILACAK ÇALIŞMA:

DEĞERLENDİRME VEYA YAPILACAK ÇALIŞMA SONUCU İLGİLİ FİRMA:
(Lütfen aşağıdaki ilgili kutuya X işareti koyunuz.)

BİLGİLENDİRİLİR

BİLGİLENDİRİLMEZ

ÖZGEÇMİŞ

Adı – Soyadı: Hanife TAŞÖZÜ

Doğum Yeri ve Tarihi: İstanbul – 07.12.1989

E-Posta: hanife_tt@hotmail.com

Eğitim Bilgileri

Lisans: T.C Yeditepe Üniversitesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım

Yüksek Lisans: Okan Üniversitesi Satış ve Pazarlama

Yabancı Dil Bilgisi

İngilizce

Kullandığı Bilgisayar Programları

Word, Excel, Powerpoint

İş Deneyimleri

Anadolu Cam Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi - İnsan Kaynakları (2016-halen)

Anadolu Cam Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi - Satış Sorumlusu (2015-2016)

Anadolu Cam Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi - Ön Muhasebe (2013-2015)

Sertifikalar ve Katılım Belgeleri

“Müşteri Hizmetleri, Halkla İlişkiler Pazarlama İletişimi” , Eğitim Katılım Sertifikası,
Antalya Ticaret ve Sanayi Odası, 24.03.2017

“Pazarlama & Satış” , Şişecam Akademi ve Boğaziçi Üniversitesi Yaşam Boyu Eğitim
Merkezi (BÜYEM) , Düzcamlu Bayi Gelişim Programı, 03.05.2017

“Kalite Yönetimi” , Şişecam Akademi ve Boğaziçi Üniversitesi Yaşam Boyu Eğitim Merkezi (BÜYEM) , Düzcam Bayi Gelişim Programı, 02.05.2017

“Çalışma Mevzuatında Güncel Gelişmeler” , Eğitim Katılım Sertifikası, İstanbul Aydın Üniversitesi, 19.10.2016

