T.C.

MALTEPE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME BÖLÜMÜ

MÜŞTERİ ODAKLI İLİŞKİ YÖNETİMİ VE UYGULAMALARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayşe GÜNGÖR

121141113

İstanbul, Mart 2014

T.C.

MALTEPE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME BÖLÜMÜ

MÜŞTERİ ODAKLI İLİŞKİ YÖNETİMİ VE UYGULAMALARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayşe GÜNGÖR

121141113

Danışman Öğretim Üyesi:

Prof. Dr. Erhan EROĞLU

İstanbul, Mart 2014

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

18.11.2014 tarihinde tezinin savunmasını yapan e-MBA Yüksek Lisans Programının 12 11 41 113 numaralı öğrencisi Ayşe GÜNGÖR' e ait **"Müşteri Odaklı İlişki Yönetimi ve Uygulamaları"** başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, e-MBA Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak **Oy Birliği/~~Oy Çokluğuyla~~** Kabul Edilmiştir.

.....

Prof. Dr. Erhan EROĞLU
Üye
(Danışman)

.....

Yrd. Doç. Dr. Murat Bekir BUKET
(Üye)

.....

Yrd. Doç. Dr. Gonca ATICI
(Üye)

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER ..... i-ii

TABLOLAR LİSTESİ iii

ŞEKİLLER LİSTESİ iv

KISALTMALAR v

ÖZET-ABSTRACT vi

1.GİRİŞ 1-2

2. TANIM 3-6

3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ 7-9

4. MÜŞTERİYLE İLETİŞİMDE KULLANILABİLECEK BAZI YOLLAR 9

4.1. Anket,Gözlem ve Görüşme 9-11

4.2. Mektuplar ve Hatırlatma Kartları 11-12

4.3. Reklamlar 12-13

4.4. İnternet ve Web Sayfaları 13-14

4.5. Elektronik Posta 15

4.6. Şubeler 15

4.7. Çağrı Merkezleri 16-20

4.8.Cep Telefonları,SMS ve WAP Teknolojisi 21-22

4.9.ATM Makineleri 22

4.10.Diğer İletişim Yolları 22-24

5. MÜŞTERİ HİZMET KALİTESİ 24-25

5.1. Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi 25-29

6. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN ESASLARI 29-30

7. BİR MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİM MODELİ YAPILANDIRMAK 30

7.1. Müşteri Odaklı Felsefe 30-31

7.2. Müşteri Sadakatini Hedeflemek 31-33

7.3. Müşteri Değeri Yaratmak 33-34

7.4. Müşterileri Tanımak 35-37

7.5. Müşterilerin Beklentilerini Anlamak 38-40

7.6. Teknoloji Desteğinden Yararlanmak 40-42

7.7. Müşteri Mamül Hizmet Sistemini Denetlemek 42-43

7.8. Müşteri İlişkilerinin Ölçülmesi 43-46

8. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE BAZI ELEŞTİRİLER 46-48

8.1. Müşterilerin Yönettiği İlişkiler 49-50

8.2. Müşteri İlişkilerinin Bir Sonu Var Mı ? 50

9. EKLER 51

10. ÖZGEÇMİŞ 52-55

11. KAYNAKLAR 56-59

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Elektronik Ticaret Araçları 23

Tablo 2: Müşteri Kalite Algılamaları 25

Tablo 3: 4P den 4C ye 34

Tablo 4: Müşteri Beklentilerini Anlamada Seçilmiş Yöntemler 40

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Müşteriyle Sözlü İletişim Süreci 10

Şekil 2: PUKÖ Döngüsü 17

Şekil 3: Deming Döngüsü 28

Şekil 4: Bir kurumdaki kalite döngüsü 29

Şekil 5: İlişki Kalitesinin Evrimi 36

KISALTMALAR

CRM - Customer Relationship Management

MİY - Müşteri İlişkileri Yönetimi

MYİ - Müşterinin Yönettiği İlişkiler

CMR - Customer Managing Relations

ARPA - Advanced Research Project Agency

WWW - World Wide Web

TTK - Türk Ticaret Kanunu

ACD - Automatic Call Distributors

CTI - Telefon Entegrasyon Teknolojisi

SMS - Short Message Service

WAP - Wireless Application Protocol

ATM - Automated Teller Machine

GSM - Mobil İletişim için Küresel Sistem Teknolojisi

EFT - Elektronik Fon Transferi

EDI - Elektronik Veri Değişimi

TKY - Toplam Kalite Yönetimi

A.I.D.A – Attention Interest Desire Action (Dikkat İlgi Arzu Harekete geçirme)

Özet

Müşteriyle uzun vadeli ilişki kurmak ve bunun devamlılığını sağlayarak sadık müşteri yapmak işletmelerin en önemli amaçlarından biridir. Müşteriyle ilgili toplanan ve veri ambarında saklanan tüm veriler, veri madenciliği ile analiz edilerek bilgiye dönüştürülür. Böylece müşteri istekleri ön planda olacak şekilde, etkin bir pazarlama stratejisi uygulanmış olur. Ayrıca yeni teknolojiyle işletmelerin çok sayıda müşteriyle aynı anda birebir ilişki kurabilmesi, müşteri istekleri, müşteri şikâyetleri, müşteri zevkleri,müşteri kayıpları ve geri kazanma, müşteri memnuniyeti vb. konularda analizlerin gerçekleştirilmesi, işletmelere zamanlama ve maliyet avantajı ağlamaktadır. Bu araştırma ile bankacılık sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) ve Elektronik Müşteri İlişkileri Yönetimi (e-MİY) uygulamasının, işletmede uygulanması ve uygulanmaması halindeki sonuçlar izlenerek, MİY ve e-MİY 'in önemini ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Müşteri İlişkileri Yönetimi, Müşteri Memnuniyeti, Müşteri Sadakati, Müşteri Odaklılık

Abstract

Setting up a long-term relationship with the customer and making it a loyal customer by maintaining the ontinuity of this relationship is one of the important aims of an enterprise. All data collected about customers which are kept in data warehouse become information by analyzing with data mining. So, an effective marketing strategy becomes applied, holding the customer wishes in the foreground. Also, it is provided that businesses have one-to-one contact with a lot of clients at the same time, make analysis about customer wishes, customer complaints, customer likes, customer losses and re-gains,customer satisfaction, etc., give advantage about timing and costs.With this research, it is aimed that the importance of CRM and e-CRM is put

Key Words: Customer Relationship Management, Customer Satisfaction, Customer Loyalty, Customer Orientation

1.GİRİŞ

Pazarlama, kitlesel üretimden günümüz şartlarına uyum sağlayabilmek için düşünce tarzı ve iş yapma kavramlarında bireysel pazarlama tekniğine doğru bir gelişme göstermiştir. Küresel rekabet bankarları daha aktif hale getirmiştir. Bir bankanın iş hayatında başarılı olabilmesi, hedeflerine ulaşabilmesi, işletme içi ve dışındaki müşterilerine özen göstermesi oldukça önemli iken teknoloji en büyük yardımcı konumundadır. Müşteri ilişkileri yönetimi, bankacılığa muhasebe gözü bakmak yerine müşterilerin yönlendireceği yeni iş modeline geçiş aşaması olabilir.

İşletmeler, sürekli değişimin yaşandığı, yoğun rekabetin bulunduğu dinamik pazarlarda faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Böyle bir dinamik ortamda işletmelerin başarılı olabilmesi ve kâr elde edebilmesi için mevcut ve potansiyel müşterilerin beklentilerini anlaması, bu beklentileri karşılaması hatta aşması gerekir. Bu açıdan ele alındığında işletmelerin müşterilerle olan ilişkilerini etkili bir şekilde yönetmesi ve faaliyetlerin merkezine müşteriyi koyması, onların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini sağlar. İşletmelerin, müşterilerle olan ilişkilerinde müşteri tatmini sağlamasını, müşterinin yaşam boyu değeri temelinde müşterilerle stratejik ilişkiler gerçekleştirmesini ve ilişkileri yönetmesini amaçlayan ve bunu yaparken de teknolojiden yararlanan yönetim stratejisi, müşteri ilişkileri yönetimidir. Müşteri ilişkileri yönetimi, günümüz işletmelerinin başarısını etkileyen önemli bir konudur. Müşterilerle ilişkilerini doğru yönetemeyen ve müşteri değerini dikkate alarak stratejilerini oluşturmayan işletmeler hem kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmamış hem de mevcut müşterilerinin rakip işletmeye geçmesine neden olur. İşletme içerisinde müşteri ilişkileri yönetimini uygulama yönünde bir kararın verilmesi, işletmelerin gerekli teknolojik alt yapıyı oluşturmasının yanı sıra örgütsel yapı ve kültürde bazı değişiklikler yapmasına neden olur. Çünkü böyle bir anlayışın kültür olarak kabul edilmesi ve uygulanması, işletmelerin faaliyetlerinin merkezine müşteriyi almasını, bu konuda hem çalışanların hem de üst yönetimin üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmesini ve örgüt içerisinde gerçekleştirilen bu değişimi çalışanların desteklemesini gerekli kılar.

Bu çalışmada Türkiye'deki bankaların müşteri ilişki yönetiminin nasıl geliştiğini ve bankaların bu süreci nasıl değerlendirdikleri incelenmiştir.

2. TANIM

Customer Relationship Management (CRM) olarak bilinen Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY), çeşitli yazarlar tarafından farklı farklı tanımlanmış bir kavramdır. Bazı yazarlar bu kavramı "müşteriyi anlamada, istekli müşteri deneyimini desteklemede ve müşteri sadakatinde karlılığı tesis etmede işe yarayacak bir iş stratejisi" [1], bazıları "müşterilerinizi yönetebilmek için uygulanabilir bir model ve örgütlerin kaybedilmiş güvenilirliklerini geri kazanmalarına yardımcı olacak stratejik bir gereklilik" [2], "iş felsefesi; yönetim biçiminizin müşteri odaklı bir hale gelmesi; bilgi toplama ve bu bilgiyi kullanma esasına dayanan kişilere özgü satış kavramlarının kurumsallaştırılması" [3] ya da "müşteriyi tanımak, müşteri ihtiyacını anlamak, ona uygun hizmetler, ürünler geliştirmek ve bu bilginin organizasyon içinde paylaşılması" [4] şeklinde tanımlamaktadır. Bu çalışmada sonuncu tanım esas alınacaktır.

Görüldüğü üzere, kavramlar birbiriyle ilişkili ve birbirinden farklı birçok kavramı öne çıkarmaktadır. Bu koşullarda, MİY kavramının her sektör veya her şirket için değişik bir anlam taşıdığını, teknisyen eğitiminden veriambarına kadar birçok konuyu kapsadığını söylemek çok da yanlış olmaz [5]. Tanımlardaki belli başlı unsurları tekrar öne çıkarmak gerekirse, MİY öncelikle bir iş yapma felsefesidir. Stratejik bir gerekliliktir. Müşteriyi umursamakla örgütün de ivmelenebileceğine inanan bir yönetim tarzıdır. Bir süreçtir ve bu sürecin her noktasına müşteri bakış açısını yansıtmakla ilgilidir.

---

[1] Wei Wu, "Customer Relationship Management (CRM) Technology, Market Orientation and Organizational Performance", (Basılmamış yüksek lisans tezi), Canada: Concordia University The John Molson School of Business, 2002, s. 18.
[2] Denise Wilson, Customer Relationship Management: The Challenges In Customer Contact Centres, CRM (UK) and Secor Consulting Ltd., 2001, s. 4.
[3] Utku Akça, "CRM Nedir: Tanımlar", [Çevrimiçi] Elektronik Adres: http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=117 04.03.2005.
[4] "Müşteri İlişkileri Yönetimi..."
[5] Oğuz C. Gel, CRM Yolculuğu, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003, s. 30.

MİY 'in bazı özellikleri aşağıdaki çerçevede gösterilmektedir[6] .

Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) Nedir?

- MİY, bir iş stratejisidir, bilgi teknoloji taktiği değil.
- MİY, yatırımın en geniş ölçüde geri dönüşümünü sağlama işlemlerinde kaynağı koruma ve kaynağa odaklanmayla ilgilidir.
- MİY, işe bağlı olarak uzun ve kısa erimli olabilir.
- Önceden gerekli olan maliyet etkin MİY uygulaması, bilinen ve bilinmeyen müşteridir.
- MİY , işletmecilik maliyetlerini azaltmada çalışanlara da uygulanabilir.
- Endüstrideki geçerli eğilim, MİY yeteneklerinin diğer uygulamalarla birleştirilmesidir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi, belirli yönü ve aşamaları olan bir süreci ifade etmektedir. Buna ek olarak, süreç içinde bütün noktalar stratejik gerekliliklere ve müşteri bakış açısına uygun olarak tasarlanmıştır. Yüzünü iyice müşteriye döndüren kuruluşlar, onlarla çok değişik kanallardan iletişim kurmakta ve bu ilişkilerin, karşılıklı, anlam ifade edecek biçimde yönetilmesi önem taşımaktadır.

Müşteri İlişkileri Yönetiminde "yönetilen" yani, planlanan, örgütlenen, koordine edilen, denetlenen ve geliştirilen şey "müşteri ilişkileri"dir. Müşteri ilişkileri, kuruluş ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı yararı ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreçtir. Müşteriler, tatmin olduklarında ve kuruluşa güven duyduklarında saygınlık artabilmektedir. Böyle bir duygu ve davranış oluşturabilmek için müşteri ne bekler? Bu sorunun cevabı aynı zamanda müşteri ilişkilerindeki şu unsurları da bizlere belirtmektedir [7].

---

[6] Bryan Bergeron, "CRM: The Customer Isn't Always Right", The Journal of Corporate Accounting & Finance, 14, I , 2002 s.54

[7] Yavuz Odabaşı, Müşteri İlişkileri Yönetimi: Satışta ve Pazarlamada, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2004, s.5

- Karşılık görebilme
- Bilgili çalışanlar
- Çabukluk
- Sözlerin tutulması
- Anlayış
- Güven
- Takip etme
- Sürpriz yokluğu
- Tutarlılık
- İletişim
- Ulaşılabilirlik
- Birebir etkileşim

"Müşteri ne bekler" sorusunun cevabı olarak bildirilen bu yanıtlar, görüleceği üzere, sadece parasal kar amacı güden örgütlere değil, parasal kar amacı gütmeyen hizmet işletmelerine de uygulanabilir. Müşteriyi (veya müşteri bilgisini) yönetmenin, kontrol altına almak veya hükmetmek anlamlarına asla gelmediği, "müşteriye aramızda olan ilişkiler bütününü, müşteri merkezli bir yaklaşımla yönetmek" anlamını taşıdığı da belirtilmektedir [8].

Yukarıda tanımı verilen "müşteri ilişkileri"nin nasıl yönetileceği konusunda ilerleyen bölümlerde gereken açıklamalar yapılacaktır. MİY içinde yönetimin anlamının, "müşteriyle ilişkileri çeşitli işlevler vasıtasıyla düzenlemek" olduğuna değinilmelidir. Gerçek MİY anlayışı içerisinde çok önemli bir nokta olduğundan ve bunun "hangi sektörde faaliyet gösteriyor olursanız olun, müşteriye yaklaşım tarzınızın değişmemesi" olarak ifade edilebileceği belirtilmektedir. Eğer satışları artırmak veya reklâm amacıyla bir pazarlama kampanyası başlatacaksanız, o zaman sektör bazında spesifik bilgilere veya çözümlere ihtiyacınız olur. Bunun için de müşterilerin nasıl davrandıklarını bilmeniz, örneğin ATM'yi ne kadar kullandıkları,

---

[8] Abdullah Bozgeyik, "Başarının Anahtarını Müşteriden Başka Yerde Aramayın", [Çevrimiçi] Elektronik Adres: http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=565 27.02.2005.

internet şubesinden işlem yapıp yapmadıkları, karlılıklarının ne olduğu gibi bilgilere sahip olmanız gerekir [9]. Benzer şekilde, "MİY'in tüm sektörler, firmalar ve kişiler için her ölçekteki pazarda başarılı olmak ve mevcudiyeti sürdürmek için gerektiği, her ne yapıyorsanız yapın, satacak veya sunacak bir şeyiniz olduğu sürece önemli olduğu, MİY uygulamasının size, kurumunuza, sektörünüze ve ülkenize olumlu katkıda bulunacağı, müşteri ile olan iletişiminizi, ilişkinizi güçlendireceği" belirtilmektedir [10]. Jon Page, "hangi sektörde olursa olsun" derken müşteriye yaklaşımın, aslında birçok ticari kuruluştan çok farklı olamayacağına işaret etmektedir.

Çalışmaya göre, endüstride rekabet, küreselleşme artmakta, müşteri kazanma maliyeti yükselmekte ve yüksek müşteri ciroları MİY'i kritik bir hayatta kalma bileşeni haline getirmektedir. MİY, müşteriyi anlamayı, onun kim olduğunu bilmeyi, ne yapmak istediğini ve ne yapmaktan hoşlandığını araştırır. MİY, bütünleşik bir pazarlama, hizmet stratejisi ve buna bağlı eylemlerin eşgüdümüdür [11]. Ona göre MİY, örgütlerin uzaktan hizmet alan kullanıcılarına kişisel yardım sağlamalarını olanaklı hale getiren yazılım ve hizmetleri içerir. Bütün bunlar, günümüzün karmaşık çevre koşullarında, artan rekabet ve buna karşı ayakta kalma savaşında yeni bir hamle olarak değerlendirilebilir. İşletmecilik açısından düşündüğümüzde, rekabetin olumlu ve olumsuz etkileri olduğu da bilinen başka bir konudur. Rekabetin özellikle müşteriler veya tüketiciler için birçok olumlu yönü vardır. Aslında işletmeler için de birçok yararları olduğu söylenebilir. Rekabet dinamizm getirmektedir. Bu dinamizm, kuruluşların "her şeye hazır olmasını" kolaylaştırmakta, kriz anlarında hamle alanlarını genişletmek için gerekenleri önceden yapmayla ilgili birçok stratejik kararın alınmasını sağlamakta ve size saygı duyan, sadık ve karlı müşteriyi yaratmaktadır. Bu tez, Bilgi ve Belge Yönetimi alanındaki literatürü ve buna katkıda bulunan yazarları, bilim adamlarını, uygulamacıları tanımak ve karşılıklı etkileşim için bir fırsat olarak görülmüştür.

Çalışmada olanaklı olduğu ölçüde Türkçe kavramlar tercih edilmiş ayrıca okuyucu için akıcı bir üslup benimsenmesine gayret edilmiştir.

---

[9] Jon Page, "CRM Artık Bir Zorunluluk Olacak", Active (ORACLE CRM Kullanıcıları Günü), Temmuz-Ağustos 2001, s.1

[10] Bozgeyik a.e.a.y.

[11] Jan Novak, "Virtual Libraries: Service Realities", Australian Academic & Research Libraries, 33,1.2002, s.10

3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

Bu yöntemin gelişimine baktığımızda pazarlama biliminin gelişimine benzer bir yapı görülür. Bunun nedeni, kavramın "pazarlama" kavramıyla olan derin bağları sebebiyledir. Dolayısıyla bu çalışma kapsamında ve genelde MİY'i bir ileri pazarlama veya çağdaş pazarlama yöntemi olarak görebiliriz. MİY'in başlangıcı açısından net bir tarih verebilmek güçtür. Kabaca 1990'lardan itibaren geliştirilmiş bir yönetim tekniği olduğunu belirtmek mümkündür[12].

21. yüzyıla girerken varolan ve gelenekselleşmiş pazar paradigmalarında değişimler olmuştur. Kitlesel pazarlama ile başlayan yaklaşımlar bölümlü pazarlama, niş pazarlaması ve hücre pazarlaması gibi geçişlerin yaşandığı bir süreçten geçerek, bugün doğrudan pazarlama, internet ve pazarlama, elektronik sipariş verme, kişiye özel reklâmlar ile kitlesel üretim teknikleriyle bireye özel üretimin yapıldığı "birebir pazarlama" ya da "ilişkisel pazarlama" sürecine gelmiştir [13]. "İlişkisel pazarlama" kavramı, karmaşık yanları olan bir kavramdır. Bu yüzden, özel olarak açıklanmalıdır.

Odabaşı'na göre ilişkisel pazarlama, kalite, müşteri hizmetleri ve pazarlama gibi birbirleriyle çok yakın bağlar içermesine karşın çoğu zaman farklı ve birbirinden ayrı biçimlerde yönetilen kavramların birlikte, ilişkili ve bir bütün olarak yönetilmesidir. Amaç, müşteri ile şirket arasında sağlıklı, verimli, karlı ve güvene dayalı uzun süreli bir ilişkinin oluşturulmasıdır [14]. MİY'e temel oluşturduğunu belirtebileceğim ilişkisel pazarlama kavramıyla birlikte 20. yüzyılın başından bu yana, pazarlama alanındaki hareketlilik had safhaya ulaşmıştır. Şarlıgil, II. Dünya Savaşı ile oluşan yeni ekonomik düzen ve sıkıntılarının, özellikle 1970'lerde yaşanan "seri ve hızlı üretim" konularında odaklanmalar sonucu, ürünler arasındaki farkların azalması ve rekabet koşullarının ağırlaşmasının, iş hayatında pazarlama disiplinini firmalar için hayati önem taşıyan bir konu haline getirdiğini belirtmektedir.

---

[12] Bu konu ve CRM projeleri kronolojisi için ayr. bkz. Bendik Bygstad, The Implementation Puzzle of CRM Systems in Knowledge Based Organizations. 2003 s.127

[13] Yontar a.g.e. s.127.

[14] Fulya Şarlıgil, "Müşteri Sadakatinin Artırılmasına Yönelik İletişimde CRM'in Rolü" (Basılmamış yüksek lisans tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı, 2003, s. 9; Ayr. bkz., Gel, a.g.e., s. 9–10.

Ona göre yüzyılın başından ortalatına kadar üretim başrol oyuncusu olmuştur.Bu dönem, 20. yüzyılın üçüncü çeyreğinin başlaması, pazarın doyuma ulaşması ile yerini üretilenlerin satış çabalarına bırakmıştır.

Yazara göre iletişim unsurlarının artması, bilginin paylaşılması sonucu ortaya çıkan "yeni müşteri" söz hakkı sahibi olmuş, müşteriyi dinlemeyen, istekleri doğrultusunda üretim ve pazarlama faaliyetlerini düzenlemeyen kuruluşların pazarda tutunabilme şansı kalmamıştır. Artık, spesifik satış ve dağıtım kanalları ile spesifik müşteri segmentlerine göre "kişiye özel" ihtiyaçlara cevap verebilen pazarlama anlayışı oluşmuştur. Pazarlama uygulamalarındaki son yıllardaki en önemli gelişme, satışa odaklanmanın yerini, müşteriye odaklanmaya bırakması olmuştur. Bu değişim pazarlamada; bire bir pazarlama ve MİY kavramlarının doğmasına neden olmuştur [15].

Çeşitli kaynaklardaki taramalarımızda aldığımız sonuçlar yukarıdaki ifadeleri doğrulamaktadır. Müşteri İlişkileri Yönetimiyle ilgili yayınların 1990'lı yıllardan sonra başlayıp özellikle 1995'ten sonra giderek artmakta olduğu görülmüştür. Bununla beraber, bu konudaki yayınlar artmaya devam etmekte ve MİY gittikçe yeni teknolojilerle birleşip, farklılaşmakta, etkinleşmektedir. İleriki bölümlerde bu yeni teknolojilerle ilgili bilgilere ve bunların yol açtığı çeşitli etkilere yer verilecektir.

Bağımsız araştırma kuruluşu Gartner'in dört bine yakın müşterisi ile birebir görüşerek yaptığı araştırmaya göre 2005 ve 2006 yılları, MİY pazarında, özellikle şirketler tarafında taşların yerine oturduğu yıllar olacaktır[16].

Birleşik Devletlerde hizmetler ekonomisinde MİY in öneminin daha da artacağı haber verilmektedir. Muhtemelen bu en açık bilgisayar sektöründe görülecektir. İşin donanım kısmında çok küçük farklılaştırmalar olabilecektir. Farklılaştırılan ilk unsur ise müşteri hizmetidir [17].

---

[15] Odabaşı a.g.e. s.19.
[16] Şarlıgil a.g.e. s.38-39
[17] Altay Onur, CRM de Yeni Yaklaşımlar Elektronik Adres http://ww.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=590

MİY uygulamalarının yükselişte olduğuyla ilgili başka örnekler de verilebilir. Yıllık satışları 300 milyon ABD Doları olan 110 firmanın üst düzey yöneticisine uygulanmış bir çalışmaya göre, katılan firmaların %80'i "mevcut MİY uygulamamız var veya planlıyoruz" cevabını vermiştir.

Aynı kaynağa göre MİY sektörü, uygulayanlar ve uygulamayı düşünenlerin topluluğu, ürünler, işbirlikleri gelişiyor, kitaplar, yazılar yazılıyor, sempozyumlar, kongreler düzenleniyor, bakış açılarından uygulamaya kadar birçok şey değişiyor, ciddi bir değişim yaşanıyor. Geleceğin başarılı şirketlerinin, bugünün doğru karar vermiş ve uygulamış şirketleri olacağı aşikâr [18].

4. MÜŞTERİYLE İLETİŞİMDE KULLANILABİLECEK BAZI YOLLAR

Kaynaklara baktığımızda müşterilerle yazılı, sözlü ve sözsüz olarak üç şekilde iletişim kurulabileceğinden bahsedilmektedir. Bu konudaki yaklaşımımız, sayılan türlerin sınırlarının genişleyebilir olmasından hareketle (Örneğin, televizyonlardaki uygulamalar ve dijital yayın platformları, müşteriyle televizyondan yazılı iletişimi de olanaklı kılmıştır), tek tek işleme şeklinde olacaktır. Bu sayede teknolojik olanakların etkileri ve faydaları daha iyi anlaşılabilecektir. Bunu yaparken öncelikle iletişim teknik ve yöntemleri açıklanacak, her alt bölümün sonunda müşterilerle iletişimde o tekniğin nasıl kullanılabileceğine ilişkin bilgiler verilecektir.

4.1. Anket, Gözlem ve Görüşme

Anket tekniği, önceden hazırlanmış soru formlarının yöneltilmek istenen kişi veya gruplara sunulması ve denetimli olarak yanıtların elde edilmesini sağlayan bir iletişim ve bilgi toplama tekniğidir.

---

[18] Abdullah Bozgeyik CRM Niçin Önemli ? ve CRM Nasıl Rekabet Avantajı Sağlar ? Elektronik Adres: hhttp://ww.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=587

Anket yolu ile bilgi toplamada dört aşamadan söz edilebilir :

Anket sorularını hazırlamak.

Anket formlarının doldurulmasını sağlamak.

Anket formlarına verilen yanıtları anlamak ve yorumlamak, değerlendirmek.

Tanımlamalarda bulunmak.

Bu aşamalarla toplanan bilgiler başta veri halindedir. Bu yüzden, kuruluşların çeşitli birimlerinde analiz edilmeli ve anlamlı bilgilere dönüştürülmelidir.

Anketler sayesinde, konu ve konuyla ilgili kişilerin durumu, düşüncesi, tutumu, davranışı, bilgisi, yaptığı iş vb. hakkında kişilerin kendisinden bilgi elde etmek mümkün olmaktadır. anket tekniği ve bilgi toplama sırasında, anket formlarını yanlış ve eksik anlama, eksik yanıtlama, yanlış bilgi verme vb. sorunların sıklıkla yaşanabildiği görülebilir. Bu sorunlar giderilse bile, anketi uygulayan ile anketin uygulandığı kişi arasındaki iletişimin fazla olmadığına dikkat çekilmektedir [19] .

Müşterilerle yazılı iletişim en az diğer iletişim biçimleri kadar önemli ve etkilidir. Bunlar arasında mektuplar ve hatırlatma kartları (memolar), basılı reklâmlar, logolar, kullanım kılavuzları, faturalar ve fiyat etiketleri de sayılabilir .

Şekil 1 : Müşteriyle Sözlü İletişim Süreci [20]

[19] Odabaşı a.g.e. s.78
[20] Odabaşı a.g.e. s.80

Görüşme tekniğini "teke tek görüşmeler" ve "toplantılar yoluyla bilgi toplama" olarak iki şekilde işleyen Yalvaç, teke tek görüşmeleri "doğrudan doğruya kişiler ile özel görüşmeler yapılması" olarak, toplantılar yoluyla bilgi toplama tekniğini ise "doğrudan doğruya kişilerle topluca görüşmeler yapılması" şeklinde tanımlamaktadır. Her iki tekniğin de yarar ve sakıncaları mevcuttur. Bu teknikler sayesinde sorun durumlarına ilişkin genel ya da ayrıntılı bilgiler elde edilebilir [21] .

Sözlü iletişimde en önemli üstünlüklerden birisi, müşterinin tepkilerinin anında belirlenmesi olanağının var olmasıdır [22]. Buna karşın, görüşme gibi sözlü iletişim tekniklerinde de uygulayıcının tutumu ve yetenekleri, başarıda belirleyici rol oynamaktadır.

4.2. Mektuplar ve Hatırlatma Kartları

Bu yöntemlerden mektup, eski bir iletişim yoludur. İnsanlar teknolojinin yeterince gelişmediği çağlar boyunca bu sayede iletişim kurmuşlardır. Günümüzde de kimi işletmeler bu yöntemi kullanmaktadırlar. Bu yöntemle işletmenin amaç ve politikaları, pazarladığı ürünlerin veya hizmetlerin bilgileri, bunlardan yararlanmanın yolları, ücretleri daha ziyade broşürler yoluyla müşterilere gönderilmektedir. Kaynağa göre, mektup yazımında son yıllarda en çok söz edilen formüllerden ir tanesi olarak A.I.D.A (İngilizce baş harfleri) gösterilir.

Attention – Dikkat

Interest – İlgi

Desire – Arzu

Action – Harekete geçirme

Aynı kaynağa göre, müşterilerin bu formüle göre öncelikle dikkati çekilmelidir. Bunu gerçekleştirebilmek için müşterinin ihtiyaçlarına, sorunlarına çözümler sunabilmelisiniz.

---

[21] Odabaşı a.g.e. s.80
[22] Odabaşı a.g.e. s.81

Ayrıca zarfın düzenlenmesi, rengi, mektubun biçimi, dikkat çekmede yaratıcı çalışmalara olanaklar sunabilmektedir [23] .

Hatırlatma kartları ise müşterilerin özel günlerinde veya işletmeyle müşteri arasında özel bir nitelik taşıyan günlerde kendilerine gönderilen irili ufaklı kartlara verilen addır. Örneğin, müşterinin evini satın aldığı satıcıdan her yıl dönümünde bir kart alması buna örnek olarak gösterilebilir. Modern hatırlatma kartları interaktif nitelikler de taşıyabilmektedir.

4.3. Reklâmlar

Reklâm, belirli bir pazarı oluşturan birimlere yöneltilen, kişisel olmayan ve ücreti ödenen satış çabasıdır. Reklâm, bir pazarlama iletişimi yöntemidir. Reklâmda, reklâm yapanın kimliği açıkça belli olmalıdır ve yapılan reklâm için reklâmı taşıyan ya da yayımlanan araca da para ödenmelidir. Reklâmın temel amacı, mamüllerin ve hizmetlerin satışını etkilemektir. Gerçekte bu amaç çok geneldir. Bu genel amacın yanı sıra özel amaçlar da göz önünde tutulursa, reklâm kampanyaları çok daha etkili olur. Başlıca özel amaçlar şunlardır [24] :

- Kişisel satış programını desteklemek.
- Satışçıların ulaşamadığı kişilere ulaşmak.
- Aracılarla ilişkileri geliştirmek.
- Yeni bir pazara girmek ya da yeni bir tüketici grubunu işletmeye çekmek
- Pazara yeni bir mamül sunmak.
- Malın satışını arttırmak.
- Sanayi dalının satışlarını geliştirmek.
- Ön kanılara karşı durmak.
- İşletmenin saygınlığını sağlamak.

Reklâm konusunda bilinmesi gereken en önemli konu, kalite ve üretimle ilişkili olduğudur. İdeal sistem, kaliteli mamül / hizmetin, kaliteli reklâmla sunulmasıdır.

---

[23] Odabaşı a.g.e. s.78
[24] Cemalcılar, Pazarlama Yön. s.217-218

Unutulmamalıdır ki, iyi bir reklâm kampanyası, kötü bir mamülü çabuk batırır. İyi bir mamül / hizmet de kötü reklâmla yavaş yavaş yok olur.

4.4. İnternet ve Web Sayfaları

Dünyanın farklı coğrafi mekânlarında bilgisayarların birbirlerine bağlanarak oluşturdukları ve milyonlarca kullanıcının aynı anda ve değişik zamanlarda kullandığı bir iletişim ağı olarak İnternet'i tanımlamak mümkündür. Bu iletişim ağı sanıldığı kadar yeni bir gelişme değildir. Greenfield'in de belirttiği gibi, bu ağın ortaya çıkışı 1969 yılında askeri amaçlarla gerçekleştirilen Amerikan Savunma Bakanlığı'nın ARPA Net projesiyle (Advanced Research Project Agency Network) doğrudan ilgilidir. Şu anki anlamda serbest kullanımı 1980'lerin sonuna doğru olmuştur [25].

Borys'a göre, 1992'de grafik web tarayıcısı "Mosaic" devreye girince, İnternet'in bir alt kümesi olan World Wide Web'in [WWW] yıllık büyüme hızı katlanarak artmaya başladı. Tüm dünyayı kaplayan bir ağ olan WWW, İnternette en hızlı gelişen çevrimiçi bilgi servisidir. Ona göre İnternet, uluslararası ticaretin önündeki engelleri yıkmaktadır. Yeniliğe ve gelişmeye açık şirketler, büyüklük ve bulundukları yer gibi konuların yarattığı kısıtlamaları aşmak ve uluslar arası pazarlarda rekabet edebilmek için İnternet'i kullanabilmektedir[26]. Bunun da ötesinde milyonlarca insanin katıldığı bir iletişim, dayanışma ve paylaşım ortamıdır. Internet, insan tecrübesinin en değerli bilim, düşünce, kültür ve sanat ürünlerinin çok önemli bir kısminin elektronik olarak, hızlı, dinamik ve olabildiğince uygar ve zahmetsiz bir şekilde paylaşılmasıdır. Tüm dünya üzerine dağılmış her tür elektronik nesneye hızlı ve kolay erişimi sağlayan Internet, geliştirilen web, gopher gibi yeni programlar sayesinde sadece bilgisayar uzmanlarının kullandığı bir araç olmaktan cıkmış, bilgisayardan korkmayan herkesin kolayca kullanabileceği araçlar silsilesi haline gelmiştir [27].

---

[25] Cemal Yalçın, "Sosyolojik Bir Bakış Açısıyla İnternet", C. Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, 27, 1, Mayıs 2003, s. 77; Vehbi Bayhan, "Globalleşme ve İnternet Örneği", (metin teksirdir), I. Türkiye'de İnternet Konferansı (17–18 Kasım 1995 Bilkent Üniversitesi – Ankara), s. 5–7 ; Bkz. David Greenfield, "Virtual Addiction: Help for Netheads, Cyberfreaks and Those Who Love Them, New Harbinger Publications" [Çevrimiçi] Elektronik Adres: http://www.virtualaddiction.com /chapter1.htm 07.04.2003.

[26] Cynthia Borys, "İnternet: Bilgi Profesyonelleri İçin Notlar", Bilgi Dünyası, 1, 1, 2000, s. 161–162.

[27] Mustafa Akgül, "İnternet: Olanaklar, Araçlar ve Yönetimi", (metin teksirdir), 1995, s. 1–2.

İnsanlık tarihinde çok az sayıda teknolojik buluş insan yeteneklerini milyon kat artırmıştır. Bunlardan ilki, mesajların bir yerden bir yere daha önce bilinen tekniklerden milyon kat daha hızlı iletilmesine olanak veren iletişim teknolojisi, ikincisi nükleer teknoloji, sonuncusu ise bilgisayar teknolojisidir. Bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin birleşmesiyle insan yetenekleri ilk kez milyon kere milyon (trilyon) kat artmaktadır [28].

Web geleneksel pazarlama kanallarından farklı olarak satış işlemini yapmak isteyenlealıcı arasında tek yönlü bir iletişimin dışında daha detaylı ve kişisel bir iletişime olanak sağlamakta, içerdiği hipermedya özellikleriyle pazarlama açısından elverişli bir ortam sunmaktadır. Web sayfaları ise bir işletme ile hedef kitle arasında iletişim sağlayan bir araçtır. Bu nedenle, etkili bir iletişim sağlamak amacıyla, bir yandan görsel olarak renk, ses, grafik kullanımı gibi özelliklere; teknik açıdan ise erişilebilirlik hızı, sayfalar içinde aradığını kolay bulabilme ve ilgili diğer sayfalara kolay bağlanabilme gibi özelliklere dikkat edilmelidir

Kaynaklarda sermaye şirketlerine web sayfası zorunluluğu getirildiği belirtilmektedir. Buna göre, Türk Ticaret Kanunu'nda değişiklik öngören tasarıya göre internet sitesinde yayınlanacak bilgilerin gerçekliği, şirket sorumluluğu ile garanti altına alınmaktadır [29] .Web sayfaları, İnternetin metin-esaslı kısımlarından daha fazla eğlendirici ve daha fazla çekici olabilir. Aynı zamanda web, bir işletme ve ürünleri hakkında güncel bilgiler dağıtmanın düşük maliyetli bir yoludur. Ürün demoları online olarak dağıtılabilir. İşletmeler, Web'i kullanarak müşteri hizmetlerini geliştirebilirler. Online anketler ile müşterileri hakkında bilgiler elde edebilirler [30] . Bu bilgilerden yola çıkarak, web sayfalarının Müşteri İlişkileri Yönetimi için ne kadar önemli bir araç olduğu anlaşılabilir. Gerek ürünlerin veya hizmetlerin üretilmesi sırasında, gerekse tanıtımı ve geliştirilmesi sırasında yarattıkları etkileşimle inanılmaz etkili olabilmektedirler.

---

[28] Yaşar Tonta, "Türkiye'de Bilgi Hizmetleri ve İnternet: Temel Sorunlar ve Politika Geliştirme", 11, 3, 1997, s. 218.
[29] "İnternet Sitesi Olmayan Şirket Kuramayacak!", [Çevrimiçi] Elektronik Adres: http://libpark.com/modules.php?name=News&file=article&sid=734 08.07.2005.
[30] Uluçam, a.g.e., s. 48.

4.5. Elektronik Posta

Elektronik posta (e-mail) uygulaması, çevrimiçi olarak mesaj gönderme yolu olarak bilinmektedir. V. Uluçam eserinde bu yolu, konumuz açısından "elektronik posta yoluyla çok hızlı haberleşme yapılabilmekte, yardım istenilen bir konuda müşterilere elektronik posta kullanılarak erişilebilmektedir" şeklinde özetlemektedir [31].

Elektronik postanın pazarlamada kullanımının yanı sıra, pazarlama amaçlı davranışların en yoğun biçimde web aracılığıyla gerçekleştirildiği gözlenmektedir [32]. Günümüzde bir günde milyarlarca e-posta gönderildiğinden bahsedilmektedir. Bu ölçüde yaygınlaşan bir uygulamanın haberleşme, eğitim, eğlence gibi amaçların yanı sıra iş ve pazarlama amaçlarına da hizmet etmediğini düşünmek olanaklı değildir. E-posta iletişimi Müşteri İlişkileri Yönetiminin önemli bir aracı konumundadır. Müşterilerin e-posta adreslerinin anket, çevrimiçi tarama, değerlendirme ve izleme sistemleri veya işletmeyle müşterilerin herhangi bir temas noktasında alınarak kaydedilmesi sonrasında başlayan e-posta iletişimi, halen birçok işletmenin yaygın olarak kullandığı bir yöntemdir.

4.6. Şubeler

Bir başka iletişim yolu da şubeler vasıtasıyla mümkün olmaktadır. İşletmenin değişik coğrafi, demografik veya ticari bölgelerde kurduğu şubeler, müşterileriyle arasında bir köprüdür. Şubelerle ilgili olarak bilinmesi gereken en önemli nokta, şubelerin işletmeyi ne derece temsil ettiği, şubeler arasında farklılıkların bulunup bulunmadığı, müşteriler aleyhine kimi tutarsızlıklar varsa bunların derhal giderilmesi konusudur.

İşletmenin merkezi birimleriyle şubeleri arasında müşterinin gözünde önemli bir fark olmadığından hareketle, işletme yöneticileri şubelerini sürekli denetlemeli ve şubelerinin müşterilerle iletişimlerindeki sorunları çözmelidir.

---

[31] Uluçam, a.g.e., s. 45.
[32] Uluçam, a.g.e., s. 48.

4.7. Çağrı Merkezleri

Müşteri İlişkileri Yönetiminde belki de en önemli iletişim yolu olarak gösterilebilecek çağrı merkezleri (Call Centers) günümüzde hayli önemli bir işlev kazanmıştır. Tacer'e göre günümüz ekonomisi çok dinamik ve teknolojiye bağlı olarak hızla gelişmekte, dolayısıyla üretimden bankacılığa kadar yapılan işin tarzı da değişmektedir. Yeni ekonomide artık tüm işlemler ya web'den ya da telefon ile çağrı merkezlerinden yapılabilmekte ve bunun rahatlığını keşfeden tüketiciler, artık seçilme değil de seçme imkânının tümüyle kendilerinde olduğu bu ortamdan yararlanmaktadırlar. Dolayısıyla çağrı merkezleri, makro anlamda yeni ekonominin, mikro anlamda da işletmelerin yeni lokomotifi olma yolunda emin adımlarla ilerlemektedir.

Yeni ekonominin en belirgin yönlendiricisi olan tüketici, tüm dünyada ürün ve hizmet sunan kurumların odak noktası haline gelmiştir. Tüketiciye daha iyi ve daha kaliteli hizmet sunup, sadık müşteriye sahip olmak için daha fazla ne yapılabilir sorusu, kurumları haftada 7 gün 24 saat hizmet vermeye yönlendirmiştir. Harvard Business Review'da çıkan bir araştırmaya göre günümüzde dünyada müşteri ile kurum arasındaki ilişkilerin yüzde 70'inin çağrı merkezleri aracılığıyla yapıldığı belirtilmiştir [33].

Yabancı kaynaklarda "call center" başlığıyla yaptığımız aramalarda bu kavramın, "bir şirketin ya da üçüncü parti örgütün içinde telefon kullanarak satış yapan ve / veya hizmet sunan birim" olarak tanımlanmaktadır. Çağrı merkezlerinin otomatik çağrı dağıtıcısı (Automatic Call Distributors – ACDs) kullanarak çağrıları uygun görevliye yönlendirdiklerinden bahsedilmektedir [34].

---

[33]Murat Tacer, "Elektronik Ticaret Yapan İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Çağrı Merkezi Uygulaması" (Basılmamış yüksek lisans tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, 2001, s. 52.
[34] "Call Center", [Çevrimiçi] Elektronik Adres:
http://www.callcentermagazine.com/shared/showPage.jhtml?page=/shared/tertiatry/tech_encyc.jhtml 18.01.2005.

Kaynaklarda web tabanlı çağrı merkezlerinden (Web - Enabled Call Center) de söz edilmektedir. Bunlar, çağrıların web sayfası üzerindeki bir bağlantıdan (link) alındığı sistemlerdir. Kullanıcının bilgisayarına iliştirilen mikrofon ve hoparlör sayesinde sesli olarak da alınabilen çağrıları elde etmeden önce, her iki bilgisayarın da uygun şifreleme (encoding) ve çözümleme (decoding) yapılarını indirmesi gerekebilir 35 .

Çağrı merkezleri, 1960'ların sonlarından itibaren Birleşik Devletlerdeki çeşitli işletmelerde görülmeye başlamıştır. 2003 rakamlarına göre Amerika'da 78.000 çağrı merkezinin bulunduğu belirtilmektedir. 2001 rakamlarına göre Türkiye'de 140 adet çağrı merkezi vardır [36] . Kaynaklarda Güney Afrika'da yüzde 30-40'ları bulan işsizlik nedeniyle bu sektörün çok ciddiye alındığı ve dev şirketlerin ülkede ardı ardına çağrı merkezi ofisleri açtığı belirtilmektedir. Dünya çapında 10 milyar dolarlık büyüklüğe sahip olan çağrı merkezi sektörünün 2008 yılına kadar 50 milyar dolarlık bir hacme ulaşması beklenmektedir. Yapılan hesaplara göre bu büyümeyle birlikte dünya çapında 3 milyon kişiye daha iş sağlanmış olacaktır [37] .

Çağrı merkezlerinin yaptığı işlerin büyük bölümünün web üzerinden de yürütülebileceği ve bunun daha ucuz olduğu belirtilmekle beraber, insanlar için canlı bir ses duymanın ve ondan yardım almanın çok daha etkileyici olduğundan bahsedilmektedir. Yazara göre, bir çağrı merkezinin neden olacağı maliyet ile yaratacağı müşteri memnuniyetinin getirisi iyi bir şekilde tartılmalıdır. Şu nokta önemlidir ki bir çağrı merkezinden yardım alıp şirkete güven duymaya başlayan müşteriler, bir daha ki sefere yine aynı şirketle çalışacaklardır [38] . Bu ise sadık müşteri sonucunu doğuracağı için Müşteri İlişkileri Yönetimi amaçlarıyla örtüşen bir niteliği ifade etmektedir.

---

[35] "Web-Enabled Call Center", [Çevrimiçi] Elektronik Adres: http://www.callcentermagazine.com/encyclopedia/defineterm.jhtml?term=Web%2Denabledcallcenter 18.01.2005.

[36] Duygu Yılmaz, "System Design for a Profitable Call Center with Sales Activities and Customer Relationship Management" (Basılmamış yüksek lisans tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İngilizce İşletme Bilim Dalı, 2003, s. 16–18.

[37] "Güney Afrika Dünyanın Call - Center'ı Oluyor", Hürriyet İK, 10.07.2005, s. 2.

[38] Tacer a.g.e. s.54-55

Telefon teknolojisinin yaygınlaşması çağrı merkezlerinin de yaygınlaşmasına neden olmuştur. Artık neredeyse her evde telefon bulunmaktadır. Kullanıcılar telefonlarının tuşlarını kullanarak çağrı merkezlerinden faydalanabilmektedirler. Aynı şekilde İnternet'in ve bilgisayarların yaygınlaşmasının, web çağrı sistemlerinin çoğalmasına yol açabileceği öngörülebilir.

Günümüzde çağrı merkezlerine her sektörde rastlanabilmektedir. Her insan örneğin, televizyonda reklâmları seyrederken bunu gözlemleyebilir. Reklâm gösterilir ve sonuna doğru akılda kalacak şekilde belirlenmiş birtakım telefon numaraları veya web sayfası adresleri izleyiciye sunulur. Bu yaygınlaşma, kanımca, işletmelerin müşterilerine daha yakın olup müşterinin ihtiyaç duyduğu anda ulaşılabilir olmayı istemelerinden kaynaklanmaktadır.

Bir çağrı merkezi çağrı yapar ya da çağrıları alır. Bunu yüksek sesle ve satış, pazarlama, müşteri hizmeti, telepazarlama, teknik destek ya da başka iş aktivitelerini gerçekleştirmek için yapar. Çağrı merkezleri genelde büyük odalarda kuruludur ve bilgisayar içeren iş istasyonları (workstations), telefon seti, telefon anahtarlama sistemi, bir veya daha fazla süpervizör istasyonundan oluşmaktadır [39]. Çağrı merkezinin boyutları işletmenin pazarlama ve müşteri ilişkileri stratejisine göre belirlenebilmektedir. Bu stratejiler, çağrı merkezinde kaç elemanın görevlendirileceğinden, elemanların niteliğine veya çağrı yanıtlama sisteminin yapısına dek birçok faktörü etkileyebilmektedir.

D.Yılmaz, bir örgütün çağrı merkezinin önemini incelemenin birçok yönü olduğundan bahsetmektedir. Ona göre çağrı merkezi, öncelikle bir "müşteri temas noktası"dır. Örgütün diğer birimlerine toplanan müşteri bilgilerini dağıtır. Örgüt bu nedenle MİY uygulamasından büyük avantajlar elde edebilmektedir. Çünkü çağrı merkezleri yoluyla müşteri fikirlerini ve ihtiyaçlarını öğrenebilmektedir.

Çağrı merkeziyle müşteri iletişimi sınırlandırılabilmektedir. Müşteri ve örgüt arasındaki iletişim daha nitelikli ve kontrol edilebilir olmaya başlamaktadır [40].

---

[39] Yılmaz " System Design for " s.6
[40] Gel,Y a.g.e s.86-87

O.C.Gel, eserinde bir bankacılık sisteminde çağrı merkezi uygulamasının genel esaslarını şu şekilde belirtmektedir :

- Çağrı merkezini arayan bir müşteri, aradığı telefon numarasından (ISDN hatlarda gittikçe yaygınlaşan Caller - ID, yani "arayan numarayı görme" kullanımı ile) veya telefonunun tuşlarını kullanarak girdiği kart numarasından, CTI (Bilgisayar – Telefon Entegrasyon Teknolojisi) vasıtası ile tanınır.

- Sistem, müşteriye cevap verilmeden önce, hemen merkezdeki "detay düzeyde" saklanan verilere ulaşır ve belirlenen kurallara göre bir analiz yapar.

- Müşterinin hangi semtte oturduğuna, kullandığı arabanın markasına veya verdiğimiz kredi kartının cinsine (Normal, Gold, vs) göre değil, sözgelimi son iki ayda yaptığı işlemlerin hacmine ve şirkete sağladığı değere (müşteri karlılığına) göre bir değerlendirme yapılır ve kuyrukta bekleme süresi buna göre ayarlanır.

Günümüzde çağrı merkezlerinin çoğu, seri üretim mantığıyla işletilmektedir. Bu mantıkla, ne kadar çok çağrıya cevap verilirse, merkez, o kadar başarılı sayılmaktadır. Ama aslında başarı bu değildir. Çağrı merkezlerinde kalite her zaman ön planda olmalıdır. Ayrıca, çağrı merkezinin firmanın genel amaçları çatısı altında nasıl bir rol oynadığı açık ve net bir şekilde belirlenmelidir [41] .

Çağrı merkezlerinin işleyişini daha iyi anlayabilmek için başvurduğumuz kaynaklarda bazı örneklere yer verildiği görülmektedir. Bankacılık sektörü ile ilgili örneklerden birinin buraya alınmasında yarar görülmüştür [42] .

Müşteri 444 0 ... numaralı telefonu aradığında, karşısına öncelikle IVR (Otomatik Yanıt Sistemi) çıkmaktadır. Çağrı merkezini arayan bir müşteri, işlemlerini bir danışman ya da sadece telefon vasıtasıyla yapma şansına sahiptir. Bu sistemde öncelikli olarak, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın (İMKB) seans bilgileri ya da devlet tahvili gibi günlük konular ile ilgili çok kısa bilgiler verilmektedir.

---

[41] Tacer a.g.e. s.56-57
[42] Tacer a.g.e. s.88

Daha sonra ise Otomatik Yanıt Sistemi, müşterinin seçim yapması için kendi içerisinde de dallanan şu seçenekleri sunmaktadır:

1- Otomatik Bilgi ve Bankacılık Hizmetleri
2- Müşteri Temsilcisine Bağlanmak
3- Alo ... ve Hizmetleri İle İlgili Bilgi Almak
4- Kredi Kartı İşlemleri
5- İnternet Şubesi İşlemleri
6- Şifre ve Parola İşlemleri
7- Kredi Kartı Hizmetleri

Sesli Yanıt Sistemi'nde herhangi bir tuşa basmayan müşteri %95 olasılıkla 30 sn. içerisinde bir asistana bağlanmaktadır. Bundan önce bir kez daha herhangi bir tuşa basması için otomatik olarak uyarılacaktır. Müşteri, almak istediği hizmet için gerekli tuşa bastığında, o konuyla ilgili bilgili bir müşteri temsilcisine bağlanacaktır. Herhangi bir seçim yapmayan müşteri ise otomatik olarak herhangi bir müşteri temsilcisine bağlanacaktır. Bağlandığı müşteri temsilcisi, müşterinin isteklerine cevap verebiliyorsa, işlemleri kendisi yapacak, eğer veremiyorsa verebilecek bir müşteri temsilcisine aktarım yapacaktır. Tüm müşteri temsilcilerinin dolu olduğu bir durumda, sistem müşteriyi beklemeye alacak ve müşteri belli bir süre beklemek zorunda kalacaktır.

Varolan sistemin bir başka özelliği de müşteri temsilcisinin, müşteri ile ilgili temel bilgileri, müşteri ona atandığı andan itibaren görebilmesidir. Bu bilgiler, bankanın hizmetlerine üye olunduğunda ve ilerleyen zamanlarda yapılan işlemlerde alınan bilgilerdir. Müşteriyle ilgili bilgiler kullanılarak, müşteri memnuniyeti yaratma başarılabilecektir. Ayrıca aynı bilgileri almak için de zaman kaybı oluşturulmayacaktır [43] . Müşteri bilgilerinin müşteri memnuniyeti esaslarına uygun olarak kullanılması MİY'in merkezi bir unsurudur. Tıpkı çağrı merkezlerinin merkezi bir unsur olduğu gibi. Karmaşık birtakım süreçlerle toplanan bu bilgiler, müşteriyle örgüt arasında kişisel bir iletişim tesis etmede azımsanamaz katkılar sağlamaktadır.

---

[43] Tacer a.g.e. s.89

4.8. Cep Telefonları, SMS ve WAP Teknolojisi

Cep telefonları, bilindiği gibi, kablosuz olarak kullanım olanağı sunan ve kapsama alanı içinde neredeyse her yerden görüşme yapılabilen telefonlardır. Günümüzde bu telefonlardan görüşme ve mesaj iletişimi dışında birçok şekilde faydalanılabilmektedir. Cep telefonlarıyla mesaj iletişimine olanak tanıyan teknolojinin adı Kısa Mesaj Servisi - SMS (Short Message Service)'tir.

İ. Güneş, çok yakın gelecekte cep telefonları ve ona bağlı uygulamaların elektronik ticaretin ayrılmaz bir parçası olacağını belirtmektedir. Ona göre, günümüzde kullanılan kısa mesaj servisi yoluyla gönderilen mesajların % 80'i özel amaçla gönderilen kişisel mesajlardan oluşmaktadır. 140 ile 160 karakter kullanılabilen bu sistemin elektronik ticaret açısından bu haliyle çok cazip olması çok kolay görünmemektedir. Ancak önümüzdeki birkaç yıl içerisinde yaşanması çok yüksek olasılıkta olan önemli değişiklikler, elektronik ticaret açısından yeni ufuklar açabilecek niteliktedir [44].

SMS ile ilgili bir başka gelişmenin de ev telefonlarından mesaj gönderme olanağı olduğu belirtilmektedir. Buna göre, aboneler 160 karakterlik mesajları ev telefonlarıyla yazarak hem diğer sabit telefonlara, hem cep telefonlarına ve e-posta adreslerine gönderebilecektir [45].

Telsiz Uygulama Protokolü (Wireless Application Protocol – WAP) ise cep telefonlarıyla bilgiye erişmek isteyen kullanıcılara izin veren kablosuz uygulama protokolüdür [46]. WAP teknolojisini kullanan kişi sayısının 2003 yılına kadar 3 milyon düzeyinden 50 milyon düzeyine ulaşılabileceği tahmin edilmektedir. Gelişmelerle birlikte 160 karakterlik kısa mesajlar değil, iş görüşmeleri, karşılıklı video toplantıları ve diğer mültimedya unsurlar kullanılabilir duruma gelecektir [47].

---

[44] http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=242
[45] http://www. libpark.com/modules.php?name=News&file=article&sid=836
[46] http://www. webopedia.com/TERM/W/WAP.html
[47] Güneş a.g.e. s.197

Bugün WAP sistemini kullanan kişi sayısı 2003 hedeflerini oldukça aşmıştır. Bu sistem cep telefonlarının ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir.

4.9. ATM Makineleri

ATM (Automated Teller Machine) makineleri, özellikle bankalar tarafından kullanılan, müşterilerin para çekme – yatırma gibi birçok finansal hizmetten kendi başlarına yararlanmalarını sağlayan terminaldir [48]. Müşteriye zaman kazandırmasıyla tanınan bu makineler kurum veya kuruluşun hizmetlerini daha kolay ve düşük maliyette sunabilmesine olanak tanımasıyla kurum ve kuruluşlar için de önemli bir konumdadır. Bu makineler günümüzde sadece bankacılıkta değil, çeşitli belediye hizmetlerinin verilmesi gibi birçok başka alanda da kullanılabilmektedir. Müşteriye iletişimde bir platform niteliği taşırlar ve kendileri üzerinden çeşitli reklâm, pazarlama ve bilgilendirme yapılabilir.

4.10. Diğer İletişim Yolları

Müşteriyle iletişim kurmanın yolları her geçen gün artmaktadır. Yeni teknolojiler buna olanak sağlamaktadır. Müşterilerle iletişimde kullanılabilecek diğer yollar arasında televizyon, İnternet televizyonu, radyo, belgegeçer, sayısal (digital) uydu platformları, cep bilgisayarları, tartışma listeleri, yazılım uygulamaları gibi teknolojilerle birlikte faturalar, logolar ve çeşitli basılı, görsel, işitsel materyal sayılabilir [49]. Güneş, eserinde, değindiğimiz teknolojilerle birlikte başka teknolojileri şu şekilde gruplandırmaktadır (Bkz. Tablo 1) [50].

Bugün müşterilerimiz sadece telefon, perakende pazarlar ve şubelerden oluşan ağlar gibi geleneksel yollarla değil, aynı zamanda ağ tabanlı kanallar ve e-posta, canlı sohbet gibi yollarla da iletişim kurmayı arzulamaktadır. Bu ortam, etkin, çok kanallı müşteri hizmeti yoluyla stratejik avantajları kazanmada fırsatlar sunar.

---

[48] Gel a.g.e. s.196-197
[49] Odabaşı a.g.e. s.78

Etkin müşteri hizmeti amacını başarmak için onların seçtiği iletişim kanallarında ve her bir kanaldaki müşteri memnuniyetini temin etme yoluyla karşılıklı olarak birbirinizi etkilemeniz gerekmektedir [51].

GELENEKSEL ARAÇLAR	YENİ ARAÇLAR
Televizyon	WWW (World Wide Web)
Radyo	FTP
Telefon	Elektronik Posta
Fax	Sözlü Mesaj (Voice Mail)
Elektronik Ödeme ve Para Sistemler Bankamatik Makineleri (ATM) Kredi Kartları POS makineleri	Konferans Sistemleri Telekonferans Data Konferans Video Konferans
İntranet Kapalı Bilgisayar Ağları Elektronik Fon Transferi (EFT) Elektronik Veri Değişimi (EDI)	Mobil İletişim için Küresel Sistem Teknolojisi (GSM) Kısa Mesaj Servisi (SMS) WAP: Telsiz Uygulama Programı Protokolü (Wireless Application Protocol)

Tablo 1: Elektronik Ticaret Araçları

---

[50] Güneş a.e.a.y.

[51] Doing More With Less: Next-Generation Strategies And Best Practices For Customer Service, California: eGain Communications Co., 2003,

Öte yandan Şarlıgil, tezinde "Müşteri Sadakati Yaratma Amaçlı MİY Uygulamalarının Müşteriyle İlişki Kurma Şekilleri" bölümünde iki tip müşteri teması olduğundan söz etmektedir. Bunlar Reaktif Yaklaşım ve Proaktif Yaklaşımdır.

Reaktif yaklaşım ona göre, müşterinin bir şekilde firmayla temas kurması ile başlayan iletişimdir. Proaktif yaklaşım ise organizasyonun müşteriyle müşteri tatmin araştırmalarında görülmeyen verileri ve önerileri edinmek amacıyla bağlantı kurmasıdır. Şarlıgil bu yaklaşımda "müşteri" kavramının içine dağıtımcıları, tedarikçileri, perakendecileri vb de kattığından bahsetmektedir. Proaktif temas şekilleri arasında ise yönetimsel temas, müşteri ziyaretleri, yeni ürün geliştirme, müşteri panelleri gibi çeşitleri sayar [52] . Müşterilerle iletişim kurmada üzerinde durulması gereken noktalardan biri de güvenlik konusudur. Hem müşterinin, hem de kuruluşun çıkarlarına aykırı durumlar yaratabilen ve üçüncü kişilerce, her iki tarafın haklarının gasp edilmesi olarak ortaya çıkabilen bu sorun için birçok çözüm geliştirilmesine rağmen, bütünüyle sorunun önüne geçmek mümkün olamamaktadır. Kuruluşlar, yasayla ve sözleşmelerle belirlenen görevleri eksiksiz yerine getirirse, müşteriler de kişisel ve ticari bilgilerinin kötü amaçlı kişilerce kullanılmaması için gerekli önlemleri alır ve uyarılara kulak verirse sorunun ortaya çıkma ihtimalini azaltmak mümkün olabilmektedir.

5. MÜŞTERİ HİZMET KALİTESİ

En geniş anlamıyla "hizmet kalitesi", müşteri beklentilerini karşılamak için üstün ya da mükemmel hizmetin verilmesidir. Bir diğer tanım ise hizmet kalitesini, bir kuruluşun müşteri beklentilerini karşılayabilme ya da geçebilme yeteneği olarak belirtir. Burada önemli olan konu, kalitenin müşteri tarafından algılanan kalite olmasıdır (Bkz. Tablo 2) [53].

---

[52] Şarlıgil a.g.e. s.97-98
[53] Odabaşı a.g.e. s.93

Müşteri Hizmeti	Müşteri Algılamaları	Tatmin Düzeyi
Hizmet Deneyimi	→ Beklenenden Daha İyi	→ Hoşnut
	→ Beklendiği Gibi	→ Tatmin Olmuş
	→ Beklenenden Az	→ Tatmin Olmamış

Tablo 2: Müşteri Kalite Algılamaları

5.1. KALİTE ve TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Kalite (Quality) kavramı günümüz toplumlarını ve örgütlerini etkileyen en önemli kavramlardan biridir.Türk standartlarına göre kalite, "ürün ya da hizmetin belirlenen ya da olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamı" olarak tanımlanmaktadır [54]. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Sözlüğü'ne göre, kalite öznel bir terimdir ve birçok tanımı vardır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda sunulmuştur [55]:

Her türlü hatadan uzak bir üründür.

Kusursuzluk anlayışına sistemli bir yaklaşımdır.

Kullanıma uygunluktur.

Şartlara uygunluktur.

Ürün veya hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici gereksinimlerine yanıt veren bir üretim sistemidir.

Kalite kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve müşteriyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası servislerini vermektir. Oldukça geniş bir ilişki sahası olan bu kavramı "ürün ya da hizmetin ihtiyaçları karşılama yeteneği" olarak aldığımız bu çalışmada, temel bileşenlerden biri olarak görmekteyiz.

---

[54] Ayşe Üstün, "Bilgi Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi ve Verimlilik s.9

[55] TKY Sözlüğü: Terimler ve Tanımlar, İstanbul: Beyaz, 1998, s. 150.

Bu bir zorunluluktur. Aksi halde diğer bileşenler, örneğin bilgi hizmeti, pazarlama, hizmet pazarlaması, Müşteri İlişkileri Yönetimi doğru olarak ele alınamayacak veya eksik ele alınmış olacaktır. Kalite sadece basit bir teknik yöntem değil, kurumların ve işletmelerin kullanıcı ya da müşterilerini memnun etmeye ve kurum içindeki tüm birimlerde denge ve uyum sağlamaya yönelik bir yönetim aracı olarak görülmektedir [56].Toplam kalite yönetimi ise, bir örgütün performansını sistematik olarak ve süreklilik temelinde geliştirme yaklaşımıdır. Bu ancak örgütün bütün çalışanlarının katılımı ve müşterilerin gereksinimlerinin memnun edici bir biçimde karşılanmasıyla mümkün olabilir [57]. Bu yaklaşım, mamül ve hizmetin kalite kontrolünü en son noktada yakma yerine, başlangıçtan itibaren hizmetin her aşamasında yapılan etkinliklerin tüm çalışanlarca güç birliği, hedef birliği ve amaç birliği içinde gerçekleştirmelerini açıklamaktadır [58].

Görüldüğü üzere Toplam Kalite Yönetimi'nin en baskın yönü "toplam"la ilgili yönüdür ki, bir grup faaliyetini, sinerjiyi, motivasyonu ve ortak aklı ifade etmektedir. Ayrıca bu yön, süreçleri bütünsel olarak ele almayı ve denetimin önemini vurgulamaktadır.

B. B. Bir ise kavramı daha da ileri götürmekte ve "değişimin en önemli araçlarından biri" ve "sürekli gelişim ile müşteri mutluluğunu ve tatminini temel alan bir yaşam tarzı" olduğunu belirtmektedir [59]. Bu iddialı tanım, aslında, kavramın insan yaşamının ne kadar ayrılmaz bir parçası olabileceğine işaret etmektedir. Yersiz sayılmaz çünkü gündelik yaşamımızda "kaliteli insan", "kaliteli bir yaşam" gibi sözler artık deyimleşmiştir. Herkes bu deyimlerin kendisi için söylenmesini umar hale gelmiştir. Birçok insan "Toplam Yaşam Kalitesi"ni amaçlamakta ve bu şekilde mutluluğu yakalayacağına inanmaktadır.

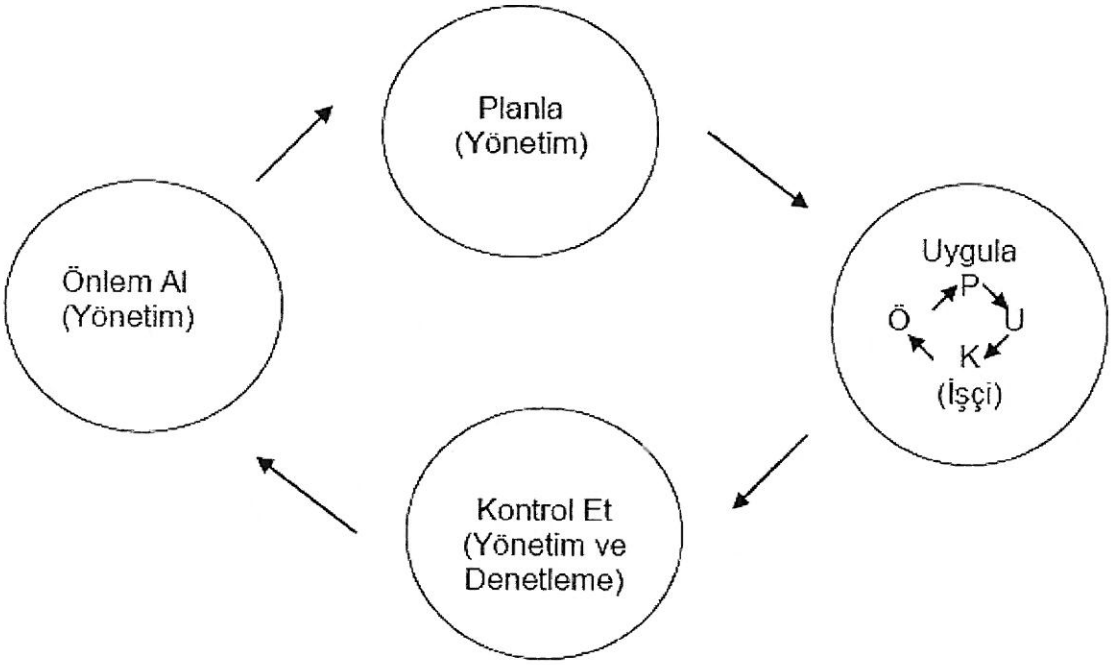
Toplam Kalite Yönetiminin tarihsel temelleri konusunda, özellikle 1950 ve sonrasında Amerikalı ve Japon bilim adamlarının katkıları ile doğan bir yönetim felsefesi olduğuna değinilmektedir. TKY esasen özel sektör için geliştirilmiş bir yönetim anlayışıydı.

---

[56] Üstün "Bilgi Kurumlarında...", a.y.
[57] Kumbar, a.y.
[58] Üstün, "Bilgi Kurumlarında...", s. 10–11.
[59] Berat Bırfin Bir, "Toplam Kalite Yönetimi Modeli", 03.04.2001 s.18

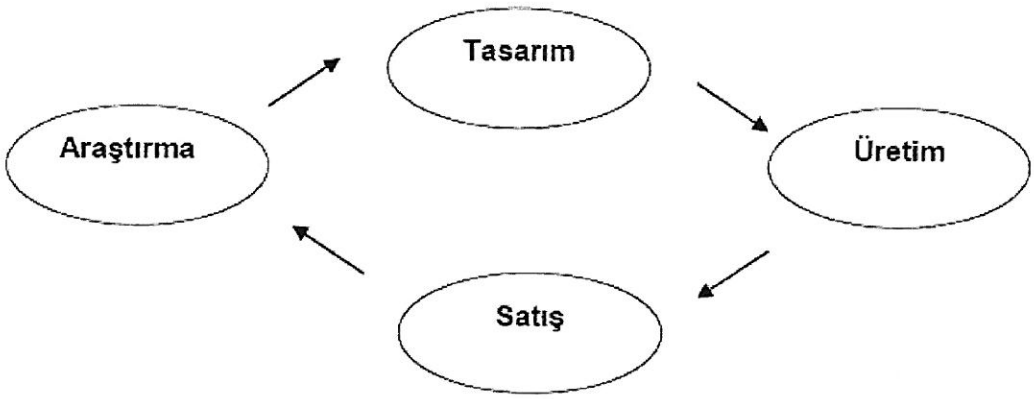
Ancak daha sonraları bu yönetim anlayışının mikro ya da makro ölçekte tüm organizasyonlar için uygulanabileceği savunulmuştur. Bu alanda çalışan Amerikalı bilim adamları arasında W. A. Shewhart, W. E. Deming, J. M. Juran, Japon bilim adamları arasında ise K. Ishıkawa, G. Taguchi ve M. Imai sayılabilir [60].

Kalite yönetimi gurularından W. E. Deming, sürekli iyileştirmeyi sağlamak üzere başvurulacak en önemli kalite kontrol araçlarından olan "Deming Döngüsü"nü (PUKÖ Döngüsü) ortaya çıkarmıştır [61]. Aşağıda bu döngünün iki ayrı yazar tarafından nasıl şematize edildiği görülmektedir (Bkz. Şekil 2–3).



Şekil 2: PUKÖ Döngüsü [62]

[60] Ayr. bkz. Coşkun Can Aktan, "Çağdaş Yönetim Anlayışı ve Toplam Kalite", Yeni Türkiye, 26, 1999, s. 69–70.
[61] Tamer Keçecioğlu, "İş Mükemmelliği Kavramına Genel Bir Bakış", Yeni Türkiye, 26, 1999, s. 274.
[62] Erdal Avcı, "Teşkilatların Geliştirilmesinde Toplam Kalite", Yeni Türkiye, 26, 1999, s. 228.



Şekil 3: Deming Döngüsü [63]

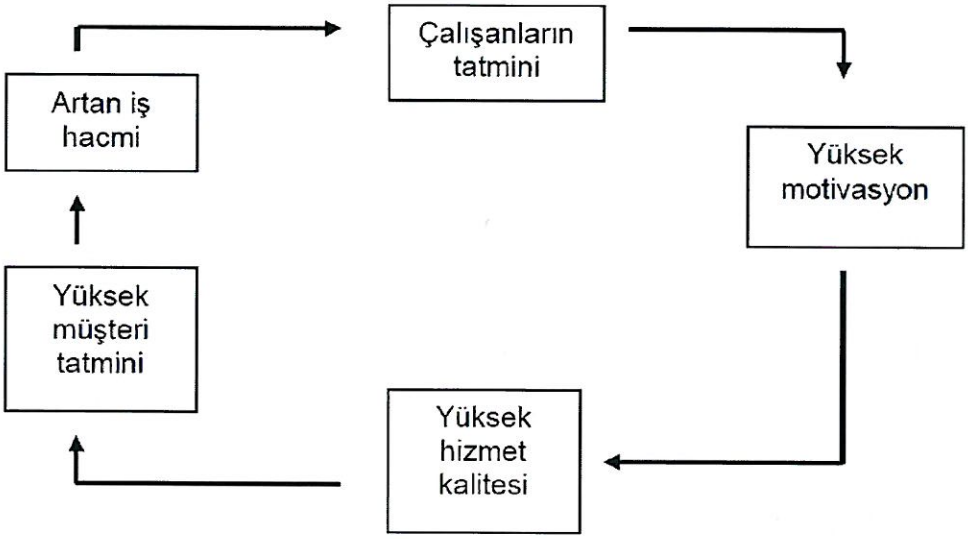
Günümüzde bilgi hizmetleri önemli finansal sorunlarla karşı karşıya bulunmaktadır. Bu tür hizmet örgütlerinde gelişme sürdürülürken, müşteri ya da kullanıcı beklentileri ön plana çıkmaktadır. Bu beklentileri karşılamak için TKY bir araç olarak ortaya çıkmıştır. Özellikle de gelişmekte olan ülkeler, açıklarını ya da eksikliklerini, genç işgücünü geleceğin iş ortamının istediği niteliklerle donatarak ve bu tür yönetim biçimlerini geliştirerek kapatabilirler [64].

Bu çok önemli bir noktadır. Gerek bilgi hizmetleri sektöründe gerekse diğer sektörlerde örgütler, parasal anlamda da somut yararlar sağlayabilir, tasarruf, verimlilik ve akılcılık gibi kıstasları kullanarak varlıklarını uzun süreli kılabilirler. Bu noktada TKY bir platform teşkil etmektedir. Toplam kalite felsefesi, kullanıcıya en uygun şekilde hizmet verebilmenin yolu olarak sözü edilen kıstasları kullanmayı içermektedir.

Bu görüşleri S. Aslan da desteklemekte ve "kalite için bol kaynaklara sahip olma zorunluluğu yoktur, aksine hatalardan arınılacağı ve sürekli iyileştirme sağlanacağı için maliyetlerin düşmesi beklenmektedir" görüşünü ortaya koymaktadır [65].

---

[63] Erdal Avcı, "Teşkilatların Geliştirilmesinde Toplam Kalite", Yeni Türkiye, 26, 1999, s. 228.
[64] Ayşe Üstün, "Bilgi Hizmetleri ve Hizmetin Kalitesi", 15, 2, 2001, s. 2,
[65] Toplam Kalite Yönetimi, Ankara: Türkiye İş Bankası, 1994, s. 16



Şekil 4: Bir kurumdaki kalite döngüsü[65]

6.MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN ESASLARI

Kar amaçlı kuruluşlarda Müşteri İlişkileri Yönetiminin esaslarını tartışacağımız bu bölüme başlarken belirtilmesi gereken belki de en önemli şey şu olacaktır: Müşteri ilişkilerini yönetmenin tek bir yolu yoktur [66] . Her işletmenin veya kuruluşun, müşterileriyle ilişkilerini yönetmesinde birçok tercih yapabileceği görülmüştür. Bu nokta, konunun doğasından güç almaktadır. Kabul edilecektir ki, müşteriler homojen varlıklar değildir. Gruplar şeklinde hareket ettiklerinde de homojen nitelik arz etmemektedirler. Dolayısıyla, özelleşmiş ve kaliteli hizmetle tatmin edilebilirler. Bu özelleşmiş ve kaliteli hizmeti verebilmek için de onu yeterince tanımak gereklidir. Müşteri İlişkileri Yönetimi çerçevesinde müşteriyi tanımak, ihtiyacını anlamak ve kaliteli mamül / hizmet üretmek için nasıl bir iletişimin tesis edilmesi gerektiği, daha doğru söylemek gerekirse, tesis edilebilecek iletişim yollarından birkaçı ele alınacaktır. Aynı zamanda işletmeler de homojen sayılmazlar. Bu nedenle her işletmeye uygulanabilecek bir Müşteri İlişkileri Yönetiminden söz etmek güçtür.

---

[66] Gel, a.g.e., s. 39–40.

Şu da var ki, Müşteri İlişkileri Yönetimi literatüründe konunun ele alınmasında bir birliğin bulunduğu söylenemez ancak taramalarımız sırasında, sıkça altı çizilen noktaların bir araya getirilip sistemli ve anlamlı bir bütün olarak ele alınabileceği görülmüştür. Bu girişimin, Müşteri İlişkileri Yönetiminin daha iyi anlaşılabilmesine ve literatüre katkı yapmaya olanak tanıyacağına inanılmaktadır.

7. BİR MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİM MODELİ YAPILANDIRMAK

İşletmenin müşterileriyle ilişkisini yönetmesi, karmaşık olduğu kadar basitçe anlaşılabilecek yönleri de olan bir takım süreçlerden ibarettir. Bu süreçler, temel bazı gerekliliklerin yerine getirilmesi sonucu ortaya çıkabilmektedir. Bu gereklilikler, referans alınan yazarların üzerlerinde büyük ölçüde fikir birliğine vardığı gerekliliklerdir. Aşağıda bunlar ele alınmaktadır.

7.1. MÜŞTERİ ODAKLI FELSEFE

Müşteri odaklı felsefeyi kısaca "müşteri odaklılık" olarak da ele alabiliriz. Müşteri odaklılık, MİY'in temel bileşenlerinden birisidir. Tunçer ve Ergunda'ya göre bundan otuz yıl kadar önce müşterinin işletmeler açısından pek bir önemi bulunmamaktaydı. Hiçbir önemli yönetim kararında müşteri ciddi olarak ele alınmazdı. Dünya tek kelimeyle bir "arz cenneti" idi. Bugün ise ortam tam bir "alıcı cenneti"ne dönüştü. Rakiplerin sayısı küreselleşmeyle birlikte arttı. Alıcıların önlerindeki alternatifler arttıkça, fiyata karşı daha duyarlı hale geldiler. Ürün ve hizmetleri farklılaştırma giderek önem kazanmaya başladı. İşte müşteri odaklı düşünme bu noktada ortaya çıktı [67].

Bu düşüncelerden müşterinin tüm işletme süreçlerinde temel nokta olarak ele alınması gerektiği anlaşılmaktadır. Müşteri odaklılık, işletmenin müşterilere kaliteli mamül / hizmet sunmasını beklemeyi değil, müşterinin beklentilerine uygun, ihtiyacını gideren ve özelleşmiş ürünü müşteriyle beraber üretmeyi içermektedir. Bunun için de müşterinin tüm işletme süreçlerine, örneğin üretim ve karar verme süreçlerine entegre edilmesi gerekmektedir. Bu konuda aşağıda verilen şekil, birçok noktayı özetlemektedir.

---

[67] Tunçer ve Ergunda, a.y.

Müşteri odaklılık, müşteri memnuniyetiyle ve müşteriyi önemsemekle ilgilidir. Aynı zamanda, önemsendiklerini onlara göstermekle ilgilidir. Sadece "hizmet felsefesi" adı verilmiş birtakım basılı malzemede müşteri odaklılığın vurgulanması yeterli değildir. Uygulama büyük önem arz etmektedir. Kuruluş tüm işlemlerinde tutarlı olmalıdır. Çünkü bu sistem aynı zamanda müşteriyi en önemli denetim mekanizması haline getirmektedir.

7.2. MÜŞTERİ SADAKATİNİ HEDEFLEMEK

Müşteri sadakatini hedefleme sürecinin kalbinde şu gerçek yatmaktadır: Yeni müşteri kazanmanın maliyeti, her zaman, eski müşterileri elde tutmanın maliyetinden birkaç kat fazladır [68] . Bu nedenle işletmeler, pazarlama stratejilerini kurarken bu noktayı ihmal etmemelidirler. Aksi takdirde tüm pazarlama işlemleri gibi MİY'in de maliyeti artacaktır. Sampson .Lee pratik makalesinde, "akşam yemeği için sık sık bir lokantayı kullandığınızı farzedin, bir müddet oraya para harcamış olursunuz" demekte ve ardından şu soruyu sormaktadır: "Lokanta sahibinin gözünde siz onun sadık müşterisi sayılabilir misiniz?" Kendisi bu soruyu "sadık" kavramının tanımına göre "hem evet, hem hayır" olarak yanıtlamaktadır [69]. Gerçekten sadık müşteri dediğimiz kavram bir müddet ürün ve hizmetlerinizi satın alan kişi midir? Kanımca, sadık müşteri bundan fazlasıdır. İşletmenin ürün ve hizmetlerini sürekli olarak satın alan veya onlardan yararlanan tüzel veya gerçek kişilerdir. Aynı zamanda kendilerine bu olanakların tanındığı tüzel ve gerçek kişilerdir.

Sampson Lee'ye göre sadakatin iki çeşidi vardır: Ticari işlemlerle ilgili sadakat ve duygusal sadakat. Ticari işlemlerle ilgili sadakat sıklık, yaşam boyu müşteri ve derin müşteri gibi kavramlarla ilgilidir. Ticari işlemler bazı tarihsel kanıt ve / veya kayıtlara dayandırılmakta, bunlar da günlük, belli sıklıkta, uzun dönemli (Yaşam boyu müşteri) ve derin (Paylaşılan müşteri) müşteriyi işletmeye göstermektedir.

---

[68] Odabaşı, a.g.e., s. 17
[69] Sampson Lee, "What's the Best Customer? One Who Is Loyal and Valuable

Lokanta örneğinden hareket edecek olursak, yeni bir yerde yaşamaya başlar ya da yaşadığınız yerde yeni bir lokanta açılacak olursa ve o daha uygun fiyatlar sunarsa siz de sadık kalamayabilirsiniz. Duygusal sadakat ise ticari işlemlerden farklı olarak duygulara ve ilişkilere dayanmaktadır. Tabii ki bunu geliştirmek daha zordur. Derinlemesine (in-depth) araştırmalar ve gözlemler gerektirmektedir [70].

Bu konuyla ilgili olarak şu şekilde bir düşünce de ortaya atılabilir: Hatırlanacağı üzere, Müşteri İlişkileri Yönetimi işletmeyle müşterileri arasında anlamlı ilişkilerin kurulmasını amaçlamaktaydı. Doğal olarak bir işletmenin en çok ilişki içinde bulunduğu müşteri kesimi eski müşterileridir. Çünkü onlarla uzun zamana dayanan bir iletişimleri vardır. Özellikle eski müşterileri elde tutmanın maliyetinin yenilerden çok olduğunu düşünürsek, işletmelerin bu müşterilerine daha özenli yaklaşmaları gerektiğini fark etmek olasıdır.

Müşteri İlişkileri Yönetiminin başlıca konu alanlarından birini önceden kazanılmış müşteriler ve "özel müşteri" kavramı oluşturmaktadır. Bu anlamda, işletmeyle derin bağları bulunan müşteriler o işletmenin özel müşterileridir. Bu noktada müşteri sadakati programlarına ne kadar büyük iş düştüğü kuşkusuzdur.

M.Oyman'a göre sadakat programları, "tekrar tekrar alım yapan sürekli müşterileri ödüllendirmek için sunulan yararlar paketi" olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle, amacı, müşterilerinin tekrar satın alma davranışlarını ödüllendirmek ve çeşitli yararlar elde etmelerine olanak tanıyan fırsatlar sunarak, sadakati teşvik etmek olan programlardır. Bu programlarda tüketicilerin alışveriş için harcadığı her miktar karşılığında belli oranda bir puan oluşmakta, puan birikimiyle tüketiciler çeşitli ödüller, indirimler elde etme olanağına kavuşmaktadır [71] . İşletme de bu sayede müşteri artışı ve müşteri sadakatini garantileme yolunda önemli bir adım atmış olmaktadır. Görüleceği üzere, sadakat programları tek yanlı yarar sağlama girişimlerinden ibaret değildir.

---

[70] Odabaşı, a.g.e., s. 17
[71] Sampson Lee, "What's the Best Customer? One Who Is Loyal and Valuable 03.05.2005

Hem işletmenin, hem de müşterilerin karşılıklı kazanımlarının örgütlendirildiği programlardır. Bu karşılıklılık, bir ilke gibi, MİY'in bütün işlemlerinde karşımıza çıkacaktır.

7.3. MÜŞTERİ DEĞERİ YARATMAK

Müşteri için değer yaratma, müşterilerin ne istedikleri ve ürün satın alıp kullandıktan sonra ne elde ettikleri ile ilgili yaklaşımdır. Müşteri açısından değer yaratma kavramı, müşterinin ödediği karşılığında beklediğinden fazlasını elde ettiği zamanki durumu ve anlamı içermektedir. Daha doğrusu ek yararları ilave bir bedel ödemeden müşterilere sunmaktır. Değer, bir müşterinin verdikleri ile firmadan aldıkları arasındaki dengeyi sağlayan bir kavramdır [72]. Müşteri değeri kavramı işletmeyi ve onun müşterilerini gayri resmi yükümlülük altına sokmaktadır. İşletmenin müşteri değeri yaratabilmesi, dolayısıyla kar edebilmesi için müşterilere çeşitli fırsatlar sunması; müşterinin de fırsatları kaçırmaması için işletmeye bağlılık duyması gerekmektedir. Bu ise kazan - kazan (win – win) yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, Müşteri İlişkileri Yönetimine mükemmel uyum gösteren bir yaklaşımdır.

Genel olarak şu da söylenebilir ki, günümüzde işletmeler gerek müşteri değeri yaratmak ve akılda kalmak, gerekse "sosyal işletme" olabilmek için faaliyet dışı alanlara yönelebilmekte, müşterilere karşılık beklemeden çeşitli ürün / hizmetler sunabilmekte, kamu işletmelerine benzer şekilde toplumsal fayda yaratacak çeşitli girişimlerde yer alabilmektedirler. Bunlar işletmelere, uzun vadede var olabilmeyi ve rekabet avantajını vaat etmektedir. S.Lee'ye göre müşteri değeri "parasal değer", "müşteri karlılığı" ve "müşteri profili" gibi kavramlara bağlı olarak oluşmaktadır [73]. İşletmeler bu açıdan, geçmişte "müşteri değerlidir" diye kısaca özetledikleri kavrayışları yeni dönemde de sürdürmelidirler. Gerçekten, müşteri bir değere sahiptir. İşletme, onun değerini ancak güvenini, sadakatini kazanıp ona kaliteli mamül / hizmet sunarak artırabilir.

---

[72] Karaca, a.g.e., s. 130-131
[73] Sampson Lee, "What's the Best Customer? One Who Is Loyal and Valuable 03.05.2005

Müşteri değeri ise işletmeye eninde sonunda rekabet avantajı ve kar olarak geri döner. Bu konuyla ilgili olarak, 2000'li yıllarda pazarlamanın geleceğinde geleneksel pazarlamanın 4P'sinin yerini yeni bir 4C formülünün alabileceği belirtilmektedir (Bkz. Tablo 3) [74].

1- **P**roduct (Ürün) ——> **C**ustomer Value (Müşteriye Değeri)
2- **P**rice (Fiyat) ——> **C**ost (Maliyet)
3- **P**lace (Dağıtım) ——> **C**onvenience to Buy (Kolay alım)
4- **P**romotion (Tutundurma) ——> **C**ommunication (İletişim)

Tablo 3: 4P den 4C ye

Bu tablo, adı geçen değişimi basitçe özetlemektedir. Görüldüğü gibi bütün bileşenler müşteriyi içermektedir. Müşteriye doğru bir yönelim söz konusudur. Müşteriye sunulan değer zaten müşteri değerini artırmaya yöneliktir. Fiyatın yerine geçen müşteri faaliyetleri, müşterilerin davranışlarını izlemeyi, beklentilerini anlamayı ve elde edilen müşteri bilgilerinin mamül / hizmet üretimini etkileyecek biçimde yönetilmesini ifade etmektedir. Ürüne rahat ulaşım ve müşteri iletişimi, Müşteri İlişkileri Yönetiminin pazarlamadan farklı olarak gelişen iki yönüdür. Ulaşım rahatlığı ancak müşteri bakış açısıyla incelendiğinde doğru anlaşılabilir. Müşteriyle iletişimse tutundurmadan fazlasıdır. Müşteriyle her konuda iletişim önemlidir. Üretimden satış sonrasına dek planlanan bütün süreçlerde müşteri etkisi hissedilmelidir.

[74] Tuncer Ergunda, a.g.e., s. 101

7.4. MÜŞTERİLERİ TANIMAK

Bu bölüme, televizyonda sık sık yayınlanan bir firma reklâmındaki sloganla başlayalım: "Daha iyi koruyoruz, çünkü sizi daha iyi tanıyoruz[75]." Bu basite indirgenmiş bir ilişkinin gerçekten güzel dile getirilmiş bir biçimi. Müşterileri tanımak bu kadar önemli mi gerçekten? Müşterileri nasıl tanıyabiliriz? Onları tanıyınca, elde ettiğimiz bilgileri ürünlerimize kolayca yansıtabilecek ve beklentileri karşılayacak mamül / hizmet üretebilecek miyiz? Aşağıda bu soruların yanıtları aranmaktadır.

Müşterileri çok yakından tanımanın da ötesinde, onları her yönüyle iyice analiz edip anlamak gereklidir. Müşterileri tanıdıktan sonra, onlar hakkında bilgilenmeyi sürekli kılmak önemli uygulamalardan biridir [76] . Müşterileri hakkıyla tanıyabilmek için mümkün olan en fazla iletişim kanalını kullanmak önemlidir. Bu kanalların neler olduğuna "Müşteriyle İletişimde Kullanılabilecek Bazı Yollar" bölümünde değinilmişti. Bu yolların tümü kullanılamıyorsa hangilerinin tercih edileceği konusunda işletmelerin karar vermeleri gerekmektedir. Her işletme, faaliyet alanına uygun bir yol veya yolları seçmek zorundadır.

Müşterileri bilmek, onları tutmak demektir. Eğer müşterinin gerçekte ne istediğini bilmek istiyorsan ona sorman gerekir [77] . Bu ifade, kanımca müşterilerin isteyerek (doğrudan) verdikleri bilgiyi ve isteyerek ilettikleri şikâyet, öneri, talep gibi noktaları önemle vurgulamak için söylenmiştir. Kısaca burada söylenmek istenen, müşterilerle işletme arasındaki iletişimde dolaylılık ne denli az olursa, iletişim o kadar başarılı olur düşüncesidir. Başarılı iletişimin iki yönü vardır:

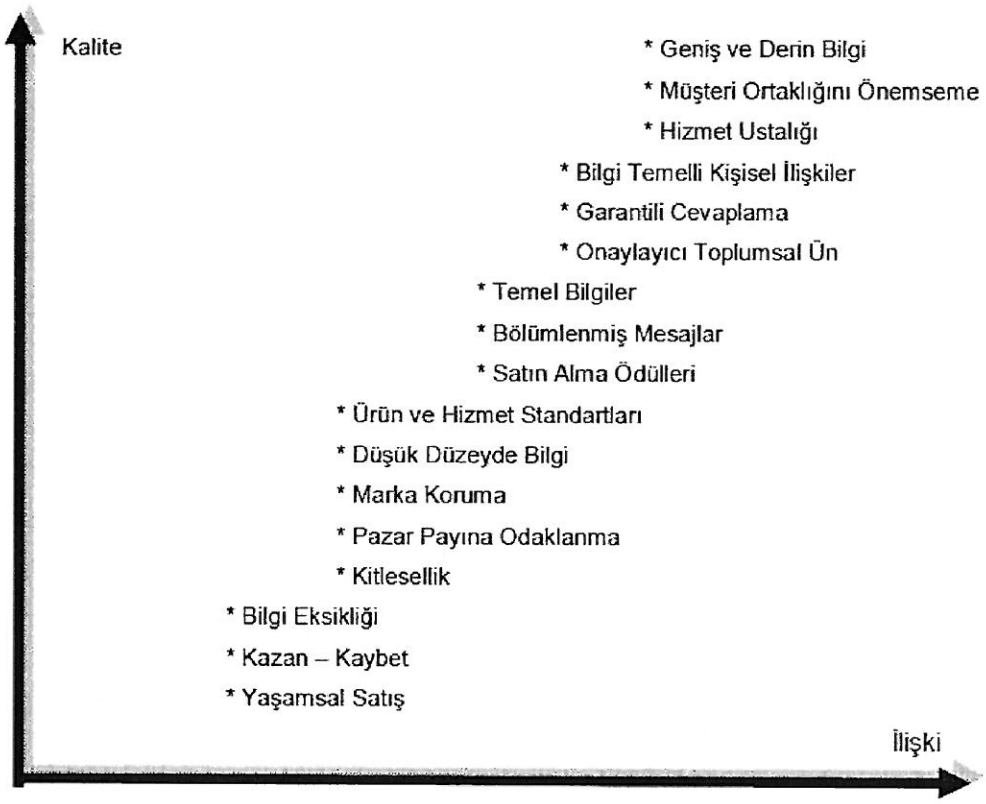
- Doğru mesajın iletimi
- Mesajın eksiksiz iletimi

İşletmeler, doğru kanallardan doğru mesajların akmasını gözetmelidir. Bunun için yansızlık, dürüstlük, tutarlılık, açıklık ve şeffaflık gibi kurallara uymaları gerekir. Dolaylı yollarla da başarılı iletişimin kurulması mümkün olmakla birlikte, dolaysız yollar kadar etkili olmayabilmektedir.

---

[75] ORKİD Reklamı Star Tv 14.06.2014
[76] Odabaşı a.g.e. s.101
[77] Odaaşı a.g.e. s.120

Müşterileri tanımanın önemi, onları memnun etme zorunluluğundan gelmektedir. Müşteriler hakkında bilgi sahibi olduğumuzda, onlara iyi ve kişiye özel hizmet verebilmek söz konusudur. Müşteriler ancak tatmin edici hizmet mamül / hizmet gördüklerinde yeniden başvurur ve tavsiye ederler [78].



Şekil 5: İlişki Kalitesinin Evrimi [79]

Şekilde görüleceği üzere, işletmeyle müşteri arasındaki ilişki zamana ve elde edilen bilgilerin niteliğine göre değişime uğramaktadır. Sürecin zirvesinde "geniş ve derin bilgi" yer almaktadır.

İşletmelerin müşterileri hakkında sahip olmaları gereken temel bilgiler arasında şunlara yer verilmektedir [80] :

---

[78] "Müşteri İlişkileri Yönetimi, CRM (Customer Relationship Management)", Elektronik Adres: http://www.visiglobe.com/crm-tr.htm 24.09.2004.
[79] Odabaşı a.g.e. s.13
[80] Şarlıgil a.g.e. s.63-64

- Müşteri kimdir? (Yaş, cinsiyet, grup,...)
- Müşterinin özet tarihi (Kültürü, adetleri, yaşam tarzı, kariyer geçmişi,...)
- Nerede yaşıyorlar?
- Geçmişte ne satın aldılar? (Tarihsel bakış)
- Ne şekilde aldılar? (Mali bilgiler)
- Hangileri en karlı?
- Her biri kaç kez aradı?
- Ürünlerin hangi özelliklerinden memnunlar?
- Ürünlerin hangi özelliklerinden dolayı şikâyet geliyor?
- Hangi müşterilerin ne beklentileri var?

İşletmeyle müşterinin birbirini tanıması için iletişim gereklidir. Bu iletişimde, yukarıda verilen bilgilerle birlikte birçok başka bilgi paylaşılmaktadır. Bu bilgi bolluğu ancak işletmedeki birtakım teknolojik araçlarla değerlendirilebilir. Bu araçlara sonraki bölümlerde yer verilecektir.

Şarlıgil'e göre müşteriden toplanan bilgiler doğrultusunda analiz yaparken aşağıdaki soruların cevapları aranmalıdır [81] :

- Hangi müşterilerin terk etme olasılığı yüksektir?
- Hangi müşterilerin satın alma olasılığı yüksektir?
- Belli müşterilere ulaşmak için en iyi kanal hangisidir?
- Belli müşteriler ile ne tür ilişkiler kurulmuştur?
- Müşterinin bütçesinde payı artırabilmek için olası şanslar nelerdir?

Yanıt aranacak noktaların sayısı artırılabilir. Bu konuda söylenecek en önemli şey doğru soruların, sizi doğru yanıtlara ulaştırmada yardımcı olabileceğinin bilinmesidir. Böylece işletme riskleri de doğru belirlenmiş olmaktadır. Riskler doğru belirlenince, bunlar için gerekli önlemlerin alınması kolaylaşabilmektedir.

---

[81] Şarlıgil a.g.e. s.64-65

7.5. MÜŞTERİLERİN BEKLENTİLERİNİ ANLAMAK

Bu bölümde, ara ara değinilen "müşteri beklentilerini anlama" konusunda detaylı bilgilere yer verilecektir.

Günümüzde beklentiler, neredeyse tüm sektörler için büyük önem taşımaktadır. Bir süre öncesine dek bazı özel sektörlerde (Borsa, kambiyo,...) somut bir gösterge olarak dikkate alınan beklentiler, artık her sektör için önemlidir diyebiliriz. Finansal sektör diyebileceğimiz bu sektörde iş öyle bir noktaya gelmiştir ki, beklentilerin, gerçeğin kendisinden önemli olması söz konusudur. Bu açıdan bakmaya çalışırsak "beklenti her şeydir" diyenleri daha iyi anlayabiliriz. Neden bu şekilde olduğu konusunda değişik görüşler ortaya atılabilir. Beklentiler, üzerlerinde uzlaşan kişi sayısına göre güçleniyor gibi gözükmektedir. Üzerinde uzlaşanlar için herhalde uzlaşmış olmak ve sonucun umulan gibi olacağını düşünmek önemlidir. Gerçekten beklentilerin, beklenen şekilde gerçekleşmesi o denli önemli olmayabilmektedir. Gerçekleşir ya da gerçekleşmez; bu sadece manevra yapılabilecek yeni bir alan yaratır.

Bu böyle sürer gider. Yani yapılan temel şey sürekli beklenti içine girmek, beklentileri revize etmek ya da sıfırlamaktır. Finansal kurumların beklentiler konusundaki yaklaşımlarının detayları bu çalışmanın kapsamı dışındadır. Burada sadece beklentinin ne derece önemli olabileceği vurgulanmak istenmiştir. Müşterileri tanıma sürecinde önemli aşamalardan biri, müşteri beklentilerinin anlaşılmasıdır.

Çağdaş pazarlamanın hamle alanı büyümektedir. Kitlesel üretimden ziyade özel ve talebe göre üretimin söz konusu olduğu bir çağda yaşamaktayız. Beklentileri karşılayacak mamül / hizmet üretmek de başka bir kaygıyı oluşturmaktadır. Bunun söz konusu olabilmesi için beklentilerin zamanında ve doğru bir şekilde tespit edilmesi gerekmektedir. Bu işlemden sonra içselleştirme sürecine geçilebilir. Bu süreç, beklentilerin anlaşılmasından sonra iç süreçlere yansıtılmasını ve kaliteli mamül / hizmete dönüştürülmesini içermektedir.

Eserinde "müşteri ihtiyaçları" kavramını ele alan Şarlıgil, kavramı iki şekilde ele almaktadır [82] :

- Grup ihtiyaçları: Müşterilerin, benzer müşteriler ile çakışan ihtiyaçlarıdır.
- Bireysel ihtiyaçlar: Her birey için değişen ihtiyaçlardır.

Bütün müşteriler için uzlaşılan nokta şüphesiz, "ihtiyaçlarının karşılanması isteği"dir. Bütün müşteriler, ihtiyaçlarının "beklentileri doğrultusunda karşılanmasını" ister. Karşılandığı takdirde müşteri memnuniyeti ortaya çıkar ve bu da müşteri sadakatinin geliştirilmesinde lokomotif etki yapar. Dünya pazarının liberalleşmesi devam ettiği için iletişim hızlanmış ve teknolojik yenilikler artmış, insanlar, mevcut zamanlarında elde edebileceklerinden daha fazla enformasyon ve daha çok tercihle karşı karşıya kalmıştır. Satın alma kararlarını kolaylaştırmak için alıcılar, markalar ve ürünler için sorumluluk alan pazar önceliklerinde kurumlar ve itibarları hakkında daha fazla bilgi talep etmektedirler [83]. Burada, müşteri beklentilerini anlamada kullanılabilecek bazı yöntemlerden bahsedilecektir.

Verilen tablo, konunun anlaşılabilmesine yardımcı olabilir.

---

[82] Şarlıgil a.g.e. s.54

[83] Prema Nakra, "Kurumsal İtibar Yönetimi: 'KİY' Stratejik Bir Dönüşüm mü?", (Çev. Filiz Otay), Kurgu Dergisi, 18, 2001, s. 404.

	PARASAL YATIRIM	ZAMAN YATIRIMI	BAŞLICA KULLANIM ALANI
Şikâyetlerin stratejik kullanımı	Düşük	Düşük	Hizmet sürecindeki tanımlama sorunlarında
Benzer endüstrilerdeki müşteri istekleri	Düşük	Düşük	müşteri beklentileri için başlıca yapıyı geliştirmekte
Orta düzey müşteri araştırması	Orta	Orta	Son müşterilerdeki derinlemesine (in - depth) bilgiyi toplamada
Anahtar müşteri çalışmaları	Orta	Orta	En önemli müşterilerdeki derinlemesine bilgiler için
Müşteri panelleri	Ortanın üstü	Ortanın üstü	Değişen müşteri beklentilerinde sürekli bilgi kaynağı
İşlem tabanlı çalışmalar	Orta	Orta	Hizmet kalite performansının her parçasında geri beslemenin sağlanmasında
Etraflı müşteri beklentisi çalışmaları	Yüksek	Yüksek	Müşteri tabanlı ölçüler kurmak; müşteri beklentilerinin ve anlayışlarının hangi dinamiklere dayandığının tespitinde

Tablo 4: Müşteri Beklentilerini Anlamada Seçilmiş Yöntemler[84]

7.6. TEKNOLOJİ DESTEĞİNDEN YARARLANMAK

Halman, tutan ve tutmayan öngörülerin zaman zaman mizaha konu olduğundan hareketle, 19. Yüzyıl sonlarında, İngiltere Bilimler Akademisi Başkanı'nın söylediği şu sözleri hatırlamaktadır [85] : "Havadan daha ağır bir cismin uçamayacağı açık seçik bir gerçektir." Halman'a göre, telefon ve televizyon gibi icatlara da gülüp geçenler olmuştu, "Titanik batmaz" diye kehanette bulunanlar da...

Bunların hepsi birer gerçektir. İnsanoğlunun geçmişte ne kadar büyük bir açmazda bulunduğu rahatça görülebiliyor. Konumuzla ilgisi açısından sorulacak soru şu olabilir: Müşterilerle kuruluş arasındaki ilişkiler, teknolojinin desteği ile

[84] Zeithaml, Parasuraman ve Berry, s. 55
[85] Talat Halman, "İşimiz Üç Sanalla Bir Databanka Kaldı", Yeni Türkiye, 20, 1998, s. 1613.

el altında olabilir mi? Bütünüyle "yönetilebilir" bir hale gelir mi? Bu bölümde, bu ve benzeri soruların yanıtlarını aramaya çalışacağız.

Arman Kırım'ın da belirttiği üzere MİY'i teknolojiden ayırmak imkânsızdır, fakat MİY'in kapsamını sadece teknolojiye indirgemek de yanlış olur. MİY, temelde bir iş felsefesidir ve teknolojiyi, veritabanı düzenleme, müşteri ile bağlantı kurma ve müşteriden geri besleme alma konusunda kullanır [86].

Anlaşılan, MİY = TEKNOLOJİ denklemi geçersiz olmaktadır. O zaman, burada başka faktörlerin de etkileri olmalı diye düşünüp kaynaklara göz attığımızda şunları görmek mümkündür [87]:

- MİY, insan, süreç (proses) ve teknolojidir.
- Bilgi, metot, karlılık ve etkileşim unsurları ile tetiklenir.
- Müşteri seçimi, müşteri edinme, koruma ve derinleştirme evrelerini etkiler.
- MİY, tek bir şube müdürünün beşeri ilişkileri ile yapabildiğini, firma çapında yapabilme yeteneğidir.
- Müşteri davranışlarını tahmin etme ve kuruluş yararına olan davranışları etkilemek için aksiyon seçme sürecidir.
- MİY, satış otomasyonu, müşteri desteği, yardım merkezinde telefonları yanıtlayan bayan, İnternet sitesinde potansiyel müşteriyle sohbet eden operatör değildir. Hepsidir.
- Etkin MİY, bireysel müşteriler ve onların ihtiyaçlarına bütünsel bir bakışı gerektirir.

Çok sayıda müşteriye hizmet veren ve rekabet ortamında bu hizmeti her geçen gün daha ucuza mamül ederek, daha kaliteli bir şekilde vermek zorunda olan kuruluşların, bu amaca ancak teknoloji kullanarak ulaşabilecekleri belirtilmektedir [88].

---

[86] Şarlıgil, a.g.e., s. 66 ; Bkz. Arman Kırım, Strateji ve Bire - Bir Pazarlama CRM, 2.bs., İstanbul: Sistem, 2001.
[87] CRM Institute Turkey, "Türkiye'nin CRM Tarifleri",Elektronik Adres: http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=391 19.02.2005 ;
Dinçer Atlı, "Müşteriye Yeni Bir Bakış (CRM)",Elektronik Adres: http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=567 25.03.2005 ;
Drury Jenkins, "Customer Relationship Management and The Data Warehouse" , Call Center Solutions, 18, 2, Ağustos 1999, s. 88
[88] Gel a.g.e. s.7

Teknolojik birçok araç sayesinde, müşteri bilgilerinin müşteri davranışlarına ne derece dönüştüğünden, genel müşteri değerlendirmelerine ve işletme performansına değin birçok analiz, hatasız ve zamanında kuruluş yöneticilerinin bilgisine sunulabilmektedir. Geliştirilen bazı teknolojik uygulamalar, Müşteri İlişkileri Yönetiminin merkezi bir unsuru haline bile gelmiş bulunmaktadır. Veri madenciliği bu açıdan büyük önem verilen bir konudur. İlerleyen bölümde bu konu işlenecektir. Şu da belirtilmelidir ki, önceki bölümlerde verilen müşteriyle iletişim kurma yollarından birçoğu "teknolojik uygulamalar" olarak ele alınabilir veya teknolojik uygulamalarla birleştirilebilir. Bunlar arasında çağrı merkezlerini ve İnternet'i sayabiliriz.

7.8. MÜŞTERİ MAMÜL / HİZMET SİSTEMİNİ DENETLEMEK

Müşteri temas noktalarında (hizmet kanallarında) mevcut olan süreç ve sistemlerin, MİY bakış açısı ile değerlendirilip gözden geçirilmesi sonucu değiştirilmesi, gereğinde ilave süreçler geliştirilmesi ve bunları destekleyecek sistemler tasarlanmasının yanı sıra, bu süreç ve sistemlerin kullanıldığı süre içinde, amaca hizmet edip etmediğinin de sürekli denetlenmesi gerekir. Süreç ve sistemlerin doğru tasarlanıp uygulanması, bunun kullanım sırasında teyit edilmesi ve değişen koşullara göre yeniden gözden geçirilmesini sağlıklı bir şekilde yapmak için, MİY öncesinde kullanılan ;

- Periyodik Bakım
- Vaka Testleri
- Rakiplerin Analizi
- Doğrudan Geri Besleme

gibi geleneksel denetim yöntemlerine ilave olarak, yeni birtakım konuları da dikkate almak gerekecektir [89] . Gel'e göre bunlar "sürece göre müşteri davranış analizi" ve "terk / geri kazanma oranları"dır. Müşteri işlemlerinde saklı, ayrıntılı verilerin detaylı analizlerle değerlendirilerek anlamlı bilgi" haline dönüştürülmesinin pazarlama ve satış boyutunun yanı sıra, hizmet kanallarında uygulanmakta olan süreç ve sistemlerin doğruluğunu ölçme konularında faydasının olacağı belirtilmektedir[90].

---

[89] Gel a.g.e. s.110
[90] Gel a.g.e. s.111

Müşteri İlişkileri Yönetimi hizmet sisteminde denetim işleminin nasıl ve kimler tarafından yapılacağı, kesin politikalarla ortaya konulmalıdır. Bu politika, denetimde kullanılacak araç ve yöntemleri de içermelidir. Sistemsel açıdan bakıldığında her aşama, kendi içinde bir sistem (veya alt sistem) olduğundan, denetim ve benzeri işlemlerin detayları her aşama için başta ele alınmış olmalıdır. İş tanımları da buna göre belirlenmelidir.

7.9. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN ÖLÇÜLMESİ

"Ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz" diyen Odabaşı, müşteri ilişkilerinin ölçülmesinin, müşteri odaklı kuruluşlar için zorunlu olduğunu belirtmektedir. Üretim yönlü kuruluşlarda ölçüm daha çok finansal ve maliyet yönlü olmaktadır. Yeni teknolojik olanaklardan yararlanmak, hemen hemen her şeyin değerlendirilmesini mümkün kılabilmektedir. Ancak, yanlış şeylerin ölçümüne ve yanlış sonuçlara varılmasına da çok sık rastlanmaktadır. Ona göre, kuruluşta ölçülebilecek konulara müşteri açısından bakıldığında, bu konuları aşağıdaki başlıklar altında toplamak mümkündür [91].

1- Miktar
- Satışların TL olarak miktarı
- Tamamlanan birimlerin sayısı
- Tamamlanan görüşmeler

2- Kalite
- Doğru biçimde tamamlanan birimlerin sayısı
- Elde tutulan müşterilerin yüzdesi
- Olumlu mektupların olumsuz mektuplara oranı
- Hizmet geri besleme planları (müşteri tatmin indeksi)
- Çalışanların devir hızı

3- Maliyet
- Satılan her birimin maliyeti
- İşçi maliyeti
- Bütçe

[91] Odabaşı a.g.e. s.149-150

- Alacakların miktarı
- Her metrekarenin maliyetleri

4- Zamanlama

- Ortalama sipariş karşılama zamanı
- Zamanında teslimat yüzdesi
- 48 saatte tamamlanan birimlerin yüzdesi

"Ne" ve "ne kadar" sorularının yanıtlarını bulmak için oluşturulan, yukarıdaki ölçme alt başlıklarının sayısı artırılabilir. Bu alt başlıklar, kuruluşun işlem detaylarından pazarlama stratejisine kadar birçok konuyla ilgili olduğundan, kuruluştan kuruluşa değişen bir yapı arz etmektedir. Ölçme ana başlıklarının ise tüm kuruluşlar için aynı olabileceği düşünülebilir. Pazarlama bilgisinin nasıl belirlenmesi ve ölçülmesi gerektiği konusunda bir anlaşma olmadığı belirtilmektedir. Kavramlaştırılmış pazarlama bilgisi, bilginin edinilmesini, dağıtılmasını, yorumlanmasını ve örgütsel bellek yoluyla işlenmesini gerektirmektedir [92]. Odabaşı, ölçme çalışmalarının müşteri tatminini sağlamaya yönelik davranışlar olduğunu belirtmekte ve bugünün ideal yönetim sisteminin, iç finansal verilerinin artı dış pazar bilgilerinin ve sürekli müşteri tatmin raporlarının bir bütün olarak ele alınmasını zorunlu kıldığına işaret etmektedir. Müşteri ilişkilerinde ölçümün önemini vurgulamaya yönelik yapılan açıklamalar sonucunda, kısaca hatırlanması gereken konular şöyle özetlenebilir [93].

•Genel tatmin ölçümleri, yönetimin kendisini "iyi hissettirmek" için yapılan araştırmalardır. Ürünlerin ve hizmetlerin yeniden değerlendirilmesi, süreçlerin değiştirilmesi, hatta tüm şirketin yeniden yapılanması yönündeki geribildirimlere odaklanan ölçümler tercih edilebilir.

•Müşteri tatminini ölçme, Müşteri İlişkileri Yönetiminde temeldir. Ölçme konusunda yönetimin elinde çok sayıda araç vardır. Ancak, asıl olan bunların müşteri açısından ele alınıp kullanılmasıdır.

---

[92] Sangphet Hanvanich ve Cornelia Droge, "The Conceptualization of and Relationship Between Marketing Knowledge and Marketing Innovation", American Marketing Association Conference Proceedings, 12, 2001, s. 352.
[93] Odabaşı a.g.e. s.151-152

•Yönetim, finansal bilgiler ve müşteri bilgilerini ölçülebilir sayılar biçimine getirerek, karar alma süreçlerinde kullanabilmelidir.

•Uygun olanın ölçülüp değerlendirilmesine özen gösterilebilir. Örneğin, bugünün müşterileri "değer"e önem vermektedir. Bilindiği gibi "müşteri değeri = kalite / fiyat" eşitliğiyle ifade edilebilmektedir.

•Tüm ölçümlerin sonucunda, kabul edilebilir performans düzeylerinin artırılmasına çalışılmalıdır.

Bu düşüncelerden yola çıkarak, müşteri ilişkilerinin ölçülmesinin bir dizi bilginin –ki buna bugün "bilgi seti" de denebilmektedir- (finansal bilgiler, pazar bilgileri, müşteri bilgileri, vb.) bir araya getirilip, işletme amaç ve hedefleri bağlamında değerlendirilmesi olduğu anlaşılmaktadır. Girdi rakamları ve analizler sonucunda elde edilen çıktı rakamları, müşteri ilişkilerinin doğru temellerde yönetilmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda ölçme işlemleri, kuruluşun hangi konularda yeterli, hangilerinde yetersiz olduğuyla ilgili durum saptamalarını da verebilmektedir. Sadece müşterilerle değil, çalışanlarla ilgili olarak da çeşitli ölçme çalışmalarının yapılabileceği anlaşılmaktadır.

Kaynaklara göre müşteri ilişkilerinin ölçülmesinde odak gruplar, danışma panelleri, kritik olay tekniği, müşteri anketleri gibi teknikler kullanılabilmektedir [94]. Bu tekniklerin birçoğu önceki bölümlerde ele alındığı ve değişik amaçlarla kullanılabilecekleri belirtildiği için tekrar ele alınmayacaktır. Örnek vermek amacıyla daha önce değinilmeyen "kritik olay tekniği"ne değinilecektir.Yaşanan gerçeğin kalitesini ölçme ve bunun Müşteri İlişkileri Yönetimindeki önemini belirleme söz konusu olduğunda kritik olay tekniği kullanılır.

Bu müşterilerin ya da çalışanların kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki davranışlarının değerlendirildiği bir yöntemdir. Genel yapısı, insan davranışının gözlemlerinin toplanmasında kullanılan bir grup süreci içeren bir sınıflandırma yöntemidir. İncelenen spesifik duruma bağlı olarak değişebilen ilkeler seti olup veri toplamada katı kurallara bağlı olmayan çalışma biçimidir. Süreç şu aşamalardan geçer [95] :

---

[94] Odabaşı a.g.e. s.151
[95] Odabaşı a.g.e. s.157-158

1- Olayların ve davranışların açık tanımlamaları "olaylar" olarak belirlenir.

2- Kritik olaylar, faaliyetin genel amacından önemli bir biçimde ayrılan ya da ona katkıda bulunanlar olarak tanımlanır.

3- Uygun bir müşteri, çalışanlar ya da yöneticiler grubundan veriler toplanır ve olaylar, kategoriler biçiminde gruplandırılır. Tamamen subjektif bir karar olup, en iyi kategori seti değil, belirli bir durumda anlamlı set vardır.

8. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE BAZI ELEŞTİRİLER

Müşteri İlişkileri Yönetimine getirilen eleştiriler, sadece yöntemin uygulanması sonucu işe yarayıp yaramadığıyla ilgili değil, yöntemi uygulayan kişilerin tutumlarıyla da ilgilidir. Uygulamacıların sonuçtaki rolü büyük olduğu için, eleştiriler konusunda da üzerlerine düşen pay büyüktür. Bu bölümde tüm eleştirilerden ziyade, belli başlıcaları ele alınacaktır.

Newell'e göre, aynı firmanın yöneticileri bile MİY'in ortak bir tanımını yapamamaktadır [96]. Bunun nedenleri çeşitlidir. Öncelikle, MİY yeni bir yöntemdir. En fazla 10-15 yıl geriye götürülebilmektedir. Bu açıdan, konunun teorik temellerinin yeterince oturmadığı söylenebilir. Sorun olarak ele alınabilecek bu olgu, MİY uygulayıcılarının "kendilerine göre" bir sistem ele almalarına yol açabilir.

Teorik temeller belki de hiçbir zaman oturmayacaktır. Zira kimi yazarlar, bu konuda keskin görüşler ortaya koymaktadır. Gel, konuyla ilgili olarak şu görüşleri beyan etmektedir [97]: "Hemen hemen hiçbir teorik unsur bulundurmayan ve artık üzerinde yeterince konuşup önemi ve gereği tartışılmış bulunan MİY konusunda, modern iş dünyasının getirdiği rekabet ortamında başarısını sürdürmek zorunda olan şirketlerin, somut adımlar atması gerekmektedir.

---

[96] Newell, a.g.e. s.4
[97] Gel, a.g.e. s.7

Kuşkusuz, teorik temeli tartışırken, "teorik bir yönün bulunmadığını" söyleyen yazarların, bu temelin oluşamayacağı görüşünde oldukları varsayılabilir. Onlar kısaca şunu söylemektedirler: Teoriyle vakit kaybetmeyelim. Zaman ilerliyor. İş yapalım!. Teorik bir unsurun bulunmadığına katılmamakla birlikte, MİY'in uygulama yanı ağır basan bir yöntem olduğu görüşümü halen korumakta olduğumu belirtebilirim. Teorik unsur bulunmasaydı, öyle sanıyorum ki, kavram kurgulanamaz, dolayısıyla ortaya çıkamazdı. "Teori içermiyor" demek, "bilgi ve varsayım içermiyor" demekle koşuttur, bu ise anlamsızdır. Ayrıca, gelişme için, teori ve uygulamanın birlikte ele alınmasının önemine değinilmelidir.

Bir başka eleştiri, Müşteri İlişkileri Yönetiminin işleri "firma için daha iyi hale getirmeye çalıştığı" eleştirisidir. Buna göre, MİY'i en büyük müşteri yetkilendirme aracı olarak yeniden şekillendirme zamanı gelmiştir [98]. Aslında, müşterilerin yetkilendirilmesi, özelleşmiş mamül / hizmet üretmede temel noktalardan biridir. Yetkilendirilmektedirler çünkü kendileri için en iyiyi yine kendilerinin bilebileceği varsayılmaktadır. Bu ise müşteri ilişkilerinin önemli hedeflerinden birisidir. Müşterilerle ilişkilerin yönetilmesinin, sadece kuruluş çıkarlarına hizmet eden bir girişim olarak görülmesi, öyle sanıyorum ki, uygulayıcılara bağlı bir durumdur. Eğer kuruluş, sözgelimi kısa vadeli düşünüyor ve uzun dönemde müşteri sadakatini, değerini önemsemiyorsa bu doğru olabilir (keseri kendine yontabilir) fakat uzun vadeli düşünüyorsa, MİY'in müşteriler için de önemli getirileri olabilecektir. Müşteri açısından, belli kuruluşlarla ilişkileri uzun dönemde geliştirmek, karşılıklı avantaj demektir. Bunun tek taraflı olması düşünülemez. Tek taraflı yarar politikası sürdürülebilir değildir.

Bir başka eleştiri MİY'in uzun vadede yarar getiren bir girişim olmasıdır. Bu eleştiri, ilke olarak kabul edilebilir bir eleştiridir fakat "uzun vade" kavramının kuruluş için neyi ifade ettiği önem taşımaktadır. Bu kavram, kuruluşun iç ve dış çevresiyle yakından ilgilidir. Bu çevresel koşullar içine rekabet, yasal koşullar, teknoloji, çalışanlar, hammadde ve üretim koşulları girebilmektedir. Günümüzde genel olarak gözlenen durum, kuruluşların yatırımlarını uzun vadeye yaydığı ve risklere göre planlama yaptığıdır.

---

[98] Newell, a.g.e. s.7

Bunlara bağlı olarak, pazarlamanın ve müşteri ilişkilerinin süreçselliği artmış bulunmaktadır.

MİY, mutlaka müşteri bilgisi edinmek, değişik müşterilerin değerlerini anlamak, değişik müşterilere değişik davranmak ve verimliliği artırmak demektir. Fakat bu hedeflerin hiçbiri, başarıya giden yolu belirlemez. Daha yakından bakarsak, firmalar ile müşteriler arasındaki ilişkiler son derece sorunludur. İnsanlarla, bir tüketici olarak yaşamları hakkında konuştuğumuzda, ortakları olarak adlandırılanlar (firmalar) hakkında iyi şeyler duymuyoruz [99]. Bu eleştiri hakkında şunlar söylenebilir: Firmalar ile müşteriler arasındaki ilişkilerin sorunlu olması çok genel bir tespittir. Bu sorunların -müşteri ve kuruluşla ilgili olmak üzere- çok değişik kaynakları olabilir. Bu kaynaklardan biri güvensizlik kaynağıdır. Müşteriler, deneyimlerinden yola çıkarak genellemeler yapmaktadır. Bir başka kaynak, mamül / hizmet satışı sonrasındaki ilişkilerin yeterince güçlü olmamasıdır. Bu durum, müşteriler üzerinde "kullanılma" hissi yaratabilecek düzeylere ulaşabilmektedir.

Kuruluşlar, ilişki yapıları kurarken bütün ihtimalleri (daha önce belirttiğimiz gibi, müşterinin gözünden bakmaya çalışarak) hesaba katmalıdırlar. Empati yapmak, bu konuda eldeki belki de tek araçtır. Kurulacak ilişkinin düzeyinden, detaylarına kadar bütün süreçte, müşteri ve kuruluş hassas olmalıdır. Çünkü bazen aksaklıklar, geri döndürülemez sorunlara yol açabilir. Kurulacak ilişkide yasal sınırlarla birlikte kişisel özgürlük sınırları da belirleyici rol oynamaktadır.

Sonuç olarak, Müşteri İlişkileri Yönetimi kusursuz bir yöntem değildir. Müşterilerle kuruluş arasında, her ikisinin de değişik arzuları, bakış açıları ve ticari kaygıları olduğu için kusursuz bir sistem ortaya koymak kolay değildir. Müşteri İlişkileri Yönetimine getirilen eleştiriler, genel ekonomik gidişat, küreselleşme, politikalar, eğilimler, artan rekabet, verimlilik, iletişim olanakları ve var olma savaşları ile birlikte değerlendirilmelidir.

---

[99] Newell, a.g.e. s.20-21

8.1. MÜŞTERİLERİN YÖNETTİĞİ İLİŞKİLER

Müşterinin Yönettiği İlişkiler (MYİ) (Customer Managing Relations - CMR) kavramını ortaya atan Newell, bu kavramı, "MİY'in bir adım ötesi" olarak adlandırmakta ve "kontrolü elinde tutanın siz olmadığınızı anlama ve müşterinin sizin çabalarınızı yönlendirmesine izin verme süreci" olarak tanımlamaktadır [100].

Ona göre, bir iş stratejisi olarak MYİ, değişiklik yönetimi değil, yönetim değişikliği gerektirmektedir. Ayrıca MYİ, firmanın müşteri gereksinimlerine cevap verebilmesi için işlem ve süreç değişikliği de gerektirir. Newell, şu konulardaki başarısızlığın MYİ'ye doğru yeni bir yolculuğu zorunlu kıldığını belirtmektedir [101] :

- Meselenin teknoloji olmadığının anlaşılması
- Yönetim kültürü engeli
- Yanlış anlaşılmaların önlenememesi
- Planlamanın tam yapılamaması
- Beceri eksikliği
- Yetersiz bütçe
- Verimsiz yazılım Yatırım getirisi beklentileri
- Adanmışlık eksikliği

Ortaya atılan kavram (MYİ), bütün yazarlar tarafından dile getirilen bir kavram değildir. MİY üzerinde bir fikir birliği olmadığını fakat belli yoğunlaşmaların olduğunu düşündüğümüzde, bu yeni kavramda uzlaşma sorununun daha derin olduğu tahmin edilebilir. Her ne kadar Müşteri İlişkileri Yönetiminin antitezi olarak savunulsa da MYİ, MİY'in yeterince etkin ve doğru olarak uygulanamamasının sonucu olarak ortaya çıkmış gibi gözükmektedir. Bana göre temel hatalar, strateji geliştirme ve stratejiye uygun örgütlenmenin sağlanamamasından başlamakta, böyle bir süreci uygulamaya çalışmakla büyümektedir. Kuruluşlar vizyonlarını ve misyonlarını yeterince açık, doğru ve gerçekçi olarak tespit etmelidirler, oluşturacakları hizmet sistemini iyi örgütlemelidirler ve uygulamaya büyük önem vermelidirler.

---

[100] Newell, a.g.e. s.22
[101] Newell, a.g.e. s.7-15

İlişkileri sahip olunan teknolojinin değil, eninde sonunda, çalışanların yöneteceğinden hareketle, çalışanların hizmet içi eğitimlerine, motivasyonlarının üst düzeyde tutulmasına ve tatminlerine yeterli özeni göstermelidirler.

8.2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN BİR SONU VAR MI?

"Bir sonu var mı" sorusu, sadece MİY'in değil, pazarlamanın da karşı karşıya bulunduğu bir sorudur. Bu konuda Gel şunları söylemektedir: "Aslında, bir açıdan bakıldığında, MİY bir yaşam biçimidir. Bu nedenle, MİY projelerinin bir sonu olduğunu düşünmek pek de doğru olmaz. MİY, bir yolculuktur. Bu yolculukta aşamalar ve varılan noktalar mevcuttur. Tüm bu aşamalardan başarılı şekilde geçen bir kuruluş, zaten doğru yolda ilerlemektedir."

Gel, eskiden bazı projeler uygulandığından hareketle, bu projelerde de "adımlar"ın ve "kontrol noktaları"nın bulunduğunu söylemekte, bu adımlara teker teker ulaşıldığını belirtmektedir. Bilgisayar, otomasyon, teknoloji gibi konulara ayrılan kaynakların hiçbir zaman sıfıra inmediğinden bahsedip iş koşullarına ve hacmine göre sürekli gelişme yaşandığına işaret etmektedir [102].

İnsani gereksinimlerin var olduğu sürece, var olacağını düşünebileceğimiz bu kavramlar "son"dan çok "değişim"e doğru evrimleşebilir. Arzın ve talebin olmadığı bir dünyada bunlara da gerek kalmaz, fakat bu mümkün olamayacağı için özgürlük, kişisel bilgilerin gizliliği, yasal yaptırımlar, ekonomik gerçekler, toplumsal ahlak ve demokrasi gibi belirleyicilerin gözetiminde "insan için", "insan adına" çeşitli değişikliklere gidilebilir. Böyle olması kaçınılmaz demek bile mümkündür.

---

[102] Gel, a.g.e. s.45-46

09.EKLER

EK-1: SPSS Müşteri Memnuniyeti Anketi ve Uygulaması.

EK-2: Müşteri Memnuniyeti Ankte Uygulaması.

10.ÖZGEÇMİŞ

AYŞE GÜNGÖR

Gümüşpınar mah. Filiz sok. Demirlipark Sitesi H Blok NO:29 Kartal /Yakacık/İSTANBUL

Gsm:0535-305-24-48

E-mail: ozen_aysem@hotmail.com

Kişisel Bilgiler

Uyruğu	: T.C
Doğum Yeri	: İstanbul
Doğum Tarihi	: 27/07/1985
Medeni Durum	: Evli
Ehliyet	: B(2008)
Toplam tecrübe	: 9 Yıl

Eğitim

2012- Devam Ediyor	: Maltepe Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitusu – MBA
2006 - 2011 Mezun	: Anadolu Üniversitesi - İktisadi İdari İlimler Fakültesi -
2000 - 2003	: Mehmet Ali Büyükhanlı Ticaret Meslek Lisesi

İş Deneyimi

04.2014 – Devam Ediyor :Akbank A.Ş. Birebir Bankacılık Müşteri İlişkileri Yöneticisi (Affluent Banking Customer Relationship Manager)

- Özel Bankacılık ve Üst gelir grubu segmentinde yeni müşteriler edinmek,mevcut müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurmak
- Müşteri beklentilerini doğru analiz ederek,ihtiyaçları doğrultusunda Ürün portfoyunu sunmak
- Mevcut bulunan portfoyün yönetimini ve takibini yapmak, karlılığını sağlamak
- Çapraz satış yapmak ve bankacılık ürünlerinin satışını desteklemek bes ve sigorta ürünleri gibi
- Yurtiçi ve Yurtdışı piyasaların takibini yapıp müşterileri profesyonel bir şekilde bilgilendirmek.

11.2012-03.2014. :Hsbc Bank A.Ş. Bireysel Bankacılık Uzman Müşteri Temsilcisi (Premier Banker)

- Özel Bankacılık müşteri segmentinde yeni müşteriler edinmek,mevcut müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurmak
- Müşteri beklentilerini doğru analiz ederek,ihtiyaçları doğrultusunda Ürün portfoyunu sunmak
- Mevcut bulunan portfoyün yönetimini ve takibini yapmak, karlılığını sağlamak
- Çapraz satış yapmak ve bankacılık ürünlerinin satışını desteklemek kredi kartı, bes ve sigorta ürünleri gibi
- Yurtiçi ve Yurtdışı piyasaların takibini yapıp müşterileri profesyonel bir şekilde bilgilendirmek.

07.2009-10.2012: Citibank A.Ş. Müşteri İlişkileri Profesyoneli (Gold Relationship Manager)

- Özel Bankacılık müşteri segmentinde yeni müşteriler edinmek,mevcut müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurmak
- Müşteri beklentilerini doğru analiz ederek,ihtiyaçları doğrultusunda Ürün portfoyunu sunmak
- Mevcut bulunan portfoyün yönetimini ve takibini yapmak, karlılığını sağlamak
- Çapraz satış yapmak ve bankacılık ürünlerinin satışını desteklemek kredi kartı, bes ve sigorta ürünleri gibi
- Yurtiçi ve Yurtdışı piyasaların takibini yapıp müşterileri profesyonel bir şekilde bilgilendirmek.

06.2007-07.2009 : Citibank A.Ş Müşteri ilişkileri Profesyoneli (Relationship Manager)

- Özel Bankacılık müşteri segmentinde yeni müşteriler edinmek,mevcut müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurmak
- Müşteri beklentilerini doğru analiz ederek,ihtiyaçları doğrultusunda Ürün portfoyunu sunmak
- Mevcut bulunan portfoyün yönetimini ve takibini yapmak, karlılığını sağlamak
- Çapraz satış yapmak ve bankacılık ürünlerinin satışını desteklemek kredi kartı, bes ve sigorta ürünleri gibi
- Yurtiçi ve Yurtdışı piyasaların takibini yapıp müşterileri profesyonel bir şekilde bilgilendirmek.
- Tasarruf planı ve Kredi satışında bulunmak.
-

12.2006-06.2007 : Citibank A.Ş. Banka Operasyon Görevlisi (Branch Support Unit)

- Şubeye gelen müşterilere hesap açımı,mevduat oranı ve tum işlemleri hakkında yardımcı olmak.
- Bankanın mevduat, yatırım promosyonları ve kredileri hakkında bilgi vermek.
- Var olan müşteri portfoyünün operasyonel işlemlerinin yapılmasını sağlamak.
- Kredi kartı,Bireysel Kredi,Sigorta ürünleri ve Kmh satışı yapmak.

02.2005-12.2006 : Citibank A.Ş Bireysel Krediler Satış Temsilcisi (Loan Se)

- Şubenin kredi portföyünü ve karlılığını arttırmak amacıyla yeni bireysel kredi müşterileri bulmak.
- Eski ve yeni müşterilere bireysel kredilerle ilgili bilgi vermek, tüm işlemleri müşteri memnuniyeti açısından en hızlı şekilde tamamlamak.

Yabancı Dil

- İngilizce (Orta)

Bilgisayar Bilgileri

- MS Office Uygulamalari – Word, Excel, Power Point – İYİ

Sertifika Bilgileri

- Finans - (Temel Bankacılık Eğitimi Sertifikası) Citibank A.Ş. - 11.06.2007
- Spk – (Sermaye Piyasası Kurulu Türev Araçlar Müşteri Temsilciliği – 28.12.2013
- Spk - (Sermaye Piyasası Kurulu Temel Düzey Lisansı) TSPAKB - 30.03.2010
- Sigorta - (Bireysel Emeklilik Aracılığı Lisans Belgesi) AvivaSa A.Ş. - 23.03.2009
- Sigorta – (Segem) – 16.12.2010

Sınav Bilgileri

- SPK Lisanslama Sınavı (72) Sermaye Piyasası Kurumu - 2010 Temel Düzey Lisansı
- SPK Lisanslama Sınavı (79) Sermaye Piyasası Kurumu – 2013 Türev Araçlar Müşteri Temsilciliği

- e-BEAS (Elektronik Bireysel Emeklilik Aracıları Sınavı) (72) Emeklilik Gözetim Merkezi – 2009
- Segem (Teknik Personel Sınavı) (78) Sigortacılık Eğitim Merkezi - 2010

Referanslar

Mine Şen Yüksel	Denizbank A.Ş.	Şube Müdürü	05335244373
Orkun Yurttepe	Denizbank A.Ş.	Şube Müdürü	05326266858
Ersin Evcimen	Hsbc Bank A.Ş.	Şube Müdürü	05327748986

Diğer Bilgiler

Sigara Kullanımı – Kullanmıyorum

11.KAYNAKLAR

ABLES, Geoff ve Fred CHAPMAN "It's All In The Timing: Understanding Customer Transactions Can Improve Customer Loyalty and Profits", s. 1–3 http://www.customerconnect.com/articledetail.asp?ID=7 12.07.2005.

AKÇA, Utku "CRM Nedir: Tanımlar", s. 1, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=117 04.03.2005

AKÇA, Utku "CRM ve ERP II", s. 1–2, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: http://bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=104 21.02.2005

AKDEMİR, Meltem "Şikâyet Çözümün Bir Parçası mı?", [Çevrimiçi] Elektronik Adres: http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody. asp?BodyID=4099 21.02.2005.

AKGÜL, Mustafa "Çağdaş Yönetim Anlayışı ve Toplam Kalite", Yeni Türkiye, 26, 1999, s. 68–77.

AKTAN, Coşkun Can "Information Strategies in UK University Libraries", IATUL Proceedings (New Series), 5, 1996, s. 186.

ARFIELD, John A "CRM'de Hayal Kırıklığı Yaratan Yanlış Anlamalar", s. 1–2, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp? BodyID=964 07.07.2005.

BACUN, Dinko; Putting the 'Service' in Customer Service – Special Libraries Association", 1999, s. 1–2, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m0FWE/is_ 6_3/ai_54956317 06.04.2004.

BENDER, David R.; "CRM: The Customer Isn't Always Right", The Journal of Corporate Accounting & Finance, 14, I, 2002, s. 53–57.

BERGERON, Bryan; Bilgi ve İletişim Teknolojileri Yazılım Sektörü ve Dış Kaynak Kullanımı; (Haz. Yusuf BOSE, Ranjit ve

Vijayan SUGUMARAN; "Application of Knowledge Management Technology in Customer Relationship Management", Knowledge And Process Management, 10, 1, 2003, s. 3–17.

BOZGEYİK, Abdullah; "Başarının Anahtarını Müşteriden Başka Yerde Aramayın", s. 1–5, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=565 27.02.2005.

"CRM Niçin Önemli? Ve CRM Nasıl Rekabet Avantajı Sağlar?", [Çevrimiçi] Elektronik Adres: http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=587 11.04.2005. "Başarının Anahtarını Müşteriden Başka Yerde Aramayın", s. 1–5, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=565 27.02.2005.

BYGSTAD, Bendik; "The Implementation Puzzle of CRM Systems in Knowledge-Based Organizations", Information Resources Management Journal, 16, 4, 2003, s. 33–47.

"CRM Olmazsa Olmaz", Activeline, 17, 2001, s. 1–2.

DURSUN, Hasan "E - Üniversite: KTÜ Bilişim Teknolojileri Adaptasyon Projesi"; [Çevrimiçi] Elektronik Adres:

GEL, Oğuz C CRM Yolculuğu, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003

GERAY, Haluk Yeni İletişim Teknolojileri, Ankara: [y.y.], 1994. [Çevrimiçi] Elektronik Adres: http://vrlweb10.lssi.com/wcscgi/CDM.exe/oregon ?SS_COMMAND=CUST_SUP&Category=GENREFI 18.09.2005.

"Güney Afrika Dünyanın Call - Center'ı Oluyor"; Hürriyet İK, 10.07.2005, s. 2.

HALMAN, Talat "İşimiz Üç Sanalla Bir Databanka Kaldı", Yeni Türkiye, 20, 1998, s. 1613–1615.

KOTLER, Philip Marketing for Nonprofit Organizations, 2nd ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1982

LEE, Sampson "What's the Best Customer? One Who Is Loyal and Valuable", [Çevrimiçi] Elektronik Adres: http://crmguru.custhelp.com/cgibin/crmguru.cfg/php/end user/std_adp.php?p_faqid=1359 03.05.2005

MENEKŞE, Nurtaç Ziyal "360 Derece Müşteri İlişkileri Bakışı Sağlayın...", s. 1–3, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: http://www.insankaynakları. com/CN/ContentBody.asp?BodyID=539 19.02.2005

MUCUK, İsmet "Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı"; [Çevrimiçi] Elektronik Adres: http://www.geocities.com/zaferagyar/crm.htm

NAKRA, Prema "Müşteri İlişkileri Yönetimi, CRM (Customer Relationship Management)"; s. 1–2, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: http://www.visiglobe.com/crmtr.htm 24.09.2004.

NEWELL, Frederick; CRM Neden Başarılı Olmuyor: Bırakın İlişkiyi Müşterileriniz Yönetsin, (Çev. Osman Cem Önertoy), İstanbul: Sistem, 2004.

ODABAŞI, Yavuz Müşteri İlişkileri Yönetimi: Satışta ve Pazarlamada, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2004

ODABAŞI, Yavuz [Çevrimiçi] Elektronik Adres: http://www.libpark.com/modules.php?name=Hikaye&op =showcontent&id=68 06.01.2005

ONUR, Altay "CRM'de Yeni Yaklaşımlar", [Çevrimiçi] Elektronik Adres: http://ww.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=590 09.05.2005.

ORKİD

Star TV (Reklâmlar), 14.06.2014.

OYMAN, Mine "Müşteri Sadakati Sağlamada Sadakat Programlarının Önemi", Kurgu Dergisi , Sayı 19, 2002, s. 169–185.

PAMUK, Gündüz "CRM Artık Bir Zorunluluk Olacak", Active (ORACLE CRM Kullanıcıları Günü), Temmuz – Ağustos 2001, s. 1–3.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat

İşletmelerde Halkla İlişkiler, (4. bs.), Bursa: Ezgi, 1998.

Sinerji

Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük

ŞARLIGİL, Fulya "Müşteri Sadakatinin Artırılmasına Yönelik İletişimde CRM'in Rolü" (Basılmamış yüksek lisans tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı, 2003.

TACER, Murat	"Elektronik Ticaret Yapan İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Çağrı Merkezi Uygulaması" (Basılmamış yüksek lisans tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, 2001.
VARNEY, Sarah E	"Database Marketing Predicts Customer Loyalty", Datamation, 42, 15, Eylül 1996, s. 50–58.
WAP	http://www.webopedia.com/TERM/W/WAP.html
Web-Enabled Call Center	http://www.callcentermagazine.com/encyclopedia/define-term.jhtml?term=Web%2Denabledcallcenter
WILSON, Denise	Customer Relationship Management: The Challenges In Customer Contact Centres, CRM (UK) and Secor Consulting Ltd., 2001
WU, Wei	Customer Relationship Management (CRM) Technology, Market Orientation and Organizational Performance", (Basılmamış yüksek lisans tezi), Canada: Concordia University The John Molson School of Business, 2002.

EK-1

1- Bankanın Güvenirliliğinden ne derece memnunsunuz?

350 kişiye yöneltilen "Bankanın Güvenirliğinden ne derece memnunsunuz?" sorusuna verdikleri cevaplar neticesinde genel müşteri görüşünün çalıştıkları bankaya güvendikleri neticesi çıkmıştır.

Statistics

		Yas	Banka	Cinsiyet	Gorus
N	Valid	350	350	350	350
	Missing	0	0	0	0

Yas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	63	18,0	18,0	18,0
	25-30	77	22,0	22,0	40,0
	30-45	77	22,0	22,0	62,0
	45-55	77	22,0	22,0	84,0
	55 ve ustu	56	16,0	16,0	100,0
	Total	350	100,0	100,0	

Banka

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Akbank	70	20,0	20,0	20,0
	Turkiye Is Bankasi	49	14,0	14,0	34,0
	Garanti Bankasi	49	14,0	14,0	48,0
	Yapi Kredi Bankasi	42	12,0	12,0	60,0
	Vakifbank	63	18,0	18,0	78,0
	Denizbank	35	10,0	10,0	88,0
	HSBC Bank	42	12,0	12,0	100,0
	Total	350	100,0	100,0	

Cinsiyet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kadin	196	56,0	56,0	56,0
	Erkek	154	44,0	44,0	100,0
	Total	350	100,0	100,0	

Gorus

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Memnun Degilim	77	22,0	22,0	22,0
	Kararsizim	70	20,0	20,0	42,0
	Memnunum	98	28,0	28,0	70,0
	Cok Memnunum	105	30,0	30,0	100,0
	Total	350	100,0	100,0	

2- Bankanızın ulaşılabilirliğinden, Şube ve Atm ağının genişliğinden ne derece memnunsunuz?

350 kişiye yöneltilen "Bankanın Şube ve Atm ağının genişliğinden genişliğinden ne derece memnunsunuz?" sorusuna verdikleri cevaplar neticesinde genel müşteri görüşünün çalıştıkları bankanın şube ve atm ağının genişliğinden memnun oldukları gözlemlenmiştir.

Statistics

		Yas	Banka	Cinsiyet	Gorus
N	Valid	350	350	350	350
	Missing	0	0	0	0

Yas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	63	18,0	18,0	18,0
	25-30	77	22,0	22,0	40,0
	30-45	77	22,0	22,0	62,0
	45-55	77	22,0	22,0	84,0
	55 ve ustu	56	16,0	16,0	100,0
	Total	350	100,0	100,0	

Banka

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Akbank	68	19,4	19,4	19,4
	Turkiye Is Bankasi	54	15,4	15,4	34,9
	Garanti Bankasi	52	14,9	14,9	49,7
	Yapi Kredi Bankasi	48	13,7	13,7	63,4
	Vakifbank	51	14,6	14,6	78,0
	Denizbank	35	10,0	10,0	88,0
	HSBC Bank	42	12,0	12,0	100,0
	Total	350	100,0	100,0	

Cinsiyet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kadin	196	56,0	56,0	56,0
	Erkek	154	44,0	44,0	100,0
	Total	350	100,0	100,0	

Gorus

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Memnun Degilim	77	22,0	22,0	22,0
	Kararsizim	70	20,0	20,0	42,0
	Memnunum	97	27,7	27,7	69,7
	Cok Memnunum	106	30,3	30,3	100,0
	Total	350	100,0	100,0	

3- Bankanızın size sağladığı hizmetlerden ne derece memnunsunuz ?

350 kişiye yöneltilen "Bankanızın size sağladığı hizmetlerden ne derece memnunsunuz?" sorusuna verdikleri cevaplar neticesinde genel müşteri görüşünün çalıştıkları bankadan memnun olduklarını göstermiştir.

Statistics

		Yas	Banka	Cinsiyet	Gorus
N	Valid	350	350	350	350
	Missing	0	0	0	0

Yas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	63	18,0	18,0	18,0
	25-30	77	22,0	22,0	40,0
	30-45	77	22,0	22,0	62,0
	45-55	77	22,0	22,0	84,0
	55 ve ustu	56	16,0	16,0	100,0
	Total	350	100,0	100,0	

Banka

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Akbank	42	12,0	12,0	12,0
	Turkiye Is Bankasi	21	6,0	6,0	18,0

	Garanti Bankasi	35	10,0	10,0	28,0
	Yapi Kredi Bankasi	49	14,0	14,0	42,0
	Vakifbank	35	10,0	10,0	52,0
	Denizbank	35	10,0	10,0	62,0
	HSBC Bank	35	10,0	10,0	72,0
	T.C. Ziraat Bankasi	21	6,0	6,0	78,0
	Halk Bankasi	35	10,0	10,0	88,0
	Diger	42	12,0	12,0	100,0
	Total	350	100,0	100,0	

Cinsiyet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kadin	196	56,0	56,0	56,0
	Erkek	154	44,0	44,0	100,0
	Total	350	100,0	100,0	

Gorus

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Memnun Degilim	56	16,0	16,0	16,0
	Kararsizim	63	18,0	18,0	34,0
	Memnunum	119	34,0	34,0	68,0
	Cok Memnunum	112	32,0	32,0	100,0
	Total	350	100,0	100,0	

4- Banka personelinin beklenti,soru ve ihtiyaçlarınızı karşılamasındaki memnuniyet derecenizi belirtiniz.

350 kişiye yöneltilen soruda verdikleri cevaplar neticesinde genel müşteri görüşünün çalıştıkları bankada beklentilerinin karşılandığı ve memnun olduklarını göstermiştir.

Statistics

		Yas	Banka	Cinsiyet	Gorus
N	Valid	350	350	350	350
	Missing	0	0	0	0

Yas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	63	18,0	18,0	18,0
	25-30	77	22,0	22,0	40,0
	30-45	77	22,0	22,0	62,0
	45-55	77	22,0	22,0	84,0

	55 ve ustu	56	16,0	16,0	100,0
	Total	350	100,0	100,0	

Banka

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Akbank	91	26,0	26,0	26,0
	Turkiye Is Bankasi	42	12,0	12,0	38,0
	Garanti Bankasi	35	10,0	10,0	48,0
	Yapi Kredi Bankasi	28	8,0	8,0	56,0
	Vakifbank	14	4,0	4,0	60,0
	Denizbank	21	6,0	6,0	66,0
	HSBC Bank	21	6,0	6,0	72,0
	T.C. Ziraat Bankasi	21	6,0	6,0	78,0
	Halk Bankasi	35	10,0	10,0	88,0
	Diger	42	12,0	12,0	100,0
	Total	350	100,0	100,0	

Cinsiyet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kadin	196	56,0	56,0	56,0
	Erkek	154	44,0	44,0	100,0
	Total	350	100,0	100,0	

Gorus

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Memnun Degilim	28	8,0	8,0	8,0
	Kararsizim	63	18,0	18,0	26,0
	Memnunum	84	24,0	24,0	50,0
	Cok Memnunum	175	50,0	50,0	100,0
	Total	350	100,0	100,0	

5- Bankanın reklam ve pazarlama faaliyetlerinden ne derece memnunsunuz?

350 kişiye yöneltilen "Bankanın reklam ve pazarlama faaliyetlerinden ne derece memnunsunuz?" sorusuna verdikleri cevaplar neticesinde genel müşteri görüşünün banka reklamları ve pazarlama faliyetlerinin etkili bir yöntem olduğu gözlemlenmiştir.

Statistics

		Yas	Banka	Cinsiyet	Gorus
N	Valid	350	350	350	350
	Missing	0	0	0	0

Yas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	63	18,0	18,0	18,0
	25-30	77	22,0	22,0	40,0
	30-45	77	22,0	22,0	62,0
	45-55	77	22,0	22,0	84,0
	55 ve ustu	56	16,0	16,0	100,0
	Total	350	100,0	100,0	

Banka

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Akbank	49	14,0	14,0	14,0
	Turkiye Is Bankasi	7	2,0	2,0	16,0
	Garanti Bankasi	48	13,7	13,7	29,7
	Yapi Kredi Bankasi	42	12,0	12,0	41,7
	Vakifbank	63	18,0	18,0	59,7
	Denizbank	35	10,0	10,0	69,7
	HSBC Bank	35	10,0	10,0	79,7
	T.C. Ziraat Bankasi	24	6,9	6,9	86,6
	Halk Bankasi	25	7,1	7,1	93,7
	Diger	22	6,3	6,3	100,0
	Total	350	100,0	100,0	

Cinsiyet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kadin	196	56,0	56,0	56,0
	Erkek	154	44,0	44,0	100,0
	Total	350	100,0	100,0	

Gorus

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Memnun Degilim	38	10,9	10,9	10,9
	Kararsizim	56	16,0	16,0	26,9
	Memnunum	131	37,4	37,4	64,3
	Cok Memnunum	125	35,7	35,7	100,0
	Total	350	100,0	100,0	

6- Müşteri temsilcinizden aldığınız hizmetten ne derece memnunsunuz?

350 kişiye yöneltilen "Müşteri temsilcinizden aldığınız hizmetten ne derece memnunsunuz?" sorusuna verdikleri cevaplar neticesinde genel müşteri görüşünün çalıştıkları müşteri temsilcilerinden memnun olduklarını fakat müşteri ilişkilerinde müşteri temsilcilerinin durum ve tavırlarına göre müşterinin etkilendiği gözlemlenmiştir.

Statistics

		Yas	Banka	Cinsiyet	Gorus
N	Valid	350	350	350	350
	Missing	0	0	0	0

Yas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	63	18,0	18,0	18,0
	25-30	77	22,0	22,0	40,0
	30-45	77	22,0	22,0	62,0
	45-55	77	22,0	22,0	84,0
	55 ve ustu	56	16,0	16,0	100,0
	Total	350	100,0	100,0	

Banka

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Akbank	70	20,0	20,0	20,0
	Turkiye Is Bankasi	49	14,0	14,0	34,0
	Garanti Bankasi	49	14,0	14,0	48,0
	Yapi Kredi Bankasi	35	10,0	10,0	58,0
	Vakifbank	35	10,0	10,0	68,0
	Denizbank	31	8,9	8,9	76,9
	HSBC Bank	24	6,9	6,9	83,7
	T.C. Ziraat Bankasi	30	8,6	8,6	92,3
	Halk Bankasi	17	4,9	4,9	97,1
	Diger	10	2,9	2,9	100,0
	Total	350	100,0	100,0	

Cinsiyet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kadin	196	56,0	56,0	56,0
	Erkek	154	44,0	44,0	100,0

Total	350	100,0	100,0	

Gorus

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Memnun Degilim	56	16,0	16,0	16,0
	Kararsizim	112	32,0	32,0	48,0
	Memnunum	108	30,9	30,9	78,9
	Cok Memnunum	74	21,1	21,1	100,0
	Total	350	100,0	100,0	

7- Gişe yetkilisinden aldığınız hizmetten ne derece memnunsunuz?

Statistics

		Yas	Banka	Cinsiyet	Gorus
N	Valid	350	350	350	350
	Missing	0	0	0	0

Yas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	63	18,0	18,0	18,0
	25-30	77	22,0	22,0	40,0
	30-45	77	22,0	22,0	62,0
	45-55	77	22,0	22,0	84,0
	55 ve ustu	56	16,0	16,0	100,0
	Total	350	100,0	100,0	

Banka

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Akbank	42	12,0	12,0	12,0
	Turkiye Is Bankasi	42	12,0	12,0	24,0
	Garanti Bankasi	35	10,0	10,0	34,0
	Yapi Kredi Bankasi	35	10,0	10,0	44,0
	Vakifbank	49	14,0	14,0	58,0
	Denizbank	35	10,0	10,0	68,0
	HSBC Bank	42	12,0	12,0	80,0
	T.C. Ziraat Bankasi	28	8,0	8,0	88,0
	Halk Bankasi	21	6,0	6,0	94,0
	Diger	21	6,0	6,0	100,0
	Total	350	100,0	100,0	

Cinsiyet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kadin	196	56,0	56,0	56,0
	Erkek	154	44,0	44,0	100,0
	Total	350	100,0	100,0	

Gorus

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Memnun Degilim	63	18,0	18,0	18,0
	Kararsizim	49	14,0	14,0	32,0
	Memnunum	147	42,0	42,0	74,0
	Cok Memnunum	91	26,0	26,0	100,0
	Total	350	100,0	100,0	

Yukarıda hazırlanan anket soruları müşteriler ile konuşularak yalın hale getirilmiştir. Müşterilere aslında anket çalışmasında farklı sorular sorulması planlanmıştır, fakat müşterilerin basit düzeyde sorulara (kısa ve yalın sorular) daha içten cevap verdikleri gözlemlenmiştir. Bu gözlemden sonra anket soruları basitleştirilmiş ve 350 kişi ile sınırlandırılmıştır.

Müşterilerin yaş düzeyleri ile sosyo ekonomik durumlarının müşteri memnuniyetinde önemli bir yer aldığı gözlemlenmiştir. Yapılan ankette 5 müşteriden 3 ünün çalıştıgı bankadan şikayetçi olduğunu göstermiştir. Ayrıca müşterilerin bankasından memnun olmadıklarında bunu sözlü olarak müşteri temsilcilerine ifade ettikleri, fakat memnuniyetlerini dile getirmedikleri de gözlemlenmiştir. Anket çalışmasında müşterinin " Müşteri her zaman haklıdır " düşüncesi ile bankaya yaklaştığı, bankadan memnun olmasa bile bu kendisine hissettirilmediği sürece çalışmaya devam ettiği gözlemlenmiştir.

Sonuç olarak müşterilerin değişen piyasa ve pazar şartlarına çok aldırmadan uzun süredir çalıştıgı bankayı terk etmemesinin sebebini alışkanlık olduğu gözlemlenmiştir.

EK-2

Müşteri Memnuniyeti Anketi

Şubeniz

Şubenizin Adı:

1- Şubenizle ilgili aşağıdaki konularda görüşlerinizi en iyi ifade eden açıklamalar hangileridir? (1: Memnun Değilim / 2: Memnunum / 3: Çok Memnunum)

➢ Şube girişinde yönlendirme	○	○	○
➢ Şube düzeni / ferahlığı / temizliği	○	○	○
➢ Yeterli bekleme yerinin olması	○	○	○
➢ Şube hakkında genel değerlendirmeniz	○	○	○

2- Şubenizde hizmet almadan önce ne kadar beklediniz / bekliyorsunuz?

➢ 5 dakikadan az ○ (4.sorudan devam ediniz.)

➢ 5-10 dakika ○ (3.sorudan devam ediniz.)

➢ 10 dakikadan fazla ○ (3.sorudan devam ediniz.)

Şube Personelimiz

3- Sizi beklettiğimiz için özür diliyor muyuz ?

○ Evet ○ Hayır

4- Sizi sıcak karşılayıp güleryüzlü hizmet sunuyor muyuz?

○ Evet ○ Hayır

5- İhtiyaçlarınızı anlayıp doğru çözümler sunabiliyor muyuz?

○ Evet ○ Hayır

6- Her sorunuzu detaylı olarak ve anlaşılır bir biçimde cevaplandırabiliyor muyuz?

○ Evet ○ Hayır

7- İşlemlerinizi hızlı ve hatasız bir şekilde sonuçlandırabiliyor muyuz?

○ Evet ○ Hayır

8- Şube personelimizi genel olarak değerlendirirseniz görüşlerinizi en iyi hangisi açıklar?

○ Çok Memnunum
○ Memnunum
○ Memnun değilim

Banka Tercihiniz

En çok çalıştığınız banka

○ İş Bankası ○ Diğer :

9- En çok çalıştığınız bankayı tercih etme nedeniniz / nedenleriniz?

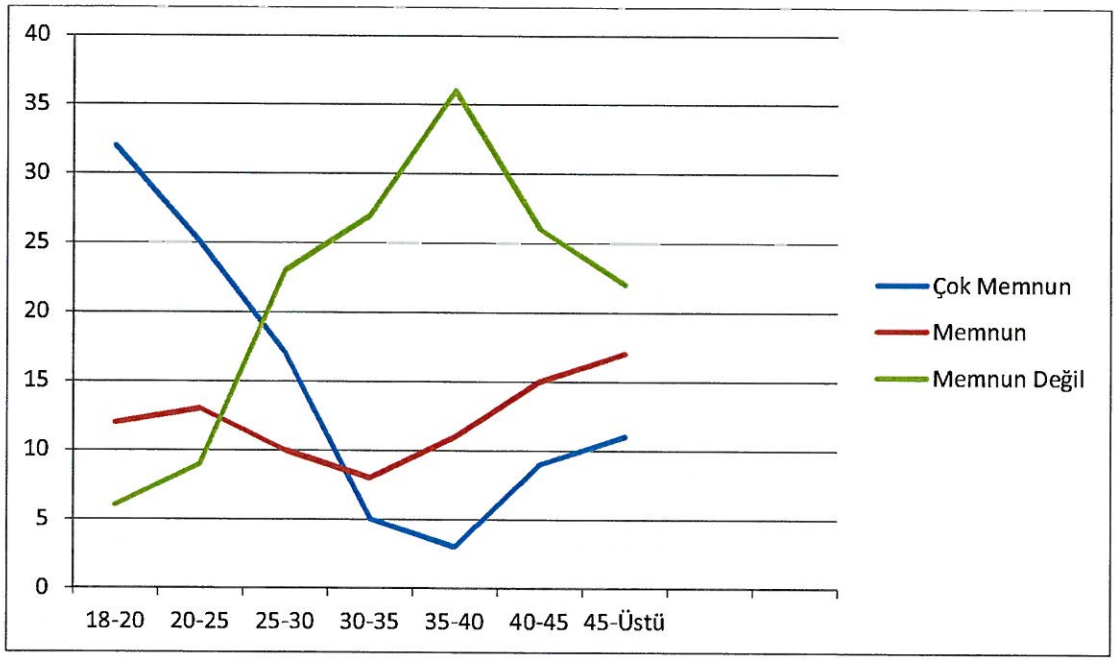
- Güleryüzlü hizmet ○
- Hızlı ve hatasız hizmet ○

- Düşük ücret ve komisyonlar ○
- Maaş ödemeleri ○
- Ürün ve hizmet seçenekleri ○
- Yüksek getiri ○
- Finansal danışmanlık ○
- Yüksek Limit ○
- Kredi Kartı ○
- Müşteri yetkilisi ○
- Diğer ○

Müşteri Memnuniyet Anket Sonuçları;

Genel yapılan anketlerde her yaş grubundan seçilen 50 kişiye bankanızdan memnunmusunuz sorusu soruldu verilen sonuçlara göre memnuniyet dağılımıve grafiği şu şekildedir ;

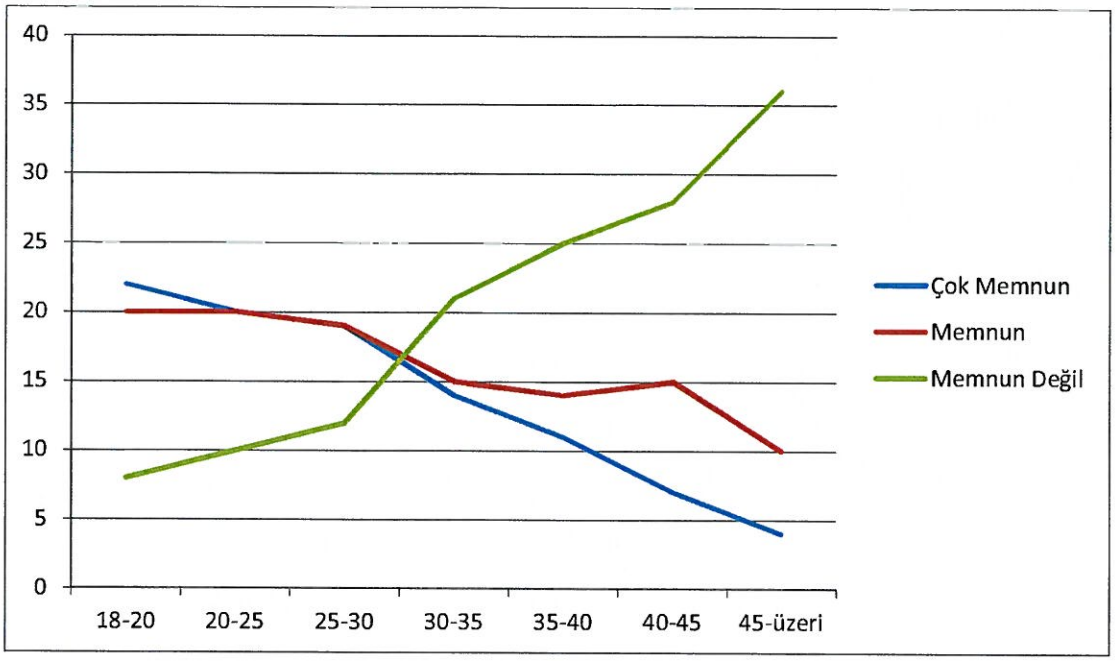
YAŞ	ÇOK MEMNUN	MEMNUN	MEMNUN DEĞİL
18-20	32	12	6
20-25	28	13	9
25-30	17	10	23
30-35	5	8	27
35-40	3	11	36
40-45	9	15	26
45-üzeri	11	17	22



Sonuç olarak genç yaştaki insanların bankalar ile daha iyi ilişkilerde olduğu ve bankalarından memnun oldukları ilerleyen yaş dönemlerinde ise bankalara olan memnuniyetleri ve güvenlerinin azalması ile memnuniyetsizliklerinin arttığı gözlemlenmiştir.

Genel yapılan anketlerde her yaş grubundan seçilen 50 kişiye bankanızda çalışan personelden memnunmusunuz sorusu soruldu verilen sonuçlara göre memnuniyet dağılımı ve grafiği şu şekildedir;

YAŞ	ÇOK MEMNUN	MEMNUN	MEMNUN DEĞİL
18-20	22	20	8
20-25	20	20	10
25-30	19	19	12
30-35	14	15	21
35-40	11	14	25
40-45	7	15	28
45-üzeri	4	10	36



Sonuç olarak genç yaştaki insanların banka çalışanları ile daha iyi ilişkilerde olduğu ve banka çalışanlarından memnun oldukları ilerleyen yaş dönemlerinde ise insanların daha fazla ilgi alaka bekledikleri ve bu beklentiyi yoğun çalışma saatlerinde göremedikleri için banka çalışanlarına karşı memnuniyetsizliklerinin arttığı gözlemlenmiştir.

Genel yapılan anketlerde 18-25 yaş grubu insanlardan 50 sine hangi banka ile çalışıyorsunuz? sorusu soruldu verilen sonuçlar şu şekildedir;

T.C. İş Bankası	2
T.C. Ziraat Bankası	0
Vakıfbank	21
Halkbank	0
Garanti Bankası	9
Akbank	6
HSBC	1
Denizbank	0
Yapı Kredi Bankası	9
ING Bank	0
Diğer	2

Sonuç olarak genç nüfus olarak adlandırabileceğimiz kısmın daha çok Vakıfbank ile çalıştığı gözlemlenmiştir.

Genel yapılan anketlerde 18-25 yaş grubu insanlardan 50 sine bir banka ile çalışma nedeniniz nedir? sorusu soruldu verilen sonuçlar şu şekildedir;

Kredi kartı ayrıcalıkları	23
Kredi ve burs nedeni ile	21
Yüksek faiz getirisi	2
Müşteri temsilcisi	1
İnternet bankacılığı	1
Kolay ulaşılabilirlik	1
Maaş hesabı	1

Sonuç olarak genç nüfus olarak adlandırabileceğimiz kısmın kredi kartı özellikleri ile daha fazla para harcıyabildikleri ve üzerlerinde fazla nakit bulunmadan alış veriş yapabilme seçeneklerinden dolayı bir banka ile çalışmadan önce o bankanın kart özelliklerini inceledikleri gözlemlenmiştir. Ayrıca sorulan iki sorunun derlemesi göz önüne alındığında genç nüfusun Vakıfbank ile çalışma nedenlerinin devlet kredi ve bursları olduğu gözlemlenmiştir.

Genel yapılan anketlerde 26-35 yaş grubu insanlardan 50 sine hangi banka ile çalışıyorsunuz? sorusu soruldu verilen sonuçlar şu şekildedir;

T.C. İş Bankası	11
T.C. Ziraat Bankası	0
Vakıfbank	0
Halkbank	0
Garanti Bankası	9
Akbank	5
HSBC	3
Denizbank	8
Yapı Kredi Bankası	8
ING Bank	5
Diğer	1

Sonuç olarak orta yaş nüfus olarak adlandırabileceğimiz kısmın daha çok İş Bankası ile çalıştığı gözlemlenmiştir.

Genel yapılan anketlerde 26-35 yaş grubu insanlardan 50 sine bir banka ile çalışma nedeniniz nedir? sorusu soruldu verilen sonuçlar şu şekildedir;

Kredi kartı ayrıcalıkları	14
Kredi ve burs nedeni ile	0
Yüksek faiz getirisi	12
Müşteri temsilcisi	0
İnternet bankacılığı	3
Kolay ulaşılabilirlik	0
Maaş Hesabı	21

Sonuç olarak orta yaş nüfus olarak adlandırabileceğimiz kısmın daha çok maaş hesabı kullandıkları için bir banka ile çalıştıkları gözlemlenmiştir.

Genel yapılan anketlerde 36-ve üstü yaş grubu insanlardan 50 sine hangi banka ile çalışıyorsunuz? sorusu soruldu verilen sonuçlar şu şekildedir;

T.C. İş Bankası	12
T.C. Ziraat Bankası	15
Vakıfbank	7
Halkbank	6
Garanti Bankası	3
Akbank	2
HSBC	1
Denizbank	1
Yapı Kredi Bankası	1
ING Bank	1
Diğer	1

Sonuç olarak orta yaş ve üstü nüfus olarak adlandırabileceğimiz kısmın daha çok Ziraat Bankası ile çalıştığı gözlemlenmiştir.

Genel yapılan anketlerde 36- ve üstü yaş grubu insanlardan 50 sine bir banka ile çalışma nedeniniz nedir? sorusu soruldu verilen sonuçlar şu şekildedir;

Kredi kartı ayrıcalıkları	5
Kredi ve burs nedeni ile	0
Yüksek faiz getirisi	16
Müşteri temsilcisi	0
İnternet bankacılığı	1
Kolay ulaşılabilirlik	1
Maaş Hesabı	27

Sonuç olarak orta yaş nüfus olarak adlandırabileceğimiz kısmın daha çok maaş hesabı kullandıkları için bir banka ile çalıştıkları gözlemlenmiştir.

Genel yapılan anketlerde ve yorumlamalarda bir banka ile çalışabilmesi için bankanın müşteri memnuniyetinin çok az önem taşıdığı daha çok müşterinin kredi kartı özellikleri ile yüksek faiz getirisinin daha önemli olduğu gözlemlenmiştir.