ESKİŞEHİR ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ'NDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERİN MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Arzu YILMAZ

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eskişehir
Şubat, 2007

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Arzu YILMAZ'ın YÜKSEK LİSANS tezi olarak hazırladığı "Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları" başlıklı bu çalışma, jürimizce lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye

Doç.Dr. Ömer TORLAK

Üye

Yrd.Doç.Dr. Nuray GİRGİNER (Danışman)

Üye

Yrd.Doç.Dr. Cevahir UZKURT

Üye

Yrd.Doç.Dr.Nurullah UÇKUN

Üye

Yrd.Doç.Dr. Murat TAŞDEMİR

ONAY

……../……./200…

Prof. Dr. Münevver YILANCI

Enstitü Müdürü

ÖZET

ESKİŞEHİR ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ'NDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERİN MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI

YILMAZ, ARZU

Yüksek Lisans-2007

İşletme

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Nuray GİRGİNER

Müşteri İlişkileri Yönetimi(MİY), müşteri merkezli işletme stratejileri ve bu stratejileri destekleyebilecek satış, pazarlama, müşteri hizmetleri, muhasebe, üretim, lojistik v.b. işletme fonksiyonlarını kapsayan iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesini sağlayan ve bunları yaparken teknolojiden faydalanan bir yönetim sürecidir.

Bu çalışmanın amacı, Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerin MİY uygulamaları durumlarını tespit etmek, işletmelerin müşteri ilişkilerinde karşılaştıkları sorunları belirlemek, firma-müşteri etkileşiminde önem taşıyan özellikleri saptamak ve işletmelerin pazarlama kavramına ve MİY yaklaşımına bakış açılarını belirlemektir. Çalışmanın verileri Eskişehir ili Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet göstermekte olan işletmelere uygulanan anket ile elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarını değerlendirmek üzere χ^2 testi, t-testi, ANOVA testi ve faktör analizi uygulanmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre, Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarının hizmet sektöründe ve büyük ölçekli işletmelerde ağırlıklı uygulama alanı bulacağı kanısının yaygın olduğu, üretim ağırlıklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıkları, mevcut yapının korunması isteğinin ve uygulamaların çok maliyet getireceği inancının Müşteri İlişkileri Yönetimi önünde engel oluşturduğu, işletmelerin müşteri ilişkileri konusunda işbirliğinden kaçındıkları belirlenmiştir.

ABSTRACT

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT APPLICATIONS IN ESKİŞEHİR CHAMBER OF INDUSTRY ORGANIZED INDUSTRIAL DISTRICT

YILMAZ, ARZU

Master Thesis-2007

Business Administration

Advisor: Nuray GİRGİNER, Assistant Professor

CRM is a discipline that focuses on automating and enhancing the business process associated with managing customer relationship in the areas of namely: marketing, sales, support and customer service. It's goal is to shorted sales cycle and selling cost, increase revenue, identify new markets and channels for expansion, improve customer and product value, customer satisfaction, increase profitability, build customer loyalty and increase customer retention.

The purpose of this study was to state CRM applications in Eskişehir Chamber Of Industry Organized Industrial District, to determine the point of view about CRM and marketing, the characteristics which are important in customer-organization interaction and the problems of organizations related with customers. The data of this study was obtained from the organizations in Eskişehir Chamber Of Industry Organized Industrial District by using public survey method. The data are analysed using χ^2 test, t- test, ANOVA and factor analysis.

According to study results the organizations are not obtained sufficient information about customer relationship management and thought of CRM is appropriate for service organizations is widespread. The organizations mentioned that financial problems and organizational problems create difficulties to apply customer relationship management and organizations avoid from cooperation about customer relationships.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET ii

ABSTRACT iii

ŞEKİLLER DİZİNİ vii

TABLOLAR DİZİNİ viii

EKLER LİSTESİ x

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ xi

1. BÖLÜM:GİRİŞ 1

2. BÖLÜM:MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ 4

2.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramının Gelişimi ve Önemi 4

2.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) Nedir? 11

2.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Gerekliliği 19

2.4. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Yararları... 21

2.5.Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Amaçları 24

2.6. Müşteri İlişkileri Yönetimi Yaklaşımı 25

2.7. Müşteri İlişkileri Yönetimi Gelişim Sürecinin Aşamaları 27

2.7.1. Müşteri Seçimi (Segmentasyon) 27

2.7.2. Müşteri Kazanma (Edinme) 29

2.7.3. Müşteri Koruma 30

2.7.4. Müşteri Derinleştirme 32

İÇİNDEKİLER(devam)

Sayfa

2.8. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Kapsamı.....32

2.8.1. Müşteri Tatmini ve Önemi.....32

2.8.2. Müşteriye Değer Yaratma.....34

2.8.3. Müşteri Yaşam Boyu Değeri.....35

2.8.4. Müşteri Sadakati.....37

2.9. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Unsurları 38

2.10. Şirketin Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamasına Hazırlanması .39

2.10.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kültürü ve Yeniden Yapılanma 41

2.10.2. Operasyonel Süreç ve Sistemlerdeki Yenilikler.....44

2.10.3.Müşteri Davranışlarının Analizi.....45

2.11. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulama Metodolojisi.....46

2.12. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları 49

2.12.1. Analitik MİY Uygulamaları.....51

2.12.2. Operasyonel MİY Uygulamaları 51

2.13.Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Başarılı Olmasını Sağlayan Faktörler 52

2.14. Türkiye'deki Çeşitli Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları 58

3. BÖLÜM:ESKİŞEHİR ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ'NDEKİ İŞLETMELERİN MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ BELİRLENMESİ.....63

İÇİNDEKİLER(devam)

Sayfa

3.1. Araştırmanın Önemi 63

3.2. Araştırmanın Amacı 64

3.3.Araştırma Yöntemi 65

3.4. Verilerin Toplanması 66

3.5.Verilerin Analizi.....67

4. BÖLÜM:SONUÇLAR VE ÖNERİLER 87

KAYNAKLAR DİZİNİ 92

EK-1: Anket Formu.....112

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 1: Pazarlamanın gelişimi(Köksal, 2005) 5

Şekil 2: MİY bileşenleri (CRM Enstitüsü Türkiye, 2001 Araştırması).....16

Şekil 3: Türkiye' de MİY tetikleyicileri (CRM Enstitüsü Türkiye, 2001 Araştırması) 17

Şekil 4: MİY başarı ölçümleri(Baloğlu, 2006).....22

Şekil 5: Müşteri yaşam boyu değeri zaman ilişkisi (Reichheld ve Teal, 1996).....23

Şekil 6:MİY yaklaşımı(Köksal, 2005).....26

Şekil 7: MİY etkinlikleri(CRM Enstitüsü Türkiye, 2001 Araştırması).....29

Şekil 8: Müşteri İlişkileri Yönetimi gelişim sürecinin aşamaları (WWW doküman http://www.crminturkey.org, 2006).....30

Şekil 9: Müşteri memnuniyeti modeli(Anton,1995).....33

Şekil 10: Müşteri yaşam boyu değeri(WWW doküman http://www.metriq.co.uk, 2006) 36

Şekil 11: MİY'in temel unsurları (Köksal, 2005).....50

Şekil 12: Eskişehir OSB'deki mevcut firmaların sayısı ve durumları (Eskişehir Sanayi Odası 2004 Araştırması).....66

Şekil 13: İşletmelerin müşteri ilişkilerine yatırım yapmamasında etkili olan faktörlerin dağılımı 81

TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 1. Segmentasyon kriterleri (Baloğlu, 2006) 28

Tablo 2: Klasik ve modern süreç organizasyonları (Düren , 2000).....43

Tablo 3: Proje uygulama planı örneği (Taşpınar, 2005) 48

Tablo 4: Eskişehir OSB 'deki Firmaların Sektörel Dağılımı (Eskişehir Sanayi Odası 2004 Araştırması) 65

Tablo 5: İşletmelerin ihracat oranlarının dağılımı.....68

Tablo 6: İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerin dağılımı.....68

Tablo 7: İşletmelerin pazarlama sistemlerinin dağılımı.....69

Tablo 8: Genel İşletme stratejilerinin dağılımı.....69

Tablo 9: İşletmelere göre müşterilerinin tercihlerini belirleyen faktörlerin dağılımı.70

Tablo 10: İşletmelerin müşterilerle ilgili karşılaştıkları en önemli sorunların dağılımı 70

Tablo 11: Müşteri İlişkileri Yönetimi eğitimi alma düzeyi 71

Tablo 12: Müşteri İlişkileri Yönetimi çalışması durumu.....72

Tablo 13: Kurum içi eğitim çalışmalarının durumu 73

Tablo 14: İşletmelerin müşteri ilişkilerini geliştirme için yaptığı işbirliğinin düzeyi 73

Tablo 15: Ürün ve hizmetleri satın almada müşterilerin kullandığı kriterlerin dağılımı 74

Tablo 16: Ürün ve hizmetleri satın almada müşterilerin kullandığı kriterler.....75

Tablo 17: Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarında Kullanılan Yöntemlerin Dağılımı 76

TABLOLAR DİZİNİ(devam)

Sayfa

Tablo 18: Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarında kullanılan yöntemler 77

Tablo 19: İşletmenin pazarlama kavramına ve Müşteri İlişkileri Yönetimi'ne bakış açıları ile ilgili sonuçlar.....78

Tablo 20: İşletmelerin pazarlama ve müşteri ilişkileri yaklaşımları ile ilgili sonuçlar 79

Tablo 21: Müşteri bilgisi, müşteri bilgilerinin detaylı analizi ile ilgili sonuçlar.....80

Tablo 22: Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması sonucu meydana gelen değişiklikler ile ilgili sonuçlar.....82

Tablo 23: Sektörlere göre işletmelerin pazarlama kavramına ve Müşteri İlişkileri Yönetimi'ne bakış açıları ANOVA ve çoklu karşılaştırma testi sonuçları.....85

EKLER LİSTESİ

EK-1: Anket Formu……112

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

CRM Customer Relationship Management (Müşteri İlişkileri Yönetimi)

ERP Enterprise Resource Planning (Kurumsal Kaynak Planlaması)

MİY Müşteri İlişkileri Yönetimi

OLAP Online Analytical Processing (Çevrimiçi Analitik Sorgulama Aracı)

OPP Organisation, Process, People (Organizasyon, Süreç, İnsan)

OSB Organize Sanayi Bölgesi

1. BÖLÜM: GİRİŞ

Günümüzde geleneksel pazarlama ile müşteri bulmak ve bu yolla karlılığı artırmak büyük ölçüde gücünü yitirmiştir. Bu değişimler ile şekillenen modern pazarlama anlayışında müşteriye sunulan değerin artırılması, müşterinin ürüne rahat ulaşması, müşteri maliyetleri ve müşterilerle iletişim önem kazanmış, bu da işletmelerin bireysel hizmetlere yönelmelerine ve Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları üzerinde yoğunlaşmalarına neden olmuştur.

Müşteri İlişkileri Yönetimi(MİY), müşteri açısından; firmanın müşteriye nasıl ulaştığını, müşteri hakkında hangi yolla ve ne derece bilgi sahibi olduğunu, müşterileri ile ilişkilerini nasıl sürdürdüğünü, müşterilerin beklentilerini nasıl karşılayacağını, müşterilere vaad edilmiş bütün hususların eksiksiz olarak yerine getirilip getirilmediğini denetlemesini esas almaktadır. Firma açısından ise, pazarlama, satış, iletişim, kalite yönetimi ve geri besleme tekniklerini kullanarak müşterilerle işletme arasında kalıcı ilişkiler geliştirmek ve bu ilişkileri hem müşterinin hem de firmanın yararına olacak biçimde yürütmek anlamını taşımaktadır (Emüler, 1999). İlişki yönetimi bu anlamda firmanın çeşitli birimleri arasında yoğun bir bilgi yönetimi ve eşgüdüm gerektirmektedir. Müşteriyi tanımak, sürecin ilk aşamasıdır. Asıl önemli olan; bilginin nasıl elde edildiği ve buna bağlı olarak ilişkinin nasıl yönetilebileceğidir (Hamşioğlu, 2002).

MİY'in üç temel unsurunu oluşturan insan, süreç ve teknoloji yapılanmasında; insan (çalışanlar), müşterinin beklentilerini anlayıp, standart prosedürlerin ötesinde çözümler üretirken; süreç, çalışanların ilettiği müşteri taleplerini gerçekleştirilen iyileştirmeler ile müşteri odaklı yapılanmaya dönüştürür. Teknoloji ise müşteri bilgilerinin tüm temas noktalarından takip edilmesine ve farklı müşteri isteklerine hızlı çözüm üretilmesine imkan tanıyacak şirket içi otomasyonu sağlar (Bozgeyik, 2001).

Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamasının başarısında, sunulan mal ve hizmetin kalitesi, işletmenin fiyat politikası, personelin duyarlılığı ve davranışı, tüketiciyi korumada gösterdiği özen gibi pek çok faktör önem

taşımaktadır. Müşterileri uzun vadeli kazanabilmek için şirketlerin müşterilerine yatırım yapmaları gerekmektedir. MİY yaklaşımı, şirketlere müşterileri bireysel olarak tanıyıp onlara yönelik ürünler geliştirme fırsatı sunmaktadır.

Bu yaklaşımın adımları kısaca, müşterini tanı, onunla onun için en uygun biçimde ilişki kur, isteklerini dinle, yapacaklarına bu bilgiler ışığında karar ver, onun ihtiyaçlarını biraz da beklentiyi aşarak cevaplayabilme yeteneğini geliştir, beklentiyi yükselt ve rakibini geride bırak biçiminde ifade edilebilir.

Dünyada son 15 yılda uygulanmaya başlanan bu yaklaşım e-iş ile ilişkisi, şirket performansı ve organizasyon yapısı üzerine etkileri, uygulamalarda bilgi teknolojileri kullanımı, kalite yönetim sistemleri ile ilişkisi, uygulamanın başarısız olma nedenleri ve uygulamaya alternatif yaklaşımlar başlıkları altında çok sayıda çalışmaya konu olmuştur. Son yıllarda Türkiye'de de MİY konusundaki akademik çalışmalar yoğunluk kazanmıştır. Özgener(2002) ve Hamşioğlu(2002) Türkiye'de MİY uygulamaları ve uygulama sırasında karşılaşılanı sorunları, Şahin ve Önce(2004) GSM sektöründe MİY uygulamalarını, Oraman(2004) KOBİ'lerde MİY stratejilerini, Uysal ve Aksoy(2004) tıbbi malzeme lojistiği ve MİY uygulamalarını, Çetin(2005) perakendecilik sektöründe MİY uygulamalarını konu alan çalışmalar gerçekleştirmiştir.

CRM Enstitüsü Türkiye tarafından 2003 yılında gerçekleştirilen MİY uygulamalarını konu alan araştırmaya göre, Türkiye' deki şirketler müşteri odaklılık açısından Avrupa ortalamasının oldukça altındadır (Avrupa ortalaması (3,6), Türkiye ortalaması (1,35) Değerlendirme 5 üzerinden yapılmıştır). Bu sonuç, Türkiye'deki şirketlerin müşteri odaklı yapılanma çalışmalarının oldukça başlarında olduğunun oldukça net bir göstergesidir (CRM Enstitüsü Türkiye, 2003 Araştırması).

İlk yılların haberdar olma, bilgi toplama, danışma süreci olduğu düşünülürse, günümüzde Türkiye'de Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarının gerçekleştirildiği söylenebilir. Bu nedenle Türkiye'de önemli bir sanayi bölgesi olan ve gelişimini sürdüren Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerin Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarının durumunun belirlenmesinin

akademisyenler ve yöneticiler açısından yararlı olacağı ve diğer akademik çalışmalar için temel oluşturabileceği düşünülmüştür.

Bu çalışmanın amacı, Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerin MİY uygulamaları açısından durumlarını tespit etmek, işletmelerin müşteri ilişkilerinde karşılaştıkları sorunları belirlemek, firma-müşteri etkileşiminde önem taşıyan özellikleri saptamak, işletmelerin pazarlama kavramına ve MİY yaklaşımına bakış açılarını belirlemek ve işletmelerin MİY'e ve pazarlama kavramına bakış açılarını sektör, ihracat durumu gibi değişkenler ile ilişkisi bakımından incelemektir.

2. BÖLÜM: MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

2.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramının Gelişimi ve Önemi

Zaman içinde iletişimde yaşanan devrim pazarlama stratejilerini değiştirmiş ve bilgi çağı işletmelerin yalnızca satış ve pazarlama sistemlerini değil tüm organizasyon yapısını etkilemiştir. İletişim bilgiye kolay ulaşabilirliği sağlarken bu defa müşteriler bu devrimi kullanabilme olanağına kavuşmuştur.

Rekabetin ve iletişim imkanlarının artmasıyla birlikte, işletmelerin pazarlama, satış ve müşteri yönetimi faaliyetleri son derece dinamik bir yapıya ulaşmıştır.

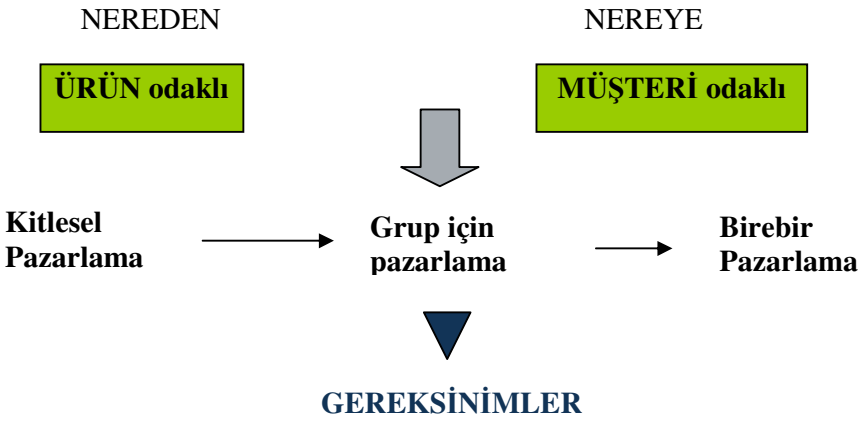
İşletmeler için, müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri bağlılığa dönüştürmek karlılığın anahtarı haline gelmiştir (WWW doküman: http://www.marketingpower.com, 2006).

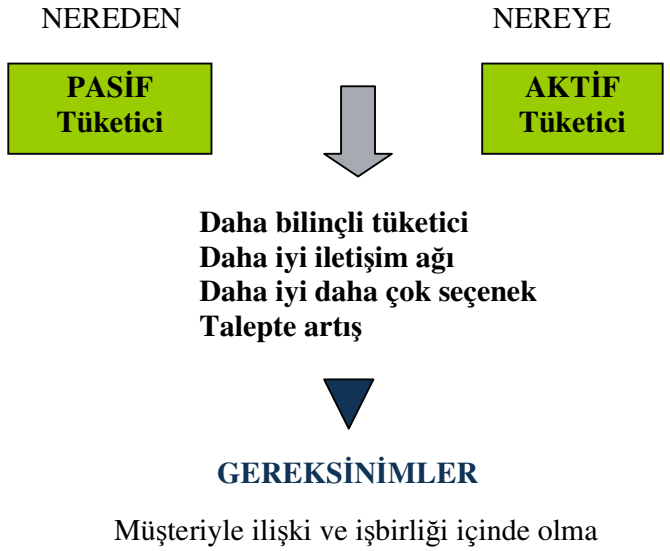
"Her arz kendi talebini yaratır" döneminin sona ermesiyle, "Talebi keşfet ve sadece talep edileni/edilebileceği üret" dönemine geçilmiş ve bu değişim Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) yaklaşımını öne çıkarmıştır:

Müşteri İlişkileri Yönetimi, bir işletme ile müşterileri arasındaki satış öncesi ve satış sonrası meydana gelen tüm işlemleri kapsayan ve karşılıklı ihtiyaçların tatminine imkan veren bir süreçtir (Alagöz, S.,Alagöz, M., İnce ve Oktay, 2004).

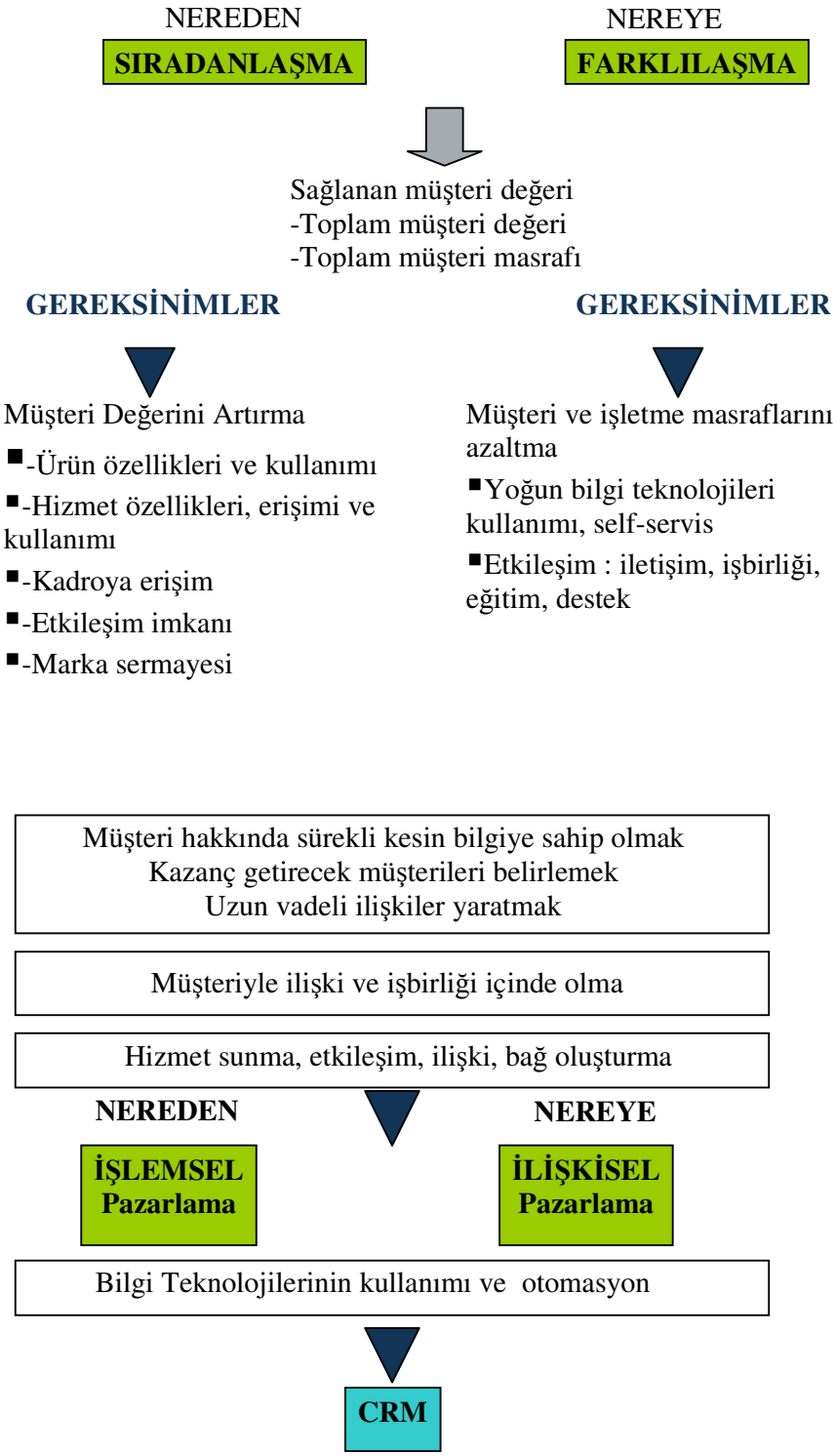
Günümüz rekabet ortamında MİY değişen dünyaya uyum sağlamada bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Önceden pazarlama tanımlamaları yapılırken "mal ve hizmetlerin üretim sürecinden çok önce başlar ve üretimden sonra da devam eder" denilmekte, "müşteri" yerine "ürün" odaklı tanımlamalar yapılmakta ve "üretim anlayışı, bir iş anlayışı olarak mamul kavramına dayanır ve mamul yönetimi olarak da düşünülebilir" denilmekteydi. 1970'li yıllardan itibaren ise müşteri merkezli anlayışın temelleri "tüketiciye yönelik tutum" şeklinde görülmektedir (Şekil 1).

Şekil 1: Pazarlamanın gelişimi(Köksal, 2005)





Şekil 1: Pazarlamanın gelişimi-devam(Köksal, 2005)



Teknolojik yenilikler diğer işletmeler tarafından kolayca taklit edilebilmekte ve teknolojinin rekabet üstünlüğü uzun sürmeyebilmektedir (Mucuk, 2001).

Müşteri merkezli yaklaşımın özü müşteriye ilişkin doneleri toplamak, değerlendirmek ve kullanmaktır. Bu yaklaşım teknolojik altyapıdan bağımsız olarak da gerçekleştirilebilir. Ancak yeterliliği tartışma konusu olur. Müşteri bilgilerini toplamada kullanılan yöntem, ulaşılabilen müşteri sayısı ya da potansiyel müşteri sayısı, toplanan bilgilerin değerlendirilebilirliği, bilgi toplamanın maliyeti ile birlikte ele alındığında günümüz teknolojisi çok büyük kolaylıklar getirmiştir. Tüketici bilgilerini elde edebilmek, pazarlamacıların zorlandıkları alanlardan biridir. Bilgi toplamada kullanılan ve bunun bir ileri aşaması sadık müşteri yaratmak olan projelerin başında ürün-müşteri kartı (loyalty card) projeleri gelmektedir (Kulabaş ve Nur, 2002).

Geleneksel pazarlama ve Müşteri İlişkileri Yönetimi arasındaki önemli farklardan biri de pazarlama karması elemanlarıdır. Satış odaklı geleneksel pazarlama kavramı 4P kavramını ortaya çıkarırken, müşteri odaklı anlayış 4C kavramını geliştirmiştir. Satış odaklı geleneksel pazarlama anlayışında 4P, ürün/ product/, fiyat/price, dağıtım/place, özendirme/promotion biçiminde ifade edilmekte iken, müşteri odaklı anlayışın hakim olması ile 4C, yani müşteri değeri/customer value, müşteri maliyeti/customer cost, müşteriye kolaylık/customer convenience, müşteri iletişimi/customer communication kavramları öne çıkmıştır (Kotler, 2000). Bu kavramlar aşağıdaki şekilde açıklanabilir;

Müşteri değeri/ Customer value: Müşteriler satın aldıkları ürün ya da hizmetlerden bir değer kazanmayı ya da bir sorunlarının çözümlenmesini beklemektedirler. Müşterilerin bu beklentileri doğrultusunda, işletmelerin öncelikli olarak ürettikleri ürün ve hizmetlerin müşteriye sağlayacağı değeri ortaya koymaları gerekmektedir.

Müşteri maliyeti/ Customer cost: Dikkate alınması gereken bir diğer pazarlama unsuru da müşterilerin pahalıya ürün ve hizmet satın almak istememesidir. Bu nedenle işletmeler müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını müşterilerin razı olduğu fiyattan satmak zorundadır.

Müşteriye kolaylık/ Customer convenience: Müşteriler satın alacakları ürün ya da hizmete en kolay şekilde ulaşmak isterler. Müşterilerin ürün ya da hizmete kolayca ulaşmalarını sağlayacak dağıtım ağı ve iletişim sistemini kurmak gerekir.

Müşteri iletişimi/ Customer communication: Müşterilerle yanıltıcı olmayan, dürüst bir iletişim sistemi kurulmalıdır (Kotler, 2000, Alagöz, S.,Alagöz, M., İnce ve Oktay, 2004). Teknoloji ve otomasyonun yeni gelişmeye başladığı dönemlerde müşterinin öneminin azalacağı düşünülmüş, ancak tam tersine müşteri ilişkileri ile müşterileri memnun edecek fırsatların bulunması, müşterileri anlamak, müşteri veya tüketicileri korumak ve geleceği tahmin etmek konuları çok daha önemli bir noktaya gelmiştir. Teknoloji ve modern bilgi işlem yatırımlarının doğru kullanılması üretim, hizmet ve kalite ilişkisini geliştirmiştir.

İşletmeler neden kaliteli müşteri ilişkileri kurmaya ihtiyaç duymaktadır? Çünkü, hiçbir işletme müşterileri olmadan varlığını sürdüremez. Müşterileri ile ilişkilerini geliştiren, sorunlarını çözen ve işlerine onların bakış açılarıyla bakan işletmeler başarılı olur (Taşkın, 2005).

Sıradan müşteri ilişkileri demek, zayıf müşteri ilişkileri demektir. Sadece, mükemmel müşteri ilişkileri müşteri tarafından fark edilir. Ancak, olağandışı durumlar müşterilerin dikkatini çeker.

"Müşteriye yakın olun" son on yılın temel işletme yönetimi ilkesi olmuştur.

Her konuda olduğu gibi MİY'de de bir tarihçe karmaşası yaşanmaktadır. Kimileri aslında MİY'in, günün şartlarına göre farklı şekillerde uygulanarak, ticaret kavramının doğuşuyla başladığını, onbinlerce yıl önce, varsayarken, kimileri ise çağrı merkezlerinin doğuşunu, 20. yüzyılın ilk yılları, MİY'in kendini gösterdiği dönemler olarak kabul etmektedir. Bunlar elbette yanlış kabuller değildir; ama günümüzde MİY denildiğinde hemen aklımıza gelen, kabul edilen temel alt kavramların bir disiplin çerçevesinde ele alınması dünyada son 15 yılda, Türkiye'de ise 2000 yılının başından itibaren gerçekleşmiştir.

Aslında MİY felsefesinin Dünya'da ve Türkiye'de tanınmasının, benimsenmesinin ve hayata geçirilmesinin bu kadar uzun bir süre alması, bu

kavramın sadece bir yazılım olmadığının da en güzel göstergesidir. Ürünler, fikirlerden daha hızlı yaygınlaşırlar. MİY ise bir felsefe olduğundan dolayı kavram olgunluğu aşamasına ancak bu kadar uzun bir zaman sonra ulaşabilmiş durumdadır. Bundan sonrası uygulama/uygulanma safhasıdır ki, MİY'in hayatımıza gerçek anlamda katkısı da bu safhada oluşacaktır.

Etkin müşteri ilişkileri, bilgi ve becerinin bir karışımıdır. Etkin müşteri ilişkileri, piyasaya arz edilen mal veya hizmetin, bu mal ve hizmetin müşterilerinin, işletmenin kural ve yönetmeliklerinin, işletme içinde ilişkide bulunulan diğer çalışanlarla ilişkilerin tam olarak kavranmasının dışarıya yansımasıdır.

Kaliteli müşteri ilişkileri müşterilerle doğru iletişim kurulmasını, müşterilerin dinlenmesini, yapılan işlerin tam zamanında ve bir kerede düzgün yapılmasını, şikayet ve itirazların doğru ele alınmasını, çalışanlar arasındaki ilişkilerin de müşteriye yönelik olarak düzenlenmesini gerektirir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşteri ihtiyaç ve isteklerinin karşılanarak müşterilere beklentilerinin ötesinde hizmet etmektir.

Uzun vadede önemli olan, müşteri isteklerini etkili bir şekilde karşılayacak süreçleri ve kaliteli hizmet verebilecek sistemleri yaratmaktır.

İşletmenin ayakta kalması ve gelişmesi için mevcut satışlarını korumaya ve satışlarını yükseltmeye ihtiyacı vardır. Bunun için de şirketin mevcut müşterilerini memnun etmeyi sürdürmesi ve böylece yeni müşterilerin de gelmesini sağlaması gerekmektedir. Bu nedenle müşterilerden gelen şikayet ve itirazların öğrenilmesi, hatta müşterilerin şikayet, itiraz veya diğer isteklerini söylemeleri için cesaretlendirilmeleri gerekir.

Müşteri ilişkileri alanında çalışanların çoğu müşteri şikayetlerinden çok şey öğrendiklerini söyler. Fakat müşterilerin hiç şikayet etmemelerini tercih eder. Oysa müşteri şikayetleri çoğunlukla şikayetlerin önlenmesi fırsatını da beraberinde sunar.

Memnun müşteri, işletmenin piyasaya sunduğu yeni bir mal ya da hizmeti satın almaya hazır müşteridir. Yeni müşteriler, işletmenin yürüttüğü pazarlama ve reklam faaliyetlerinden çok, işletmenin mevcut ve eski müşterilerinin tavsiyelerinden

etkilenme eğilimi taşır. Memnun olmayan müşteriler ise, başka müşterileri olumsuz yönde etkileyerek, işletmenin yaptığı en güçlü pazarlama ve reklam faaliyetleri için harcanan paraların boşa gitmesine neden olur.

Harper's magazine dergisinden alınan bir anket otomobil sektörü ile ilgili olarak şu sonuçları vermektedir: Satın aldığınız bir otomobilden ve yapmış olduğunuz bu alışverişten memnunsanız, otomobilinizi ve ne kadar memnun olduğunuzu ortalama olarak 8 kişiye anlatırsınız. Satın aldığınız otomobilden ve bu alışverişten memnun değilseniz, bunu anlatacağınız kişi sayısı ortalama olarak 22dir (Taşkın, 2005).

MİY, değişik tanımlamaları yapılan bir yaklaşımdır. En ilgi çekici, belki de en iyi ifade eden tanım "doğru mal ya da hizmeti, doğru müşteriye, doğru zamanda ve doğru fiyatla, doğru noktada sunmaktır" şeklindedir. Bu tanımdaki dikkate değer ifade "doğru" sözcüğüdür. Klasik anlayışta yer alan, en düşük maliyet, en çok müşteri, her iletişim noktası vb. hususlar yerine "doğru" tanımı kullanılmıştır (Gel, 2004). Bir örnekle doğru fiyat şöyle tanımlanabilir. B&O Co. ses kalitesine önem verenler için stereo ses sistemi üretmektedir. MİY uygulamasına geçen şirket bu cihazların taleplilerinin aynı müşteri kitlesi olduğunu keşfeder. Şirket ürettiği hassas aletleri takip eden bu kitle için yeni bir ürünü yaklaşık dört kat fiyatla piyasaya sunar. Sonuçta bu cihazın dört kat fiyatla satılabildiğini görür. Doğru fiyat MİY uygulamasında örnekte olduğu gibi ortaya çıkmaktadır (Okudan, 2001).

MİY yaklaşımı temellerini işletme organizasyonunun kendisinden alır. Bu sebeple MİY altyapısı tüm işletmece bir takım olarak kavranmalı ve altyapının oluşumu için herkesin katılımı sağlanmalıdır.

Peppers and Rogers Group Consulting'e göre, MİY çabalarının çok önemli olmasının üç temel nedeni vardır:

1. Müşteri ilişkilerini yönetmek herhangi bir şirket için "ucuz büyüme" tercihini temsil eder.

Ucuz büyüme, daha az zaman ve kaynak harcayarak en çok almaya istekli müşterilere ürün satmak ve almaya istekli olmayanlara satmamak, basitçe müşterileri daha karlı hale getirmek şeklinde açıklanabilir(Nam, 2001).

2. MİY süreçlerindeki değişiklikler küçük parçalar halinde yapılabilir.

Her bir kademeli MİY yatırımı, hemen ve ölçülebilir nakit akış faydalarına dönüşebilir (Nam, 2001).

3. Değerli müşteri ilişkilerini korumak stratejik bir yetenektir.

2.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) Nedir?

Yeni ekonomi olarak adlandırılan, radikal ölçülerde değişmiş ve değişmekte olan iş dünyasında iki önemli gelişme ön plana çıkmaktadır. Bunların birincisi ürün temelli yaklaşımların geçerliliğini büyük ölçüde yitirmesi ve değer yaratma sürecinin ürünün dışına çıkması sonucu diğer hizmetlerin önem kazanmasıdır. Diğer gelişme ise; kitlesel pazarlamanın önemini yitirmeye başlamasıdır. Müşteri, zaman ve mekan kısıtlaması olmadan dünyanın herhangi bir yerindeki satış noktasından satın alma yapabilir hale gelmiştir. Bu durum kitlesel pazarlama anlayışının tamamen değişmesine yol açmaktadır ve müşteri ile kurulan birebir ilişkiye dayalı yeni pazarlama anlayışlarını karşımıza çıkarmaktadır (Öztürk, 2000).

İlişkisel pazarlama temel anlamda, yeni müşteriler bulmaktan çok mevcut müşterileri elde tutma ve onlarla ilişkileri geliştirme üzerine yoğunlaşan stratejik bir eğilimdir ve MİY'e öncelik teşkil eden bir kavramdır (Peppers ve Rogers, 1999).

İlişkisel pazarlama ile bir işletmenin bireysel müşterilerini adlarıyla belirlemek, işletme ve müşterileri arasında birçok işlemi kapsayacak bir ilişki yaratmak, bu ilişkiyi müşterilerin ve işletmenin yararına yönetmek amaçlanır.

MİY, müşterinin söylediklerini ve işletmenin müşteri hakkında bildiklerini temel alan, müşteriye bireysel karşılık veren birebir, ilişkisel pazarlamanın bir uygulaması olarak kabul edilebilir (Ryals ve Pane, 2001). MİY ilişkisel pazarlama stratejilerinin uygulanmasında mevcut bilgi teknolojilerinin amaçlara uygun şekilde

kullanılmasına yöneliktir. MİY anlayışında teknoloji bu yaklaşımın uygulanabilmesi için bir araçtır.

MİY, müşteri katma değerini betimleyecek ve arttıracak altyapı ve değer katan müşterilerin sadakatlerinin sürdürülmesini sağlayacak motivasyonu sağlayacak doğru yaklaşım biçiminde tanımlanabilir. MİY müşterileri tanımaya ve belirlemeye, kazanmaya ve kalıcı kılmaya yönelik bütünleşik bir yaklaşımdır MİY, organizasyonların müşteri etkileşimlerini birden çok kanal, bölüm, iş kolu ve coğrafya üzerinden yönetebilir ve koordine edebilir hale getirerek, firmaların her bir müşteri iletişiminden alınan değeri en üst düzeye çıkarmasına ve kurumsal performansın en üst düzeyde sürdürülmesine yardımcı olur (Aydın, 2006).

MİY, işletmenin tamamında mevcut müşteriler, potansiyel müşteriler ve iş ortakları ile olan etkileşimleri, destek hizmetlerini ve satışları yöneten, iyileştiren veya kolaylaştıran araçlar, teknolojiler ve prosedürlerin tamamıdır (Davenport, Haris ve Kohlı, 2001).

Müşteri İlişkileri Yönetimi, işletme süreçlerinin otomasyonu, teknolojik çözümler ve bilgi kaynakları yoluyla satış, pazarlama, hizmet, girişim, kaynak planlaması ve arz zinciri yönetimi fonksiyonlarını, müşteri ilişkilerini en üst düzeye çıkarmak için bütünleştirir. Müşteri İlişkileri Yönetimi, girişimciler, müşteriler, iş ortakları, satıcılar ve işverenler arasındaki ilişkileri düzenler (Galbreath ve Rogers,1999). Şahısları, süreçleri ve teknolojileri entegre etmek ve interneti kullanmak yoluyla, e-müşteriler, dağıtım kanalı üyeleri, iç müşteriler ve satıcılar da dahil olmak üzere tüm müşteri ilişkileri en üst düzeye taşınır (Xu, Yen, Lın ve Chou, 2002). Burada özellikle ilişki geliştirme kavramı vurgulanmaktadır. Hedef doğru bir felsefe ile sadık ve karlı bir müşteri profili oluşturmaktır (Law, Lau ve Wong, 2003).

Günümüzde işletmeler kendilerini ürün ve hizmet satan işletmeler olarak değil, müşteri değeri yaratan işletmeler olarak görmektedirler ve müşterilerine ömür boyu sahip olmak istemektedirler. Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarını bilinçli olarak geliştirip, korumak isteyen işletmeler, ilk kez alan müşterileri, tekrar alan müşterileri, sürekli müşterileri, işletmelerin ürünlerinin sözcülüğünü yapan

müşterileri, üyeleri, ortakları, ve kısmi hisse sahiplerini işletmeye bağlı hale getirmeye çalışırlar (Kotler, 2000).

Müşteri İlişkileri Yönetimi, bireylere hedeflenmiş pazarlamada bilgi toplamak için otomasyonun kullanılmasıdır (Feldman, 1999).

MİY, marka ve ürünlere yönelik olarak müşterilerde kalıcı satın alma eğilimleri yaratmak ve bu eğilimi sürdürmek için gerekli bilgileri toplama, sonuçları analiz etme ve pazarlama etkinliklerini bilgiye dayalı olarak yürütme süreçlerinin yönetimidir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi, işletmenin tüm personelini müşteri odaklı takım çalışması yapabilecek düzeye getirmeyi ve müşterilere beklentilerini aşan mükemmel ürün ve hizmet sunmak için yönetim sistemine faaliyetleri yürütmede yardım edecek bilgi teknolojilerini oluşturmayı amaç edinen bir yaklaşımdır (Anton, 1996).

MİY, müşteri ilişkilerinin satış, teslimat, hizmet vb. tüm süreçlerde etkileyici, rakiplerden daha verimli bir biçimde yürütülmesini ve performans hedeflerinin izlenmesini sağlayan bilgi sistemidir.

MİY, müşteri davranışlarının arkasında yatan duygusal ve akılcı nedenleri analiz ederek müşteri değerlerini anlamak, marka yönetimi, deneyim yönetimi, hizmet yönetimi, satış kanalları yönetimi, entegre iletişim yönetimi gibi alanlarda müşteri bağlılığı yaratıcı uygulamalar geliştirmek için gerekli bilgi sistemidir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşteri ile uzun vadeli ilişki kurmak ve etkinleştirmektir. Amaç, müşteri davranışları ve tercihleri hakkında bilgi sahibi olmaktır (Zınkhan, 2002).

MİY, işletmenin tümünde müşteri kavramını yerleştiren, müşteri merkezli olma kültürünü benimseten bir yaklaşımdır. MİY, uzun dönemli müşteri ilişkileri kurmayı, buna bağlı olarak da karlılığı hedefler. MİY, bilgi odaklı ilişkisel pazarlama biçiminde de tanımlanabilir (Kırım, 2001).

MİY, müşteriyi tasarım noktasına yerleştirerek müşteri ile yakın ilişkiyi öngören bir iş felsefesidir. Bu felsefenin temeli mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarını belirleme ve karşılama yaklaşımıdır (Tiwana, 2001).

MİY, işletmelerin müşterilerle olan ilişkilerini daha da geliştirmek amacıyla müşteri ihtiyaç ve davranışları hakkında daha fazla bilgi edinebilmek için müşteri merkezli stratejinin oluşturulmasını amaçlayan kapsamlı bir yönetim felsefesidir

Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşterilerle ilişkilerin artırılması ile müşteriyi memnun etmek ve süre gelen karlı işi korumak için bilgi ve kalite yönetim sistemlerinin, hizmet destek, iş stratejisi ve organizasyonel misyonun entegrasyonudur (Harker, 1999).

Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşterilerle uzun süreli, işleyen, güvenilir ve işbirliğine dayalı ilişkiler kurmayı kapsar (Harker, 1999).

Müşteri İlişkileri Yönetimi, merkezinde müşterinin olduğu ve müşteri memnuniyetini işletmenin karlılığı veya etkinliği ile eş zamanlı olarak optimize etmeye yönelik bir felsefedir (Kıral, 2001).

MİY, yeni müşteri edinmek, var olan müşterileri elde tutmak, müşteri sadakatini kazanmak ve müşteri karlılığını artırmak için anlamlı ilişkiler kurarak, işletme çapında müşteri davranışlarını anlama, etkileme ve işletmeyi müşterilerin beklentileri doğrultusunda yönlendirme yaklaşımıdır (Swift, 2001).

MİY, işletmelerin en karlı müşterilerini maliyetleri arttırmadan elde tutmalarını, müşteri ilişkileri değerlerini artırmalarını ve karlarını yükseltmelerini sağlayan bir yaklaşımdır (WWW doküman: http://www.inet-tr.org.tr/inetconf7/bildiriler/91.doc, 2006).

Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşteri ile iletişim esaslarının entegrasyonu ve iyileştirilmesidir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşteriyi tanımak, istek ve ihtiyaçlarını anlamak ve bunlara uygun ürün ve hizmetler sunmaktır (Alagöz, S.,Alagöz, M., İnce ve Oktay, 2004).

Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşteri üzerinden en yüksek kazancı sağlamak için kullanılan yöntemler bütünüdür.

MİY, kişilere özel satış ve pazarlama kavramlarının kurumsallaştırılmasıdır. Bilgi toplama ve bilgi kullanma esasına dayanan insani ilişkilerin teknoloji ile ön plana çıkarılmasıdır.

MİY, işletmelerin müşterilerle olan ilişkilerini tanımlayıp geliştirmesini öngören bir yönetim felsefesidir. Müşteri ile iyi ilişkiler kurmanın ve ölçek ekonomisinin aynı potada birleştirilmesidir (WWW doküman: http://www.inet-tr.org.tr/inetconf7/bildiriler/91.doc, 2006).

MİY, bir işletmenin teknolojik gelişmelerden destek alarak mevcut müşterileri koruma ve potansiyel müşteri edinme aktiviteleri arasındaki boşluğu kapatmak için geliştirdiği ve uyguladığı politikalardır (WWW doküman: http://www.ytukvk.org.tr, 2006).

Mal ve hizmet üreten ve satan tüm kuruluşlar hizmet ettikleri müşterilerini memnun ettikleri sürece hedefledikleri temel performans sonuçlarını gerçekleştirebilirler ve müşterilerinin bağlılıklarını sağlayabilirler. Ancak her müşteri farklıdır, farklı alışkanlıklara ve farklı ihtiyaçlara sahiptir. Bu durumda müşteri bağlılığını sağlamak için her müşteriye göre farklı yaklaşım biçimleri geliştirilmelidir. MİY, müşteri bağlılığını sağlamaya yönelik, müşteri esaslı bilgilerin toplanması ve bu bilgilerin firmanın pazarlama hedeflerine uygun biçimde kullanılmasıdır. Yeni müşteriler kazanmak ve mevcut müşterilerle ilişkileri sürdürmek MİY'in temel hedefidir.

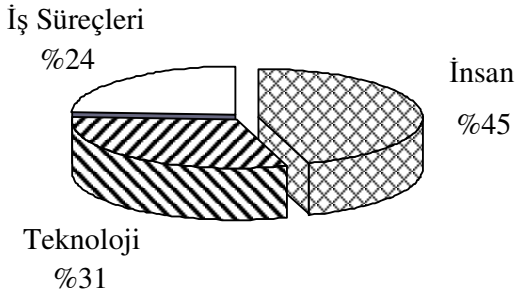
Müşteri İlişkileri Yönetimi, daha çok müşteri yaratma, mevcut müşterileri elde tutma ve müşteri değerini arttırma yeteneğine bağlı olarak işletmeye kazanç sağlar. Bilinçli şirketler, müşterinin en değerli varlıkları olduğunun bilincindedir. Bu şirketlere göre, bir şirketin net değeri müşterilerinin ne düşündüğüyle ifade edilebilir (McClain, 2000).

MİY, müşteriler hakkında sahip olunan bilgi birikimini derinleştirerek, kuruluşun politika ve stratejilerini müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere şekillendirmektir. MİY, teknolojik imkanlar kullanmak suretiyle yapılan satış gücü otomasyonu veya basit bir çağrı merkezinden öte müşteri odaklı bir anlayıştır. Teknoloji MİY için bir araçtır. MİY müşterilerin sizden istediklerini bilmenizi kolaylaştırır. Teknoloji ise bu sonuca ulaşılmasını hızlandıran bir araçtır.

MİY, insan, süreç ve teknolojiyi birbiriyle entegre ederek tüm müşterilerle olan ilişkileri en üst seviyeye taşımaktır. MİY müşteriye dönük olan tüm fonksiyonlarda hatasız ve çok geniş detaylı bir yaklaşımdır ve artan bir oranla interneti kullanır (Goldenberg, 2000).

MİY projeleri, iş stratejilerinin belirlenmesi ve bu stratejiler paralelinde uygun insan, süreç, teknoloji üçlüsünün yapılandırılmasıdır. Genelde yapılan hata stratejilerin atlanıp yalnız insan, süreç ve özellikle daha çok teknoloji bileşenlerinin üzerinde durulmasıdır. Günümüzde her işte insan, süreç ve teknoloji vardır. Fakat her bu üçlü ile karşılaştığımızda MİY tanımlaması yapılamaz. Gartner'in saptamasına göre; 2005 yılına kadar gerçekleştirilen başarısız MİY uygulamalarının %70'inden fazlası, teknoloji ile ilgili zayıf uygulamalardan çok, insan, süreç ve politikalardan kaynaklanmıştır(0.8 olasılıkla) (Davis, 2005).

Şekil 2: MİY bileşenleri (CRM Enstitüsü Türkiye, 2001 Araştırması)



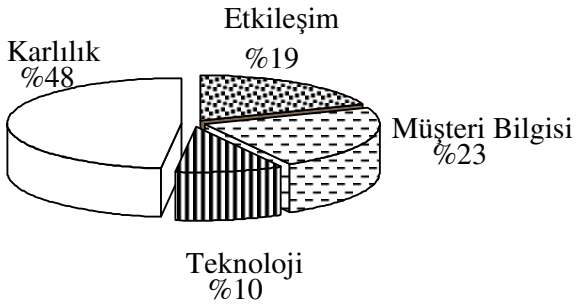
MİY'i teknolojiden bağımsız ele almak mümkün değildir, ancak unutulmaması gereken husus müşteri ilişkilerinin sonuçta insan ilişkileri merkezli olduğudur (Şekil 2).

MİY; hem ön ofis, pazarlama, satış ve müşteri servisi, hem arka ofis, muhasebe, üretim ve lojistik, uygulaması olmakla kalmayıp, aynı zamanda diğer tüm bölümler, müşteriler ve iş ortakları ile koordinasyonu ve iş birliğini sağlayan müşteri merkezli bir ilişki yönetimi felsefesidir (Menekşe, 2001).

MİY, tüm müşteri bilgilerinin belirli bir merkezde tutulduğu ve şirketin bu bilgilerden elde edilen sonuçlara göre mevcut müşterilerini korumasını, iş imkanlarını artırmasını, onlara her temas noktasında katma değerli ve tutarlı hizmet sunmasını hedefleyen ve bu amaçla iş süreçlerini ve bilgi yönetimi teknolojilerini bir araya getiren müşteri odaklı bir yaklaşımdır.

Müşteri odaklılık, şirketin politikalarını hizmet odaklı değil, müşteri odaklı oluşturmasıdır. Örneğin, bankacılık sektöründe verilen tüm hizmetlerin, kredi kartı müşterisi, cari hesap müşterisi ayrımı biçiminde müşteri ismi altında takip edilmesinin sağlanmasıdır.

Şekil 3: Türkiye' de MİY tetikleyicileri (CRM Enstitüsü Türkiye, 2001 Araştırması)



MİY, teknolojik boyut ve işlevsellik boyutu olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. İşlevsellik boyutu ile pazarlama, satış ve servis faaliyetlerini, teknolojik boyut ile bilişim teknolojileri uygulamalarını kapsamaktadır. MİY projesi bu kapsamı ile uygulandığı şirkette büyük bir yapısal değişime neden olur.

Müşteri odaklı yapı bugünün bilişim teknolojisiyle, şirketlerin pazarlama, satış ve servis aktivitelerinin yapılandırılmasıdır.

Uzun vadede katılan değeri optimize etmek için müşterileri seçme ve yönetmeye dayalı yaklaşımdır. MİY, etkili pazarlama, satış ve servis süreçlerini desteklemek için müşteri merkezli bir kültür ve felsefeyi gerektirir (Güldür, 2001).

MİY, fonksiyonel aktivitelerde yeniden tasarımı, süreçlerde değişim mühendisliğini gerektiren, teknoloji tarafından desteklenen müşteri merkezli bir yaklaşımdır. MİY yeni stratejik değişimler tarafından tetiklenmiş zincirleme bir reaksiyondur; sadece teknoloji ya da süreç bazında yapılacak değişikliklerle ulaşılabilecek bir sonuç değildir (Güldür, 2001).

Her uygulayıcının kendi şirketine ait bir MİY tanımı olacaktır, ancak her şirketin uzlaştığı en önemli nokta MİY'in sadece teknolojiden ibaret olmadığıdır. Bu misafirlerinizi karşılamak için kapının önüne çıkıp hoş geldin demeniz ile paspasta yazan hoş geldin yazısı arasındaki samimiyet farkına benzemektedir (Güldür, 2001).

MİY, bir satış elemanı tarafından gerçekleştirilen çabanın kapsamını şirketteki her çalışanı ilgilendiren sürekli bir sürece dönüştürmektir. Teknolojinin hızının ve müşterilerin taleplerinin giderek arttığı günümüzde, süreçleri teknoloji olmadan tanımlamak mümkün olmayacaktır ancak MİY'i asıl sürükleyenin insan ilişkileri olduğu unutulmamalıdır (Güldür, 2001).

Bir işletme müşterileri ile olan ilişkilerini içeren detaylı bir veritabanına sahipse; yönetim, satış, pazarlama, kalite, insan kaynakları servisleri ve kimi zaman da müşteriler direkt olarak bilgiye ulaşabilecek, işletme müşterilerinin ihtiyaçlarını doğru üretim planları ve çözümleri ile bağdaştırabilecek ve müşterilerin şirketteki geçmişlerini bilebilecektir (Güldür, 2001).

META Grup MİY analisti Liz Shahnam, Müşteri İlişkileri Yönetimi'ni "müşteriyi tasarım noktasına yerleştiren ve müşteriyle yakın ilişki kuran bir felsefe" biçiminde tanımlamaktadır.

MİY, şirketi fonksiyonel rollerinde değişikliklere zorlayan, iş süreçlerinin yeniden yapılanmasını gerektiren ve teknoloji ile yönlendirilmek yerine desteklenen müşteri odaklı bir iş yaklaşımıdır (Lee, 2002).

Bütün bu tanımlar göz önünde bulundurularak kapsamlı bir MİY tanımı şöyle yapılabilir: Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşteri merkezli işletme stratejileri ve bu stratejileri destekleyebilecek satış, pazarlama, müşteri hizmetleri, muhasebe, üretim, lojistik v.b. işletme fonksiyonlarını kapsayan iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesini sağlayan ve bunları yaparken teknolojiden faydalanan bir yönetim sürecidir (Duran, 2002).

Meta Grup tarafından yapılan 2000 işletmeyi içeren bir araştırmanın sonucu işletmelerin MİY uygulamaları konusunda yetersiz olduklarını göstermektedir. Bu araştırmaya göre:

- İşletmelerin %64'ü MİY'in işletme değerini ölçmede eksik teknolojiye sahipler.
- Şirketlerin %10'dan daha azı yatırımların geri dönüş oranını ölçebilmektedir.
- %30'dan daha azı MİY uygulamak için gerekli operasyonel faaliyetlere başlamıştır.
- Katılımcıların çoğu MİY hakkında tam bir tanım verememiştir.
- Katılanların %78'i MİY'i sadece "müşteri odaklılık" olarak tanımlarken, geriye kalan %22'lik kısım MİY'i "bir dizi kural ve teknoloji" biçiminde tanımlamıştır.

MİY için en uygun teknolojinin seçimi ve uygulamaya geçirilmesi yeterli değildir. İşletmelerin MİY uygulamalarını hayata geçirebilmeleri için bir takım aşamalardan geçmeleri gerekmektedir (Brown, 2000, Ergunda, 2004).

2.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Gerekliliği

İnternet ve web temelli ticaretin popülaritesinin artması ile birlikte müşteriyi elde tutmak daha da zorlaşmıştır. İnternet sayesinde müşteriler alternatif ürünlere/

hizmetlere kolayca ulaşabilmekte ve böylece geleneksel satış teknikleri ile satışı kapatmak işletmeler için önemli bir hale gelmektedir (Alagöz, S.,Alagöz, M., İnce ve Oktay, 2004).

MİY uygulamalarının hayata geçirilmesini gerektiren esas neden rekabettir. Ancak, MİY hizmet kalitesinde sağladığı artış ile insana olan saygının da bir gereğidir. Ayrıca MİY uygulama sonrası, şirketin piyasa değerinde önemli bir artış sağlayacak katma değeri çok yüksek bir projedir (Taşpınar, 2005).

Pareto Teorisi'ne göre şirketlerin karının %80'ini, müşterilerinin %20'sinin oluşturduğu düşünülürse, bu müşterilerin kaybı firmalara çok zarar verecektir. Yeni müşteri edinmenin maliyeti de eklenirse, eldeki müşteriyi korumanın daha ekonomik olduğu ortaya çıkmaktadır. Müşteriye odaklanılması, hizmeti veren firmaların içinde de birtakım değişikliklerin yapılmasını gerektirebilir (Aaronson, 2004). "Müşteriyi nasıl daha fazla memnun edebiliriz?" düşüncesi ile yola çıkan şirketlerin çalışma şekillerinde ve yönetim tarzlarında farklılaşmalar zorunlu hale gelebilir.

Gelişen rekabet ortamında hizmet veren firmalar, müşterinin ihtiyaçlarını, müşteriden önce görmeli ve çözümünü sunmalıdır. Örneğin; bir mahalle bakkalı tüm mahalle sakinlerini tanır, neleri aldıklarını ve bakkala ne zaman geldiklerini bilir. Müşteri bir süre bakkala uğramazsa, yokluğunu sezer, müşteriyi gördüğü zaman bakkala gelmemesinin sebebini sorar. Eğer müşteri her akşam evine ekmek alıyorsa bakkala geldiğinde ekmeğini ayrılmış olarak bulur. Müşteri ile bakkal birbirine bağlıdır. Burada oluşan bakkal-müşteri ilişkisi, MİY'in amacıdır.

Müşteri İlişkileri Yönetimi, her bir müşteri ile öğrenen ilişki kurulması fikrine dayanmaktadır. Her bir müşteri ile kurulan öğrenen ilişki sonucunda işletme müşterilerinin beklenti ve ihtiyaçlarını daha kolay öğrenebilecek ve tam zamanında bu beklentileri karşılayarak rekabet avantajı elde edebilecektir. Öğrenen ilişkide müşteri, işletmeye ihtiyaç ve beklentilerini söyler ve işletme de ürünleri ve hizmetleri ile bu ihtiyaçları ve beklentileri karşılayabilir. İşletme, rakipleri ile benzer bir tip tüketim ve etkileşimi müşterilerine sunuyor olabilir. İşletme, geliştirmiş olduğu öğrenen ilişki aracılığı ile rakiplerinden daha iyi müşteri bilgisine sahip olacağından, işletmeyi rakiplerle aynı seviyede tutmayacaktır (Peppers, 1999).

MİY yaklaşımı, işletmelerin müşteri hizmetlerini, satıştan önce, satış sırasında ve satış sonrasında destekleyerek müşteri sadakati ve elde tutma oranlarını artırmaya yardımcı olabilecektir.

MİY uygulamaları, müşterinin işletmede uzun vadedeki değerini ve müşteri şikayet alanlarını belirlemek ve müşteri tüketim kalıplarını incelemek için tasarlanabilir (Alagöz, S.,Alagöz, M., İnce ve Oktay, 2004).

Müşteri, en önemli bilgi sermayesidir. Günümüz rekabet ortamında, ürün veya hizmet yaratmayı, üretmeyi ve dağıtmayı kapsayan iş sürecinin müşterinin algıladığı değerlere odaklanması zorunludur (Goldman ve diğerleri, 1995).

Yeni bir müşteriye hizmet satmak, mevcut müşteriye hizmet satmaktan 6 kat daha maliyetlidir.

Tipik mutsuz bir müşteri 8 -10 müşterinin kaybına neden olabilecektir.

Mevcut müşteri sadakatini %5 arttırarak geliri %85 arttırmak mümkündür (Taşpınar, 2005).

Bir işletmenin karının %80'ini müşterilerinin %20'si oluşturur.

Mevcut müşteriyi yitirmemek yeni müşteri kazanmaktan 5 kat daha ucuza mal olur.

Şikayet eden müşterilerin %70'i sorunları çözüldüğü takdirde işletmeye bağlı kalmaya devam edecektir (Reicheld, ve Sasser, 1990).

2.4. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Yararları

Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları,

- Bütünleşik çözümler sunar.
- Gelişmiş planlama ve tahmin araçları sağlar.
- İşbirlikçi ticaret süreçlerini destekler.
- Ticari işlem yönetim yetenekleri sağlar.

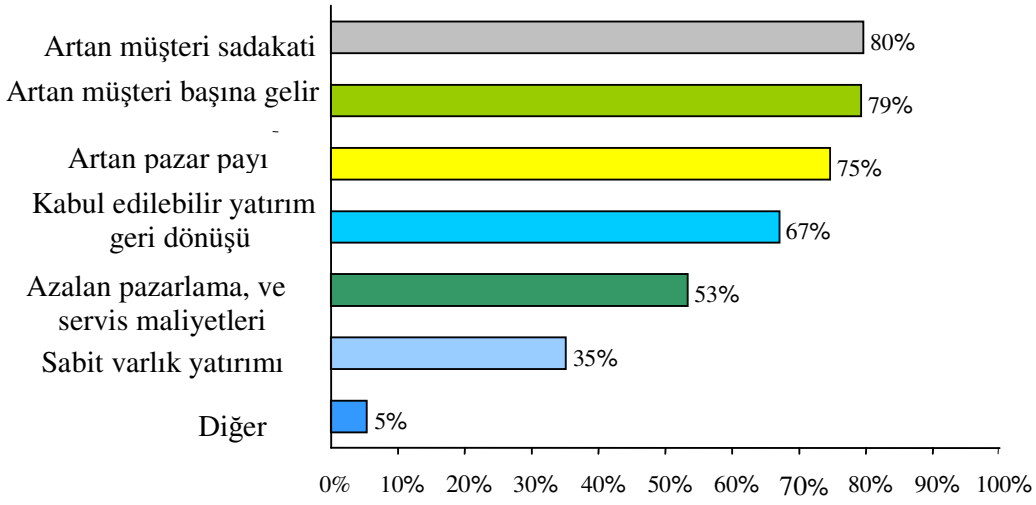
- Satış döngüsünün kısaltılması sonucu nakit artışı sağlayabilir.

- Daha iyi bir hizmete bağlı olarak müşteri memnuniyetini artırabilir.

- Müşteriye ulaşmak için teknolojik kanalların yerinde ve doğru kullanımına olanak sağlar.

- Dağıtım kanalları ile üçüncü şahıslar arasındaki ilişki kontrolünü sağlayabilir (Yereli, 2001).

Şekil 4: MİY başarı ölçümleri(Baloğlu, 2006)



Doğru olarak uygulanan Müşteri İlişkileri Yönetimi, işletmenin müşteri değerini arttırabilir, müşterileri daha sadık müşteriler haline getirerek onların yaşam boyu değerlerinden yararlanılmasını sağlayabilir (Peppers, 1999). Bunlara ek olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi ile aşağıdaki faydaları elde etmek mümkündür(Odabaşı, 2000):

- Hizmet kalitesinde artış,

- İade oranlarında düşüş ve müşteri ihtiyaçlarıyla teklifler arasında daha iyi eşleşme

- Çapraz satışlarda artış,

- Müşteri şikayetlerinde azalma,

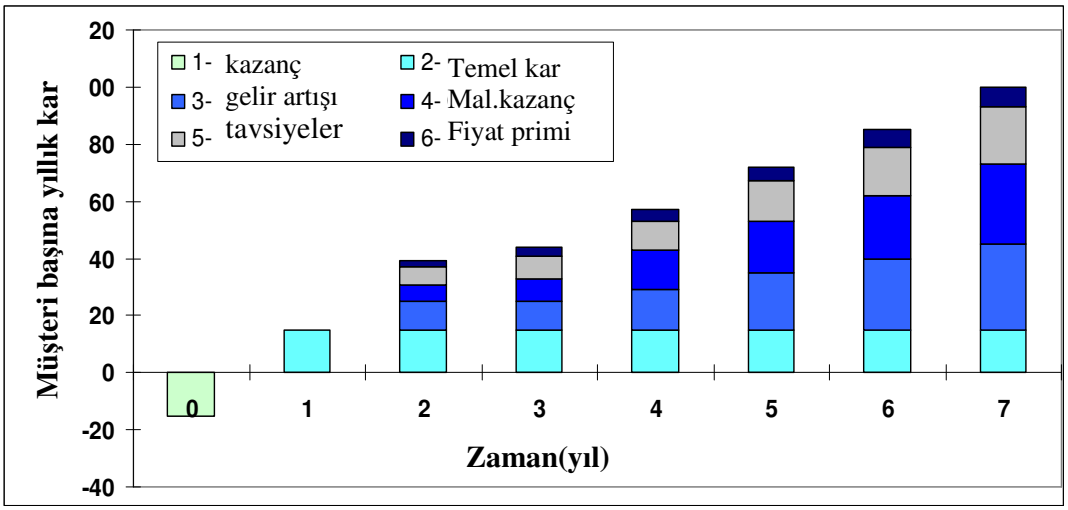
- Yüksek düzeyde müşteri tatmini ve sadakati,

- İşlem maliyetlerinde azalma,

- Rekabet avantajı sunma,

-Yüksek orandaki yeniden satın alma sayesinde toplam müşteri yaşam zamanını maksimize etme (Okudan, 2001), (Şekil 5)

Şekil 5: Müşteri yaşam boyu değeri zaman ilişkisi (Reichheld ve Teal, 1996)



Müşterinin Yaşam Boyu Değeri = Temel kar+Gelir artışı+Maliyetten kazanç+tavsiyeler+fiyat primi

- Bölümler arasında daha iyi bir koordinasyon,

- Satış ve hizmet ekiplerinin daha yararlı kullanılması (düşürülmüş satış stoku maliyetleri ve lojistik harcamaları) (Odabaşı, 2000).

Müşterilerle öğrenen ilişki kurmak işletmelere müşterileri için yeni ürün/hizmet bulma imkanı sağlar. Böylece işletme, müşterilerinin ihtiyaçlarını rakiplerinden daha önce sezme ve karşılama gücüne sahip olabilir. Sadık müşteriler potansiyel müşteriler için bir referans oluşturabilir. Müşteri sadakatinin gelişmesi

çalışanların da sadakat oranını arttırır. MİY merkezli dönüşüm/değişim, başlangıçtan itibaren yatırım gerektirmektedir. Ancak, zamanla şirketin karlılığını ve net satış hasılatını olumlu yönde etkilediği ve böylelikle verimliliği artırıp birim maliyetleri düşürdüğü için pazarlama uygulamaları içerisinde kendisine özel bir yer sağlamış bulunmaktadır.

2.5.Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Amaçları

MİY uygulamalarından "rakiplerden farklı olabilmek için uygulanması gereken yöntemler bütünü" ifadesi anlaşılmalıdır. Eğer ürün/hizmet piyasadaki diğer ürünlere/hizmetlere benzer ise fiyatlar temel maliyetleri karşılama noktasına kadar gerileyecek ve karlılık sıfıra doğru yaklaşacaktır. Yapılması gereken ürünü farklılaştırmaktır. Günümüz teknolojileri ile farklılaştırma daha kolay hale gelmiştir. Dolayısıyla üründe gerçekleştirilen herhangi bir yenilik rakipler tarafından hızla taklit edilecektir. Farklılaştırma çabalarına ürünü iyileştirmeden önce "Müşteri ne istiyor?" sorusunu yanıtlayarak başlamak stratejik açıdan işletmelere rekabette avantaj sağlayacaktır (Ergunda, 2004).

MİY 'in amaçlarını şöyle sıralamak mümkündür:

1. **Müşteri ilişkilerini karlı hale getirmek:** Pazarlama ve satış bölümlerinin müşteriler ile uzun dönemli ve karlı ilişkiler kurup sürdürmelerini sağlamak (Ergunda, 2004, Johansson ve Sparredal, 2004).

2. **Farklılaşma sağlamak:** Ürünlerin birbirine benzediği bir ortamda farklılığı yakalayabilmek, müşterileri birebir tanımak ve onlar için birebir üretim ve birebir pazarlama yapmak (Ergunda, 2004).

3. **Maliyet minimizasyonu sağlamak:** İyi tasarlanmış ve sistem yaklaşımıyla gerçekleştirilen bir MİY projesine ayrılan bütçenin kısa zamanda geri alınması mümkündür. Mevcut müşterilerden gelecek ilave satışlar, müşteriyi elde tutmanın getireceği kazançlar, satış maliyetlerinde sağlanacak tasarruf ve şirket içi iletişim maliyetlerindeki azalmalar göz önüne alınırsa ayrılan bütçe kısa bir sürede geri alınabilir (Ergunda, 2004, Johansson ve Sparredal, 2004).

4. **İşletmenin verimini artırmak:** İşletmeler faaliyetlerini kendi ihtiyaçlarına göre tasarlar. Asıl yapılması gereken ise müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini göz önüne alarak tasarımların gerçekleştirilmesidir (Ergunda, 2004).

5. **Uyumlu faaliyetler sağlamak:** MİY satış, pazarlama, müşteri hizmetleri faaliyetlerini internet fırsatları ile birleştirir ve tüm bu faaliyetlerin uyumlu olarak çalışmasını sağlar. Hem geleneksel satış kanallarından elde edilen bilgiler, hem de diğer alternatif kanallardan sağlanan bilgiler sentezlenerek anlamlı müşteri bilgisi elde edilir ve yeni fırsatlar değerlendirilebilir (Ergunda, 2004).

6. **Müşteri taleplerini karşılamak:** MİY yardımıyla müşterileri tüm kurumun tanıması mümkündür. Müşterilerden alınan geri bildirimler sayesinde işi müşterilerin istediği şekilde yapmak mümkün olur (Ergunda, 2004, Johansson ve Sparredal, 2004).

Günümüzde müşteriler oldukça fazla seçeneğe sahiptirler. Müşterilerin işletme ile iş yapması ve ilişkinin devamlılığı için işi onların istediği gibi yapmak gerekmektedir. Bu da müşterilere önem vererek, onları daha yakından tanıyarak, edinilen bilgiler üzerine stratejiler kurarak ve tüm müşterileri işletme sürecinin bir parçası haline getirerek sağlanabilir (Ergunda, 2004).

2.6. Müşteri İlişkileri Yönetimi Yaklaşımı

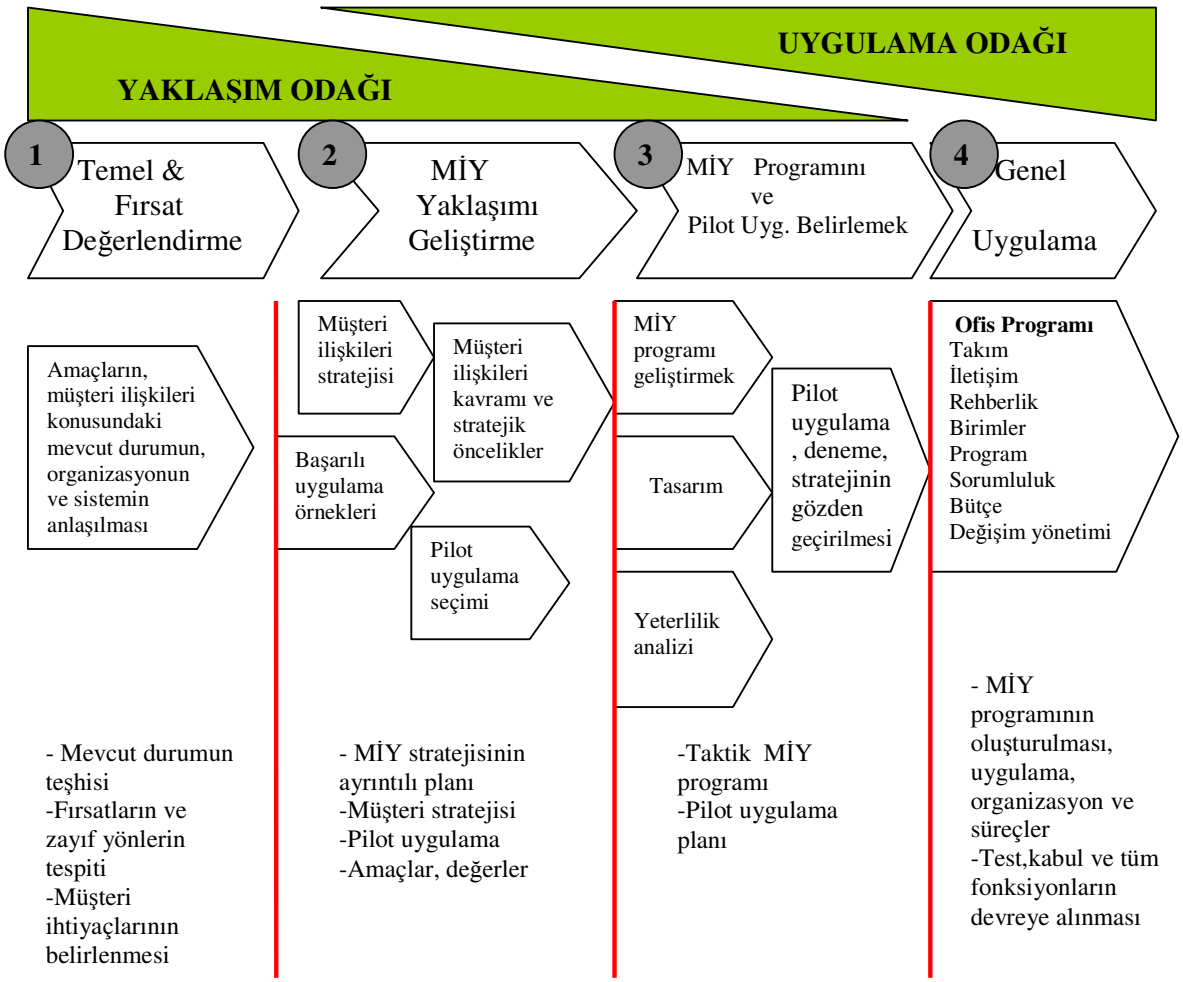
MİY projesi ile ilgili beklentiler şirketin yapısına, piyasanın durumuna ve dünyadaki dalgalanmalara bağlı olarak kısa, orta ve uzun vadede değişmektedir.

MİY projesinin uygulandığı şirkette değişim büyük olur. Organizasyon yapısı, iş süreçleri, çalışanların iş yapma biçimi hatta çalışanların ve yönetenlerin düşünme şekli büyük oranda değişir. Yani, yeni ekonomi modelinin hedefine, geleneksel iş yapma biçiminden modern iş yapma biçimine ulaşılır (Okudan, 2001).

MİY projesinde temel özellik, pazarlama, satış ve servis aktivitelerinin günün teknolojik imkanları ile şirkette uygulanmasıdır. Bilgi işlem teknolojilerinin uygulanmasının hedeflerinden biri, işçiye değil, işe bağımlılığın yaratılmasıdır. Bir şirkette, çalışanların devamlılığı değil, işin devamlılığı önemlidir.

Müşteri temas noktalarında kullanılan süreç ve sistemler başta olmak üzere, MİY uygulamasını destekleyen operasyonel projeleri oluşturmak ve/veya iyileştirmeler yapmak projenin hayata geçirilmesinde başlıca koşullardır (Okudan, 2001).

Şekil 6:MİY yaklaşımı(Köksal, 2005)



Küreselleşme sonucu ortaya çıkan rekabet unsurları, kaynaklarda daha iyi planlama, maliyetleri kontrol altında tutma, stok seviyelerini minimumda tutma, taleplere süratle cevap verme ihtiyaçlarını açığa çıkarmıştır. MİY uygulamalarını zorunlu kılan nedenler ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Rekabet ortamı,
- Müşteri sayısının çokluğu,
- İletişim teknolojisinin gelişmesi,
- Teknolojinin ucuzlaması,
- Kültür düzeyinin artması ve bilişim toplumu olma yolundaki ilerlemeler.

Başarılı bir MİY projesi öncelikle,

- Nerdeyiz?
- Nerede olmak istiyoruz?
- Neden istiyoruz?
- Ne yapılıyor?
- Neden yapılıyor?
- Nasıl yapılıyor?
- Nasıl yapılmalı?

sorularını araştıran bir sistem mühendisliği yaklaşımı ister (Taşpınar, 2005).

2.7. Müşteri İlişkileri Yönetimi Gelişim Sürecinin Aşamaları

2.7.1. Müşteri Seçimi (Segmentasyon)

Müşteri segmentasyonu, müşteri gruplarını benzer nitelikli bölümlere ayırma ve bu segmentleri işletmenin uzun vadeli karını artıracak ve müşteri kazanımlarını gerçekleştirecek şekilde yönetme süreci olarak tanımlanmaktadır (Toker, 2002). Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin bu ilk aşamasında amaç en karlı müşteriyi

belirlemektir. İşletme yöneticileri bu aşamada şu sorulara yanıt bulmaya çalışmaktadırlar (Brown, 2000, Lee, 2002).

- Hangi tür müşterilere katkıda bulunabilirim?
- Hangi müşteriler bize kar sağlar?
- En sadık müşterilerimiz kimdir?

Bütün müşterilerin eşit olması beklenemez. Bazılarını kaybetmekten mutlu olunurken bazıları sadece çok az sermaye kullanarak elde tutulabilmektedir. Bazı müşteriler ise o kadar değerlidir ki onların kaybı ticari açıdan işletme için yıkıcı olabilmektedir. Eğer uygun bir segmentasyon modeli geliştirilmezse sonraki faaliyetlerden herhangi biri odak noktasından uzaklaşacak ve bu haddinden fazla pahalı olma ve potansiyel olarak etkisiz olma riskini ortaya çıkaracaktır (WWW doküman http://www.metriq.co.uk, 2006). En karlı müşteriyi belirleyebilmek için öncelikle hedef kitle belirlenmelidir. Hedef kitle belirlendikten sonra segmentasyon ve konumlandırma yapılır (Alagöz, S.,Alagöz, M., İnce ve Oktay, 2004).

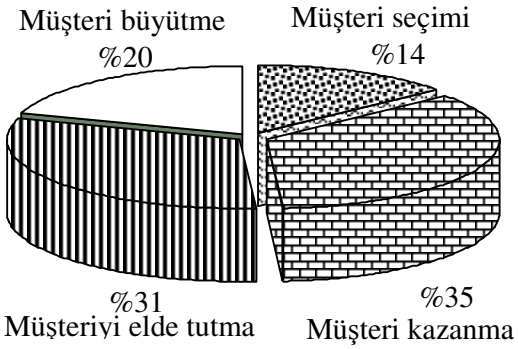
Tablo 1. Segmentasyon kriterleri (Baloğlu, 2006)

Özellikler	İlişki Modeli	Davranış
• Cinsiyet • Medeni durum • Çocuklar • Meslek • Gelir • Araba • Vatandaşlık	• İlgi alanındaki ürünler • İlgi süresi • Organizasyonel hizmetler • İşin kaynağı • İşin lokasyonu	• Kullanılan kanallar • İşlemlerin değeri • Kar • Risk • Promosyonlar

İşletmeler müşteri memnuniyetini gerçekleştirebilmek için stratejilerini müşterilerin istekleri doğrultusunda oluşturmalı ve bu stratejileri uygulayabilmek için müşterileri segmentlere ayırmalıdırlar. Segmentlerin özelliklerinin ve ihtiyaçlarının belirlenebilmesi için her segmentte yer alan müşterileri veri tabanı

içine almak gerekecektir (Özer, 2002). Bu segmentasyon ve konumlandırmaya paralel olarak kampanya planları, marka ve müşteri planlamaları yapılır (WWW doküman: http://www.crminturkey.com, 2006).

Şekil 7: MİY etkinlikleri(CRM Enstitüsü Türkiye, 2001 Araştırması)



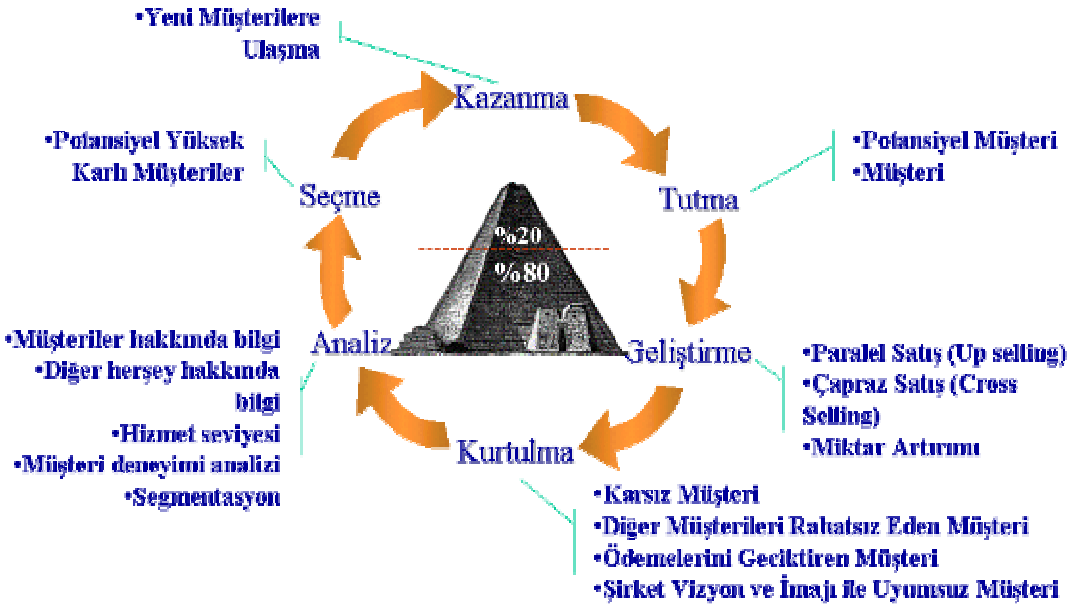
Etkin bir segmentasyon için veri depolama ve ayrıştırma, müşteri verileri, entegrasyon, veri analizi ve odaklanma adımlarını içeren profilleme döngüsünü kullanmak gerekmektedir. Segmentasyonda amaç, benzer özelliklere sahip müşterilere özelleştirilmiş hizmetler sunarak odaklanmaktır (İldeniz, 2001).

2.7.2. Müşteri Kazanma (Edinme)

Bu aşamada amaç, belirli bir müşteriye en etkili yoldan satış yapabilmektir. Bunu gerçekleştirebilmek için ise öncelikle müşterilere yönelik ihtiyaç analizleri yapılır. Daha sonra teklif oluşturma ve kapanış adımları gerçekleştirilir.

İyi tasarlanmış bir Müşteri İlişkileri Yönetimi projesi ile yeni müşterilerin kazanılması, pazarlama kampanyalarının tespit edilmesi, pazar profillerinin takip edilmesi, teklif işlemlerinin uzlaşmadan kapanışa kadar idare edilmesi kolaylaşmıştır. Potansiyel müşterilerin tespit edilmesiyle süreç hızlandırılır ve aksayan taraflar hemen bulunarak yeni stratejiler geliştirilir. Sonuç olarak, işletmeler sınırlı pazarlama kaynaklarını en parlak hedef pazarlara odaklayabilirler (David, 2001).

Şekil 8: Müşteri İlişkileri Yönetimi gelişim sürecinin aşamaları (WWW doküman http://www.crminturkey.org, 2006)



Müşteri İlişkileri Yönetimi'ni benimsemiş bir işletme müşteri kazanırken aynı zamanda onun güvenini kazanmayı ve onu sürekli kılmayı hedeflemektedir. Örneğin; iyi hazırlanmış bir reklam ve fiyat kampanyası ile müşteriyi bir defalık kazanmak kolaylıkla mümkün olabilir. Müşteri İlişkileri Yönetimi gelişim sürecinin müşteri kazanma aşaması, yeni müşteriyi işletmeye çekmeyi hedeflemektedir (Alagöz, S.,Alagöz, M., İnce ve Oktay, 2004).

2.7.3. Müşteri Koruma

Müşteri koruma aşamasında işletme kazanmış olduğu bir müşteriyi elde tutabilme, onu işletmeye bağlayarak ilişkinin sürekliliğini sağlayabilme amacındadır. Yapılan araştırmalara göre kaybedilen bir müşterinin yerine yeni bir müşteri kazanmak için en az beş kat zaman, enerji ve para harcamak gerekmektedir. Ayrıca müşteri tutmada %2'lik bir artışın genel giderlerdeki %10'luk bir azalışa neden olduğunu söylemek de mümkündür(Odabaşı, 2000). Diğer taraftan iyi ve sürekli

ilişkiler kurulmuş bir müşteri, tavsiyeleri ile işletmenin yeni müşteriler kazanması için bir şanstır (Alagöz, S.,Alagöz, M., İnce ve Oktay, 2004).

Günümüz rekabet şartlarında müşteriyi işletmeye bağlamanın en güzel yolu müşteri hizmetlerini en iyi hale getirmektir. Çünkü aynı fiyatta ve aynı kalitede pek çok ürün ve hizmet bulmak mümkündür. Ancak müşteri hizmetlerindeki farklılık müşteri için bağlayıcı olabilecektir. İşletme ile ilişki kurma müşteri açısından da bir yatırımdır. İşletme ile kurulmuş uzun vadeli ve iyi bir ilişki müşteri için hem zaman tasarrufudur, hem de işletme müşteri için sosyal ve teknik açıdan danışmanlık yapacaktır. Müşteriler işletmeyi daha iyi tanıyıp alternatiflerle kıyasladığında ürün ve hizmetlerin kalitesinden tatmin olursa, daha özel isteklerle işletmeye gelir. İşletme ise bir kez maliyetine katlanıp müşterinin ilgisini çekmeyi başarır ve müşteriyi kendine bağlarsa aynı maliyete tekrar tekrar katlanmak durumunda kalmaz (Lee, 2002).

Müşteri koruma aşamasının başarısı,

- Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına göre belirlenmiş ürün ve hizmetlerin kişiselleştirilmiş olmasına,

- İletişim kanalları farklı olsa bile (çağrı merkezi, internet, yüz yüze görüşme) müşteri ile karşılıklı etkileşimin sürdürülmesine ve müşterilerin sürekli takip edilmesine,

- Müşteriye ulaşılan zamanın belirlenmiş olmasına,

- Müşteri ilişkilerinin satış öncesi ve sonrası ayırt edilmeden bir bütün olarak düşünülmesine bağlıdır (Howard, Mann ve Kamp, 2000).

İşletmelerin, müşterileri ile çoklu temas noktaları bulunsa da her bir temastan toplanan bilgi; akıllı analitik modellerle geçmiş verilerin karıştığı tek bir veri sisteminde nadiren birleştirilir. İşletmeler, hangi müşterilerin karlı olduğunu, hangisinin belirli ürünlere veya promosyonlara cevap vermeye meyilli olduğunu kolayca belirleyememektedirler.

Müşteriyi elde tutabilmenin belirleyicileri, işletmede ve endüstride farklıdır.

Ticari mal üreten bir endüstrinin müşterisi en düşük fiyatı elde edebildiği sürece satın almayı sürdürecektir. Yüksek derecede uzmanlaşmaya yönelmiş bir endüstride ise müşteriyi elde tutma, rakiplerin taklit kabiliyetlerine yada işletmenin ürün ve hizmet sunuşundaki üstünlüğe bağlıdır (S.Alagöz, M., Alagöz, İnce, Oktay, 2004).

2.7.4. Müşteri Derinleştirme

Müşteri İlişkileri Yönetimi gelişim sürecinin bu son aşaması, kazanılmış bir müşterinin sadakatinin korunarak, müşteri harcamalarındaki payın yükseltilmesi için yapılması gereken faaliyetleri kapsamaktadır. Buradaki amaç, süreklilik sağlanan iyi müşteri ilişkilerinden yeni faydalar sağlamaktır. Bu faaliyetler, müşteri ihtiyaç analizleri ve çapraz satış kampanyalarıdır.

MİY uygulamaları eldeki verilerden ve potansiyel müşteri adaylarından gerekli bilgileri elde etme, değerlendirme, analiz etme ve buna bağlı stratejiler belirleme ile ilgilidir. Bu süreç, tüm pazarlama, satış ve servis aşamalarında gerçekleşecek ve işletmeler müşterilerinin isteklerini ve ihtiyaçlarını daha iyi anlayabilecektir (Papatya, G. ve Papatya, N., 2001).

2.8. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Kapsamı

2.8.1. Müşteri Tatmini ve Önemi

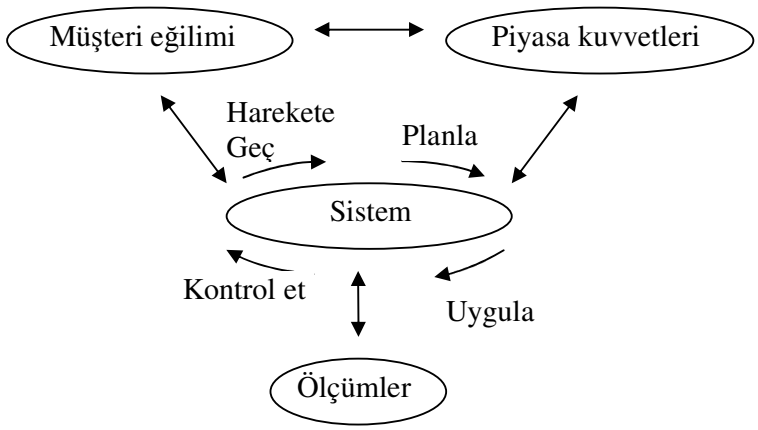
Müşteri tatmini, müşterilere sunulan ürün ya da hizmete yönelik olan satın alma davranışını yönlendiren birikimlerin, yine müşteriler tarafından işletmeye aktarılmasıdır. İşletme müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarının çeşitli olması, diğer müşterilerle iletişim halinde olmaları, rakiplerin pek çok seçenekle müşterilerin karşısına çıkıyor olması gibi nedenlerden dolayı işletmeler her bir müşteriyi özelliğine ve şartlarına göre değerlendirmek ve böylece müşteri tatminini en iyi şekilde sağlamak ve karlılıklarını artırmak durumundadır (Altıntaş, 2000).

Birbirine rakip olan ve hedef kitlesi aynı olan işletmeler için karşılanması gereken ihtiyaçlar da aynı olacaktır. Fakat ihtiyaçların karşılanma şekilleri farklı olmaktadır. Bu önemli bir rekabet unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır (Mediçeler, 2002). Aynı ihtiyaçları farklı şekillerde karşılamak, fiyat ve kalite farklılıklarıyla mümkün olacaktır. Günümüzde tüketici istek ve ihtiyaçları artarken rakip işletmeler

çoğalmaktadır. Bu koşullarda işletmeler kaliteli ürün ve hizmeti en düşük fiyatla sunmak ve tüketiciyi faydalandırmak zorundadırlar. Müşterilere sunulan ürün ve hizmetlerden tatmin olunması, müşterilerin işletmeye bağlanmasını sağlayacaktır (Altıntaş, 2000). Önemli olan bu bağlılığın uzun süre korunabilmesidir. Müşteri tatmininden müşteri sadakatine doğru bir yönelme bulunmaktadır. Amaç, eski müşterileri koruyarak, yeni müşterileri de bunların arasına dahil etmektir (Casson, 1998).

Tatmin, memnuniyet doygunluğu olarak tanımlanabilir (Altıntaş, 2000). Bu tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılandığının ve bununda memnuniyet verici olduğunun göstergesidir. Sadakat ise tekrar satın alma sıklığıdır. Bu durumda, tatminin sadakati etkileyebilmesi için bireysel tatmin parçalarının bütün haline gelmesi gerekir. İşletme, alternatifler arasında en iyi ürün ve hizmeti sunduğu zaman tüketici sadakatini elde edebilecektir (Altıntaş, 2000).

Şekil 9: Müşteri memnuniyeti modeli(Anton,1995)



Müşteri tatmini kavramı, müşteriye değer sağlamak ile doğrudan bağlantılıdır. Burada önemli olan temel satın alma faktörlerinin neler olduğudur Tüketicinin sadakatini sağlamak için öncelikle onun ihtiyaçlarını karşılamak gerekmektedir. İhtiyaçlarını karşılamanın dışında müşterilerin gelecekteki ihtiyaçları ve istekleri de belirlenmeli ve karşılanmalıdır. Müşteri değeri yaratmak ise, müşteri

memnuniyetine ve tatminine ulaşmak için gerçekleştirilmesi gereken temel bir aşamadır. Müşteri tatmininin sağlanması, müşteriye değer yaratmakla mümkün olabilecektir (Slater, 1997).

Müşteri tatmini, müşterilerin ürün veya hizmetle ilgili olarak ne hissettiklerini, ilgilerini, müşterilerin alternatifler arasında nasıl hareket ettiklerini, nasıl seçim yaptıklarını ve müşteri değerini göstermektedir. Burada önemli olan temel satın alma faktörlerinin neler olduğudur.

Şirketin üretmesi/satması/sunması gerekeni değil; müşterinin almak istediği, beklediği ürün veya hizmeti tespit etmesi gerekir. Pazarda hareketi sağlayan ve devamlılık ile beraber büyümeyi de getiren bu yaklaşımdır.

Müşteri tatmini önceden yaşananlara bağlıdır. Ürün veya hizmetin kullanımı esnasında ya da daha sonra ortaya çıkan yargıdır (Odabaşı, 2000).

Ürün veya hizmetin fonksiyonel ayrıntıları önem ve tatmin düzeyleri açısından değerlendirilir. Müşterilerin tam olarak beklentilerini belirtmeleri için veri toplama işleminde öneri sistemi de açık olmalıdır; kısıt getirilmemelidir.

2.8.2. Müşteriye Değer Yaratma

Müşteri değeri, müşteri tatminine ek olarak, bir ürün ve hizmetin alternatifler arasından nasıl seçildiğini, seçim kriterlerini ve her bir kriterin önemini incelemektedir. Değer, verilen ile elde edilenlerin algılanmalarına bağlı olarak bir ürünün yararının müşteri tarafından genel olarak değerlendirilmesidir (Odabaşı, 2000). Başka bir ifadeyle müşteri değeri, ürün ve hizmetin niteliklerinin ve kullanıldığında müşterilere sağladığı katkının müşteri tercihlerine etkisi ve müşteri tarafından algılanan değeridir. Kısaca, müşterinin ürün ve hizmetlerden elde ettiği faydalar bütünüdür (Yamamato ve Kahraman, 2002).

Günümüz rekabet şartlarında işletmelerin rekabet avantajı kazanmaları için müşteri değeri yaratmaları gerekmektedir. Yaratılan bu değer, müşteri ile işletme arasında yeniden satın almayı sağlayacak bir bağ oluşmasını yani müşteri sadakatini sağlamaktadır (Alagöz, S.,Alagöz, M., İnce ve Oktay, 2004).

Yeni pazarlama teorisi, günümüzde bir işletmenin temel misyonunun kar elde

etmek değil, değer yaratmak olması gerektiğini ortaya koymaktadır (Wayland ve Cole, 2000). Bir müşterinin ürün ya da hizmetten sağladığı değer, onun istek ve ihtiyaçlarına göre değişmektedir. Bu durumda bir ürün ya da hizmetin değerini artırabilmek için ona müşterinin faydalı ya da önemli gördüğü ilaveleri yapmak gerekmektedir. Müşteri değeri, müşterinin verdikleri ile işletmeden aldıkları arasındaki denge unsuru olduğuna göre, fiyat indirimi ile ürünün özelliklerini artırmak mümkündür. İşletmenin gelecekteki başarısı müşteri beklentilerinin tam olarak değere dönüştürülmesine bağlıdır (Cahill,1998).

Müşteriye değer sağlama, işletmenin verdikleriyle değil, müşterinin algılamasıyla ilgilidir. Müşterinin algılamaları ürün ve hizmetin fiyatı, kalitesi, faydası gibi özellikleri içermektedir. Müşterilerin beklediği faydalar, fiziksel özellikler, servis özellikleri ve teknik desteklerin sağladığı faydalardan, fiyatlardan ve diğer harcamalardan oluşmaktadır (Alagöz, S.,Alagöz, M., İnce ve Oktay, 2004).

2.8.3. Müşteri Yaşam Boyu Değeri

Değer kavramının diğer bir boyutu işletme müşterilerinin yaşam boyu değerinin ölçülmesi ve yönetilmesidir. Bu kavram potansiyel müşterileri gerçek müşteriler haline getirmek yerine, mevcut müşterileri elde tutmak ve onların sadakatini kazanmak üzerine yoğunlaşmaktadır. Müşteri yaşam boyu değeri kavramına göre, müşteri bir satın alma öznesi değil, uzun süreli ilişkiler kurulan bir iş ortağıdır. Müşterisini yaşam boyu tutabilen bir işletme önemli bir rekabet ve karlılık avantajı sağlamış olacaktır (Alagöz, S.,Alagöz, M., İnce ve Oktay, 2004).

Şimdiki ve gelecekteki müşterilerin satın alımlarından beklenen fayda müşteri tatminini sağlamak için katlanılan pazarlama maliyetlerinden çok daha fazladır. Müşterilerin elde tutulduğu her yıl müşteriye hizmet edebilme maliyetini azaltırken onun getirebileceği karlılık payını artırmaktadır (Bergeron, 2002).

Müşteri yaşam boyu değeri analizi, zaman içerisinde müşterilerin işletme ile olan ilişkilerine göre bir müşterinin uzun dönem getirisini ve geleceğe ait getirisini analiz eder ve buna göre bir proje hazırlanmasına yardımcı olur (Blattberg, Gets ve Thomas, 2001). Bu sayede müşteriler uzun dönemli sadık müşteriler haline

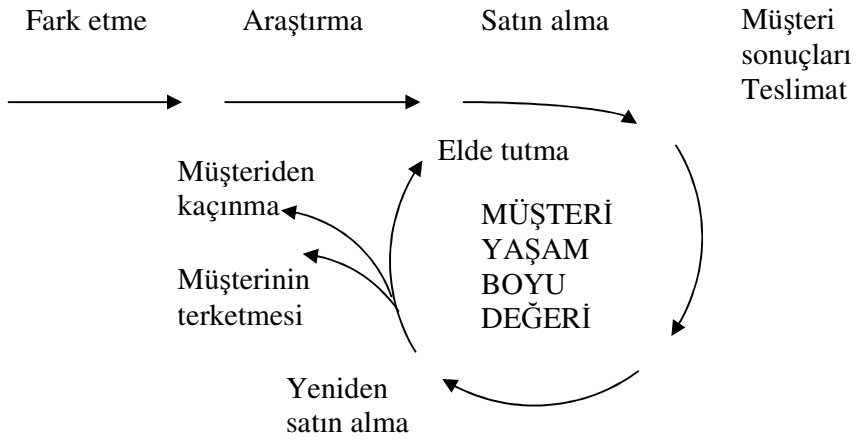
getirilmeye çalışılmaktadır. Bu çalışmalar, müşteri elde etme maliyetlerini azaltmaya ve müşteri yaşam boyu değerini artırmaya yöneliktir. Müşteri yaşam boyu değeri, bir işletmenin müşteri ile olan ilişkileri ve müşterilerinin işletmeden ürün ve hizmet satın almaya devam ettiği süreç içerisinde sağlanması beklenen net karın şimdiki değeridir (Berson, Smith ve Thearling, 2000).

Müşteri yaşam boyu değerini ölçmek için,

- Müşterinin ne sıklıkla alışveriş ettiği,
- Müşterinin aktif olarak işletmeden alışveriş yapma zamanının uzunluğu,
- Müşterinin diğer ürünleri alma olasılığı ve bu durumda bu satışlardan elde edilecek gelir,
- Müşterinin işletmeyi arkadaşına, iş arkadaşına veya akrabasına önerme olasılığı,
- Uygun indirim oranı

gibi çeşitli bilgilere ihtiyaç duyulur (Odabaşı, 2000).

Şekil 10: Müşteri yaşam boyu değeri(WWW doküman http://www.metriq.co.uk, 2006)



Elde tutma/Kaçırma

Müşteri yaşam boyu değeri, ortalama bir müşteriden zaman içerisinde sağlanacak kazancı tahmin etmek için kullanılabildiği gibi, yüksek ve düşük değerli müşterileri tespit etmede de kullanılmaktadır.

2.8.4. Müşteri Sadakati

Müşteri sadakati, tekrar satın alma sıklığı olarak tanımlanırsa, bir mal ya da hizmeti tekrar tekrar satın alan ve bu satın alışlarda mallarla ya da hizmetlerle ilgili bilgi edinmeye gerek duymayan müşteriler sadık müşterilerdir (Alagöz, S.,Alagöz, M., İnce ve Oktay, 2004).

Müşteri ile her etkileşim o müşteriden daha fazla bilgi sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Bu etkileşim zamanla müşterilerin işletmelere kendilerine nasıl daha iyi davranacaklarını öğretmeleriyle sonuçlanacaktır. Böylece müşteri sadakati sağlanacaktır (Linde, 2001).

Müşteri sadakati, belirli bir marka için satın almaların miktarı dikkate alınarak tanımlanır. Sadakatin seviyesi, satın alma sıklığının izlenmesi ile ölçülür (Javalgi ve Moberg, 1997).

Müşteri sadakati yaratmanın formülü ayrıntılarda gizlidir. Raf düzenlemesinden, kasiyerin eğitiminden, müşterinin kapıdan gülümseyerek çıkmasına kadar bir çok müşteriye özel konuları içermektedir (Karan, 2002).

Her bir müşteri için müşteri sadakati süreci değişik olmak zorundadır. Örneğin ilk yıl 100 müşterisi olan bir işletmede müşterilerin % 70'i ikinci yıl yine o işletmenin müşterisi ise bu iyi bir sonuçtur. Üçüncü yılda kalan müşterilerin %80'i yine aynı işletmeyle çalışıyorsa müşteri sadakati sağlanmış olacaktır. İşletmeyi ilk terk edenler ise sadık olmayan müşterilerdir. Ayrıca müşteri sadakatinin kaynağı da önemlidir. Alınan sonuçların yanıltıcı olmaması için bir kontrol grubunun oluşturulması gerekmektedir. Bir müşterinin bir işletmeyle çalışmasının nedeni, müşteri memnuniyeti olabileceği gibi ekonomik koşullar vb. nedenler de olabilir (Peppers ve Rogers, 1999).

Müşteri sadakatini ölçmek, bir işletmede uygulanan Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamasının başarısı konusunda da fikir verecektir.

2.9. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Unsurları

MİY uygulamasının bir yazılım satın alarak bitmeyen, süreklilik gerektiren, yaşayan bir proje olduğunun bilinmesi gerekir. MİY, uygulandığı şirkette büyük bir değişim meydana getirir (Taşpınar, 2005).

MİY unsurları;

a.Teknolojik boyut

- Yazılım boyutu
- Donanım boyutu
- Sistem boyutu
- Performans boyutu
- Güvenlik boyutu
- İletişim
- Yöntem (Taşpınar, 2005).

b. İşlevsellik boyutu

- Pazarlama
- Satış
- İnsan
- Finans
- Çözüm ortağı / ortakları
- Danışman
- Zaman (Taşpınar, 2005)

biçiminde sıralanabilir.

MİY projesi, temel itibariyle teknolojik ve işlevsellik boyutu olmak üzere iki bölümden oluşur. MİY projesinin işlevsellik boyutu ile uygulama aşamasında; ürün/hizmet, kampanyalar ve promosyonlar konularında stratejiler geliştirilir, müşterilerin demografik yapısına ve davranış analizlerinin sonuçlarına göre müşteri temas noktalarının yönetimi gerçekleştirilir (Lee, 2000).

2.10. Şirketin Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamasına Hazırlanması

Dick Van Vlooten, MİY uygulamasına geçişi üç soru kalıbında analiz etmektedir. Sorulara MİY'in baş harflerini vererek bağlantıyı anlamları ile çakıştırmıştır.

Müşteriler :

- Müşteriniz kimdi? Herhangi bir alternatif yerine sizi kim seçiyordu?
- Müşterinize hangi değeri teklif ettiniz? Müşteriniz tarafından algılanan ve sizin tarafınızdan algılanmayanlar nelerdir?
- Bu başlangıç etkileşimlerinde sizin özel yetenekleriniz nelerdi? Rakibinizden daha iyi ne yapıyordunuz?

Bu MİY soruları orijinal iş düşüncesinin ne olacağına karar vermede yardımcı olmaktadır. Özel yetenekleri temel alarak yeniden düzenlenmiş bir işin nasıl yaratılacağının belirlenmesine imkan vermektedir (Van Vlooten, 2001).

İlişkiler :

- Müşterinin size olan bağlılığı nedir? Kim gerçekten etkileşim yaratan değerlere ihtiyaç duyuyor?
- Yaşam boyu değer (life time value), ya da son-zamanlardalık (recency), sıklık (frequency) ve büyüklük (monetary) açısından en değerli müşterileriniz kimlerdir?
- Size kim güveniyor?

Bu cevaplar, etkileşim yaratan, en değerli olan ve işletmeye en çok güvenen müşterilere özel yeteneklerin nasıl daha iyi uygulanabileceğine karar verilmesine yardımcı olacaktır.

Bir sonraki adımda yeni bir iş düşüncesi yaratılarak belirlenen müşterilere uygulanır ve bu müşteri grubu ürünü/hizmeti gerçekten beğenene kadar gerekli düzenlemeler yapılır(Van Vlooten, 2001).

Yönetim (OPP):

- Eski iş düşüncesinde OPP nasıldı?
- Yeni iş düşüncesine göre OPP nasıl olmalıdır?
- Şirket bunu en kısa zamanda nasıl başarabilir?

Bu sorularla, işletmeyi fırsatlara yönlendirecek değişim hareketi tanımlanır (Van Vlooten, 2001).

Şirketin MİY projesinin nasıl, kim/hangi birim tarafından hazırlanacağı, uygulanacağı ve kullanılacağı konusunda kavram kargaşası var ise de, bugünün organizasyon yapısı içerisinde, birimlere düşen görev ve sorumluluklar bellidir. MİY'in hazırlayıcısı ve uygulayıcısı şirketlerin bilgi teknolojileri bölümleridir. MİY uygulaması için, danışman firma desteğine ihtiyaç var ise bu işin koordinasyonunu yine bilgi teknolojileri bölümü yapmalıdır (Boxwell, 2000). MİY projesini başlangıçtan, canlı kullanıma geçiş sürecine kadar idare edecek olan bilgi teknolojileri bölümü, bu süreçte başta pazarlama bölümü olmak üzere, servisten sorumlu, hukuktan sorumlu diğer bölümlerle iç içe çalışmak zorundadır (Taşpınar, 2005).

Buradan çıkarılması gereken sonuç, projenin baştan itibaren tüm süreçlerde bölümler arasında koordinasyon gerektirdiğidir.

Belirlenen görev ve sorumluluklara göre; MİY projesini şirkete uyarlamadan önce pazar araştırması yapılmalıdır.

- Demografik çevre,
- Ekonomik çevre,
- Sosyal ve kültürel çevre,

- Politik ve hukuki çevre,
- Aracı kurumlar,
- Alışkanlıklar,
- Dünyadaki ekonomik dalgalanmalar (krizler, hızlı gelişme süreci vb.)

gibi faktörler iyi analiz edilmelidir.

Şirketin hedeflerinin;

- Müşteri seçme,
- Müşteri edinme,
- Müşteri koruma,
- Müşteri derinleştirme

seçeneklerinden hangilerinin olacağının belirlenmesi gerekir. Bunların belirlenmesi, zaman ve maliyet tasarrufunun yanında şirketin MİY projesinden beklentilerini kısa, orta ve uzun vadeli olarak tespit edebilmesini sağlar. Bunun için, şirketin MİY karnesi (scorecard) oluşturulmalıdır (Taşpınar, 2005).

2.10.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kültürü ve Yeniden Yapılanma

Günümüzde şirketlerin, olanaklarından yararlanarak müşteriye ve ortaklarına daha iyi hizmet sunmak için bilgi sistemlerini kullanması kaçınılmazdır. Mevcut sistem analizini yapmadan, pilot uygulamalar gerçekleştirmeden oluşturulan bilgi sistemleri ekonomik kayıplara neden olabilecektir (Alagöz, S.,Alagöz, M., İnce ve Oktay, 2004). Şirketlerde bilgilerin tek anlamlılığının sağlanması, bilgi üreten ve kullanan birimlerin bilgi sistemi için yeniden yapılandırılması ile mümkün olacaktır. Yeniden yapılanma, işletmelerin değişen koşullara uyum sağlayamamalarının ve bu nedenle yaşama ve gelişme güçlerini yitirmelerinin ortaya çıkardığı bir zorunluluktur. Genel olarak yeniden yapılanma, rekabet gücünü arttırarak hayatta kalabilmek, sürekli gelişme temposunu sağlayabilmek ve hızla gelişen dünya şartlarına ayak uydurabilmek için işletmenin kendisini bütün alanlarda yenilemesidir.

İşletmenin bunları yapabilmesi için değişen dünya koşullarında işleri kısa, orta ve uzun vadede izleyebilmesi, geleceğe yönelik tahminlerde bulunabilmesi, bir vizyon belirleyerek fonksiyonel organizasyonunu ve işletmeyi yeniden düzenlemesi gerekmektedir (Lee, 2002). Organizasyon yapısındaki değişiklikler ve gelişmeler, belli birim ya da birimleri kapsayacak şekilde küçük ölçekte olabileceği gibi, örgütün tümünü ilgilendiren bir şekilde daha büyük ölçekte de olabilir. Ancak yeniden yapılanma genellikle bütün organizasyonu kapsayan bir çalışma olarak tanımlanmaktadır (Gel, 2004).

Örgütsel değişim ileri teknolojiden destek alan dinamik bir oluşumdur. İş süreçlerinde değişimin gerçekleştirilebilmesi için temel katalizör bilgi teknolojileridir (Hammer ve Champy, 1994).

Bilgi teknolojilerinin kullanımıyla birlikte işletmelerin organizasyon yapıları, iş ve görev tanımları değişmektedir. Örneğin, üretim yönetiminde teknikler ve süreçler yenilenmekte, pazarlama stratejilerinde, satış yöntemlerinde, satış sonrası servislerde, ürün tasarım faaliyetlerinde değişiklikler meydana gelmektedir. İş akışı ile ilgili bilgilerin bilgisayara işlenmesi, her çalışanın iş süreçleri ile ilgili ihtiyaç duyduğu her türlü bilgiyi kolaylıkla elde etmesini sağlamaktadır. Bu sistem sayesinde, işletmenin pazar değişimleri ve müşteri beklentileri tam zamanında takip edilebilmektedir. Aslında örgütsel değişim ihtiyacının ortaya çıkmasında başlıca etkenler; hızlı değişim, rekabet koşulları ve müşterilerdir. Müşteri tercihlerine ve değişen rekabet koşullarına cevap verme ihtiyacı, işletmeleri değişim sürecini uygularken bilişim teknolojilerini itici güç olarak kullanmaya, başarısızlıkları önlemeye, hız, yenilik, kalite, esneklik, hizmet ve maliyetler gibi tamamlayıcı nitelikteki yaklaşımlara da önem vermeye yönlendirmektedir (Düren, 2000).

Örgütsel değişimi en etkin şekilde gerçekleştirmek ve işletme kültürünü değiştirme sürecinde MİY kültürünü yerleştirerek iş sürecini yeniden yapılandırmak, işletmeler için kaçınılmaz bir hale gelmiştir. İş süreci bir veya birkaç girdinin alınıp bunlardan müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetlerin toplamıdır (Hammer ve Champy, 1994). İş süreci, müşterilere sunulacak ürün veya hizmetin farklı servis veya bölümler tarafından gerçekleştirilen işlemlerinin ve

faaliyetlerinin birbirini takip etmesinden oluşmaktadır (Alagöz, S.,Alagöz, M., İnce ve Oktay, 2004).

Tablo 2: Klasik ve modern süreç organizasyonları (Düren , 2000)

Ürün/fonksiyon odaklı organizasyon	**Müşteri için ürün/hizmet süreçleri organizasyonu**
-Maksimum bilgi ve beceri birikimi -Etkili iş bölümü -Etkin ve sıkı hiyerarşik kontrol ve koordinasyon -Merkezi karar verme -Daha kolay işe alma -Etkin ve belirgin kariyer yapma olanağı	-Değişime tepki verme zamanının kısaltılması ve esneklik -Müşteri ile yakın temas kurularak beklentilerine uyum sağlanması -Daha iyi kişiselleştirilmiş hizmet kalitesi -Yaratıcılık -Anında ve duruma göre koordinasyon -Görevler arası entegrasyon -İş genişletme ve zenginleştirme

Süreçlerin tanımlanmasında modern ve klasik olmak üzere iki yaklaşım söz konusudur. Klasik yaklaşım 1980'li yıllara kadar ön planda olan ürün ve hizmet yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre süreçler ürün ve hizmeti yaratan işletme içi faaliyetlerden meydana gelmektedir. Müşteri merkezli modern yaklaşımda ise; süreç analizlerine, maliyet, zaman ve hizmet kalitesi gibi üç yeni boyut eklenmiştir. Örgütsel değişim ve yeniden yapılanma sürecinde klasik yaklaşımdan modern yaklaşıma geçiş öngörülmektedir. Burada hedeflenen, müşteriler için anlamlı değerler yaratan süreçlerin yerleştirilmesidir. Ürün/fonksiyon odaklı klasik süreç yaklaşımı ile müşteri için ürün/hizmet odaklı modern yaklaşım ana hatlarıyla Tablo: 2'de karşılaştırılmıştır (Düren , 2000).

MİY kültürünü yerleştirmek üzere yeniden yapılanma yoluna giden işletmelerde değişime gösterilen tepki zamanla azalacak ve esnek bir organizasyon yapısı sağlanabilecektir. Bu esneklik, kararları merkezi olmaktan uzaklaştırıp tüm personelin yaratıcılığını ön plana çıkarmasını ve herhangi bir durum karşısında

anında karar alınabilmesini, koordinasyon ve entegrasyonun sağlanmasını mümkün hale getirebilecektir. Böylece müşteriler ile birebir ilişkiler kurarak, onların beklentilerine uyum sağlamak ve kişiselleştirilmiş hizmet kalitesini en üst seviyede sunmak mümkün olabilecektir (Verhoef ve Langerak, 2002, Wikström, 2004).

2.10.2. Operasyonel Süreç ve Sistemlerdeki Yenilikler

Mevcut operasyonel sistemlerin ve süreçlerin MİY anlayışı altında tekrar gözden geçirilmesi ve MİY projesi kapsamında yeni geliştirilen süreç ve sistemlerin devreye alınması gibi etkenler nedeniyle operasyonel ortamda da büyük değişiklikler yaşanması MİY projelerinde sıkça rastlanan bir durumdur (Gel, 2004).

MİY süreçleri, müşteri temas noktalarında MİY bakış açısıyla geliştirilmiş veya iyileştirilmiş olan iş süreçleridir.

1.Başarısı finansal olarak ölçülebilir: Rekabetin her gün daha da arttığı iş dünyasında, istisnasız her iş sürecinin bir finansal ölçümü olmalıdır. Bu, müşteriye fiilen hizmet verilen ve şirkete para getiren süreçler için hiç koşulsuz geçerlidir. Özellikle satış amaçlı olmayan MİY süreçlerinin finansal başarısının ölçülmesine karşı çıkılabilir ancak sonunda müşteriye fatura edilebilecek bir hizmet yaratmayan MİY süreçlerinde bile en azından verimliliği ölçmek mümkündür (Gel, 2004).

2.Müşteri davranış verilerini toplayan: MİY'in vazgeçilmez unsuru olan müşteri davranışlarının analizine temel teşkil edecek işlem verilerinin, tüm MİY süreçlerinde doğru bir şekilde toplanması ve iletilmesi son derece önemlidir (Gel, 2004).

3.Müşteri davranışlarına dayalı: Müşteri temas noktasındaki süreçlerin müşteri davranışlarını esas alması iki şekilde mümkün olacaktır:

1. İlk olarak, bu analizleri yapacak olan pazarlama biriminin tavsiyeleri ve daha sonra hizmeti fiilen verecek olan birimin bu verileri doğrudan sorgulamaları sonucu ortaya çıkacak yorumlar doğrultusunda geliştirilecek süreçler

2. Daha sonraki aşamalarda ise, gerek otomatik sistemlerle ve gerekse insan müdahalesi ile gerçekleşecek hizmetleri, belirlenecek ilke ve kurallar doğrultusunda, müşterinin davranış verilerini o anda analiz ederek şirketin müşteriye nasıl

davranacağına anında karar veren süreçler (Gel, 2004).

4.Müşteriye ve segmente özel: Büyük bir şirketin, müşteriye yönelik iş süreçlerinde elbette birçok standart, yani her tür müşteri için tasarlanmış süreçler olacaktır (Gel, 2004).

5.Uzun vadeli ilişki geliştirmeye yönelik: Ürün odaklılıktan müşteri odaklılığa geçişin gerçekleştirilebilmesi için, müşteri temas noktasında geliştirilecek her türlü süreç ve bunları destekleyecek sistemlerin bu açıdan da değerlendirilmesinde yarar vardır (Gel, 2004).

6.Diğer bölüm ve fonksiyonlarla ilişki: Çok değişik ve sofistike hizmetler veren kuruluşlarda, müşteriye yönelik süreçler ve bunları destekleyen politikalarda düşüncesizce yapılan değişiklikler, çoğu kez istenmeyen birçok sonucun ortaya çıkmasına neden olacaktır. Özellikle teknolojinin çok yoğun olarak kullanıldığı iş ortamında, örneğin;

- Bir bankanın ATM uygulamasında yapılacak değişiklik, kullanıcıların yanlış seçeneklere girip hiç istemedikleri parasal bir işlem yapmış olmalarına,

- Bir sayısal TV yayın ortamında, müşterinin evinde bulunan cihazların (set-top-box) yazılımına uydudan gönderilecek bir güncelleştirmede çıkacak sorun, yüz binlerce abonenin aldığı sinyalin kesilmesine ve herkesin aynı anda telefona sarılmasına neden olabilecektir (Gel, 2004).

7.Sürekli Gelişime Açık: Süreçler zaman içinde, gerek müşteri talep ve davranışlarına gerekse rekabet ortamının getirdiği zorunluluklara göre değişime uğrayacaktır. Bu açıdan, süreçleri destekleyen sistemlerin, değişime kolayca uyarlanabilecek şekilde geliştirilmesi ve buna açık olan teknolojilerin seçilmesi önemlidir (Gel, 2004).

2.10.3.Müşteri Davranışlarının Analizi

Şirketin bilgi işlem yapısında, değişik hizmet kanallarında mevcut olan birçok işlem türünü destekleyen çok sayıda uygulama bulunacaktır. Bu uygulamalarda oluşacak ham verinin içinde hemen hemen her türlü önemli ayrıntı mevcuttur. İşte bu

ayrıntılar, doğru tasarlanmış bir biçimde merkezdeki veri ambarına aktarıldığında, operasyonel sistemler birbirinden ne kadar kopuk tasarlanmış ve geliştirilmiş olursa olsun, bir müşterinin değişik kanallarda yapmış olduğu tüm işlemleri, bir araya toplamak mümkün olabilecektir. Böylelikle, MİY'in dört temel aşaması olan müşteri seçimi, müşteri edinme, müşteriyi koruma ve müşteriyi geliştirme konularında spesifik bir müşteriyi veya müşteri segmentini müşteri bazında görebilmek mümkün olacaktır (Gel, 2004). Bu da müşterilerin veya müşteri segmentlerinin

- davranışlarını
- davranışlarındaki değişimleri
- onları bu davranışa sürükleyen nedenleri
- bundan sonra ne yapacaklarını
- kaybedilmek üzere mi olduğunu
- şirkete sadakatinin artmakta mı olduğunu anlayabilmeyi sağlayacaktır (Gel, 2004).

Bu bilgiyi doğru olarak kullanan şirketlerin,

- müşteri davranışındaki olası değişimlere kendilerini hazırlayabilme,
- karlı-karsız müşteriyi ayırt edebilme,
- her tür müşteri veya müşteri grubu için farklı yaklaşımlar geliştirebilme,
- pazarı yönlendirebilme

imkanına sahip olabileceklerini söylemek yanlış olmaz (Gel, 2004).

2.11. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulama Metodolojisi

Metodoloji, tüm proje boyunca uygulayıcılara yol gösteren prensiplerin oluşturulmasıdır. Metodolojinin iyi kullanılması, uzmanların yeteneklerine, tecrübelerine ve kullandıkları yöntemlere bağlıdır. Bu tip teknolojik projelerde, uygulama tekniklerini içeren hazır bir yazılım ürünü kullanılmalıdır. Ayrı bir uzmanlık ve birikim gerektirdiğinden dolayı yazılım ürünü seçimi uygulayıcı çözüm ortağına bırakılmalıdır.

Aşağıdaki maddeler açısından bakıldığında yol haritası çizmenin önemi ortaya çıkacaktır (Evcim, 2001):

- Stratejik Planlama İhtiyacı
- Tecrübe Paylaşımı
- Firma Teknolojisi Etkileşimi
- Teknolojik Trendlerin Takibi
- Firma İçi/Dışı Kaynak Yetersizliği
- Geçiş Aşaması Engelleri

Metodoloji, projeyi yöneten kişiler tarafından, bir disiplin içerisinde uygulanmalıdır (Okudan, 2001).

MİY projesinin düşünce aşamasından, kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerin gerçekleştirilmesine kadar, süreçler tek tek adımlanmalı ve her bir adım bilinçli uygulanmalıdır. Dünyada pek çok para verilip masraf edilmiş ve başarısız olmuş MİY uygulaması olduğu unutulmamalıdır (Taşpınar, 2005).

Bu kadar kapsamlı ve önemli bir projede bu işi yürütecek personelin uzmanlığı yanında motivasyonu, metodolojinin sistematik uygulanması kadar önem arz etmektedir.

İş entegrasyonu metodolojisi;

1.Tanımlama,

2.Çözüm teknolojisinin temini,

3.Analiz,

4.Tasarım,

5.Geliştirme,

6.Test,

Tablo 3: Proje uygulama planı örneği (Taşpınar, 2005)

Konu	**Süre**	**Başlangıç**	**Bitiş**
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ PROJESİ	457 gün	30.05.06	29.08.07
Proje Uygulama Süreci	457 gün	30.05.06	17.06.06
Proje Başlangıcı	19 gün	30.05.06	30.05.06
Sözleşmenin imzalanması	1 gün	31.05.06	01.06.06
Proje Ekiplerinin Belirlenmesi	2 gün	02.06.06	03.06.06
Proje Açılış Toplantısı	2 gün	04.06.06	17.06.06
Proje Planının Hazırlanması	14 gün	18.06.06	14.11.06
Analiz	150 gün	16.09.06	04.11.06
1. Aşama Operasyonel MİYin Oluşturulması	140 gün	31.10.06	15.09.06
Merkezi Müşteri Veritabanının Tasarlanması	90 gün	18.06.06	30.10.06
Veri Aktarımı	45 gün	03.07.06	04.11.06
Test	5 gün	18.07.06	14.11.06
2. Aşama Müşteri Veri ambarının Oluşturulması	150 gün	27.08.06	02.07.06
Fiziksel Modelleme	15 gün	01.09.06	17.07.06
Mantıksal Modelleme	15 gün	15.11.06	26.08.06
Veri Depolarının(Datamart) Oluşturulması	40 gün	15.11.06	31.08.06
Test	5 gün	14.01.06	14.11.06
Optimizasyon Veri Ambarının Oluşturulması	75 gün	29.01.06	22.02.07
Tasarım	100 gün	23.02.06	28.01.07
Detaylı Tasarım(Mantık Diyagramları, v.b.)	60 gün	24.04.06	22.02.07
Back-Up, Mimari, Felaket Yönetimi	15 gün	09.05.07	30.05.07
Diğer Projelerle Entegrasyon	25 gün	24.05.07	23.04.07
Geliştirme	97 gün	31.05.07	08.05.07
Uygulama	60 gün	31.05.07	23.05.07
Dökümantasyon Geliştirme	15 gün	30.06.07	08.05.07
Test	15 gün	05.07.07	23.05.07
Onaylama	7 gün	15.07.07	30.05.07
Test	50 gün	20.07.07	19.07.07
Yazılımın İşlevsellikleri	30 gün	31.05.07	29.06.07
Donanım	5 gün	30.06.07	04.07.07
Veri Tabanı	10 gün	05.07.07	14.07.07
Performans	5 gün	15.07.07	19.07.07
Yaygınlaştırma	17 gün	20.07.07	05.08.07
Kurulum	5 gün	20.07.06	24.07.07
Uygulama	5 gün	25.07.07	29.07.07
Yaygınlaştırma	2 gün	30.07.07	31.07.07
Test	5 gün	01.08.07	05.08.07
Canlı Kullanıma Geçiş	1 gün	06.08.07	06.08.07
Onaylama	1 gün	06.08.07	06.08.07
Eğitim	38 gün	18.06.06	09.08.07
Teknik eğitim	30 gün	18.06.06	17.07.06
Eğitici eğitimi	5 gün	18.06.06	22.06.06
Son kullanıcı eğitimi	3 gün	07.08.07	09.08.07
MİY Sisteminin teslim alınışı	20 gün	10.08.07	29.08.07
Testlerin yapılması ve Kabul onayının verilmesi	10 gün	22.08.07	23.08.07
Proje sonuçlandırma raporu	10 gün	25.08.07	29.08.07

7.Yaygınlaştırma

8.Canlı kullanıma geçiş,

9.Denetleme

10.Destek,

11.Yönetme

süreçlerini kapsar (Bergeron, 2002).

Eğer danışman firma varsa, süreçler onun gözetiminde yapılmalıdır.

Çözüm ortağı iş için, gereken aşama, süre ve geçiş süreçlerini içeren kapsamlı proje planını yukarıda belirtilen maddeler halinde şirkete sunmalıdır (Tablo 3) (Taşpınar, 2005).

2.12. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları

MİY projesinin kapsamı analitik MİY ve operasyonel MİY olmak üzere iki ana bölümden oluşur. Bazı kaynaklarda bir üçüncü bölüm olarak tanımlanan işbirlikçi MİY, operasyonel MİY uygulamalarının bir parçası kabul edilebilir. Operasyonel MİY uygulamaları ön ofis ve arka ofis olarak ikiye ayrılır ve her iki bölümde farklı modüller kullanılır. Operasyonel MİY'de müşteri veritabanı, analitik MİY'de ise, müşteri işlemleri bazında müşteri veri ambarı oluşturulur (Schierholz, Kolbe ve Brenner, 2006).

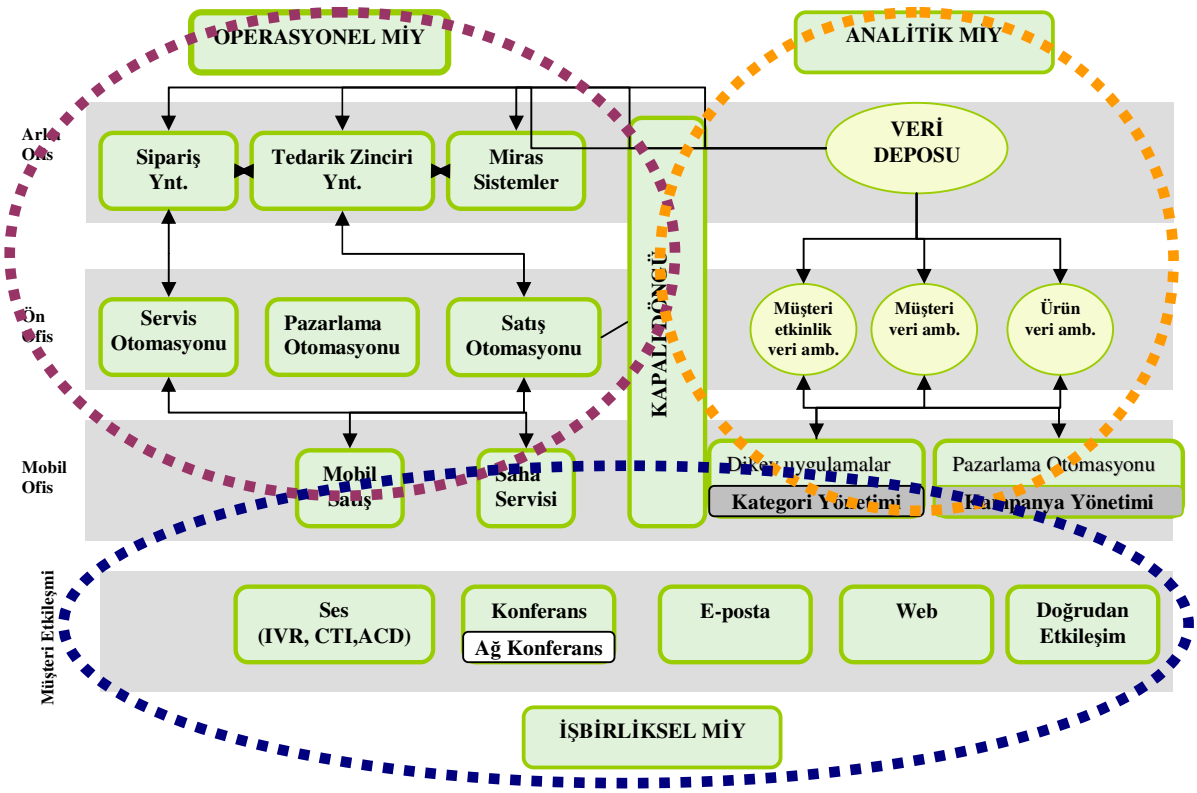
Operasyonel MİY, Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin müşteri ile ilişki kurulan yüzüdür. Pazarlama, satış faaliyetleri ile başlayan süreçte, siparişlerin alınması ve yerine getirilmesi, satış sonrası destek hizmeti operasyonel MİY kapsamı içerisindedir. Sipariş yönetimi, tedarik zinciri yönetimi, servis, satış, pazarlama otomasyonu, sahada servis, mobil satış operasyonel MİY dahilindedir (Mcallister, 2004).

Analitik MİY içinde bulundurduğu müşteri veri ambarı ile operasyonel MİY'e ve müşterilere hizmet üreten entegre projelere ne yapması gerektiğini söyleyen karar destek sistemidir (Mcallister, 2004).

Analitik MİY ile müşteri işlemlerinin detaylı analizi ve müşteri davranışlarının anlaşılmasını sağlayan istatistikler elde edilir. Yöneticiler, bu bilgilerden faydalanarak oluşturdukları politikalara göre entegre projeleri yönlendirir. Hizmetler müşterilere operasyonel MİY aracılığıyla sunulur (Mcallister, 2004). Operasyonel MİY ile müşteri ile iletişim sonuçları analitik MİY içerisinde değerlendirilerek istatistik bilgiler elde edilir. Bu çalışma bir döngü halinde devam eder (Şekil 11).

İşbirlikçi (Collaborative) MİY, telefon/ses, internet, faks/mektup, yüz yüze ya da doğrudan temas gibi müşteri temas noktaları yönetimi uygulamalarını kapsar.

Şekil 11: MİY'in temel unsurları (Köksal, 2005)



2.12.1. Analitik MİY Uygulamaları

Analitik MİY öncelikle bir veri ambarı kurulmasını gerektirir. Analitik MİY olmadan, entegre projelerin ve operasyonel MİY'in sağlıklı bir şekilde çalışması mümkün değildir (Taşpınar, 2005).

Analitik MİY uygulamasında, kurulacak veri ambarı karar destek amaçlıdır. Sektörde elde edilebilecek işlem bazında kurulacak veri ambarı, analitik MİY'in temelini oluşturur. Müşterinin demografik verileriyle işlem bazında detay verilerinin veri ambarı entegre edilerek "Sektör Referans Veri Modeli" içerisinde modellenmesiyle işlem alışkanlıkları, fatura ödeme alışkanlıkları ve müşteri kaybı analizi(churn analizi), rakibe geçme olasılığı analizleri gibi kompleks analizleri yapabilmek mümkündür (Arndt ve Gersten, 2006).

Oluşturulacak bu yapı ile müşteri işlemlerinin detaylı analizi yapılarak müşteri davranışlarının anlaşılmasını sağlayan anlamlı bilgilerin yani raporların elde edilmesi sağlanır. Bir anlamda analitik MİY veri ambarı, MİY'in ve MİY'in entegre olduğu ve desteklendiği projelerin tetiklenmesini sağlayan merkezdir. Merkez iyi çalışmaz, planlanmaz ve yönetilemez ise; MİY projesi ve desteklendiği projeler nereye gideceğini, ne yapacağını bilemeyen uygulamalar olarak kalır.

Müşterilerin demografik bilgileriyle, işlem detayındaki veriler entegre edilerek oluşturulacak veri ambarı analitik MİY'in temelini oluşturur (Bergeron, 2002).

2.12.2. Operasyonel MİY Uygulamaları

Operasyonel MİY uygulamaları temel olarak satış otomasyonu, pazarlama otomasyonu ve servis otomasyonu uygulamalarını kapsamaktadır.

Satış Otomasyonu: Kurumsal ve bireysel müşterilerin, satış aktivitelerinin takip edilmesi, satış tahminlerinin yönetilmesi ve direkt, indirekt satış gerçekleştirilmesi süreçlerinin kurulmasını kapsamaktadır.

Satış iletişim yöntemleri; nokta satış, tele satış (çağrı merkezi / call center), direkt satış, partnerler ile satış, web yolu ile satıştır (Brown, 2000).

Pazarlama Otomasyonu: Pazarlama biriminin gerçekleştireceği, kampanya, promosyon gibi aktivitelerin, kişi ya da kurumlara özel tasarlanması, gerçekleştirilmesi ve geri dönüşümünün izlenmesi süreçlerini kapsar.

Pazarlama iletişim yöntemleri; direkt pazarlama, partnerler ile pazarlama, tele pazarlama (çağrı merkezi), web yolu ile pazarlama, e-mail ile pazarlamadır (Brown, 2000).

Servis Otomasyonu: Satış sonrası müşterilere verilen tüm hizmetlerin, teknik bakım, müşteriye erişim ve müşterinin şikayet bildirimlerinin takibi ve tekrar müşteriye bildirimi süreçlerini kapsar (Okudan, 2001).

Operasyonel MİY, analitik MİY veri ambarından elde edilen müşteri davranışı analiz sonuçlarına göre hareket eder. Operasyonel MİY'in ana hedefi pazarlama departmanının ihtiyacı olan detaylı ve karmaşık sorgulamalara cevap vermektir. Dinamik bir pazarlama departmanının görevi, yönetim tarafından alınan kararları, operasyonel işlemlere, ardından en kısa sürede ve en güvenilir şekilde müşteriye yansıtmaktır. Amaç, gerekli hizmetin istenilen zamanda müşteriye sunulması olmalıdır (Brown, 2000).

Operasyonel MİY uygulamalarının yeri, çağrı merkezi ve unsurlarıdır. Çağrı merkezi gelen çağrıların ve giden çağrıların yönetilmesine ve satış, pazarlama ve servis aktivitelerinin bu kanaldan yapılmasına olanak verir (Bergeron, 2002).

Çağrı merkezleri yanında, müşteriler self servis uygulamalar için, elektronik ticaret yolu ile güvenli hizmet alabilirler veya bu hizmet yüz yüze müşteri temsilcileri aracılığı sağlanabilir.

2.13.Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Başarılı Olmasını Sağlayan Faktörler

Müşteri hakkında her türlü kanaldan elde edilen bilgilerin tek bir sistemde toparlanarak, bu bilgilerin kurum içerisindeki ilgili kişilerin kullanımına sunulması biçiminde tanımlanabilen MİY, müşteri memnuniyeti ve zamanın etkin kullanımını da beraberinde getirmektedir. Bir çok Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamasında işlem maliyetleri %95 oranında düşerken müşteri ilişkilerinin daha sıcak ve sadık bir hal aldığı görülmektedir. MİY uygulamalarının başarılı olmasını sağlayan

faktörlerden bazıları aşağıda açıklanmaktadır (Alagöz, S.,Alagöz, M., İnce ve Oktay, 2004).

1. İş hedeflerinin tam olarak tanımlanması: İşletme ölçülebilir, açık ve anlaşılır hedefler belirlemelidir ve MİY bu iş hedeflerini gerçekleştirmeye uygun bir şekilde yapılandırılmalıdır (Hershey, 2006).

Etkin bir otomasyon için, işletme içinde MİY otomasyonu, gözetimi ve kontrolü gerçekleştirilir. Bu işlem sırasında, otomatize edilecek iş fonksiyonları ve gerekli olacak otomasyon sisteminin teknik özellikleri belirlenir.

MİY programı müşterilerin ve kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde kurulmalıdır. Bunun için organizasyon genelinde satış, pazarlama ve MİY projesi ile ilgili olan diğer tüm bölümlerin fonksiyonel ihtiyaçları, bilgi ihtiyaçları ve müşterilerin ihtiyaçları araştırılmalıdır (Alagöz, S.,Alagöz, M., İnce ve Oktay, 2004).

2. Müşteri İhtiyaçlarının Doğru Anlaşılması: Günümüzün yoğun rekabet ortamında kaliteli ürün ve hizmet sunmak tek başına yetmemekte, müşteri sadakatini de kazanmak gerekmektedir. Yeni bir müşteri kazanmak var olan müşteriye yeni satış yapmaktan kat kat pahalıya mal olduğuna göre işletmeler sadakati sağlayacak önlemler almalıdırlar. Bu konuda müşterinin sorularını doğru yanıtlayıp siparişi doğru almak ve zamanında teslim etmek önemlidir(Menekşe, 2000). Bunun yanı sıra müşterinin söylediklerinden ve davranışlarından yola çıkarak ihtiyaçları önceden belirleyip doğru kişiye, doğru ürünü sunmak da gerekmektedir (Alagöz, S.,Alagöz, M., İnce ve Oktay, 2004).

3. İş Süreçlerinin Doğru Bir Şekilde Belirlenmesi: MİY projesinin başarılı olabilmesi için iş süreçlerinin iyi anlaşılması gerekmektedir. İş akışı, kullanıcıların bilgiyi nasıl girdiğini, bu bilgilere nasıl eriştiğini, bilgilerin nasıl güncellendiğini gösterir (Hershey, 2006). Bir işletme MİY sistemini seçmeden önce;

- İşletme müşterilerinin isteklerini doğru çözümlemeli,
- Bütün taraflar için temas noktalarını belirleyip her temas noktasında ne gibi bilgilerin gerektiğini, kimin bu bilgilere ihtiyaç duyacağını ve MİY sisteminin bu

bilgileri nasıl sağlayacağını belirlemeli,

- Verilerin zamanında ve hatasız toplanabilmesi için teşvik mekanizmaları oluşturmalıdır (WWW doküman http://www.danismend.com, 2006).

4. Tam Katılımın Sağlanması: MİY tüm işletmeyi ilgilendirdiği için tüm işletme çalışanlarının konu ile ilgili bilgi sahibi olması gerekir. Personele gerekli eğitim verilmelidir (WWW doküman http://www.danismend.com, 2006).

Daha projenin başında, son kullanıcıları olabildiğince projenin içine çekerek MİY otomasyon sisteminin onların gereksinimlerini karşıladığından emin olmak gerekir. Eğer kullanıcılar sistemin özelliklerinden tatmin olmamışsa sistemi kullanmaya karşı direnç gösterecektir. Geliştirme ve test işlemleri sırasında yazılımı kullanacak kişilerin fikir ve görüşleri kesinlikle alınmalı ve bunlar olabildiğince gerçekleştirilmeye çalışılmalıdır. Sistemin sahiplenilmesini son kullanıcılara bırakmaktan çekinilmemelidir (Johansson ve Sparredal, 2004).

MİY' in insan boyutu dikkate alınmadığı sürece, tüm analitik çalışmalar, sistem gelişimi ve teknolojik yatırımın işe yaramaz olduğu görülecektir. Hatadan kaçınmak için, değişim yönetimi süreçlerde çalışan ve sistem tasarımı yapan tüm insanları kapsayacak şekilde planlanmalıdır. İşletme MİY uygulamaları için katılımcı, çapraz fonksiyonel yaklaşımı esas almak zorundadır (Alagöz, S.,Alagöz, M., İnce ve Oktay, 2004).

Sistemin nasıl kullanıldığı, bilgilere nasıl erişildiği kullanıcılara öğretilmeli ve anlaşılabilir güncel kullanım araçları sağlanmalıdır. MİY otomasyonu tamamen kullanıcıların sistemi benimseyip, sistemi etkin bir şekilde kullanmaları ile başarıya ulaşabilecektir. MİY yardımıyla hedeflerine ulaşan kullanıcıların motive olmaları da kolaylaşacaktır. Bu yüzden kullanıcılar MİY'in önemini iyice kavramak zorundadırlar (WWW doküman http://www.danismend.com, 2006).

MİY sisteminin sorunsuz çalıştırılmasından bir kişi veya bölüm sorumlu tutulmalıdır. Sistemdeki bilgilerin güncelliği, bilgiye kolayca erişme ve sistemin kullanıcıların karar verme sürecine pozitif olarak etki etmesi, bu kişi veya bölümün görevleri arasında olmalıdır (Alagöz, S.,Alagöz, M., İnce ve Oktay, 2004).

5. Sistemin Prototipini Oluşturmak: MİY otomasyon sisteminin prototipinin oluşturulması, yeni teknolojiyle daha küçük ve daha az maliyetli ölçekte deney yapılmasına, sistemin işlevselliğinin sınanabilmesine, örgüt içinde iş yapma süreçlerinde gereken değişikliklerin önceden tahmin edilebilmesine ve otomasyon hedeflerinin daha sonra karşılanıp karşılanamayacağının ortaya konmasına yardımcı olmaktadır. Bu pilot uygulama sırasında aksayan noktalar tespit edilmelidir (Ersin, 2000).

6. Öncelikler ve Ürün Seçim Ölçütlerinin Ortaya Konması: Bir işletme ürün seçimine karar verirken bazı kıstaslara dikkat etmek zorundadır.

- İşletmenin kullandığı teknoloji kendisine uyum sağlayacak kadar esnek olmalı,
- İşletmenin seçeceği ürün, müşterinin isteklerine uygun ve işletmeyi hedeflerine ulaştıracak yapıya sahip olmalı,
- İşletme ürün seçimi konusunda uzman desteğinden faydalanmalı,
- İşletme kullanacağı yazılım ve hizmet maliyetine ve uygulama zamanına dikkat etmelidir (WWW doküman http://www.danismend.com, 2006).

***7. MİY'i Uygulamaya Koyma Sürecini Belirlemek*:** Çoğu işletme ürünlerini doğrudan müşteriye sunabildiği gibi değişik iş ortaklarıyla beraber de uygulamaya geçebilmektedir. Böyle bir durumda işletmenin ne önerdiğini ve ortaklarının kimler olduğunu bilmek gerekir. İşletmenin önerilerinden bazıları aşağıdaki gibi olabilir.

- İş sürecinin analizinin yapılması,
- İş sürecinin yeniden tasarlanıp ortaya konması,
- Eğitim için işletme içi faaliyetler, sistem geliştirme vb. uygulamaya konulması,
- Destek ve bakım anlaşması (Alagöz, S.,Alagöz, M., İnce ve Oktay, 2004).

MİY projelerini yalnızca bir teknolojik gelişme olarak görmemek gerekir.

MİY projeleri önemli bir iş yapma aracı olarak görülmelidir. Ayrıca MİY projelerinin iş stratejilerini desteklediği üst yöneticilere belirtilmelidir (Dursun, 2001). Üst yöneticilerden, satış, pazarlama, müşteri desteği ve bilişim sistemleri bölümlerinden, bir grup oluşturulup sürecin takip edilmesi sağlanmalıdır (Hershey, 2006)

8. Teknolojiyi Doğru Kullanmak: Zaman içerisinde sistemin iyileştirilmesi ve genişletilmesi için, bu süreci destekleyecek bilgi sistemlerini ve teknolojilerini seçmek gerekmektedir. MİY uygulamasının başarısı, işletme tarafından kabul görmesine bağlıdır.

Teknoloji, en hızlı şekilde müşteriye ulaşmakta, siparişleri telefonla aktarıp, tahsilat ve muhasebeleştirmeyle biten otomatik bir süreci başlatmakta, üretilen verileri gerçek zamanlı çalışmaya yakın bir hızla veri tabanına aktarıp çevrimiçi analitik programlama (OLAP) uygulamalarına olanak vermekte kullanılıyorsa, doğru kullanımda ilk adım atılmış demektir. Doğru kullanımın ikinci adımı veri madenciliği olabilir. Bu işletmeye müşteri tabanını tanımanın, geliştirmenin ve satış davranışlarını en iyiye götürmenin yolunu açacaktır. Böylelikle bireylerin eğilimlerini sezme, pazar segmentlerini tanımlama ve müşteri gruplarına uygun çeşitlemeler geliştirme özellikleri gelişecektir. Eğer işletmenin kuruluş yapısı teknolojiyle bütünleşecek biçimde yeniden yapılandırılmış ise hiçbir sorunla karşılaşılmayacaktır (Alagöz, S.,Alagöz, M., İnce ve Oktay, 2004).

9. Yeterli Kaynak Ayrımı: MİY sürecinde öncelikle ulaşılabilir, açık hedefler ortaya konmalıdır. Ayrıca bu sürecin uygulama aşamasında personel alımı ve personel eğitimi yapılacak olduğu için maliyetler artabilir. Ancak eğitimden taviz verilmemelidir.

10. Başarının Ölçülmesi: Dağıtım ve iletişim maliyetlerindeki düşüş, müşteriyi elde tutma ve müşteri karlılık oranlarındaki artış, internet üzerinden yapılan satışların artması, günlük web sitesi ziyaret sayısı ve müşteri şikayetlerindeki düşüş başarı göstergeleri olarak tanımlanabilir (Hershey; 2006, Johansson ve Sparredal, 2004).

Modern iş dünyasının karmaşıklığı ve değişen şartlara hızlı cevap verme

ihtiyacı dolayısıyla pek çok işletmenin teknik açıdan ve satış açısından zorlandığı görülmektedir. Bu yüzden MİY ile müşteriyi ve işletmeyi yeniden organize etmek gerekmektedir. Başarılı MİY uygulamalarının diğer öğelerini şöyle sıralamak mümkündür (WWW doküman http://www.crm-forum.com, 2006).

- İşletmelerin daha iyi karar vermeleri ve kişisel etkileşim kurmalarını sağlayacak verileri toplayan, sınıflandıran, analiz eden ve gerekli bölümlere dağıtan iş istihbarat sistemleri,

- Müşteri tercihini ve satın alma kalıplarını anlamak için analitik motorlar,

- Kişisel pazarlama promosyonları ile müşteriye ulaşmak için kampanya yönetimi,

- Müşteri için en rahat ve en uygun şekilde cevap vermeyi sağlayan çok kanallı iletişim (web, fax, e-mail,...),

- Satış, pazarlama, hizmet v.b. sistemlerden müşteri bilgisini tarihsel ve çapraz işlevli veri depolarına dahil etmek için süreçler ve sistemler.

İşletmeler temel işletme bilişim sistemleri ile MİY'i bütünleştirerek her müşteri etkileşimini kişiselleştirebilmektedir. Bu da satış ve daha fazla müşteri tutma için fırsat demektir (Alagöz, S.,Alagöz, M., İnce ve Oktay, 2004).

MİY uygulamalarının bütün öğeleri, kalıcı ve uzun vadeli büyüme için iş planlarını destekleyen birbirine bağlı bir mimari içinde birlikte çalışmak zorundadır. İşletmeler MİY'in ölçülebilirliği, esnekliği, yatırım koruması ve diğer işletme sistemleriyle işbirliğinin yapılandırılmasında oldukça zorlanmaktadırlar. Dünyada işletmeler MİY uygulamalarını temel işletme bilişim sistemleri yapılarına göre inşa etmektedir(Nestiuk, 2000).

Başarılı Müşteri İlişkileri Yönetimi projelerinin ortak noktası, sadece teknolojiye odaklanma yerine teknoloji, süreç ve insanı birlikte inceleyerek, dengeli olarak ele alma, Müşteri İlişkileri Yönetimi için kapsamı ve stratejiyi doğru belirleme, organizasyonun bütününde bu bilginin paylaşımını sağlama ve Müşteri İlişkileri Yönetimi içerisinde yönetim ve kontrolden çok müşteri ilişkisinin nasıl

sağlanacağını yöneterek, kontrolü müşteriye bırakmaktan kaçınmama prensipleri olmalıdır (WWW doküman http://inet-tr.org.tr/inetconf7/bildiriler/91, 2006).

2.14. Türkiye'deki Çeşitli Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları

- Eleks Dış Ticaret Aş. – Elginkan Grubu

Eleks, MİY'i ERP sistemiyle entegre ederek iş süreçlerinde süreklilik sağlamıştır. Müşteri ilişkilerinden pazarlamaya, sevkiyattan muhasebeye tüm iş süreçlerini bir bütün olarak gören Eleks, yeni geliştirilen ERP uygulaması ile birlikte MİY yaklaşımını da sisteme entegre etmiştir. Eleks, uygun bir MİY yaklaşımıyla bir yandan müşteri ilişkilerini sürdürülebilir ve merkezi olarak yönetilebilir bir yapıya kavuştururken, diğer yandan müşteriyle ilk iletişimde oluşan veriyi başlangıcından itibaren tüm iş süreçlerinde kullanılabilir hale getirerek, önemli bir insan ve kaynak tasarrufu sağlamıştır. Böylece kişilere bağlı olmayan, bilgiyi etkin kullanan bir sistem elde edilirken, üretici firmaların dağınık platformlarıyla veri alışverişi yapabilen, değişen ihtiyaçlara uyarlanabilir ve ölçeklenebilir bir sistem elde edilmiştir (WWW doküman http://www.microsoft.com.tr, 2006).

- KVK

İşletmenin MİY Projesi ile Türkiye'nin ilk ve en büyük birebir pazarlama, alışveriş ve MİY merkezi yaratılmıştır. Üyelerinin izni dahilinde Internet üzerindeki aktivitelerini takip ederek ödüllendiren, topladığı davranış ve eğilim bilgilerini ilgili firmalara pazarlayan, bu şekilde firmaların hedef müşterilere ulaşmasını sağlayan ve alışveriş ortamını ödül ve indirimlerle destekleyen kapalı bir ekonomi modeli yaratılmıştır (WWW doküman http://www.truart.net/basarilarimiz, 2006).

- ToyotaSA

ToyotaSA, VeriPark TouchPoint ile mobil iletişim, çağrı merkezi, internet ve bayi kanalları üzerinden yürüttüğü kampanyaları merkezi olarak yönetmektedir.

VeriPark, ToyotaSA'ya internet, e-postal ve SMS kanalları aracılığıyla müşterilerle interaktif, kişiselleştirilmiş iletişim sağlayan çok kanallı bir mobil pazarlama ve kampanya yönetim platformu olan TouchPoint ürünü ile MİY

uygulaması geliştirmiştir MİY uygulaması ToyotaSA'ya, doğrudan pazarlama altyapısı ve mobil iletişim, çağrı merkezi, internet ve bayi kanalları üzerinden yürütülen kampanyaların merkezi olarak yönetilebilmesi imkanını sağlamıştır.

ToyotaSA bünyesinde yer alan farklı müşteri veri tabanları ve farklı platformlarla entegre çalışan uygulama, müşterileri aktif, hedef ve filo olarak kategorize ederek, filo satışlarda bayilerle ortak hareket edilebilmesine imkan tanımıştır.

Sistemin çağrı merkezi ile entegrasyonu sayesinde çağrı merkezi görevlileri müşterilerin test sürüşü, servis randevu istemi, ekspertiz randevusu, ürün bilgi isteği, teklif isteği gibi taleplerini sisteme kaydederek, talepleri müşterinin tercih ettiği bayiye atayabilmektedirler.

Uygulama, kampanyaların geri dönüşlerinin, mesaj okunma sayılarının ve gönderi erişim durumlarının raporlanması ve analiz edilmesi için güçlü bir altyapı sunmaktadır. Uzun vadede getirisi olmayan kampanyaların belirlenebilmesi ToyotaSA'ya sadece başarılı kampanyaların tekrarlanması sonucu kampanya maliyetlerini azaltma ve satışları artırma imkanı sunmaktadır (WWW doküman http://www.veripark.com/TR/Portfolio/SuccessStories/toyotasa.asp, 2006).

- Beğendik Mağazaları

İlk kurulduğu günden beri müşterilerine Tüketici Hizmetleri Servisi ile yardımcı olan mağazalar, servis, fatura, ürün veya kredilerde çıkan sorunlar konularında bu servis ile hizmet vermektedir. Satış sonrası çıkan problemlerde eğer üründe bir problem varsa, mağaza prensibi olarak ürünü mutlaka değiştirmektedirler. Problem imalat hatasından kaynaklanıyorsa firmaya gönderilmektedir. İncelemeler firma bazında yapılarak ürünün tamirine veya değiştirilmesine karar verilmekte ve müşterilerden gelen sorunlar bir rapor şeklinde değerlendirilmektedir. Bu raporlar değerlendirilerek, ürünleri hakkında çok şikayet gelen imalatçı firmalarla irtibata geçilmektedir (Taşkın, 2005).

- Çarşı Mağazaları

Müşteri ile ilişkilerinde, müşteri için değer yaratma ve koşulsuz müşteri mutluluğu ilkelerini temel almaktadırlar. Her Çarşı Mağazası'nda müşterilerin her türlü sorusuna cevap veren ve bunun yanında çeşitli kültür ve sanat aktivitelerinin biletlerini bulabilecekleri tüketici köşeleri ve ayrıca genel müşteri hizmetlerinden sorumlu, pazar araştırmaları ile müşteri talep ve davranış araştırmaları yapan birimleri bulunmaktadır (Taşkın, 2005).

- Borusan Telekom

İşletme MİY'i satış sürecini yönetmek (satış otomasyonu), performansı kolay ölçmek ve bilgi paylaşımını sağlamak için kullanmaktadır.. Bu sistem ayrıca tüm şirket genelinde müşterilere ne satıldığı, müşterilerin hangi ürünleri kullandıkları, ilgili kişilerin kim olduğu, müşteriye hangi birimlerde hizmet verildiği gibi çeşitli müşteri bilgilerine ulaşmak için kullanılmaktadır. MİY uygulaması sayesinde ,

- Tek merkezden erişilebilen veriler sayesinde müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verilerek müşteri memnuniyeti artırılmıştır.

- Bilgilere hızlı erişim olanakları ve planlama araçları satış ekibinin satış sürelerini kısaltmıştır.

- Kolay kullanılır, kullanıcı tarafından bile özelleştirilebilir bir sistem elde edilmiştir.

- Üst yönetim konsolide rakamlara ve raporlara kolay erişebilir hale gelmiştir.

- Gelecekteki sistemlerle entegrasyona açık bir yapı elde edilmiştir (WWW doküman http://www.microsoft.com.tr, 2006).

- Tab Gıda - Burger King

MİY'i tüm restoranlarına gelen paket servis siparişlerini yönetmek için kurduğu çağrı merkezinde kullanan Burger King, bu uygulamayla restoranlarının hizmet bölgelerinin dijital haritalarını, mahalle, cadde ve sokak isimlerini kayıt altına almıştır. Müşteri ile iletişimin çok kısa sürdüğü fast food sektöründe, bu uygulamayı

bir fırsat olarak değerlendiren şirket, böylece müşterisini daha iyi tanımak için uygun araçları sunan bir kanal da elde etmiştir. Şirket, paket servis kanalıyla cirosunu %20 artırmayı hedeflerken, müşteri bilgilerini değerlendirerek promosyonlarından reklam çalışmalarına tüm faaliyetlerini daha iyi planlamaktadır.

- Sektöründeki genel yapının aksine müşterinin kendisini özel hissetmesini sağlayacak, müşteri memnuniyetini ve sadakatini artıracak bir yapı kurulmuştur.

- Minimum donanım ve altyapı yatırımıyla düşük maliyetli ve etkin bir çözüm elde edilmiştir.

- Pazarlama faaliyetlerinin planlanmasında değerli bilgiler sağlayacak bir sistem kurulmuştur (WWW doküman http://www.microsoft.com.tr, 2006).

- Trabzonspor Kulübü

Trabzonspor Kulübü taraftarlarını kulübe daha çok bağlayacak; maç biletlerini, kulübün dergisini ve lisanslı ürünlerini alarak, TV yayınlarını izleyerek kulüple zaten müşteri ilişkisinde bulunan taraftarlara hem gerçek müşteri saygınlığı hem de taraftar ayrıcalıkları kazandıracak bir yol olarak, kulüp üyeliği sistemini daha etkin hale getirmek istemiş ve bu hedefine ulaşmak için MİY'den yararlanmayı seçmiştir.

Trabzonspor Kulübü, MİY projesi ile birlikte ilk kez bir veritabanı oluşturarak üyelerinin kimlik bilgilerini almayı, ayrıca doğum tarihi, adres, e-posta adresi gibi bilgilerle onlara geri dönebilmeyi hedeflemiştir. Asıl hedef ise MİY'i bir akıllı kart uygulamasıyla birleştirerek üyelerin Trabzonspor'la ilgili tüm işlemlerini takip edebilmektir. Kulübün bu bilgileri alıp müşteriyi tasnif edebilmesi için öncelikle üyeleri takip edilebilir hale getirmek ve bir üye veritabanı oluşturmak gereksinimi ortaya çıkmıştır. Ardından bu veritabanını ürünlerle ilişkilendirerek, bir geçmiş oluşturulması ve geçmişteki işlemlerle beraber kulüp imkanlarının üyelere sunulması istenmektedir.

- Kulübün 100 bin üye hedefini ulaşılabilir kılan bir veritabanı altyapısı sağlanmıştır.

- Kulüp üyeleriyle iletişim için Outlook entegrasyonu sağlanarak e-bülten, SMS, faks gibi farklı iletişim araçları kullanılabilir hale getirilmiştir.

- Müşteri davranışlarının takip edilebileceği bir altyapıyla kulübün pazarlama imkanları artırılmıştır.

- Kulübün farklı ofislerindeki iş süreçlerini birbirine entegre hale getiren, verimliliği artıran ve performans ölçülmesini mümkün kılan bir yapı elde edilmiştir (WWW doküman http://www.microsoft.com.tr, 2006).

3. BÖLÜM: ESKİŞEHİR ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ'NDEKİ İŞLETMELERİN MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ BELİRLENMESİ

3.1. Araştırmanın Önemi

MİY, daha çok müşteri yaratma, mevcut müşterileri elde tutma ve müşteri değerini arttırma yeteneğine bağlı olarak işletmeye kazanç sağlar. İyi bir Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamasının en önemli kazancı, yeni müşteriler kazanarak ve mevcut müşterilerin gereksinimlerini etkin bir şekilde karşılayacak şekilde müşteri tabanını arttırmaktır.

MİY yaklaşımının giderek artan rekabet ortamında, pazarda ayakta kalma ve rekabet üstünlüğü elde etme arayışı içerisinde ortaya çıktığı ileri sürülmektedir. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin, en çok, gelişmiş pazarlara sahip olan ABD'de, uygulanmaya ve geliştirilmeye çalışıldığı gözlemlenmektedir.

Türkiye'de ise Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramı, iş dünyasında yeni yeni gündeme gelmekte, bir pazarlama anlayışı olarak henüz yaygın olarak uygulanmamaktadır. 2000 yılının başından bu yana Türk işletmelerinin gündemine girdiği söylenebilir. İlk yılların haberdar olma, bilgi toplama, danışma süreci olduğu düşünülürse, Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin son yıllarda Türkiye'de de uygulama şansı bulduğu gözlenmektedir.

Literatür incelendiğinde yurt dışında konunun farklı boyutları ile ilgili teorik ve pratik anlamda pek çok çalışma yapıldığı görülmüştür. MİY yaklaşımı, e-iş ile ilişkisi (Brown, 2000, Johansson ve Sparredal, 2004, Mcallister, 2004), şirket performansı (Coltman, 2002) ve organizasyon yapısı üzerine etkileri (Wikström, 2004), uygulamalarda veri madenciliği kullanımı (Edward ve diğerleri, 2000, Rygielski, Wang ve Yen, 2002), finansal servis uygulamaları (Fitzpatrick, 2000, Peppard, 2000, Rigley, 2003, Geib ve diğerleri, 2005), e-CRM uygulamaları (Scullin ve diğerleri, 2002, Wang ve Benbasat, 2006), kalite yönetim sistemleri ile ilişkisi, (Jones, 2002), teknoloji ile ilişkisi (Xu, Yen, Lin, ve Chou, 2002), uygulamaya

alternatif yaklaşımlar (Law, Lau ve Wong, 2003) başlıkları altında çeşitli akademik çalışmalara konu olmuştur. Son yıllarda Türkiye'de de MİY konusundaki akademik çalışmalar yoğunluk kazanmıştır. Özgener(2002) ve Hamşioğlu(2002) Türkiye'de MİY uygulamaları ve uygulama sırasında karşılaşılanı sorunları, Şahin ve Önce(2004) GSM sektöründeki uygulamaları, Oraman(2004) KOBİ'lerdeki uygulamalara yönelik stratejileri, Uysal ve Aksoy(2004) tıbbi malzeme lojistiğindeki uygulamaları, Çetin(2005) perakendecilik sektöründeki uygulamaları konu alan çalışmalar gerçekleştirmiştir.

Bu çalışmayla Eskişehir ilindeki Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarının durumu, işletmelerin müşteri ilişkilerinde karşılaştıkları sorunlar, firma-müşteri etkileşiminde önem taşıyan özellikler, işletmelerin pazarlama kavramına ve MİY yaklaşımına bakış açıları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

3.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerin MİY uygulamaları açısından mevcut durumlarını belirlemektir. Bu temel amaç çerçevesinde aşağıdaki alt amaçlara ulaşılmaya çalışılacaktır:

- Çalışma kapsamındaki işletmelerin ihracat oranları, pazarlama sistemleri, genel işletme stratejileri, müşteri tercihlerini belirleyen faktör açılarından profilini ortaya koymak,
- İşletmeler ile ilgili demografik bilgiler edinmek ve bu değişkenler ile işletmelerin pazarlama kavramına ve MİY yaklaşımına bakış açıları arasındaki ilişkileri araştırmak,
- İşletmelerin müşteri ilişkilerinde karşılaştıkları sorunları belirlemek,
- Firma-müşteri etkileşiminde önem taşıyan özellikleri saptamak,
- Uygulama yapmakta olan işletmelerin uygulama sonrası kazanımlarını belirlemek,
- İşletmelerin MİY uygulamaları yapmamalarının nedenlerini belirlemek.

3.3.Araştırma Yöntemi

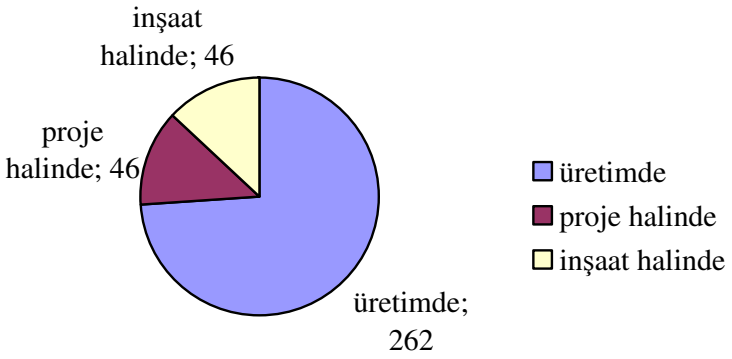
Eskişehir Sanayi Bölgesi'ndeki Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarının durumunu saptamayı(betimlemeyi) amaçlayan bu çalışmada tarama modeli kullanılmıştır. Çalışmanın çerçevesini Eskişehir Sanayi Odası'na kayıtlı 355 işletme oluşturmaktadır. Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan Eskişehir Sanayi Odası'na kayıtlı işletmeler tespit edilmiş ve basit tesadüfi örnekleme metodu kullanılarak 170 işletme belirlenmiştir. Bu işletmelerden 88'i anket talebini reddetmiş, değerlendirme anket talebini kabul eden 82 işletme ile gerçekleştirilmiştir.

Eskişehir Sanayi Odası'nın 2004 araştırmasına göre, Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerin sektörel dağılımı Tablo 4'te, işletmelerin sayıları ve durumları Şekil 12'de görülebilir.

Tablo 4: Eskişehir OSB 'deki Firmaların Sektörel Dağılımı (Eskişehir Sanayi Odası 2004 Araştırması)

SEKTÖRLER	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Makine İmalat Sanayii	35	35	36	42	47	47	27
Orman Ürünleri, Kağıt ve Mobilya Sanayii	25	25	25	25	25	25	29
Kimya, Kauçuk ve Plastik Sanayii	31	32	35	36	35	34	38
Taş ve Toprağa Dayalı İmalat Sanayii	15	15	17	16	14	14	28
Gıda Sanayii	16	18	18	18	17	17	24
Metal Sanayii	37	36	37	37	37	37	79
Tekstil, Dokuma ve Hazır Giyim Sanayii	16	18	18	18	20	21	23
Elektrik Enerji Üretim	-	-	-	-	-	-	1
Elektrikli Makine	-	-	-	-	-	-	6
Tarım Alet ve Makine İmalat	-	-	-	-	-	-	12
Diğer İmalat	6	6	8	8	8	8	3
TOPLAM	181	185	194	200	203	203	270

Şekil 12: Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'ndeki mevcut firmaların sayısı ve durumları (Eskişehir Sanayi Odası 2004 Araştırması)



Günümüzde işletmeler pazarlama alanında pek çok sorunla karşılaşmaktadırlar. Müşteri İlişkileri Yönetimi, yeni bir yönetim yaklaşımı olarak gelişimini sürdürmektedir. Bu nedenle konu daha çok yönetsel açıdan ele alınmıştır. Müşteri İlişkileri Yönetimi'ni etkileyen fiyat, kalite, personelin davranışı gibi pek çok faktör bulunmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 11.0 for Windows istatistik paket programından yararlanılmıştır. Anket soruları SPSS istatistik programında kodlanarak veri tabanı oluşturulmuştur. Daha sonra her soru için ayrı ayrı frekanslar ve yüzdelik dağılımlar bulunmuştur. Anketin güvenilirliğini belirlemek amacıyla güvenilirlik testi uygulanmıştır. Değişkenleri gruplandırmak amacıyla faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla χ^2 testi, t-testi ve ANOVA testi uygulanmıştır.

3.4. Verilerin Toplanması

Anket talebini kabul eden 82 işletmeye ulaşılmış, yanıtlanan anketlerden 17'si çelişkili yanıtlar nedeniyle değerlendirmeye alınmamıştır. Değerlendirme 65 işletmenin sonuçlarına göre gerçekleştirilmiştir.

Anketin güvenilirliğini belirlemek amacıyla uygulanan güvenilirlik analizi sonucu α katsayısı .9241 bulunmuştur.

Araştırma için hazırlanan anket formu düzenlenirken literatürde yer alan konu ile ilgili anketlerden (Özgener, 2002, CRM in Turkey, 2006) format olarak yararlanılmıştır. Çalışmanın amacına uygun sonuçlar elde etmeyi sağlamak amacıyla kapalı uçlu sorulardan faydalanılmıştır. Hazırlanan anket üniversite öğrencilerinden oluşan anketörler yardımı ile uygulanmıştır. Anket formu bütün katılımcılar tarafından doldurulması gereken, sadece MİY uygulaması yapmayan işletmeler tarafından doldurulması gereken ve sadece MİY uygulaması yapan işletmeler tarafından doldurulması gereken olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Bütün katılımcılar tarafından yanıtlanacak olan bölüm 14 sorudan oluşmaktadır. Uygulama gerçekleştirmeyen işletmelerin yanıtlayacağı birinci bölüm 1, uygulama yapan işletmelerin yanıtlayacağı ikinci bölüm ise 7 sorudan oluşmaktadır. Anket formu Ek:1'de sunulmaktadır. Anket formu iki kez yeniden düzenlenmiş ve son halini almıştır. Anket formuna son şeklinin verilmesi için daha önce bu konuda yapılmış olan çalışmalar incelenmiş ve anket soruları hazırlanmıştır. Son olarak anket soruları gözden geçirilmiş ve araştırmanın örneklemine uygulanmadan önce seçilen 10 işletme ile bir ön test yapılmıştır. Bu ön çalışma sonunda anket formunda gerekli incelemeler yapılmış ve anket formunun son şekli verilmiştir.

Hazırlanan ankette araştırmanın amaçları doğrultusunda işletmelerin MİY uygulamaları açısından durumlarını tespit etmeye, işletmelerin müşteri ilişkilerinde karşılaştıkları sorunlarını belirlemeye, firma-müşteri etkileşiminde önem taşıyan özellikleri saptamaya ve işletmelerin pazarlama kavramına ve MİY yaklaşımına bakış açılarını belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır.

3.5.Verilerin Analizi

İşletmelerin MİY uygulamaları açısından mevcut durumlarını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmanın kapsamındaki işletmelerin öncelikli olarak ihracat oranları, faaliyet gösterdikleri sektörler, pazarlama sistemleri, genel işletme stratejileri, müşteri tercihlerini belirleyen faktörler, MİY ile ilgili eğitim durumları, müşteri ilişkilerini geliştirmek amacıyla gerçekleştirdikleri işbirliğinin düzeyi

betimsel istatistikler ile ifade edilmiş, daha sonra işletmelerin MİY'e ve pazarlama kavramına bakış açıları sektör, ihracat durumu gibi değişkenler ile ilişkileri bakımından incelenmiştir.

Anketin tüm katılımcılar tarafından yanıtlanan ilk bölümünde ağırlıklı olarak işletmelere ilişkin demografik verilerin elde edilmesini amaçlayan sorular yer almaktadır. Öncelikli olarak bu verilere ait betimsel istatistikler değerlendirilecektir.

Tablo 5: İşletmelerin ihracat oranlarının dağılımı

İhracat oranı	**f**	**%**
İhracat yapmıyor	39	60
%1-19	7	10,8
%20-39	8	12,3
%40-59	3	4,6
%60-79	4	6,2
%80-100	4	6,2

Tablo 6: İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerin dağılımı

Sektör	**f**	**%**
Makine imalat sanayi	17	26,2
Orman ürünleri, kağıt ve mobilya sanayi	5	7,7
Kimya, kauçuk ve plastik sanayi	8	12,3
Taş ve toprağa dayalı imalat sanayi	1	1,5
Metal sanayi	25	38,4
Tekstil, dokuma ve hazır giyim sanayi	1	1,5
Gıda sanayi	2	3,1
Madencilik	0	0
Hizmet	0	0
Diğer *	**6**	**9,2**
*Cam,ısıcam	1	1.5
*Elektronik	2	3.1
*Tarım ürünleri ve hayvancılık	2	3.1
*Otomotiv	1	1.5

Eskişehir Sanayi Odası'nın araştırma sonuçları incelendiğinde ağırlıklı olarak metal sanayi ve makine imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin yer aldığı

görülmektedir. Bu durum araştırma kapsamında incelenen işletmelerin %64,6'sının makine imalat ve metal sanayinde faaliyet gösteriyor oluşunu açıklamaktadır.

Tablo 7: İşletmelerin pazarlama sistemlerinin dağılımı

Pazarlama sistemi	**f**	**%**
Bayii Sistemi	13	20
Geleneksel sistem (Toptancı, perakendeci)	6	9,2
Doğrudan dağıtım	30	46,2
Karma	11	16,9
Diğer	5	7,7

İşletmelerin % 66,2'sinin doğrudan dağıtım ve bayii sistemini kullanıyor olmaları sektörel özelliklerden kaynaklanmaktadır. Araştırma sonuçları incelendiğinde metal sanayi, makine imalat sanayi, kimya, kauçuk ve plastik sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin doğrudan dağıtım ve bayii sistemini tercih ettiği, taş, toprağa dayalı imalat sanayi, orman ürünleri, kağıt ve mobilya sanayi ve gıda sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin ise geleneksel sistemleri ve karma pazarlama sistemlerini tercih ettikleri belirlenmiştir.

Tablo 8: Genel İşletme stratejilerinin dağılımı

İşletme stratejisi	**f**	**%**
Her zaman farklı/ürün hizmet sunmak (Kalite temelinde-Farklılaşma)	16	24,6
Ürün/hizmeti en uygun maliyetle üretmek (Fiyat temelinde-Maliyet liderliği)	21	32,3
Belirli bir müşteri segmentinde ve belirli ürünlerde odaklaşmak (Spesifik ihtiyaçları gidermek için mal ve hizmet üretmek-Odaklaşma)	26	40
Diğer (Kalite ve maliyet liderliği)	2	3

Genel işletme stratejileri incelendiğinde belirli bir müşteri segmentinde ve belirli ürünlerde odaklaşmak %40 ile ilk sırada, ürün/hizmeti en uygun maliyetle üretmek %32,3 ile ikinci sırada, her zaman farklı/ürün hizmet sunmak %24,6 ile üçüncü sırada yer almaktadır. Anketi yanıtlayan iki işletme işletme stratejilerinin kalite ve maliyet liderliği olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 9: İşletmelere göre müşterilerinin tercihlerini belirleyen faktörlerin dağılımı

Müşteri tercihlerini belirleyen faktörler	**f**	**%**
Ürünün özellikleri	31	47,7
Ürünün fiyatı	12	18,5
Satış arttırıcı(reklam, promosyon) faaliyetler	1	1,5
Müşterilerle olan ilişkiler	5	7,7
Müşterinin daha önceki tecrübeleri	10	15,4
Marka	6	9,2
Diğer	-	-

İşletmelerin %7,7si müşterilerin tercihlerini belirleyen faktörün müşteri ilişkileri, %15.4'ü ise müşterilerin daha önceki tecrübeleri olduğunu belirtmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, müşteri tercihlerini öncelikli olarak ürünün özellikleri, ürünün fiyatı gibi ürüne dayalı faktörler belirlemektedir.

Tablo 10: İşletmelerin müşterilerle ilgili karşılaştıkları en önemli sorunların dağılımı

	Sorun 1		**Sorun 2**		**Sorun 3**	
Sorun	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**
Müşterilerin bilinçli olmamasından kaynaklanan sorunlar	24	36,9	0	0	0	0
Ödemelerdeki sorunlar	26	40	11	16,9	0	0
Müşterinin satış elemanına güven duymaması nedeniyle yönlendirme esnasında ortaya çıkan sorunlar,	0	0	1	1,5	0	0
Müşterilerin çok seçici ve kararsız olması nedeniyle yaşanan sorunlar,	1	1,5	6	9,2	1	1,5
Müşterilerin sözünde durmaması nedeniyle ortaya çıkan güven sorunu	2	3,1	6	9,2	2	3,1
Müşterinin yanlış bilgilendirilmesinden doğan sorunlar	4	6,2	5	7,7	1	1,5
Müşterilerin şartlar ve standartlara uymayan ürün değişimiyle ilgili talepleri ve bu konuda yöneticilerden inisiyatif kullanma isteği	4	6,2	10	15,4	1	1,5
Müşterilerin alışkanlıkları nedeniyle ortaya çıkan sorunlar,	1	1,5	7	10,8	4	6,2
Beklenmedik koşulların ve ekonomik krizin ortaya çıkardığı sorunlar	3	4,6	8	12,3	20	30,8
Diğer	0	0	0	0	1	1,5

İşletmelerin müşterilerle ilgili olarak karşılaştığı en önemli sorunların belirlenmesi amacıyla yöneltilen bu soruda, işletmelere en fazla üç seçenek işaretleyebilme olanağı tanınmıştır. İşletmelerin % 16,9'u ikinci bir seçenek, % 53.8'i üçüncü bir seçenek belirtmemiştir. Sonuçlar değerlendirildiğinde, işletmelerin %56,9'unun ödemelerdeki sorunlarla, %47,7'sinin beklenmedik koşulların ve ekonomik krizin ortaya çıkardığı sorunlarla, %36,9'unun müşterilerin bilinçli olmamasından kaynaklanan sorunlarla, %23,1'inin müşterilerin şartlar ve standartlara uymayan ürün değişimiyle ilgili talepleri ve bu konuda yöneticilerden inisiyatif kullanma isteklerinden kaynaklanan sorunlarla, %18,5'inin müşterilerin alışkanlıkları nedeniyle ortaya çıkan sorunlarla karşılaştıkları belirlenmiştir. İşletmelerin müşterilerle ilgili karşılaştıkları sorunların çözümünde, müşteri ile diyalog geliştirmek, müşteriye kendini doğru ifade etmek, müşterilerin isteklerini ve ihtiyaçlarını öğrenmek, bunları hayata geçirmek ve bu doğrultuda politikalar ve stratejiler geliştirmek önemli rol oynacaktır.

Tablo 11: Müşteri İlişkileri Yönetimi eğitimi alma düzeyi

Müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi alma durumu	**f**	**%**
Evet	4	6,2
Hayır	55	84,6
Katılmayı düşünüyorum	6	9,2

Araştırma sonuçlarına göre, anketi cevaplayanlardan 4 kişi Müşteri İlişkileri Yönetimi ile ilgili eğitime katılmıştır. Katılımcılardan 6 kişi konu ile ilgili eğitime katılmayı düşünmektedir. Anketi cevaplayanların işletme sahipleri ve üst düzey yöneticiler olduğu düşünüldüğünde bu oranın oldukça düşük olduğu söylenebilir.

MİY projeleri, iş stratejilerinin belirlenmesi ve bu stratejiler paralelinde uygun insan, süreç, teknoloji üçlüsünün yapılandırılmasıdır. Müşteri ilişkileri uygulamalarında değişime direncin azaltılması için insan faktörü, yapılabilecek yanlışların işletmedeki düzeni bozmaması için süreç ve Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarında önemli katkılar sağlayacak teknolojik gelişmelerin sürekli izlenmesi açısından teknoloji üç önemli bileşen olarak ihmal edilmemelidir. Ancak çoğunlukla uygulamalarda insan faktörünün göz ardı edildiği ve bu yaklaşımın teknoloji ağırlıklı

olarak ele alındığı görülmektedir. Bu nedenle soru önem derecesine göre sıralama biçiminde düzenlenmemiş, anketi yanıtlayanlardan Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin temellerinden insan, teknoloji ve süreç unsurlarını puanlamaları istenmiştir. İşletmelerin %52'si insan faktörünün teknoloji faktöründen daha önemli olduğunu %41,5'i hem teknoloji hem de süreç faktöründen önemli olduğunu belirtmiştir. Ancak %16.9'u Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin temellerinden insan faktörünü göz ardı etmiştir.

Tablo 12'de belirtildiği gibi, işletmelerin %41,5'i MİY ile ilgili çalışma yapmamalarının nedenini bilgilerinin olmaması, %21,5'i ise uygulamanın sisteme uygun olmaması biçiminde ifade etmiştir. Ankete katılan iki işletme Müşteri İlişkileri Yönetimi konusunda çalışma yapmaktadır.

Tablo 12: Müşteri İlişkileri Yönetimi çalışması durumu

Çalışma	**f**	**%**
Yapılmadı, Çünkü,		
Planlama aşamasında	10	15,5
Bilgimiz yok	27	41,5
Fiyatı yüksek geldi	3	4,6
Sistemimize uygun değil	14	21,5
Karlı bulmadık	3	4,6
Diğer	6	9,2
Yapıldı/Devam ediyor		
Kurulum aşamasında/uygulama devam ediyor	2	3,1
Sistem kuruldu	0	0
Beklediğimiz sonucu alamadığımız için çalışmaları şimdilik durdurduk/Uygulamada başarılı olamadık	0	0

Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları yapmakta olan iki işletmeden birinde kurum içi eğitim çalışmaları tamamlanmış, diğer işletmede ise devam etmektedir. Henüz MİY uygulaması yapmayan 63 işletmeden 13 tanesi konu ile ilgili eğitim çalışması yapmayı planlamaktadır. Ancak 50 işletme bu konuda çalışma yapmayı düşünmemektedir.

Tablo 13: Kurum içi eğitim çalışmalarının durumu

Kurum içi eğitim çalışmaları	**f**	**%**
Yapıldı (Tamamlandı)	1	1,5
Yapılmakta(Devam ediyor)	1	1,5
Yapılmadı(Planlanıyor)	13	20
Yapılmadı (Düşünülmüyor)	50	76,9

Tablo 14: İşletmelerin müşteri ilişkilerini geliştirme için yaptığı işbirliğinin düzeyi

İşbirliği	**f**	**%**
Danışman firma	4	6,2
Üniversite	-	-
Uygulamada başarılı olmuş başka bir işletme	6	9,2
İşbirliği yok	55	84,6

İşletmelerin %84,6'sı müşteri ilişkilerini geliştirmek amacıyla işbirliği yapmamaktadır. Uygulamaya geçmiş olan işletmeler ve henüz planlama aşamasında olan işletmeler danışman firma ya da uygulamada başarılı olmuş başka bir işletme ile işbirliği yapmayı uygun görmektedir. İşletmelerin müşteri ilişkilerini geliştirmek amacıyla üniversitelerle işbirliği içinde olmayı düşünmemelerinin nedenleri araştırılmalıdır.

İşletmelerden ürün ve hizmetleri satın almada müşterilerin kullandığı kriterleri değerlendirmeleri istenen bölümde, yanıtlar 1, "Hiç önemli değil", 5, "Çok önemli" biçiminde puanlanmış ve her soruya ait ortalamalar hesaplanmıştır. Bu bölümde yer alan sorulara araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin verdiği yanıtlar Tablo 15 ve Tablo 16'da incelenmiştir. İşletmelerin verdiği sözde durması, ürün kalitesi ve güvenilirliği, fiyat avantajı, zamanında teslimat, müşteri diyaloğu, samimiyet ve nezaket, müşteri destek hizmetleri(garanti, servis v.s.) kriterlerinin ortalama değerlerinin 4'ten büyük olduğu ve dolayısıyla yöneticilerin müşterilerin kendilerini tercih etmelerinde bu kriterlerin önemli olduğunu düşündükleri sonucuna varılmıştır. İşletmenin tüketicinin korunması konusunda gösterdiği özen, ödemelerdeki esneklik ve müşteriler arasında ayırım yapmayan işletme felsefesi de müşteri tercihlerinde oldukça önemlidir. Ancak yöneticilerin ürün ve hizmetleri hakkında müşteriyi sürekli bilgilendirme anlayışı, personelin duyarlılığı, davranışları ve giyimi, mekan tasarımı ve temizliği,

dağıtım kanallarının etkinliği kriterlerinin müşterilerin seçimlerinde diğer kriterlere göre daha az etkili olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır.

Tablo 15:Ürün ve hizmetleri satın almada müşterilerin kullandığı kriterlerin dağılımı

Ürün Ve Hizmetlerinizi Satın Almada Müşterilerinizin Kullandığı Kriterler	Çok önemli		Önemli		Fikrim Yok		Önemli değil		Hiç önemli değil	
	f	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**
İşletmenin verdiği sözde durması	46	70,8	19	29,5	0	0	0	0	0	0
Ürün kalitesi ve güvenilirliği	44	67,7	18	27,7	1	1,5	2	3,1	0	0
Fiyat avantajı	24	36,9	31	47,7	7	10,8	3	4,6	0	0
Zamanında teslimat	31	47,7	33	50,8	1	1,5	0	0	0	0
Müşteri diyaloğu, samimiyet, nezaket	20	30,8	33	50,8	7	10,8	5	7,7	0	0
Tüketicinin korunması konusunda gösterdiği özen	18	27,7	27	41,5	13	20,0	7	10,8	0	0
Müşteri destek hizmetler(garanti, servis vs.)	24	36,9	29	44,6	5	7,7	6	9,2	1	1,5
Ödemelerde esneklik	11	16,9	42	64,6	11	16,9	1	1,5	0	0
Ürün ve hizmetleri hakkında müşteriyi sürekli bilgilendirme anlayışı	6	9,2	34	52,3	20	30,8	5	7,7	0	0
Personelin duyarlılığı, davranışları ve giyimi	7	10,8	32	49,2	19	29,2	7	10,8	0	0
Mekan tasarımı ve temizliği	10	15,4	27	41,5	15	23,1	11	16,9	2	3,1
Dağıtım kanallarının etkinliği	7	10,8	30	46,2	21	32,3	6	9,2	1	1,5
Müşteriler arasında ayırım yapmayan işletme felsefesi	11	16,9	39	60,0	11	16,9	4	6,2	0	0

Tablo 16: Ürün ve hizmetleri satın almada müşterilerin kullandığı kriterler

Kriterler	**Ortalama**	**S.sapma**
İşletmelerin verdiği sözde durması	4.71	,458
Ürün kalitesi ve güvenilirliği	4,60	,680
Fiyat avantajı	4,17	,802
Zamanında teslimat	4,46	,533
Müşteri diyaloğu, samimiyet ve nezaket	4,05	,856
Tüketicinin korunması konusunda gösterdiği özen	3,86	,950
Müşteri destek hizmetleri(garanti, servis v.s.)	4,06	,982
Ödemelerde esneklik	3,97	,637
Ürün ve hizmetleri hakkında müşteriyi sürekli bilgilendirme anlayışı	3,63	,762
Personelin duyarlılığı, davranışları ve giyimi	3,60	,825
Mekan tasarımı ve temizliği	3,49	1,048
Dağıtım kanallarının etkinliği	3,55	,867
Müşteriler arasında ayırım yapmayan işletme felsefesi	3,88	,761

İşletmelerin farklı amaçlar için uyguladıkları satış gücü otomasyonu, hedefle ilişkili pazarlama, veri ambarı ve veri madenciliği, çağrı merkezleri, web siteleri, MİY uygulamalarında da önemli bir yere sahiptir. Katılımcılardan bu yöntemleri Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarındaki önemleri açısından değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcıların, veri ambarı ve veri madenciliği; entegre edilmiş e-ticaret stratejisi, çağrı merkezleri, Müşteri İlişkileri Yönetimi'ne ilişkin bilgisayar paket programlarının tahsis edilmesi, kampanya yönetimi, satış acenteleri ve distribütörlerden yararlanma, bayii/servis otomasyonu uygulamalarının MİY uygulamalarında daha az etkili olduklarını düşündükleri, araştırmaya ilişkin veriler detaylı olarak incelendiğinde bu yöntemlerle ilgili bilgiye sahip olmadıklarından fikir beyan etmedikleri görülmüştür. Buna karşın, işletmelerin müşteriyi işletmeye çekmek ve müşteriyi yönlendirmek için yeni ürün ve hizmetleri herkesten önce piyasaya sürmeyi, müşterilerle yüz yüze görüşme yöntemlerini ve yeni teknolojilerin tedarik edilmesini tercih ettikleri ve bu uygulamaların önemine inandıkları görülmektedir İşletmelerin satış gücü otomasyonu, hedefle ilişkili pazarlama ve müşterilere yönelik web siteleri uygulamalarının orta düzeyde önemli olduklarını

düşündükleri sonucu çıkarılabilir. Bu yöntemlerin değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar Tablo 17 ve Tablo 18'den görülebilir.

Tablo 17: Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarında Kullanılan Yöntemlerin Dağılımı

Yöntemler	Çok Önemli		Önemli		Fikrim Yok		Önemli değil		Hiç önemli değil	
	f	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**
Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve sunulması	19	29,2	42	64,6	2	3,1	1	1,5	1	1,5
Müşteriyle yüz yüze görüşme	16	24,6	42	64,6	0	0	7	10,8	0	0
Yeni teknolojilerin tedarik edilmesi	26	40	33	50,8	4	6,2	2	3,1	0	0
Satış gücü otomasyonu	8	12,3	26	40	23	35,4	8	12,3	0	0
Hedefle ilişkili pazarlama	4	6,2	40	61,5	16	24,6	4	6,2	1	1,5
Kampanya yönetimi	5	7,7	23	35,4	18	27,7	18	27,7	1	1,5
Satış acentaları ve distribütörlerden faydalanma	4	6,2	34	52,3	9	13,8	13	20	5	7,7
Bayii/servis otomasyonu	3	4,6	33	50,8	10	15,4	13	20,0	6	9,2
Müşteri İlişkileri Yönetimi'ne ilişkin bilgisayar paket programlarının tahsis edilmesi	2	3,1	25	38,5	24	36,9	10	15,4	4	6,2
Müşterilere yönelik web siteleri	6	9,2	48	73,8	6	9,2	4	6,2	1	1,5
Veri ambarı ve veri madenciliği	4	6,2	22	33,8	30	46,2	7	10,8	2	3,1
Entegre edilmiş bir e-ticaret stratejisi	3	4,6	16	24,6	29	44,6	13	20,0	4	6,2
Çağrı merkezleri	4	6,2	16	24,6	27	41,5	13	20,0	5	7,7

İşletmeler yeni teknolojilerin tedarik edilmesi gereğine inanmalarına rağmen bilgi teknolojileri, internet, çağrı merkezleri ve paket programların sunduğu fırsatlardan yararlanmamaktadır. İşletmelerin küçük ölçekli olması ve finansman sıkıntısı bu yöntemlerin tercih edilmemesinin nedenlerindendir. Veri ambarları

kurarak, bu veri ambarlarından anlamlı bilgilere ulaşmak ve bu bilgiler ışığında müşteri odaklı yönetim ve pazarlama stratejileri uygulamak, internetin sunduğu fırsatlardan yararlanarak müşteri sayısını ve dolayısıyla geliri artırmak, çağrı merkezleri ile müşteri ile diyalog geliştirmek ve müşteri memnuniyetini sağlamak mümkün olabilecektir.

Tablo 18: Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarında kullanılan yöntemler

Yöntemler	**Ortalama**	**S.sapma**
Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve sunulması	4,18	,705
Müşteriyle yüz yüze görüşme	4,03	,829
Yeni teknolojilerin tedarik edilmesi	4,28	,718
Satış Gücü Otomasyonu	3,52	,868
Hedefle İlişkili pazarlama	3,65	,759
Kampanya yönetimi	3,20	,987
Satış acentaları ve distribütörlerden yararlanma	3,29	1,100
Bayii/Servis otomasyonu	3,22	1,111
Müşteri İlişkileri Yönetimi'ne ilişkin bilgisayar paket programlarının tahsis edilmesi	3,17	,945
Müşterilere yönelik web siteleri	3,83	,741
Veri ambarı ve Veri Madenciliği	3,29	,861
Bir entegre edilmiş e-ticaret stratejisi	3,02	,944
Çağrı Merkezleri	3,02	1,008

İşletmelerin pazarlama kavramına ve Müşteri İlişkileri Yönetimi'ne bakış açıları, pazarlama ve müşteri ilişkileri yaklaşımları, müşteri bilgisi kullanımı ve müşteri bilgilerinin detaylı analizi başlıkları altında değerlendirilen yanıtlar 1, "Hiç katılmıyorum", 5, "Kesinlikle katılıyorum" biçiminde puanlanmış ve her soruya ait ortalamalar hesaplanmıştır.

Bu bölümde yer alan sorulara araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin verdiği yanıtlar Tablo 19, Tablo 20 ve Tablo 21'de incelenmiştir. Yöneticilerin, işletmelerin pazarlama kavramına ve Müşteri İlişkileri Yönetimi'ne bakış açısı başlığı altında yer alan "Üst yönetim, Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarıyla

ilgilenmez.” ifadesine katılmadıkları belirlenmiştir. “Pazarlama genel yaşam kalitesini artırmaya yönelik bir felsefedir.”, “Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması rekabet avantajı sağlar.”,” Müşteri İlişkileri Yönetimi’nde önemli olan, yeni müşteriler edinmektir.”,” Pazarlama kısa dönemde kar artışına odaklanmayı gerektirir.” ifadelerine katılımın yüksek olmadığı görülmektedir.

Tablo 19: İşletmenin pazarlama kavramına ve Müşteri İlişkileri Yönetimi’ne bakış açıları ile ilgili sonuçlar

	İfadeler	**Ortalama**	**Standart sapma**
İşletmenin pazarlama kavramına ve Müşteri İlişkileri Yönetimi’ne bakış açısı	*Pazarlama genel yaşam kalitesini artırmaya yönelik bir felsefedir.*	3,49	1,048
	Müşteri İlişkileri Yönetimi konusuna önem vermeyen firmaların, gelecekte rekabet edebilmeleri zorlaşacaktır.	3,66	1,122
	Pazarlamanın amacı müşteri memnuniyetini sağlamaktır.	3,83	1,112
	Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması rekabet avantajı sağlar	3,48	1,133
	Müşteri İlişkileri Yönetimi, hizmet sektöründe daha çok uygulama alanı bulur	3,86	,899
	Mal üreten işletmelerde, müşteri ilişkilerinden ziyade ürün özellikleri önemlidir.	3,88	1,153
	Pazarlama, tüketiciye yakın olmak demektir.	3,63	1,219
	Üst yönetim, Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarıyla ilgilenmez.	2,57	1,104
	Müşteri İlişkileri Yönetimi’nde önemli olan, yeni müşteriler edinmektir.	3,23	,981
	Pazarlama kısa dönemde kar artışına odaklanmayı gerektirir.	3,37	1,069
	Marka ve imaj oluşturmak, Müşteri İlişkileri Yönetiminin önemli amaçlarından biridir.	3,91	,843

Tablo 20: İşletmelerin pazarlama ve müşteri ilişkileri yaklaşımları ile ilgili sonuçlar

	İfadeler	**Ortalama**	**Standart sapma**
İşletmenin pazarlama ve müşteri ilişkileri yaklaşımları	*İşletme satıştaki rolünü inandırıcı, ısrarcı ve sıkı satıştan ziyade etkileyici ve kolaylaştırıcı olarak görüyor.*	3,78	,960
	İşletme, müşterilerin gereksinimlerine kendini adıyor. Ürün ve hizmetleri müşterilerin gereksinimlerini karşılayamıyorsa, pazara sunmuyor.	3,69	,967
	İşletme nerede olurlarsa olsunlar, müşterileri araştırabilir ve hizmet götürebilir.	3,83	,945
	İşletme müşterilerin bakış açısından bir şeyler görüyor. Sık sık onları doğru şekilde anladığından emin olmak için geribildirim yapıyor.	3,68	,920
	İşletme ürün ve hizmetleri, bir müşterinin gereksinimlerini karşılamadığında, daima onlara yardımcı olabilecek bir başkasını tavsiye ediyor.	3,66	,906
	İşletmemizde "Müşterinin hayat boyu değeri (LTV)" kavramına önem verilmektedir.	3,63	1,009
	Mevcut müşterileri elde tutmak hayati derecede önemlidir.	4,17	,840
	Müşteri ilişkileri için yatırım kararımızda rakiplerimizin davranışları önemli rol oynamaktadır.	4,00	,884
	İşletmemizde müşterilerin değerlendirilmesinde farklı kriterler kullanılmaktadır	3,23	,915
	Müşterilerimizi bize sağladıkları getirilere göre segmentlere ayırmaktayız	3,00	1,016
	Müşteri segmentlerinin karlılıklarını takip etmekteyiz	3,11	1,017
	Bizim için tüm müşterilerimiz aynı derecede önemlidir.	4,15	,905
	İşletmemizin uygulamaları, işletmenin vizyon-misyonuyla uyumludur	4,12	,625
	Bizi rakiplerimizden farklı kılan, müşterilerimizle kurduğumuz yakın ilişkidir.	3,73	1,043
	Hedefimiz sektörde en iyi müşteri memnuniyeti skoruna sahip olmaktır.	3,78	1,008

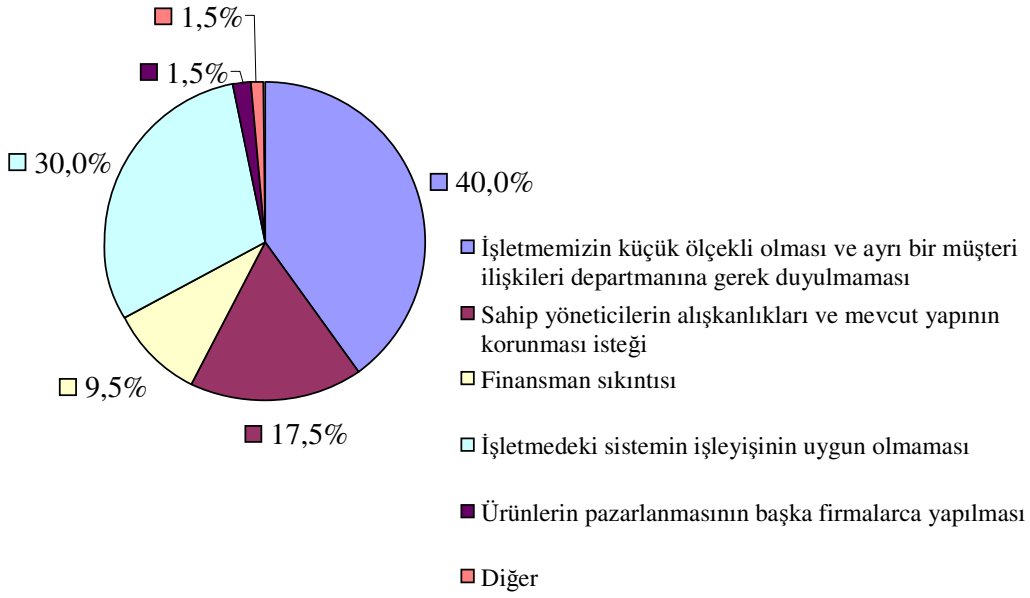
İşletmelerin pazarlama ve müşteri ilişkileri yaklaşımları ana başlığı incelendiğinde, "İşletmemizin uygulamaları, işletmenin vizyon-misyonuyla uyumludur", " Mevcut müşterileri elde tutmak hayati derecede önemlidir.", " Müşteri ilişkileri için yatırım kararımızda rakiplerimizin davranışları önemli rol oynamaktadır.", "Bizim için tüm müşterilerimiz aynı derecede önemlidir.", "İşletmemizin uygulamaları, işletmenin vizyon-misyonuyla uyumludur." ifadelerinin ortalama değerlerinin 4'ten büyük olduğu, katılımcıların bu ifadelere katıldıkları belirlenmiştir. "Müşterilerimizi bize sağladıkları getirilere göre segmentlere ayırmaktayız " " İşletmemizde müşterilerin değerlendirilmesinde farklı kriterler kullanılmaktadır" "Müşteri segmentlerinin karlılıklarını takip etmekteyiz" ifadelerine katılımın yüksek olmadığı işletmelerin bu konularda fikir beyan etmedikleri ya da bu ifadelere katılmadıkları görülmüştür. Bu konu, işletmelerin %40'ının genel işletme stratejilerini, belirli bir müşteri segmentinde ve belirli ürünlerde odaklaşmak biçiminde ifade etmeleri ile açıklanabilir.

Tablo 21: Müşteri bilgisi, müşteri bilgilerinin detaylı analizi ile ilgili sonuçlar

	İfadeler	**Ortalama**	**Standart sapma**
Müşteri bilgisi, müşteri bilgilerinin detaylı analizi	*İşletme tüm departmanlarında müşterilerle ilgili paylaşılabilen detaylı müşteri bilgisine sahiptir.*	3,48	,986
	Müşterilerle yüz yüze görüşmek ve direkt müşteri etkileşimini iyileştirmek için bilgi teknolojisinden yararlanıyor.	3,75	,985
	İşletme pazarlama stratejisini şekillendirirken, bilgi geliştirmek ve toplamak için müşteri verilerini analiz	3,75	,867
	Müşteri ile ilgili tüm bilgiler düzenli olarak toplanmakta ve ilgili birimlere dağıtılmaktadır.	3,46	1,017
	Müşteri bilgilerinin güncellenmesi çok önemlidir.	3,85	,972

İşletmelerin Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları yapmamalarının nedenlerini belirlemek amacıyla yöneltilen soru, uygulama yapmayan 63 işletme tarafından yanıtlanmıştır. İşletmenin küçük ölçekli olması ve ayrı bir müşteri ilişkileri departmanına gerek duyulmaması, işletmedeki sistemin işleyişinin uygun olmaması , sahip yöneticilerin alışkanlıkları ve mevcut yapının korunması isteği MİY uygulamaları yapılmamasının başlıca nedenlerindendir.

Şekil 13: İşletmelerin müşteri ilişkilerine yatırım yapmamasında etkili olan faktörlerin dağılımı



Anket sonunda, biri kimya, kauçuk ve plastik sanayi, diğeri elektronik sanayinde faaliyet göstermekte olan 2 işletmenin Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları konusunda çalışmakta olduğu belirlenmiştir. Anketin ikinci bölümünde yer alan sorular sadece bu işletmeler tarafından yanıtlanmıştır. Her iki işletme de Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarına yatırım yapma nedenlerinin yeni müşteriler kazanmak/pazar payını arttırmak olduğunu ifade etmişlerdir. İlk işletme uygulamaların 1-2 yıl önce, ikincisi işletme ise 2-5 yıl önce başladığını belirtmiştir. Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarının her iki işletmenin de beklentilerini

karşılamada yetersiz kaldığı belirlenmiştir. Bunun nedeni henüz her iki uygulamanın da çok yeni olması ve tam olarak kullanıma alınmamış olmasıdır. Her iki işletmede de sadece bu alanda çalışacak eleman istihdam edilmesi planlanmakta, işletmelerden birinde bu nedenle organizasyon şemasında değişiklikler yapılmaktadır, diğerinde ise değişiklik henüz planlama aşamasındadır. Uygulamalar sonunda işletmelerden biri pazarlama kampanyalarının daha etkili hale geldiğini, diğeri henüz performanslarını ölçemediklerini belirtmişlerdir. Tablo 22, Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarının ardından bazı işletme faaliyetlerinde meydana gelen değişiklikleri göstermektedir.

Tablo 22: Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması sonucu meydana gelen değişiklikler ile ilgili sonuçlar

	Önemi arttı	Önemi kısmen arttı	Değişmedi	Önemi kısmen azaldı	Önemi azaldı
Reklama ayrılan bütçe		●	●		
Reklamların çeşitliliği			●●		
Hizmet içi eğitim sayısı		●	●		
Bayilerle yapılan toplantıların sayısı			●●		
Sürekli eğitim programı sayısı			●●		
Sektör içi firmalar arası yapılan ortaklaşa pazarlama faaliyetleri		●●			
Sektör dışı firmalar arası yapılan ortaklaşa pazarlama faaliyetleri		●●			
Dış kaynak kullanımı (outsourcing)		●		●	
Yeni pazarlara girişte müşteri tabanından yararlanılması	●	●			
Performans kriteri olarak, müşteri boyutunun değerlendirmeye eklenmesi		●	●		

Uygulamalar henüz çok yeni olmasına rağmen her iki işletmede de yeni pazarlara girişte müşteri tabanından yararlanılması, sektör içi ve sektör dışı firmalar arası yapılan ortaklaşa pazarlama faaliyetleri önem kazanmıştır. Bunun yanında

reklama ayrılan bütçe ve hizmet içi eğitim sayısı, performans kriteri olarak, müşteri boyutunun değerlendirmeye eklenmesi konularında da olumlu gelişmeler meydana gelmiştir.

Eskişehir ili Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerdeki MİY uygulamalarını belirlemek ve işletmelerin pazarlama kavramına ve müşteri ilişkilerine bakış açıları hakkında bilgi toplamak amacıyla yapılan bu çalışma ağırlıklı olarak makine imalat sanayi ve metal sanayi alanında çalışmakta olan işletmelerden elde edilen verileri kapsamaktadır. Sonuçlar incelendiğinde henüz Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarının yaygınlaşmadığı, işletmelerin öncelikleri arasında yer almadığı belirlenmiştir. Anket uygulamasına katılan 65 işletmeden 2'si bu konuda çalışmaktadır.

Araştırma kapsamında, pazarlama kavramına ve Müşteri İlişkileri Yönetimi'ne bakış açılarını, pazarlama ve müşteri ilişkileri yaklaşımlarını, müşteri bilgisi kullanımı ve müşteri bilgilerinin detaylı analizini konu alan ifadeleri faktörler altında toplamak amacıyla faktör analizi uygulanmış ancak örneklem büyüklüğünün yetersiz olması nedeniyle 31 değişkeni %70 anlamlılık düzeyinde açıklayan 8 faktör elde edilmiştir. Ancak bu faktörler anlamlı başlıklar altında toplanamamıştır. Benzer uygulamaların daha büyük gruplar üzerinde uygulanması farklı sonuçlar ortaya koyabilecektir.

Araştırma kapsamında, sektörler (makine imalat sanayi, metal sanayi, kimya, kauçuk plastik sanayi ve orman ürünleri, kağıt, mobilya sanayi) ve

- Ürün ve hizmetleri satın almada müşterilerin kullandığı kriterler
- Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarında kullanılan yöntemlerin değerlendirmeleri
- Müşteri ilişkileri ve pazarlama anlayışları, müşteri bilgisi toplama, bu bilgilerin analizi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi'ne bakış açıları

arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır.

Ürün ve hizmetleri satın almada müşterilerin kullandığı kriterler ve işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler ilişkisini araştırmak amacıyla gerçekleştirilen ANOVA testi sonucunda, sektörlere göre ürün ve hizmetleri satın almada müşterilerin kullandığı kriterlerin farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır (p=0,075>0,05, F=2,445).

Benzer şekilde, Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarında kullanılan yöntem değerlendirmelerinin sektörler arasında farklılık göstermediği söylenebilir(p=0,060>0,05, F=2,639).

İşletmelerin pazarlama kavramına ve Müşteri İlişkileri Yönetimi'ne bakış açıları da sektörlere göre incelenmiştir. Bu amaca yönelik hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

H_0= İşletmelerin pazarlama kavramına ve Müşteri İlişkileri Yönetimi'ne bakış açıları sektörlere göre farklılık göstermez.

H_1= İşletmelerin pazarlama kavramına ve Müşteri İlişkileri Yönetimi'ne bakış açıları sektörlere göre farklılık gösterir.

Tablo 23'te gösterilen ANOVA ve çoklu karşılaştırma testi sonuçları incelendiğinde, işletmelerin pazarlama kavramına ve Müşteri İlişkileri Yönetimi'ne bakış açılarının sektörlere göre farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır (p =,000<0,05, F=7,12). Yapılan çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre, 0,05 anlamlılık düzeyinde makine imalat sanayi, metal sanayi ve orman ürünleri, kağıt ve mobilya sanayinin bu farklılığa neden olabileceği belirlenmiştir.

Değerlendirmeler, makine imalat sanayi, metal sanayi, kimya, kauçuk, plastik sanayi ve orman ürünleri, kağıt, mobilya sanayi sektörlerinde faaliyet gösteren işletmeler göz önünde bulundurularak yapılmıştır. Benzer uygulamaların daha büyük gruplar üzerinde ve gıda, tekstil, tarım ve hayvancılık, kimya ve plastik sanayi, hizmet sektörü gibi farklı sektörlerde uygulanması farklılıkları ortaya koymak açısından yararlı olacaktır.

Tablo 23: Sektörlere göre işletmelerin pazarlama kavramına ve Müşteri İlişkileri Yönetimi'ne bakış açıları ANOVA ve çoklu karşılaştırma testi sonuçları

	Kareler toplamı	**Serbestlik derecesi**	**F**	**p**	**Çoklu karşılaştırma testi (Tukey)**		**Ort. farklar**	**p**
Gruplar arası	4,716	3	7,12	,000	Orman ürünleri, kağıt ve mobilya sanayi	Kimya, kauçuk ve plastik sanayi	,2935	,071
Gruplar içi	26,462	120				Makina imalat sanayi*	,3232	,038
Toplam	31,179	123				Metal sanayi*	,5487	,000
					Kimya, kauçuk ve plastik sanayi	Orman ürünleri, kağıt ve mobilya sanayi	-,2935	,071
						Makina imalat sanayi	,0297	,995
						Metal sanayi	,2552	,147
					Makina imalat sanayi	Orman ürünleri, kağıt ve mobilya sanayi*	-,3232	,038
						Kimya, kauçuk ve plastik sanayi	-,0297	,995
						Metal sanayi	,2255	,238
					Metal sanayi	Orman ürünleri, kağıt ve mobilya sanayi*	-,5487	,000
						Kimya, kauçuk ve plastik sanayi	-,2552	,147
						Makina imalat sanayi	-,2255	,238

İşletmelerin pazarlama kavramına ve Müşteri İlişkileri Yönetimi'ne bakış açıları ve işletmelerin ihracat durumları ilişkisini araştırmak amacıyla t testi uygulanmış ve ihracat yapan işletmelerle ihracat yapmayan işletmelerin pazarlama kavramına ve Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarına bakış açıları arasında fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p = ,397 < 0,05$).

İşletmelerin pazarlama sistemlerinin, pazarlama kavramı ve Müşteri İlişkileri Yönetimi'ne bakış açılarına etkilerini belirlemek üzere ANOVA testi uygulanmış ve $p = 0,161 > 0,05$, $F = 1,783$ olduğundan işletmelerin Müşteri İlişkileri Yönetimi'ne bakış açılarının pazarlama sistemlerine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Araştırma sonunda, 63 işletmenin MİY uygulamaları gerçekleştirmediği belirlenmişti. Uygulama yapmama nedenleri ve sektörler arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla χ^2 testi uygulanmıştır. Bu amaca yönelik hipotezler aşağıda belirtilmektedir.

H_0= İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler, Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları yapmama nedenleri üzerinde etkili değildir.
H_1= İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler, Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları yapmama nedenleri üzerinde etkilidir.

Yapılan χ^2 testi sonucunda; işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerin, Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları yapmamalarının nedenleri üzerinde etkili olduğu söylenebilir.(α= 0,05 anlamlılık düzeyinde 7 serbestlik derecesi için χ^2=14,07; χ^2=73,508> 14,07 ve p<0).

4. BÖLÜM: SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Geçmişte çok uluslu firmaların kullanabileceği bir kavram olarak değerlendirilen MİY, şimdilerde her ölçekten şirketin kendi ölçeğinde altyapısını oluşturmaya başladığı bir yaklaşım haline gelmiştir. Düne kadar cazip ve basit yöntemlerle yeni müşteriler kazanmaya çalışan şirketler günümüzde gerçek olanın tüketiciyi bir an için cezbetmek değil, sürekli olarak memnun ederek, kaliteli, gerçekçi, doğru ve ihtiyaçlarını karşılayan ürünlerle tatmin etmek olduğunun farkına varmışlardır.

Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin ana dayanağı, müşterinin ihtiyaç, istek ve hatta sezgilerini hesaplayarak, karşılıklı bir ilişki içerisinde olabilmektir. MİY sisteminin kurulmasının temelinde müşteri beklentilerini doğru algılayıp, müşteriye yaratılacak değerin artırılması yer almaktadır.

Şirketlerin MİY kavramını doğru kavrayabilmeleri için her şeyden önce bu sisteme inanmaları, üretimden finansa, pazarlamadan sevkiyata kadar MİY'i uygulamanın kaçınılmaz olduğunu bilmeleri, hedeflerini çok iyi belirlemeleri ve buna bağlı olarak hedefler doğrultusunda bir iş planı oluşturmaları gerekmektedir. MİY, firmanın genelini ilgilendirmekle birlikte; satış, pazarlama ve satış sonrası hizmetler bölümleri MİY projelerinin daha ağırlıklı kullanıcıları olmaktadır.

Etkin Müşteri İlişkileri Yönetimi yaklaşımları ile bir taraftan kurumların müşterilerine mükemmel hizmet deneyimleri sunmaları, mevcut müşterilerini elde tutmaları ve yeni müşterileri portföylerine katmaları sağlanırken, diğer taraftan da bu alanda yapılan tüm yatırımların şirket ve müşteri değeri üzerinde yarattığı katkının da ortaya konması mümkün olabilecektir. Yeni düşük maliyetli dağıtım kanallarını ve uygun verileri kullanarak işletmeler rekabet açısından önemli bir avantaj elde etme şansına sahiptirler.

Müşteriyle iletişim kurmak ve onun gereksinimlerini öğrenmek, müşteriden öğrenilenleri hayata geçirmek, müşteri gereksinimleri ile faaliyetleri uyumlu hale getirmek ve performansı ölçmek, işletmelerin öncelikli hedefleri olmalıdır.

Bu nedenle, yöneticiler, kalite, üretkenlik ve finansman kadar müşteri ilişkilerine de zaman ayırmalıdır. Sonuçta, müşterinin aklında kalan kalite ve hizmettir.

MİY yaklaşımı, şirketin tüketiciye dönük yüzünü ortaya çıkararak müşteri tatminini artırmanın yanı sıra kapsamlı analize fırsat veren karar destek sistemleriyle doğru müşterilerin hedeflenerek düşük maliyetlerle müşteri sayısının ve çapraz satışlarla pazar payının artırılmasına olanak tanımalıdır. Ayrıca, müşteri bilgilerini güncel ve erişilebilir kılmalı, kapsamlı raporlar ile müşterileri karlılıkları, satın alma alışkanlıkları ve şikayetlerine göre segmentlere ayırmalı, ilgili bilgilere ulaşılmasına imkan tanıyarak kampanyaların ve kaynakların bu segmentasyona göre biçimlendirilmesine destek olmalıdır.

Bu çalışma kapsamında işletmelerin müşteri ilişkilerinde karşılaştıkları sorunların belirlenmesine yönelik sonuçlar değerlendirildiğinde; müşterilerin bilinçli olmamasından kaynaklanan sorunların, müşterilerin şartlar ve standartlara uymayan ürün değişimiyle ilgili taleplerinin ve bu konuda yöneticilerden inisiyatif kullanma isteklerinin ve müşterilerin alışkanlıkları nedeniyle ortaya çıkan sorunların ilk sıralarda yer aldığı görülmektedir. Özellikle müşterilerin bilinçli olmamasından kaynaklanan sorunların işletmelerin sıklıkla karşılaştığı sorunlardan biri oluşu, müşteri ilişkileri üzerinde durulması gereğini ortaya çıkarmaktadır. Müşteri ilişkilerini yönetilmesi gereken bir süreç olarak kabul etmek ve bu amaçla gerekli düzenlemeleri yapmak işletmelere pek çok fayda sağlayacaktır.

MİY uygulamalarının küçük ve orta ölçekli işletmelerde başarı ile gerçekleştirilemeyeceği ve çok büyük bir maliyet getireceği düşüncesi, mevcut yapının korunması isteği, işletmedeki sistemin işleyişinin uygun olmadığının düşünülmesi işletmelerin uygulama konusunda çekimser kalmasına ya da diğer uygulamalara öncelik tanımasına neden olmaktadır. Ancak küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük işletmelerle karşılaştırıldığında daha esnek bir yapıya sahip oldukları ve pazar koşullarındaki değişmelere kolayca uyum sağladıkları göz önünde bulundurulursa, Müşteri İlişkileri Yönetimi'ni daha kolay uygulama imkanına sahip oldukları göze çarpmaktadır. MİY proje maliyetinin; şirketin büyüklüğüne, müşteri

sayısına, ne yapılmak istendiğine, şirket hedeflerine v.b. çok sayıda faktöre bağlı olarak değişiklik göstereceği unutulmamalıdır.

İşletmelerin pazarlama sistemleri ile ilişkili araştırma sonuçları incelendiğinde; işletmelerin ağırlıklı olarak doğrudan pazarlama yolu ile satış yaptıkları görülmektedir. Bu sayede işletme ve müşteri arasındaki birebir ilişkiyi güven esasına dayalı bir ilişkiye dönüştürerek müşterilerin sadakati artırılabilir. Bu nedenle de küçük ve orta ölçekli işletmelerde müşteri merkezli bir örgüt yapısının oluşması büyük işletmelere nazaran daha kolaydır. Oraman'ın (2004) belirttiği gibi işletmeler müşteri merkezlilik ekseninde hareket etmeleri sayesinde müşteriye özel ürünler sunabilme ve müşterilerin taleplerine daha kolay ve hızlı bir şekilde yanıt verebilme, müşteri değerini artırma ve müşterilerin davranışlarını anlama yeteneği kazanma imkanına ulaşacaklardır.

İşletmelerin müşteri ilişkileri konusunda işbirliği yapmamaları ve konu ile ilgili eğitimlere ilgi göstermemeleri, bu konunun işletmeler için öncelikli olmadığının ifadesi olabilir. Müşteri İlişkileri Yönetimi konusunda üniversitelerin, danışman firmaların, Sanayi Odaları ve KOSGEB gibi kurumların düzenleyeceği seminerler ve eğitim faaliyetleri, konunun daha iyi anlaşılması ve uygulama alanı bulmasında etkili olacaktır. Konu ile ilgili yeterli bilgiye sahip olunmadığı düşünüldüğünde, uzun dönemde işletmelere büyük faydalar sağlayacak ve günümüz rekabet ortamında öne çıkmalarına yardımcı olacak önemli bir uygulamanın göz ardı edildiği söylenebilir.

İşletmeler yeni teknolojilerin tedarik edilmesi gereğine inanmalarına rağmen bilgi teknolojileri, internet, çağrı merkezleri ve paket programların sunduğu fırsatlardan yararlanmamaktadır. Araştırma kapsamında incelenen işletmelerin küçük, orta ölçekli olması ve finansman sıkıntısı bu yöntemlerin tercih edilmemesinin nedenlerindendir. MİY projelerini yönetilebilir parçalara bölüp, kısa süreli pilot programlar kurmaları ve müşteri ilişkilerini elektronik ortama taşımaları hem maliyeti azaltacak hem de işletmelerin internetin olanaklarından yararlanmasını sağlayacaktır. Güleş(2006) bilişim teknolojilerinin MİY'e katkılarını konu alan çalışmasında konunun önemini vurgulamıştır. Ancak Türkiye'de MİY

uygulamalarını bu geniş olanaklarla destekleyen işletme sayısının oldukça az olduğu söylenebilir.

Yapılan analizler sonucunda, işletmelerin pazarlama kavramına ve Müşteri İlişkileri Yönetimi'ne bakış açıları arasında sektörel farklar olduğu belirlenmiştir. Gıda sanayi, tekstil sanayi, madencilik v.b. farklı sektörleri kapsayan, daha kapsamlı benzer çalışmalar, sektörel farklılıkların ortaya konulmasında daha genellebilir sonuçlara ulaşılması açısından yararlı olacaktır.

Bu çalışmadan, Hamşioğlu(2002)'nun Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarında karşılaşılan sorunları belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmayla benzer olarak, işletmelerin kavramın öneminin bilincinde olmadıkları, müşteri ilişkileri konusunda üniversitelerle, danışman firmalarla işbirliği gerçekleştirmedikleri, araştırmaya konu olan işletmelerin küçük ve orta ölçekli oluşunun ve finansman sıkıntısının uygulama için engel oluşturduğu sonuçları çıkarılabilir.

Özgener(2002) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan işletmelerin %13'ü Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarına yatırım yapmaktadır. Ancak Eskişehir'de bu değerin daha düşük olduğu(%3) belirlenmiştir. Bu, Özgener'in(2002) çalışmasında Eskişehir ilinde faaliyet gösteren işletmelerin örneklemin %6,9'unu (4 işletme) oluşturmasından kaynaklanabilir. Ürün ve hizmetleri satın almada müşterilerin kullandığı kriterlerin değerlendirmesi ve konu ile ilgili olarak işbirliğine gidilmemesi başlıkları Özgener'in(2002) çalışması ile örtüşmektedir. İki çalışma benzer amaçla yöneltilen sorular açısından değerlendirildiğinde, Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerin MİY konusunda yeterli bilgi birikimine sahip olmadıkları ve bölge ile kıyaslandığında bu yaklaşımın yeterince uygulama alanı bulmadığı sonuçlarına varılabilir.

Bu araştırmanın sonuçları incelendiğinde, Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarının hizmet sektöründe ve büyük ölçekli işletmelerde ağırlıklı uygulama alanı bulacağı kanısının yaygın olduğu, üretim ağırlıklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları konusunda yeterli bilgiye sahip

olmadıkları, mevcut yapının korunması isteğinin, bu uygulamaların çok maliyet getireceği inancının Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları önünde engel oluşturduğu, işletmelerin müşteri ilişkileri konusunda işbirliğinden kaçındıkları belirlenmiştir.

Bölgesel ve yerel düzeyde yapılacak daha kapsamlı alan araştırmaları, uygulamanın gelişiminin izlenmesi ve sektörel farklılıkların ortaya konulmasında daha genellebilir sonuçlara ulaşılması açısından yararlı olacaktır. Yapılan çalışmalarda çeşitli demografik faktörlere göre Türkiye'yi yansıtabilecek örnek kütleler üzerinde çalışılması ülkemizdeki tüketicilere ve müşterilere faydalı olabilecektir. İşletmelerin MİY uygulamaları sırasında karşılaştığı sorunların belirlenmesi ve bu sorunlara çözüm önerileri getirilmesi, kavramın anlaşılması, uygulama alanı bulması ve uygulayıcılara rehber olması bakımından olumlu sonuçlar sağlayacaktır. Ayrıca işletmelerde yapılacak pilot uygulamaların akademik çalışmalara konu edilmesi işletmelerin üniversitelerle ile işbirliği içine girmeleri konusunda da etkili olacaktır.

KAYNAKLAR DİZİNİ

AARONSON, J. (2003). *Making CRM Accessible*: http://www.clickz.com

AGARWAL, A., HARDING, D.P., SCHUMACHER, J.R. (2004). *Organizing For CRM*: Mckinsey On Marketing, July 2004

AGRAVAL, M.L. (2003). *Customer Relationship Management (CRM) And Corporate Renaissance*: http://www.jsr-iimt.in/freesample/customer.pdf

ALAGÖZ, S., ALAGÖZ, M., İNCE, M., OKTAY, E. (2004). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*: Nobel Yayın Dağıtım

ALTER A.E. (2004). *How Do You Get Users to Adopt CRM*?: http://www.cio.com

ALTINTAŞ, M. H. (2000). *Tüketici Davranışları* : Alfa Yayınları

ANDRADE, S. (2003). *Using Customer Relationship Management Strategies*: http://www.actmagazine.com

ANTON, J. (1996). *Customer Relationship Management*: Prentice Hall

ARBADJI, K. (2004). *Life After Implementation: How to Ensure Ongoing CRM Success*: http://www.stayinfront.com

ARNDT, D., GERSTEN ,W. *Data Management In Analytical Customer Relationship Management*: http://www.informatik.uni-freiburg.de/~ml/ecmlpkdd/WS-Proceedings/w10/arndt_gersten.pdf

(Açıklama: Ocak 2006 Sayfayı ziyaret tarihidir.)

ARNOULD, E.J., LINDA, L., ZINKHAN, G.M. (2002). *Consumers*, Newyork:Mcgraw-Hill

AYDIN, T. (2006). *Müşteri İlişkileri Yönetim*:,United Nations Development Programme, Kıbrıs

BALOĞLU, A. (2006). *Başarılı CRM Uygulamaları İçin Anahtar Faktörler:* Bilgi Teknolojileri Kongresi Semineri IV Akademik Bilişim 2006

BAND, W.A. (1991). *Creating Value for Customers*: John Wiley &Sons

BARCLAY, S. (2002). *Driving Down the Total Cost of Ownership in CRM Systems Technology Boost ROI, Ends Dissatisfaction*: http://www.stayinfront.com

BARNES, J.G., CUMBY, J.A. (2002). *Establishing Customer Relationship On The Internet Requires More Than Technology*: Australisian Marketing Journal 10(1)

BASU, S. (2001). *Eletronic Management Of Relationships*: *The Trial And Tribulation Of CRM*: http://www.sbaer.uca.edu/research/sma/2001/101.pdf

BAŞ, T. (2001). *Anket: Anket Nasıl Hazırlanır?Anket Nasıl Uygulanır?Anket Nasıl Değerlendirilir?*:Seçkin Yayınları

BERGERON, B. (2002). *Essentials Of CRM, A Guide To Customer Relationship Management*: John Wiley &Sons

BERRY, J.A.M., LINOFF, G. (1997). *Data Mining Techniques*: John Wiley &Sons

BERRYMAN, E. E-Business: Impacting Customer Relationships: http://www.competence-site.de (Açıklama: Ocak 2006 Sayfayı ziyaret tarihidir.)

BERSON, A., SMITH, S., THEARLING, K. (2000). *Building DataMining Applications for CRM*: McGraw-Hill

BLATTBERG, R.C., GETS, G., THOMAS, J.S. (2001). *Customer Equity, Building And Managing Relationships As Valuable Assets*: Harward Business Scholl Press, Boston

BORN, C. (2003). *What Makes A Good CRM* Package?: http://www.xacct.com/documents/articles/1_906918.pdf

BOXWELL, L. (2000). *Customer Relationship Management* :http://start.it.uts.edu.au/pgproj/crm.pdf

BOZGEYİK, A. (2001). *CRM Niçin Önemli? Ve CRM Nasil Rekabet Avantajı Sağlar?*: Active Kasım-Aralık

BROWN, S.A. (2000). *Customer Relationship Management, A Strategic Imperative In The World Of E-Business* :John Wiley &Sons

CAHILL, N. (1998). *Make Quality A Customer-Value Process*: Textile World Vol:48 No:3, March 1998

CAMPBELL, B. (2005). *CRM How To: Close Encounters,* Profit: Oracle's E-Business Magazine.

CASSON, H. (1998). *Satış Sanatı ve Pazarlama*: Hayat Yayınları: Kişisel Gelişim Yönetim Dizisi

CHAN, J.O. (2005) *Toward A Unified View Of Customer Relationship Management*: The Journal Of Amarican Academy Of Business, Cambridge, March 2005, 32-39

CHEN, J., WANG, E.T.G.(2006). *Internalization In Technology Innovation: A Case Of CRM* Adoption: Proceedings Of The 39th Hawaii International Conference On System Sciences

CHRISTOPHER ,H. *CRM Overview*: http://www.marketingpower.com (Açıklama: Mart 2006 Sayfayı ziyaret tarihidir.)

COLTMAN, T.R. (2002). *Do CRM Applications Increase Firm Performance?,* http://www.collecter.org

COLTMAN, T., R., PINKERTON, B.(2002). *Do CRM Applications Increase Firm Performance? A Study Of CRM Success In Computer Sciences Corporation(CSC)*: http://www.collecter.org

COLTMAN, T.R. (2006). *What Are The Benefits In CRM Technology Investment?:* Proceedings Of The 39th Hawaii International Conference On System Sciences

CONWAY, K.D., FITZPATRICK, J.M. *The Customer Relationship Revolution-A Methodology For Creating Golden Customers*: http://crm.ittoolbox.com/documents/peer-publishing/the-customer-relationship-revolution-a-methodology-for-creating-golden-customers-750 (Açıklama: Ocak 2006 Sayfayı ziyaret tarihidir.)

ÇETİN, E, (2005). *Perakendecilik Sektöründe CRM Uygulamaları: Süpermarket Müşterilerinin Mağaza Kartı Kullanımlarıyla İlgili Tercih Nedenlerinin Belirlenmesi:* http://library.cu.edu.tr/tezler/5603.pdf

DAVENPORT, T.H., HARIS, J.G., KOHLI, A.K. (2001). *How Do They Know Their Customers So Well?* MIT Sloan Management Review,Vol.42(2),63-73

DAVID, M. (2001). *CRM Integration:The Next Frontiur:* http://www.synergex.com

DAVIS, R. *A Shocking, But True View Of CRM*: http://www.staffware.com (Açıklama: Kasım 2005 Sayfayı ziyaret tarihidir.)

DAY,G.S.,BULTE, C.V. (2002). *Superiority In Customer Relationship Management: Consequences For Competitive Advantage And Performance*, Marketing Science Institute: http://crm.ittoolbox.com/documents/academic-articles/superiority-in-customer-relationship-management-consequences-for-competitive-advantage-and-performance-3907

DAY, G.S., HUBBARD,K.J. (2002). *Customer Relationships Go Digital:* http://www.ebusinessforum.gr/content/downloads/ap0057.pdf

DECK, S. *What Is CRM?:* CRM Research Center, http://www.cio.com/research/crm/edit/crmabc.html (Açıklama: Ocak 2006 Sayfayı ziyaret tarihidir.)

DEWID, M. *Visualize Business Intelligence*: CRM Analytics, http://www.synergex.com (Açıklama: Ocak 2006 Sayfayı ziyaret tarihidir.)

DICKIE, J. (2001). *"CRM Projelerinin Başarısız Olma Nedenleri" :*CSO forum

DRUCKER, P. (2002). *Gelecek İçin Yönetim*: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları Yayın No: 327

DU PLESSIS, M.,BOON, , J.A. (2004). *Knowledge Management In E-business And Customer Relationship Management: South African Case Study Findings*, International Journal Of Information Management: http://www.elsevier.com

DURAN, M. (2002). *CRM: Çok Konuşulan Ama Az Bilinen Bir Kavram*: http://www.microsoft.com

DURAN, M. (2002). *Yükselen Değer:Veri Tabanlı Pazarlama*: http://www.danismend.com

DURSUN, H.,(2001). *CRM Olmazsa Olmaz:* Activeline Dergisi Sayı:17

DÜREN, Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*: Alfa Basın Yayım Dağıtım, Yönetim Dizisi, No:13

DVER , A. (2001). *The ABC's Of CRM*: http://www.sedonacorp.com

DYCHE, J. (2002). *How to Choose CRM Software:* http://www.computerworld.com

EDELSTEIN, H. *Building Profitable Customer Relationships With Datamining:* http://www.twocrows.com/crm-dm.pdf (Açıklama: Eylül 2006 sayfayı ziyaret tarihidir.)

EDWARD H. IP, KATSUTOSHI YADA, K., HAMURO, Y., KATOH N., A (2000). *Dataminig System For Managing Customer Relationship:* Proceedings of the 2000 Americas Conference on Information Systems, pp.101-105, August 2000.

EKE, S. (2004). *CRM-Müşteri İlişkileri Yönetimi:* Active Temmuz- Ağustos

EKER, S. (2000). *Müşteri Tatmini:* Kalder 9. Ulusal Kalite Kongresi Bildiriler

EMÜLER, G. (1999). *Müşteri İlişkileri Ve Bilgi Yönetimi*: Active Dergisi Nisan-Mayıs 1999,1-5

ERGUNDA, H.İ. (2004). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*: http://www.danismend.com/

ERTÜRK, Y.M. (2001). *Pazarlamacıların Yeni Keşfi:E-Mail*: Activeline Dergisi, Aralık 2001

EVCİM, M.A. (2001). "*CRM Road Map" Sunum Notları*, http://www.crminturkey.org

FELDMAN, M. J. (1999). *One To One Marketing*, Vol:36, No:7

FERİK, F. *İnsan Kaynakları Alanında Teknolojik Gelişmeler ve Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi* :http://www.ytukvk.org.tr/ (Açıklama: Ekim 2006 Sayfayı ziyaret tarihidir.)

FIRTH D.R. *The Organizing Vision For Customer Relationship Management,* Anderson School At UCLA: http://www.business.umt.edu/faculty/firth/Papers/ (Açıklama: Ocak 2006 Sayfayı ziyaret tarihidir.)

FITZPATRICK, R. (2000). *Enterprise Customer Relationship Management E-CRM In Financial Services* :Managed Solutions Corporation: http://www.msc.ie

FREEMAN, C. (2001). *Yeni Teknoloji ve Yetişme Sorunu*: http://www.5mworld.com

FULLERTON, G. (2004). *Putting The Relationship In CRM*: The Workplace Review, http://sobey.smu.ca/journal/sept2004/RelationshipInCRM.pdf

GALBREATH, J. ROGERS, T. (1999). *Customer Relationship Leadership: A Leadership And Motivation Model For The Twenty-First Century Business*: The TQM Magazine, 11(3), 162-172

GALLAGHER, R. *What Role Does Culture Play in CRM?:* http://www.crmindustry.com (Açıklama: Mart 2006 Sayfayı ziyaret tarihidir.)

GEBERT, H., GEIB, M., KOLBE, L., RIEMPP G. (2002). *Towards Customer Knowledge:,* The Second International Conference On Electronic Business, Management,

GEIB,M., REICHOLD, A., KOLBE, L., BRENNER, W. (2005). *Architecture For Customer Relationship Management Approaches In Financial Services* : Proceedings Of The 38th Hawaii International Conference On System Sciences

GEL,C. O. (2004). *CRM Yolculuğu:* Sistem Yayıncılık

GERSON, R.F. *Customer Relationship Management:What Is Wrong With It And How To Improve It*: http://www.richgerson.com (Açıklama: Mart 2006 Sayfayı ziyaret tarihidir.)

GERSON, R.F. *Secrets of CRM Success*: http://www.richgerson.com (Açıklama: Ocak 2006 Sayfayı ziyaret tarihidir.)

GIBBERT, M., LEIBOLD, M., PROBST, G. (2002). *Five Styles Of Customer Knowledge Management And How Smart Companies Use Them To Create Value*: European Management Journal Vol.20, No:5, http://www.elsevier.com

GIBBERT, M., LEIBOLD, M., PROBST, G. *Five Styles Of Customer Knowledge Management And How Smart Companies Put Them In To Action*: http://www.elsevier.com (Açıklama: Ekim 2006 Sayfayı ziyaret tarihidir.)

GOLDENBERG, B. (2000). *"The Ten Critical Success Factors for Effective CRM Automation" Konulu Sunum Notları*

GOLDMAN, PREISS, K., STEVEN L. ROGER, N. NAGEL, (1996). *Cooperate To Compete: Building Agile Business Relationships*: Wiley, Newyork

GORDON, I. (2003). *Measuring Customer Relationships:What Gets Measured Really Does Get Managed*: Ivey Business Journal, http://www.iveybusinessjournal.com

GORDON, I. (2006). *Relationship Demarketing:Managing Wasteful Or Worthless Customer Relationships*: Ivey Business Journal, http://www.iveybusinessjournal.com

GÖKALİLER, F. *Müşteri İlişkileri Yönetimi CRM Altyapısının Oluşturulması:Yöneticiler İçin Yol Haritası:* http://www.kobimaster.com (Açıklama: Kasım 2006 Sayfayı ziyaret tarihidir.)

GRANT, G.B., ANDERSON, G. (2002). *Customer Relationship Management : A Vision For Higher Education:* A Wiley Company(Educause-Nacubo)John Wiley&Sons.Inc.

GREENBERG, P. (2001). *CRM At The Speed Of Light : Capturing And Keeping Customers In Internet Real Time*: Berkeley, California

GÜLDÜR, G. (2001). *"4 Temel Bileşeni ile CRM" Sunum Notları*: http://www.crminturkey.org

GÜLEŞ, H. K. *Bilişim Teknolojilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimine Katkıları:*http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/dergi/ (Açıklama: Aralık 2006 Sayfayı ziyaret tarihidir.)

HAMMER, M., CHAMPY, J. (1994). *Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto*: Sabah Kitapları

HAMŞİOĞLU, A.B., (2002). *Pazarlamada Yeni Açılım: Birebir Pazarlama Ve Müşteri İlişkileri Yönetiminin Değerlendirilmesi*: Sosyal Bilimler Dergisi Sayı:9

HAMŞİOĞLU, A.B. (2002). *Pazarlama Stratejisi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi(MİY):Kars İli Merkez KOBİ'lerinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri:* http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_05.pdf

HARKER, J.M., (1999), *Relationship Marketing Defined? An Examination Of Current Relationship Marketing Definitions*: Marketing Intelligence, 17/1, 13-20

HARRIS, R. (2003). *What Is a Customer Relationship Management (CRM) System?*: http://www.darwinmag.com

HERSHEY, L. *Why CRM Implementations Fail? What Part Don't You Understand?:* IGH consulting, http://www.realmarket.com (Açıklama: Eylül 2006 Sayfayı ziyaret tarihidir.)

HOWARD, D., MANN, B., KAMP, M. (2000). *Plotting Future Directions:* İnteractive Dergisi, Sayı:13 Mart-Nisan 2000

İLDENİZ, A. (2001). *Segmentasyon*, *Odaklanma Ve İnternet:* Activeline Dergisi Microsoft Özel Eki:Sayı:14

İLTER, G. (2002). *Bankacılıkla B2B Uygulamaları ve e-Pazaryerleri*: http://www.gilter.comlYayinTurlBankaB2B.htm

JAVALGI, R. G., MOBERG C. R. (1997). *Service Loyalty: Implications for Providers :*The Journal of Services Marketing, Vol. 11, No:3

JOHANSSON, J., SPARREDAL, J. (2004). *CRM In E-Business*: Lulea University Of Technology, http://epubl.ltu.se (Açıklama: Mart 2006 Sayfayı ziyaret tarihidir.)

JONES, D.M. (2002). *ISO 9001: 2000 and Customer Relationship Manegement*: Business Briefing:Medical Device Manufacturing& Technology 2002

KARAMAN, F. (2005). *CRM Nedir ?Ne Değildir?:* http://www.koniks.com

KARAN, S. (2002). *Müşteriyi Raflara Aşık Etmenin On Yolu:* Platin Dergisi, Yıl. 5, Ağustos.

KIRAL, C. (2001). Activeline Dergisi Temmuz- Ağustos 2001

KIRIM, A. (2000). *CRM İle İlgili Bazı Uyarılar*

KIRIM, A. (2001). *Strateji Ve Birebir Pazarlama*:Sistem Yayıncılık

KIRKBY, J., THOMPSON, E. (2001). *The Eight Building Blocks Of CRM*: Gartner Research, http://www2.cio.com

KOTLER,P. (2000). *Kotler Ve Pazarlama*: Sistem Yayıncılık

KÖKSAL, G. (2005). *"Müşteri İlişkileri Yönetimi" Konulu Sunum Notlarından:*KOSGEB

KULABAŞ, Y., NUR, Ç. (2002).*Türkiye'de Örneklerle E-iş Gerçeği*: Capital Dergisi Eki, s.12.

KULABAŞ, Y. (2002). *Sadık Olmak ya da Olmamak:* BTvizyon, s.19

KULABAŞ, Y., SEZGİN, S. (2003). *TORQUE- Müşteriyi Geri Döndürme Kuvveti/Bir İlişkisel Pazarlama Modeli*: İTÜ Dergisi , Cilt:2, Sayı:5, 74-84

KULAR, M. (2001). *CRM Bir Segmentler Cennetidir*: http://www.innovaconsulting.com

LANGE, C. (2002). *Customer Relationship Management Issues In Electronic Commerce,* Thesis

LAW, M., LAU, T.WONG, Y.H. (2003). *From Customer Relationship Management To Customer-Managed Relationship:Unraveling The Paradox with A CoCreative:* http://www.emeraldinsight.com

LEE, D. (2001). *4 Steps To Success With CRM*: http://www.crmguru.com

LEE, D. (2001): *CRM In Your Heart*, http://www.crmguru.com

LEE, D. (2002). *Strategic CRM* : HYM Press

LIGHT, B. (2001). *A Review Of The Issues Associated With Customer Relationship Management Systems*: The 9th European Conference On Information Systems Perspective, Marketing Intelligence-Planning, 21(1), 51-60

LIMAYEM, M., LAWSON-BODY, A. (2004). *The Impact of Customer Relationship Management on Customer Loyalty: The Moderating Role of Web Site Characteristics:* http://jcmc.indiana.edu/vol9/issue4

LINDE, J.V. (2001). *Müşteri Memnuniyeti Sağlayan Çözümler*: Activeline Dergisi Sayı:11

LOWENSTEIN, M.W. (1997). *The Customer Loyalty Pyramid*: Quorum Books

MAKLAN, S. KNOX, S. RYALS,L. *Evaluating Investments In CRM With Real Options*: Centre For Advanced Research In Marketing Of Cranfield University, http://jobfunctions.bnet.com (Açıklama: Ekim 2006 Sayfayı ziyaret tarihidir.)

MARSHAK, R.T. (2000). *Defining CRM, Finding The Distinctions In An Overused Buzzword:* http://www.psgroup.com

MCALLISTER, T.M. (2004). *Customer Relationship Management: A Case For E-Business Strategy:* University Of Maryland, http://faculty.ed.umuc.edu/~meinkej/inss690/mcallister.pdf

MCCLAIN D.S. (2000). *Customer Data Integration: The Essential Component of Effective CRM*: DM Review, June 2000

MCCONNELL, B., HUBA, J. (2003). *Creating Customer Evangelists*, Dearborn Trade Publishing

MEDİÇELER, M. (2002). *Müşteri Memnuniyeti* :Active Dergisi Sayı:5

MELTZER, M. (2004). *CRM Means Change*: http://www.thewisemarketer.com

MELTZER,M. (2005). *Subscribe To CRM*: http://www.crm2day.com (Active Management Techniques)

MENEKŞE, N.Z. (2000). *Yeni Ekonomide Müşteri İlişkileri Yönetimi: E-CRM:* Active Dergisi, Sayı:11

MENEKŞE, N. Z. , (2001), *CRM Niçin Önemli? Ve CRM Nasıl Rekabet Avantajı Sağlar?*: http://www.activefinans.com/active/arsiv/sayi21

MENEKŞE, N.Z. (2001). *E-CRM*:

http://www.activefinans.com/active/arsiv/sayi11/ecrm.html

MENEKŞE, N.Z. (2002). *360 Derece Müşteri Bakışı Sağlayın,* http://www.insankaynaklari.com

MICHAEL W., LOWENSTEIN (1997). *The Customer Loyalty Pyramid: Lowenstein*, Quorum Books

MUCUK, İ. (2001). *Pazarlama İlkeleri*:Türkmen Kitabevi

MUTHER, A. (2002). *Customer Relationship Management*: Springer

NAARANOJA, M. *Customer Relationship Management In Facilities Management* :http://itc.scix.net (Açıklama: Ekim 2006 Sayfayı ziyaret tarihidir.)

NAM, E. (2001). "*Müşteri Segmentasyonu" Sunum Notlarından*

NESTIUK, P. (2000). *Ten Common Mistakes To Avoid When Purchasing CRM Software:*http://calbears.findarticles.com/p/articles/mi_qa3973/is_20000 8/ai_n8909431

NEWELL, F. (2004). *CRM Neden Başarılı Olmuyor?*: Sistem Yayıncılık

NORGARB P. (2001). *Is Your CRM (Customer Relationship Management) System Doomed To Fail?:*http://www.evrsoft.com

NOVO, J. (2002). *Employee Incentives Lead to CRM Failure?:* http://www.crmguru.com

ODABAŞI, Y. (2000). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi,* Sistem Yayıncılık

ODUNFA A. *Customer Relationship Management*: Phillips Consulting Four Parts, http://www.uknigeriabusinesses.com (Açıklama: Ekim 2006 Sayfayı ziyaret tarihidir.)

OKTAY,T. "*Müşteri İlişkileri Yönetimi Ve Microsoft CRM*" *Adlı Sunumundan:* Microsoft Business Solutions

OKUDAN, K. (2001). *Müşteri İlişkileri Yönetimi(CRM: Customer Relationship Management)*: http://www.ytukvk.org.tr/

ORAMAN, Y. (2004). *KOBİ'lerde CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) İçin Stratejiler*:Yönetim Ve Ekonomi, Cilt:11, Sayı:1

ÖZER, G. (2002). *CRM:Şirket Yönetiminde Yükselen Bir Kavram:*http://www.intersol.com.tr

ÖZGENER, Ş. (2002). *İç Anadolu Bölgesindeki Küçük Ve Orta Boy İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi Üzerine Bir Araştırma*:KOSGEB

ÖZMEN, Ş., ÖZMEN, U. *21. Yüzyılın Pazarlama Paradigmasında Pazarlama'nın Yeni İkizi: Teknoloji,* http://mimoza.marmara.edu.tr/~sozmen/teblig_sunumlar/10paz_ikizi_teknoloji_sule_ozmen.doc (Açıklama: Ekim 2006 Sayfayı ziyaret tarihidir.)

ÖZTÜRK, A. (2000). *Hizmet Pazarlaması*: Ofset Yayıncılık

PAPATYA,G.PAPATYA, N. (2001). *Rekabet Becerisini Geliştirme Modeli: Müşteri İlişkileri Yönetimi*: Infomag Aylık Bilgi Ve İletişim Teknolojileri Dergisi, İstanbul

PARVATIYAR, A., SHETH, J.N. (2002). *Customer Relationship Management. Emerging Practice, Process And Discipline*: Journal Of Economics And Social Research Preliminary Issue, 1-34

PAYNE, A. (2000). *Customer Relationship Management*: http://www.crm-forum.com

PAYNE, A. *Customer Relationship Management*: CRM Peer Publishing, Director Centre for Relationship Marketing, Cranfield University

PAYNE, A., CHRISTOPHER, M., CLARK, M., PECK, H. (1999). *Relationship Marketing For Competitive Advantage*, MPG Books

PEPPARD, J. (2000). *Customer Relationship Management In Financial Services*: European Management Journal Vol.18 No:3

PEPPERS, D., ROGERS, M. (1994). *The One To One Future:* Piakus, London (Pbk)

PEPPERS, D., ROGERS, M. (1995). *A New Marketing Paradigm-Share Of Customer Not Market Share, Managing Service Quality*: http://www.emeraldinsight.com

PEPPERS, D., ROGERS, M. (1999). *Enterprise One to One*: Doubleday, Newyork

PEPPERS, D., ROGERS, M, DORF, R. (1999). *Is Your Company Ready For One To One Marketing*: Harward Business Review, Jan-Feb,151-160

PEPPERS, D., ROGERS, M. (2001). *A CRM Blueprint, Maximizing ROI From Your Customer Based Strategy*: Microsoft Business Solutions, http://www.crm.ie

REICHHELD, F.F., SASSER, JR. W.E. (1990). *Zero Defections Comes To Services*: Harvard Business Review 63: p.105-111

REICHHELD,F.F., TEAL,T. (1996). *The Loyalty Effect*: Harvard Business School Press

REINARTZ, W. KRAFFT, M. HOYER, W. (2003). *Measuring The Customer Relationship Management Construct And Linking It To Performance Outcome:* Working Paper Series of the Teradata, Center for Customer Relationship Management, Duke University

RIGBY, D.K., LEDINGHAM, D. (2001). *CRM Done Right-Best Practice*: Harward Business Review

RIGBY, D.K., REICHHELD, F., DAWSON, C. (2003). *Winning Customer Loyalty Is The Key To Winning CRM Strategy*: Ivey Business Journal, http://www.iveybusinessjournal.com

RIGLEY, J. (2003). *Overcoming CRM Failure in Financial Services: What's Not Working:* http://www.crmguru.com

RODGERS, K., HOWLETT, D. (2000). *What Is CRM?:* White Paper By TBC Research, http://www.sabresys.com

RUSSELL S. WINER, R.S. (2001). *Customer Relationship Management:* http://groups.haas.berkeley.edu

RYALS, L.., PANE,A. (2001). *Customer Relationship Management in Facial Services: Towards Information-Enabled Marketing*: Journal of Strategic Marketing, Vol.9,2001

RYGIELSKI, C., WANG, J.C., YEN, D.C. (2002). *Datamining Techniques For Customer Relationship Management*: Technology In Society 24(2002), 483-502

SALOMANN, H., DOUS, M., KOLBE, L., BRENNER, W. (2005). *Customer Relationship Management Survey, Status Quo and Future Challenges*: Institute of Information Management, https://extranet.iwi.unisg.ch

SCHIERHOLZ, R., KOLBE, L., BRENNER, W. (2006). *Mobilizing Customer Relationship Management – A Journey From Strategy To System Design :* Proceedings Of The 39th Hawaii International Conference On System Sciences

SCHROECK, M.J. (2001). *Customer Analytıcs Making The Difference In CRM: Customer Analytıcs Amplify The Value Of Integrated CRM Solutions*: DM Review Magazine, September 2001 Issue

SCULLIN, S., ALLORA, J., LLOYD, G.O., FJERMESTAD, J. (2002). *Electronic Customer Relationship Management:Benefits, Considerations, Pitfalls And Trends:* http://web.njit.edu/~jerry/Research/Scullin-ISOneWorld-2002.pdf

SEYBOLD, P.B. (2002). *The Five Waves Of CRM :* http://www.crmodyssey.com/documentation/documentation_pdf/the_5_waves_of_crm.pdf

SIMS, D. (2000). *Four Smart CRM Decisions:* http://www.crmguru.com

SIMS, D. (2000). *The Future of CRM—Same but Different*: http://www.crmguru.com

SIMS, D. (2000). *CRM Applications—Know Thy Place*: http://www.crmguru.com

SINISALO, J.,SALO, J., LEPPANİEMİ, M., KARJALUOTO, H. (2005). *Initiation Stage Of A Mobile Customer Relationship Management*: The E-Business Review Volume V, 205-209

SOLIC, K. (2002). *Customer Relationship Management Tools And Structures Of The Support Organizations :*University Of J.J.Strossmayer, Thesis

SUSARLA, A., BARUA, A., WHINSTON, B.A. (2002). *Multitasking And Incentives In Application Service Provider Contracts For Customer Relationship Management*: 8th Americas Conference On Information Systems, 554-557

SWIFT R. S. (2001). *Accelerating Customer Relationships:* Prentice Hall

ŞAHİN, N., ÖNCE, A. (2004). *A CRM Application In GSM Sector*: http://dis.fatih.edu.tr/download/file881.doc

TAŞKIN, L. (2000). *Müşteri Memnuniyeti ve Ötesi:* Kalder 9. Ulusal Kalite Kongresi Bildiriler

TAŞKIN,E. (2005). *Müşteri İlişkileri Eğitimi*: Papatya Yayıncılık

TAŞPINAR, H. (2005). *Bilişim Altyapısıyla CRM* :Seçkin Yayıncılık

THOMPSON, B. (2002). *The Customer Relationship Management Primer, What You Need To Know To Get Started?:* http://www.crmguru.com

THOMPSON, B. (2004). *Successful CRM :Turning Customer Loyalty Into Profitability*: http://www.crmguru.com

TIWANA A. (2001). *The Essential Guide To Knowledge Management*: Prentice Hall PTR, New Jersey

TOKER, H. (2002). *Müşteri Segmenti Yönetim Modeli:* Active Dergisi Yıl:4, Sayı:22 Ocak-Şubat 2002

TÜRKALP, T. (2000). *Müşteriyle İlişkili Kumanda Odası: Çağrı Merkezi*: Active Dergisi Activeline, Aralık 2000, s.8

UYSAL, F., AKSOY, Ş. (2004). *Müşteri İlişkiler Yönetimindeki Temel Boyutlar Ve Tıbbi Malzeme Lojistiği Üzerine Bir Uygulama*: Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi(7) 2004, 129-144

VAN VLOOTEN, D. (2001). *Daralan Pazarda CRM:* http://www.crmguru.com

VENTURA, K. *Pazarlama Araştirmalari Kapsaminda Yaşanan Teknoloji Tabanli Değişim:* http://155.223.1.158/edergi/akademikb/c3s12/9.pdf (Açıklama: Ekim 2006 Sayfayı ziyaret tarihidir.)

VERHOEF, P.C., LANGERAK, F. (2002). *Further Thoughts On CRM:Strategically Embedding Customer Relationship Management In Organizations:* http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=371023

WANG, W., BENBASAT, I., *An Empirical Investigation Of Intelligent Agents For E-Business Customer Relationship Management: A Knowledge Management Perspective*: http://csrc.lse.ac.uk/asp/aspecis/20030171.pdf (Açıklama: Ekim 2006 Sayfayı ziyaret tarihidir.)

WARD, A. (2002). *Understanding CRM*: http://www.pcnetworkadvisor.com

WAYLAND, R.E., COLE,P.M. (1997). *Customer Connections*: Harvard Business School Press

WAYLAND, R.E., COLE,P.M. (2000). *Müşteri Bağlantıları: Büyüme İçin Yeni Stratejiler:*Alfa Yayıncılık

WEAVER, B. (2002). *Customer Relationship Management-Your Biggest Brother?*: Online Currents Vol:17 No(3)

WEIL, B. (2003). *Building an Effective e-CRM Strategy*: http://www.medseek.com

WHITE, R. (2000). *Building A Sustainable E-Business CRM Strategy:* http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3973/is_200001/ai_n8889936

WIKSTRÖM, C.E. (2004). *Organizational Change And Customer Relationship Management Success*,

http://www.cs.uta.fi/is/julkaisut/2003/2003_wikstrom_1.pdf

WILKERSON,L. (2005). *The History of CRM - Moving Beyond the Customer Database*: http://www.evrsoft.com

WILLIAMM, B. (1995). *10 Steps To Connecting With Your Customers:* Dartnell Corporation

WINER, R.S. (2001). *Customer Relationship Management:A Framework, Research Directions And The Future:* California University Haas School Of Business

http://groups.haas.berkeley.edu/fcsuit/PDF-papers/CRM%20paper.pdf

XU, Y., YEN, D.C., LIN, B., CHOU, D.C. (2002). *Adopting Customer Relationship Management Technology:* Industrial Management and Datasystems, 442-452

YALMAN, S. (2001). *"Rekabet Stratejisi olarak CRM" Sunum Notları*: http://www.crminturkey.org

YAMAMATO, G.T., KAHRAMAN, D. (2002). *Bilgi :Yayılımını Sağlayan Kurumlarda Müşteri Değeri ve Turkcell Örneği*: 1. Ulusal Bilgi Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri, Kocaeli 2002

YERELİ, A.N. (2001). *Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Günümüz Türkiye'sindeki Yeri* :Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:7, Sayı:1

YURDAKUL, N.B. *İşletme Yönetiminde İki Stratejik Görev:İmaj-Marka Yönetimi Ve Müşteri İlişkileri Yönetimi*: http://www.makalem.com

ZENGİN, H., DEMİREL, F. *Türk Yöneticilerinin Pazarlamaya Bakışı,* http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/15-04.pdf

ZINKHAN, M.G. (2002). *Relationship Marketing:Theory and Implementation:* Journal of Market-Focused Management, Vol:5

http://crm-forum.com

http://www.crminturkey.org

http://www.danismend.com

http://www.inet-tr.org.tr

http://www.marketingpower.com

http://www.metriq.co.uk

http://www.toyotosa.com.tr

http://www.ytukvk.org.tr

EK-1:Anket Formu

T.C. OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (MİY)
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGAMENT (CRM)

Eskişehir Organize Sanayi Bölgesindeki İşletmelerdeki Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları

SİZE EN UYGUN OLAN SEÇENEĞİ İŞARETLEYİNİZ.

1) Kurumunuzun satışlarında ihracat oranı
İhracat : %

2) Kurumunuzun içinde yer aldığı sektör
☐ Makine imalat sanayi
☐ Orman ürünleri, kağıt ve mobilya sanayi
☐ Kimya, kauçuk ve plastik sanayi
☐ Taş ve toprağa dayalı imalat sanayi
☐ Gıda sanayi
☐ Metal sanayi
☐ Tekstil, dokuma ve hazır giyim sanayi
☐ Madencilik
☐ Hizmet
☐ Diğer( )

3) Pazarlama sisteminiz nasıl organize edilmiştir?
☐ Bayii Sistemi
☐ Geleneksel sistem(Toptancı, perakendeci vb.)
☐ Doğrudan dağıtım
☐ Karma
☐ Diğer ( )

4) Kurumunuzun genel işletme stratejisini aşağıdakilerden hangisi en iyi ifade eder?
☐ Her zaman farklı ürün/hizmet sunmak (Kalite temelinde-Farklılaştırma)
☐ Ürün/hizmeti en uygun maliyetle üretmek (Fiyat temelinde-Maliyet Liderliği)
☐ Belirli bir müşteri segmentinde ve belirli ürünlerde odaklaşmak (Spesifik ihtiyaçları gidermek için mal ve hizmet üretmek-Odaklaşma)
☐ Diğer( )

5) Sizce müşterilerinizin tercihlerini belirleyen en etkili faktör hangisidir?
☐ Ürünün özellikleri
☐ Ürünün fiyatı
☐ Satış artırıcı (reklam, promosyon) faaliyetler
☐ Müşterilerle olan ilişkiler
☐ Müşterinin daha önceki tecrübeleri
☐ Marka
☐ Diğer ( )

6) Sizce işletmenizin müşterilerle ilgili olarak karşılaştığı en önemli sorunlar hangileridir?
(En fazla 3 seçenek)

☐ Müşterilerin bilinçli olmamasından kaynaklanan sorunlar,

☐ Ödemelerdeki sorunlar,

☐ Müşterinin satış elemanına güven duymaması nedeniyle yönlendirme esnasında ortaya çıkan sorunlar,

☐ Müşterilerin çok seçici ve kararsız olması nedeniyle yaşanan sorunlar,

☐ Müşterilerin sözünde durmaması nedeniyle ortaya çıkan güven sorunu,

☐ Müşterinin yanlış bilgilendirilmesinden doğan sorunlar,

☐ Müşterilerin şartlar ve standartlara uymayan ürün değişimiyle ilgili talepleri ve bu konuda yöneticilerden inisiyatif kullanma isteği,

☐ Müşterilerin alışkanlıkları nedeniyle ortaya çıkan sorunlar,

☐ Beklenmedik koşulların ve ekonomik krizin ortaya çıkardığı sorunlar

☐ Diğer( )

7) Müşteri İlişkileri Yönetimi(CRM) ile ilgili eğitim programına katıldınız mı?

☐ Evet ☐ Hayır ☐ Katılmayı düşünüyorum

8) Müşteri İlişkileri Yönetiminin temel unsurları "İnsan", "Proses" ve "Teknoloji"dir. 100 puanı bu unsurların önem derecesine göre dağıtınız.

☐ İnsan + ☐ Teknoloji + ☐ Proses = 100

9) Kurumunuzda Müşteri İlişkileri Yönetimi(CRM) ile ilgili çalışma yapıldı mı?

YAPILMADI, ÇÜNKÜ ;

☐ Planlama aşamasında

☐ Bilgimiz yok

☐ Fiyatı yüksek geldi

☐ Sistemimize uygun değil

☐ Karlı bulmadık

☐ Diğer ( )

YAPILDI / DEVAM EDİYOR

☐ Kurulum aşamasında/uygulama devam ediyor

☐ Sistem kuruldu

☐ Beklediğimiz sonucu alamadığımız için çalışmaları şimdilik durdurduk/Uygulamada başarılı olamadık

10) İşletmenizde CRM konusunda kurum içi eğitim çalışmaları;

☐ Yapıldı (Tamamlandı)

☐ Yapılmakta(Devam ediyor)

☐ Yapılmadı(Planlanıyor)

☐ Yapılmadı (Düşünülmüyor)

11) İşletmeniz müşteri ilişkilerini geliştirmek amacıyla işbirliği yapmakta mıdır?

☐ Danışman firma
☐ Üniversite
☐ Uygulamada başarılı olmuş başka bir işletme
☐ İşbirliği yok

12) Ürün ve Hizmetlerinizi Satın almada Müşterilerinizin Kullandığı Kriterleri değerlendiriniz.

(5) Çok önemli (4) Önemli (3) Fikrim Yok (2) Önemli değil (1) Hiç önemli değil

Müşterilerin Kullandığı Değerlendirme Kriterleri	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
1.İşletmenin verdiği sözde durması	☐	☐	☐	☐	☐
2.Ürün kalitesi veya güvenilirliği	☐	☐	☐	☐	☐
3.Fiyat avantajı	☐	☐	☐	☐	☐
4.Zamanında teslimat	☐	☐	☐	☐	☐
5.Müşteri diyalogu, samimiyet ve nezaket	☐	☐	☐	☐	☐
6.Tüketicinin korunması konusunda gösterdiği özen	☐	☐	☐	☐	☐
7.Müşteri destek hizmetleri (garanti, servis vs.)	☐	☐	☐	☐	☐
8.Ödemelerde esneklik	☐	☐	☐	☐	☐
9.Ürün ve hizmetleri hakkında müşteriyi sürekli bilgilendirme	☐	☐	☐	☐	☐
10. Personelin duyarlılığı, davranışları ve giyimi	☐	☐	☐	☐	☐
11. Mekan tasarımı ve temizliği	☐	☐	☐	☐	☐
12. Dağıtım kanallarının etkinliği	☐	☐	☐	☐	☐
13.Müşteriler arasında ayırım yapmayan işletme felsefesi	☐	☐	☐	☐	☐

13) Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) uygulamalarında kullanılan aşağıda belirtilen yöntemleri değerlendiriniz.

Yöntemler	**Çok önemli**	**Önemli**	**Fikrim yok**	**Önemli değil**	**Hiç önemli değil**
1.Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve sunulması	☐	☐	☐	☐	☐
2.Müşteriyle yüz yüze görüşme	☐	☐	☐	☐	☐
3.Yeni teknolojilerin tedarik edilmesi	☐	☐	☐	☐	☐
4.Satış Gücü Otomasyonu	☐	☐	☐	☐	☐
5.Hedefle İlişkili pazarlama	☐	☐	☐	☐	☐
6.Kampanya yönetimi	☐	☐	☐	☐	☐
7.Satış acenteleri ve distribütörlerden yararlanma	☐	☐	☐	☐	☐
8.Bayii/Servis otomasyonu	☐	☐	☐	☐	☐
9.Müşteri ilişkileri yönetimine ilişkin bilgisayar paket programlarının tahsis edilmesi	☐	☐	☐	☐	☐
10.Müşterilere yönelik web siteleri	☐	☐	☐	☐	☐
11. Veri ambarı ve Veri Madenciliği	☐	☐	☐	☐	☐
12. Bir entegre edilmiş e-ticaret stratejisi	☐	☐	☐	☐	☐
13.Çağrı Merkezleri	☐	☐	☐	☐	☐

14) Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi belirtiniz.

(5) Kesinlikle Katılıyorum (4) Katılıyorum (3) Fikrim Yok (2) Katılmıyorum (1) Hiç Katılmıyorum

	5	4	3	2	1
1.İşletme satıştaki rolünü inandırıcı, ısrarcı ve sıkı satıştan ziyade etkileyici ve kolaylaştırıcı olarak görüyor.	☐	☐	☐	☐	☐
2.İşletme, müşterilerin gereksinimlerine kendini adıyor. Ürün ve hizmetleri müşterilerin gereksinimlerini karşılayamıyorsa, pazara sunmuyor.	☐	☐	☐	☐	☐
3.İşletme tüm departmanlarında müşterilerle ilgili paylaşılabilen detaylı müşteri bilgisine sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
4.İşletme nerede olurlarsa olsunlar, müşterileri araştırabilir ve hizmet götürebilir.	☐	☐	☐	☐	☐
5.İşletme müşterilerin bakış açısından bir şeyler görüyor. Sık sık onları doğru şekilde anladığından emin olmak için geribildirim yapıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
6.Müşterilerle yüz yüze görüşmek ve direkt müşteri etkileşimini iyileştirmek için bilgi teknolojisinden yararlanıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
7.İşletme pazarlama stratejisini şekillendirirken, bilgi geliştirmek ve toplamak için müşteri verilerini analiz edebilir.	☐	☐	☐	☐	☐
8.İşletme ürün ve hizmetleri, bir müşterinin gereksinimlerini karşılamadığında, daima onlara yardımcı olabilecek bir başkasını tavsiye ediyor.	☐	☐	☐	☐	☐
9.Müşteri ile ilgili tüm bilgiler düzenli olarak toplanmakta ve ilgili birimlere dağıtılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
10. İşletmemizde "Müşterinin hayat boyu değeri (LTV)" kavramına önem verilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Mevcut müşterileri elde tutmak hayati derecede önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Müşteri ilişkileri için yatırım kararımızda rakiplerimizin davranışları önemli rol oynamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Pazarlama genel yaşam kalitesini artırmaya yönelik bir felsefedir.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Müşteri İlişkileri Yönetimi konusuna önem vermeyen firmaların, gelecekte rekabet edebilmeleri zorlaşacaktır.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Pazarlamanın amacı müşteri memnuniyetini sağlamaktır.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Müşteri bilgilerinin güncellenmesi çok önemlidir	☐	☐	☐	☐	☐
17. Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması rekabet avantajı sağlar	☐	☐	☐	☐	☐
18. Müşteri İlişkileri Yönetimi, hizmet sektöründe daha çok uygulama alanı bulur	☐	☐	☐	☐	☐
19. Mal üreten işletmelerde, müşteri ilişkilerinden ziyade ürün özellikleri önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
20. İşletmemizde müşterilerin değerlendirilmesinde farklı kriterler kullanılmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐
21. Müşterilerimizi bize sağladıkları getirilere göre segmentlere ayırmaktayız.	☐	☐	☐	☐	☐

22. Müşteri segmentlerinin karlılıklarını takip etmekteyiz	☐	☐	☐	☐	☐
23. Pazarlama, tüketiciye yakın olmak demektir.	☐	☐	☐	☐	☐
24. Üst yönetim, Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarıyla ilgilenmez.	☐	☐	☐	☐	☐
25. Müşteri İlişkileri Yönetiminde önemli olan, yeni müşteriler edinmektir.	☐	☐	☐	☐	☐
26. Bizim için tüm müşterilerimiz aynı derecede önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
27. İşletmemizin uygulamaları, işletmenin vizyon-misyonuyla uyumludur	☐	☐	☐	☐	☐
28. Pazarlama kısa dönemde kar artışına odaklanmayı gerektirir.	☐	☐	☐	☐	☐
29. Bizi rakiplerimizden farklı kılan, müşterilerimizle kurduğumuz yakın ilişkidir.	☐	☐	☐	☐	☐
30. Hedefimiz sektörde en iyi müşteri memnuniyeti skoruna sahip olmaktır.	☐	☐	☐	☐	☐
31. Marka ve imaj oluşturmak, Müşteri İlişkileri Yönetiminin önemli amaçlarından biridir.	☐	☐	☐	☐	☐

BÖLÜM 1

İŞLETMENİZDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM) UYGULAMALARI YAPILMAMAKTA İSE AŞAĞIDAKİ SORULARI YANITLAYINIZ.

1) İşletmenizin müşteri ilişkilerine yatırım YAPMAMASINDA etkili olan faktör aşağıdakilerden hangisidir?

☐ İşletmemizin küçük ölçekli olması ve ayrı bir müşteri ilişkileri departmanına gerek duyulmaması,

☐ Sahip yöneticilerin alışkanlıkları ve mevcut yapının korunması isteği,

☐ Finansman sıkıntısı,

☐ İşletmedeki sistemin işleyişinin uygun olmaması,

☐ Ürünlerin pazarlanmasının başka firmalarca yapılması

☐ Diğer( )

İŞLETMENİZDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM) UYGULAMALARI YAPILMAKTA İSE BÖLÜM 2YE GEÇİNİZ.

BÖLÜM 2
İŞLETMENİZDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM) UYGULAMALARI YAPILMAKTA İSE AŞAĞIDAKİ SORULARI YANITLAYINIZ.

1) İşletmenizde Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) uygulamaları ne kadar önce başladı?

☐ 0-1 yıl
☐ 1-2 yıl
☐ 2-5 yıl
☐ 5 yıldan fazla

2) Müşteri ilişkilerine yatırım yapma nedeniniz aşağıdakilerden hangisidir?

☐ Yeni müşteriler kazanmak/Pazar payını arttırmak
☐ Mevcut müşterileri elde tutmak
☐ Müşteri hizmetlerini iyileştirmek
☐ Rekabetçi avantaj elde etmek/sürdürmek
☐ Kârı arttırmak
☐ Geliri arttırmak
☐ Maliyetleri azaltmak
☐ Ayakta kalmak veya müşteriler talep ettiği için
☐ Diğer( )

3) Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) uygulamanızda beklentileriniz ne ölçüde karşılanmaktadır?

☐ Beklentimizin çok altında
☐ Beklentimizin biraz altında
☐ Tam beklediğimiz gibi
☐ Beklentimizden biraz daha iyi
☐ Beklentimizden çok daha iyi

4) İşletmenizde CRM uygulaması sonucunda, sadece bu alanla ilgilenecek yeni eleman istihdam edildi m

☐ Edildi
☐ Planlanıyor
☐ Edilmeyecek

5) CRM uygulaması sonucunda, organizasyon şemanızda değişiklik;

☐ Yapıldı (Tamamlandı)
☐ Yapılmakta(Devam ediyor)
☐ Yapılmadı(Planlanıyor)
☐ Yapılmadı (Düşünülmüyor)

6)İşletmenizde Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları ile hangi sonuçlar elde edilmiştir?(en fazla 3 seçenek)

☐ Müşteriyi elde tutma oranı artmıştır
☐ Daha düşük maliyet/Daha rekabetçi konum
☐ Pazar payını iyileştirme
☐ Satış miktarı artmıştır
☐ Çok yüksek düzeyde müşteri tatmini
☐ İyileştirilmiş servis kalitesi
☐ Yüksek düzeyde karlılık
☐ Daha etkili pazarlama kampanyası
☐ Şuanda performansımızı ölçemiyoruz

7) İşletmenizde Müşteri İlişkileri Yönetimi(CRM) uygulaması sonucunda aşağıdaki faaliyetlerde ne yön değişiklikler meydana gelmiştir?

	Önemi arttı	**Önemi kısmen arttı**	**Değişmedi**	**Önemi kısmen azaldı**	**Önemi azaldı**
1.Reklama ayrılan bütçe	☐	☐	☐	☐	☐
2.Reklamların çeşitliliği	☐	☐	☐	☐	☐
3.Hizmet içi eğitim sayısı	☐	☐	☐	☐	☐
4.Bayilerle yapılan toplantıların sayısı	☐	☐	☐	☐	☐
5.Sürekli eğitim programı sayısı	☐	☐	☐	☐	☐
6.Sektör içi firmalar arası yapılan ortaklaşa pazarlama faaliyetleri	☐	☐	☐	☐	☐
7.Sektör dışı firmalarla ortaklaşa yapılan pazarlama faaliyetleri	☐	☐	☐	☐	☐
8.Dış kaynak kullanımı (outsourcing)	☐	☐	☐	☐	☐
9.Yeni pazarlara girişte müşteri tabanından yararlanılması	☐	☐	☐	☐	☐
10. Performans kriteri olarak, müşteri boyutunun değerlendirmeye eklenmesi	☐	☐	☐	☐	☐

TEŞEKKÜR EDERİZ.