T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN UNSURLARI ve TÜRK İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNE AİT BİR ARAŞTIRMA

Hakan ÖZDEMİR
2501030223

İSTANBUL, 2006

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN UNSURLARI ve TÜRK İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNE AİT BİR ARAŞTIRMA

Hakan ÖZDEMİR
2501030223

Tez Danışmanı: Doç. Dr. İbrahim Pınar

İSTANBUL, 2006

TEZ ONAY SAYFASI

ÖZ

Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM: Customer Relationship Management), son yıllarda üzerinde sıkça durulan ve yönetim alanında en çok ilgi gören konuların başında gelmektedir. CRM, işletmelerin müşterilerini daha iyi anlamalarını sağlayan strateji, insan, süreç ve teknoloji unsurlarının bir kombinasyonudur. Müşterilerin elde tutulmasına ve onlarla olan ilişkilerin geliştirilmesine odaklanan yeni bir yönetim anlayışıdır. CRM bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelere ve organizasyon yapılarındaki müşteri merkezli değişimlere bağlı olarak gelişim göstermiştir. CRM'i başarılı bir şekilde uygulayan işletmeler müşteri sadakati ve uzun dönemli karlılık başta olmak üzere birçok alanda yarar elde etmektedirler. Buna karşın, birçok işletme CRM'i başarılı bir şekilde uygulayamamakta ve bunun en büyük nedeni de CRM'in tüm işletme çapında yürütülen, işletme süreçlerinin müşteri odaklı olarak yeniden yapılandırıldığı ve departmanlar arası koordinasyon gerektiren bir uygulama olarak kabul görmemesidir. Teknoloji CRM uygulamalarında önemli bir paya sahip olsa da CRM'i sadece teknolojik bir çözüm olarak görmek başarısızlığı da beraberinde getirmektedir. Başarılı CRM uygulamaları birbirine entegre olmuş ve aralarında denge sağlanmış strateji, insan, süreç ve teknoloji bileşenleri gerektirmektedir.

Tezde CRM'i başarılı bir şekilde uygulamak için gerekli olan unsurlar ve konu ile ilişkili diğer kavramlar incelenecektir. Son olarak, CRM altyapısı ile CRM uygulamalarından elde edilen yararlar arasındaki ilişkileri ortaya koyan tanımlayıcı nitelikte bir araştırmaya yer verilecektir.

ABSTRACT

In recent years, Customer relationship management (CRM) has become a pretty dwelled upon subject and one of the most popular concept in the management area. CRM is a combination of strategy, people, processes, and technology that seeks to understand company's customers. It is a new management approach which focuses on costomer retention and relationship development. CRM has evolved from advances in information and communication technologies and organizational changes in customer-centric processes. Companies that successfully implement CRM will reap the rewards in many fields, especially in customer loyalty and long run profitability. However, successful implementation is elusive to many companies, mostly because they do not understand that CRM requires functional coordination, company-wide implementation and customer-focused business process re-engineering. Although technology has a large portion in CRM, viewing CRM as a technology-only solution is likely to fail. Successful CRM implementations require an integrated and balanced approach to strategy, technology, process and people.

In this thesis, components required for successful CRM implementations and other relevant subjects will be explained briefly. At the end of the thesis, there will be discussed a descriptive study about the effects of CRM infrastructure on benefits acquired from CRM implementations.

ÖNSÖZ

Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM: Customer Relationship Management), dünyada olduğu gibi Türkiye'de de son zamanlarda iş çevrelerinde sıkça gündeme gelen bir kavram olarak her sektörden araştırmacı ve uygulayıcının ilgisini çekmeye devam etmektedir.

Günümüzde ulusal sınırların aşılıp dünyanın tek bir pazar olma yönünde ilerlemesi, internet ve bilgi sistemleri başta olmak üzere teknolojik alanda yaşanan gelişmeler, müşterilerin daha bilinçli hale gelmesi ve benzeri nedenlerle işletmeler arasında yaşanan rekabetin şiddeti giderek artmaktadır. Buna bağlı olarak müşterilerin önündeki seçeneklerin sayısı artarken ürün ve hizmetlerin performansları arasındaki farklar da azalmaktadır. Diğer bir deyiş ile fiyat da, kalite de artık pazarın, dolayısıyla müşterilerin belirlediği unsurlar olmaktadır. Bu durumda işletmelerin sürekliliği müşterilerin sürekliliğiyle yakından ilgili olmakta; stratejilerini ve iş yapma biçimlerini müşteri odaklı yönetim metotlarına göre oluşturmayan işletmeleri büyük kayıplar beklemektedir. Böyle bir ortamda işletmeye değer katan müşterileri tanımak, farklı ihtiyaçlarını görüp onlara özel kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetler geliştirmek, onlarla karşılıklı fayda sağlayan sadakate dayalı uzun süreli ilişkiler kurmak işletmeler için adeta bir zorunluluk haline gelmiştir. Müşteri ilişkileri yönetimi işletmelerin bu ihtiyaçlarına çözüm olarak benimsedikleri, yeni ekonomide rekabet avantajı sağlayabilecekleri ideal bir yönetim anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada, müşteri ilişkileri yönetiminin daha iyi anlaşılması, uygulamalardan daha başarılı sonuçlar alınabilmesi için gerekli altyapı unsurlarının tanımlanması ve bu unsurlarla uygulamalardan elde edilen yararlar arasında nasıl ve ne derece bir ilişki olduğunun istatistiksel yöntemler ve bilimsel metotlarla incelenmesi amaçlanmaktadır.

Tez kapsamında müşteri ilişkileri yönetiminin unsurları ve ilgili olduğu diğer kavramların tanımlanabilmesi için konu ile ilgili literatür taraması

gerçekleştirilmiştir. Bu incelemeyle müşteri ilişkileri yönetimi altyapısını oluşturan unsurların ve uygulamaların değerlendirilmesinde kullanılabilecek teorik bir çerçeve belirlendikten sonra işletmelerin CRM altyapılarını oluşturan boyutlar ile uygulamalardan elde edilen yararlar arasındaki ilişkileri inceleyebilmek amacıyla araştırma için seçilen işletmelerde bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Ön inceleme yapılıp, değişkenler ve boyutlar belirlenerek, varsayımlar doğrultusunda geliştirilen hipotezlerin kabul edilebilirliği test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenip yorumlanması için kullanılmıştır.

Yapılan teorik çalışmanın yanında araştırmaya dahil olan işletmelerde yapılan tanımlayıcı nitelikteki araştırmanın sonuçları ile CRM altyapısını oluşturan boyutların, uygulamalardan elde edilen yararlar üzerinde ne derece önemli bir yere sahip olduğu gözlenmeye çalışılmıştır. Anket neticesinde elde edilen veriler, istatistiksel program yardımı ile analiz edilerek altyapı boyutlarının CRM uygulamalarından elde edilen yararlar üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonucu elde edilen bulgular ve yapılan yorumlar sadece seçilen işletmelerin o anki durumlarını yansıtmaktadır.

İÇİNDEKİLER

ÖZ iii
ABSTRACT iv
ÖNSÖZ v
İÇİNDEKİLER vii
ŞEKİLLER LİSTESİ x
TABLOLAR LİSTESİ xi
GİRİŞ 1
BİRİNCİ BÖLÜM
REKABET ve MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ
1.1. Rekabette Yaşanan Değişimler 3
1.1.1. Rekabetin Değişimini Etkileyen Faktörler 5
1.1.1.1. Globalleşme 5
1.1.1.2. Teknolojik Gelişmeler 6
1.1.1.3. Müşteri Taleplerindeki Artış 6
1.1.2. Rekabette Yaşanan Değişimlerin İşletmeler ve Müşteriler Üzerindeki Etkileri 7
1.1.2.1. Ürünlerde Benzerlik ve Kesişme 7
1.1.2.2. Ürün Merkezlilikten Müşteri Merkezliliğe Geçiş 8
1.1.2.3. Aracıların Ortadan Kalkması 9
1.1.2.4. Karlı Müşterilerdeki Değişim 9
1.1.2.5. Mikrosegmentasyon 10
1.1.2.6. Standartlaşmanın Rolünü Tamamlaması 11
1.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi 13
1.2.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tanımlanması ve Önemi 13
1.2.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Gelişimi 19
1.2.3. Geleneksel Yönetim Anlayışı İle Müşteri İlişkileri Yönetimi Arasındaki Farklar 20
1.2.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Yararları 25

1.2.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Dikkat Edilecek Temel Unsurlar 28
1.2.6. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Müşteri Değeri ve Müşteri Sadakati 32
1.2.6.1. Müşteri İçin Değer Yaratma 32
1.2.6.2. Müşteri Sadakati 39
İKİNCİ BÖLÜM
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN UNSURLARI
2.1. Müşteri Merkezli Yönetim Stratejisi 46
2.1.1. Müşteri Etaplarının Tasarımı 51
2.1.1.1. Müşterileri Tanımlama 52
2.1.1.2. Müşterileri Bölümlendirme 56
2.1.1.3. Müşterilerle Etkileşim Kurma 59
2.1.1.4. Kişiselleştirme 68
2.2. Müşteri Merkezli Yapı ve Süreçler 71
2.3. Müşteri Merkezli Çalışanlar 74
2.3.1. Değişim Yönetimi 76
2.3.2. İşlevsel Rollerin Yeniden Tanımlanması 77
2.4. Teknolojik Yapı 79
2.4.1. Veri Ambarı 80
2.4.2. Çevrimiçi Analitik İşleme Sistemleri (OLAP) 83
2.4.3. Veri Madenciliği 84
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
TÜRK İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNE AİT BİR ARAŞTIRMA
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 87
3.2. Araştırmanın Kapsamı, Kısıtları ve Anakütle 89
3.3. Araştırmanın Metodu 90
3.4. Hipotezler 94
3.5. Yararlanılan İstatistiksel Teknikler 95
3.6. Araştırmanın Sonuçları 96
3.6.1. Tanımlayıcı Bilgiler 96

3.6.2. Değişkenlere ve Boyutlara İlişkin Ortalama Değerler 97
3.6.2. Güvenilirlik Analizi 97
3.6.3. Korelasyon Analizi Sonuçları 99
3.6.4 Regresyon Analizi Sonuçları..... 100
3.6.5. Bulgular ve Yorum..... 102
SONUÇ 104
KAYNAKÇA..... 109

EKLER
Ek 1. Anket Çalışması

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Özet Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi 18
Şekil 1.2. CRM ve İşletme Devrimi 28
Şekil 1.3. CRM Uygulamalarında Önemli Başarısızlık Nedenleri 31
Şekil 1.4. Müşteri Tatmini, Müşteri Sadakati ve Müşteriye Değer 33
Şekil 1.5. Müşteri İçin Değerin Unsurları 34
Şekil 1.6. Havayolu Taşımacılığında Müşterilere Sunulabilecek Ek Değerler 37
Şekil 1.7. İlişkinin Süresine Bağlı Olarak Müşteri Payı ve İlişkisel Gelir 41
Şekil 1.8. Yatırım / Karlılık Zıtlığı 44
Şekil 2.1. CRM ve Bölünmüş Müşteri Verilerinden Entegre Müşteri Verilerine Geçiş 55
Şekil 2.2. Aynı Bankacılık İşleminin Kullanılan Kanal Bazında İşletmeye Maliyeti 62
Şekil 2.3. Müşteri Merkezli İşletme 74
Şekil 2.4. CRM'de Verileri Anlamlı Bilgilere Dönüştürme Süreci 81
Şekil 3.1. CRM Altyapısı ile CRM'den Elde Edilen Yararlar Arasındaki İlişki 95

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Geleneksel Yönetim Anlayışı İle Müşteri İlişkileri Yönetiminin Karşılaştırılması 24
Tablo 2.1. Bireysel Müşterileri Bölümlendirmede Kullanılabilecek Değişkenler..... 57
Tablo 2.2. Kurumsal Müşterileri Bölümlendirmede Kullanılabilecek Değişkenler .. 57
Tablo 3.1. Tanımlayıcı Bilgiler 96
Tablo 3.2. Ortalama Değer Tablosu 97
Tablo 3.3. Güvenirlik Analizi Sonuçları 98
Tablo 3.4. Değişkenler ve Boyutlar İçin Korelasyon Tablosu 99
Tablo 3.5. Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları 101
Tablo 3.6. Anova Tablosu 102

GİRİŞ

Günümüzde teknolojik alanda yaşanan gelişmeler, globalleşme, müşterilerin bilinçlenmesi ve dolayısıyla daha talepkar hale gelmeleri nedeniyle birçok işletme, stratejisini ve iş yapma biçimini değiştirmektedir. Bu doğrultuda işletmeler karlı müşterilerin kazanılmasını ve onlarla uzun süreli karşılıklı fayda sağlayan ilişkiler kurulmasını amaçlayan teknoloji destekli, müşteri merkezli yeni bir yönetim felsefesi olan müşteri ilişkileri yönetimini (CRM'i) benimsemektedirler.

Rekabetin arttığı günümüz koşullarında ürün ve hizmetlerin performansları giderek birbirine yaklaşmakta, işletmeler için kalite ve fiyat artık bir rekabet üstünlüğü olmaktan çıkmaktadır. Yoğunlaşan rekabet ortamında müşterilerin istek ve beklentilerini dikkate alan, ileri teknoloji sayesinde her müşteriye kişiselleştirilmiş ürün ve/veya hizmet sunabilen, müşterileri bir değer olarak işletmenin merkezine koyan ve süreçlerini bu doğrultuda oluşturan, kısaca CRM'i başarılı bir şekilde uygulayan işletmeler, müşterilerine artı değerler sunabilmekte ve bu sayede rekabette önemli avantajlar elde etmektedirler. Ancak, günümüzde CRM uygulamak isteyen işletmelerin büyük bir kısmı, CRM'in ne olduğu konusunda yeterli bilgiye sahip olmadan, kurumsal bir strateji belirlemeden ve gerekli organizasyonel değişiklikleri gerçekleştirmeden, yazılım firmalarının da teşvikiyle büyük teknolojik yatırımlar yaparak CRM'e geçiş yapmaktadırlar. Bu şekilde gerekli altyapısı olmadan CRM uygulayan işletmelerin kimisi CRM'i doğrudan elektronik posta (e-mail) gönderimi, otomasyon sistemleri veya sadakat kartları olarak görürken kimisi de çağrı merkezleri ve destek birimleri olarak değerlendirmektedir. Sonuç olarak, birçok organizasyon CRM'i net bir şekilde anlamadan ve tüm işletme geneline yaymadan kısmi olarak uygulamaktadır. Bu nedenle de CRM'in uygulayıcısı konumunda olan çalışanlar, CRM'i kısa sürede büyük kazançlar elde etmek için gerçekleştirilen departmansal projeler olarak algılamaktadırlar.

Doğru CRM yerine, işletmenin hedefleri ile örtüşmeyen veya tüm çalışanları tarafından benimsenmeyen bir CRM sistemini uygulamak, beklenen yararları sağlamaktan ziyade maliyetleri artırıcı bir faktör olarak işletmelerde büyük sorunlara yol açabilmektedir. CRM tüm işletmeyi kapsayan, müşterilerin daha iyi anlaşılmasını sağlayan, strateji-insan-süreç-teknoloji bileşenlerinden oluşan bir yönetim anlayışıdır. Bu nedenledir ki günümüzde CRM'i sadece teknolojik bir çözüm olarak kabul eden işletmelerin girişimleri başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Dolayısıyla, CRM'in altyapı unsurlarının daha iyi bir şekilde anlaşılmasını sağlamak ve işletmelerde başarılı sonuçlara ne şekilde ulaşılacağını araştırmak hem akademisyenler hem de uygulayıcılar açısından büyük önem taşımaktadır. Bu önemi nedeniyle, tezin amacı CRM'i unsurları ve ilişkili olduğu diğer kavramlarla birlikte incelemek ve Türkiye'de CRM uygulayan işletmelerin CRM altyapıları ile CRM uygulamalarından elde ettikleri yararlar arasındaki ilişkileri ortaya koyan örnek bir araştırmaya yer vermektir.

Tezin birinci bölümünde öncelikle rekabette yaşanan değişimler, bu değişimlerin işletmeler ve müşteriler üzerindeki etkileri ve CRM'in benimsenme nedenlerinden bahsedilecektir. Daha sonra CRM'in ne olduğu ve kavramsal boyutu üzerinde durulacaktır. Ayrıca CRM'in gelişimi, geleneksel yönetim anlayışı ile arsındaki farklar, CRM uygulamalarından elde edilen yararlar, dikkat edilmesi gereken noktalar ve CRM ile yakından ilgili konular kısaca açıklanacaktır. İkinci bölümde işletmelerde CRM uygulamaları için gereken yapısal unsurlar ayrı ayrı irdelenecektir. Üçüncü ve son bölümde seçilen işletmelerde CRM'in altyapı unsurları ile CRM uygulamalarından elde edilen yararlar arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yapılan araştırma çalışmasından ve sonuçlarından bahsedilecektir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda yapılan istatistiksel analizler ve sonuçları yorumlanacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

REKABET ve MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

20.yy'ın ikinci yarısından itibaren işletmeler üzerindeki baskısını sürekli olarak arttıran ve yönetim anlayışlarında önemli değişimlerin yaşanmasına neden olan rekabet olgusu, müşteri ilişkileri yönetiminin benimsenmesinde ve yaygınlaşmasında büyük rol oynamaktadır. Bu bölümde, rekabette yaşanan değişimler, bu değişimlerin işletmeler ve müşteriler üzerindeki etkileri, müşteri ilişkilerinin önem kazanması, müşteri ilişkileri yönetiminin tanımları, gelişimi, faydaları ve önemli unsurları üzerinde durulmaktadır.

1.1. Rekabette Yaşanan Değişimler

20.yy'ın ikinci yarısından itibaren rekabet, tüm dünyada işletmeler üzerinde yoğunluğunu hissettirmeye başlamıştır. Bu süreç içerisinde rekabetin gelişimini şu şekilde özetlemek mümkündür[1]:

II. Dünya Savaşı sonrası başlayan ve 1960'lı yılların sonuna kadar uzanan dönem içerisinde kitle üretimine dayalı bir sistem görülmektedir. Organizasyonlar geniş kitlelere, vasıfsız işgücüne ve standart ürünlere dayanarak üretimde bulunmaktaydı. Bu dönemde temel sorun üretim ve arz yetersizlikleri olmuştur. Bu problemi çözmek için üretim tekniklerinin geliştirilmesi, kitlesel üretimin artırılarak maliyetlerin düşürülmesi, hareket ve zaman etütlerine ağırlık verilmesi öncelikli konular arasında yer almıştır. Temel amaç verimliliği artırmak, daha fazla üretebilir hale gelmek, bunun sonucunda da daha fazla satış yaparak kar elde etmekti. Bu dönemde üretilen her malın satılabilirliği temel bir varsayımı oluşturduğundan, dönemin yönetim anlayışını "ne üretirsem, satarım" şeklinde özetleyebiliriz. Dolayısıyla rekabetin bu dönemde üretim odaklı olduğunu söylemek doğru olur.

---

[1] İbrahim Kavrakoğlu, Süleyman Gedik, Melike Bakır, "Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi," **TUSİAD Yayınları**, İstanbul, 2002, s.73-74

1970'li yıllara gelindiğinde ise arzın talebi aşması sonucunda işletmeler ürettiklerini satamama sorunu ile karşı karşıya gelmişlerdir. İç piyasalarda yaşanan bu arz talep dengesizliği işletmeleri yeni pazar arayışlarına yöneltmiş ve böylece uluslararası ticaretin ilk adımları atılmaya başlanmıştır. Ayrıca, hızla gelişen enformasyon teknolojileri ile üretim sürecinde esneklik sağlanmış, buna bağlı olarak da ürün çeşitliliği yaratabilme imkanı doğmuştur. Bu teknolojik gelişmeler sonucunda kitle üretiminin temel özelliği olarak kabul edilen standart ürünlere olan talep daralırken, çeşitlenmiş ürünlere olan talep hacmi büyük bir artış göstermiştir[2]. Bu döneme hakim olan anlayış ise,"ne üretirsem üreteyim, yeter ki satmasını bileyim" şeklinde özetlenebilmektedir. Bu anlayışın sonucu olarak maliyet ve fiyat kavramları ön plana çıkmış, fiyat üzerinde ciddi bir rekabet başlamıştır.

1980'lerde Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin benimsenmesiyle ürün ve hizmet kalitesi öncelikli hedefler olmakla beraber, 1970'lerden farklı olarak fiyatın yanısıra kalite rekabet konusu olmuştur.

1990'lara gelindiğinde hız ve esneklik rekabet çabalarında önemli kavramlar haline gelmiş ve ürün çeşitliliği artmıştır. Ayrıca, imaj ekonomisi ile belirli ürünler için belirli pazarlar, hatta aynı ürünün farklı renkleri için dahi farklı pazarlar araştırılması yoluna gidilmiştir.

2000'li yılları yaşadığımız günümüzde aynı ürün veya hizmeti üreten birçok işletme bulunmakta ve dolayısıyla da rekabet iyice şiddetlenmektedir. Ürünler kalite, fiyat, fonksiyon ve benzeri birçok kriter açısından birbirine çok yaklaşmakta, ürün performansına dayalı farklılaştırmada zorluklar yaşanmakta, farklılaşma sağlansa bile ürünlerin taklit edilmesi çok kolay olabilmektedir. Ayrıca, gelişen teknoloji ve iletişim araçları sayesinde müşteriler ürün ve hizmetler üzerinde daha fazla söz sahibi olmakta ve bugün fiyatın da ötesinde bireysel ihtiyaçlarını karşılayan özel ürün ve

[2] Ahmet Selamoğlu, "Yönetim ve Üretim Anlayışında Değişim, Japon Modelinin Artan Etkinliği ve İnsan Unsuru" (Çevrimiçi) http://www.canaktan.org, 7 Şubat 2005.

hizmetler beklemektedirler[3]. Bu beklentilerinin doğal bir sonucu olarak alıcı-satıcı ilişkisinde müşteriler ağır basmaktadır. Bu nedenle, işletmeler ürün merkezli bir anlayıştan müşteri merkezli bir anlayışa doğru geçiş yapmaktadırlar.

1.1.1. Rekabetin Değişimini Etkileyen Faktörler

Bu bölümde, rekabetin değişimini etkileyen faktörler ayrıntılı bir şekilde açıklanacak ve daha sonra da bunların işletmeler ve müşteriler üzerinde neden olduğu sonuçlar incelenecektir.

1.1.1.1. Globalleşme

Daha önce belirtildiği gibi, 1970'lere kadar bir ülkede üretilen ürünlerin pazarı o ülkenin sınırları içerisinde yer almakta ve rekabet yine o ülkenin sınırları içerisinde gerçekleşmekteydi. Dolayısıyla bir şirketin mücadele etmek zorunda kaldığı rakip sayısı oldukça azdı. Mevcut olan bu rakipler de rekabetin sert bir şekilde yaşanmasını sağlayacak kadar güçlü değillerdi. 20.yy'ın son çeyreğinde ise kitle üretiminin sonucu olarak arz miktarı talep miktarını aşmış, üreticiler üretimlerini kendi sınırları içerisinde daha fazla satamaz hale gelmişlerdir. Buna çözüm olarak işletmeler, varlıklarını karlı bir şekilde sürdürebilmek amacıyla ulusal sınırları aşmış, uluslararası ticareti başlatmış ve böylece geniş bir ekonomik yayılma olarak niteleyebileceğimiz globalleşmenin temelleri atılmıştır[4]. Bu dönemde korumacılığın büyük ölçüde kaldırılması, gümrük oranlarının azaltılması, yabancı sermayeye geniş imkanların tanınması ve benzeri gelişmeler güçlü ve dinamik kuruluşların ulusal sınırların ötesine ulaşmasını oldukça kolaylaştırmıştır.

Ekonomik sınırların ortadan kalkmasıyla birlikte sanayi ve ticarette yeni bir döneme girilmiş, çok sert bir rekabet dönemi başlamıştır. Bugün birçok işletme önceden lider konumda olduğu pazarda yeni ve güçlü rakipleri karşısında bulmakta

---

[3] Jeremy Galbreath, Tom Rogers, "Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business," **The TQM Magazine**, Vol.11, No:3, 1999, s. 161

[4] Mehmet Hüseyin Bilgin, "Değişen Rekabet Dengeleri, Yeni Yönetim Anlayışı ve Türkiye," **Çimento İşveren Dergisi**, (Çevrimiçi) http://www.canaktan.org, 7 Şubat 2005.

ve pazar payını koruyamamaktadır. Dolayısıyla hakim oldukları pazarlarda pay kaybeden birçok şirket, küçülmekte veya yok olmakta, diğerleri ise rakiplerinin pazarlarından pay alma gayreti içine girmektedirler.

1.1.1.2. Teknolojik Gelişmeler

Rekabetin değişimini etkileyen önemli faktörlerden birisi de 20.yy'ın sonlarına doğru hızlı bir gelişme gösteren enformasyon teknolojileridir. Yeni teknolojiler olarak adlandırabileceğimiz internet, telekomünikasyon, mobil iletişim gibi modern kavramlar günümüzde firmaların iş yapış şekillerine çok farklı ve yaratıcı bazı alternatif yöntemler getirmektedir. Bu modern yöntemlerle işletmeler, müşterilere ait bilgileri farklı kaynaklardan toplayabilmekte, organizasyon içinde paylaşabilmekte ve müşterileri her yönüyle bir bütün olarak görebilmektedirler[5]. Gelişen bu teknojiler sayesinde işletmeler çok sayıdaki müşterilerini bireysel olarak tanımlayabilmekte ve farklı ihtiyaç ve beklentileri olan müşterilerine farklı çözümler sunarak rekabetçi üstünlükler elde edebilmektedirler. Bir başka ifadeyle, bilginin önemli bir güç olarak kabul edildiği günümüzde, müşteri bilgilerini ileri teknolojiler sayesinde çok iyi analiz edip yorumlayabilen ve bu bilgileri müşterilerine bir değer yaratacak şekilde tekrar sunabilen işletmeler, rakiplerinden sıyrılarak rekabette önemli avantajlar sağlamaktadırlar.

1.1.1.3. Müşteri Taleplerindeki Artış

Sanayi toplumunda üreticilerin müşteri beklentileri ile ilgili bir kaygısı olmamıştır. Müşteriler üretilen ürünleri satın alan kitleler olarak değerlendirilmiş, daha çok üretim fonksiyonları üzerinde durulmuş, ucuz maliyetle daha fazla üretim amaçlanmıştır. Çünkü model ve çeşit sayısı ne denli az olur, üretilen miktarlar ne denli fazla olursa karlılık o denli fazla olmaktaydı. Henry Ford'un bu dönemde 20 yıl boyunca ürettiği 6 milyon adet Model-T'nin hepsinin siyah renkte olması bunun

[5] Customer Management Center,. "CRM nedir ve neden önemlidir?" (Çevrimiçi) http://www.btvizyon.com.tr, 15 Aralık 2004.

bir göstergesidir[6]. Fakat, artık tüketici olarak çok fazla hakkı olmayan ya da haklarından bihaber olan, önündeki seçenek sayısı çok az olan ya da seçenek yaratma şansı hiç olmayan sanayi toplumu müşterisi yoktur. Bugün bir üretici firmanın kendi belirlediği standardı müşteriye zorla beğendirmesi mümkün değildir.

Günümüzde internet ve yeni iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle müşteriler artık bilgiye çok daha çabuk ulaşabilmekte ve sürekli daha iyisini, kendilerine daha uygununu talep etmektedirler. Müşteriler istedikleri takdirde, özellikle internet aracılığıyla, herhangi bir ürün ya da hizmet konusunda sınırsız bilgiye sahip olabilmekte hatta ürünün satıcısından daha da bilgili hale gelebilmektedirler. Müşterilerin bu kadar hızlı bir şekilde ve hemen her konuda sınırsız seçme şansının olduğu, ürünü başka bir rakipten almak için bilgisayarlarının başında yalnızca iki dakika gibi kısa bir süre geçirmelerinin yettiği bu dönemde, gelen müşteriyi memnun etmek ve bu sayede müşterilerin sürekliliğini sağlamak, işletmeler için başarının anahtarını oluşturmaktadır[7].

1.1.2. Rekabette Yaşanan Değişimlerin İşletmeler ve Müşteriler Üzerindeki Etkileri

Bu aşamaya kadar rekabette yaşanan değişimi etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur. Şimdi ise bu faktörlerin günümüz şirket ve müşterilerine nasıl yansıdığı ve bu konuda oluşan trendlerin neler olduğu incelenecektir.

1.1.2.1. Ürünlerde Benzerlik ve Kesişme

İçinde yaşadığımız dönemde, ülkeler politik sınırlarını muhafaza ederken ticari sınırlar globalleşme nedeniyle giderek ortadan kalkmaya başlamıştır. Bunun sonucunda, her ülkede her sektöre günden güne hızla artan sayıda firma girmekte, aynı iş tasarımına ya da iş yapma modeline sahip birçok firma oluşmaktadır. Bu sebeple piyasalarda benzer işlevselliği gören mal veya hizmet alternatifi bollaşmakta,

---

[6] Arman Kırım, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, 4. bs., İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003, s. 12
[7] Nurtaç Ziyal Menekşe, "360 derece müşteri ilişkileri bakışı sağlayın"
(Çevrimiçi) http://www.insankaynaklari.com, 20 Ocak 2005.

bu alternatifler arasındaki farklar da ne kadar az belirgin olursa müşterinin fiyata duyarlılığı o denli fazla olmaktadır. Ayrıca, internetin çok daha geniş alanlara fiyat bilgisini yayması firmaların ortak fiyat belirlemelerini olanaksız kılmaktadır. Dolayısıyla, rekabet fiyat üzerinde yoğunlaşmakta ya da ürünler emtia özelliği taşımaya başlamaktadır[8].

Ürünlerdeki benzerlik, müşteride fiyat hassasiyetini artırdığı ve fiyat rekabetini kaçınılmaz hale getirdiği için işletmelerin karşısındaki en büyük tehlikelerden biridir. Ürünlerdeki benzerliğin bu olumsuz etkileri sonucu işletmeler, çok düşük kar marjları nedeniyle kendilerini para kazanamaz bir durumda bulmakta ve sektörden çıkış engelleri nedeniyle de kendilerini işe devam etmek zorunda hissetmektedirler.

Teknolojideki gelişmeler ve karlılığın giderek ortadan kalkması tüm dünyada rekabetin kurallarını değiştirmektedir. Daha önce farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalar birbirlerinin faaliyet alanlarına girmeye başlamakta (üretici kesişmesi) ve birbirinin uzak ikamesi olan ürünler aynı müşteri ihtiyaçlarına hizmet etme noktasına gelmektedir (ürün kesişmesi). Otomotiv sektöründe bir zamanlar çeliğin sahip olduğu hakimiyeti giderek plastik ve aluminyumun ele geçirmesi, ürün kesişmesine örnek olarak verilebilir. Son olarak, farklı özellikleri biraraya getirerek yepyeni ve daha üstün yetenekler ortaya çıkarmak ve pozitif sinerji yaratabilmek için farklı ürün veya hizmetler birleştirilmektedir (tamamlayıcı kesişme). Örneğin, akıllı kart (smart card) ile manyetik bantlı banka kartının birleşmesi gibi[9].

1.1.2.2. Ürün Merkezlilikten Müşteri Merkezliliğe Geçiş

İşletmeler çok yakın tarihlere kadar ürün bazlı stratejilerle müşterilerine hitap etmekteydiler. Küreselleşme ile beraber şiddetini artıran rekabet, işletmelerin ürün ve fiyat merkezli yapılanmaları bir kenara bırakıp, müşteri merkezli bir anlayışı

---

[8] Arman Kırım, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, **a.g.e.**, s. 31-33.
[9] Arman Kırım, **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM**, 3.bs., İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003, s.18

benimsemelerini zorunlu kılmaktadır. Makul kalitedeki ürünleri düşük fiyatla, farklılaşmış ürünleri yüksek fiyatla ve özel ürünleri niş pazarlara daha yüksek fiyatlarla sunmak 1980'li yıllardan bir kaç sene öncesine kadar kazandıran stratejiler arasında bulunmaktaydı. Ürün merkezli bir dünyada bu üç strateji hala geçerli olabilir ancak, ürün merkezli alanlar giderek daralmaktadır[10].

Yeni ekonomi olarak adlandırılan gücün müşteride olduğu günümüzde, müşterilerin satın alma davranışlarını, önceliklerini ve beklentilerini göz önünde bulundurarak, müşteri bilgilerine dayanan stratejiler oluşturmak ve onlara üstün çözümler sunabilmek işletmeler açısından hayati bir önem taşımaktadır. Kişisel geliri artan ve önünde birçok alternatif bulunan müşterilerin memnuniyeti artık onların teker teker memnun edilmesinden geçmektedir.

1.1.2.3. Aracıların Ortadan Kalkması

Ürün ve hizmetlerin etkili bir şekilde dağıtılabilmesi için kullanılmakta olan aracıların önemi, çağımızda teknolojideki hızlı gelişmeler nedeniyle giderek azalmaktadır. Teknoloji, üretici ile müşteri arasındaki mesafeyi yakınlaştırmakta, daha hızlı ve etkin iletişimi mümkün kılmaktadır. Dolayısıyla da görevleri müşteri için uygun ürün ve hizmeti doğru yer ve zamanda bulundurmak olan aracıların işletmelere önemli bir ekonomik faydası kalmamaktadır. Başta internet olmak üzere diğer etkileşim kanalları aracılığıyla üretici, perakendeci ve müşteri arasındaki işlemler elektronik ortamda daha hızlı ve az maliyetli olarak yapılabilmektedir. Sonuç olarak, bu elektronik çağda aracılar varoluşlarını tekrar değerlendirmek durumunda kalmaktadırlar[11].

1.1.2.4. Karlı Müşterilerdeki Değişim

Bugünün aksine, eskiden tüm müşteriler karlı olarak düşünülmekteydi. Ancak, günümüzde işletmeler karlılıklarını müşteri bazında incelemeye

---

[10] **A.e.**, s. 19-20.
[11] M J Xavier, "Marketing in the e-commerce era," (Çevrimiçi) http://www.crm-forum.com, 21 Kasım 2004.

kalktıklarında bütün müşterilerin karlı olmadığını, hatta pek azının karlı olduğunu görmektedirler. Bunun temel nedeni ise değişen müşteri davranışları ve müşteri tabanının giderek daha çeşitli hale gelmesidir. Müşteri karlılığının farklılaşması ve karın belirli müşteri gruplarından diğerlerine kayması giderek yaygınlaşmakta ve bu durum genellikle yavaş bir şekilde gelişmekte, fark edilmesi oldukça güç olmaktadır[12]. Böyle bir durumda işletmeler varlıklarını karlı bir şekilde devam ettirebilmek için karlı müşterileri seçmek ve bu müşterilere ne kadar yatırım yapılacağı konusunda karar vermek durumunda kalmaktadırlar. Zarar getiren müşterileri ise rakiplere kanalize etmek akılcı bir alternatif olarak değerlendirilmektedir.

1.1.2.5. Mikrosegmentasyon

Küreselleşme süreci ile birlikte, istek ve beklentileri değişmekte olan müşteriler, daha talepkar ve seçici hale gelmekte, işlerin "kendi istedikleri şekilde" yürümesini sağlayabileceklerini öğrenmektedirler. Müşteriler tıpatıp aynı olan ürünler yerine daha farklı, hatta kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetler talep etmektedirler. Dolayısıyla işletmeler, ürünleri ya da hizmetleri, müşterilerin bireysel ihtiyaçlarını, isteklerini ve arzularını karşılayacak şekilde etkin bir biçimde uyarlamanın yollarını aramaktadırlar. Artık, günümüz iş dünyasında "one-size fits all"(bir bedenin herkese uyduğu) yaklaşımı hiçbir işe yaramamaktadır. Bugün bir beden yalnız bir kişiye uymaktadır. Müşteriler kitleden ziyade, birey olarak görülmek ve tanınmak istemektedirler[13].

Teknoloji ve rekabetteki gelişmeler göz önüne alındığında müşterilerin yeni isteklerini kısaca şu şekilde özetleyebiliriz[14]:

---

[12] Arman Kırım, **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM**, **a.g.e.**, s.25-26
[13] Gary Heil, Tom Parker, Rick Tate, **Liderlik ve Müşteri Devrimi**, Çev. Mustafa Küpüşoğlu, Koç Unisys Yayınları, İstanbul, 1995, s. 159.
[14] Yavuz Odabaşı, **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, 4.bs.,İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2004, s.12

- Müşteriler, bilgi düzeylerinin artması, bilinçlenmeleri ve daha seçici hale gelmeleri sonucunda kendilerine değer verilmesini,
- Kendilerine sunulan ürün ve hizmetlerin düşük fiyatlı ancak kaliteli olmasını,
- Ürün ve hizmetlerin kendi ihtiyaç ve beklentilerine uygun olmasını,
- Kendileriyle dürüst, yakın, sıcak, güvene dayalı bir ilişkinin kurulmasını ve sürdürülmesini istemektedirler.

Müşteri istek ve beklentilerinin böylesine hızlı bir şekilde değiştiği ve farklılıştığı bir dönemde, işletmelerin seri üretim yerine, müşteri gereksinimlerine dönük, hızlı ve esnek üretim yapabilmeleri bir zorunluluk haline gelmektedir[15].

1.1.2.6. Standartlaşmanın Rolünü Tamamlaması

1980'li yıllarda Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulayan işletmeler piyasaya girdiklerinde üretim ve hizmet faaliyetlerinde çeşitli standartlar uygulayarak büyük değerler sağlamış ve bu sayede önemli rekabetçi üstünlük elde etmişlerdir. Ancak, bugün neredeyse tüm rakipler TKY uygulamaktadır. Standartlaşmanın rolü değişmiş ve rekabet için bir avantaj olmaktan çıkmıştır. Örneğin, 1980'li yılların ikinci yarısında koşulsuz müşteri memnuniyeti uygulanmaya başlandığında bu bir devrimci uygulamaydı ve işletmelere çok büyük rekabet avantajı sağlamıştı. Bugün ise bu uygulama neredeyse yasalarla sağlanmaktadır. O dönemin rekabetçi üstünlüğü, bugünün sıradan bir müşteri hizmeti özelliğine dönüşmüştür[16].

Günümüzde müşteriler, getirilen standartlar sayesinde performansları benzer hale gelmiş ve aralarındaki fiyat farklılıkları giderek azalmakta olan ürünler arasından tercih yapma durumu ile karşı karşıya gelmektedirler. İşte bu aşamada

---

[15] Oygur Yamak, **Kalite Odaklı Yönetim**, Panel Matbaacılık, İstanbul, 1998, s.10
[16] Arman Kırım, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, s.147

müşterinin seçimini etkilemek, onu işletmeye çekmek ve sadık bir müşteriye dönüştürmek üzere geriye sadece işletme ile aralarında kurulacak ilişki kalmaktadır.

Yukarıda ayrıntılı bir şekilde tanımlanan değişimler ve koşullar çerçevesinde işletmelerin karşı karşıya kaldıkları gerçekleri özetleyecek olursak, işletmeler:

- Her müşterinin karlı olmadığını, karlı ve karsız müşterilerin belirlenmesi gerektiğini,
- İşletme kaynaklarının işletmeye değer katan müşterilerin korunması ve geliştirilmesi için harcanması gerektiğini,
- Müşterilerle uzun süreli karlı ilişkiler kurabilmek için her müşteriye, beklentilerine göre farklılaştırılmış ürün veya hizmet sunabilmenin önemli olduğunu,
- Müşterilerin ticari bir kitleden ziyade değerli bir varlık olarak görülmesi gerektiğini,
- Müşteriyle etkileşim sırasında elde edilen bilgileri kullanmanın, taklit edilmesi zor bir rekabetçi üstünlük sağladığını,
- Organizasyon yapılarının müşteri merkezli oluşturulması ve organizasyon içindeki her bölüm tarafından müşterinin bir bütün olarak görülebilmesi gerektiğini,
- Sadece kaliteli üretim yapmanın yeterli olmadığını, farklılık yaratabilmek için müşterilere artı değerler sunabilmek gerektiğini,
- Yukarıda belirtilen tüm bu faaliyetlerin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için tüm işletme süreçlerinde teknolojinin yoğun olarak kullanılması gerektiğini anlamışlardır.

İşte bu gerekçelere çözüm olarak işletmelerin benimsedikleri ve iş dünyasında büyük bir hızla yayılmakta olan yönetim anlayışı ise, *müşteri ilişkileri yönetimi (CRM)*'dir.

1.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteri ilişkileri yönetimi (Customer Relationship Management) müşteri yönetimi konusunda geliştirilen ve iş dünyasında hızlı bir şekilde yayılan yeni bir yönetim anlayışıdır.

1.2.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tanımlanması ve Önemi

Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) kavramı günümüzde oldukça sık kullanılmasına rağmen tanımı ve içeriği hakkında henüz tam olarak bir görüşbirliğine varılamamıştır. Bunun nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür[17]:

- Yeni ve hızlı gelişen bir yönetim disiplini olması,
- Organizasyon içindeki rolünün ve işletmeye etkisinin açıkça tanımlanamaması,
- Kavramın, müşterilerle ilişki kurmada sağladığı faydalardan ziyade teknolojik açıdan ele alınması,
- Bilgi teknolojileri satan firmaların, kavramı bir teknolojik çözüm olarak işletme yöneticilerine sunmaları.

Belirtilen bu sebeplerden dolayı CRM, birçok araştırmacı tarafından farklı boyutları göz önüne alınarak farklı şekillerde ifade edilmektedir. Ancak bu bölümde daha çok, CRM'in bir yönetim felsefesi olarak daha iyi anlaşılmasını sağlayacak tanımlara yer verilmiştir.

Gartner Group tanımına göre CRM, işletmelerin mevcut ve potansiyel müşterilerinin ihtiyaçlarını anlamak ve bu ihtiyaçlara uygun şekilde cevap verebilmek amacıyla benimsedikleri müşteri merkezli bir yönetim anlayışıdır. CRM, müşteri merkezli süreçlerle iş yapan, müşteri tatminini ön planda tutan ve bu sayede

---

[17] Adrian Payne, Pennie Frow,"A Strategic Framework for Customer Relationship Management," **Journal of Marketing**, Vol. 69, No:4, 2000, pp. 167-176.

işletme gelirlerini ve karlılığı optimize eden bir işletme stratejisidir. CRM, işletmenin müşteri değerini ve sadakatini nasıl yönetmek istediğini bilen ve bütün yeteneklerini bu amaç için ortaya koyan, işletmenin bütününü ilgilendiren bir anlayıştır. Amaç, müşteri beklentileri ile işletme beklentileri arasında karşılıklı fayda sağlayacak şekilde bir denge yaratmaktır. CRM'in işletmelerde başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için üst yönetimin desteği ile birlikte süreçlerin, organizasyon yapısının ve işletme kültürünün değişmesi gerekmektedir. Aksi takdirde başarısızlık kaçınılmaz olacaktır[18].

CRM, işletmeye değer kazandıran müşterileri korumak ve onlarla uzun süreli karlı ilişkiler kurmak için, bütün etkileşim kanalları aracılığıyla, müşterilere kişiselleştirilmiş ürün veya hizmet sunulmasını amaçlayan, ayrıntılı süreçlerden oluşan bir yönetim felsefesidir. Amaç, farklı etkileşim kanallarından gelen müşteri bilgilerinin entegrasyonunu sağlayarak, müşteriyi her yönüyle bir bütün olarak görebilmek ve en iyi hizmeti sunabilmektir[19]. İşletmeler CRM sayesinde farklı müşterilere farklı hizmet sunabilme yeteneğine sahip olabilmektedirler. Dolayısıyla, kazanılması ve korunması gereken yüksek potansiyele sahip, stratejik açıdan önemli ve karlı müşterilerinin kimler olduğunu öğrenebilmekte, ayrıca işletmeye değer katmayan, terkedilmesi mümkün olan müşterileri de belirleyebilmektedirler. Kısaca, CRM hangi müşteriye nasıl yaklaşılması gerektiğine yardımcı olmaktadır diyebiliriz. Tabiki her işletmenin müşterilerine iyi davranması gerekir, ancak gerçekte hepsine birden aynı ilgiyi göstermesi pek mümkün olmamaktadır. Karlılıklarını sürdürebilmeleri için kaynaklarının büyük bir kısmını en kazançlı ve değerli müşterilerine ayırmaları gerekmektedir. Zaten mantıklı olan da işletmenin kaynaklarını, ekonomik değeri yüksek olan en karlı müşterileri korumak ve geliştirmek için harcamasıdır.

---

[18] J. Radcliffe, J. Kirkby, E. Thompson, "The Eight Building Blocks of CRM," Decision Framework, **Gartner Research**, 2001, pp. 2-6. (Çevrimiçi) http://www.crm-forum.com, 16 Kasım 2004.

[19] George S. Day-Christophe Van den Bulte, "Superiority in Customer Relationship Management: Consequences for Competitive Advantage and Performance," The Wharton School University of Pennsylvania, Marketing Department, September 2002, pp. 4-12.
(Çevrimiçi) http://www.wharton.upenn.edu., 20 Kasım 2004.

Öncü firmalar, üretim, satış ve pazarlama odaklı yönetim anlayışlarından sonra artık yeni bir felsefe olarak müşteri merkezli yönetim anlayışı olan CRM'i benimsemeye başlamışlardır. Bu felsefenin özünde yer alan düşünce, müşterilerle uzun süreli ilişkiler kurmak ve müşteri istek ve beklentilerine uygun ürün/hizmet geliştirerek müşterileri tatmin etmektir. İşletmeler artık uzun süreli ve başarılı müşteri ilişkileri kurmak için, ekonomik açıdan değerli müşterilere odaklanılması gerektiğini anlamışlardır[20]. Bunu gerçekleştirmek için de karlı müşterilerini korumak, onlarla ilişkilerini devamlı kılmak ve geliştirmek için çaba sarfetmektedirler. Ekonomik açıdan değersiz olan müşterileri ise elemeyi ya da rakip işletmelere yönlendirmeyi tercih etmektedirler. Her müşteriye aynı şekilde davranmaktansa, farklı tipteki müşteriler için farklı stratejiler geliştirmenin daha faydalı sonuçlar doğurduğunu anlamışlardır. Bu stratejileri uygulanabilir kılan ise teknolojidir. İnternet başta olmak üzere, teknolojik gelişmeler artık müşterilerle bireysel bazda, çift yönlü etkileşim kurmayı mümkün kılmaktadır.

CRM, müşterileri korumak, büyüme ve karlılığı sağlamak için müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak ve bu ihtiyaçlara cevap verecek şekilde organizasyonel süreçleri değiştirmektir. Yeni bir kavram olması, istenilen sonuçlara ulaşmak için organizasyonel ve teknolojik değişimler gerektirmesi, uygulanmasını zorlaştırmaktadır. Ancak, artan rekabet ortamında müşteriyi başarılı bir şekilde işletmeye çekmek, kazanmak ve korumak için organizasyonlar strateji tabanlı bir CRM'e ihtiyaç duymaktadırlar[21].

Starkey ve Woodcock'a göre CRM, iyi tanımlanmış ve farklılaştırılmış müşteri segmentlerine -karlı bir şekilde- uzun dönemli müşteri değeri sunabilmek için işletme süreçlerinin müşterilere göre yeniden düzenlenmesini gerektiren,

---

[20] Constantinos J. Stefanou, Christos Sarmaniotis, "CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research," **Business Process Management Journal**, Vol.9, No:5, 2003, s.617-634.

[21] Hector D. Trestini, "Defining CRM for Business Success," 2001.
(Çevrimiçi) http//www.crm-forum.com, 24 Ekim 2004.

teknoloji destekli değer yaratma sürecidir[22]. Tanımda yer alan "değer yaratma süreci" ifadesi büyük önem taşımaktadır. Çünkü, sıkı rekabetin yaşandığı global pazarlarda işletmelerin başarılı olabilmeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri için müşterilerine artı değerler sunabilmeleri bir zorunluluk haline gelmektedir. Böyle bir ortamda rakipler karşısında üstünlük sağlamak için doğru müşteriye odaklanmak, ne istediğini çok iyi anlamak ve bunu ona sunabilmek gerekmektedir.

En kapsamlı CRM tanımlarından biri de Galbreath ve Rogers tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre CRM, sadık ve karlı müşterileri tanımlamak, sınıflandırmak, kazanmak, geliştirmek ve korumak için yürütülen faaliyetlere ek olarak, doğru ürün veya hizmeti, doğru müşteriye, doğru kanaldan, doğru zamanda ve doğru fiyattan sunabilmek amacıyla gerçekleştirilen faaliyetlerdir[23]. Galbreath ve Rogers'a göre işletmeler CRM uygulayarak, müşterileri ile olan ilişkilerinin yanı sıra, iş ortakları, çalışanları ve tedarikçileri ile olan ilişkilerini de geliştirmektedirler.

Swift CRM'i, müşterileri kazanma ve korumanın yanı sıra müşteri sadakatini ve karlılığını artırmak, uygun iletişim araçlarını kullanarak müşteri davranışlarını anlamak ve etkilemek için benimsenen bir işletme felsefesi olarak tanımlamaktadır[24]. Benzer şekilde CRM, Hamilton tarafından müşterilerin demografik özellikleri ve satın alma davranışları ile ilgili olarak müşteri hizmetlerinden, satış ekiplerinden ve diğer müşteri temas noktalarından toplanan verilerin, depolanması ve analiz edilmesi süreci olarak ifade edilmektedir[25].

Her iki tanımdan da anlaşıldığı gibi Hamilton ve Swift'in CRM tanımlamaları ve kavrama bakış açıları benzerlik göstermektedir. Her ikisi de müşteri

---

[22] M. Starkey, N. Woodcock, **CRM in Financial Services**, Kogan Page, London, 2002, pp. 31-56.
[23] Jeremy Galbreath, Tom Rogers, **a.g.e.**,s. 161-162.
[24] Ronald S. Swift, **Accelerating Customer Relationships Using CRM and Relationship Technologies**, Prentice Hall PTR, Upper Saddle River, NJ, 2001, p. 28.
[25] D.P. Hamilton, "Making sense of it all," **The Asia Wall Street Journal**, 2001, p. 14.

davranışlarına vurgu yapmaktadır. Ancak, Hamilton'un bakış açısı daha çok müşteri verilerine odaklanmaktadır diyebiliriz.

Bose tarafından yapılan tanıma göre CRM, müşterileri tatmin etmek amacıyla işletme süreçleri ile teknolojinin entegrasyonudur. Üretim, pazarlama, satış, finans gibi işletme fonksiyonları ile teknolojik araçların, müşterilerin bir bütün olarak algılanmasını sağlayacak şekilde entegre edilmesidir. Çünkü, işletmelerin sistemli ve organize bir biçimde çok sayıda müşteri ile etkileşimde bulunabilmeleri, farklı isteklere cevap verebilmeleri ancak teknoloji sayesinde mümkün olabilmektedir[26].

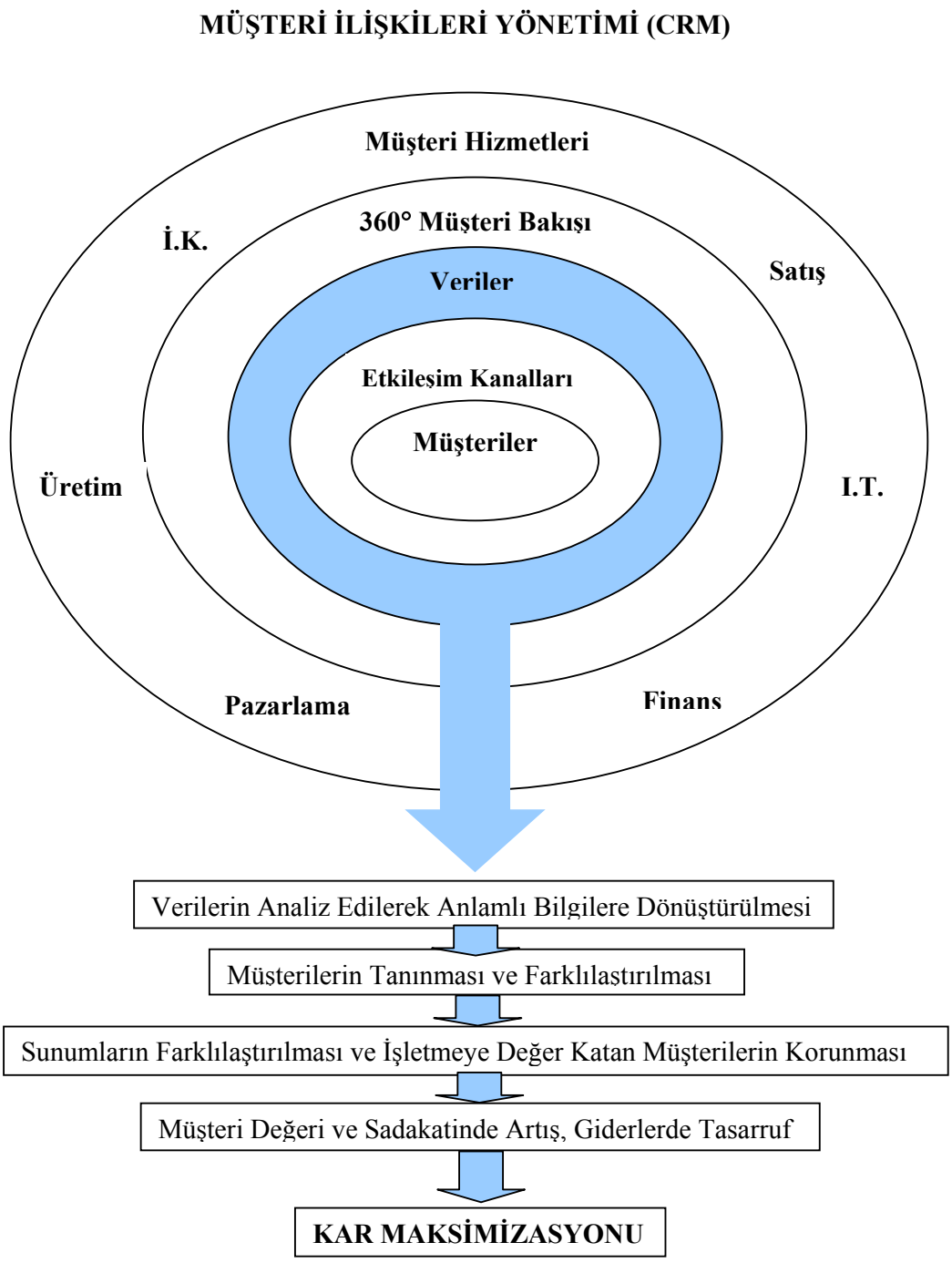
Müşteri ilişkileri yönetimi, organizasyonların en değerli müşterilerini nasıl sadık hale getirebilecekleri ile ilgili bir kavramdır. CRM'in amacı, yaratılan sadık ve karlı müşterilerle etkileşim hacmini artırarak işletme gelirlerini artırmak ve karı maksimize etmektir[27].

Yukarıda belirtilen farklı tanımlar ve açıklamalardan da anlaşılacağı gibi CRM, sanılanın aksine sadece satış otomasyonu, teknolojik bir çözüm, müşteri hizmetleri veya hizmet kalitesi demek değildir. Temel olarak CRM, sadakat, tatmin ve değer unsurlarını içeren, strateji, süreç, teknoloji ve insan boyutlarından oluşan, yeni ekonomide işletmelerin rekabet avantajı sağlayacağı ideal bir yönetim felsefesidir. Belirtilen bu tanımlar ve açıklamalar doğrultusunda oluşturulan Şekil 1.1.'de CRM görsel olarak ifade edilmeye çalışılmıştır.

---

[26] Ranjit Bose, "Customer relationship management: key components for IT success", **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 102, No: 2, 2002, pp. 88-97.

[27] Petra Persson, "Customer Relationship Management: How a CRM system can be used in the sales process", Master's Thesis, Department of Business Administration and Social Science, Lulea University of Technology, 2003, s.10



Şekil 1.1. Özet Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi

1.2.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Gelişimi

İlişkisel yönetimin özünde yer alan müşterilerle bire-bir iletişim kurma, ilişkileri güçlü temellere oturtma, karlı müşterilere odaklanma ve sadık müşteriler yaratarak onlardan en iyi biçimde istifade etme düşüncesi ticaretin tarihi kadar eskidir. Örneğin, 20.yy'ın başlarında faaliyet gösteren ve müşterileriyle sıkı ilişkiler kurabilen başarılı bir mahalle bakkalının özelliklerini incelediğimizde[28];

- Bütün mahalleyi, dedikodulara varıncaya kadar, bire-bir tanıyabilen,
- Herkesin farklı yanlarını gören ve her müşteriyle nabzına göre şerbet vererek konuşabilen,
- Her evin neye ihtiyacı olabileceğini tahmin edebilen,
- Veresiye defteri ile herkesin mali durumuna göre bir ödeme sistemi oluşturabilen,
- Müşterileri ile uzun süreli ilişkiler kurabilen, bir yapıya sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Eskiden sadece mahalle bakkalı, terzi, manav gibi küçük esnafların uygulayabildiği bu felsefenin, iş yapış şeklinin (ilişkisel yönetimin), çok geniş bir alanda faaliyet gösteren, çok sayıda ve farklı özellikte müşterisi olan işletmeler tarafından uygulanabilmesi ise ancak 1980'lerde bilgi teknolojileri alanında yaşanan gelişmeler sonucunda mümkün olabilmiştir. O tarihlerde müşteriyi elde tutmanın karlılığa katkısını fark eden finans kuruluşları, müşterileri kazanma, koruma ve geliştirmeyi amaçlayan ilişkisel bankacılık fikrini hayata geçirerek ilk teknoloji destekli ilişkisel yönetim uygulamalarını başlatmışlardır. Elde edilen başarılar nedeniyle de daha sonra hemen hemen bütün sektörlerden büyük ilgi görmüştür. Oluşan bu büyük ilgiye rağmen ilişkisel yönetim ancak yirmi yıla yakın bir süre sonra, CRM adı altında, yeni bir yönetim anlayışı olarak iş dünyasının gündemine

[28] Arman Kırım, **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM**, s. 97.

girebilmiştir[29]. Bunun nedeni ise son yıllarda yaşanan rekabetin son derece şiddetlenmesi ve bu rekabet ortamında yeni yönetim anlayışının işletmelere üretim ve hizmet konusunda farklı yöntemler sunabilmesidir.

Rekabet, CRM felsefesinin benimsenmesinde ve yaygınlaşmasında büyük rol oynamaktadır. Rekabet olmayan bir sektörde, tekel veya yarı tekel olan firmaların CRM felsefesine sıcak bakmaları ve bu doğrultuda müşterilere artı değerler sunmak ve onları sadık kılmak için ek yatırımlar yapmalarına gerek olmayacaktır. Bu nedenle rekabet CRM'i, yaratıcılığı ve farklılaştırmayı ön plana çıkartan bir unsur olarak ayrıcalıklı olarak desteklemektedir[30].

1.2.3. Geleneksel Yönetim Anlayışı İle Müşteri İlişkileri Yönetimi Arasındaki Farklar

Geleneksel yönetim anlayışı ile müşteri ilişkileri yönetimi arasında büyük farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıkları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Geleneksel yönetim anlayışında işletmenin performansı pazar payına bakılarak değerlendirilir. CRM'de ise başarı, her müşteriyi birer birer ele almak suretiyle müşteri payına bakılarak ölçülür. Geleneksel anlayışta işletmenin ürettiği ürünler için mümkün olan daha fazla müşterinin bulunması amaçlanırken, CRM uygulayan bir şirkette mevcut müşteriler için daha fazla ürün ve hizmet sunulması amaçlanır. Bir başka ifade ile, sürekli olarak yeni müşteri bulmak ve bu suretle pazar payını arttırmak yerine, mevcut ve görece sadık müşterilerle bire-bir ilgilenerek onların cebinden alınan payı yükseltmek CRM'in temel amacıdır. Kısacası CRM'de pazar payından çok müşteri payı (customer share) üzerine yoğunlaşılmaktadır[31].

---

[29] Lawrence A. Crosby, "Exploding some myths about customer relationship management," **Managing Service Quality**, Volume 12, No:5, 2002, p. 271
[30] Customer Management Center, **a.g.e**, (Çevrimiçi) http//www.btvizyon.com.tr, 15 Aralık 2004.
[31] Don Peppers, Martha Rogers, **One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time**, Currency Doubleday, New York, 1993, p. 18.

- Geleneksel yönetim anlayışına sahip bir şirket ürünleri yönetir. Ürün odaklı bu anlayışta amaç, kitlesel olarak üretilen ürünlere kitlesel pazarlama yöntemleriyle müşteriler bulmaktır. Bu çerçevede yöneticilerden beklenen performans, bu ürünlerin dönemsel satışlarını arttırmaktır. Oysa CRM anlayışlı bir şirketin hedefi müşterileri yönetmek ve bu müşterilerden beklenen değeri (expected value) maksimize etmektir. Dolayısıyla performans, müşteri başına yapılan satış miktarına, müşteri payına bakılarak değerlendirilir[32].

- Müşterinin fiyata olan hassasiyeti açısından bakıldığında, geleneksel yönetim anlayışında müşterilerin fiyata karşı daha duyarlı oldukları görülmektedir. Çünkü müşterileri işletmeye çeken sadece temel ürünün kendisidir. Böyle bir durumda işletme ile müşteri arasında sosyal veya bilgi tabanlı bir bağ söz konusu olmadığından, müşterinin daha ucuz fiyat öneren rakip firmaya gitmesi çok kolay bir şekilde gerçekleşmektedir. Müşteri ilişkileri yönetiminde ise müşterilerle sıkı bağların kurulması amaçlanmakla beraber, müşteriye sunulan temel ürüne farklılaştırılmış artı değerlerin eklenmesi söz konusudur. Kurulan bu sıkı ilişkiler sonucunda fiyat müşteriler açısından daha az önemli hale gelmektedir[33].

- Geleneksel yaklaşımda müşteriler kalite olarak, alınan ürün veya hizmetin kalitesini ifade etmektedirler. Ancak, CRM'de ürün ve hizmet kalitesiyle birlikte asıl olarak müşterinin işletme ile kurduğu etkileşimin kalitesi ön plana çıkmaktadır[34].

- Geleneksel yönetim anlayışında işletmeler verimlilik ve düşük maliyet avantajlarından yararlanarak kitlesel üretim ve kitlesel pazarlama faaliyetleri üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Müşteri ilişkileri yönetiminde ise işletmeler değişen müşteri ihtiyaçları ve öncelikleri nedeniyle müşterilerini bireysel olarak veya küçük birimler halinde tanımlamakta, üretim ve pazarlama faaliyetlerini belirli bir müşteri

---

[32] **A.e.**, p. 17.
[33] Christian Grönroos, "From marketing mix to relationship marketing. Towards a paradigm shift in marketing," **Management Decision**, Vol.32, No:2, 1994, pp. 4-10.
[34] Petra Persson, **a.g.e.**, s. 15.

veya müşteri grubunun farklı beklentilerini karşılamaya yönelik olarak gerçekleştirmektedirler. Bu durum ise tek yönlü olan kitlesel üretim ve kitlesel pazarlamadan, karşılıklı ilişkiye dayalı üretim ve pazarlamaya geçişi ifade etmektedir[35].

- İki yönetim anlayışı arasındaki diğer bir fark da işletme ile müşteri arasındaki ilişkinin süresidir. Geleneksel yönetim anlayışında müşterilerle oldukça kısa bir süreliğine, sadece satış sırasında karşılaşılmaktadır. CRM'de ise ilişki bir süreçtir. Müşterilerle uzun süreli ilişkiler yaratmak ve müşteri sadakati oluşturmak çok önemlidir. Amaç sadece satış yapmak değildir. Satışın da ötesinde, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını sürekli olarak gözlemlemek, bu istek ve ihtiyaçlara hızlı ve doğru çözümler sunabilmektir. Bu ise müşteriye satış öncesinde ve sonrasında sürekli olarak değer verilmesi anlamına gelmektedir[36].

- Organizasyon yapısı açısından baktığımızda da iki yönetim anlayışı arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Geleneksel örgüt yapısında, birbiri ile hiçbir organik bağı olmayan ama her biri kendi görevini yerine getiren farklı departmanlar bulunmaktadır. Geleneksel örgüt yapısında iki departman arasındaki ilişki genellikle çatışma şeklinde yaşanmaktadır. Örneğin pazarlama departmanı ile muhasebe departmanı arasındaki ilişki, pazarlama harcamalarının yüksek olduğu ya da satışın vade konusunda taviz verdiği durumlarda en fazladır. Bunun ötesinde ise pazarlama departmanı, muhasebe departmanı ile hiçbir iletişime girmeksizin rahatlıkla faaliyetini sürdürebilir[37]. Böyle bir yapı içerisinde müşterilerin her departman tarafından bir bütün olarak görülebilmesi olanaksızdır. Dolayısıyla aynı müşteri, muhasebe, pazarlama ve satış departmanları tarafından farklı şekillerde değerlendirilebilmektedir. CRM anlayışına sahip bir işletmede ise odak noktası müşteridir ve organizasyon yapısının müşteri merkezli oluşturulması gerekmektedir.

---

[35] Injazz J. Chen, Karen Popovich, "Understanding customer relationship management CRM: people, process and technology," **Business Process Management Journal**, Vol.9, No:5, 2003, pp. 681-682.
[36] **A.e.**, p. 682.
[37] Arman Kırım, **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM**, s. 72.

Müşteri merkezli organizasyonlarda, müşteriye eşsiz hizmet sunabilmek ve pazar baskılarına cevap verebilmek için tüm işletme süreçlerinin müşteri etrafında oluşturulması ve bu süreçlerin entegre edilmesi gerekmektedir. Çünkü, bir işletmede sağlam müşteri ilişkilerinin yaratılmasından bütün işletme birimleri ortaklaşa sorumludur. Farklı departmanlar arasında böyle işbirlikçi bir ortamın bulunması işletmenin başarısı için büyük önem taşımaktadır[38].

- CRM'de müşterilerle iyi ilişkilerin kurulabilmesi ve müşteri beklentilerine uygun bir şekilde cevap verilebilmesi için çalışanların bilgilendirilmeleri, motive edilmeleri ve eğitilmeleri gerekmektedir. CRM uygulayan bir işletme ile etkileşimde bulunan müşteri, o işletmede çalışan ve kendisiyle doğrudan veya dolaylı olarak iletişim kuran tüm personelden memnun kalmalıdır. Geleneksel yönetim anlayışında ise sadece pazarlama ve satış görevlileri müşteri ile ilişkilerden sorumludurlar ve sadece bu çalışanların eğitilmesi yeterli olmaktadır. Başka bir ifadeyle, müşteri ile doğrudan veya dolaylı olarak etkileşim kuran diğer çalışanların güçlendirilmesi geleneksel yönetim anlayışında çok önemli olmamaktadır[39].

- İki yönetim anlayışı arasındaki bir başka fark da, müşteri tatmininin ölçülmesi yöntemidir. Geleneksel yönetim anlayışında işletmeler müşteri tatminini önceden hazırlanmış tatmin anketleriyle dolaylı olarak öçmektedirler. CRM uygulayan işletmelerde ise, sürekli olarak güncellenen müşteri veri tabanları sayesinde doğrudan ve hızlı bir şekilde her müşterinin tatmin düzeyi bireysel olarak izlenebilmektedir[40].

Yukarıda madde madde açıklanan farklılıklardan da anlaşılacağı üzere, geleneksel yönetim anlayışı ile CRM arasında çok büyük uçurumlar bulunmaktadır. Yapılan açıklamalar doğrultusunda oluşturulan Tablo 1.1.'de CRM ile geleneksel yönetim anlayışı arasındaki bu farklar kısaca özetlenmektedir.

---

[38] Injazz J. Chen, Karen Popovich, **a.g.e.**, p. 683.
[39] Christian Grönroos, **a.g.e.**, p. 12-15.
[40] **A.e.**, p. 16-20.

Tablo 1.1. Geleneksel Yönetim Anlayışı İle Müşteri İlişkileri Yönetiminin Karşılaştırılması

Geleneksel Yönetim	Müşteri İlişkileri Yönetimi
İşletme performansı pazar payına göre değerlendirilir.	Performans belirleyicisi müşteri payı, müşteri karlılığı veya müşteri değeridir.
Ürün odaklı örgüt yapısı mevcuttur.	Müşteri merkezli örgüt yapısı mevcuttur.
Müşterinin fiyata karşı hassasiyeti oldukça yüksektir.	Müşteriler fiyata karşı daha az hassastırlar.
Sadece ürün kalitesi önemlidir.	Ürün kalitesiyle birlikte müşteri etkileşim kalitesi de önemlidir.
Seri üretim (mass production) ve kitlesel pazarlama faaliyetleri mevcuttur.	Seri butik üretim (mass customization) ve ilişkisel pazarlama faaliyetleri mevcuttur.
Önemli olan müşteriyi işletmeye çekmek ve satış yapmaktır. Müşteri ile kısa süreli bir ilişki söz konusudur.	Müşterilerin işletmeye çekilmesi, karlı müşterilerin korunması ve geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Sadık müşteriler yaratarak, onlarla uzun süreli ilişkiler kurulması söz konusudur.
Müşteri bilgileri, gerçekleştirilen müşteri tatmin araştırmaları ile dolaylı olarak elde edilir.	Müşteri bilgileri sürekli olarak güncellenen, gerçek zamanlı müşteri veri tabanları ile direkt olarak izlenir.
İşletmeden müşteriye doğru tek yönlü bir iletişim söz konusudur. Genellikle satış kanalları kullanılmaktadır.	İşletme ile müşteri arasında çok kanallı etkileşim sistemleri kullanılarak 7 gün/ 24 saat, çift yönlü iletişim kurulabilmektedir.
İşletmenin başarısı için tüm çalışanların güçlendirilmesi önemli değildir.	Müşteri ile doğrudan veya dolaylı olarak etkileşimde bulunan tüm işletme çalışanlarının bilgilendirilmesi, motive edilmesi ve eğitilmeleri, işletmenin başarısı için gereklidir.

1.2.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Yararları

CRM'in temelinde yer alan düşünce, farklı kaynaklardan toplanan müşteri verilerinin analiz edilerek müşteri bilgisine dönüştürülmesi ve bu bilgiler aracılığıyla müşteriye özel değerler sunulmasıdır. Bununla birlikte, doğru bir şekilde uygulandığında, CRM karlılığa önemli katkılarda bulunan bir araçtır. CRM uygulayarak müşteri verilerini bilgiye dönüştürebilen ve bilgiyi müşterilerle uzun süreli ilişkiler kurmak için kullanan işletmeler, sadık müşteriler yaratabilmekte ve dolayısıyla da karlılıklarını arttırabilmektedirler.

CRM'in işletmelere sunduğu birçok yarar bulunmaktadır. Bu yararları şu şekilde sıralamak mümkündür[41]:

- *Daha düşük müşteri edinme maliyetleri:* CRM uygulayarak pazarlama, iletişim, müşteri hizmetleri, müşteri tatmini ve müşteri takibi gibi faaliyetler için yapılan harcamalarda tasarruf sağlandığından, işletmelerin müşteri edinme maliyetleri azalmaktadır.

- *Düzenli bir iş hacmini korumak için çok sayıda müşteri edinmeye ihtiyaç duymama:* Müşterilerle uzun süreli ilişkiler amaçlandığından ve sadık müşterilerin sayısı arttığından yeni müşteri edinme ihtiyacı azalmaktadır.

- *Düşük satış maliyetleri:* Mevcut müşteriler genellikle satışa karşı daha yanıt verici olduklarından satış faaliyetlerine bağlı maliyetler azalmaktadır. Bununla birlikte, teknoloji destekli modern müşteri etkileşim kanallarının kullanılması müşterilerle ilişkileri daha etkin hale getirmekte ve pazarlama faaliyetlerinin daha düşük maliyetlerle gerçekleşmesini mümkün kılmaktadır.

[41] Ronald S. Swift, **a.g.e.**, s. 28; Arman Kırım, **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM**, s.135-137.

- *Daha yüksek müşteri karlılığı:* Çapraz satış, satış arttırma ve takip eden satışlarla müşterinin cüzdan payı (wallet-share) arttırılmakta, tatmin düzeyi yüksek olan mevcut müşterilerin referansları ile de çok sayıda karlı müşteri işletmeye çekilmektedir.

- *Müşteri koruma oranında ve müşteri sadakatinde artış:* Müşteriler kurulan uzun süreli ilişkilere bağlı olarak daha çok ve daha sık satın alma faaliyetlerinde bulunmaktadırlar. Ayrıca, müşterilerin daha fazla inisiyatif kullanmalarına imkan verilerek ilişkinin güçlendirilmesi sağlanmakta ve sonuç olarak müşteri sadakati artmaktadır.

- *Müşteri karlılığının değerlendirilebilmesi:* CRM uygulayan işletmeler, hangi müşterilerin karlı olduğunu, hangilerinin gelecekte karlı olabileceğini ve hangilerinin hiçbir zaman karlı olamayacağını öğrenebilmektedirler. Bu durum işletme açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü, herhangi bir işte, kar getiren müşterilerin kazanılmasına odaklanmak başarı için anahtar teşkil etmektedir. Böyle müşteriler bir kez bulundu mu, işletmeler tarafından asla kaybedilmek istenmezler. Bununla birlikte, CRM anlayışında bütün müşteriler işletme için değerli olmamakta, hatta bazıları işletme için tehlikeli bile olabilmektedir. Bu durum genellikle müşterilerin, kendileri için sarfedilen çabaları hak edecek kadar iş yapmaksızın işletmenin zamanını, enerjisini ve kaynaklarını kullandıkları takdirde söz konusu olmaktadır. Buna karşın, CRM işletmelerin, kaynaklarını en fazla gelir elde edebilecekleri, işletmenin başarısı için önem taşıyan mevcut ve potansiyel müşterileri için kullanabilmelerine imkan tanımaktadır.

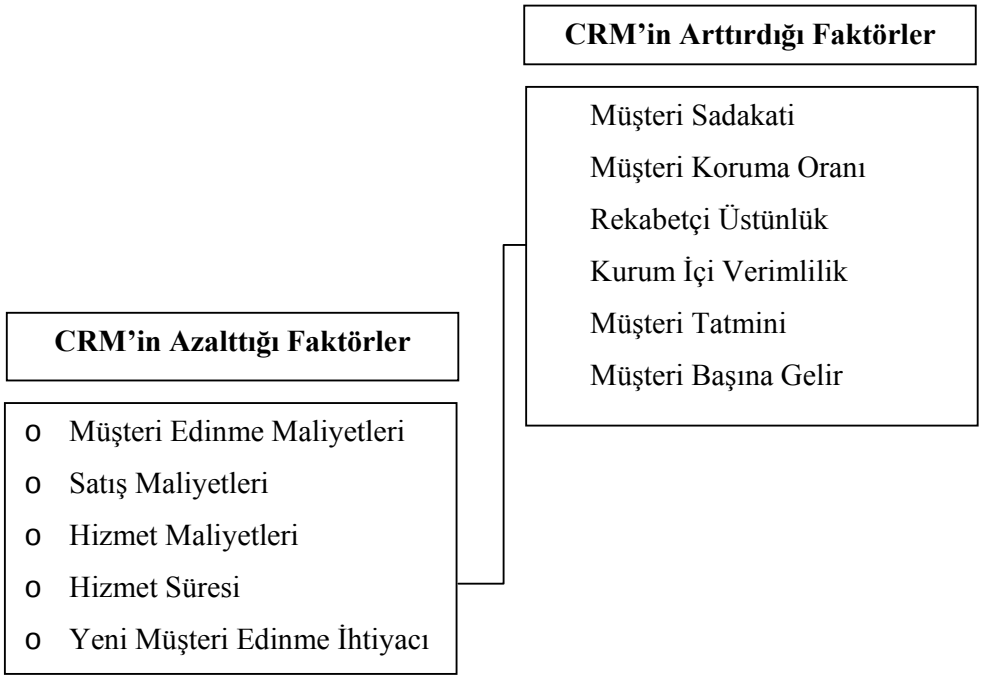
- *İşletmelere rekabet avantajı sağlaması:* Ürünlerin birbirlerine bu kadar benzediği bir dünyada farklılığı yaratabilmenin ve rekabetçi bir üstünlük yaratabilmenin tek yolu, müşteriyi bire-bir tanımak ve onlar için bire-bir üretim ve bire-bir pazarlama yapmaktan geçmektedir. Dolayısıyla, CRM'i gerçekçi bir şekilde benimseyip, uygulayabilmek işletmelere çok önemli bir rekabet üstünlüğü kazandırabilecektir.

- *Bilançonun aktifine ve pasifine aynı anda hizmet etmesi:* İyi tasarlanmış ve topyekün düşünülmüş bir CRM için harcanan parayı rahatlıkla geri almak mümkündür. Zira hem gelir hem de gider açısından bakılacak olursa hesap şu şekildedir: Mevcut müşterilerden gelecek ilave satışların, müşteriyi muhafaza etmenin getireceği kazançların ve müşteri payını arttırma olanaklarının toplamından, satış maliyetlerinde sağlanacak tasarruflar, pazarlama ve pazarlama iletişimi faaliyetlerinde sağlanacak tasarruflar ve şirket içi iletişimin bugün yarattığı maliyetler düşüldüğünde sonuç çok ama çok büyük olabilmektedir.

- *Tüm kurum içindeki verimi arttırması:* CRM yalnızca satış, pazarlama ve müşteri hizmetlerinde değil, ilgili her birimde verimi arttırma olanağı sağlar. Çünkü, işletmenin tüm aktivitesi dahili ihtiyaçlara göre değil, müşteri ihtiyaçlarına göre dizayn edilmektedir.

- *Tüm müşteri bilgilerini bütünleştirerek yeni fırsatlar sağlaması:* Müşterilerle yüz yüze yapılan işlerde müşterilerle ilgili veriler toplanıp bir yerde depolanabilmektedir. Ancak, iş yapma kanalları çoğaldığında, örneğin e-mail, telefon, internet gibi kanallardan müşterilerle iş yapılmaya ve iletişime başlandığında, bu yeni veri depolarının yüz yüze iletişimden elde edilen veri depoları ile kaynaştırılması gerekmektedir. İşte CRM'de bunu yapabilmek mümkündür. Yani hem geleneksel satış kanallarından elde edilen veriler hem de bu alternatif kanallardan sağlanan veriler sentezlenerek, maksimum müşteri bilgisi ve ilişkisi fırsatı sağlanabilmektedir.

Yukarıda açıklanan faydalar neticesinde, CRM'in işletme ve müşteri açısından bazı faktörleri azalttığı, bazı faktörleri ise arttırdığı görülmektedir. Şekil 1.2.'de bu faktörler kısaca özetlenmektedir.



Şekil 1.2. CRM ve İşletme Devrimi

(Kaynak: M.L. Agrawal, **Journal of Services Research**, Vol.3, No:2, 2003, p.154.)

1.2.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Dikkat Edilecek Temel Unsurlar

CRM, işletmelere sağladığı önemli faydalar nedeniyle birçok işletme tarafından büyük ilgi görmektedir. Ancak, bu büyük ilgiye karşın uygulamaya bakıldığında, çeşitli yanlış anlamalar nedeniyle çok az sayıda işletme bu faydaları elde edebilmektedir. Amerikan pazar araştırma kuruluşu olan Meta Group'un 2002 yılında gerçekleştirmiş olduğu araştırma sonucuna göre, CRM konusunda şirketlerin başarısızlık oranı %55 ile %75 arasında değişmektedir. Bunun temel nedeni aslında CRM'in, bir önceki başlık içerisinde belirtildiği gibi, işletmelere birçok fayda vaat etmesidir. O kadar çok ki, bunları öğrenen tepe yönetim, CRM'in açık bir tanımını yapmadan, strateji ve vizyon oluşturmadan, kendine özgü süreçler ve uygulama

yöntemleri belirlemeden, uygulamaların büyüklüğünü ve karışıklığını anlamadan, teknolojik bir yenilik olarak CRM'i kucaklamaktadır. Muhtemelen CRM'in bu kadar faydalı bir iş olduğunu anlatanlar da bilgisayar yazılım şirketleri veya danışmanlık şirketleri olmaktadır. Durum böyle olunca, genel müdürün hemen bu "yazılımı" uygulamaya geçirelim düşüncesiyle yazılım paketlerine yatırım yapılmakta, sistemler değiştirilmekte ve işletme içinde kimse neyin neden yapıldığını anlamadan CRM uygulanmaya başlanmaktadır. Bunun sonucunda da kaçınılmaz olarak büyük hayalkırıklığı yaşanmaktadır[42].

CRM uygulamalarında hayalkırıklığı yaşanmasının esas nedeni, CRM'in aslında tek başına bir yazılım olmamasıdır. CRM, (1) müşteri bilgisi edinmek, her bir müşterinin değerini anlamak, farklı müşterilere farklı davranmak ve verimliliği artırmak için uygulanan, (2) departmanlar arası koordinasyon gerektiren, (3) müşteri merkezli süreçlerden oluşan, odak noktasına müşteriyi koyan, (4) müşterilerle ilişkileri maksimize eden ve kurum genelinde hakim olan bir işletme yönetimi stratejisidir. Yazılım ise, bu stratejinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli bir araçtır. Bu gerçekler ışığında, strateji ile teknolojinin birbirine karıştırılmaması, staratejinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli en uygun teknolojinin işletmeye adapte edilmesi gerekmektedir[43].

CRM konusunda dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli husus da, CRM uygulamalarının tüm işletme çapında bir katılım gerektirmesidir. Sorumluluğu sadece pazarlama, satış, bilgi teknolojileri departmanlarına bırakmak veya sadece çağrı merkezlerini bu iş için görevlendirmek CRM'in başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. CRM, kurum çapında tüm süreçlerin entegrasyonunu gerektiren bir anlayıştır. Dolayısıyla, CRM'in tüm çalışanlar tarafından uygulanmasının, bir tercih değil bir gereklilik olduğu açık bir dille ifade edilmelidir. Bir tek kişinin bile bu anlayışa uygun hareket etmemesine göz yumulması, stratejinin gidişatını tehlikeye

---

[42] Rado Kotorov, "Customer relationship management: strategic lessons and future directions", **Business Process Management Journal**, Vol.9, No:5, 2003, pp.566-568

[43] Injazz J. Chen, Karen Popovich, **a.g.e.**, s.685

sokacaktır[44]. Bu nedenle CRM'in tüm örgüte yayılmasını ve çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamak için, kendini bu konuya adamış bir üst yönetime ve onun sürekli desteğine ihtiyaç duyulmaktadır[45].

Üst yönetimin desteği, CRM'in başarısında kritik rol oynayan ve çok dikkat edilmesi gereken bir faktördür. Üst yönetim CRM uygulamaya karar verdikten sonra, uygulama yetki ve sorumluluğunu başkalarına devretmemelidir. CRM stratejisinin başarılı olabilmesi için üst yönetimin stratejiyi benimsemesi, bizzat yer alması, desteklemesi ve organizasyon içinde yayması gerekmektedir.

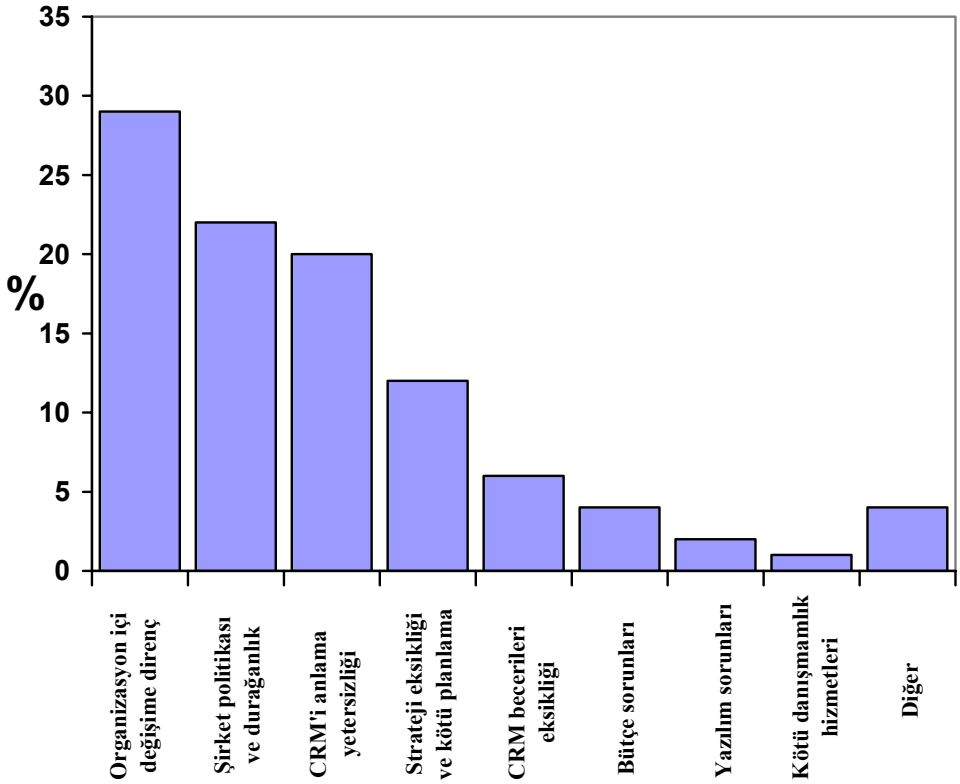
CRM, işletme süreçlerinin müşteri merkezli olarak yeniden yapılandırılmasını gerektirir. Bir işletmeyi müşteri merkezli olarak yeniden yapılandırmak ise, işletmenin tümünü etkileyen önemli kültürel değişiklikler içerir. Tüm çalışanların düşünce yapısını ürün odaklılıktan müşteri merkezliliğe doğru değiştirmek gerekir. Ancak, çoğu işletmede ürün odaklı yönetim, yönetim kültürünün içine öyle işlemiştir ki, en küçük bir değişiklik bile önemli bir meydan okuma olarak değerlendirilmektedir. Halihazırda işleyen ve alışılan sistemleri terketmek kolay olmamaktadır. Her yeni şeyde olduğu gibi değişime karşı daima bir direnç vardır ve genellikle çalışanlar da bu değişime karşı direnç göstermektedirler. Üst yönetimin çalışanlar arasındaki bu değişim korkusunu yenmesi gerekmektedir. Onları sürekli olarak bilgilendirerek, eğiterek ve motive ederek yeni sisteme uyum sağlamalarını kolaylaştırmalıdır[46]. Çünkü, en iyi ve en ileri teknolojiler kullanılarak en iyi süreçler dizayn edilebilse dahi, tüm çalışanların desteği olmadan sistemin başarılı bir şekilde yürütülmesi mümkün olmamaktadır. Bu nedenle, CRM'in uygulayıcısı konumunda olan çalışanlara süreç ve teknolojiden daha fazla önem verilmesi ve işletme içinde paylaşılan müşteri verilerinin bilgiye dönüştürülmesinde onlara yardımcı olunması

---

[44] Dinko Bacun, "CRM'de hayal kırıklığı yaratan yanlış anlamalar" (Çevrimiçi) http://www.insankaynaklari.com 25 Aralık 2004.
[45] Frederick Newell, **CRM Neden Başarılı Olmuyor**, Çev. Osman Cem Önertoy, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2004, s. 15.
[46] Lawrence A. Crosby, **a.g.e.**, p. 275-277.

gerekmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, çalışanların eline ileri teknoloji araçları ve birçok veri vererek, onların iyi birer müşteri ilişkileri yöneticisi yapılamayacağıdır.

CRM-Forum'un gerçekleştirdiği bir araştırmada, birçok işletmenin CRM uygulamalarında başarısız sonuçlar elde etmesinin, hangi sebeplerden kaynaklandığı ve bunların önem dereceleri şu şekilde belirtilmiştir:



Şekil 1.3. CRM Uygulamalarında Önemli Başarısızlık Nedenleri

(Kaynak: Frederick Newell, **CRM Neden Başarılı Olmuyor**, Çev. Osman Cem Önertoy, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2004, s. 11.)

1.2.6. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Müşteri Değeri ve Müşteri Sadakati

Bu kısımda CRM'in çıkış noktasını ifade eden iki önemli kavram olan değer ve sadakat kavramları müşteri ilişkileri yönetimi çerçevesinde önemli unsurları ile birlikte açıklanmaya çalışılmıştır. Değer kavramı, işletmelerin müşterileri için yarattığı değer (customer value) ve müşterilerin işletmeye kattığı değer (customer lifetime value) olmak üzere hem müşteri hem de işletme açısından iki farklı boyutta ele alınmıştır. Ayrıca, müşteri ilişkileri yönetiminin en önemli amaçlarından bir olan işletmeye bağlı müşterilerin yaratılması ile bu bağlılığın faydaları müşteri sadakati başlığı altında incelenmiştir.

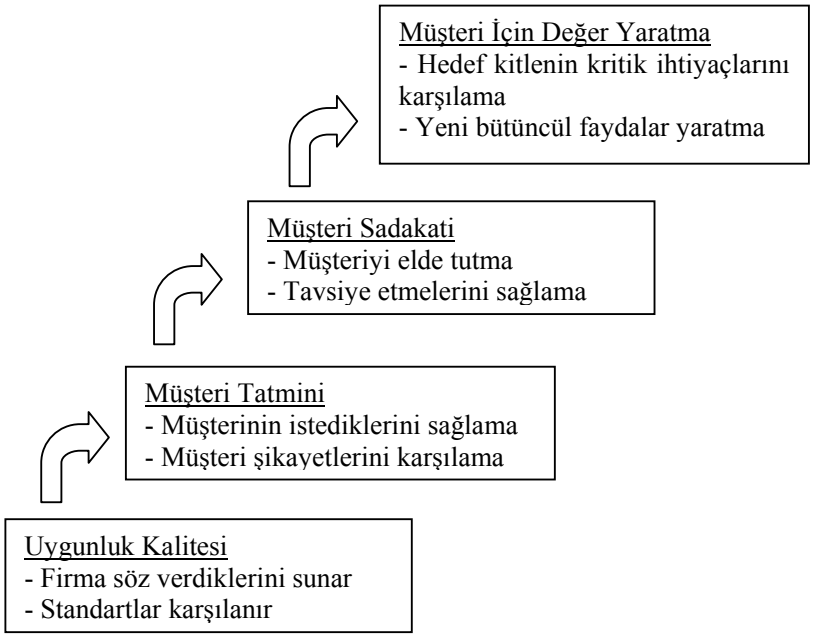
1.2.6.1. Müşteri İçin Değer Yaratma

Daha önceki yıllarda rekabetçi bir üstünlük elde etmenin temelinde kalite anlayışı ve buna bağlı olarak müşteri tatmini aranmıştır. Bu arayışın, o zaman süreci ve koşulları içerisinde yanlış olmadığı ancak günümüzün müşteri kitlesi açısından bakıldığında ise gerekli ama yetersiz kaldığı görülmektedir. Çünkü, günümüzde kalite yönetimi uygulamaları birçok kuruluş tarafından başarıyla gerçekleştirilmekte ve buna bağlı olarak ürün ve hizmetler arasındaki kalite farklılıkları da giderek azalmaktadır[47]. Ayrıca, kalite, "olmazsa olmaz" koşuluna indirgenmiş ve müşteriler kalite standartlarına uymayan ürünleri, markaları dikkate bile almamaya başlamışlardır. Dolayısıyla, kalite artık tek başına rekabetçi bir üstünlük olarak değerlendirilmemektedir.

Günümüzde rekabetçi üstünlük, müşterilere ve onların aradıkları değerlere yoğunlaşmaya doğru gitmektedir. Bu anlamda rekabet, hızla müşterilere değer sağlamaya yönelmektedir. Aynı zamanda, müşterilere sağlanan değerlerin bilincine varmadan rekabette başarı sağlanamayacağı da ifade edilmektedir. Müşteriler artık fiyat ve kalitenin ötesinde, bireysel ihtiyaçlarını karşılayan ürün ve hizmetler üreten,

[47] Yavuz Odabaşı, **a.g.e.**, s. 48-49.

kendilerine en yüksek değeri sunan işletmeleri tercih etmektedirler. Ayrıca, işletmeler ile aralarında karşılıklı saygı ve güvene dayalı, satış sonrasında da devam eden uzun süreli ilişkiler kurmak istemektedirler[48]. Bu nedenle, yakın geleceğin rekabet stratejilerinin ve rekabetçi uygulamalarının müşteriye katma değerler sunmaya yönelik düzenleneceği ve değerlendirileceği belirtilmektedir. Sonuç olarak, günümüzde rekabetçi üstünlük elde etme aracı değişmiş ve "müşteri için değer yaratma" öncelik kazanmıştır. Aşağıdaki şekilde kalite anlayışından müşteri için değer yaratmaya doğru gelişim görülmektedir.



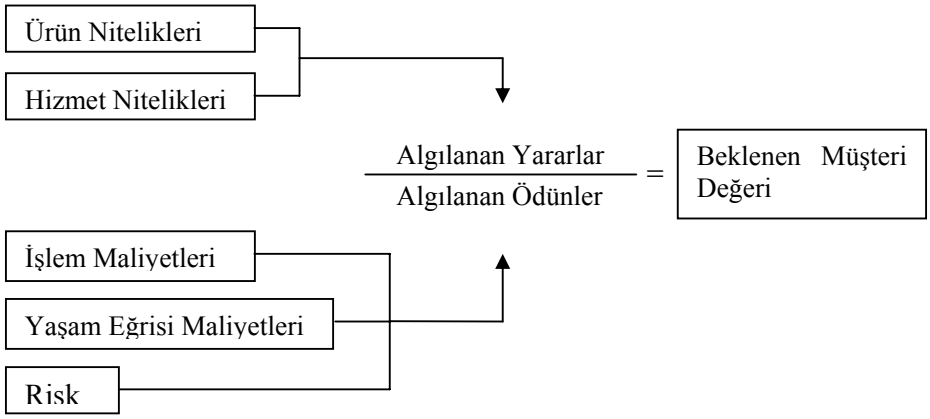
Şekil 1.4. Müşteri Tatmini, Müşteri Sadakati ve Müşteriye Değer Sağlamadaki Trendler

(Kaynak: M. Hakan Altıntaş, **Tüketici Davranışları**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2000, s.20.)

[48] Jeremy Galbreath, Tom Rogers, **a.g.e.**, pp. 164–165.

İşletmeler, en çok fayda sağlayan ve rakiplerinden farklı bir içeriği olan ürün ve hizmetin en düşük fiyatla müşteriye sunulması olarak tanımlanan müşteriye değer sağlamayı başarmak durumundadırlar. Müşteri için değer yaratma, müşterilerin ne istedikleri ve ürünü satın alıp kullandıktan sonra ne elde ettikleri ile ilgili bir yaklaşımdır. Bu kavram, müşterinin yaptığı ödeme karşılığında beklediğinden fazlasını elde ettiği zamanki durumu ve anlamı içermektedir. Diğer bir ifade ile ek yararları bir bedel ödetmeden müşterilere sunmaktır. Tüketiciye dayalı sistem içerisinde değer kavramı pazar tarafından tanımlanmakta ve yine pazar tarafından değerlendirilmektedir[49].

Bir başka ifade ile müşteri için değer yaratma, müşterinin bir ürün ya da hizmetten ne kazandığı ile o ürün veya hizmeti elde etmek için ne gibi ödünlerde bulunduğu arasındaki orandır. Verilen ile elde edilenlerin karşılaştırılmasına bağlı olarak ürün veya hizmetin yararının müşteri tarafından değerlendirilmesidir[50]. Aşağıdaki şekilde müşteri için değerin unsurları görülmektedir.



Şekil 1.5. Müşteri İçin Değerin Unsurları

(Kaynak: Yavuz Odabaşı, **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, 4.bs.,İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2004, s.52.)

---

[49] Mahmut Tekin, Ercan Çiçek, "Değişim Yönetimi Sürecinde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Önemi,". (Çevrimiçi) http//www.bilgiyonetimi.org 18 Aralık 2004.
[50] Yavuz Odabaşı, **a.g.e.**, s. 50-52.

Şekil 1.5.'te eşitliğin üst kısmında yer alan *algılanan yararlar* yalnızca somut yararlardan oluşmamaktadır. Birçok müşteri grubu için duygusal yararlardan söz edilebilmektedir. Güven duyma, ün, güvence ve ilişkinin düzeyi bu konuda dikkate alınması gereken konulardır. Müşteriler için değer yaratılırken somut ve soyut yararların bir arada değerlendirilmesi gerekmektedir. Müşterilerin algılanan yararları değerlendirirken göz önünde bulundurdukları üç nitelik grubu söz konusudur[51]:

1. Satın alma öncesi değerlendirilebilen nitelikler: Somut ürün ve hizmet özelliklerinin tümünü kapsarlar.

2. Deneyime dayalı nitelikler: Bu tür niteliklerin ortaya çıkabilmesi için ürün veya hizmetlerin satın alınmış ve denenmiş olması gerekmektedir. Örneğin, yeni bir televizyonun gerçekten iyi görüntü verip vermediğini değerlendirebilmek için onun denenmesi gerekir.

3. Güvene dayalı nitelikler: Bazı ürün veya hizmetlerin faydaları satın alındıktan belirli bir süre sonra değerlendirilebilir. Örneğin, banka hizmetleri, sigorta hizmetleri, sağlık hizmetleri belirli bir zaman dilimine yayılmış olarak değerlendirilir.

Şekil 1.5.'teki eşitliğin alt bölümünde yer alan *katlanılan ödünler* ise, *işlem maliyetleri*, *yaşam eğrisi maliyetleri* ve *risklerden* oluşmaktadır[52]:

- İşlem maliyetleri: Bu maliyetler, bir müşterinin karşılaması gereken finansal giderlerdir ve karar sürecinde baskın bir konumdadır. Müşteri, alternatif ürün veya hizmet arasında fark göremediğinde işlem maliyetleri veya fiyat önemli hale gelmektedir.

---

[51] **A.e.**, s. 53.
[52] Murat Hakan Altıntaş, "Müşteri Değerinin Kavramsal Olarak İncelenmesi," **Pazarlama ve İletişim Kültür Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1, 2002, s. 62.

- Ürün yaşam eğrisi maliyetleri: Yaşam dönemi maliyetleri, bir müşterinin ürün yaşam süresi boyunca karşılaşacağı ek maliyetlerdir ve beklentilere dayanır.

- Riskler: Müşteriler ürün veya hizmetten faydalanmadan önce doğru değerlendirme yapmakta güçlük çekerler. Dolayısıyla parasal harcamaları tanımlamaları zorlaşır. Örneğin, bir ürünün ne kadar dayanacağı bilinmediği zaman belirli bir risk gündeme gelmektedir.

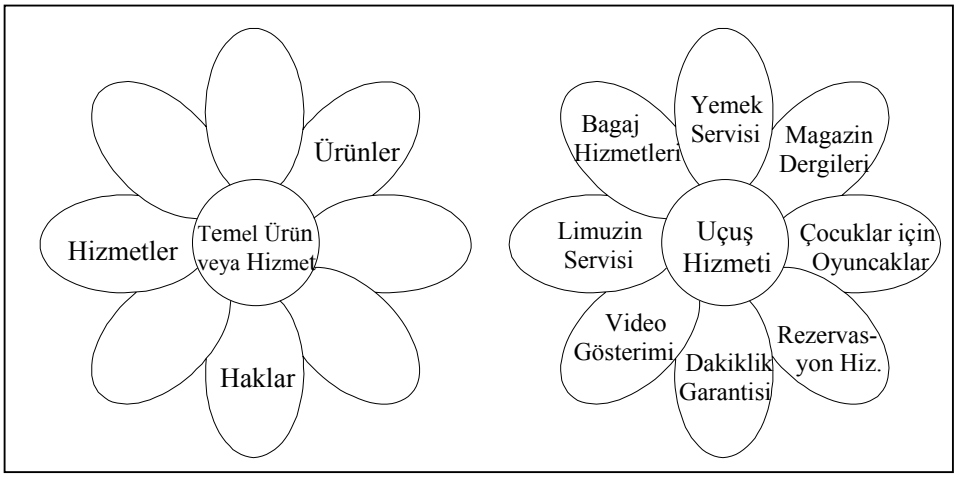
Şekil 1.5.'teki eşitlikten de anlaşıldığı gibi iki farklı şekilde müşteri değeri yaratılması mümkün olabilmektedir.

- *Müşterilere daha fazla yarar sunulabilir*: Müşterilere daha fazla yarar sunabilmek amacıyla temel ürün/hizmet veya bunları çevreleyen diğer faktörler geliştirilebilir. Satış öncesi ve sonrası hizmetler, teknik performans, müşteri ile etkileşim ve benzeri konularda iyileştirmeler yapılarak müşterilere ek değerler sunulabilir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, sunulan bu yararların müşteri açısından bir değer taşıyıp taşımadığıdır. Eğer bunlar, müşteri açısından değer yaratmıyorsa hiçbir anlamı olmadığı gibi başarı şansları da çok düşük olabilmektedir. Şekil 1.6.'da havayolu taşımacılığında müşterilere sunulabilecek muhtemel ek değerler gösterilmektedir.

- *Müşterilerin algıladığı ödünler azaltılabilir:* Fiyatların düşürülmesi, müşteriye teslimin geliştirilmesi, çalışma saatlerinin arttırılması, dağıtımın geç ya da yanlış yapılmasının önlenmesi, üretimde etkinlik sağlanarak sıfır hatalı ürün üretilmesi ve benzeri uygulamalarla müşterilerin katlandığı ödünler azaltılarak müşteri değeri arttırılabilir. Eğer işletme, müşterinin algıladığı ödünü azaltacak ve böylece ilişki maliyetini en aza indirecek bir değer sunabilirse başarılı olma şansı yüksek olabilecektir. Unutmamak gerekir ki müşteriler, ürün ve hizmet

performansları ile fiyat arasındaki denge unsurunu, değeri algılama biçimlerinde dikkate almaktadırlar[53].

Müşteri için değer yaratabilmek amacıyla, işletmenin ilk etapta müşteri merkezli bir yapılanma içerisinde olması ve müşterilerini bütün özellikleriyle tanıması gerekmektedir. Ancak bu sayede, müşteriye uygun değerlerin yaratılması söz konusu olabilmektedir. Müşteri için yaratılan değerin arttırılması için işletmenin daha çok fayda yaratmaya çalışması gerekmektedir. Müşteri değeri kalite ve fiyat ile de yakından ilgili bir kavram olma özelliğine sahiptir. Bu doğrultuda değer, kalite ve fiyatın bir fonksiyonu şeklinde karşımıza çıkabilmekte ise de, değer denildiğinde sadece kalite veya fiyatı algılamak yanlış olmaktadır.



Şekil 1.6. Havayolu Taşımacılığında Müşterilere Sunulabilecek Ek Değerler

(Kaynak: Thorsten Hennig-Thurau, Ursula Hansen, **Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention**, Springer, Berlin, 2000, p.113.)

[53] Mine Oyman, Yavuz Odabaşı, **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, Mediacat Yayınları, İstanbul, 2002, s. 295-299.

Müşteri değerinin seviyeleri denildiğinde üç tip müşteri değerinden söz edilebilmektedir[54]:

- Beklenen değer veya temel seviyeli değer: Beklenen değer, bir işletme veya endüstrideki normal seviyeyi ifade etmektedir. Bu seviyede, işletme müşterilerin beklediği ürün veya hizmeti sunar.

- Arzulanan değer: Müşteriye değer sağlayan özelliklerdir. Ancak, basit düzeydedir ve müşterinin beklediklerini içermez. İşletme standartları nedeniyle çok yoğun bir pazar araştırması yapılmasını gerektirmez. Örneğin, 30 dakikada Pizza servisi gibi.

- Umulmayan veya şaşırtıcı değer: İşletmenin, müşterinin beklentilerinin hatta arzularının ötesine geçen değer ekleme yollarını bulması ve en azından mantıklı ve bilinçli olanlarını seçmesi demektir. Bu değer, daha öncede işletmede olmayan tam bir hizmet anlayışına geçme, müşteri sorunlarını çözmede daha aktif olma, ekstra ücret almama ve benzer uygulamaları içermektedir.

İşletmelerin çok farklı unsurları, müşteriye değer olarak sunabilmesi söz konusu olabilmektedir. Performans, çekicilik, estetik, saygınlık yaratma, sağlamlık, konfor, dürüstlük... bunlar arasında sayılabilmektedir. Değer tipleri konusunda daha farklı bir ayrım da mümkün olabilmektedir. Bu noktada değerler, algılanan değer, giriş değeri, bağlam değeri, sinerji değeri, güvenlik değeri, çekicilik değeri, moda değeri, işlev değeri, kolaylık değeri şeklinde sıralanabilmektedir[55].

[54] Murat Hakan Altıntaş, **a.g.e.**, s. 100.
[55] Edward De Bono, **Rekabetüstü**, Çev. Oya Özel, 2. bs., Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000, s. 134-140.

Müşteriler için değer yaratmaya yönelik yukarıda belirtilen değer tiplerini belirlerken işletmelerin kendilerine şu soruları sormaları gerekmektedir[56]:

1. Değer kimin için yaratılmaktadır?
2. Müşteriler değeri nasıl elde edecektir?
3. İşletme ürün ve hizmetler yoluyla hangi faydaları müşterilerine sunacaktır?
4. Müşterilerin işletmeden sağlayacakları kazanç ne olacaktır?
5. Değerin kaynağı nedir?
6. Çıkış noktası ürün mü, marka imajı mı yoksa şirket kimliği midir?
7. Değere sahip olan ürünün yapısı nedir?
8. Değer amaçlardan mı, fiziki olarak üründen mi yoksa algılanan üründen mi sağlanacaktır?
9. Eğer fiziksel olarak üründen sağlanacak ise ürünün hangi spesifik elemanlarından ya da özelliklerinden sağlanacaktır?
10. Değer ne zaman gerçekleşmekte? Geleceğe yönelik bir yapısı olmalı mıdır?

1.2.6.2. Müşteri Sadakati

Rekabet koşullarının gittikçe sertleşmesi, pazara giren rakip sayılarının hızla artması, geçmişe oranla daha bilinçli ve daha fazla seçme şansına sahip müşterilerin bulunması işletmelerin geçmiş performanslarının gelecekteki iş başarılarını garantilemeye yetmeyeceğini göstermektedir. Artık önemli olan, işletmenin kendisini rakiplerinden farklı kılacak değerler yaratıp müşterilerine sunması ve bu suretle müşteri sadakatini sağlamasıdır. Müşterileri için üstün çözümler geliştirip, onlara beklentilerini aşan ürün ve hizmetler sunarak karşılıklı güvene dayalı uzun süreli ilişkiler geliştiren kuruluşlar, müşteri sadakatini sağlayarak karlılıklarını arttırma yolunda önemli bir adım atmış olacaklardır.

---

[56] Gordon A Wyner, "The Many Faces of Customer Value," **Marketing Research**, Vol. 10, No:1, Spring, 1998, pp. 34-35.

Müşteri sadakati, müşterinin bir seçim hakkı olduğunda aynı markayı satın alma ya da benzer ihtiyaçlarına çözüm bulmak için her zamanki sıklıkla aynı mağazayı tercih etme eğilimi, arzusu ve eylemi olarak tanımlanmaktadır[57]. Diğer bir tanımda da, rakip firmaların alternatiflerini dikkate almadan sürekli olarak aynı firmadan satın alma eyleminin gerçekleştirilmesi olarak ifade edilmektedir[58].

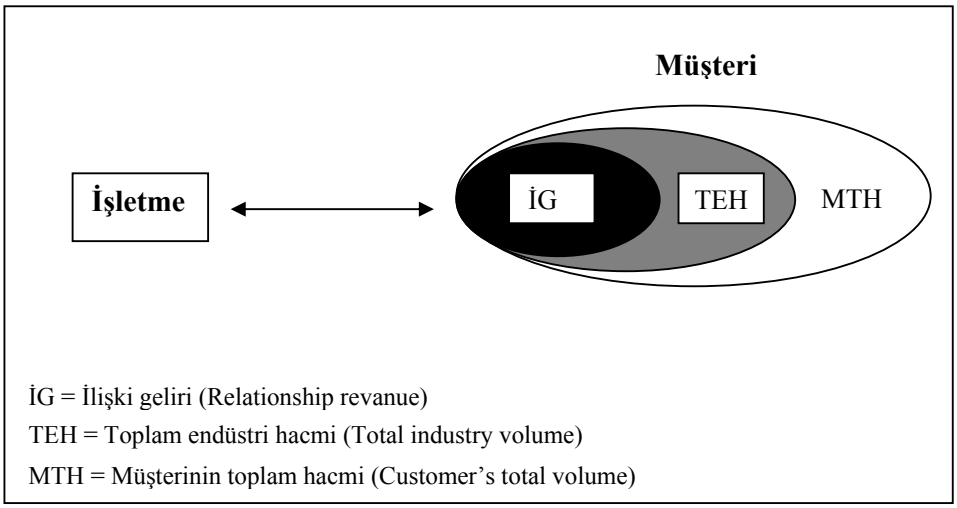
Reichheld, gerçekleştirdiği araştırmaların sonuçlarına dayanarak, müşterileri elde tutmanın ve sadık müşteriler yaratmanın önemini ve bir işletmenin finansal başarısına etkisini şu şekilde özetlemektedir[59]:

- Yeni bir müşteri bulmak mevcut müşteriyi işletmede tutmaktan 5-7 kat daha maliyetli olabilmektedir.
- Müşteri terk oranında %5'lik bir azalma işletmelerin karlılığını %30 ile %85 arasında arttırabilmektedir.
- Müşteriyi elde tutma oranında %2'lik bir artış ile işletme faaliyet giderlerinin %10'unu karşılayabilmektedir.

Yukarıda belirtilen bu sonuçlar göz önüne alındığında bir müşteri ile ilişkinin süresi ne kadar uzun tutulursa işletmenin karlılığının da o derece artacağı gerçeği ortaya çıkmaktadır. İlişkinin uzunluğu ile işletmenin karlılığı arasındaki bu ilişki Storbacka ve Luukinen tarafından geliştirilen bir modelde şu şekilde açıklanmaktadır:

---

[57] Yavuz Odabaşı, **a.g.e.**, s. 17
[58] Murat Hakan Altıntaş, **a.g.e.**, s. 35.
[59] F.F.Reichheld, D.W.Kenny, "The hidden advantages of customer retention", **Journal of Retail Banking**, Vol.12, No:4,1990, pp. 19-23.



Şekil 1.7. İlişkinin Süresine Bağlı Olarak Müşteri Payı ve İlişkisel Gelir

(Kaynak: Kaj Storbacka, Tore Strandvik and Christian Grönroos, "Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality", **International Journal of Service Industry Management**, Vol.5, No:5, 1994, pp. 31- 33.)

İlişki geliri (İG) ile kastedilen müşterinin aynı sektörde yaptığı harcamalardan işletmeye düşen paydır. Toplam endüstri hacmi (TEH), müşterinin aynı sektörde yaptığı harcamaların toplamıdır. Müşterinin toplam hacmi (MTH) ise, müşterinin kullanımında olan toplam para miktarını ifade etmektedir. Müşterinin, ulaşım, barınma, beslenme, giyim, sağlık ve benzeri ihtiyaçlarını karşılamak için yaptığı harcamalar ve tüm birikimleri bu kategoride yer almaktadır.

Storbacka ve Luukinen'e göre ilişkinin uzunluğuna bağlı olarak İG/TEH oranı büyüdükçe işletme ile müşteri arasındaki ilişkinin gücü artmakta ve işletmenin sektördeki konumu güçlenmektedir. Bununla birlikte, ilişki gelirinin toplam endüstri hacminden küçük olması (İG<TEH) durumunda, o müşterinin aynı sektörden başka firmalarla da ilişki halinde olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu tip müşterilerin sahip oldukları potansiyelleri değerlendirmek ve ilişki gelirini arttırmak için ilişkinin

gücünü ve hacmini arttırmaya yönelik anahtar stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu durumda iki temel stratejiden söz etmek mümkündür[60]:

- *Satış geliştirme (Up-selling):* İşletme İG/TEH değerini arttırmak için stratejiler belirleyebilir. Bu doğrultuda ürün veya hizmetlerin fiyatları yükseltilebilir, müşteriler daha karlı ürünlere yönlendirilebilir veya müşteriyi tamamıyla işletmeye çekecek cazip fırsatlar sunulabilir.

- *Çapraz satış (Cross-selling):* İşletme İG/MTH oranını arttırmak için stratejiler belirleyebilir. Buradaki amaç, satışı yapılan mevcut ürün veya hizmetlere ilave olarak ilişkili diğer ürün ve hizmetlerin de müşteriye sunulması ve müşterinin cüzdan payının arttırılarak işletme gelirlerinin yükseltilmesidir.

Günümüzde artık her müşterinin karlı olmadığı anlaşılmıştır. Bu nedenle, bir işletmede müşteri sadakati yaratmaya yönelik uygulamalar gerçekleştirilmeden önce mutlaka her bir müşteri veya müşteri grubu ile olan ilişkiden sağlanacak gelir ve bu geliri elde etmek için katlanılacak maliyetler çok iyi analiz edilmelidir. Bu çerçevede, işletmelerin sadakat yaratmak için müşterilerine yönelik stratejilerini daha önceden belirledikleri bir karlılık sistemine göre gerçekleştirmeleri en akılcı yöntem olacaktır. Bunun için de öncelikle, müşteri yaşam boyu değerinin ortaya konması gerekmektedir.

1.2.6.2.1. Müşteri Yaşam Boyu Değeri

Müşteri yaşam boyu değeri (CLV-Customer lifetime value), değer kavramının CRM açısından önemli bir diğer boyutunu oluşturmaktadır. Müşteri yaşam boyu değeri, müşterinin işletme ile olan ilişkisi süresince işletmeye sağlayacağı karın net bugünkü değeri olarak ifade edilebilir[61]. Bu kavram, yeni müşteriler bulmak yerine mevcut müşterileri elde tutmak ve onları sadık müşteriler

[60] Kaj Storbacka, Aulikki Luukinen, **Managing Customer Relationship Profitability**, "Case Swedbank, in Banking and Insurance: From Recession to Recovery", ESOMAR, Amsterdam, 1994.
[61] Adrian Payne, Pennie Frow, **a.g.e.**, pp. 170-175.

haline getirmek üzerinde odaklanmaktadır. CRM'in temelini oluşturan bu felsefede en önemli nokta, müşterinin yalnızca satın alma öznesi olarak görülmesi yerine onun yaşam boyu iş ortağı olarak kabullenilmesidir.

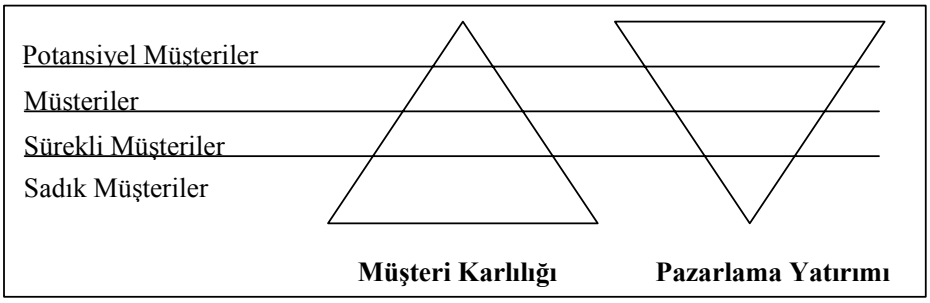
Bir müşterinin yaşam boyu değerinin işletme için neden daha önemli olduğu şu şekilde açıklanabilir. İlk yıllarda, potansiyel müşterileri işletmeye çekmek ve onları gerçek müşteriler haline dönüştürmek için yapılan harcamalar söz konusudur ve bu harcamalar karlılığı azaltan ya da negatif düzeye getiren bir etkiye sahiptir. Sonraki yıllarda ise artan ve tekrarlanan satın almalar nedeniyle her bir müşteriye düşen karlılık oranı artma eğilimi göstermektedir. Ayrıca, uzun dönemde müşteri hizmet maliyetleri daha düşük olabilmektedir. Sonuçta müşterinin işletmede tutulabildiği her yıl müşteri hizmet maliyetini azaltırken, müşterinin getirebileceği karlılık payı artmaktadır[62]. Bu durum Şekil 1.8.'de görsel olarak ifade edilmektedir.

Müşteri yaşam boyu değerinin ölçülebilmesi için müşteri hakkında şu bilgilere ihtiyaç vardır[63]:

- Müşteriye yapılan satışlardan elde edilen tüm gelirler,
- Müşterinin talebi karşılanırken katlanılan tüm değişken maliyetler,
- Müşterinin satın alma sıklığı,
- Müşterinin işletmeden aktif olarak satın almayı sürdürme zamanının genişliği,
- Müşterinin diğer ürünlerden satın alma düzeyi ve bu tür satışlardan elde edilebilecek gelirler.
- Müşterinin çevresine işletme için tavsiyelerde bulunma özelliği,
- Müşteriye yapılan indirimler.

---

[62] Yavuz Odabaşı, **a.g.e.**, s. 58.
[63] **A.e.**, s. 61.



Şekil 1.8. Yatırım / Karlılık Zıtlığı

(Kaynak: Yavuz Odabaşı, **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, 4.bs.,İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2004, s. 59.)

İşletme açısından her bir müşterinin veya müşteri grubunun değerini belirlemek için gerekli bu bilgilerin bir kısmı geleceğe yönelik tahminler ve rakamlar içermektedir. Bununla birlikte, bazı bilgiler diğerlerinden daha önemli bir etkiye sahip olabilmektedir. Tüm yapılması gereken iş, her işletmenin sahip olduğu farklı müşteri gruplarının şimdiki ve gelecekteki değerlerinin hesaplanması ve buna göre faaliyetlerin düzenlenmesi olacaktır.

1.2.6.2.2. Sadık Müşterilerin Faydaları

İşletmeye sadık müşterilerin yaratılması ve bu sadakatin sürdürülmesi, işletmeler açısından çok önemli yararlar getirmektedir. Sadık müşterilerin işletmeye sağladığı bu yararlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir[64]:

- Sadık müşteriler sadık olmayan müşterilere oranla ilişkinin derinliğine bağlı olarak, o ürün grubunda daha fazla harcama yaparlar.

- Sadık müşteriler olumlu referans kaynaklarıdırlar. Ürün veya hizmetin temsilcisi gibi hareket ederek güçlü, yaygın ve güvenilir pazarlama faaliyetlerini kendiliklerinden gerçekleştirirler.

[64] Uğur Çağlı, "Sadık Müşteri Markanızın Temsilcisidir,"**Capital Aylık Ekonomi Dergisi**, Yıl:10, Sayı 5, Mayıs 2002, s. 103; Murat Hakan Altıntaş, **a.g.e.**, s. 57.

- Yüksek kar potansiyeline sahiptirler. Yeni müşteriler edinmek için fiyat indirimlerine ve yüksek pazarlama maliyetlerine katlanmak gerekir. Oysa sadık müşteriler yeni müşterilere oranla daha yüksek karlılık potansiyeline sahiptirler. Satın almak için indirim olmasını beklemezler, tam fiyat öderler.

- Fiyata karşı daha az duyarlıdırlar. Sadık müşteriler, ihtiyaçlarının tatminini ilk sırada gördükleri için, fiyatlar üzerindeki küçük değişimleri çok önemsemeyebilirler. Bu durum, müşterilere fiyat dışındaki faktörlerin de değer kattığının bir kanıtıdır. Güçlü ilişkilerin olduğu durumlarda belirlenen ürün veya hizmetin fiyatı, müşteri tatminini sağlayan en düşük önem dereceli faktör olabilir.

- Hizmet maliyetleri düşüktür. Yeni müşterileri etkilemek maliyetlidir. Çalışanlar, yeni müşterileri tanımak için zaman harcarlar. Oysa sadık müşteriler çalışanlar tarafından tanındıkları için, onlara hizmet etmek nispeten daha kolaydır. Sadık müşterilerin gereksinimleri her zaman bilinir ve daha kolay karşılanır.

- Daha affedicidirler. Samimi ilişkilerin olduğu iş süreçlerinde sadık müşteriler adeta firma için bir sigorta poliçesi özelliği taşırlar. Sadık müşteriler, hata yapan şirketlere bir ikinci şans verebilirler.

İKİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN UNSURLARI

Bundan önceki bölümlerde CRM ile ilgili genel tanımlar üzerinde durulmuş ve CRM kavramının daha iyi anlaşılmasını sağlayacak başlıklara yer verilmiştir. Bu bölümde ise CRM'in başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli unsurlar ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılmıştır. CRM'i uygulamaya geçirmek isteyen işletmelerin sahip olmaları gereken temel unsurları şu şekilde sıralamak mümkündür:

1. Müşteri merkezli yönetim stratejisi,
2. Müşteri merkezli yapı ve süreçler,
3. Müşteri merkezli çalışanlar,
4. Teknolojik yapı.

2.1. Müşteri Merkezli Yönetim Stratejisi

CRM felsefesine geçiş yapmak isteyen birçok işletme çoğu kez bir strateji belirlemeden harekete geçmekte ve elde edilecek verilerle ne yapılacağını bilmeden müşteri verileri toplama girişiminde bulunmaktadır. Araştırma ve danışmanlık şirketi Gartner Inc.'in, şirketlerin CRM uygulamalarına ilişkin yaptığı bir araştırmada elde edilen sonuçlarda[1]:

- İşletmelerin sadece %30'unun tüm kurum genelinde geçerli bir CRM stratejisine sahip olduğu,
- İşletmelerin %50'sinin hala departmansal bazda planlama yaptıkları,
- İşletmelerin geri kalan %20'sinin ise CRM uygulamalarında hiçbir strateji belirlemedikleri görülmüştür.

[1] J. Radcliffe, J. Kirkby, E. Thompson, "The Eight Building Blocks of CRM," Decision Framework, **Gartner Research**, 2001, pp. 2-6. (Çevrimiçi) http://www.crm-forum.com, 16 Kasım 2004.

Artık birçok uzman, işletmelerin kendi ihtiyaçlarına uyan bir CRM stratejisi belirlemeden ve organizasyonel değişiklikleri gerçekleştirmeden, CRM teknolojilerini satın alıp kurmanın başarısızlığı beraberinde getireceği konusunda hemfikirdir. CRM uygulamalarında başarı elde edebilmek için, CRM'in tüm işletmeyi kapsayan bir anlayış olduğunun ve tüm kurum genelinde ele alınması gerektiğinin çok iyi bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. Artan rekabet ortamında işletmelerin, yüksek potansiyele sahip müşterileri başarılı bir şekilde işletmeye çekmek ve onları sadık hale getirmek amacıyla benimsedikleri CRM'i, eş zamanlı ve başarılı bir şekilde uygulayabilmek ancak sistematik bir yaklaşımla mümkün olabilmektedir[2]. Bu çerçevede CRM uygulamalarında yapılması gereken ilk iş, müşterilerle ilişkileri en üst seviyeye getirebilecek bir strateji belirlemektir.

Genel anlamda strateji, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilmektedir[3]. Rekabete dayalı bir ortamda strateji, öncelikle yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin çevresi ile uyumunu sağlayan, oluşan değişiklikleri denetim altında tutan bir yönetim aracıdır[4]. CRM açısından bakıldığında ise stratejinin amacı, fark yaratmak, müşterilere sunulan ürün veya hizmetleri farklılaştırmaktır. Daha açık bir ifade ile strateji, müşteri tercihlerindeki değişimleri görebilmek, çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri gözlemleyebilmek ve müşterilere rakiplere oranla çok daha fazla yarar sunabilmek için uygulanması gereken yöntemler bütünüdür.

İşletmelerin stratejilerini oluştururken öncelikle rekabet açısından kendilerine üstünlük sağlayacak ve müşterilere değer olarak sunabilecekleri temel yeteneklerini çok iyi belirlemeleri gerekmektedir. Ayrıca, işletmedeki tüm çalışanların stratejik

---

[2] Hector D. Trestini, "Defining CRM for Business Success," 2001.
(Çevrimiçi) http//www.crm-forum.com, 24 Ekim 2004.
[3] Hayri Ülgen, S.Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür Yayınları, 2004, s. 33.
[4] Erdoğan Taşkın, **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, 2. bs., İstanbul, Papatya Yayıncılık, 2000, s.97.

hedefler doğrultusunda yönlendirilmesi ve oluşabilecek fırsat ve tehditlere karşı hazırlıklı olmalarının sağlanabilmesi, işletmelerin sürekliliği açısından büyük önem taşımaktadır. Özellikle bu durum ürün merkezli bir anlayıştan müşteri merkezli anlayışa geçiş yapmakta olan işletmeler için çok önemlidir. Bu bağlamda işletmeler genel stratejilerini belirlerken işletmenin konumunu ve amacını, faaliyet gösterilen endüstrinin durumunu, rakipler ve faaliyetlerini, dağıtım kanallarını ve teknolojiyi göz önünde bulundurmalıdırlar.

İşletmelerde CRM stratejisi oluşturulurken üzerinde durulması gereken bir diğer konu ise, hangi müşterilerle iş yapılmak istendiğine karar verilmesidir. Zira stratejinin amacı, şirket amaçlarına ulaşabilmek için değerli müşterileri hedeflemek, geliştirmek ve işletmeye bağlı hale getirmektir. İşletmelerin CRM aracılığıyla bu amaçlara ulaşabilmeleri ve rekabetçi bir avantaj elde edebilmeleri için müşterilerine bakış açılarını yeniden gözden geçirmeleri gerekmektedir. Müşterilerin uygun şekilde nasıl bölümlendirileceğine ve işletme kaynaklarının bu farklı bölümlere ne şekilde tahsis edileceğine karar verilmesi, işletmelerin değer yaratma faaliyetleri için açık bir gereksinimdir[5].

Başarılı bir CRM stratejisinin nasıl olması gerektiği konusunda aşağıdaki soruların cevaplandırılması işletmelere oldukça önemli ipuçları sağlayabilmektedir[6]:

1. İşletmeye değer katan müşteriler kimlerdir ve onları nasıl bölümlendirebiliriz?
2. İşletmeye çekilmek istenen müşteriler kimlerdir?
3. Hangi müşterilere daha çok kaynak ayrılması gerekmektedir?
4. Sunulan ürün ve hizmetler nelerdir? Bu ürün ve hizmetlerle müşterilere artı değerler sunulması söz konusu mudur?

---

[5] Adrian Payne, Pennie Frow,"A Strategic Framework for Customer Relationship Management," **Journal of Marketing**, Vol. 69, No:4, 2000, pp. 168-175.
[6] Hector D. Trestini, **a.g.e.**, p. 6.

5. Müşterilerin ürün ve hizmetler konusunda beklentileri ne yönde değişmektedir?
6. Mevcut iş süreçleri ve müşteri etkileşim kanalları etkin midir?
7. İşletmede ne tür operasyonel değişikliklerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir?

Strateji oluşturmaya müşterilerden başlamak ve bu sorulara bulunan yanıtlar çerçevesinde en uygun iş tasarımını oluşturmak çağımızın yoğun rekabet ortamında en geçerli stratejik yaklaşımdır. Bununla birlikte, stratejinin sağlıklı bir şekilde oluşturulabilmesi için işletmenin farklı departmanlarından gelen, müşteriye ve bilgiye en yakın olan çalışanlardan oluşan bir ekibin strateji oluşturma sürecine dahil edilmesi daha faydalı sonuçların alınmasına katkıda bulunacaktır. Farklı departman çalışanlarından kurulacak bu ekibin öncelikli görevi, mevcut iş tasarımı ile müşteri etkileşimini maksimize edebilecek iş tasarımı arasındaki farkı ortaya çıkarmak amacıyla, bir farklılık analizi gerçekleştirmek olmalıdır. Başka bir ifade ile, şu an neredeyiz, gelecekte nerede olmak istiyoruz, arada ne kadar fark var ve bu farkı kapatmak için neler yapabiliriz sorularına cevaplar aranmalıdır. Don Peppers, farklılık analizinde şu aşamaların göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade etmektedir[7]:

- *Süreçler:* İş süreçlerinin müşteri ihtiyaçlarını öğrenmeye ve ilişki geliştirmeye uygun olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir.

- *Bilgi Stratejisi:* Bir müşteri ile oluşan kümülatif deneyim sürecinde toplanan verileri bilgiye dönüştürebilmekte ve bu bilgileri rekabet silahı olarak kullanabilmekte miyiz? Bu sorulara verilen yanıtların değerlendirilmesi gerekmektedir.

---

[7] Don Peppers, Martha Rogers, Bob Dorf, **The One to One Fieldbook: The Complete Toolkit for Implementing a 1 To 1 Marketing Program**, Currency-Doubleday, New York, 1999.

- *Müşteri İlişkileri:* Günlük alışveriş ve temasın ötesinde, işletmenin müşterilerle uzun dönemli kalıcı bir ilişki kurabilmesi için gerekli bilgi, aktiviteler, süreçler ve çalışanlar ile ilgili konulara yatırım yapılıp yapılmadığının değerlendirildiği aşamadır. Bu çerçevede tartışılması gereken sorular şunlardır:

    1. İşletmede müşterileri belirli bir değerlendirmeye tabi tutan bir sistem mevcut mudur?
    2. İşletmede müşteri deneyimini anlama ve iyileştirme süreçleri mevcut mudur?
    3. İşletmede müşteri beklentilerini ve reaksiyonlarını ölçme ve yanıtlama sistemi mevcut mudur?
    4. İşletmede müşteri davranış eğilimlerini anlamaya ve tahmin etmeye yönelik sistem ve süreçler mevcut mudur?

- *Kurum Kültürü:* Bu aşamada çalışanların müşteri-merkezli davranışlara sahip olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. Bu çerçevede ele alınması ve tartışılması gereken sorulardan bazıları şunlardır:

    1. İşletme içi ödül sistemleri müşteri-merkezli davranışa bağlı mıdır?
    2. Çalışanların müşteri yararına karar ve inisiyatif alma yetkileri var mıdır?
    3. Kurumun itici gücü müşteriler midir?

- *Ürün ve Hizmetler:* CRM'in amacı, müşterilerle sürekli öğrenen ilişkiler kurmak ve bu ilişkiler çerçevesinde müşteriler için "butik" üretim yapmaktır. Ürün ve hizmetlerin planlanması, geliştirilmesi ve iyileştirilmesi aşamalarında müşteri bilgilerinin ne ölçüde kullanıldığının değerlendirilmesi gerekmektedir. Ürün ve hizmetler müşteri ihtiyaçları çerçevesinde geliştirilebilmekte midir?

- *Dış Odaklılık:* Rakiplerin müşteri-merkezlilik yaklaşımları ne derece yakından izlenmektedir?

- *Teknoloji:* Teknolojinin seçiminde ve uygulanmasında müşteriler ne ölçüde dikkate alınmaktadır? İşletmede bilgi teknolojilerinin seçimine hangi birim karar vermektedir?

CRM felsefesine geçiş yapmak isteyen işletmeler yukarıda belirtilen sorular ışığında kendi ihtiyaçlarına uyan ve rakiplerinden farklılaşabilecekleri bir strateji belirlemelidirler. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, her işletmenin farklı özellik ve yeteneklere sahip olduğudur. Bu sebeple, her işletmenin müşterilerle etkileşimi ve CRM'i algılayışı farklılık gösterecektir. İşletmelerin CRM uygulamalarında başarılı olabilmeleri için, herkese uyan paket bir CRM sistemini uygulamaktan ziyade kendilerine özgü bir CRM stratejisi geliştirmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde başarısızlık kaçınılmaz olacaktır. Nicola Macihavelli'nin dediği gibi: "Başkalarının silahıyla savaşa gitmeyin. Ya üstünüzden dökülür, ya ağır gelir ya da sıkar."

2.1.1. Müşteri Etaplarının Tasarımı

CRM stratejisinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için 4 farklı müşteri etabının tasarlanması gerekmektedir. Bu etaplar şunlardır[8]:

- Müşterileri tanımlama (Identification)
- Müşterileri bölümlendirme (Segmentation)
- Müşterilerle etkileşim kurma (Interaction)
- Müşterilere sunulan ürün ya da hizmetleri kişiselleştirme, butik üretim (Customization)

[8] Arman Kırım, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, 4.bs.,İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003, s.150

2.1.1.1. Müşterileri Tanımlama

Daha öncenden de belirtildiği gibi CRM uygulamalarının amacı farklı müşterilere karşı farklı yaklaşım tarzları geliştirerek, sunulan ürün ve/veya hizmetleri farklılaştırmaktır. İşletmelerin bu amaca ulaşabilmeleri, yani farklı müşterilere farklı muamele edebilmeleri için öncelikli olarak müşterilerini tanımlamaları gerekmektedir. Müşterilerin tanımlanması ise ancak toplanan müşteri verilerinin analiz edilerek müşteri bilgisine dönüştürülmesiyle mümkün olabilmektedir. Müşteri verilerinden kastedilen, bir müşteriyi diğer müşterilerden ayırmaya yarayan, bu müşteri ile zaman içindeki ilişkilerin izlenmesini sağlayan ve onunla bire-bir temasa geçilmesini olanaklı kılan verilerdir[9]. Bu veriler müşterilerin sadece adres, yaş, cinsiyet, medeni hal, gelir düzeyi ve eğitim durumu gibi demografik özelliklerini kapsamamalıdır. Aynı zamanda, müşterilerin tutumları, alışkanlıkları ve satın alma davranışları ile ilgili veriler de işletmeler tarafından toplanmalı ve analiz sürecine dahil edilmelidir[10].

Müşterilerin işletmelerle olan ilişkileri sırasında işletmelere bırakmış oldukları verilerin tam ve doğru bir şekilde kaydedilmesi, yorumlanması, bilgiye dönüştürülmesi ve yönetilmesi günümüzde işletmelerin sahip oldukları en önemli rekabet avantajı haline gelmiştir. Bu bilgiler sayesinde işletmeler müşterilerini rakip işletmelere kıyasla daha iyi tanıyabilmekte ve tam istedikleri ürün veya hizmetleri onlara sunabilmektedirler.

Bir işletmenin mümkün olduğunca çok sayıda müşterisini tanımlayabilmesi ve bu sayede rekabetçi bir üstünlük elde edebilmesi için etkin bir müşteri bilgi

---

[9] Chris Todman, "The stairway to success in Customer Relationship Management," (Çevrimiçi) http://www.emeraldinsight.com, 14 Ekim 2004.
[10] Bob Dorf, Don Peppers, Martha Rogers, "Is Your Company Ready For One-to-One Marketing?," **Harvard Business Review**, Vol. 77, No:1, January-February 1999, s. 152.

sistemine sahip olması gerekmektedir. Gary Heil et al.'a göre işletmede etkin bir müşteri bilgi sistemi oluşturulurken dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır[11]:

- *Her müşterinin ihtiyaçlarının bilinmesi:* Her müşterinin özelliğinin farklı olması, bir grup müşteriye ait genel bilgiler değil müşteri bazında bilgiler toplanmasını gerekli kılar. Müşteri ile ilişki sırasında bilinmesi gereken veri türleri müşterinin yaptığı alışverişler, yerine getirilmemiş siparişler, geçmiş nakliye sorunları, müşterinin kendine özgü öncelikleri ve ihtiyaçlarıdır.

- *Müşterilerle ortak olmak:* Şirketler, müşterilerini gelecekteki süreçlerin oluşumuna ve mevcut süreçlerin değerlendirilmesine katkıda bulunmaya çağırmalıdırlar. Müşterileri iş ortağı olarak kabul etmek istisna olmaktan çıkıp kural haline gelmektedir. Bu durum, gerçekten de bir şirketi, müşterilerini şirketin gelişim çabalarına aktif şekilde katmayı başaramazsa demode durumuna düşürme noktasına gelmiştir.

- *Müşteri ihtiyaçlarının öngörülebilmesi:* Müşteri her zaman en iyiyi bilmeyebilir. Müşteri giderek gelecekte nelere ihtiyacı olacağına ve ne isteyeceğine ilişkin öngörülerinde daha isabetsiz hale gelmektedir. Örneğin, faks makineleri, bir günde teslim, Post-it hiç duyulmamış şeylerdi. Oysa bunlarsız iş yapmak artık olanaksızdır. Kuşkusuz bugün nelerin geçerli olduğunu dinlemeli ve onlara hitap edilmelidir. Ancak yarına ulaşılmak isteniyorsa, oraya müşteriden önce varılmalıdır.

- *Herkesin bilgi toplama işine dahil olması:* Bilgi toplama yöntemlerinin sınırlılığı, muhtemelen şirkette uygun bir müşteri merkezli yapı oluşmasını engeller. Müşterilere ilişkin veri toplama görevi az sayıda kişiye ya da üçüncü kişilere verilecek kadar önemsiz ve dar bir konu değildir. Bunun yerine veri toplama, analiz etme ve bilgileri etkin şekilde kullanmakta şirketteki herkesin payı olmalıdır. Müşteri

---

[11] Gary Heil, Tom Parker, Rick Tate, **Liderlik ve Müşteri Devrimi**, Çev. Mustafa Küpüşoğlu, Koç Unisys Yayınları, İstanbul, 1995, s. 193-195.

merkezli bir yapı oluşturmanın herkesi bu sürece dahil etmekten daha hızlı ve etkin bir yolu yoktur.

- *İhtiyacı olan herkesin ihtiyaç duyduğu bilgilere erişmesinin sağlanması:* Şirkette müşterilere ait bilgilere ihtiyaç duyabilecek herkes bu bilgilere ulaşabilmelidir.

- *Umulmadık yerlerden bilgi toplayabilmek:* Rekabet etmek isteyen bir şirket, ilk bakışta önemli gibi görünmeyen ya da kendini ele vermeyen bilgileri de toplayıp değerlendirmeyi öğrenmelidir. Müşteri merkezli bir şirketin beklenmedik zamanda gelen bilgilere karşı kapısı sürekli açık olmalıdır. Çünkü, genellikle en ilginç şeyler belirli bir sürecin veya ana eğilimin dışında gerçekleşmektedir.

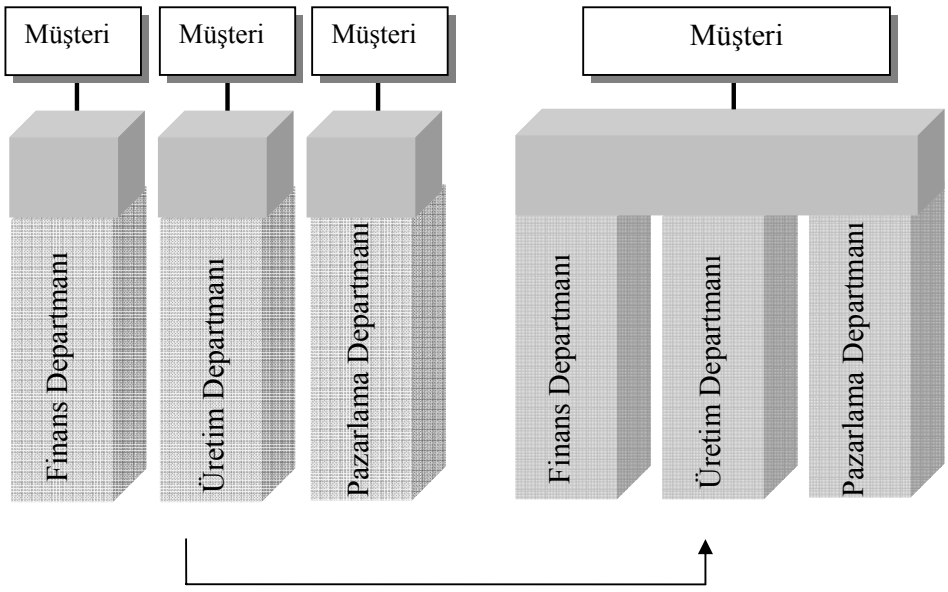
Müşteri bilgisinin önemini kavrayan işletmeler, daha fazla müşteri verisi toplayabilmek için gerekli kaynaklar ve stratejiler üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Farklı kanallar aracılığı ile toplanan verileri analiz etmek ve işletme için faydalı bilgilere dönüştürebilmek için yoğun çaba harcamaktadırlar. Günümüzde işletmelerin yaygın olarak kullandıkları veri toplama kanallarından bazıları aşağıda belirtilmektedir[12]:

- Müşterilerin harcama şekillerini, sıklıklarını ve miktarlarını gösteren, kredi kartları veya mağaza kartları aracılığı ile toplanan, müşteri işlem verileri,
- Pazarla doğrudan temas kuran satış ekiplerinden gelen geri bildirimler,
- Çağrı merkezleri,
- Yapılan promosyonların kime, nasıl, ve ne verimle yapıldığını gösteren, satış promosyon analizleri,
- Kamuoyu araştırmaları ve anketler,

[12] Chris Todman, **a.g.e.**, s. 2.

- Mağaza çalışanlarından gelen geri bildirimler,
- İnternet, wap, kiosk gibi müşteri etkileşim kanalları,
- Müşteri bilgileri toplayan ve satan diğer işletmeler.

Müşteri etaplarının ilki olan müşterilerin tanımlanması sırasında, işletmenin farklı departmanlarında bulunan müşteri verilerinin biraraya getirilmesi ve bu sayede her departman tarafından müşterinin bir bütün olarak değerlendirilebilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple, müşteriyi tanımlama işi asla tek bir departmana bırakılmamalıdır. Müşteriyle temas halindeki her çalışanın bilgi toplama, ayrıştırma ve diğer çalışanların hizmetine uygun biçimde sunma görevi olduğu vurgulanmalı ve kurum içinde farklı kanallardan gelen bilgilerin entegrasyonu sağlanmalıdır. Bu durum Şekil 2.1.'de görsel olarak ifade edilmektedir.



Şekil 2.1. CRM ve Bölünmüş Müşteri Verilerinden Entegre Müşteri Verilerine Geçiş

(Kaynak: Ranjit Bose, "Customer relationship management: key components for IT success", **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 102, No: 2, 2002, p.93.

2.1.1.2. Müşterileri Bölümlendirme

Müşteri bölümlendirme, bir işletmenin tüm müşterilerinin, belirli açılardan benzer özellikler taşıyan ve segment olarak adlandırılan küçük gruplara bölünmesidir. Başka bir ifade ile bölümlendirme, benzer ihtiyaçlara sahip, benzer satın alma davranışları gösteren ve işletmeye sağladıkları değer açısından benzer özellikte olan müşterilerin gruplandırılmasıdır. Bölümlendirmenin amacı belirli değişkenler açısından homojen olarak değerlendirilen müşterilere beklentilerine uygun olarak sunum yapabilmektir[13]. Ayrıca, bu sayede onlarla daha uzun süreli ilişkilerin kurulması da diğer bir amaç olarak belirtilebilir. Bu amaçlar doğrultusunda oluşturulan segmentlerin, müşteri ile etkin iletişim kurulmasına imkan verecek büyüklükte, tanımlanabilir ve ölçülebilir olması gerekmektedir.

İşletmeler müşterilerini bölümlendirirken başta müşterilerin kimlik bilgileri, karakteristik ve davranış özellikleri olmak üzere işletmeden işletmeye ve faaliyet alanına göre farklılık gösterebilen birçok değişken kullanmaktadırlar. Örneğin, hazır giyim üretimi yapan bir işletme için büyük olasılıkla cinsiyet ve yaş değişkenleri öncelikli olarak kullanılmaktayken, aynı değişkenler kamera üreticisi bir işletme için aynı derecede öneme sahip olmamaktadır. Başka bir açıdan, zengin kaynaklara sahip bir işletmenin kendi kriterlerine göre yapmış olduğu bölümlendirme, çok daha az miktarda kaynağa sahip olan bir işletme için tamamen yanlış olabilmektedir. Bu nedenle, her işletme kendi konumuna ve amaçlarına uygun değişkenler belirlemek durumundadır[14]. Tablo 2.1.'de bireysel müşterilerin, Tablo 2.2.'de ise kurumsal müşterilerin bölümlendirilmesinde yararlanılabilecek bu değişkenlerden bazıları yer almaktadır.

---

[13]. Jaideep Srivastava et. al., " A Case for Analytical Customer Relationship Management", **Computer Science&Engineering**, University of Minnesota, Minneapolis, USA, 2002, pp. 14-16.
[14] **A. e.**, s.17-18

Tablo 2.1. Bireysel Müşterileri Bölümlendirmede Kullanılabilecek Değişkenler

Değişkenler	
• Coğrafi veya Bölgesel	• Yaşam Boyu Değer
• Psikografik: İlgi alanları, düşünceler, tercihler, sadakat	• Demografik: Yaş, cinsiyet, meslek, gelir, aile tipi vs...
• Tercih Edilen İletişim Kanalı	• Risk Derecesi
• Tercih Edilen Satış Kanalı	• Gizlilik Tercihleri
• Karlılık Seviyesi	• Tüketim Miktarı

(Kaynak: Jill Dyche, **The CRM handbook: a business guide to Customer Relationship Management**, Boston: Addison Wesley, 2002)

Tablo 2.2. Kurumsal Müşterileri Bölümlendirmede Kullanılabilecek Değişkenler

Değişkenler	**Segmentler**
• Şirket Ölçeği	Küçük, orta, büyük
• Faaliyet Gösterilen Sektör	Üretim, ticaret, tarım, hizmet vs...
• Coğrafi Konum	Şehir merkezi, kırsal, şehir dışı, farklı ülke, deniz aşırı vs...
• Satın Alma Eğilimi	Arasıra, düzenli, yoğun
• Algılanan Risk	Düşük, orta, yüksek
• Sadakat	Yok, az, orta, yüksek, tamamen sadık
• İlişkinin Seviyesi	Müşteri değil, eski müşteri, yeni müşteri, düzenli müşteri
• Tercih Kriterleri	Fiyat, kalite, uygunluk, prestij, ek hizmetler, güvenilirlik, esneklik vs...
• Güvenilirlik	Düşük, orta, yüksek

(Kaynak: Mosad Zineldin, "Total Relationship Management and Total Quality Management", **Managerial Auditing Journal**, Vol.15, No:1, 2000, p.27)

Müşteri bölümlendirme aşamasında işletmeler, oluşan segmentleri değerlendirerek, hangilerine odaklanılması gerektiğine karar vermelidirler. Bu

değerlendirme yapılırken, uzun dönemli amaçlar, sahip olunan kaynaklar, segmentin büyüklüğü ve potansiyeli göz önünde bulundurulmalıdır. Bu doğrultuda, içinde bulunulan rekabet ortamı ve ürünler de dikkate alınarak, en fazla büyüme imkanı sağlayan müşterilere yönelik, farklı sunumlar gerçekleştirebilmek için gereken kaynaklar belirlenmelidir.

Tablo 2.1. ve Tablo 2.2.'de de belirtildiği gibi, müşterilerin farklı değişkenlere göre gruplandırılması mümkün olabilmektedir. Don Peppers'in bu değişkenlerden biri olan, "müşteri yaşam boyu değeri"ne göre yapmış olduğu bölümlendirmede 3 farklı müşteri grubu yer almaktadır. Bu gruplar şunlardır[15]:

En Değerli Müşteriler (EDM): En değerli müşteriler, en yüksek ömür boyu değere sahip olan ve işletmeye önemli miktarda karlılık sağlayan müşterilerdir. Anahtar müşteriler olarak da adlandırılabilen ve işletme için stratejik önem taşıyan bu müşteri grubunun, işletmeye bağlılığı sağlanarak müşteri payının arttırılması asıl hedef olmalıdır.

En Büyüyebilecek Müşteriler (EBM): Bu grupta yer alan müşterilerin ömür boyu değerleri en değerli müşterilerinkinden daha düşük olmasına karşın, büyüme potansiyelleri oldukça fazladır. İşletmeler belirleyecekleri stratejilerle bu grupta yer alan müşterilerin özelliklerini anlamaya çalışmalı ve onları en değerli müşteriler haline getirebilmek için çaba göstermelidirler.

Sıfır Altı Müşteriler (SA): Sıfır altı müşteriler, şu anda işletmeye kar getirmeyen gelecekte de muhtemelen işletmeye hiç kar getirmeyecek olan müşterilerdir. İşletmeler bu gruptaki müşterileri karlı hale getirebilmek için çabalamalıdır. Eğer bu başarılamıyor ise, onları terketmek veya rakip işletmelere yöneltmek en akılcı çözüm olarak değerlendirilebilir.

---

[15] Don Peppers, **Bire Bir Pazarlama**, Capital Yayınları, İstanbul, 1999, s. 23-27.

Yukarıda belirtildiği gibi müşterileri işletmeye sağladıkları değer açısından bölümlendirmek her zaman yeterli olmayacaktır. Bölümlendirmede amaç müşterileri farklılaştırmak olduğundan her işletmenin, kendi müşterilerini göz önüne alarak değer değişkeninin üzerine Tablo 2.1. ve Tablo 2.2.'de belirtilen diğer değişkenleri de eklemesi gerekmektedir. Çünkü, başarılı bir CRM stratejisinin temelleri ancak bu sayede atılabilecektir.

2.1.1.3. Müşterilerle Etkileşim Kurma

Müşterileri tanımlama ve bölümlendirme etaplarından sonra gelen üçüncü etap, müşterilerle etkileşim kurma etabıdır. Etkileşimden kastedilen, işletme ile müşteriler arasında çift yönlü bir diyaloğun kurulmasıdır. Kurulan bu diyalog ile birlikte müşterilerin işletme süreçlerine dahil edilmeleri, öncelik ve ihtiyaçları hakkında çok özel bilgilerin elde edilmesi ve bu doğrultuda beklentilerine uygun kişiselleştirilmiş ürün ve/veya hizmetlerin sunulması söz konusu olabilmektedir. Ayrıca, etkin bir iletişim sayesinde ürün ve hizmetler üzerinde müşteriler daha fazla yetkilendirilerek işletmeye olan bağlılıkları arttırılabilmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi sadakat konusunda yapılan araştırmalar göstermektedir ki, işletmeye bağlılıkları artan müşterilerin karlılıkları da artmaktadır.

Bütün işletmeler müşterileriyle doğrudan veya dolaylı olarak etkileşim içerisindedirler. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, bu etkileşimin müşteriyi "öğrenmek" amacıyla kullanılıp kullanılmadığıdır. Önemli olan müşteri bilgisinin sağladığı fırsatları görebilmek ve değerlendirebilmektir. Bunu yapabilmek için de işletmelerin, her müşteri etkileşimini bir öğrenme ilişkisine çevirebilecek alt yapıya ve iyi eğitilmiş çalışanlara ihtiyaçları vardır.

Müşterilerle etkileşim ancak doğru kurulursa olumlu sonuçlar verecektir. Etkileşimdeki amacı müşterileriyle bire-bir ilişkiler geliştirmek olan bir işletmenin bu süreçte dikkat etmesi gereken hususlar şunlardır[16]:

- Her bir müşteri segmentine gönderilecek mesajın çok iyi belirlenmesi gerekir. Gönderilecek mesajlarların, o segment için belirlenen stratejiyle uyumlu olmasına dikkat edilmelidir.
- Mesajın gönderileceği etkileşim kanalının seçiminde, maliyet, etkinlik ve müşterilere uygunluk kriterleri göz önünde bulundurulmalıdır.
- Etkileşim müşterileri kesinlikle rahatsız etmemelidir.
- Sonuç müşteriler için bir yarar getirmelidir.
- Etkileşimin sonucunda işletme müşterilerine karşı davranışlarını bir şekilde değiştirmeli ve farklı müşterilere karşı farklı davranışlar geliştirebilmelidir.

Müşteri Etkileşim Kanalları

Etkileşim kanalları, işletmelerin müşterileri ile temas kurduğu yerlerdir. Bu kanallar aracılığıyla müşteri bilgilerinin işletmeye aktarılması, yeni ürünler için fikir edinilmesi, müşterilerin kendilerini değerli hissetmeleri, yapılan hataların anlaşılması ve uygun çözüm yollarının geliştirilmesi söz konusu olabilmektedir. İşletmeler açısından stratejik öneme sahip olan bu etkileşim kanallarından bazıları aşağıda açıklanmaktadır.

- *Çağrı Merkezleri (Call Centers):* Çağrı merkezleri, telefon trafiğinin yoğun olduğu ortamlarda, gelen ve giden çağrıların belirli bir düzen çerçevesinde yönetilmesini sağlayan, teknoloji destekli sistemlerdir. Müşterilere ait bilgilerin toplanmasında, bireysel ihtiyaçların karşılanmasında, sunulan ürün veya hizmetlerle

[16] Jaideep Srivastava et. al., **a.g.e.**, s. 19.

ilgili sorunların giderilmesinde çok etkili bir etkileşim kanalıdır. Çağrı merkezlerinin işletmelere sağladığı yararları şu şekilde sıralamak mümkündür[17]:

- İşletme ile müşteriler arasında 7 gün/ 24 saat köprü görevi görür.
- Müşteri sadakatinin artmasına katkıda bulunur.
- İletişim kontrollü ve kaliteli bir biçimde sağlanır.
- Düzenli ve sürekli veri akışına olanak tanır.
- Pazarlama faaliyetlerinin etkinleşmesine imkan tanır.
- Ürün ve hizmet iyileştirmeleri için geri besleme sağlar.
- Maliyetlere olumlu etki eder, verimlilik artar.
- Self servis hizmetlerin kullanılmasına destek olur.

Günümüzde çağrı merkezleri birçok sektörde kullanılmaktadır. En çok kullanıldığı yerler ise hava alanları, turizm firmaları, hastaneler, sigorta şirketleri ve bankalardır.

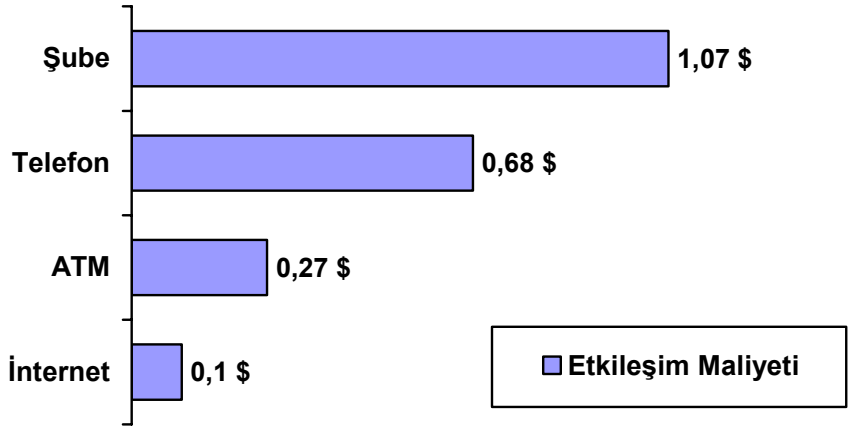
- *Web Siteleri ve Elektronik Posta (E-mail) Adresleri:* Bilgisayar teknolojileri alanında yaşanan gelişmelerle birlikte, internet artık interaktif bir iş dünyası olarak kabul görmekte ve işletme ile müşteriler arasında öğrenen ilişkilerin kurulmasına yardımcı olmaktadır. Web siteleri aracılığıyla işletmeler, hem ürün ve hizmetlerinin tanıtımını çok geniş kitlelere daha etkin bir şekilde gerçekleştirebilmekte hem de müşterileriyle daha hızlı etkileşim kurabilme olanağını elde etmektedirler. Bununla birlikte, web sayfaları ve e-mail adresleri müşterilerden gelen talep, öneri ve şikayetlerin öğrenilmesini kolaylaştırarak sunulan ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine de katkıda bulunmaktadır.

Örneğin, ünlü gıda üreticisi Kellogg çocuklara yönelik ürünlerini geliştirmek amacıyla "Ye ve Kazan" adlı bir program başlatarak, Web sitesi aracılığıyla müşteri bilgisi toplamayı başarmıştır. Bu programda, mısır gevreği kutularının içine basılmış olan 15 haneli kodları bazı kişisel bilgileriyle birlikte Kellogg'un Web sitesine

[17] Çağrı Merkezleri, (Çevrimiçi) http://www.sys.com.tr 3 Nisan 2005

gönderen çocuklar, ücretsiz oyuncaklar kazanmış ve buna karşılık Kellogg da çocukların tercih ve beklentileriyle ilgili çok faydalı bilgiler elde etmiştir[18].

Ayrıca, elektronik çağı yaşadığımız günümüz koşullarında faaliyetlerini kendilerine ait Web siteleri üzerinden gerçekleştirebilen şirketler, düşük maliyet avantajlarından yararlanarak rakiplerinden bir adım öne geçebilmektedirler. Bu çerçevede, Şekil 2.2'de bir bankacılık işleminin internet kanalıyla gerçekleştirilmesi durumunda bankanın elde edeceği maliyet avantajı gösterilmektedir.



Şekil 2.2. Aynı Bankacılık İşleminin Kullanılan Kanal Bazında İşletmeye Maliyeti

(Kaynak: E-Force, "Customer Relationship Technology in Finance; Managing Changing Relationships," **Business White Paper Series** (Çevrimiçi) http://www.eforceglobal.com 4 Nisan 2005.)

- *Sesli Yanıt Sistemleri (IVR-Interactive Voice Response):* IVR, telefonla işletmeyi arayan bir müşterinin, tuşlar aracılığıyla ya da sesle yönlendirilerek bilgi alışverişinde bulunulmasını sağlayan interaktif sesli yanıt sistemidir. IVR sistemleri aracılığıyla müşterilerin veya işletme çalışanlarının telefonu kullanarak çok çeşitli bilgilere ulaşmaları ve bilgi sistemleri üzerinde işlem yapmaları mümkün olabilmektedir.

[18] Russel S. Winer, "Customer Relationship Management: A Framework, Research Directions, and the Future", Haas School of Business, University of California at Berkeley, 2001 (Çevrimiçi) http://groups.haas.berkeley.edu 10 Ekim 2004

Tekrarlanan işlemlerin yoğun olarak görüldüğü organizasyonlarda bu işlemlerin çalışanlar yerine IVR üzerinden interaktif olarak yapılması, verimlilik, müşteri memnuniyeti ve maliyet tasarrufunu beraberinde getirmektedir. IVR'nin kullanım alanlarını şu şekilde sıralamak mümkündür[19]:

- Çağrı merkezlerinde, gelen çağrıların tümünün ya da bir kısmının otomatik olarak karşılanmasında,
- Telefon bankacılığı, şifre sorgulama ve konuşmacı doğrulama işlemlerinde,
- Müşteri bilgilerinin web, e-mail, sms ile entegre olarak alınmasında,
- Rezervasyon, bilet satış, bilgi hattı ve sipariş girişlerinde,
- Kampanya yönetimi ve müşteri sadakat programlarında,
- E-mail mesajlarına sesli erişim, muhasebe bilgilerine erişim, insan kaynakları gibi kurumsal uygulamalarda kullanılmaktadır.

- *WAP (Wireless Application Protocol- Kablosuz İletişim Protokolü):* Wap, cep telefonları ve avuç içi bilgisayarlar gibi mobil iletişim araçları üzerinden herhangi bir bağlantı kablosu veya bilgisayar olmaksızın internete bağlanabilmeyi sağlayan sistemdir[20]. Wap ile beraber başlayan kablosuz internet dönemiyle iş dünyasına çeşitli mobil cihazlar girmiş, iş yapış şekilleri değişmiş ve böylece yepyeni bir iş ortamı oluşmuştur. Bu sistem aracılığıyla işletme çalışanları ve müşteriler hareket halindeyken, bir yere bağlı kalmadan, her yerde ve her zaman etkileşim kurabilme imkanına sahip olabilmektedirler.

British Airways müşterileri ile etkileşimde mobil cihazları kullanan öncü firmalardandır. Hostes birinci sınıf ve business sınıfı müşterilerine üzerinde özel bir PC monte edilmiş bir troley ile hizmet etmektedir. Hizmet sırasında her koltukta oturan müşterilerin özel tercihleri ve ihtiyaçları bilgisayara girilmekte, bir başka

[19] Sesli Yanıt Sistemleri, (Çevrimiçi) http://www.sys.com.tr 3 Nisan 2005
[20] Wap Nedir?, (Çevrimiçi) http://www4.gantep.edu.tr 3 Nisan 2005.

uçuşta tekrar bu yolcularla karşılaşıldığında o günkü uçuş görevlisi hostes hemen PC'den bu gözlem kayıtlarını okuyabilmektedir. Bu şekilde British Airways, müşterilerileriyle bireysel bazda etkileşim kurulabilmekte ve bireysel hizmet sunulabilmektedir.

Benzer şekilde, müşterileri ile mobil etkileşim araçlarıyla etkileşim kuran diğer bir işletme örneği de Abbey National Bank'tır. Yalnızca internet bankacılığı yapan Abbey National Bank, müşterilerin iznini alarak onlara bireysel seçenekler sunmakta ve müşterilere göre sunumunu farklılaştırmaktadır. Müşterilerin herhangi bir yer ve zamanda hesaplarına ulaşmaları ve bankacılık gereksinimleri ile ilgilenmelerini olabildiğince kolaylaştırmak için Abbey National, en değerli müşterilerine Siemens C351 WAP telefonları vermektedir. Ayrıca, araba şarj cihazı ve BT Cellnet şebekesine ücretsiz bağlantı da sağlamaktadır[21].

- *SMS (Kısa Mesaj Servisi):* SMS, işletme ile müşterileri arasında cep telefonları aracılığıyla bireysel bazda çift yönlü iletişim kurulmasını sağlayan bir etkileşim kanalıdır. SMS ile işletmeler, yeni ürünler, indirimler ve promosyonlar ile ilgili olarak müşterilerine kişisel olarak ve anında mesaj gönderebilmekte, diğer taraftan da müşteriler öneri ve şikayetlerini aynı kanal aracılığıyla iletebilmektedirler.

- *POS (Point of Sale-Otomatik Satış Terminali):* POS, kart ile yapılan mal ve hizmet alışverişlerinde kullanılan, elektronik olarak provizyon almaya, bilgi girişi yapmaya ve satış belgesi düzenlemeye yarayan satış noktası terminalidir[22]. Bu terminal aracılığıyla işletmeler, müşterilerin yapmış oldukları alışverişlerin tüm verilerini (ne satın alındığı, ne zaman, nereden, hangi fiyattan ve kaç adet alındığı ile ilgili verileri) kolayca elde edebilmektedirler. Bu veriler uygun tasarım ve modellerle

---

[21] Frederick Newell, **CRM Neden Başarılı Olmuyor**, Çev. Osman Cem Önertoy, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2004, s. 69.
[22] POS Cihazları, (Çevrimiçi) http://www.btinsan.com 3 Nisan 2005.

veri ambarlarına alındıkları ve analiz edildikleri taktirde CRM için eşsiz kaynaklar olacaklardır. Çünkü, geçmiş davranışlara ait verilerin analizi ile yapılan tahminler aracılığıyla, müşterilerin gelecekteki davranışları yönlendirilebilecektir.

- *Otomatik Vezne Makineleri(ATM-Automatic Teller Machines):* ATM'ler, üzerlerindeki işletim bilgisayarları aracılığıyla bankacılık ana sistemi ile iletişim kurarak müşterilerin banka hesaplarına ulaşmalarını ve bu hesaplar üzerinden standart bankacılık işlemlerini kendi kendilerine(self-servis) yapmalarını sağlayan sistemlerdir. ATM'ler aracılığıyla işletmeler, müşterilerine daha hızlı ve rahat işlem yapma olanağı sunmakta ve kendi iş yüklerini azaltmaktadırlar. Bununla birlikte, müşterilerden daha hızlı veri edinilmekte ve bunların analiz edilmesiyle de ileriye dönük çalışmalar yapılabilmektedir. ATM'ler günümüzde bankacılık işlemleri dışında bilet satışlarında, telefon kontürü yüklemelerinde ve çeşitli reklam faaliyetlerinde de kullanılmaktadır[23].

- *KIOSK Sistemler:* Kiosk sistemler, genel kullanıma açık alanlarda internette her türlü işlemi yapmayı mümkün kılan, kabin içine gizlenmiş bir bilgisayar ve dokunmatik ekrandan oluşan, tanıtım, reklam, bilgilendirme, eğlence ve yönlendirme amaçlı kullanılan gelişmiş interaktif etkileşim araçlarıdır. Kiosk sistemlerin kullanım alanları şunlardır[24]:

  - *Smart Card Uygulamaları:* Smart kart kullanımı üzerine sayısız kullanıcı kimliği ve hesabı, e-cüzdan, sık kullanıcı (frequent-buyer) gibi geliştirilmiş uygulamalar kiosk üzerinden yapılabilmektedir.

  - *Elektronik Ticaret:* Kullanıcıların, sanal ticaret yapan işletmelerin web sitelerine bağlanıp ürün kataloglarına ulaşmalarını ve banka ve kredi kartları

---

[23] Pelin Alpergin, "Otomatik Vezne Makineleri", Bireysel Bankacılık, **Türkiye Bankalar Birliği Yayınları**, No:160, Ankara, 1990 s.34.
[24] Kiosk Çözümleri, (Çevrimiçi) http://www.bentas.com.tr 3 Nisan 2005.

ile satın alma işlemini gerçekleştirebilmeleri sağlayan e-ticaret uygulamaları, kiosk üzerinden rahatlıkla gerçekleştirilebilmektedir. Ayrıca, özelleştirilmiş örneklerinde bazı ürünlerin müşterilere teslimi kiosk üzerinden yapılabilmektedir.

- *İnternet Bankacılığı:* Kiosklar aracılığıyla bankaların internet sayfalarına erişilip bankacılık işlemleri gerçekleştirilebilmekte, böylelikle kullanıcılar sadece ev ve işyerlerinde değil kamuya açık alanlarda da bankacılık hizmeti alabilmektedirler.

- *Müşteri Sadakati:* Kiosklar, müşteri sadakatini sağlamak ve müşteri memnuniyetini artırmak amacı ile çok sık alışveriş yapan müşterilere alışverişlerinin karşılığında indirim kuponları, hediye çekleri ve diğer promosyon aktiviteleri ile ilgili bilgi ve materyalleri sunabilmektedir. Aynı sistemle müşterilerine kiosk üzerinden hizmet sunan işletmeler de müşteri bilgileri, alışveriş eğilimleri ve istekleri konusunda bilgi sahibi olmakta, bu bilgileri ileride ihtiyaçları doğrultusunda kullanabilmektedirler.

- *Müşteri Servisi ve Yol Gösterme:* Kiosklar, sürekli kullanıma açık, güncel bilgilerle dolu ve her zaman bilgi vermeye hazır müşteri servis merkezleridir. Bir mekan içerisindeki belirli bir yere ya da ürüne ulaşma konusunda yol gösterici olması nedeniyele de interaktif bir medya özelliği taşımaktadır.

- *Reklam ve Tanıtım Faaliyetleri:* Kioskların en güçlü yanı reklam ve tanıtım gibi promosyonel aktivitelere odaklanmış olması ve kullanıcılara network üzerinden istenilen mesaj ve bilginin aracısız direkt olarak verilebilmesidir.

- *Yüzyüze Etkileşim:* Yüzyüze etkileşimle kastedilen, işletme çalışanları ile müşterilerin karşı karşıya gelerek ürün ve hizmet sunumlarının gerçekleştirilmesidir. Müşterilerle bire bir ve yüzyüze temas söz konusu olduğundan çok dikkat edilmesi

gereken önemli bir etkileşim kanalıdır. Bununla birlikte, işletme açısından bakıldığında, diğer etkileşim kanallarına kıyasla müşterilerle oldukça maliyetli bir etkileşim söz konusu olmaktadır.

- *Tele-Pazarlama:* Tele pazarlama, yeni müşteriler cezbetmek, mevcut müşterilerin tatmin seviyelerini belirlemek ve çeşitli konularda onlardan bilgi almak amacıyla telefon operatörlerinin kullanıldığı müşteri etkileşim kanalıdır.

- *Televizyon Aracılığla Etkileşim:* Televizyon, müşterilerle interaktif iletişim kurulmasında gittikçe önem kazanan araçlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Televizyon aracılığıyla iki farklı yoldan müşterilerle iletişim kurmak mümkündür. Bunlardan ilki, doğrudan yanıt reklamlarıdır(Direct Response Advertising). Bu yöntemde, 60-120 saniyelik spot reklamlarla TV'de ürün veya hizmet tanıtılır ve müşterilerin geri bildirimde bulunmaları için ücretsiz telefon numaraları (0-800'lü hatlar) verilir. İkinci yöntem ise, evden alışveriş kanallarıdır (Homeshopping Channels). Bu sistemde tüm bir program veya kanal, ürün ve hizmetlerin tanıtımı için kullanılmaktadır. Dijital TV yayınları sayesinde ürün veya hizmetlerle ilgili ayrıntılı video kayıtları ekrana gelmekte, telefon yerine uzaktan kumanda aletine yerleştirilen bilgisayar çipleri aracılığıyla da müşteriler istedikleri ürünleri kumanda aletine basarak sipariş edebilmektedirler[25].

Yukarıda da açıklandığı gibi, işletmelerin müşterileri ile etkileşim kurabilecekleri çok sayıda kanal mevcuttur. CRM'e geçiş yapmak isteyen işletmelerin, bu kanallar arasından tercih ettikleri ve kendi özelliklerine uygun olanları entegre olarak kullanmaları gerekmektedir. Bu çerçevede işletmelerin etkileşim kanalı tercihi yaparken dikkat etmeleri gereken hususları şu şekilde özetleyebiliriz:

---

[25] Philip Kotler et.al., **Principles of Marketing**, Eight Edition, Prentice Hall Internationall Inc., New Jersey, 1999 p.833

- Müşterilere ulaşmanın en iyi yolları araştırılmalıdır. Müşterilerin bu konudaki tercihleri mutlaka dikkate alınmalıdır.
- En fazla değerin en düşük maliyetle müşterilere sunulabileceği kanal, müşteriler açısından cazip hale getirilmelidir.
- Müşteriler hangi kanalı kullanırsa kullansın, onlara bu kanallar aracılığıyla en iyi hizmeti sunabilmek amaçlanmalıdır. Bu da farklı kanalların entegrasyonunu gerektirir.
- Her kanalın belirli standartlara göre kurulması ve yönetilmesi gerekir. Bu şekilde hem müşteriler daha kaliteli hizmet alır hem de işletme içi entegrasyon kolaylaşır.

2.1.1.4. Kişiselleştirme

Müşteri etaplarının tasarımında dördüncü ve son adım olan kişiselleştirme aşamasında, daha önce tanımlanan, farklı segmentlere ayrılan ve etkileşim kurulan müşterilerden elde edilen bilgiler doğrultusunda, her müşteri için farklı ürün ve/veya hizmet sunulması söz konusu olmaktadır.

Kişiselleştirme, başka bir ifade ile Butik üretim, hali hazırda pek çok şirket tarafından uygulanmakta olan bir sistemdir. Özellikle fiyatları çok yüksek olan B2B (Business to Business) konularda ürünlerin müşteri ihtiyaçlarına göre uyarlanması yeni bir uygulama değildir. Ancak, burada önemli olan butik üretimin farklı sektörlerdeki işletmeler tarafından, çok sayıda müşteri için, düşük maliyetli olarak gerçekleştirilebilmesidir. CRM aracılığıyla bunu sağlayabilmek mümkündür. CRM ile birlikte, butik üretimi seri butik üretime dönüştürmek (mass customization) ve seri üretimin düşük maliyet avantajından yararlanmak mümkün olabilmektedir. Bunun yolu ise, üretim sürecini "modüler" hale getirmektir. İşletme içerisinde modüler bir üretim sistemi geliştirilir ve yerleştirilebilirse, bundan sonrası aslında bir permutasyon işidir. Belirli sayıda standart komponent seçeneği oluşturulup seri

olarak üretildikten sonra, bu komponentleri çok değişik şekillerde biraraya getirmek ve bu sayede de ürünleri butikleştirmek mümkün olabilmektedir[26].

Ürünleri ısmarlama hale getirmek tek başına yeterli olmamaktadır. Kişiselleştirilmiş ürünler etkileyici olsa bile müşteri ile "kişisel" bir bağ kurmak için gerekli olan esneklik muhakkak anında imal edilmiş bir ürün gerektirmez. Müşteriye karşı davranışların da butik hale getirilmesi gerekmektedir. Çünkü, çoğunlukla müşteriler tarafından en çok takdir gören kişiselleştirme, satış ve teslimat süreçlerinin bir parçası olarak edindikleri kişisel muameledir. Kişiselleştirme, müşterinin istekleri mantıklı olmasada müşteriye hizmet veren kişinin etkili bir biçimde tepki vermesini ve müşterinin ihtiyaçları için gerekli desteği sunabilecek özerkliğe sahip olmasını gerektirir. Dolayısıyla, temel ürünü kişiselleştirmiş bir tavırla teslim edebilmek için gerekli planı yürütme konusunda müşteri ile temas halinde bulunan şirket çalışanlarına önemli sorumluluklar düşmektedir. Müşterilere değer katmak için çıkan fırsatların çoğundan yararlanma onlara kalmıştır. Çoğu durumda kişiselleştirmenin özü, müşterilerin belirli ihtiyaçlarını karşılamalarına ne kadar değer verildiğini ve bağlı olunduğunu gösterir bir tarzda ürün ve hizmetlerin teslim edilmesini sağlayabilen bir süreç inşa etmektir[27].

Yapılan bu açıklamalar ışığında, konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacak bazı örnekler aşağıda yer almaktadır[28] :

Dell Computers: Dell Computers, modüler üretim yaparak tüm sektörün en karlı firması haline gelmiştir. Dell firması, müşterilerinin web sitesi yoluyla belirli bir tablodan, binlerce bilgisayar yazılım ve donanımı arasından seçim yapmalarını

---

[26] Don Peppers, Martha Rogers, **The One to One Manager: Real World Lessons in Customer Relationship Management**, USA, New York, November, 1999, Doubleday, pp. 13-14.
[27] Gary Heil, Tom Parker, Rick Tate, **a.g.e.**, s. 160.
[28] Injazz J. Chen, Karen Popovich, "Understanding customer relationship management CRM: people, process and technology," **Business Process Management Journal**, Vol.9, No:5, 2003, pp. 676-677; Russel S. Winer, **a.g.e.**, p. 12 ; Don Peppers, **Bire Bir Pazarlama**, **a.g.e.**, s. 75-79.

sağlayarak, müşterilerine kendi isteklerine göre üretilen bilgisayarları satın alma imkanı vermiştir. Burada yapılan seri üretim mantığı içerisinde her müşteriye ısmarlama üretim yapmaktır. Dolayısıyla, Dell'in ürettiği her bilgisayarın üretimden önce satılmış olduğunu söyleyebiliriz.

Levi Strauss & Co.: Seri butik üretimi başarılı bir şekilde uygulayan Levi's, herkese ayrı beden anlamına gelen Original Spin programıyla müşterilerine terzi usulü, özel olarak dikilen blue jeanler sunmaktadır. Bu programda 227 adet bel/kalça ölçüsü ve 25 adet bacak boyu ölçüsü kullanılarak, toplam 5.700 jean opsiyonu meydana getirilmiştir. Üstelik Levi's bu ürünleri, normal fiyat artı 15 dolarlık bir maliyetle, iki gün içerisinde müşterinin adresine teslim edebilmektedir.

National Bicycle Industrial Company: Japonya'da faaliyet gösteren firma, sipariş üzerine her müşterinin anatomik yapısına ve özel tercihlerine uygun olarak, modüler sistemde bisiklet üretimi gerçekleştirmektedir. Şirket, 18 temel bisiklet modeline binlerce değişik komponent ekleme olanağı sunmakta ve herhangi birini 199 değişik renk tonundan birinde imal edebilmektedir.

Personalized Books: Illionis'te bulunan bu şirket kişiye özel çocuk kitapları üretimi yapmaktadır. Çocukların isimlerini ve diğer ayrıntıları aldıktan sonra bu verilerden yola çıkarak şirket yeni standart bir hikaye yaratmaktadır. Bu hikayeler diğer çocuk kitaplarında olduğu gibi çizimlerle birlikte basılmakta ve istendiği takdirde çocukların fotoğrafları da onlar için yaratılmış olan bu kitaplardaki çizimler arasında kullanılabilmektedir.

Miki Corporation: Japon gözlük üreticisi şirketin Paris'te açmış olduğu prototip mağazasında, müşteriler kendi gözlük camlarının özelliklerini belirleyebilmekte ve kendi çerçevelerinin tasarımlarını yapabilmektedirler. Müşteriler şeklini belirledikleri gözlükleri binlerce farklı kombinasyon arasından birini seçerek oluşturabilmektedirler.

Ritz Carlton Oteller Zinciri: Ritz otellerinde, her müşterinin davranışları dikkatlice izlenmekte ve edinilen bu izlenimler müşteri veri tabanına aktarılmaktadır. Bu şekilde otel çalışanları, davranışları hakkında bilgi sahibi oldukları müşterilerine, kişisel özellikleri doğrultusunda özel hizmet verebilmektedirler. Bu sayede müşteri bağlılığını artıran Ritz yöneticileri, başarılı performanslarını bu ayrıntılı bilgilere dayandırmaktadırlar.

Federal Express: Federal Express, her müşterisi için hazırladığı karlılık endekslerine dayanarak farklı fiyat politikaları izlemektedir. Örneğin, şehir merkezinden uzakta yaşayan ve iş yapma hacimleri normal oranların altında kalan müşterileri için taşıma ücretlerini yükseltmekte ya da onları hesaplarını kapatma yolunda ikna etmektedir. FedEx, tüm kaynaklarını en değerli müşterileri için kullanmayı tercih etmekte ve bu çerçevede hizmetler sunmaktadır.

2.2. Müşteri Merkezli Yapı ve Süreçler

İşletmeler, CRM'e geçerken yapılarında ve düşünce sistemlerinde birtakım değişiklikler gerçekleştirmek durumundadırlar. CRM felsefesini benimseyen işletmelerin, müşteri merkezli olarak yeniden yapılanmaları ve kurum kültürlerini bu anlayış doğrultusunda şekillendirmeleri gerekmektedir. Müşteri merkezlilikten kastedilen, işletmenin ve çalışanlarının, müşterilerin olumlu bir deneyim yaşama beklentilerini gerçekleştirebilmek amacıyla bir bütün olarak düzenlenmeleridir[29]. Daha kısa bir ifade ile, tüm işletme süreçlerinin müşterilerin öncelikleri ve tercihleri doğrultusunda oluşturulmasıdır. Bu çerçevede, CRM uygulamaya karar veren bir işletmede yapı ve süreçler müşterileri en iyi anlayacak ve beklentilerine en uygun şekilde cevap verebilecek biçimde tasarlanmalıdır.

---

[29] Yavuz Odabaşı, **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, 4.bs.,İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2004, s.178.

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulayan işletmelerde müşterilerle daha kaliteli bir etkileşim kurulabilmesi için organizasyon içinde yer alan farklı birimlerin faaliyetlerini işbirlikçi bir biçimde yürütmeleri gerekmektedir. Departmanlar arası koordinasyon sağlanarak, organizasyon içinde 360^{o} müşteri bakışı yaratılmalı ve bu sayede bir müşteri farklı departmanlar tarafından, tüm özellikleriyle birlikte bir bütün olarak değerlendirilebilmelidir. Bununla birlikte, CRM uygulayan işletmeler farklı müşterilerin farklı istek ve beklentilerini süratle yanıtlayabilecek etkin, güvenilir, hatasız ve esnek üretim süreçlerine sahip olmalıdırlar. Ancak, unutulmamalıdır ki CRM süreç güdümlü değil, strateji güdümlü bir yönetim anlayışıdır. Dolayısıyla, tüm işletme süreçleri yeni işlevlere göre mükemmel olarak tasarlansa bile iş bitmiş olmayacaktır[30]. Değişen müşteri beklentilerini en iyi şekilde karşılayacak stratejiler geliştirilmeli, süreçler sürekli olarak gözden geçirilmeli ve iyileştirilmelidir.

Bir işletmeyi müşteri merkezli olarak yeniden yapılandırmak işletmenin bütününü etkileyen önemli kültürel değişiklikler içerir. Dolayısıyla, bir işletmenin müşteri merkezli olmayı başarmasındaki belirleyici etkenlerden biri, belkide en önemlisi, kurum kültürüdür. Kurum kültürünü, şirket içindeki çalışanların zaman içinde geliştirdikleri gelenekler, anlayışlar ve normlar bütünü olarak tanımlamak mümkündür. Kurum kültürü, bir işletme içinde paylaşılan değerler ve inançlardan oluşur. Çalışanların işletme içerisindeki davranış kalıplarını öğrenmelerinde ve çalışma biçimlerini anlamalarında kurum kültürünün önemi büyüktür. Kültür, işletmenin iş yapma tarzını ve çalışma biçimini doğrudan etkileyen, işletmenin çalışmasında çok güçlü ve sağlam dinamiklerden biri olarak kabul edilmektedir[31].

CRM'in sağlıklı ve başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için işletmelerin müşteri merkezli kurum kültürüne sahip olmaları gerekmektedir. Müşteri merkezli

---

[30] Mike Bolton, "Customer centric business processing," **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol.53, No:1, 2004, pp. 46-47.
[31] Arman Kırım, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, **a.g.e.**, s.58-59.

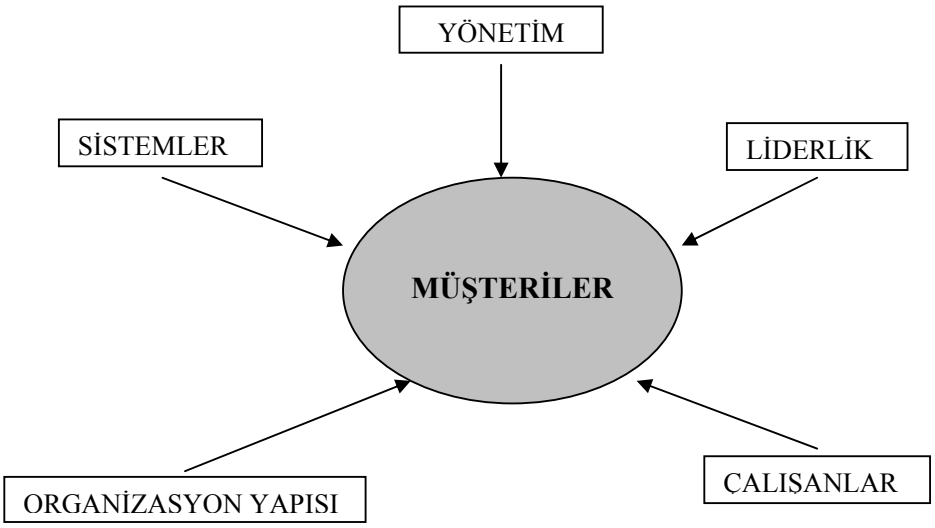
bir kültür yaratma aşamasında işletmelerde yapılması gerekenler ise şu şekilde sıralanabilir[32]:

- Üretim, satış ve satış sonrası tüm süreçlerin müşterilere yönelik olarak oluşturulması gerekir.
- Müşteriler, özellikleri, ihtiyaçları, güçleri ve rolleri açısından tanınmalıdır.
- Müşterilerin ürün, hizmet, performans ve algılama ile ilgili öncelikleri belirlenmelidir.
- Müşteri beklentilerinin ne ölçüde karşılandığı sürekli olarak ölçülmeli, bu amaçla müşterilerden ısrarla geri bildirim istenmelidir.
- Yalnızca müşterilerle değil, tüm işletme genelinde bilgi paylaşımını kolaylaştıran sistemler kurulmalıdır.
- İşletmeye güç katacak ve değişim sürecini hızlandıracak çalışanlar istihdam edilmelidir[33].
- Stratejik bir öncelik olarak çalışanlar eğitilmeli ve yetkilendirilmelidir.
- Üst düzey yöneticilerin katılımı ve sürekli desteği sağlanmalıdır.
- Sürekli gelişim için ölçülebilir kriterler belirlenmelidir.

Özetle müşteri merkezli işletme kültürü, (1) tepe ve üst kademe yöneticilerin liderliğini ve tam desteğini, (2) müşteri merkezli işletme talimatlarını, (3) organizasyon yapısının ve sistemlerin müşterilere yönelik olarak kurulmasını, (4) tüm çalışanların katılımını ve desteğini, (5) çalışanların kişisel olarak yaptıkları işlerde bilgili, becerikli olmalarını, inisiyatif kullanabilmelerini ve öğrendiklerini uygulamaya dönüştürmelerini gerektirir[34]. Şekil 2.3. müşteri merkezli bir işletmenin önemli unsurlarını göstermektedir.

---

[32] Jon Anton, **Customer Relationship Management; Making Hard Decision with Soft Numbers**, Prentice Hall, New Jersey, 1996, pp. 113-114.
[33] Injazz J. Chen, Karen Popovich, **a.g.e.**, p. 682.
[34] Erdoğan Taşkın, **a.g.e.**, s. 32.



Şekil 2.3. Müşteri Merkezli İşletme

(Kaynak: Erdoğan Taşkın, **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, 2. bs., İstanbul, Papatya Yayıncılık, 2000, s. 32.)

2.3. Müşteri Merkezli Çalışanlar

CRM kurum çapında tüm çalışanların katılımını gerektiren bir anlayıştır. Sorumluluğu sadece pazarlama, satış, teknoloji departmanlarına bırakmak veya sadece çağrı merkezlerini bu iş için görevlendirmek CRM'in başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısıyla, işletmede CRM'in tüm çalışanlar tarafından benimsenmesinin bir tercih değil bir gereklilik olduğu açık bir dille ifade edilmelidir. Bir tek kişinin bile bu anlayışa uygun hareket etmemesine göz yumulması, uygulamanın gidişatını tehlikeye sokacaktır[35].

Müşteri merkezli bir yönetim anlayışı olan CRM'e geçiş, kısa zamanda ve kolayca gerçekleştirilebilecek bir değişim değildir. Başta üst yönetim olmak üzere

[35] Dinko Bacun, "CRM'de hayal kırıklığı yaratan yanlış anlamalar" (Çevrimiçi) http://www.insankaynaklari.com 25 Aralık 2004.

tüm çalışanların bu işe gönülden bağlanmaları gerekmektedir. Çalışanların böyle bir anlayışı benimsemeleri, üst yönetimden destek ve teşvik görmeleri ile mümkündür. Bu destek ve teşvik sağlanmaz ise, değişime karşı direnç gösterilmesi söz konusu olacaktır[36]. Eğer, değişimin kaçınılmaz olduğu ve bunun işletmeye ve çalışanlara sağlayacağı yararlar çalışanlara iyi anlatılırsa, o zaman yeni anlayışın onaylanması ve destek görmesi mümkün olacaktır. Çalışanlar değişime inandıkları taktirde heyecanla işe sarılabilirler ve çalışmalara katkıda bulunabilirler[37].

Müşteri ilişkileri yönetime geçişin çalışanlar tarafından kabul görmesi hususunda üst yönetimin büyük çaba sarfetmesi gerekmektedir. Yöneticiler etkin liderlik becerilerini kullanarak, sabırla ve kararlılıkla çalışanlara değişimin önemli ve kaçınılmaz olduğunu anlatmalıdırlar. Öncelikle yapılması gereken, uygulama aşamasından önce değişimin enine boyuna incelenmesidir. Çalışanlar, değişim öncesi ve sonrası CRM'in neden gerekli olduğu, nasıl uygulanacağı hususlarında aydınlatılmalı ve zihinlerinde bu konuya ilişkin belirsizlik bırakılmamalıdır. Daha önce farklı (ürün odaklı) bir kültüre sahip olan çalışanların müşteri merkezli süreçleri yönetebilmeleri için eğitimden geçirilmeleri, bilgilendirilmeleri ve motive edilmeleri işletmeler açısından bir zorunluluktur.

Müşteri ilişkileri yönetimi hiç bir zaman sadece üst yönetim ve danışmanların yürüttüğü bir uygulama olmamalıdır. Şirket içindeki çalışanlara etkin roller verilmeli ve anlayışı sahiplenmeleri sağlanmalıdır. CRM'in özellikle müşteri temas noktalarında işleyen bir takım işi olduğu kesinlikle unutulmamalıdır. Zira müşterinin ne istediğini bilenler müşteri ile temas halinde olan çalışanlardır. O nedenle müşteri ilişkilerini yöneten eğitimli ve güçlü çalışanlar olmadan ya da onların katılımı sağlanmadan uygulanmaya çalışılan bir CRM büyük olasılıkla başarısızlıkla sonuçlanacaktır. En iyi ve en ileri teknolojiler kullanılarak en iyi süreçler dizayn edilebilse dahi, tüm çalışanların desteği olmadan uygulamalardan beklenen yararların

---

[36] Yavuz Odabaşı, **a.g.e.**, s. 184.
[37] C. Can Aktan, **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri- Değişim Mühendisliği**, Türkiye Genç İşadamları Derneği Yayınları, İstanbul, 1999, s. 80.

elde edilmesi mümkün olmayacaktır. Çünkü çalışanların bu yeni anlayışı kabul etmemeleri veya uzun süre direnç göstermeleri işletmelerin verimliliğine olumsuz yönde yansıyacaktır.

2.3.1. Değişim Yönetimi

CRM'i başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için işletmede iyi planlanmış bir değişim programı yürütülmesi gerekmektedir.

Müşteri ilişkileri yönetimini uygulamaya geçirmeden önce başlatılacak değişim yönetimi sürecinde yapılması gereken ilk iş mevcut durumu saptamak, maddi ve beşeri alanlardaki problemlemlerin kaynaklarını belirlemek ve dönüşümü gerçekleştirecek olan CRM takımını oluşturmaktır. CRM takımının kimlerden oluşması gerektiği konusunda her işletme kendi durumunu göz önünde bulundurarak bir karar vermelidir. Aşağıdaki şekilde oluşturulmuş bir takım, CRM'in sağlıklı bir şekilde uygulanmasını kolaylaştıracaktır[38].

- Üst düzey satış yöneticisi
- Saha satış elemanları
- Müşteri hizmetleri yöneticisi ve sorumlusu
- Üst düzey pazarlama yöneticisi
- Bilgi teknolojileri (IT) departmanından bir çalışan
- İnsan kaynakları yöneticisi
- Finans yöneticisi
- Üretim müdürü

Bu şekilde oluşturulan takımın başlıca görevleri, müşteri merkezli stratejiler geliştirmek, etkinlik planlaması yapmak, süreçleri yeniden tasarlamak, teknolojiyi geliştirmek, değişim yönetimini gerçekleştirmek ve bu işleri kararlı bir şekilde sürdürmek olmalıdır.

---

[38] Dick Lee, **Customer Relationship Management Survival Guide**, HYM Press, USA, 2000, p.132.

Değişim sürecinde ikinci aşama vizyon geliştirme aşamasıdır. İşletme vizyonu geliştirilirken teknik sistem, politik sistem ve kültürel sistem gibi bir kurumun temel taşlarını oluşturan üç önemli unsur mutlaka dikkate alınmalıdır. Teknik sistem, ürün ve hizmetleri üretebilmek için gerekli çalışanlar, sermaye ve bilginin organize edilmesi ile ilgilidir. Politik sistem, işletme içindeki teşvik, ödül sistemleri ve kariyer fırsatları ile ilgilidir. Kültürel sistem ise kurum içinde ortak norm, değer ve inançların geliştirilmesiyle ilgilidir[39]. Vizyon belirlenirken işletmede demokratik bir süreç işletilmeli ve mümkün olduğunca çok sayıda çalışan ortak vizyon oluşturma sürecine katılmaya teşvik edilmelidir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta "ortak" bir vizyonun belirlenmesidir. Daha açık bir ifade ile, sadece üst yönetimin belirlediği bir vizyon değil, kurum içindeki tüm bireylerin birlikte oluşturdukları ve paylaştıkları bir vizyon benimsenmelidir.

Değişim sürecinde üçüncü aşama, yeniden mimari aşamasıdır. Organizasyon içindeki süreçler müşteri merkezli stratejiler doğrultusunda gözden geçirilmeli ve gerekiyorsa yeniden inşa edilmelidir[40]. CRM' de amaç müşterileri tanımak, anlamak ve onlara beklentileri ve tercihleri doğrultusunda sunum yapmak olduğundan, müşterilerin işletme süreçlerinin kalbinde yer alması gerekmektedir. Bu çerçevede tüm işletme süreçleri yeniden gözden geçirilmeli ve gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

2.3.2. İşlevsel Rollerin Yeniden Tanımlanması

CRM uygulamaya başlarken unutulmaması gereken üç şey vardır. Birincisi, CRM insanların yaptığı işi değiştirir, ikincisi insanlar değişimi sevmezler ve üçüncüsü de değişimi sevmeyen insanların sayısı değişim taraftarlarından fazladır.

---

[39] Noel M. Tichy, Stratford Sherman, **Şirketinizin Kaderini Değiştirin Yoksa Herhangibiri Kontrol Eder**, Çeviren: Y. Kaan Tunçbilek, Form Yayınları, 1996, s. 141-195.
[40] **A.e.**, s. 210.

İşletme içindeki farklı birimlerde işlevsel olarak ne gibi değişiklikler olabileceği kısaca şu şekilde sıralanabilir[41].

Satış Departmanı:

- Satış birimleri, satış faaliyetlerinin yanısıra müşteri ile etkin iletişim kurarak daha fazla bilgi toplamak zorunda kalacaktır.
- Satış birimleri artık bölgeyi yönetmekten değil, münferit müşteri ilişkilerini yönetmekten sorumlu olacaktır.
- Satış elemanlarının günlük faaliyetleri herkesin görebileceği ekranlarda on-line olacaktır.
- Rutin işlemlerin çoğu internet üzerinden gerçekleşecek, bu da mevcut prim sistemlerini etkileyecektir.
- En sonunda daha az satış elemanı daha çok sorumluluk sahibi olacaktır.
- Her satış elemanı etkin bir şekilde bilgisayar kullanmak zorunda kalacaktır.

Pazarlama Departmanı:

- Geleneksel pazarlamacılar ve özellikle reklamla ilgili olanlar, kendilerini daha fazla veri ile uğraşır, daha az medya ile ilgilenir bulacaklardır.
- Pazarlamacılar satış personelini desteklemeye başlayacaklardır.
- Pazar analistleri daha az rakamla uğraşacak, daha fazla müşteri davranışı üzerinde duracaklardır.
- Veri akışı daha çok satıştan pazarlamaya olacaktır, pazarlamadan satışa değil.
- Pazarlamanın kulakları daha büyük, sesi daha küçük olacaktır.

Müşteri Hizmetleri Departmanı[42]:

- Müşteri hizmetleri imalat kanalıyla değil, satış ve pazarlama kanalıyla raporlama yapacaktır.

---

[41] Arman Kırım, **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM**, 3.bs., İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003, s.152-153.

[42] Mehmet Güzel, "Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) ve Türkiye Değerlendirmesi,"Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2001, s.57.

- Hizmet personelinin ellerinin ucunda daha fazla bilgi ve daha çok sorumluluk olacaktır.
- Belirli müşteri hizmetleri elemanları, belirli satış elemanları ile özel müşteriler için takım oluşturacaktır.
- Müşteri hizmetleri daha fazla proaktif, daha az reaktif olacaktır.

Bilgi Teknolojileri (IT) Departmanı[43]*:*

- Bilgi teknolojileri departmanı elindeki kontrolün bir kısmını pazarlamaya bırakacaktır.
- Bilgi teknolojileri departmanı, pazarlama, satış ve müşteri hizmetleri departmanlarına ne yapmalarını söylemek yerine, daha fazla destek verecektir.
- Bilgi teknolojileri departmanı, verileri, operasyonları kontrol etmek amacıyla kullanmak yerine, müşterileri tatmin etmek amacıyla kullanmaya başlayacaktır.
- Ve son olarak bilgi teknolojileri departmanı, işletme stratejisini oluşturmayı bırakıp onu izlemeye başlayacaktır.

Benzer şekilde, CRM ile birlikte işletmelerin diğer işlevsel alanlarında da yepyeni fonksiyonel roller ortaya çıkacaktır. Bu yeni roller üst yönetimin desteği ile CRM takımı tarafından tanımlanmalı ve birbirleri ile entegrasyonu sağlanmalıdır.

2.4. Teknolojik Yapı

Daha önce de belirtildiği gibi işletmeler CRM uygulamalarına başlarken, genel amaçlarına ve müşteri merkezli oluşturdukları iş süreçlerine en uygun olan teknolojik araçları seçmelidirler. Teknolojinin sadece CRM'i mümkün kılan bir araç olduğu unutulmamalı ve bu doğrultuda yatırımlar gerçekleştirilmelidir. Bu anlayıştan uzak bir şekilde, direkt olarak teknoloji satın alıp, süreçleri bu teknolojilere göre

[43] **A.e.**, s. 58.

oluşturmak ve CRM'i bu çerçevede uygulamaya çalışmak işletmelerde telafisi oldukça güç sorunlar yaratabilmektedir. Çünkü, CRM hedefleri ile örtüşmeyen teknolojilere yatırım yapmak, işletme kaynaklarının boş yere harcanması demektir[44]. Dolayısıyla, CRM hedefleri ile teknoloji arasında bir uyum sağlanabilmesi için teknoloji seçiminin işletme ihtiyaçlarına göre yapılması gerekmektedir.

CRM'de müşteri verileri başta olmak üzere diğer tüm işletme verilerinin analiz edilerek anlamlı bilgilere dönüştürülmesi sürecinde kullanılan teknolojik araçlar genel yapı içerisinde, veri ambarları ve veri analiz sistemleridir (Şekil 2.4.). CRM'in teknoloji boyutunu oluşturan bu araçlardan veri ambarları ile iki farklı analiz tekniği olan OLAP ve veri madenciliğinin genel özellikleri aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

2.4.1. Veri Ambarı

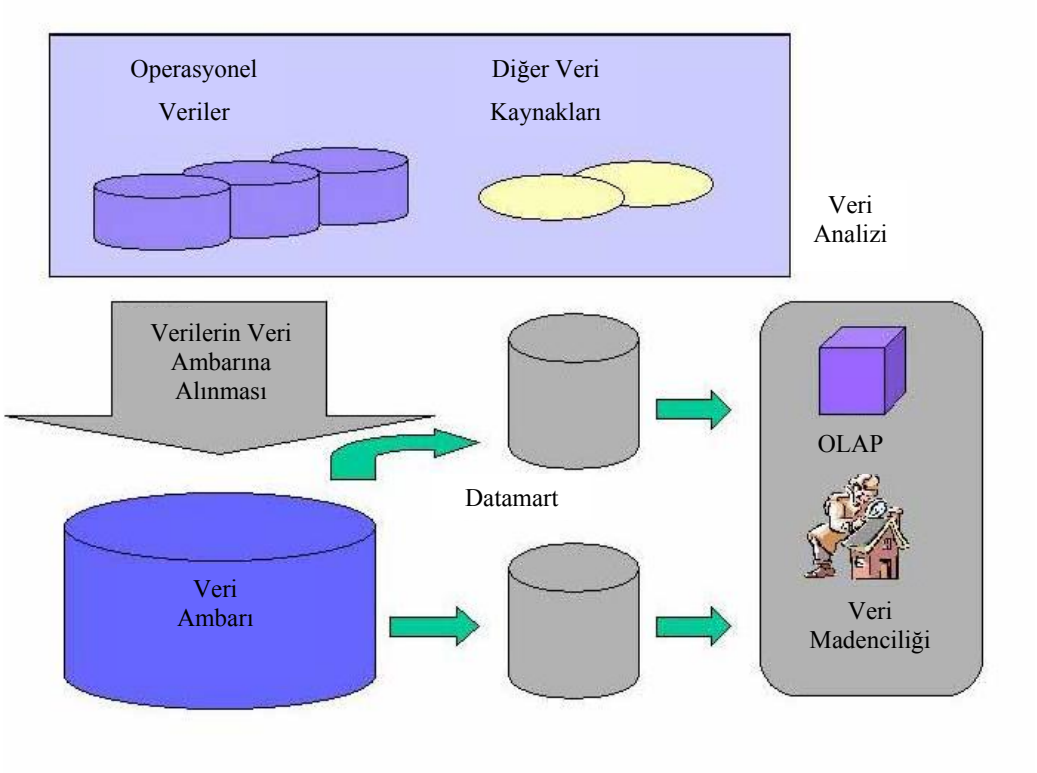
Veri ambarı (datawarehouse), pek çok değişik kaynaktan gelen geniş hacimli verilerin analiz edilmek üzere toplandığı ve biriktirildiği analitik veri tabanıdır. Veri ambarları işletmelerin operasyonel veri sistemlerinden ayrı sistemlerdir ve karar destek sistemlerinin temelini oluştururlar. Veri ambarlarında veriler zaman boyutlu, konu bazlı ve entegre olarak kalıcı bir şekilde saklanır. Oldukça geniş boyutlu entegre bir yapıya sahip olan veri ambarı, işletmenin tümünü kapsaması açısından önemli üstünlüklere sahip olmasına karşın oldukça maliyetli bir yapıdır ve geliştirilmesi uzun zaman alır[45].

Veri ambarlarının sadece belirli bir işletme departmanının ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik kurulmuş şekline ise datamart adı verilmektedir. İşe küçük çaplı başlayıp temkinli bir şekilde gitme niyetinde olan işletmelerin tercih ettikleri bir yöntemdir. Bu sebeple veri ambarları için bir pilot çalışma olarak

---

[44] Jill Dyche, **The CRM handbook: a business guide to Customer Relationship Management**, Boston: Addison-Wesley, 2002.
[45] Edward Atkinson, "Data warehousing- a boat records managers should not miss," **Records Management Journal**, Vol. 11, No: 1, 2001, pp. 35-36.

değerlendirilmektedirler. Departmansal bazda kurulan datamartlar, önemli maliyet avantajları sağlamalarına karşın, ileriki aşamalarda veri ambarına geçiş süreçlerinde ihtiyaçları karşılayamama, entegrasyon sorunları ve işletmenin gideceği yönle ilgili bazı uyumsuz yapıların ortaya çıkması gibi tehlikeleri de beraberinde getirmektedirler[46].



Şekil 2.4. CRM'de Verileri Anlamlı Bilgilere Dönüştürme Süreci

(Kaynak: Jaideep Srivastava et. al., " A Case for Analytical Customer Relationship Management", **Computer Science&Engineering**, University of Minnesota, Minneapolis, USA, 2002, pp. 14-27)

[46] Michael Meltzer, "Customer Relationship Management; Getting Started Building A Customer Knowledge Infrastructure," AMT Consulting, (Çevrimiçi) http://www.crm-forum.com 9 Nisan 2005

Bir veri ambarının kuruluş aşamalarını şu şekilde özetlemek mümkündür[47]:

- *Organizasyon içindeki ilgili operasyonel sistemlerden verilerin çekilmesi aşaması:* Teknolojik çözümler sunan firmalar, analistler ve/veya danışmanlar tarafından geliştirilen mantıksal modele uygun olarak veriler birçok kaynaktan çekilir. Burada amaç, ilgili tüm verilerin biraraya getirilerek tek bir yerde toplanmasıdır.

- *Farklı kaynaklardan gelen verilerin temizlenmesi ve entegre edilmesi aşaması:* Farklı kaynaklardan gelen veriler tutarlı bir şekilde tekrar formatlanır ve hesaplanır. Örneğin, söz konusu olan müşteri verileri ise, müşteri isim, adres ve diğer ilgili veriler birbirleri ile uyumlu bir şekilde hatasız olarak tekrar formatlanır. Amaç, ham verileri kullanılabilir hale dönüştürmektir. Temiz veriler sayesinde hatalı ve uyumsuz isimlendirmeler engellenmekte ve bu sayede veriler karmaşık analizler için hazır ve tam hale getirilmektedir.

- *Temiz ve tam verilerin veri ambarında toplanması aşaması:* Başlangıçta verilerin toplanması kolay bir iş gibi düşünülebilir ancak, verilerin hacmi ve güncelleme sıklığı unutulmamalıdır. Birçok veri kaynağı arasından seçim yapılmasını sağlayacak bir mantık oluşturulmalıdır. Ayrıca, farklı kaynaklardan gelen verilerin toplanması, birleştirilmesi ve özetlenmesi için en etkin ve geçerli yollar bulunmalıdır.

- *Kullanıcıların ambarlardaki verilere ulaşmalarını sağlama aşaması:* Çalışanların bu verilere ulaşmalarını sağlayan farklı araçlar mevcuttur. Bunlardan en yaygın olarak kullanılanları, genel sorgulama dilleri, OLAP programları ve veri madenciliği teknikleridir. Bir işletmede veri ambarı oluşturulurken işletmenin kendine özgü ihtiyaçlarını destekleyen bir sistemin kurulmasına dikkat edilmelidir.

---

[47] **A.e.**, p. 13.

2.4.2. Çevrimiçi Analitik İşleme Sistemleri (OLAP)

Çevrimiçi Analitik İşleme Sistemleri (OLAP: Online Analytical Processing), bir işletmenin sahip olduğu verileri sadece tek bir bakış açısına göre değil, çok farklı açılardan değerlendirmesine imkan veren ve departmansal olarak yapılandırılan veri analiz sistemleridir. OLAP sistemleri, ekonomik ve esnek olmakla birlikte farklı yazılım araçları ile işletilebilmekte ve izole edilmek istenen veriler için bir alt yapı oluşturma imkanı sağlayabilmektedir[48].

OLAP'ın sunduğu en büyük avantaj, veriler üzerinde sağladığı çok yönlü bakış imkanıdır. Bu programlar veriye her boyutu veride bir alana karşılık gelen çok boyutlu bir küp olarak bakmayı ve incelemeyi sağlar. Böyle boyut bazında gruplama, boyutlar arasındaki korelasyonları inceleme ve sonuçları grafik veya rapor olarak sunma olanağı sağlar[49]. OLAP programlarının diğer bir önemli özelliği de zorlu sorgulamaların gerektirdiği karmaşık matematiksel işlemleri ve analizleri oldukça hızlı bir biçimde gerçekleştirebilmeleridir[50].

Belirtilen bu avantajlarla birlikte OLAP programlarının en önemli dezavantajı, kullanıcılara sınırlı analiz imkanı tanımasıdır. OLAP programlarını kullanırken bulunabilecek sonuçlar kullanıcının sormayı düşündüğü sorgularla sınırlı kalmaktadır. Ancak, veri içinde çocuk bezi ile bira satışları arasındaki bağıntı gibi kullanıcının hiç aklına gelmeyecek bilgiler de yer alabilir. İşte bu noktada veri madenciliği, bu tür gizli bilgilerin ortaya çıkarılmasını ve işin olabildiğince otomatik olarak yapılabilmesini sağlayan bir veri analiz yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır.

---

[48] Catherine Ma, David C. Chou, David C. Yen, "Data warehousing, technology assessment and management,"**Industrial Management & Data Systems**, Vol. 100, No: 3, 2000, pp.127-128.
[49] Ethem Alpaydın, "ZEKİ VERİ MADENCİLİĞİ: Ham Veriden Altın Bilgiye Ulaşma Yöntemleri," Bilişim 2000 Eğitim Semineri Notları, 2000.
[50] OLAP Sistemleri,
(Çevrimiçi) http://www.microsoft.com/turkiye/kurumsalcozumler/kurumsalurunler/sqlserver/

2.4.3. Veri Madenciliği

Veri madenciliği, geleceğe yönelik öngörülerde bulunmak ve bir model oluşturmak amacıyla, bir veri tabanında bulunan veriler arasındaki çeşitli kalıpları ve benzerlikleri ortaya çıkarmaya yönelik bir analiz tekniğidir[51]. Gartner Group tarafından yapılan bir diğer tanımda ise veri madenciliği, istatistik ve matemetik tekniklerle birlikte teknoloji kullanılarak, depolama ortamlarında saklanmış veri yığınlarının elenmesi ile anlamlı yeni ilişki ve eğilimlerin keşfedilmesi sürecidir[52].

Veri madenciliği büyük miktarda veri içinden gelecekle ilgili tahmin yapılmasını sağlayacak bağıntı ve kuralların bilgisayar programları kullanılarak aranmasıdır. Veri madenciliğinde amaç, geleceğin, en azından yakın geleceğin, geçmişten çok fazla farklı olmayacağı varsayılarak geçmiş veriden çıkarılmış olan kuralların gelecekte de geçerli olacağı düşüncesiyle ilerisi için doğru tahminler yapmaktır[53].

Yukarıda yer alan tanımlar ve açıklamalardan yola çıkılarak veri madenciliği kısaca, veri grupları arasındaki benzer eğilimlerin ve davranış kalıplarının belirlenmesini ve veriler içerisinde gizli kalmış kalıpların ortaya çıkarılmasını mümkün kılan bir analiz yöntemi olarak ifade edilebilmektedir. Belirtilen bu fonksiyonlarından dolayı günümüzde veri madenciliği teknikleri çeşitli alanlarda başarı ile kullanılmaktadır. Veri madenciliğinin kullanıldığı sektörler arasında bankacılık, sigortacılık, finans, lojistik, telekomünikasyon, sağlık ve ilaç sektörleri öncelikli olarak sayılabilir.

---

[51] Veri Madenciliği,
(Çevrimiçi) http://www.microsoft.com/turkiye/kurumsalcozumler/kurumsalurunler/sqlserver
[52] Haldun Akpınar, "Veri Tabanlarında Bilgi Keşfi ve Veri Madenciliği," **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C: 29, Sayı: 1, 2000, s. 2.
[53] Ethem Alpaydın, **a.g.e.**, s. 1-3.

Veri yığınlarından anlamlı bilgiler elde etmek amacıyla kullanılan veri madenciliği ile gerçekleştirilebilecek başlıca uygulamalar aşağıda özetlenmektedir[54]:

- Bir işletme, rakibine kaptırdığı müşterileri ile ilgili analizler yaparak rakiplerini tercih eden müşterilerinin özelliklerini elde edebilir. Buradan yola çıkarak da gelecek dönemlerde kaybetme olasılığı yüksek olan müşterilerin kimler olabileceği yolunda tahminler yapabilir ve onları kaybetmemek, kaybettiklerini geri kazanmak için stratejiler geliştirebilir.

- Ürün veya hizmetlerde hangi özelliklerin ne derecede müşteri memnuniyetini etkilediği, hangi özelliklerinden dolayı müşterilerin bunları tercih ettiği ortaya çıkarılabilir.

- Müşterilerin kredi riskleri hesaplanarak hangi müşterilerin kredi riskinin yüksek olduğu, hangi müşterilerin geri ödemesini zamanında yapamayabileceği kestirilebilir. Kredi kartı ödemelerini aksatan, gecikmeli olarak yapan veya hiç yapmayanların özelliklerinden yola çıkılarak bundan sonra aynı duruma düşebilecek muhtemel kişiler saptanabilir.

- Ürün talebi bazında müşteri profillerini belirleyerek, müşteri segmentasyonuna gitmek ve çapraz satış olanakları yaratmakta kullanılabilir.

- Piyasada oluşabilecek değişikliklere mevcut müşteri portföyünün vereceği tepkinin işletme üzerinde yaratabileceği etkinin tespitinde kullanılabilir.

- En karlı mevcut müşteriler saptanarak, potansiyel müşteriler arasından en karlı olabilecekler belirlenebilir.

---

[54] Hakan Eker, "Veri Madenciliği veya Bilgi Keşfi," (Çevrimiçi) http://www.bilgiyonetimi.org 18 Aralık 2004.

- Operasyonel süreçte oluşabilecek olası kayıpların veya suistimallerin tespitinde kullanılabilir

- Bir ürün veya hizmetle ilgili bir kampanya hazırlamak için hedef kitlenin seçiminden başlayarak bunun hedef kitleye hangi kanallardan sunulacağı kararına kadar olan süreçte veri madenciliği kullanılabilir.

- Kurum teknik kaynaklarının optimum şekilde kullanılmasını sağlamakta yararlanılabilir.

- İşletmelerin finansal yapılarının, makro ekonomik değişimler karşısındaki duyarlılıkları ve oluşabilecek risklerin tespitinde kullanılabilir.

- Geçmiş ve mevcut yapı analiz edilerek ciro, karlılık ve pazar payı gibi konularda geleceğe yönelik tahminlerde bulunulabilir.

İşletmelerin sayılan bu uygulamaları başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için kendilerine en uygun veri madenciliği araçlarını seçmeleri gerekmektedir. Çünkü, veri madenciliği araçlarının seçimi CRM uygulamalarının başarısını etkileyen önemli bir faktördür. Ayrıca, veri madenciliği araçlarının seçiminde kullanım kolaylığı, doğru sonuçlar verebilme, temel işlevleri yerine getirebilme, hızlı çalışabilme ve mevcut sistemlerle kolay entegrasyon gibi bir çok kriter bir arada değerlendirilmelidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNE AİT BİR ARAŞTIRMA

Tezin bu bölümünde Türkiye'de CRM uygulayan firmaların CRM altyapılarını oluşturan boyutlar (müşteri merkezli yapı ve süreçler, firma çalışanları, yönetim stratejisi ve teknolojik yapı) ile CRM uygulamalarından elde edilen yararlar arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik gerçekleştirilen bir araştırma yer almaktadır. Araştırmanın amacına, kapsamına ve yöntemine ilişkin bilgiler ile gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen bulgular ve ulaşılan sonuçlar aşağıda verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde teknolojik alanda yaşanan gelişmeler, globalleşme, müşterilerin bilinçlenmesi ve artan rekabet gibi nedenlerle birçok işletme stratejisini ve iş yapma biçimini değiştirmektedir. Artık işletmeler müşterilerini elde tutmaya, kaybedilen müşterileri tekrar kazanmaya, onlarla karşılıklı fayda sağlayan uzun süreli bire bir ilişkiler kurmaya çalışmaktadırlar. Müşterilere daha hızlı, daha kaliteli ve daha kişisel ürün ve hizmetler sunabilmek işletmeler için karlılıklarını sürdürebilmek açısından bir zorunluluk haline gelmiştir. Müşteri ilişkileri yönetimi de işletmelerin bu ihtiyaçlarına cevap buldukları yeni bir yönetim anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yoğunlaşan rekabet ortamında farklı müşterilerin farklı istek ve beklentilerini görebilen, onlara özel kişiselleştirilmiş ürün ve hizmet sunabilen, onları bir değer olarak gören ve iş süreçlerini bu doğrultuda oluşturan, kısaca CRM'i başarılı bir şekilde uygulayan işletmeler müşterilerine ek değerler sunabilmekte ve bu sayede rekabette önemli avantajlar sağlayabilmektedirler. Bununla birlikte, uygulamalara bakıldığında CRM uygulamalarının dünyadaki başarı oranı iyi sonuçlar alınamadığına işaret etmektedir. Amerikan Pazar araştırma kuruluşu olan Meta Group'un 2002 yılında gerçekleştirmiş olduğu araştırma sonucunda tüm CRM

uygulamalarının sadece %30'unda istenilen yararların sağlanabildiği ortaya çıkmıştır[1]. Böyle düşük bir oranda geri dönüşlerin alınmasında "işletmelerde gerekli CRM altyapısının oluşturulmadan uygulanması" görüşünün payı büyüktür.

İşletmelerde gerekli altyapı oluşturulmadan CRM'i uygulamak, beklenen yararları sağlamaktan ziyade maliyetleri artırıcı bir faktör olarak büyük sorunlara yol açabilmektedir. Bu nedenledir ki günümüzde CRM'i sadece teknolojik bir çözüm olarak kabul eden işletmelerin girişimleri başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Dolayısıyla, işletmelerin CRM altyapısı ile CRM uygulamalarından elde edilen yararlar arasındaki ilişkiyi araştırmak hem akademisyenler hem de uygulayıcılar açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmada işletmelerin CRM altyapıları ile CRM uygulamalarından elde edilen yararlar arasındaki ilişkilerin incelenerek, CRM altyapısını henüz oluşturmamış veya belirlemekte kararsız olan ya da konu ile ilgili ilk adımı atmış ancak halen tereddütleri bulunan kurum ve kişilere kaynak olması amaçlanmaktadır.

Araştırma ile, araştırmaya konu olan işletmelerin CRM uygulamalarından elde ettikleri yararlar ile CRM altyapılarının ne derecede ilişkilendirilebileceği ölçülmeye çalışılmıştır.

Literatürde CRM uygulamalarının yararları ve işletmelerin CRM altyapılarını oluşturan boyutlar ayrı ayrı araştırılmıştır. Ancak bu çalışma CRM altyapısını oluşturan boyutların CRM uygulamalarından elde edilen yararları ne denli etkilediğini ortaya koyması ve bunun farklı işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiş olması nedeniyle önem arz etmektedir.

---

[1] Rado Kotorov, "Customer relationship management: strategic lessons and future directions", **Business Process Management Journal**, Vol.9, No:5, 2003, pp.566-568

Bu amaç ve önem çerçevesinde araştırmanın yapıldığı işletmelerde, CRM uygulamalarından elde edilen yararlar üzerinde işletmelerin CRM altyapısını oluşturan boyutların etkili olabileceği varsayımı araştırmanın temel dayanak noktasını oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenler (değişkenlerle ilgili ayrıntılar araştırmanın metodu kısmında verilmiştir) arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik hipotezler oluşturulmuştur.

Araştırma sonucunda işletmelerin CRM uygulamalarından elde ettikleri yararlar ile altyapı boyutları arasında nasıl bir ilişki olduğuna ve bu boyutların elde edilen yararlar üzerinde ne derece etkili olduklarına yönelik sonuçlar elde edilmiştir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı, Kısıtları ve Anakütle

Bu araştırma Türkiye'nin genelinde faaliyet gösteren bankacılık, sigortacılık, perakendecilik, hızlı tüketim mamülleri, otomotiv, tekstil, konaklama ve taşımacılık gibi farklı sektörlerde yer alan ve CRM uygulayan 70 işletmeyi kapsamaktadır.

Türkiye'de müşteri ilişkileri yönetimi uygulayan işletmeler franchising veya toplam kalite yönetimi gibi konularda faaliyet gösteren işletmeler gibi belli enstitü veya dernek altında kayıtlı değildir. Ancak günümüz şartlarında CRM'e geçiş yapmak isteyen işletmelere danışmanlık eden ve Türkiye'de CRM oluşumlarını tetikleyici bir rol üstlenen "CRM Institute Turkey" ismi ile bir kurum ve CRMpro adında aylık olarak yayınlanan bir dergi bulunmaktadır. Türkiye'de müşteri ilişkileri yönetimi uygulayan ve belli bir noktaya getirebilen işletmeler bu iki kurum ile yapılan görüşmeler neticesinde belirlenmiş ve araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Bununla birlikte, bazı işletmeler de kendilerine ulaşıldığı halde araştırmaya dahil olmayı reddetmişlerdir. Bu işletmeler CRM'in yeni bir uygulama olduğunu ve bir rekabet stratejisi olarak gördüklerini, müşteri ilişkileri yönetimi hakkında bir tez çalışmasına katkıda bulunmalarının kendilerini güvenlikleri açısından zor durumda bırakabileceğini belirtmişlerdir.

Araştırma kapsamındaki 70 işletmenin ortak özellikleri ise; işletmelerin müşteri adedi olarak çok ama hacimsel hareketleri daha küçük olan bireysel müşterilere hitap etmeleri, müşterilerden hızlı tepkilerin alınması gerektiği sektörler içinde yer alıyor olmaları, operasyonel işlem hacminin yüksek olduğu sektörlerde olmaları, müşterileri ile etkileşim kurmak için birden fazla kanalı kullanıyor olmaları, rekabetin yoğun olarak yaşandığı sektörlerde yer alıyor olmaları ve Türkiye genelinde faaliyet gösteren sektörlerinde tanınmış firmalar olmalarıdır.

Araştırma, söz konusu işletmelerde CRM altyapısı ile CRM uygulamalarından elde edilen yararlar arasındaki ilişkinin tespitine yönelik olduğundan tanımlayıcı nitelikte bir araştırmadır. Tanımlayıcı araştırmanın amacı bir örgüt, grup, durum veya olgunun düzgün bir portresini çizmektir[2]. Yapılan çalışmada, araştırma kapsamındaki işletmelerde araştırma konusu ile ilgili mevcut durum tespit edilerek, çıkan sonuçlar doğrultusunda sadece o anki durum ile ilgili yorumlar yapılmaktadır.

3.3. Araştırmanın Metodu

Araştırmada belirlenen değişkenlere ilişkin ifadeler anket yöntemi kullanılarak oluşturulmuştur. Beşli Likert tipi ölçek ile hazırlanan anketin, araştırma dahilindeki tüm firmaların CRM konusunda yetkili üst ve orta kademe yöneticileri tarafından cevaplandırılmasına özen gösterilmiştir.

Hazırlanan 70 adet soru formunun bir kısmı firmalara elektronik posta yolu ile gönderilmiş bir kısmı da firma yetkilileri ile yüzyüze görüşme yapılarak cevaplandırılmaya çalışılmıştır. Gönderilen 70 adet soru formundan 34 tanesi geri dönmüştür. Dolayısıyla bu araştırmada %48,6'lık bir yanıtlama oranı söz konusudur.

---

[2] Remzi Altunışık, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya Kitabevi, 3. Baskı, Şubat 2004, s.61.

Anket formunun birinci bölümünde anketin uygulandığı işletme ile ilgili genel bilgilerin alınmasına yönelik beş soru yer almaktadır. İkinci bölümde yer alan altı soru ise anketi cevaplayan kişinin sosyodemografik özelliklerini ölçmek amacıyla oluşturulmuştur. Üçüncü bölümde yer alan 32 soru işletmelerin CRM altyapısını oluşturan boyutlara ilişkindir (organizasyon yapısı ve süreçler için 7, firma çalışanları için 8, müşteri merkezli yönetim stratejisi için 8, teknolojik yapı için 9 soru). Bu bölümdeki ifadelere, cevaplayan kişinin ne derece katılım gösterdiği ölçülmeye çalışılmıştır. Anket formu, "Kesinlikle katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Kararsızım (3), Katılmıyorum (2), Kesinlikle katılmıyorum (1)" arasında cevaplayıcının tercihlerini yansıtan 5'li Likert tipi ölçek kullanılarak hazırlanmıştır. Anketin son kısmı olan dördüncü bölümde işletmelerin CRM uygulamalarından elde ettikleri yararlara katılım dercelerini subjektif olarak değerlendirebilecekleri ifadeler yer almaktadır. Bu bölümde de ifadeler "Kesinlikle katılıyorum (5) ve Kesinlikle katılmıyorum (1)" aralığındaki 5'li Likert tipi ölçekle ölçülmüştür.

Araştırma sonucunda işletmelerin CRM altyapısı ve boyutları (bağımsız değişkenler) ile CRM uygulamalarından elde edilen yararlar (bağımlı değişken) arasındaki ilişkileri ayrı ayrı görebilmek hedeflenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek için korelasyon analizi kullanılmıştır. Ayrıca bağımsız değişkene ait boyutların bağımlı değişkeni ne derece etkilediğini görmek için regresyon analizi yapılmıştır.

Belirlenen değişkenlere ve boyutlara ilişkin geniş açıklamalara tezin daha önceki bölümlerinde yer verildiğinden bu kısımda konu ile ilgili özet bir bilgi verilmesi uygun görülmüştür.

A – CRM Altyapısı:

İşletmelerin CRM altyapıları 4 farklı boyutta incelenmiştir:

Organizasyon Yapısı ve Süreçler: İşletmeler müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaya başlamadan önce yapılarında ve düşünce sistemlerinde birtakım

değişiklikler gerçekleştirmek durumundadırlar. CRM uygulamak isteyen işletmelerin, müşteri merkezli olarak yeniden yapılanmaları ve işletme süreçlerini bu doğrultuda oluşturmaları gerekmektedir. Müşteri merkezlilikten kastedilen, işletmelerin yapı ve süreçlerinin müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde karşılayacak biçimde bir bütün olarak düzenlenmesidir[3]. Bununla birlikte müşterilerle olan etkileşimin kalitesini artırmak için organizasyon içinde yer alan farklı birimlerin faaliyetlerini işbirlikçi bir biçimde yürütmeleri gerekmektedir. İşletmeler CRM'e geçerken farklı müşterilerin farklı istek ve beklentilerini süratle yanıtlayabilecek etkin, güvenilir, hatasız ve esnek üretim süreçlerine sahip olmalıdırlar.

Firma Çalışanları: CRM kurum çapında tüm çalışanların katılımını gerektiren bir anlayıştır. Sorumluluğu sadece pazarlama, satış, teknoloji departmanlarına bırakmak veya sadece çağrı merkezlerini bu iş için görevlendirmek CRM'in başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısıyla, işletmede CRM'in tüm çalışanlar tarafından benimsenmesinin bir tercih değil bir gereklilik olduğu açık bir dille ifade edilmelidir. Bir tek kişinin bile bu anlayışa uygun hareket etmemesine göz yumulması, uygulamanın gidişatını tehlikeye sokacaktır[4]. Bu nedenle CRM'in tüm örgüte yayılmasını ve çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamak için üst yönetimin sürekli desteğine ve liderliğine ihtiyaç duyulmaktadır[5]. Üst yönetim çalışanları sürekli olarak bilgilendirerek, eğiterek ve motive ederek müşteri odaklı anlayışa uyum sağlamalarını kolaylaştırmalıdır[6]. Çünkü en iyi ve en ileri teknolojiler kullanılarak en iyi süreçler dizayn edilebilse dahi, tüm çalışanların desteği olmadan uygulamalardan beklenen yararların elde edilmesi mümkün olmamaktadır.

---

[3] Yavuz Odabaşı, **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, 4.bs.,İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2004, s.71

[4] Dinko Bacun, "CRM'de hayal kırıklığı yaratan yanlış anlamalar" (Çevrimiçi) http://www.insankaynaklari.com 25 Aralık 2004.

[5] Frederick Newell, **CRM Neden Başarılı Olmuyor**, Çev. Osman Cem Önertoy, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2004, s. 15.

[6] Lawrence A. Crosby, "Exploding some myths about customer relationship management," **Managing Service Quality**, Volume 12, No:5, 2002, pp. 275-277.

Müşteri Merkezli Yönetim Stratejisi: Artık birçok uzman, işletmelerin kendi ihtiyaçlarına uygun bir strateji belirlemeden CRM'e geçmenin başarısızlığı beraberinde getireceği konusunda hemfikirdir. Artan rekabet ortamında işletmelerin, yüksek potansiyele sahip müşterileri başarılı bir şekilde işletmeye çekmek ve onları sadık hale getirmek amacıyla benimsedikleri CRM'i, eş zamanlı ve başarılı bir şekilde uygulayabilmek ancak sistematik bir yaklaşımla mümkün olabilmektedir[7]. Bu çerçevede CRM uygulamalarında yapılması gereken ilk iş, müşterilerle ilişkileri en üst seviyeye getirebilecek bir strateji belirlemektir.

İşletmelerin CRM'den bekledikleri yararları elde edebilmeleri için müşterilerine yönelik stratejilerini yeniden gözden geçirmeleri gerekmektedir. Müşterilerin uygun biçimde nasıl segmentlere ayrılacağına ve işletme kaynaklarının bu farklı segmentlere ne şekilde tahsis edileceğine karar verilmesi, işletmelerin değer yaratma faaliyetleri için açık bir gereksinimdir.

Teknolojik Yapı: CRM'in başarılı bir şekilde uygulanmasında müşteri verileri başta olmak üzere diğer tüm işletme verilerinin teknoloji yardımıyla analiz edilerek anlamlı bilgilere dönüştürülmesi büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple işletmeler CRM uygulamalarına başlarken genel amaçlarına ve iş süreçlerine en uygun olan teknolojik araçları seçmelidirler. Bu anlayıştan uzak bir şekilde, direkt teknoloji satın alıp, süreçleri bu teknolojilere göre oluşturmak işletmelerde telafisi oldukça güç sorunlar yaratabilmektedir. Çünkü, CRM hedefleri ile örtüşmeyen teknolojilere yatırım yapmak işletme kaynaklarının boş yere harcanması demektir[8]. Dolayısıyla, CRM hedefleri ile teknoloji arasında bir uyum sağlanabilmesi için teknoloji seçiminin işletme ihtiyaçlarına göre yapılması gerekmektedir.

---

[7] Hector D. Trestini, "Defining CRM for Business Success," 2001.
(Çevrimiçi) http//www.crm-forum.com, 24 Ekim 2004, s. 3.
[8] Jill Dyche, **The CRM handbook: a business guide to Customer Relationship Management**, Boston: Addison-Wesley, 2002.

B – CRM'in Yararları:

İşletmelerin CRM uygulamalarından elde ettikleri yararlar araştırmanın bağımlı değişkeni olarak tanımlanmıştır. Başarılı CRM uygulamaları sonucunda işletmelerin elde ettikleri yararlardan bazıları şunlardır; müşteri memnuniyeti ve sadakatinde artış, karlılık ve verimlilik artışı, satışlarda ve işletmenin rekabet gücünde artış, müşteri edinme maliyetlerinde azalış, ürün ve hizmetler hakkındaki şikayetlerde azalıştır. Araştırmada, belirtilen bu farklı yararları ölçmeye yönelik 12 ifade yer almakta ve hepsi "CRM'den elde edilen yararlar" değişkeni altında incelenmektedir.

3.4. Hipotezler

Araştırmanın hipotezleri CRM altyapısı ile CRM uygulamalarından elde edilen yararlar arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla aşağıdaki gibi bir ana hipotez ve dört alt hipotez şeklinde oluşturulmuştur. Burada CRM altyapısını oluşturan boyutların elde edilen yararlar üzerindeki tek tek etkilerinin neler olabileceğini açıklamak için de alt hipotezler geliştirilmiştir.

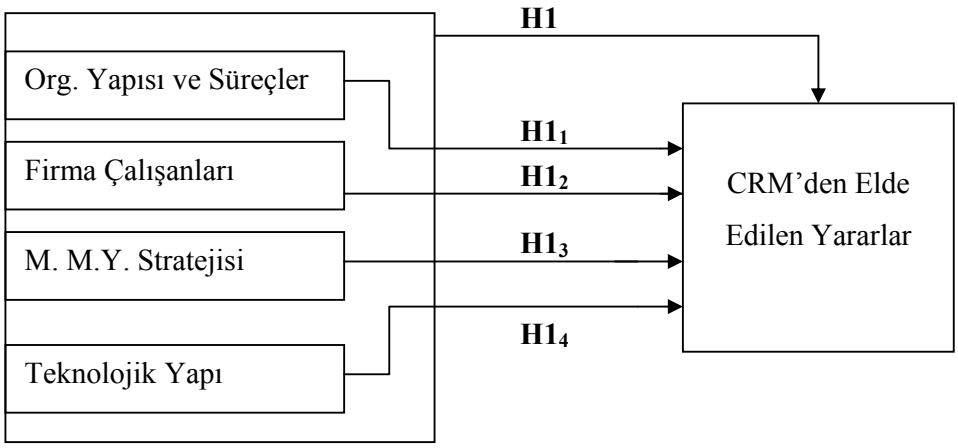
H1: Firmaların CRM altyapıları ile CRM uygulamalarından elde ettikleri yararlar arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

$H1_1$: Firmaların organizasyon yapıları ve süreçleri ile CRM uygulamalarından elde ettikleri yararlar arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

$H1_2$: Firma çalışanları ile CRM uygulamalarından elde edilen yararlar arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

$H1_3$: Müşteri merkezli yönetim stratejisi ile CRM uygulamalarından elde edilen yararlar arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

$H1_4$: Teknolojik yapı ile CRM uygulamalarından elde edilen yararlar arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.



Şekil 3.1. CRM Altyapısı ile CRM'den Elde Edilen Yararlar Arasındaki İlişki

3.5. Yararlanılan İstatistiksel Teknikler

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, "SPSS for MS Windows, Release 11,5" istatistik paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında işlenmiş, tanımlayıcı istatistik ve ilişki analizleri yapılmıştır. Anket sorularının ve cevaplarının iç tutarlılığını ölçmek için, SPSS paket programı yardımıyla hesaplanan, Cronbach-α güvenilirlik katsayısı kullanılmıştır. Güvenirlik katsayısı araştırmanın sonuçları bölümünde verilecektir.

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenler ve boyutlar arasındaki ilişkiler korelasyon analizi tekniğine dayalı olarak incelenmiş ve Pearson korelasyon katsayısı kullanılarak ilişki irdelemesinde %5 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır. Ayrıca, bağımsız değişkene ait boyutların bağımlı değişkeni ne derece etkilediklerini incelemek amacıyla aşamalı (stepwise) regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

3.6. Araştırmanın Sonuçları

Araştırma kapsamında alınan cevaplardan elde edilen sonuçlar ve istatistiksel analizler aşağıda verilmiştir. Sonuçlar çerçevesinde elde edilen bulgular ve yapılan yorumlar, bölümün sonunda yer almaktadır.

3.6.1. Tanımlayıcı Bilgiler

Araştırma için hazırlanan anket formunu cevaplandıran işletme çalışanlarının cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve çalışma sürelerine ilişkin tanımlayıcı bilgiler tablo halinde aşağıda verilmektedir:

Tablo 3.1. Tanımlayıcı Bilgiler

CİNSİYET	Kadın	Erkek			Toplam
Sayı	20	14			34
Yüzde	**%58,8**	**%41,2**			
YAŞ	30'dan küçük	30-40 arası	40-50 arası	51+	
Sayı	18	15	1	-	34
Yüzde	**%53**	**%44**	**%3**		
EĞİTİM	Lise	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora	
Sayı	1	27	6	-	34
Yüzde	**%3**	**%79,4**	**%17,6**		
ÇALIŞMA SÜRESİ	0-5 yıl	5-10 yıl	10-15 yıl	15+	
Sayı	13	14	4	3	34
Yüzde	**%38,2**	**%41,1**	**%11,7**	**%8,8**	

Araştırmaya katılan çalışanlar, cinsiyet açısından değerlendirildiğinde bayanlar toplam çalışanların yaklaşık %60'ını oluştururken, erkekler %40 civarındadır. Çalışanlar yaş açısından incelendiğinde, %53'ünün otuz yaşından küçük ve %44'ünün otuz ila kırk yaş arasında olduğu görülmektedir. Tablodan çıkarılabilecek bir diğer sonuç ise çalışanların %97'sinin üniversite mezunu olduğudur. Çalışma süresi açısından bakıldığında, çalışanların %41'inin beş ila on yıl arasında, %38'inin ise beş yıldan az deneyime sahip olduğu görülmektedir. On yıldan fazla süredir çalışanların oranı yaklaşık %20 civarındadır. Bunda çalışanların yaş oranlarının düşük olmasının da etkili olduğu söylenebilir.

3.6.2. Değişkenlere ve Boyutlara İlişkin Ortalama Değerler

Araştırmanın değişkenlerine ve alt boyutlarına ilişkin ortalama değerler ve standart sapmalar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

Tablo 3.2. Ortalama Değer Tablosu

	Minimum	Maksimum	Ortalama değer	Standart Sapma
CRM altyapısı	3.19	4.97	4.1706	0.4622
Organizasyon yapısı ve süreçler	3.14	5.00	4.2774	0.5077
Firma çalışanları	2.75	5.00	3.8953	0.5901
Yönetim stratejisi	3.50	5.00	4.3006	0.4488
Teknolojik yapı	3.00	5.00	4.2065	0.6164
CRM'in yararları	3.33	5.00	4.2400	0.5101

Tablo 3.1.'de görüldüğü gibi değişken ve boyutlara ait ortalamaların hepsi Likert 1-5 arasında 3'ün üzerindedir. Bu da gösteriyor ki araştırmamıza konu olan işletmelerde belirlenen değişken ve boyutlara ilişkin çalışmalar yapılmaktadır. Söz konusu işletmelerde müşteri ilişkileri yönetiminden elde edilen yararların ve altyapı boyutlarının ortalama değerin üzerinde çıkması bu çalışmalara verilen önemin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

3.6.2. Güvenilirlik Analizi

Araştırma bulgularının ne derece güvenilir olduğunun ölçülmesi için güvenilirlik testi yapılmıştır. Bu test için Alpha modeli ile güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Alpha katsayısının l'e yakın olduğu oranda anketin güvenilir; yani tutarlı olduğu kabul edilir. Güvenirlik analizi sonucunda bulunan α (alpha) 1'e yaklaştıkça güvenirlik artmaktadır. α değeri, 0,40'nin altında ise güvenilir değildir. α değeri 0,40 ile 0,60 arasında ise düşük güvenirlikte, 0,60'ın üstünde ise güvenirlik oldukça yüksektir.[9] Güvenilirlik analizi sonucunda, araştırmada kullanılan anket için

[9] Aziz Akgül, Osman Çevik, **İstatistiksel Analiz Teknikleri**, Emek Ofset, Ankara 2003, s. 356.

Alpha güvenilirlik katsayısı olarak hesaplanan **α değeri 0,9560** olarak bulunmuştur; bu değer l'e yakın olduğu için araştırmanın yüksek derecede güvenilir olduğunu söylemek mümkündür. Böylece değişkenler arasındaki tutarlılık derecesinin ve ölçümün hassasiyetinin seviyesi belirlenmiş olmaktadır.

Anket sonucunda toplanan verilerin güvenirlik sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 3.3. Güvenirlik Analizi Sonuçları

Anket soru grupları	Soru sayısı	A (alpha) değeri
Müşteri merkezli yapı ve süreçler	7	0.7881
Firma çalışanları	8	0.8139
Müşteri merkezli yönetim stratejisi	8	0.8081
Teknolojik yapı	9	0.8769
CRM'in yararları	12	0.9310
Tüm anket soruları	44	0.9560

Soru grupları ve anketin tümü itibariyle α değerleri Tablo 3.2.'de verildiği gibidir. Tablodaki verilere göre, soru grupları için güvenirlik yüzdeleri yüksek düzeydedir.

Elde edilen veriler doğrultusunda CRM altyapısını oluşturan boyutlar ve CRM'den elde edilen yararlar için tek tek güvenirlik katsayıları hesaplanmıştır. CRM'in altyapı unsurlarından müşteri merkezli yapı ve süreçler için belirlenen ifadeler kullanılarak hesaplanan güvenirlik katsayısı %78.81, firma çalışanları %81.39, müşteri merkezli yönetim stratejisi %80.81, teknolojik yapı boyutu %87,69 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre güvenirlik katsayılarının hepsi %60'ın üstünde olduğu belirlenerek 4 boyutun CRM altyapısı ana değişkeni altında toplanabileceği görülmüştür. Aynı şekilde CRM'den elde edilen yararları ölçmeye yönelik oluşturulan ifadeler kullanılarak hesaplanan güvenirlik katsayısı %93.10 olarak belirlenmiştir. Güvenirlik analizi yapılan bu boyutlar ve değişkenler korelasyon analizinde tezin araştırma konusu olan işletmelerin CRM altyapılarını oluşturan unsurlar ve CRM'den elde edilen yararlar arasındaki ilişkinin araştırılması için kullanılmıştır.

3.6.3. Korelasyon Analizi Sonuçları

Yapılan anket çalışmasının sonuçlarının istatistiki programa veri girişlerinin yapılmasının ardından ilk önce güvenirlik analizi yapılmış ve sonuçları yukarıda belirtilmiştir. Belirlenen değişkenler ve boyutlar için oluşturulan ifadelerin de güvenirlik analizlerinin yüksek çıkması CRM'in altyapı boyutlarının tek bir değişken altında toplanabilmesine olanak vermiştir. Tezin araştırma konusu olan firmaların CRM altyapısı ile CRM'den elde edilen toplam yararlar arasındaki ilişkileri tek tek görebilmek için bağımsız değişken ve boyutları ile bağımlı değişken arasında korelasyon analizi yapılmış ve Pearson korelasyon katsayısına göre çıkan sonuçlar tablo halinde aşağıda verilmiştir:

Tablo 3.4. Değişkenler ve Boyutlar İçin Korelasyon Tablosu

	CRM Altyapısı	Org.Yapısı ve Süreçler	Firma Çalışanları	Yönetim Stratejisi	Teknolojik Yapı	CRM' in Yararları
CRM Altyapısı	r=1,0					
Org. Yapısı ve Süreçler	r=0,847 p=0,000	r=1,0				
Firma Çalışanları	r=0,857 p=0,000	r=0,674 p=0,000	r=1,0			
Yönetim Stratejisi	r=0,895 p=0,000	r=0,673 p=0,000	r=0,728 p=0,000	r=1,0		
Teknolojik Yapı	r=0,832 p=0,000	r=0,584 p=0,000	r=0,526 p=0,001	r=0,706 p=0,000	r=1,0	
CRM' in Yararları	r=0,793 p=0,000	r=0,667 p=0,000	r=0,622 p=0,000	r=0,673 p=0,000	r=0,745 p=0,000	r=1,0

Hipotezlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları:

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi CRM altyapısı ile CRM uygulamalarından elde edilen yararlar arasında yüksek derecede pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır (r=0,793, p=0,000). Ana hipotezimiz olan **H1** bu verilere dayanarak kabul edilmiştir.

CRM altyapısını oluşturan boyutlar ile CRM uygulamalarından elde edilen yararlar arasındaki ilişkilerin tek tek neler olabileceğini açıklamak için geliştirilen alt hipotezlere ilişkin sonuçlar ise aşağıda verilmiştir.

Araştırmanın yapıldığı işletmelerde CRM altyapısını oluşturan "organizasyon yapısı ve süreçler" boyutu ile CRM uygulamalarından elde edilen yararlar arasında orta derecenin üstünde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (r=0,667; p=0,000<0,050). **$H1_1$** alt hipotezi böylece kabul edilmiştir. Buna göre araştırmaya dahil olan işletmelerde organizasyon yapısı ve süreçler, CRM uygulamalarından elde edilen yararlar üzerinde önemli bir yere sahiptir. Anketi cevaplayanlar organizasyon yapısı ve süreçlerin CRM uygulamalarından elde edilen yararlar üzerinde etkili olabileceği kanısına varmışlardır.

CRM altyapısının diğer boyutlarından "firma çalışanları" ile CRM uygulamalarından elde edilen yararlar arasında orta derecenin üstünde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır (r=0,622; p=0,000<0,050). Bu sonuca göre **$H1_2$** alt hipotezi de kabul edilmiştir.

Müşteri merkezli "yönetim stratejisi" boyutu ile CRM uygulamalarından elde edilen yararlar arasında orta derecenin üstünde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır (r=0,673; p=0,000<0,050). **$H1_3$** hipotezi kabul edilmiştir.

CRM altyapısını oluşturan "teknolojik yapı" boyutu ile CRM uygulamalarından elde edilen yararlar arasında yüksek derecede pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır (r=0,745; p=0,000<0,050). **$H1_4$** alt hipotezi de kabul edilmiştir. En yüksek ilişki seviyesini veren bu sonuca göre araştırmaya katılan işletmeler, CRM'in altyapı unsurlarından "teknolojik yapı" boyutunun CRM uygulamalarının başarısında önemli bir etkiye sahip olabileceği kanısındadırlar.

3.6.4 Regresyon Analizi Sonuçları

CRM uygulamalarından elde edilen yararlar bağımlı değişken olarak, organizasyon yapısı ve süreçler, firma çalışanları, yönetim stratejisi ve teknolojik yapı boyutları bağımsız değişkenler olarak regresyon modeline dahil edilmiştir.

Regresyon analizi sonucunda elde edilen veriler tablo halinde aşağıda olduğu gibi verilmektedir:

Tablo 3.5. Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	SEB	Beta	t	p	R	R^2
Birinci Aşama							
(Sabit)	1,647	0,415		3,970	0,000	0,745	0,555
Teknolojik Yapı	0,616	0,098	0,745	6,316	0,000		
İkinci Aşama							
(Sabit)	0,852	0,486		1,752	0,090	0,798	0,636
Teknolojik Yapı	0,447	0,111	0,540	4,042	0,000		
Org. Yapısı ve Süreçler	0,353	0,134	0,351	2,630	0,013		

a. Bağımlı değişken: CRM uygulamalarından elde edilen yararlar

Çoklu regresyon analizinde diğer değişkenleri sabit tutmak kaydıyla bağımsız değişkenlerdeki bir birimlik artışa karşılık gelecek bağımlı değişkendeki değişim "Beta" değeri ile tanımlanmıştır.[10] Aşamalı regresyon analizinde CRM uygulamalarından elde edilen yararları en çok etkileyen boyutları belirleyebilmek için öncelikle bağımsız değişkenlerin standardize edilmiş regresyon katsayıları olan bu beta değerleri hesaplanmıştır. Yapılan incelemede CRM'den elde edilen yararlara ilişkin varyansa katkıları bakımıdan 2 boyutun önemli etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bunlar Tablo 3.4.'de de görüldüğü gibi bağımlı değişkenin varyansına katkıları bakımından yüksekten düşüğe doğru sıralandığında; "teknolojik yapı" ve "organizasyon yapısı ve süreçler"dir. Ele alınan modelde bağımlı değişken üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadıklarından diğer boyutlar regresyon eşitliği dışında bırakılmıştır. Aşamalı regresyon analizi 2 aşamada tamamlanmıştır. Birinci aşamada belirlenen bu boyutlardan CRM uygulamalarından elde edilen yararlara en yüksek katkısı olan teknolojik yapı boyutu bağımsız değişken olarak girilmiştir. Bu değişken bağımlı değişkenin varyansının %55,5'ini açıklamıştır. İkinci ve son aşamada ise organizasyon yapısı ve süreçler boyutu analize dahil edildiğinde toplam iki bağımsız değişkenin açıkladığı varyans %63,6 olarak bulunmuştur. Bu modele göre, bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki değişimin %63,6'lık kısmını açıklayabilmektedir.

[10] Münevver Turanlı, Selahattin Güriş, **Temel İstatistik**, Der Yayınları, 2000, s. 482-486.

Diğer bir ifade ile bağımlı değişkenimiz %36,4 oranında bilmediğimiz başka değişkenlerin etkisi altındadır. Bu değişkenler bu araştırmada ele alınmamıştır. Ayrıca analiz sonucunda da görülüyor ki araştırmanın yapıldığı firmalarda teknolojik yapı ile organizasyon yapısı ve süreçler CRM uygulamalarının başarısında oldukça önemli bir etkiye sahiptir.

Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını incelemek için Anova testi uygulanmıştır. Tablo 3.6.'da görüldüğü gibi her iki aşamada da bağımsız değişkenlerin etkileri Anova tabloları yardımıyla test edildiğinde %5 seviyesinde anlamlı bulunmuştur (F=39,893; Sig.=0,000 ve F=27,091; Sig.=0,000). Söz konusu regresyon modelinin bağımlı değişkeni açıklamada önemli katkı sağladığı yorumu getirilmiştir.

Tablo 3.6. Anova Tablosu

Model	Karelerin toplamı	df	Ortalama karesi	F	Sig.
1. Regresyon	4,765	1	4,765	39,893	0,000[a]
Residü	3,822	32	0,119		
Toplam	8,587	33			
2. Regresyon	5,462	2	2,731	27,091	0,000[b]
Residü	3,125	31	0,101		
Toplam	8,587	33			

a. (Sabit), Teknolojik Yapı
b. (Sabit), Teknolojik Yapı, Organizasyon Yapısı ve Süreçler
c. Bağımlı değişken: CRM uygulamalarından elde edilen yararlar

3.6.5. Bulgular ve Yorum

İşletmelerin CRM altyapıları ile CRM uygulamalarından elde edilen yararlar arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen bu araştırma kapsamında bulguların değerlendirilmesi aşağıdaki gibi yapılmıştır:

Güvenirlik analizi sonucunda anket çalışmasında yer alan boyutlar ve değişkenlerle ilgili ifadeler güvenilir bulunmuştur. Tanımlayıcı istatistik sonucu boyutların ortalamaları, standart hataları bir tablo halinde gösterilmiş ve ilgili

boyutların ortalama değeri orta değerin üstünde bulunmuştur. Bu da gösteriyor ki araştırmanın yapıldığı işletmelerde bahsedilen CRM altyapısını oluşturan boyutlarla ilgili çalışmalara değer verilmektedir.

Korelasyon analizinde değişkenler arası ilişkiler ölçülmüş ve CRM altyapısı ile CRM uygulamalarından elde edilen yararlar arasında yüksek derecede pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca işletmelerin CRM altyapılarını oluşturan boyutlar ile CRM uygulamalarından elde edilen yararlar arasındaki ilişkiler de tek tek boyut bazında incelenmiş, en güçlü bağ olan değişken olarak teknolojik yapı boyutu ortaya çıkmıştır. Teknolojik yapı ve araçların CRM uygulamalarını mümkün kılan vazgeçilmez bir unsur olarak ele alınması ve işletmelerde bu doğrultuda yüksek teknolojik yatırımlar yapılmış olması böyle bir sonucun ortaya çıkmasında değerlendirilebilir. CRM altyapısını oluşturan diğer boyutlar olan organizasyon yapısı ve süreçler, firma çalışanları ve yönetim stratejisi ile CRM uygulamalarından elde edilen yararlar arasında da orta derecenin üzerinde pozitif yönlü ilişkiler olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlara göre araştırma kapsamında oluşturulan ana ve alt hipotezler kabul edilmiştir.

CRM altyapısını oluşturan boyutların CRM uygulamalarından elde edilen yararları ne derecede etkilediklerini incelemek amacıyla yapılan aşamalı regresyon analizinde ise sadece "tenolojik yapı" ve "organizasyon yapısı ve süreçler" boyutlarının CRM'den elde edilen yararlar üzerinde anlamlı bir etkiye sahip oldukları belirlenmiştir. Regresyon modelinin diğer bağımsız değişkenleri oluşturan "firma çalışanları" ve "yönetim stratejisi" boyutlarının tek başlarına CRM uygulamalarından elde edilen yararlar üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadıkları yapılan araştırma çerçevesinde karşımıza çıkmaktadır.

SONUÇ

Günümüzde ulusal sınırların aşılıp dünyanın tek bir pazar olma yönünde ilerlemesi ve teknolojik alanda yaşanan gelişmeler müşterilerin önündeki seçeneklerin sayısını arttırırken ürün ve hizmetlerin performansları arasındaki farkları da azaltmaktadır. Eskiden müşterilerini tanımaya çok da fazla ihtiyaç hissetmeyen işletmeler ise giderek zorlaşan bu piyasa şartlarında müşteriye bakışlarını ister istemez değiştirmektedirler. Ürün özelliklerine dayanan rekabet stratejileri artık çalışmamaktadır. Diğer bir deyişle fiyat da, kalite de artık pazarın, dolayısıyla müşterilerin belirlediği unsurlar olmaktadır. Ayrıca işletmeler, artık her müşterinin karlı olmadığını, karlı ve karsız müşterilerin belirlenmesi gerektiğini, müşterilerin ticari bir kitleden ziyade değerli bir iş ortağı olarak görülmesi gerektiğini ve müşterilerle etkileşim sırasında elde edilen bilgileri kullanmanın taklit edilmesi zor bir rekabetçi üstünlük sağladığını farketmişlerdir. Bu durumda işletmelerin sürekliliği müşterilerin sürekliliğiyle yakından ilgili olmakta; müşteri merkezli yönetim metotlarına geçemeyen işletmeleri büyük kayıplar beklemektedir. Dolayısıyla müşterileri tanımak, onlara özel ürün ve hizmetler geliştirmek, onlarla değer odaklı karşılıklı fayda sağlayan uzun süreli ilişkiler kurmak işletmeler için adeta bir zorunluluk haline gelmiştir. İşte bu gerekçelere çözüm olarak işletmeler iş dünyasında büyük bir hızla yayılmakta olan yeni bir kavram olarak müşteri ilişkileri yönetimini (CRM'i) benimsemektedirler.

Bir işletmede CRM uygulanması beraberinde pekçok yapısal değişimi de getirmektedir. Müşteri verilerinin toplanması, analiz edilmesi, sonuçların belirlenmesi ve buna uygun önlemler alınarak faaliyete geçilebilmesi için organizasyon yapısı ve süreçlerin müşteri merkezli oluşturulması, en alt kademedeki çalışandan en üst düzeydeki yöneticiye kadar tüm çalışanların bilinçlendirilmesi, herşeyden önemlisi de stratejinin iyi belirlenerek müşterilerle ilgili en doğru ve en kapsamlı bilgiye ulaşılabilmesi ve elde edilen bu bilgilerin etkin biçimde kullanılabilmesi için en uygun teknolojik yapının işletmeye adapte edilmesi

gerekmektedir. İşletmelerde oluşturulacak iyi bir CRM altyapısı ve bunun doğru şekilde uygulanması, işletmeleri rakiplerinden farklı kılacak, müşteri memnuniyeti sağlayacak, sadık müşteriler yaratacak ve işletmeleri karlılığa götürecek etkin ve verimli bir çözüm olabilecektir. Gerekli CRM altyapısını oluşturmadan uygulamaya geçmek ise beklenen bu yararları sağlamaktan ziyade işletmelerde maliyetleri artırıcı bir faktör olarak büyük sorunlara yol açabilecektir. Bu nedenledir ki günümüzde CRM'i sadece teknolojik bir çözüm olarak kabul eden ve bu şekilde uygulayan işletmelerin yatırımları sonuçsuz kalmaktadır. Dolayısıyla CRM altyapısını oluşturan unsurların tanımlanması ve CRM uygulamalarından elde edilen yararlarla aralarındaki ilişkilerin tek tek incelenmesi hem akademisyenler hem de uygulayıcılar açısından büyük önem taşımaktadır. Bu çerçevede araştırma kapsamında, seçilen işletmelerde CRM altyapısını oluşturan unsurlar ile CRM uygulamalarından elde edilen yararlar arasındaki ilişkilerin araştırılması amaçlanmıştır.

Teorik bilgiler ışığında hazırlanmış olan anket araştırma kapsamındaki işletmelerde çalışan CRM konusunda yetkili, orta ve üst düzey personele gönderilmiş, CRM'in altyapı boyutlarına ve uygulamalardan elde edilen yararlara ilişkin sorular sorularak işletmelerin içinde bulundukları durum tespit edilmeye çalışılmıştır.

Elde edilen veriler doğrultusunda yapılan korelasyon analizi neticesinde CRM altyapısı ile CRM uygulamalarından elde edilen yararlar arasında yüksek derecede ilişki olduğu tespit edilmiştir. CRM altyapısı boyut bazında ele alındığında ise uygulamalardan elde edilen yararların belirlenen dört altyapı boyutu ile de tek tek ilişkili olduğu belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre teknolojik yapı boyutu, CRM'den elde edilen yararlarla en güçlü ilişkisi bulunan boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sonucun en önemli nedenlerinden biri olarak, CRM uygulamalarının teknolojinin tüm avantajından yararlanıyor olması gösterilebilir. Müşteri verilerinin toplanması, analiz edilmesi, müşteri davranışlarının yorumlanması, tahmin modellerinin geliştirilmesi, müşteriye zamanında ve etkin bir şekilde cevap

verilmesi, ürün veya hizmet bilgilerinin müşterilere sunulmasında teknolojik sistemler önemli bir görev üstlenmektedir. Ayrıca CRM'de bilginin etkin yönetilmesi büyük önem taşımaktadır. Organizasyonların ihtiyaç duyduğu bilgileri işletmeye aktarmak, bu bilgileri gerektiği gibi depolamak, saklamak, çalışanlarla paylaşmak ve doğru yer ve zamanda ihtiyaç duyulan bilgilere ulaşmak ancak teknolojik sistemler aracılığıyla mümkün olmaktadır. Dolayısıyla teknoloji unsuru CRM uygulamalarını mümkün kılan önemli bir sağlayıcı olarak görev yapmaktadır. Teknolojik altyapının yetersiz olduğu bir işletmede CRM'den beklenen yararlardan söz etmemiz mümkün değildir, bu nedenle aslında teknolojinin olmazsa olmaz şartlardan biri olduğunu söyleyebiliriz. Ancak unutulmaması gereken bir nokta da, CRM'in tek başına teknolojik uygulamalardan ibaret olmadığıdır. Teknoloji, beklenen yararları elde etmede önemli bir araçtır ve kesinlikle bir amaç olarak düşünülmemelidir.

İşletmelerin CRM uygulamalarından bekledikleri faydaları elde edebilmeleri için yönetim stratejilerini müşterilerine yönelik olarak oluşturmaları gerekmektedir. Artan rekabet ortamında karlı müşterileri işletmeye kazandırmak, onlarla uzun süreli ilişkiler kurmak, müşteri memnuniyeti ve sadakati yaratmak ve tüm bunları eş zamanlı ve başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek ancak sistematik bir yaklaşımla mümkün olabilmektedir. Araştırma sonucuna göre seçilen işletmelerde yönetim stratejisi boyutu ile CRM uygulamalarından elde edilen yararlar arasında orta derecenin üzerinde doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle işletmelerin müşterileri göz önünde bulundurarak ve kendi ihtiyaçlarına uygun stratejiler belirleyerek CRM uygulamalarına geçmelerinin, uygulamalardan beklenen geri dönüşleri olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre organizasyon yapısı ve süreçler boyutu ile CRM uygulamalarından elde edilen yararlar arasında orta derecenin üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre, işletmelerin organizasyon yapılarının ve iş süreçlerinin müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde karşılayacak biçimde yapılandırılması ile CRM'den elde edilen kazançlar

arasında önemli bir bağ olduğu ortaya çıkmıştır. İşletmeler CRM uygulamalarından beklenen yararları elde edebilmek için organizasyon içinde yer alan farklı birimleri, müşteriyi 360 derece bir bütün olarak izleyebilecekleri şekilde birbirlerine entegre etmelidirler. Bununla birlikte, işletme çalışanları müşterilerin farklı gereksinimlerini karşılayabilecek hızlı, hatasız ve esnek iş süreçlerine sahip olmanın başarılı sonuçlar elde etmede önemli faktörler olduğunu ifade etmişlerdir.

Araştırma sonuçlarına göre CRM altyapısını oluşturan boyutlardan bir diğeri olan firma çalışanları ile CRM'den elde edilen yararlar arasında da benzer şekilde orta derecenin üzerinde pozitif yönlü doğrusal bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda üst yönetimin uygulamalara katılımı ve desteği, tüm çalışanların konu hakkında eğitilmesi ve müşteri odaklı anlayışa motive edilmeleri ile uygulamalardan elde edilen kazançlar arasında önemli bir ilişkinin olduğu söylenebilir. CRM işletme genelinde yürütülen, tüm çalışanların katılımını gerektiren bir anlayıştır. CRM'in bu şekilde uygulanmaması tüm çalışmaların gidişatını olumsuz yönde etkileyecektir. Burada dikkat edilmesi gereken önemli bir husus da, en iyi ve en ileri teknolojiler kullanılarak en iyi süreçler oluşturulabilse dahi, tüm çalışanların desteği olmadan gerçekleştirilen uygulamalardan beklenen yararları elde etmenin mümkün olmayacağıdır.

Araştırma sonucu elde edilen veriler ile ayrıca regresyon analizi de yapılmış ve analiz sonuçlarının korelasyon analizini destekler nitelikte olduğu görülmüştür. Buna göre CRM uygulamalarından elde edilen yararları etkileyen en önemli faktörlerin teknolojik yapı ile organizasyon yapısı ve süreçler boyutları olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu çalışma, sadece araştırma kapsamına dahil olan işletmelerde gerçekleştirilen CRM uygulamaları ile ilgili olarak durum tespitine yönelik ve tanımlayıcı nitelikte bir çalışma olması nedeniyle diğer işletmeler için bir genelleme yapılamaz. Sadece seçilen işletmeler için mevcut durumun belirlenmesi

amaçlanmıştır. Dolayısıyla çalışmamız, işletmelerin CRM altyapılarını oluşturan boyutlar ile CRM uygulamalarından elde edilen yararlar arasındaki ilişkileri aramaya ve bunlarla ilgili yorum yapmaya yönelik bir araştırmadır. Elde edilen veriler sadece işletmelerin o anki durumu ile ilgili sonuçları yorumlamaya yönelik kullanılmıştır. Yapılan araştırmada seçilen işletmelerde belirlenen dört altyapı boyutu da CRM'den elde edilen yararlar çerçevesinde önemli etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Sonuçlar göstermiştir ki uygulamaların başarısı ile işletmelerin CRM altyapıları yakın ilişkilidir.

Sonuç olarak, müşteri ilişkileri yönetimi bir teknolojik çözüm olmaktan ziyade işletmelerin müşterilerini daha iyi anlamaları için tüm kurum çapında yürütülen strateji, insan, süreç ve teknoloji boyutlarından oluşan, yeni ekonomide işletmelerin rekabet avantajı sağlayacağı ideal bir yönetim anlayışı olarak anlaşılmalıdır. Günümüz koşullarında müşterilerini tanıyan, onlara özel kişiselleştirilmiş ürün veya hizmet sunabilen, onları bir değer olarak işletmenin merkezine koyan ve süreçlerini bu doğrultuda oluşturan işletmeler müşterileri için daha fazla değer sunarak sadakat yaratmakta ve uzun dönemli karlılık elde etmektedirler. Bu şekilde CRM uygulamalarından beklenen yararların elde edilebilmesi için de birbirine entegre olmuş ve aralarında denge sağlanmış strateji,insan, süreç ve teknoloji bileşenlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışma, ele aldığı değişkenler ve araştırma bulguları açısından ilgili literatüre az da olsa katkı sağlamayı amaçlamıştır; bundan sonraki konu ile ilgili diğer araştırmacıların yapacakları çalışmalara destek sağlaması ümit edilmektedir.

KAYNAKÇA

Agrawal, M.L.: "Customer Relationship Management", **Journal of Services Research**,Vol.3, No:2, 2003, p.154.

Akgül, Aziz, Osman Çevik: **İstatistiksel Analiz Teknikleri**, Emek Ofset, Ankara 2003.

Akpınar, Haldun: "Veri Tabanlarında Bilgi Keşfi ve Veri Madenciliği", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C: 29, Sayı: 1, 2000, s. 2.

Aktan, C. Can: "2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri- Değişim Mühendisliği", **Türkiye Genç İşadamları Derneği Yayınları**, İstanbul, 1999, s. 80.

Alpaydın, Ethem: "ZEKİ VERİ MADENCİLİĞİ: Ham Veriden Altın Bilgiye Ulaşma Yöntemleri," Bilişim 2000 Eğitim Semineri Notları, 2000

Alpergin, Pelin: "Otomatik Vezne Makineleri", Bireysel Bankacılık, **Türkiye Bankalar Birliği Yayınları**, No:160, Ankara, 1990 s. 34.

Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım, "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri", Sakarya Kitabevi, 3. Baskı, Şubat 2004.

Altıntaş, Murat Hakan: "Müşteri Değerinin Kavramsal Olarak İncelenmesi", **Pazarlama ve İletişim Kültür Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1, 2002, s. 62.

Anton, Jon: **Customer Relationship Management; Making Hard Decision with Soft Numbers**, Prentice Hall, New Jersey, 1996.

Atkinson, Edward: "Data warehousing- a boat records managers should not miss," **Records Management Journal**, Vol. 11, No: 1, 2001, pp. 35-36.

Bacun, Dinko: "CRM'de hayal kırıklığı yaratan yanlış anlamalar" (Çevrimiçi) http://www.insankaynaklari.com, 25 Aralık 2004.

Bilgin, Mehmet Hüseyin: "Değişen Rekabet Dengeleri, Yeni Yönetim Anlayışı ve Türkiye," **Çimento İşveren Dergisi**, (Çevrimiçi) http://www.canaktan.org, 7 Şubat 2005.

Bolton, Mike: "Customer centric business processing," **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol.53, No:1, 2004, pp. 46-47.

Bono, Edward De: **Rekabetüstü**, Çev. Oya Özel, 2. bs., Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000.

Bose, Ranjit: "Customer relationship management: key components for IT success", **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 102, No: 2, 2002, pp. 88-97.

Chen, Injazz J., Karen Popovich: "Understanding customer relationship management CRM: people, process and technology," **Business Process Management Journal**, Vol.9, No:5, 2003, pp. 681-682.

Crosby, Lawrence A.: "Exploding some myths about customer relationship management," **Managing Service Quality**, Volume 12, No:5, 2002, p. 271

Customer Management Center,. "CRM nedir ve neden önemlidir?" (Çevrimiçi) http://www.btvizyon.com.tr, 15 Aralık 2004.

Çağlı, Uğur: "Sadık Müşteri Markanızın Temsilcisidir,"**Capital Aylık Ekonomi Dergisi**, Yıl:10, Sayı 5, Mayıs 2002, s. 103.

Çağrı Merkezleri, (Çevrimiçi) http://www.sys.com.tr 3 Nisan 2005

Day, George S. -Christophe Van den Bulte: "Superiority in Customer Relationship Management: Consequences for Competitive Advantage and Performance," The Wharton School University of Pennsylvania, Marketing Department, September 2002, pp. 4-12. (Çevrimiçi) http://www.wharton.upenn.edu., 20 Kasım 2004.

Dorf, Bob, Don Peppers, Martha Rogers: "Is Your Company Ready For One-to-One Marketing?," **Harvard Business Review**, Vol. 77, No:1, January-February 1999, s. 152.

Dyche, Jill: **The CRM handbook: a business guide to Customer Relationship Management**, Boston: Addison-Wesley, 2002.

E-Force: "Customer Relationship Technology in Finance; Managing Changing Relationships," **Business White Paper Series** (Çevrimiçi) http://www.eforceglobal.com, 4 Nisan 2005.

Eker, Hakan: "Veri Madenciliği veya Bilgi Keşfi," (Çevrimiçi) http://www.bilgiyonetimi.org, 18 Aralık 2004.

Galbreath, Jeremy, Tom Rogers: "Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business," **The TQM Magazine**, Vol.11, No:3, 1999, s. 161.

Grönroos, Christian: "From marketing mix to relationship marketing. Towards a paradigm shift in marketing," **Management Decision**, Vol.32, No:2, 1994, pp. 4-10.

Güzel, Mehmet: "Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) ve Türkiye Değerlendirmesi," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2001, s.57.

Hansen, Ursula, Thorsten Hennig-Thurau: **Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention**, Springer, Berlin, 2000.

Hamilton, D. P.: "Making sense of it all," **The Asia Wall Street Journal**, 2001, p.14.

Heil, Gary, Tom Parker, Rick Tate: **Liderlik ve Müşteri Devrimi**, Çev. Mustafa Küpüşoğlu, Koç Unisys Yayınları, İstanbul, 1995.

Kavrakoğlu, İbrahim, Süleyman Gedik, Melike Bakır: "Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi," **TUSİAD Yayınları**, İstanbul, 2002, s.73-74

Kırım, Arman: **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, 4. bs., İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003.

Kırım, Arman: **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM**, 3.bs., İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003.

Kiosk Çözümleri: (Çevrimiçi) http://www.bentas.com.tr 3 Nisan 2005.

Kotler Philip: **Principles of Marketing**, Eight Edition, Prentice Hall Internationall Inc., New Jersey, 1999.

Kotorov, Rado: "Customer relationship management: strategic lessons and future directions", **Business Process Management Journal**, Vol.9, No:5, 2003, pp. 566-568.

Lee, Dick: **Customer Relationship Management Survival Guide**, HYM Press, USA, 2000.

Ma, Catherine, David C. Chou, David C. Yen: "Data warehousing, technology assessment and management,"**Industrial Management & Data Systems**, Vol. 100, No: 3, 2000, pp.127-128.

Meltzer, Michael: "Customer Relationship Management; Getting Started Building A Customer Knowledge Infrastructure," AMT Consulting, (Çevrimiçi) http://www.crm-forum.com, 9 Nisan 2005

Menekşe, Nurtaç Ziyal: "360 derece müşteri ilişkileri bakışı sağlayın" (Çevrimiçi) http://www.insankaynaklari.com, 20 Ocak 2005.

Newell, Frederick: **CRM Neden Başarılı Olmuyor**, Çev. Osman Cem Önertoy, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2004.

Odabaşı, Yavuz: **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, 4.bs.,İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2004.

OLAP Sistemleri, (Çevrimiçi) http://www.microsoft.com/turkiye/kurumsalcozumler

Payne, Adrian, Pennie Frow: "A Strategic Framework for Customer Relationship Management," **Journal of Marketing**, Vol. 69, No:4, 2000, pp. 167-176.

Peppers, Don, Martha Rogers: **The One to One Manager: Real World Lessons in Customer Relationship Management**, USA, New York, November, 1999, Doubleday.

Peppers, Don, Martha Rogers: **One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time**, Currency Doubleday, New York, 1993.

Peppers, Don: **Bire Bir Pazarlama**, Capital Yayınları, İstanbul, 1999.

Peppers, Don, Martha Rogers, Bob Dorf: **The One to One Fieldbook: The Complete Toolkit for Implementing a 1 To 1 Marketing Program**, Currency-Doubleday, New York, 1999.

POS Cihazları, (Çevrimiçi) http://www.btinsan.com 3 Nisan 2005.

Radcliffe, J., J. Kirkby, E. Thompson, "The Eight Building Blocks of CRM," Decision Framework, **Gartner Research**, 2001, pp. 2-6. (Çevrimiçi) http://www.crm-forum.com, 16 Kasım 2004.

Reichheld, F.F., D.W.Kenny: "The hidden advantages of customer retention", **Journal of Retail Banking**, Vol.12, No:4,1990, pp. 19-23.

Selamoğlu, Ahmet: "Yönetim ve Üretim Anlayışında Değişim, Japon Modelinin Artan Etkinliği ve İnsan Unsuru" (Çevrimiçi) http://www.canaktan.org, 7 Şubat 2005.

Sesli Yanıt Sistemleri, (Çevrimiçi) http://www.sys.com.tr 3 Nisan 2005

Srivastava, Jaideep: " A Case for Analytical Customer Relationship Management", **Computer Science&Engineering**, University of Minnesota, Minneapolis, USA, 2002, pp. 14-16.

Starkey, M., N. Woodcock: **CRM in Financial Services**, Kogan Page, London, 2002.

Stefanou, Constantinos J., Christos Sarmaniotis: "CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research," **Business Process Management Journal**, Vol.9, No:5, 2003, s.617-634.

Storbacka, Kaj, Aulikki Luukinen: **Managing Customer Relationship Profitability**, "Case Swedbank, in Banking and Insurance: From Recession to Recovery", ESOMAR, Amsterdam, 1994.

Swift, Ronald S.: **Accelerating Customer Relationships Using CRM and Relationship Technologies**, Prentice Hall PTR, Upper Saddle River, NJ, 2001.

Taşkın, Erdoğan: **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, 2. bs., İstanbul, Papatya Yayıncılık, 2000.

Tekin, Mahmut, Ercan Çiçek: "Değişim Yönetimi Sürecinde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Önemi,"(Çevrimiçi) http//www.bilgiyonetimi.org 18 Aralık 2004.

Tichy, Noel M., Stratford Sherman: **Şirketinizin Kaderini Değiştirin Yoksa Herhangibiri Kontrol Eder**, Çeviren: Y. Kaan Tunçbilek, Form Yayınları, 1996.

Todman, Chris: "The stairway to success in Customer Relationship Management," (Çevrimiçi) http://www.emeraldinsight.com, 14 Ekim 2004.

Trestini, Hector D.: "Defining CRM for Business Success," 2001. (Çevrimiçi) http//www.crm-forum.com, 24 Ekim 2004.

Turanlı, Münevver, Selahattin Güriş: **Temel İstatistik**, Der Yayınları, 2000.

Ülgen, Hayri, S.Kadri Mirze: **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür Yayınları, 2004.

Veri Madenciliği, (Çevrimiçi) http://www.microsoft.com/turkiye/kurumsalcozumler/

Wap Nedir?, (Çevrimiçi) http://www4.gantep.edu.tr 3 Nisan 2005.

Winer, Russel S.: "Customer Relationship Management: A Framework, Research Directions, and the Future", Haas School of Business, University of California at Berkeley, 2001 (Çevrimiçi) http://groups.haas.berkeley.edu 10 Ekim 2004

Wyner, Gordon A.: "The Many Faces of Customer Value," **Marketing Research**, Vol. 10, No:1, Spring, 1998, pp. 34-35.

Xavier, M. J.: "Marketing in the e-commerce era," (Çevrimiçi) http://www.crm-forum.com, 21 Kasım 2004.

Yamak, Oygur: **Kalite Odaklı Yönetim**, Panel Matbaacılık, İstanbul, 1998.

Zineldin, Mosad: "Total Relationship Management and Total Quality Management", **Managerial Auditing Journal**, Vol.15, No:1, 2000, p.27.

EK 1. ANKET ÇALIŞMASI

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı



Sayın Firma Yetkilisi,

Bu çalışma İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı **yüksek lisans tez** çalışması kapsamında Türkiye'deki firmaların "müşteri ilişkileri yönetimi(CRM)" uygulamalarını ve bu uygulamaların şirketlere sağladığı faydaların değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Mecvut CRM uygulamalarını, organizasyon yapısı ve süreçler, şirket çalışanları, yönetim stratejisi ve teknoloji boyutları açısından tespit etmek ve bu uygulamaların işletmelere sağladığı faydaları değerlendirmek üzere hazırlanmış olan anketi sizlere sunuyorum. Anketi doldurmak için ayıracağınız değerli vaktiniz için şimdiden teşekkür ederim.

Sizlerden gelecek bilgiler, **sadece analiz amacıyla kullanılacak ve tamamen gizli kalacaktır**. Dilerseniz, firma veya kişi ismi belirtmeyebilirsiniz. Sonuçları, istediğiniz takdirde sizinle paylaşmaktan memnuniyet duyarım.

Değerli görüşleriniz için tekrar teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Hakan Özdemir

İLETİŞİM BİLGİLERİ:
E-mail: hakan_vzdemir@yahoo.com
hakanozdemir.mail@gmail.com
Tel **:** 0505 3488341

TEZ DANIŞMANI:
Doç.Dr. İbrahim Pınar
İşletme Fakültesi
İstanbul Üniversitesi
E-mail: ipinar@istanbul.edu.tr
Tel **:** 0212- 4737070-18297

BÖLÜM 1 : İŞLETME HAKKINDA GENEL BİLGİLER

1. İşletmenizin sektörü:	E-Ticaret	☐	Bankacılık	☐	Sigorta	☐	Taşımacılık	☐
İletişim – Teknoloji ☐	Beyaz Eşya	☐	Medya	☐	Ulaşım	☐	Turizm	☐
Temizlik ☐	Kozmetik	☐	Perakende	☐	Gıda	☐	Diğer _	
2. İşletmenizin kuruluş yılı: _____			**3. İşletmenizin çalışan sayısı:** _____					
4. İşletmenizin yabancı sermayeli ortağı var mı?								
5. İşletmenizin yıllık cirosu: _____								

BÖLÜM 2 : KİŞİSEL BİLGİLER

1. Profesyonel olarak kaç yıldan beri iş hayatı içindesiniz? _____		**2.** Şirketteki pozisyonunuz:		
3. Bulunduğunuz şirkette kaç yıldır çalışmaktasınız? _____				
4. Yaşınız: _____	**5.** Cinsiyetiniz:	(E) (K)		
6. Eğitim durumunuz:	Lise ( )	Üniversite ( )	Master ( )	Doktora ( )
İsim:				
Şirket:				
Adres:				
e-posta:				
Telefon:				

BÖLÜM 3 : CRM ALTYAPISININ DEĞERLENDİRİLMESİ

İşletmenizdeki CRM uygulamaları hakkındaki aşağıdaki görüşleri, kendi deneyimlerinize göre uygun kutuya "X" koyarak değerlendiriniz.

Organizasyon Yapısı ve Süreçler	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
İşletme süreçlerimiz müşterilerimizin ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde karşılayacak biçimde, müşteri merkezli olarak yapılandırılmıştır.					
Organizasyonumuzda yer alan farklı birimler, müşterilerle olan etkileşimimizin kalitesini artırmak için faaliyetlerini işbirlikçi bir biçimde yürütmektedirler.					
Ürün ve hizmetlerimizin üretim sürecine müşterilerimizi dahil etmekteyiz.					

Organizasyon Yapısı ve Süreçler	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
İşletmemiz farklı müşterilerin farklı istek ve beklentilerini süratle yanıtlayabilecek etkin, güvenilir, hatasız ve esnek üretim süreçlerine sahiptir.					
Örgüt yapımız yenilikleri izlemede ve haberdar olup gerekli düzenlemeleri yapmada esnektir.					
Müşterilerimiz kendileri için uygun bir zamanda doğru departman veya kişiye, etkileşim kanalı farkı gözetmeksizin hızlı bir şekilde ulaşabilmektedirler.					
İşletmemizde müşteri merkezli yazılı prosedürler vardır ve bu yazılı rapor tüm çalışanlarımıza iletilmektedir.					
Firma Çalışanları					
CRM'in amacı, önemi ve işletmemize sağlayacağı katkı tüm kurum çalışanları tarafından net olarak bilinmektedir.					
Müşterilerle etkileşimde bulunan tüm çalışanlarımıza üstün performans göstermeleri için gerekli bilgi, eğitim ve araçlar sağlanmaktadır.					
Organizasyonumuzda, çalışanları müşteri odaklı davranışlara teşvik edecek etkin bir ödüllendirme sistemi mevcuttur.					
Tüm çalışanlarımızın müşteri yararına karar ve inisiyatif alma yetkileri vardır.					
Organizasyonumuzda her bir çalışan, CRM'in başarısının kendi bireysel katkı ve çabasına bağlı olduğunu bilir.					
Çalışanlarımız sadece müşteri ilişkilerine cevap veren kişiler değil, aynı zamanda müşteriler için aktif, güvenilir ve değerli birer danışmandırlar.					
Çalışanlarımızn tatmin ve sadakat seviyeleri düzenli olarak ölçülmektedir.					
Kendini müşteri ilişkileri yönetimine adamış, CRM uygulamalarına aktif olarak katılan ve liderlik eden bir üst yönetime sahibiz.					
Yönetim Stratejisi					
İşletmemize değer katan müşteriler tanımlanmakta ve çeşitli kriterlere göre segmentlere ayrılmaktadır.					
Farklı özelliklere sahip müşterilerimizin bireysel ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacak, katma değeri yüksek kişiselleştirilmiş ürün ve/veya hizmetlerin sunulması öncelikli amaçlarımızdandır.					
İşletmemizde, müşterilerle kurulan ilişkinin süresine bağlı olarak ilişkinin verimliliği sürekli olarak izlenmektedir.					
Müşterilerimiz gelişmelere ilişkin öneri ve yorumlarda bulunmaları için teşvik edilmektedir.					
İşletmemizde, değerli müşterilerin elde tutulması ve onlarla uzun süreli ilişkilerin kurulması amacıyla çeşitli sadakat programları uygulanmaktadır.					
İşletmemizde, rakiplere giden değerli müşterilerin tekrar kazanılması ve aktif hale getirilmesi için çaba gösterilmektedir.					

Yönetim Stratejisi	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
İşletmemizde mevcut müşterilerimizin referans olmalarını sağlamak için çeşitli teşvik programları sürdürülmektedir.					
İşletmemizde ekonomik değeri yüksek olan müşterilerimizin, müşteri paylarının (cüzdan paylarının) artırılması için çaba gösterilmektedir.					
Teknolojik Yapı					
Sahip olduğumuz modern etkileşim kanalları aracılığıyla müşterilerimizle 7 gün 24 saat interaktif olarak iletişim kurulmaktadır.					
Müşterilerimiz hangi etkileşim kanallarını kullanırsa kullansınlar, tüm işlemleri onlar için olumlu bir deneyim yaratacak şekilde entegre edilmektedir.					
Kesintisiz hizmet veren self-servis sistemlerimiz aracılığıyla müşterilerimiz çeşitli ihtiyaçlarını kendi kendilerine karşılamaktadırlar.					
Sahip olduğumuz teknoloji aracılığıyla her bir müşteri etkileşim kanalının performansı değerlendirilebilmektedir.					
Teknolojik sistemlerimiz, farklı işletme birimlerinde bulunan aynı müşteriye ait verileri, tek bir müşteri görüntüsü sağlayacak şekilde entegre etmektedir. (360° Müşteri bakışı)					
Mevcut teknolojimiz, müşterilerimize kişiselleştirilmiş ürün ve/veya hizmet sunabilme imkanı sağlamaktadır.					
Mevcut teknolojimiz aracılığıyla müşterilerimizin davranış eğilimleri anlaşılabilmekte ve geleceğe yönelik gerçekçi tahminler yapılabilmektedir.					
Sahip olduğumuz teknolojik analiz sistemleri aracılığıyla, dağınık müşteri verileri işletme için faydalı, stratejik bilgilere dönüştürülmektedir.					
Mevcut teknolojimiz aracılığıyla, tüm şirket personeline müşteri ile etkileşimleri esnasında ihtiyaç duydukları tüm müşteri bilgileri sunulmaktadır.					

BÖLÜM 4 : CRM'İN YARARLARI

İşletmenizin, CRM uygulamaları ile elde ettiği yararları size uygun kutuya "**X**" koyarak değerlendiriniz.

CRM'den Elde Edilen Yararlar	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Müşterilerimizin ürünlerimizden ve/veya hizmetlerimizden memnuniyeti önemli derecede artmıştır.					
Müşterilerimizi elde tutma oranımız artmıştır.					

CRM'den Elde Edilen Yararlar	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Müşterilerimizin sadakati artmıştır.					
Müşteri başına karlılığımız artmıştır.					
İşletme içi verimlilik artmıştır.					
Satışlarımız artmıştır.					
İşletmemizin rekabet gücü artmıştır.					
Müşteri edinme maliyetlerimiz azalmıştır.					
Müşterilerimizin ürünleri ve/veya hizmetleri edinme süresi kısalmıştır.					
Satış maliyetlerimiz azalmıştır.					
Müşteri kaybetme oranımız azalmıştır.					
Müşterilerinizin ürünlerimiz ve/veya hizmetlerimiz hakkındaki şikayetleri önemli ölçüde azalmıştır.					