

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETME İÇİN REKABET GÜCÜ OLUŞTURMADA  
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN (MİY) ROLÜ  
VE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Nuri ŞAVİK**

**Balıkesir - 2007**

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında hazırlanan Yüksek Lisans / Doktora tezi jürimiz tarafından incelenerek, aday Nuri ŞAVİK, ..../..../2007 tarihinde tez savunma sınavına alınmış ve yapılan sınav sonucunda sunulan tezin yeterli olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

ÜYE

ÜYE

ÜYE

ÜYE

ÜYE

## ÖNSÖZ

Bu tezin amacı, günümüz rekabet şartlarında işletmeler açısından önemli hale gelen “müşteri” ve bu çerçevede yine işletmeler için zorunlu hale gelen “müşteri ilişkileri yönetimi” konu olarak ele alınmıştır. Ayrıca bir vaka çalışmasıyla teoride ele alınan MİY yaklaşımının uygulaması anlatılmıştır.

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte rekabet, işletmeleri yeni stratejiler geliştirmeye itmiştir. Bunun neticesinde, müşteri ve müşteri sadakati oluşturmanın yolu, etkin bir müşteri ilişkileri yönetimi ile sağlanabilmektedir. Ancak etkin bir müşteri ilişkileri yönetimi ile işletme varlığını sürdürebilmekte veya geliştirebilmektedir.

Hazırlanan tezin kapsamında, finansal sektörde faaliyet gösteren bir bankanın MİY uygulamaları incelenmiştir. Bu kapsamda, banka yöneticileri ile görüşülmüş, görüşmeler sonunda elde edilen görüşler, dokümanlar, teknik raporlar, MİY teorisi çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Tezin hazırlanması aşamasında teknik ve doküman yardımında bulunan İrfan MEMİŞOĞLU' na, çalışma süresinde üç çocuğumuzun zahmetini tek başına üstlenen eşim Hilal ŞAVİK' e ve tezin yazılmasında danışmanlığı yapan Yrd. Doç. Dr. Hüseyin KANIBİR' e teşekkür ederim.

**BALIKESİR, 2007**

**Nuri ŞAVİK**

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### REKABET KOŞULLARI, REKABETİN ÖNE ÇIKARDIĞI KAVRAM VE OLGULAR

1.1 Rekabet Kavramı.....	3
1.2 Rekabet Gücü Kavramı ve İlişkili Unsurlar.....	4
1.2.1 Pazara Girecek Olası Rakiplerin Tehditleri.....	8
1.2.2 Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet.....	10
1.2.3 Alıcıların Pazarlık Gücü.....	10
1.2.4 Tedarikçilerin Pazar Gücü.....	11
1.2.5 İkame Ürünlerin Tehditleri.....	11
1.3 Rekabet ve İşletmecilik.....	11
1.4 Rekabet İçin Alternatif Stratejiler.....	14
1.4.1 Geleneksel Rekabet Stratejileri.....	14
1.4.1.1 Maliyet Liderliği Stratejisi.....	15
1.4.1.2 Farklılaşma Stratejisi.....	15
1.4.1.3 Odaklanma Stratejisi.....	16

1.4.2 Yeni Rekabet Stratejileri .....	17
1.4.2.1 Teknolojik Gelişmelere Dayalı Strateji.....	17
1.4.2.2 İmaja Dayalı Strateji.....	18
1.4.2.3 Müşteri Odaklı Strateji.....	19

## İKİNCİ BÖLÜM

### BİR REKABET STRATEJİSİ OLARAK MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (MİY)

2.1 Kavramsal Açıdan MiY.....	21
2.2 MiY Anlayışında Müşterinin Tanımı ve Müşteri Kavramına Bakış.....	24
2.3 MiY Anlayışının Gelişimi / MiY' e Geçiş Süreci.....	26
2.3.1 Ürün ve İşletme Odaklı Anlayıştan Müşteri Odaklı Anlayışa Geçiş.....	28
2.3.2 Müşteri İlişkilerinin Artan Önemi.....	30
2.3.3 İşletme Kültürüne İlişkin Yeniden Dizayn Çalışmaları.....	32
2.3.4 İlişkisel Pazarlama.....	36
2.3.5 Veri Tabanlı Pazarlama.....	38
2.4 MiY'nin Bileşenleri.....	42
2.5 MiY Temelli Pazarlamanın Klasik Pazarlama Anlayışına Getirdiği Yenilikler.....	44

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### MİY STRATEJİSİNİN UYGULAMA SÜRECİ

3.1 MiY Süreci.....	47
3.2 MiY' de Veri Ambarı ve Veri Madenciliği.....	52

3.2.1 Veri Ambarı.....	53
3.2.2 Veri Madenciliği.....	54
3.3 Müşterinin Analizi.....	55
3.3.1 Müşteri Türleri.....	55
3.3.2 Müşteri Değeri.....	56
3.4 MİY Anlayışında Müşteriye İlişkin Sistemik Planlama.....	61
3.4.1 Müşteri ile Temas.....	63
3.4.2 Müşteri Kazanılması.....	66
3.4.3 Müşterinin Korunması.....	68
3.4.4 İlişkiye Derinlik Kazandırma.....	70
3.5 Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi.....	73

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KOBİLERE YÖNELİK MİY UYGULAMALARINA BİR ÖRNEK**

4.1 Araştırmanın Amacı.....	76
4.2 Araştırmanın Yöntemi.....	77
4.3 KOBİ'lerin Önemi.....	77
4.4 Türkiye'de Bankacılık Sektörü ve XYZ AŞ.....	78
4.5 Bankacılık Sektöründe Rekabet.....	80
4.6 XYZ AŞ Açısından İşletme Bankacılığı.....	80
4.7 XYZ AŞ' nin KOBİ Müşterilerine Yönelik MİY Uygulamaları.....	86
4.7.1 Mevcut Müşteriler İçin İlişki Tasarım ve Uygulamaları.....	94
4.7.2 Potansiyel Müşteriler İçin İlişki Tasarım ve Uygulamaları.....	98
SONUÇ.....	106
KAYNAKÇA .....	111
ÖZGEÇMİŞ.....	118

## TABLULAR LİSTESİ

<i>Tablo 3.1</i> Müşteri Edinme Gayretlerine Verilen Önem.....	61
<i>Tablo 4.1</i> Türk Bankacılık Sektörünün Pazar Payları.....	79
<i>Tablo 4.2</i> Metodoloji Tablosu.....	89
<i>Tablo 4.3</i> KOBİ Müşterileri.....	90
<i>Tablo 4.4</i> KOBİ' lere Müşterilerine Yönelik Sistemik MİY Analizleri.....	91
<i>Tablo 4.5</i> Kurumsal Müşteri Tanımlama.....	99
<i>Tablo 4.6</i> Müşteri Görüşme Formu -1.....	101
<i>Tablo 4.7</i> Müşteri Görüşme Formu -2.....	103

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1	Rekabet Gücü Dinamikleri.....	7
Şekil 1.2	Porter'ın Elmas Modeli.....	8
Şekil 1.3	Engeller ve Kazançlar.....	9
Şekil 2.1	Geleneksel ve Çağdaş Pazarlama Anlayışları.....	29
Şekil 3.1	Geleneksel Organizasyon Şeması Karşısında Müşteriye Yönelik Modern İşletme Organizasyonu Şeması.....	48
Şekil 3.2	Müşteriye Sunulan Değerlerin Belirleyicileri.....	57
Şekil 3.3	Müşteri Tatmini, Müşteri Bağlılığı, Müşteri İçin Değer Yaratma.....	60
Şekil 3.4	Müşteri Bilgisi Yönetimi: Bir Kapalı Devre Süreci.....	65
Şekil 3.5	İlişki Değerinin Boyutları.....	72
Şekil 4,1	XYZ AŞ'nin Ticari İşletmelere Yönelik Bankacılık ve Ticari İşletmelerin Müşteriler Olarak Sınıflandırılması.....	82
Şekil 4.2	Segment Belirleme Kriterleri.....	85
Şekil 4.3	KOBİ Müşterilerine Yönelik MİY Planlaması İçin Müşteri Analizi.....	87
Şekil 4.4	KOBİ'lere yönelik İlişki Tasarımı ve Uygulamaları.....	93
Şekil 4.5	Müşteri Ömür Boyu Değeri.....	95
Şekil 4.6	Değer Matrisi.....	95
Şekil 4.7	Müşteri planının modellenmesi.....	96
Şekil 4.8	KOBİ Müşterilerine Yönelik Önemli Hayat Olayları Uygulamaları.....	97



## GİRİŞ

İşletmelerin başarısı büyük ölçüde pazarlama faaliyetlerinde göstermiş olduğu etkinliğe bağlıdır. Pazarlama faaliyetleri ise, içinde bulunulan çevre, zaman, pazarın özelliği, tüketicinin bilinç düzeyi gibi etmenlere bağlı olarak sürekli bir değişim göstermektedir. Buna bağlı olarak gelişen modern pazarlama anlayışı ise, tüketicinin istek ve ihtiyaçlarına uygun üretim ve pazarlama yapmayı gerekli hale getirmiştir.

Küreselleşme olgusu, teknolojiye yaşanan hızlı gelişim ve buna bağlı olarak değişen rekabet ortamı gibi faktörler işletmeleri yapısal olarak değişikliğe zorlamaktadır. Söz konusu yapısal değişikliğin parçalarından biri de müşteri ilişkilerinde yaşanmaktadır. Rekabet ortamında işletmelerin rekabet gücünü belirleyen temel faktörlerden biri müşteriler ile geliştirdikleri ilişki biçimleri olmuştur. Pazar ortamında farklılık yaratan, müşterinin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmenin yanında, müşteri ile uzun süreli ve iyi ilişkiler kurabilen işletmeler, rekabet yarışında üstünlük sağlamaktadırlar.

Günümüzde işletmeler, müşteri odaklı anlayışı hakim kılan bir yönetim ile sadık veya taraftar müşteri sayılarını artırma yoluna gitmektedir. Bu yapılan faaliyete “Müşteri İlişkiler Yönetimi (MİY)” denilmektedir. Bu sayede işletmeler, müşterilerini daha yakından takip edebilmekte, onların ihtiyaçlarını ve önceliklerini tespit edebilmektedir. Bu durum müşteri memnuniyeti ve dolayısıyla müşteri sadakati yaratabilmek için temel bir koşuldur.

Dünyada ve Türkiye’de de MİY anlayışı hızlı bir değişim göstermekte ve buna bağlı stratejiler sürekli geliştirilmektedir. Kurumların kendilerini bu yeni role hazırlayabilmeleri için teknolojik gelişmeleri iş süreçlerine uyarlayabilmeleri gerekmektedir. Bu anlamda web tabanlı yeni teknolojiler ve uygulamalar, önemli bir zaman ve karmaşık analizleri yapabilme avantajı sağlamaktadır.

Sonuç olarak, işletmeler, pazar paylarını sabit tutmak ya da arttırmak için müşterilerle uzun dönemli ve güvene dayalı ilişkiler kurmalıdır. Buradan da anlaşılacağı üzere, müşteri ilişkileri yönetimini önemli hale getiren kavram rekabettir. Kısaca, uygulamayı belirleyen temel koşul rekabettir ve rekabete karşı geliştirilen bir önlem olarak MİY uygulamaları işletmelerin pazardaki geleceklerini belirleyebilecek önde gelen faktörlerden birini temsil etmektedir.

Bu çalışmanın amacı, MİY stratejisinin felsefi alt yapısını ve nasıl hayata geçirildiğini ortaya koymaktır. Bu amaçla çalışmada teorik aktarımlardan sonra bir vaka çalışması ile konu somut olarak açıklanmaktadır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, rekabet ve rekabet gücünün tanımı yapılmaktadır. Buna bağlı olarak, rekabet gücünün işletmeye getirdiği avantajların günümüz işletme yönetimlerine getirdiği farklılıklar konu edilmektedir.

İkinci bölümde ise, işletmelerde MİY yaklaşımı ele alınmış ve müşterinin önemi ortaya konulmuştur. Bu bağlamda müşteri sadakati yaklaşımı ve bu anlayışa geçiş süreci anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde ise, MİY sürecinde ön plana çıkan uygulamalar ele alınmaktadır. Bu kapsamda müşterinin analizi yapılarak müşteri memnuniyeti sağlamada gerekli olan adımlar konu edilmiştir.

Dördüncü ve son bölümde ise, teorik olarak ele alınan MİY'in pratikteki bir uygulaması ele alınmıştır. Bu doğrultuda işletmenin MİY felsefesi değerlendirilmiştir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **REKABET KOŞULLARI, REKABETİN ÖNE ÇIKARDIĞI KAVRAM VE OLGULAR**

#### **1.1 REKABET KAVRAMI**

Rekabet, çok farklı amaçlarla ve farklı unsurlar vurgulanarak tanımlanabilen, iktisadi, siyasi ve sosyal boyutları olan bir kavramdır. Rekabet, en geniş anlamıyla, kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alındığı ve hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış olarak tanımlanabilir (Türkkan, 2007). Diğer bir tanımlama ise rekabeti (Scherer, 1980:4), biri alıcı ve satıcıların davranışları olarak, diğeri ise alıcı ve satıcıların faaliyet gösterdikleri piyasa yapısı olarak, iki farklı anlamı olduğunu ifade etmektedir. Buna göre, rekabet; en iyinin tespiti usulü olarak tanımlanmakta (Hayek, t.y.:68) ve rekabetin ise piyasa yapısına ilişkin bir nitelime olduğu vurgulanmaktadır.

Rekabetin en önemli işlevlerinden birisi “tüketici egemenliği”ni sağlamaktır (Türkkan, 2007). Tüketici egemenliği, bir toplumda hangi malların üretileceğine tüketicilerin karar vermesi demektir. Rekabet ortamında tüketici isteklerinin göz ardı edilmesi, üreticilerin başarılı olamamalarına sebep olur. Tüketici isteklerini doğru tahmin edebilmek, rekabet ortamında başarının olmazsa olmaz bir koşuludur.

Rekabetle birlikte öne çıkan faktörlerden birisi de teknolojik yeniliklerdir. Rekabet, tüm işletmeleri, oyunda öne geçebilmek için, en yeni ve en ileri teknolojiyi uygulamaya mecbur eden bir unsurdur. Diğer taraftan rekabet, yeni teknolojilerin ortaya çıkmasını da teşvik edici rol oynar. Bu açıdan rekabet işletmeleri farklı teknolojileri bulmaya teşvik eder.

Bir işletmenin “rekabetçi” olabilmesi, ancak uzun dönemli olarak rekabet gücüne sahip olması sonucunda gerçekleşecektir. Bu durum rekabet gücünün dinamik yapısına işaret etmektedir (Nelson, 1992:21). Yalnızca göreceli konumlara veya uzun dönemde sürdürülemeyen kısa dönemli becerilere dayalı rekabetçi avantajlar “statik” bir anlayışı yansıtmaktadır. Bu anlayış işletmelere kalıcı bir rekabetçi kimlik kazandırmaktan uzaktır. Dolayısıyla günümüz pazar koşullarında rekabet gücünün uzun vadeli ve kalıcı belirleyicileri olan yenilikçilik, teknoloji liderliği, kalite, müşteriler ile kurulan sistematik ve stratejik ilişkiler, gibi rekabet gücünün “dinamik” karakterinin bir gereğidir (Fullerton, 2003:38).

## 1.2 REKABET GÜCÜ KAVRAMI VE İLİŞKİLİ UNSURLAR

Rekabet gücü kavramı, rekabet kavramının unsurlarından yola çıkarak tanımlanacak olan bir kavramdır. Çeşitli oyuncuların olduğu bir ortamda başarıyla mücadele edebilmek, öncelikle mücadele gücünü gerekli kılmaktadır. Rekabet gücü, akademik çalışmalarda farklı düzeylerde ele alınan bir konudur. Bunlar; işletme düzeyi, endüstri düzeyi ve ulusal düzey olmak üzere belirtilmekte ve bu açılardan tanımlanmaktadır (Sanchez, 2002:35).

- **İşletme düzeyinde rekabet gücü:** Bir işletmenin yerel/ulusal ya da global piyasalarda rakiplerine kıyasla düşük maliyette üretimde bulunabilme (fiyat ve maliyet rekabet gücü), ürünün kalitesi, sunulan hizmet ve ürünün çekiciliği (kalite rekabet gücü) gibi unsurlar açısından rakiplerine denk veya daha üstün bir durumda olma durumudur (Cockburn v.d., 1998:1). Bunun yanında, pazarda rekabet eden işletmelerden birinin takip ettiği stratejiler, diğer işletmelerin stratejileri üzerinde etkili olabilmektedir. Bu durum karşısında rekabet edebilmek

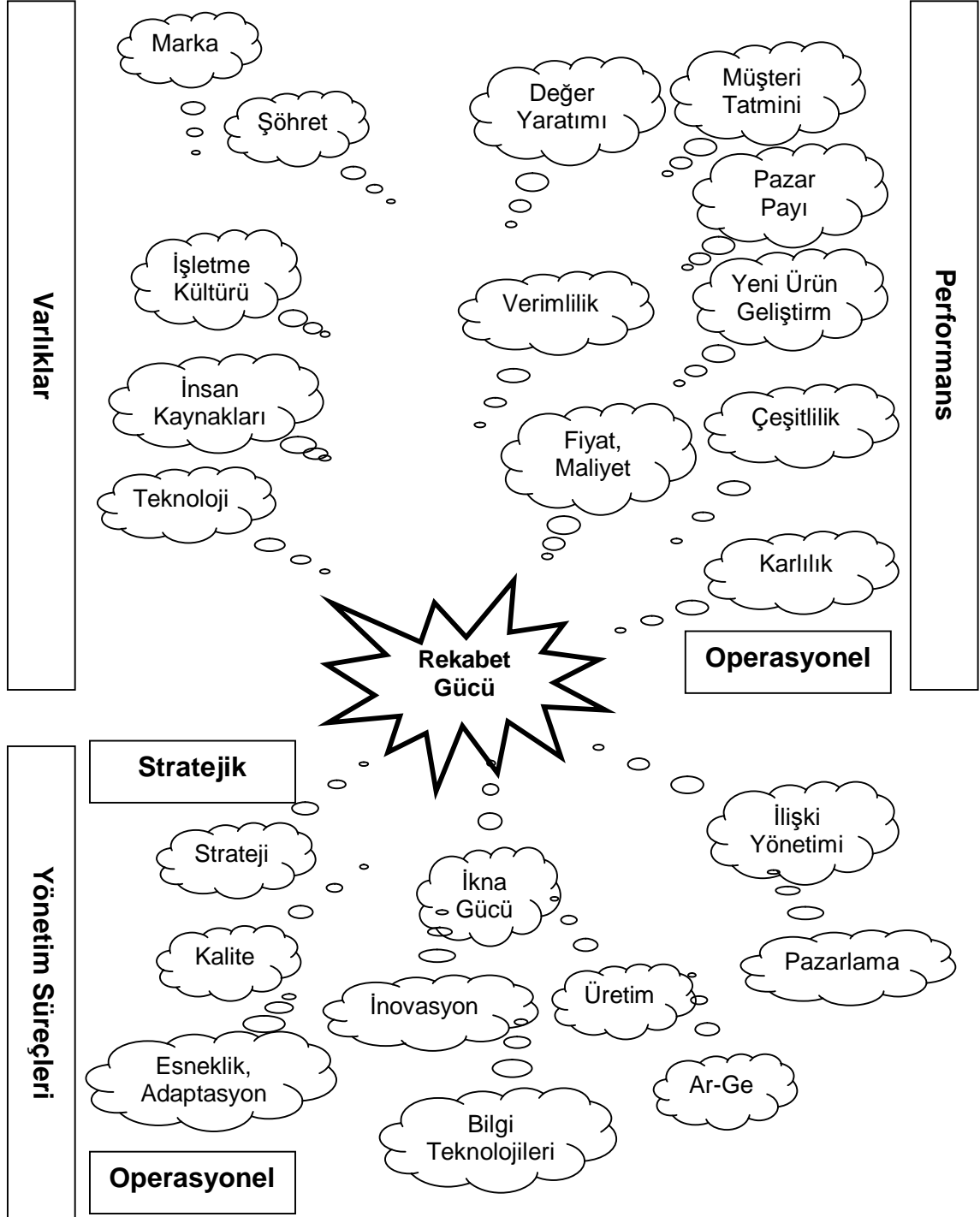
için en az rakip ürünler kadar veya daha fazla değer paketi sunmak gerekecektir (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2006:17).

- **Endüstriyel rekabet gücü:** Satın aldığı mal veya hizmeti başka bir mal veya hizmetin üretim sürecinde kullanmak üzere satın alan tüketicilere endüstriyel tüketici denilmektedir (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2006: 76). Endüstriyel rekabet gücü, bir endüstrinin rakiplerine oranla eşit ya da daha üst düzeyde bir verimlilik düzeyine ulaşması ve aynı zamanda bu düzeyi sürdürme yeteneğidir. Burada rakiplerine kıyasla eşit ya da daha düşük maliyette ürün üretme veya satma söz konusudur (Carlton, 1998:59). Başka bir ifadeyle, endüstri düzeyinde rekabet gücü, bir sanayinin rakiplerine eşit ya da daha üst düzeyde bir verimlilik düzeyinde uluslararası piyasanın gereklerine uygun mal ve hizmet üretebilme ve daha düşük maliyetlerle uluslararası piyasaların standart ve taleplerine uygun mal ve hizmetleri üretebilmesini sağlayan icat ve yenilikleri gerçekleştirme yeteneğidir. Bununla birlikte, endüstriyel tüketiciler, satın alma kararlarını alırken başka faktörlerin etkisi altında kalabilmektedirler. Ekonomik gelişmeler, talep düzeyi, rekabet ve teknoloji çevresi endüstriyel tüketicilerin kararlarında etkili olabilmektedir.
- **Ulusal/Uluslararası düzeyde rekabet gücü:** Bir ülkenin, serbest ve adil piyasa koşulları altında, bir yandan uzun vadede halkının reel gelirini artırırken; öte yandan, uluslararası piyasaların koşullarına ve standartlarına uygun mal ve hizmetleri üretebilme yeteneğidir (George, Freeling ve Court, 1994:48). Uluslararası rekabet gücünün artırılması, üstün bir verimlilik performansına ve yüksek reel ücretlere sahip olan iktisadi faaliyetlere ülke kaynaklarının yönlendirilmesi yeteneğine bağlıdır. Rekabet gücü, sadece dışarıya mal satma ve dış ticaret dengesini sağlama yeteneği değil; aynı zamanda bir ülkenin gelir ve istihdam düzeyini artırabilme (Klein ve Sutton, 2006:121), yaşam kalitesinde kabul edilebilir ve sürekli artışlar sağlayabilme ve uluslararası pazarlardaki payını artırabilme yeteneğidir.

Gerçekleştirilen çok sayıda inceleme ve araştırma sonrasında ulaşılan “consensus”, rekabet gücü kavramının; karşılaştırmalı avantajlar, strateji ve yönetim perspektifi, geçmişten gelen anlayışlar ve sosyo kültürel perspektif gibi farklı alanları kapsayan geniş bir kavram olduğudur (Ambastha, 2004:23). Bu yüzden, bazı çalışmalarda bağımlı değişken olarak incelenirken, bazılarında da bağımsız değişken olarak ele alınmaktadır.

Hangi düzeyde ele alınırsa alınsın, rekabet gücü; rakiplerin durumu ile de kaçınılmaz biçimde ilişkilendirilerek, uzun dönemli performans çerçevesinde üzerinde durulan ve “rekabetçi olma” biçiminde sonuç veren bir kavramdır. Dolayısıyla konunun, bu sonuca ulaşıp ulaşılamaması kadar önemli olan bir yönü de, “hangi faktörlerin bu sonuca doğru yönlendireceği”dir. Bu konuda öne sürülen bir görüşte (Greenberg, 2001:18), rekabet gücü; işletmenin endüstrideki uzmanlığı, maliyet avantajı üstünlüğü ve işletmeyi çevreleyen politik-ekonomik çevre değişkenlerinin bir fonksiyonudur. Kısaca rekabet gücü, tek bir değişken ya da tek bir boyut üzerinden değerlendirilemeyecek çok boyutlu bir gerçeği temsil eden bir kavramdır (Ambastha, 2004:24).

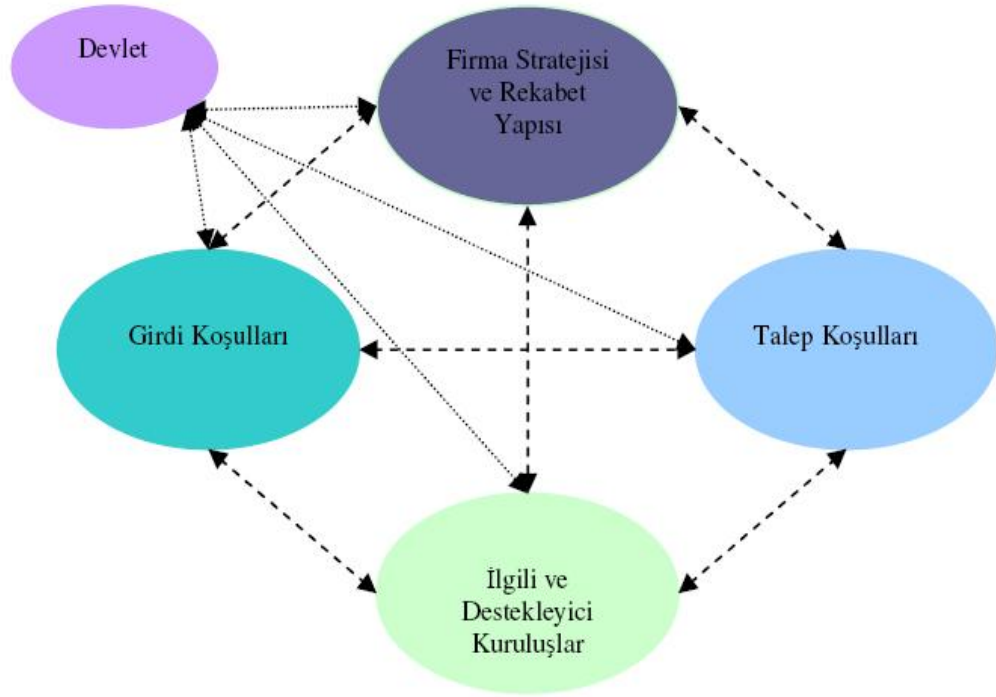
**Şekil 1.1** Rekabet Gücü Dinamikleri



Kaynak: Ajitabh Ambastha, "Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks, Models", Singapore Management review, v:26, 2004.

Rekabeti ve dolayısıyla rekabet gücünün yapısını belirleyen ya da belirleme gücüne sahip olan temel faktörler, Porter (1990:167) tarafından “elmas modeli” adı verilen bir model ile açıklanmıştır (Şekil 1.2). Söz konusu model de yer alan her bir faktör, işletmelerin rekabet gücünü inşa ederken dikkate almaları gereken farklı alanlara işaret etmektedir. Diğer bir ifadeyle, rekabet gücü bu faktörlerin her birisi ile yakından ilişkilidir.

**Şekil 1.2** Porter’ın Elmas Modeli



Kaynak : Porter, “*The Competitive Advantage of Nations*”, The Free Press, New York, s. 54, 1990.

### 1.2.1 Pazara Yeni Girecek Olası Rakiplerin Tehditleri

Bir sektörde faaliyet gösteren işletmeler yüksek kar oranına sahipse, bu durum sektöre dahil olmayan diğer işletmeler tarafından çekicilik olarak



algılanacaktır. Bu durum karşısında işletmeler, muhtemel rakiplerin pazara girmelerini engellemeye çalışacaklardır (Porter,2003:176). Bu pazarın cazibesi, giriş ve çıkış engellerinin yüksekliği ile de yakından ilişkilidir. Bu bağlamda cazip bir pazar, şekil 1.3'de gösterildiği gibi, giriş engellerinin yüksek ve çıkış engellerinin alçak olduğu bölümlerdir. Az sayıda yeni işletme pazara girebilecek; bunun yanında, icraatları kötü olan işletmeler de pazardan kolaylıkla çıkabilecektir. Hem giriş hem çıkış engelleri yüksek olursa, kar potansiyeli yükselmesine rağmen, performansı yeterli olan işletmeler, pazar mücadelelerini devam ettireceklerinden pazardaki rekabet düzeyi de yüksek olarak kalacaktır. Giriş ve çıkış engelleri alt seviyede olduğunda, işletmeler, pazara daha kolay girebilir ve çıkabilirler; bu durumda elde edecekleri kar istikrarlı, ancak düşük olacaktır. En kötü durum, giriş engellerinin düşük, çıkış engellerinin ise yüksek olduğu zamandır. İşletmeler, bu tür pazarlara, ekonomik durum iyi olduğu zaman girer, fakat ekonomik durum kötüleştiğinde çıkmakta zorluk çekerler (Kotler, 2000:218).

**Şekil 1.3** Engeller ve Kazançlar

		Çıkış Engelleri	
		Alçak	Yüksek
Giriş Engelleri	Alçak	Düşük, istikrarlı kazançlar	Düşük, rizikolu kazançlar
	Yüksek	Yüksek, istikrarlı kazançlar	Yüksek, rizikolu kazançlar

Kaynak : Kotler, **“Pazarlama Yönetimi”**, Çev. Nejat Muallimoğlu, Beta, s.219, 2000.

### **1.2.2 Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet**

Pazar içerisinde, rekabeti belirleyen ve rekabet düzeyinin oluşmasında rol oynayan temel faktörler; rakip işletme sayısı, arz&talep dengesi, sektör büyüme hızı, sabit maliyetler/toplam maliyetler, aralıklarla oluşan atıl kapasite, ürün farklılıkları, maliyetlerdeki artışlar, yoğunlaşma ve denge, rekabetçilerin farklılaşması, sektörden çıkış engeli ve atıl kapasite düzeyi olarak sıralanabilir (Porter, 2003:178).

Mevcut rakipler arasındaki rekabet, elverişli bir yer elde etmek için fiyat rekabeti, reklam faaliyetlerinde üstünlük, pazara yeni ürün sunulması ve arttırılmış müşteri hizmeti gibi stratejilerle hareket etme biçimi olarak değerlendirilmektedir. İşletmeler karşılıklı olarak birbirlerinin stratejilerine bağlı olmaktadır. Böyle hareket eden işletmeler rekabet altında güçlü ya da zayıf kalabilme durumuyla karşı karşıyadır. Dolayısıyla, mevcut rakiplerin işletme açısından, rekabet gücü üzerinde yaratabileceği olumsuz etkiler sistemli olarak değerlendirilmelidir. Burada analiz etmek en zor unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü rakiplerin stratejileri hakkında daha önceden bilgi edinmek çoğu zaman zor olabilmektedir.

Buna ilave olarak, bir işletmenin, rakiplerinin kimler olduğunu belirlemesi kolay gibi değerlendirilebilir. Ancak, gerçek veya potansiyel rakiplerinin uzantıları çok daha ötelere gidebilmektedir. Bir işletmeye zarar verecekler, muhtemelen büyümekte olan rakipleri veya yeni teknolojileridir (Kotler, 2000:219).

### **1.2.3 Alıcıların Pazarlık Gücü**

Satın alıcılar, pazarda güçlü konumda iseler veya pazarlık güçleri artıyorsa, böyle bir durum işletmeler için avantajın azalması anlamına gelecektir. Çünkü satın alıcılar, fiyatların indirilmesine çalışacaklar ve daha fazla kalite ve hizmet talep edeceklerdir. Böylelikle daha küçük bir rekabet gücü

yaratma ihtiyacı ortaya çıkacaktır. Satın alıcılar, iyi bir şekilde organize olmuşlar ise, satın alıcıların gücü artar. Satıcılar da, kendini korumak için, pazarlık gücü en az olan satın alıcıları seçmek isteyeceklerdir. İşletmeler için benzer bir alternatif de tedarikçileri kolayca değiştiremeyecek satın alıcıları seçme yaklaşımıdır. Yani, güçlü satın alıcıların reddedemeyecekleri üstün teklifler geliştirmektir (Kotler, 2000:219).

#### **1.2.4 Tedarikçilerin Pazarlık Gücü**

Bir pazarda tedarikçiler, pazar gücü olarak kuvvetli ise, o pazar cazip değildir. Çünkü bu ortamda tedarikçiler, mal veya hizmetin kalitesini düşürerek ya da ürünlerin fiyatlarını artırarak rekabet üstünlüğünü elinde bulundururlar (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2006:145). Tedarikçiler, bir arada toplandıkları ve organize oldukları zaman onlara karşı en iyi savunma, tedarikçi veya tedarikçilerle yakın ve güçlü ilişkiler kurmak olacaktır. Bu felsefe doğrultusunda “kazan-kazan” (win-win) , yani her iki tarafın kazanması söz konusu edilecektir (Kotler, 2000:219).

#### **1.2.5 İkame Ürünlerin Tehdidi**

Bir ürünün yerini alabilecek diğer bir ikame ürün pazara sürüldüğü zaman o pazar bölümü cazibesini kaybetme tehdidi ile yüz yüze gelecektir. Bu tür ürünler, fiyatlara ve pazarda ulaşılabilecek düzey için bir sınırlayıcı etkiye sahiptir (Kotler, 2000:218). Bu durumda, yedek ürünlerdeki fiyat temayülleri yakından izlenmelidir. Böyle bir ortam, rekabetin artması ve fiyat ve karlılıklarında muhtemelen azalması anlamına gelecektir.

### **1.3 REKABET AVANTAJI VE İŞLETMECİLİK**

Günümüzde pazar dinamiklerinin değişmesine en çok etki eden unsur, küreselleşmedir (Lazer, 1993:99). Küreselleşme ile birlikte değişen pazar ortamı, pazarlama faaliyetlerini de etkilemektedir. Bu boyutu ele alan bir görüşe

göre (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2006:51) , Küreselleşmenin pazarlama faaliyetleri üzerindeki etkisi iki yönlüdür. Bir yandan pazarlar arasındaki engelleri ortadan kaldırarak rekabetin yoğunlaşmasına sebep olurken, diğer yandan da tüketim kalıplarında değişime sebep olmakta ve işletmeler için yeni rekabet alanları açmaktadır. Böyle bir pazar ortamında başarılı olmanın ön şartı, önceki bölümlerde açıklandığı üzere, rekabet gücüne sahip olmaktır. İşletmeleri rekabet gücüne ulaştıracak temel adım ise rekabet avantajına sahip olmak ya da rekabet avantajı geliştirebilmektir.

Rekabet avantajı, bir işletmenin rakiplerinin, benzerini yapamayacağı veya yapmayacağı, bir veya daha fazla yollarla faaliyet gösterme yeteneğidir (Kotler, 2000:56). Diğer bir tanımda (Porter, 2003:15) rekabet avantajı, bir işletmenin, rakipleri karşısında uyguladığı strateji, beceri, bilgi, kaynak ya da yeterlilik olarak göstermiş olduğu farklılıklar olarak tanımlanabilir. Bugün dünyada gelişen rekabet ortamında işletmeler, doğru işi yapabilen, işi iyi yönetebilen, öğrenme ve yaratma becerisi yüksek olan çalışanlar sayesinde başarılı ve etkili olmaktadır. Çalışanın gücü ise, sahip olduğu bilgiye, karar verme yetisine ve bilgiyi kullanma kapasitesine bağlıdır (Akarsu, 2004:38). Kısaca, işletmenin müşterilerine, rakiplerinin sunduğundan daha üstün bir değer sunarak pazarda üstünlük sağlamasıdır.

Dinamik pazar şartları işletmeleri yeni rekabet üstünlükleri bulmaya yöneltmektedir. Bu bağlamda, işletmeler pazarlama kavramının temelini teşkil eden değişim süreci üzerine odaklanarak üretici-tüketici ilişkisinin sadece işleyişiyle değil, bu süreçte yaşanan ilişkinin karakteri ve yapısı üzerinde durmaktadır. Başka bir ifade ile, üretici-tüketici ilişkisinde sadece değişime konu olan değerler değil, değişim olayının kalitesi ve taraflar arasındaki yakınlaşmanın da rekabet üstünlüğü açısından önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bu tür ilişkiler sonucu işletmeler, mevcut müşterileri elde tutma yoluyla rekabet üstünlüğü sağlayabilirler (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2006:19).

İşletmenin, değer yaratma yeteneği ne kadar yüksek olur ise, kendi bünyesinde icra ettiği faaliyetler de düzenli olur ve bu da rekabet avantajı sağlayan önemli bir davranış biçimi olmaktadır. Sağlanan bu rekabetsel avantaj ise işletmenin, tüketiciler nezdinde ön plana gelmesine ve dolayısıyla karlılığın artmasına yol açar. İşletmeler, sadece yüksek ölçüde mutlak değer yaratmaya çalışmamalı, az maliyet ile, rakiplere oranla yüksek değer yaratmalıdır. Bu durumda rekabetsel avantaj, bir müşteri avantajı olarak ortaya çıkmaktadır (Kotler, 2000:56).

Rekabetin tüm sektörlerde yoğunlaşma göstermesi ile birlikte, rekabetin yapısında da değişimler meydana gelmiştir. Rekabet yapısındaki değişimin en önemli boyutlarından biri rekabetin konsolidasyonudur (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2006:51). Pazarda yeterince güçlü olmayan işletmelerin ya yok olmakta veya marjinalize edilmektedir. Zayıf işletmelerin pazardan çekilmesi ve yabancı işletmelerin pazara girişinin sebep olduğu yoğun rekabet işletmeler arası ortak rekabeti kaçınılmaz hale getirmiştir. Bu da pazarda rekabet eden işletme sayısını azaltmakta, fakat rekabet gücü yüksek rakiplerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Daha basit bir ifade ile, rekabetin şekli değişmeye başlamıştır. Söz konusu ortam, rekabet gücünü pazar başarısının temel belirleyicisi haline getirdiği için, rekabet avantajına sahiplik ya da rekabet avantajı yaratma becerisi kritik bir önem taşımaktadır.

Rekabet ile birlikte erişim/dağıtım kanalları ve seçenekler gittikçe artmakta, işletmeler de rekabet avantajı elde edebilmek için üründe farklılaşmadan öte sunulan hizmet ve müşterileri ile kurdukları ilişkiler yoluyla müşterinin gözünde farklılaşmaya çalışmaktadır (Bozgeyik, 2005:85). Çünkü ürüne özgü farklılaşmak, günümüz teknolojisi koşullarında çok önemli bir ayırt edici hamle olarak değerlendirilemeyecektir. Aynı ürün, gelişmiş teknoloji kullanılarak rakip bir işletme tarafından daha iyi, daha ucuz üretebilir. Bu durumda klasik ürün kalitesi ve fiyat temelli rekabet avantajı söz konusu olmayacaktır.

## 1.4 REKABET AVANTAJI İÇİN ALTERNATİF STRATEJİLER

İşletmelerin pazar mücadelesi sürecinde, rakiplere üstünlük sağlayabilmek ve bu üstünlüğü uzun dönemli olarak sürdürebilmek, rekabetçi ortamlarda işletme başarısının temel şartıdır. Rekabet gücü, rekabet üstünlüğü ve rekabet avantajı gibi kavramlar ortak bir biçimde, “rakiplere üstünlük sağlayabilme” amacı çerçevesindeki yaklaşımları ifade etmektedirler (Barney, 1995:86). İşletmeler tarafından bu doğrultuda geliştirilen stratejiler akademik alanda da yaygın biçimde inceleme konusu olmuştur. Pazar mücadelesinde rakip işletmelere üstünlük sağlayabilmek için geliştirilen yada geliştirilebilecek alternatif stratejiler ana kavramlar çerçevesinde ele alınmış ve bunların bazıları üzerinde tam bir *consensus* sağlanmıştır. Rekabet avantajı yaratabilmek için geliştirilen stratejileri, küreselleşme öncesi döneme ilişkin “geleneksel stratejiler” ve küresel pazar koşullarının gündeme getirdiği “yeni stratejiler” olarak sınıflandırmak mümkündür. Geleneksel stratejiler, işletmeler tarafından uzun bir zamandır uygulanana gelen ve dolayısıyla avantaj ve dezavantajları konusunda akademisyenler ve uygulamacılar arasında *consensus* oluşan stratejiler grubunu temsil etmektedir. Yeni stratejiler ise, son dönemlerde yaşanan toplumsal-teknolojik-küresel gelişmelerin sonucunda geliştirilen yeni açılımları/yaklaşımları ifade etmektedir. Bu noktada geleneksel stratejiler ve yeni stratejiler kısaca ele alınacaktır.

### 1.4.1 Geleneksel Rekabet Stratejileri

Strateji, işletmeyi diğerlerinden farklı ve üstün kılan bir uygulama sürecidir. Yani, işletmenin kendi pazarını içsel yeteneklerine ya da dışsal fırsatlara göre belirlemesi ve bu pazar üzerinde hakim olması anlamına gelmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004:47). Bu bağlamda, işletmelerin piyasadaki rekabetçi konumunu belirleyen üç temel strateji önem taşımaktadır (Porter, 1990:35). Bu stratejiler; maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileridir.

#### **1.4.1.1 Maliyet Liderliği Stratejisi**

Bu strateji, aynı ürünü daha ucuza üretebilme gücünü ifade etmektedir. Tüketiciler pazarda mevcut ürünleri değerlendirirken ve satın alma kararlarını verirken rakip ürünler arasında fiyat karşılaştırması yapmaktadırlar. Bu sebeple, üreticiler ve pazarlamacılar fiyatlarını belirlerken mutlaka rakip ürünlerin fiyatlarını göz önüne almak zorundadırlar (Şakrak, 1997:176).

Müşteri için çıkar sağlamada, kazanç sağlamada üstünlük pazar mücadelesinin esasını teşkil etmektedir. Pazarı yönlendirirken liderliğin elde bulundurulması başarının en büyüğüdür. Bu yapılırken müşterinin değer yargıları bilinmelidir (Papatya, 2003:108). Verilen değer her müşteri için farklı olacağından, onun verebileceği fiyatı hesaplamak kolay olmayacaktır. Ürünün müşteri tarafından kabulü, ürünün sağladığı tatmin, işletme çalışanlarının görüşleri sonucunda pazarda söz sahibi olabilecek uygulamalar geliştirilebilir. Müşterilerin “değer yargısı dünyasında” ürün ve hizmetler için yapılacak ödemeler önemli bir belirleyici ise, maliyet liderliği stratejisi de pazar başarısını belirleyebilecek önemli bir pazarlama uygulaması olabilecektir.

Pazarlama yöneticileri, pazarlama faaliyetlerinin ve performansının değerlendirilmesinde farklı ölçütlerden faydalanmaktadırlar. Pazarlama etkinliğini ölçmede kullanılan temel ölçütler, satışlarda ve pazar payında meydana gelen artışlardır (Simison, 2000:20). Maliyet liderliği stratejisi, rakiplere üstünlük sağlamak için geliştirilen somut bir hamle olarak hem satışlarda hem de pazar payında önemli değişiklikler yapabilecek bir potansiyeli temsil etmektedir.

#### **1.4.1.2 Farklılaşma Stratejisi**

Farklılaştırma, bir işletmenin teklifinin, rakiplerinin tekliflerinden farklı olduğunu belirtmek için, bir dizi anlamlı farklılıklar tasarımı süreci ve

faaliyetleridir (Kotler, 2000:287). Farklılaştırma oluşturulurken iki etken önemlidir (Şakrak, 1997:80):

- 1.Müşterinin, ürün veya hizmeti alırken diğer ürün veya hizmetler ile fiyat mukayesesi yapacağı unutulmamalıdır. Bu amaçla ürün veya hizmeti pazarlarken satış limitlerinin çok iyi bilinmesi gereklidir.
- 2.Üretilen mal veya hizmetin maliyetinin düşürülmesidir. Bu amaçla ürün maliyetini oluşturulurken hangi değerli kalem malzemenin maliyeti olumsuz yönde etkilediği bilinmelidir.

#### **1.4.1.3 Odaklanma Stratejisi**

Globelleşmeyle birlikte, ülke içinde ve uluslararası ortamda rekabetin varlığı ve aynı zamanda yeni ortaya çıkan ya da çıkması beklenen pazarlara nüfuz edilerek rakiplere üstünlük sağlamanın zorlaşması, pazarlama yöneticilerini işletmelerin yarattığı değere ve pazarlamaya çalıştıkları ürünlerin nitelikleri üzerinde odaklanmaya zorlamaktadır. Dolayısıyla, odaklanma stratejisi işletmelerin sadece veya çoğunlukla belli faaliyetler üzerinde yoğunlaşmasını ve böylece bu faaliyetler üzerinde uzmanlaşarak pazar şöhreti elde etmesini ifade etmektedir. Sözkonusu uzmanlaşma ve şöhret, belli faaliyet konuları veya ürün segmentleri gündeme geldiğinde müşteriler nezdinde doğrudan işletmenin akla gelmesi ve doğal olarak rakiplerinin önüne geçmesi anlamına gelecektir (Elmacı, 2002:121).

Günümüzde birçok sektör faaliyetlerinin iç içe olması, hangi sektörün nerede başlayıp nerede bittiği konusunu belirsizleştirmektedir. Bilinçlenen tüketici, bilgiye hızlı ve etkin ulaşım olanaklarının artışı, pazar yapısını ve satın alma davranışlarını ciddi ölçüde etkilemektedir. Ancak bu durum işletmeler için yeni fırsatlar da doğurmaktadır (Şahin, 2006:2). Belirli ürün segmentlerine ya da müşteri tipine odaklanma stratejisi pazarı daraltabilmekte ama diğer yandan belirsizliği azaltıp etkinliği artırabilmektedir.



İşletmelerin, rekabet avantajı sağlayabilmek için, kaynaklarını uygun stratejik başarı faktörleri üzerinde yoğunlaştırarak daha başarılı olabilecekleri iddia edilmektedir (Porter,1990:35). Fiyat, maliyet liderliğinde önemli bir başarı faktörü iken, kalite, üretim esnekliği, işlem zamanları ve güvenilir teslim gibi faktörler farklılaştırma stratejisinin önemli rekabetçi üstünlük faktörleridir. Burada fiyat ve farklılaşma bütün sektörler ve işletmeler tarafından bilinen ve uygulanan geleneksel rekabet faktörleri olduğu halde, odaklanma özel bir eğitim ve bilinçlenme gerektiren önemli ve değişik bir faktördür.

## **1.4.2 Yeni Rekabet Stratejileri**

### **1.4.2.1 Teknolojik Gelişmelere Dayalı Strateji**

Bilişim ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişimin sonuçlarından biri olarak iletişim ağları üzerinden mal ve hizmetlerin üretim, satış, reklam, tanıtım ve dağıtım faaliyetleri gittikçe yaygınlaşmaktadır. Buna bağlı olarak bu teknolojileri yoğun olarak kullanan kesimlerin, küreselleşen dünyanın yeni ekonomik düzeninde, uluslararası rekabette ön plana geçmeleri kaçınılmaz bir sonuç olarak görünmektedir. Bu gelişmeler ekonomik kalkınma açısından da elektronik ticarete stratejik bir önem yüklemektedir. Elektronik ticaret kavramının öneminin bu denli artması bağlamında, terminolojide e-ticaret/e-Commerce, Dijital Ekonomi, E-Marketing, Online Marketing, Viral Marketing, Web Marketing, Dotcom Marketing şeklinde çeşitli kullanımlar bulunmaktadır (Akyazı, 2000:243).

İnternet, medya, telekomünikasyon ve bilgi teknolojilerinin bir bütün olarak gelişmeleri ve bir arada kullanımları arz ile talep arasındaki etkileşimi artırmaktadır. Elektronik ve bilgisayar teknolojisinde devam eden hızlı gelişmeler bu teknolojilerin ticaret ortamında daha fazla kullanım alanları bulabileceğini göstermektedir. İşletmelerin ise bu potansiyelden yararlanmaları halinde ulusal ve küresel pazarlarda daha verimli bir şekilde faaliyet göstermeleri mümkün olabilecektir (Demirdöğen, 1994:17). Elektronik veri

değişimi genel olarak işletmelerin pazar faaliyetlerinde şu faydaları sağlamaktadır (Seybold, 2001:63-71):

- Kısa sürede bir çok muhtemel alıcıya ulaşılması
- Yeni pazarlara çok hızlı girebilme olanağı
- Kurumsal pazarlamanın çok geniş bir pazar alanında uygulanabilmesi (işletme adının tutundurulması, kurumsal imaj yaratma çabaları gibi)
- Satışların artırılması,
- Ürün farklılaştırılması,
- Değişen piyasa şartlarına hızlı tepki gösterilmesi,
- Hizmet kalitesinin artırılması,
- Verimliliğin ve nakit girişinin artması,
- Bilginin hızlı alınması,
- Uyarıların hızlı alınması ve değerlendirilmesi.

Elektronik ticaretin pazarlama alanındaki etkileri arasında bilginin düşük maliyetle sunulması, bilginin güvenilirliğinin yüksek olması ve sadakati teşvik edici ilişkiler kurulmasının kolaylaşması gibi hususlar da belirtilebilir(Seybold, 2001;63).

#### **1.4.2.2 İmaja Dayalı Strateji**

Kurumsal imaj, işletmenin ilişkide bulunduğu grupların algılamaları sonucunda meydana gelen olumlu ya da olumsuz düşünceler bütünü (Ayhan ve Karatepe, 1999:113) olarak ifade edilebilir. Tüketiciler ya da ürün ve hizmetleri satın alan bireyler ile işletme arasında bir iletişim aracı görevini yerine getiren kurumsal imajın, hangi değişkenlerle ilgili olduğu veya kurumsal imajın, hangi değişkenler tarafından belirlendiği, işletmeler için büyük önem taşımaktadır.

Globalleşme ve serbest piyasa ekonomisinin hakimiyetiyle ortaya çıkan ürün çeşitliliğindeki artış ve tüketicilerin bilinçli tüketici olma yolunda attığı

adımlar sonucunda imaja dayalı stratejinin önemi daha da artmıştır (İşgör, 2001:23). Günümüzde imaj, bazı mal ve hizmetlerin tercih edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Tüketicilerin büyük çoğunluğu işletme adını veya markayı bir sembol veya imaj olarak algılayarak, tüketim davranışlarını sözkonusu sembol ve imajların temsil ettiği değerlere göre şekillendirmektedir (Scoot ve Lodge, 1985: 3). İhtiyaç duyduğunda veya tavsiye etmek durumunda kaldığında farkında olmadan kendisi için önemli hale gelen bir simge olarak gördüğü işletmeyi veya markayı başkalarına tavsiye etmektedir. Bu bağlamda, söz konusu tüketici davranışlarını işletme veya marka lehine kanalize edebilmek için, işletmenin yada marka sahibinin kullanıcılarına verdiği güven yanında, marka imajını ve bilinirliğini arttırmak için harcadığı emek ve çabalar, rekabet avantajı doğuracak bir yaklaşım olacaktır (Gedik, 2001:18).

#### **1.4.2.3 Müşteri Odaklı Strateji**

1990'lı yıllar bir yandan hizmet sektörlerinin ekonomide ağırlık kazanması, bir yandan küreselleşmenin tüm dünyayı ve tüketicileri hızla birbirine yakınlaştırması ve öte yandan da yerel ve global ölçekte rekabetin oldukça yoğunlaşması sonucunda, pazarlama paradigmasında yeniden pazar ve müşteri yönlü değişimlerin hızlanmasına neden olmuştur. Bir başka ifadeyle bu yıllar, müşterinin yeniden keşfedilmesi ve bu keşfi kolaylaştırmada ilişkisel pazarlama ile müşteri veri tabanlarının öneminin arttığı yıllar olmuştur(Yüksel, 1999;29). Aynı zamanda bu dönem, işletmenin çıkarlarının geri plana itilerek müşteri istek ve tercihlerinin ön plana çıkartıldığı, çıkış noktası olarak "müşterilerin oluşturduğu pazar"ın ve bizzat müşterilerin kendilerinin görüldüğü pazarlama anlayışının hakim olduğu evredir (Ecer ve Canitez, 2004:9).

Müşteri odaklı olmak için, örgütün tüm düzeylerinde "müşteriyle temas kurma" felsefesinin kabulü gereklidir. Aynı zamanda tüm organizasyonel süreçlerin müşteri odaklı bir anlayış ile şekillendirilmesi gerekmektedir. Müşteri ile temas edilmesi noktasında dikkat edilmesi gereken husus, müşteri kavramının sadece son kullanıcı olarak değil; aynı zamanda, dağıtımıcı,

tedarikçi, perakendeci gibi, her aşamada faaliyette bulunan unsurları kapsadığıdır. Müşteri üzerinde odaklanmak ve müşteriler ile en etkili iletişimi geliştirmeyi başarmak, aynı zamanda müşteri kitlesini rakip işletmelere kaptırmamak için ortaya konulan bir çabanın ifadesidir. Müşterileri elde tutmak müşteri sadakati yaratabilmek anlamına geleceğinden, rekabet yarışında ayakta kalabilmenin de temel bir ön şartıdır. Günümüzün sert rekabet yarışında işletmelerin rekabet gücü ve temel rekabet avantajı, oluşturacakları sadık müşteriler grubunu koruma ve büyütebilme becerileri ile yakından ilişkilidir (Bozgeyik, 2005:41). Dolayısıyla müşteri odaklı stratejiler, müşteriler ile kurulacak etkili ve doğru iletişimler yoluyla, işletme adına tasarlanmış “ikna yaratma” yaklaşımları olarak, önemli bir rekabetçi tasarımıdır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### BİR REKABET STRATEJİSİ OLARAK MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (MİY)

#### 2.1 KAVRAMSAL AÇIDAN MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Rekabet koşullarının hakim olduğu günümüz ekonomisinde, teknolojik gelişmelerin ve işlevsel diğer uygulamaların çok kısa bir sürede taklit edilebilmesi ile birlikte, işletmenin sahip olduğu müşterilerin önem ve değeri daha da artırmıştır. Diğer bir ifadeyle, günümüz pazar ortamında, işletme ve müşteri arasında kurulan ilişki, sadece o ilişkiye özgü özellikler taşıması yönüyle ayırt edici ve üstünlük sağlayıcı bir etmen ve dolayısıyla rekabeti belirleyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Pazarlama alanında, ürün bazlı stratejilerin geçerliliğini büyük ölçüde kaybetmesi ile birlikte, sadece ürünün kendisi değil, müşteriye nasıl ve ne şekilde ulaşacağı, müşteri ile nasıl kalıcı ilişkiler kurulacağı önemli hale gelmiştir. Sözü edilmesi gereken diğer bir husus, gelişen iletişim teknolojileri sebebiyle kitlesel pazarlamanın önemini kaybetmesidir (Kırım, 2001:23). Böylelikle müşteriyle kurulan birebir ilişkiye dayalı pazarlama anlayışı ön plana çıkmaktadır. Kısaca günümüz pazar mücadelelerinde ürün odaklı stratejiler yerlerini, giderek müşteri odaklı stratejilere bırakmaktadır.

Müşteri odaklı stratejilerde ise, ürünün müşteriye nasıl ve ne şekilde ulaşacağından çok, uzun vadede müşteri ile kalıcı ilişkilerin nasıl kurulacağı ya

da müşteri sadakatının nasıl sağlanacağı önemlidir. Verona ve Prandelli (2002)'ye göre, müşteri sadakati rekabet gücünün bir yandan en önemli belirleyicilerinden, diğer yandan da temel göstergelerinden biridir. Buradan hareketle, denilebilir ki işletmeyi ayakta tutan temel bir faktör, müşteri sadakatidir.

Bu çerçevede de, MİY kavramını incelemeyden önce, MİY'e öncelik teşkil eden ilişkisel pazarlama kavramına değinmek yerinde olacaktır. MİY üzerine odaklanan bir çalışmada (Karaca, 2002:7), bu konuda yapılan ve en yaygın olarak kullanılan tanımın Grönroos (2000) tarafından yapıldığı belirtilmiştir. Buna göre, müşterilerle sistematik ilişkiyi içeren bir pazarlama felsefesi, iş ilişkisine konu olan taraflar arasında kısa dönemden ziyade, uzun dönemli ilişkinin kurulması, yaşatılması ve geliştirilmesine yönelik çabaları içermelidir.

MİY en genel anlamıyla (Bozgeyik, 2005:24), hem ön ofis (pazarlama, satış ve müşteri servisi) hem back office (muhasabe, üretim ve lojistik) uygulaması olmakla kalmayıp, aynı zamanda diğer tüm bölümler, müşteriler ve iş ortakları ile koordinasyonu ve işbirliğini sağlayan müşteri merkezli bir ilişki yönetimi felsefesidir.

Diğer bir ifade de MİY (Kırım, 2001:49), işletmeyi müşteri odaklı hale getirerek, değerli/karlı müşteriler arasında farklılıkları belirleme işlemidir.

### **MİY' in Amaçları**

İşletmeler, MİY stratejisi ile genel işletme amaçlarına destek olacak bir takım özel amaçları gerçekleştirme çabındadırlar. Bu özel amaçlar, "müşteri" olgusu etrafında söz konusu edilebilecek amaçlardır. Bu çerçevede, müşteri olgusuna yönelik bu özel amaçlar, altı ana başlıkta ele alınmaktadır (Persson, 2004;11):

- 1. Yeni müşteri maliyetinin düşürülmesi.** Yeni müşteri bulabilmenin maliyeti, mevcut müşteriyi elde tutabilmenin çok üzerinde olmaktadır. Pazarlama, taşıma, irtibat, takip, servis gibi işlemlerin yapılması yeni müşteri maliyetini düşürecektir. Müşteri kazanma, müşteri tutmaya kıyasla 5-10 kat daha pahalıdır (Groth, 2000:103). Müşteri tutma süresi arttıkça, artan müşteri sadakati sebebiyle de ilave faydalar sağlayacaktır.
- 2. İşin hacimsel devamlılığını korumak için fazla müşteri edinmeye ihtiyacının azalması.** Uzun dönemli müşterilerin sayısı yükselecek ve sonuçta çok yeni müşterinin elde edilmesi ihtiyacı aciliyetini kaybedecektir. Uzun dönemli müşterilerin sayısının yükselmesi ise onlarla kurulan sağlam ve kalıcı ilişkilerden doğrudan etkilenecektir. Diğer bir ifadeyle, müşterilerle kurulan “dostluklar”, onları uzun dönemli müşteriye dönüştürecektir (Kırım, 2001:137).
- 3. Satış maliyetlerinde azalma olması.** Sadık müşterilere sahip olmak, satışlara bağlı maliyetleri düşürecektir. Çünkü pazarlama hamleleri ve satış promosyonları ağırlığını ve önceliğini kaybedecektir. Bununla birlikte, daha iyi dağıtım ve kanal bilgisi, sahip olunan müşteri üzerinde etkisini gösterecektir. Bu da pazarlama kampanya maliyetlerini azaltacaktır.
- 4. Daha fazla müşteri karlılığı sağlaması.** Müşterinin harcaması yükseleceğinden, müşteriden elde edilen kar daha da artacaktır.
- 5. Daha fazla müşteri ve sadakati sağlaması.** Müşteri uzun süreli olduğunda müşteri sayısında da artış olacaktır(Kırım, 2001:136). Böylelikle daha fazla ve daha sık satış olacaktır. Müşteri sadakatinin artması sonucu, beraberinde yeni müşterinin elde edilmesi için referans teşkil edecektir.

**6. Müşteri karlılığını değerlendirme.** İşletme, hangi müşterilerin daha karlı olduğunu bilmek isteyecektir ve gelecekte hangilerinin karlı olabileceğini değerlendirecektir. Bu da çok önemlidir, çünkü herhangi bir işteki başarının anahtarı ihtiyaç duyulan müşteriye odaklanmak ve onları elden kaçırmamaktır (Seybold, 2001:53).

Bu çerçevede MİY için denilebilir ki, işletmenin müşterileriyle olan ilişkilerini geliştirmesi için, işletmelere yardım eden bir stratejidir. Eğer müşteriler işletmeye güvenir ve bilirlerse, tekrar alış veriş olasılıkları güçlenecektir. Öte yandan, eğer işletme, müşteriye tanıyan bir sistem oluşturursa (web, müşteri hizmetleri gibi...), sadık müşteriler grubu oluşturarak gelirini artırma olasılığını güçlendirecektir.

Kısaca, MİY uygulaması, müşterilerle kaliteli ve tatmin edici/memnuniyet yaratıcı ilişkiler geliştirme kültürünün yanı sıra, teknolojik uygulamalarla desteklenme ihtiyacını göstermektedir.

## **2.2 MİY ANLAYIŞINDA MÜŞTERİNİN TANIMI VE MÜŞTERİ KAVRAMINA BAKIŞ**

Müşteri kavramı, artan rekabet koşullarının bir sonucu olarak, giderek daha fazla önem kazanmaktadır. İşletmenin mevcudiyetinin gelecekteki tek kaynağının müşteriler olduğu düşünüldüğünde, rekabetin de yine müşteriler üzerinde gerçekleşeceği temel bir gelişme olarak ortaya çıkacaktır.

Türkçe sözlüklerde (TDK Sözlük, 2005:1442) müşteri; alıcı, hizmet gören ve karşılığında ücret ödeyen kimse olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanımlamaya göre (Seybold, 2001:33) müşteri, üretilen ürün ya da hizmetin nihai tüketicisidir. Yani ürünü kullanıcıya dağıtan değil, bu ürünü kullanan kişidir. Bu tanımlar irdelenecek olursa; işletmeden bir defa bir şey satın alan kişiyi işletmenin müşterisi olarak tanımlamak, yapılacak değerlendirmeleri gerçeklikten uzaklaştırabilecektir. Bunun yerine, bu eylemin devamlılık



göstermesi durumunda, işletme ile söz konusu tüketici arasında işletme-müşteri ilişkisinden söz etmek daha gerçekçidir.

Kısaca, işletmenin ürün ve hizmetlerini, devamlılık ilkesiyle uyumlu olarak, kullanan işletme ya da tüketiciler işletmenin müşterileridir (Seybold, 2001:33). Daha geniş bir yaklaşımla, devlet dairelerinin müşterileri vatandaşlardır. Kar amacı gütmeyen kuruluşların müşterileri ihtiyaçlarına hizmet ettikleri kişilerdir.

Birçok organizasyon müşterilerinin kimler olduğunu tanımlarken, bazı organizasyonların ise bunu yapamadığı görülmektedir. Büyük çaplı ürünlerin üreticileri (örneğin otomobil), düşük fiyatlı ürünlerin (örneğin diş macunu) üreticilerine oranla müşterilerini daha iyi tanımaktadırlar. İkinci gurup işletmeler, sadece ürünün kalitesinden şikâyet eden müşterilerin isimlerini bilebilirler ki, bu da gerçek müşteri tabanının oldukça küçük bir bölümüdür. Ancak, bu küçük dilim sadık müşteriler haline getirildiğinde, işletme açısından uzun vadede son derece önemli bir hale gelebilecektir.

MİY'de önemli ayrıntılardan biri; müşterinin doğru tanımlanmasıdır (Bozgeyik, 2005:24). Buna göre, işletmenin çalışanları, örgütün üyeleri iç müşterilerdir. Diğer taraftan, işletme dışında yer alan tüm muhataplar ise dış müşteriler olarak düşünülmelidir. Bunlar; tüketiciler, bayiler, iş ortakları, taşeronlar, hatta geniş bir çerçevede vatandaş olarak bireylerin de, devletin müşterisi olduğu gerçeği ve müşterilerin işletmelerden beklediği ilgiyi, vatandaşların da devletten bekleme hakkı olduğunu hatırlatmak gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu ortamda, bir tarafta "müşteri velinimetimizdir" düşüncesi, diğer tarafta müşteriye tanımama, taleplerini dikkate almama, genel kabul görmüş bir olgu halini almaktadır. Kavram olarak yerleşmiş olduğu düşünülen tüketici hakları da sonuçta aynı yönde bakış açısını içermekte ve buna paralel uygulamaları beklemektedir. Özel sektör işletmelerinin müşterileri ile olan ilişkilerine önem verdiği gibi devletler de, vatandaşları ile olan ilişkilerine eşit önemi vermelidir. Burada ifade edilen gerçek, müşteri&vatandaş kavramlarının

içeriğinin aynı olması ve vaatlerin uygulamaya dökülmesi gerektiğidir. Müşteriyi tanıma sadece mevcut durumu değil, müşteri geçmişini, alışkanlıklarını, eğilimlerini, beklentilerini ve muhtemel davranışlarını öngörebilme, müşteri bilgisini inceleme, analiz etme, karşılaştırma ve kullanma ile mümkün olabilir ([www.biymed.com](http://www.biymed.com)).

### 2.3 MİY ANLAYIŞININ GELİŞİMİ / MİY' E GEÇİŞ SÜRECİ

MİY kavramı, geleneksel pazarlama uygulamaları ve felsefesinde kullanılmayan ve bu yönüyle de pazarlama alanında yeni bir gelişmeyi ifade eden bir kavramdır. MİY kısaltması ABD medyasında 1989 yılında sadece birkaç defa geçmesine karşılık 2000 yılında bu rakamın 14 bine ulaştığı tespit edilmiştir ([www.microsoft.com](http://www.microsoft.com)). Hangi dönemde olursa olsun, vizyon sahibi yöneticilerin tümü müşterileri anlamanın işlerini geliştirmek için ne kadar faydalı olduğunun bilincinde olmuştur. 50 sektör üzerinde yapılan bir araştırmaya göre ([www.microsoft.com](http://www.microsoft.com)), 1923 yılında sektöründe lider olan işletmelerin 43'ü bugün hala o sektörlerin liderleri olarak kabul edilmektedir. Bu işletmelerin özellikleri analiz edildiğinde, hemen hepsinin de müşteriyi anlamaya yatırım yapan ve müşteri odaklı bir işletmecilik felsefesine sahip oldukları görülmektedir.

MİY'in bugünkü boyutuna temel oluşturan güzel örneklerden bir tanesi de eski mahalle bakkalarıdır. Müşterilerinin neredeyse tamamını ismen tanıyan, ürünlerden hangilerini ne şekilde tercih ettiğini bilen bu bakkallara gönderme yapan Meta Group analisti Liz Shahnâm MİY'i tanımlarken buradan yola çıkmaktadır:

*"MİY aslında, pek de yeni olmayan bir kavram. Yeni olan kısım, geçmişte mahalle bakkalımızla yapabildiğimizi olası kılan teknoloji... O bakkalın az sayıda müşterisi ve herkesin tercihlerini aklında tutabilecek güçte hafızası vardı. Teknoloji, işte bu modelin gerçekleşmesini sağladı."*

Yine de tarihsel süreçteki gelişimine bakılacak olursa (Gel, 2002:9), 1970’li yıllara gelene kadar üretici ve satıcılar açısından bakıldığında, “ne üretirsek satabiliriz” düşüncesinin hakim olduğu, bu durumda da, yöneticilerin “seri ve hızlı üretim” konularına odaklandığını söylemek mümkündür. 1980’lerde (Bozgeyik, 2005:42), “kitlesele pazarlama ve mevcut pazarda pazar payını artırma “ çabası, 1990’larda “ürün yönetimi, üründe farklılaşma, ürün için müşteri arama ve hedef pazarlara yönelme”, 2000’li yıllardan itibaren ise, özellikle gelişen teknolojilerin de yönlendirmesiyle, “müşteri ilişkileri yönetimi, kişiselleştirme, müşteri için ürün ve müşterideki payı artırma” düşüncelerinin öne çıktığı görülmektedir.

Süreç olarak değerlendirildiğinde, eskiden yapılan uygulamaların da, günümüz de yapılanlara eşdeğer olabilecek nitelikleri taşıdıkları gözlenmektedir. Örneğin, geçmişte tüccarların ipek yolu ile özel ipekleri, halıları çağın aristokratlarına ve soylularına getirip, onlara özel olarak sunması; MİY açısından bakıldığında, müşterileri, gelir düzeyine göre gruplandırma olarak karşımıza çıkmaktadır. Gelecekte de rekabetin ve teknolojinin gelişmesine paralel olarak MİY uygulamalarının, çok daha küçük ve özel müşteri grupları için geliştirilmesi olasılığı sürpriz değildir.

Türkiye’de, müşteri ilişkileri yönetimi kavramı, iş dünyasında yeni yeni gündeme gelmekte, bir pazarlama anlayışı olarak henüz yaygın olarak uygulanmamaktadır. ABD ve Avrupa’dan sonra 1995’lerden buyana, gecikmeli olarak Türk işletmelerinin gündemine girdiği söylenebilir (Süzer, 2004:8). İlk yılların haberdar olma, bilgi toplama, danışma sürecinden sonra, müşteri ilişkileri yönetiminin yalnızca kısa bir süredir Türkiye’de uygulama şansı bulunduğu gözlenmektedir. Geçen bu kısa zamanda müşteri ilişkileri yönetiminin hangi düzeyde (stratejik, taktik, operasyonel) ve hangi sektörlerde uygulandığı, nasıl anlaşıldığı, hangi versiyonlarının daha çok uygulama alanı bulunduğu, ne tür yönetsel ve örgütsel değişimlere yol açtığı, ne tür sonuçlar alındığı ve benzeri soruları yanıtlayacak ve böylece Türkiye’de müşteri ilişkileri yönetiminin

“statüsü”nü (uygulama kapsam, derinlik ve anlayışını) ortaya koyacak sistematik bir çalışma yapılmamıştır.

### **2.3.1 Ürün ve İşletme Odaklı Anlayıştan Müşteri Odaklı Anlayışa Geçiş**

Pazarlamaya kısa bir tanım getirmek gerekirse (Mucuk, 2003:228), pazarlama temelde, insanların ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya yönelik bir mübadele (değişim; değiş-tokuş) işlemidir. Bu akış değerlendirildiğinde, değişimin sağlanmasında değişim aracı olarak “mal, hizmet veya fikir” ve değişimi gerçekleştiren taraflar bulunmaktadır. Burada değişimi gerçekleştiren taraflardan biri de tüketicidir. Dolayısıyla, tüketici; pazarlama faaliyetleri için “olmazsa olmaz” ön koşullardan biridir.

Öte yandan, üretim anlayışı, işletmede üretimin en önemli ve tüm faaliyetlerin odak noktası olduğu; bu nedenle tüm işletmeyi (adeta üretim bölümünü yönetir gibi) mühendis ve diğer teknik personelin yönettiği bir dönemin anlayışıdır. Üretim anlayışı, tipik olarak arzın az, talebin bol olduğu kıtlık dönemlerinde (satıcı piyasası şartlarında), büyük miktarlarda ve ucuza mal üretmenin ana sorun olduğu bir ortamın anlayışıdır. Her üretilenin kolayca satılabildiği bu tip pazar koşullarında yoğun tutundurma ve satış çabalarına bile gerek duyulmamaktadır (Mucuk, 2003:230).

Modern anlamda pazarlama ise, mevcut ya da yaratılacak tüketici ihtiyaçlarından hareketle, üretilecek mal ve hizmetleri belirlemek, belirlenen bu mal ve hizmetlerin üretiminden en son tüketici veya kullanıcının eline geçmesine kadar ve oradan da tüketim sonrasına ilişkin tüm hizmet ve tekniklerin, tüketicileri tatmin etmek için kullanılmasıdır. Modern anlayışa göre; kar, bu uygulamaların bir sonucu/ödülü olarak ortaya çıkacaktır (Can,Tuncer ve Ayhan, 2004:306).

Şekil 2.1, geleneksel pazarlama anlayışı ile modern anlayışını bir arada göstermektedir. Geleneksel pazarlama anlayışında mallar üretildikten sonra pazarlama çalışmaları başlamakta ve pazarlamaya “al, üretilmiş olan bu mal ve hizmetleri sat” denilmektedir. Bu durumda satış artırıcı çabalarla da desteklenerek üretilmiş mal ve hizmetler satılmaya çalışılmaktadır. Kar, satışların bir sonucu olarak hedeflenmektedir (Can, Tuncer ve Ayhan, 2004:307).

### Şekil 2.1 Geleneksel ve Çağdaş Pazarlama Anlayışları



Kaynak: Can, Tuncer ve Ayhan, “*Genel İşletmecilik Bilgileri*”, s.307, 2004.

Buna karşılık çağdaş yaklaşımda, mal ve hizmetlerin üretimi önce başlamakta ve tüketicilerin arzu ettikleri, ihtiyaç duydukları, dolayısıyla satın almak istedikleri mal ve hizmetler belirlenmekte ve işletmece üretimi sağlanmaktadır. Satılabilir mal ve hizmetler üretildikten sonra tüm pazarlama araç ve teknikleri kullanılarak mal ve hizmetler tüketicilere ulaştırılmaktadır. Bununla da yetinilmeyip satış sonrası hizmetler yoluyla tüketicilerin mal ve hizmetlerden doyum sağlamalarına yardımcı olunmaktadır. Böylece amaç,

tüketici tatmini yoluyla elde edilen kar biçimine dönüşmektedir. Görüldüğü gibi, çağdaş anlayışta pazarlama çalışmaları, pazarda tüketici ihtiyaç ve arzularını inceleyerek başlamakta ve bunun yapılmasındaki temel hedef de tüketici tatmininin sağlanması olmaktadır (Can, Tuncer ve Ayhan, 2004:307).

Günümüz işletmecilik faaliyetlerinde birçok işletme, tüketici ile bir defadan daha fazla değiş-tokuş ve iş yapmak istemektedir. İşletmeler müşterileriyle ilişki geliştirmek ve bunu muhafaza etmek isteği içindedirler. Bu durum, bireysel müşterilerle uzun dönemli bir ilişki yaratmayı, sürdürmeyi ve güçlendirmeyi gerektiren “İlişki Pazarlaması”nı gündeme getirmektedir. İlişki pazarlamasında amaç, müşteri ile işletme arasında sağlıklı, verimli, karlı ve güvene dayalı uzun süreli bir ilişkinin oluşturulmasıdır (Odabaşı, 2000:155).

İlişkisel pazarlama bağlamında iş dünyasında karşımıza çıkan en dikkat çekici ve yaygın uygulama müşteri ilişkileri yönetimi kavramıdır. İlişkisel pazarlama bağlamında dikkat çeken bir diğer uygulama ise bire-bir pazarlamadır. Bire-bir pazarlama her müşterinin özel olduğu ve özelliklerinin keşfedilip ona özel çözümler sunulmasının gerekliliğini vurgular. Bu durumda pazarların gittikçe mikronize olduğu, gelecekte müşteri sayısı kadar dilimleri olacağı ve müşteriye-görelenmenin çağın pazarlama stratejisi haline geleceğini söylemek mümkündür (Kırım, 2001:46).

### **2.3.2 Müşteri İlişkilerinin Artan Önemi**

Pazarlamanın değişim sürecinde, son dönemde müşteri sadakatının kritik önem kazanmış olması ile birlikte, işletmelerin bu yöndeki çalışmaları da artmaktadır. Müşteri ile olan ilişkiler ve bu ilişkilerin yönetilmesi günümüz rekabetçi iş dünyasında pazar başarısını belirleyen faktörlerden biridir. Bu düşünce doğal olarak iş yapış yöntemlerini, işletmeler ve iş dünyasını etkilemektedir. Müşteri geçmişte olduğu gibi sadece sunulan ürün ve hizmet ile yetinmemekte ve bilgiye birçok kanaldan ulaşabilmektedir. İnternet aynı zamanda bu imkânı sağlamaktadır. Gelişen teknoloji ile internet kullanımı ve

internet yolu ile çeşitli bilgilere ulaşmak gün geçtikçe daha da kolaylaşmaktadır. Bu sayede yeni ekonomi işlerinin ve iş yapış yöntemlerinin eskisinden farklı olacağı beklenilmelidir. Dünyanın bir ucundaki bir işletme, müşterilerine ve potansiyel müşterilere internet yolu ile anında ulaşabilmektedir, ürünlerini ve hizmetlerini pazarlayabilmektedir. Bu, en genel ifade ile günümüz uygulamalarında sınırların kalktığı ve müşterinin ciddi sayıda alternatif arasından seçme yapabileceği anlamına gelmektedir (Bozgeyik, 2005:41).

Daha önce var olan üretim, ürün ve satış odaklı süreçler, müşteri-üretici kopukluğuna ve dolayısıyla sadakatsiz müşteri ve yüksek riskli üretim süreçlerine neden olmaktadır. Bu nedenle gün geçtikçe önemi artan müşteri memnuniyeti anlayışı, müşteri odaklı süreçleri gündeme getirmektedir. Müşteri odaklı süreçlerde, üretilen mal veya hizmetin, proje aşamasından müşterinin tüketimine sunulana kadar, müşterinin yönlendirmeleri sonucu üretilmesi öngörülmektedir (Whiteley ve Hessian, 1996:186). Kısaca günümüz pazar mücadelelerinde ürün odaklı stratejiler yerlerini müşteri odaklı stratejilere bırakmaktadır. Müşteri odaklı stratejilerde ise, ürünün müşteriye nasıl ve ne şekilde ulaşacağından çok, uzun vadede müşteri ile kalıcı ilişkilerin kurulacağı ya da müşteri sadakatinin nasıl sağlanacağı önemlidir. Müşterilerle birebir ilişki kurmaya dayalı iş stratejileri, kitlesel pazarlamanın aksine, aktivitelerin odak noktasına müşteriye konumlandırmaktır. Diğer bir ifade ile artık, müşteriler ile olan temasların sistematik hale getirilmesi, müşteri odaklı stratejilerin temelidir.

Bütün bir işletme örgütünün değil de, sadece pazarlama bölümünün ya da sadece müşteri hizmetlerinin bu felsefeyi benimsemesi, uygulamada birçok yetersizliklere neden olabilecektir. Bu nedenle, günümüzün müşteri odaklı stratejileri “müşteriye değer verme” felsefesinin tüm işletme tarafından sahiplenilmesine ve ayrıca çeşitli teknolojik gelişmelerden yararlanarak, tüketicilerle ilgili bilgi toplama ve analizine ihtiyaç duymaktadır. Bu çerçevede, bu ihtiyaç için geliştirilmiş MİY yazılımları müşteri odaklı stratejiler için temel bir yardımcıdır (Groth, 2000:198).

Bugün özellikle batı ülkelerinde ve Amerika’da, MİY ve bire-bir pazarlama uygulamasına geçmekte olan kuruluşların sayılarının hızla artmasının çok önemli bir temel nedeni olarak, söz konusu teknolojik gelişmenin katkısı ifade edilebilir. Çünkü modern bilgisayar teknolojisi, bunu olanaklı hale getirmektedir. Aksi halde gerçek anlamda birebir pazarlama, diğer bir ifade ile her bir müşteriye tek tek tanıyıp onların ihtiyaçlarına göre ürün dizayn etme ve bunları söz konusu kişilere iletebilme olanağını yakalamak zorlaşacaktır. Aksi takdirde bunu yalnızca çok az müşteri portföyü olan işletmeler ile yapılabilecektir (Kırım, 2001:95).

MİY’in bir strateji olarak ele alınması; bütün müşterilerin eşit değerde olmadığı, bundan dolayı da maksimum karlılığın, ancak, mevcut kaynakların “en çok kar getirecek müşteriler” ile olan ilişkilere tahsis edilmesi gerektiğini vurgulamasıdır (Buckingx ve Poel, 2004:89). Burada özellikle, “amaçlar doğrultusunda kaynakların en etkin biçimde tahsis edilmesi”ne, kısaca “strateji” terimine vurgu yapıldığı görülmektedir. Rekabet gücü yaratılması ya da artırılması açısından bu yaklaşımın fonksiyonelliği aşikârdır. Bununla birlikte, MİY düşüncesinin bir işletme felsefesi olarak ele alınması, “strateji”nin getireceği katkılarla kıyaslandığında, daha uzun vadeli ve kapsamlı bir bakış açısını temsil etmektedir. İşletmeler arasındaki pazar mücadelesinde de, “rekabet gücü” , ancak uzun dönemli yaklaşımlar çerçevesinde ele alındığında gerçek bir anlam ifade edecektir. MİY, işletmenin tüm faaliyetlerini kapsayacak bir ana felsefe olarak benimsendiğinde, işletmenin tüm politikalarının, stratejilerinin, önceliklerinin ve hatta yapılanmasının da yeniden dizaynı söz konusu olacaktır. Böylece müşteri odaklılık sadece belli stratejiler ve uygulamalarla sınırlı kalmayıp, her seviyedeki işletme çalışanına ve tüm işletme faaliyetlerine hâkim kılınabilecektir.

### **2.3.3 İşletme Kültürüne İlişkin Yeniden Dizayn Çalışmaları**

Rekabetin artması ve pazarlama anlayışının günümüzde değişmesi sonucu, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için müşteri ilişkileri yönetimini



bünyelerinde uygulamaları gerekliliği hissedilmektedir. Artık, müşteriye değer sunulması, işletme için kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu sayede uzun dönemli ilişki sağlanarak sadakat elde edilmeye çalışılmalıdır. Bu temel amaç doğrultusunda işletme kendini şekillendirirken, gelişim ve değişim unsurlarını iyi tanımlamalıdır.

Bir işletmenin gelişim ve değişimi üç faktöre bağlı olarak şekillenmektedir (Polater, 2007:11).

- Sosyal ve ekonomik gelişmeler
- Rekabet
- Teknolojik gelişmeler

Bu faktörler, işletmeleri olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İşletmeler bu gelişmeleri takip edip, uygun stratejiler geliştirerek "güçlü ve sürekli gelişen" bir kurum olabilecek, gücü ve fırsatları, iç dinamiklerini kullanmaları sayesinde artıracaklardır. Çevresel faktörlerdeki gelişmeler karşısında, işletmelerin devreye sokabilecekleri iç dinamikler şu şekilde belirtilebilir (Polater, 2007:11):

- Yönetim ve Kurumsal Değerler
- Finansal Yapı/Mali kaynak yönetimi
- Sürekli Gelişme Sistemi
- İnsan Kaynakları Yönetimi

Bütün bu dinamiklerin içinde en değerli varlık, **İNSAN**'dır. İşletmeler, insan gücü dinamiği ile diğer teknik dinamikleri "Müşteri Sadakati Yaratma" hedefi doğrultusunda bütünleştirerek, MİY'e temel teşkil edecek yapıyı elde edebileceklerdir

Günümüzde, müşteri ilişkileri yönetimi olmayan, müşteri sadakatini sistematik biçimde hedeflemeyen işletmelerin, varlıklarını muhafaza etmesi ve

ilerlemesi mümkün görülmemektedir. İşletmelerin müşteri ilişkilerinde başarıya ulaşmaları için müşteri merkezli bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bunun için şu koşullar yerine getirilmelidir (Mediacat, 2002: 43):

- **Müşteriden stratejik olarak yararlanılmalı ve bilgi edinilmeye çalışılmalıdır:** Müşteri ile olan her ilişkiden veri elde etmeye çalışmalı ve bu veriler etkin biçimde kullanılmalıdır.
- **İşlem-Merkezlilik:** Müşteri ile olan her alışverişi fırsat bilerek, elde edilen müşteri tercihleri ve özelliklerini değerlendirerek, “bilgi alışverişi” amaç haline getirilmelidir.
- **Bilginin operasyonel kullanımı:** En iyi müşteriye en iyi hizmeti vermek üzere hangi müşteriye hangi hizmet yapılması gerektiğini anlamak için elde edilen enformasyonun operasyonel bir kullanıma dönüştürülmesi sağlanılmalıdır.
- **Stratejik kanal kullanımı:** Müşterinin işletmeye kendi tercih edeceği yoldan ulaşması sağlanmalıdır.
- **Tüm işletme bazında müşteri ilişkileri yaklaşımı:** İşletmenin tüm yapısında müşteri ilişkileri kavramının yerleşmesi ve kavramın geliştirilmesi gerekmektedir.

Erişim/dağıtım kanalları ve seçeneklerinin gittikçe artmasıyla, işletmeler de rekabet avantajı elde edebilmek için üründe farklılaşmadan öte, müşteri nazarında farklılaşmaya çalışmaktadırlar. Her sektör, birbirine çok benzer binlerce ürünün ve markanın rekabetine tanık olmaktadır. Bu durum rekabeti çok zor hale getirmekte ve bu yüzden “ürün dışı” süreçleri öne çıkararak rekabet etme alternatifini güçlendirmektedir. Aynı ürünü, daha iyi yani gelişmiş teknoloji kullanarak rakip bir işletme daha iyi, daha ucuz üretebilir. Bu durumda, klasik ürün kalitesi ve fiyat temelli rekabet avantajından bahsetmek mümkün olmamaktadır. Günümüzde ürün raf ömrünün kısaldığı dikkate alındığında, ürüne özgü strateji belirlemek ve müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını dikkate almamak, işletme için büyük tehdit teşkil etmektedir (Bozgeyik, 2005:85).

*Müşteriye yönelmiş bir işletme*, kendisinin stratejilerini formüle etmekten ziyade müşterilerdeki gelişmelere odaklanmalıdır (Kırım, 2001:56). Diğer bir ifadeyle, işletme dışına yönelik kapsamlı bir bakışa sahip olmalıdır. Kotler (2000:249) işletme dışındaki gelişmeleri/pazar hareketlerini şu şekilde özetlemektedir:

- Topyekûn pazar, her yıl daha da büyümektedir.
- Pazarın kalitede hassas bölümü, istikrarlı biçimde sürekli büyümektedir.
- Pazarın eğitimli müşteri bölümü de büyüyorsa, bu müşteriler, herhangi bir tedarikçide uzun müddet kalmayacaklardır.
- Sayıları gittikçe artan bazı müşteriler, 24 saat açık bir telefon numarası istemektedirler. Bu durum, işletme ile sürekli iletişim imkânına sahip olmak isteyen müşteri kitlesine işaret etmektedir.
- Bu çerçevede, işletmeler pazarda pozitif bir şöhret yapabilmek için çok daha fazla gayret sarf etmek zorunda kalacaklardır. Daha iyi hammadde satın almak, kalite kontrolünü geliştirmek ve ürün ya da hizmetin üretim sürecini kalite odaklı hale dönüştürmek gerekmektedir. Bununla birlikte sadece üretim sürecini düzenlemek, rekabet avantajı yakalamak için yeterli olmayacaktır. Buna ek olarak, “müşteri ile muhatap olma süreçlerinin” de, diğer bir ifadeyle, ilişki süreçlerinin de toplam kalite felsefesiyle sağlamaştırılması ve yenilenmesi bir zorunluluktur.
- Şüphesiz, müşteri merkezli bir işletme, yeni fırsatları belirlemede ve uzun vadede kazanç sağlayacak bir strateji hazırlamalıdır. Müşteri ihtiyaçlarını izlemek suretiyle, işletme, kaynakları ve gayeleri bakımından, hangi müşteri gruplarına ve ortaya çıkmakta olan hangi ihtiyaçlara yöneleceğini daha iyi bilecek duruma gelecektir.

Yeni pazar koşullarında; işletmenin yeniden dizayn edilmesi ve stratejilerin yeniden oluşturulmasında teknoloji faktörünün de sürece dahil

edilmesi; müşterileri izlemek suretiyle toplanan verilerin işlenmesi ve alternatif hareket biçimlerinin belirlenmesine etkinlik kazandıracaktır.

### **2.3.4 İlişkisel Pazarlama**

Bugün dünya üzerinde, üretici işletmelerin karşı karşıya kaldıkları en temel sorun (Kırım, 2001:46), müşteri sadakatının giderek azalması şekliyle ifade edilmektedir. Bu bağlamda günümüzde işletmelerin en önde gelen hedeflerinden biri; tüketicilerle yalnızca bir defalık değil, tüketiciyle bir defadan daha fazla değiş-tokuş ve iş yapabilmektir. Kısaca, işletmeler müşteriyle ilişki geliştirmek ve bu ilişkiyi muhafaza etmek ihtiyacı içindedirler. Bu durum, bireysel müşterilerle uzun dönemli bir ilişki yaratmayı, sürdürmeyi ve güçlendirmeyi gerektiren “ilişki pazarlaması”nı gündeme getirmektedir.

İlişkisel pazarlama (Relationship Marketing) kavramı, pazarlama anlayışında ortaya çıkan en önemli değişimlerden birisidir (Nevin, 1995:330). Dinamik pazar şartları ve rekabet koşulları, işletmeleri, pazarlama kavramının temelini teşkil eden değişim süreci üzerine odaklanarak sadece üretici- tüketici ilişkisinin işleyişiyle değil, bu süreçte yaşanan ilişkinin karakteri ve yapısı üzerinde durmaya zorlamaktadır (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2006:19).

İlişki, marka ve tüketiciler arasındaki sürekli bir bağ olarak tanımlanmaktadır. Bu bağın kuvvetlenmesi sadakat kavramını gündeme getirecektir (Shimp, 2000:380). Daha önceki dönemlerde pazarlama anlayışı olarak, genellikle müşteri tatmini ve tatminin ölçümü üzerinde durulduğu görülmektedir. Günümüzde işletmeler için, yeni müşteri bulmak kadar, müşterileri ile yakın ilişkiler kurarak onları korumanın da çok önemli bir karlılık alanı olduğunun farkına varılmaktadır.

İlişki pazarlaması kavramı, uzun dönemli bir yaklaşıma dayanan üst düzeyde stratejik bir düşünce olarak algılanmalıdır (Payne, 2002:1). Buna göre işletmelerin, müşteri ilişkisi, tüketiciyi elde tutmak ve tüketiciden sağlanan

karlılığı artırmak için dizayn edilebilecek temel bir iş yapış şeklidir. Son yıllarda ilişki pazarlaması stratejilerini uygulamada bilgi teknolojilerini kullanma görüşü de özel bir öneme sahip olmuştur. Bu durum, müşteri ilişkileri yönetiminin alanını oluşturur. Müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili olarak genel kabul gören görüş, müşteri ilişkileri yönetiminin bir strateji olduğudur. Müşteri ilişkileri yönetimine; iş'e müşteriden başlayan, tüm üretim ve iletişim kararlarını müşteri merkezli olarak belirleyen bir yönetim anlayışı ve rekabet avantajı sağlayan bir strateji olarak bakmak gerekir (Kırım, 2001:74).

İlişki pazarlamasında amaç, müşteri ile işletme arasında sağlıklı, verimli, karlı ve güvene dayalı uzun süreli bir ilişkinin oluşturulmasıdır (Odabaşı, 2000:124).

İlişki pazarlamasına doğru yönelmenin nedeni olarak birçok faktör öne sürülebilir. Bunlar; tüketicilerin daha fazlasını talep eder hale gelmesi, kaliteli ürün ve hizmetlerin artması ve çeşitlenmesi, uygun fiyat, zamanında dağıtım, satın almaya uygunluk, iyi bir tüketici hizmetiyle desteklenmiş tüketici değeri arzusudur (Gordon, 1998:28). Aynı zamanda tüketicilerin özel istek ve ihtiyaçlarına göre biçimlendirilmiş kişiye özel ürün ve hizmetler, bilgi teknolojisindeki gelişme, esnek üretim sistemi ve yeni pazarlama süreçleriyle kişiye özel kitlesel üretime (mass customizasyon) geçilmesi; müşterileri rakiplere kaptırmamak için ilişki pazarlamasına başvurmayı zorunlu kılmaktadır (Belch ve Belch 2000: 9).

İlişki pazarlaması, çok değerli müşterilerin belirlenmesi ve bu müşterileri markaya veya işletmeye bağlamayı esas alan bir felsefedir (Burnett ve Moriarty, 1998:243). İlişki pazarlamasının, pazarlama teorisinde ve pazarlama iletişimi felsefesinde büyük bir değişimi temsil ettiği, önde gelen birçok pazarlama akademisyeni tarafından kabul görmüştür (Morgan ve Shelby, 1994:33).

İlişkisel pazarlamanın özündeki temel prensip, müşteriyi tanıma, anlama ve ona göre davranabilme sanatı ve böylece, insanın doğasındaki bazı

duyguları (vefa, sadakat, karşılık verme gibi...) yetenekleri tetiklemektedir. Daha ortada ilişki pazarlama kavramı yokken, mahalle bakkalının veya öngörülü banka şube müdürlerinin kendi müşterilerine özel muameleler veya avantajlar sağlaması, söz konusu "tetikleme" psikolojisine yönelik mikro örneklerdir. İşte onların kendi içlerinden gelerek yaptıkları bu türden basit uygulamaları, kurumsal bir yönetim felsefesi haline getirebilme sanatına, ilişki pazarlama veya onun uygulama yönünü oluşturan müşteri ilişkileri yönetimi demek yanlış olmayacaktır. Bir mahalle bakkalının kendi küçük ortamında bu tür işlevleri basitçe ve içten gelerek uygulaması adı konmamış ve sistematize edilmemiş bir ilişki pazarlama stratejisine işaret ediyordu. Ama sahiplikle iş görenin birbirinden ayrıldığı ve sahip adına iş görenlerin hareket ettiği bir durumda bu ciddi bir uygulama problemine dönüşebilecektir. İş görenlerde işletme sahibinde olduğu gibi, müşterilerle sürülebilir ilişki geliştirme motivasyonu ve sürdürme çabasının kendiliğinden ortaya çıkmasını beklemek, insan psikolojisi çerçevesinde söz konusu olamaz. Bunu gerçekleştirmek için, yeni bir yönetim yaklaşımı, örgütsel düzenleme ve motivasyon sistemleri gereklidir. İkincisi, yüzlerce şubede, milyonlarca müşteriye ilgilendiren yaklaşımlar, insan beyninin bireysel limitlerini aşarak kurumsal açıdan ciddi ve profesyonel yaklaşımları devreye almayı gerektirir. İşte burada, devasa bilgi yükünü işleyen bilgi teknolojileri yardımıyla, ilişki pazarlama ve MİY devreye girmekte ve bu düşünce biçiminin kurumların günlük yaşamlarının bir parçası olmasını sağlamaktadır (Kıral, 2004:37).

### **2.3.5 Veri Tabanlı Pazarlama**

Bilgi iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, işletmelerin bilgiye olan duyarlılıklarının artmasını da beraberinde getirmekte ve sonuçta, müşterilere ilişkin bilgiler günümüz pazar ortamında stratejik rekabet anahtarı olma özelliğine sahip olmaktadır. İşletmelerde müşteri odaklı pazarlama anlayışının gelişmesiyle beraber, elde edilen bu bilgilerin de değeri artmış; işletmeler ilişkide buldukları müşteriler hakkındaki bilgileri toplamak, depolamak ve bu

bilgileri yararlı bir şekilde kullanmak yönünde sistematik çalışmalara yönelmişlerdir. Bu yöneliş ile *veri tabanlı pazarlama* kavramı ortaya çıkmıştır (Kotler, 2000:652).

Bir *müşteri veritabanı*, mevcut ve muhtemel müşterilere (beklentilere) bir ürünü veya servisi satmak veya müşteri ilişkilerini muhafaza etmek için, bireysel müşteriler ve beklentiler hakkında en yeni, ulaşılabilecek ve harekete geçirebilecek en geniş kapsamlı verilerin organize edilmiş bir şekilde toplanmasıdır (Zinkhan, 2002:83).

*Veritabanı pazarlaması* ise, bir işletmenin mevcut müşterileri ya da potansiyel müşterilerine ait, bir veri dosyasının hazırlanılarak, her bir müşteri ya da müşteri adayına özgü bir pazarlama stratejisi oluşturulmasıdır. Diğer bir ifade ile veri tabanlı pazarlama, doğrudan pazarlamanın, bilgi ve teknolojik imkanlarla desteklenmiş bir boyutudur, şeklinde tanımlanabilir (Doğan, 1999:183). Müşteriye ait veritabanının yanında, diğer veritabanları(ürünler, tedarikçiler, yeniden satıcılar) da birlikte kullanılmalıdır (Kotler, 2000:652).

Veri tabanı; toplandıktan sonra bilgisayara kaydedilen, sürekli olarak güncelleştirilen ve gerektiğinde kolayca erişilebilen çeşitli özellikteki bilgileri kapsamaktadır. Bu çerçevede, demografik, coğrafi, psikografik ve diğer özellikler yer alır. Bunlardan başka nihai tüketicin veya endüstriyel alıcının spesifik marka tercihlerini, nelere önem verdiğini kolayca belirlemeye yaradığı gibi, rakiplerin markalarını kullananlar hakkında da yararlı bilgiler elde etmek mümkündür.

İşletmeler, oluşturdukları bu veritabanlarını dört şekilde kullanarak kendilerine katkı sağlarlar (Kotler, 2000:654):

- 1. Muhtemel müşterilerin belirlenmesi:** Pek çok işletme, ürünlerinin veya tekliflerinin reklâmını yapmakla satışlarını artırır. Reklâmlarda genellikle, yapılan işe karşılık elde edilecek bilgilerin işlendiği bir "iş cevap kartı" veya ücretsiz bir telefon numarası gibi bir mukabele kısmı bulunur.

Veritabanı, bu mukabelelerle kurulur. İşletme, bu veritabanından en muhtemel beklentileri seçer ve onları mektupla, telefonla veya şahsi temasla müşteriler haline getirmeye çalışırlar.

**2. Belirli bir teklifin hangi müşterilere yapılacağıın karşılaştırılması:**

İşletmeler, bir teklif için, ideal hedef müşterisinin tarif edilmesi için ölçütler geliştirebilirler. Daha sonra, ideal tipe en çok benzeyenin kimler olabileceğini müşteri veritabanında araştırmak mümkündür. Büyük işletmeler, kendilerine, hangi müşterilerin kar sağlayabileceğini ve hangilerinin sağlamayacağını belirtebilen veri depoları hazırlamaktadırlar. Müşterileri teker teker muhafaza etmekle, onların muhtemelen getirecekleri gelire mukayese edilmelerinde kullanılacak muğlak pazarlama karması ve hizmet maliyetlerinin ölçülmesinde bu verileri kullanırlar. Bir işletme, müşteriye yönelik geliştirebileceği faaliyet alanlarını belirlemeli ve bunu süreç içerisinde uygulamak üzere planlama yapmalıdır. Bir satışın ardından, gerçekleştireceği faaliyetleri bir düzen içerisinde sıraya koymalıdır. Örneğin, bir hafta sonra, bir teşekkür notu gönderebilir; eğer müşteri cevap vermediyse, on hafta sonra telefon ederek özel bir indirim teklif edebilir.

**3. Müşteri sadakatının derinleştirilmesi:** Müşteri sadakatının önemi,

onun işletmelere sağladığı karlılıktan ileri gelmektedir. Sadık müşteriye verilen hizmetin maliyeti bazı durumlarda, diğer müşterilere verilen hizmetten daha düşük olmayabilir (Çoroğlu, 2002:87). Çünkü işletme ile uzun dönemli ilişki kurmuş müşteri, kendisi için özel hizmet isteyebilir ya da müşteri işletmenin özel durumundan yararlanıp özel fiyat indirimleri isteyebilir. Buna paralel olarak işletmeler, ilişkiyi derinleştirme bağlamında müşteriye yönelik olarak onların tercihlerini hatırlamak suretiyle (uygun hediyeler, indirim kuponları ve ilgi çekici okuma malzemesi göndererek) ilgi ve şevk yaratabilirler.

**4. Müşterilerin alışverişlerinin yeniden hareketlendirilmesi:** İşletmeler,

doğum günü veya yıldönümü kartları, çeşitli özel günler için alışveriş hatırlatmaları, veya mevsim dışı promosyon haberleri gönderen otomatik posta programları (otomatik pazarlama sistemi) kurabilirler.



İşletmeler, bu veri tabanını oluştururken, bu veri tabanı bazı özellikleri taşımalıdır ([www.e-ticaretmerkezi.net](http://www.e-ticaretmerkezi.net)):

- Mevcut ya da potansiyel müşteriler veri tabanında yer almalıdır.
- Her müşteri kaydı; kimlik ve erişim bilgileri yanında, bir dizi pazarlama bilgisini de içermelidir.
- Veri tabanı, müşterinin işletme kampanyaları ve iletişim çabalarına verdiği karşılıkları da kapsamalıdır.
- Veri tabanındaki bilgiler, pazarlama politikası belirleyenlere bilgi sağlamak amacıyla sunulmalıdır. Diğer bir ifade ile raporlamaya hazır halde bulundurulmalıdır.
- Müşteriye yönelik koordineli ve sabırlı bir satış yaklaşımı geliştirmek için kullanılmalıdır.
- İleride pazar araştırmasının yerini alabilecek bir yöntem olarak düşünülmelidir.
- Veri tabanlı pazarlama ile ortaya çıkan büyük miktardaki bilgiyi değerlendirebilmek için pazarlama yönetim otomasyonu geliştirilmelidir.

Bu özellikleri taşıyan bir müşteri veri tabanı hazırlandığında, pazar faaliyetleri sırasında işletmeye sağlayacağı avantajlar şu şekilde belirtilebilir:

- Pazarlama bütçesinin daha etkin bir şekilde kullanılmasına imkân sağlar.
- Müşteri ile uzun süreli ve iyi bir ilişkinin kurulmasına yardımcı olur. Bu da müşteri memnuniyetinin oluşmasına ve müşteri bağlılığının yaratılmasına imkân sağlar.
- Mevcut ve potansiyel müşteriler hakkında değerli bilgilerin elde edilmesine yardımcı olur.
- Özel promosyon ve hediyelerin mevcut ve potansiyel müşterilere durumlarıyla uyumlu olarak iletilmesini sağlar.
- Çapraz satış imkânı yaratır.

- Müşteri bölümlendirmesi ve farklılaştırılmasına imkân yaratır.
- Pazarlama faaliyetlerinin ölçülebilir ve hesaplanabilir olmasını sağlar.
- Farklı müşteri grupları ile farklı iletişim kurma olanağı yaratır.
- Müşteri ihtiyaçlarının önceden tahmin edilmesine olanak sağlar. Bu da yeni ürün ve hizmet yaratılmasını sağlar.
- Veri tabanlı pazarlama müşteriler hakkında araştırma yapmayı kolaylaştırır.
- Eski ve bizi terk etmiş müşterilerin geri kazanılmasına yardımcı olur.

Yeni bir müşteri kazanmanın, mevcut müşterilere ürün/hizmet satmaktan çok daha zor olduğunun bilincine varan işletmeler, müşterilerini elde tutabilmek için, veritabanı oluşturmanın zorunluluğunu her geçen gün daha yoğun bir şekilde hissetmektedirler. Bu bağlamda, müşterilerini, işletmenin bir ortağı gibi gören işletmeler, bütün müşterilere aynı tarzda ve aynı mesajla yaklaşmanın doğru olmayacağını kabul etmektedirler. Bu durumda yapılması gereken, müşterileri benzer özellik taşıyan gruplara ayırmak ve ayrılan her gruba özgü pazarlama stratejilerini belirlemek olmalıdır. Bunun içinde işletmelerin, müşteri bilgi sistemine sahip olmaları gerekmektedir.

## **2.4 MİY'İN BİLEŞENLERİ**

Bugün MİY çözümleri olarak nitelendirilen uygulamalar ile geçmişteki uygulamalar arasında birçok yapısal benzerlik ve farklılıklar vardır. Aslında farklılıklar, MİY'in geçirdiği evreleri de ortaya koyması açısından önemlidir. MİY'de yeni bir dönem başlamasına neden olan en temel gelişme, çözümlerin içerisinde yer alan analitik özelliklerin gerçek zamanlı ve çok daha kapsamlı hale gelmesi olarak belirtilebilir (Wang, 2004:613). Bu özellikler çeşitlendikçe MİY çözümleri de farklılaşmaya başlamıştır. Bu anlamda üç temel MİY yapısından söz etmek mümkündür (Davids, 1999:25):

**1. Operasyonel MİY:** MİY'in bu biçimi aslında tipik iş fonksiyonlarının kapsandığı MİY çözümlerinden oluşmaktadır. Bu fonksiyonlara örnek olarak müşteri hizmetleri, sipariş yönetimi, faturalama, satış ve pazarlama otomasyonu gibi süreçler gösterilebilir (Bozkurt, 2000:86). Bu çözümler daha çok kurumsal sistem içerisindeki finans, insan kaynakları gibi farklı iş fonksiyonlarının entegre bir yapıya kavuşturulması için kullanılmaktadır.

Operasyonel MİY, müşteri ilişkilerinin yaşam döngüsü açısından, satış öncesi, satış alanı ve satış sonrası MİY olarak üç aşamada ele alınır:

- **Satış öncesi / pazarlama alanında MİY:** Yeni müşterilerin kazanılması, buna yönelik kampanya ve aktiviteler, mevcut müşteriler ile ilişkilerin güçlendirilmesi ve müşteri bağlılığını artırıcı aktiviteleri içermektedir. Bu aktiviteleri gerçekleştirmek için gerekli kanal koordinasyonu, bu aşamada gerçekleştirilir.
- **Satış alanında MİY:** Bir müşteri ile belli bir ürün veya hizmetin satışı ile ilgili ilk ilişkinin kurulmasından, satışın olumlu ya da olumsuz tamamlanmasına dek geçen süreçleri içermektedir. Bu amaçla müşteri temsilcilerinin tüm faaliyetlerinin planlanması, hedeflerin belirlenmesi, faaliyetlerin sıralandırılması, sonuçlarının kaydı ve analizi bu aşamada gerçekleştirilmektedir. Saha satışı (satıcıların sahada yaptıkları satış faaliyetleri) ve internet satışı (e-commerce satışları) bu başlık altına girmektedir.
- **Satış sonrası MİY:** Müşteri hizmetleri ile ilgili yapılan faaliyetler (servis, bakım, destek), müşteri memnuniyeti ölçümleri, şikayet yönetimi gibi konular bu aşamada gerçekleşir.

**2. Analitik MİY:** Analitik MİY, tüketicilere ait verilerin elde edilmesi, depolanması, işlenmesi, analiz ve tahminlere dönüştürülerek raporlanması faaliyetlerini ifade etmektedir (Akin, 2001:3). Böylelikle MİY'in operasyonel ve entegrasyon özellikleri üzerine analiz ve raporlama özellikleri de eklenmiş olmaktadır.

**3. İşbirliğine Yönelik MİY:** Bu MİY biçimi aslında diğerlerinin en uygun birleşiminden oluşmaktadır. Müşteriler ile işletmeler arasında tam anlamıyla bir etkileşim ve koordinasyon ağının oluşmasına imkân veren bu çözümler, farklı iletişim kanallarından (web, telefon, e-posta vb) gelen bilgilerin değere dönüştürülmesini hedeflemektedir. İşbirliğine yönelik MİY çözümleri müşteri ile etkileşime imkân veren tüm fonksiyonları içerir ([www.microsoft.com](http://www.microsoft.com)).

## **2.5 MİY TEMELLİ PAZARLAMANIN KLASİK PAZARLAMA ANLAYIŞINA GETİRDİĞİ YENİLİKLER**

Pazarlamanın geçirmiş olduğu evreler ele alınacak olursa, bunlar, sırasıyla üretim ve ürün odaklı pazarlama evresi (1900–1930), satış odaklı pazarlama evresi (1930-1950) ve 1950’li yıllardan günümüze kadar geçen süreyi içine alan pazarlama odaklı evre olarak belirtmek gerekir (Ecer ve Canitez, 2004:9). Üretim ve ürün odaklı pazarlama da işletmelerin amacı, kısa dönemde mümkün olan en fazla üretimi yaparak maksimum kara ulaşmak olmuştur. Satış odaklı pazarlama döneminde ise, tüketim bir sorun olarak ortaya çıkmış ve işletmeler tüketimi artırabilmek için reklâm, satış geliştirme vb. iletişim odaklı tutundurma karması unsurlarına yönelmişlerdir. Pazarlama odaklı dönem ise, müşteri istek ve tercihlerinin ön plana çıkartıldığı dönemdir. Modern pazarlamanın ortaya koyduğu sonuç, işletmenin değer yaratması ve yarattığı değeri müşterilere ve diğer ilgili birimlere tatmin edici biçimde sunmasıdır. Eğer, müşteriler işletmenin ürün ya da hizmetine değer vermiyorlarsa, o işletmenin iş dünyasının dışında kalması kaçınılmazdır. Dolayısıyla, işletme stratejilerinin öncelikle “müşteriden” başlaması ve her müşteri için ayrı bir pazarlama stratejisi geliştirilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır (Kırım, 2001:10). Bu, günümüzde “müşteri ilişkileri yönetimi” olarak anılmaktadır. Bu bağlamda denilebilir ki, MİY; pazarlama faaliyetlerinin yapılış biçimini temel değiştirmeye başlayan bir uygulama ve anlayıştır.

MİY'in getirdiği temel bir yenilik, her müşteriye tek tek ele alıp oluşturulan müşteri payıdır. Bunun neticesinde de MİY anlayışı, eldeki mevcut müşteriler için daha fazla ürün/hizmet bulmayı amaçlar. Klasik pazarlama anlayışındaki, mümkün olan daha fazla müşteriye bulma hedefi, MİY'le birlikte mevcut müşteri üzerine odaklanmayı hedeflemektedir.

MİY' in getirdiği diğer bir yenilik ise, ürün boyutunun öne çıktığı, yani ürünleri yönetme anlayışının önem kazandığı klasik pazarlamayı önemsizleştirip, müşterileri yöneterek müşterilerinin değerini en üst düzeye çıkarmaktır.

MİY temelli pazarlamanın klasik pazarlamaya getirdiği diğer bir yenilik ise, teknolojinin sağladığı imkânları pazarlama sürecinin doğrudan bir parçası haline getirmesidir. Bilişim sektöründe yaşanan baş döndürücü gelişmelere bağlı olarak, müşterilere ulaşmanın daha kolay, daha hızlı ve daha düşük maliyetli hale gelmesi ve bunun bir pazarlama stratejisi olarak kullanabileceği düşüncesi, geleneksel pazarlama teorisi ve uygulamaları için yepyeni bir yörüngeyi ifade etmektedir. "İnternet", dağıtım ve tutundurma maliyetlerinin azaltılmasına imkan sağlayıp, müşterilerle bire-bir ilişkiler kurulmasını kolaylaştırmakta ve böylece pazarlama anlayışına yeni bir yön vermektedir (Peppers ve Rogers, 1997:67).

MİY'i uygulayarak elde edilebilecek ve pazarlama alanına yönelik dolaylı katkılar sağlayacak çeşitli görüşler ileri sürülmektedir (Bozgeyik, 2005:29). İşlerin daha iyi yapılmasını sağlamak, pazarda kalıcı olabilmek, daha iyi organizasyon yapabilmek, kaynakları iyi kullanmak, istihdam yaratmak, başkalarının da baktığı; ama göremediği fırsatları görüp "Niş" pazarlara açılmak, çalışanlar, müşteriler ve iş ortakları ile sinerji yaratmak, çalışanlar ile ekip ve takım ruhu oluşturarak koordinasyonu sağlamak, fikir birliği sağlayarak daha iyi ürün, hizmet veya servise dönüştürmek, öğrenmeyi öğrenmek, gelişmek, bilgiyi paylaşmak, geliştirmek, kullanmak, teoriyi pratikle birleştirmek, bunu yaparken

hataları, eksikleri ve önyargıları aşmak; MİY'in yapacağı çeşitli dolaylı katkılarından bazılarıdır.

MİY temelli pazarlamanın, klasik pazarlamaya getirdiği faydalar açısından kısa tarifini yapmak gerekirse (Doyle, 2000:235), değer yaratan müşterilerle kurulan ilişkileri geliştirerek ve bu çerçevede rekabet avantajları sağlayarak, getirilerin maksimize edilmesinin yollarını arayan bir yönetim sürecidir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

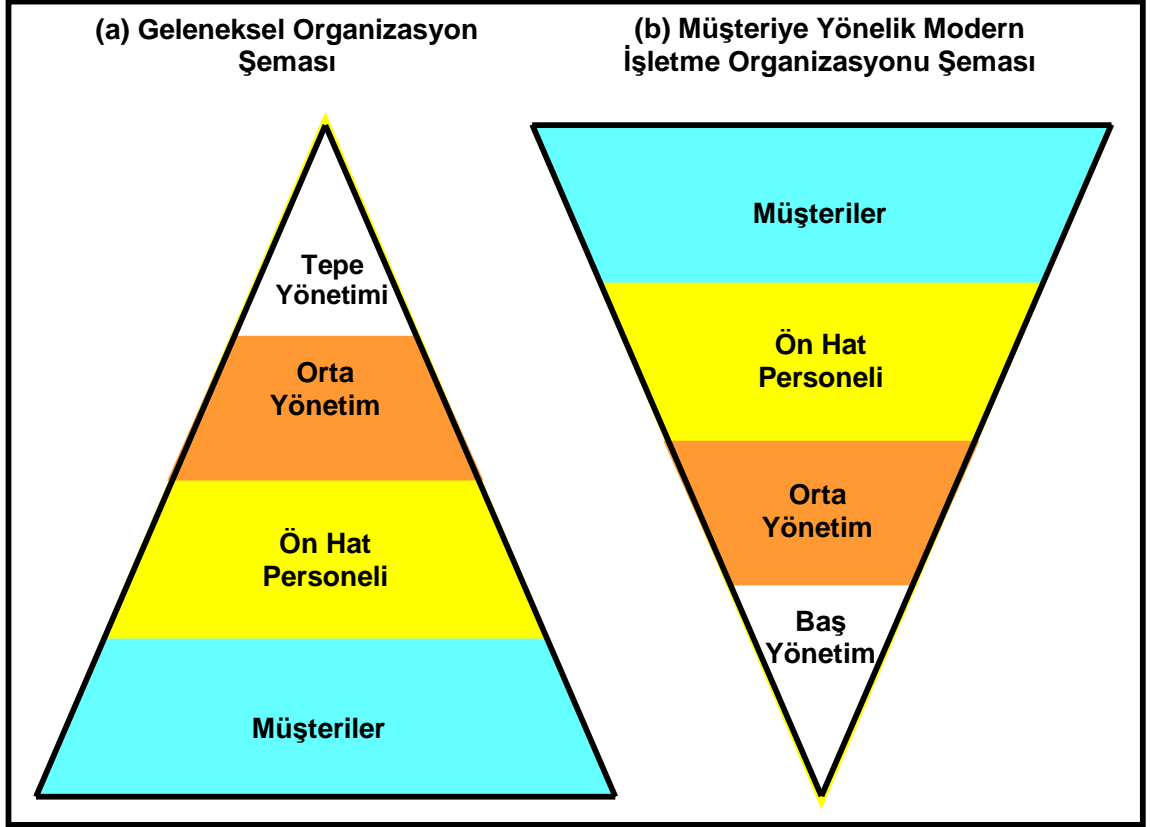
### MİY STRATEJİSİNİN UYGULAMA SÜRECİ

#### 3.1 MİY SÜRECİ

MİY uygulamalarında başarının ön şartı etkin bir MİY süreç yönetimi uygulamaktır. Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin aynı ürünlerle rekabet ederken müşterilerine farklı açılardan yaklaşımları gibi, MİY uygulamalarının operasyonel kısmını oluşturan süreçler de farklılık gösterebilecektir.

MİY sürecinde, izlenen tüm yollar neticesinde elde edilen verilerin müşteri tarafına olumlu etki etmesi gerekmektedir. İşte bu aşamada işletme yönetimlerinin MİY işleyişini, akışlarını ve yatırımlarını iyi değerlendirmeleri gerekmektedir. Zaten kurumsal strateji oluşturmada “müşteriden” başlayarak yaklaşmak ve bulunan yanıtlar çerçevesinde geriye doğru çalışarak en uygun iş yapma modelini oluşturmak, bugünün yüksek rekabet dünyasında en geçerli olan stratejik yaklaşımdır. Şekil 3.1 bu değişimi ifade etmektedir.

**Şekil 3.1** Geleneksel Organizasyon Şeması Karşısında Müşteriye Yönelik Modern İşletme Organizasyonu Şeması



Kaynak: Kotler, "**Pazarlama Yönetimi**", çev. Nejat Muallimoğlu, Beta, s. 23, 2000.

Araştırma sonuçları incelendiğinde ([www.kobifinans.com](http://www.kobifinans.com)) MİY projelerinin 1/3'ünün önemli sonuçlar oluşturduğu görülmektedir. 1/3'ü küçük iyileştirmeler sağlamakta, 1/3'ü ise hiçbir değer yaratamamaktadır. Birçok ERP (Enterprise Resource Planning-Kurumsal Kaynak Planlama) yazılımı kapsamında MİY modülleri yer almakta ve zaman zaman bu modüller bütünün içinde verilmektedir (Ptak ve Scharagenheim, 1999:280). "Bütünün içinde var olan modülü biz de uygulayalım" anlayışı ile yola çıkan bazı işletmeler ile sıkça karşılaşılmaktadır (Newell, 2004:10). Burada dikkat çeken temel eksiklikler, MİY uygulaması sonucunda elde edilecek çıktının başlangıçta sorgulanmaması, hangi MİY sürecinin, hangi aşamalarla uygulamaya alınması gerektiği üzerinde



değerlendirme yapılmaması ve bu süreçlerdeki kaynak gereksinimlerinin düşünülmemesidir.

Başarılı MİY uygulamaları için öncelikli koşul, konuya bütünsel yaklaşarak, MİY'in işletme de "ne tür bir değer yaratma" beklentisi ile ortaya konulduğunu tanımlamak ve işletme yönetimi ile satış&pazarlama yönetimi arasında görüş birliğine varıldıktan sonra, işletmeye özgü bir MİY süreç modelini oluşturmak gereklidir (Kim, 2004:22). Konunun stratejik tarafı ön planda olduğundan, tepe yönetimin de aktif katılımının sağlanması gerekmektedir. Literatür taraması, bir çok araştırmacının (Yin, 1994:22, Rigby, 2002:102 ve Ulwik, 2002:175), MİY'in hayata geçirilmesinde önemle durulması gereken bazı noktaları vurguladıklarını göstermektedir. Bu noktalar şu şekilde belirtilebilir:

- **Kültürün Önemli Olduğu Devamlı Olarak Hatırlanmalıdır:** MİY çözümü, yeni bir yazılım paketinden çok daha öte bir uygulamadır. MİY, aynı zamanda kullanıcıların mantalitesini, iş yapma biçimini ve diğer işletmelerle ilişkilerini etkileyen bir süreçtir. Bu süreç kapsamında müşterilerden çalışanlara kadar katılımcı ve paylaşımcı bir yapının oluşturulması, bu yapının kurum kültürüne entegre edilmesi gerekir (Homans, 1962:360). Bunun yanında, bu işbirlikçi anlayış, bazı işletmelerin kültürüne uymayabilir. Zira bilgi paylaşımı takım çalışması gerektiren bir anlayıştır ve bunun organizasyon kültürü ile direkt ilişkisi vardır. Bununla beraber, eğer bir MİY uygulaması herkes için fırsat yaratan bir olanak olarak ele alınırsa, başarı oranları önemli ölçüde gelişecektir. Bu noktada MİY'in getirileri, iş süreçlerdeki etkileri ve oluşacak paylaşımcı ortam organizasyonel ölçüde ele alınmalıdır.
- **Gerçekçi Hedefler Konulmalıdır:** MİY'in yerine getirilmesinde öncelikle bir proje yönetimi yaklaşımı oluşturulması gerekmektedir (Miguel, 2004:135). Sürecin temel dinamikleri belirlenmeli, zaman ve kaynak planı yapılmalı ve bu yönde hareket edilmelidir. MİY çözümünün kurum

içerisine entegre edilmesinde gerçekçi ve net hedefler koyulmalı, bu süreçte herkesin projeye katılımı sağlanarak sahiplenme seviyesi artırılmalıdır.

- **Üst Düzey Yönetim Desteği Sağlanmalı ve Korunmalıdır:** Başarılı MİY uygulamaları en üst seviyede başlar ve biter. Yönetimin tam desteğini almayan işletmelerin başarı elde etmesi mümkün değildir. Aynı şekilde yönetimin de süreci işler hale getirerek sürekliliği sağlaması gerekmektedir. Kural olarak, başarılı MİY uygulamaları yönetimin önderliğinde gerçekleştirilenlerdir (Argyris ve Schön, 1996:118). Yönetim sürecin şeffaf olmasını sağlamalı, harcanan gayreti aza indirme yoluna gitmemelidir. Benzer olarak, ilk aşamalar kaydedildiğinde aynı yöneticiler elde edilen faydayı tüm işletmelere yaymakla yükümlü olmalıdırlar.
- **Çalışma Süreci Analiz Edilmelidir:** MİY çözümünün profesyonel bir hizmet organizasyonuna uygulanması, işletme çapındaki işleyiş ve prosedürlerin gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi için mükemmel bir fırsat sunmaktadır (Jerry, Gren v.d., 1989:38). MİY (yazılımı sağlayıcı işletmeden gelen) uygulayıcı takımla çalışan işletme yönetimi, MİY çözümüne aktarılacak veri kaynakları kadar işletmenin prosedürlerini de değerlendirmelidir. Bu, işletmenin başarısını arttıracak yeni prosedürlerin tartışılması ve geliştirilmesi için mükemmel bir zamanlamadır.
- **Doğru Yazılım Ortağı Seçilmelidir:** Doğru çözüm sağlayıcıyla çalışmak tüm yazılım uygulamalarında önemli olmakla birlikte, MİY çözümünü başarıya ulaştırmada oldukça kritik bir öneme sahiptir (Markus ve Robey,1988:511). MİY'in profesyonel bir hizmet organizasyonu tarafından ya da ürün odaklı bir kurum tarafından kullanılış biçimi birbirinden oldukça farklılık gösterebilecektir.

Bu nedenle, hizmet odaklı çalışan bir organizasyon profesyonel hizmet çözümlerinde uzmanlaşmış bir yazılım sağlayıcı seçmelidir. Aynı derecede

önemli olan bir diğer şey ise, yazılım çözümünün, işletme çapındaki diğer iş süreçleriyle bütünleşme yeteneğidir. Müşteri ilişkileri yönetimi ve yeni iş geliştirme aktiviteleri ile finansal performans arasında bağın etkin bir biçimde kurulabilmesi MİY'den elde edilen 'yatırım getirilerini'(ROI) arttırıcı rol oynamaktadır (Markus ve Tanis, 2000:189). Son olarak, işletmeler MİY satıcıları tarafından sağlanan danışmanlık hizmetlerinin kalitesini (derinliğini ve genişliğini) yakından değerlendirmelidirler. Bir MİY çözümü, ancak, MİY'in işletmenin iş süreçlerine entegrasyonunda kullanılan uygulama metodolojisi kadar iyidir. Seçilen uygun çözümün, takım ruhu oluşturarak birlikte çalışmayı başarabilecek, başarıyı garanti eden, deneyimli ve işine bağlı bir ekip desteğiyle uygulanması; sonucu etkileyen bir faktör olacaktır.

Başarılı bir MİY'in ortaya konulabilmesi için uygulanması gereken süreçler, konusunda araştırmacıların görüş birliği sergiledikleri çeşitli hususlar bulunmaktadır (Wang, 2004:612, Markus ve Robey,1988:590 ve Davids, 1999:25). Buna göre:

- 1. Müşterilerin birey olarak tanımlanması gerekmektedir:** Yani her bir müşteri birey olarak tanımlanmalıdır. Bu bazı zaman bir müşteri numarası veya anahtar özlük bilgileri olabilmektedir. Bireyler tanımlanmalı ve o müşteri ile ilişkili tüm işlemler, bilgiler ve değişiklikler aynı satırda, müşterinin kod numarasına kayıt edilmelidir.
- 2. Analitik MİY:** Müşterilerin değerlerine ve ihtiyaçlarına göre farklılıklarının belirlenmesi esas olmaktadır. Müşterileri tanımak, yani hangi kanalları kullandıklarını ve karlılık oranlarını belirlemek, analitik bir MİY yaklaşımı ile mümkün olabilir.
- 3. Sunulan ürün ve servislerin müşteriye uyarlanması:** Bir pazarlama konusu olarak ele alınmalıdır. Analitik sonuçlara göre ürünlerin müşteriye uyarlanması gerekmektedir. Bu aşamada maliyetler, rekabet ve ürünün yaşam döngüsü gibi konuların verilecek kararlar üzerinde etkili olduğu

bilinmelidir.

- 4. Etkin yöntemlerle iletişime geçilmesi:** Bu noktada teknoloji önemli bir rol almaktadır. Uygulamada ortaya konacak fikirleri destekleyecek teknolojinin elde bulunması gerekmektedir. Örneğin müşteriyle önce telefonla iletişim kuruldu ise, müşteri 10 dakika sonra şubeye gittiğinde şubenin bu telefondan haberi olması gerekmektedir. Kısaca, teknoloji bu uygulamaların vazgeçilmez bir ögesi durumundadır.
- 5. Müşteri geri dönüşlerinin toplanması:** Müşteri ile iletişime geçtikten sonra geri dönüşlerin toplanması ve analiz edilerek tekrar değerlendirilmesi gerekmektedir. Sonuç olarak, bütün bu izlenen yollar sonucunda elde edilen verilerin müşteri tarafına olumlu etki etmesi düşünülmelidir. Bu aşamada işletme yönetimlerinin MİY işleyişini, akışlarını ve yatırımlarını iyi değerlendirmeleri gerekmektedir. Kurumsal strateji oluşturmada 'müşteriden' başlayarak yaklaşımda bulunmak ve bulunan yanıtlar çerçevesinde geri doğru çalışarak en uygun iş yapma modelini oluşturmak bugünün yüksek rekabet dünyasında en geçerli olan stratejik yaklaşımdır.

Doğru MİY' i elde etmek için iyi bir planlamayla, eldeki bilgileri çok iyi değerlendirerek, teknolojinin çok iyi kullanılması gerekmektedir.

### **3.2 MİY' DE VERİ AMBARI VE VERİ MADENCİLİĞİ**

Yönetim sistemleri, karar sürecinde kullanılmak üzere her zaman, doğru ve güncel verinin saklanması gerektiren sistemlerdir. Bu bilgilerin pazarlardan toplanması da, işletmelerin izlemeleri gereken yolun sadece ilk basamağını teşkil etmektedir. Bu sayede, işletmeler için elde edilen bu bilgiler, iyi analiz edildiği takdirde sürecin hammaddesi olan bilgi elde edilmiş olacaktır (Wayland ve Cole, 2000:42).

MİY sistemlerinin evrimine veri kavramı açısından bakıldığında (Lawrence, 2007:23), birinci dalga MİY sistemlerin, müşteriler hakkındaki verilerin, çağrı merkezi, satış kampanyaları, ilişki yönetimi gibi uygulamalar sayesinde toplanarak ilişkilendirilmesine odaklanma söz konusudur. Böylelikle müşterilerin faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olmak mümkün olmaktadır.

Daha sonraki MİY uygulamalarında üzerinde durulan konu, müşterinin yaşam boyu değerinin analiz edilerek, müşterinin tekrar satın alma ile ilgili yorumlarının yapılmasıdır (Bozgeyik, 2005:186). Bu süreç teknik olarak, işletmenin sahip olduğu veri tabanının MİY cinsinden tanımlanması anlamına gelmektedir. Müşterinin demografik özelliklerinin bilinmesinden sonra, analizinin yapılmak üzere sınıflandırılması, veri ambarı ve veri madenciliği gibi MİY ile ilişkili kavramların doğmasına yol açmıştır

### **3.2.1 Veri Ambarı**

Tanım olarak veri ambarı (Lawrence, 2007:35), müşteriye ait operasyonel, kalıcı, entegre ve tarihsel derinliği olan verilerin, karar destek sisteminin işlevlerini desteklemek, verilerden anlamlı ilişkiler kurarak sonuçlar çıkarmak üzere modellenmiş süreçlerin toplamıdır. Bu sayede elde edilen veriler, veri ambarında erişimi kolay olacak bir şekilde muhafaza edilerek, daha sonra analiz edilebilmektedir. Kısaca veri ambarı, ilişkili verilerin sorgulanabildiği ve analizlerinin yapılabilirdiği bir depodur.

Veri ambarı iş organizasyonlarında iki amaçla kullanılmaktadır (Swift, 2001:93). Bunlardan birincisi, organizasyon elemanları arasında kullanılan analitik yapıdaki stratejik verilerin birikimini sağlar. Bu veriler arşivlenerek yeniden kullanımda tutulur. Diğerisi ise, pazarda yeni fırsatlar bulmaya, proje uygulamalarına, envanter çıkarma gibi işlere ait verilerin işletme açısından ilişkilendirilmesinde kullanılır. Ayrıca, karar verme sürecinde ve alınan bilgiye hızlı cevap verebilme gibi işlemlere katkı sağlar.

Veri ambarındaki bu veriler, veri madenciliğinde analiz edilmek üzere muhafaza edilir.

### **3.2.2 Veri Madenciliği**

Veri ambarındaki verilerin analiz edilmesi olarak tanımlanabilecek veri madenciliği ise, veri ambarlarında tutulan verilerden otomatikleşmiş modeller sayesinde anlamlı bilgileri, ilişkileri ve davranışları ortaya çıkarma sürecidir (Swift, 2001:93). Bu bilgiler, kuruluşa stratejik karar desteği sağlama amaçlı olarak kullanılır.

Veri madenciliğinde amaç, elde edilmiş olan bilgilerin, bir takım yöntemlerle incelenip kullanılmak üzere değerlendirilmesidir. Veri madencisinin, geleneksel yöntemlerin aksine başlangıçta herhangi bir amacı yoktur (Merz, 2000:113).

Veri madenciliğinin işlevleri üç başlık altında toplanmıştır (Merz, 2000:113): Keşif (discovery), tahmini modelleme (predictive modeling) ve adli analiz (forensic analysis).

Keşif, bir fikir yada hipotez olmadan, ne olabileceği önceden belirlenmiş, veri tabanı içerisindeki gizli desenleri arama işlemidir. Amaç, bulunacak desenlerin zenginliği ve bunlardan çıkarılacak bilginin kalitesidir.

Tahmini modellemede, veri tabanından çıkarılan desenler, geleceği tahmin için kullanılır. Keşif, verideki desenleri bulmaya yönelik iken, tahmini modelleme, bu desenleri yeni veri nesnelere bulmak için uygundur.

Adli analiz, normal olmayan ya da sıra dışı veri elemanlarını bulmak için, çıkarılmış desenleri uygulama işlemidir. Sıra dışı olanı bulmak için ise, ilk olarak sıradan kısmı tespit etmek gerekmektedir.

### 3.3 MÜŞTERİNİN ANALİZİ

#### 3.3.1 Müşteri Türleri

Günümüz pazarlarının en temel özelliği olan rekabet, bütün işletmeleri, mevcut müşterilerini elde tutma yanında yeni müşteriler elde etme çabasında bulunmaya zorlamaktadır. Yoğunlaşan rekabet ortamında müşterilerin elde tutulması gittikçe zorlaşırken, müşterilerin rakip ürünlere eğilim göstermesi de o ölçüde kolaylaşmaktadır (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2006:33). Bu nedenle günümüz pazar şartlarında pazarlama yönetimleri, müşterileri ile olan ilişkilerine ağırlık verme gereğini bütün şiddetiyle hissetmektedirler.

Müşteri türlerinin belirlenmesinden önce, müşteriye tanımak birçok noktada işletmeye fayda sağlamaktadır. Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati sağlayabilmek için, işletmenin müşterilerini tanıması ve onların ihtiyaçlarına göre kendini organize etme yoluna gitmesi gerekmektedir. Bu sayede, müşterinin özellikleri, istek ve beklentileri çerçevesinde hareket kabiliyeti kazanılmış olacaktır (Çelenk, 2001:91).

Müşterinin tanınmasından sonraki adım olarak, müşterinin farklılaştırılması düşünülmelidir. İşletme, müşteriye tanımak için organize olduktan sonra, onları ihtiyaç ve değerleri çerçevesinde kategorilere ayırması beklenmelidir. Aynı zamanda, bu süreçte müşterilerin ihtiyaçları ve işletmeye kazandırdıkları değer, dikkat edilmesi gereken hususlardır.

İşletmeler için dört tip müşteri vardır (Öreroğlu, 2003:21). Burada amaç, uygun müşteriye kazanmak ve en iyi müşteriye sürekli kılmaktır. Söz konusu müşteri tipleri şu şekilde ifade edilebilir:

- 1. Sadık müşteri:** Bu tip müşteriler her zaman uzun dönemli ilişkileri tercih ederler ve kendilerinden sadık hale gelirler.

2. **Sadakat potansiyeli yüksek müşteri:** Bu tip müşteriler diğerlerine göre daha karlıdır. Ayrıca daha çok harcama yaparlar; aynı zamanda faturalarını daha düzenli öderler ve daha az hizmet gerektirirler
3. **Müşteri:** İşletmenin gücüne paralel olarak, müşterinin ihtiyaç ve seçenekleriyle daha iyi uyum sağladığından devamlılığını sürdüren guruptur.
4. **Potansiyel müşteri:** Elde edilmesi muhtemel, müşteri gurubudur.

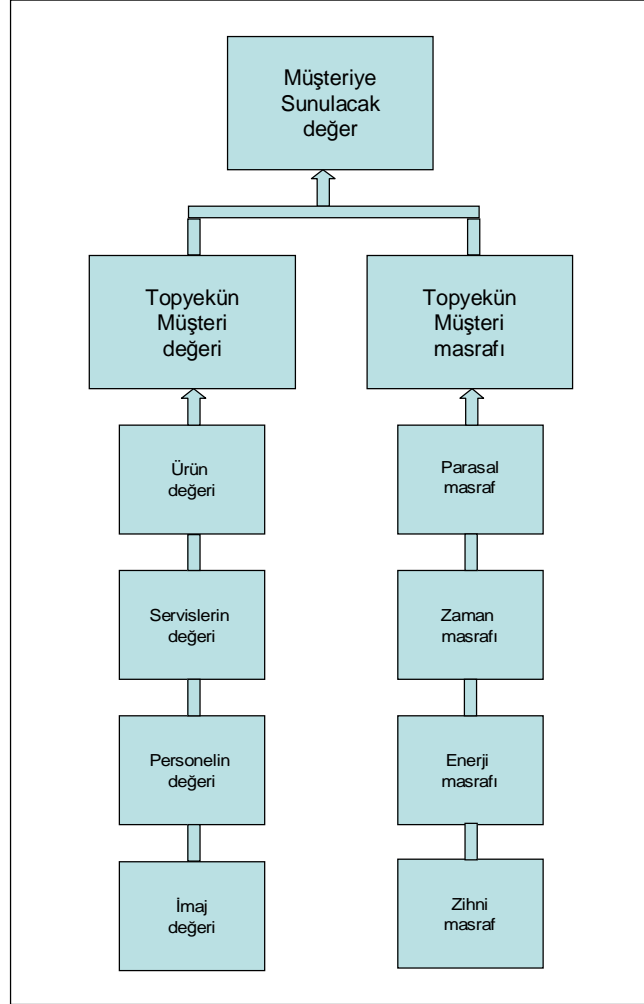
Bir işletme için müşteri gurubunun iyi bir şekilde tanımlanması, MİY uygulamalarını belirlemek açısından önem taşımaktadır. Böylelikle sadık müşteriye ulaşma çabası çabuklaşacak ve hangi müşteri gurubunun daha karlı olduğuna bakılarak hedef kitle ortaya çıkarılmış olacaktır.

### 3.3.2 Müşteri Değeri

Günümüzde müşteriler, seçmeleri için kendilerine sunulan çok sayıda ürün ve markalarla, fiyatlarla ve tedarikçilerle karşı karşıya bulunmaktadır. Bu ortam karşısında müşteriler hangisinin en yüksek değeri sunacağını analiz etmek ve buna göre işletme ile ilişkiye geçmek avantajına sahiptir. Müşteriler, kendi araştırma masrafları ve sınırlı bilgi, hareket ve gelir sınırları dâhilinde azami değeri ararlar. Kendilerine beklenen değeri şekillendirir ve ona göre hareket ederler. Sunulan ürün ya da hizmetin kalitesi, müşterinin tatmin olup olmadığını ve tekrar satın alıp almayacağını belirleyecektir. Müşteriler, kendisine en yüksek değer teklif ettiğini zannettikleri, işletmenin ürün ya da hizmetini tercih edeceklerdir. Dolayısıyla işletme açısından, müşteri tatminini değerlendirme adımlarından biri, müşteri beklentilerinin değerlendirilmesidir (Şekil 3.2).



### Şekil 3.2 Müşteriye Sunulan Değerlerin Belirleyicileri



Kaynak : Kotler, "**Pazarlama Yönetimi**", Çev. Nejat Muallimoğlu, Beta, S.35, 2000.

Müşteriye sunulan değer, topyekûn müşteri değeri ve topyekûn müşteri masrafları arasındaki farktır (Kotler, 2000:34). Topyekûn müşteri değeri, müşterilerin, belirli bir ürün veya hizmet karşılığındaki beklentilerinin toplamıdır. Topyekûn müşteri masrafı, müşterilerin, ürün veya hizmeti değerlendirmek, elde etmek, kullanmak ve elden çıkarmak için yapacakları masrafların toplamıdır.

Diğer bir tanımlamada müşteri değeri, ürünün ya da hizmetin müşteriye sunduğu faydalar ile müşterinin o ürünü ya da hizmeti elde etmek için katlanacağı fedakarlıklar arasında gerçekleşen değiş-tokuş değeridir (Gallagher, 1998:88). Diğer bir ifadeyle, müşterinin ödediği masraf karşılığında beklediğinden fazlasını elde ettiği durumdur. Yani, müşteri değeri yaratma, ek yararları bir bedel ödetmeden müşterilere sunmaktır (Odabaşı, 2000:50).

**Müşteri tatmini :** Tatmin, Türkçe sözlükte (TDK, 2005:1920), “istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doyunluğuna erme, doyum” , olarak tanımlanmaktadır.Müşterinin, alışveriş sonrası tatmin olup olmaması ise, işletmenin sunduğu somut önerilerin, şahsi beklentileriyle kıyaslanmasına bağlıdır. Genel olarak: Tatmin olma veya olmama, bir ürünün oluşturacağı sonucun, şahsi beklentilerle kıyaslanması neticesinde duyulan memnunluk veya hayal kırıklığı hisleridir (Kotler, 2000:36).

Müşteri tatmininde, ürün ve hizmet kalitesini belirlemede sekiz nokta önem kazanmaktadır (Öçer, 2001:25):

- 1. Performans:** Ürünün ilk sırada yer alan özelliklerinin ve kalitesinin tatmin ediciliğidir.
- 2. Özellikler :** Ürünün temel çalışma özelliklerini tamamlayan ikincil özellikleridir.
- 3. Güvenilirlik :** Ürünün belirli bir zaman aralığında bozulma ya da iyi çalışmaması olasılığıdır.
- 4. Uygunluk :** Ürünün tasarımının ve çalışmasının önceden belirlenmiş şartlara yada kullanıcıların beklentilerine uygunluğudur.
- 5. Dayanıklılık :** Ürünün fiziksel olarak bozulma olmadan ya da modası geçmeden önce ne kadar kullanıldığıdır.

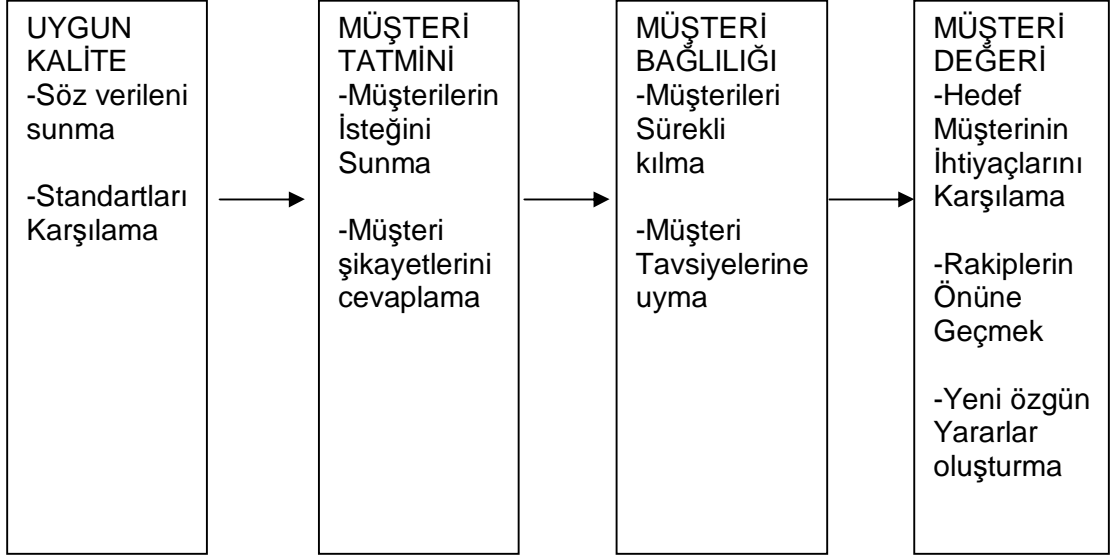
6. **Hizmet Alabilme** : Bir ürünün onarımında gösterilen sürat, nezaket, uzmanlık ve kolaylıktır.
7. **Estetik** : Ürünün görünümü ile ilgili olarak kişisel değerlendirmenin subjektif unsurlarıdır.
8. **Algılanan Kalite** : İşletmenin genel imajı ve ünüdür.

Ürünün kullanılması veya satın alınmasıyla oluşan fiili durum, beklentileri vermemişse, müşteri tatmin olmayacaktır. Eğer icraat, beklentilere uyarsa, müşterinin tatmin olması beklenen bir sonuç olacaktır (Kotler, 2000:36). Eğer icraat, beklentilerin üstünde ise, müşteri yüksek ölçüde tatmin veya memnun olmuştur.

Sadece tatmin olan müşteriler, daha iyi bir teklif karşısında kolaylıkla o teklife yönelebileceklerinden, pek çok işletme, müşterilerinin yüksek ölçüde tatmin olmalarını hedeflemektedir. Buradaki temel hareket noktası; yüksek ölçüde tatmin olanların, bir diğer teklif karşısında kolay kolay yer değiştirmeyecekleri beklentisidir. Yüksek ölçüde tatmin eden veya memnunluk uyandıran marka için rasyonel (akli) bir tercih değil, hissi bir yakınlık da duyulur. Bunun neticesi de, yüksek ölçüde müşteri sadakatidir.

Müşteri için değer yaratma, kalite ve hizmetin bir araya gelmesi ile doğru orantılıdır ve bu iki kavramın yanında müşteri tatmininin tüm araçlarını kapsamaktadır (Odabaşı, 2000:49). Şekil 3,3'de, müşteri tatmini, müşteri değeri ve müşteri için değer yaratma arasındaki ilişki gösterilmektedir.

### Şekil 3.3 Müşteri Tatmini, Müşteri Bağlılığı, Müşteri İçin Değer Yaratma



Kaynak: Odabaşı, Yavuz, “**Satışta ve Pazarlamada M.İ.Y.**”, s.49, 2000.

Aynı zamanda müşteri ilişkisinin varlık değeri, müşteri hisse değeri olarak adlandırılır. Herhangi bir varlık gibi, müşterinin hisse değeri zaman içinde oluşan net nakit akışına bağlıdır. Müşteri hisse değerini hesaplamak, belirli bir müşteriden veya guruptan elde edilen nakit akışını, müşteri ilişkisini elde etmek ve devam ettirebilmek için gerekli olan nakit çıkışını, ilişkinin devam edeceği süreyi tanımlamayı içerir. Müşteri değerini iki parçadan ibaret olarak düşünmek mümkündür. İlişkidən doğan nakit girişleri, ilişkiyi tesis etmek ve devam ettirebilmek için gerekli olan nakit çıkışları. Asli müşteri değeri, müşteriden elde edilen net nakit akışdır. Bu nakit akışının hacmi ve değeri müşterinin belli bir süre içerisinde satın alma miktarına, satın alınan marjına ve ilişkinin süresine veya satın alınan gerçekleştiği dönem sayısına bağlıdır (Wayland ve Cole, 2000:107).

### 3.4 MİY ANLAYIŞINDA MÜŞTERİYE İLİŞKİN SİSTEMATİK PLANLAMA

Müşteriler ile işletme arasında düzenli ve istikrarlı bilgi alış-veriş köprüsü inşa etmek ve etkin biçimde bu köprüden yararlanabilmek, müşteri sadakati yaratabilmenin temel bir ön koşuludur. Ayrıca, kurum ile olan ilişkileri kopma riski taşıyan müşterileri tespit etmek ve bu konuda önlemler almak gerekmektedir.

Müşteri sadakatının oluşması ve yerleşmesi için kurumsal yaklaşımın önemi büyüktür. Bu bağlamda, müşteri seçimi, müşteri edinme, müşteri koruma ve müşteri derinleştirme olarak dört evrede uygulanan MİY stratejisi kapsamında başarının odağında yatan gerçek, sahip olunan “müşteri bilgilerinin ve veri tabanının” verimli bir süreç dâhilinde kullanılması gerçeğidir (Şentürk, 2004:1). İyi oluşturulmuş bir bilgi sistemi, MİY için vazgeçilmez bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

İşletme için bu aşamadan sonraki değerlendirmede müşterinin ne şekilde ele alındığı ön plana çıkmaktadır. Burada amaç, müşteriye yönelik yapılan çalışmalarda işletmenin, müşteriye yaklaşım tarzını belirlemektir. Türkiye’de, bu yönde yapılan bir araştırmada ([www.muhasabenet.net](http://www.muhasabenet.net)), Türk işletmelerinin daha çok “müşteri edinme” gayretlerine önem verdiği sonucu ortaya çıkmıştır. Tablo 3.1 bu durumun bir göstergesidir.

**Tablo 3.1** Müşteri Edinme Gayretlerine Verilen Önem

Müşteri Edinme’yi önemseyenler	%35
Müşteri Koruma’yi önemseyenler	%31
Müşteri Derinleştirme’yi önemseyenler	%20
Müşteri Seçimi’ni önemseyenler	%14

Kaynak: (çevrimiçi) [http://www.muhasabenet.net/07\\_crm\\_nedir.doc](http://www.muhasabenet.net/07_crm_nedir.doc), 25 Haziran 2007.

Bu dağılım, işletmelerin daha çok, satış kaygısı taşıdığı yönünde bir değerlendirmeyi ortaya koymaktadır. “Müşteri seçim” ekseninin rağbet görmemesi de işletmelerin ürünlerini konumlandırmada ve temel pazarlama ilkelerinde işi şansa bıraktıklarını göstermektedir. Dağılımda “Müşteri Koruma”yı önemseyenlerin oranı % 31’e çıkmış olmasına rağmen, pratikte yaşananlarla bu rakamların paralelliği konusunda ciddi soru işaretleri vardır.

Bu bağlamda, rekabet stratejisi oluşturma konusuna “müşteriden” başlayarak yaklaşmak ve bulunan yanıtlar çerçevesinde geri doğru çalışarak en uygun iş yapma modelini oluşturmak bugünün yüksek rekabet ortamında en geçerli olan stratejik yaklaşımdır (Kırım, 2001:78).

Müşterideki temel değişimlerin başında “kar kayması” gelmektedir (Kırım, 2001:25). Karlılığın belli müşteri gruplarından diğerlerine kayması işletme açısından istenmeyen bir durum olarak değerlendirilmektedir. Bunun temel nedeni olarak da, değişen müşteri davranışı ve müşteri tabanının giderek daha çeşitli hale gelmesi gösterilebilir.

Müşterilerdeki değişim trendlerinin ikincisi “mikrosegmentasyon” dur (Kırım, 2001:28). Burada, müşterilerin aynı olandan daha farklı olana, daha sonra ise çok daha özel olana gitmek söz konusudur. İşletmeler müşterilerinin ihtiyaç ve öncelikleri arasında kategorik olarak ne denli fazla fark tespit edebilirlerse, müşteriler de segmentlerden mikrosegmentlere doğru o denli ayrılıyor anlamını taşımaktadır. Bu konuda üç şartın oluşması beklenmelidir (Kırım,2001:28).

1. Müşteri çeşitliliğinde ciddi bir artış olmalıdır.
2. Müşterinin algılama düzeyi yükselmiş olmalıdır.
3. Çok fazla segmente hizmet verebilecek teknolojik altyapı olgunlaşmış olmalıdır.

### 3.4.1 Müşteri İle Temas

Rekabet ve pazardaki dinamik değişimlere paralel olarak, müşteri kavramının içeriğinin de önemli biçimde değiştiği gözlemlenmektedir (Lawrence, 2007:36). Müşteriler, internetin de yaygınlaşmasıyla birlikte bilgiye çok daha duyarlı hale gelmekte, ürün ve hizmetlerin alternatiflerine çok kolay ulaşabilmektedir. Bu durumda yeni müşteri elde etmek ve eldeki müşteriye korumak hem zorlaşmakta hem de kritik önem kazanmaktadır.

Müşteri odaklı bir yapıyla işletmeler, bir yandan müşterilerden, ürün ve hizmetler ile ilgili şikayetleri, görüşleri ve geri bildirimleri gibi her kurumun gereksinim duyacağı bilgilere erişmeli, diğer yandan da müşterilerine farklı kanallardan hizmet veren banka, internet servis sağlayıcı ve sigorta işletmeleri gibi sürekli müşteri ile temas kurma şekilleri tasarlamalıdır. Müşterilerle sürekli ve dinamik bir ilişkinin hayata geçirilmesi sonucunda; artan iş hacimleri, azalan maliyetler ve daha verimli çabaların gerçekleştirilmesi temel beklentidir (Şakrak, 1997:96).

Müşteri ile etkileşim; müşteri ziyareti, pazarlama faaliyetleri, telefon, web sitesi, çağrı merkezi, doğrudan pazarlama, müşteri hizmetlerinde şikayet dinleme, fatura gönderme gibi müşteri ile gerçekleştirilen tüm iletişim faaliyetlerini kapsamaktadır.

Müşteri ile etkileşime girmekteki amaç; müşteri ile çift taraflı bir diyalog oluşturmaktır. Bu diyalog sayesinde müşteri hakkında özel ve doğru bilgiler elde edebilir. Müşteri ile her girilen etkileşimden bir şeyler kazanmak için *öğrenen ilişki* (Wayland ve Cole, 2000:80) esas olmalıdır. Öğrenen ilişkinin özünde ise müşteri ile karşılıklı diyalog gelmektedir. Diyalog sonucunda, müşteri, işletme süreçleri içine dâhil edilmelidir. Böylece diyalog bilgiye dönüştürebilir. Bu diyalogu sağlarken özellikle üç unsura dikkat edilmesi gerekmektedir ([www.danismend.com](http://www.danismend.com)):

1. Bu etkileşim müşteriye rahatsız etmemelidir.

2. Yaratılacak sonuçtan müşteri bir şeyler kazanmalıdır.
3. Bu etkileşim sonucunda, müşteriye karşı davranış, bir şekilde müşteri lehine değişmelidir.

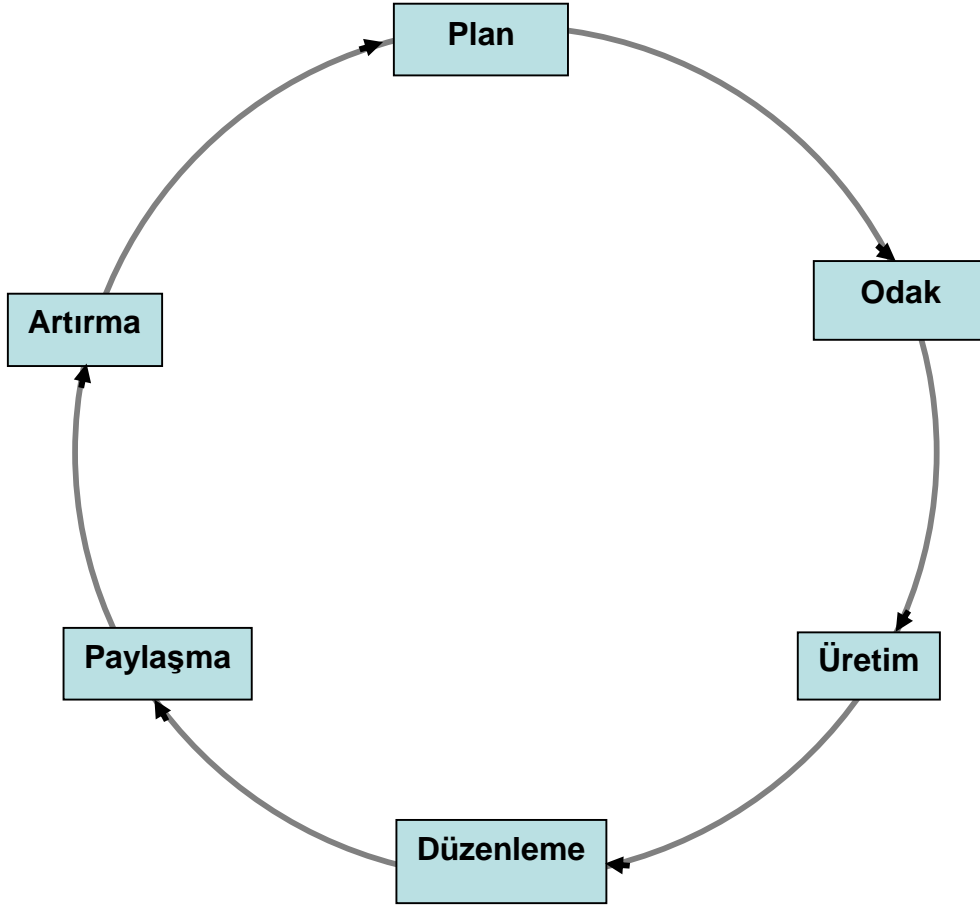
Etkileşim yöntemleri olarak, çağrı merkezleri, müşteri ziyaretleri, web, telefonla arama, doğrudan pazarlama, müşteri şikayetlerini belirtmek mümkündür. Ancak bire birebir ilişki pazarlamasını başarmış bir işletme olmak için bu yolların tümünü müşteriye *öğrenen* bir sistem içinde sunmak gerekmektedir ([www.danismend.com](http://www.danismend.com)).

Müşteri hakkında *bilgi toplama*, işletmelerin müşteri ile bağlantılı stratejilerini başarılı bir şekilde yürütmek için izlemeleri gereken ilk adım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda bilgi diğer aşamalarda kullanılacak bir hammadde haline dönüşmektedir.

*Müşteri bilgisi yönetimi*, karlı bir müşteri portföyü elde etme, geliştirme ve korumada bilgi ve deneyimin etkin bir kuvveti olarak tanımlanabilir (Klein ve Sutton, 2006:124). Müşteri veya ilişki merkezli olarak yapılanmak isteyen bir işletme için; *müşteri, bilgi ve yönetim* kelimeleri birbirlerine bağlı bir zinciri ifade etmektedir. Tam değere erişmek için, bu üç unsur bir kapalı devre ortamında bir araya gelmelidir. Bu ortamda doğru müşteri ile doğru bilgi elde etme üzerinde durulmalıdır. Böylece bu bilgi, müşteri ilişkisinin değerini en üst düzeye çıkarabilecek yöntemler içinde hemen kullanıma geçirilebilir. Bunu yaparken, öncelikli olarak doğru müşteri ve bilgi üzerinde odaklaşma, bilgi elde etmek için en uygun yaklaşımın kullanılması ve son olarak tüm işletme çapında bu bilginin nasıl düzenleneceği, paylaşılacağı ve sonuç elde etmek için nasıl kullanılacağına anlaşılması temel koşuldur (Wayland ve Cole,2000:41).



**Şekil 3.4** Müşteri Bilgisi Yönetimi: Bir Kapalı Devre Süreci



Kaynak:Wayland ve Cole , *“Müşteri Bağlantıları”*, s.42, 2000.

Yeterli bir bilgi tabanı olmadan müşteri ilişkilerini yönetmeye çalışmak, müşteriye verebilecek değer miktarını sınırlayacaktır. Diğer bir ifadeyle organizasyonun içine, düzenleme ve sonuç elde etme için gerekli olan yöntemleri yerleştirmeden üstün müşteri bilgisine sahip olma çabaları, fırsat kaybı ile sonuçlanacaktır. Bilgi altyapısı ve analizine yatırım yapmak, fakat sonrasında bu bilgiyi etkin olarak müşteri ilişki yönetim sürecine dahil etmemek kaynak kaybı anlamına gelecektir (Wayland ve Cole,2000:41).

MİY'i uygulayan işletmeler de satışı artırmak amacıyla yapılan satış kampanyaları, broşür postalama, doğrudan pazarlama gibi işlemler de eskiye göre çok daha sonuca odaklı olarak gerçekleştirilebilmekte ve başarı oranı çok daha yüksek olmaktadır. Doğrudan postalamada başarı oranı % 30-40'lara kadar çıkabilmektedir (Odabaşı, 2000:117).

Müşteriye sürekli olarak olağan dışı deneyimler yaşatmak yerine, onun satış ve satış sonrası hakkında görüşü sorulduğunda, gerçekten tanımlayıcı ve etkileyici bir şeyler söylemesini sağlayacak bir işletme hamlesinin başlatılmasıdır. Müşteri ile etkileşim öylesine etkileyici olmalıdır ki, müşteri bu hizmeti diğerlerinden çok farklı, özgün bir tecrübe ve adeta bir marka olarak algılamalıdır. Müşteri bu hizmetin verildiği noktaya tekrar gitmeyi adeta dört gözle beklemelidir.

#### **3.4.2 Müşteri Kazanılması**

Müşterinin kazanılmasından önce, müşterinin davranışlarında üstleneceği rolleri iyi tanımlamak gerekmektedir. Bu konuda çeşitli bilim dalları farklı yaklaşımlar ortaya koymuşlardır. Bu konuda yapılan bir araştırmada (Mucuk, 2003:239), iktisat bilimi, davranış bilimi, psikoloji ve sosyoloji bilimlerinin, tüketici davranışlarını birbirinden farklı şekilde açıkladığı gözlemlenmektedir. İktisat bilimi, insanın tüketici olarak davranışlarını, "ekonomik adam" varsayımına ve "azalan marjinal fayda" kavramına dayandırırken; psikoloji, kişilik algılama gibi kişinin iç veya içsel değişkenleri ile konuyu açıklamaya çalışmaktadır. Buna karşılık, sosyoloji bilimi de davranışları, sosyo-kültürel faktörler adı altında, dış çevre faktörlerine ağırlık vererek, daha çok bunların (kültür, alt kültür, sosyal gruplar, aile gibi) insan davranışlarını yönlendirdiğini açıklamaktadır.

Sadık müşterileri çoğaltmak, işletmenin gelirini doğrudan arttırıcı açık bir faktördür. Bununla birlikte işletme, daha fazla sadakat yaratmak için, daha fazla harcamak mecburiyetindedir. Bunun için müşteri ile yakın ilişkiler kurulmalıdır.

Masrafların kazançlardan fazla olmaması için bir işletme, “yakın ilişkiler kurmaya ne kadar yatırım yapmalı ve hangi yatırımları yapılmalıdır” sorusuna cevap bulmalıdır. Kotler (2000:50), yakın ilişkiler kurulmasında, birbirinden farklı beş pazarlama yatırımı seviyesi önermektedir. Bunlar;

1. **Temel pazarlama:** Satış görevlisinin vazifesi, sadece ürünü satmaktır.
2. **Reaktif pazarlama:** Satış görevlisi, ürünü satar ve müşteriden, şayet soracağı, söyleyeceği veya şikâyeti varsa, telefon etmesini ister.
3. **Hesap verici pazarlama:** Satış görevlisi, satışı yaptıktan kısa bir müddet sonra müşteriye telefon ederek, eşyanın, onun beklentilerine cevap vermediğini sorar. Satış görevlisi, aynı zamanda, ürünün veya servisin geliştirilmesi için herhangi bir tavsiyede bulunup bulunmayacağını veya herhangi bir şikâyeti olup olmadığını da sorar. Bu tür bilgiler, işletmenin, icraatını devamlıca geliştirmesine yardım eder.
4. **Proaktif pazarlama:** Satış görevlisi, müşteri ile zaman zaman temas kurarak ürünün kullanılmasında, geliştirilmesinde veya yeni ürünler hakkındaki tavsiyelerini sorar.
5. **Ortaklık pazarlaması:** İşletme, daha iyi icraat yapmanın yollarını keşfetmek için, devamlıca müşteri ile birlikte çalışır.

Günümüzde veritabanı uygulamalarının gelişmesi, pazarlamaya önemli bir teknolojik destek kazandırmıştır. İşletme ile müşteri arasındaki devamlı iletişimin, e-mail, Web siteleri, veri tabanları ile daha kolay olduğu açıkça görülmektedir. Kurumu, müşteri merkezli bu yeni rekabet anlayışı ile yönetmek için, enformasyon teknolojisi bu amaç doğrultusunda temel bir araç olarak kabul edilmeli, benimsenmeli ve uygulamaya konulmalıdır (Kırım, 2001:98).

Kotler (2000:51), bir işletmenin müşterileri için değer yaratıcı yaklaşımını; mali yararlar ilavesi, sosyal yararlar ilavesi ve yapısal bağlar ilavesi olarak üç kategoride ele almaktadır.

Ayrıca, ürün, fiyat ve dağıtım kanallarının oluşturulması, yeterli düzeyde satış yapılması işletmeye beklenen karı getirme açısından gereklidir ama yeterli olduğunu söylemek günümüz pazar koşullarında mümkün değildir. Birçok işletmenin benzer satış ve pazarlama çabaları dizayn ettiği bir ortamda tüketicilerle işletme arasında güçlü bir iletişim sağlayacak ve tüketicileri bu ilişkiler üzerinden özendirerek programların yapılması zorunludur.

### **3.4.3 Müşterinin Korunması**

Müşteri koruma aşaması, müşterinin ne kadar süreyle elde tutulacağını belirlediği safhadır. Burada amaç, müşteriye kuruma bağlama ve kurumda tutabilme stratejilerinin belirlenerek ilişkinin uzun süreli olmasını sağlamaktır.

Eski müşterileri korumak, yeni müşteri bulmaktan daha az enerji gerektirir ve daha az maliyetlidir. Bu konuda yapılan bir araştırmada (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2006:121), kaybedilen bir müşterinin yerine yeni bir müşteri kazanmak için en az zaman, enerji ve para harcamak gerektiği ortaya konmuştur. Fakat bu durumun birçok işletme tarafından fark edilememesi, yeni müşteri arayışı içinde eski müşterilerini unutmasına ve onları kaybetme riski ile karşı karşıya kalmasına neden olabilmektedir (Şentürk, 2004:8).

“Müşteri Sadakati Oluşturabilmek” için müşteriye sürekli ve düzenli olarak konforlu bir iş yapma ortamı sağlamak gerekir. Müşteri sadakatini sağlamak, kurumlar açısından sadece kazancı artırmanın değil; aynı zamanda hem ayakta kalabilmenin, hem de istikrarlı karlılık sağlayabilmenin yolu olacaktır. Bu bağlamda, müşteri sadakatinin sağlanması için müşterinin kuruma karşı olan güven duygusunun devamlılığını sağlamak temel hedeflerden ve başarı kriterlerinden birisi olmalıdır (Şentürk, 2004;8).

Eğer müşteriler, müşteri ilişkileri değeri açısından aynı nitelikleri temsil ediyorsa, işletme hangi müşterileri çekeceği veya elde tutacağı konusunda kayıtsız kalabilecektir. İşletmeler bu tip müşteri grubu için, kaynaklar elverdiğince daha fazla satın alınması yönünde müşterileri teşvik etmelidirler. Eğer müşteriler, müşteri ilişkileri değeri açısından geniş bir çeşitliliğe sahipse;

ilişkilerini piyasa seviyesinde yöneten işletme, en değerli müşteri ilişkilerini alma potansiyeline sahip rakiplerin saldırılarına maruz kalabilecektir (Wayland ve Cole, 2000:10).

İyi müşterileri tutma, sürekli kılma ve onları sadık müşteriler haline getirme işletmeler için vazgeçilmez önemdedir. Bugünün işletmeleri, pazar şartlarının baskılarıyla müşteriye yönelme ve onları hoşnut tutmaya yönelik faaliyetlerini gözden geçirmek zorunda kalabilmektedirler. Hiçbir zaman tek bir faaliyet “müşteri yönlü” örgütü meydana getirmemektedir. Diğer yandan müşterileri uzun dönemde tutma birbiriyle bağlantılı yönetim faaliyetlerinin uygulanmasını zorunlu kılar. Böylece örgütsel etkinlik oluşturulup geliştirilirken, müşterilerle de ilişkiler kurularak, zenginleştirilir (Odabaşı, 2000:123).

Müşteriyi muhafaza etmenin anahtarı (Kotler, 2000:48), *müşteriyi tatmin etmektir*. Yüksek ölçüde tatmin olmuş bir müşteri :

- Alışverişini uzun müddet devam ettirir.
- İşletme, yeni ürünler ürettikçe ve mevcut ürünleri geliştirdikçe daha fazla satın alır.
- İşletme ve onun ürünlerinden övgü ile bahseder.
- İşletmenin ürünleriyle rekabet eden markalara ve onlarla ilgili reklâmlara aldırış etmez ve fiyat üzerinde de çok durmaz.
- İşletmeye, ürün ve servis hakkında fikirler sunar.
- İşlemler rutinleştiğinden mevcut müşterilere hizmet yapmaktan daha az masraf içerir.

Müşteriyi muhafaza etmeyi güçlendirmenin en önemli yolu, müşterilerin başka tarafa geçmelerini engelleyecek yüksek duvarlar örmektir (Kotler, 2000:49). Eğer müşterilerin işletmeyi terk etmeleri, işletmenin sermaye ve araştırma masraflarını artıracaksa veya sadık müşterilerin indirim hesaplarını kaybetmelerine yol açacaksa, böyle bir durumda işletme, müşterinin bir başka

tedarikçiye gitmesini istemeyecektir. Bu meseleye daha iyi bir yaklaşım, müşteriye daha yüksek derecede tatmin etmektir. Bu durumda, rakiplerin, sadece düşük fiyatlar veya kendilerini çekmek için bazı tekliflerle bu duvarları aşmaları zorlaşacaktır. Güçlü müşteri sadakatini yaratma görevine, *yakın ilişkiler pazarlaması* denir (Lee, 2000:79). Yakın ilişkiler pazarlaması, işletmelerin, değerli müşterilerini tanımaları ve onlara daha iyi servis yapmaları için gerekli bütün bu adımlardan oluşur.

#### **3.4.4 İlişkiye Derinlik Kazandırma**

Kazanılmış bir müşterinin sadakat ve karlılığının uzun süre korunması ve müşteri harcamalarındaki payın yükseltilmesi için gerekli adımlar, ilişkinin boyutunu göstermektedir. Müşteri ilişkilerini ve dolayısıyla işletmenin değerini belirleyen dört önemli etken bulunmaktadır (Wayland ve Cole, 2000:4):

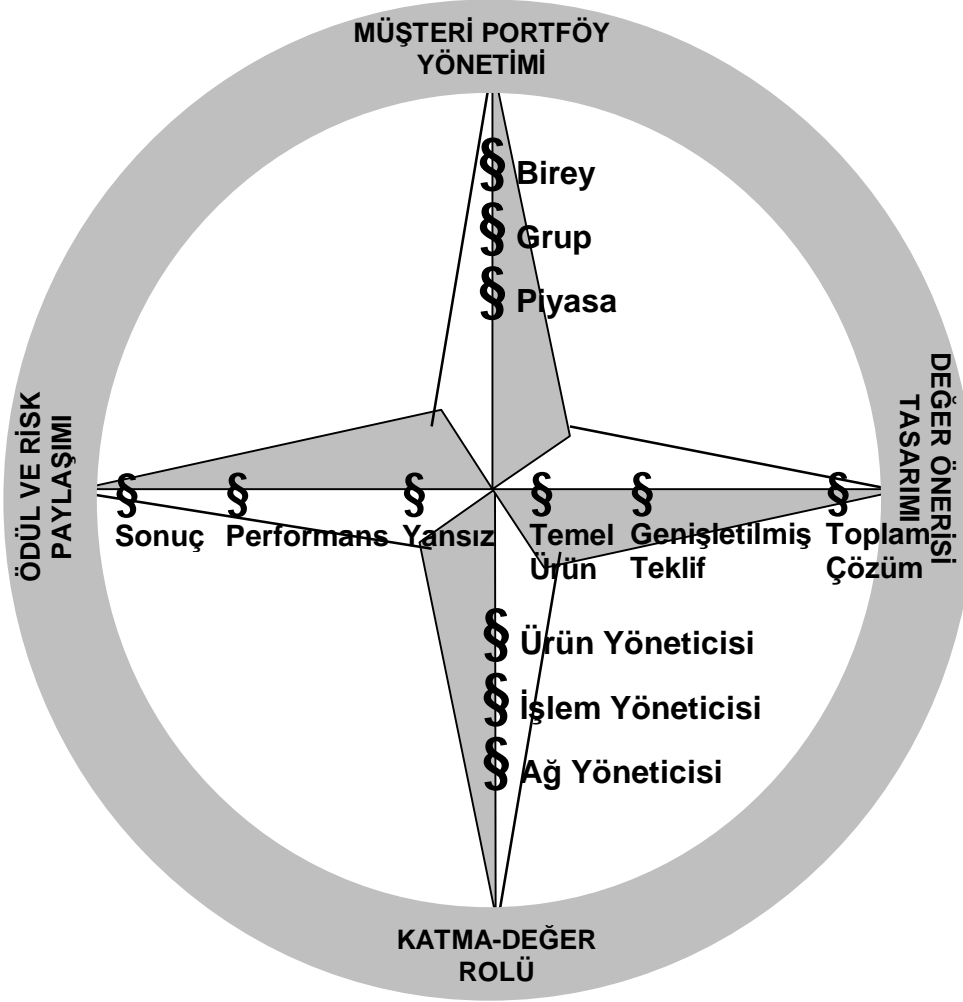
- 1. Müşteri portföyü yönetimi:** Müşteri ilişkilerinin seçimi ve yönetimi ile ilgilidir. Değerli bir müşteri portföyü yaratma; müşteri ilişkileri değerlerinin ve elde etme, geliştirme, müşteriye elde tutmaya yatırım yapmanın anlaşılmasını gerektirir. İşletmelerin müşteri portföylerini idare etme seviyeleri bu boyutta üç noktada temsil edilebilir. Bunlar, piyasa (veya endeks), grup ve bireydir. Piyasa-seviyesinde portföyde, alıcı ve satıcı arasındaki ilişki genellikle hayali bir niteliğe sahiptir ve marka kimliğine dayanır. Grup seviyesinde ise, müşteri portföy yöneticisinin izleyeceği yolu belli bir grup müşteriye daha sıkı bir şekilde bağlar ve onu bu belirli bir grubun özel ihtiyaçlarını karşılama konusunda uzmanlaşmaya zorlar. Bireysel seviye de ise, daha derin bir müşteri bilgisi gerektirmektedir.
- 2. Değer önerisi tasarımı:** İşletmelerin müşteri değer zincirine veya toplam tecrübeye yaptıkları katkıdır. İşletme açısından müşterinin önerisini genişletebilme becerisine olan güvenini ve rakiplerin bu değer içinden bir pay almak için gösterecekleri becerileri kapsar. Bu konuda sağlanacak gelişme, temel ürün, genişletilmiş teklif ve toplam çözüm pozisyonları olarak tanımlanabilir.

**3.Katma değer rolü:** Endüstri içerisindeki katma değer zincirinin veya katma değer yaratan faaliyetlerin dizilimi içerisindeki işletmenin konumu ile ilgilidir. Bu, işletmenin becerilerine en fazla kazancı sağlayan müşteri, aynı zamanda değer zinciri olarak en uygun pozisyonun bulunmasını da sağlar. Ürün yöneticisi, işlem yöneticisi ve genişletilmiş teklif şeklindeki temsilci pozisyonlarını içerir.

**4. Ödül ve risk paylaşımı:** Müşteri ve satıcıların değer yaratma ve paylaşma için birbirlerini etkileme esası ile ilgilidir. Bu yöndeki hareket piyasa yapısı, işbirliği için teşvik ve alıcı ve satıcıların nispeten risk üstlenme kapasitelerine dayanır. Temsili pozisyonlar bir çok durumu kapsayabilir: nötr (yansız) konum, performans esaslı paylaşım, yada işbirliğinden elde edilen sonuca göre paylaşım gibi.

Kısacası, bir işletme müşteri ve hissedarları için yarattığı değerleri; müşteri elde etme, geliştirme ve elde tutma gayretlerini stratejik olarak yayarak artırabilir. Müşteri için yaratılan değerleri artırmanın diğer yolları (Wayland ve Cole, 2000:5); işletmenin müşteri değer zincirinde yerini optimize etmesi, endüstri katma değer zinciri içerisinde önde gelen ve nispeten belirleyici bir pozisyon alması ve ilişkilerini en değerli seviyede işbirliği ve birbirine bağımlılık yaratacak şekilde yapılandırmasıdır. Bir arada ele alındığında, bir işletmenin bu boyutların her biri boyunca pozisyonu, onun talep-yanlı stratejisini temsil eder. Pek çok durumda, bu pozisyonlar, o sırada gündemde oldukları için seçilirler. Sonuç, birleşik bir strateji değil, birbirinden ayrı bir programlar setidir. Sürdürülebilir bir plan geliştirmek için, her işletme, kendi piyasasında en iyi sonucu verecek bir pozisyonlar kombinasyonu bulmalıdır. Şekil 3.5’de bu dört boyutun entegrasyonu bir pusula üzerinde gösterilmektedir.

**Şekil 3.5** İlişki Değerinin Boyutları



Kaynak : Wayland ve Cole, *“Müşteri Bağlantıları”*, Alfa, s.6, 2000.

Bu pusula, değere götürecek bir rehber niteliği taşımaktadır. Pusulanın merkezinden uzaklaşmak, müşteri ilişkilerinin potansiyel karlılığındaki değişimleri gösterir. Potansiyel değere ulaşıp ulaşılamayacağı müşteri bilgisinin kalitesine ve müşterilerle bağlantı kurma teknolojilerine veya araçlarına bağlıdır (Wayland ve Cole, 2000:5). Buradan hareketle müşteriye derinlik kazandırmayı ifade etmek gerekirse (Demirbağ, 2004:29), kazanılmış her müşterinin sadakat ve karlılığının uzun süre korunması ve müşteri



harcamalarındaki payın yükseltilmesi için gereken adımları içermektedir, denilebilir.

### 3.5 MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ÖLÇÜLMESİ

Müşteriyi elde tutmanın ve müşteri sadakati sağlamanın en önemli koşullarından biri *müşteri memnuniyetinin* sağlanmasıdır (Heskett, 1994;164). Çünkü memnun müşterinin işletmeye bağlılık göstermesi ve memnun kaldığı işletme ile uzun yıllar ilişkilerini sürdürmesi beklenir. İşletmeler ürünlerine ve hizmetlerine değer katarak müşterilerine sundukları takdirde müşteri memnuniyetini temin edebileceklerdir. Böylece, işletme ile müşterileri arasında anlamlı bir bağ oluşup müşteri muhafazası gerçekleşmektedir. Müşteri memnuniyetinin sağlanması için müşterilerin gerçek istek ve beklentilerinin bilinmesi temel hareket noktasıdır (Swift,2001:168).

Bir işletmeye en çok kar getirenlerin, muhakkak en büyük müşteriler olduğu da her zaman doğru olmayabilir (Kotler, 2000:55). En büyük müşteriler, daha çok hizmet talep ederler ve en çok indirim onların hesaplarında yapılır. En küçük müşteriler, fiyatın tamamını öder ve onlara asgari hizmet yapılır, fakat küçük müşterilerle işlem yapılmasının masrafı işletmeye sağlanan karı azaltır. Kendilerine iyi hizmet yapılan orta büyüklükteki müşteriler, hemen hemen fiyatın tamamını ödediklerinden, işletmeye en fazla kazanç sağlayanlar da çok defa onlardır. Bunun içindir ki, sadece büyük müşterileri hedef alan çok sayıda büyük işletme, şimdi orta büyüklükteki pazarda yer almaktadır (Kotler, 2000:55).

Bu noktada kar getiren müşteriyi iyi tanımlamak gerekmektedir. Kotler (2000:55), "*kar getiren müşteri*"yi, belirli bir zamanda, işletmenin, o müşteriyi çekmek, ona satış yapmak ve uzun bir zaman boyunca yapacağı masraf ırmağının kabul edilebilecek bir miktarından fazlasını sağlayacak bir kimse, bir aile veya işletmedir, diye tanımlamaktadır. Kar getiren müşteri, sadece belirli bir alışveriş sonrası sağlanan kar olarak değil, bir ömür boyu gelir elde edilecek değer olarak görülmelidir.

Müşteri seçimi, müşteri edinme, müşteri koruma ve müşteri derinleştirme olarak dört evrede gerçekleştirilen MİY, sahip olunan “müşteri bilgilerinin ve veri tabanının” verimli bir süreç dâhilinde kullanılması ile başarıya ulaşmaktadır.

Müşteri Memnuniyet Zinciri oluşturabilmek için öncelikle, müşterileri doğru belirleyebilmek (identify), tercihleri doğrultusunda segmentasyon yapıp gruplandırmak (differentiate), düzenli iletişim kurup, istikrarlı bilgi paylaşımında bulunmak (interact) ve de kişiselleştirilmiş hizmet sunarak (customize) öncelikle müşteri memnuniyeti sağlamak gerekmektedir. Sonrasında hem işletmeye hem de işletmenin sunduğu hizmetlere ve ürünlere (markalara) olan güven ve sadakati yaratmak amaç edinilmelidir (Şentürk, 2004:9).

Şikâyetlerin etkin bir şekilde ele alınması ve incelenip çözüme kavuşturulması, müşteri memnuniyeti ve sadakatinin yaratılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Şikâyetlerin dikkatlice yönetilmesi, işletmeye ürün ve hizmetlerini geliştirmede altın bir fırsat sunar. Tüketici şikâyetlerinin incelenmesi işletmeye müşterilerinin isteklerini ve beklentilerini anlama imkânı da verir. Sadece müşteri şikâyetlerini dinlemek yeterli değildir. Gelen şikâyetlere çabuk ve yapıcı bir şekilde cevap verilerek müşteri memnuniyeti temin edilmelidir (Nasır, 2003:215).

Müşteri şikâyetleri, sadakat ile ilişkilendirildiğinde, sadık müşterinin, ürünü almaya devam eden ve başkalarına ürünü tavsiye eden müşteri olduğudur. İlişkiler pozitif olduğunda işletme, şikâyet eden müşterilerini, sadık müşteri durumuna getirmekte başarılı olabilmektedir. Negatif olduğunda ise, müşterilerin bu şikâyetlerini yaymaları ve başkalarını da memnuniyetsiz duruma getirmeleri söz konusu olabilmektedir. Sadık müşteri aynı zamanda şikâyetlerini işletmeye iletebilen müşteridir (Youjae, 1990:101). Burada müşteri ilişkileri yönetiminin çalışmaları devreye girmektedir. Müşteri şikâyetlerini değerlendirmek aynı zamanda işletmenin gelişmesine de katkı sağlayacaktır (Bozgeyik, 2005:137).

Müşteri memnuniyeti için ölçümler yapmak, müşterinin muhafazası ve sadakati açısından önemlidir. Memnuniyet ölçümleri sayesinde, işletmeler müşterilerinin başka bir markaya kayma eğilimlerini öngörerek müşteri kaybı gerçekleşmeden gerekli düzenlemeleri yapabilirler (DeSouza, 1992:24). Aynı zamanda, işletme, rakiplerine karşı kendi güçlü ve zayıf taraflarını görerek rekabet avantajı sağlar.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KOBİLERE YÖNELİK MİY UYGULAMALARINA BİR ÖRNEK

#### 4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmada, finansal hizmetler sektöründe faaliyet gösteren banka işletmelerinin müşterileri ile olan ilişkileri; ilişki geliştirme biçimleri, kısaca müşteri stratejileri ele alınacaktır. Diğer bir ifadeyle, “MİY yaklaşımı bankalar tarafından nasıl uygulanmaktadır?” sorusu cevaplandırılmaya çalışılacaktır. Bu bağlamda, bankaların gerçekleştirdikleri birçok faaliyet arasından KOBİ niteliğindeki işletmelere yönelik faaliyetleri inceleme konusu olarak seçilmiştir. Bu amaçla, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren XYZ AŞ\*’nin KOBİ müşterilerine yönelik müşteri ilişkileri ele alınmış olup, günümüz rekabet ortamında müşteriye yönelik sadakat yaklaşımı incelenmiştir. Buna bağlı olarak çalışmanın akışında, MİY uygulamalarının, XYZ AŞ tarafından nasıl bir felsefe ile yapıldığı ve hangi MİY uygulamalarını gerçekleştirdiği incelenmiştir.

---

\* Çalışmanın uygulama safhası için bankacılık sektöründe aktif pazar payı itibariyle Türkiye’nin en büyük 5 bankasından (Bkz.Tablo 4.1) destek talep edilmiş olup, bir tanesi hariç diğer dördünden olumlu cevap alınamamıştır. Çalışmayı desteklemeyi kabul eden banka ise gerekli bilgi ve belge akışını sağlamakla birlikte, bu çalışma basım aşamasına yaklaştığı sırada isminin kullanılması için verdiği izni iptal etmiştir. Bu nedenle, söz konusu banka çalışmamızda XYZ AŞ olarak adlandırılacaktır.

## 4.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırma MİY uygulamalarının pazarda nasıl hayata geçirildiği üzerine bir vaka analizinden oluşmaktadır. Bu vaka analizi finans sektöründe yer alan ve önde gelen oyuncularını olan bankalar arasında çalışmayı desteklemeyi kabul eden bir bankayı konu almaktadır. Vaka analizi yapabilmek için pazar payı itibarıyla pazarın en büyük beş oyuncusu olan bankalara müracaat edilerek bilgi, belge ve görüşme desteği talep edilmiştir. Bu bankalardan yalnızca bir tanesi gerekli desteği sağlamış fakat isminin açıklanması konusunda çalışmanın başında verdiği izni çalışmanın sonlarına doğru geri çekmiştir. Bu çerçevede araştırma, söz konusu edilen bankadan sağlanan dokümanlar ve banka genel müdürlüğünde pazarlama departmanı yetkilileri ile yapılan görüşmelerde tutulan tutanaklar yardımıyla şekillendirilmiştir.

Bu çalışmanın uygulama safhasında kullanılmak üzere hazırlanan bir anket formu, MİY stratejisi uygulamakta olan elektronik sektörü işletmelerine gönderilmiştir. Fakat işletmelerin anketi cevaplama konusunda gönülsüzlüğü üzerine sektör değişikliği yapılarak gıda sektöründe Türkiye'deki büyük süpermarket ve hipermarketlere yönelinmiş ve maalesef bu sektörde de sonuç alınamamıştır. Bunun üzerine çalışma vaka analizi biçimine dönüştürülmüştür.

## 4.3 KOBİLERİN ÖNEMİ

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ), ekonomik yapıları ne kadar farklı olursa olsun hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde önem taşımaktadır. Bu önem özellikle Türkiye gibi zaman zaman ekonomik krizlerle karşı karşıya gelen ülkeler için daha da artmaktadır.

Küçük ve esnek yapıları ile ekonomiye katkı sağlayan KOBİ'ler tüm dünya da önemini korumaktadır. Rekabetin ve değişimin çok yoğun yaşandığı günümüzde, istihdamın ve üretimin büyük bölümünü KOBİ'ler sağlamaktadır. KOBİ'ler değişimlere kolay uyum sağlamalarından dolayı ekonomilerde önemli

yer tutmaktadır. Türkiye'deki işletmelerin % 99,5'i, istihdamın % 64'ü, katma değer % 36'sı KOBİ'lere aittir (Hisarcıklıoğlu, 2005).

KOBİ'lerin ekonomiye katkıları beş başlık altında toplanabilir (Hisarcıklıoğlu, 2005):

1. İstihdam yaratılması,
2. Esnek yapıları sayesinde değişimlere hızlı uyum,
3. Girişimciliği teşvik etmesi,
4. Butik üretim sayesinde ürün farklılaşması sağlaması,
5. Büyük işletmelere ara malı temini olarak, sıralanabilir.

Genel olarak teknoloji ve buna bağlı üretim teknolojisinin değişmesi, tüketici eğilimlerini de sürekli değişir hale getirmiştir. Bu da, KOBİ'leri bu değişimlere esnek ve küçük yapıları sayesinde büyük işletmelere oranla daha hızlı uyum sağlamasından dolayı önemli hale getirmektedir.

#### **4.4 TÜRKİYE'DE BANKACILIK SEKTÖRÜ VE XYZ AŞ**

Türk bankacılık sistemine aktif toplamlar açısından bakıldığında, bankacılık sektörü Tablo 4,1'deki gibi olup, pazarda toplam 43 oyuncu/rakip bulunmaktadır. Bunlardan aktif pazar payı itibariyle ilk beş sırada yer alan pazar oyuncuları, yaklaşık olarak pazarın 2/3'ünü kontrol etmektedir. Bir diğer ifadeyle, tüm pazarı yönlendirenler sıralamadaki ilk beş bankadır.

**Tablo 4.1** Türk Bankacılık Sektörünün Pazar Payları

Sıra	Bankalar (31.12.2006) (Milyon YTL)	Toplam Aktifler	Aktif Pazar Payı	Aktif Yabancı Payı
1.	İş Bankası	75.204	% 15,5	-
2.	Ziraat Bankası	71.903	% 14,8	-
3.	Akbank (% 5)	57.272	% 11,8	% 2,4
4.	Garanti Bankası (% 50)	50.286	% 10,4	% 5,2
5.	Yapı ve Kredi (% 50)	48.887	% 10,1	% 5,0
6.	Vakıflar Bankası	37.033	% 7,6	-
7.	Halk Bankası	34.424	% 7,1	-
8.	Finansbank	17.895	% 3,7	% 3,7
9.	Oyakbank A.Ş.	11.814	% 2,4	% 2,4
10.	Denizbank	11.493	% 2,4	% 2,4
11.	HSBC Bank	10.272	% 2,1	% 2,1
12.	Fortis Bank	8.644	% 1,8	% 1,8
13.	TEB (% 50)	8.281	% 1,7	% 0,9
14.	Citibank A.Ş.	6.105	% 1,3	% 1,3
17.	TSKB	4.062	% 0,8	-
18.	Şekerbank	4.006	% 0,8	% 0,8
19.	Tekstil Bankası	2.785	% 0,6	-
20.	Anadolubank	2.766	% 0,6	-
21.	Alternatif Bank (% 50)	1.972	% 0,4	% 0,2
23.	Tekfenbank	1.115	% 0,2	% 0,2
24.	Millennium Bank	1.017	% 0,2	% 0,2
26.	Deutsche Bank	881	% 0,2	% 0,2
30.	Turkish Bank	648	% 0,1	% 0,1
32.	Turkland Bank	526	% 0,1	% 0,1
33.	Bank Pozitif	477	% 0,1	% 0,1
34.	Arap Türk Bankası	372	% 0,1	% 0,1
43.	Adabank	46	% 0,0	-
<b>Toplam</b>		<b>484.857</b>	<b>% 100</b>	<b>% 30</b>

Kaynak: TBB, "Bankalarımız", [www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr), Ankara, 2007.

#### **4.5 BANKACILIK SEKTÖRÜNDE REKABET**

Güçlü bir ekonominin varlığı büyüyen ve sağlıklı çalışan bir finansal sektör ile mümkündür. Finansal kaynakların toplanması ve kullanıcılara aktarılmasında çok önemli bir işlevi üstlenmiş olan finansal sektör, piyasa mekanizmasının beyni durumundadır. Etkin, sağlıklı çalışan ve büyüyen bir finansal sistem, büyük ölçüde bu sisteme duyulan güvene ve politik istikrarın desteği ile sağlanmış makroekonomik istikrara bağlıdır.

Türkiye’de bankacılık sektörü, mevduat bankaları, kalkınma bankaları ve yatırım bankaları ile kar payı esaslarına göre faaliyet gösteren katılım bankalarından oluşmaktadır. Ekim 2006 ayı itibariyle sektördeki banka sayısı 50’ye düşmüştür. Toplam personel sayısı ise Aralık 2006 itibariyle 150 793’ tür. Türk bankacılık sektörünün toplam bilanço büyüklüğü 2006 yılı sonunda 486 milyar YTL (346 milyar dolar) olarak gerçekleşmiş olup, bir önceki yıla göre yüzde 22 oranında artmıştır. Bankacılıkta kullanılabilir sermaye (serbest öz kaynak) miktarı 2002 yılında 3,4 milyar dolar iken, 2006 yılı sonunda 30 milyar doları geçmiştir ([www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr)).

Türk bankacılığında faaliyet gösteren bankaların çoğunluğu aktif ve sermaye büyüklüğüne göre küçüktür. Buna karşılık karlılıkları yüksek, ancak, verimlilikleri düşüktür (Uzunlu, 2007:1). Türk bankacılık sektörü, nitelikli insan kaynakları ve teknolojik alt yapı açısından avantajlı bir konuma sahip olup, hizmet çeşitliliği açısından da dünya ölçeğinde rekabet edebilecek güçtedir.

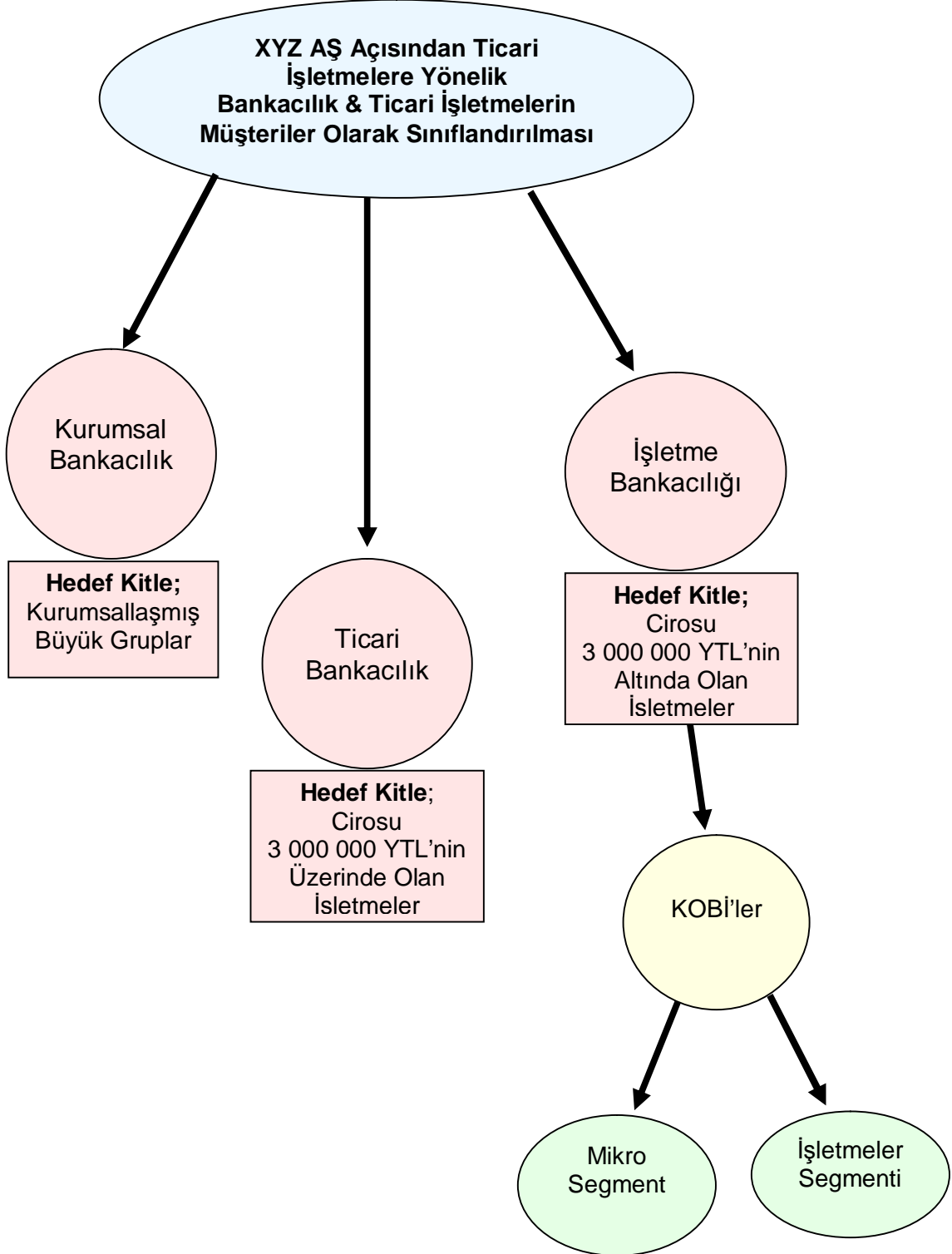
#### **4.6 XYZ AŞ AÇISINDAN İŞLETME BANKACILIĞI**

XYZ AŞ bireysel müşterilere yönelik faaliyetlerin ötesinde ticari müşterilere (pazarlara) yönelik ilişkilerini dizayn ederken ortaya koyduğu ilk yaklaşım; ticari pazardaki çok çeşitli müşteri gruplarını çeşitli özelliklerine göre sınıflandırmaktır. XYZ AŞ her müşteri grubunu diğer müşteri gruplarına göre



ayırt edici özelliklerine sahip olduğunu düşünmekte ve söz konusu ayırt edici özelliklerin farklı nitelikteki ilişkileri gerekli kıldığını düşünmektedir. XYZ AŞ açısından ticari pazarlarda yer alan müşterilerin sınıflandırılması Şekil 4.1' de görülmektedir.

**Şekil 4.1** XYZ AŞ'nin Ticari İşletmelere Yönelik Bankacılık Faaliyetleri ve Ticari İşletmelerin Müşteriler Olarak Sınıflandırılması



Buna göre ticari pazarlardaki müşteriler üç ana gruba ayrılmaktadır. Bunlar, Kurumsal Bankacılık, Ticari Bankacılık ve İşletme Bankacılığıdır. KOBİ'ler İşletme Bankacılığı kategorisinde yer almaktadır.

XYZ AŞ' ye göre, Kurumsal Bankacılık şu kesimi kapsamaktadır:

- Kurumsallaşmış büyük gruplara (Koç, Sabancı gibi...) ait işletmeler, iş kolları ve cirolarına bakılmaksızın kurumsal müşteri olarak değerlendirilmektedir.
- Tüm uluslararası (international) işletmeler,
- Yabancı ortaklık oranı % 51 ve üzeri olan işletmeler,
- Finansal işletmeler,
- Kamu kuruluşları,
- Yukarıda belirtilenler dışında kalan tedarikçi, bayi ve acentalar için; 2006 yıl sonu cirosu USD 50.000.000 üzerinde olan müşteriler,

kurumsal müşteriler olarak tanımlanmaktadır.

XYZ AŞ' nin pazar analizinde ticari bankacılık; 2006 yılı sonu itibarıyla resmi/kayıtlı cirosu 3.000.000 YTL' nin üzerinde olan gerçek/tüzel işletmeleri kapsamaktadır.

İşletme Bankacılığı ise, resmi/kayıtlı cirosu 3.000.000 YTL' nin altında bulunan

#### A- Şahıs İşletmeleri

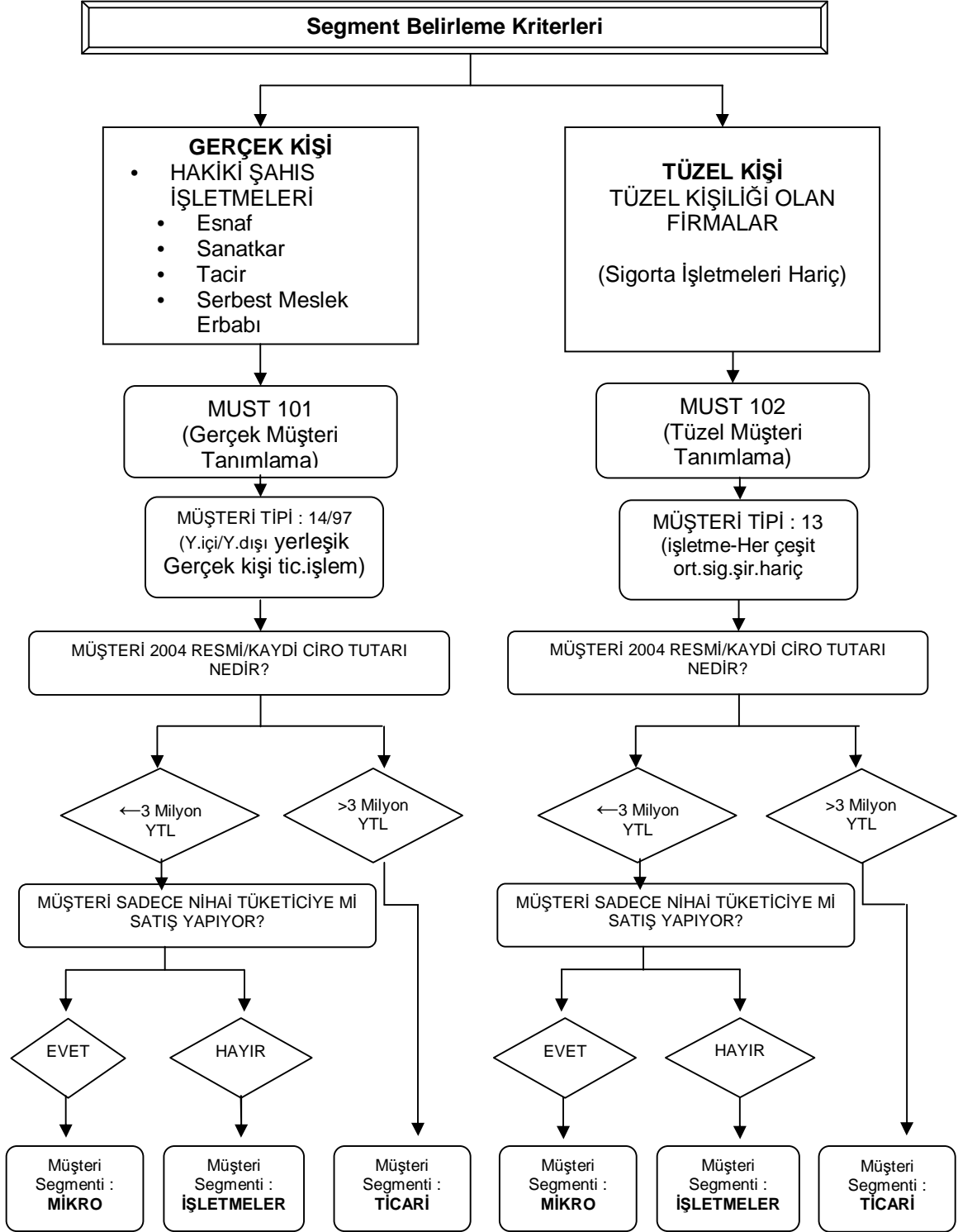
##### 1- Hakiki Şahıs İşletmeleri

- a- Esnaf
- b- Sanatkâr
- c- Tacir
- d- Serbest Meslek Erbabı

- e- Sanayici
  - 2- Sermaye İşletmeler
  - 3- Kollektif İşletmeler
  - 4- Komandit İşletmeler
- B- Sermaye İşletmeler
  - 1- Anonim İşletmeler
  - 2- Limited İşletmeler
  - 3- Sermayesi paylara bölünmüş Komandit İşletmeler' den oluşmaktadır.

Diğer bir ifadeyle, çalışmanın konusunu teşkil eden KOBİ' ler ve işletme bankacılığı alanındaki müşteriler olarak tasnif edilmiştir. XYZ AŞ, KOBİ' leri de kendi içinde iki alt grupta ele almaktadır. Bunlar; sadece nihai tüketiciye ve sadece perakende satış yapan "Mikro Segment" ve üretim yapan ya da toptan satan KOBİ' lerden oluşan "İşletmeler Segmenti" dir. Segment belirleme kriterlerine ilişkin şema Şekil 4.2'de görülmektedir.

**Şekil 4.2** Segment Belirleme Kriterleri



XYZ AŞ' nin ticari pazarlara yönelik temel hedefi şu şekilde ifade edilmektedir:

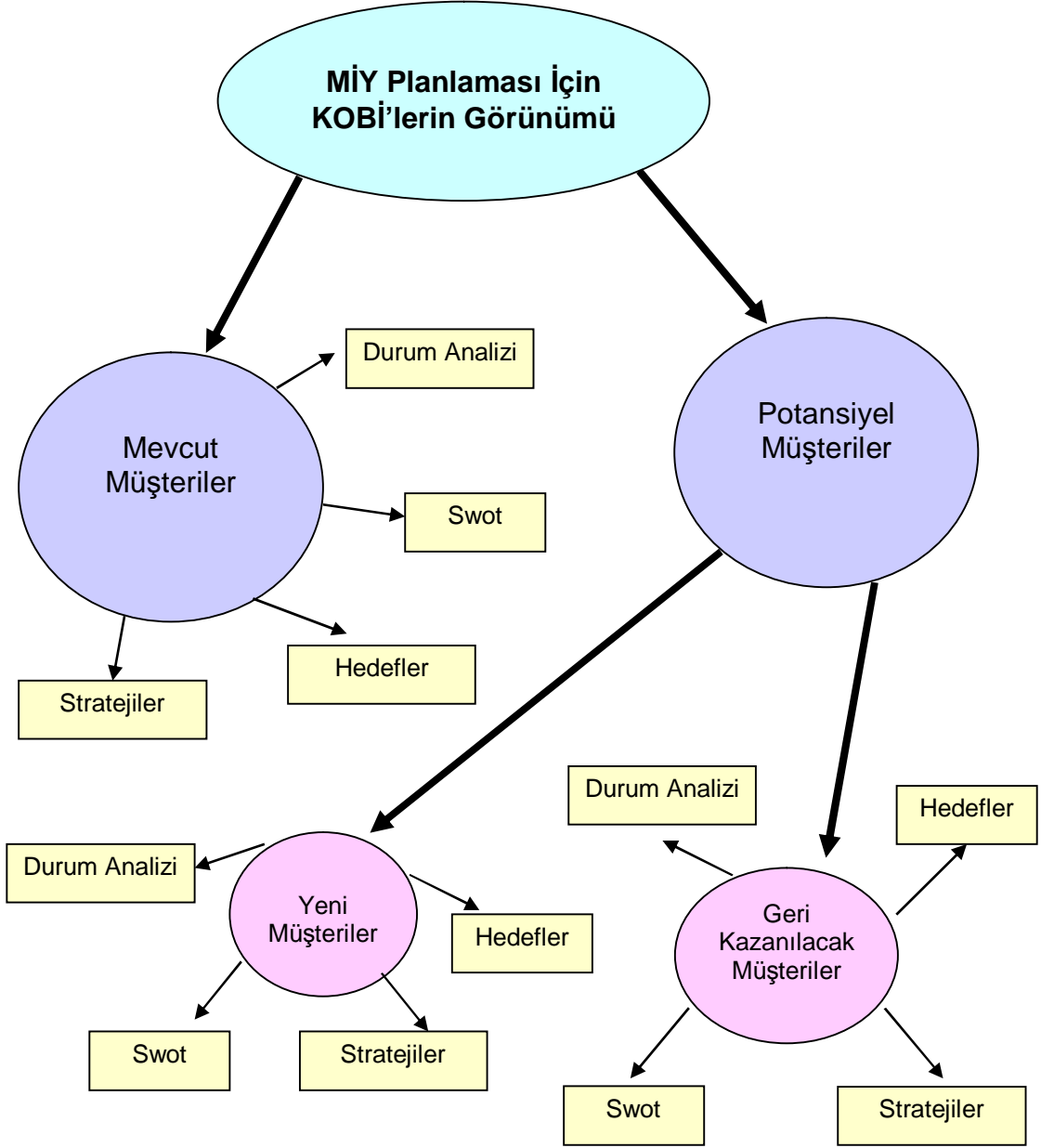
***XYZ AŞ' nin hedefi, sahip olduğu bilgi birikimi ve tecrübeyi teknolojik yeniliklerle destekleyerek müşterilerinin her türlü finansal ihtiyacını karşılamak ve çözüm ortağı olmaktır.***

Bu tanımlamada altı çizilmesi gereken en önemli nokta; çözüm ortaklığı ifadesidir. XYZ AŞ' nin ticari pazarlardaki müşterilerine ya da potansiyel müşterilere çözüm ortaklığı teklif ederek uzun vadeli bir ilişki önermektedir. Diğer bir ifadeyle, müşterileri rakiplere kaptırmamak için kurmaya çalıştığı uzun vadeli ilişkiyi “çözüm ortaklığı” kavramı çerçevesinde inşa etmektedir.

#### **4.7 XYZ AŞ'NİN KOBİ MÜŞTERİLERİNE YÖNELİK MİY UYGULAMALARI**

MİY stratejisi doğrultusunda XYZ AŞ, KOBİ pazarını, müşterilerin banka ile olan ilişkisini dikkate alarak iki ana grupta tanımlamaktadır (Şekil 4.3).

**Şekil 4.3** KOBİ Müşterilerine Yönelik MİY Planlaması İçin Müşteri Analizi



XYZ AŞ KOBİ'leri, mevcut müşteriler ve potansiyel müşteriler olarak ele almakta ve bu müşterilere yönelik ilişki stratejisini de buna göre şekillendirmektedir. Potansiyel müşteriler ise, yine bir bütün olarak ele alınmakta ve kendi içerisinde iki gruba ayrılmaktadır. Bunlar; "Yeni Müşteri Adayları" ve "Geri Kazanılacak Müşteriler" grubudur. Her bir gruptaki müşteri kitlesinin taşıdığı farklı özellikler, bunlara yönelik farklı ilişki dizaynını bir zorunluluk haline getirmektedir. XYZ AŞ' nin ticari pazarlara yönelik temel hedefi belirtilirken vurgulanan "Çözüm Ortaklığı" önerisi de böylece her bir grup için farklılaşacaktır. Her gruptaki müşterilerin durum analizi, SWOT analizi ve hedefleri doğrultusunda bu gruplardaki müşteriler için geliştirilecek ilişki stratejisi netleşecektir.

XYZ AŞ' nin MİY uygulamasında, potansiyel müşteriler başlığı altında "Geri Kazanılacak Müşteriler" segmenti özellikle dikkat çekmektedir. XYZ AŞ daha önce müşterisi olduğu halde, pazardaki rekabet koşullarından dolayı, kaybettiği müşterilerini portföyden çıkarmamakta, onlara yönelik özel ilişkiler ve ilişki yönetimi planlayarak bu müşteri kitlesi üzerinde rekabetçi ısrarını ortaya koymaktadır. Her bir müşterinin çok önemli olduğu günümüz rekabet ortamında, hiçbir müşteri adayının gözden çıkarılmaması XYZ AŞ' nin MİY felsefesinin temelini oluşturmaktadır.

MİY stratejilerinin planlanması için KOBİ'lerin genel görünümünün netleştirilmesinden sonra XYZ AŞ' nin temel metodolojik yaklaşımı, çeşitli sorular üzerinde kurgulanmaktadır. Bu durum Tablo 4.2'de gösterilmektedir.



**Tablo 4.2** Metodoloji Tablosu

<b>METODOLOJİ</b>	
<b>a.</b>	<b>KOBİ Müşteri Tanımları</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Müşterilerimiz kimlerdir?</li><li>- Müşterilerin beklentileri nelerdir?</li></ul>
<b>b.</b>	<b>KOBİ ve Hizmet Tanımları</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ürünlerimizin/hizmetlerimizin özellikleri nelerdir?</li><li>- Hangi müşterimiz hangi ürünü/hizmeti kullanır?</li></ul>
<b>c.</b>	<b>KOBİ Kanal Tanımları</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Müşterilere hizmet sunulan kanallar hangileridir?</li><li>- Hangi müşteri hangi kanalı kullanır?</li></ul>
<b>d.</b>	<b>KOBİ İlişki Süreci Tanımlamaları</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Müşterilerle kurulan ilişki biçimleri nelerdir?</li><li>- Hangi müşteriler hangi ilişki biçimini tercih ederler?</li><li>- Müşterilerle kurulan ilişkilerde revizyon ihtiyacı var mıdır?</li><li>- İlişkiler daha fazla sağlanabilir mi?</li><li>- İlişki sürecinde hangi aşamalar revize edilebilir?</li></ul>

XYZ AŞ' nin MİY felsefesinin uygulama alanına yansımaları, ancak hedef pazarın durumunun ve niteliklerinin açıkça tespit edilmesi ile mümkün olacaktır. Bu bağlamda, "MİY planlaması için KOBİ' lerin genel görünümü" (Bkz. Şekil 4.3), çalışması yapılmakta ve KOBİ' ler daha net olarak analiz edilmektedir. Bu durum, müşteri hakkındaki "belirsizliklerin" giderek "belirliliğe"

dönüştürülmesi çabalarıdır. Müşteriler için geliştirilecek spesifik/özgün ilişkiler de buna göre şekillendirilecektir. Tablo 4.3 XYZ AŞ' nin kendi iç raporlama sisteminde "MİY planlaması için KOBİ' lerin genel görünümü" çalışmasına dayalı olarak KOBİ'leri tarif etme biçimini göstermektedir.

**Tablo 4.3** Bankanın Bakış Açısından KOBİ Müşterileri

<b>KOBİ MÜŞTERİLERİ</b>	
a.	Bankanın kendilerine değer yaratmak suretiyle edindiği müşteri grubudur.
b.	Tasarlanan "müşteriye özgü ilişkiler" sonucunda kazanılan müşterilerdir.
c.	1 e 1 yaklaşım ve hizmet beklentisi içerisindedir.
d.	Belli bir müşteri temsilcisi ile çalışır.
e.	İhtiyaçları 1 e 1 ilişki içerisinde net belirlenir.
f.	Ağırlıklı olarak kredi, fatura, çek ürünlerini (% 71), daha sonra yatırım ürünlerini (% 14) kullanır.
g.	Beklentisi ve pazar bilgisi yüksektir.
h.	Çapraz ürün kullanımı yüksektir.
i.	Müşteri ömür boyu değeri bireysel müşterilere göre çok daha yüksektir.
j.	Yeni müşteri edinme maliyeti düşük değildir.

XYZ AŞ KOBİ' lere yönelik müşteri ilişkileri yönetimi yoluyla pazardan toplanan tüm verilerle standart analizler ve standart alternatifler geliştirmeye çalışmaktadır. Diğer bir ifadeyle, pazardan veri toplama ve bu verilerden sonuçlar üretme çabası sistematik hale dönüştürülmek istenmektedir. Bu durum, banka tarafından ifade edilen "KOBİ' lere Yönelik Müşteri İlişkileri Yönetimi Amaçları" raporunda açıkça belirtilmektedir (Tablo 4.4).

**Tablo 4.4** KOBİ Müşterilerine Yönelik Sistemik MİY Analizleri

<b>KOBİ'LER İÇİN MİY SÜRECİNDE SİSTEMATİK ANALİZLER</b>	
<b>a. Müşterinin teke indirilmesi ve bilgilerinin tamamlanması</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banka genelinde veri kayıt ekibinin kurulması ve şubeleri bu konuda yönetmesi (Manuel süreçleri).</li> </ul>
<b>b. Müşteri bilgilerinin tek bir ortama taşınması</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veri ambarının kurulması ve güncellenmesi</li> <li>- Şu anda ayda bir belirli bilgiler güncelleniyor.</li> </ul>
<b>c. Müşteri karlılık projesinin tamamlanması</b>	
<b>d. Müşteri bölümlenmesinin banka genelinde yapılması</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veri madenciliği aracının en yüksek düzeyde kullanılması</li> <li>- Organizasyonun ve süreçlerin bölümler etrafında oluşturulması</li> </ul>
<b>e. Müşterilerin banka genelinde temsilcilere atanması ve performanslarının ölçülebilmesi</b>	
<b>f. Kanal entegrasyonunun sağlanması</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilgi merkezlerinin karşılıklı görüşmesinin sağlanması</li> <li>- Her bir müşteri grubu için en etkili ilişki yöntemlerinin sistematik olarak geliştirilmesi amaçlanmaktadır.</li> </ul>

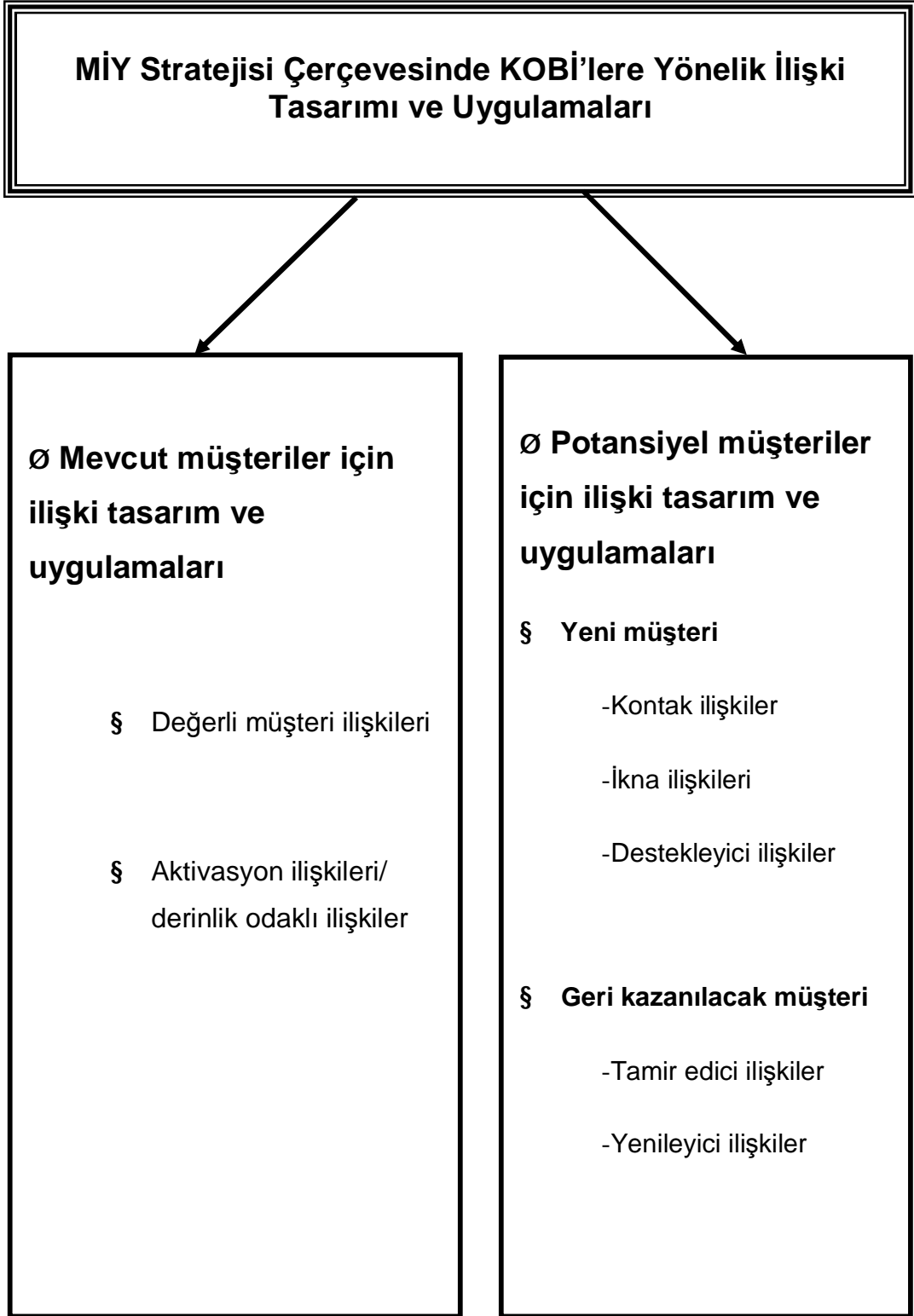
XYZ AŞ'nin MİY felsefesinin geliştirilmesi ve hayata geçirilme çabaları ünlü yönetim düşünürü Peter Drucker' ın işletme amacına yönelik tarifinden esinlenmektedir. Bu tarif XYZ AŞ'nin yazılı dokümanlarında, başlangıç noktasını oluşturmaktadır. XYZ AŞ'nin dokümanlarında bu tarif şu şekilde yapılmaktadır:

*Bir işletmenin amacının tek tarifi vardır: Müşteri yaratmak. Müşteri bir işletmenin temelini oluşturmakta ve onun var oluşunu sürdürmesini sağlamaktadır. Müşteri, istihdamın tek sebebidir.*

Kaynak: XYZ AŞ Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitim Raporu, sayfa 1.

Bu tarif, XYZ AŞ'nin özellikle ticari pazarlardaki müşterileri ile olan ilişkilerinin arka planını tam olarak yansıttığı için, XYZ AŞ'nin iç raporlama sisteminde hareket noktası olarak kabul edilmektedir.

**Şekil 4.4** KOBİ'lere Yönelik İlişki Tasarımı ve Uygulamaları



XYZ AŞ' nin MİY stratejilerinin planlaması aşamasında KOBİ'lerin genel analizine ilişkin olarak banka tarafından çıkartılan harita (Bkz. Şekil 4.3), KOBİ'leri çeşitli sınıflara ayırmakta idi. Bunlar mevcut müşteriler ve potansiyel müşteriler başlığı altında ifade edilmektedir. XYZ AŞ bu genel başlıklar altında tanımladığı söz konusu müşteri grupları için farklı nitelik ve uygulama özelliklerini içeren farklı ilişkiler tasarlamakta ve hayata geçirmektedir. Bu durum banka tarafından ilişki "tasarım ve uygulamaları" başlığı ile ele alınmaktadır (Şekil 4.4); buna göre mevcut müşteriler "değerli müşteriler" ve "aktif hale getirilmesi gereken müşteriler" olarak ele alınmakta ve bu müşteriler için tasarlanan ilişkiler de "değerli müşteri ilişkileri" ve "aktivasyon ilişkileri" olarak adlandırılmaktadır. Aktivasyon ilişkilerinden beklenen sonuç; aktivite düzeyleri banka açısından yeterli görülmeyen müşterilerin daha aktif hale, diğer bir ifadeyle değerli müşteri haline getirmek, kısaca ilişkilere derinlik kazandırmaktır. Öte yandan potansiyel müşterilere yönelik tasarlanan ilişkiler ise "yeni müşteriler" ve "geri kazanılacak müşteriler" için ayrı ayrı ele alınmaktadır.

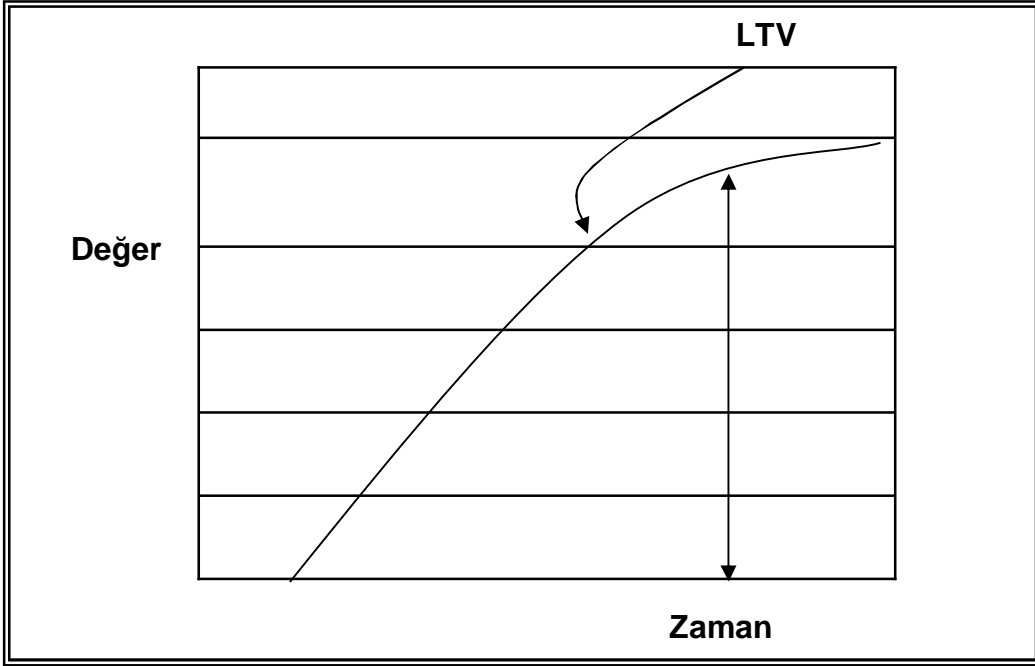
#### **4.7.1 Mevcut Müşteriler İçin İlişki Tasarım ve Uygulamaları**

XYZ AŞ mevcut KOBİ müşterilerini "değerli müşteri" ve "aktivasyon gerektiren müşteri" olarak iki ana gruba ayırırken çeşitli kriterleri kullanmaktadır. Bu kriterler şunlardır:

- Tarihsel değer
- Mevcut değer
- Potansiyel değeri

Bu üç değer toplamını XYZ AŞ "müşteri ömür boyu değeri (LTV-Life Time Value)" olarak tanımlamaktadır (Şekil 4.5).

**Şekil 4.5** Müşteri Ömür Boyu Değeri



Kısaca müşteri ömür boyu değeri; müşterinin satın almaları, harcamaları, maliyetleri, karar verme sıklığı, çıkma oranı gibi analizlere dayanmaktadır.

Müşteri ömür boyu değeri doğrultusunda ilişki tasarımına temel olan matris Şekil 4.6'da sunulmaktadır.

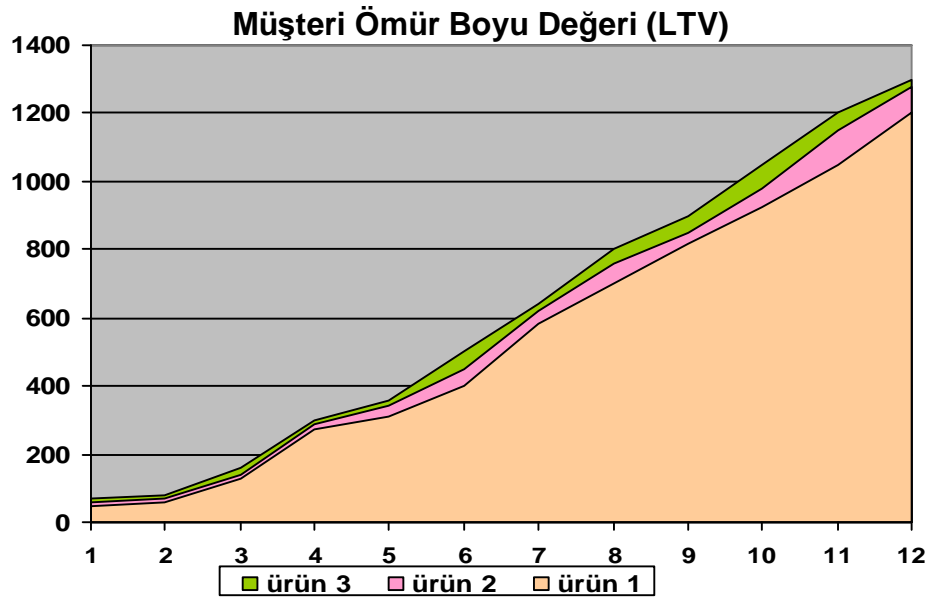
**Şekil 4.6** Değer Matrisi

		DEĞER MATRİSİ	
MEVCUT DEĞER	Yüksek	Koru	Geliştir
	Düşük	Ele	Besle
		Düşük	Yüksek
		POTANSİYEL DEĞER	

Şekil 4.6’da görüldüğü gibi; müşteri ömür boyu değerine bağlı olarak XYZ AŞ mevcut KOBİ müşterileri için bir değer matrisi adını verdiği bir değerlendirme biçimi geliştirmiştir. Buna göre mevcut ve potansiyel değerlerinin her ikisi de yüksek olarak değerlendirilen müşteriler, değerli müşteri olarak kabul edilirken, mevcut değeri düşük fakat potansiyel değeri yüksek olarak tanımlanan müşteriler ise “aktivasyon ilişkileri” ne konu edilen, yani, ilişkiye derinlik kazandırılması hedeflenen müşterilerdir.

Değer matrisi analizinin iki boyutlu eksen üzerinde gösterilmesi şekil 4.7’deki gibidir.

**Şekil 4.7** Müşteri Planının Modellemesi



XYZ AŞ, genel MİY stratejisi çerçevesinde geliştirdiği ilişki dizaynı sistematığının bir parçası olarak tüm KOBİ müşterileri ile ilişkilerinde önemli hayat olaylarını birer basamak olarak değerlendirme hedefindedir. (Şekil 4.8) XYZ AŞ'nin bakış açısına göre bu durum MİY odaklı ilişkilere güç katacak bir unsurdur. Diğer bir ifadeyle, değere dayalı ilişkileri temel felsefe olarak uygulanmasıdır.





yıldönümü gibi...) iştirak edilerek, samimi ilişkiler geliştirme fırsatları dikkatle takip edilmektedir.

#### **4.7.2 Potansiyel Müşteriler İçin İlişki Tasarım ve Uygulamaları**

Potansiyel müşteriler için tasarlanan ve uygulanan ilişkilere bakıldığında; yeni müşteriler için tasarlanan ilişkilerin üç kategoride ele alındığı görülmektedir. Bunlar kontak ilişkileri, ikna ilişkileri ve destekleyici ilişkilerdir. Kontak ilişkiler, yeni müşteri kazanma stratejisinin ilk adımını oluşturmaktadır. Söz konusu ilişki türü yeni müşteri adaylarıyla ilk kez irtibata geçmeyi kapsamaktadır. Bu adımın arka planı üç temel çalışmadan oluşmaktadır. Bunlar:

- Potansiyel müşteri tespiti
- Müşteri ile ilgili genel bilgi ve istihbaratı
- Müşteri ihtiyaçlarının tespiti

Kontak ilişkilere temel olacak genel bilgi ve istihbarat çalışmaları sonucunda elde edilen veriler Tablo 4.5'de görüldüğü gibi sistematik bir değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Kontak ilişkiler buradaki bilgilere göre şekillenmektedir.

Tablo 4.5 Kurumsal Müşteri Tanımlama

UINSOR E... AS - Tüzel Emlakçileri Tasarlaması  
Seçim Erişim Denetim Yardım

Müşteri Adı: [SİRKET İMER ÇEŞİT ÖRT-SİO ŞİRHAN] Müşteri Tipi: [13]

Müşteri: [Müş. Kasa Ada] [Oku]

Yasal Ünvanı: [ ]

Genel Firma İrtibat Adres Mail Grup / EK Yorum İyiki Kobi Tipi

Kobi Sınıfı: [0 SEÇİM YAPMAZ]

Sarıya ve Ticaret Bakanlığı'nın 10/11/2005 tarih ve 25977 sayılı Rörüsü Gacresinde yayımlanan yönetmelikle KOBİ'ler aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır.

EBLĞİ MEVCUT DEĞİL : Müşteriden çalışan sayısı, yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu elde edilemeyen sülükler için.

MİKRO İŞLEME : On köpten az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu bir milyon Yeni Türk Lirasına eşmayan çok küçük ölçekli işletmeler.

KÜÇÜK İŞLEME: EB köpten az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu beş milyon Yeni Türk Lirasına eşmayan işletmeler.

ORTA BÜYÜKLÜKTE İŞLEME : köpten köpten az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Yeni Türk Lirasına eşmayan işletmeler.

KOBİ DEĞİL : Çalışan sayısı ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu bilgileri elde edilebilen ve KOBİ tasarımlarına eşmayan işletmeler.

Tamam Çöls

(Firma: İMER ÇEŞİT ÖRT-SİO ŞİRHAN - Müşteri: İMER ÇEŞİT ÖRT-SİO ŞİRHAN - 13/01/2017 - 17:00:00)

Kontakt ilişkiler banka yöneticileri eşliğinde ve her bir sektör için anlam ifade edecek özel hediyelerle yapılan tanışma ziyaretleridir. Bu tanışma ziyaretlerinde “sıradan olmayan” hediyeler ve bankanın “yöneticileri” özel vurgu alanını oluşturmaktadır. Söz konusu ilişkiler altı aylık bir periyodu kapsayacak şekilde planlanmakta ve “ayda birden fazla” müşteri ziyareti yapılmaktadır. Bu ziyaretlerde müşteriye herhangi bir ürün satışı veya ticari bağlantı gündeme getirilmemekte ve sadece genel sohbetler yapılmasına özen gösterilmektedir. Kontakt ilişki olarak tanımlanan ilişki turundaki temel amaç müşteri adayının bankaya ısındırılması ve müşteri adayında bankaya yönelik güven oluşturulmasıdır. Bunun için kullanılan temel enstrüman müşteri adayına özel olarak hazırlanmış hediyeler ve bankanın yerel yöneticilerinin kendileridir.

Kontakt ilişkileri kapsayan altı aylık periyod sonrasında bankanın “ikna ilişkileri” adını verdiği ilişki dönemi başlamaktadır. Bu ilişkilerde bankanın ürünleri ve müşteri adayının bankayla ticari bağlantı kurması gereği, bunun müşteriye sağlayacağı avantajlar, bankanın hangi değerleri müşteriye özel olarak önerdiği, müşterinin rakip bankalara göre XYZ AŞ tarafından daha iyi tanındığı, dolayısıyla ihtiyaçlarının ve çözüm önerilerinin daha iyi tanımlanabileceği gündeme getirilmektedir. “ikna ilişkileri” periyodunda bankanın yöneticileri geri plana çekilirken onların referansına sahip müşteri temsilcileri ön plana çıkmaktadır. İkna ilişkileri çerçevesinde oluşturulan “müşteri takip formu” Tablo 4.6’da gösterilmektedir. Bu tabloda “müşteri tipi”, “ikna düzeyi”, “rating”, görüşülen kişinin pozisyonu”, “görüşmeye katılanlar (banka)” dikkat çeken başlıklardır.



İkna ilişkileri rutin olarak 15 günlük ziyaretler yapılarak yürütülmektedir. Bu ziyaretlerde kontak ilişkilerden elde edilen bilgiler ve kontak ilişkiler döneminde yaratılan yakınlık bankanın temel enstrümanı olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, kontak ilişkiler dönemindeki “formal görüşmeler”, ikna ilişkileri döneminde “informal görüşmelere” dönüştürülerek daha sıcak ve yakın ilişkiler yoluyla sonuç alınmaya çalışılmaktadır.

Yeni müşteri kazanma adımının en son basamağı “destekleyici ilişkiler” kısmıdır. Bu adımda, kontak ilişkiler ve ikna edici ilişkiler esnasında elde edilen bilgiler kapsamlı olarak ele alınmaktadır.

Buradan elde edilen bilgiler, destekleyici ilişkilerin faaliyetlerini somut hale getirmek için kullanılmaktadır. Amaç, müşteri hakkında en doğru aksiyon planını çıkararak, bankanın eylem planını ortaya koymaktır. Bu faaliyetler kontak ilişkilerden sonraki altı aylık periyotta, bir başka ifadeyle, ikna ilişkileri periyodunda; ancak, ikna edici ilişkilerde yapılan ziyaretlerin dışında, “belli bir aralığa bağlı olmaksızın” yapılan ziyaretler olarak planlanmaktadır. Buna bağlı belirgin bir zamanlama programı olmayıp, ziyaret için uygun ortam belirlenmektedir. Tablo 4.7’de , “gündemdeki işlemler” başlığı altında bankanın müşteri hakkındaki yorumu buraya yapılarak yürütülecek ilişkiler, seçilen işletme için “spesifik destekleyici ilişkiler ihtiyacı” başlığı altında belirlenmektedir. Buna göre “aksiyon planı” ortaya konmaktadır. Aksiyon planı çerçevesinde, bankanın işletme ile ilgili stratejisi belirlenmektedir.



XYZ AŞ geri kazanılacak müşteri grubu olarak, daha önceden banka ile çalışmış, ancak şu anda müşterisi olmayan KOBİ müşterilerini ele almaktadır. Burada bankanın üzerinde durduğu değer, kaybedilmiş müşteriyi bir tarafa bırakarak ondan uzaklaşmak değil, aksine onları da hedef pazar içinde bir grup olarak tanımlayarak çalışmalarını sürdürmektir. Diğer bir ifadeyle, müşteriyi tekrar kazanmak için, bu müşterilere yönelik yeni değer tasarımları geliştirmektedir. Aynı zamanda, kaybedilmiş müşteriyi, rekabet ortamında bırakmayı kendi aleyhine bir durum olarak değerlendirmektedir. Buradan hareketle, XYZ AŞ, geri kazanılacak müşteri faaliyetlerini, “tamir edici ilişkiler” ve “yenileyici ilişkiler” adı altında sürdürmektedir. Bunu yaparken kontak ilişki kapsamında değerlendirilen uygulama (Bkz. Tablo 4.5) , tamir edici ve yenileyici ilişkiler içinde söz konusu olmakta; ancak sonuçları farklı değerlendirilmektedir. Farklı olarak ele alınan bu sonuçlar kapsamında, banka çalışanları arasında toplantılar yapılarak, müşteri sadakatini azaltıcı unsurlar masaya yatırılmaktadır. Bu yapılırken müşterinin daha önceki banka ile olan ilişkilerinde, banka çalışanları tarafından tespit edilmiş sadakat unsuru hususlar; tamir edici ilişkiler esnasında kullanılmaktadır. Tespit edilmiş belirgin bir aksaklık ile karşılaşılmış ise, bunun üzerinde düzeltici programlar yapılmaktadır. Yapılan program doğrultusunda müşteriye 15 günlük aralıklarla ziyaretler yapılmakta ve ziyaret esnasında özel hediyeler götürülmektedir. Bunun yanında o işletmenin ilişkili olduğu diğer işletmeler ile de temas edilerek bir araya getirme faaliyetleri düzenlenmekte (özel davet, fuar davetleri, konferans gibi...) ve kaynaşma çabaları gerçekleştirilmektedir.

“Tamir edici ilişkiler” daha önce banka müşterisi iken yaşanan çeşitli aksaklıklar, problemler nedeniyle kaybedilmiş müşteriler için tasarlanan ilişkilerdir. Diğer taraftan, herhangi bir ciddi problem olmadığı halde, banka ile çalışmaktan vazgeçen müşteriler için “yenileyici ilişkiler” geliştirilmektedir. Bu tür müşteriler genellikle rakip bankaların daha iyi (ya da daha iyi görünen) sunumları/önerileri sonucunda ayrılan müşteriler olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla “yenileyici ilişkiler” tasarımında, doğrudan doğruya rakip bankaların uygulamalarına kıyasla daha üstün uygulamaları geliştirmek esastır. Bu tür



müşterilere, standart ürün ve tekliflerle değil, spesifik olarak geliştirilmiş ürün ve tekliflerle gidilmektedir.

## SONUÇ

Bu çalışmada; teknolojik gelişmenin paralelinde oluşan rekabet koşulları, pazar başarısı için müşterilerle kurulması gereken stratejik ilişkilerin önemi vurgulanmakta ve taşıdığı avantajlar analiz edilmektedir.

Bu çalışmanın uygulama safhasında ise, bankacılık sektöründe KOBİ müşterilerine yönelik olarak MİY stratejisinin nasıl uygulandığını ortaya koymak amaç edinilmiştir.

Rekabetin ortaya koyduğu gerçeklerden birisi, tüketici isteklerinin göz ardı edilememesidir. Bu bağlamda, işletmeler pazar rekabetinden üstün çıkabilmek için müşteri odaklı anlayışı hakim kılan yönetsel davranışı zorunlu hissetmelidir. Bir işletmenin rekabetçi olabilmesi, uzun dönemli olarak rekabet gücüne sahip olmasına bağlıdır. Bu bağlamda işletme, tehdit olarak algıladığı rakiplerini de iyi analiz ederek farklılıkları ortaya koymak durumundadır. Burada üzerinde durulması gereken en önemli sonuçlardan biri, üretici-tüketici ilişkisinin sadece işleyişiyle değil, değişim olayının kalitesi ve taraflar arasındaki yakınlaşmanın da rekabet üstünlüğü açısından önemli olduğudur. Diğer bir ifadeyle, bu tür ilişkiler sonucu işletmeler, mevcut müşterileri elde tutma yoluyla rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerdir. Günümüzde müşteri elde tutma gayretlerinin başında, bilişim ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi neticesinde ortaya konan elektronik ticaret gelmektedir. Bu ticaret ortamında işletme, bu potansiyelden yararlanması halinde ulusal ve küresel pazarlarda rekabet edebilir hale gelmektedir. Bunun yanında işletme imaj yaratma yoluyla da tüketici tarafından tercih sebebi olmaktadır. Dolayısıyla müşterileri elde tutma, müşteri sadakati yaratabilme anlamına geleceğinden, rekabet yarışında da ayakta kalabilmenin temel bir ön şartıdır.

Müşteri odaklı stratejilerde, ürünün müşteriye nasıl ve ne şekilde ulaşacağından çok, uzun vadede müşteri ile kalıcı ilişkilerin nasıl kurulacağı, diğer bir ifadeyle müşteri sadakatinin nasıl sağlanacağı önemlidir. Dolayısıyla

MİY uygulayan bir işletme müşteri odaklı kararlarını uygulayarak uzun dönemli ilişki geliştirebilecektir.

MİY'in önemli ayrıntılarından biri, müşteriyi işletmenin çalışanları ve işletmenin dışında yer alan tüm muhatapları bir bütün olarak ele almasıdır. Bu sayede işletme, stratejisini MİY üzerine tesis etmek suretiyle devamlılığını sağlayabilecektir. Çünkü müşteri sadakatinin ortaya koyduğu gerçek değer güven ortamının oluşmasıdır. Bu güven ortamı aynı zamanda tüm işletme çalışanları tarafından sahiplenilerek gerçekleştirilebilir. Ayrıca bir işletmede MİY sadece pazarlama bölümünün ya da sadece müşteri hizmetlerinin yürütülmesi gereken bir faaliyet olarak da düşünülmemelidir.

MİY stratejisinin benimsenmesinde teknolojik gelişmenin katkısı büyüktür. Bu sayede dünyanın bir ucundaki işletme mevcut yada potansiyel müşterilerine internet yoluyla ulaşabilmekte ve ürünlerini pazarlayabilmektedir. Bu manada günümüz uygulamalarında sınırların kalktığı ve müşterinin çok sayıda alternatif arasından seçim yapabileceği anlamını taşımaktadır. Buna paralel olarak, müşterilere ilişkin bilgiler günümüz pazar ortamında stratejik rekabet anahtarı olma özelliğini taşımaktadır. İşletmeler, ilişkide buldukları müşteriler hakkındaki bilgileri toplamak, depolamak ve bu bilgileri yararlı bir şekilde kullanmak yönünde sistematik çalışmalar yapmak durumundadırlar. Bu aşamada veri tabanlı pazarlama günümüz rekabet ortamında uygulanması zorunlu hale gelmiştir.

MİY stratejisinin uygulama sürecinde etkin bir süreç yönetiminin hedeflenmesi, başarıya ulaşmada ön şarttır. Bu süreçte izlenen tüm yollar neticesinde elde edilen verilerin, müşteriye olumlu etki etmesi gerekmektedir. Bu aşamada işletme yönetiminin MİY'e konu olan işleyiş, akış ve yatırımlarını iyi değerlendirmesi gerekmektedir. Bugünün rekabet ortamında ise "müşteriden" başlayarak iş yapma modelinin oluşturulması en geçerli stratejik yaklaşımdır.

Başarılı bir süreç modelini oluştururken tepe yönetiminin aktif katılımı sağlanması zorunludur. Bu kapsamda işletme içerisinde tüm birimlerle görüş birliği sağlanmalı ve işletmenin MİY konusunda beklentisi ortaya konmalıdır. Dolayısıyla MİY'in hayata geçirilmesi safhasında, müşteri ile birlikte çalışanlar arasında oluşturulan katılım ve paylaşım yapısının kurum kültürü anlayışına dönüştürülmesi gerekmektedir. Bu manada MİY süreci organizasyonel ölçüde ele alınmalıdır.

MİY'in hayata geçirilme safhasında oluşturulan proje yönetimi yaklaşımı kapsamında, işletme açısından sürecin temel dinamikleri belirlenmeli, zaman ve kaynak planlaması yapılarak gerçekçi ve net hedefler konulmalıdır. Asla unutulmamalıdır ki, başarılı MİY uygulamaları tepe yönetiminin önderliğinde gerçekleştirilir. Çalışma sürecinde işletmenin başarısını artıracak yeni uygulamalar tartışılmalı ve geliştirilmelidir.

MİY'in başarıyla uygulanmasında kritik bir öneme sahip olan diğer husus, doğru ve çözüm sağlayıcı bir yazılım uygulamasının seçilmesidir. Çünkü hazırlanan yazılımlar her işletme için farklılık gösterecektir. Bu yazılım aynı zamanda işletme çapında diğer iş süreçleriyle bütünleşmelidir. MİY sürecinde ortaya konan tüm aktivitelerin MİY'den elde edilen yatırım gelirlerine olumlu etki ettiği unutulmamalıdır.

Başarılı bir MİY uygulamasının ortaya konulabilmesi için, müşterilerin birey olarak tanımlanması gerekmektedir. Birey olarak tanımlanan bu müşterilerin değerlerine ve ihtiyaçlarına göre farklılıklarının belirlenmesi gerekmektedir. Oluşturulan bu değerlendirme kapsamında ürünler müşteriye göre ayarlanmalıdır. Daha sonra müşteri ile iletişime geçilerek, uygulamada ortaya konacak fikirler desteklenmelidir. Bu yapılırken teknolojik imkanların kullanımı maksimum olarak yapılmalıdır. Müşteri ile iletişime geçtikten sonra geri dönüşlerin toplanması ve analiz edilerek tekrar değerlendirilmesi gerekmektedir. Sonuç olarak, bütün bu izlenen yollar neticesinde elde edilen verilerin müşteri tarafına olumlu etki etmesi düşünülmelidir.

Bu noktadan sonra müşteriye muhafaza etmenin yolu, müşteriye tatmin etmektir. Müşteri için yaratılan değer, müşteri elde etme, geliştirme ve elde tutma gayretleri olarak kullanılır. Buradan hareketle müşteri memnuniyetinin sağlanması sayesinde müşterinin işletmeye bağlılık göstermesi ve işletmeyle ilişkilerini uzun yıllar boyunca sürdürmesi beklenir. Buna paralel olarak, şikayetlerin de etkin bir şekilde ele alınıp, incelenip çözüme kavuşturulması müşteri sadakatının oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Bu çalışmanın uygulama safhası ise, bankacılık sektöründe KOBİ müşterilerine bu MİY stratejisinin nasıl uygulandığını ortaya koymaktır.

MİY stratejisinin temel adımları iki temel aşamada uygulanmaktadır. Bunlar mevcut ve potansiyel müşteriler için ayrı bir strateji oluşturulmasıdır. Mevcut müşterilerde, değerli müşteriler ve derinlik kazandıracak ilişkiler olarak ele alınmaktadır. Diğer taraftan potansiyel müşterilerde ise, yeni müşteri ve geri kazanılacak müşteri olarak sınıflandırılmakta ve buna bağlı stratejiler ayrı ayrı ele alınmaktadır. Ele alınan bu sınıflandırma ile müşteriler bireyselleştirilerek ve farklı davranış biçimi uygulayarak ta farklılaştırılmıştır.

Bu bağlamda bankacılık sektörü değerlendirildiğinde, rekabetin yoğun olduğu pazarda, uygulanabilecek temel bir rekabet stratejisinin var olduğu görülmektedir. Bunun ötesinde genel olarak ürünlerin ve rakiplerin birbirlerine benzediği pazarlarda fark yaratma faaliyetleri ancak müşterilerle kurulan ilişkiler sürecinde ortaya konabilir. Çünkü her bir işletmenin müşterilerle kurduğu ilişkiler taklit edilemez özel nitelikler taşımaktadır. Dolayısıyla bu taklit edilemeyen faktör üzerine yoğunlaşarak rekabetçi bir nitelik geliştirmek mümkündür. Günümüzde müşterilerin eğitim ve kültür düzeyinin giderek artması, dolayısıyla işletmelerden beklentilerinin üst düzeye ulaşması müşterilere önem verilmesini zorunlu kılmaktadır. Müşteri gerçeğinin bu derece kıymetlendiği bir pazar ortamında müşterilerle özel, yakın, güçlü, uzun dönemli olarak gerçekleştirilecek ilişkiler “yeni pazar koşullarını” gerektirdiği temel bir rekabet unsurudur. Hangi

sektör söz konusu olursa olsun bu ilişkilere stratejik bir yapı kazandıran işletmeler önemli bir rekabet gücü inşa etmiş olacaklar ve dolayısıyla da “rekabetçi bir kimlik” kazanacaklardır. Bu durum ise günümüzde pazar başarısının temel koşuludur.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- Altunışık, Remzi, Şuayip Özdemir ve Ömer Torlak: “**Modern Pazarlama**,” Değişim, İstanbul, 2006.
- Argyris, C., Schön, D.A. : “**Organizational Learning II. Reading**”, Mass., Addison-Wesley, 1996.
- Barney, Jay B. : “**Information Technology and Sustained Competitive Advantage**”, Mis Quarterly, December, 1995.
- Belch G.E. ve Belch M.A. : “**Advertising and Promotion**”, McGraw-Hill, 2000.
- Bozgeyik, Abdullah : “**Müşteri İlişkileri Yönetimi**,” Hayat, İstanbul, 2005.
- Bozkurt, İzzet : “**Bütünleşik Pazarlama İletişimi**”, Mediacat , Ankara, 2000.
- Burnett, J. ve Moriarty, S : “**Advertising Principles and Practise**”, Upper Saddle River, NJ:Prentice, 1998.
- Can, Halil, Doğan Tuncer ve Doğan Y. Ayhan : “**Genel İşletmecilik Bilgileri**”, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2004.
- Çoroğlu, Coşkun : “**Modern İşletmelerde Pazarlama ve Satış Yönetimi**”, Alfa Yayınları, 2002.
- Ecer, H.F. ve M. Canitez : “**Pazarlama İlkeleri**”, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004.
- Elmacı, Orhan : “**Stratejik Yönetim Açısından Yönetim Muhasebesi**”, Ekspres Matbaası, Kütahya, 2002.
- Gallagher, R. : “**Returning To Your Customers**”, Customer Value Management, New Zeland, 1998.
- Gel, Oğuz C. : “**CRM Yolculuğu**,” Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- Gordon, I. H. : “**Relationship Marketing**”, Ontario, John Wiley&Sons, 1998.
- Greenberg, P. : “**CRM at the Speed of Light**”, Berkeley, McGraw Hill, 2001.muha
- Groth, Robert; : “**Data Mining: Building Competitive Advantage**”, Prentice Hall, N J, 2000.

- Kırım, Arman : **“Strateji ve Birebir Pazarlama”**, Sistem, İstanbul, 2001.
- Klein, Tom ve Sutton, Dave : **“Kurumsal Pazarlama Yönetimi”**, MediaCat, İstanbul, 2006.
- Kotler, Philip : **“Pazarlama Yönetimi,”** Çev. Nejat Muallimoğlu, Beta, 2000.
- Merz, Richard : **“The Data Warehouse Toolkit:Building Webenabled Data Warehouse”**, New York, Wiley, 2000.
- Mucuk, İsmet : **“Modern İşletmecilik,”** İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2003.
- Newell, Fredrick : **“CRM Neden Başarılı Olmuyor?”**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- Odabaşı, Yavuz : **“Müşteri İlişkileri Yönetimi,”** Sistem Yayıncılık, 2000.
- Odabaşı, Yavuz : **“Satışta ve Pazarlamada M.İ.Y:”**, Sistem yayıncılık, İstanbul, 2000.
- Papatya, Nurhan : **“Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlılık Görüşü Kavramsal ve Kurumsal Yaklaşım”**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2003.
- Persson, Petra : **“CRM and How a CRM system can be used in the sales process”**, Luth SE, 2004.
- Peppers, D ve M. Rogers : **“Enterprise One-to-One”**, Piatkus, London, 1997.
- Porter, M. E. : **“Rekabet Stratejisi”**, Sistem Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, 2003.
- Porter, M.E. : **“The Competitive Advantage of Nations”**, The Free Press, New York.1990.
- Ptak, C. A. and Scharagenheim, E. : **“ERP: Tools, Techniques, and Applications for Integrating the Supply Chain”**, CRC Press-St. Lucie Press, 1999.
- Scout, B. R. ve C. Lodge : **“US Competitiveness in the World Economy”**, Boston:Harvard Business School Pres, 1985.
- Seybold, Patricia B. : **“Müşteri.com”**, Çev. Ezgi Sungur, Epsilon, İstanbul, 2001.
- Shimp, T.A. : **“Advertising Promotion”**, Orlando:Harcourt, 2000.
- Şakrak, Münir : **“Maliyet Yönetimi”**, Yasa Yayıncılık, İstanbul, 1997.



Swift, Ronald S. : **“Accelerating Customer Relationships Using CRM and Relationship Technologies”**, Prentice Hall, 2001.

Türk Dil Kurumu : **“Türkçe Sözlük”**, Ankara, 2005.

Ülgen Hayri ve Mirze S. Kadri : **“İşletmelerde Stratejik Yönetim”**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Wayland, Robert E. ve Paul M. Cole : **“Müşteri Bağlantıları,”** Ed. Ünal Çağlar, Alfa Yayınevi, 2000.

Whiteley, Richard ve Hessian, Diane : **“Customer Centered Growth”**, Addison Wesley Publishing Company, Canada, 1996.

Yin, R.K. : **“Case Study Research: Design and Methods”**, Sage Publication, 1994.

## DERGİLER

Akın, Bahadır : **“Yeni Ekonomi”**, 39(9), Konya, 2001.

Akyazı, Erhan : **“Pazarlamada Yükselen Yıldız:Elektronik Ticaret”**, 5. Ulusal Pazarlama Kongresi, Antalya, 16-18 Kasım 2000.

Ambastha, Ajitabh : **“Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks, Models”**, Singapore Management review, 26, 2004.

Ayhan, T. ve Karatepe, O.M. : **“İşletmenin Sınır Birimlerinde Çalışan İşgörenlerin İş Tatmini:Ampirik Bir Değerlendirme”**, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir: Erciyes Üniversitesi Yozgat İİBF, 2000.

Buckingx, Wouter ve Van den Poel, : **“European Journal of Operational Research”**, Feb 2004.

Carlton, Jim : **“From Apple, a New Marketing Blitz”**, Wall Street Journal, Ağustos 14, 1998.

Cockburn, John, Eckhard Siggel, Massaoly Coulibaly ve Sylvain Vezina, **“Measuring Competitiveness and Its Sources: The Case of Mali’s Manufacturing Sector”**, African Economic Policy Paper, October 1998.

Çelenk, Gamze Aydın : **“CRM Nedir, Ne işe yarar?”**, Marketing Türkiye, Yıl:10, Sayı:236, 15 Şubat 2001.

- Davids, M. : **"How to Avoid the 10 Biggest Mistakes in CRM,"** Journal of Business Strategy, Nov./Dec., syf. 22–26,1999.
- Demirbağ, Ebru : **"Sorularla M.İ.Y., İ.T.O. İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi"**, Yayın No 27, 2004.
- Demirdöğen, Osman : **"Elektronik Ticaret"**, Pazarlama Dünyası, 8(45), 1994.
- Desouza, Glenn : **"Desining a Customer Retention Plan"**, The Journal Of Business Strategy, 13(2), 1992.
- Doğan, Hulusi : **"İşletmelerde Veritabanına Dayalı Pazarlama Süreci ve Müşteri Matrisi EksenindePazarlama Stratejileri"** , Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi(4), 1999.
- Doyle, P. :**"Valuing Marketing's Contribution"**, European Management Journal, Vol. 18, No. 3, 2000.
- Fullerton, Gordon : **"When Does Commitment Lead to Loyalty?"**, Journal of Service Research, 5(4), 2003.
- Gedik, H. : **"Neden Marka?"**, Patent&Marka Dünyası, 3(11), 2001.
- George, Michael, Freeling, Anthony ve Court, David : **"Reinventing the Marketing Organization"**, The McKinsey Quarterly(4), s.43-62, 1994.
- Hayek, Frederick A. : **"The Political Order of Free People"**, 68.
- Heskett, J. L. : **"Putting The Service-Profit Chain To Work"**, Harvard Business Review, March-April, 1994.
- Homans, George C. : **"Social Behavior as Exchange,"** Small Groups, Ed. by. A. Paul Hare, Edgar R. Bogotta, Robert F. Bales, New York, Alfred A. Knopf, 1962.
- İşgör, T. : **"Patent Marka ve Endüstriyel Tasarım"**, Yeni İpekyolu Dergisi, Konya Ticaret Odası Yayınları, 14(161), 2001.
- Jerry, Wind&Green, Paul E.& Shifflet, Douglas& Scarbrough, Marsha : **"Courtyard by Marriott:Designing a Hotel Facility with Consumer-Based Marketing Models"**, Interfaces, 19(1),25-47,1989.
- Kıral, C. : **"İnsan Faktörü"** ,CRM Pro, Sayı 3, Haziran 2004.
- Kim, Hee-Woong : **"A Process Model For Successfull CRM System Development"**, July/August, 21(4), syf. 22-28, 2004.

- Lazer, W. : **“Changing Dimensions of Marketing Management-The New Realities”**, Journal of International Marketing, 1(3), s.93-103, 1993.
- Lee, Dick : **“The Customer Relationship Management Survival Guide”**, HYM Pres, 2000.
- Markus, L. & Robey, D. : **“Information Technology and Organizational Change: Causal Structure in Theory and Research”**, Management Science, 34(5),syf. 583–598,1988.
- Markus, L. ve Tanis, C. : **“The Enterprise System Experience—From Adoption to Success”**, Framing the Domain of IT Management, R. Zmud, ed., Pinnaflex Education Resources, syf. 173–207, 2000.
- Mediacat : **“Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)”**, Mediacat Aylık Pazarlama İletişimi Dergisi, İstanbul, 2002.
- Miguel, J. : **“Consumer Learning, Brand Loyalty, and Competition”**, Marketing Science, 23 (1), 134-145, 2004.
- Morgan, Robert M. ve Shelby D. Hunt : **“The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”**, Journal of Marketing, 58 (July), 1994.
- Nasır, Süphan : **“Türkiye’de GSM Sektöründe Müşteri Memnuniyeti”**, 8. Ulusal Pazarlama Kongresi, Kayseri,2003.
- Nelson, R. : **“Recent Writings On Competitiveness: Boxing the Compass”**, California Management Review, 1992.
- Nevin, J.R. : **“Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues”**, Journal of the Academy of Marketing Science, September 1, 23(4),1995.
- Öçer, Abdullah : **“Müşteri Memnuniyeti”**, Pazarlama Dünyası, Sayı:2, 2001.
- Rigby, D. : **“Open Market Innovation”**, Harvard, 80(10), 2002.
- Sanchez, Ron : **“Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive”**, International Journal of Organizational Analysis, v.10 Iss.2, 2002.
- Simison, Robert L. : **“GM Aims to Become Build to Order Firm Online Sales are Daunting Task”**, The Wall Street, February, 2000.
- Süzer, Hande D. : **“CRM İşe Yaradı mı?”**, Digital-Capital, 4(6) Ekim 2004.
- Ulwik, A. W. : **“Turn Customer Input into Innovation”**, 80(11), 2002.

Verona, Gianmario ve Prandelli, Emanuela : **"A Dynamic Model of Customer Loyalty to Sustain Competitive Advantage on the Web"**, European Management Journal, 20(3) , 2002.

Wang, Hao : **"Do Returns Policies Intensify Retail Competition?"**, Marketing Science, 23 (4), 611-613, 2004.

Youjae, Yi : **"A Critical Review of Consumer Satisfaction"**, Review of Marketing, 4, 1990.

Yüksel, B. : **"Pazarlama Paradigmasında Değişim ve Değişimin Sanayi İşletmelerindeki Görünümüne Yönelik Bir Uygulama"**, Pazarlama Dünyası, 13(74), 1999.

Zinkhan, George M. : **"Relationship Marketing: Theory and Implementation"**, Journal of Market-Focused Management,5, 2002.

#### YAYINLANMIŞ TEZLER

Karaca, Yusuf : **"İlişki Pazarlamasında ve Müşteri Değeri Yaratmada Müşteri Samimiyeti"**, Doktora tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, 2003.

Öreroğlu, Bahar : **"Müşteri İlişkileri Yönetimi"** , Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, 2003.

#### ELEKTRONİK KAYNAKLAR

Akarsu, Timur : **"Bilgi Yönetimi, Strateji Ve CRM"**, CRMpro Dergisi Kasım 2004, [http://www.kobifinans.com.tr/bilgi\\_merkezi/020305/9648](http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020305/9648) (27 Haziran 2007).

Hisarcıkıoğlu, Rifat : **"Risk Yönetimi ve Basel II'nin Kobilere Etkileri"**, TOBB, Ankara,2005,[http://www.tobb.org.tr/haber\\_arsiv2.php?haberid=405](http://www.tobb.org.tr/haber_arsiv2.php?haberid=405) (8 Temmuz 2007).

Lawrence, A. Crosby : **"Is Techonology the New Holly Grail for Customer Loyalty"**, <http://www.customeris.net/documents/crm.pdf>, 11 Haziran 2007.

Payne,A.: **"Customer Relationship Management"**,web:<http://www.crm.day.com/library/ap/ap0011html>, 2002,(27 Haziran 2007).

Polater,Sinan: **"Müşteri İlişkilerinin Önemi"**, [http://www.polater.com.tr/devam.php?sub\\_page=1&page=bilgi\\_agaci&new\\_page=11](http://www.polater.com.tr/devam.php?sub_page=1&page=bilgi_agaci&new_page=11) ,(17 Haziran 2007).

Scherer, Gabrielle : **“Industrial Market Structure and Economic Performances”**,4,Boston,1980,<http://www.rekabet.gov.tr/word/Atesakinci/1-1.doc> (28 Haziran 2007).

Şahin, Mete : **“KOBİ'lerde Strateji Seçimi ve Etkinliği”**, Ağustos 17, 2006, <http://www.1bilen.com/blogtr/post/fildisikule/15/KOBlerde-strateji-eimi-ve-etkinlii>, (17 Haziran 2007).

Şentürk, Orhun : **“CRMpro Dergisi”**, Eylül 2004 sayısı, 5 nisan 2007 [http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=9646&Where=bilgi\\_merkezi&Category=021402](http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=9646&Where=bilgi_merkezi&Category=021402), (17 Haziran 2007).

Türkiye Bankalar Birliği, **“Bankalarımız”**, [www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr), Ankara, 2007.

Türkkan, Erdal : **“Rekabet Nedir?”**, Rekabet Derneği Web Sitesi, <http://www.rekabetderneği.org/rekabethakkinda.htm>, 14 Haziran 2007.

Uzunlu, Vedat : **“Bankacılık Sektörü Genel Değerlendirmesi”**, [http://www.dp.org.tr/ARGE/belgeler/Bankacılık\\_Sektoru\\_Genel\\_Degerlendirme\\_08052007.pdf](http://www.dp.org.tr/ARGE/belgeler/Bankacılık_Sektoru_Genel_Degerlendirme_08052007.pdf), 2007.

[www.biymed.com](http://www.biymed.com)

[www.crmpro.com.tr](http://www.crmpro.com.tr)

[www.danismend.com](http://www.danismend.com)

[www.e-ticaretmerkezi.net](http://www.e-ticaretmerkezi.net)

[www.kobifinans.com](http://www.kobifinans.com)

[www.microsoft.com](http://www.microsoft.com)

[www.muhasabenet.org](http://www.muhasabenet.org)

[www.perakende.org](http://www.perakende.org)

[www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr)

## **ÖZGEÇMİŞ**

1970 yılında Antalya'da doğdu. İlk, Orta ve Lise eğitimini Antalya'da tamamladı. 1991 yılında Hava Harp Okulundan Pilot Subay olarak mezun oldu. Halen Pilot Binbaşı olarak görevine devam etmektedir. Evli ve üç çocuk babasıdır. İngilizce bilmektedir.