

**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE BİLGİ
YÖNETİMİ VE TEKNOLOJİ DESTEĞİ İLE CRM
ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Emrah YILDIRIM**

**Danışmanı
Prof. Dr. Alptekin ERKOLLAR**

İstanbul – 2012

**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE BİLGİ
YÖNETİMİ VE TEKNOLOJİ DESTEĞİ İLE CRM
ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Emrah YILDIRIM**

**Danışmanı
Prof. Dr. Alptekin ERKOLLAR**

İstanbul – 2012

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

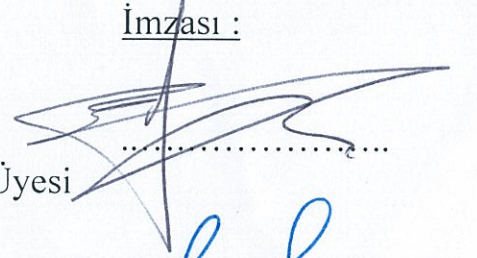
İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi **Emrah Yıldırım** tarafından hazırlanan “**Müşteri İlişkileri Yönetiminde Bilgi Yönetimi ve Teknoloji Desteği ile CRM Analizi**” adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Tarihi : 04.09.2012

(Jüri Üyesinin Ünvanı , Adı , Soyadı ve Kurumu) :

İmzası :

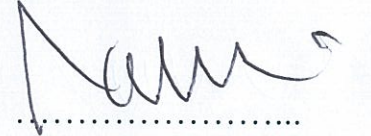
Jüri Üyesi: Prof. Dr. Alptekin ERKOLLAR
Danışman-HAL.Üniv. İşletme Enformatiği ABD Öğr.Üyesi



Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr.Ferimah Y.YILMAZ
HAL.Üniv. İşletme ABD Öğr.Üyesi



Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr. Mehmet KAHVECİ
HAL.Üniv. İşletme ABD Öğr.Üyesi



Jüri Üyesi :Prof.Dr.Zeki AKSAN
HAL Üniv. Ulus. Tic. ve İşl. ABD Öğr.Üyesi (Yedek)

.....

Jüri Üyesi :Yrd.Doç.Dr. Nuray TEZCAN
HAL.Üniv. İşletme Enformatiği ABD Öğr.Üyesi (Yedek)

.....

ÖNSÖZ

“Müşteri İlişkileri Yönetiminde Bilgi Yönetimi ve Teknoloji Desteği İle CRM Analizi” isimli araştırma Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı’nda tez olarak hazırlanmıştır.

Müşteri ilişkileri yönetiminde bilgi yönetimi ve teknoloji unsurlarının desteğiyle pratikteki bir uygulamanın analizi ile gerçekleştirilen bu çalışma ile müşteri ilişkileri yönetiminin işletmeler için önemini vurgulamak amaçlanmıştır.

Bu çalışmanın bütün süreçlerinde bilimsel etik ve akademik kurallara aykırı davranışlarda bulunmaksızın, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda gerekli atıfların da yapılarak hazırlandığı bu çalışma tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Bu bağlamda araştırmanın her aşamasında desteğini esirgemeyen, insani ve ahlaki değerleri ile de örnek edindiğim ayrıca tüm sorularım karşısındaki gösterdiği hoşgörü ve sabrından dolayı değerli danışman hocam Haliç Üniversitesi öğretim üyesi Prof. Dr. Alptekin ERKOLLAR’a, bu süre zarfında anlayışlarını esirgemeyen değerli çalışma arkadaşlarım ve müdürüme, maddi ve manevi desteği ile her zaman yanımda olan çok değerli eşim Kübra TAN’a ve son olarak bugünlere gelmemde ki en büyük pay sahibi olan kıymetli aileme teşekkürü bir borç bilirim.

İstanbul, 2012

Emrah YILDIRIM

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

KISALTMALAR LİSTESİ.....	V
ŞEKİL LİSTESİ.....	VI
ÖZET.....	VII
ABSTRACT.....	VIII
1. GİRİŞ.....	1
2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE İLİŞKİLİ TANIMLAR.....	2
2.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi ve İlişkili Tanımlar.....	2
2.1.1. Müşteri Tanımı ve Önemi.....	2
2.1.2. Müşteri Türleri.....	3
2.1.3. Müşteri İlişkileri Tanımı ve Önemi.....	5
2.1.4. Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	5
2.1.4.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı.....	6
2.1.4.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi.....	8
2.1.4.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi.....	10
2.1.4.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amacı.....	11
2.1.4.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Temel Bileşenleri.....	13
2.1.4.5.1. İnsan.....	14
2.1.4.5.2. Süreç (Proses).....	14
2.1.4.5.3. Teknoloji.....	15
2.1.4.6. Müşteri İlişkileri Yönetimi Yöntemleri.....	16
2.1.4.6.1. Operasyonel Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	16
2.1.4.6.2. Elektronik Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	17
2.1.4.6.3. Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	17

2.1.4.6.4. İnteraktif Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	18
2.1.4.6.5. Stratejik Müşteri İlişkileri Yönetimi	19
2.1.4.7. Müşteri İlişkileri Yönetimi Evreleri.....	20
2.1.4.7.1. Müşteri Seçimi	21
2.1.4.7.2. Müşteri Edinme	21
2.1.4.7.3. Müşteri Koruma	21
2.1.4.7.4. Müşteri Derinleştirme	22
2.1.4.8. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulama Süreci.....	22
2.1.4.8.1. Müşterileri Tanımlamak.....	23
2.1.4.8.2. Müşterileri Farklılaştırmak.....	24
2.1.4.8.3. Müşterilerle Etkileşime Girme	24
2.1.4.8.4. Müşterilere Bire Bir Hizmet Sunulması.....	26
2.1.4.9. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Etkin Kullanıldığı Sektörler.....	27
2.1.4.10. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Faydaları	28
2.1.4.11. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Riskleri.....	30
2.1.4.12. Başarılı Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları	31
2.1.4.12.1. Dünya’den Müşteri İlişkileri Yönetimi Örnekleri.....	31
2.1.4.12.2. Türkiye’den Müşteri İlişkileri Yönetimi Örnekleri.....	33

3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE BİLGİ YÖNETİMİ VE TEKNOLOJİ DESTEĞİ 35

3.1. Teknoloji Kavramı	35
3.2. Bilgi Kavramı	36
3.3. Bilgi Yönetimi.....	37
3.3.1. Bilgi Yönetiminin Amacı	38
3.3.2. Bilgi Yönetiminin Önemi.....	39
3.3.3. Bilgi Yönetiminin Özellikleri	40
3.3.4. Bilgi Yönetiminin Yararları	41
3.3.5. Bilgi Yönetiminin Temelleri	43

3.3.6. Bilgi Yönetimi Süreçleri	45
3.3.6.1. Bilginin Elde Edilmesi (Üretme)	46
3.3.6.2. Bilginin Paylaşılması	47
3.3.6.3. Bilginin Kullanılması	48
3.3.6.4. Bilginin Depolanması	49
3.3.7. Bilgi Yönetim Sistemlerinin Oluşturulmasında Bilişim Sistemlerinin Entegrasyonu.....	50
3.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Bilgi Yönetimi.....	52
3.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Teknoloji Unsuru	54
3.5.1. Veri Tabanı.....	54
3.5.2. Veri Ambarı	55
3.5.3. Veri Madenciliği	56
3.5.4. Çağrı Merkezleri	58
3.5.5. İnternet (Web Tabanlı) Pazarlama	60
3.5.6. Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP).....	60

4. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE BİLGİ YÖNETİMİ VE TEKNOLOJİ DESTEĞİ İLE CRM ANALİZİ..... 62

4.1. The Nielsen Company.....	62
4.1.1. The Nielsen Company Hakkında	62
4.1.2. The Nielsen Company Tarihçesi.....	62
4.1.3. Faaliyet Alanları.....	64
4.1.4. Nielsen Consumer Group, Türkiye	64
4.2. The Nielsen Company’de Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Uygulamaları	65
4.2.1. Uygulamanın Amacı	65
4.2.2. Uygulamanın Yöntemi	65
4.2.3. Uygulamanın Bulguları.....	66
4.2.3.1. The Nielsen Company’de Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları... 66	

4.2.3.2. The Nielsen Company’de Müşteri İlişkileri Yönetiminde Bilgi ve Teknolojinin Yeri.....	70
5. SONUÇ.....	90
6. KAYNAKLAR.....	92
7. ÖZGEÇMİŞ.....	100

KISALTMALAR LİSTESİ

ARPU	: Average Revenue Per User (Kullanıcı Başına Elde Edilen Kazanç)
BYS	: Bilgi Yönetim Sistemi
CRM	: Customer Relationship Management (Müşteri İlişkileri Yönetimi)
E-CRM	: Electronic Customer Relationship Management (Elektronik Müşteri İlişkileri Yönetimi)
ERP	: Enterprise Resource Planning (Kurumsal Kaynak Planlaması)
KDD	: Knowledge Discovery in Databases (Veritabanları Bilgi Keşfi)
MRP	: Materials Requirement Planning (Malzeme İhtiyaç Planlaması)
SFA	: Sales Force Automation (Satış Gücü Otomasyonu)

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 2.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Temel Bileşenleri.....	13
Şekil 2.2. CRM Evreleri.....	20
Şekil 3.1. Bilgi Yönetiminin Süreçleri.....	46
Şekil 4.1. The Nielsen Company Araştırma Ekibi.....	67
Şekil 4.2. The Nielsen Company Araştırma Süreci	67
Şekil 4.3. Kantitatif Veri Toplama Teknikleri	69
Şekil 4.4. The Nielsen Company Müşteri Memnuniyeti Ölçme Modülü	70
Şekil 4.5. Nielsen Anket Yönetim Sistemine Giriş.....	71
Şekil 4.6. Nielsen Anket Yönetim Sistemi İçeriği	72
Şekil 4.7. Nielsen Anket Yönetim Sistemi Mevcut Firma Bilgileri	73
Şekil 4.8. Nielsen Anket Yönetim Sistemi Yeni Firma Oluşturma Süreci	74
Şekil 4.9. Nielsen Anket Yönetim Sistemi Temsilci ve Yetkili Tanımlama	75
Şekil 4.10. Nielsen Anket Yönetim Sistemi Yeni Proje Gönderim Süreci.....	76
Şekil 4.11. Nielsen Anket Yönetim Sistemi Proje Bilgileri Oluşturma.....	77
Şekil 4.12. Nielsen Anket Yönetim Sistemi Proje Detayları Tanımlama	78
Şekil 4.13. Nielsen Anket Yönetim Sistemi Proje Gönderiminin Başlatılması.....	79
Şekil 4.14. Nielsen Anket Yönetim Sistemi Proje Yetkilisi Seçimleri.....	80
Şekil 4.15. Nielsen Anket Yönetim Sistemi Proje Gönderiminin Tamamlanması	81
Şekil 4.16. Nielsen Anket Yönetim Sistemi Proje Değerlendirme Hatırlatıcısı	82
Şekil 4.17. Nielsen Proje Karnesi Gönderim Bilgilendirme Maili	83
Şekil 4.18. Nielsen Proje Karnesi Değerlendirme Anketi-1	85
Şekil 4.19. Nielsen Proje Karnesi Değerlendirme Anketi-2	86
Şekil 4.20. Nielsen Proje Karnesi Değerlendirme Anketi Bitiş Görseli	87
Şekil 4.21. Nielsen Anket Yönetim Sistemi Değerlendirme Sonuçları-1	88
Şekil 4.22. Nielsen Anket Yönetim Sistemi Değerlendirme Sonuçları-2.....	89

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Emrah YILDIRIM
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : İşletme Yüksek Lisansı
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Alptekin ERKOLLAR
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Eylül 2012

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE BİLGİ YÖNETİMİ VE TEKNOLOJİ DESTEĞİ İLE CRM ANALİZİ

ÖZET

Günümüzde yaşanan değişimlerle birlikte sunulan ürün ve hizmetlerdeki çeşitlilik artmış, müşterilerin tercih olanakları da artmış, bu durum işletmeler arasındaki rekabeti artırmıştır. Bilim ve teknolojiadaki ilerlemeler, her alana yansıdığı gibi müşteri ilişkileri yönetimine de yansımış ve etkin bir müşteri ilişkileri yönetiminin vazgeçilmez unsurları haline gelmişlerdir.

Bu araştırma, müşteri ilişkileri yönetiminde bilgi yönetimi ve teknoloji desteği ile pratikteki bir örnek uygulamanın analizini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Amaç doğrultusunda The Nielsen Company için durum çalışması yapılmıştır.

Araştırma sonucunda; The Nielsen Company'nin müşteri ilişkileri yönetiminde bilgi ve teknolojiyi yeterli düzeyde kullandığı, ancak bu alandaki gelişmelere uyumlu olarak gerek bu altyapıyı ve gerekse bu alandaki işletme içindeki faaliyetlerini geliştirmesinin ve bu değişimlerin uygulanmasının önemli olduğu ve yapılmadığı takdirde, gelecekte müşteri ihtiyaç ve beklentilerine yanıt veremeyecek duruma düşeceği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Müşteri İlişkileri Yönetimi, Bilgi Yönetimi, Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Emrah YILDIRIM
Field : Business Administration
Program : Master of Business Administration
Thesis Advisor : Prof. Dr. Alptekin ERKOLLAR
Thesis Type and Date : Master – September 2012

CRM ANALYSIS WITH THE SUPPORT OF TECHNOLOGY AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IN CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

ABSTRACT

Due to the developments nowadays, the variety in production and services has increased. Furthermore, choice opportunities have increased, so this situation has increased the competition between companies. The developments in science and technology have an important impact on not only customer relationship management but also nearly every field and they have become indispensable elements of effective customer relationship management.

This research has been done to reveal the analysis of the model implementation in practice with the support of technology and knowledge management in customer relationship management. In accordance with this purpose, a case study has been done at The Nielsen Company.

In conclusion of this research, The Nielsen Company has been using the necessary knowledge and technology in customer relationship management adequately. However, if The Nielsen Company does not improve and update its knowledge and technology substructure, it is supposed that the company will not be able to respond to the needs and expectations of the customers.

Keywords: Customer Relationship Management, Knowledge Management, Analytical Customer Relationship Management

1. GİRİŞ

Günümüzün sürekli değişen ve gelişen koşullarında firmaların ayakta kalabilmesi ve rekabette ön planda olabilmeleri için müşterileri ile iyi ilişkiler kurması zorunlu hale gelmiştir. Müşterileri ile etkili iletişim kurmada ise müşterilerden elde edilen bilgilerin iyi yönetilmesi ve teknolojiden yeterince faydalanmak ön plana çıkmaktadır.

Bilgi yönetiminde etkinlik, bilgiyi oluşturan bileşenlerin doğru ve yerinde, dengeli bir dağılımı ile sağlanabilmektedir. Baş döndürücü hızla gelişen iletişim teknolojileri ve küreselleşme neticesinde müşteriler, ihtiyaçlarını dünyanın herhangi bir ülkesinde faaliyet gösteren ve ihtiyaçlarına hızlı cevap veren firmalardan yana kullanmaktadırlar.

Teknoloji her geçen gün ilerlemekte, başarılı firmalar; müşteri ilişkileri yönetimi, bilgi yönetimi ve mevcut teknolojilerinin birbirleriyle entegrasyonunu sağlamaktadırlar. Adeta bu üçlü, etkin müşteri ilişkileri yönetiminin üçlü saç ayağını oluşturmakta, birinde meydana gelen bir aksaklık, diğerlerini de etkilemektedir.

Bu araştırmanın amacı; müşteri ilişkileri yönetiminde bilgi yönetimi ve teknoloji desteği ile pratikteki bir uygulamanın analizini ortaya koymaktır.

Amaç doğrultusunda araştırmada öncelikle müşteri ilişkileri yönetimi ve ilişkili kavramlara yer verilmiştir. Ardından müşteri ilişkileri yönetiminde bilgi yönetimi ve teknolojiden bahsedilmiştir. Araştırmanın uygulama bölümünde ise tüketici araştırmaları yapan sektöründe öncü olan kuruluş The Nielsen Company'nin müşteri ilişkileri yönetiminde bilgi ve teknolojinin yerine ilişkin bir durum saptaması yapılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın hazırlanmasında yerli ve yabancı yazılı kaynakların yanında, ilgili internet sitelerinden faydalanılmış, uygulama bölümünde ise The Nielsen Company çalışanlarından ilgili bilgiler temin edilmiş ve çalışma beraberce gerçekleştirilmiştir.

2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE İLİŞKİLİ TANIMLAR

2.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi ve İlişkili Tanımlar

Müşteri ilişkileri yönetimi günümüzde işletmeleri diğer işletmelerden ayıran temel özellikler arasına girmiştir. Yaşanan bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişim ve gelişim sonucunda işletmelerin sunduğu ürün ve hizmetler birbirlerine benzemeye başlamış, özellikle küreselleşme neticesinde dünya küçülmüş, müşteriler istedikleri ürün ve hizmetleri, dünyanın herhangi bir yerinde faaliyet gösteren işletmelerden temin edebilir hale gelmiştir. Böyle bir ortamda ayakta kalabilmek ve rekabet yarışından kopmamanın temel koşulu, müşterilerle kurulan etkili iletişim ve yönetimi olmuştur. Araştırmanın bu bölümünde müşteri ilişkileri yönetimini açıklamadan önce ilişkili olan kavramlara yer verilmektedir.

2.1.1. Müşteri Tanımı ve Önemi

Müşteri, günümüzde işletmelerin en önemli varlığı ve yaşamlarını sürdürmek için ihtiyaç duydukları önemli kaynaklardan birisidir. Müşteri, genelde mal ya da hizmetlerin son kullanıcıları olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma ayrıca ürünün üretilmesinden, paketlenip pazarlanmasına kadar geçen süreç içerisinde bütün faaliyetleri gerçekleştiren kişiler de eklenmelidir. Bu çıktıların her alıcısı da müşteri olarak tanımlanmaktadır (Çoban, 2005: 296).

Genellikle müşteri kavramı biraz farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Müşteri, belli bir mağaza ya da kuruluştan düzenli alışveriş yapan kişi ya da kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, Vakko'dan giysilerini alanlar ya da Migros'tan alışverişini gerçekleştirenler onların müşterileridir (Odabaşı, 2000: 3).

Müşteri kelimesi sözlük anlamıyla, “ürün veya hizmeti satın alan kişi”dir. Pazarlama kavramı içerisinde ise “fiilen satın alma kararını veren kişi ya da örgütsel

birim” olarak tanımlanan müşteri genel olarak, “mal ve hizmeti kullanan kişileri” de ifade eder (Ertürk ve Kıyak, 2011: 130).

Bir işletme için gerçek müşteri, üretilen ürün ya da hizmetin nihai tüketicisidir. Daha açık bir ifade ile üretilen ürünü kullanıcıya dağıtan değil, bu ürünü doğrudan kullanan kişidir (Seybold ve Marshak, 2001: 33).

Müşteri bir ürünü veya hizmeti satın alan (kabul eden) kuruluş, kişi ya da kişilerdir. Müşteriler, bilançoda gösterilmese de bir işletmenin sahip olduğu en değerli varlıktır. Müşteri kavramı sadece ürün satın alanları değil, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerden etkilenen herkesi kapsamaktadır (Eroğlu, 2005: 9).

Müşteri, belirli bir işletmenin belirli bir marka malını, idari veya kişisel amaçları için satın alan kişi veya kuruluştur. Mevcut müşteri, işletmenin sürekli satış yaptığı ve işletmenin malını veya hizmetini her zaman satın alan müşteridir. Muhtemel müşteri, işletmenin satış için görüştüğü, fakat halen işletmenin müşterisi olmamış müşteri adayıdır. Eski müşteri, işletmenin daha önce müşterisi olmuş fakat çeşitli nedenler ile artık müşterisi olmayan kişi veya kuruluştur. Yeni müşteri, bir işletmenin malını veya hizmetini ilk defa satın alan müşteridir. Hedef müşteri ise, belirli bir işletmenin belirli mallarını satın alabileceği amaçlanan kişi veya kurumlardır (Demir ve Kırdar, 2007: 299).

Bu çalışmada ise müşteri, ürün veya hizmeti satın alan kişi olarak değil, geniş bir ifade ile işletmenin ürün veya hizmetlerinden etkilenen herkes olarak nitelendirilmiştir.

2.1.2. Müşteri Türleri

Müşteri kavramı dış müşteri ve iç müşteri olmak üzere iki kısımda incelenmektedir. Dış müşteriden maksat, işletmenin üretmiş olduğu mal ve hizmetleri talep eden kişi ve kurumlardır. İç müşteri ise, işletmelerde çalışan personel, birim ve bölümlerdir.

İç Müşteri: Dış müşterinin yani ürünü son kullanıcının beklentilerini karşılayacak en üst düzeydeki yetkili kişiden en alt düzeydeki işe yeni başlayan bir

çalışana kadar herkes eğer birbirleriyle ilgili iş ve görevleri yapıyorlarsa bu kişiler birbirinin iç müşterisi olarak tanımlanır (Demirbağ, 2004: 10).

İşletmede çalışan personeli ifade etmektedir. İşletme içerisindeki her birim, bölüm kendinden bir önceki safhanın müşterisi konumundadır. İşletmeler dış müşterisini mutlu etmek ve karlarının artırmak istiyorlarsa iç müşteri kavramını çok iyi anlayıp, onları mutlu etme yollarını aramalıdır. Tüm sistemlerin adil olması, çalışanların düşüncelerine saygı, kararlara katılım, iş yeri koşullarının iyileştirilmesi, sosyal ve kültürel aktiviteler, duyarlı bir üst yönetim, iç müşterilerin verimli olmasını sağlayacak faktörlerdir. Kısacası dış müşteri mutluluğu iç müşteriden geçmektedir (Varinli ve Çatı, 2008: 231).

İşletmeler, dış müşterilerinin tatmin düzeyini, sadakatini, kalıcılığını ve kârlı olmalarını talep ediyorsa, öncelikle iç müşteri olarak adlandırılan çalışanların tatminini sağlamalıdır. Bu bağlamda çalışanların fikir ve düşüncelerine gereken saygı gösterilerek onların da kararlara tam ve gönüllü olarak katılımları sağlanmalıdır. Ayrıca, çalışanların işyeri koşullarının iyileştirilmesi ve sosyal bağların geliştirilmesi için gerekli olanaklar tanınmalıdır (Demirel, 2006: 23).

Dış Müşteri: İşletmenin ürettiği ürün ya da verdiği hizmetleri son kullanıcıya kadar ulaştıran zincir içinde yer alan tüm müşterilere dış müşteri denilmektedir (Acuner, 2001: 8). Dış müşterileri bir mal veya hizmetin nasıl, hangi süreçte içinde kim tarafından ve hangi araçlarla yapıldığından çok; kendisine nasıl yansıdığına, kusursuz ve hatasız olmasına, doyum sağlayıp sağlamadığını, ihtiyaç ve beklentilerine ne derece uyduğuna, verilen sözleri ve taahhütlerin ne ölçüde yerine getirildiğine dikkat etmektedir (Varinli ve Çatı, 2008: 232).

Dış müşteri olarak tanımlanan müşteriler, bir ürün ya da hizmetten, satın alma gücüyle desteklenmiş aynı zamanda kaliteli olması şartıyla faydalanmak isteyen bireylerdir. Bir başka açıdan, iç müşterilerin ürettiklerini tüketen müşteri grubudur. Dış müşterilerle olan ilişkilerde onları dinlemek, onlarla kurulan ilişkilerde aynı dili konuşmak, istek ve ihtiyaçlarını tam olarak anlayabilmek, anlaşmaya varabilmek için gerekli esnekliği sağlamak, alınan sonuçları ölçülebilmek ve gerekli düzenlemeleri

yaparak sıfır hata düzeyine ulaşmak, başka bir ifadeyle koşulsuz müşteri memnuniyeti gerçekleştirmek esastır (Demirel, 2006: 23).

2.1.3. Müşteri İlişkileri Tanımı ve Önemi

Müşteri ilişkileri, kuruluş ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı yarar ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreçtir (Odabaşı, 2000: 3).

Müşteri ilişkileri, bir işletmenin başarılı olması ile doğrudan ilgilidir. Çünkü işletmenin başarısı, müşterilerini ne kadar iyi tanıdığına, pazardaki potansiyeli müşteriye dönüştürmede ne ölçüde başarılı olduğuna ve kazandığı müşteriyi elde tutmadaki performansına bağlı olmaktadır (Varinli ve Çatı, 2008: 233).

Müşteri ilişkileri sadece satış eyleminin gerçekleştiği durumu kapsamamaktadır. Müşteri ilişkileri her iki tarafında kazandığı bir davranış biçimi olmalıdır. Bu sebeple “ben kazanayım, sen kaybet” anlayışı yerine, “bende kazanayım, sen de kazan” düşüncesi ve uygulaması benimsenmelidir. Rekabet ve piyasaya sürülen ürünlerin, hizmetlerin sayısı ve kalitesinin artması sonucu, insanlar kendisine sunulanı değil, kendi istediğini tercih edecek bir konumda bulunuyor. Bu durumdaki müşterilere yönelik geliştirilen müşteri ilişkileri sonucunda, müşteri tatmini ve bağlılığı (sadakət) yaratmanın ana amaç olduğu da söylenebilir. Böyle bir amaca müşteri ilişkileri yönetimi ve işi ilk başta doğru olarak yapma sonucunda ulaşılabilmektedir (Odabaşı, 2000: 4).

2.1.4. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Günümüzde teknoloji ve iletişimin dünyayı küçülen bir düzlem haline getirmesi, pazarların küreselleşmesi ve müşteri beklentilerinin yükselmesi işletmelerin kurumsal ve stratejik süreçlerini değiştirmesini zorunlu hale getirmiştir

Mal ve hizmetlerin kalitesinin ve çeşitliliğinin artması, rekabetin güçlenmesiyle aynı türden mal ve hizmetlerin ucuzlaması, müşteri elde etmeyi ve

bağlılığını sağlamayı zorunlu hale getirmiştir. Artık müşteriye elde etmenin yolları; müşteriye anlamak, onun ihtiyaçları doğrultusunda doğru ürün veya hizmeti, doğru zamanda sunmak, gerekiyorsa ürünü müşteri ihtiyaçlarına göre özelleştirmekten geçer hale gelmiştir. Bütün bu değişimlerin sonucu olarak coğrafi sınırların kalktığı dünyanın diğer ucundan ürün veya hizmet alma seçeneğinin olduğu günümüzde, işletmeler müşteriye elde tutmak için çeşitli stratejilerden faydalanmaktadırlar. Bunlardan birisi de müşteriye merkeze alan ve kurum kültürüyle bütünleşerek rekabet avantajı sağlayan Müşteri İlişkileri Yönetimi'dir (Yavuz ve Leloğlu, 2011: 12).

2.1.4.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı

Piyasalarda ortaya çıkan artan yoğun rekabet baskısı, birbirine giderek benzemekte olan ürünler, ürün ve hizmet farklılaştırmasının giderek zorlaşması ve kar oranlarının azalması, işletmeleri pazarlama alanında yeniden yapılanmaya yöneltmiştir. İşletmeler açısından uzun dönemli müşteri bağlılığı, yeni rekabet alanında önemli bir değişimi beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda müşteri sadakatini gerçekleştirmek ve sürekli kılmak için çeşitli yöntem ve tekniklerin kullanıldığı görülmektedir. Bu yöntemlerden en önemli olanı, müşteriye merkeze alan ve müşteri memnuniyetinin ötesine geçmeyi amaçlayan "Müşteri İlişkileri Yönetimi" yaklaşımıdır. Bu yaklaşım aynı zamanda yeni pazarlama anlayışını da ortaya koymaktadır (Kırım, 2001: 47-49).

Müşteri İlişkileri Yönetimi, "CRM" veya İngilizce'si "Customer Relationship Management" yani kısaca "CRM" gibi kavramlarla kullanılan müşteri odaklı bir şirket yönetim stratejisidir.

Mal ve hizmet üreten ve satan tüm kuruluşlar hizmet ettikleri müşterilerini memnun ettikleri sürece hedefledikleri temel performans sonuçlarını gerçekleştirebilirler ve müşterilerinin bağlılıklarını sağlayabilirler. Ancak her müşteri farklıdır, farklı alışkanlıklara ve farklı ihtiyaçlara sahiptir. Bu durumda müşteri bağlılığını sağlamak için her müşteriye göre farklı yaklaşım biçimleri geliştirilmelidir (Özdağoğlu, Özdağoğlu ve Öz, 2008: 368).

CRM ile ilgili olarak günümüzde birçok tanım mevcuttur. Literatürde yer alan bazı tanımlar aşağıda belirtilmektedir.

CRM, işletmelerin müşterilerini elde tutmaya, aynı zamanda maliyeti düşürmeye, etkileşimi ve etkileşimin değerini arttırmaya, böylece karı maksimize etmeye yönelik bağlantılı yönetimi amaçlar. Bu amaca ulaşmak için işletmenin bütün birimleri, daha çok bir takım gibi çalışıp, bilgiyi paylaşmaları gerekmektedir (Burnett, 2001: 253).

CRM, firmaların müşteri ilişkilerini düzenli bir şekilde yönetmelerini sağlayan, metodolojiler, yazılımlar ve internet faaliyetlerini ifade eden bilgi endüstrisi terimidir (Xu ve diğ., 2002: 447).

CRM, müşterilerle bireyselleşmiş ilişkilere imkân tanıyan, müşteri tatmininin geliştirilmesi ve kârlarının maksimize edilmesi, en kârlı müşterilerin tanımlanması ve onlara en yüksek seviyede hizmetin sağlanmasını amaç edinen bir yönetim stratejidir (Eichorn, 2004: 5).

CRM, müşteri ilişkisinin değerini maksimize etmek amacıyla, tüm temas noktalarındaki ilişki başlatma, sürdürme ve bitirme çalışmalarının yönetildiği sistematik süreçtir (Reinartz ve diğ., 2004: 63).

CRM'i, "müşteri merkezli örgüt stratejileri ve bu stratejileri destekleyebilecek satış, pazarlama, müşteri hizmetleri, muhasebe, üretim, tedarik vb. işletme fonksiyonlarını kapsayan, iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesini sağlayan ve bunları yaparken teknolojiden (bilgi) faydalanan yönetim süreci" olarak tanımlamak mümkündür (Güleş, 2004: 234).

CRM; bir işletmenin doğru ürünü ya da hizmeti doğru müşteriye, doğru zamanda, doğru kanaldan, doğru fiyattan ulaştırmak suretiyle giderek artan düzeyde sadık ve kârlı müşterileri belirleme, nitelendirme, kazanma, geliştirme ve elde tutma yolunda gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerdir. Müşteri ilişkileri yönetimi, işletme süreçlerinin otomasyonu, teknolojik çözümler ve bilgi kaynakları yoluyla satış, pazarlama, hizmet, girişim, kaynak planlaması ve arz zinciri yönetimi fonksiyonlarını, her bir müşteri ilişkisini en üst düzeye çıkarmak için bütünleştirir (Uysal ve Akyol, 2004: 131).

CRM, işletmenin tümüne müşteri kavramını yerleştiren, işletmenin en alt düzeydeki personelinden en üst düzeydeki yöneticisine kadar müşteri odaklı olma kültürünü işletme içinde benimseten bir stratejidir (Savaşçı ve Tatlıdil, 2006: 63).

CRM, bir şirket için, tüm müşteri bilgilerinin belirli bir merkezde tutulması ve bu bilgilerden elde edilen sonuçlara göre mevcut müşterilerini koruma ve onlarla iş imkânlarını arttırmaları onlara her temas noktasında katma değerle tutarlı hizmet sunmayı hedefleyen ve bu amaçla iş süreçlerini ve bilgi yönetim teknolojilerini bir araya getiren müşteri odaklı bir strateji, bir felsefedir (Taşpınar, 2005: 17).

Müşteri ilişkileri yönetimi; etkin pazarlama, satış ve servis süreçlerini destekleyecek bir müşteri merkezli iş felsefesi ve kültürünü gerektirir. İyi bir müşteri ilişkileri yönetiminin en önemli kazancı; yeni müşteriler kazanarak ve mevcut müşterilerin gereksinimlerini etkin bir şekilde karşılayarak, müşteri tabanını arttırmaktır. Müşteri ilişkileri yönetimi, bir rekabet stratejisidir. Doğrudan pazarlama, birebir yaklaşım modeli, web pazarlama, hedef pazarlama, çapraz satış, müşteri ilişkilerinin gelişmesinde önemli avantajlar sağlayan uygulamalardır (Özilhan, 2010: 23).

2.1.4.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi

Günümüzde yaşanan ekonomik krizler ve küreselleşme ile giderek artan rekabet şartlarında işletmelerin, zaten çok fazla sorgulayan veya zor beğenen müşterileri kazanmama ya da kazanılan müşterileri kaybetme gibi bir durumları bulunmamaktadır. Bir müşteriyi kazanmanın maliyeti, satış ve pazarlama vb. giderleri oldukça fazladır. Oysa kazanılmış bir müşterinin daha uygun fiyat, vb. nedenlerden dolayı başka bir işletmeye gitmesi çok kolaydır. Ernst and Young yönetim danışmanlığı işletmesi tarafından yapılan araştırma sonucuna göre, yeni bir müşteri üzerinden gelir elde etmenin mevcut bir müşteri üzerinden gelir elde etmekten 10 kat daha fazla pahalı olduğu ortaya çıkmıştır. Bundan dolayı işletmeler mevcut müşterilerinin sadakatini artırmak ve müşterilerin memnuniyetsizliklerini ortadan kaldırarak, bu müşterileri yeniden kazanmak durumundadır. Çünkü artık

müşteri aktifler arasında yer alması gereken bir öz varlık kalemi haline gelmiştir (Gel, 2007: 28). Müşteri ilişkileri yönetiminin tüm işletmelere sağladığı en önemli fayda müşteri sadakatinin sağlanması ve artırılmasıdır (Kulabaş, 2002: 19).

Günümüz dünyasında işletmelerin rekabette bir adım daha önde olabilmesi için, işletme ile müşteri ilişkileri yönetiminin varlığından geçmektedir. Bu bağlamda müşteri ilişkileri yönetiminin neden önemli olduğu, şu şekilde açıklanabilir (Varinli ve Çatı, 2008: 233);

- Müşteri ilişkileri ile birlikte müşteri tatmini sağlanır.
- Tatmin olmuş yani istek ve ihtiyaçlarına cevap verilmiş müşteriler daha az gerilime neden olurlar. Hoşnutsuz bir müşteriyle uğraşmak zorunda olanlar bu tür davranışları çok iyi bilirler.
- Tatmin olmuş müşteriler daha az zaman alır. Şikâyet ve sorunlarla ilgilenmek son derece zaman alıcıdır ve bu tür durumlar genellikle, en meşgul zamanlarda ortaya çıkar.
- Tatmin olmuş yani ürün ve hizmetten memnun olan müşteriler, firmanın iyi tanınmasına yardımcı olur.
- Etkin müşteri ilişkileriyle; müşterilerin işletmeye sadık olması,
- İnsanların güvendikleri mal ve hizmetler için ödedikleri fazladan ücret,
- Tatmin olmuş müşterilerin etkilediği yeni müşteriler ve
- Müşterilerin zamanla aldığı mallarda artış gibi işletmenin arzu ettiği birçok eylem, müşteri ilişkileri neticesinde gerçekleşmektedir.

Müşteriyi iyi anlamak, işletmelerin yapmaları gereken işlemleri belirlemeleri ve bu işlemleri doğru bir şekilde yapmaları için önem arz etmektedir. Her işletme önceden hedeflediği müşterileri düşünerek kurulur ancak gerçek müşterilerine ürün ve hizmet sunarak ayakta kalabilir. Bunun yanında mevcut müşterileri elde tutarken yeni müşteri elde etmenin yollarını ve stratejilerini belirlemek zorundadırlar. Tabi ki bunların yapılabilmesinin en önemli şartı işletmelerin müşterilerinin kimler olduğunu bilmeleridir (Ermiş, 2002: 32).

2.1.4.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Genel yanılığının aksine CRM günümüze özgü, yeni bir kavram değildir. Ünlü yönetim gurusu Peter Drucker, 1954 yılında her firmanın gerçek işi müşteriye edinmek ve elde tutmaktır diyerek, müşterinin önemini o yıllarda vurgulamıştır (Bozgeyik, 2006: 76).

1970'lere gelene kadar üretici ve satıcılar açısından bakıldığında, seri üretimi yapılan birçok ürünün satışında pek bir sorun olmadığı söylenebilmektedir. Bu dönemde, genel olarak "ne üretirsek satabiliriz" düşüncesinin hakim olduğu, bu durumda da, yöneticilerin "seri ve hızlı üretim" konularına odaklandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Ancak bu yıllarda, gelişen teknoloji sayesinde üretim maliyetlerinin düşmesi, üretimin bollaşması, malların ve hizmetlerin "kolay taklit edilebilir" bir hale gelmesi ve ucuzlaması, rekabet konusunu yavaş yavaş ortaya çıkarmaya başlamıştır. Belli bir noktadan sonra, mevcut pazar, artan üretimi eskisi kadar kolaylıkla tüketemez hale gelmiştir. Müşteriler de bu durumdan yararlanmış, daha talepkar ve daha az "sadık" olmaya başlamıştır (Gel, 2007: 78).

1980'li yıllardan itibaren pazarlamacılar bazı temel kavramları tekrar sorgulamaya başlamışlardır. Yeni müşteri kazanmanın mevcut müşteriye elde tutmaktan 5 ile 15 kat daha pahalıya mal olduğunu keşfetmişlerdir. Geleneksel yöntemlerle bulunan ve doğruluğu daima tartışma konusu olan pazar büyüklüğü ve pazar payı rakamları, bugün için pazarlama stratejilerinin yönetimi için bir temel teşkil etmektedir (Gel, 2007: 17).

Geçmişten günümüze, CRM teknolojisi düzenli bir transformasyona girmiştir. Çünkü CRM uygulamaları ilk tanıtıldığında daha çok SFA (Satış Gücü Otomasyonu) uygulamaları olarak bilinmekteydi. Bunun nedeni ise SFA'nın özellikle satış konusu ile ilgili faaliyetlerin otomasyonunda işletmeleri bütünleşmeye (örneğin; iletişim yönetimi, fırsat yönetimi ve kazanç tahminleri gibi) doğru götürmesiydi. SFA teknolojisi işlevsel açıdan, işletmeler tarafından pek önemsenilmemiş ve kullanılan bilgisayar yazılım sistemi de kullanıcılara sıcak gelmemiştir. Çünkü otomatikleşmiş satış elemanları yazılımı kullanabilmek için

hacimli portatif bilgisayarlara, zorlukla okunan görüntülere ve karmaşık modem bağlantılara güvenmek zorundaydılar. Buna ek olarak, CRM yazılım satıcıları uygulamaları geliştirirken nadiren bu yazılımı kullanan kullanıcılara danıştıkları için program yetersiz kalmaktaydı.

Bu ilk dönemde, bilişim teknolojileri çözümleri en fazla 100 kişiye hizmet veren paketlerde ve bir de süre ve konu açısından parçalara ayrılmış bir şekilde satılmaktaydı. Bölümlere ayrılmış bir mağazadan işletmeler satış alanı ve arama merkezi için ayrı ayrı çözümler satın almak zorunda kalmakta ve de uygulamalar da birbiriyle bağlantısı kopuk bir şekilde olmaktadır. Bundan dolayı farklı departmanlar yalnız başlarına faaliyet göstermişler ve ayrı bilgi depolarını beslemek zorunda kalmışlardır. 1990'ların ortalarında önde giden CRM yazılım işletmeleri kendi müşterilerine birleştirilmiş bilgi sistemleri önermeye başladılar. CRM yazılım işletmeleri nihai kullanıcılardan daha çok girdi aldıkça ve kullanıcılar tarafından çok daha fazla bu girdileri gördükçe uygulamalar kullanıcılar için daha verimli bir hale gelmiştir.

1998 yılında ise, global ekosistemlerin (müşterilerin, ortak tedarikçilerin ve işverenlerin internet bağlantısı) yükselişine cevap olarak CRM teknolojileri başka bir hamle daha gerçekleştirmiştir. Bu hamlenin amacı bütün oyuncuların bir organizasyonun bilgi akışına dahil olabilmelerini sağlayan bir yazılımdan başka bir şey değildir. CRM'i geliştirenler bir yandan gelişen internet erişimli organizasyon modeline hizmet vermek için yeni ürünlere eşlik edecek şeyler geliştirirken, diğer taraftan da var olan ürünlere büyük ölçüde yeni fonksiyonlar ilave etmeyi sürdürmüşlerdir (Yurdakul ve Karahan, 2010: 134).

2.1.4.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amacı

CRM bir pazarlama stratejisidir. Strateji ile anlatılmak istenen rakiplerden farklı olabilmek için uygulanması gereken yöntemler bütünü anlaşılmalıdır. CRM'nin amaçlarını şöyle sıralamak mümkündür (Yurdakul, 2002: 4; Arslan, 2012: 23);

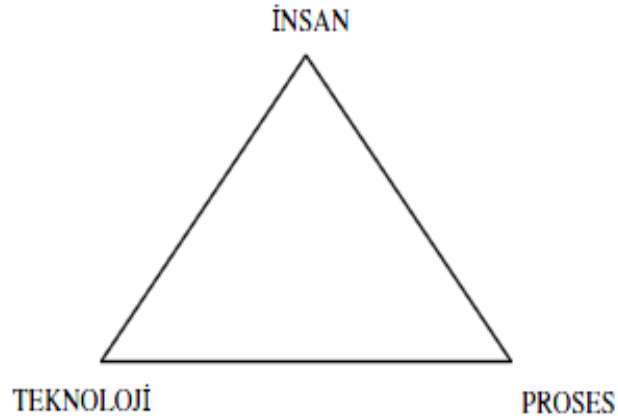
- **Müşteri ilişkilerini karlı hale getirmek:** Pazarlama ve satış departmanlarının müşterileri ile uzun dönemli ve karlı ilişkiler kurup muhafaza etmelerini sağlamak. Müşteriyi kendine çekmesiyle, onları memnun ederek temel müşteri grubunu yaratarak ilişkileri daha da sağlamlaştırılması gerekir. Bu hem mevcut müşterileri elde tutmalarını sağlayarak sadık ve hem de işletmeye bağlı müşterilerini çoğaltacaktır. Müşterilerin memnun edilmesi işletmenin elle tutulur değerlerinin yaratılmasıyla sağladığı faydayı maksimize edecektir.
- **Farklılaşmayı sağlamak:** Ürünlerin birbirine benzediği günümüzün rekabetçi ortamında farklılığı yakalayabilmek, müşterileri birebir tanımak ve onlar için kişiselleştirilmiş hizmet sunmak.
- **Maliyet minimizasyonu sağlamak:** İyi tasarlanmış ve sistem yaklaşımıyla düşünülmüş bir CRM projesine ayrılan bütçenin kısa zamanda geri alınması mümkündür. Mevcut müşterilerden gelecek ilave satışlar, müşteriyi muhafaza etmenin getireceği kazançlar, satış maliyetlerinde sağlanacak tasarruf ve şirket içi iletişim maliyetlerindeki azalmalar göz önüne alınırsa ayrılan bütçe kısa bir sürede geri alınabilir.
- **İşletmenin verimi artırmak:** İşletmeler her faaliyetini kendi ihtiyaçlarına göre tasarlamıştır. Oysa yapılması gereken dışarıdan içeriye, yani müşteri ihtiyaçları etrafında tasarımların gerçekleştirilmesi gereklidir.
- **Uyumlu faaliyetleri sağlamak:** Müşteri İlişkileri Yönetimi satış, pazarlama, müşteri hizmetleri faaliyetlerini fırsatlar ile birleştirip, tüm bu faaliyetlerin uyumlu olarak çalışmasını sağlar. Hem geleneksel satış kanallarından elde edilen bilgilerin, hem de diğer alternatif kanallardan sağlanan bilgilerin entegrasyonu ve analizi ile yüksek düzeyde müşteri bilgisi ve ilişki fırsatı sağlanabilmektedir.
- **Müşteri taleplerin daha etkili karşılanması:** İşletmelerin Müşteri İlişkileri Yönetiminin uygulanmasıyla hem kendilerini, hem müşterilerini daha iyi tanımaları mümkündür. Müşterilerden alınan geri bildirim sayesinde işi onların istediği şekilde yapmak mümkün olur.

Sonuç olarak, günümüzün yoğun rekabet ortamında müşterilerin fazla alternatifleri vardır ve eğer işletme ile güçlü ilişkileri yoksa işletmeyi değiştirmek konusunda hiç tereddüt etmemektedirler. Müşterilerin işletme ile iş yapması için işletmelerin o işi onların istediği gibi sunmaları gerekmektedir. Bu da müşterilere önem vererek, onları daha yakından tanıyarak, edinilen bilgiler doğru değerlendirilerek, doğru stratejiler kurarak, müşterilerini elde ettikleri faydayı arttırarak ve tüm müşterileri işletmenin bir parçası haline getirerek sağlayabilmeleri mümkündür.

2.1.4.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Temel Bileşenleri

Müşteri ilişkileri yönetimi bileşenleri standart olarak şöyle sıralanmıştır;

- İnsan,
- Süreç (proses),
- Teknoloji.



Şekil 2.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Temel Bileşenleri

Kaynak: Acuner, 2001: 65.

2.1.4.5.1. İnsan

İnsan bileşeni CRM müşteri odaklı yeniden yapılanma projelerinde en temel unsur olarak tanımlanabilir. CRM yolculuğuna çıkan işletme ciddi bir değişim içerisine girecektir ve işletme kültürü bu değişim programının başarısında en belirleyici rolü oynamaktadır (Arabacı, 2008: 220).

Müşteri ilişkileri yönetimini başarılı bir şekilde yönetmek isteyen işletmeler, kaliteli ve yetkin çalışanları işletmelerine almalıdırlar. Müşterilere daha kaliteli hizmet sunabilmek için, iyi eğitilmiş ve dürüst çalışanlar işletmeye kazandırılmalıdır. İşletmede insan kaynaklarını başarılı ve etkili bir şekilde yönetmek isteyen işletmeler, müşterilerine yönelik yapmış oldukları ödüllendirme programlarını, işletme çalışanlarına da uygulamaları gerekmektedir. Bu bağlamda, işletme çalışanlarına müşteri gibi davranmak ve onları uzun dönemde işletmede tutmaya çalışmak, etkili ve önemli bir yönetim uygulamasıdır (Gel, 2007: 78).

Müşteri merkezli bir işletmenin çalışanlarının, müşterileri tanıyabileceği geniş bir arayüzü vardır. Bu işletmede çalışanlar, müşterileri yeni ürünler, destek sistemleri ve her iki taraf için de yararlı olabilecek yöntemler üzerinde iş birliği yapmaya davet edebilirler.

İşletmede çalışan personele, müşteri taleplerini anında ve tam olarak karşılayabilmeleri için, gereken yetki verilmelidir. İşletme çalışanlarına verilen bu yetki sayesinde, çalışanlar aynı zamanda sorunlar ortaya çıkmadan önce bu sorunları ortadan kaldırabilme yeteneğine de sahip olmaktadır (Acuner, 2001: 65).

2.1.4.5.2. Süreç (Proses)

İşletmelerde, müşterilere verilen hizmet süreçlerinin değişimi büyük önem taşımaktadır. Süreçler, değişim sürecinde en etkili yollar olabilmektedir. Süreç, yürütülen ekinliklerin bir koleksiyonu olarak değerlendirilebilir. Sürecin yeniden tasarlanması, müşteri ilişkilerinde en etkili yöntemlerden biri olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda; müşterilere süreci nasıl değerlendirdikleri sorulur ve

sonuçları müşterilerle çalışanlar yüz yüze birlikte değerlendirirler. Değişime ihtiyacı olan süreçler belirlenir. Daha sonrasında ise yeniden yapılanmış süreçler, müşteriler de dahil olmak üzere, ilgililerle iletişim kurularak duyurulur. Süreçlerin yeniden tasarlanması ve yeni sistemlerin talepleri bilgi teknolojileriyle birlikte yürütülmektedir (Odabaşı, 2000: 196-197).

2.1.4.5.3. Teknoloji

Müşteri ilişkileri yönetiminde, müşterilerin kendi yaşam biçimleri ve satın alma alışkanlıkları ile ilgili verdiği ham verinin, anlamlı bilgiye, anlamlı bilginin ise müşteri ilişkilerine dönüştürüldüğü teknoloji yoğun ortamlar mevcuttur. İşte bu ortamlarda, teknoloji kullanımı ile müşterilerin ne yaptığı, neden yaptığı ve bundan sonra ne yapacağına ilişkin davranışlar öngörülebilir ve bu bağlamda tüm pazarlama, satış, hizmet ve ürün geliştirme stratejileri bu temele oturtulabilir. Buralarda doğru zamanda, doğru müşteriye, doğru ürünü, doğru kanaldan ve doğru fiyattan sunabilmenin yolları aranmaktadır (Gel, 2007: 30).

Müşteri ilişkileri yönetiminde, müşterileri tanımak, sınıflandırmak, iletişim kurmak, etkileşim içerisinde olmak için müşteri ilişkileri yönetimi teknolojilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Etkin bir müşteri ilişkileri yönetimi için, organizasyonu yeniden yapılandırmak ve müşteri odaklı bir yapıya getirmek gerekmektedir. Bu uygulamalarda satın alınan teknoloji, firmanın süreçleri ve anlayışındaki değişikliklerle desteklenir ise işletmeye beklenen değeri katabilecektir. Müşteriler artık bilgiye çok çabuk ulaşabilmekte ve sürekli daha iyisini kendilerine daha uygun olanını tercih edebilmektedirler. Bu özellikle internet ve yeni haberleşme teknolojilerinin gelişmesinin ortaya çıkmıştır. Tüm bu gelişmeler artık birçok seçeneğin içinden müşterilerin gayet bilinçli olarak firmayı bulmalarına ve bu firmanın müşterisi olmayı seçmelerine sebep olmaktadır (Tolon, Aktepe ve Baş, 2009: 73-74).

Günümüz işletmelerinin çok fazla sayıda, çok çeşitli mesafelerde birbirinden çok farklı ihtiyaç ve isteklere sahip müşterileri düşünüldüğünde, teknoloji desteksiz

bir iletişimin kurulması mümkün görülmemektedir. Kurumların müşterileriyle “ğrenmeye dayalı” ilişkiler kurabilmeleri için üç tür teknolojiye ihtiyaç duyulmaktadır: Veri tabanı, interaktif medya ve ısmarlama seri üretim teknolojisidir (Demir ve Kırdar, 2007: 305).

2.1.4.6. Müşteri İlişkileri Yönetimi Yöntemleri

Müşteri ilişkileri yönetimi birbiri ile ilişkisi olan beş yönteme ayrılmaktadır. Bunlar;

- Operasyonel Müşteri İlişkileri Yönetimi
- Elektronik Müşteri İlişkileri Yönetimi
- Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi
- İnteraktif Müşteri İlişkileri Yönetimi
- Stratejik Müşteri İlişkileri Yönetimi

2.1.4.6.1. Operasyonel Müşteri İlişkileri Yönetimi

Operasyonel CRM, n büro uygulamaları olarak, müşteri ile olan çeşitli temas noktalarını kapsayan bir dizi entegre ürünün bir arada incelenmesi sonucunda oluşmaktadır. Bu müşteri ile yapılan bir görüşme olabileceği gibi, telefonda yapılan görüşme, doğrudan posta yoluyla müşteriye ulaşma ya da internetten hizmet verme Őekillerini kapsamaktadır (Varinli ve atı, 2008: 252).

Operasyonel müşteri ilişkileri yönetiminin uygulanmasında, ilk adım, etkili bir değişim yönetimi programını uygulamak olmalıdır. Operasyonel müşteri ilişkileri yönetiminde, ikinci olarak, işletmede, süreçlerin, işletme içindeki uygulayıcıların belirlenmesi için müşteri merkezli süreçlerin oluşturulması gerekmektedir. nc aşamada, müşteri sayısının belirli bir rakama ulaştığı durumda, müşterilerle olan ilişkileri en iyi bir Şekilde yönetebilmek için, otomasyondan yararlanmak gerekli olmaktadır. Otomasyon aşamasında; pazarlama otomasyonu, satış otomasyonu,

müşteri hizmetleri otomasyonu ve kurumsal kaynak planlaması entegrasyonu gerçekleştirilmelidir.

Operasyonel müşteri ilişkileri yönetiminin son aşamasında, müşteri odaklı bir ürün modelinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu noktada işletmeler, ürünleri, müşteri odaklı düşünerek, müşterinin alacağı nihai faydaya yakın bir değer üretmeye çalışmalıdırlar. Ürünler üzerinde yapılabilecek, birtakım değişikliklerle, tüketiciye sunulacak değer artırılabilir. Bunun içinde işletmeler, esnek üretim sistemlerinden yararlanmak durumundadırlar. Bu alanda, özellikle, kişiye özel kitlesel üretim teknikleri işletmelere, tüketicilere sunulan ürünün değerini artırmada önemli avantajlar sağlamaktadır (Zengin ve Mert, 2002: 804-805).

2.1.4.6.2. Elektronik Müşteri İlişkileri Yönetimi

Elektronik müşteri ilişkileri yönetimi; internete erişim araçlarının artması ve tüketici taleplerine bağlı olarak, işletmelerin müşteri ilişkileri yönetimini internet ortamında etkileşimli ve gerçek zamanlı olarak dinamik bir şekilde yerine getirme faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır (Deniz, 2002: 18).

Elektronik ortamda müşteri ilişkileri yönetimi bir uygulamadan çok karmaşık ve yüksek teknolojiye dayalı bir süreçtir. E-CRM'in başarıya ulaşmasındaki en önemli faktör kullanılan bütün teknolojilerin birbiriyle uyumlu olması ve CRM'den gerçek anlamda yararlanmayı sağlayabilecek bir entegrasyonu gerçekleştirebilmektir. Ancak sadece E-CRM uygulamalarını gerçekleştirecek CRM yazılım paketleri olarak bir CRM şirketi olmak mümkün değildir. Öncelikle müşteriyi ön planda tutan bir bakış açısına ve zihniyet değişimine ihtiyaç duyulmaktadır (Pekduyurucu, 2008: 46).

2.1.4.6.3. Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi

Günümüz ekonomik koşullarında işletmeler, başarılarının devamını sağlamak ve daha başarılı çalışmalara imza atmak için, müşteri ilişkileri yönetimi çalışmalarının en temel unsur olduğunu bilmektedirler. Müşteri odaklı olabilmek;

yeni müşteriler bulma aşamasında maliyetleri azaltmak, yapılan pazarlama çalışmalarında geri dönüş oranlarını arttırmak, mevcut müşterilerin karlılığını arttırmak, çapraz satış yapma aşamasında müşteri gruplarını belirlemek ve müşterilere doğru önerilerle gitmeyi gerektirir. Bütün bu çalışmaların temelinde yatan en önemli ihtiyaç, işletme verilerindeki gizli bilgileri keşfedebilmek ve işletmede bilgiye dayalı bir yönetim felsefesini yerleştirmektir (Varinli ve Çatı, 2008: 251).

Analitik müşteri ilişkileri yönetiminde, kullanıcılara ait verilerin elde edilmesi, depolanması, işlenmesi, analiz ve tahminlere dönüştürülerek raporlanması işlemleri gerçekleştirilir. Böylece müşteri ilişkileri yönetiminin operasyonel ve entegrasyon özellikleri üzerine analiz raporlama özellikleri eklenir (Odabaşı, 2006: 138).

Bu bağlamda oluşturulacak bu yapı ile müşteri işlemlerinin detaylı analizi yapılarak müşteri davranışlarının anlaşılmasını sağlayan anlamlı bilgilerin yani raporların elde edilmesi sağlanır. Bir anlamda analitik CRM veri ambarı, CRM'nin ve CRM'nin entegre olduğu ve desteklediği projelerin tetiklenmesini sağlayan merkezdir. Merkez iyi çalışmaz, planlanmaz ve yönetilemez ise; CRM projesi ve desteklediği projeler nereye gideceğini, ne yapacağını bilemeyen uygulamalar olarak kalır. Müşterilerin demografik bilgileriyle, işlem detayındaki veriler entegre edilerek oluşturulacak veri ambarı analitik CRM'nin temelini oluşturur (Yılmaz, 2007: 51).

2.1.4.6.4. İnteraktif Müşteri İlişkileri Yönetimi

CRM'de şirketlerin varolan ve potansiyel müşterileri ile ilgili her türlü bilgiliyi doğru bir şekilde edinmesi, güncel tutması ve etkin olarak kullanması gerekmektedir. Özellikle günümüzün sürekli değişen iş ortamında, müşteriye ait bilgilerin da aynı hızda değişmesi gerekmektedir. İnteraktif müşteri ilişkileri yönetiminin amacı müşteriye anlamak, farklılaştırmak, ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda kişiye özel hizmet ürün sunmaktır. İşte bu müşterilerin tanınması,

özelliklerini vs. şirket hafızasında tutulması ve değerlendirilmesi için gelişmiş bir teknolojik alt yapı zorunludur (Pekduyurucu, 2008: 60).

Müşteri ilişkileri yönetiminde, interaktif CRM, dört temel unsurdan meydana gelmektedir. Bu unsurlar (Zengin ve Mert, 2002: 807);

- Müşteri temas notalarındaki kanalların yönetimi,
- Müşteriyi etkin bir şekilde dinlemek ve müşteriye yanıt verecek şekilde algılamak gerekir,
- Potansiyel müşterilere, işletmenin sunmuş olduğu ürün ya da hizmeti en doğru biçimde anlatmak,
- İşletmenin müşterilerle kurmuş olduğu, tüm bağlantı hatları üzerinde aynı mesajları yayımlayabilme yeteneğinden oluşmaktadır.

2.1.4.6.5. Stratejik Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamasında, olmazsa olmaz koşullardan biri kârlılık konusudur. Eğer uygulanan müşteri ilişkileri yönetimi projesi, kârlılığı olumlu yönde etkileyemiyorsa, bu projenin başarılı olması düşünülemez ve üst yönetimin, projeye sahip çıkması çok fazla beklenemez. Proje sonunda elde edilecek olan kârlılık, bir değer olarak düşünüleceği gibi, aynı zamanda, kurumsal hedeflere ulaşmadaki etkinlik derecesi olarak da değerlendirilebilir. Stratejik müşteri ilişkileri yönetimi dört temel unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlar;

- Strateji bileşenleri
- Rekabet modelleri
- İnisiyatif programı
- Performans ölçümü

CRM stratejisinin, her şeyden önce kârlılığı artırıcı bir yapıya sahip olması ve rekabet alanında işletmeyi öne çıkaracak unsurları içermesi gerekmektedir. Rekabet modelleri için ise, rakip işletmelerin durumları gerçekçi bir biçimde analiz edilmelidir. İşletmenin rekabet avantajı sağlamak için, hedef odaklı kampanyalar düzenlenmesi gerekir. Ayrıca, işletme tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin,

müşteride sağladığı nihai değerin ölçülmesi gibi çalışmalar da rekabet modelleri içinde ele alınmalıdır. Müşteriler ve potansiyel müşteriler ile iş ilişkileri dışında, bağlantı kurmayı sağlayacak ilişki modellerinin geliştirilmesi için insiyatif programlarının geliştirilmesi gerekmektedir. İşletmenin, müşterileri ile ilişkilerini sürekli olarak gözden geçirerek bu ilişkilerin geliştirilmesi için, performans ölçümleri yapması gerekmektedir. Bunun için de, müşteriye elde tutma programları ile memnuniyet indeksleri uygulanmaktadır (Çiçek, 2005a: 102-103).

2.1.4.7. Müşteri İlişkileri Yönetimi Evreleri

CRM' nin yönetim evreleri dört ana grupta toplanmaktadır (Gel, 2007: 75).

- Müşteri Seçimi,
- Müşteri Edinme,
- Müşteri Koruma,
- Müşteri Derinleştirme.

CRM'nin yönetim evreleri şematik olarak şu şekilde gösterebilmektedir;



Şekil 2.2. CRM Evreleri

Kaynak: Yurdakul, 2002: 6.

2.1.4.7.1. Müşteri Seçimi

CRM' nin bu evresinin ana amacı “En karlı müşteri kim?” sorusunun cevabının bulunmasıdır. Bu çerçevede şu çalışmalar yapılmaktadır (BTS, 2007: 9);

- Hedef Kitlenin Belirlenmesi,
- Segmentasyon,
- Konumlandırma,
- Kampanya Planları,
- Marka ve Müşteri Planlamaları,
- Yeni Ürün Lansmanları.

2.1.4.7.2. Müşteri Edinme

Müşteri edinme başlığı altına giren prosesler “belirli bir müşteriye en etkili yoldan satışı nasıl gerçekleştirebiliriz?” sorusunu cevaplandırmaktadır (Doğan, 2005: 214).

- Müşteriye Rehberlik Etme veya Yol Gösterme,
- İhtiyaç Analizleri,
- Teklif Oluşturma,
- Kapanış Adımları.

2.1.4.7.3. Müşteri Koruma

Müşteri koruma başlı altında da “bu müşterimizi en uzun süre ne kadar saklayabiliriz?” sorusunun cevabını yaratmaktır. Müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlanmalıdır. Tüketiciler ile ilişkiler ne kadar geliştirilirse müşteri sadakati de o ölçüde olacaktır (Yurdakul, 2002: 5).

- Sipariş Yönetimi,
- Teslim,
- Taleplerin Organizasyonu,

- Problemlerin Yönetimi Reflex Sistemi.

2.1.4.7.4. Müşteri Derinleştirme

Müşteri derinleştirme, kazanılmış bir müşterinin uzun vadede sadakat ve karlılığının korunması adımlarını içermektedir (Doğan, 2005: 214);

- Müşteri İhtiyaçlarının Analizi,
- Problem ve Vizyon Mutabakatı,
- Kampanya Yönetimi.

2.1.4.8. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulama Süreci

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulama süreci, işletmenin üretim aşaması ve üretim maliyetlerinden başlayan geniş bir bakış açısıyla, müşteri davranışlarının çok yönlü değerlendirilmesini öngörmektedir. Burada üzerinde dikkatle durulması gereken önemli bir konu, müşteri ilişkileri yönetimini uygularken, sadece teknoloji odaklı düşünmek yanılgısına düşmemektir. Aynı zamanda bu uygulamada, insan unsurunun ortaya koyduğu katma değere gereken önemin verilmesi gerekmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının en önemli unsuru stratejileri planlayan, sonuçları yorumlayan ve eldeki verileri doğru değerlendirerek bunları satışa dönüştürebilen yönetim yeteneğidir. Yönetimin kalitesi, müşteri ilişkilerinde başarıyı etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır. Bu yetenek de insan unsuruna dayanmaktadır (Çiçek, 2005b: 61). Bu açıklamaların ışığı altında, müşteri ilişkileri yönetiminin uygulama süreci aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır;

- Müşterileri Tanımlamak,
- Müşterileri Farklılaştırmak,
- Müşterilerle Etkileşime Girme,
- Müşterilere Bire Bir Hizmet Sunulması.

2.1.4.8.1. Müşterileri Tanımlamak

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının temelinde, müşteri yer almaktadır. CRM, farklı müşterilere farklı muamele yapmak demektir. Dolayısıyla müşteri ilişkileri yönetimi, mantığına göre, her müşteriye farklı mal ve hizmet sunabilmek için öncelikle müşteriyi tanımak gerekmektedir (Varinli ve Çatı, 2008: 249).

Müşterilerin tanımlanması, geleneksel yapıda, demografik bilgilere dayalı olarak yapılmaktadır. Bu alanda araştırma yaparken, yaş, cinsiyet, meslek, gelir durumu gibi değişkenlerin ötesinde müşterilerin yaşam biçimleri, alışkanlıkları, tercihleri ve beklentileri ön plana çıkacak biçimde ayrıntılı olarak öğrenilmeye çalışılmalıdır (Odabaşı, 2000: 23).

Müşteri ilişkileri yönetimi yaklaşımı, farklı müşterilere farklı davranmak ilkesi üzerine kurulan bir pazarlama yaklaşımıdır. Eğer işletme, müşteriye, işletmeye sağladığı mevcut ve potansiyel değere uygun olarak farklı davranış sergilerse, bu durum işletmeyi, müşteri gözünde farklılaştıran bir konuma getirir. Farklı müşterilere farklı davranışta bulunabilmek için, öncelikle bu müşterilerin kimliklerini belirlemek, diğer bir ifade ile müşteriyi tanımlamak gerekmektedir. Bu nedenle, işletmeler müşterilerini kişi olarak tanıdıkları, ya da bir diğer anlatımla kârlı ve kârsız müşterilerini ayırabildikleri ölçüde müşterilerine bekledikleri pazarlama hizmetini verebileceklerdir. Bunun için işletme, müşteri kimlik bilgisi şeklinde bir müşteri tanımlama sistemi oluşturabilir. Bu sistem, bir müşteriyi, diğer müşteriden ayıran, işletmenin bu müşterisi ile zaman içindeki ilişkilerini izlemesine olanak sağlayan ya da müşteri ile bire-bir temasa geçmesine yardımcı olan bilgilerden oluşmaktadır. Bu çerçevede işletmenin aşağıda yer alan sorulara yanıt bulması gerekmektedir (Çiçek, 2005b: 61);

- İşletmeniz kaç tane müşteriyi kişisel olarak tanıyor?
- İşletmenin tüm müşterilerini içeren bir veri tabanı (database) mevcut mu?
- İşletmenin bu veri tabanı ne kadar güncel tutuluyor?
- Veri tabanında müşteri hakkında hangi ayrıntıda bilgi bulunuyor?

- Müşteri kimlik bilgilerini edinebileceğiniz diğer bilgi kaynakları mevcut mu?
- Elde edebileceğiniz müşteri bilgisini artırmanın değişik yöntemleri mevcut mu?

2.1.4.8.2. Müşterileri Farklılaştırmak

Müşterileri farklılaştırma, müşterilerin işletme için farklı değerlere sahip olması ve farklı ihtiyaçlarının bulunmasından kaynaklanan bir zorunluluktur. İşletme için en değerli olan müşterilerden başlayarak, belirli bir sınıflandırmada bulunmak, işletme çabalarının en çok avantaj sağlayacağı müşterilere yönetilmesine olanak sağlar. Bunun sonucunda, müşterinin, değerine ve ihtiyaçlarına yoğunlaşacak işletme davranışı sağlamak güç olmayacaktır (Varinli ve Çatı, 2008: 250).

CRM'nin bu aşamada yapılması gereken, müşterileri, işletmeye sağladıkları katkıya göre belirli bir sıralamaya tabi tutmak ve müşterileri işletmeden beklentilerine göre farklılaştırmak işlemidir. Müşteri ilişkileri yönetiminin uygulama sürecinde en önemli aşamayı, müşterilerin farklılaştırılması aşaması oluşturmaktadır. Müşteriler, işletme için iki yönden farklılık göstermektedir. Birincisi, her müşterinin işletme için taşımış olduğu değer farklıdır. İkincisi, her müşterinin işletmeden kaynaklanan beklentileri farklıdır. Bu nedenle, müşterilerin farklılaştırılması süreci şu şekilde gelişmelidir (Çiçek, 2005b: 8-62-63);

- Müşterileri, işletmeye sağlamış oldukları katkıya göre sınıflandırmak,
- Müşterileri gereksinimlerine göre farklılaştırmak.

2.1.4.8.3. Müşterilerle Etkileşime Girme

CRM, uygulamalarının üçüncü aşaması müşterilerle etkileşim aşamasıdır. Müşterilerle etkileşim; satış ziyaretleri, pazarlama faaliyetleri, telefon, internet şubesi, çağrı merkezi, doğrudan pazarlama, müşteri hizmetlerin gelen şikayetler, fatura gönderme gibi ilişki içinde bulunan yolların tümünü kullanımını ifade etmektedir. Bu etkileşim sayesinde, müşteri ile çift diyalog içine girilmiş olunmakta

ve bu da müşteri hakkında çok daha ayrıntılı bilgiler edinilmesini sağlamaktadır (Varinli ve Çatı, 2008: 250).

Müşterilerle etkileşime, diğer bir ifade ile diyalog sürecine girmek, işletme açısından bir maliyet etkinliği durumunu ortaya çıkarmaktadır. En yüksek etkinliği, uygun bir maliyet ölçüsünde yapma zorunluluğu, işletmeler açısından kaçınılmaz bir durumdur. Günümüz iş dünyasında ileri teknoloji ürünü olan iletişim-etkileşim olanakları, işletmelere daha az maliyetli ulaşım kaynaklarını ortaya çıkarmıştır (Odabaşı, 2000: 23).

İşletmenin müşterileri ile gerçekleştireceği etkileşim sonucunda, müşterilerle öğrenen bir ilişki kurulabilecektir. Bu sayede, işletme, müşterilerinin önceliklerini ve gereksinimlerini daha güvenilir bir biçimde öğrenebilmektedir. İşletme, müşterilerinden elde etmiş olduğu bu verileri, kendi kurumsal yetenekleri ile birleştirebilirse bu verileri anlamlı bilgiye dönüştürerek, müşterileri için yeni ve benzersiz hizmetleri ortaya koyabilecektir. Burada göz önünde bulundurulması gereken çok önemli bir konu, işletmenin organizasyon yapısının bu etkileşim sürecini doğru kullanıp kullanmadığı konusudur. İşletme, müşterileri ile gerçekleştireceği etkileşim sürecini aynı zamanda bir öğrenme ilişkisine dönüştürebilmek için, öncelikle uygun bir altyapıya ve bilgi edinme süreçlerine gereksinim duymaktadır. Ayrıca, işletme çalışanlarının bu konuda, inisiyatif alma noktasına kadar iyi bir biçimde eğitilmiş olmaları gerekmektedir. İşletmenin müşterilerle kuracağı etkileşimdeki temel amacı, eğer müşterilerle bire-bir ilişkiler geliştirmek ise, bu takdirde (Çiçek, 2005b: 63);

- Bu etkileşim müşterileri rahatsız etmemeli,
- Bu etkileşim sonucunda müşteriler belirli şeyler kazanmalı,
- Bu etkileşim sonucunda, işletmenin müşteriye karşı davranışı, olumlu bir biçimde değişmelidir.

2.1.4.8.4. Müşterilere Bire Bir Hizmet Sunulması

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulama sürecinin dördüncü aşamasını oluşturan, bu son aşamada, her müşterinin gereksinimine uygun ürün ve hizmet sunmak için, kişiye özel kitlesel pazarlama anlayışına gereksinim duyulmaktadır. İşletme açısından buradaki temel amaç, müşterileri belirli özelliklere göre mikro düzeyde farklılaştırma ve belirli alt gruplara ayırmaktır. Bu sayede, bu grupların gereksinimleri ile örtüşebilecek, ürün ve hizmeti ortaya çıkarmak, uyumlu ve olanaklı hale gelebilecektir (Odabaşı, 2000: 24).

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulama sürecinin bu aşamasında, müşteri hakkında edinilen bilgiler kullanılmakta ve müşteri bilgi sisteminden, her müşteriye nasıl davranılacağı konusunda yararlanılmaktadır. Diğer bir ifade ile her bir müşteri için, farklı ürün ya da hizmeti üretmek söz konusu olmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi düşüncesinin altında yatan temel unsur, müşteri hakkında öğrendiklerinize dayanarak, bu müşteriye karşı işletmenin davranışını değiştirmesi yer almaktadır. Bir diğer ifade ile her müşteriye yönelik olarak, daha fazla ve sadece bu müşterinin gereksinimleri çerçevesinde ürün ya da hizmeti geliştirmek düşüncesi söz konusu olmaktadır. Bu noktada işletmenin karşısına teknoloji ve maliyet sorunları çıkmaktadır. Kişiyeye özel kitlesel üretim sayesinde, her müşteriye ayrı üretim yapmak ve tüm bu süreci, seri üretim sistemi içinde geliştirmek olanaklı hale gelmiştir. Bunu gerçekleştirmek için, üretim sürecini modüler bir yapıya dönüştürmek gerekmektedir. Bunun için, belli sayıdaki standart parça seçeneğini müşteriye vererek ve aynı zamanda bu standart parçaları seri olarak üretmek gerekmektedir. Sonuç olarak müşteri ilişkileri yönetiminin asıl amacı, üretilen ürün ya da hizmet için, daha fazla müşteri bulmak yerine, gereksinimleri daha iyi belirlenmiş müşteriler için, daha fazla ürün ya da hizmeti onlara sunmak amacını taşımaktadır (Çiçek, 2005b: 64).

2.1.4.9. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Etkin Kullanıldığı Sektörler

Her sektörde CRM' nin farklı yansımaları görülmektedir. Örneğin otomotiv sektöründe CRM çok başarılı kullanılmaktadır. Perakende sektöründe ise çok daha büyük bir öneme sahiptir. Bütün büyük perakende zincirleri müşteriden topladıkları bilgileri satış bilgileriyle eşleştirip, bu doğrultuda diğer departmanlara iletmekte ve kararlar almaktadırlar (Şenyılmaz Çetin, 2005: 39).

CRM'nin etkili olduğu sektörler örnek olarak (Eriş ve Kutlu, 2007: 17-18);

- **Havayolları:** Müşterinin uçtuğu parkurlar, biriktirdiği miller, yılın hangi döneminde ve haftanın hangi gününde daha çok uçtuğu, oturduğu koltuk, yemek tercihleri.
- **Bankalar:** Kredi kartı kullanımı, hizmet kanalı tercihleri, ödemede sorun çıkıp çıkmadığı.
- **Telefon şirketlerinde:** Hangi gün ve hangi saat konuşulduğu, hangi tarifinin tercih edildiği, en çok hangi numaraların arandığı.
- **Mağaza zincirlerinde:** Hangi gün ve hangi saatlerde hangi malların hangileriyle birlikte alındığı, ödeme tercihleri.

gibi veriler toplanıp uzun dönemde analiz edilmekte ve pazarlama stratejileri bunun üzerinde kurulmaktaydı. CRM projelerine yeni başlayacak olan şirketlerin “CRM kavramının artık sadece veri ambarı ve sorgulama araçlarından ibaret olmadığı” gerçeğini daima göz önünde bulundurmalarıdır. Bu kuruluşlar müşteri ilişkileri yönetimi konusunda etraflı ve ciddi bir çalışmaya girmeden önce kendi işlerinin doğasını iyice anlayabilmelidirler.

Türkiye’de CRM’in uygulama açısından en önde sayılabilecek işletmeler arasında bankacılık sektörü gelir. Bu sektör bile dünya bankaları açısından başlangıç aşamasında oldukları söylenebilir. Bankacılık sektöründe tüm işletmeler CRM ile ilgili bilgiye sahip olmalarına rağmen, geri dönüşümü konusunda belirsizlikler olduğu nedeniyle uzak durdukları görülmektedir. Bu durum sadece bankacılık sektöründe değil genel olarak CRM uygulamaları açısından tüm Türkiye’de bir durumsallık yaklaşımının hâkim olduğu, işletmelerin CRM uygulamalarından tam

olarak fayda elde ettikleri ve geri dönüşümü konusundaki belirsizliklerin beklendiği görülmektedir (Zengin ve Demirel, 2004: 672).

2.1.4.10. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Faydaları

CRM, müşterilerin ne zaman ne satın alabileceğini ezbere bilmek olarak ifade bulmaktadır. Örneğin; üyesi olduğunuz bir internet sitesi tekrar girdiniz ve ekranda adınızla karşılaştınız, site sahipleri ise “hoşgeldiniz” diyor, “hoşgeldiniz daha önceki gelişinizde bir CD almıştınız. CD’sini aldığınız şarkıcının yeni albümleri sitemizde, bakmak ister misiniz?”. Tuhaf bir duyguyla çıkıyorsunuz evinizden dışarı; posta kutunuzda sık sık gittiğiniz süpermarketin broşürü var, yeni kedi mamalarını tanıtıyor. Peki, ama evinizde bir kedi olduğunu ve süpermarketten en çok aldığınız ürünler arasında kedi mamasının bulunduğunu nereden biliyorlar? (Odabaşı, 2000: 42).

CRM müşterilerin işletme ile iletişim kurduğu andan itibaren başlayıp, talebin karşılanmasına kadar geçen süredeki tüm aşamaları tanımlayabilmekte ve bu detayda toplanan müşteri bilgilerini analizine olanak tanımaktadır. Müşteri için minimum maliyet ve en hızlı iletişim aracının kullanılması gerekmektedir. CRM ile pazarlama, satış ve servis süreçlerinde etkileşim noktalarında toplanan verilerle, hedef müşteri belirleme ve daha iyi iş kararları vermek için analiz yapabilme olanağı bulunmaktadır (Doğan, 2005: 244-247).

CRM projelerinin uygulandığı işletmeler üzerinde yapılan araştırmalarda, önemli ölçüde gelir artışları gözlemlenirken, önemli ölçüde de maliyet azalmaları gerçekleşmiştir. CRM’ in işletmelere sağladığı faydalar şu şekilde sıralanmıştır (Yurdakul, 2002: 6);

- CRM, müşterilerden ömür boyu elde edebilecek değerin maksimize edilmesini sağlar.
- Satış sürecini oluşturma ve geliştirme olanağı sağlar.
- Satış sürecinin verimsizliğini ortadan kaldırır.
- Mevcut ve potansiyel müşterilere çapraz satış olanağı sağlar.

- Müşteri kaybının minimize edilmesini ve müşteri sadakatini artırılmasını sağlar.
- Pazarlama bütçesinden tasarruf sağlar.
- Müşteri ile ilgili bilgi toplanmasını sağlar.
- İş süreçlerinin standardizasyonunu ve otomasyonunu sağlar.
- İşletmenin verimliliğini artırır.
- Belirli hedef kitlelere promosyon ve kampanya yapılmasını sağlar.

Müşterileri hakkında zengin ve güncel bilgi donanımına sahip olan bir kuruluş, çok sayıda kazanç elde etme potansiyeline de sahip olmaktadır. Farklı müşteri kitlelerini daha iyi algılama ve bu algı doğrultusunda onlara yönelik daha iyi ve verimli ürün ve hizmet geliştirme çabası içine girerek, kar marjını yükseltebilirler. Yine değişik müşteri kesimlerinin verimlilik oranlarını ölçümleyerek, elde edilen sonuca göre satış ve satış sonrası servis uygulamalarını düzenleyebilirler. İşletme, belirlediği hedef müşteri kitlesiyle olan ilişkilerini derinleştirebilmekte, yeni müşteriler edinebilmekte ve verimsiz müşterilerin varlığını engelleyebilmektedir. Üstelik tüm bunlar, müşteri ilişkileri yönetiminin sunmuş olduğu avantajların sadece bir kısmıdır. İstikrarlı ve sürekli bilgi alımı, hem pazarlama, hem de müşteri hizmetleri açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle bilginin istikrarlılığı kadar, güncellik durumu da işletmeler açısından stratejik bir öneme sahiptir. Tasarlanan iyi fikirlerin uygulanması, somut avantajları da beraberinde getirmektedir. Ancak, elbette ki verimli bir müşteri ilişkileri yönetimi stratejisinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, doğru bireylerden oluşmuş bir takıma, geçerli ve uygulanabilir bir sürece ve uygulamayı hayata geçirebilecek yeterlilikte teknolojilere, ihtiyaç duyulacaktır. Bu gerekliliklerden birincisi olan insan faktörü, büyük bir öneme sahiptir (Çiçek, 2006: 13-14).

2.1.4.11. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Riskleri

CRM konusunda, uygulamada karşılaşılan ve dikkat edilmesi gereken bir takım güçlükler ve riskler bulunmaktadır. Bu güçlükler ve riskleri önceden belirlemek ve önlemleri almak işletmelerin projelerinde karşılaşılabilecekleri problemleri en asgari boyuta indirecektir. Bu unsurlar müşteri ilişkileri yönetimi projesinin başarısını etkileyen faktörler değil, müşteri ilişkileri yönetimi projeleri için olmazsa olmaz unsurlardır (Könüman, 2001: 5);

- **Müşteri bilgilerinin tamamlanması:** Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamasına geçilmesi ile birlikte daha önceden ihmal edilen müşteri bilgileri son derece değerli hale gelecektir. Bu bakımdan bilgilerin güncellenmesi ve eksiklerin tamamlanması gerekir. Bu müşteri ilişkileri yönetimine geçiş öncesi işlemler arasında belki de en zordur ve en uzun zaman alanı da bu aşamadır.
- **Veritabanlarının güncellenmesi ve temizlenmesi:** Birinci aşamanın doğal bir devamı olarak veritabanının müşteri ilişkileri yönetimi uygulamasına elverişli hale getirilmesi, eskimiş verilerin güncellenmesi ve gereksiz olanların ayıklanması gerekir.
- **Verilerin önceliği konusunda kullanıcı gruplar arasında görüş ayrılığı:** Kullanıcı grupların her biri kendi gereksinim duydukları verilere ve analizlere öncelik verilmesini isteme eğilimindedir. Bu sistemin işlemlerini ciddi biçimde etkileyebilecek bir sorun oluşturmaktadır. Çözüm, kurumsal kültürün dayanışmayı sağlayacak şekilde geliştirilmesi ve bütün departmanların entegrasyon içinde, kurumsal öncelik sıralamasına uyum ve rıza göstererek gönüllü katılımını sağlamaktır.
- **Tüm birimlerin müşteri ilişkileri yönetimi değişimine ayak uyduramaması:** Her kurumsal yenilik önce belli bir tedirginlik ve tepki doğurabilir. Müşteri ilişkileri yönetimi ölçeğindeki köklü bir değişikliğinde benzer sorunlara yol açması doğaldır. Bütün gruplar değişime aynı hızla ayak uyduramayabilirler. Burada öncelikle eğitim ve bilinçlendirme yoluyla

personeler yardımcı olunmalı. Müşteri ilişkileri yönetimi'nin başarılması durumunda bütün kurumun yarar sağlayacağı ortaya koyulmalı, gecikmenin tehlikeleri ve bir birimde kaybedilen kaynağın bütün kurumu etkileyeceği anlatılmalıdır.

- **Yeni piyasa koşullarında kaynaklanan zorluklar:** Müşteri ilişkileri yönetimi, gerek teknoloji, gerek insan kaynakları ve organizasyon gerek de stratejik planlama ve yönetim alanında önemli yatırım gerektiren ve zaman alan bir süreçtir. Bu yüzden sonuçlarının uzun vadede daha olumlu olacağı düşüncesini benimsemek, projenin aceleye getirilmeden sağlıklı bir planlama ile yürütülmesini sağlamak gereklidir.
- **Müşteri ilişkileri yönetiminin büyük yatırımlar gerektirmesi:** Müşteri ilişkileri yönetiminin mali boyutunun çok yüksek olması çoğu işletmenin üst düzey yöneticilerini düşündürmektedir.

2.1.4.12. Başarılı Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları

Bir işletmenin başarısı, müşterilerini ne kadar iyi tanıdığına, pazardaki potansiyeli müşteriye dönüştürmede ne ölçüde başarı olduğuna ve kazandığı müşteriyi elde tutmadaki performansına bağlı olmaktadır. Başarılı işletmeleri, diğer işletmelerden ayıran temel özellik, ürün ve hizmet geliştirirken bu sürece, işletme çalışanları ile müşterilerin görüşlerini dahil etmesi durumudur. Diğer bir ifade ile ürün ve hizmet geliştirme sürecinin başlangıç noktasını, tamamıyla müşteri istek ve ihtiyaçları oluşturmaktadır (Çiçek, 2008).

Günümüzde, Dünya'da ve Türkiye'de CRM alanında yapılan başarılı örnekler aşağıdaki bölümlerde verilmiştir.

2.1.4.12.1. Dünya'dan Müşteri İlişkileri Yönetimi Örnekleri

Dünya ülkelerinde müşteri ilişkileri yönetimine verilen önem her geçen gün artmaktadır. Ancak yapılan eksik ve yanlış uygulamalar verilen bu önemin

yatırımlara yansımaya engel olmaktadır. 2003 yılında dünyada yaklaşık 22 milyar dolar CRM yatırımı yapılmıştır. Bunların % 47'si Amerika'da, % 41'i Avrupa'da ve geri kalanı ise Asya-Pasifik'te gerçekleşmiştir. 2008'de ise tüm dünyadaki CRM yatırımlarının 29 milyar dolara ulaşması bekleniyordu. Ancak zaman içerisinde yapılan yatırımların birçoğunun başarısızlıkla sonuçlanması (CGI'nın yaptığı araştırmaya göre hayata geçirilen CRM projelerinin %50'sinden fazlası başarısızlıkla sonuçlanıyor.) ve şirketlerin bu yatırımlardan bekledikleri geri dönüşü alamamaları (Meta Group'un tahminleri CRM projelerindeki başarısızlık oranının %55 ile %75 arasında değiştiğini ortaya koyuyor.) müşteri ilişkilerine yapılacak yatırımların önünü kesmektedir (Ertürk, 2012). Ancak bu bilgilerin yanında başarılı CRM uygulamaları da dikkat çekmektedir.

Dünyadaki başarılı CRM örneklerinden birini hiç kuşkusuz Fransız Bouygues tarafından uygulanan bir proje oluşturmuştur. Bouygues Telecom, Fransa'da mobil telekomünikasyon sektörünün büyümesiyle birlikte bu pazardaki %18'lik payını artırmak için yeni müşteri kazanma stratejisini devam ettiremeyeceğini gördü ve belirlediği yeni stratejiyle her müşterinin mobil iletişim kullanım oranını artırma, müşterilere aldıkları hizmetlere ilave olarak yeni hizmetleri sunma, uzun vadeli müşteri değerini artırma ve mobil hizmetlerde elde tutulamayan müşterileri diğer Bouygues ürün ve hizmetlerine yönlendirme üzerine odaklandı. Bunları elde etme için uyguladığı CRM projesinde önce müşteri davranışları ve eğilimleriyle ilgili veriler topladı, sonra da daha fazla odaklanmış bir pazar tanımladı. Bundan sonraki aşamada da pazarlama harcamalarını müşterilerin güncel ihtiyaçlarına yer veren "real-time marketing" aktivitelerine yöneltti. Bouygues, böylece müşteriyle temas kurma oranını 4.5 kat artırdı, bir pazarlama kampanyası yaratma ve gerçekleştirme süresini %75 azalttı ve ARPU (Average Revenue Per User - Kullanıcı Başına Elde Edilen Kazanç) oranını sektörün en düşüğü iken en yükseği durumuna getirdi (Ertürk, 2012).

Dünya'da yapılan diğer CRM örneklerinden bazıları ise şunlardan oluşmaktadır (Çiçek, 2008);

Ritz otellerinde her müşterini davranışı dikkatlice izlenip, edinilen bu izlenimler müşteri bilgi sistemine başarıyla aktarılmıştır. Bu şekilde otel yöneticileri, davranışlarını dikkatlice izledikleri müşterilerine, özel hizmet rahatlıkla verebilmektedir. Bu sistematik ölçümle, müşteri bağlılığını artıran otel yöneticileri, Ritz otelinin başarılı performansını, bu ayrıntılara bağlanmaktadır.

Harley Davidson firması ise müşterilerini, ortak özellikleri ve değerleri hakkında bilgi elde edilmesinde, müşteri etnoğrafyası yönetimi kullanmaktadır. Etnoğrafya, özel insan kültürlerini, kültürel antropolojistler tarafından katılımcı, gözlemci yöntemleri kullanılarak araştırılmadığıdır. Harley-Davidson adına çalışan iki etnoğraf, Harley-Davidson alt kültürü hakkında alan çalışmaları yapmışlardır. Yapılan araştırmalardan elde edilen veriler, müşteriye yönelik ürün ve pazarlama perspektifi içinde ele alınmıştır.

Amazon.com dünyanın en büyük kitapçısı olmaktan öte farklı anlamlar ifade etmektedir. Amazon firması aynı zamanda, internet ortamındaki en kapsamlı perakendeci işletmelerden biridir. Müşteri önceliklerini hedefleyen Amazon.com rakiplerinden önde olmak amacıyla, müşterilerini sunduğu hizmet ve işletme modelini sürekli olarak gözden geçirmektedir. Müşterileri için, şirketleriyle iş yapmayı kolaylaştıran stratejileri sayesinde, Amazon.com firmasının, 3.1 milyondan fazla sadık müşterisi bulunmaktadır.

2.1.4.12.2. Türkiye’den Müşteri İlişkileri Yönetimi Örnekleri

Türkiye’de ise henüz yolun başında olunmasına rağmen, gerçekleştirilen uygulamalardan alınan sonuçlar dünyadakinden çok da farklı gözükmemektedir. CRM Institute tarafından 2003 yılında yapılan araştırma sonuçlarına göre; araştırmaya katılan 325 şirketin 203’ünde CRM konusunda çalışma yapıldığı, bu konuda hiçbir çalışma yapmamış oldukları, 122 tanesinden %41’inin ise CRM projelerini planlama aşamasında oldukları görülmüştür. Türkiye’de yapılan CRM yatırımlarının 2006 yılına kadar 225 milyon dolara ulaşması beklenmiş, ancak yatırımların çok büyük bir oranı en kritik viraj olarak adlandırılan uygulama,

geliştirme ve personel eğitimi yerine; son derece pahalı ancak ilk aşama için çok da gerekli olmayan teknolojiye dayandığından dolayı, Türkiye’de CRM projelerinin %69’u başarısızlıkla sonuçlanmıştır (Ertürk, 2012).

İpek Kağıt, temizlik ürünleri alanında, Türkiye’nin önde gelen şirketlerinden biridir. Şirketin bu alanda önem taşıyan dört güçlü stratejisi şöyle açıklanmaktadır (Çiçek, 2008);

- Gelir artış ve büyümeye odaklı organizasyon yapısı
- Müşteri odaklı ürün ve hizmet geliştirme
- Rakip firmalar ile piyasa bilgilerini sürekli izlenmesi
- Şirket ve ürün imajının korunmasıdır.

Türkiye’de ise Turkcell, ve Teba başarılı CRM uygulayıcıları arasında yer almaktadır. Türkiye’nin en büyük GSM operatörü Turkcell CRM stratejisinin merkezine oturarak ve 2002 yılı başında hayata geçirdiği “müşteriy(i)e yolculuk” programı ile müşteri memnuniyetini üst düzeye çıkarmaktadır. Teba ise getirdiği puan sistemi, e-kart ve Orange Club gibi uygulamalarıyla müşteri odaklı e-ticaret alanında çok büyük başarılar elde etmiştir (Ertürk, 2012).

3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE BİLGİ YÖNETİMİ VE TEKNOLOJİ DESTEĞİ

3.1. Teknoloji Kavramı

Dünya üzerinde çok değişik tür ve sayıda canlı yaşamaktadır. Bu canlılar içerisinde insan, düşünebilme yeteneği ile diğerlerinden ayrılmaktadır. Düşünebilme yeteneğinde olan insan, bu özelliğini dünya üzerinde var olduğu ilk andan itibaren kullanmaya başlamıştır. İnsan, dünya üzerinde var olduğu ilk andan itibaren, sürekli olarak hayatını daha rahat ve daha kolay devam ettirebilmenin yollarını aramıştır. Tüm düşünce gücünü bu yönde yoğunlaştıran insan, sürekli olarak hayatı daha kolay kılmıştır. Her geçen gün de hayatı daha da kolaylaştıracak bir aracı, gereci bulmuş, geliştirmiş ve kullanıma hazır hale getirmiştir.

Teknoloji, bilginin insanlığın hizmetine verilebilecek bir mal ya da hizmet haline getirilmesine ilişkin çalışmalar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Karahan, 2001: 5).

Teknoloji sözcüğünün kökeninde yer alan teknik, temel olarak alet yapma ve alet kullanarak bir şey yapma, üretme anlamında kullanılmaktaydı (Künüçen, 2007: 226).

Teknoloji kavramı tarihi süreç içerisinde önemli gelişmeler göstererek günümüzdeki kapsam ve tanımına ulaşmıştır. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir (Çiftçi, 2004: 60);

- Üretimde kullanılan metotlardır.
- Yararlı ürünleri üretmeye ve yeni ürünleri tasarlamaya çalışan bilgilerin oluşturduğu bir bütündür. Aynı zamanda yeni bir mal ve hizmet üretilmesine veya mevcut malların daha ucuz ve kaliteli olarak üretilmesine imkan sağlayan üretim bilgisi, süreci ve tekniğidir.

- Üretim araçlarını kullanarak insanın çevresini değiştirmek amacıyla geliştirdiği metotlardır.
- Üretim faktörlerini kullanarak üretim aşamasını gerçekleştiren tüm fiziki süreçleri ve bu aşamaları gerçekleştiren ve katkı sağlayan toplumsal düzenlemelerdir.
- Yeni mal ve hizmet üretimi veya imalatı, yönetim metotları ve bu metotların sorunların çözümüne yönelik kullanımını sağlayan uygulamalı teknik bilgiler bütünü, yenilikçi ve buluşçu bir notasyonu olan bir konseptir.
- Araştırma ve geliştirme sonucu elde edilen tekniklerin üretime uygulanması sonucu elde edilen tekniklerin üretime uygulanması sonucu geliştirilen süreç, metot ve bilgidir.

Teknoloji, yaşam kalitesini etkileyen ürünler sağlamada etkili olması nedeniyle bireyleri ve toplumu etkilemektedir. Toplumdaki sosyal, politik ve ekonomik gelişmeler de büyük ölçüde teknolojidenden etkilenirler. Bununla birlikte insanların birçoğu bu teknolojidenden korkmaktadır. Çünkü teknolojiyle ortaya çıkan problemlerin, çözümünden daha hızlı büyümekte olduğuna inanılmaktadır. Sonuçta bu insanların tutumları, ihtiyaçları ve değerleri teknolojinin gelişmesinden etkilenir. Yeni teknolojik gelişmeler genellikle toplumsal gereksinimler veya mevcut teknolojinin geliştirilmesi ihtiyacı nedeniyle meydana gelir. Bir başka deyişle, toplum teknolojiyi onun değeriyle değerlendirerek kontrol etmektedir (Bacanak, Karamustafaoğlu ve Köse, 2003: 192).

3.2. Bilgi Kavramı

Bilgiyi kavram olarak ele almadan önce bilgi kavramıyla yakından ilişkili veri ve enformasyon kavramlarının da bilinmesi gerekir. Genel olarak veri; ham gerçekler olarak ifade edilirken, organizasyonlar açısından, yapılan işlemlerin belli biçimde tutulmuş kayıtları olarak adlandırılmaktadır. Veri sadece olup bitenlerin bir bölümünü açıklar; içinde değerlendirme, yorum yoktur ve karar vermek açısından güvenilecek bir temel oluşturamaz (Atılğan, 2009: 201-202). Enformasyon ise

düzenli ve kullanılabilir verilerdir. Yöneticilerin bugünkü ve gelecekteki kararları için gerçek bir değer taşıyan, anlamlı bir biçimde işlenmiş verilerdir (Uzun ve Durna, 2008: 34).

Bilgi, veri ve enformasyonun akıl süzgecinden geçirilip kişisel deneyimler, algılar, sezgiler, duygular, değerler, yükümlülükler, uzmanlık görüşleri, eğitim sonuçları, üretim sonuçları ve doğuştan gelen yeteneklerle birleştirilerek; karar verme, planlama, karşılaştırma, değerlendirme, analiz etme, tahmin yapma, tanı koyma, üretme, iş uygulamaları, vb. süreçlerde yeri geldiğinde kullanılan şeklidir (Eskiler, Özmen ve Uzkuurt, 2011: 33).

Bilgi, insanın, toplumsal emeğiyle meydana çıkardığı nesnel dünyanın yasalı ilişkilerinin, düşüncesinde yeniden üretimidir (Hançerlioğlu, 2000: 30).

Bilgi spesifiktir, bir problem alanından diğerine transfer edilemez, belli bir zamanda kullanılır ve daha sonra o bilgiye ihtiyaç duyulmayabilir. Bilgi; değerlere, inançlara ve güvene bağlıdır. Bilgi, başarılı deneyimlerle gelişir ve sonra da bu tecrübe uzmanlığa dönüşür (Güçlü ve Sotirofsk, 2006: 353).

Bilgi, insan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü; öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçekler ya da çeşitli veri ve enformasyona anlam vererek yorumlama yeteneğidir (Vural, 2005: 232).

3.3. Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi, evrensel olarak kabul görmüş çok az tanım, yaklaşım ve metodolojiye sahip yeni bir disiplindir. İlk olarak 1986 yılında Dr. Karl Wiig tarafından işletme yazınına kazandırılan bilgi yönetimi, örgütsel performansı artırmak için bilgiyi eyleme dönüştürmeye yönelik bilinçli bir strateji olarak tanımlanmıştır (Yıldırım, 2010: 1316).

Bilgi yönetimi, organizasyonlardaki bilgileri sistemli bir şekilde toplayan, depolayan ve kullanılmasını sağlayan bir yöntemdir denilebilir (Çakır ve Yükseltürk, 2010: 505-506).

Bilgi ve yönetim, ilk bakışta bir arada olmaları zor görünen iki kavramdır. Bilgi, büyük ölçüde bilmeye, kavramaya ilişkin ileri düzeyde kişisel bir kavramdır. Buna karşın, yönetim, ortak amaçlar için takım çalışmasını gerektiren örgütsel süreçleri ifade eder. Bilgi çalışanlarının çoğu, geleneksel anlamda yönetilmekten hoşlanmaz. Ancak, giderek daha yaygın bir biçimde, bilginin pazarda üstünlük sağlayan çok kritik öneme sahip bir örgütsel kaynak olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle, onun yönetilmesi şansa bırakılmayacak kadar önemli bir konu olmaktadır (Barutçugil, 2002: 55).

Lee ve Lee'ye (2007: 21) göre bilgi yönetimi bilgiyi elde etme, kullanışlı bir biçime dönüştürme, bilgiyi kullanma, bilgiyi bilinçli ve sistemli bir biçimde koruma süreçleri yoluyla örgütsel performansı artırmaya yönelik bir uygulamadır.

Bilgi yönetimi, örgütün bilgi portföyünün yaratılması, korunması, geliştirilmesi, güncellenmesi ve paylaşılması faaliyetlerinin planlanması, organizasyonu, yönlendirilmesi, koordinasyonu ve kontrolü süreçlerinin tümü olarak adlandırılmaktadır (Adıgüzel ve Derya, 2010: 194).

3.3.1. Bilgi Yönetiminin Amacı

Bilgi yönetimi sistemi; çalışanlar, hizmet verilen bireyler, bütçe, teknik altyapı, yasal düzenlemeler gibi örgütün temel unsurlarının birbiriyle uyumlu ve dengeli bir biçimde işletilmesine olanak sağlayan yapıdır. Bilgi yönetimi sistemi kurumda üretilen her türlü bilginin kurumun bilgi havuzundan çalışanlara ve çalışanlardan bilgi havuzuna olmak üzere bilginin bir sarmal şeklinde dönmesine imkan tanınmalıdır. Söz konusu yapının, amacı ve gereksinimi doğrultusunda örgütün verimliliğini artırmak için nitelikli bilginin sağlanması, kullanılması, ilgili birimlere iletilmesi, söz konusu birimlerden geribildirim alınması, geribildirimlerin ve üretilen yeni bilgilerin işletmenin bilgi havuzunda toplanması ve yeniden kullanılmak üzere hazır hale getirilmesi evrelerinden oluşan bir döngüye imkan tanıyacak özelliğe sahip olması gerekir (Odabaş, 2005: 109).

Bilgi yönetimi disiplininin diğeri bir amacı, üretilen her bilginin bilgi havuzuna girmesini engellemektir. Teknolojik ilerlemelerle birlikte internet üzerinde yaşanan bilgi yoğunluğu, günümüzde pek çok örgütte de yaşanmaktadır. Toplanan, düzenlenen, paylaşılan ve yeniden bilgi havuzuna alınan bilgiler nitelikli olup olmamasına göre belli bir ayrışmaya tabi tutulmalıdır. Örgütte çalışan her bireyin üretilen bütün bilgi kaynağı ile meşgul edilmemesi önlenmelidir (Odabaş, 2006: 4).

Bilgi yönetiminin amacı; karar vermeyi, üretimi, kaynak aktarımını, rekabeti, sürekliliği, gelişimi isabetlendirmek ve hızlandırmak için kurum içindeki örtülü bilgiyi açığa çıkararak, açık bilginin ise dolaşımını sağlayarak kurumun verimine katkı yapacak doğru kişilere en uygun biçimde ulaştırmaktır (Çapar, 2003: 422).

Bilgi yönetiminin amacı, işletmelerin varlıklarını sürdürme yeteneklerini ve başarılarını artırmak için, mümkün olduğunca akıllı faaliyetlerde bulunmalarını sağlamak ve bu amaç doğrultusundaki çabalarının etkinliğini artırmak için bilgi varlıklarından en yüksek verimi ve değeri elde edebilmektir. Bilgi yönetiminin sonul amacı, işletmenin bilgi ile ilgili alanlarda daha etkin olmasını sağlamak, bilgi varlıklarından sağlanan getiriye yükseltmek ve bilgi varlıklarını ve bilgi yönetimini sürekli yenilemektir (Vural, 2005: 236).

Alavi ve Leidner (2001: 114), göre ise bilgi yönetiminin üç amacı vardır. Bunlar, bilginin sarı sayfalar ve bilgi haritaları gibi araçlar ile görünür kılınması ve işletme içindeki rolünün gösterilmesi; bilgi dostu bir kültürün oluşturulması ve yalnızca teknolojileri değil, çalışanlar arasındaki sosyal bağlantılar ağını da kapsayan bir bilgi altyapısının oluşturulmasıdır.

3.3.2. Bilgi Yönetiminin Önemi

Bilgi yönetimi günümüzün karmaşık ve yoğun rekabetin yaşandığı işletme çevresinde işletmelerin stratejik yönetim çabalarını etkileyen bir uygulama olması nedeniyle önemlidir. İşletmeler rekabetçi ve karmaşık çevrede, rakiplerinden farklılaşmalarını sağlayacak iş yapma yöntemlerinin ve stratejilerinin belirlenmesinde bilgidan yararlanmaktadırlar. Bilgi yönetimi, işletmelere bilgiye

dayalı ekonominin karmaşıklıklarıyla baş etmelerinde yardımcı olmaktadır. İşletmeler çevreleriyle ilgili bilgiyi yöneterek pazar ortamında daha akıllıca hareket edebilmekte, bu sayede pazar konumlarını iyileştirmekte ve devamlılıklarını sağlayabilmektedirler. Öte yandan bilgi yönetimi işletmelerin performansını, verimliliğini ve rekabet gücünü artırmanın önemli bir aracıdır (Vural, 2005: 238). Aynı zamanda etkin bir bilgi yönetimi sistemi içerisinde bilgi akışı daha hızlı ve nitelikli olmakta ve böylece işletme içinde daha etkili kararların alınması mümkün olmaktadır (Taner, Tetik ve Yılmaz, 2010: 484).

Bilgi yönetiminin önemi, Nonaka (1999: 29), şu şekilde ifade etmektedirler; kesin olan tek şeyin belirsizlik olduğu bir ekonomide sürekli rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı bilgidir. Piyasalar değiştiğinde, teknolojiler çoğaldığında, rakipler fazlaştığında ve ürünler neredeyse bir gecede eskidiğinde başarılı firmalar, istikrarlı biçimde yeni bilgi üretebilen, bu bilgiyi organizasyonun her yerine geniş ölçüde yayabilen ve yeni teknolojilerde ve ürünlerde hızla kullanabilen firmalardır.

3.3.3. Bilgi Yönetiminin Özellikleri

Bilgi yönetiminin özellikleri şöyle sıralanmaktadır (Çapar, 2003: 421-432);

- Bilgi yönetiminin konusunu örgüte ait örtük, açık, dış ve iç bilgi ile bu bilgiye ilişkin işlemler oluşturmaktadır. Temel amacı bilgiyi üretken kılmaktır.
- Entelektüel sermayenin örgüt içerisinde en verimli biçimde kullanılmasını, diğer bir deyişle bilimsel olarak oluşturulan bilginin örgütsel alana geçişini sağlamaktadır.
- Bilgi yönetimi uygulamalarında bilgi ve iletişim teknolojisi, iletişim, yeni ekonomi, bilgi bilimi, organizasyon, finans, psikoloji, sistem analizi, sosyoloji, linguistik, mühendislik gibi faaliyet alanlarından yararlanan disiplinler arası bir süreçtir.
- Bilgi yönetimi sürekli bir uygulamadır. Bilgi yönetimi her örgütün ve örgütte çalışan kişilerin özel gereksinimleri doğrultusunda oluşturmakta ve gözden geçirilmektedir. Bu özelliği dolayısıyla genel problemleri çözmek üzere

geliştirilmiş bir süreçtir. İşlemler bütünü ve araç olan bilgi teknolojilerin farklılık göstermektedir.

- Örtük bilginin açığa çıkarılmasını sağlayarak kurum için önemli ve kritik olan bilginin kurum dışına çıkmasını önlemektedir.

Barutçugil (2002: 174), ise bilgi yönetimini özelliklerini şöyle sıralamaktadır;

- Bilgideki değişme hızının artması,
- Teknolojik yapının, değişimi hızlandıracak şekilde karmaşıklaşması,
- Organizasyonların teknolojik gelişme ve değişme sonucunda daha karmaşık bir nitelik kazanması,
- Örgüt çalışanların niteliklerinin ve eğitim seviyelerinin değişmesi,
- Örgüt çalışanların beklentilerinin değişmesi,
- Geleneksel hiyerarşik otoritenin yerini, yetenek ve bilginin alması.

3.3.4. Bilgi Yönetiminin Yararları

Bilgi yönetiminin sağladığı yararları doğrudan doğruya ona yüklemek veya niceliksel olarak tartmak, genellikle zor bir iştir. Ancak bilgi sayesinde bir organizasyon içinde, birçok şirkette en büyük harcama kalemini oluşturan eğitim, öğretim veya iş başında deneyim kazanma gibi önemli bazı işlemler haklılık kazanır. Bu harcamalar niceliksel olarak çok ender bir şekilde ölçülebilmekte veya izlenebilmektedir. Ayrıca bu harcamalar için herhangi somut bir neden de gösterilemeyebilmektedir. Bilgi, üzerinde odaklanıp sürekli bir şekilde güncelleştirilemediği takdirde değerini yitirmektedir. Bilgi yönetiminin yararları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (İraz, 2005: 249-250);

- **Bilgi kaybının önlenmesi:** Örgütsel bir bellek oluşturarak, emeklilik, küçülme, çalışanların işten ayrılmaları ve değişimler nedeniyle oluşabilecek kritik üst bilgi kayıplarını önler ve organizasyonun kritik uzmanlığını korumasına olanak sağlar.
- **Daha iyi kararların alınabilmesi:** Etkin kararların alınabilmesi için gerekli üst bilginin tipi ve kalitesini belirler ve bilgiye erişimi olanaklı kılar. Sonuç

olarak, kararlar daha hızlı ve kaliteli olarak ve organizasyon içinde daha alt düzeylerde alınabilir.

- **Uyarlanabilirlik ve esneklik:** Çalışanların işlerine daha hakim olmalarına, yenilikçi çözümler önerebilmelerine, daha az doğrudan gözetim ile çalışabilmelerine ve yaptıkları işlere daha az karışılmasına zemin hazırlar. Sonuç olarak, çalışanların çapraz fonksiyonel gruplarda çalışmalarına ve bu şekilde organizasyon içinde morallerinin yükselmesine olanak sağlar.
- **Rekabet avantajı:** Organizasyonun mevcut ve olası müşterilerini, pazarı ve rakiplerini tam olarak anlamasına yardımcı olarak rekabete ilişkin boşluk ve fırsatlarının belirlenmesine yardımcı olur.
- **Varlık geliştirme:** Entelektüel mülkiyet üzerinde yasal korumanın sermayeye eklenebilmesi için, organizasyonun yeteneklerini geliştirir. Aksi halde patentler, tescilli markalar, lisanslar, kopya hakları ve ticari sırlar doğru zamanda uygulanmayabilir. Bu ise, daha düşük düzeyde yasal koruma ve entelektüel mülk için daha az pazar değeri anlamına gelir.
- **Ürün iyileştirme:** Organizasyonun, ürün ve hizmetlere bilgiyi eklemesine olanak sağlar. Böylece, ürünün müşteri tarafından algılanan değeri, ürüne eklenen bilginin derecesi ve kalitesine bağlı olarak doğrudan artmış olur.
- **Müşteri yönetimi:** Organizasyonun, hem müşterilerine hem de verdiği hizmetlere odaklanmasına yardımcı olur. Müşterilere yönelik artan bilgiler ile müşterilerden gelen sorgulara, isteklere ve şikayetlere daha hızlı yanıt verilebilir. Ortak bir “müşteri sorunları ve çözümleri” veritabanına erişim sayesinde, benzer sorunlarla daha kolay baş edilebilir.
- **İnsan sermayesine yatırımın değeri artar:** Elde edilen bilgilerin paylaşılması davranışsal bilgilerin yakalanması ve iletilmesi ile çalışanların işe alınması ve eğitilmesinde yapılan yatırımların değeri daha çok artar.

Beijerse'e (1999) göre bilgi yönetimi sayesinde örgütler (Akt: İpçioğlu ve Erdoğan, 2005: 94-95);

- Etkinliklerini geliştirirler,
- Pazarda daha akıllı faaliyetler sayesinde pazar payını artırırılar,
- Şirketin sürekliliğini artırırılar,
- Şirketin kârlılığını artırırılar,
- Ürün gelişimi ve pazarlama arasındaki etkileşimi optimize edilebilir,
- Temel yetenekleri geliştirilir,
- Profesyonellerin öğrenmesini daha etkin ve verimli kılınır,
- Birleşme ve ortaklıkta yeni bilgi ve teknoloji satın alınması veya elde edilmesi gibi karar verme için daha iyi bir temel sağlayabilir,
- Bilgi işçileri arasında iletişimi geliştirebilir,
- Bilgi işçilerinin şirkette kalmalarını sağlayabilir,
- Şirketi temel iş ve kritik şirket bilgilerine odaklaştırabilir.

3.3.5. Bilgi Yönetiminin Temelleri

Bilgi yönetiminin ana düşüncesi, bilgi üretim faktörlerinin getirisini artırmak ve sağladığı fırsat ve üstünlüklerden yararlanmaktır. Bilgi yönetiminin temellerin iki şekilde kategorize edebilmektedir. Bunlar; temel adımlar ve temel eylemlerdir.

Bilgi yönetiminin temel adımlarını şu şekilde sınıflandırmışlardır (Barutçugil, 2002: 71) ve (Yeniçeri ve İnce, 2005: 68-69);

- **Kavramsallaştırma:** Örgütün sahip olduğu bilgi varlıklarını belirlemek için yapılan bir araştırma ve sınıflandırma çalışmasıdır.
- **Yansıtma:** Bilginin örgüte sağlayacağı değeri analiz etmek, bilgi varlığını kullanma olanaklarının neler olduğunu incelemek, kullanımının etkisinin ne olacağını araştırmaktır. Bilgi kullanımını engelleyen etmenleri belirlemek ve örgüte sağlayacaklarını tespit etmek, ölçmek ve değerlendirmek bu adım kapsamında yer almaktadır.

- **Eylem Planlama:** Bilgiyi daha iyi kullanma ve daha fazla katma değer elde etmek için gerekli eylemleri belirlemektir. Eylem planlama, uygulamayı başlatmak, izlenme biçimini kararlaştırmak ve bilgi varlıklarını bağlantılı faaliyetlerle bütünleştirmektir.
- **Gözden Geçirme:** Bilgi kullanımının gözden geçirilerek katma değer ölçülmesi ve tekrar kullanmak üzere depolamanın nasıl yapılacağı gibi işlevleri kapsamaktadır. Bilgi yönetiminden amaçlanan sonuçların elde edilmesi ve kurumsal etkinliğin sağlanması için uyulması gereken bazı temel ilkeler vardır. Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir
- **Bilgi Dinamik Bir Sosyal Süreçtir:** Kurumlarda bilgi, karşılıklı etkileşimle oluşturulan sosyal bir süreçtir.
- **Bilgi Yalnızca Kullanıldığı Zaman Değerlenir:** Durgun olan bilginin değerinde azalma olur bu nedenle değerini koruyabilmesi için değiş tokuş edilmeli, paylaşılmalı, hareket halinde olmalıdır.
- **Bilgi Karmaşıktır:** Kurumsal bilgi, kültür, yapılar, teknoloji ve çalışanların görünüşleriyle ilişkili olmaktadır. Bilgi en geniş sosyal ortam olan ulusal ve uluslar arası çevrede bulunur bu yüzden, bilgi faktörlerini belirlemeye yönelik herhangi bir girişim karmaşık niteliktedir.
- **Bilgi Kendi Kendisini Organize Eder:** Bilginin kendisine özgü bir yaşam süreci vardır. Kurumlarda her an bilgi yaratılmakta, muhafaza edilmekte, yenilenmekte ve kaybedilmektedir. Bu bağlamda bilgi, kendi kendini organize eden bir varlıktır.
- **Bilgi Dil Yoluyla Seyahat Eder:** Bilginin her biçimi farklı bir dilde seyahat eder.
- **Bilgi Değişimi Elde Tutar:** Bilginin sürekli olarak değişmesi bilgi yönetiminin devamlı yeni çözümler üretmesine neden olmaktadır.

Bilgi yönetiminin temel eylemleri ise, bilginin başarılı bir şekilde idare edilmesidir. Bilginin başarılı bir şekilde idare edilmesini ilk şartı da, bilgi ihtiyacının net bir şekilde dile getirilmesidir. Bilgi ihtiyacına inanmak ve gerçekleştirmek, örgüt içinde en üst birimden en alt birime kadar devam etmeli, bu ihtiyaca yönelik bir

strateji belirlenmeli, ilgili stratejiyi gerçekleştirecek bir ana plan hazırlanmalı ve onaylanmalıdır. Bu yaklaşım ile bilgi yönetiminin stratejik projesi kolaylıkla uygulamaya konulabilecektir. Temel eylemler, bilgiyi yaratmak, çekirdek bilgiyi ele geçirmek, bilgiyi kullanıma geçirmek ve uygulama toplulukları arası paylaşım olarak dört başlık altında ele alınabilmektedir (Barutçugil, 2002: 71-73).

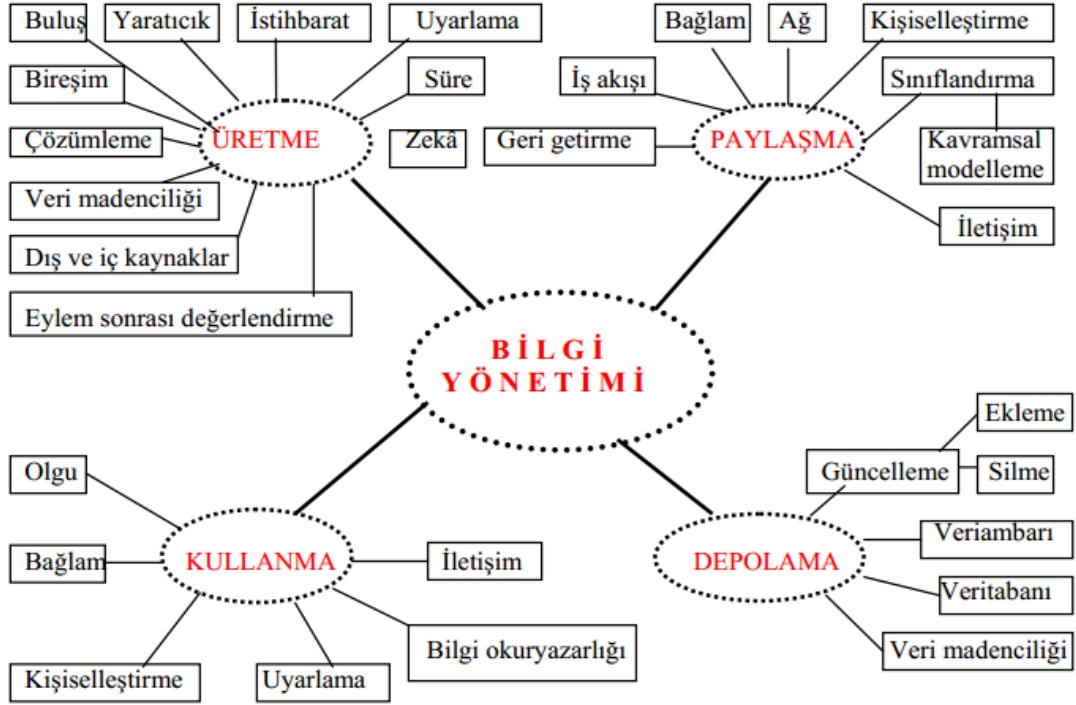
3.3.6. Bilgi Yönetimi Süreçleri

Bilgi yönetimi, bir organizasyonda, bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, tasnif edilmesi ve saklanması, transfer edilmesi ve paylaşılması, kullanılması ve hayata geçirilmesiyle ilgili tüm faaliyetlerin ve süreçlerin, belirli bir amaca yönelik olarak, sistemli ve şuurdu biçimde yönetilmesidir (Zaim, 2005: 765).

Bilgi yönetimi, bilginin ortaya çıkarılması, toplanması, düzenlenmesi, değerlendirilmesi, çalışanlarla paylaşılması, paylaşılan bilginin verimli kılınması, verimlilikten doğan bilginin yeniden bilgi havuzunda toplanması, oluşturulan sistemin değerlendirilmesi gibi pek çok evreden oluşan bir sürece sahiptir. Bu sürecin herhangi birinde yaşanacak eksiklik ya da aksaklıklar diğer adımları da etkileyeceğinden her bir adımın düzenli olarak işletilmesine özen gösterilmelidir (Odabaş, 2006: 7).

Söz konusu sürecin içerisinde yer alması gereken evreleri şu şekilde sıralamaktadır;

- Bilginin Elde Edilmesi (Üretme)
- Bilginin Paylaşılması
- Bilginin Kullanılması
- Bilginin Depolanması



Şekil 3.1. Bilgi Yönetiminin Süreçleri

Kaynak: Çınar, 2004: 5.

3.3.6.1. Bilginin Elde Edilmesi (Üretim)

Bilgi toplama bilginin elde edilmesine yöneliktir. Bu süreç için “toplama, arama, üretme, yaratma” gibi farklı ifadeler de kullanılmaktadır. Bütün bu ifadelerin sahip olduğu ortak ögenin elde edilmesidir. Bilgi elde edileme sürecinin içinde yenilik kavramı da bulunmaktadır. Yenilik, mevcut bilgiyi kullanarak yeni bilgi elde edilmesidir. Yeni bilginin elde edilmesi ve anlaşılmasında, üst derece deneyim ve ortak çaba gerekmektedir (Çakar, Yıldız ve Dur, 2010: 75).

Bilginin üretilmesi, örgütün dış çevresinde gelişen ve örgütü ilgilendiren formal ve/veya informal bilgilerle, açık ve örtük bilgilerin örgüt içine alınması, iç bilgi ve deneyimlerle çözümlenmesi ve bireşiminin yapılarak, yeni bilgi ve düşünce oluşturulmasıdır. Bilgi üretilmesinde bilginin hangi amaç için topladığının bilinmesi, bilgi üretmedeki yeteneği artırır. Yetenekler, örgüt için meydana getirdiği değerler

aracılığıyla ölçülebilir. Böylece yetenekler doğrudan etkiledikleri edimleriyle bir örgütü diğerlerinden ayırır (Çınar, 2004: 2)

Organizasyonlar açısından bilginin üretilmesi pek çok farklı biçimde gerçekleştirilebilir. Bunlar içinde en çok kullanılan üç yöntem, bilginin elde edilmesi, bilginin firma içinde üretilmesi ve bilginin müşterek olarak üretilmesidir. Bilginin üretilmesi süreci mutlaka yeni bilgi üretilmesini gerektirmemektedir. Çoğu kez firmalar farklı kaynaklardan bilgiyi elde ederek kendi bünyelerine uygulamayı ve organizasyonun amaçlarına uygun olarak kullanmayı tercih ederler. Bilginin toplanması ve elde edilmesi iki bakımdan önemlidir. Birincisi, bu bilgiler yeni bilgi üretilmesinde kullanılacaktır. İkincisi, şayet bu bilgiler şirket açısından yeni iş ve mevcut bir problemin daha etkili biçimde çözülmesi veya bir sürecin iyileştirilmesi gibi değeri ifade eden bir sonuç doğuruyorsa, organizasyon açısından yeni üretilmiş bilgi kadar kıymetlidir. Organizasyonlar iç ve dış çevrelerden elde ettikleri enformasyonu mevcut bilgi birikimleri, tecrübeleri, değerleri ve kurum gelenekleriyle harmanlayıp, örgütsel bir öğrenme sürecinden geçirmek suretiyle bilgiye dönüştürürler (Memişoğlu ve Özsarıkamış, 2009: 138).

3.3.6.2. Bilginin Paylaşılması

Bilginin var olması kuşkusuz örgüt içinde bu bilginin en verimli şekilde paylaşılması anlamını her zaman taşımaz. Bilgi paylaşımının birçok anlamı vardır. Bilgi pek çok yolla paylaşılır. Bilgi; telefon, posta, e-mail, fax ya da depolanmış lokal yerlere gidilerek paylaşılır. Bilgi paylaşımı zaman ve gayret gerektirir. Bilgi paylaşımının amaçlarından biri de bilgiyi hemen paylaşmak, bilgiyi güncelleştirmek ve kabul edilebilir hale getirmektir (Memişoğlu ve Özsarıkamış, 2009: 138).

İç ve dış kaynaklardan gelen ve yeniden üretilen bilginin, onu örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanacak olanlarla paylaşılması (dağıtılması, aktarılması, kullanıcılara sunulması) gerekir. Bu dağıtım hem kullanım için hem de örgütsel belleğe yüklenerek gelecekteki sorunların çözümü ve yeni bilgi elde edilmesi için gereklidir. Bilginin hem çalışanlarla hem de hizmet tüketenlerle paylaşılması, verimi

artıracağı gibi yeni bilgi ve çözümlerin üretilmesine katkı da sağlar. Her türlü bilginin sunulması, aşırı haber yüklemesine yol açabilir. Bilgi bombardımanı altında işe yarar bilgi bulmakta zorluk çekilebilir. Öte yandan her konuma sadece o konumu ilgilendiren bilginin sunulması, ilgili konunun bazı bilgilere ulaşamaması ve böylece öğrenme ve bilgi üretme olanağının elinden alınması anlamına gelir. Üstelik bilginin kontrolü ya da kısıtlanarak sunulması, çalışanların yönetime güvensizliğine ve işe güdülenememesine yol açabilir (Çakar, Yıldız ve Dur, 2010: 70-71).

Bilgi organizasyonlarında sağlanacak güvene dayalı bir iş ortamında iletişim ve bilgi paylaşım teknolojileri; Daha fazla güven oluşturur. İletişim kanallarını açar. Organizasyonel öğrenmeyi artırır. Bilginin paylaşımını cesaretlendirir. Böylelikle birbirini izleyen ve destekleyen gelişme döngüleri yaratılmış olur (Barutçugil, 2002: 117).

3.3.6.3. Bilginin Kullanılması

Bilginin kullanılması sürecinde, öncelikle örgütlerde bilginin katma değer üretecek biçimde kullanılıp kullanılmadığı değerlendirilmektedir. Daha sonra örgütlerin sahip oldukları bilginin yeterince hayata geçirilip geçirilmediği araştırılmaktadır. Son aşama olarak da münferit olarak çalışanların sahip oldukları bilgi ve tecrübeleri yeterince kullanıp kullanmadıkları belirlenmektedir (Zaim, 2005: 778).

Bilginin, bir şirketin rekabet gücü üzerinde herhangi bir etkisi olması isteniyor ise sorunların çözümünde ve yeni fikirlerin üretilmesinde kullanılması gerekir. Üretilen, kodlanan, dağıtılan ancak kullanılmayan bilgi; okunmayan bir sürü kitapla doldurulmuş kitaplığa benzer, bilginin var olması yeterli değildir. Bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, tasnif edilmesi, saklanması ve paylaşılması gibi faaliyetlerin tamamı önemli olsa da bilgi ancak kullanıldığı ve değerlendirildiği ölçüde fayda sağlar. Bilginin yönetilmesi ancak üretilen, tasnif edilen ve paylaşılan bilgi organizasyona değer katacak biçimde kullanıldığında anlamlı bir faaliyete dönüşür (Memişoğlu ve Özsarıkamış, 2009: 139).

3.3.6.4. Bilginin Depolanması

Bilgi koruma, örgüt içerisinde mevcut olan bilgiyi yasal olmayan ve uygun görülmeyen kullanımdan ve taklitten korumayı amaçlamaktadır. Örgütler açısından rekabet avantajı yaratabilmek ve sürdürülebilmek için bilginin korunması oldukça önemlidir. Fakat bilginin korunması doğası gereği zordur. Bu noktada teşvikler, çalışanlara yönelik davranış kuralları, iş tasarımları gibi uygulamalarla bilgiyi korumak için adımlar atılmaktadır. Bununla birlikte örgütte gizli bilgiye ulaşmayı sınırlayan teknolojiler de geliştirilmektedir (Çakar, Yıldız ve Dur, 2010: 77).

Bilginin saklanması bilgi sahiplerinin yaratıcılıklarının ve ilgilerinin korunması olarak anlaşılmalıdır. Örgütler örgütün iç ve dış çevresinden elde edilen bilgileri gerekli olduğunda kullanmak amacıyla saklamaya ihtiyaç duyarlar. Bilginin saklanması elde edilen bilgi kaybını önleyen bir süreçtir. Bilginin saklanması bir örgüt tarafından benimsenen davranışlardaki değişmelerin korunması ve örgütün alt bölümlerine bu değişimlerin aktarılıp, benimsetilmesi olarak açıklanabilir. Bireyler ve örgütler belirli düzeydeki bellek sistemlerinde bilgi saklarlar. Bunlar daha çok sabit diskler, kütüphaneler ve veri ambarları olarak ifade edilen yerler olarak değerlendirilir (Memişoğlu ve Özsarıkamış, 2009: 139).

Bireysel ya da örgütsel olayların sonuçlarının tekrar kullanılmak üzere örgüt içinde saklanması, örgütsel bellek ile ilgilidir. Örgütte yaşanan olaylar ve edinilen deneyimler genellikle bireylerin belleklerinde saklanır. Bunlardan çok azı yazılı hale getirilir ya da bilgisayar ortamında saklanır. Yani asıl bilgi deposu çalışanlardır (Dağlı ve Uzunboylu, 2007: 71).

3.3.7. Bilgi Yönetim Sistemlerinin Oluşturulmasında Bilişim Sistemlerinin Entegrasyonu

Bilgi yönetim sistemleri kurumsal sistemler olduğundan, buldukları örgütteki diğer kurumsal enformasyon sistemleriyle entegrasyonu sağlanmak zorundadır. Açıkçası, tasarlandığı ve geliştirildiğinde, sadece ekleme bir uygulama olarak değerlendirilemez, diğer sistemlere tam olarak entegre edilmelidir. Bilgi yönetim sistemleri iletişim, birlikte çalışma ve depolama teknolojilerini içeren bir bilgi platformu üzerinde geliştirilebileceğinden ve çoğu kuruluşun da bu tür araçları ve teknolojileri mevcut olduğundan, kurumdaki mevcut araçlarla bir Bilgi Yönetim Sistemi (BYS) geliştirmek mümkün olabilir veya kurumsal bir bilgi portalı bireylerin ilgili kurumsal enformasyon ve bilgilerine evrensel bir erişim ve arayüz sağlayabilir. Bu durumda BYS çalışmaları herkes için tüm kurumsal enformasyon sistemine bağlantı sağlayacaktır (Nalbant, 2007: 92-100);

- **Veritabanı ve Enformasyon Sistemleri ve Entegrasyonu:** BYS bir bilgi havuzundan yararlandığı için, bir veritabanı sistemi veya elektronik doküman yönetimi sisteminden bağımsız olarak geliştirilmesine rağmen, kurumun bu tür enformasyon sistemine otomatik olarak entegrasyon sağlayabilir. Veri ve enformasyon güncellemeleri yapıldıkça, BYS de onlardan faydalanabilir. BYS ayrıca belgelerden ve veritabanlarından gelen bilgiyi veritabanlarında bilgi keşfi (Knowledge Discovery in Databases - KDD) olarak bilinen yapay zeka metodları yoluyla elde ederek de kullanabilir. Bu elde edilen bilgi metin olarak bilgi havuzunda temsil edilir.
- **Kurumsal Intranet ve Extranet'ler ile Entegrasyonu:** İletişim ve ortak çalışma araçları ve teknolojileri, BYS' nin fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için gereklidir. BYS basitçe intranet ve extranet'lerin kullandığı teknolojiler ile entegre edilemezler, ancak tipik olarak onların üzerinde bir iletişim platformu olarak geliştirilirler. Extranet'ler bir kurum içerisinde tedarikçiler ve bazen müşteriler ile ortak çalışmayı genişletmek amacıyla tasarlanmış sistemlerdir. Eğer bir kurum BYS'ni kendi intranet ve

extranet'ine entegre edebilirse, sadece bilgi serbestçe akmayacak, hem bilgi katkısında bulunan hem de bilgiyi kullanan (doğrudan veya bilgi havuzu yoluyla) kurum bilgiyi çok küçük bir kullanıcı katılımıyla yakalayabilir ve sistem bir kullanıcının bu bilgiye ihtiyaç duyduğunu “düşündüğünde” ilgili kişiye bilgi iletilir.

- **Tedarik Zinciri Yönetimi ile Entegrasyonu:** Tedarik zinciri yönetimi son dönemlerde müşteri ilişkileri kadar ön plana gelmemektedir. Bunun en önemli sebeplerinden birisi de, küreselleşen dünya pazarında maliyetleri aşağı çekerek kar marjını daha fazla artırmanın imkansız denilebilecek bir noktaya gelmesidir. Malzeme İhtiyaç Planlaması (MRP), MRP II ve bun yöntemlerin tüm kurumsal süreçlerle entegrasyonunu da sağlayan kurumsal kaynak planlama (ERP), sistemlerinin hayata geçirilmeleriyle birlikte, artık bu konuda yapacak fazla bir çalışma olmadığı kanısına varılabilmektedir. Ancak gerçekte müşteriye giden ürünün her türlü sorununda tedarikçiye uzanan zincirini de sürece dahil etmek gerekmektedir. Tedarik zinciri yönetiminin genellikle bir işin sadece lojistik ucu olduğu kanısı yaygındır. Eğer ürünler örgüt içinde hareket etmez ve kapıdan çıkıp gitmezse bir tıkanma yaşanır. Dolayısıyla tedarik zincirinin en iyi şekilde değerlendirilmesi ve buna uygun olarak yönetilmesi gereklidir. Tedarik zinciri yönetim yazılımları bu amaca yönelik olarak tasarlanmışlardır. Bu yazılımlar BYS ile entegrasyondan örtülü ve açık bilginin kombinasyonu oldukça faydalanabilirler çünkü tedarik zincirinin kendi içinde çözülmesi gereken ve örtük ve açık bilginin birleştirilmesini gerektiren pek çok konusu ve çıkan sorunları vardır. Bu birleştirilmiş bilgiye doğrudan ulaşabilmek tedarik zinciri performansını oldukça artıracaktır.
- **Karar Destek Sistemleri ve İş Zekası Sistemleri ile Entegrasyon:** BYS tipik olarak problem çözümleri için çalıştırılabilen modeller sağlamaz. Bu tür bir yaklaşım tipik olarak karar destek sistemleri ve iş zekası sistemlerinde gerçekleştirilir. Bununla birlikte bir BYS sorunların çözümünde bilgi yoluyla yardımcı olduğundan, çözümün bir parçası modelleme yoluyla da

gerçekleştirilebilir. Bir BYS bir model ve veri setine entegre olabilir ve herhangi bir durumda bir sorunun çözümü gerektirdiğinde aktifleştirebilir. Hatta know-how ve en iyi uygulamalar modelleri de bir BYS içinde depolanabilir.

- **Yapay Zeka ile Entegrasyonu:** BY yapay zeka metodları ve yazılımları ile doğal bir ilişkisi olmakla birlikte BY, basitçe söylemek gerekirse bir yapay zeka metodu değildir. BY ve yapay zekanın entegre olabilecekleri birkaç yol mevcuttur. Örneğin, eğer BYS içinde depolanan bilgi “if-then-else” sıralaması şeklinde temsil edilip kullanılacaksa işte o zaman bir uzman sistem BYS’nin bir parçası haline gelir. Bir uzman sistem kullanıcıya bir küme bilgiyi BYS içinde nasıl uygulayacağını belirlemede yardımcı olabilir. Doğal dil işleme bilgisayara kullanıcının ne aradığını belirlemede yardımcı olabilir. Yapay sinir ağları metinleri anlayarak bir küme bilginin belirli bir probleme çözüm amacıyla uygulanabilirliğini belirlemek için kullanılabilir. Hatta arama motorlarının işlevlerini genişletmek için de kullanılmaktadır. En yaygın olan yapay zeka ve BY entegrasyonu ise e-posta ve mesajlarını ve dokümanları kontrol ederek uzmanlığın tanımlanması ve sınıflandırılmasıdır. Bunlar yapay zeka tabanlı araçları da içermektedir. Bilgi mühendisliğine yönelik olarak yapay zeka alanında yapılan çalışmaların büyük bir bölümü örtülü-açık bilgi transferi ve bilgi tanımlama, anlama ve paylaşma üzerinedir. Kurumlar bu teknolojileri birbiri ile uyumlandırmaya ve elde edilen ürünleri BY amaçlı olarak kullanmayı hedeflemektedirler. BY ile bütünleştirilen yapay zeka teknolojileri genellikle akıllı ajanlar, uzman sistemler, sinir ağları ve bulanık mantık olarak sayılabilir.

3.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi bir örgüt müşterilerinin bilgisinin yaratılması, paylaşılması ve kullanılması yoluyla müşteri ilişkileri yönetimini mümkün kılmaktadır. Bilgi yönetimi örgüt içinde coğrafi ve bölümsel sınırlar arasında paylaşılabilir bir

müşteri görüşünün yaratılmasını, böylece de personelin nerede çalıştıklarına bakılmaksızın güncellenmiş bir dizi bilgi ile çalışmasını sağlamaktadır. Bu, müşteriler ve onların gereksinimlerini daha iyi anlamaya izin vermekte ve bu nedenle ürün, kanal ve pazar bölümlene stratejilerinin daha etkin ve kesin geliştirilmesini sağlamaktadır (Sönmez, 2007: 47).

İşletmelerde oluşturulacak etkin bir müşteri bilgisi yönetimi sistemi ile müşterilere nasıl ve ne şekilde ulaşılabileceği, müşterilerle kalıcı ilişkilerin nasıl kurulabileceği ve müşteri sadakatinin nasıl yaratılabileceğine ilişkin konular, ayrıntılı bir biçimde değerlendirilmektedir (Kırım, 2001:50).

Müşterilerin ihtiyaç duydukları anda işletme ile rahat iletişim kurabilmesi, müşteri sorunlarının yakından ve sürekli izlenmesi, sürekli müşteri memnuniyeti açısından büyük önem taşımaktadır. Müşteriler, hakkında kapsamlı ve doğru bilgi alabilecekleri ve satış sonrası hizmetlerde tatmin edici destek alabilecekleri ürün ya da hizmetleri tercih etmektedirler. Yukarıda ifade edilen pek çok neden, işletmelere müşteri destek hizmeti verebilecekleri birimleri oluşturma zorunluluğu getirmektedir. Müşteri destek birimlerinin faaliyetlerini yürütebilecekleri altyapının oluşturulmasında gerekli olan en önemli unsurlardan biri ise müşteri bilgi sistemidir. Müşteri bilgi sistemi sayesinde müşteri merkezli hizmetler artırılabilir. Ayrıca, rekabet şansını artıracak şekilde işletmelerin ve markaların saygınlığı güçlendirilebilir (Özgener, 2001:417).

Küresel rekabet ortamında işletmelerin başarısı, tüketicilerin beklentilerini karşılayarak, müşteri memnuniyetini sürekli olarak sağlamalarına bağlıdır. Bunu sağlayabilmek için, müşteri gereksinim ve istekleri ile ilgili bilgiler sürekli olarak toplanmalı ve analiz edilmelidir. Bu ise, müşterilerle ilgili bir veri tabanı oluşturulmasını gerektirmektedir. İşte bu noktada müşteri bilgi sistemi, müşteri gereksinim ve isteklerinin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü müşteri bilgi sistemi, ürün özellikleri ve müşteri gereksinimlerini birbirleriyle kıyaslayarak, müşteri ihtiyacını en iyi şekilde karşılayacak alternatiflerin belirlenmesine yardımcı olmaktadır (Çiçek, 2005b: 65).

3.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Teknoloji Unsuru

En geniş şekliyle müşteri merkezli yapılandırma olarak tanımlanabilen CRM'de odak noktası, müşteri ile karşılıklı (bire bir) etkileşim sonucunda elde edilen bilgilerin gerçek zamanlı olarak analiz edilerek; müşteri alışkanlık, ihtiyaç ve tercihleri doğrultusunda uygun ürün ve pazarlama stratejilerini geliştirmek ve bunları müşteriler ile ilgili bilgilerdeki değişime bağlı olarak sürekli güncelleştirme becerisine sahip olmaktır (Güleş, 2004: 235).

Müşteri ilişkileri yönetiminde, müşterileri tanımak, sınıflandırmak, iletişim kurmak, etkileşim içerisinde olmak için CRM teknolojilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüz işletmelerinin çok fazla sayıda, çok çeşitli mesafelerde birbirinden çok farklı ihtiyaç ve isteklere sahip müşterileri düşünüldüğünde, teknoloji desteksiz bir iletişimin kurulması mümkün görülmemektedir.

Kurumların müşterileriyle “öğrenmeye dayalı” ilişkiler kurabilmeleri için altı tür teknolojiye ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlar; veri tabanı, veri ambarı, veri madenciliği, Çağrı Merkezleri, Web Site Pazarlama ve Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP). Bu teknolojik unsurlar aşağıdaki bölümlerde ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır.

3.5.1. Veri Tabanı

Veri tabanı, herhangi bir konuda birbirleri ile ilişkili verilerin sistematik olarak oluşturduğu yapılardır (Özdemir, Yalçın Aslay ve Çam, 2010: 349). Veri tabanı; sistematik erişim imkanı olan, yönetilebilir, güncellenebilir, taşınabilir, aralarında tanımlı ilişkiler bulunabilen verilerdir (Argüden ve Şahin, 2008: 15). Bir başka tanımlı da, bir bilgisayarda sistematik şekilde saklanmış, programlarca işlenebilecek veri yığınıdır (Aksu, b.t. : 1).

Her birim müşterinin kurumla yapmış olduğu işlemlerin ve kurduğu ilişkilerin sistematik olarak hafızaya alınmasıdır. Günümüzün rekabet koşulları içerisinde pazarlama çevresi ve müşterilere ilişkin bilgiler birçok kurum için stratejik

rekabetin en önemli anahtarı haline gelmiştir. İşletme ve pazarlama çevresindeki bu gelişmeler, bilgi teknolojilerinin pazarlama stratejilerinin hazırlanması ve uygulanmasında artan rolünün de etkisiyle firmaları bilgiye daha duyarlı hale getirmektedir. İşletmelerde bilginin değerinin artması ve müşteri odaklı pazarlama anlayışının gelişmesiyle beraber; şirketler ilişkide buldukları müşteriler hakkındaki bilgileri toplamak, depolamak ve bu bilgileri yararlı bir şekilde kullanmak yönünde sistematik çalışmalara yönelmişlerdir (Demir ve Kırdar, 2007: 306).

3.5.2. Veri Ambarı

Veri ambarı, pek çok farklı kaynaktan ve genellikle de farklı yapıda verinin depolandığı ve hepsinin de aynı birleşik çatı altında kullanılmasının ümit edildiği yapılardır. Ayrıca, veri ambarı pek çok farklı kaynaktan elde edilen veriyi aynı çatı altında analiz etme imkânı sunar (Koyuncugil ve Özgülbaş, 2009: 23).

Veri ambarcılığı, işletmelerin ellerindeki veriyi kıymetlendirerek, enformasyona dayalı bir yönetim sistemi geliştirmelerine yardımcı olacak bir altyapıyı sağlamaktadır. Hızla artan rekabet, internet gibi yeni dağıtım kanallarının yaygınlaşması ve Pazar savaşları işletme yöneticilerini hızlı karar almaya zorlanmaktadır. Veri ambarı, işletmede dağının biçimde bulunan verinin bir araya getirilip ayıklanması, temizlenmesi, depolanmasıyla yöneticilerin karar verirken kullanacakları enformasyon gereksinimlerini karşılayacak bir yapıdır (Aytekin, 2002: 181).

Veri ambarı uygulamaları, bütün müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Müşteri yaşam döngüsünde, veri ambarının en önemli rolü, müşteri davranışını etkilemek için gerekli bilgiyi sağlayarak bir stratejik analiz işlevi görmesidir. Veri ambarı projelerini müşteri ilişkileri yönetimi kapsamında ele almak gerekmektedir. Bu tür projelerde, işletmelerin çözümlemesi gereken en önemli konular, kültürel yapıdan kaynaklanan sorunlardır. İşletmelerde veri ambarları oluşturulurken şu sorulara dikkat edilmelidir (Özgener, 2001: 417);

- Müşterileriniz kimlerdir?
- Müşteriler nerede yaşıyorlar?
- En kârlı olanları hangileri?
- Hangi müşteri grupları benzer ürünleri satın almaktadır?
- Müşterilerin ortalama geliri ne kadardır?
- Neden bir ürünün satışları planlanandan daha düşük gerçekleşmektedir?

Günümüzde işletmeler, çağrı merkezleri, internet gibi daha ucuz dağıtım kanalları sayesinde, müşterilere son derece yüksek bir değere sahip hizmetler sunma olanağına sahiptirler. Fakat işletmeler, müşterilerini çok iyi tanımadıkları için, bu avantajlardan tümüyle yararlanamamaktadırlar. Günümüzde pek çok işletme, müşterilerini daha iyi tanıyabilmek amacıyla, müşterileri hakkında veri toplamaktadır. Bu veriler işletmeler açısından oldukça kritik öneme sahiptir. Kaliteli ve doğru verilere sahip olması halinde, işletme müşterilerini daha iyi tanıyabilmektedir. Aksine toplanan veriler, yetersiz ve niteliksiz olursa, işletme müşterileri hakkında yanlış yargılara sahip olabilecektir. Veriye sahip olmak, yalnız başına yeterli değildir, aynı zamanda verileri etkin bir şekilde kullanmak ve proaktif bir şekilde yönetmek gerekir (Özgener, 2001:417).

3.5.3. Veri Madenciliği

Veri madenciliği; önceden bilinmeyen, geçerli ve uygulanabilir bilginin veri yığınlarından dinamik bir süreç ile elde edilmesi olarak tanımlanabilir (Baykal, 2006: 96).

Veri madenciliği kümeleme, veri özetleme, değişikliklerin analizi, sapmaların tespiti gibi belirli sayıda teknik yaklaşımları içerir. Başka bir deyişle, veri madenciliği, verilerin içerisindeki desenlerin, ilişkilerin, değişimlerin, düzensizliklerin, kuralların ve istatistiksel olarak önemli olan yapıların yarı otomatik olarak keşfedilmesidir. Temel olarak veri madenciliği, geniş veri setleri arasındaki desenlerin ya da düzenin, verinin analizi ve yazılım tekniklerinin kullanılması ile

ilgilidir. Amaç, daha önceden fark edilmemiş veri desenlerini tespit edebilmektir (Akgöbek ve Çakır, 2009: 802).

Veri madenciliği, geleceğe dönük öngörülerde bulunmak ve bir model oluşturmak amacıyla, bir veri tabanındaki veriler arasında, benzerlikleri ortaya çıkarmaya yönelik bir tekniktir. Veri madenciliği araçları kullanılarak, işletmelerin daha etkili ve daha tutarlı kararlar alması mümkün olmaktadır. Günümüzde işletmelerin, en önemli değerlerinden bir tanesi, sahip olduğu veri birikimidir. İletişim kanallarının sayısının her geçen gün artmasıyla birlikte, işletmelere akan veri miktarı da, oldukça büyük boyutlara ulaşmaktadır. 1970'lerin başlarında yalnızca, veri toplama düzeyinde olan bu çabalar, teknolojik gelişmelerin de desteği ile 1990'lı yıllarda, veri ambarlarına ve karar destek sistemlerine ulaşan bir gelişim süreci sergilemiştir. Günümüzde ise, verilerin analizi anlamında, veri madenciliği uygulamaları ön plana geçmiş bulunmaktadır. Veri madenciliği araçları yardımı ile veriler içindeki gizli kalmış kalıpların ortaya çıkarılması mümkün olmaktadır. Bu kullanıma örnek olarak, satışların analiz edilerek, birlikte satın alınan ürünlerin neler olduğunun belirlenmesi örnek verilebilir. Müşterinin öneminin arttığı, işletmeye ulaşan verilerin yüksek boyutlara ulaştığı ve bu verilerin doğru analizinin kritik bir başarı faktörü haline geldiği günümüz iş dünyasında, veri madenciliği araçları, işletmelere çok önemli fırsatlar sağlaması ile ön planda olmaya devam etmektedirler (Çiçek, 2005b: 67).

Genel olarak ele alındığında, müşterilere yönelik olarak veri madenciliği ile yapılabilecek uygulamalar, altı ana başlıkta değerlendirilebilir (Çiçek, 2005b: 67-68);

- **Sınıflandırma:** Her bir sınıfın özelliklerinin önceden net bir şekilde belirlenmiş olmasıdır. Örnek olarak, kredi kartı başvurularını, düşük, orta ve yüksek risk grubu olarak ayırmak gösterilebilir.
- **Değer Biçme:** Sınıflandırmanın aksine, değer biçme yöntemi, kredi kartı bakiyesi ve gelir düzeyi gibi, sürekli değişkenlik gösteren sonuçlarla ilgilidir. Örnek olarak, daha önce işletmeyi terk etmiş müşterilerin ortak özellikleri belirlenerek, bu özelliklere sahip yeni müşterilere yeni teklifler sunarak, bu müşterilerin rakip işletmeye yönelmeleri önlenir.

- **Tahmin Etme:** Esas olarak, tahmin etme yöntemi, sınıflama ve değer biçme yöntemlerinden ayrı tutulmamaktadır. Bu tahminlerin gerçekleşip gerçekleşmediği, zamanla öğrenilebilir. Örneğin, geçmiş verilere dayanılarak, 6 ay içinde işletmeyi terk edeceğini düşündüğümüz bir müşteri bunu aksi yönde hareket edebilir.
- **Yakınlık ya da Birlik Kuralları:** Buradaki temel amaç, örneğin, bir süpermarketteki, beraber satılan ürünlerin ele alınması şeklinde belirtilebilir. Perakendeciler, bu bilgiyi, raf düzenlemeleri, fırsatlarını yaratmak amacıyla kullanmaktadırlar.
- **Kümeleme:** Değişik özellikler gösteren tüketicileri, kendi içinde benzerlik gösteren alt gruplara ve kümelere ayırma işlemidir. Sınıflandırmadan farkı ise, kümelemede özellikleri önceden belirlenmiş sınıfların olmamasıdır. Örneğin, birbirinden farklı müzik tarzlarını beğenen kişiler kümesi, aynı zamanda farklı alt kültür gruplarını da gösteriyor olabilir.
- **Tanımlama ve Görselleştirme:** Doğru bir tanımlama, işletmeye nereden başlamak gerektiği konusunda bir rehber olabilir. Bulunan tanımlamaları, göze hitap edecek şekilde anlamlandırmak, binlerce ilişki kurmaktan daha yararlı olabilmektedir.

3.5.4. Çağrı Merkezleri

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki müthiş gelişmelerin ürünü olarak ortaya çıkan çağrı merkezleri, işletmenin kendisiyle temas etmesini istediği tüm grupların (müşteriler, tedarikçiler, bayiler vb.) telefon, internet (e-mail, online chat), faks ve posta gibi çeşitli temas kanallarının kullanılmasına imkan tanıyan, gelen çağrıları tek bir merkeze yönlendiren ve çok sayıda yüksek vasıflı personelin bir arada çalıştığı bir sistem olarak tanımlanabilir (Sarıyer, 2007: 474).

Çağrı merkezleri CRM’de en çok kullanılan teknoloji araçlarından biri olduğu gibi teknolojinin en yoğun kullanıldığı etkileşim merkezleridir. Müşteriler,

teknoloji sayesinde ürün veya hizmetler hakkında en kısa zamanda bilgi elde edebilmekte ve istedikleri işlemleri anında gerçekleştirebilmektedirler.

Çağrı merkezleri, işletme ile müşteri arasındaki gerekli tüm işlemlerin otomasyonlaştırılarak haberleşmenin sağlanmasıdır. Bireysel hizmet veren kişilerin yanı sıra müşterilerin işlemlerini yapabilmeleri için onları yönlendirebilen sistemler bütünüdür. Günümüzde teknolojinin yardımıyla telefonla gerçekleştirilen hizmetlerin çoğu işletmeler tarafından sanal ortamda da müşterilere sunulmakta ve müşterilerce gerçekleştirilebilmektedir. Müşteriye iyi hizmet sunmak ve rekabet edebilmek için çağrı merkezleri ve diğer sanal sistemler etkili unsurlardır.

Çağrı merkezleri işletmelerin müşterilerle en sık temasa geçtikleri birimlerdir. Bu nedenle, çağrı merkezleri ile Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları arasında, birbirini besleyen, birbirine güç veren son derece sıkı bir ilişki vardır. Müşteriden aldıkları geri beslemeler ile ürün/hizmetin geliştirilmesine katkıda bulunup, müşteri sadakati yaratmada önemli rol oynamaktadırlar. Müşteriye dokunmaları ve kurumun müşteriyle iletişime geçen yüzü olmaları nedeniyle günümüzde Müşteri Etkileşim Merkezleri'ne dönüşmüşlerdir.

Müşteri isteklerine yanıt arayan firmalar, çağrı merkezleri aracılığıyla satış öncesi ve satış sonrası hizmetlere yöneldiklerinde hem rekabet güçlerini artırmaktadırlar hem de ürünlerini geliştirebilmektedirler. Çağrı merkezleri sundukları geniş ürün ve hizmet yelpazesıyla şirketlerin müşterileriyle iletişim kurmak adına birçok uygulamayı hayata geçirebilecekleri birimlerdir. Bu uygulamaların büyük çoğunluğu telefon çağrılarıyla gerçekleşmesine rağmen, e-posta, sms, faks, web chat (web sohbeti), cobrowsing (ortak sörf), web sitesi üzerinden yapılan işlemler şeklinde de gerçekleşebilir. Şirketlerin müşterilerine verdikleri değer, onlara sundukları ürün ve hizmetlerin kalitesine, ürün ve hizmet sunumu öncesi ve sonrasında müşterileri ile olan iletişim sıklığına, kolaylığına ve kalitesine bakılarak anlaşılabilir. Müşterileri ile değişik kanallarla iletişime geçemeyen, kendisine ulaşmak ve isteklerini, şikâyetlerini, yönlendirici fikirlerini belirtmek isteyen müşterilerine erişim kanallarını açmayan/açamayan şirketler müşteri sadakatini sağlayamazlar. Çağrı merkezleri, gelişen iletişim teknikleri

uygulamalarının da entegre edilmesi neticesinde Temas Merkezleri, halini almış ve müşterileri ile iletişimi son derece basit, etkili ve hızlı hale getirmek isteyen şirketlerin vazgeçilmez Müşteri İlişkileri Yönetimi enstrümanlarından birisi olmuştur (Yavuz ve Leloğlu, 2011: 13).

3.5.5. İnternet (Web Tabanlı) Pazarlama

İnternet, kişilerin değişik amaçlarla ve içerikte karşılıklı iletişim kurmalarını, bilgi alıp vermelerini sağlayan ortak bir haberleşme altyapısıdır. İnternet ortamında ticari faaliyetler bir web sunucusuna bağlı web siteleri aracılığıyla gerçekleştirilir. Web siteleri, ürün tanıtımı, pazarlanması ile firmanın başta müşteriler ve ortaklar olmak üzere tüm işletme ilgililerine bilgi iletimine imkân sağlayan sanal ortamlardır. Bir web sitesi, firma ile müşteriler arasında mal, hizmet ve bilgi alışverişinin internet ortamında gerçekleştirilmesini sağlar. Firmalar web siteleri aracılığıyla mal ve hizmetlerini tanıtmakta, birbirlerini tanımakta ve iletişimi geçerek uygun bir şekilde iş yapma olanakları elde etmektedirler. Web siteleri, otomasyonlaşmış sistemlerin ortaklaşa iş yapılan birimlere entegrasyonu ile ürün ve hizmetler ile bilgilerin satış, kullanım ve paylaşımına imkân sağlanmaktadır (Alagöz, 2007: 12-13).

Sanal alışveriş adı verilen yeni internet ortamı, geleneksel pazarlamadaki zaman alıcı birçok aşamayı ortadan kaldırması nedeniyle, çok daha hızlı ve daha düşük maliyetlidir. İnternet üzerinden yapılan pazarlamanın en önemli özelliği, müşterilerin işletmelerin sunduğu ürün ve hizmetler üzerinde doğrudan etki yaratabilmelerini sağlayan karşılıklı etkileşim özelliğidir. Ortaya çıkan web deneyimleri, müşterilerin internete daha hızlı bir biçimde bağlanmalarını ve yararlanmalarını uygun duruma getirmiştir (Çiçek, 2005a: 56).

3.5.6. Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP)

En genel şekliyle Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP), bir kurumda süregelen tüm bilgi akışının bütünleşmesini sağlayan ticarî yazılım paketleridir. Bu

sayede işletmeler bir iş süreci ile diğer iş süreci, bir iş birimi ile diğer iş birimi, bir işletme ile diğer işletme arasında gerçek zamanlı bağlantı kurabilirler. Hızlı ve daha kaliteli bilgi elde ederler. Yöneticilere, aylık raporları beklemeden ve diğer aylık raporlarla çapraz kontrole gerek kalmadan kendi bilgisayarlarından gerçek zamanlı işletme bilgilerini görme olanağı verir. Ayrıca iş birimleri arasında, iş fonksiyonları içinde ve bölgesel olarak bilgi akışını da görebilirler (Bayraktar ve Efe, 2006: 690).

Kurumsal Kaynak Planlaması, işletmelerin sahip oldukları kaynakları etkin kullanabilmeleri amacına hizmet eden; işletmenin stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda müşteri isteklerini en uygun şekilde karşılayabilmek için farklı coğrafi bölgelerde bulunan tedarik, üretim ve dağıtım kaynaklarının en etkin ve verimli şekilde planlanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi fonksiyonlarını bulunduran bir yazılım sistemidir (Keçek ve Yıldırım, 2010: 194).

4. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE BİLGİ YÖNETİMİ VE TEKNOLOJİ DESTEĞİ İLE CRM ANALİZİ

4.1. The Nielsen Company

4.1.1. The Nielsen Company Hakkında

The Nielsen Company, pazarlama ve tüketici bilgisi, televizyon ve medya ölçümü, online bilgiler, mobil mecra ölçümü, ticari fuarlar ve iş dünyası yayınları (Billboard, The Hollywood Reporter, Adweek) alanlarında lider konuma sahip global bir bilgi ve medya şirkettir. Özel bir hisse grubu tarafından yönetilen şirket 100'den fazla ülkede faaliyet göstermektedir ve genel merkezi A.B.D. New York'ta bulunmaktadır.

- **Nielsen'in Misyonu:** Müşterilerini, bütün dünyadaki tüketicileri ve pazarları en iyi şekilde anlamalarını sağlamaktır.
- **Nielsen'in Değerleri:** Yaptığı herşeyde, güvenilir, tarafsız, işbirliğine açık, yorumlarla donanmış ve tutkulu olmaktır. Müşterilerine **basit, açık ve entegre** çözümler sunarak hizmet vermektir.
- **Nielsen Kimliğinin ve Kültürünün Bileşenleri:** Dürüstlük, güvenilirlik, bağımsızlık, adalet (tarafsızlık), mükemmellik, çok çalışmaktır.

4.1.2. The Nielsen Company Tarihçesi

Nielsen, 1923 yılında, çağdaş pazarlama araştırması sektörünün kurucuları arasında yer alan Arthur C. Nielsen, Sr. tarafından Amerika'da kurulmuştur. Mr. Nielsen, tüketici odaklı pazarlama ve medya araştırmalarında pek çok yeniliğin yanısıra müşterilere rakiplerin performansı ve pazarlama ve satış programlarının satış

ve kâr üzerindeki etkisi hakkında ilk güvenilir ve objektif bilgileri verecek olan benzersiz bir perakendeci ölçüm tekniği yaratmaktan da sorumlu olmuştur. Nielsen verisi, pazar payı kavramına uygulamada bir anlam kazandırmış ve şirket performansının kritik ölçütlerinden biri haline getirmiştir. Mr. Nielsen, bugün Nielsen Media Research olarak bilinen ve televizyon izlenme ölçümlerinde ve diğer medya araştırma hizmetlerinde dünya lideri konumunda olan şirketin de kurucusudur.

Nielsen ülke dışındaki ilk ofisini 1939 yılında İngiltere’de açmış ve II. Dünya Savaşı’ndan sonra Batı Avrupa, Avustralya ve Japonya’daki faaliyetlerini giderek genişletmiştir. Şirket, 1994 yılında Survey Research Group adlı şirketi alarak Asya Pasifik’te ve 90’lı yılların sonlarında da AMER World Research firmasını alarak Orta Doğu ve Afrika’daki varlığını güçlendirmiştir.

Nielsen 2001 yılında, pazarlama bilgisi, medya ölçümü ve bilgisi ve iş dünyası medyası alanlarında dünya lideri olan VNU grubunun bir parçası olmuştur.

2003 yılında VNU, en büyük iş grubu olan VNU Marketing Information (MI – Pazarlama Bilgisi) ile ilgili yeni bir organizasyon yapısını duyurmuştur; bu yapının amacı sürekli değişen müşteri ihtiyaçlarına uyum sağlamak ve hızlı büyümeye yönelik geliştirilmiş bir platform oluşturmaktır. Bu yeni yapı çerçevesinde, kardeş MI şirketleri BASES, Spectra, Claritas ve HCI firmalarını da kapsayan VNU Advisory Services doğmuştur. VNU Advisory Services, bütün kaynaklarını, tüm MI grubunun ve diğer VNU şirketlerinin bilgi birikiminden ve ayrıca üçüncü tarafların yetkinliklerinden yararlanarak yeni entegre hizmetler yaratmaya ve müşteri hizmetlerine yeni bir yaklaşım geliştirmeye yoğunlaştıran bir birim olarak faaliyet göstermektedir.

2005 yılında, VNU IMS Health firmasını satın alarak sağlık ve ilaç sektöründeki bilgisini genişletmek üzere harekete geçti. Ancak bu birleşme hissedarların onay vermemesi nedeniyle iptal edildi ve iki şirket iş geliştirme üzerine birlikte çalışmaya karar verdiler.

2006 yılında VNU altı hisse şirketinin oluşturduğu bir konsorsiyum tarafından satın alındı.

2007 yılında VNU ismini The Nielsen Company olarak değiştirdi. Bu yeni kimlik en çok bilinen markayı vurgulamakta ve entegre, birlikte hareket eden bir organizasyon yaratma hedefini göstermektedir.

4.1.3. Faaliyet Alanları

Nielsen Consumer Group olarak müşterilerine büyümeye gidecek en iyi yolu bulabilmeleri için gereken pazar verilerinden oluşan entegre bir hizmet portföyü sunmaktadır. Bu bilgiler birçok kaynaktan toplanmakta, gelişmiş bilgi yönetimi araçları ve ileri analitik sistem ve metodolojileri ile işlenmekte ve işine hakim, profesyonel bir yaklaşıma sahip bir müşteri hizmetleri ekibi tarafından müşterilere ulaştırılmaktadır.

Müşteriler Nielsen ile:

- Pazar performansını ölçümlemek,
- Pazar dinamiklerini analiz etmek,
- Pazarlama ve satıştaki sorunları teşhis etmek ve çözümlenmek ve
- Büyüme fırsatlarını bulmak ve yakalamak için çalışmaktadırlar.

Çalışanlar, müşteriler yakın bir şekilde çalışarak, en doğru kararları almaları için gereken bilgi ve hizmetleri seçmelerine ve kullanmalarına yardımcı olmaktadır.

4.1.4. Nielsen Consumer Group, Türkiye

1987 yılında kurulan Zet Piyasa Araştırma Hizmetleri, 1993 yılında Nielsen ile birleşti. Birleşmeyle birlikte ZET Nielsen olan isim Nielsen'in hissesini artırmasıyla (%85) Nielsen ZET olarak tekrar değişti. Nielsen'in Şubat 2001'de VNU tarafından satın alınmasıyla birlikte şirket 100% yabancı kuruluş olarak Nielsen Türkiye adını aldı. 2007 yılında tüm dünyada şirket adı The Nielsen Company olarak değişti.

- Türkiye'deki Nielsen şirketleri; Nielsen Consumer Group ve Nielsen Media Group olarak iki dalda hizmet vermektedir.
- İstanbul Kavacık Acarlar binasında yerleşik olan Nielsen Consumer Group, Türkiye'deki tek Perakende Paneli'ni yönetmekte ve veriler üretmektedir.
- Perakende Panel hizmetlerinin yanısıra otomotiv, telekom, bankacılık, vb geniş bir sektörel portföye Tüketici Araştırmaları hizmetleri sunulmaktadır.
- Yaklaşık 220 kadrolu çalışanıyla, araştırma sektöründeki çalışanların önemli bir bölümünü istihdam etmektedir.
- İstanbul merkez olmak üzere; Ankara, İzmir, Adana ve Samsun'da saha ofisleri bulunmaktadır.
- Siyasi araştırma dışında her türlü pazarlama ve tüketici araştırmaları yapılmaktadır.

4.2. The Nielsen Company'de Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Uygulamaları

4.2.1. Uygulamanın Amacı

Bu uygulamanın amacı; The Nielsen Company'nin müşteri ilişkileri yönetiminde bilgi ve teknolojinin yerini örnek uygulamayla ortaya koymaktır.

Amaç doğrultusunda uygulamada aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir:

H₁: Nielsen Company müşteri ilişkileri yönetiminde bilgi ve teknolojiyi yeterli düzeyde kullanmaktadır.

H₂: Nielsen Company müşteri ilişkileri yönetiminde bilgi ve teknoloji alt yapısını yenilemezse, gelecekte müşteri ilişkileri yönetiminde yetersiz kalacaktır.

4.2.2. Uygulamanın Yöntemi

Uygulamada; The Nielsen Company'nin müşteri ilişkileri yönetiminde bilgi ve teknolojinin yerini belirlemek amacıyla durum çalışması yöntemi kullanılmıştır.

Durum çalışması sosyal bilimler araştırmalarında kullanılan bir yöntemdir. Toplumsal bir birimin geçmişini, şimdiki durumunu ve çevreyle ilişkisel özelliklerini oldukça ayrıntılı bir biçimde incelenmesi durum çalışması yöntemi ile yapılabilir. Durum alışması, tek bir kişinin, bir ortamın, tek bir tür dokümanın ve olayın ayrıntılı olarak incelenmesidir (Kazak, 2001: 146).

4.2.3. Uygulamanın Bulguları

Uygulamanın bu bölümünde öncelikle The Nielsen Company’de müşteri ilişkileri yönetiminin ne şekilde gerçekleştiğine dair bulgular, ardından müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarında bilgi ve teknolojinin yerine dair bulgular yer almaktadır.

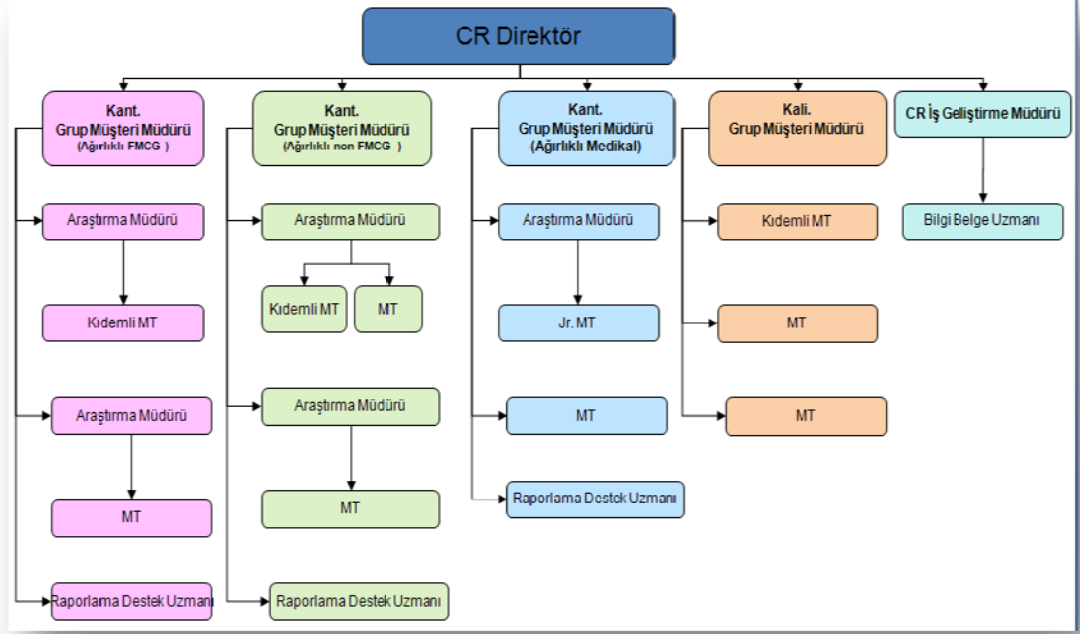
4.2.3.1. The Nielsen Company’de Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları

The Nielsen Company’nin müşterileri kendilerine Pazar araştırması için mrعات edenlerdir. Ancak yapılan Pazar araştırmalarında kendi müşterilerinin müşterileri ile de iletişim kurdukları için müşterilerinin, müşterileri de dolaylı olarak The Nielsen Company’nin müşteri olarak tanımlanabilir.

The Nielsen Company’de tüketiciler araştırmaları;

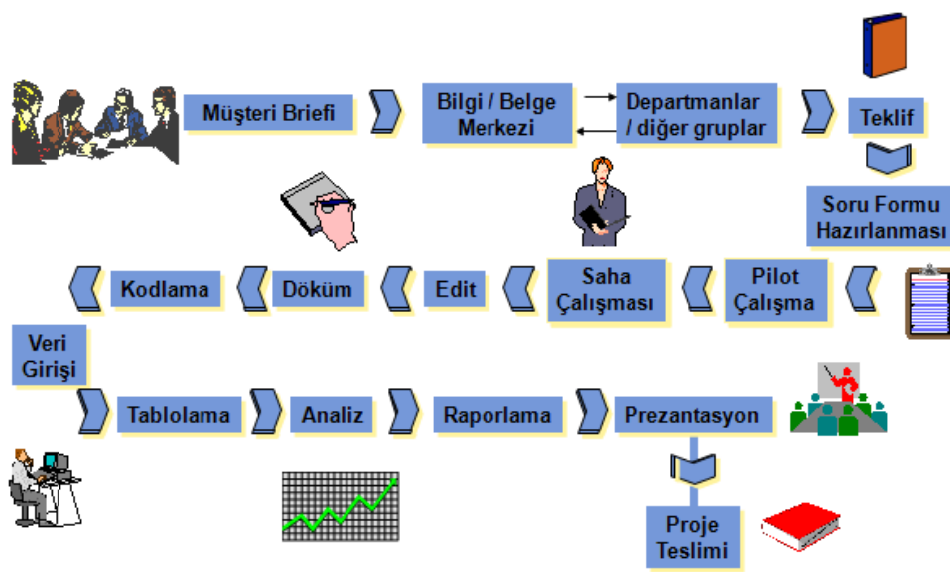
Müşterilerin amacına veya ihtiyacına göre özel olarak hazırlanmakta, başka müşteriler ile Paylaşımlı değildir ve tanımlı probleme göre örneklem, yöntem ve kapsam belirlenmektedir.

The Nielsen Company her müşterisine özel bir araştırma ekibi oluşturmaktadır. Araştırma ekibinin şematik görüntüsü aşağıda verilmektedir.



Şekil 4.1. The Nielsen Company Araştırma Ekibi

The Nielsen Company’de araştırma süreci ise birçok birbiri ile bağlantılı süreç içerisinde gerçekleşmektedir. Bu süreç aşağıda şematik olarak verilmektedir.



Şekil 4.2. The Nielsen Company Araştırma Süreci

The Nielsen Company Kantitatif ve Kalitatif Araştırmalar olmak üzere müşterilerine iki farklı tür hizmet sunmaktadır. Bu araştırmalar kapsamında verilen hizmetler şu şekilde sıralanmaktadır;

- Tüketici Araştırmaları
 - Kullanım Alışkanlıkları
 - Ürün Testleri (performans, ambalaj, isim)
 - Fiyatlandırma
 - Alışveriş Alışkanlıkları
 - Gizli Müşteri
 - Segmentasyon
- İmaj Araştırmaları
 - Marka Performans İzlemesi/ Konumlandırma
- Reklam Araştırmaları
 - Reklam Öncesi (Pre-Tests) / Reklam Sonrası (Post-Tests)
 - Konsept Test
- Medya Araştırmaları
 - Medya tüketimi alışkanlıkları
 - Okur / İzleyici / Dinleyici profilleri
 - Medya ve reklam etkinliği ölçümleri
 - Sinema reklam etkinliği araştırması
- Medikal Araştırmalar
 - Lansman Öncesi (Pre-Launch) / Lansman Sonrası (Post-Launch)
 - Pazar Performansını İzleme Çalışmaları (Tracking)
 - Konsept Testler/ Konumlandırma Araştırmaları
- Pazar Araştırmaları
 - Sektörel Analizler
 - Fizibilite Çalışmaları
 - Endüstriyel Araştırmalar
 - Lokasyon Analizleri
 - Fonksiyon Etüdleri

- Müşteri Memnuniyeti / Çalışan Memnuniyeti

Kantitatif araştırmalarda veriler; Yüzyüze, telefonla ve online olmak üzere üç farklı şekilde toplanmaktadır. Bu teknikler kapsamındaki uygulamalara dair bilgiler aşağıda Şematik olarak verilmektedir:

Yüzyüze	CATI	Online
<ul style="list-style-type: none"> • Bilgisayar Destekli • Süpervizör Kontrollü • Türkiye çapında yaygın saha organizasyonu, 81 ilden veri toplama kapasitesi • Tam zamanlı saha süpervizörlerinden ve düzenli anketörlerden kurulu ve hepsi coğrafi bir bölgeden sorumlu olan 3 saha bölge müdürlüğü • Her saha çalışmasından önce soru formunun amacına uygun şekilde işlerliğini ve saha araştırmacıları tarafından anlaşılabilirliğini test etmek amacıyla pilot çalışmalar 	<ul style="list-style-type: none"> • 24 Terminal • Soft PBX • IVR CATI • Aktif Kotalı Veri Kontrolü (ADQC) • Ses Kayıt Sistemi (VR) • Telefon, bilgisayar ve araştırmacılık deneyimini birleştiren; teknolojinin hız kazandırdığı bir veri toplama tekniği • Avantajları: <ul style="list-style-type: none"> – Süratli olmak – Ekonomik olmak – Yüksek kalite – Güvenilirlik • Kısıtları: <ul style="list-style-type: none"> – 10-12 dakika ile sınırlı – Görsel malzeme kullanılmıyor 	<ul style="list-style-type: none"> • Nielsen'a özel panel • Nielsen Consumer ve Nielsen Media işbirliği • 500.000 üzerinde, kimlik no'ları tanımlı panelist • ESOMAR kurallarına uyumlu sistem • SES ve Demografik açıdan Türkiye temsili • Hızlı saha süresi ve teslim

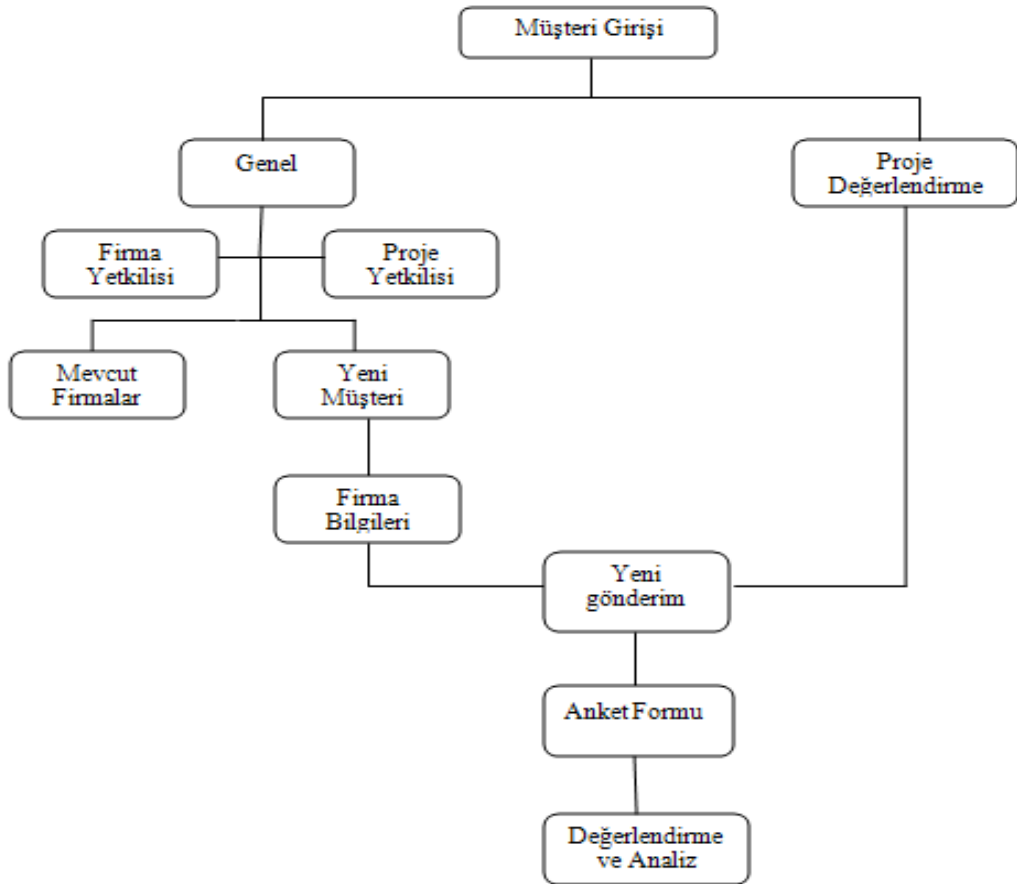
Şekil 4.3. Kantitatif Veri Toplama Teknikleri

Kalitatif Teknikler: Nielsen kalitatif araştırmalar, klasik ve alışlagelmiş sorgulama yöntemlerinden uzaklaşarak psiko-sosyal sorgulama tekniklerine yönelmektedir. Böylelikle tüketicinin zihninde sosyal ve toplumsal baskılardan sıyrılarak, davranışlarının ardında yatan nedenleri ortaya çıkarabilmektedir. Böylelikle; müşterilerin kimseyle paylaşmadıkları duygularını, sezgisel çağrışımlarını, ve diğer bilinçaltı faktörleri, bastırılmış gerçekleri, itiraf etmekten hoşlanılmayan nedenleri, kelimelere dökülmesi zor olan duyguları (saç beyin), kullanılan özel projektif teknikler ile özenli ve güvenli bir mülakat ortamında ortaya çıkarılmaktadır.

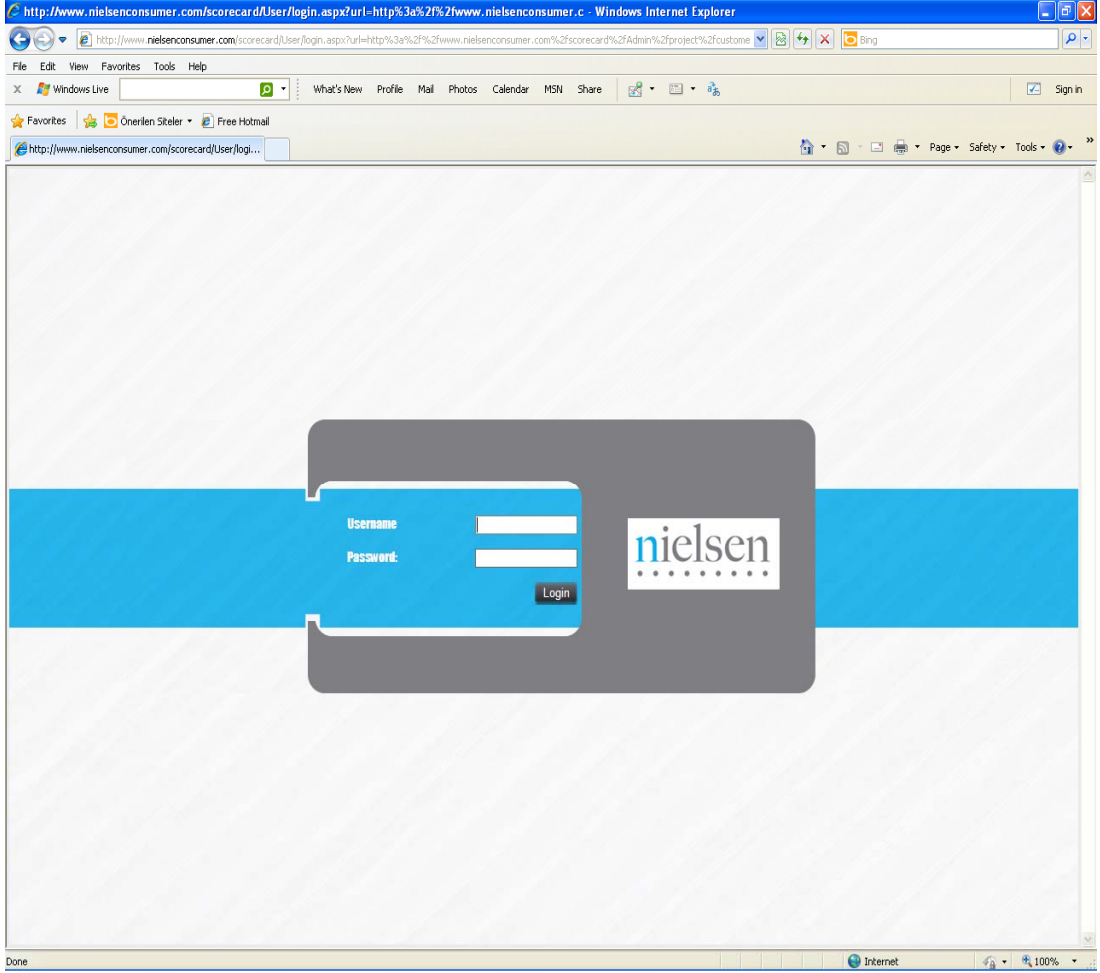
Nielsen kalitatif araştırmalarda; başlıca Grup tartışmaları ve Derinlemesine görüşmeler yapmakta, bu yöntemlerle istatistiksel sonuçlar elde etmek mümkün olmamaktadır.

4.2.3.2. The Nielsen Company’de Müşteri İlişkileri Yönetiminde Bilgi ve Teknolojinin Yeri

The Nielsen Company müşteri ilişkilerinde bilgiye önem vermekte, bu nedenle müşterilerine dair bilgileri bilgisayar ortamında veritabanına kaydetmekte, müşteri ilişkilerini de kendine özel bir yazılım ile sürdürerek, müşteri memnuniyeti ölçümleri gerçekleştirmektedir.



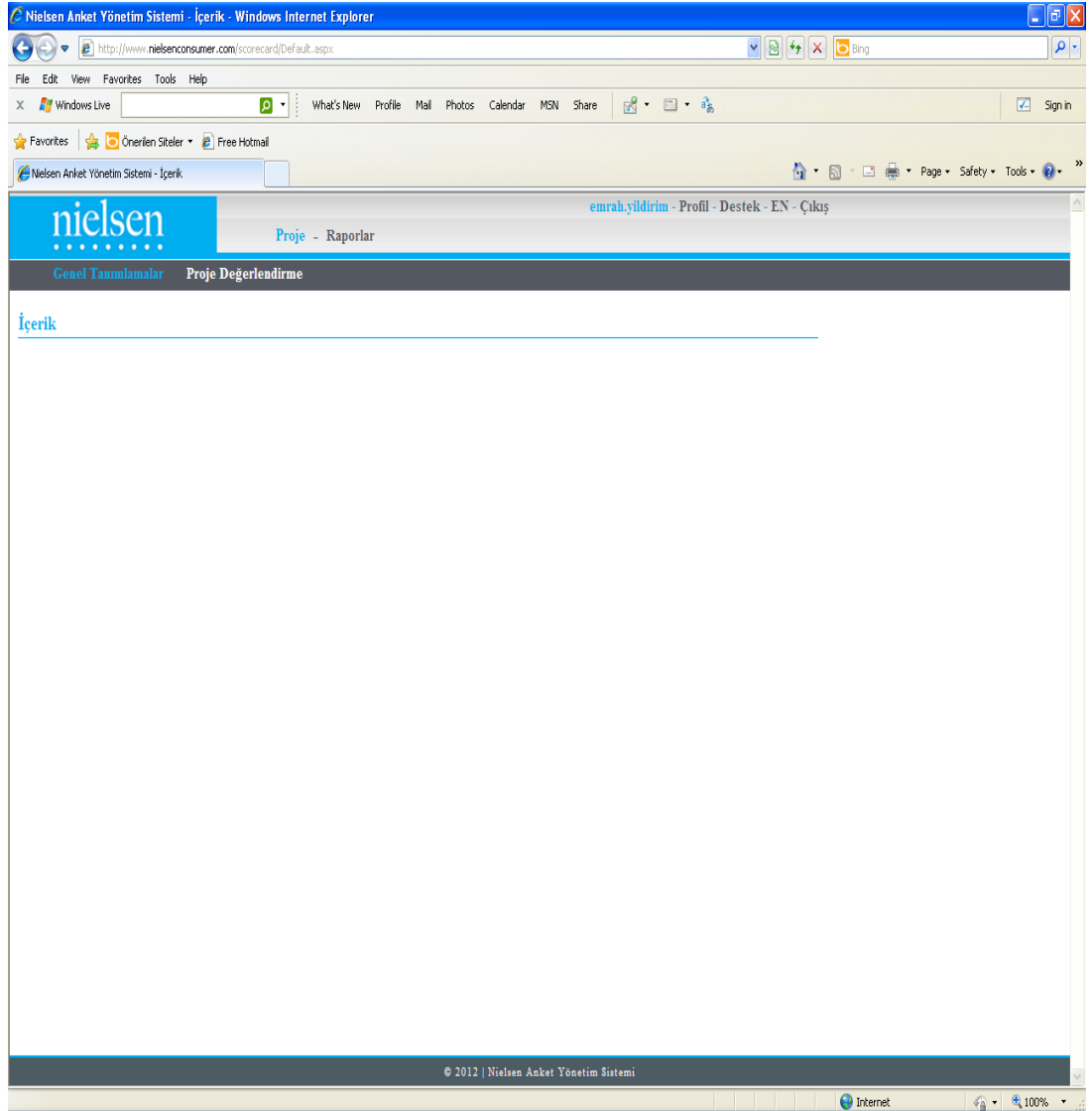
şekil 4.4. The Nielsen Company Müşteri Memnuniyeti Ölçme Modülü



Şekil 4.5. Nielsen Anket Yönetim Sistemine Giriş

Nielsen Türkiye, müşterileriyle olan ilişkileri geliştirmek ve sürekliliği sağlamak için müşterilerine sunduğu her proje ve rapor sonucunda müşteri memnuniyetini ölçmek amacıyla www.nielsenconsumer.com sitesi üzerinden bir takım dış müşteri ölçümleri yapmaktadır. Bu sistem Nielsen Anket Yönetimi Sistemi adını almakta ayrıca çalışmaya genel olarak proje değerlendirme modülü de denmektedir. Müşterilerine Global ve Lokal olmak üzere iki tür anket uygulamaktadır. Global anket yılda bir defa olmak üzere müşterilere sunulmaktadır. Lokal bazlı anketler ise müşterinin her hizmet satın alımı sonucu bu hizmet karşılığındaki genel memnuniyetini ölçmek ve bir sonraki hizmet sunumunda beklenti ve isteklerini gerçekleştirebilmek amacıyla online olarak müşteri ilişkileri

yönetimi çalışmalarını içermektedir. Nielsen müşterilerine bu anketler müşteri temsilcileri tarafından yapılmaktadır. Müşteri temsilcilerine tanımlanan kullanıcı adı ve şifre ile bu işlemler www.nielsenconsumer.com sitesi üzerinden gerçekleştirilmektedir. Yapılan giriş sonrasında aşağıdaki ana ekran açılmaktadır.



Şekil 4.6. Nielsen Anket Yönetim Sistemi İçeriği

Ana ekranda temel iki ana buton bulunmaktadır. Bunlar Genel Tanımlamalar ve Proje Değerlendirme butonlarıdır. Genel Tanımlamalar butonu Firma ve Proje Yetkilisi olmak üzere iki alt segmentten oluşmaktadır. Ayrıca Profil segmentinden

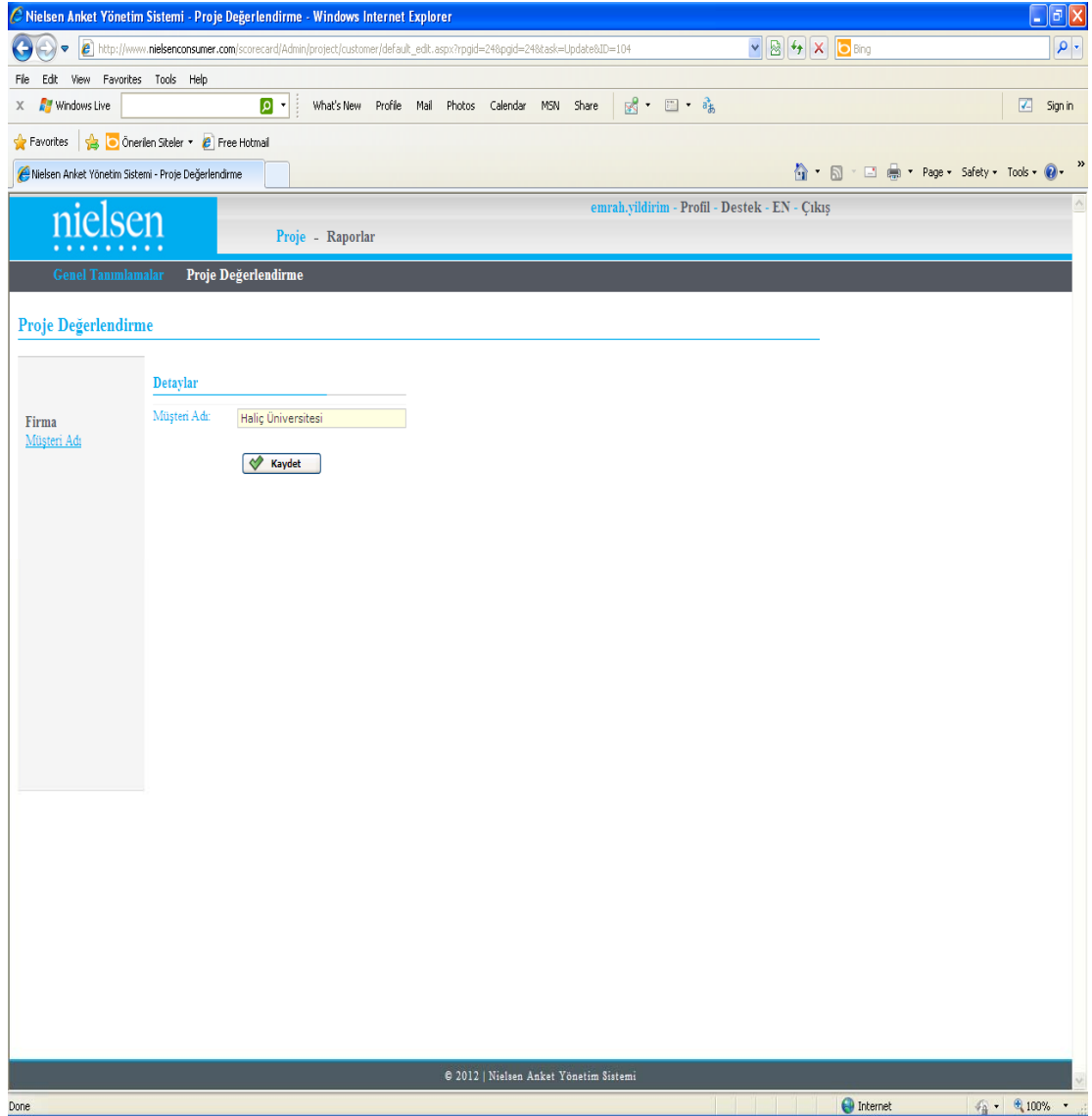
kullanıcı adı, şifre, mail adresi gibi tanımlamalar yapılabilmektedir. EN bölümünden ise modülün dil seçeneği İngilizce yapılarak bünyesinde ki yabancı uyruklu müşteri temsilcilerine kolaylık sağlamaktadır. Ayrıca yapılan anketler müşteri temsilcileri tarafından Türkçe ve İngilizce olarak yapılabilmekte ve böylelikle lokal ve global müşterilere anlayabilecekleri dil seçeneği sunulmuş olmaktadır.

The screenshot shows the Nielsen Anket Yönetim Sistemi (Survey Management System) interface. The browser window title is "Nielsen Anket Yönetim Sistemi - Firma - Windows Internet Explorer". The URL is "http://www.nielsenconsumer.com/scorecard/Admin/project/customer/default.aspx?pgid=24". The page header includes the Nielsen logo and the text "Proje - Raporlar". The main content area is titled "Firma" and contains a table of companies with "Düzenle" (Edit) links for each. The table has two columns: "İsim" (Name) and "İşlemler" (Operations). The companies listed are: Ove1, Abbott, Astrazeneca, Bayer, Biota, BMS, Boehringer Ingelheim, GSK, GSK Consumer, Intendis, J&J, Lilly, Lundbeck, MSD, Novartis, Nycomed, Pfizer, Roche, Sanofi Aventis, and Sanofi Pasteur. Below the table, it indicates "100 kayıt bulundu" (100 records found) and "sayfaya git: 1 2 3 4 5" (go to page: 1 2 3 4 5). There is an "Ekle" (Add) button below the table. The footer of the page shows "© 2012 | Nielsen Anket Yönetim Sistemi".

İsim	İşlemler
Ove1	Düzenle
Abbott	Düzenle
Astrazeneca	Düzenle
Bayer	Düzenle
Biota	Düzenle
BMS	Düzenle
Boehringer Ingelheim	Düzenle
GSK	Düzenle
GSK Consumer	Düzenle
Intendis	Düzenle
J&J	Düzenle
Lilly	Düzenle
Lundbeck	Düzenle
MSD	Düzenle
Novartis	Düzenle
Nycomed	Düzenle
Pfizer	Düzenle
Roche	Düzenle
Sanofi Aventis	Düzenle
Sanofi Pasteur	Düzenle

Şekil 4.7. Nielsen Anket Yönetim Sistemi Mevcut Firma Bilgileri

Genel Tanımlamalar butonu altındaki Firma segmentini tıkladığımızda yukarıdaki ekran karşımıza çıkmaktadır. Bu bölümde Nielsen müşterileri bulunmaktadır. Yeni bir müşteri tanımlaması ekle butonundan yapılarak gerekli tanımlamaların yapılmasıyla gerçekleşir. Yeni bir müşteri için firma adı ve çalışmanın gönderileceği firmaya bağlı kişilerin mail adresleri tanımlanır. Firmaların karşısındaki düzenle seçeneğini tıkladığımız da ise aşağıdaki ekran görüntülenmektedir.



Şekil 4.8. Nielsen Anket Yönetim Sistemi Yeni Firma Oluşturma Süreci

Bu bölümde solda bulunan Firma yazılı alanda müşteri adı tanımlaması yapılmaktadır. Mevcut müşterinin herhangi bir isim değişikliği yapması durumunda bu bölümde gerekli güncelleme yapılır. Burada mevcut müşteri Haliç Üniversitesi olarak tanımlanmıştır. Yine sol kısımda bulunan Müşteri Adı bölümü açıldığında ise aşağıdaki ekran karşımıza çıkmaktadır.

The screenshot displays the Nielsen Anket Yönetim Sistemi - Proje Değerlendirme interface. The page is viewed in Windows Internet Explorer. The browser address bar shows the URL: http://www.nielsenconsumer.com(scorecard/Admin/project/customer/default_edit.aspx?pgid=248pgid=248&task=Update&ID=104). The page title is "Nielsen Anket Yönetim Sistemi - Proje Değerlendirme". The main content area is titled "Proje Değerlendirme" and contains a table with the following data:

İsim	Soy İsim	E-Mail Adresi	İşlem
Emrah	YILDIRIM	emrah.yildirim@nielsen.com	Ekle
Alptekin	ERKOLLAR	alptekinerkollar@halic.edu.tr	Güncelle Sil

The interface also includes a sidebar on the left with "Firma" and "Müşteri Adı" sections, and a top navigation bar with "Proje - Raporlar" and "emrah.yildirim - Profil - Destek - EN - Çıkış". The footer of the page shows "© 2012 | Nielsen Anket Yönetim Sistemi".

Şekil 4.9. Nielsen Anket Yönetim Sistemi Temsilci ve Yetkili Tanımlama

Bu bölümde ise çalışmayla ilgili kişilerin mail adresleri yer almaktadır. Bu kişiler Haliç Üniversitesi firmasının Nielsen de müşteri temsilciliğini yapan müşteri temsilcisi, iş analisti, bağlı olduğu direktör, raporlama yapacağı kişi ve kişileri kapsayabilir. Ayrıca da çalışmanın sunulacağı Haliç Üniversitesi firmasının beyan etmiş olduğu ilgili kişileri de kapsamaktadır. Böylelikle çalışmanın o kişiye gönderimi yapılacak ve değerlendirilmesi istenerek geri dönüşün yapılması beklenecektir.

Müşteriye yapılacak olan gönderimin tanımlanması işlemi Proje Değerlendirme butonu ile yapılmaktadır. Bu sayfa açıldığında şu ekran karşımıza çıkmaktadır.

Proje Kodu	Proje Adı	Müşteri Adı	Proje Dili	Proje Bitiş Tarihi	
deneme tez	Haliç Üniversitesi	Haliç Üniversitesi	Türkçe	20.04.2012	Düzenle

1 kayıt bulundu

[Ekle](#)

© 2012 | Nielsen Anket Yönetim Sistemi

Şekil 4.10. Nielsen Anket Yönetim Sistemi Yeni Proje Gönderim Süreci

Burada daha önce ilgili müşterilere yapılmış çalışmaları görebilmekteyiz. Yeni bir gönderim ekle butonu ile gerçekleşir. Bu seçeneği açtığımızda ise karşımıza aşağıdaki ekran çıkmaktadır.

The screenshot displays the Nielsen Anket Yönetim Sistemi web application in Internet Explorer. The browser address bar shows the URL: http://www.nielsenscorecard.com/scorecard/Admin/project/createproject/default_1.aspx?task=Insert&ID=-1. The page title is "Nielsen Anket Yönetim Sistemi - Proje Değerlendirme". The Nielsen logo is visible in the top left corner. The main content area is titled "Proje Değerlendirme" and contains a form for "Proje Genel Bilgileri". The form fields are:

Proje Genel Bilgileri	
Proje Kodu	<input type="text"/>
Müşteri Adı	<input type="text"/>
Proje Dili	<input type="text"/>
Proje Adı	<input type="text"/>
Proje Bitiş Tarihi	<input type="text"/>

An "Ekle" button is located at the bottom right of the form. The footer of the page contains the text: "© 2012 | Nielsen Anket Yönetim Sistemi".

Şekil 4.11. Nielsen Anket Yönetim Sistemi Proje Bilgileri Oluşturma

Bu bölümde Proje Bilgileri yer almaktadır. Sol kısımda bulunan Proje Detayları bölümü açıldığında ise Proje Genel Bilgileri doldurulur. Öncelikle projeye ait bir kod belirlenir ve ilgili alana yazılır. Daha sonra hangi müşteriye uygulanacak ise müşteri adı kısmından ilgili seçim yapılır. Yapılacak çalışmanın Türkçe veya İngilizce olacağına karar verilerek gerekli dil seçimi yapılır. Daha sonra projeye ait bir ad oluşturularak ilgili çalışmanın bitiş tarihi belirlenir. İlgili alanlar doldurulduğunda ise Proje Detayları şu şekilde oluşturulmuş olur.

The screenshot shows a web browser window displaying the Nielsen Anket Yönetim Sistemi (Nielsen Survey Management System) interface. The page is titled "Proje Değerlendirme" (Project Evaluation) and is part of the "Proje - Raporlar" (Project - Reports) section. The main content area is divided into two sections: "Proje Bilgileri" (Project Information) and "Proje Detayları" (Project Details). The "Proje Genel Bilgileri" (Project General Information) form is visible, containing the following fields:

Proje Kodu	HALIC01
Müşteri Adı	Haliç Üniversitesi
Proje Dili	Türkçe
Proje Adı	Anket
Proje Bitiş Tarihi	20.04.2012

An "Ekle" (Add) button is located at the bottom right of the form. The page footer indicates the copyright year as 2012 and the system name as Nielsen Anket Yönetim Sistemi.

Şekil 4.12. Nielsen Anket Yönetim Sistemi Proje Detayları Tanımlama

Daha sonra ekle butonuna basılır ve gerekli kayıt yapılmış olur. Artık Haliç Üniversitesi'ne ait bir proje oluşturulmuştur. Sonra sol tarafta bulunan Gönderim yazılı alan açılır ve şu sayfa karşımıza çıkmaktadır.

The screenshot displays the Nielsen Anket Yönetim Sistemi web application in Internet Explorer. The browser address bar shows the URL: http://www.nielsenconsumer.com/scorecard/Admin/project/createproject/default_.aspx?task=Update&ID=175. The page title is "Nielsen Anket Yönetim Sistemi - Proje Değerlendirme". The Nielsen logo is visible in the top left corner, and the user profile "emrah.yildirim - Profil - Destek - EN - Çıkış" is in the top right. The main navigation bar includes "Genel Tanımlamalar" and "Proje Değerlendirme". The "Proje Değerlendirme" section is active, showing a sidebar with "Proje Bilgileri", "Proje Detayları", and "Gönderim". The "Proje Yetkili Bilgileri" section has a dropdown menu for "Üyeler" and a table for "Gönderim". The "Gönderim" table has columns for "Gönderim Tarihi", "Gönderim Sayısı", "Okunan", "Doldurulan", and "İşlemler". The table content shows "Kayıt bulunamadı" and "0 kayıt bulundu". A "Gönderimi Başlat" button is located below the table. The footer of the page contains the copyright information: "© 2012 | Nielsen Anket Yönetim Sistemi".

Şekil 4.13. Nielsen Anket Yönetim Sistemi Proje Gönderiminin Başlatılması

Bu bölümde ise gönderimin yapılacağı kişi veya kişilerin seçilmesi ve gönderimin başlatılmasını içerir. Üyeler kısmında projesi oluşturduğumuz firma olan Haliç Üniversitesi için daha önce tanımladığımız ilgili kişilerin mail adreslerinin yer alır. Bu kısımdan gönderim yapılacak kişi veya kişiler seçilerek ekle butonu ile seçimleri tamamlanır ve sayfa şu şekilde görünür.

Nielsen Anket Yönetim Sistemi - Proje Değerlendirme

emrah.yildirim - Profil - Destek - EN - Çıkış

Proje - Raporlar

Genel Tanımlamalar Proje Değerlendirme

Proje Değerlendirme

Proje Bilgileri

Proje Detayları

Gönderim

Proje Yetkili Bilgileri

Üyeler	İşlemler
-	Ekle
Alptekin ERKOLLAR	Sil
Emrah YILDIRIM	Sil

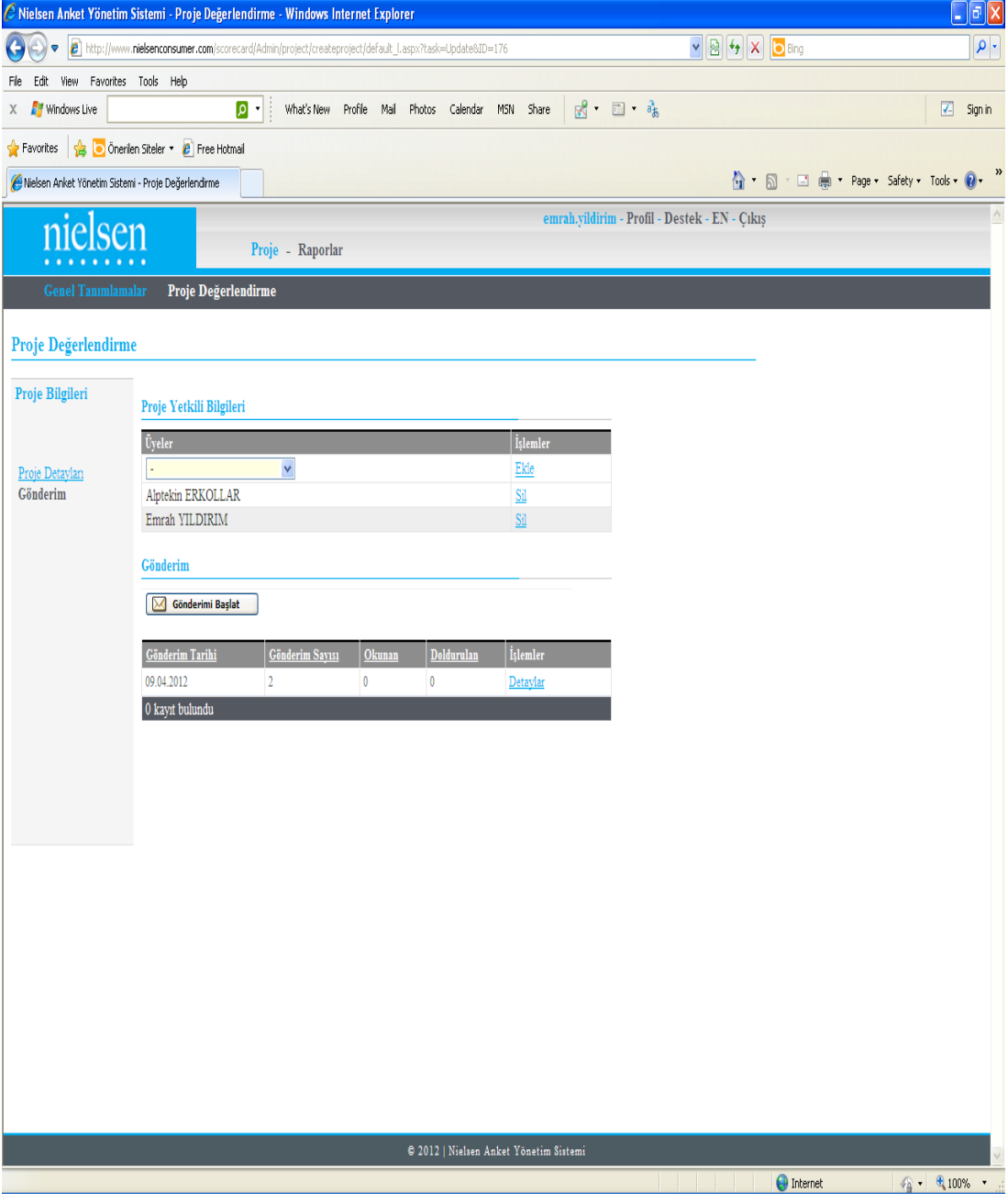
Gönderim

Gönderim Tarihi	Gönderim Sayısı	Okunan	Doldurulan	İşlemler
Kayıt bulunamadı				
0 kayıt bulundu				

© 2012 | Nielsen Anket Yönetim Sistemi

Şekil 4.14. Nielsen Anket Yönetim Sistemi Proje Yetkili Seçimleri

Artık ilgili kişi veya kişiler de eklenmiştir. Geriye sadece gönderimi başlatarak formun doldurularak tamamlanması beklenecektir. Gönderimi başlat butonuna basıldığında yapılan gönderimler şu şekilde eklenmiş olarak görünür.



The screenshot shows the Nielsen Anket Yönetim Sistemi web application in a Windows Internet Explorer browser. The page title is 'Nielsen Anket Yönetim Sistemi - Proje Değerlendirme'. The URL is 'http://www.nielsencustomer.com/scorecard/Admin/project/createproject/default_.aspx?ask=Update&ID=176'. The page content includes a sidebar with 'Proje Bilgileri', 'Proje Detayları', and 'Gönderim'. The main content area shows 'Proje Değerlendirme' with a 'Proje Yetkili Bilgileri' section containing a table of members and a 'Gönderim' section with a 'Gönderimi Başlat' button and a table of submissions.

Üyeler	İşlemler
-	Ekle
Alptekin ERKOLLAR	Sil
Emrah YILDIRIM	Sil

Gönderim Tarihi	Gönderim Sayısı	Okunan	Doldurulan	İşlemler
09.04.2012	2	0	0	Detaylar

0 kayıt bulundu

Şekil 4.15. Nielsen Anket Yönetim Sistemi Proje Gönderiminin Tamamlanması

Gönderimlerle ilgili olarak gönderim tarihleri, gönderim sayıları, okunan ve doldurulan gibi bilgilere şekilde görüldüğü gibi ulaşılabilir. Bu bilgiler doğrultusunda okunup okunmadığı ya da doldurup doldurulmadığı gibi bilgilere ulaşabiliriz. Eğer proje gönderiminden bir hafta içinde geri dönüş alınmadıysa yapılan çalışma için hatırlatma yapılabilir. Bunun için detaylar kısmını tıkladığımızda şu sayfa açılır.

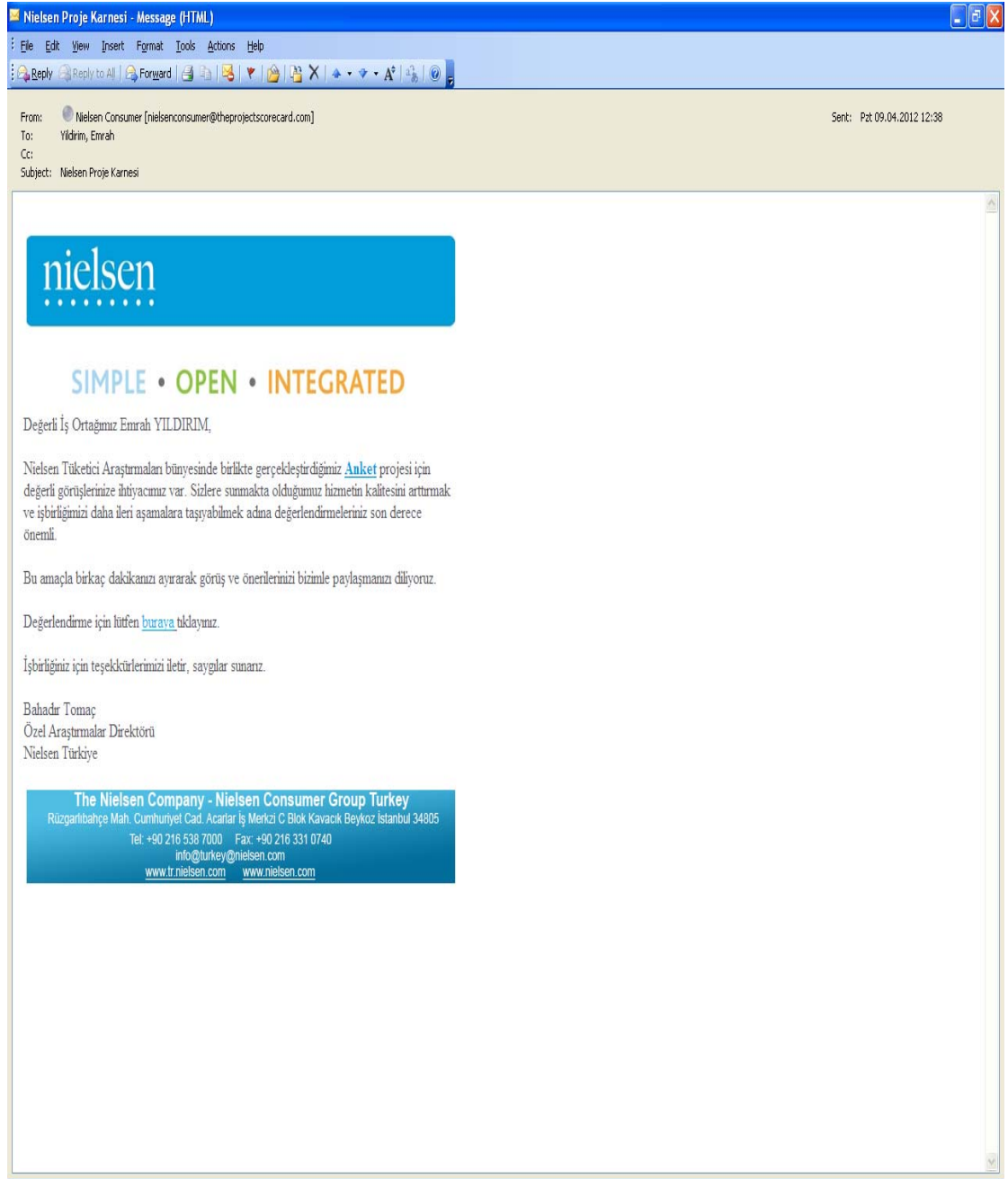
The screenshot shows the Nielsen Anket Yönetim Sistemi interface. The main page is titled 'Proje Değerlendirme' and has a sidebar with 'Proje Bilgileri' and 'Proje Detayları' sections. The 'Mail Gönderim Detayları' section is active, displaying a table with the following data:

İsim	Soy İsim	E-Mail Adresi	Gönderim Tarihi	Okunma Tarihi	Doldurulma Tarihi	Proje Adı	Proje Kodu	Müşteri Adı	İşlemler
Alptekin	ERKOLLAR	alptekinerkollar@halic.edu.tr	09.04.2012 12:37			Anket	HALIC01	Haliç Üniversitesi	Hata Düzeltilsin Gönder
Emrah	YILDIRIM	emrah.yildirim@nielsen.com	09.04.2012 12:37			Anket	HALIC01	Haliç Üniversitesi	Hata Düzeltilsin Gönder

Below the table, it states '2 kayıt bulundu'.

Şekil 4.16. Nielsen Anket Yönetim Sistemi Proje Değerlendirme Hatırlatıcısı

Bu bölümden hatırlatıcı gönder linkini tıkladığımızda çalışma tekrardan mail olarak gitmiş olur. Böylelikle geri dönüş yapılmayan çalışma için hatırlatma maili yapılmış olur. Gönderim yapıldıktan sonra ilgili kişilere şu formatta bir mail ulaşmaktadır.



Şekil 4.17. Nielsen Proje Karnesi Gönderim Bilgilendirme Maili

nielsen

SIMPLE • OPEN • INTEGRATED

Değerli İş Ortağımız Emrah YILDIRIM,

Nielsen Tüketici Araştırmaları bünyesinde birlikte gerçekleştirdiğimiz **Anket** projesi için değerli görüşlerinize ihtiyacımız var. Sizlere sunmakta olduğumuz hizmetin kalitesini arttırmak ve işbirliğimizi daha ileri aşamalara taşıyabilmek adına değerlendirmeleriniz son derece önemli.

Bu amaçla birkaç dakikanızı ayırarak görüş ve önerilerinizi bizimle paylaşmanızı diliyoruz.

Değerlendirme için lütfen [buraya](#) tıklayınız.

İşbirliğiniz için teşekkürlerimizi iletir, saygılar sunarız.

Bahadır Tomaç

Özel Araştırmalar Direktörü

Nielsen Türkiye

The Nielsen Company - Nielsen Consumer Group Turkey

Rüzgarlıbahçe Mah. Cumhuriyet Cad. Acarlar İş Merkezi C Blok Kavacık Beykoz İstanbul 34805

Tel: +90 216 538 7000 Fax: +90 216 331 0740

info@turkey@nielsen.com

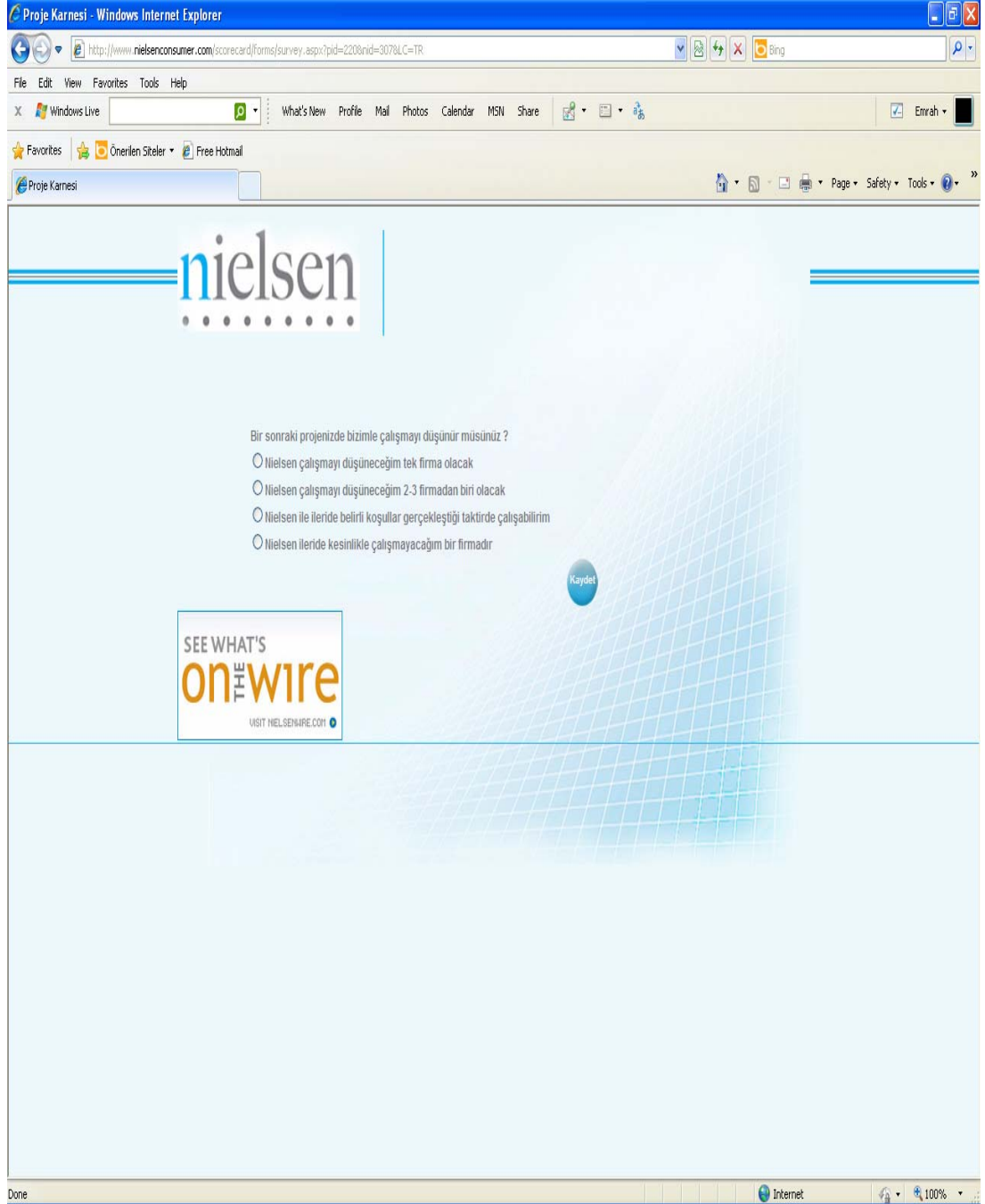
www.tr.nielsen.com www.nielsen.com

Bu mailde yapılan projenin adı altında iş ortağımıza hitaben bir mail gönderilir. Satın almış olduğu hizmet sonucundaki beklenti, memnuniyet, görüş, öneri gibi bildirimler için “Değerlendirme için lütfen [buraya](#) tıklayınız.” bölümündeki buraya linkini tıkladığında ise karşısına şu sayfa çıkacaktır.

	Zayıf	Geçer	Orta	İyi	Pekiyi	Uygun Değil
Veri Kalitesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaman planına uygunluk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapor / sunum içeriği	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aksiyon alınabilir analiz ve yorumlar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pazarınızı ve problemlerinizi anlama düzeyimiz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sorularınıza zamanında / tatmin edici yanıt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projenin genel memnuniyetiniz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projenin ödediğiniz fiyata değer olması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projeiniz ile ilgili iletmek istediğiniz yorumlar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

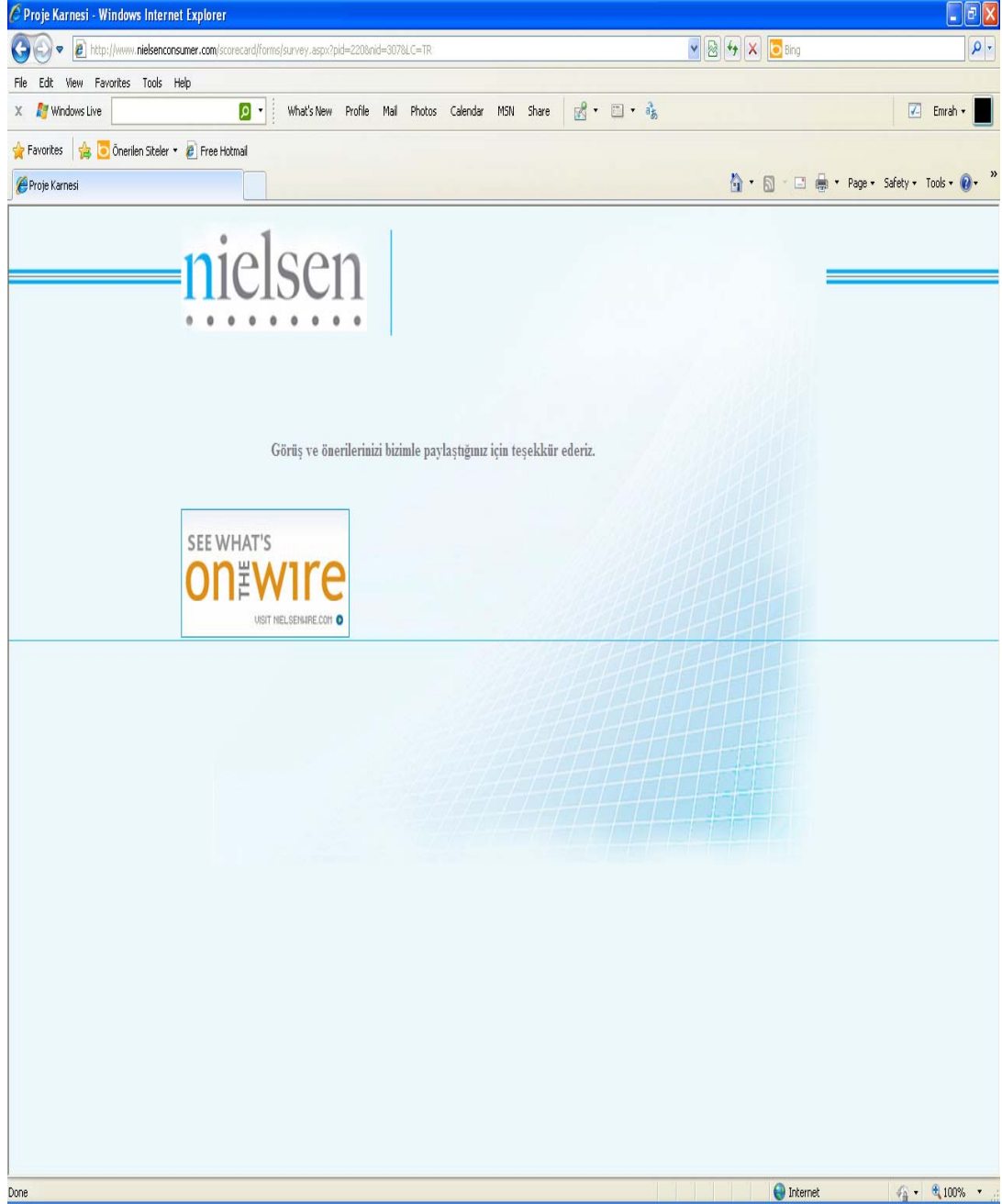
Şekil 4.18. Nielsen Proje Karnesi Değerlendirme Anketi-1

Bu çalışma sonucunda alınan hizmetin kalitesi, sunumu, tatmini gibi bir takım değerler ölçülmekte ve bunlar orta, iyi, geçer gibi bazı ölçeklere dayandırılarak cevaplandırılması istenmektedir. Ayrıca proje ile ilgili yorumlar da belirtilebilir. Anketin doldurulması sonucunda kaydet butonu ile sonraki adımda şu sayfa karşımıza çıkmaktadır.



Şekil 4.19. Nielsen Proje Karnesi Değerlendirme Anketi-2

Gerekli seçim yapıldıktan sonra işlem tamamlanmış olur ve anketin bittiğine dair karşımıza şu sayfa çıkar.



Şekil 4.20. Nielsen Proje Karnesi Değerlendirme Anketi Bitiş Görseli

Artık Nielsen müşterisi olan Haliç Üniversitesi aldığı hizmet sonucunda görüş ve önerilerini beyan etmiştir. Böylelikle Nielsen dış müşteri ile arasındaki müşteri ilişkileri yönetimini ortaya koyan bir çalışma gerçekleştirmiştir.

Yapılan bu çalışma sonucunda şirket ortalama 4 puanda kalmayı hedeflemektedir. Nielsen, Haliç Üniversitesi firması tarafından verilen puanları görebilirler. Bu puanlamaya Nielsen müşteri temsilcileri Raporlar kısmından ulaşabilmektedirler.

Tarih	Form	Ad Soyad	Müşteri	Gönderici	Veri Kalitesi	Zaman planına uygunluk	Rapor/sunum içeriği	Aksiyon alınabilir analiz ve yorumlar	Pazarınıza ve problemlerinizi anlamaya düzeyimiz	Sorularınıza zamanında / tatmin edici yanıt	Projenin genel memnuniyetiniz	Projenin ödediğiniz fiyata değer olması	Bir sonraki projenizde bizimle çalışmayı düşünür müsünüz ?	Proje ile ilgili iletmek istediğiniz
09.04.2012	Nielsen Proje Değerlendirme Anketi	Emrah YILDIRIM	Haliç Üniversitesi	emrah.yildirim	5	4	3	4	3	4	4	5	2	Geni bildirimler için daha fazla olun
09.04.2012	Nielsen Proje Değerlendirme Anketi	Emrah YILDIRIM	Haliç Üniversitesi	emrah.yildirim	3	4	4	3	4	3	4	4	2	

Şekil 4.21. Nielsen Anket Yönetim Sistemi Değerlendirme Sonuçları-1

	Ad Soyad	Müşteri	Gönderici	Veri Kalitesi	Zaman planına uygunluk	Rapor sunum içeriği	Aksiyon alınabilir analiz ve yorumlar	Pazarınıza ve problemlerinizi anlama düzeyimiz	Sorularınıza zamanında / tatmin edici yanıt	Projenin genel memnuniyetiniz	Projenin ödediğiniz fiyata değer olması	Bir sonraki projenizde bizimle çalışmayı düşünür müsünüz ?	Projeniz ile ilgili iletmek istediğiniz yorumlar	Ortalama
ne Anketi	Emrah YILDIRIM	Haliç Üniversitesi	emrah.yildirim	3	4	3	4	3	4	4	3	2	Geni bildirimler için daha hızlı olunmalıdır.	4,44
ne Anketi	Emrah YILDIRIM	Haliç Üniversitesi	emrah.yildirim	3	4	4	3	4	3	4	4	2		4,11

Şekil 4.22. Nielsen Anket Yönetim Sistemi Değerlendirme Sonuçları-2

Haliç Üniversitesi en son almış olduğu hizmetten 4,44 ortalama ile memnun kalmıştır. Bu puan şirket barajına uygundur. Ayrıca verdiği tüm puanlar incelenerek bir sonraki satın alımlarında istedikleri göz önünde bulundurularak iyileştirmeler yapılacaktır. Böylelikle ortalama puanın sürekli yükseltilmesi için gerekli çalışmalar yapılmış olacaktır.

5. SONUÇ

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de son derece hızlı değişim ve gelişim yaşanmaktadır. Yaşanan değişim ve gelişimler tüm sektörlerde yansımakta, sosyal ve ekonomik yaşamı şekillendirmektedir. Gelişen teknoloji, artan aşırı rekabet, karların azalmasına, ürün odaklı dönemlerin tamamıyla müşteri odaklı bir döneme dönüşmesine sebep olmuştur. Artık mevcut müşteriyi korumak ve yeni müşteriler elde etmek için daha farklı yollar arayışı firmaların üzerinde en fazla çalıştığı konulardan biri haline gelmiştir. Bunun içinde firmaların müşteri ihtiyaç ve beklentilerini iyi gözlemleri ve araştırmaları gerekmekte, bu doğrultuda da ürün ve hizmetlerinin sunumlarını gerçekleştirmeleri gereklilik halini almıştır. Diğer bir ifade ile firmalar müşterilerini iyi tanımlamalı, iyi ilişkiler kurmalı ve müşterilerinin istek ve beklentilerine karşılık verebilmelidirler. Ancak bu şekilde ayakta kalabilmeleri mümkün gözükmemektedir. Bu da ancak etkin bir müşteri ilişkileri yönetimi ile sağlanabilir.

Müşteri ilişkileri yönetiminin temel amacı; yeni müşteriler kazanmak, mevcut müşterileri elde tutmak ve müşteri sadakati sağlamaktır. Müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurma ve müşteri memnuniyeti sağlama müşteri ilişkileri yönetiminin en önemli boyutlarından biridir. Bu ise müşterilerden elde edilen bilgileri iyi yönetmek, teknolojiyle yeterli düzeyde faydalanmak ile ortaya çıkabilmektedir.

Son yıllarda bilgi, örgütler içerisinde önemini sürekli olarak arttırmış ve stratejik bir kaynak olarak anılmıştır. Bilgini elde edilmesi, sınıflandırılması, depolanması ve paylaşılmasını kapsayan, ayrıca bilgiden değer oluşturmayı amaçlayan bilgi yönetimi ise örgütlerin açık ve örtük bilgilerine odaklanmaktadır. İşletmelerde bilgi yönetimi uygulamaları içsel ve dışsal çevreye ilişkin enformasyonların ve bilgileri kullanarak örgütün ürün ve süreçlerine değer katmayı amaçlamaktadır.

Bilgi yönetimini önemini artıran unsur ise son yıllarda işletmelerin rekabet çabalarında yenilikçiliğin ön plana çıkmasıdır. Ayrıca bilişim ve iletişim

teknolojilerindeki hızlı gelişmeler bilgi yönetimi uygulamalarını kolaylaştırarak bilginini daha hızlı elde edilmesini, sınıflandırılmasını ve paylaşılmasını sağlamıştır.

Bu araştırmada müşteri ilişkileri yönetiminde bilgi ve teknolojinin yerini pratikteki bir örnek uygulamayla ortaya koymak amaçlanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda; The Nielsen Company müşteri ilişkileri yönetiminde bilgi ve teknolojiyi yeterli düzeyde kullandığı, ancak bilgi ve teknoloji altyapısını güncelleyip geliştirmezse, gelecekte müşteri ihtiyaç ve beklentilerine yanıt veremeyeceği ortaya çıkmıştır. Uygulama yapılan firmanın gelecekte de mevcut başarısını sürdürebilmesi için, mevcut müşteri memnuniyetini ölçtüğü anket yönetim sistemini geliştirmesi, modülde yer alan soruları arttırması, müşterilerinin neler beklediğine dair yeni modüller oluşturması gerekli görülmektedir.

KAYNAKLAR

Acuner Ş. A. (2001). *Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümüm*. (2. Baskı). Ankara: MPM Yayınları.

Adıgüzel, O. ve Derya, S. (2010). Kamu Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerin Kurumlarındaki Bilgi Yönetimi Uygulamalarını Algılama Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (22), 191-206.

Akgöbek, Ö. ve Çakır, F. (2009). Veri Madenciliğinde Bir Uzman Sistem Tasarımı, *Akademik Bilişim'09 - XI. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri*, 11-13 Şubat, Harran Üniversitesi, Şanlıurfa, ss. 801-806.

Alagöz, A. (2007). Web Sitesi Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18), 11-24.

Alavi, M. and Leidner, D. E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25 (1), 107- 136.

Arabacı, B. (2008). *Müşteri Hizmetleri ve CRM*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.

Argüden, Y. ve Erşahin, B. (2008). *Veri Madenciliği Veriden Bilgiye, Masraftan Değere*. İstanbul: ARGE Danışmanlık A.Ş., Kasım.

Atılgan, D. (2009). Bilgi Yönetimi Kavramı ve Gelişimi. *Türk Kütüphaneciliği*, 23 (1), 201-212.

Aytekin, G. (2002). Perakendecilik Sektöründe Veri Ambarı Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. *Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (17), 181-190.

Bacanak, A., Karamustafaoğlu, O., Köse, S (2003). Yeni Bir Bakış: Eğitimde Teknoloji Okuryazarlığı. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, (14), 191-196.

Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Baykal, A. (2006). Veri Madenciliği Uygulama Alanları. *D.Ü.Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7, 95-107

Bayraktar, E. ve Efe, M. (2006). Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) ve Yazılım Seçim Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 689-709.

Bozgeyik, A. (2006). Perakende Sektöründe CRM Uygulamanın Önemi. *Çerçeve*, Mart (38), 76-80.

BTSO (2007). *Müşteri Bağlılığı Yaratmak, Tüccarın El Kitabı Serisi –V*. Kasım, İletişim ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü.

Çakar, N. D., Yıldız, S. ve Dur, S. (2010). Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü Ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 10 (1), 71-93.

Çakır, R. ve Yükseltürk, E. (2010). Bilgi Toplumu Olma Yolunda Öğrenen Organizasyonlar, Bilgi Yönetimi ve E-Öğrenme Üzerine Teorik Bir Çözümleme. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 18 (2), 501-512.

Çapar, B. (2003). Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsan Gücü?. *II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Derbent-İzmit, ss. 421-432.

Çınar, İ. (2004). Bilgi Yönetiminde Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri: Malatya Örneği. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6-9 Temmuz, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya, ss. 1-12.

Çiçek, E. (2005a). *Süpermarket ve Hipermarketlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çiçek, E. (2005b). Müşteri İlişkileri Yönetimini Uygulama Sürecinde Başarıyı Etkileyen Faktörler. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5 (2), 60-72.

Çiçek, E. (2006). Süpermarket ve Hipermarketlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, (11), 1-17.

Çiftçi, H. (2004). Türkiye'nin Bilim ve Teknoloji Stratejisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 57-73.

Çoban, S. (2005). Müşteri Sadakatinin Kazanılmasında Veritabanlı Pazarlamanın Kullanımı. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 295-307.

Dağlı, G. ve Uzunboylu, H. (2007). İlköğretimde Okul Öneticilerinin Bilgi Yönetimine Yönelik Yeterlilikleri (KKTC, Lefkoşa Örneği). *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 2(4), 68-79.

Demir, F. O. ve Kırdar, Y. (2007). Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM. *Review of Social, Economic & Business Studies*, 7 (8), 293-308.

Demirbaş, E. (2004). *Sorularla Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM: Customer Relationship Management)*. İstanbul: İTO Yayınları.

Demirel, Y. (2006). *Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

Deniz, R. B. (2002). Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ve Elektronik Ortamda Müşteri İlişkileri Yönetimi (E-CRM) Uygulamalarının İşletmelere Sağladığı Yararlar. *Pazarlama Dünyası*, (6), 16-21.

Dinçmen, M. (Ed.). (2010). *Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları*. İstanbul: Papatya Yayıncılık Eğitim.

Doğan, S. (2005). *Çalışan İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Kare Yayınları.

Eichorn, F. L. (2004), Internal Customer Relationship Management (Int CRM) A Framework for Achieving Customer Relationship Management from the Inside Out. *Problems and Perspectives in Management 1*, ss. 154-177.

Eriş, N. ve Kutlu, Ş. (2007). *Marka Bağlılığı Yaratmada Müşteri İlişkileri Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi.

Ermiş, Ö. (2002). Müşterilerinizin Duygularınıza Seslenin. *Ekonomik Forum*, Temmuz-Ağustos.

Eroğlu, E. (2005). Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, 34 (1).

Ertürk, K. Ö. ve Kıyak, C. M. (2011). Müşteri Memnuniyetini Artırma Aracı Olarak Halkla İlişkilere Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Penceresinden Bakmak. *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (32), 37-150.

Eskiler, E., Özmen, M. ve Uzkurt, C. (2011). Bilgi Yönetimi Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeniliği İlişkisi: Mobilya Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 31-69.

Gel, O. (2007). *CRM Yolculuğu*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Güçlü, N. ve Sotirofskı, K. (2006). Bilgi Yönetimi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4 (4), 351-371.

Güleş, H. K. (2004). Bilişim Teknolojilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimine Katkıları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 231-243.

Hançerlioğlu, O. (2000). *Felsefe Sözlüğü*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

İpçioğlu, İ. ve Erdoğan, B. Z. (2005). İşletme Stratejisinin Belirlenmesinde Bilgi Yönetimi Altyapısının Analizi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), 89-112.

İraz, R. (2005). İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), 243-258.

Kazak, N. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Keçek, G. ve Yıldırım, E. (2010). Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) Sisteminin Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) İle Seçimi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 193-211.

Kırım, A. (2001). *Strateji ve Bire-Bir Pazarlama*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Koyuncuğil, A. S. ve Özgülbaş, N. (2009). Veri Madenciliği: Tıp ve Sağlık Hizmetlerinde Kullanımı ve Uygulamaları. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 2 (2), 21-32.

Könüman, M. (2001). A Bank'ın A'dan Z'ye Müşteri İlişkileri Yönetimi Öyküsü. *Activeline Dergisi*.

Kulabaş, Y. (2002). Sadık Olmak ya da Olmamak. *BT Vizyon*.

Künüçen, A. Ş. (2007). Sinema ve Televizyonda Teknolojinin Önemi. *Selçuk İletişim*, 5(1), 225-234.

Lee, Y. and Lee, S. (2007). Capabilities, Processes, and Performance of Knowledge Management: a Structural Approach. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 17 (1), 21-41.

Memişoğlu, S. P. ve Özсарıkamış, S. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Yeterlikleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi*, 9 (2), 133-151.

Nalbant, G. (2007). *Bilgi Yönetim Teorisinin Kavramsal Temeller: Bir Uygulama*. Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Nonaka, I. (1999). Bilgi Yaratan Şirket, *Harvard Business Review*, G. Bulut (Çev.). Bilgi Yönetimi Özel Sayısı, İstanbul: MESS Yayınları, ss. 29-50.

Odabaş, H. (2005). Bilgi Yönetimi Sistemi, C.C. Aktan ve İ. Y. Vural, (Ed.). *Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*. Konya: Çizgi Kitabevi.

Odabaş, H. (2006). *Bilgi Yönetimi*. H. Odabaş ve H. Anameriç. (Ed.). Ankara: Referans Yayıncılık.

Odabaşı, Y. (2000). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Odabaşı, Y. (2006). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*. (6. Baskı). İstanbul: Sitem Yayın.

Özdağoğlu, A., Özdağoğlu, G. ve Öz, E. (2008). Müşteri Sadakatının Sağlanmasında Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi: İzmir'de Bir Hipermarket Araştırması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(1), 367-387.

Özdemir, A., Yalçın Aslay, F. ve Çam, H. (2010). Veri Tabanında Bilgi Keşfi Süreci: Gümüşhane Devlet Hastanesi Uygulaması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(20), 347-365.

Özgener, Ş. (2001). İç Anadolu Bölgesindeki Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. *I.Orta Anadolu Kongresi*, Nevşehir.

Özilhan, D. (2010). Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) Uygulamalarının İşletme Performansına Etkiler. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, (1), 18-30.

Pekduyurucu, B. (2008). *Turizm İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarında Önbüro Çalışanlarının Rolü*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Reinartz, J., Thomas, S. and Kumar, V., (2004). Balancing Acquisition And Retention Resources to Maximize Customer Profitability. *Journal of Marketing*, 69, 63-79.

Sarıyer, N. (2007). Çağrı Merkezi Tüketici Profili: Banka Çağrı Merkezleri'nde Bir Uygulama. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (2), 473-493.

Savaşçı, İ. ve Tatlıdil, R. (2006). Bankaların Kredi Kartı Pazarında Uyguladıkları CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) Stratejisinin Müşteri Sadakatine Etkisi. *Ege Üniversitesi, Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi*, 6 (1), 62-73.

Seybold, P. B. and Marshak, R. T. (2001). *Müşteri Com İnternet'te Daha Karlı Bir İş Stratejisi Nasıl Yaratılır*. E. Sungur (Çev). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Sönmez, D. (2007). *Müşteri İlişkileri Yönetiminde Bilişim Teknolojilerinin Müşteri Odaklılığını Sağlamadaki Rolü*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şenyılmaz Çetin, E. (2005). *Perakendecilik Sektöründe CRM Uygulamaları: Süpermarket Müşterilerinin Mağaza Kartı Kullanımlarıyla İlgili Tercih Nedenlerinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Taner, B., Tetik, D. ve Yılmaz, İ. A. (2010). Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetimi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (3), 481-498.

Taşpınar, H. (2005). *Bilişim Altyapısıyla MİY Müşteri İlişkileri Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tolon, M., Aktepe, C., Baş, M. (2009). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Uysal, F. ve Aksoy, Ş. (2004). Müşteri İlişkileri Yönetimindeki Temel Boyutlar ve Tıbbi Malzeme Lojistiği Üzerine Bir Uygulama. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (7), 129-144.

Uzun, H. ve Durna, U. (2008). İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1 (1), 33-40.

Varinli, İ. ve Çatı, K. (2008). *Güncel Pazarlama Yaklaşımlarında Seçmeler*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Vural, İ. Y. (2005). Bilgi Yönetimi, Entelektüel Sermaye ve Yenilikçilik. C. C. Aktan ve İ. Y. Vural (Ed.). *Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*. Konya: Çizgi Kitabevi.

Xu, Y., Yen, C.D., Lin, B. and Chou, C.D. (2002). Adopting Customer Relationship Management Technology. *Industrial Management & Data Systems*, 102, 442-452.

Yavuz, U. ve Leloğlu, H. (2011). Müşteri ilişkileri Yönetimi'nde Çağrı Merkezlerinin Yeri: Çağrı Merkezi Örneği. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (1), 11-24.

Yeniçeri, Ö. ve İnce, M. (2005). *Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

Yıldırım, M. (2010). Kamu Yönetiminde Bilgi Yönetiminin Gerekliliği Üzerine Bir İnceleme. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7 (1), 1311-1334.

Yılmaz, A. (2007). *Eskişehir Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları*. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yurdakul, M. (2002). Yeni Bir Pazarlama Stratejisi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)'nin Sektörel Bazda Uygulanabilirliği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (7), 1-11

Yurdakul, M. ve Karahan, M. O. (2010). Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Ve Ulaşım Sektöründe Bir Uygulama: İşletme Çalışanlarının Müşteri İlişkileri Yönetimi'ne Ve Müşterilerine Bakış Açılarının Belirlenmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 133-144.

Zaim, H. (2005). Türkiye'de Bilgi Yönetimi Uygulamaları. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (50), 762-782.

Zengin, H. ve Demirel, F. Ö. (2004). Türk Yöneticilerinin Pazarlamaya Bakışı. 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*, Osman Gazi Üniversitesi, Kasım, ss. 25-26

Zengin, H. ve Mert, K. (2002). Bilgi Yönetimi Analiziyle Müşteri Sadakatinin Sağlanmasında Yeni Bir Yöntem: CRM. *1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Kocaeli.

İnternet:

Elektronik Makale ve Yayınlar

Aksu, S. (b.t.). *İnternet Bankacılığı I*. Erişim Tarihi: 17 Mart 2012, bmyo.bartın.edu.tr/aksu/dersler/bpr253/08-php-mysql-veritabani.pdf

Arslan, M. (2012). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi Ders Notları*, Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksekokulu. Erişim Tarihi: 22 Nisan 2012. http://birecik.harran.edu.tr/ders_notlari/musteri_iliskileri_yonetimi.pdf

CRM- (Customer Relationship Management) *Müşteri İlişkileri Yönetimi*. Erişim Tarihi: 9 Mayıs 2012, <http://www.ito.org.tr/Dokuman/eTicaret/04.02.03.02.57.pdf>

Çiçek, E. (2008). *Müşteri İlişkileri Yönetiminden Başarılı Örnekler*. Erişim Tarihi: 23 Mart 2012, <http://finansbenimneyime.blogspot.com/2008/04/mteri-ilikileri-ynetiminde-baarl.html>

Ertürk, G. (2012). *CRM Yatırımları İşe Yaradı (!) Mı?* Erişim Tarihi: 12 Mayıs 2012, <http://www.ba.metu.edu.tr/~manclub/yayinlar/glokal/pazarlama/crm.html>

Karahan, M. (2001). *Eğitimde Bilgi Teknolojileri, BÖTE Ders Notları*, İnönü Üniversitesi, Malatya. Erişim Tarihi: 11 Nisan 2012, <http://web.inonu.edu.tr/~mkarahan/calismalarim/egtbilgitek.pdf>

ÖZGEÇMİŞ

1986 yılında İstanbul'un Üsküdar ilçesinde doğdu. 1992-1997 yılları arasında Küplüce İlköğretim Okulu ve 1997-2000 yılları arasında ise Ali Fuat Başgil İlköğretim Okulu ile ilköğretim tahsilinin ardından 2000 yılında General Ali Rıza Ersin Lisesini kazanarak yabancı dil ağırlıklı lise eğitimini tamamladı. 2005 yılından Zonguldak Karaelmas Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nü kazanarak 2009 yılında başarı ile mezun oldu. Askerlik görevinin ardından 2011 yılında Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisansı (Tezli) Programına başladı. 2008 yılında Los Angeles'da bulunan JW Marriott Resort&Spa otelinde çalıştı. 2009 yılında ise Remax Atg Gayrimenkul Pazarlama Ltd. Şti.' de Gayrimenkul Danışmanı olarak görev aldı. 2010 yılında itibaren ise The Nielsen Company firmasında Çapraz Kodlama Uzmanı olarak iş hayatına devam etmektedir.