



**Atatürk Üniversitesi**  
Açıköğretim Fakültesi



MÜŞTERİLERİN YÖNETİMİ



Editör  
Prof. Dr. SEVTAP ÜNAL



Bu kitabın, basım, yayım ve satış hakları Atatürk Üniversitesi'ne aittir. Bireysel öğrenme yaklaşımıyla hazırlanan bu kitabın bütün hakları saklıdır. Atatürk Üniversitesi'nin izni alınmaksızın kitabın tamamı veya bir kısmı mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt veya başka şekillerde çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz.

Copyright © 2019

The copyrights, publications and sales rights of this book belong to Atatürk University. All rights reserved of this book prepared with an individual learning approach. No part of this book may be reproduced, printed, or distributed in any form or by any means, technical, electronic, photocopying, magnetic recording, or otherwise, without the permission of Atatürk University.



ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ

MÜTEREKLER YÖNETİMİ

ISBN: 978-625-7931-21-2

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ YAYINI

ERZURUM

## İÇİNDEKİLER

1. Mü teri li kileri Yönetimi Kavramı, Tanımı, Geli imi ve Özellikleri <i>Prof. Dr. SEVTAP ÜNAL</i>	<u>4</u>
2. Mü teri li kileri Yönetimi Bile enleri ve Modelleri <i>Prof. Dr. SEVTAP ÜNAL</i>	<u>33</u>
3. Mü teri li kileri Yönetimine Geç i ve Uygulama Süreci <i>Prof. Dr. SEVTAP ÜNAL</i>	<u>61</u>
4. Mü teri li kileri Yönetiminin Unsurları <i>Prof. Dr. SEVTAP ÜNAL</i>	<u>89</u>
5. Mü terilerle leti im ve De er Yaratmak <i>Prof. Dr. YAVUZ DEM REL</i>	<u>116</u>
6. Mü teri Kazanma, Elde Tutma ve Mü teri Ya am Boyu De eri Olu turma <i>Prof. Dr. MEHMET SERDAR ERC</i>	<u>147</u>
7. Mü teri li kileri Yönetiminde Taraflarla li kiler <i>Prof. Dr. SEVTAP ÜNAL</i>	<u>168</u>
8. Mü teri li kileri Yönetiminin Di er Kavramlarla Olan li kisi <i>Prof. Dr. TEVF K ÜKRÜ YAPRAKL</i>	<u>192</u>
9. Mü teri li kileri Yönetimi ve E-Ticaret <i>Doç. Dr. D L AD GÜZEL</i>	<u>214</u>
10. Mü teri tirazları Ve ikâyet Yönetimi <i>Dr. Ö r. Üyesi KAD RDEL GÖZ</i>	<u>233</u>
11. M Y'de Ba arısızlık Nedenleri <i>Prof. Dr. SEVTAP ÜNAL</i>	<u>255</u>
12. Satı Yönetimi <i>Dr. Ö r. Üyesi KAD RDEL GÖZ</i>	<u>281</u>
13. Mü teri li kileri Yönetimi Sektör Uygulamaları <i>Doç. Dr. B LSEN B LG L</i>	<u>302</u>
14. Mü teri li kileri Yönetiminin Ölçülmesi ve Yatırımın Geri Dönü ü (ROI) <i>Prof. Dr. SEVTAP ÜNAL</i>	<u>330</u>

Editör

Prof. Dr. SEVTAP ÜNAL (5., 8., 10., 10., 12., 12., 13.)

# MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ KAVRAMI, TANIMI, GELİŞİMİ VE ÖZELLİKLERİ



## İÇİNDEKİLER

- Müşteri İlişkileri Yönetimi Tanımı ve Kapsamı
- MİY'e Geçişte Etkili Olan Nedenler ve Tarihi Gelişimi
- MİY'in Amaçları ve Özellikleri
- Müşteri İlişkileri Yönetiminin Sağladığı Faydalar
- Müşteri İlişkileri Yönetimine Bakış Açıları
- Müşteri İlişkileri Yönetiminde Taraflar
- Müşteri İlişkileri Yönetimi Pazarlama Karması



## HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - Müşteri ilişkileri yönetimi tanımı ve kavramını açıklayabilecek,
  - Müşteri ilişkileri yönetimini diğer uygulamalardan ayırabilecek,
  - Müşteri ilişkileri yönetiminin hedefleri ve özelliklerini kavrayabilecek,
  - Müşteri ilişkileri yönetimini farklı yönleri ile ifade edebilecek,
  - Müşteri ilişkisi yönetimine katılan taraflar ve rolleri hakkında bilgi sahibi olabilecek,
  - Müşteri ilişkileri yönetimi pazarlama karmasını bilebileceksiniz.



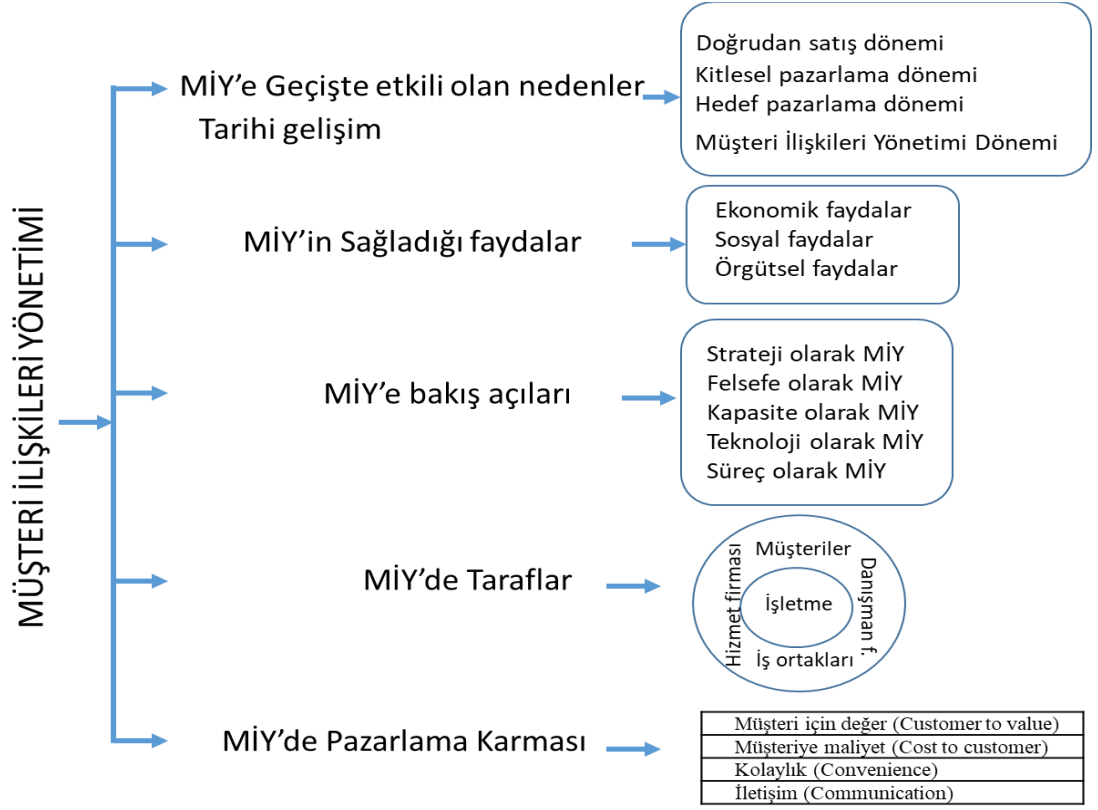
**Atatürk Üniversitesi**  
Açıköğretim Fakültesi

# MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Prof. Dr. Sevtap  
ÜNAL

# ÜNİTE 1





## GİRİŞ

Müşteri ilişkileri yönetimi günümüzün en çok konuşulan konularından biridir. Son dönemlerde müşteri odaklılık, müşteri ilişkileri, müşteri yönlülük gibi kavramlar sıkça duyulmaktadır. Bu durum, iş hayatına müşteri ilişkileri temsilcisi, sorumlusu ve yöneticisi gibi bazı mesleki terimleri de kazandırmıştır. Günümüzün yoğun rekabeti müşteri odaklılığı zorunluluk hâline getirmiştir.

Pazarlama anlayışının geldiği bu nokta işletmelere; konumları ve faaliyetlerini yeniden sorgulama ve düzenleme fırsatı da sunmuştur. İşletmeler stratejilerinin başlangıç noktası ve odağının her zaman tüketiciler olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak bu odak zaman zaman farklı noktalara kaymıştır. Tüketicinin istek ve beklentilerinin önemi devamlı şekilde kabul edilmekle birlikte stratejiler farklı noktalarda yoğunlaşmıştır. Ancak giderek yoğunlaşan ve yıkıcı hâle gelen rekabet işletmelerin hatalarına tolerans göstermemektedir. Bunun yanında başarılı müşteri ilişkileri uygulamaları çok sayıda işletmeye pazarda üstün bir konum kazandırmıştır. Buna karşın başarısız müşteri ilişkileri uygulamalarına da rastlanmaktadır. İşletmelerin hata yapmalarındaki en büyük etken, müşteri ilişkileri yönetiminin özellikleri, kapsamı ve uygulama yöntemleri hakkında tam ve doğru bilgiye sahip olmamalarıdır. Başarılı müşteri ilişkileri uygulamaları için önce kavramın içeriğini ve yapısını öğrenerek işletmeyi yeniden yapılandırmak gerekmektedir.

Müşteri ilişkilerinin özellikleri ve yapısının anlaşılması doğru uygulamalar için temel oluşturacaktır. Bu nedenle ilk bölümde müşteri ilişkileri yönetimi hakkında açıklayıcı bilgiler verilmiştir. Müşteri ilişkileri yönetimi anlayışı, kapsamı, özellikleri ve diğer pazarlama uygulamalarından ayrıldığı noktalar anlatılmıştır.

## MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ KAVRAMI, TANIMI VE KAPSAMI

Günümüz dünyasının en belirgin özelliklerinden biri hızlı değişim ve gelişimdir. Teknolojik gelişmeler ve küreselleşme dünya pazarlarının sürekli yenilenmesini zorunlu kılmıştır. Çeşitlenerek büyüyen tüketici istekleri ve artan rekabet, pazarlama uygulamalarının yeniden sorgulanmasına neden olmuştur.

*Son dönemlerdeki bu oluşum içerisinde üzerinde en çok durulan konulardan biri müşteri ilişkileridir.* 1980'lere kadar pazardan beklenen tepkileri almada pazarlama yöntem ve araçlarının yeterli olduğu düşünülmekteydi. Pazarlara, birbirine benzeyen ürünlerle çok sayıda rakibin girmesi pazar paylarını daraltmakla kalmamış, tüketici beklentisinin gelişmesine ve çeşitlenmesine yol açmıştır. İşletmeler farklı ve kolay taklit edilemeyecek rekabet avantajları arayışlarında, sahip oldukları en önemli varlığın müşterileri olduğunu fark etmiştir. Günümüz pazarlarında kıt olan şey ürün değil tüketicidir. Aynı zamanda müşterilerle uzun dönemlere yayılan ilişkilerin sağladığı ekonomik faydalar, dikkatlerin kısa sürede müşteri ilişkilerine yönelmesini sağlamıştır. Müşteri ilişkilerine yapılan yatırımlar



Günümüz pazarlarında kıt olan şey ürün değil tüketicidir.



MİY, pazarlamanın yeniden doğuşu olarak ifade edilmiş ve hızla hayata geçirilmeye başlanmıştır.

hem müşteri tatminini hem de işletmenin kârlılığını artırmaktadır. Bu ilişkide her iki taraf da kazanmakta ve verimli alışverişler yapılmaktadır. Bu nedenle müşteri ilişkileri yönetimi (MİY), pazarlamanın yeniden doğuşu olarak ifade edilmiş ve hızla hayata geçirilmeye başlanmıştır.

Müşteri ilişkileri yönetiminin sahip olduğu geniş kapsam nedeniyle çok sayıda tanımı yapılmıştır. Bunun nedenlerinden biri de MİY'in ilk uygulanmaya başladığı dönemlerde genellikle teknoloji destekli faaliyetler (e-posta, sms, sadakat kartları vb.) olarak algılanmasıdır. İşletmeler MİY'i pazarlama bölümünün sorumluluğundaki yazılımlar ile yürütülecek teknolojik uygulamalar olarak değerlendirmişlerdir. Dolayısıyla yapılan tanımların bazılarında MİY kısaca teknoloji paketleri olarak ifade edilmiştir. MİY tanımlarından bazıları Tablo 1.1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1.1.** Müşteri İlişkileri Yönetimi Tanımları (Torres, 2004'den uyarlanmıştır)

- MİY müşteriler ile ilişkileri yönetmek için geliştirilen stratejilerdir.
- MİY yazılım yöntemcilerinin kullandığı ve genellikle girişimcilerin müşteri ilişkilerini yönetmede yardımcı olan internet yetenekleri için kullandıkları bilgi endüstrisidir.
- MİY müşteri bilgisinin toplanarak farklı müşteri gruplarının belirlenmesi ve verimli ilişkiler kurmak için her gruba farklı stratejiler geliştirilmesi sürecidir.
- MİY müşteri kazanma, muhafaza etme ve sürekli kılmak için örgüt genelinde yürütülen süreç ve politikalarıdır.
- MİY müşterilere doğru ürünü, doğru fiyat ile doğru kanallardan ve doğru zamanda sunabilmek için müşterileri tanımlama, kazanma ve muhafaza ederek sadık müşteri kitlesi yaratmak sürecidir.
- MİY fiili ve potansiyel müşteriler ile ilişkiler kurmak ve sürdürmek için satış, pazarlama ve hizmet bilgi sistemlerinin teknoloji ve süreçler ile bileştirilmesi sonucu oluşan faaliyetlerdir.
- MİY karı maksimum yapmak için müşteriler ile ilişkileri başlatma, kurma ve uzun dönemli hale getirmek için pazar bilgisinden yararlanma sürecidir.
- MİY hedef müşterilere değer yaratarak ve sunarak kar elde etmek için dışsal ağlar ve içsel süreç ve fonksiyonları birleştiren bir iş stratejisidir. MİY yüksek düzeyde müşteri bilgisine dayalıdır ve bilgi teknolojisi ile yürütülür.

*Tanımların ortak özelliklerinden yola çıkılarak MİY; müşteri kazanmak, muhafaza etmek ve sadık hâle getirmek için müşteri-merkezli kültürün oluşturulması ve bunun örgüt genelinde yürütülmesi, olarak ifade edilebilir.*

MİY uygulanmaya başlandığı 1990'larda birçok işletme tarafından teknolojik altyapı olarak algılanmış ve MİY yazılımlarına büyük miktarlarda yatırımlar yapılmıştır. Buna karşın beklenen sonuçlara ulaşılamamıştır. Yaşanan olumsuzlukların temelinde MİY'in kapsamının tam olarak anlaşılması

yatmaktadır. Günümüze kadarki uygulamalarda dönemsel olarak MİY'e bakış açısı farklılaşmıştır. Şekil 1.1'de MİY'e yönelik bakış açılarının uygulanmaya başlandığı ilk dönemlerden günümüze kadar geçirdiği evreler gösterilmiştir.



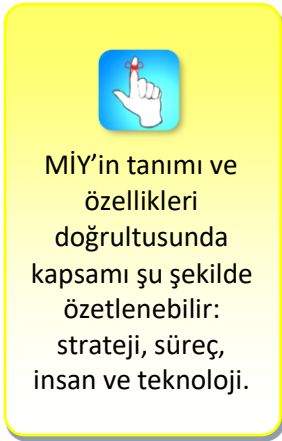
Şekil 1.1. MİY'e Yönelik Bakış Açıları Evrimi (Payne, A. 2005: 40)

İlk uygulama dönemlerinde MİY işletme geneli açısından değil, belirli projeler için yürütülen teknoloji temelli uygulamalar olarak kabul edilmiştir. Sonraki dönemlerde teknolojinin müşteri merkezlik ile birleştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Günümüzde ise işletme geneline yayılan, müşteri-işletme-paydaş ilişkilerinin yönetimi olarak görülmektedir. MİY'in kapsamında işletme içi ve dışı birçok unsur yer almaktadır. Genel olarak bunlar:

- Müşteriler ve ilişkiler,
- Çalışanlar ve örgüt bölümleri arasındaki ilişkiler,
- Tedarikçiler, araçlar ve iş ortakları ile bağlantılar,
- Bağlantı ve ilişkilerin düzenlenmesi, yürütülmesinde kullanılacak teknolojik altyapı,
- Müşteriler ve ilişkideki diğer taraflara yönelik stratejiler,
- Tüm işlemleri yürütmeye yararlanan süreçler şeklindedir.

Müşteri ilişkileri yönetiminde işletme için önemli müşteriler ve bu müşteriler ile ilişkilerin muhafaza edilmesi için özel süreçler belirlenir. İşletme, müşteri merkezliliği örgüt genelinde yaymak ve süreçleri kolaylaştırmak için esnek bir organizasyon yapısı geliştirir. Müşteriler kadar araçlar, iş ortakları ve tedarikçilerle olan ilişkilere de yatırım yapılır. Çünkü müşteri değeri sunmada tarafların da payı vardır. Müşteriler ve taraflarla bağlantıları doğru yürütmek ve örgüt içi bağlantıları kolaylaştırmak için iyi bir teknolojik altyapı oluşturur. Sonrasında ise süreçlerin kontrolü, yenilenmesi ve sürekli olarak değerlendirilmesi yapılır. Değişen pazarlar ve müşteri özelliklerine uygun olarak tüm süreçler de yenilenir. Görüldüğü gibi MİY'in kapsamında farklı özelliklerdeki süreçler yer alır. MİY'in tanımı ve özellikleri doğrultusunda kapsamı şu şekilde özetlenebilir: strateji, süreç, insan ve teknoloji.

MİY'in tanımı ve özellikleri doğrultusunda kapsamı şu şekilde özetlenebilir: strateji, süreç, insan ve teknoloji. *Buna göre MİY, müşterilerle uzun dönemli*



*İlişkiler kurmak ve sürdürmek için kârlı müşterileri belirleme, kazanma ve muhafaza etmek için örgüt genelinde, tüm çalışanlar tarafından benimsenip uygulanan teknoloji destekli süreç ve stratejilerdir.*

## Müşteri İlişkileri Yönetimi Ne Değildir?

Müşteri ilişkileri yönetiminin temelini; işletmenin müşterileri ile ilişkilerini geliştirme, verimli ve uzun dönemli hâle getirmek oluşturur. Bu bilgiler doğrultusunda MİY'in çoğu durumda veri tabanlı pazarlama, sürekli pazarlama, sadakat pazarlaması ve geleneksel pazarlama uygulamalarından farklı olmadığı düşünülmektedir. Diğer pazarlama uygulamalarından farklı yönlerinin belirtilmesi MİY'in kapsamını net olarak belirlemede yardımcı olacaktır. Aşağıda bu uygulamalar ve MİY ile farklı yönleri açıklanmıştır.

*Veri tabanlı pazarlama*, bütünselik doğrudan pazarlamayı başarılı şekilde uygulamak için firmaların pazarlama veri tabanına yatırım yapmalarıdır. İşletmeyi satışa götürecek ipuçlarını bulmak, bunları sınıflamak, derecellemek, ürün/hizmet satışı veya müşteri ilişkilerini devam ettirmek amaçlanır. Ulaşılabilir ve üzerinde çalışılabilir olan kişi veya kuruluşlar hakkında sistemli veriler toplanır. Veri tabanlı pazarlama her bir müşteriye kişisel hedef olarak bakan bir yöntemdir. Müşteriler ile ilişkileri kurmak ve geliştirmek için veri tabanlarından yararlanılır. Veri tabanlı pazarlamada müşteri profili, tahmin modelleri ve direkt pazarlamaya konu olacak işlemler üzerinde odaklanılmıştır. Ancak bu verilerle imalat ve pazarlama faaliyetlerine yön verme yerine, pazarlama ve imalat faaliyetlerine uygun veriler dikkate alınmaktadır. Yani veri tabanlı pazarlamada müşteri verilerine uygun süreç oluşturmak yerine, sürece uygun veri toplamaktır.

*Müşteri ilişkileri yönetiminde de müşteri bilgileri toplanmakta ve veri tabanı oluşturulmaktadır. Ancak toplanan bu bilgiler, müşterileri gruplama ve her grup için farklı strateji oluşturmak ve müşteri değeri yaratmak için kullanılmaktadır.*

*Sürekli pazarlamada* amaç müşterilerin muhafazasıdır. Kârlı bulunan müşterilerin daha fazla satın almaları için yürütülen faaliyetlerdir. Müşterilerle ilişkisini uzun dönemlere yaymayı amaçlayan pazarlamadır. Sürekli pazarlamada müşteriler ile uzun dönemli ilişkiler kurmak için çoğunlukla ödül ve indirim programlarından yararlanılır. Müşteri ilişkileri yönetiminde ise amaç, sadece uzun döneme yayılacak şekilde müşteriye işletmeye bağlamak değildir. *MİY'de hem alıcı hem de satıcı sürece aktif olarak katılmaktadır. İki taraf için değer yaratacak ortak bir süreç geliştirilir. Bu süreç esnek ve gelişime açıktır.*

*Sadakat pazarlamasında*, özel müşteri grupları üzerinde daha fazla yoğunlaşılır. Bu müşterilere farklı uygulamalarda bulunmak esastır. Hava yollarının sık uçan yolcularına yönelik hediye mil uygulaması, kredi kartlarından alışveriş miktarı ölçüsünde kazanılan puanlar bu duruma örnek verilebilir. Sadık müşteriler ödüllendirilerek diğer alıcıları da sadık müşteri grubuna sokmak için cazip sunumlarda bulunulur. Sürekli pazarlama ve sadakat pazarlamasının temeli müşteriye yönelik ödül ve indirimlerdir. Bu teklifler ile müşterinin harcama miktarının çoğu veya büyük kısmı işletmeye çekilmeye çalışılır. Her iki pazarlama



Müşteri ilişkileri yönetiminin temelini; işletmenin müşterileri ile ilişkilerini geliştirme, verimli ve uzun dönemli hâle getirmek oluşturur.



Günümüze kadar yürütülen pazarlama faaliyetlerinde "müşteri yaratma" kısmına fazla önem verilmiş, "muhafazası" kısmı ihmal edilmiştir.

uygulanması kapsamında yürütülen bu faaliyetler MİY’de de söz konusudur. Ancak bunlar MİY uygulamalarının bir bölümünü oluşturur. *MİY’de sadık müşterileri ödüllendirmenin ötesinde bu müşterilere yönelik kişiselleştirilmiş sunumlar söz konusudur.* Sadakat pazarlamasında, bazı ölçütler doğrultusunda belirlenen hediye ödüller her müşteriye standart biçimde sunulmaktadır. *MİY’de müşterilere yönelik özel uygulamalar müşteri gruplarına göre farklı düzeylerde belirlenir ve sürekli olarak yenilenir.*



Örnek

- Toyota arabanızı kişiselleştirin uygulaması ile tüketiciye kendi otomobilini dizayn etme imkanı vermekte ve ürününü kişiselleştirmektedir. (<https://www.toyota.com.tr/new-cars/auris/index/personalise>)

Müşteri ilişkileri yönetimi kavramı üzerinde tartışmaların yapıldığı ilk dönemlerde MİY’in geleneksel pazarlama anlayışından farklı olmadığı, ikisinin de aynı amaca hizmet ettikleri görüşleri yer almıştır. Çünkü 1960’lı yıllardan itibaren “pazarlamanın amacının müşteri yaratmak ve onu muhafaza etmek olduğu” belirtilmektedir. Bu görüşü destekleyenlere göre MİY farklı bir bakış açısı sunmamaktadır. Ancak karşıt görüşte olanlara göre ise günümüze kadar yürütülen pazarlama faaliyetlerinde “müşteri yaratma” kısmına fazla önem verilmiş, “muhafazası” kısmı ihmal edilmiştir. MİY ile geleneksel pazarlama uygulamaları arasında daha birçok konuda farklılık söz konusudur. Bunlar aşağıda açıklanmıştır.

Bilindiği gibi pazarlama yönetiminde faaliyetlere yön veren temel araç, 4P’ dir. Birçok yazarın değerlendirmesine göre, *4P pazarlamaçıların müşteriler için ne yapacaklarından çok, ne yaptıkları üzerinde durmaktadır.* Ürün üzerinde çok fazla odaklanılmakta ve diğer P’ler ürünü dikkate alarak hazırlanmaktadır. Ürünler ise ortalama tüketici beklentilerine göre standartlaştırılmıştır. İşletmelerin çoğunda pazar analizi, planlama, reklam, satış, promosyon, fiyatlandırma, dağıtım ve ambalajlamada görevler uzmanlara verilmektedir. Sonuç olarak firma içi kopukluklar yaşanmaktadır. Hatta pazarlama departmanı personeli bile kendi içerisinde koordine olmamaktadır. Bu durumda müşteriyi çekmek ve muhafaza etmek amacına ulaşılmamaktadır. Günümüzde kabul gören anlayışa göre ise işletmelerin en değerli varlıkları müşterileri ile ilişkileridir. MİY, organizasyonunun amaçlarına ulaşması için tüketici isteklerini anlama ve tatmin etme anlayışa sahip olmakla birlikte daha fazlasını önermektedir. Bunlar şöyle özetlenebilir:

*MİY ürün yerine “müşteri değeri demeti” kavramını kullanır.* Bu demette sadece ürün yer almaz. Buna ilave olarak tüketiciler için yeni değerler yaratılması amaçlanır. Sonra bu değer üretici ve tüketici arasında paylaşılır. MİY’de alışverişler, müşteriler ile yeni ve farklı değerler yaratma süreci olarak değerlendirilir. Tüketici ve satıcının aktif olabileceği açık, yakın iletişim geliştirilir. *MİY’de hedef pazar değil hedef müşteri tespit edilir.* Müşterinin değer algısından hareket edilerek pazarlama sürecine yön verilir. Farklı müşterileri satma



MİY’de alışverişler, müşteriler ile yeni ve farklı değerler yaratma süreci olarak değerlendirilir.



alım için ikna etmek yerine sadık müşteriler yaratılmaya çalışılır. Bundan dolayı müşterilere, geleneksel pazarlamanın aksine, birey olarak bakılır. Onları yakından tanıyıp haklarında bilgi toplayarak müşterileştirilmiş hizmet vermeye çalışılır. MİY ve geleneksel pazarlama arasındaki farklılıklar Tablo 1.2’de özet olarak gösterilmiştir.

**Tablo 1.2.** Geleneksel Pazarlama ve Müşteri İlişkileri Yönetiminin Farklı Özellikleri  
( Peck, Payne, Christopher, Clark. 1999: 44; Demirel, 2007: 56).

Geleneksel pazarlama	Müşteri İlişkileri Yönetimi
Pazarlama işlevlerini pazarlama bölümü yapar.	Pazarlama, müşteri değeri sunmada bölümler arası faaliyetleri denetler.
Yeni müşteri kazanmaya odaklanır.	Müşteri muhafazasına odaklanır.
Müşteri tatmin geri bildirim yapılmaz.	Müşteri tatmin geri bildirim anında yapılır.
İçsel pazarlamanın önemi sınırlıdır.	İçsel pazarlama başarı için stratejik öneme sahiptir.
Pazarlama karması 4P (ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma)	Pazarlama karması 4C (müşteri için maliyet, iletişim, değer, kolaylık)
Odak nokta ürün-hizmet özellikleri	Odak nokta müşteri değeri
Kısa dönemlilik	Uzun dönemlilik
Sınırlı ve standart müşteri hizmeti	Geniş ve kişiselleştirilmiş müşteri hizmeti
Müşteri ile bağlantı şekli ve noktası sınırlı	Müşteri ile bağlantı yüksek ve çok noktalı
Müşteriye sunulan kalite, ürün ile sınırlı	Müşteriye sunulan kalite, her şey ile ilintili



Bireysel Etkinlik

- İşletmelerin tüketicilerine yönelik olarak uyguladıkları hâlihazırdaki pazarlama stratejilerini değerlendirin. Sizce bunlardan hangileri MİY hangileri diğer pazarlama uygulamaları arasında yer almaktadır?

## MİY’E GEÇİŞTE ETKİLİ OLAN NEDENLER VE TARİHİ GELİŞİMİ

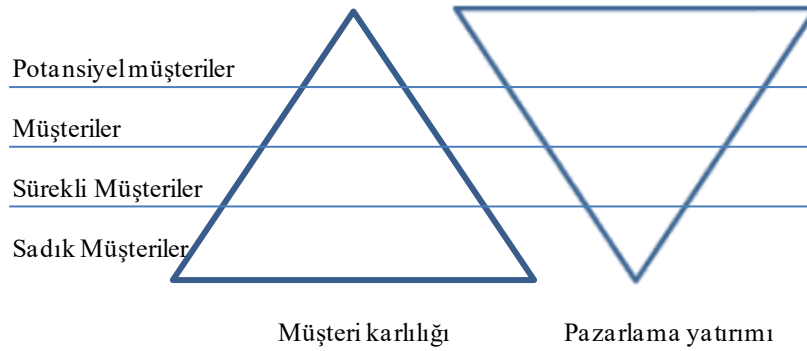
MİY, değişen pazar yapıları ve tüketici isteklerine getirdiği uygun çözümler ile dikkat çekmektedir. Çünkü değişen pazar yapıları ile MİY’in gelişimi söz konusu olmuştur. MİY’in gelişmesinde rolü bulunan nedenler şu şekilde sıralanabilir:

- Rekabetin giderek artması,
- Kitlese pazarlama faaliyetinin giderek pahalı bir müşteri kazanma yolu olması,
- Müşteri memnuniyeti ve sadakatının ekonomik faydalarının açık şekilde kendini göstermesi,
- İletişim teknolojisi ve veri tabanı yönetim sistemlerinde yaşanan gelişmeler,
- Pazar payından ziyade müşteri payının önemli hâle gelmesi,
- Birebir pazarlamanın önemli hâle gelmesiyle her bir müşterinin isteklerine göre davranma stratejisinin gerekliliğidir.

*Yukarıda sıralanan nedenler yanında MİY'in dikkatleri üzerine çekmesinde belki de en önemli neden ekonomik avantajlarıdır.* İşletmeler giderek büyüyen ve istekleri artan pazarlarda sürekli yeni müşteri kazanmaya odaklanmanın sanıldığı kadar kâr sağlamadığını fark etmişlerdir. Aksine potansiyel müşterilere yapılan pazarlama yatırımları daha fazladır. Bu durum Şekil 1.2'de gösterilmiştir.



Müşteri ilişkileri sanayi öncesi dönemlerde var olan bir uygulamaydı. Üretici ve satıcılar faaliyetlerine bireysel ihtiyaçları esas olarak yön verirdi.



Şekil 1.2. Yatırım/Kârlılık Zıtlığı (Odabaşı, 2000: 59).

Müşteri ilişkileri yönetiminin gelişimini ve bunda etkili olan nedenleri kavrayabilmek için pazar yapılarındaki ve tüketici davranışlarındaki değişimine bakmak faydalı olacaktır.

Müşteri ilişkileri sanayi öncesi dönemlerde var olan bir uygulamaydı. Üretici ve satıcılar faaliyetlerine bireysel ihtiyaçları esas olarak yön verirdi.

Müşteri ilişkileri sanayi öncesi dönemlerde var olan bir uygulamaydı. Üretici ve satıcılar faaliyetlerine bireysel ihtiyaçları esas olarak yön verirdi. Bu yıllarda imalat süreci, alıcılarla ilişki kurmanın kolay olduğu yerel pazarlarda gerçekleşirdi. Tedarikçiler kişisel olarak tanıdıkları müşterilerin ferdi ihtiyaçlarına basit imalat yöntemlerini kolaylıkla adapte ederlerdi. Alıcılar da tedarikçinin güvenilirliği ve yetenekleri hakkında bilgi sahibiydiler. Bu dönemlerde pazarlamacılar ile müşteriler arasında yakın ilişkiler kurmak daha kolaydı. Sanayi Devrimi'nden sonra kitle imalat yöntemlerinin gelişimi ile imalatçılar ölçek ekonomilerine geçtiler. Böyle bir pazar yapısında kişiler arası ilişkiler kurmak doğal olarak zorlaştı. Satıcılar ve alıcılar birbirlerinden uzaklaştılar.

Önceleri kolaylıkla uygulanan müşteri ilişkileri yönetimi, pazarların büyümesi ve ölçek ekonomilerinin gelişimi sonucu yerini kitlesel üretim ve kitlesel pazarlamaya bırakmıştır. İşletmelerin müşterileri ile ilişkilerinin günümüze kadar geçirdiği değişim şu şekilde sıralanabilir:

### *Doğrudan satış dönemi:*

Bu dönem sanayileşme öncesini ifade etmektedir. Üretici ürettiği ürünü veya hizmeti doğrudan müşteriye sunabilmektedir. Böylelikle üretici/satıcı müşterinin beklenti ve isteklerini yakından bilmekte ve müşteriye uygun sunumlar yapabilmektedir. Alışveriş ilişkilerinde dostlukların önemli etkisi bulunmaktaydı.

### *Kitlesel pazarlama dönemi:*

Sanayileşmenin ve seri üretim tekniklerinin gelişmesi ile geniş pazarlara çok sayıda dağıtım kanalları ile ulaşma, çok miktarda ve düşük maliyetli üretim yapabilme olanakları doğdu. Ancak bu oluşum üretici ile tüketici arasındaki mesafenin uzamasına ve sosyal bağların kopmasına neden oldu. Geniş pazarlar ile iletişim kurmak için kitle iletişim araçlarından yararlanılmaya başlandı. Çok sayıda ve düşük maliyetli üretim yaparak ölçek ekonomilerine ulaşmak için ortalama müşteri beklentisine cevap verecek çok sayıda standart ürün üretmek en makul yöntem olarak benimsendi.

### *Hedef pazarlama dönemi:*

1980'li yıllardan itibaren hızla gelişen teknoloji, küreselleşme ve değişen tüketici beklentilerine kitlesel pazarlama uygulamaları cevap veremez hâle geldi. İşletmeler giderek artan ve çeşitlenen tüketici tercihlerine uygun üretim ve sunum yapmak için belirli hedef pazarlarda yoğunlaşarak tüketici tatmini sağlamanın geniş pazarlarda seslenmekten daha az maliyetli ancak daha kârlı olduğunu anladılar. Gelişen teknoloji de işletmelerin daha spesifik pazarlara ulaşma ve bu doğrultuda sunum yapabilmelerini kolaylaştırmıştır. Kitlesel pazarlama anlayışına göre bu dönemde tüketicilere ulaşma, onlar hakkında bilgi toplama ve ilişki içerisinde kalma çabalarının arttığı görülmektedir. Bu dönemin getirdiği bakış açısının müşteri ilişkileri anlayışının tekrar canlanmasında katkısı büyüktür. Çünkü bu anlayış doğrultusunda niş pazarlar ve mikro pazarlara kadar uzanan hedef pazar belirleme uygulamaları hayata geçirilmeye başlanmıştır.

### *Müşteri İlişkileri Yönetimi Dönemi:*

Pazarlarda yaşanan gelişmeler, kitlesel pazarlama uygulamalarının (pazar payını artırarak yeni müşteri kazanarak kâr elde etme) sanıldığı kadar kârlı olmadığını göstermiştir. Çünkü işletmeler yeni müşteri kazanmaya odaklanırken var olan müşterilerini ihmal etmekte ve kaybedilen müşteriler yeniden kazanılmaya çalışılmaktadır. Bu konu üzerinde yapılan incelemeler sonucu müşteri kaybının yarattığı zararın ve müşteri tekrarlılığının sağladığı kârın hiç de küçümsenmeyecek boyutlarda olduğu anlaşılmıştır. Böylece, önceden olduğu gibi, tüketicilerle yakın bağlar kurma, var olan müşterileri muhafaza etme yöntemleri aranmaya başlanmıştır. Tablo 1.3' de Mİ'ye kadar olan süreçteki pazarlamaya bakış açıları gösterilmiştir.



Pazarlarda yaşanan gelişmeler, kitlesel pazarlama uygulamalarının (pazar payını artırarak yeni müşteri kazanarak kâr elde etme) sanıldığı kadar kârlı olmadığını göstermiştir.

**Tablo 1.3.** Pazarlamanın Gelişim Aşamaları (Barnes, 2001: 11)

	Takım çantası olarak pazarlama	Strateji olarak pazarlama	Hizmet olarak pazarlama	Kültür olarak pazarlama
Odak nokta	Pazarlama karması	Tüketiciyi anlama	Hizmet endüstrileri ve Hizmetler	Müşteri ilişkileri
Unsurları	Ürün Fiyat Dağıtım Tutundurma	Pazar bölümlenme Farklılaştırma Rekabetçi avantaj Konumlama	Müşteri ile etkileşim Hizmet süreci Hizmet kalitesi	Müşteri değeri Sürekliliği Paydaş değeri



Araştırmalara göre, 1940'dan günümüze kadar imalat maliyetleri % 50'den % 30'a kadar azaltıldığı hâlde pazarlama maliyetleri %20'den % 50'ye çıkmıştır.

Geleneksel pazarlama uygulamaları sadece müşteri odaklı uygulamalarda yetersiz kalmamıştır. Araştırmalara göre, 1940'dan günümüze kadar firmalarda imalat maliyetleri % 50'den % 30'a kadar azaltıldığı hâlde pazarlama maliyetleri %20'den % 50'ye çıkmıştır. Bunun sebebinin ise yanlış odaklı uygulamalar olduğu ileri sürülmüştür. *Geleneksel pazarlama uygulamalarında ürüne çok fazla odaklanıldığı ve müşteri çekmek için az çaba sarf edildiği belirtilmiştir.* Müşteri kaybının firmalarda yarattığı zararların ve müşteri sadakatinin sağlayacağı kazançların hiç de küçümsenemeyecek boyutlarda olduğu anlaşılmıştır. Yapılan çalışmalara göre; her yıl tatmin olduğunu ifade eden müşterilerin ortalama olarak %40 ile % 15'i firmayı terk etmektedir. Tatmin olmamış müşterilerin %98'i ise şikâyet ederek sonuç beklemek yerine satıcıyı değiştirmektedir. Diğer taraftan firmanın müşteri kaybının % 5 oranında azalması kârın %30'dan %85'e kadar artmasını sağlamaktadır. Buna ilave olarak firma müşteri bağlılığını % 2 oranında artırırca harcamalarını % 10 azalmaktadır. Bu veriler doğrultusunda gerek uygulamacılar gerekse akademisyenler durum ve konumlarını yeniden düşünmeye başlamışlardır. Etkinliği artırmak, maliyetleri düşürmek, farklı ve zor taklit edilen rekabet avantajları yakalamak için müşteri ilişkilerine yatırım yapmanın doğru bir uygulama olduğu anlaşılmıştır.

## MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN AMAÇLARI ve ÖZELLİKLERİ

Önceki kısımda ifade edildiği gibi müşteri ilişkileri yönetimi günümüz pazar koşulları ve müşteri özelliklerine uygun sunumları yaparak üstün bir rekabet avantajı yakalama ihtiyacı ile ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla işletmelerin MİY uygulamasında birtakım amaçları vardır. Bu amaçlar aşağıda açıklanmıştır.

- Müşteri tatmini ile kârların artışı sağlamak,
- Maliyetleri azaltmak,
- Çapraz satış yoluyla müşteriden elde edilen kârları artırmak,
- Müşteri satın alma sürecini sürekli kılmak yani sadık müşteri kitlesi oluşturmak,

- Ürün yönetiminden müşteri yönetimine yönelmek,
- Müşterilere daha etkin sunumlar yapmak,
- İşletmenin bütün süreç ve faaliyetlerini müşteriler doğrultusunda yeniden düzenlemektir.

Kâr amacı gütmeyen işletmeler dışındaki tüm kurum ve kuruluşların temel amacı kâr elde etmektir. İşletmeler tüm faaliyetlerini bu amaç doğrultusunda yönlendirirler. Kâr elde etmek için geçerli olan koşullara uyum sağlamak durumundadırlar. Günümüz pazarlarında az bulunan şey ürün değil tüketicidir. *Yapılan incelemelere göre yeni müşteri kazanmak için katlanılan maliyet mevcut müşterilere yapılandan daha fazladır.* Bu maliyetlere karşın tüketicinin işletmenin müşterisi olacağı kesin değildir. Bu nedenle işletmeler var olan müşterilerine daha fazla yatırım yaparak sadık müşteri kitlesi oluşturmak, satış miktarını artırmak ve maliyetlerde tasarruf sağlamayı amaçlar.

Müşteri ilişkileri yönetiminde sadık müşteri kitlesi yaratmak için müşteri değeri sunulur. İşletmeler, müşterilerinin beklentilerine en iyi karşılığı vermek için müşterilerine ürün ve hizmetlerden oluşan fayda demeti sunarlar. Böylece daha fazla müşteri tatmini yaratılır. Tatmin olmuş müşterinin sağladığı kâr ve işletmeye bağlılığı sonucu işletme de değer elde eder. Müşteri ilişkileri yönetimi ile işletme ve müşterinin karşılıklı kazanacağı alışverişler gerçekleştirilir.

MİY ile işletmeler esnek ve öğrenen örgüt yapısına kavuşurlar. Müşteri ilişkileri yönetimi, çalışanların müşteri-merkezli anlayışı benimsemesi ile hayata geçirilebilir. MİY temelinde insan ilişkilerine dayanır. Müşteriye hesap numarası olarak değil “insan” olarak bakılması ve muamele edilmesi gerekir. Çalışanların müşterileri ile yakın olmaları ve onları tanımaları sağlanır. Bunun için de müşteri yönlü anlayış, işletmenin tüm çalışanları ve bölümlerinde benimsenmelidir. Müşteri-merkezliliğin örgüt kültürü hâline geldiği, bölümler arasında iş birliğinin sağlandığı, sürekli yenilenen ve gelişen organizasyon yapısına kavuşmak hedeflenir.

### Müşteri İlişkileri Yönetiminin Özellikleri

Müşteri ilişkileri yönetiminin özellikleri ve kapsamı ilk uygulandığı dönemlerde çoğu işletme tarafından tam olarak kavranmamıştır. MİY'in müşteri odaklı uygulamalar olduğu konusunda fikir birliği olmasına karşın hayata geçirilmesinde çok sık rastlanılan yanlış anlamalar vardı. Bunlardan ilki; *MİY'i pazarlama bölümünün sorumluluğunda yürütülen müşteri yönlü taktikler olarak görmektir.* Yani pazarlama bölümünün müşterileri sıkça araması, çapraz satışlar için ikna çabaları olarak değerlendirildi.

Bir diğeri ise MİY teknolojik yazılımlar ile yürütülen faaliyetler olarak değerlendirilmekteydi. İşletme gerekli yazılım ve donanıma sahip olunca MİY sürecini tamamlamış kabul edilmekteydi. Müşteri veri tabanlarını oluşturmak, verileri işlemek ve müşteri ile bağlantılı olmak için teknoloji gereklidir. Ancak başarılı MİY için yeterli değildir. MİY temelinde insan ilişkileridir. Başarılı insan ilişkileri kurmak için teknolojiden fazlasına ihtiyaç vardır. Bu nedenle MİY



Müşteriye hesap numarası olarak değil “insan” olarak bakılması ve muamele edilmesi gerekir.

uygulamalarına geçmeden önce işletmelerin MİY'in özellikleri hakkında bilgi sahibi olmaları gerekir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- “MİY’de işletme pazara ne sunabilir?” yerine “İşletme müşteri beklentilerini nasıl karşılayabilir?” sorusuna cevap aranılır.
- MİY sürekliliği olan bir süreçtir.
- MİY teknoloji ve yazılımlardan daha fazlasıdır.
- MİY müşteri bilgisi doğrultusunda müşteri ile etkileşim temeline dayanır.
- Esneklik, değişen durumlara uyum sağlar.
- Ürün odaklılıktan müşteri odaklılığa yönelmektir.
- Müşteri işletmenin en önemli varlığıdır.
- İşletme için en uygun teknik altyapının kurulmasına katkı sağlar.
- Açık, anlaşılır ve doğru zamanda bilgi girişine önem verir.
- Müşteri istekleri doğrultusunda geliştirilecek olan sunumlardan tüm organizasyon ve çalışanları sorumludur.
- MİY iş modeline göre geliştirilip yönetilen süreçlere, işletmenin bütün bölümlerinin katılımı sağlanır.
- Her müşterinin beklentileri, istekleri ve işletmeye kârlılığı farklıdır. Bu nedenle her müşteri ayrı değerlendirilir.
- Gerçekleştirilen tüm faaliyetler, doğru zaman ilkesine göre yapılır.
- Bir faaliyetin yürütülmesi için gerekli olan önceliklerin belirlenmesi ve elde edilmesine önem verir.
- Çalışanların gelişimi için yapılan yenilikleri destekler.
- Müşterilerin bireysel olarak tanınmasına ve hatırlanmasına önem verir.
- Müşterinin yaşam boyu değerine önem vererek işletme açısından kârlı olan müşteriye öncelik verir.
- Müşteri ile tüm işlem ve ilişkilerde müşterinin özel hayatına saygı ve bilgilerin muhafazasına önem verilir. Yürütülen tüm işlemler müşterinin gönüllü katılımı ile yürütülür.



Doğru ve etkin MİY'in taraflara sağladığı faydalar finansal boyut ile sınırlı kalmamaktadır.

## MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN SAĞLADIĞI FAYDALAR

Müşteri ilişkileri yönetimi genel bir ifade ile müşterilerle yakın bağlar kurarak beklentilere en uygun sunumu yapmak ve sürekli müşteri sadakati yaratma sürecidir. Buradan anlaşıldığı gibi müşteri ilişkileri yönetimi işletmelerin kâr etmelerine yardımcı olmaktadır. MİY bunun dışında işletmelere birçok fayda sağlamaktadır. Genel olarak ifade edilirse müşteri ilişkileri yönetiminin işletmelere sağladığı faydalar şöyledir:

- Kârı artırmak,
- Maliyetleri düşürmek,
- İşletmenin verimliliğini artırmak,
- Farklılaşma sağlamak,
- Sadık müşteri kitlesi yaratmaktır.



Doğru ve etkin MİY'in taraflara sağladığı faydalar finansal boyut ile sınırlı kalmamaktadır. *Bu anlayış ile hem tüketici beklentilerini tam olarak alabilmekte hem de işletme sadık müşteri kitlesi ile kâr etmekte dolayısıyla karşılıklı kazanç söz konusu olmaktadır.* Doğru ve etkin MİY'in taraflara sağladığı faydalar finansal boyut ile sınırlı kalmamaktadır. Bu nedenle MİY'in sağladığı faydalar üç ana grupta toplanabilir. Bunlar ekonomik, sosyal ve örgütsel faydalardır.

## MİY'in Ekonomik Faydaları

İşletmelerin MİY uygulama kararlarında etkili olan nedenlerden biri, sağladığı uzun dönemli finansal faydalardır. Bu faydalar iki noktada toplanabilir:

- İşletme ve müşteri arasındaki uzun süreli ilişkinin işletme için daha kârlı olması,
- Yeni müşteri kazanmanın daha masraflı olmasıdır.

MİY'i uygulamakla firma hâli hazırdaki müşterilerine yoğunlaşarak yeni müşteri kazanmak için katlanacağı maliyetlerden tasarruf sağlayıp kârını artırabilir. *Rosenberg yeni müşteri kazanmak için harcanan paranın var olan müşteriye muhafaza etmekten 5 ila 10 kat daha masraflı olduğunu belirtmiştir.* Örneğin kredi kartları üzerine yapılan çalışmada, kart kullanımındaki tekrarlık oranının %5 artması durumunda, firmanın kârının beşinci yılda %60 oranında arttığını tespit etmiştir. Ayrıca geniş kitlelere yönelik tutundurma faaliyetlerinin potansiyel müşterileri fiili müşteri hâline getirmesi kesin değildir. Bu durumda MİY'in önerisi şöyledir: Mevcut müşteriye yönelerek süreçteki ikilemleri azaltmak (tutundurma, imalat, kalite, garanti, hizmet) ve daha etkin süreçler geliştirmektir.

MİY'de müşteriler ile ilişkilere bakış açısı doğrultusunda "*Müşteri yaşam boyu değeri*" kavramı geliştirilmiştir. Müşteri yaşam boyu değeri; müşterinin yaşam boyunca bir işletmeyle kurduğu ilişkinin süresi ile yaptığı ortalama alım miktarının çarpılmasıyla elde edilen değerdir. Bu firmaya sadık kalan bir müşterinin hayat boyunca firmaya sağlayacağı kazancı gösterir. Firmalar müşterileriyle olan ilişkilerini ne kadar uzun süreye yayarlarsa, müşterinin işletme için değeri de o oranda artar. İşletme ve müşteri arası ilişkinin süresine bağlı olarak kâr oranı da artmaktadır. Ayrıca işletme ile uzun süre çalışan müşterilerin fiyat hassasiyetleri azalmakta ve daha fazla satın alım yapmaktadırlar. Çünkü müşteri beklentilerine göre kişiselleştirilen ürün veya hizmete daha fazla fiyat ödemekten kaçınmamaktadır. İşletmenin isteklerine en uygun sunumu yapacağına güvenen müşteri çarpaz alımlar yapmaktadır.

MİY'de müşteriler için de faydalar söz konusudur. İşletme ile uzun süreli alışveriş ilişkisine giren müşterilere özel uygulamalarda (fiyat indirimi, ödülleri, ücretsiz hizmet sunmak vb.) bulunmaktadır. Ayrıca güvenilen satıcı ile alışveriş ilişkisinde bulunan müşteri alternatif işletmeler arasında seçim yapmak için harcayacağı para ve zamandan tasarruf sağlar. *Karşılıklı güvene dayanan ilişkiler sonucu işletmeler müşterilerine üst satışlar (hâlihazırda piyasada olmayan, geliştirilme aşamasındaki ürünler veya modifiye edilen ürünlerin satışı) yapabilmektedirler.* İşletmeler, bazen ihtiyaç duyulması hâlinde sürekli müşterilerine ihtisas alanları dışındaki tamamlayıcı ürün/hizmetlerde yardımcı



Müşteri yaşam boyu değeri; müşterinin yaşam boyunca bir işletmeyle kurduğu ilişkinin süresi ile yaptığı ortalama alım miktarının çarpılmasıyla elde edilir.

olmaktadırlar. Böylece müşteri, güven duyduğu firmanın aracılığı ile yaptığı satın alımda herhangi bir risk algılamaz.

## Müşteri İlişkileri Yönetiminin Sosyal Faydaları

MİY öncelikle müşterileri özelliklerine göre bölümlere ayırmak ile başlanmaktadır. Daha sonra her müşteri grubu için ayrı stratejiler geliştirilmektedir. Ürün ve hizmette müşteriye göre kişiselleştirme yapılmaktadır. İşletme her faaliyetinde müşterilerine ayrıcalıklı ve özel olduklarını hissettirmektedir. Beklentileri karşılanan tüketicinin işletmeye olan güveni ve tatmin düzeyi artar. Böylece risk algısından uzaklaşıp dengeli ilişkilerini sürdürme isteği duyar. Alışveriş ilişkisini sürdürmeye niyetli olan taraflar arası paylaşım artar. İlişkiyi bitirme ve yeni satıcı arayışından uzaklaşırlar. Müşterinin işletmeye güveni arttıkça, işletmenin sözlü reklamını, savunuculuğunu yapmaktadır. Bu durum işletmenin, hem tüketiciler gözünde olumlu imaja sahip olmasına hem de potansiyel müşterilerin dikkatlerini çekmede yardımcı olmaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetimde müşterilere sadece bir hesap olarak bakılmamaktadır. Birey olarak görülen ve özel olduğu hissettirilen müşteriler ayrıcalıklı olmanın verdiği olumlu duygular ile işletmeyi sosyal bağlar kurduğu bir ortak olarak görmektedir. Bu durum tüketicinin güven, tatmin ve sadakat düzeyini artırmaktadır.

## Müşteri ilişkileri yönetiminin örgütsel faydaları

Müşteri ilişkileri yönetiminin işletmelerin örgütsel yapılarına da önemli katkıları bulunmaktadır.

Bunlar:

- Müşteri yönlü anlayışa sahip, aktif personel,
- Öğrenen örgüt yapısı,
- Esnek ve fonksiyonel departmanlardır.

*Müşteri ilişkileri yönetimde iç müşteriler olarak işletme çalışanları ile ilişkilere önem verilmesi gereken konulardan biridir.* MİY’de personel süreçlerin belirlenmesi ve yürütülmesinde aktif rol oynar. Üst yönetim çalışanlarını müşteri yönlü uygulamalara katılım için destekler. Bu durum personelin güvenini ve sorumluluk duygusunu artırır. Personel kararlara katılarak süreçlerin daha verimli olmasında yardımcı olur. İşini benimseyen ve önem veren personel, müşteri kazanmada, ilişkileri geliştirme ve sürdürmede istekli davranır. Bu durum personelin motivasyon ve işletmeye olan bağlılığını artırır. Ayrıca işletme bilgili, istekli ve yaratıcı personel ile çalışma fırsatı kazanır.

*MİY’de her müşteri grubuna göre farklılaşan stratejiler için örgüt esnek, değişime açık ve hızlı hareket edebilen bir yapıya sahip olmalıdır.* İşletme standart plan ve taktikler geliştirerek uzun süreli olarak bunları uygulayamaz. Aynı müşteri için bile güncellenen ve artırılan müşteri değeri sunmalıdır. Bu durum işletmenin karar alma ve uygulamaya geçirme yeteneklerinin sürekli dinamik olmasını sağlar.



Müşteri ilişkileri yönetimde müşterilere sadece bir hesap olarak bakılmamaktadır.

Bu nedenle müşteri ilişkileri yönetimi işletmelerin esnekliğini, değişimlere çabucak uyabilme ve öğrenen örgüt olma yeteneğini artırır.

*Müşteri ilişkileri yönetiminde bölümler arası ilişkiler müşteri merkezli faaliyetlere göre belirlenir.* Bölüm çalışanları müşteri gruplarına daha iyi hizmet sunmak için takımlar oluştururlar. Bu takımlar belirli bir amacı yerine getirmek için bir araya gelirler. Değişen görevler ile takımlar ve oluşumları da değişir. Bu da işletmede bölümler arası uyumu ve iş birliğini artırır. Böylece işletme içi alınan kararlarda riskler azalır ve daha hızlı düzenlemeler yapılır.

## MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNE BAKIŞ AÇILARI

Buraya kadar olan açıklamalardan anlaşıldığı gibi MİY gerek anlayış gerekse uygulama bakımından oldukça geniş kapsamlıdır. Bu durum birçok araştırmacının bakış açısına bağlı olarak çok sayıda ve farklı MİY tanımlaması yapmasına yol açmıştır. Tanımlamalarda MİY; teknoloji, süreç, anlayış ve yönetim şekli, vb. olarak açıklanmıştır. Bu bakış açıları ve tanımlar yanlış değil, ancak eksiktir. MİY bütün bu bakış açılarını içerisinde barındırır. MİY'e yönelik bakış açıları aşağıda açıklanmıştır.

### Strateji Olarak MİY

Birçok tanımda MİY'in iş stratejileri olduğu belirtilmiştir. Burada vurgulanmak istenen nokta, MİY'de müşteriler ve diğer ilişki gruplarına yönelik stratejiler belirlendiği ve uygulandığıdır. Stratejik açıdan MİY genel olarak doğru müşterilerle doğru ilişkileri kurmayı ifade eder. Bu açıdan bakıldığında MİY uygulamalarında işletmeler öncelikle firma için kârlı olan müşterileri belirlemelidir. Çünkü her müşteri işletme için aynı değere sahip değildir. Daha sonra bu müşteriler ile doğru ilişki şeklini belirleyerek faaliyetlerine yön vermelidir. Stratejik MİY müşteri etkileşimi için teknoloji ve insanın en uygun şekilde bir araya getirilmesidir. Strateji olarak MİY bakış açısında, işletmenin müşterileri ile nasıl ilişkiler kuracağı değil; işletmenin kârlılığına katkı sağlayacak doğru müşteriler ile nasıl ilişkiler başlatılıp sürdürüleceği vurgulanır. Bu bakış açısına göre işletme müşteri ilişkilerini varlıklarının portföy yönetimi olarak görmeli ve sürekli olarak değerlendirmelidir.

### Felsefe Olarak MİY

Felsefe olarak bakış açısı; MİY'i müşteri merkezliliği hayata geçirmede yardımcı olan bir iş felsefesi olarak değerlendirir.

Bu bakış açısı MİY'in sürekliliği olmayan projeler değil, işletmede müşteri merkezliliği hayata geçirmede yardımcı olan bir iş felsefesi olduğunu öne sürer.

Müşterilerle ilişkiler kurulması ve uzun sürelere yayılmasını işletme felsefesi olarak benimsemeyi ifade eder. İşletmeler kopuk, her alışverişte yeniden başlanılan ilişkiler yerine devamlılığı olan ilişkilere yatırım yaparak daha fazla kâr elde edebilmektedirler. Aynı zamanda sürekli olan ilişkilere müşterilere üstün müşteri değeri yaratmak ve tatmini artırmak daha kolaydır. Bu nedenle işletmeler



Stratejik açıdan MİY genel olarak doğru müşterilerle doğru ilişkileri kurmayı ifade eder.

müşteri merkezlilik anlayışı ile sürekli olarak müşteri beklentilerini incelemeyi ve bu doğrultuda faaliyetlerine yön vermeyi bir anlayış olarak benimsemelidir.

### Kapasite Olarak MİY

Bu bakış açısına göre başarılı MİY uygulamak isteyen işletmeler, bireysel olarak müşterilerinin istekleri doğrultusunda kendilerine ve faaliyetlerine yön vermelidir. Bunun için de öncelikle müşteriler hakkında detaylı bilgi toplanmalı ve bu bilgiler doğrultusunda işletme faaliyetlerine yön verilmelidir. İşletmenin bu doğrultuda yapabileceği şeyler;

- Müşterilerin değişen ihtiyaçlarını tahmin etme,
- Değişen bu isteklere göre işletmenin değişime gidebilmesi, şeklinde iki gruba ayrılır.

### Teknolojik Araç Olarak MİY

MİY çoğu zaman teknoloji temelli uygulamalar olarak algılanmıştır. Müşteri hakkında veri tabanları oluşturma, bunlar doğrultusunda stratejiler geliştirme ve müşteri ile bağlantı kurmak için kullanılan teknolojik yazılımlar ile MİY sürecinin tamamlandığına inanılmıştır. Ancak birçok uygulamacı ve araştırmacının görüşüne göre MİY teknolojiden daha fazlasıdır. *Teknoloji, diğer birçok unsur gibi MİY'e yardımcı olan bir araçtır.* Pazar bilgisini depolama, sınıflama, analiz, yorumlama ve kullanma gibi oldukça temel fonksiyonları yerine getirir. Aynı zamanda ön ofis (müşteri ile temasta olan çalışanlar) ve arka ofis arasındaki, işletme- müşteriler, işletme-paydaşlar, araçlar vb. kanalların iletişimi görevini de üstlenir.

### Süreç Olarak MİY

*Süreç olarak MİY, nihai kullanıcılar ve kanal üyeleri gibi dış pazar üyeleri ile ilişkilerin başlatılması ve geliştirilmesi için yürütülen sürekli faaliyetleri ifade eder.* Bu anlayışta MİY makro ve mikro düzeyde olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. MİY'de gerçekleştirilen faaliyetler, temelde örgütsel girdilerin işleminden geçirilerek çıktılar olarak pazara sunulmasından oluşmaktadır. MİY'in bu ana süreci makro düzeyi olarak ifade edilmektedir. Müşteri bilgilerini toplama, ayırma, sınıflama ve strateji belirleme gibi birçok alt (Mikro) süreçlerin bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. Bu açıdan bakıldığında MİY faaliyetleri birçok alt süreçten oluşan yapıdır. Tablo 1.4'de MİY'e yönelik farklı bakış açıları özet hâlinde verilmiştir.



Kapasite olarak MİY; müşteri istekleri ve beklentileri doğrultusunda işletmenin değişime istekli ve bunu gerçekleştirebilecek yetenekte olmasını ifade eder.

**Tablo 1.4.** MİY'e Yönelik Bakış Açıları (Zablah, Bellenger, Johnston. 2004: 477).

Bakış açısı	Açıklaması	Başarılı MİY için uygulanma şekli
Süreç olarak MİY	Alıcı-satıcı ilişkisinin zamanla geliştirilmesi ve değişime açık olmasıdır. Dolayısıyla sürekli yenilenen ve değişen çok sayıda süreç söz konusudur.	MİY başarısı işletmenin değişen müşteri istek ve tercihlerini belirleme ve cevap yeteneğine bağlıdır.
Strateji olarak MİY	Müşteri yaşam boyu değeri işletmenin belirli bir ilişkiye ne miktarda ve ne tür kaynaklar ile yatırım yapacağını belirler. Her müşteri aynı değildir.	Başarılı MİY, işletmenin sürekli olarak müşterinin yaşam boyu kârlılığına bağlı olarak müşteri ilişkilerini değerlendirmesi ve önceliklerini belirlemesini gerektirir.
Felsefe olarak MİY	Müşteri sürekliliği sağlamanın en iyi yolu (dolayısıyla kârlılık) ilişkiler kurmak ve sürdürmektir. İşletmenin kâr elde etmenin sadece müşteri sadakati yaratmaktan geçtiğini anlamasıdır.	Başarılı MİY işletmenin müşteri-merkezli olması ve değişen müşteri isteklerini anlamayı gerektirir.
Kapasite olarak MİY	Uzun dönemli, kârlı ilişkiler kurmak, sadece işletmenin birey olarak müşterilerine göre kendisini adapte etmesi ile gerçekleşir.	Başarılı MİY, işletmenin sahip olduğu soyut ve somut kaynakları sürekli olarak müşteri isteklerine göre ayarlayabilme yeteneği ve isteğine bağlıdır.
Teknoloji olarak MİY	Bilgi ve etkileşim yönetimi teknolojisi işletmenin uzun dönemli, kârlı müşteri ilişkileri kurmasında anahtar kaynaktır.	MİY başarısı temel olarak fonksiyonel olma ve işletmenin teknoloji firmalarının müşteri bilgisi oluşturma ve etkileşimleri yönetmesini kabulü ile yürütülür.



Müşteri ilişkileri yönetimi sadece işletmeyi değil etrafında yer alan, etkileşimde bulunduğu tarafları da etkiler.

## MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE TARAFLAR

Müşteri ilişkileri yönetimi sadece işletmeyi değil etrafında yer alan, etkileşimde bulunduğu tarafları da etkiler. Bu kişi veya kuruluşlar, müşteri ilişkileri yönetiminin bir parçası olarak süreçte yer alır ve müşteri odaklı uygulamalar ile ilgilenirler. MİY'de teknoloji temelli uygulamalar bu denli gelişmeden önce MİY'in tarafları müşteriler, araçlar, finans veya medya gibi hizmet sağlayıcılar şeklinde

ifade edilmekteydi. Günümüzde bu yapı biraz daha genişlemiştir. MİY'e katılan taraflardan bazıları şunlardır:

**MİY uygulayan işletme:** MİY şu an endüstriyel veya tüketici pazarına hitap eden birçok işletme tarafından uygulanmaktadır. İlk uygulayıcıları büyük ölçekli finans ve hava yolu şirketleriydi. Günümüzde orta ve küçük ölçekli işletmeler de MİY uygulamaya başlamıştır.

**MİY uygulayan işletmelerin müşterileri ve iş ortakları:** Müşteri ilişkileri yönetiminde odak nokta müşterilerdir. Uzun dönemli ve karşılıklı iletişime dayalı ilişkiler için müşterilerin katılımı şarttır. İşletmenin iş ortakları, iş sürecinde doğrudan veya dolaylı şekilde yer alan tüm taraflardır. Çalışanlar, araçlar, tedarikçiler, sermayedarlar vb. MİY uygulamaları işletmenin etkileşimde bulunduğu tarafları da kapsayacak şekilde bölümler arası iş birliğini gerektirir. Bu nedenle iş ortaklarını MİY kapsamı dışında düşünmek yanlış olur.

**MİY yazılım işletmeleri:** Yazılım satıcıları ile işletme arasında yakın ilişkiler kurulur. Çünkü MİY yazılımı satan işletmeler alıcı işletmeye sistemi kurar, eğitimi verir ve sistemin çalıştırılması süresince hizmet sunar.

**MİY hizmeti tedarikçileri:** MİY uygulayan işletmeler çoğu zaman müşterilere ulaşmak için bazı hizmet araçlarından yararlanır. Bunlar özellikle internet ortamında müşterilere ulaşmada işletmelere aracılık hizmeti sunarlar. İşletmeler müşteri bilgilerini bu firmaların servis sağlayıcılarına yüklerler. Müşteriler ile iletişim ve bağlantı kurmada işletme bu aracının web tarayıcısından yardım alır. Amazon ve eBay hizmet sağlayıcıları buna örnek verilebilir.

**MİY donanımı sağlayan firmalar:** Bunlar ise işletmenin MİY uygulamaları için gereksinim duyduğu bilgisayar donanımları ve teknik altyapıyı sunarlar. İşletmelere bilgisayar, çağrı merkezi teçhizatları vb. donanımlarını sağlarlar.

**MİY yönetim danışmanları:** Bu firmalar işletmeye kapasitesine ve uygulamayı düşündüğü MİY'e göre farklı düzeylerde danışmanlık sunarlar. Teknoloji temelli uygulamalar, örgütsel bütünleşme, proje planlama ve yönetimi gibi birçok konuda hizmet verirler.

## MİY PAZARLAMA KARMASI

Pazarlama karması işletmenin pazardan beklediği tepkiyi almak ve pazara yönelik faaliyetlerini sürdürmek için bir araya getirdiği araçlardır. Geleneksel pazarlama anlayışında pazara yönelik programlar; müşteri tatmini sağlamak ve pazar payını artırmak için müşterinin istediği ürünü, doğru fiyattan, doğru iletişim araçları ile doğru kanallardan müşteriye sunmaktan oluşur. 1980'li yıllar pazarlamacılar açısından başarısız olarak değerlendirilmiştir. Bunun sebebi ise 4P'nin özellikle hizmetler ve endüstriyel pazarlar açısından yetersiz kalması olarak belirtilmiştir. Özellikle hizmetler açısından müşterilerle yakın ilişkiler kurmak ve geliştirmek çok daha önemlidir. Benzer şekilde endüstriyel pazarlarda tedarikçi veya alıcı değiştirmek oldukça maliyetlidir. Bu pazarlarda alıcı ve satıcı ilişkileri daha yakın ve uzun sürelidir. Bu farklı yapı ve ilişkilere sadece 4P ile karşılık



4P tüketicinin beklentilerinden ziyade firmanın kapasite ve yetenekleri üzerinde odaklanmaktadır.



vermek mümkün değildir. Pazarlamacıların öne sürdüğü bir diğer nokta; 4P'nin işletmeleri yanlış yönlendirmesidir. 4P tüketicinin beklentilerinden ziyade firmanın kapasite ve yetenekleri üzerinde odaklanmaktadır. Çünkü 4P bu ifade şekli ile alıcının değil satıcının bakış açısını yansıtmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetiminin geleneksel pazarlamadan farklı anlayışa ve özelliklere sahip olması nedeni ile dikkate aldığı pazarlama karması da farklıdır. MİY pazardan alacağı tepkiler için (sık alımlar, memnuniyet, tatmin, sadakat vb.) müşteri bakış açısından yararlanarak karmasını oluşturur. 4P alıcı açısından değerlendirildiğinde 4C olarak ifade edilir. 4P ve 4C'ler Tablo 1.5'te gösterilmiştir.

**Tablo 1.5.** 4P ve 4C (Kotler, 2000: 136)

4P'ler	4C'ler
Ürün (Product)	Müşteri için değer (Customer to value)
Fiyat (Price)	Müşteriye maliyet (Cost to customer)
Yer (Place)	Kolaylık (Convenience)
Tanıtım (Promotion)	İletişim (Communication)

MİY'de ilişkisel alışverişleri başlatma ve sürdürmeye yardımcı olacak, daha fazla müşteri değeri yaratacak pazarlama değişkenleri dikkate alınmıştır. Müşteri açısından ele alındığında her bir pazarlama karması şu şekilde ifade edilir:

*Satıcı için değişime konu olan şey ürün, müşteri için değerdir.* Müşteri sadece ürün veya hizmet satın almaz. Bu ürün veya hizmetle birlikte birçok soyut (imaj, sembolik, duygusal anlamlar) ve rasyonel (performans, kalite vb.) faydalar demetini satın alır. *Fiyat satıcı için kâr getirici değişken, müşteri için katlanılan maliyettir.* Bu maliyet içerisinde sadece ürüne yapılan ödeme değil, ürün hakkında toplanılan bilgi ve satın almak için harcanılan zaman ve çaba da yer alır. *Satıcı ürün dağıtımını müşteriye malı ulaştıran kanal olarak müşteri ise ürüne en kolay ulaşım noktası olarak değerlendirir.* İşletmeler çoğu durumda minimum maliyet ile en uygun dağıtım ağını oluşturmaya çalışırlar. Burada dağıtım ağını belirleyen kıstas maliyettir. Müşteri ise kendisi açısından en düşük maliyet ve zamanda ürüne ulaşmak ister. *Tanıtım faaliyetleri satıcı açısından ürünü pazara tanıtmak, müşterileri ikna etmek, müşteri açısından firma ve ürün ile iletişim kanalı olarak algılanır.* Müşteriler satın aldıkları ürün ile kendilerini ve firmayı özdeşleştirirler. Dolayısıyla firma nezdinde daha özel konumlandırılmak isterler. İşletmenin müşterisi olmanın ayrıcalığını görmek ve hissetmek isterler. Bunu hissettirmek ise kitlesel iletişim araçları ile mümkün değildir.



MİY'de ilişkisel alışverişleri başlatma ve sürdürmeye yardımcı olacak, daha fazla müşteri değeri yaratacak pazarlama değişkenleri dikkate alınmıştır.



## Özet

- Günümüz pazarlarında kıt olan şeyin ürün değil tüketici olduğu gerçeğinin ve müşterilerle uzun dönemlere yayılan ilişkilerin sağladığı ekonomik faydalar, dikkatlerin kısa sürede müşteri ilişkilerine yönelmesini sağlamıştır. Müşteri ilişkilerine yapılan yatırımlar hem müşteri tatminini hem de işletmenin kârlılığını artırmaktadır. Bu ilişkide her iki taraf da kazanmakta ve verimli alışverişler yapılmaktadır. Bu nedenle müşteri ilişkileri yönetimi (MİY), pazarlamanın yeniden doğuşu olarak ifade edilmiş ve hızla hayata geçirilmeye başlanmıştır.
- Müşteri ilişkileri yönetimi (MİY); müşteri kazanmak, muhafaza etmek ve sadık hâle getirmek için müşteri-merkezli kültür oluşturmak ve örgüt genelinde yürütmek için hazırlanan teknoloji destekli süreçler ve iş stratejileri olarak ifade edilebilir.
- İlk uygulama dönemlerinde MİY işletme geneli açısından değil, belirli projeler için yürütülen teknoloji temelli uygulamalar olarak kabul edilmiştir. Sonraki dönemlerde teknolojinin müşteri merkezilik ile birleştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Günümüzde ise işletme geneline yayılan, müşteri-işletme-paydaş ilişkilerinin yönetimi olarak görülmektedir. MİY'in kapsamında işletme içi ve dışı birçok unsur yer almaktadır. Genel olarak bunlar:
  - Müşteriler ve ilişkiler,
  - Çalışanlar ve örgüt bölümleri arasındaki ilişkiler,
  - Tedarikçiler, araçlar ve iş ortakları ile bağlantılar,
  - Bağlantı ve ilişkilerin düzenlenmesi, yürütülmesinde kullanılacak teknolojik altyapı,
  - Müşteriler ve ilişkideki diğer taraflara yönelik stratejiler,
  - Tüm işlemleri yürütmede yararlanılan süreçler yer alır.
- MİY'in kapsamını genel olarak süreçler, stratejiler, insanlar ve teknoloji oluşturur. Çünkü MİY işletme için değerli müşterileri belirleme, müşteri bilgisi toplayarak analiz etme, elde edilen veriler ile müşterilere uygun stratejiler geliştirme faaliyetlerinden oluşur. Müşteri yönlü bu uygulamaları hayata geçirebilmek için örgüt yapısı müşteriler doğrultusunda düzenlenir. Sürekli değişen esnek süreçler belirlenir ve çalışanların bu değişime uyum sağlaması için gerekli düzenlemeler yapılır. Aynı zamanda işletmeye müşteri yönlü faaliyetlerinde katkı sağlayan iş ortakları ve araçlar ile iş birliğine gidilir.
- MİY'in kapsamında ve uygulanmasında çok çeşitli faaliyetler yürütülür. Bu da MİY'in tam ve doğru şekilde kavranmasını güçleştirmektedir. MİY'e yönelik bakış açılarının incelenmesi bu güçlüğün ortadan kalkmasına yardımcı olmaktadır.
- Strateji olarak MİY müşterileri gruplara ayırma ve her grup için farklı stratejiler geliştirmeyi ifade eder. Bu bakış açısına göre MİY'de tek bir iş stratejisi yoktur. Müşterilere göre değişen ve zamanla yenilenen stratejiler söz konusudur.
- Felsefe olarak MİY müşteri yönlülük anlayışının işletme kültürü olarak tüm bölümler ve çalışanlar tarafından benimsenmesinin sağlanmasıdır.
- Teknoloji olarak MİY müşteri ilişkilerinin yönetilmesinde teknolojik destekten yararlanılmasıdır. İşletmeler müşterileri hakkında bilgi toplama, bunların örgüt genelinde kullanılabilir hâle getirme ve müşteri ile yoğun bağlantılar kurmak için teknoloji kullanırlar. Teknoloji ile işlemler hızlı, bağlantılı ve doğru yürütülür.



## Özet (devamı)

- Süreç olarak MİY, müşteri ilişkilerinin çok sayıda alt sistemlerin birbirleri ile bağlantılı şekilde çalışmasını sağlayacak süreçlerden oluştuğuna dikkat çeker. MİY’de süreçler; tüm bölümler, çalışanlar, iş ortakları ve araçların faaliyetlerini bir hedef doğrultusunda birleştirmesini ifade eder.
- Yetenek olarak MİY ise işletmenin müşteri yönlü hedeflerine ulaşmak için sahip olduğu veya olması gereken özellik ve kapasiteye sahip olup olmadığını değerlendirmesidir. Bu değerlendirme sonucunda müşteri ilişkilerinde yapabileceklerini belirleyebilirler.
- MİY’in uygulanması pazarlama karmasını da farklı kılar. MİY’de pazarlama karması müşteri bakış açısı ile şunlardan oluşur: müşteri için değer, maliyet, kolaylık ve müşteri ile iletişim.

## DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi MİY'in gelişmesinde etkili olan nedenlerden değildir?
  - a) Rekabetin giderek artması
  - b) Kitlese pazarlama faaliyetinin giderek pahalı bir müşteri kazanma yolu olması
  - c) Pazar payından ziyade müşteri payının önemli hâle gelmesi
  - d) Daha fazla pazara girme
  - e) Müşteri memnuniyeti ve sadakatının ekonomik faydalarının açık şekilde kendini göstermesi
  
2. Aşağıdakilerden hangisi MİY'in amaçları arasında yer almaz?
  - a) Müşteri tatmini ile kârların artışı sağlamak
  - b) Maliyetleri azaltmak
  - c) En yeni teknolojik altyapıya sahip olmak
  - d) Ürün yönetiminden müşteri yönetimine yönelmek
  - e) Çapraz satış yoluyla müşteriden elde edilen kârları artırmak
  
3. Aşağıdakilerden hangisi MİY'in özelliklerinden biri değildir?
  - a) Pazarlama bölümünün sorumluluğunda yürütülen faaliyetlerdir.
  - b) MİY sürekliliği olan bir süreçtir.
  - c) Esnektir, değişen durumlara uyum sağlar.
  - d) Çalışanların gelişimi için yapılan yenilikleri destekler.
  - e) MİY teknoloji ve yazılımlardan daha fazlasıdır.
  
4. Aşağıdakilerden hangisi MİY'in sağladığı ekonomik faydalardan biri değildir?
  - a) İşletme ve müşteri arasındaki uzun süreli ilişkiler daha kârlıdır.
  - b) MİY sadece işletmeler için ekonomik avantaj sağlar.
  - c) Yeni müşteri kazanmak daha masraflıdır.
  - d) İşletme ve müşterileri ilişkisi ne kadar uzun süreye yayılırsa müşterinin işletme için değeri de o oranda artar.
  - e) Sürekli aynı işletme ile çalışan müşteri, alternatif arayışına girmeyeceği için para ve zamandan tasarruf sağlar.

5. Aşağıdakilerden hangisi MİY'in sağladığı örgütsel faydalar arasında yer almaz?
- Müşteri yönlü anlayışa sahip, katılımcı personel ile çalışmak
  - Esnek ve fonksiyonel departmanlara sahip olmak
  - Örgütte hiyerarşik yapılanma sağlamak
  - Müşteri merkezlilik doğrultusunda yeniliğe açık süreçler yürütebilmek
  - İşletmede bölümler arası uyum ve iş birliğinin artması
6. Aşağıdaki ifadelerden hangisi MİY'e bakış açılarını doğru şekilde açıklamamaktadır?
- Stratejik açıdan MİY, doğru müşterilerle doğru ilişkileri kurmayı ifade eder.
  - Felsefe olarak MİY işletmede sürekli olarak müşteri merkezliliğin benimsenmesi ve uygulanmaya çalışılmasıdır.
  - Kapasite olarak MİY, işletmenin müşteri istekleri ve beklentilerini gerçekleştirebilecek yetenekte olmasını ifade eder.
  - Süreç olarak MİY, nihai kullanıcılar ve kanal üyeleri gibi dış pazar üyeleri ile ilişkilerin başlatılması ve geliştirilmesi için yürütülen sürekli faaliyetleri ifade eder.
  - Stratejik açıdan MİY, pazar bilgisini depolama, sınıflama, analiz, yorumlama ve kullanma gibi temel fonksiyonları yerine getirir.
7. Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin MİY uygulamalarına katılan taraflardan biri değildir?
- MİY yazılım işletmeleri
  - MİY uygulama hizmeti tedarikçileri
  - MİY yönetim danışmanları
  - MİY uygulayan işletmelerin müşterileri ve iş ortakları
  - Rakipler
8. Aşağıdakilerden hangisi MİY'in pazarlama karması elemanlarından değildir?
- Müşteriye kolaylık
  - Müşteri için değer
  - Müşteri ile iletişim
  - Tutundurma
  - Müşteri için maliyet

9. Aşağıdakilerden hangisi MİY'in amaçları arasında yer almaz?
- Müşteri tatmini ile kârların artışı sağlamak
  - Maliyetleri azaltmak
  - Çapraz satış yoluyla müşteriden elde edilen kârları artırmak
  - Müşteri satın alma sürecini sürekli kılmak
  - Ürün yönetimine odaklanmak
10. MİY uygulamaları ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?
- Sınırlı ve standart müşteri hizmeti sunulur.
  - MİY'de müşteri bilgileri ile veri tabanları müşterileri gruplama ve her grup için farklı strateji oluşturmak için kullanılır.
  - MİY'de amaç, hem alıcı hem de satıcının sürece aktif olarak katılımını sağlamaktır.
  - MİY ürün yerine "müşteri değeri demeti" kavramını kullanır.
  - Pazarlama bölümü, müşteri değeri sunmada bölümler arası faaliyetleri denetler.

**Cevap Anahtarı**

1.d, 2.c, 3.a, 4.B, 5.c, 6.e, 7.e, 8.d, 9.e, 10.a



## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Aijo, S. Toivo. (1996). "The Theoretical and Philosophical Underpinnings of Relationship Marketing Environmental Factors Behind the Changing Marketing Paradigm". *European Journal of Marketing*, Vol:30(No:2), ss:8-18.
- Al-Shuridah, Obaid Mobarak.(2005).*Customer Intention as the Key to Successful CRM Implementation: Emprical Insight from an SEM Application*, Southern Illinois University at Carbondale. (Phd) UMI.
- Barlow, G. Richard. (2001). "Loyalty Marketing: What is it Role in a CRM World". *European Retail Digest*, September, 9-11.
- Barnes, James G. (1997). "Closeness, Strength and Satisfaction: Examining the Nature of Relationships Between Providers of Financial Services and Their Retail Customers". *Psychology&Marketing*, Vol:14(8), 765-790.
- Buttle, Francis. (1996). *Relationship Marketing*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Buttle, Francis. (2009). *Consumer Relationship Management, Concepts and Technologies*, Butterworh-Heinemann, Oxford.
- Chaston, I., B. Badger, Smith E. Sadler. (2000). "Organizational Learning Style and Competences a Comperative Investigation of Relationship Transactionally UK Manufacturing Firms". *European Journal of Marketing*, Vol:34(5/6), 625-640.
- Colgate, Mark ve Alexander, Nicholas. (1998). "Bank, Retailers and Their Customers: A Relationship Marketing Perspective". *International Journal of Bank Marketing*, Vol:16,(4), 144-152.
- Demirel, Yavuz. (2007). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*. 2. Baskı, İstanbul: IO Kültür Sanat Yayıncılık.
- Duncan, Tom ve Moriarty, Sandra E. (1998). "A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships". *Journal of Marketing*, April, Vol:62(2), ss:1-13.
- Frow, Penelope. (2000). "The Meaning of Commitment in Professional Service Relationships: Issues in Relating Theory to Practice". *IMP Conference of the AMA: Dublin, Ireland, 12-15 June*.
- Galbreath, Jeremy ve Roger, Tom. (1999). "Customer Relationship: A Leadership and Motivation Model for the Twenty-first Century Business". *The Total Quality Management Magazine*, Vol:11(3), 161-171.
- Gel, Oğuz. (2002). *CRM Yolculuğu*. 2.Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık,.
- Gilbert, David ve Tsaa, Jenny. (2000). "Exploring Chinese Cultural Influences and Hospitality Marketing Relationships". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol:12, ss:45-53.

- Goldsmith, Ronald E. (1999), "The Personalized Market Place: Beyond the 4Ps". *Marketing Intelligence&Planning*, Vol:17(4), 178-185.
- Gordon, Ian. (1998). *Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies*. Canada: John Wiley&Sons Canada, Ltd.
- Göksel, B. Ahmet, Kocabaş, Füsün ve Baytekin, Pelin. (2004). *Sürdürülebilir Rekabette Müşteri İlişkileri Yönetimi*, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri,.
- Grossman, Randi Priluck. (1998). "Developing and Managing Effective Consumer Relationships". *Journal of Product and Brand Management*, Vol:7(1): 27-40.
- Grönroos, Christian. (1989). "Defining Marketing: A Market-Oriented Approach", *European Journal of Marketing*, Vol:23, No:1: 52-60
- Grönroos, Christian. (1990). "Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface". *Journal of Business Research*, Vol:20: 3-11.
- Grönroos, Christian. (1997) (a). "From Marketing Mix to Relationship Marketing". *Management Decision*, Vol:35(3-4): 322-340.
- Gummesson, Evert. (1996). "Relationship Marketing and Imaginary Organizations: A Synthesis". *European Journal of Marketing*, Vol:30(2): 249-252.
- Gummesson, Evert. (1997) (a). "Relationship Marketing-The Emperor's New Clothes or Paradigm Shift?". *Marketing and Research Today*, February: 55-67.
- Gummesson, Evert. (1997) (b). "Relationship Marketing as a Paradigm Shift: Some Conclusions From 30R Approach", *Management Decision*, Vol:35(3/4): 267-273.
- Gürdal, Sehavet. (2009). *Benim Maaşımı Kim Ödüyor? Müşteri*. İstanbul: Yaprak Yayın Dağıtım..
- Gwinner, K., D.D. Gremler ve Bitner, Mary Jo. (1998). "Relational Benefits in Service Industries: The Customer's Perspective". *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol:26(2): 102-114.
- Jayachandran Satish ve Varadarajan, P. Rajan. (1999). "Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol:27(2): 120-144.
- Kandampully Jay ve Duddy, Ria. (1999). "Relationship Marketing: A Concept Beyond the Primary Relationships". *Marketing Intelligence&Planning*, Vol:17(2): 315-323.
- Kotler, Philip. (2000). *Marketing Management, Millenium Edition*, ABD: Prentice-Hall, Inc.,.

- Ling, Raymond ve Yen, David C. (2001). "Customer relationship management: An analysis framework and implementation strategies" *The Journal of Computer Information Systems*, Stillwater: Spring 2001. Vol. 41(3): 82-98.
- Morgon, M. Robert ve Hunt, Shelby D.. (1994). "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing". *Journal of Marketing*, Vol:58(3): 20-38.
- Morris, Michael, H., Brunyee, Janinne ve Page, Michael. (1998). "Relationship Marketing in Practice Myths and Realities". *Industrial Marketing Management*, Vol:27(4): 359-371.
- Odabaşı, Yavuz. (2000). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*.4. Baskı, İstanbul: SistemYayıncılık.
- Palmer, Adrian. (1997). "Defining Relationship Marketing: An International Perspective". *Management Decision*, Vol:35(No:4): 319-321.
- Payne Adrian. (2005). *Handbook of CRM, Achieving Excellence in Customer Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Peck, Helen, Payne, Adrian, Christopher, Martin ve Clark, Moria. (1999). *Relationship Marketing: Strategy and Implementation*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Peppers Don ve Rogers, Martha. (1995). "A New Marketing Paradigm Share of Customer Not Market Share". *Planning Review*, Vol:23(2): 14-18.
- Peppers, Don ve Martha, Rogers. (2004). *Managing Customer Relationships*. Canada: John Wiley&Sons Inc.,.
- Reicheld, F.F. (1993). "Loyalty Based Management". *Harvard Business Review*, March-April, ss:64-73.
- Ryals, Knox.(2001). "Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management", *European Management Journal*, Vol. 19, (5): 534-542.
- Shiah, Summer( 2005). *Critical Success Factors for the Adaptation of U.S. Customer Relationship Management Solutions in Chinese Markets: Exploratory Research in Taiwan and Shanghai*, (Phd). Golden Gate University, San Francisco, California: UMI.
- Stump L. Rodney ve Sriram Van. (1997). "Employing Information Technology in Purchasing Buyer-Supplier Base". *Industrial Marketing Management*, Vol:26(March,2): 127-136.
- Şahin, Ayşe. (2004). *Müşteri Odaklı Pazarlama Yöntemleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.
- Takala T. ve Uusitalo O. (1996). "An Alternative View of Relationship Marketing: A Framework For Ethical Analysis". *European Journal of Marketing*, Vol:30(2): 45-60.

- Tek, Ömer Baybars. (1997). *Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*. Geliştirilmiş 7. Baskı, İstanbul: Cem Ofset Matbaacılık.
- Tomer, F. John. (1998). "Beyond Transaction Markets, Toward Relationship Marketing in the Human Firm: A Socia-Economic Model". *Journal of Socia-Economics*, Vol:27(2): 207-229.
- Torres, Jr. Antonia. (2004). *Factors Influencing Consumer Relationship Management, Performance in Agribusiness Firm*. (Phd). Purdue University, UMI.
- Vavra, Terry G. (1995). *After-marketing, How to Keep Customers for Life Through Relationship Marketing*. ABD: McGraw-Hill Companies.
- Voss ,Glenn B. ve Vass Zannie Giraud. (1997). "Implementing a Relationship Marketing Program a Case Study and Manegerial Implications". *Journal of Services Marketing*, Vol:11(4): 278-298.
- Wolfe, David B. (1998). "Developmental Relationship Marketing (Connecting Messages With Mind and Empathetic Marketing System)". *Journal of Consumer Marketing*, Vol:15(5): 449-468.
- Yudelson, Julian. (1999). "Adapting McCarthy's Four P's the Twenty-First Century". *Journal of Marketing Education*, Apr., Vol:21(1): 60-68.
- Zablah, A.R, Bellenger, D.N. ve Johnston, J.W. (2004). "An Evaluation Of Divergent Perspectives On Customer Relationship Management: Towards A Common Understanding Of An Emerging Phenomenon", *Industrial Marketing Management* , Vol:33: 475-489.
- Zablah, Alex, Danny R., Bellenger, N., and Johnston, Wesley J. (2004). "Customer Relationship Management Implementation Gaps". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXIV( 4): 279-295.
- Zeithalm A. ve Bitne Mary r. (1996). *Services Marketing*. NewYork: McGraw-Hill Company.
- Zineldin, Mosad ve Jonsson Patrik. (2000). "An Examination of the Main Factors Affecting Trust/Commitment in Supplier-Dealer Relationships: An Emprical Study of the Swedish Wood Industry". *The TQM Magazine*, Vol:12(4): 245-265.

# MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ BİLEŞENLERİ VE MODELLERİ



Atatürk Üniversitesi  
Açıköğretim Fakültesi

## MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ Prof. Dr. Sevtap ÜNAL



- Müşteri İlişkileri Bileşenleri
- Miy Sistemleri
- Miy Modelleri

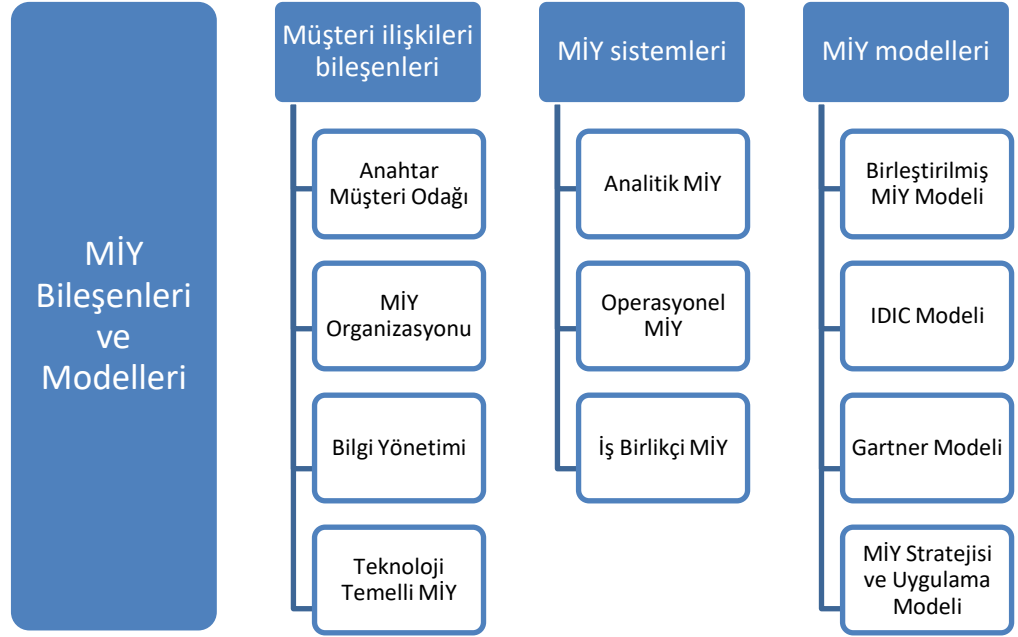
### İÇİNDEKİLER



- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
- Müşteri ilişkileri yönetimini oluşturan bileşenler hakkında bilgi sahibi olabilecek,
- MİY bileşenlerinin müşteri ilişkilerindeki tamamlayıcı etkisini açıklayabilecek,
- Müşteri ilişkilerindeki farklı sistemleri tanıyabilecek ve bunların katkılarını ifade edebilecek,
- MİY geliştirmede yardımcı olacak modeller hakkında bilgi sahibi olabileceksiniz.

### HEDEFLER

## ÜNİTE 2



## GİRİŞ

Müşteri ilişkileri yönetiminde sadece müşteriler ile bağlantılar söz konusu değildir. MİY birçok unsur ve alt sistemlerin bütünleşmesi ile hayata geçirilir. Her bir bileşen MİY'in bir bölümünü tanımlar ve biri olmadan diğerleri beklenen sonuçları vermezler ve MİY'in bileşenleri olarak isimlendirilirler. Bunlar: Strateji, süreç, insan ve teknolojidir. Strateji: MİY'in müşterileri tanıma, sınıflama ve her gruba farklı stratejiler geliştirmesini ifade eder. Bu bileşen, MİY stratejilerinin tamamı ile müşteri-merkezli hazırlanması gerektiğine dikkat çeker. İnsan faktörü: MİY uygulamasında çalışanların önemini ifade eder. Süreçler; MİY'de süreçlerin sürekli değişken olduğunu açıklar. Teknoloji; MİY faaliyetlerini yürütmek için teknoloji desteğine ihtiyaç vardır.

MİY'in kapsamını tüm çalışanların katılımı ve desteği ile anahtar müşterilere yönelik geliştirilen teknoloji destekli stratejiler oluşturmaktadır. MİY bileşenleri, işletmelerin dikkatini müşteri odaklılığa, çalışanların rolüne ve teknolojinin doğru stratejiler geliştirmedeki önemine çekmektedir. MİY modelleri de aynı amaca hizmet ederler. MİY süreçlerini ve süreçlerde bulunması gereken unsurları bir arada görme ve değerlendirme açısından yardımcı olmaktadır. Çok sayıda MİY modeli geliştirilmiştir. Bazı modeller MİY uygulama aşamalarını bazıları bu aşamaları destekleyen yan unsurları göstermektedir. Ancak hepsinin birleştiği nokta aynıdır. MİY'in hedefi, müşteri ve işletmenin karşılıklı olarak kazanç sağlayacağı ilişkiler geliştirmektir. Bu bölümde MİY'in bileşenleri ve sistemleri hakkında bilgiler verilmiş, MİY'i oluşturan ve uygulamada önemli rolü bulunan bileşenler ile alt sistemler açıklanmıştır. Sonrasında başarılı MİY uygulamaları için rehber özelliği taşıyan modeller tanıtılmıştır.



MİY, müşteri bilgisini toplamak, yorumlamak, gruplara ayırmak her gruba farklı stratejiler geliştirmek ve firma genelinde müşteri odaklı değişimi gerçekleştirmektir.

## MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ BİLEŞENLERİ

MİY hakkında yapılan birçok çalışmanın odağını MİY'i daha iyi ifade etmek, kapsamını ve özelliklerini açıklamak oluşturmuştur. Çünkü kısaca ifade edildiğinde MİY, müşterilerle yakın ve uzun süreli bağlar kurmak için yürütülen faaliyetlerdir. Ancak bu uzun süreli sadakat ile sonuçlanacak ilişkileri kurmak için yapılması gerekenler MİY'in kapsamı oldukça genişlemektedir. MİY kapsamını belli başlıklar altında toplamak amacı ile yapılan çalışmalar sonucu *MİY'in dört temel unsurdan oluştuğu belirlenmiş ve bunlar "MİY bileşenleri" olarak isimlendirilmişlerdir. Bunlar: Strateji, insan faktörü, süreç ve teknolojidir.* Kısaca ifade etmek gerekirse MİY, teknolojiden yararlanarak müşteri bilgisini toplama, yorumlama, müşterileri gruplara ayırma, her gruba farklı stratejiler geliştirmek ve bu süreçleri uygulayabilmek için örgüt genelinde müşteri odaklı değişimi gerçekleştirmektir. Bu kavramlar MİY'in parçalarını oluşturmakta ve ancak hepsi bir arada bütünü yani MİY'i meydana getirmektedir.

*Strateji: MİY'in müşterileri tanıma, sınıflama ve her gruba farklı stratejiler geliştirmesini ifade eder.* Bu bileşen, MİY stratejilerinin tamamı ile müşteri-merkezli hazırlanması gerektiğine dikkat çeker. Geleneksel pazarlama uygulamalarında da hedef pazarlar doğrultusunda pazarlama stratejileri hazırlanır



Ancak hedef pazarlara standart stratejiler ile hizmet sunulur. MİY müşterilerini işletmeye sağladıkları kârı dikkate alarak farklı bölümlere ayırır. Daha sonra her bölüm için ayrı strateji geliştirir. Birebir pazarlama anlayışına benzer şekilde anahtar müşterilerin hepsine farklı, bireysel stratejiler belirlenir. MİY strateji bileşeni işletmelere pazarı tanıma, müşterileri bölümlenme ve uygun sunumlar yapma olanağı sağlar. Bu da müşterinin tatmin düzeyini ve işletmenin sürekli olarak müşteri merkezli hareket etmesine yardımcı olur.

*İnsan faktörü: MİY uygulamasında çalışanların önemini ifade eder.* MİY temelinde insan ilişkilerine dayalı uygulamalardır. Tüketiciyi birey olarak değerlendirerek hizmet sunma, özen gösterme ve karşılıklı saygı, anlayışa dayalı ilişkiler kurmaktır. Müşterilerin işletmeye güven duyması ve kendilerini özel hissetmelerinde çalışanların katkısı çok büyüktür. Çalışanların müşterilerle etkileşimine müşteri-merkezlilik anlayışı yansımalıdır. Ancak müşteri yönlülüğün benimsenmesi için işletme genelinde çalışanların istekli olmaları gerekir. MİY'de çalışanlar birincil veya iç müşteri olarak değerlendirilir. Çalışanlar müşteri memnuniyeti sağlamak için ikna edilmesi gereken birincil müşteri grubudur. İşletmeler bütün bölümleri ile müşteri merkezli kültürü benimser ise başarılı sonuçlar alırlar. Çalışanların takım ruhu ile hareket etmesi, MİY için hazır ve istekli olması sürecin işleyişine olumlu şekilde yansır. Tatmin olmuş çalışan, tatmin olmuş müşteri demektir. MİY'de çalışanlar müşteriler gibi yatırım yapılması gereken taraftır.



MİY temelinde insan ilişkilerine dayalı uygulamalardır.

*Süreçler:* MİY'de süreçler sürekli ve değişkendir. Değişen müşteri beklentilerine göre şekillenir. Bu nedenle bölümlerin faaliyetlerini yürütmelerinde hızlı ve güncel bilgiye ihtiyaç duyulur. *Bu nedenle MİY'de süreçler işletme dışı (pazarlar, rakipler, araçlar vb.) ve içi bilgi toplama, sınıflama, yorumlama ve kullanma faaliyetleri olarak ifade edilir.* Üst yönetimin doğru ve hızlı karar vermesinde bilgi çok önemlidir. İşletmenin tüm bölümlerinin koordineli ve hatasız çalışmasında belirleyicidir. Çünkü müşterilere yönelik yapılacak her uygulama bu bilgiler doğrultusunda planlanır. Müşterilerin doğum günü, evlilik yıl dönümü gibi özel günlerinde tebrik mesajı atmaktan, müşteriye göre ürün kişiselleştirmeye kadar her aşamada toplanan bilgiler kullanılır. Eksik, yanlış veya geç alınan bilgilerin yararından fazla zararı olur.

*Teknoloji: MİY faaliyetlerini yürütmek için teknoloji desteğine ihtiyaç vardır.* Müşteri-merkezli uygulamalar ancak müşteriye iyi tanıyarak ve isteklerini anlayarak hayata geçirilebilir. Bu nedenle MİY'de yoğun müşteri bilgisine ihtiyaç duyulur. Çok sayıda ve detaylı müşteri bilgilerini hızla toplamak, analiz etmek ve bunları işletme geneline yaymak için teknoloji araçlarından yararlanılmalıdır. Sahip olunan bilgi kullanıldığı sürece faydalı olur. Sadece depolanmış ancak anlamlı şekilde tasnif edilip yorumlanmamış bilgi işletmeye yüküdür. Bilgilerin güncel biçimde toplanması için müşteri bağlantı noktasında yüz yüze, telefon veya internet seçeneklerinden yararlanılır. Toplanan bilgilerin bir araya getirilmesi ve sınıflanması için veri depolarından yararlanılır. Benzer şekilde müşterileri işletmeye sağladıkları faydaya göre sınıflamak ve önemli müşteri gruplarını belirlemek için de bu veri tabanları kullanılır. Müşteriye yönelik sunumlar

hazırlamada ise çeşitli analitik programlar ve yardımcı yazılımlardan yararlanılır. Görüldüğü gibi teknoloji MİY'in hızlı ve doğru kararlar almasında önemli role sahiptir. MİY'i oluşturan temel bileşenler ve kapsamları Tablo 2.1'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.1.** MİY'in Temel Alanları ve Kapsamları (Chakravorti, 2006:17)

MİY temel alanları	Kapsam
Strateji	Kârlılık
	Bölümlenme
	Sadakat
	Tekrarlı alımlar
	Yetenekler
	Müşteri-merkezlilik
	Ortak vizyon
Süreç	Eğitim
	Takımlar
	Liderlik
	İş birliği
	Yeniden yapılanma
	Bilgi paylaşımı
Teknoloji	Çok fonksiyonluluk
	Sürekli süreçler
	Bilgi yönetimi
	Öğrenme
	İş birliği
	ERP
	Veri tabanı
	Veri madenciliği
	Sistemi bütünleştirme
	Analizler



Anahtar müşteri odağı; müşterileri tanıma, özelliklerine göre sınıflama, anahtar müşterileri belirleme ve müşteri bölümlerine uygun stratejiler geliştirmekten oluşur.

Tablo 2.1'de gösterilen MİY bileşenlerinin uygulamaya yansıyan şekli ise şöyledir:

- Anahtar müşteri odağı (Strateji),
- MİY organizasyonu (İnsan),
- Bilgi yönetimi (Süreç) ve
- Teknoloji temelli (Teknoloji) MİY'dir. Şekil 2.1'de MİY'in bileşenleri gösterilmiştir.



Şekil 2.1. MİY'in bileşenleri (Sin, Tse ve Yim. 2005: 1267)

## Anahtar Müşteri Odağı

İşletmenin müşteri merkezli anlayışı benimsemesi ve tüm faaliyetlerine yansıtmasını ifade eder. Anahtar müşteri odağı; müşterileri tanıma, özelliklerine göre sınıflama, anahtar müşterileri belirleme ve müşteri bölümlerine uygun stratejiler geliştirmekten oluşur. *Bu boyut içerisinde müşteri merkezli pazarlama, anahtar müşteri yaşam boyu değerini tanımlama, kişiselleştirme ve etkileşimli pazarlama alt unsurları yer alır.*

## Müşteri merkezli pazarlama

MİY'de özel müşterileri farklı konumlandırma ve hizmet sunma anlayışı vardır. Pareto ilkesine (80/20 kuralı) göre işletmenin kârının yüzde seksenini müşterilerinin yüzde yirmisi kazandırır. Müşteri-merkezli bakış açısı işletmelerin bu özel müşterilerini tanımasını, istek ve beklentilerini anlamasını ve bu doğrultuda hizmet sunmasını önerir. Çünkü her müşteri işletme için eşit değildir. İşletmeler müşterilerinin alım sıklığı, miktarı ve parasal değeri açısından gruplandırılır. Bu kriterler dikkate alınarak müşteriler şu şekilde dört gruba ayrılabilir:

**En değerli müşteriler:** Bunlar işletmeye en çok kazanç sağlayan ve büyük bir olasılıkla sadık müşterilerdir. Ancak işletme en değerli müşterisini belirlerken ilk olarak işletmeye getirdiği kâra bakmalıdır. Bazı müşteriler indirim ve kampanya dönemlerinde sık alım yapabilirler. Bu onların en kârlı grup olduğunu göstermez. Alım miktarı ve değeri olarak iyi kâr getirenler en değerli müşteri grubundadırlar.

**Gelişme olasılığı yüksek müşteriler:** Bunlar işletmenin ilave çabaları ile kâr getirme olasılığı olan tüketicilerdir. Çapraz satışlar aracılığı veya tüketici



Müşteri yaşam boyu değeri, müşteri ile bağlantılı olduğunuz süre boyunca elde edeceğiniz kârlardan maliyetleri çıkardığınız zaman getireceği kazançların bugünkü değeridir.

çıkartılabilir. Eğer müşteri, işletmenin uzun süreli pazarını oluşturacak özelliklere sahip ise işletme iletişim kanalları, farklı seçenek teklifleri ile müşterinin potansiyelini fiili hâle getirebilir.

**Sıfırın altındakiler:** Bu müşteri grubunun işletmeye sağladığı kâr çoğu durumda katlanılan maliyeti karşılamaz. Bu nedenle işletme için ilave katkıları bulunmaz. Bu müşterilerin gelecekte kâr getirme potansiyeli söz konusu ise işletme, ilişkiyi geliştirme amaçlı yatırımlar yapar. Tam tersi durumda bu müşteriler için ilave maliyete katlanılmaz ve müşterinin firmayı terk etmesi durumunda tekrar kazanmak için girişimde bulunulmaz.

**Göçmenler:** Bunlar işletmeye sağladıkları fayda açısından sıfırın altındakiler ve gelişme olasılığı bulunanlar arasında yer alır. Yani kârsız müşteri olma kıyasındadırlar. İşletme bu müşterilerin kârlı müşteri olmaları için gereken niteliklerinin bulunup bulunmadığını inceler ve potansiyellerinin olduğunu düşünürse ilişkiye yatırım yapar. Aksi hâlde bunlara özel bir ilgi göstermez.

### Anahtar müşteri yaşam boyu değerini tanımlama

*Müşteri yaşam boyu değeri, müşteri ile bağlantılı olduğunuz süre boyunca elde edeceğiniz kârlardan katlanacağınız maliyetleri çıkardığınız zaman size getireceği kazançların bugünkü değeridir.* MİY’de müşterilere yatırım yapılması konusunda yaşam boyu değeri hesaplamaları oldukça faydalı bilgiler sağlar. İşletme; özel müşteri kitlesini belirleme, bunlara yönelik strateji geliştirme ve kişiselleştirilmiş ürün veya hizmet sunma kararını verirken yaşam boyu değerini dikkate alır. Böylelikle kârlı müşterilerine daha özel ve tatmin edici sunumlar yapma şansını yakalar. Aynı zamanda kârsız müşterileri belirleyerek geri dönüşü olmayan yatırım kararlarından kaçınmış olur. Görüldüğü gibi işletme müşteri yaşam boyu değeri ile hem maliyet tasarrufu hem de ilave kâr elde eder.

### Kişiselleştirme

Kişiselleştirme, kitlesel pazarlama uygulamalarından (tek, standart ürün) birebir pazarlamaya (kişiye göre ürün) kadar uzanan süreçteki son basamak olarak düşünülebilir. Kitlesel pazarlamada tüketicilerin istekleri tek bir sunum ile karşılanmaya çalışılır. Günümüz tüketicisinin istekleri çok çeşitlidir. Farklı ve sayısı giderek artan istekler ancak müşterilerin beklentilerine göre uyarlanabilen pazarlama sunumları ile karşılanabilir. MİY’de mümkün olduğunca (ürün veya hizmet sunumda) kişisel isteklerin karşılanmasına çalışılır. *Kişiselleştirmeye “müşteriye uyarlanmış kitlesel pazarlama veya kitle tüketicileştirme” de denilmektedir.* Müşteriye uyarlanmış kitlesel pazarlamada, müşteri isteklerine göre imalat hattında düzenlemeler yapılır. Firmanın tüm süreçlerinde müşteri



Kişiselleştirme, kitlesel pazarlama uygulamalarından (tek, standart ürün) birebir pazarlamaya (kişiye göre ürün) kadar uzanan süreçteki son basamak olarak düşünülebilir.



Bireysel Etkinlik

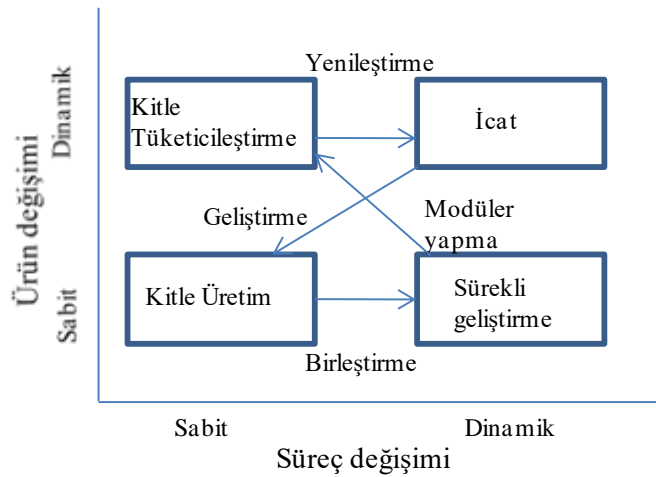
- Cep telefonu üreten bir işletmenin yöneticisi konumundasınız. Ürünlerinizin kişiselleştirme olasılıklarını değerlendirin. Sizce kitlesel ve /veya kişisel üretim kararlarından hangisi daha avantajlıdır?



İşletmelerin yapılarına uygun kişiselleştirme seçenekleri vardır. Günümüz pazarlarında kaçınılması gereken seçenek, sadece kitle üretime bağlı süreçler yürütmektir.

yönlü hareket edilir. Alıcının ihtiyaç ve tercihleri, teknoloji, süreci adapte edebilme yeteneği ve tedarikçi-aracıların desteğini sağlama gibi koşullar dikkate alınarak gerçekleştirilir. Müşteriye uyarlanmış kitlesel pazarlama uygulamaları çoğunlukla satış sonrası hizmetler veya ürüne ilave edilen küçük özelliklerle gerçekleştirilir. Ancak bu konuda ideal olanı, tamamı ile müşteri istekleri ile yürütülen süreçtir. İşletmeler aşamalı olarak imalat ve hizmet sürecini bu şekilde düzenleyebilir.

İşletme, kişiselleştirme kararı verirken bazı engeller ile karşılaşabilir. Ürün, üzerinde değişim yapmaya uygun olmayabilir veya üretim sürecinin değiştirilmesi mümkün olmayabilir. Bu durumda işletmenin rekabetçi avantajı değerlendirebilmek için dikkate alabileceği bazı seçenekler söz konusudur. Bunlar Şekil 2.2'de matriste gösterilmiştir.



Şekil 2.2. Rekabet Avantajının Gelişmesi (Pine II., 1997, 267)

*İşletmenin hem süreç hem de üründe değişim yapması mümkün ise yeni ürünler geliştirmeleri yani icatlar yapmaları kolaydır. Bu tür işletmeler süreçlerinde küçük düzenlemeler yaparak ürünlerinin farklı model ve türlerini de geliştirebilirler. Yeni ürünleri icat eden firmaların geliştirdikleri ürünlerin pazarını kitle üretim yapan işletmeler oluşturur. Kitle üretim yapan işletmeler sabit süreçleri ve standart üretimi tercih ederler. Bu üretim şekli düşük maliyeti ile caziptir. Ancak rekabetçi avantaj sağlama açısından olumsuz etkileri vardır. Bazı işletmeler ise süreçlerini daha esnek hâle getirerek ürünü geliştirmeyi tercih ederler. Bu, üründe temel değişiklikler yapmadan ufak düzenlemeler şeklinde gerçekleşir. Maliyeti çok yükseltmeden farklı seçenekler sunmanın avantajlarını yakalamak isterler.*

İşletme hem üründe hem de süreçte esneklik sağlayarak üretimini tüketiciye göre ayarlayarak kişiselleştirmeyi seçebilir. Bu seçenek doğal olarak artı maliyet getirecektir. Ancak müşteri ile bağlantılar sonucu kişiselleştirilen ürünler hem daha fazla tatmin hem de satış garantisini de beraberinde getirir. İşletmelerin

Örnek



- Coca-Cola'nın stratejisi kitle üretimdir. Cola şişeler üzerine isim yazması kitle tüketicileştirmeye güzel bir örnektir.

kişiselleştirme uygulamasında farklı seçenekleri de söz konusudur. Birkaç alternatifi bir arada kullanan işletmeler de vardır. Teknolojik ürünler üreten işletmeler hem icatlar yapmakta hem kitle üretimi hem de müşteriye göre kişiselleştirme seçeneğini sunmaktadırlar. *İşletmelerin kendi yapılarına uygun iş sürecini belirlerken çeşitli seçenekleri vardır.* Ancak günümüz pazarlarında kaçınılması gereken tercih, sadece kitle üretime bağlı süreçler yürütmektir.

## MİY Organizasyonu



Ön ofis denilen müşteri ile bağlantılı çalışanlar ve arka ofis denilen müşteri ile bağlantılı olmayan bölümlerin hepsi müşteri yönlülükten sorumludur.

Başarılı MİY uygulamaları için organizasyon genelinde köklü değişimler yapılması gereklidir. Organizasyon yapısı ve iş süreçleri MİY’i kolaylaştıracak şekilde yeniden düzenlenmelidir. *MİY organizasyonu içerisinde örgütsel yapı, örgüt genelinde kaynak desteği ve insan kaynakları yönetimi konuları yer alır.*

### Örgütsel yapı

*MİY felsefesinin temelini örgüt genelinde benimsenen müşteri merkezli kültür oluşturur. Bu nedenle organizasyon şeması müşteri ilişkileri süreçlerini yönetmeye kolaylık sağlayacak şekilde düzenlenmelidir.*

Geleneksel örgüt şemaları MİY uygulamaları için yeterli değildir. Aksine organizasyonun çabalarını zorlaştıran engel olarak değerlendirilir. MİY uygulayan bir işletmenin örgüt yapısında hemen harekete geçebilecek süreç takımları, bölümler arası çapraz bağlantılar, müşteri grup takımları yer alır. Böyle bir organizasyon yapısı bir kere hazırlanınca süreç tamamlanmış sayılmaz. Bu yapı esnek olmalıdır. Müşteri odaklı süreçler doğrultusunda bölümler arası bütünleşme ve iş birliği yeniden şekillenebilmelidir. Organizasyon yapısı da bunu kolaylaştıracak şekilde hazırlanmalıdır.

### Örgüt genelinde kaynak kullanımı

Organizasyon yapısı müşteri merkezli şekilde düzenlendikten sonraki aşamada, başarılı müşteri ilişkileri kurmak için tüm bölümlerin yetenek ve kaynakları bir araya getirilmelidir. *Yönetim, imalat, pazarlama, satış, teknoloji gibi işletme fonksiyonları bir arada, ortak hedef doğrultusunda hareket etmelidir.* MİY bakış açısına göre ön ofis denilen müşteri ile bağlantılı çalışanlar ve arka ofis denilen müşteri ile bağlantılı olmayan bölümler ve çalışanlarının hepsi müşteri yönlülükten sorumludur. Çalışanların bu sorumluluğu vurgulanmak için arka ofis çalışanları “kısmi zamanlı pazarlamacı” olarak ifade edilir. Müşteri ile direkt bağlantısı olmasa da tüm çalışanların müşteri faydası yaratmada payı vardır. Bu nedenle tüm çalışanlar aslında bir nevi pazarlamacıdır. Çalışanların görevlerini bu şekilde algılamaları ve benimsemeleri MİY’e olumlu yansır. Bu konuda üst yönetimin sorumlulukları bulunmaktadır. Üst yönetimin çalışanları bu yönde teşvik ve motive etmesi çalışanların katılımını artırır.

### İnsan kaynakları yönetimi

*MİY’in başarısında çalışanların önemli bir rolü vardır. İç müşteri olan çalışanların desteği ve yardımı ile başarıya ulaşılır.* Çünkü MİY özünde insan ilişkileridir. İşletmeler müşteri odaklı işletme imajı oluşturmak ve yaymada ilk

adımı çalışanlar ile atarlar. Çalışanların “biz burada müşterilerimiz için varız” anlayışını benimsemeleri ile müşteri yönlü uygulamalar hayata geçirilebilir. İşletmeler çalışanların seçimi, eğitilmesi ve işletmeye kazandırılması konularında sorumludur. Bu nedenle MİY uygulamalarında çalışanların kazanılması ve işletmenin hedefi doğrultusunda motive edilmeleri gerekir.

### Bilgi Yönetimi

*İşletmelerin temel amacı kâr elde etmektir. Bu amaca ulaşmada işletmelerin yürüttükleri faaliyetler pazar hakkında bilgi toplamak (müşteriler, rakipler, son eğilimler, değişen beklentiler, yaşam tarzları vb.), bunları analiz etmek, yorumlamak ve kullanmaktır.* Bu durum MİY uygulayan işletmelerde de geçerlidir. Ancak MİY’de bilgiye bakış açısı ve değerlendirmesi geleneksel pazarlama uygulamalarından daha farklıdır. Bilgi yönetimi;

- Çok sayıda bilginin nasıl toplayacağı ve
- Bu bilginin müşteri beklentileri doğrultusunda nasıl kullanılacağına cevap arar.

*Bilgi yönetiminde işletmenin öncelikle hangi tür bilgiye ihtiyacı olduğunu belirlemesi gerekir.* Burada şunu da belirtmek gerekir: Veri ve bilgi farklı şeyleri ifade eder. *Veri: Elde edebildiğiniz ve toplanan her şeydir. Müşteriler açısından düşünülürse müşterilerin demografik özellikleri (yaş, gelir, meslek, cinsiyet, eğitim vb.) satın alma davranışları (satın alma sıklığı ve miktarı vb.) hakkında toplanan her şey veridir.* Veri, bu hâli ile çok değerli değildir. Çünkü işletme için fazla şey ifade etmez. Hatta bazı durumlarda yanlış yönlendirebilir. Örneğin eldeki verilerden bir müşterinin alım sıklığının yüksek olduğu belirlenebilir. Sadece bu veriden yola çıkarak, önemli müşteriler grubuna dâhil edilebilir. Ancak alım dönemi müşterinin kampanya dönemleri dışında alım yapmadığı belirlenebilir. Bu nedenle sadece veri, işletmeye katkı sağlamaz. *Bilgi verinin neden ve nasıl soruları ile biçimlendirilmiş hâlidir. Bilgi ham verinin kaynağını ve yönünü gösterir.* İşletme için değerli olan da bu bilgilerdir. Bağlantılı verilerin bir araya gelmesi ile anlam kazanan bilgi, müşterilerle ilgili doğruları gösterir. *MİY’de bilgi yönetimi bileşeni, bilgiyi öğrenme ve türetme, bilgiyi paylaşma ve yayma, bilgiye yanıt verme unsurlarını içerir.*

### Bilgiyi öğrenme ve türetme

*MİY’de anahtar müşteriler ile öğrenen ilişkiler geliştirmede bilgi kritik öneme sahiptir.* Müşteriler hakkında ne kadar çok bilgi toplanırsa o kadar doğru kararlar alınır. Toplanan bilgi hem müşteriye uygun sunum yaparak tatmin düzeyini artırır hem de işletmeye farklı rekabet avantajı sağlar. Müşteri bilgisi karşılıklı etkileşim ile toplanabilir. Müşteriler ile her etkileşimde daha fazla müşteri tercihi, isteği ve beklentisi öğrenilir. Ancak bu yeterli değildir. Veri depolama ve veri madenciliği gibi araçlar vasıtası ile bilgilerin stratejik kararlarda girdi olarak değerlendirilmesi gereklidir.



İşletme için değerli olan bilgidir. Bağlantılı verilerin bir araya gelmesi ile anlam kazanan bilgi, müşterilerle ilgili doğruları gösterir.



## Bilgiyi paylaşma ve yayma

*Toplanan müşteri bilgileri bölümler arasında paylaşırsa gerçek değerine ulaşır.* Bazı işletmeler için müşterinin kişisel bilgileri ve satın alma davranışları yeterli görülebilir. Bu işletmeler MİY'den tam olarak faydalanmış sayılmaz. Çünkü MİY özel günlerde gönderilen tebriklerden veya sık alımlarda verilen ödüllerden daha fazlasıdır. MİY'de müşteri bölümlerine göre uyarlanmış ve farklılaştırılmış stratejiler hayata geçirilir. İşletme için önemli müşterilere farklı sunumlar yapılır. *Bu sunumların hazırlanması için işletmenin tüm bölümlerinin müşteri bilgisine sahip olması ve bunu süreçlerine yansıtması gerekir.* MİY'de bölümler arası esneklik ve süreçlere uyum sağlama, bilgi paylaşımı ile daha kolay ve hızlı gerçekleşir.

## Bilgiye yanıt verme

*Toplanan ve türetilen bilgilerin müşteri beklentilerini karşılamak için kullanımıdır.* İncelikle toplanan bilginin hedef müşteri gruplarını belirleme ve gruplara uygun stratejiler geliştirerek sunumlar yapmak için kullanılmasıdır. Doğal olarak bu faaliyetler zenginleştirilmiş hizmet sunumundan fazlasını ifade eder.

## Teknoloji-Temelli MİY

Günümüz MİY uygulamalarının temel bileşenlerinden biri teknolojidir. MİY'de müşteri beklentisine en uygun sunumu yapmak için öncelikle müşteri hakkında yoğun bilgi toplanması gerekir. Bu safhada işletmeler teknoloji desteğine ihtiyaç duyar. *Toplanan verinin depolanması, sınıflanması, analizi ve yorumlanmasında bilgi teknolojileri işletmelere büyük kolaylık sağlar.* Günümüzde gerek birebir pazarlama gerekse kitlesel pazarlama uygulamalarında bilgi teknolojilerinden yararlanılmaktadır. Müşteri destek hatları, web bağlantıları, internet çözümleri gibi birçok uygulama yer almaktadır. MİY bilgi yoğun stratejilerden oluştuğu için toplanan bilginin iş süreçlerine yansıtılması gerekmektedir. Bu nedenle bilgisayar destekli tasarım, imalat, esnek üretim sistemleri ve MİY yazılımları ile sunumların mümkün olduğunca kişiselleştirilmesi önerilir. Böylece MİY stratejileri daha kolay uygulanabilir.

## MİY SİSTEMLERİ

MİY uygulamaları için esnek örgüt yapısı ve teknoloji desteği ile müşteri-merkezli uygulamaların hayata geçirilmesi gerekir. *Ancak önceki kısımda ifade edildiği gibi MİY farklı bileşenleri ile çok boyutlu bir süreçtir.* Bu boyutlar farklı uygulamalara dikkat çekmekle birlikte birbirlerini tamamlar niteliktedirler. Yani anahtar müşterilere yönelik sunumlar için bilgiye, teknolojiye, öğrenen örgüt yapısına ihtiyaç vardır. Benzer şekilde teknolojiden en iyi şekilde yararlanmak ve örgüt kaynaklarını iyi yönetmek için müşteri merkezli stratejilerin desteği gerekir. Bu nedenle özellikle uygulama aşamasında MİY boyutlarını birbirinden ayırmak mümkün değildir. MİY, alt sistemlerin karşılıklı etkileşimi ve bütünleşmesi ile hayata geçirilmektedir. MİY uygulamaları üç alt sistem ile yürütülür. Geliştirilen birçok MİY modeli de bu sistemler temelinde inşa edilmiştir. Geliştirilen MİY modelleri tanıtılmadan önce MİY sistemleri hakkında bilgi verilmesi modelleri



MİY, alt sistemlerin karşılıklı etkileşimi ve bütünleşmesi ile hayata geçirilmektedir.



MİY sistemleri: Analitik, İş Birlikçi ve Operasyonel MİY'dir.

yorumlanması konusunda yardımcı olacaktır. *MİY sistemleri: Analitik, İş Birlikçi ve Operasyonel MİY'dir.*

### Analitik MİY Sistemleri

*İşletmenin müşterilerden bilgi toplama, bunları sınıflama ve kullanılabilir hâle getirmede yardımcı olan tüm araç ve süreçleri ifade eder.* Analitik MİY yardımı ile müşteriler özellikleri doğrultusunda belirli gruplara ayrılırlar. Bu gruplar ile iletişim kurma ve hizmet sunmada gerekli olan veriler analitik MİY ile elde edilir. Bu boyuta kısaca müşteriye anlama ve kavrama da denilebilir. Analitik MİY ile toplanan veriler satışların artırılması, hizmet zenginleştirme, sunumları kişiselleştirme gibi önemli kararlarda kullanılır. Bunun yanında analitik MİY şu konularda işletmelere yardımcı olur:

- Müşterileri gruplama,
- Müşteri ile iletişim,
- Müşteri yönlülük,
- Müşteri sadakati sağlama,
- Müşteri veri tabanları oluşturma.

*Analitik MİY birey veya grup olarak müşterileri tanımlayarak ürün-hizmetin ne derece kişiselleştirileceğini belirlemede yardımcı olur.* Müşteriler ile yakın bağlantı kurma olanağı ile müşteri tatmininin artmasını sağlar. Analitik MİY sistemleri işletmenin müşteri merkezli anlayışını muhafaza etmesine de katkıda bulunur. Bu nedenle MİY uygulamasında analitik sistemler hayati rol üstlenir.

*Analitik MİY sistemleri içerisinde çoğunlukla veri bankası, veri madenciliği, çağrı sistemleri, BPR (iş süreçlerinin yeniden inşası) gibi araçlardan yararlanılır.* Analitik MİY topladığı bilgiler ile operasyonel ve iş birlikçi MİY boyutlarına girdi oluşturur. Analitik MİY'in düzenlenmesi ve yürütülmesi diğer boyutların sağlıklı işlemesi açısından önemlidir.

### Operasyonel MİY Sistemleri

*İşletmenin müşteri ile temasta olan ve olmayan tüm çalışanlarını, bölümlerin faaliyetlerinin eş güdümlü olmasını sağlar.* Yani işletmenin arka ofis ve bölümlerini (muhasabe, imalat, insan kaynakları yönetimi vb.) pazarlama süreçleri ile bütünleştirir, iş süreçlerinin otomasyonunu sağlar. Müşteri ile temasta olan çalışanlar kadar arka ofis çalışanlarının da müşteri ilişkileri yönetimine katılmasını ve ön ofis çalışanlarını desteklemelerine yardımcı olur. MİY uygulamaları hayata geçirildiği ilk dönemlerde birtakım yanlış anlamalar söz konusuydu. MİY süreci pazarlama bölümünün üstlendiği ilave bir görev olarak düşünülmekteydi. Bu görevi üstlenmesi gerekenler ise müşteri ile temasta olan personel ve pazarlama bölümü çalışanlarıydı. Yani MİY uygulamaları örgütün ayrı bir fonksiyonu olarak değerlendirilmekteydi. Operasyonel MİY sistemi işletmelerin MİY'in kapsamını anlamaları ve doğru süreçler geliştirmelerinde yardımcı olur.



Operasyonel MİY sistemi işletmelerin MİY'in kapsamını anlamaları ve doğru süreçler geliştirmelerinde yardımcı olur.

*MİY'in operasyonel boyutunda iş süreçleri ve bölümlerinde yeniden yapılanma, çapraz bağlantılar kurma ve teknoloji araçları ile süreci kolaylaştırma yer alır.*

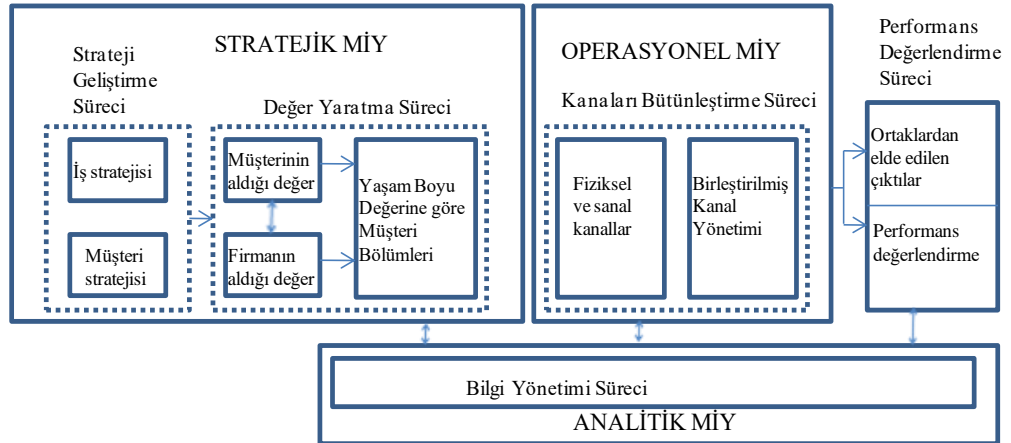
Analitik MİY ile toplanan bilgilerin organizasyonun tüm birimlerine ulaştırılması ve müşteriye sunumların yapılmasında operasyonel MİY yardımcı olur. Operasyonel MİY sistemleri içerisinde şu uygulama ve konular bulunur:

- ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması)
- Sipariş yönetimi
- Tedarik yönetimi
- Müşteri hizmetleri
- Satış otomasyonu
- Mobil satışlar

### İş Birlikçi MİY Sistemleri

*Müşteri ile bağlantıda olan tüm iletişim kanallarının karşılıklı etkileşimini sağlar. Buna işletmenin iletişim merkezi olarak da bakılabilir.* İş birlikçi MİY işletmelerin dikkatini şu noktaya çekmeye çalışır: Toplanan pazar ve müşteri bilgisinin tek başına anlamı yoktur. Örgüt içerisinde ve tüketici ile paylaşımı ile bilgi sahip olduğu önemi kazanır.

İnternetin hayatımıza girmesi ile işletmeler müşteri ile bağlantılarını yoğunlaştırmıştır. Önceden işletmeler telefon, posta, katalog gibi uygulamalar ile müşteri ile bağlantı kurmaya çalışırdı. Günümüzde tamamen kişiselleştirilebilen kanallar ile müşteriler ile doğrudan etkileşime geçilebilmektedir. *İş birlikçi MİY kapsamında müşterilerle en çok ve sık kullanılan iletişim kanalları arasında çağrı merkezleri, otomatik yanıt servisleri, web sayfaları ve e-postalar yer alır.* Stratejik, operasyonel ve analitik MİY, müşteri ilişkisi kurma ve sürdürme sürecinin işleminde birbirini destekleyen bütünün parçalarıdır. Şekil 2.3'de stratejik, operasyonel ve analitik MİY'in bölümleri ve birbirleri ile bağlantıları gösterilmiştir.



Şekil 2.3. Stratejik (İş Birlikçi), Analitik ve Operasyonel MİY (Iriana, Buttle, 2006:25)

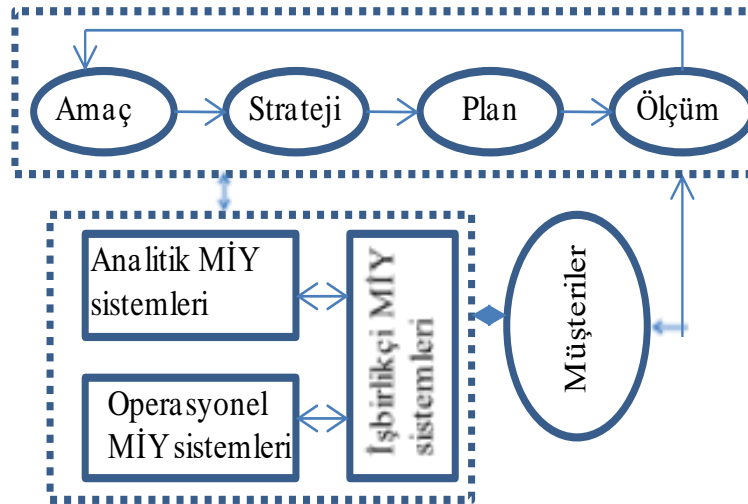
## MİY MODELLERİ

Müşteri ilişkileri yönetiminin ilk uygulamaları 1990'lı yıllarda hayata geçirilmiştir. İlk uygulanmaya başladığı dönemlerden günümüze kadar olan süreçte MİY bakış açısı ve uygulamaları giderek zenginleşmiştir. İlk dönemlerde MİY uygulamaları, beklenen ekonomik ve tüketici sadakati gibi faydaları sağlamamıştır. Sonraki dönemlerde MİY'in kapsamı ve unsurları hakkında daha detaylı araştırma ve çalışmalar yapılmıştır. Amaç MİY'den beklenen fayda ve kazançların elde edilmesi için en uygun yöntemi geliştirmektir. Bu hedef doğrultusunda gerek uygulamacılar gerekse akademisyenler tarafından birçok MİY modeli geliştirilmiştir. Modeller bakış açısı ve sektör bazlı olarak değişiklik göstermiştir. Farklı bakış açılarını bir araya getirmek amaçlı hazırlanan derleme model önerileri de bulunmaktadır. Aşağıda MİY modellerinden bazılarına yer verilmiştir.

### Birleştirilmiş MİY Modeli

Birleştirilmiş MİY modeli Bang (2005) tarafından literatür ve uygulamada yer alan modellerin incelenmesi sonucu geliştirilmiştir. *Bang diğer modellerden farklı olarak MİY bileşenlerini de modele dâhil etmiştir. Araştırmacı MİY'in önemli parçaları olan MİY bileşenlerinin süreçte yer alması gerektiğine dikkat çekmiştir.*

Model Şekil 2.4'de gösterilmiştir.



Şekil 2.4. Birleştirilmiş MİY modeli (Bang, 2005, 18)

*Modele göre firma amaç ve hedef belirleme, bu doğrultuda strateji geliştirme, plan hazırlama, uygulama ve kontrol faaliyetleri MİY sistemleri ile desteklemelidir.* Analitik MİY sistemlerini müşteri davranış kalıplarını belirleme ve gruplamada, operasyonel MİY sistemlerini organizasyon genelinde iş birliğini sağlamada ve iş birlikçi MİY ise müşteri ile bağlantı kanallarını zenginleştirmede kullanır. MİY sistemleri işletmenin tüm faaliyetleri (amaç belirleme, strateji, plan, değerlendirme vb.) ile karşılıklı etkileşim hâlinindedir. Yönetim kademesinde ve MİY uygulamaları düzeyinde yürütülen faaliyetlerin bileşimi ile müşteriyle bağlantıya geçilir.

Birleştirilmiş MİY modeline göre firma amaç ve hedef belirleme, strateji geliştirme, plan hazırlama, uygulama ve kontrol faaliyetleri MİY ile desteklemelidir.

## IDIC Modeli

Peppers ve Rogers (2006) tarafından geliştirilen IDIC modeli MİY yaratmak ve yönetmek için uygulanması gereken dört adımı ifade eden bir modeldir. Modele göre işletmeler müşteri ilişkilerinin yürütülmesinde şu dört temel faaliyeti gerçekleştirir. Bu faaliyetlerin ilk harfleri modele adını vermiştir. Faaliyetler:

**Müşteriyi tanımlama (Identify customers):** Müşteri ilişkileri birey olarak müşteriler ile yürütülebilir. Bu nedenle öncelikle işletmelerin müşterilerinin kimler olduğunu bilmesi, birey olarak tanınması ve değer beklentilerini bilmesi gerekir.

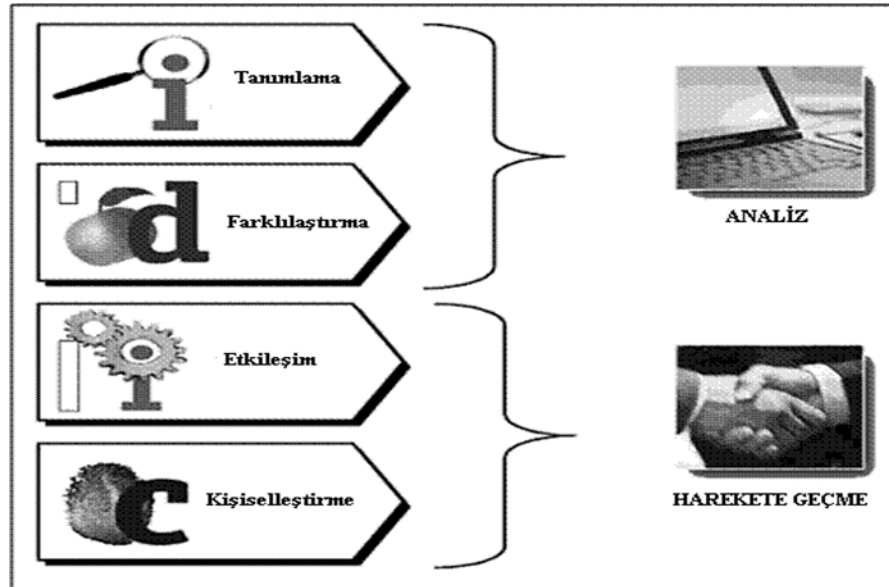
**Müşterileri ayırmak (Differentiate customers):** Her müşteri işletmeye aynı düzeyde kâr sağlamaz. MİY’de müşteriler getirdikleri kâra göre gruplanır. Amaç değerli müşteriler ile uzun süreli ilişkiler kurmak ve bu müşterilerin beklentilerini tam olarak karşılamaktır. Pareto ilkesi dikkate alınır (80-20 kuralı), işletme kendisine en çok kâr sağlayan bu %20’lik müşteri grubunu belirleyerek onlara daha özel ve farklı sunumlar yapmalıdır. Çünkü bu müşteriler işletmenin en kârlı müşterileridir. Bunların işletmeyi terk etmesi büyük bir kayıp yaratır.

**Müşterilerle etkileşim (Interact with customer):** Doğru ve yoğun müşteri bilgisi toplamak ve müşteriye en uygun sunumu yapmak için sürekli etkileşim hâlinde olmaktır. Müşterilere istediklerinin tam karşılığını vermek için beklentilerini bilmek gerekir.

**Kişiselleştirme (Customize):** MİY sadece müşteriler ile teknolojik araçlar vasıtası ile iletişim kurma değildir. Farklı değere sahip müşteri gruplarının farklı isteklerine uygun stratejiler geliştirmektir. Müşterinin özelliğine göre hizmet, dağıtım, fiyat, ürün üzerinde düzenlemeler yapmaktır. Kişiyeye özel hizmetler veya ürünler sunulması ile başarılı MİY gerçekleşir. Şekil 2.5’ de IDIC modeli gösterilmiştir.



MİY sadece müşteriler ile teknolojik araçlar vasıtası ile iletişim kurma değildir.



Şekil 2.5. IDIC Modeli (Peppers, Rogers, 2004: 70)

Yazarlara göre model iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm analiz, ikinci bölüm harekete geçilen kısımdır. İlk bölümde işletme, müşterileri bilgileri ışığında tanımlar ve özelliklerine göre sınıflandırır. İkinci bölümde ise müşterilerin özelliklerine göre etkileşime geçer ve yine müşterilerin beklentilerine göre hizmet-ürün sunumunda farklılaşmaya gider.


## Gartner'ın Yetkinlik Modeli

*Gartner'ın yetkinlik modeli bilgi teknolojisi ve danışmanlık hizmetleri sunan Gartner şirketi tarafından geliştirilmiştir. Şirket 75 ülkede 1200 çalışanı ile hizmet sunmaktadır. Şirketin çalışmaları arasında MİY araştırmaları önemli yer tutmaktadır.*

Modele göre işletmelerin MİY uygulamalarında başarılı olmaları için sekiz konuda yetkinliğe sahip olmaları gerekir. Bu nedenle modele yetkinlik modeli ismi verilmiştir. *Bunlardan ilki MİY vizyonuna sahip olmaktır.* İşletme öncelikle örgütün vizyonunu müşteri merkezli anlayış doğrultusunda şekillendirmeli ve tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi sağlamalıdır. *İkinci adımda bu vizyonu destekleyen MİY stratejileri geliştirilmelidir.* Önce müşteriler hakkında detaylı bilgi toplanır. Toplanan bilgiler doğrultusunda müşteriler işletmeye sağladıkları kârlar açısından sınıflandırılır ve her bölüme yönelik stratejiler belirlenir. *Üçüncü safhada müşteriye değerli deneyimler yaşatmak için dikkate alınması gereken konular yer alır.* Bu safhada müşteri istekleri ve daha fazlası, beklentilerini algılamak üzerinde durulur. *Dördüncü aşamada örgütsel iş birliği yer alır.* Müşteri merkezli anlayışı hayata geçirmek için çalışanlar ve partnerler arasında iş birliği ve eş güdüm sağlanmalıdır. *Beşinci aşamada MİY süreci bulunmaktadır.* Müşteri yaşam süreci doğrultusunda strateji geliştirilmesidir. Belirlenen müşteri beklentileri ile en fazla tatmin sağlayacak müşteri deneyimleri planlanır ve hayata geçirilir. *Daha sonraki aşamalarda MİY süreçlerin doğru işleyişini değerlendirmek için verilerin incelenmesi ve tüm kanallar arasında bilgi paylaşımı sağlanması ve uygulamaların kontrol edilmesi yer alır.* Şekil 2.6'da Gartner yetkinlik modeli gösterilmiştir.



Gartner'ın yetkinlik modeline göre işletmelerin MİY uygulamalarında başarılı olmaları için sekiz konuda yetkinliğe sahip olmaları gerekir.

<b>1. MİY Vizyonu:</b> Liderlik, Sosyal Değer, Değer Önerme	
<b>2. MİY Stratejisi:</b> Amaçlar, Segmentler, Etkin Bilişim	
<b>3. Değer Temelli Müşteri Uygulaması</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gereksinimleri Anlamak</li> <li>• Beklentileri Gözlemlemek</li> <li>• Memnuniyet Karşısında Rekabet</li> <li>• İş Birliği ve Geri Besleme</li> </ul>	<b>4. Örgütsel İşbirliği</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kültür ve Yapı</li> <li>• Müşteriyi Anlamak</li> <li>• Kişiler: Beceriler, Yetenekler</li> <li>• Teşvikler ve tazminatlar</li> <li>• Çalışan iletişimi</li> <li>• Partnerler ve Tedarikçiler</li> </ul> 

<b>5. MİY Süreci:</b> Müşterinin Yaşam Boyu, Bilgi Yönetimi
<b>6. MİY Bilişimi:</b> Veri Analizi, Kanallar Arası Bilgi İletişimi
<b>7. MİY Teknolojisi:</b> Uygulama, Yapı, Altyapı
<b>8. MİY Değerlendirilmesi:</b> Hizmet Maliyeti, Memnuniyet, Bağlılık, Sosyal Maliyet

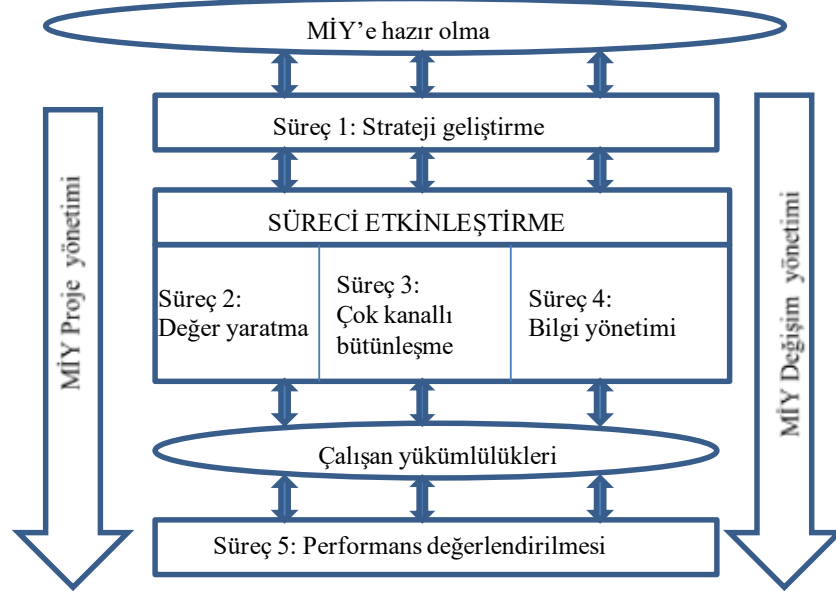
Şekil 2.6. Gartner'ın MİY Yetkinlik Modeli (Buttle, 2009. 21)

Model müşteri-merkezli uygulamalar yanında örgüt kültürü ve yapılanmasına da dikkat çekmiştir. MİY'i hayata geçirme süreci boyunca işletmelerin üzerinde durmaları gereken tüm faaliyet ve hazırlıklar hakkında bilgi veren detaylı bir modeldir.

### MİY Stratejisi ve Uygulama Modeli

MİY stratejileri ve uygulama modeli Payne ve Frow (2006) tarafından geliştirilmiştir. *Model iki ana bölümden oluşur. İlki MİY uygulamalarındaki anahtar unsurlar ve ikincisi MİY süreçleridir. Modele göre MİY süreçlerinin başarı ile yürütülmesi için anahtar unsurların desteğine ihtiyaç vardır.*

MİY'in anahtar unsurları: MİY'e hazır olmayı değerlendirme, MİY değişim yönetimi, MİY proje yönetimi ve çalışanların yükümlülükleridir. Bu anahtar unsurlar 5 aşamalı MİY süreçleri ile birleşmektedir. Model şekil 2.7'de gösterilmiştir.



Şekil 2.7. MİY Stratejisi ve Uygulama Modeli(Payne, Frow, 2006: 143).

### MİY'e hazır olmayı değerlendirme

*İşletmenin MİY uygulamalarına adaptasyonuna karar vermesidir.* İşletme öncelikle o anki yapısını değerlendirir ve MİY'e geçişte karşılaşılabilecek engelleri tanımlar. Daha sonra işletmenin MİY'e geçiş için istekliliğini değerlendirir ve



MİY'in anahtar unsurları: MİY'e hazır olmayı değerlendirme, MİY değişim yönetimi, MİY proje yönetimi ve çalışanların yükümlülükleridir.



geçişte karşılaşılabilecek engelleri ortadan kaldırmak için neler yapılabileceğini belirler. *MİY'e aşamalı olarak geçmek işletmelerin daha kontrollü faaliyetler gerçekleştirmesine yardımcı olur.* Bunun için işletmelerin uygulayabileceği, çeşitli aşamalardan oluşan geçiş aşamaları vardır. Diğer işletmelerin uygulamaları ve kendi yapısını inceleyerek işletme; ön MİY planlama, veri ambarı kurma, orta düzeyde gelişmiş, iyi düzeyde gelişmiş ve ileri düzeyde gelişmiş şeklinde aşamalı olarak MİY'e adaptasyon sağlayabilir.

- *Ön MİY planlamada işletme, müşteri odaklılık anlayışının organizasyonda benimsenmesini sağlar.* Ancak tam anlamıyla gelişmiş MİY projeleri üretmez. Daha çok müşteri bağlantılarını kurma ve başlatma adımları atılır. Veri ambarı kurma aşamasına geçişte işletme geniş kapsamlı veri depoları oluşturur. Müşteriler ile bağlantıları sonucu elde ettiği bilgileri depolar ve müşterileri tanımlama ve bölümlenmede bu bilgilerden yararlanır.
- *Orta düzeyde MİY uygulayan işletmeler veri depoları aracılığı ile müşterileri hakkında bilgileri toplar ve veri madenciliği ile bilgileri kullanılabilir hâle getirir.* Aynı zamanda satış otomasyonu destek sistemleri gibi çalışanların işlerini kolaylaştırıcı araçlardan yararlanır. Bu aşamada müşteri tanıma ve etkileşime geçme aşamaları tamamlanmıştır. Müşteriler, özellikleri ve bunlara yönelik sunumlar hakkında gerekli bilgiler ve altyapı tamamlanmıştır.
- *İyi düzeyde gelişmiş MİY uygulaması aşamasında bilgi elde edinme ve paylaşımı örgüt genelinde yerleştirilmiştir.* Bu aşamada müşteri yönlü stratejiler odak noktasıdır. Anahtar müşterilere öncelik verilen müşterileştirme süreçleri hayata geçirmek için çaba sarf edilir.
- *İleri düzeyde gelişmiş MİY aşamasında birçok uygulama (veri toplama, veri işleme, müşteri bölümlenme vb.) rutin işlemler hâline gelmiştir ve artık işletme organizasyon içi ve partnerleri ile yoğun teknoloji destekli işlemler yürütür.* İşletme bu safhada anahtar müşterileri ile ileri düzeyde paylaşımlar ve iş ortaklıkları konularına odaklanır.

İşletmeler, MİY konusunda yeteneklerini geliştirdikçe ileri aşamalara geçerler. Bu geçiş süreci çalışanların ve bölümlerin MİY'e adaptasyonlarına da yardımcı olur. MİY değişim yönetimi: İşletmelerin MİY uygulaması için örgüt yapısında köklü değişimler yapması gerekir. Böyle bir değişimin kabul görmesi için öncelikle örgütün kültür yapısı MİY odaklı hâle gelmelidir. Bu nedenle örgüt vizyonu ve misyonundan başlayıp hiyerarşik yapılanma ve işlerin yürütülmesi düzeyine kadar MİY yönlü değişim gerçekleştirilmelidir. MİY değişim yönetiminde işletmenin insan, sistem ve organizasyonel değişimi hayata geçirmesi gerekir. Çalışanlarda müşteri yönlü anlayışın benimsenmesi ile organizasyon çapında MİY katılımı sağlanır ve dolayısıyla müşteri yönlü süreçler geliştirilebilir.



İşletmeler, MİY konusunda yeteneklerini geliştirdikçe ileri aşamalara geçerler.


## MİY proje yönetimi

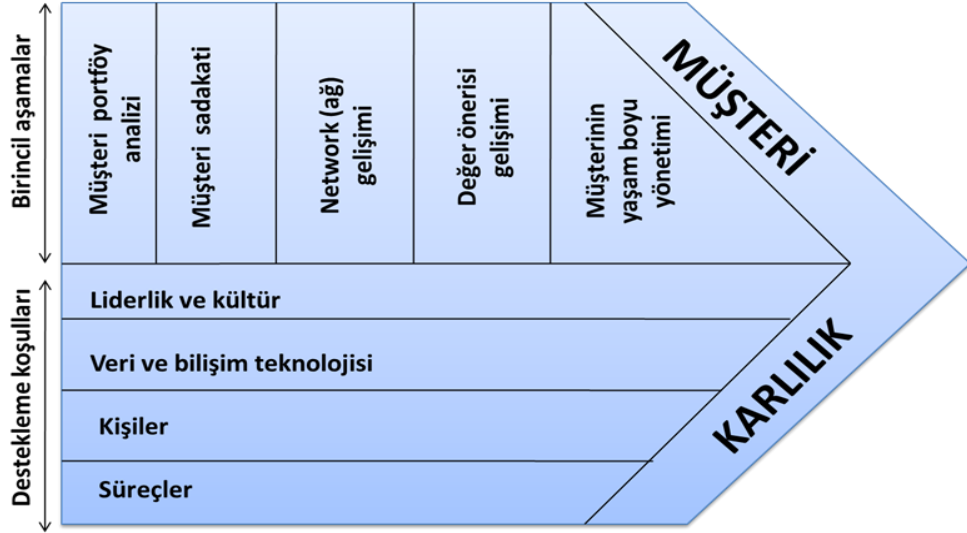
*İşletmeler MİY projesini yürütmeye başladıkları zaman zorlu bir süreç girerler.* Doğal olarak yatırımların geri dönüşümü ve MİY projesinin verimli sonuçlanması beklenir. *Bu nedenle MİY projelerinin başlatılması ve yürütülmesi konusunda uzman kişilerden yardım alırlar.* MİY projelerinin yönetimi ile ilgili yardım alma konusunda işletmelerin iki alternatifleri vardır. Bunlardan ilki projenin uygulama konularından birinin bitiş tarihine kadar uzman bir takımın desteğinin alınmasıdır. Bu seçenekte işletme belirlenen uygulamanın başlangıcından tamamlanma aşamasına kadar anlaştığı uzman kadro ile birlikte çalışır. Projenin tamamlanma süresine kadar işletme ve çalışanları gerekli yardımı alırlar. İkincisi MİY uzmanının başlattığı MİY projesinin tamamlanması için çapraz fonksiyonlu bir takım oluşturulmasıdır. Bu seçenekte ise proje uzman kişiler tarafından başlatılır. İşletme çalışanlarından oluşturulan gruplara gerekli eğitim verilir ve çalışanlar süreci devam ettirirler. Uygulama alanına bakıldığında işletmelerin iki tür MİY projesi hayata geçirdiği görülmektedir. Bunlar geniş kapsamlı ve sınırlı kapsamlı MİY projeleridir. Geniş kapsamlı MİY projelerinde bilgi teknolojileri, müşteri yaşam değeri analizleri, örgüt yönetiminde düzenlemeler vb yer alır. Sınırlı kapsamlı MİY projelerinde daha çok müşteri ilişkileri ve müşteriler ile etkileşimler yer alır. İşletme MİY'e geçişte bulunduğu safhaya göre önce sınırlı kapsamlı MİY projelerini, örgüt yeteneklerini geliştirdikçe geniş kapsamlı projeleri uygulamaya geçirir.

## Çalışanların yükümlülükleri

Önceden ifade edildiği gibi MİY uygulamalarının başarısında çalışanların kabulü ve katılımı oldukça önemlidir. Özellikle MİY değişim yönetimi ve MİY proje yönetiminin olumlu sonuçlanmasında çalışanların desteği gerekir. Bu nedenle MİY'e geçişte iç müşteri olarak ifade edilen çalışanların kazanılması ilk adımdır.

*Buttle'in geliştirdiği model de MİY uygulama aşamaları yanında işletmenin sahip olması gereken yapı ve özellikler yer almıştır.* Modelde MİY bir değer yaratma süreci olarak değerlendirilmiş ve bu süreçte bulunması gerekenlere yer verilmiştir. Şekil 2.8'de MİY değer zinciri modeli gösterilmiştir.

 Buttle'ın geliştirdiği MİY değer zinciri modelinde MİY uygulama aşamaları yanında işletmenin sahip olması gereken yapı ve özellikler yer almaktadır.



Şekil 2.8. Buttle'ın Değer Zinciri Modeli (Buttle, 2009: 20)

Model birincil safha ve bu safhayı destekleyen koşullar olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Modelin ulaşmak istediği nokta ise müşteri kârlılığı sağlamaktır. *MİY uygulamak için birincil safhada MİY uygulama aşamaları (müşterileri gruplara ayırma, müşteri değeri yaratma, müşteri ve dış ortaklar ile ağlar kurma, müşteri ilişkilerini yönetme) yer alır. MİY kültürü, çalışanlar arası eş güdüm, çok fonksiyonlu MİY süreçleri ve bilgi teknolojisinden oluşan destek koşulları ise MİY uygulama aşamalarının yürütülmesinde yardımcı olmaktadır.*

MİY ile ilgili bahsedilen modeller farklı özelliklere sahip olmakla birlikte ortak noktalara sahipler. Modellerin hepsinde bulunan ortak noktaları şöyle sıralayabiliriz:

- Müşteri değeri yaratmak ve yürütmek temel amaçtır.
- MİY stratejisi geliştirmek için farklı süreçlerin eş güdümlü hareketi söz konudur.
- Süreçler süreklidir.
- Her bir süreç diğeri için girdi oluşturur.
- Süreç, insan, strateji ve teknoloji temel unsurlarıdır.



## Özet

- MİY kapsamını dört temel unsur oluşturmakta ve “MİY bileşenleri” olarak isimlendirilmektedir. Bunlar: Strateji, insan faktörü, süreç ve teknolojidir. Strateji, MİY’in müşterileri tanıma, sınıflama ve her gruba farklı stratejiler geliştirmesini ifade eder. İnsan faktörü işletme çalışanlarının müşteri ilişkileri kurma ve sürdürmedeki önemli rolünü tanımlar. Çalışanların iç müşteri olarak kazanılması ve desteklenmesidir. Süreçler MİY’de işletme dışı (pazarlar, rakipler, araçlar vb.) ve içi bilgi toplama, sınıflama, yorumlama ve bunları stratejilere yansıtma faaliyetleridir. Teknoloji ise çok sayıda ve detaylı müşteri bilgilerini hızla toplamak, analiz etmek ve bunları işletme geneline yaymak için teknoloji araçlarından yararlanılmasıdır.
- MİY, alt sistemlerin karşılıklı etkileşimi ve bütünleşmesi ile hayata geçirilmektedir. MİY uygulamaları üç alt sistem ile yürütülür.
- Bunlar: Analitik, İş birlikçi ve operasyonel MİY’dir. Analitik MİY sistemleri, işletmenin müşterilerden bilgi toplama, bunları sınıflama ve kullanılabilir hâle getirmede yardımcı olan tüm araç ve süreçleri ifade eder. Operasyonel MİY sistemleri, işletmenin müşteri ile temasta olan ve olmayan tüm çalışanlarını, bölümlerin faaliyetlerinin eş güdümlü olmasını sağlar. Yani işletmenin iş süreçlerinin otomasyonunu sağlar. İş birlikçi MİY sistemleri, müşteri ile bağlantıda olan tüm iletişim kanallarının karşılıklı etkileşimini sağlar. Her sistem kendi içerisinde ve diğer sistemler arasında sürecin bütünlüğüne ve tam zamanlılığına yardımcı olur. MİY modelleri ise müşteri odaklı hedeflere ulaşma ve uygulamada MİY sistemleri ve bileşenlerinin bir arada etkileşimini göstermede yardımcı olmaktadır.
- Birleştirilmiş MİY modeli Bang (2005) tarafından literatür ve uygulamada yer alan modellerin incelenmesi sonucu geliştirilmiştir. Bang diğer modellerden farklı olarak MİY bileşenlerini de modele dâhil etmiştir. Araştırmacı MİY’in önemli parçaları olan MİY bileşenlerinin süreçte yer alması gerektiğine dikkat çekmiştir.
- Peppers ve Rogers (2006) tarafından geliştirilen IDIC modeli MİY yaratmak ve yönetmek için uygulanması gereken dört adımı ifade eden bir modeldir. Modele göre işletmeler müşteri ilişkilerinin yürütülmesinde şu dört temel faaliyeti gerçekleştirir. Bu faaliyetlerin ilk harfleri model adını vermiştir. Faaliyetler: müşteriyi tanımlama (Identify customers), müşterileri ayırmak (Differentiate customers), müşterilerle etkileşim (Interact with customer) ve kişiselleştirme (Customize).



## Özet (devamı)

- MİY değer zinciri modeli, Buttle tarafından geliştirilen modelde MİY uygulama aşamaları yanında işletmenin sahip olması gereken yapı ve özellikler yer almıştır. Modelde MİY bir değer yaratma süreci olarak değerlendirilmiş ve bu süreçte bulunması gerekenlere yer verilmiştir. Model birincil safha ve bu safhayı destekleyen koşullar olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Modelin ulaşmak istediği nokta ise müşteri kârlılığı sağlamaktır.
- Gartner'ın yetkinlik modeli bilgi teknolojisi ve danışmanlık hizmetleri sunan Gartner şirketi tarafından geliştirilmiştir. Şirket 75 ülkede 1200 çalışanı ile hizmet sunmaktadır. Şirketin çalışmaları arasında MİY araştırmaları önemli yer tutmaktadır.
- MİY stratejileri ve uygulama modeli Payne ve Frow (2006) tarafından geliştirilmiştir. Model iki ana bölümden oluşur. İlki MİY uygulamalarındaki anahtar unsurlar ve ikincisi MİY süreçleridir.

## DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıda verilen ifadelerden hangisi MİY bileşenleri ile ilgili değildir?
  - a) Strateji bileşeni MİY'in müşterileri tanıma, sınıflama ve her gruba farklı stratejiler geliştirmesini ifade eder.
  - b) Süreçler MİY'de işletme dışı ve içi bilgi toplama, sınıflama, yorumlama ve kullanma faaliyetleri olarak ifade edilir.
  - c) Strateji bileşeni her müşteri için geliştirilen tek bir strateji sürecini ifade eder.
  - d) Teknoloji bileşeni, çok sayıda ve detaylı müşteri bilgilerini hızla toplamak, analiz etmek ve bunları işletme geneline yaymak için teknoloji araçlarından yararlanılmasıdır.
  - e) İnsan faktörü, MİY uygulamasında çalışanların önemini ifade eder.
2. Aşağıdakilerden hangisinde MİY bileşenlerinin uygulamaya yansıyan şekli yanlıştır?
  - a) Anahtar müşteri odağı (strateji)
  - b) MİY organizasyonu (insan)
  - c) Bilgi yönetimi (süreç)
  - d) Bilgi yönetimi (strateji)
  - e) Teknoloji temelli MİY (teknoloji)
3. Aşağıdakilerden hangisi anahtar müşteri odağı bileşeninin alt unsurlarından biri değildir?
  - a) Müşteri-merkezli bakış açısı ile işletmelerin özel müşterilerini tanımasını, istek ve beklentilerini anlamasını ve bu doğrultuda hizmet sunmasını önerir.
  - b) Organizasyon şeması müşteri ilişkileri süreçlerini yönetmeye kolaylık sağlayacak şekilde düzenlenmelidir.
  - c) İşletme; özel müşteri kitlesini belirleme, bunlara yönelik strateji geliştirme ve kişiselleştirilmiş ürün veya hizmet sunma kararını verirken yaşam boyu değerini dikkate alır.
  - d) MİY'de mümkün olduğunca (ürün veya hizmet sunumda) kişisel isteklerin karşılanmasına, kişiselleştirilmeye çalışılır.
  - e) Kişiselleştirme; teknoloji, süreci adapte edebilme yeteneği ve tedarikçi- aracılardan desteğini sağlama gibi koşullar dikkate alınarak gerçekleştirilir.

4. Aşağıdakilerden hangisi MİY organizasyonunun alt unsurlarından biri değildir?
- Özel müşterilerini tanımasını, istek ve beklentilerini anlamasını ve bu doğrultuda hizmet sunmasını önerir.
  - Organizasyon şeması müşteri ilişkileri süreçlerini yönetmeye kolaylık sağlayacak şekilde düzenlenmelidir.
  - Organizasyondaki tüm bölümlerin yetenek ve kaynakları bir araya getirilmelidir.
  - İşletmeler çalışanların seçimi, eğitilmesi ve işletmeye kazandırılması konularında sorumludur.
  - MİY bakış açısına göre ön ofis ve arka ofis bölümleri ve çalışanlarının hepsi müşteri yönlülük konusunda desteklenir.
5. Aşağıdakilerden hangisi bilgi yönetiminin alt unsurlarından biri değildir?
- Bilgiyi öğrenme ve türetme mümkün olduğunca çok müşteri verisi toplama ve bunu kullanılabilir bilgi hâline getirmeyi ifade eder.
  - Müşteri odaklı süreçler doğrultusunda bölümler arası bütünleşme ve iş birliğinin yeniden şekillenmesidir.
  - İşletmenin tüm bölümlerinin müşteri bilgisine sahip olması ve bunu süreçlerine yansıtmasını gerekir.
  - Toplanan bilgi hedef müşteri gruplarını belirleme ve gruplara uygun stratejiler geliştirerek sunumlar yapmak için kullanılır.
  - Bilgi yönetimi çok sayıda bilginin nasıl toplayacağı ve müşteri beklentileri doğrultusunda nasıl kullanacağı sorularına cevap arar.
6. Aşağıdakilerden hangisi analitik MİY sistemi kapsamında yer almaz?
- İşletmenin müşterilerden bilgi toplama, bunları sınıflama ve kullanılabilir hâle getirmede yardımcı olan tüm araç ve süreçler
  - Müşteri veri tabanları hazırlama
  - Birey veya grup olarak müşterileri tanıma
  - İşletmenin müşteri ile temasta olan ve olmayan tüm çalışanların, bölümlerin faaliyetlerinin eş güdümlü olması
  - Müşterileri gruplama



7. Aşağıdakilerden hangisi iş birlikçi MİY sistemleri kapsamında yer almaz?
- Müşteri ile bağlantılı olan tüm iletişim kanallarının karşılıklı etkileşimi
  - Müşterileri gruplama
  - Çağrı merkezleri, otomatik yanıt servisleri, web sayfaları ve e-postalar vb. ile müşterilerle çok ve sık iletişim kanalları kurma
  - İşletmenin iletişim merkezi olması
  - Tamamen kişiselleştirilebilen kanallar ile müşteriler ile doğrudan etkileşime geçebilme
8. Aşağıdakilerden hangisi operasyonel MİY sistemleri kapsamında yer almaz?
- Arka ofis ve bölümlerini (muhasabe, imalat, insan kaynakları yönetimi vb.) pazarlama süreçleri ile bütünleştirme
  - İş süreçlerinin otomasyonunu sağlama
  - İş süreçleri ve bölümlerinde yeniden yapılanma, çapraz bağlantılar kurma
  - İşletmenin müşteri ile temasta olan ve olmayan tüm çalışanlarının eş güdümlü olması
  - Tamamen kişiselleştirilebilen kanallar ile müşteriler ile doğrudan etkileşime geçebilme
9. Aşağıdakilerden hangisi MİY modellerinin ortak özelliklerinden biri değildir?
- Müşteri değeri yaratmak ve yürütmek temel amaçtır.
  - Süreçler süreklilik göstermez.
  - MİY stratejisi geliştirmek için farklı süreçlerin eş güdümlü hareketi söz konudur.
  - Her bir süreç diğeri için girdi oluşturur.
  - Süreç, insan, strateji ve teknoloji temel unsurlardır.

10. Aşağıdakilerden hangisi anahtar müşteri odağı bileşeninin alt unsurlarını doğru göstermiştir?
- a) Müşteri-merkezli pazarlama- anahtar müşteri yaşam boyu değerini tanımlama- kişiselleştirme
  - b) Müşteri-merkezli pazarlama- örgüt genelinde kaynak kullanımı-
  - c) kişiselleştirme
  - d) Anahtar müşteri yaşam boyu değerini tanımlama- kişiselleştirme- insan kaynakları yönetimi
  - e) Bilgiyi öğrenme ve türetme- örgütsel yapı- kişiselleştirme

**Cevap Anahtarı**

1.c, 2.d, 3.b, 4.a, 5.b, 6.d, 7.b, 8.e, 9.b

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Al-Shuridah, O. M.(2005).*Customer Intention as the Key to Successful CRM Implementation: Emprical Insight from an SEM Application*, Southern Illinois University at Carbondale. (Phd) UMI.
- Bang, J. (2005). *Understanding Customer Relationship Management from Managers' and Customers' Perspective: Exploring the Implications of CRM Fit, Market Orientation, and Market Knowledge Competence*, University of Rhode Island, (Phd), UMI.
- Buttle, F. (1996). *Relationship Marketing*. London:Paul Chapman Publishing Ltd.
- Buttle,F.(2009).*ConsumerRelationship Management,Concepts and Technologies*, Oxford:Butterworh-Heinemann.
- Chakravorti, S. (2006). *Consumer Relationship Management: A Content Analysis of Issue and Best Practices*, Florida International University, Miami (Phd), UMI.
- Collins, J. (2004). "Convergys: A Case Study in Using Proxy Variables to Rank Customer by Their Value", Don Peppers ve Martha Rogers (Ed.). *Managing Customer Relationships*. (127-132). Canada:John Wiley&Sons Inc.
- Demirel, Y. (2007). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*. 2. Baskı, İstanbul:IO Kültür Sanat Yayıncılık.
- Gordon, I. (1998). *Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies*. Canada:John Wiley&Sons Canada, Ltd.
- Iriana, R. ve Buttle F. (2006). "Strategic, Operational, and Analytical Customer Relationship Management", *Journal of Relationship Marketing*, Vol: 5(4): 23-42.
- Palmer, A. (1997). "Defining Relationship Marketing: An International Perspective". *Management Decision*, Vol:35(No:4): 319-321.
- Payne A. (2005). *Handbook of CRM, Achieving Excellence in Customer Management*. Oxford:Butterworth-Heinemann.
- Payne, A. ve Frow, P. (2006). "Consumer Relationship Management: from Strategy to Implementation", *Journal of Marketing Management*, Vol:22: 135-168.
- Peck, H., Payne, A., Christopher, M. ve Clark, M. (1999). *Relationship Marketing: Strategy and Implementation*. Oxford: Butterworth-Heinemann,
- Peppers D. ve Rogers, M. (1995). "A New Marketing Paradigm Share of Customer Not Market Share". *Planning Review*, Vol:23(2): 14-18.
- Peppers, D. ve Martha, R. (2004). *Managing Customer Relationships*. Canada:John Wiley&Sons Inc.
- Pine II, B.J. (1997). "You're Only as Your Customer Think", Don Peppers ve Martha Rogers (Ed.). *Managing Customer Relationships*. (263-268). Canada:John Wiley&Sons Inc.

- Shiah, S.( 2005). *Critical Success Factors for the Adaptation of U.S. Customer Relationship Management Solutions in Chinese Markets: Exploratory Research in Taiwan and Shanghai*, (Phd). Golden Gate University, San Francisco, California. UMI.
- Sin, Y.M. L., Tse C.B. A. ve Yim, H.K. F. (2005). "CRM: Conceptualization and Scale Development", *European Journal of Marketing*, Vol: 39(11/12): 1264- 1392.
- Zablah, A.R, Bellenger, D.N. ve Johnston, J.W. (2004). "An Evaluation Of Divergent Perspectives On Customer Relationship Management: Towards A Common Understanding Of An Emerging Phenomenon" , *Industrial Marketing Management* , Vol:33: 475–489.
- Zablah, A., Danny R., Bellenger, N., and Johnston, W. J. (2004). "Customer Relationship Management Implementation Gaps". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXIV( 4): 279–295.

# MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNE GEÇİŞ VE UYGULAMA SÜRECİ



- Müşteri İlişkileri Yönetimine Geçiş Süreci
  - Hazırlık Aşaması
  - Planlama ve Tasarım Aşaması
  - Uygulama ve Değerlendirme Aşaması
- Müşteri İlişkileri Yönetimi Sürecinin Uygulanması
  - Strateji Geliştirme Süreci
  - Değer Yaratma Süreci
  - Bölümler Arası Bütünleştirme Süreci
  - Bilgi Yönetimi Süreci
  - Performans Değerlendirme Süreci



Atatürk Üniversitesi  
Açıköğretim Fakültesi

## MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ Prof. Dr. Sevtap ÜNAL



- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - Müşteri ilişkileri yönetimine geçiş sürecinde yapılması gerekenler hakkında bilgi sahibi olabilecek,
  - Müşteri ilişkileri yönetiminin uygulama aşamalarını tanıyabilecek,
  - Yönetici, maliyet ve gelir, verimlilik ve etkinlik gibi kavramları anlayabilecek,
  - Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamasında yer alan stratejiler hakkında bilgi sahibi olabilecek,
  - Müşteri ilişkileri yönetimi uygulama süreçlerini açıklayabileceksiniz.

## ÜNİTE 3



## GİRİŞ

İşletmelerde müşteri ilişkileri yönetimini hayata geçirmek temel değişimleri gündeme getirmek anlamına gelmektedir. İş stratejileri, örgüt yapısı, araçlarla bağlantılar gibi birçok konuda yeni yapılanmalara gitmek gibi yoğun çaba gerektiren uygulamalara yönelmek gerekmektedir. Ancak yoğun çaba ve enerji harcamak MİY'i hayata geçirmek isteyen işletmelerin karşılaşacağı durumlardan sadece biridir. Diğerleri yanlış adımlar atılması durumunda harcanan çabaların boşa çıkması ve yaşanacak hayal kırıklığıdır. İşletme için maddi ve manevi kayıplar söz konusu olur. Bu nedenle MİY'i hayata geçirmeden önce geçiş sürecini en etkin şekilde planlamak ve değerlendirmek gerekir. MİY'i bir anda uygulamak işletmeye büyük zorluklar doğurabilir. Bu zorlukları yaşamamak ve daha planlı hareket etmek için bir geçiş sürecinden yararlanılması faydalı olacaktır. Bu süreçte, yapılabilecekler ve yapılması gerekenler belirlenir. Böyle bir hazırlık sonrasında işletme hangi düzeyde yeniliklere gitmesi gerektiğini daha net görür. Böylece önceden tahmin edilmeyen veya dikkate alınmayan kötü sürprizlerle karşılaşmaz. MİY'e geçiş süreci aynı zamanda işletmelere MİY uygulama aşamalarını planlama fırsatı tanır. Çünkü MİY uygulamaları ancak çeşitli süreçlerin ortaklaşa ve birbirini destekler şekilde yürütülmesi ile hayata geçirilebilir. İşletme geliştireceği süreç ve stratejiler hakkında hazırlıklı ve bilgi sahibi olur.

Bu bölümde işletmeleri MİY'e hazırlamada yardımcı olan MİY'e geçiş süreci hakkında bilgiler verilmiştir. Daha sonra işletmelerin doğru adımlar atmasında rehber niteliği taşıyan MİY uygulama süreci tanıtılmıştır.

## MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNE GEÇİŞ SÜRECİ

MİY uygulamak oldukça kapsamlı plan ve stratejiler geliştirmeyi gerektirir. MİY uygulamak isteyen işletmelerin sürece nasıl başlanacağı ve devam edileceği gibi konularda kararsızlık yaşamaları normal bir durumdur. Geniş kapsamlı veya sınırlı olsun MİY uygulamalarının hepsi birtakım aşamalardan sonra hayata geçer. MİY'e geçiş ve uygulama aşamaları hakkında bilgi sahibi olmak belirsiz noktaların aydınlanmasını sağlar. MİY'e geçiş ve uygulanma 4 ana başlık altında toplanır.

Bunlar:

- Hazırlık aşaması
- Planlama ve tasarım aşaması
- Uygulama
- Değerlendirme aşaması

Aşağıda önce bu aşamalar hakkında bilgiler verilmiş daha sonra MİY uygulamaları anlatılmıştır.

### Hazırlık Aşaması

İşletmeler, MİY uygulamalarının sağlayacağı avantajlar nedeni ile bu uygulamaya yönelir. Ancak bu tam olarak işletmelerin MİY'den beklentilerini açıklamaz. *İşletmeler MİY'e hazırlık aşamasında ilk olarak MİY uygulamalarının amaç ve hedeflerini net olarak belirlemelidir.* Ancak bu şekilde stratejilerine



MİY uygulamak isteyen işletmelerin sürece nasıl başlanacağı ve devam edileceği gibi konularda kararsızlık yaşamaları normaldir.



doğru şekilde yön verebilirler. Daha sonra ise organizasyonun MİY için sahip olduğu yetenekler ve kapasitesi değerlendirmelidir. Bu değerlendirme için işletmenin;

- Biz şu an neredeyiz?
- MİY ile ulaşacağımız hedeflerimiz nelerdir?
- Bu hedefler için nelere ihtiyaç var? sorularına cevap araması gerekir.

İşletmeler MİY'den beklentilerini, hangi düzeyde MİY uygulayacaklarını, örgütsel düzeyde kapasitelerinin yeterli olup olmadığı gibi konularda tespitler yaptıktan sonra planlama ve uygulama safhalarına geçiş için hazırlıklarını tamamlamalıdır. Burada özellikle üzerinde düşünülmesi gereken bazı konular şöyle sıralanabilir:

- MİY'e hazır olup olunmadığı,
- Hangi düzeyde MİY uygulamasına geçileceği,
- İşletmenin müşteri portföyünün belirlenmesi,
- Örgütün MİY uygulamalarına katılım isteği ve yeteneğinin düzeyi.

### MİY'e hazır olup olunmadığı ve işletmenin müşteri portföyünün belirlenmesi

*İşletmelerin MİY uygulama kararlarında hitap ettikleri pazar (endüstriyel, tüketici pazarı), ürettikleri ürün (kolayda, beğenmeli, özellikli ürünler) ve tüketici ile iletişim ve bağ kurabilme olanakları belirleyicidir.* Endüstriyel pazarlara hizmet sunan, özellikli müşteri kitlesi olan ve hizmet sunan işletmeler için MİY uygulamak çok daha kolay hatta günümüzde zorunluluktur. Tüketici pazarına hizmet sunan işletmeler de MİY uygulamaya başlamışlardır. İşletmenin müşteri ile etkileşime geçme olanakları ve ürün-hizmetlerini müşteriye göre ayarlama düzeylerine göre işletmelerin uygulayabileceği pazarlama stratejileri Şekil 3.1'de gösterilmiştir.

Etkileşim	Bireysel İletişim	III Veri tabanı pazarlama	VI MİY, Bire – bir pazarlama
	Kitle İletişim	I Kitlese pazarlama	II Niş pazarlama
		Standart ürün	Kişiselleştirilen ürün
		Kişiselleştirme	

Şekil 3.1. Girişimci Strateji Haritası (Peppers ve Rogers, 2004: 24)

İşletme üzerinde çok fazla değişiklik yapamayacağı, standart ürünler üretiliyor ve müşterilerine bireysel şekilde ulaşamıyor ise kitlese pazarlamayı tercih



İşletme MİY'e geçmeye karar verdikten sonra hangi düzeyde MİY uygulayacağına veya nereden başlaması gerektiği konusunda karar vermelidir.

eder. Kitlese pazarlamanın ölçek ekonomilerine ulaşma ile maliyet tasarrufu avantajı bulunmaktadır. Ancak işletmelere uzun vadeli rekabet edebilme garantisi vermez. Niş pazarlar nispeten küçük tüketici gruplarının oluşturduğu pazarlardır. Bunlar, istek ve ihtiyaçları (tatil için deniz kenarı yerine çiftlik yaşantısı sunan tatil köylerini seçme gibi) ile farklılık gösterirler. Niş pazarlar küçük olmasına karşın kârlılığı olan pazarlardır. İşletmeler niş pazarların beklentilerine göre ürün veya hizmeti düzenler. Niş pazarlamada küçük ancak kitlese pazarlama temelinde sunum yapılır. Çünkü daha az sayıda ancak benzer istekleri olan tüketicilere benzer ürünleri sunar. İşletmenin müşterileri ile etkileşime geçme olanakları yüksek ancak ürün standart ise veri tabanlı pazarlama anlayışı tercih edilebilir. Veri tabanlı pazarlamada müşterilere ait bilgiler veri tabanlarında toplanır. Müşterilerle telefon, e-posta, posta, web aracılığı ile sıkça bağlantı kurulur. Çoğu durumda elektronik ortamlarda satış yapılır ve hizmet verilir. Kitlese pazarlama anlayışına benzerdir. Veri tabanlı pazarlamada da standart ürün sunumu söz konusudur. Müşteri ile iletişim fazla ve ürün müşteriye göre ayarlanabiliyor ise ilişkisel temele dayalı alışverişler ve birebir pazarlama yapma imkânı vardır. İşletmeler teknolojinin gelişmesi ile tüketicilerle çok çeşitli şekillerde iletişim kurabilmektedir. Günümüzde tüketiciler pazarına hitap eden birçok işletme kitlese pazarlama yanında diğer stratejileri de uygulamaktadır. Hizmet sunumunda müşteriye göre kişiselleştirmeden ürünü kişiselleştirmeye kadar çok çeşitli sunumlar yapmaktadırlar. Lewi Strauss co. internetten müşterilerinin verdiği beden ölçüleri doğrultusunda tüketiciye göre Jeanlar üretip göndermektedir. İşletmeler müşteri yönlü hedeflerini, pazarlarının ve ürünlerinin özellikleri doğrultusunda kendilerine en uygun stratejiyi seçer.

### Hangi düzeyde MİY uygulamasına geçileceği

İşletme MİY'e geçmeye karar verdikten sonra hangi düzeyde MİY uygulayacağına veya nereden başlaması gerektiği konusunda karar vermelidir. Bu konuda işletmelere MİY gelişim düzeyleri yardımcı olmaktadır. Bunlar:

- **Ön MİY planlama:** İşletme bu aşamada MİY'e geçişe karar verir. Ancak henüz geliştirilmiş plan ve stratejiler yoktur. Bu aşamada daha çok müşteri yönlülük anlayışına hazırlanma söz konusudur. Ürün ve müşteri yönlü ne gibi düzenlemeler yapılabilir ve karşılaşılabilecek engeller nelerdir gibi konularda hazırlıklar ve planlar yapılır.
- **Veri ambarı kurma:** Bu safhada işletme veri tabanı oluşturur. Müşteri bilgilerini toplar. Müşterilerini tanıma ve bölümlenmeye başlar. Müşteri gruplarına özel iletişimlerde bulunur. Ancak henüz kişiselleştirme yönlü adımlar çok fazla atılmamıştır.
- **Orta düzeyde gelişmiş MİY:** Bu aşamada işletme veri tabanlarını verimli şekilde kullanır. Müşteri portföyünü net olarak geliştirmiştir. Veri tabanları yanında satış gücü otomasyonu gibi yardımcı araçlardan da yararlanır. Müşteri ile bağlantılı olan personelin satış ve destek hizmetlerine yardımcı olacak şekilde teknolojiye yararlanır.
- **İyi düzeyde gelişmiş MİY:** Bu safhadaki MİY'de organizasyon genelinde bilgi paylaşımı ve katılımı gerçekleştirilmiştir. Tüm çalışanlar müşteri yönlü



İşletmenin MİY'e hazır olduğunu değerlendirmesi; gerek pazarı ve müşterileri gerekse çalışanları ve örgüt kapasite ve yeteneklerinin değerlendirmesini ifade etmektedir.

faaliyete katılmaktadır. İşletmenin önceliği anahtar müşterilere yönelik sunumları ve kişiselleştirme çabalarını geliştirmektir.

- **İleri düzeyde gelişmiş MİY:** Bu safhada olan işletmeler müşteri ile iletişim ve kişiselleştirmede önemli adımlar atmıştır. Kişiselleştirme için ileri düzeyde teknolojiye yararlanır. Veri tabanlarından en verimli şekilde faydalanır. Müşteri bölümlerine göre farklı stratejiler geliştirme ve uygulama yeteneklerine sahiptir.

İşletmeler hangi düzeyde MİY uygulayabilecekleri konusunda diğer işletmeleri inceleme ve örnek alma (benchmarking) veya uzmanlardan, MİY yazılım ve donanım şirketlerinden yardım alabilmektedirler.

### Örgütün MİY uygulamalarına katılım isteği ve yeteneğinin düzeyi

İşletmenin MİY'e hazır olduğunu değerlendirmesi; gerek pazarı ve müşterileri gerekse çalışanları ve örgüt kapasite ve yeteneklerinin değerlendirmesini ifade etmektedir. İşletme ne derecede hazır olduğunu değerlendirmek için birtakım kıstaslardan yararlanabilir. Tablo 3.1.'de bu kıstaslara örnekler yer almıştır.

**Tablo 3.1.** MİY Odaklılığın Değerlendirilmesinde Anahtar Alanlar (Payne,2005: 341)

Süreç	MİY Ölçüm Alanı
Strateji Geliştirme	1.MİY öncülüğü İşletmem MİY'de başarı sağlayabilir mi? Diğer işletmeler ile kıyaslayarak bunu nasıl gerçekleştirebilirim?
Değer Yaratma	2.Müşteri tatmini Ürün ve hizmetlerim ile müşterilerimi nasıl tatmin edebilirim? 3.Müşteri yaşam boyu değeri 3. Müşterilerimin yaşam boyu değeri nedir? Bu değeri nasıl artırabilirim?
Bölümler Arası Birleşme	4.Müşteriye ulaşım Müşterilerin işletme ve bölümleri ile bağlantı kurmasını nasıl etkin hâle getirebilirim?
Bilgi Yönetimi	5. Müşteri çözümleri ve uygulamaları 6. Müşterilerin ürünlerimizi almasını sağlamak için nasıl daha etkin müşteri çözümleri ve uygulamaları hayata geçirebilirim? 7. Müşteri bilgisi 8. Müşterilerimize maksimum değeri sunmak için müşteri bilgisini nasıl oluşturabilir ve kullanabilirim?

Performans Değerlendirme	<p>7. Müşteri süreci İşletmemizin kaliteli ürün ve hizmet sunmak için müşteriye yönelik süreçleri bulunmakta mıdır?</p> <p>8.Çalışan standartları Ürün ve hizmetlerimizi müşterilerimize sunacak yetenekli personelimiz var mı?</p> <p>9.Performans raporlama İşletmenin MİY stratejilerini ölçecek uygun bir performans raporlama sürecimiz var mı?</p>
--------------------------	--

MİY uygulamalarına başlamayı düşünen işletmeler bu ölçütler ile organizasyon yapısını ve karşılaşacakları engelleri belirler. *MİY'e geçmeden önce bu konularda işletmelerin hazırlıklarının tamamlanması MİY'in başarılı bir şekilde uygulanmasına yardımcı olur.*

### Planlama ve Tasarım Aşaması

MİY uygulamalarının bir özelliği, sürekli güncellenmeleri ve hızla hayata geçirilmeleridir. Bu nedenle MİY planları hazırlanırken faaliyetlerin tasarlanması da hayata geçirilir. Bu nedenle MİY uygulamalarında planlama ve tasarımı birbirinden ayırmak pek mümkün değildir.

Bu aşamada hedeflenen MİY doğrultusunda işletme içi (çalışanlar, departmanlar) ve dışı kaynaklardan (yazılım-danışmanlık şirketleri, dış kaynak kullanımı vb.) nasıl ve düzeyde yararlanacağı konularında planlar hazırlanır. Aynı doğrultuda müşteri grupları belirlenir. Müşteri grupları ile etkileşimin yoğunluğu ve biçimi hakkında kararlar alınır. Her bölüme sunulacak ürün-hizmet paketleri, bunların özellikleri (hizmet düzeyleri, fiyat, kişiselleştirme, dağıtım vb.) belirlenir. Bu faaliyetlerin yürütülmesi için gerekli olan örgüt içi ve dışı düzenleme ve yapılandırmalar hazırlanır. Dış kaynak kullanımından yararlanılacak ise örgüt ile adaptasyonu konusunda düzenlemeler yapılır. Gerek duyuluyor ise çalışanların MİY uygulamalarına nasıl destek olacakları konusunda eğitim almaları sağlanır.

### Uygulama ve Değerlendirme Aşaması

Uygulama ve değerlendirme aşamaları da birbirinden kesin çizgilerle ayrılmayan aksine birbirini tamamlayan süreçlerdir. Müşteri ilişkileri yönetiminde müşteriler ile sürekli ve yoğun iletişim kurulması geri bildirim de kolaylaşmasına yol açar. Dolayısıyla uygulamaların müşteride yarattığı memnuniyet ve tatmin düzeyi hakkında kısa sürede bilgi alınması uygulama sürecinin yeniden yapılandırılmasını sağlar.

Bu aşamada işletmeler MİY çabalarına göre düzenledikleri kaynakları ile sunumlarını yapar. Değişen müşteri beklentileri veya gelişen müşteri payları doğrultusunda süreçlerine yeni düzenlemeler getirirler. Aynı zamanda faaliyetlerin geri dönüşüne bakarak değerlendirmeler yapılır. Aşağıda MİY uygulama aşamaları ve her aşamada dikkate alınması gereken konular ve yürütülen faaliyetler hakkında detaylı bilgiler verilmiştir.



MİY uygulamalarının bir özelliği, sürekli güncellenmeleri ve hızla hayata geçirilmeleridir.

## MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ SÜRECİNİN UYGULANMASI

*Müşteri ilişkileri yönetiminin uygulanma süreci her zaman aynı özellikleri göstermeyebilir. MİY'in uygulandığı sektöre bağlı olarak süreç değişir.* Bazı işletmeler veya sektörlerde daha kısa, bazılarında daha detaylı süreçler geliştirilebilir. Aşağıda belirtilen aşamalar MİY temel süreçlerini göstermektedir.

MİY uygulama süreci:

- Strateji geliştirme süreci
- Değer yaratma süreci
- Organizasyon bölümlerini bütünleştirme süreci
- Bilgi yönetimi süreci
- Performans değerlendirme süreci aşamaları ile hayata geçirilir.

### Strateji Geliştirme Süreci

Strateji geliştirme süreci işletmenin sonraki süreç ve uygulamalarına yön veren bir aşama olması nedeni ile oldukça önemlidir. İşletmeler bu aşamada MİY faaliyetleri ile ilgili kararlar alırlar ve bu kararlar doğrultusunda uygulamaya geçer. Dikkatle ve özenle hazırlanması gereken bir aşamadır.

*MİY'in özellikleri hakkında yapılan açıklamalardan hatırlanacağı gibi MİY bir iş stratejisidir.* Kârlı müşterilerle ilişkiler kurma ve yürütmek için belirlenen stratejiler üzerine kuruludur. Ancak müşteri yönlü stratejiler ile işletmenin iş ortakları, çalışanları ve aracılara yönelik stratejileri uyumlu olmalıdır. *Bu açıdan bakıldığında MİY stratejileri iş ve müşteri stratejileri olarak iki gruba ayrılır.*

Organizasyonel değişim ve yapı 4. bölümde detaylı olarak bahsedildiği için burada iş stratejisi ile ilgili özet açıklama yer almıştır.

### İş stratejisi

İşletmeler pazarda varlıklarını sürdürmek için sürekli olarak birtakım kararlar alırlar ve uygularlar. *İş stratejisi işletmenin sektör, pazarlar ve müşterileri ile ilgili yürüttükleri tüm faaliyetleri ile ilgili tüm sorumluluklarını içerir.* Bu nedenle işletmelerin iş stratejileri oldukça geniş kapsamlıdır. MİY açısından bakılacak olursa iş stratejisine öncelikle işletmenin bulunduğu sektör ve hitap ettiği pazar açısından konumunu değerlendirme ile başlanılır. MİY uygulamalarının sektörde ve pazarında işletmeye rekabet avantajı sağlayıp sağlamayacağını tespit edilmelidir. Bunun için öncelikli olarak işletme şu an müşterilerine neler sunduğunu belirleyerek işe başlar. *Bu işletmelerin müşterilerine yönelik olarak neler sunmadığını da göstermesi açısından faydalıdır.* İşletmede hâlihazırda var olan yetenek ve kapasiteleri yardımı ile işletmede oluşturulması amaçlanan yetenek ve kapasiteler belirlenir.

İkinci olarak örgüt vizyonunun müşteri-merkezliliği ve müşteri değeri yaratmayı teşvik edecek şekilde oluşturulması gerekir. İşletme müşteri odaklı vizyonunu geliştirir. İşletmenin vizyonu amaç ve hedeflerine yön verir. Bu nedenle



Strateji geliştirme süreci işletmenin sonraki süreç ve uygulamalarına yön veren bir aşama olması nedeni ile oldukça önemlidir.

MiY uygulamak isteyen işletmeler, amaç ve hedeflerini net olarak gösteren vizyon belirlemelidir.

İşletme sektör ve pazar analizi yaptıktan ve örgüt hedeflerini MiY doğrultusunda yeniden belirledikten sonra iş stratejisini de belirlemiş olacaktır. İşletme artık müşteri merkezli hareket tarzını benimsemiş ve kendini hazırlamıştır. Dolayısıyla daha sonra atılacak adımlar için temel bir çerçeve belirlenmiştir.

### Müşteri stratejisi

*Müşteri stratejisi, var olan ve potansiyel müşterileri inceleyerek en uygun müşteri bölümlerini belirlemeye dayalı faaliyetlerden oluşur.* Her müşteri grubunun özellikleri doğrultusunda stratejiler geliştirilerek değer yaratmaya çalışmak MiY'in temel amaçlarından biridir.

MiY stratejisi oluşturma sürecinin işleyişi şöyle özetlenebilir:

- Müşteri belirleme ve seçme
- Müşterileri bölümleme
- MiY programları oluşturma

#### *Müşteri belirleme ve seçme*

MiY'i diğer pazarlama uygulamalarından ayıran en önemli özelliği müşteri kavramının farklı olmasıdır. *MiY'de her tüketici işletmenin müşterisi değildir.* Müşteriler işletmeye sağladıkları değere göre bölümlenirler. Anahtar müşteri denilen müşteri gruplarına farklı ve özel sunumlar yapılır. MiY yeni müşteri kazanmak için yapılan yatırımların daha fazla kâr getirecek müşterilere kaydırmanın avantajlarını kullanır. Bunları gerçekleştirmek için öncelikle müşterileri tanımak, haklarında bilgi sahibi olmak gerekir. İşletmeler müşterileri hakkında ne kadar detaylı ve çok sayıda bilgi toplarlarsa pazarlarını o kadar iyi tanır. Bu nedenle müşterilerin satın alma davranışlarının ötesinde düşünce, beklenti ve tutumlarının öğrenilmesi daha iyi pazar bölümlenmede yardımcı olur. Hangi sektörde bulunursa bulunsun her işletmenin müşterileri ile ilgili sahip olması gereken bilgiler vardır. Bunlar:

- *Müşteri işlemleri:* Müşterinin alışveriş sürecinde gerçekleştirdiği işlemlerle ilgili örneğin; alım-ödeme-dağıtım şekli, sıklığı, miktarı, teslim tarihi-yeri vb. bilgileridir.
- *Müşteri bağlantıları:* Müşteri ile iletişim kurma veya bağlantıya geçme şekli, sıklığı, nedenleri, iletişim süresi vb. bilgilerdir.
- *Tanımlayıcı bilgi:* Müşterilerin demografik, ekonomik, sosyal ve mümkünse psikolojik özelliklerine ait bilgilerdir. Müşterileri bölümlendirmede en çok başvurulan bilgi türüdür.
- *Pazarlama tepkisine cevap verme:* Müşterinin kendisine yönelik sunumlara karşı açık olma, olumlu tutuma sahip olması veya buna hazır olması hakkındaki bilgilerdir. Çünkü MiY her iki tarafın da gönüllü şekilde uzun vadeli ilişkiler sürdürme isteği ile yürütülebilir.

#### *Müşterileri bölümleme*



MiY'i diğer pazarlama uygulamalarından ayıran en önemli özelliği müşteri kavramının farklı olmasıdır.

Pazar bölümlere genel bir ifade ile pazarı benzer özellik gösteren tüketici gruplarına ayırmaktır. Pazar bölümlere stratejileri, kitlesel pazarlamadan birebir pazarlamaya kadar uzanan süreçtir. Kitlesel pazarlamadan birebir pazarlamaya kadar olan bölümlere alternatifleri ve özellikleri Şekil 3.2’de gösterilmiştir.

	Kitlesel pazarlama	Geleneksel pazar bölümlere	İhtiyaçlara dayalı bölümlere	Mikro bölümlere	Bire-bir pazarlama
	Satıcı → Müşterilerle ilişkiler → Partner				
Odak Nokta	Ürün	Bölüm	Bölüm	Mikro pazar	Tüketici
Pazar bölümü	Tek bölüm-Homojen pazar	Demografiklere göre bölümlere	Yaşam tarzı, kişiliğe göre bölümlere	Oldukça dar tanımlanmış, yüksek değere sahip bölümler	Tek kişilik bölüm
Ürün/Hizmet Sunumu	Tek bir standart ürün	Uyarlanmış ürün sunma	Pazar ihtiyaçlarının birleştirilerek sunumu	Mikro bölümün ihtiyaçları için birleştirilen sunumlar	Kişiyeye uyarlanan sunumlar
İletişim	Kitlesel iletişim	Tüketicilere göre biçimlendirilen mesajlar	Tüketicilere göre biçimlendirilen mesajlar	Oldukça yüksek derecede biçimlendirilen mesajlar	Karşılıklı, yoğun iletişim
Başarı ölçümü	Pazar payı	Bölüm payı	Bölüm payı	Bölüm payı	Müşteri payı

  
MİY uygulayan işletmeler müşterilerini önemlerine göre mikro pazar veya birebir pazar bölümleri şeklinde gruplar.

Şekil 3.2. Pazar Bölümlere Düzeyleri (Payne, 2005: 70)

MİY uygulayan işletmeler müşterilerini önemlerine göre mikro pazar veya birebir pazar bölümleri şeklinde gruplar. Böyle detaylı bir ayırımı yaparken müşteriler işletmeye, şimdi ve gelecekte sağlayacakları kâr açısından bölümlenirler. Böyle bir bölümlenmede; müşteri kârlılığı, maliyeti ve ilişki düzeyi esas alınır ve müşterinin detaylı bilgilerinin yer aldığı müşteri portföyü hazırlanması faydalı olur. Bu portföy kazanç ve maliyetler açısından müşterilerin değerlendirilerek tanımlandığı bir matristir. Matrisler işletmenin müşteri gruplarını şu an ve gelecek açısından değerlendirmesi bakımından yararlı bir araçtır (Bakınız Şekil 3.3).

Şuan	Kârlı	Yönet	Yatırım Yap Kazan
	Kârsız	Terk Et	Disipline Et
		Kârsız	Kârlı
		Gelecekte	

Şekil 3.3. Müşteri Bölümlere Portföyü (Gordon, 1998: 43)



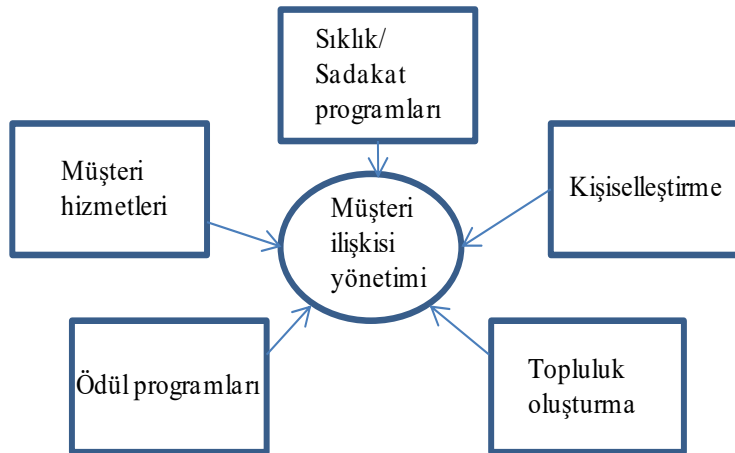
Müşteriler; önemli, gelişme potansiyeli olanlar ve kâr getirmeyenler olarak ayrılır. *Önemli veya anahtar müşteriler ile potansiyeli olan müşteriler ile ilişkilerin geliştirilmesi için harekete geçilir. Kârsız müşteriler ile ilişkilere ilave yatırım yapılmaz.* Müşterinin işletmeyi terk etmesi hâlinde tekrar kazanmaya çalışılmaz. Önceden belirtildiği gibi MİY bakış açısına göre her tüketici müşteri değildir. İşletmeye değer sağlamayan müşteriler için yapılacak yatırımlar, sürekli müşterilere aktarırsa geri dönüşü kesin olan yatırımlar yapılmış olur.

İşletme böyle bir portföy ile müşterilerini tam olarak bölümlenmiş sayılmaz. Çünkü aynı bölümde yer alan ancak farklı özellikleri ve beklentileri olan tüketici grupları söz konusudur. Bu gruplara yönelik olarak daha detaylı bölümlenmeler yapılması gerekir. Bu doğrultuda işletmeler müşterilerini önem düzeylerini göstermek için şu gruplara ayırırlar:

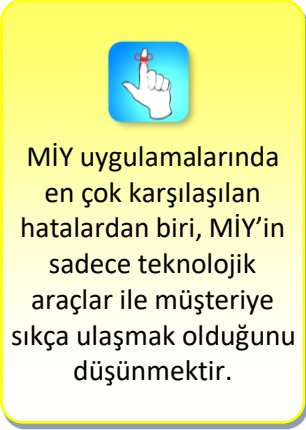
- Altın müşteriler: Sadık ve en değerli müşteriler,
- Altın adayı müşteriler: Büyümeye açık, sürekli müşteriler,
- Müşteriler: İşletmeden birkaç kez alım yapmış sürekli olmayan müşteriler,
- Potansiyel müşteriler: İşletmenin henüz müşterisi olmamış ancak kazanılabilecek gruptur.

### MİY programları oluşturma

Müşteriler bölümlendikten sonra bölümlere göre işletmenin strateji belirleme ve program geliştirme aşaması gelir. MİY uygulamalarında en çok karşılaşılan hatalardan biri, MİY'in sadece teknolojik araçlar ile müşteriye sıkça ulaşmak olduğunu düşünmektir. Anahtar müşteriler işletmelerinden daha fazla performans beklerler. *Sadece kısa mesajlar veya e-postalar ile müşterilerle özel bir ilişki başlatılamaz.* MİY uygulamalarında belirlenen özel müşteri gruplarına yönelik özel iletişim kanalları ve şekilleri, kişiselleştirilen ürün-hizmet sunumları söz konusudur. Diğer müşteri grupları için ise farklı uygulama alternatifleri söz konusudur. Müşteri bölümlerine göre uygulanabilecek MİY programları Şekil 3.4'de gösterilmiştir.



Şekil 3.4. MİY Programları (Russell, 2001: 98)



**Müşteri Hizmetleri:** Müşterilere satış öncesi, anı ve sonrası hizmet sunumu günümüz tüketicisinin beklentilerinin artması ile giderek zenginleşmiştir. Artık birçok durumda (satış sonrası nakliye, garanti, kurulum, vb.) satışın zorunlu parçası olarak görülmeye başlanmıştır. MİY’de müşteri hizmetleri zorunlu sunumların ötesinde ilave fayda sağlayacak özelliكتedir.



MİY’de müşteri hizmetleri zorunlu sunumların ötesinde ilave fayda sağlayacak özelliكتedir.

Hizmetler, reaktif ve proaktif olarak sınıflandırılırsa MİY’in müşteri hizmetleri kapsamı daha iyi anlaşılır. **Reaktif hizmetler satın alma ve kullanma ennasında müşterinin işletme ile iletişime geçmesi ile sunulan hizmetlerdir.** Genellikle bu hizmetler danışma, tamir veya şikâyet başvuruları şeklindedir. İşletmeler müşterilerinin kolay ulaşımını sağlamak amacı ile “müşteri hizmet hattı” gibi bağlantılar kurarlar. Amaç müşterinin herhangi bir sorunla karşılaşması veya bilgi alma isteğine çabucak cevap vermektir. **Proaktif hizmet anlayışı daha farklıdır. Burada işletme, müşterinin bağlantı kurmasını beklemmez.** Aksine satın alım sonrasında müşterinin memnun olup olmadığını öğrenmek, öneri veya şikâyetlerini belirlemek amacı ile kendisi iletişime geçer. Proaktif hizmette işletmeler müşteriyle mümkün olduğunca bağlantı kurmanın, ihtiyaç ve isteklerini belirlemede önemli bir veri kaynağı olduğunu bilir. MİY uygulayan işletmeler müşteri hizmetlerini anahtar müşteriler için mümkün olduğunca özelleştirir.

**Sıklık/Sadakat ve Ödül Programları:** Sadakat veya sıklık programları olarak isimlendirilen uygulamalarda müşterilerin alım sıklığına göre geliştirilen bir ödül sistemi vardır. Müşteri alışveriş sıklığına göre ödüller (para, puan, bedava hizmet vb.) kazanır. Perakende satış noktalarında, banka, hava yolları gibi hizmetlerde yoğun olarak kullanılmaktadır. Bu uygulamalar işletmelere farklı rekabet avantajı sağlamamakla birlikte müşterinin rakip işletmeye gitmesini engellemektedir. Tüketicinin kazandığı ödüller işletmede kalması konusunda bağlayıcıdır. Günümüzde bazı sektörlerde özellikle perakende tüketim malları satışlarında sadakat programları rekabete karşı koyabilmek için zorunluluk hâline gelmiştir. Bankalar, finans kuruluşları, seyahat firmaları, giyim, gıda, dayanıklı tüketim malları satan birçok perakende kuruluşları sadakat programlarını kullanmaktadır.

**Kişiselleştirme:** Birey olarak müşteriye yönelik hizmet ve ürün geliştirmeyi ifade eder. Müşteri işletmenin belirlediği standartlar doğrultusunda üründe istediği özellikleri belirterek ürünün tasarımında etkili olmaktadır. Günümüzde teknoloji ağırlıklı endüstrilerden (Dell bilgisayar) giyime (Levi Strauss, Nike) kadar birçok işletme müşterilerinin birebir istekleri doğrultusunda üretim yapmaktadırlar. MİY açısından kişiselleştirme fayda sunumunun bir parçasıdır. Ürün, müşteri ve şirket vizyonu doğrultusunda kişiselleştirme kararları verilir.

Kişiselleştirme programlarında işletmelerin dikkate alması gereken noktalar vardır. Bunlar:

- **Müşteri için kişiselleştirme:** Ürün veya hizmet müşteri için daha kullanışlı hâle gelecek ise kişiselleştirmeye gidilmelidir.
- **Kişiselleştirme teknoloji ile yakından ilişkili değildir:** Kişiselleştirme için teknoloji şart değildir. Küçük ayrıntılar büyük farklar yaratabilir.



Kişiselleştirme; birey olarak müşteriye yönelik hizmet ve ürün geliştirmeyi ifade eder.

Kişiselleştirme için aşırı teknolojik yatırım yapmak işletme yeteneklerini zorlayacaksa yanlış bir tercih olur.

- *Kişiselleştirmeye geçiş zor ancak gereklidir.* Bunun için önce müşteriyi anlamak, işletmeyi değerlendirmek ve çalışanları buna hazırlamak gerekir.
- *Kişiselleştirmeden önce inceleyin:* Kişiselleştirmeye geçmeden önce müşteriyi çok iyi anlamak gerekir.
- *Fazlası yanlıştır:* Müşterinin sınırlarını belirleyin. Her zaman daha fazlası iyi değildir.

Kişiselleştirme uygulamaları işletmelerin geliştirerek süreçlerine yansıtabilecekleri faydalı bilgiler sunar. İşletmeler birebir müşteri ile görüşme şansı yakalayarak farklı bakış açıları ve değerlendirme yöntemlerini elde etmiş olur. Bu nedenle kişiselleştirme işletmenin müşteri merkezli bakış açısı kazanması yanında sürekli olarak bu bakışı geliştirmesine de yardımcı olur.



Örnek

- Nike ID müşterilerin kendi yaratıcı isteklerine göre ayakkabıları tasarımlarına izin verir. Böylelikle müşterileri doğrudan markanın içine katmış olur.

*Topluluk oluşturma:* İşletme ile müşteri arasında bilgi değişimi sağlamak amacı ile bağlantı kurmada kullanılan araçlardan biri de topluluklar oluşturmaktır.

*Topluluk oluşturmak aslında tüketicilerin ürün-marka ile özdeşleşme ihtiyaçları sonucunda ortaya çıkan bir durumdur.* Burada işletmelere düşen tüketicilerin bu ihtiyacını yönetmek ve organize etmektir. Müşteriler öncelikle marka ile bağlantı kurar. Beklentilerini karşılayan markalar ile kendilerini özdeşleştirirler. Bunun bir adım sonrası marka aracılığıyla işletme ile bağlantı kurmaktır. Bazen tüketiciler için bir markanın veya firmanın müşterisi olmak ayrıcalıklı olmak anlamına gelir. Birçok işletme, tüketicilerinde böyle bir imaj yaratmanın sağladığı avantajları kullanmaktadır. Tüketici toplulukları oluşturmak, bu avantaja sahip olmak isteyen işletmeler için en uygun yöntemlerden biridir. Günümüzde tüketici toplulukları oluşturmak web aracılığı ile oldukça kolaydır. Üye gruplarının buluşabileceği bir ortam yaratılarak çoklu iletişim kanallarının kurulması sağlanır. Fanatik kulüpleri bu uygulamaların en eski örneklerinden biridir. Günümüzde teknolojiye gelişmeler ile fanatik kulüpleri veya topluluklar kurmak ve müşteriler ile bağları



Topluluk oluşturmak tüketicilerin ürün-marka ile özdeşleşme ihtiyaçları sonucunda ortaya çıkan bir durumdur.

güçlendirmek mümkündür. Müşteriler ürün-marka ile ilişkili organizasyonlara (sergi, yarışma, eğlence, eğitim, vb.) davet edilerek yüz yüze iletişim de sağlanmaktadır. Sanal ortamlarda tartışma platformları oluşturma ve oluşturulması konusunda müşterilere fırsat tanıma ile topluluğun marka ve gruba bağlılığı da artmaktadır. MİY uygulayan işletmeler müşteri gruplarına ve gruplarının özelliklerine göre ifade edilen MİY programlarının hepsi veya birkaçı uygulanabilir.

### Değer Yaratma Süreci

Değer kavramı müşterinin bir ürün-hizmet-markadan almayı istediği soyut, somut tüm beklentilerini ifade eder. Daha detaylı olarak değer, müşterinin aldığı faydalar ile katlandığı maliyetlerin kıyaslanması sonucu ortaya çıkan durumdur. Yani tüketicinin ürünü almak için katlandığı maddi-manevi çabalar ile elde ettiği tüm faydaların toplamından oluşur. Pazarlamacıların üzerinde en çok durduğu konulardan biri müşteri değeridir. Pazarlama çoğu zaman kısaca, müşteri değeri yaratmak, şeklinde ifade edilir. Çünkü tüketici gerçekte ürün ve hizmet satın almaz. Ürün ve hizmetle birlikte soyut ve somut faydalar demeti satın alır. Her tüketicinin ürün-hizmetlerden beklentileri farklılık gösterebilir. Bu nedenle tüketicinin değer algısı öznel yani kişiye göre değişkendir. Bazı tüketici için aldığı ürünü değerli kılan kalitesidir. Bazı tüketici için fiyat, bazıları için imajdır. İşletmeler açısından bakılacak olursa işletmeden müşteriye iletilen, müşteri beklentilerini karşılayan tüm süreç ve sunumlar değeri oluşturur.

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları açısından bakıldığında değer iki boyutludur. *Bunlar: Müşterinin işletmeden aldığı ve işletmenin de müşteriden aldığı değerler.* Çünkü MİY alıcı ve satıcının kazan-kazan temeline dayalı olarak kurduğu ilişkileri ifade eder. Bu karşılıklı süreçte her iki taraf da beklediği değeri alırsa süreç beklenen sonucu verir.

### Müşterinin aldığı değer

Müşterinin işletmeden aldığı öz ürüne ilave edilmiş tüm faydalar demetini ifade eder. Bunun içerisinde müşteri ile iletişim, hizmetler, dağıtım, fiyatlandırma, satış sonrası destek, garanti, özel uygulamalar vb. gibi çok sayıda uygulama yer alır. Müşteri ilişkileri yönetiminde müşteriler özelliklerine göre farklı bölümlerde yer alırlar. *Dolayısıyla müşterilerin işletmedeki konumları doğrultusunda aldıkları öz ürün soyut ve somut bazı unsurlar ile zenginleştirilmelidir. Bu nedenle MİY’de müşterinin aldığı ürün veya hizmet için “sunum” ifadesi kullanılır.* Müşteriye yönelik sunumlar ürün veya hizmetin daha fazla değer katılmış hâlini ifade eder ve garanti, servis, dağıtım, üretim, iletişim vb. birçok açıdan zenginleştirilir.

Tamamlayıcı hizmet modeli, ürün veya hizmeti zenginleştirmede yardımcı olmak amacı ile geliştirilmiştir. Ürün veya hizmeti zenginleştirme konusunda yapılabilecekler 8 gruba ayrılmıştır. Bunlar Tablo 3.2’de gösterilmiştir.



Müşterinin aldığı değer; müşterinin işletmeden aldığı öz ürüne ilave edilmiş faydalar demetini ifade eder.

**Tablo 3.2.** Tanımlayıcı Hizmet Modeli ve Unsurları (Payne, 2005: 108)

<p><b>Bilgi:</b> Müşterinin ürün-hizmet hakkında kolay ve detaylı bilgi ihtiyacının giderilmesidir.</p> <p><b>Neler yapılabilir:</b> Kolay hatırlanır telefon numarası 24 saat hizmet Açık, net fiyatlama politikası Şikâyet tazmini kolaylaştırma Detaylı hazırlanan broşürler Kolay bağlantı kurma noktaları kurma (internet, telefon, personel) Hizmet garantisi verme</p>	<p><b>Danışma:</b> Müşteri soru ve sorunlarına cevap verme.</p> <p><b>Neler yapılabilir:</b> Bilgi veri tabanı oluşturma Hızlı yanıt servisi kurma Teknolojik yeterlilik Çağrı merkezleri, müşteri destek hattı- bürosu oluşturma Çapraz satışları kolaylaştırma İnternette detaylı kullanım, bakım vb. bilgi sunma Yasal danışma hizmeti verme</p>
<p><b>Sipariş alma:</b> Müşterinin sipariş talebinin işleyişini kolaylaştırmadır.</p> <p><b>Neler yapılabilir:</b> Teknoloji yardımı ile sipariş olmayı kolaylaştırma (posta, telefon, internet, kısmen doldurulan formlar vb.) Alternatif ödeme planları uygulama Ödeme planlarını esnetebilme Sadakat programları uygulama</p>	<p><b>Ağırlama hizmetleri:</b> Müşteriye gösterilen özendir.</p> <p><b>Neler yapılabilir:</b> Ücretsiz arama hattı Dönemsel hediyeler (evlilik yıl dönümü, yeni yıl vb.) İlave faydalar sunma (araba kiralama, çekici hizmeti sunma vb.) Müşteri yardım hattı oluşturma Sorumluluk verilmiş çalışanlar Empati kurma</p>
<p><b>Güven sağlama hizmeti:</b> Ürün-hizmetle veya kullanımı ile ilgili tüm güvenlik uygulamaları ve hizmetleri kapsar.</p> <p><b>Neler yapılabilir:</b> Veri güvenliği, gizliliği sağlama Güvenlik tavsiyeleri verme Çalınmaya karşı koruma hizmetleri veya araçları sunma Acil durumlar için yardım hizmeti sunma Personel alarmı kurma</p>	<p><b>Beklentiler:</b> Normal hizmet dışında kalan hizmet isteklerine cevap vermektir.</p> <p><b>Neler yapılabilir:</b> Uzman yardım masası kurma Yüksek meblağlar, riskli ürünler ve riskli alanlarda özel destek hattı kurma Şikâyet kayıt merkezi oluşturma Ekstra garanti belirleme Müşteri geri bildirim anketleri uygulama Tamir edilen ürünleri tekrar kontrol etme</p>
<p><b>Faturalama:</b> Ürün-hizmet bedelinin açık, net ve doğru şekilde belirlenmesi ve açıklanmasıdır.</p> <p><b>Neler yapılabilir:</b> Hasarsızlık indirimi uygulama İndirim oranlarına diğer sunumları da dâhil etme Alışveriş süresine göre indirim veya hediyeler verme Müşteriye cazip koşullar sunma</p>	<p><b>Ödeme koşulları:</b> Faturalamadan farklı olarak müşteriye göre ayarlanmış ödeme şekilleridir.</p> <p><b>Neler yapılabilir:</b> Sadakat programları Düşük faiz uygulamaları Senet imzalatmama</p>



İşletmeler daha fazla tatmin sağlayan uygulamalar hayata geçirmek için öncelikle müşterilerin değer algıları belirlemelidirler.

Tanımlayıcı hizmet modeli hizmet boyutu açısından işletmelere uygulayabilecekleri farklı stratejiler konusunda yardımcı olur. İşletmeler daha fazla tatmin sağlayan uygulamalar hayata geçirmek için öncelikle müşterilerin değer algıları belirlemelidir (Geniş bilgi için 5. Bölüme bakınız). Çünkü her müşterinin

değer algısı farklılık gösterir. İşletme anahtar müşteri grubunun değer algısını belirledikten sonra sunumuna yön verir. Bu süreci 3 aşamada belirtebiliriz:

- *Değeri belirleme*
- *Değeri oluşturma*
- *Değeri iletme.*

İşletme müşteri gruplarının değer algısını belirledikten sonra ürün veya hizmeti değer algısı doğrultusunda geliştirir. Bu üründe kişiselleştirme olabileceği gibi hizmet aşamasında veya fiyat-dağıtım şeklinde olabilir. Değeri iletme aşamasında ise müşterinin özelliği doğrultusunda kişisel veya dolaylı (e-posta, mesaj vb.) şekilde müşteri ile bağlantı kurmaktır.

Müşteriye ilave değer sunma ve daha uzun süreli ve kazançlı ilişkiler kurmada ACURA modeli dikkate alınabilir (Bakınız Şekil 3.5). Model ilk harflerin kısaltılması (Acquire-Cross-sell-Upsell-Retain-Advocacy) ile bu ismi almıştır.



Şekil 3.5. ACURA Çerçevesi (Payne, 2005: 154)

Model işletmelere müşterilerle ilişkilerinden daha fazla kâr elde etmelerinde ve ilişkilerini uzun süreli kılmalarında dikkate alabilecekleri uygulamaları ve müşteri bağlarının sağlamaştırılması konusunda yardımcı olmaktadır. İlk aşama müşterinin kazanılmasıdır. Müşteri artıracak sunumlar ile müşteri kazanılmaya çalışılır. Müşterilerin tatmin düzeyini artıracak sunumlar ile müşteri kazanılmaya çalışılır. Müşteride işletmeye ve ilişkiye güven doğması ile çapraz satış yapılabilir. Çapraz satışlar işletmenin diğer ürünleri ile olabileceği gibi başka işletmeler ile ortaklaşa hareket edilmesi ile de gerçekleştirilebilir. Bankaların bazı firmalar ile anlaşmaları ve müşterilerin o firmalardan alışveriş yapması sonucu bankaların ödül puan veya ek taksit uygulaması buna örnek verilebilir. Bir diğer satış şekli ise üst satıştır. *Üst satış işletmenin müşterisine pahalı veya az sayıda ürettiği ürününü sunması veya henüz geliştirme aşamasında olan, henüz piyasaya sürmediği ürünü satmasıdır.* Müşteriye birçok kanaldan ulaşarak müşterinin cüzdan payının büyük kısmı işletmeye yönelterek ilişkinin sürekliliği korunmaya çalışılır. Sıklaşan ve çeşitli bağlantılar ile güçlenen ilişkiler sonucu artık müşteri işletmenin iş ortağı veya partneri konumuna gelir. Ayrıca modelde sürecin dai----



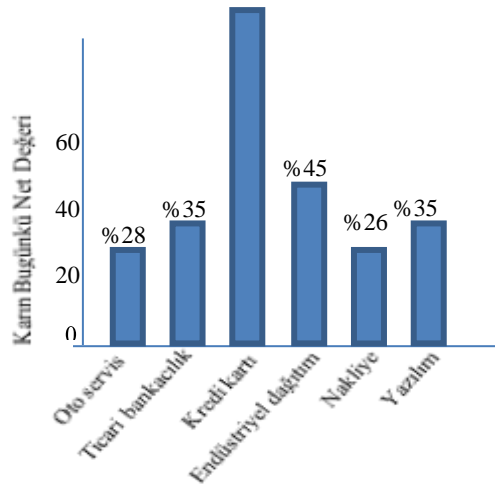
Müşteriye birçok kanaldan ulaşarak müşterinin cüzdan payının büyük kısmı elde ederek ilişkinin sürekliliği korunmaya çalışılır.

döngü şeklinde gösterilmesi ilişkilerin sürekli olarak geliştirilmesini vurgulamaktadır. Gelişen müşteri beklentileri ile sürece sürekli olarak yeni faydalar ilave edilmesi ve güncellenmesi ile beklenen sonuçlara ulaşılır.

### İşletmenin aldığı değer

İşletme müşteriye değer sunarak müşteri sadakati sağlama dolayısıyla uzun süreli satışlar yaparak kâr elde etme değeri elde eder. Bu durumda MİY uygulayan bir işletme uzun süreli müşteri ilişkileri kurmanın ekonomik avantajlarına sahip olarak değer elde eder.

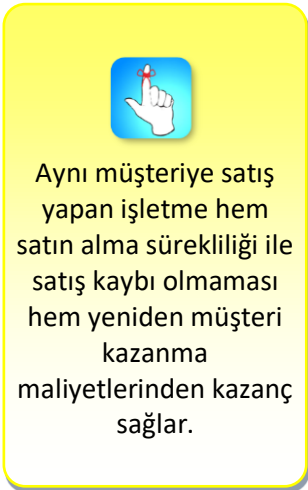
İşletmeler müşterilere satış yapmanın avantajları hakkında çok eski dönemlerden beri bilgi sahibidir. Bu durumun ekonomik avantajlarını ise son dönemlerde fark etmişlerdir. Reichheld ve Sasser (1990, sf.105-111) tarafından yapılan araştırmaya göre müşterinin tekrarlı satın alımlarının % 5 oranında artması bugünkü net kârın %35-40 civarında artışını sağlar. Şekil 3.6'da bazı hizmet türlerinde müşterinin tekrarlı alımlarının %5 oranında artması durumunda sağlayacakları kârlar gösterilmiştir.



Şekil 3.6. Müşterinin Tekrarlı Alımlarının Kârlarda Sağladığı Artış (Payne, 2005: 144)

Müşterilerin aynı işletmeden sürekli alım yapmalarının sağlayacağı faydalar çok boyutludur. Sürekli aynı işletmeden alım yapan müşteri hem satın alma sürekliliği ile hem satış kaybı olmaması ile hem de yeniden müşteri kazanma maliyetlerinden dolayı kazanç sağlar. Müşterinin rakiplere yönelmeden sürekli aynı işletmeden alım yapmasının işletmeye sağladığı diğer faydalar ise şunlardır:

- Müşteri tatmin oldukça işletmeden alım miktarı ve çapraz alımları artar.
- Müşterinin işletme ile bağları güçlendikçe müşteriye yapılan maliyetler giderek azalır (tutundurma, ikna süreci, ürün deneme vb.).
- Sadık müşterilerin fiyat hassasiyetleri azdır. Ufak fiyat artışlarında işletmeyi hemen terk etmezler.
- Sadık müşteriler işletmenin ücretsiz tanıtımını yapar.





İşletmenin müşteriden değer elde etme konusunda müşteri yaşam boyu değeri kavramı yardımcı olmaktadır. Müşteri yaşam boyu değeri müşterinin tüketici olarak ömrü boyunca aynı işletmeden alım yapması sonucu işletmenin elde edeceği kârların bugünkü net değeridir (Detaylı bilgi 6. Bölümde verilmiştir). İşletmeler müşterilerini kaybetmeden sürekli satış yaparak müşteri yaşam boyu değerinin sağlayacağı ekonomik ve diğer faydaları elde ederler. Böylece işletme de müşterisi ile ilişkisinden değer sağlamış olur.

### Bölümler Arası Bütünleşme Süreci

Bölümler arası bütünleşme, MİY strateji ve programlarının hayata geçirilmesinde önemli role sahip bir süreçtir. Satış öncesi, anı ve sonrası tüm faaliyetlerin yürütülmesi örgütün tüm bölümlerinin (ön ofis-arka ofis) ortak çabaları ve teknoloji desteği ile mümkün olur. Bu süreç örgüt içi personel yanında araçlar ve hizmet sağlayıcıların (finans kurumları, teknoloji sağlayıcılar, sosyal örgütler, medya, yerel yönetimler vb.) iş birliği ile gerçekleştirilir.

MİY stratejisi geliştirilirken örgüt yapısı geleneksel örgüt yapıları dışında müşterilere göre düzenlenir. Bunun için de örgütteki bölümlerin yapısı fonksiyonel düzeyde, gruplar ve görevler açısından düzenlenmelidir. Müşteri bölümlerine en hızlı ve çabuk şekilde hizmet sunacak biçimde departmanlar yapılandırılır. Bu yapılanma organizasyondaki tüm çalışanların müşteri bilgisine sahip olacağı ve bu bilgiler ile faaliyetlerine yön verecekleri anlamına gelir. Bu da çalışanların hepsinin satış ve pazarlama görevlerine katılacağını ifade eder. Birçok organizasyonda çalışanlar için bu durumu benimsemek kolay değildir. Bu noktada örgütün üst yönetimine büyük sorumluluklar düşer. Müşteri yönlü amaç ve hedefler doğrultusunda çalışanları motive etmek ve görev dağılımlarını net olarak açıklamak üst yönetimin görevidir. Görevler doğrultusunda oluşturulan, yatay, çapraz iş bölümünü kolaylaştıran yapılanma sayesinde çalışanlar müşteri yönlü değişimlere çok çabuk uyum sağlarlar.



MİY stratejisi geliştirilirken örgüt yapısı geleneksel örgüt yapıları dışında müşterilere göre düzenlenir.

MİY'de zorunlu olan bir diğer kanal elektronik kanalların oluşturulmasıdır. E-ticaret büyük bir hızla büyüyen hizmet sunum kanallarından biridir. Birçok işletme geleneksel yöntemler yanında elektronik ortama satış yapmaktadır. Müşteri ile bağlantı kurmak için, satış yapmanın dışında, elektronik araçlardan kesinlikle yararlanılmalıdır. E-posta, telefon, kısa mesajlar, internet aracılığı ile müşteri bağlantısı, satış ve geri bildirim sağlanır.

İşletmelerin müşteri ile bağlantı kurmada yararlanabileceği çeşitli kanal alternatifleri söz konusudur. Bunlar: Tek kanal tedarik stratejisi, müşteri bölümleri kanal stratejisi, bütünleşik çoklu kanal stratejisidir.

**Tek kanal tedarik stratejisi:** İşletmenin müşteriye ulaşmada tek bir kanaldan yararlanmasıdır. Sadece telefon veya internetten satış yapan işletmeler bu yöntemi kullanırlar.

**Müşteri bölümleri kanal stratejisi:** İşletmenin müşteri bölümlerine göre farklı bağlantı kanalları kullanmasıdır. Daha özel müşterilere kolay ulaşacakları kanal imkânı sağlar.

**Bütünleşik çoklu kanal stratejisi:** İşletme müşteriye ulaşmak ve müşterinin kolayca işletmeye ulaşımını sağlamak için aynı anda birden çok kanalı kullanır. Bu konuda müşteriye istediği kanalı kullanma fırsatı verilmiş olur.

### Bilgi Yönetimi Süreci

**Bilgi yönetimi sürecinin önemi iki noktada toplanabilir. İlki müşteri bilgisini toplama, ikincisi müşteri değeri yaratmak için gerekli olan bölümlere bu bilgiyi iletme.** Bilgi yaratma ve toplama, iç ve dış kaynaklardan bilgileri edinmek ve muhafaza etmektir. Bilgiyi yayma ise işletme genelinde bilginin kullanımı için gerekli tüm bölümlere iletilmesidir. Bilginin işletme için değer kazanmasında bu iki aşamanın da yer alması gerekir. Bilgiyi toplayan ancak kullanamayan işletmeye faydası yoktur. Benzer şekilde daha fazla bilgi toplamayan sadece elindekileri kullanan işletme ileri bir adım atmış sayılmaz.

MİY uygulayan işletmeler bilgi yönetimi konusunda öncelikle hangi bilgilere ihtiyacı olduğunu belirlemeli, daha sonra işletmenin bu bilgileri toplama ve işleme yetenekleri belirlenmelidir. Gerek duyulan bilginin miktarı ve yoğunluğuna göre yararlanılacak bilgi depolama ve kullanma araçlarına yapılacak yatırımlar belirlenir. Bazı sektörlerde (örneğin kolayda mallar) müşteriler hakkında çok fazla ve detaylı bilgi toplamak kolay değildir. Toplanan bilgiler ise oldukça sınırlıdır. Bu gibi bilgilerin depolanması ve sınıflanması için yoğun teknoloji desteğine ihtiyaç duyulmayabilir (Detaylı bilgi için bakınız 4.Bölüm).

### Performans Değerlendirme Süreci

Bu aşamaya gelindiğinde müşteri merkezli değer yaratma ve sunma çabalarının sonuçları değerlendirilir. Buraya kadar olan süreçlerde görüldüğü gibi **MİY uygulamalarının temel amacı müşteriye üstün değer sunmaktır.** Ancak bu hedefe ulaşmada insan, teknoloji, strateji, süreç yönetimi gibi birçok soyut ve somut unsurun payı vardır. Bu nedenle MİY performansı değerlendirilirken müşteri odaklı uygulamalara katkısı bulunan her şeyin etki ve başarı düzeylerinin değerlendirilmesi gerekir.

**MİY performans ölçümü için birçok ölçüm tekniği ve modelinden yararlanılır.** Amaç müşteri değeri yaratmak amaçlı faaliyetlerin planlanan şekilde yürütülüp yürütülmediğini görmektir. İşletmelerin faaliyetlerini belirli standartlar aracılığı ile kontrol etmeleri ve gerekli düzenlemeleri yapmaları yeni bir uygulama değildir. Çoğunlukla kullanılan değerlendirme ölçütleri: Satışlar, kâr oranı, pazar payı, maliyetler, yeni pazarlardır. İşletmeler satış ve kârlarında artış sağlamışlar, yeni müşteriler kazanmışlar, maliyetleri kontrol altına alabilmişlerse performanslarının olumlu düzeyde olduğuna karar verirler. MİY'de performans değerlendirmesi sadece müşteri noktasında gerçekleşmez. Yukarıda ifade edildiği gibi planlanan faaliyetler ile gerçekleşenler arasında boşluklar olup olmadığı belirlenmeye çalışılır. Performans değerlendirmesinde değerlendirmeye alınacak unsurları şöyle sıralayabiliriz:

- Çalışanlar ve katılımcılar,
- Süreç,



MİY uygulayan işletmeler öncelikle hangi bilgilere ihtiyacı olduğunu belirlemeli, daha sonra bu bilgiler toplanmalı ve işleme yetenekleri belirlenmelidir.

- Teknoloji,
- Müşteri payı ve değeri,
- İşletmenin aldığı değer.

Önceki bölümlerde MİY uygulamasına başlamadan önce çalışanların müşteri merkezli anlayışı benimsemesi ve bu odak çerçevesinde görevlerini yerine getirecekleri detaylı şekilde anlatılmalı, gerekirse eğitim programlarından yararlanılması gerektiği belirtilmişti. Performans değerlendirme aşamasında çalışanların müşteri merkezliliğe hazır ve katılımcı olup olmadıkları değerlendirilmelidir. Burada işletme yöneticilerine büyük sorumluluk düşmektedir. İşletme içerisinde müşteri merkezli örgüt kültürünü yaratma ve benimsetmek için başlatıcı ve yürütücü rolünü üstlenmelidirler. Üst yönetim çalışanları destekleyici olmalıdır. Çalışanlara sürekli olarak amaç ve hedefler vurgulanmalı ve kendilerinden istenenler açıkça belirtilmelidir. Çünkü MİY özünde insan ilişkilerine dayalıdır. Bu nedenle MİY'in başarısında çalışanların desteği oldukça önemlidir. Çalışanlar işletmenin iç müşterisi olarak değerlendirilir. İç müşterinin tatmin olması dış müşterilerin tatminini sağlar. Çalışanların motivasyonlarını artırmak ve iş tatminini sağlamak üst yönetimin sorumluluğundadır. Çalışanların katılımcı olarak sürece dâhil edilmesi, kendilerine iş ortağı gibi davranılması, sorumluluklarının artırılması müşteri ilişkileri geliştirme sürecine olumlu yansır. Dolayısıyla müşteri tatmini yanında personelin tatmininin dönemsel olarak ölçülmesi gerekir.

Teknoloji MİY için zorunluluktur. Daha önce de belirtildiği gibi esnek süreçlerin ve yoğun bilgi akışının yönetiminde teknoloji desteği şarttır. Ancak işletme, pazarı ve ürün özellikleri doğrultusunda teknoloji desteğinden yararlanır. MİY yazılımlarına oldukça yüksek miktarda yatırımlar yapılmaktadır. İşletmeler çoğunlukla bu konuda dış kaynak kullanımı alternatifini seçerler. Kullanılan teknolojinin ihtiyaçlara cevap verip vermediği konusunda ise karar verici olan işletmelerdir. Burada karar verme kıstası, kullanılan teknolojinin müşterilerden bilgi toplamaya, müşterilerle bağlantı kurmaya, bilginin analiz edilip yorumlanarak departmanlar arası iletişimine olanak verip vermediğidir. Kullanılan teknoloji bu temel fonksiyonlarını yerine getirecek kapasitede ise sorun yoktur. Bu konuda belirleyici olan noktalardan biri de işletmenin uyguladığı MİY'dir. Başlangıç aşamasında olan, yoğun bilgi toplayan veya sadece müşteri bağlantı düzeyinde MİY uygulayan işletmelerin teknoloji kullanımları farklılık gösterir.

MİY uygulamalarının başarısının en önemli göstergesi müşteri payının artırılması yani müşterinin tatmin düzeyi, satım alım miktarı ve sadakatinin artırılmasıdır. Müşteri rakiplere yönelmeden işletmeden alım yapıyor, işletmeye güveniyor ve olumlu reklamını yapıyor ise işletme amacına ulaşmış demektir. İşletmenin aldığı değer müşteri değeri ile yakından bağlantılıdır. Müşteri işletme ile olan ilişkisinden tatmin olmuşsa tekrarlı alımlar ve sadakat olarak işletme değeri yaratır. Ancak burada işletmenin dikkate alması gereken nokta şudur; bu ilişkiden hem müşteri hem de işletme kazanç elde etmelidir. İlişkiye yapılan yatırımlar kâr olarak işletmeye dönmelidir. Bu durumda işletme:



MİY uygulamalarının başarısının en önemli göstergesi müşteri payının artırılması yani müşterinin tatmin düzeyi, satım alım miktarı ve sadakatinin artırılmasıdır.

*Müşteriye yönelik yatırımlar-elde edilen kârlar  $\geq 0$  ile gösterilen sonuca ulaşmalıdır.* Yani işletme müşteriye elde ettiği kârdan fazla yatırım yaparsa işletmenin elde ettiği kazanç yoktur. Dolayısıyla bu ilişkinin yeniden düzenlenmesi gerekir.



Bireysel Etkinlik

- İş makinaları satan ve kiralayan bir firma ile beyaz eşya üreten bir firmanın MİY'e hazırlanma ve uygulama süreçlerini kıyaslayınız. Hangi noktalarda farklılık gösterebilirler?



## Özet

- MİY uygulamak oldukça kapsamlı plan ve stratejiler geliştirmeyi gerektirir. MİY uygulamak isteyen işletmelerin sürece nasıl başlanacağı ve devam edileceği gibi konularda kararsızlık yaşamaları normal bir durumdur. MİY'e geçiş ve uygulanması 4 ana başlık altında toplanır. Bunlar:
  - Hazırlık aşaması
  - Planlama ve tasarım aşaması
  - Uygulama
  - Değerlendirme aşaması
- Hazırlık aşamasında MİY uygulamalarının amaç ve hedeflerini net olarak belirlemelidirler. Burada özellikle üzerinde düşünülmesi gereken bazı konular şöyle sıralanabilir:
  - MİY hazır olup olunmadığı,
  - Hangi düzeyde MİY uygulamasına geçileceği,
  - İşletmenin müşteri portföyünün belirlenmesi,
  - Örgütün MİY uygulamalarına katılım isteği ve yeteneğinin düzeyi.
- İşletme MİY'e geçmeye karar verdikten sonra hangi düzeyde MİY uygulayacağına veya nereden başlaması gerektiği konusunda karar vermelidir. Bu konuda işletmelere MİY gelişim düzeyleri yardımcı olmaktadır. Bunlar:Ön MİY planlama: İşletme bu aşamada MİY'e geçişe karar verir. Ancak henüz geliştirilmiş plan ve stratejiler yoktur. Bu aşamada daha çok müşteri yönlülük anlayışına hazırlanma söz konusudur. Veri ambarı kurma: Bu safhada işletme veri tabanı oluşturur. Müşteri bilgilerini toplar. Müşterilerini tanıma ve bölümlenmeye başlar. Orta düzeyde gelişmiş MİY: Bu aşamada işletme veri tabanlarını verimli şekilde kullanır. İyi düzeyde gelişmiş MİY: Bu safhadaki MİY'de organizasyon genelinde bilgi paylaşımı ve katılımı gerçekleştirilmiştir. Tüm çalışanlar müşteri yönlü faaliyete katılmaktadır. İleri düzeyde gelişmiş MİY: Bu safhada olan işletmeler müşteri ile iletişim ve kişiselleştirmede önemli adımlar atmıştır. Kişiselleştirme için ileri düzeyde teknolojiden yararlanır. Veri tabanlarından en verimli şekilde faydalanır.
- İşletmeler hangi düzeyde MİY uygulayabilecekleri konusunda diğer işletmeleri inceleme ve örnek alma (benchmarking) veya uzmanlardan, MİY yazılım ve donanım şirketlerinden yardım alabilmektedirler.
- Planlama ve tasarım aşamasında hedeflenen MİY doğrultusunda işletme içi (çalışanlar, departmanlar) ve dışı kaynaklardan (yazılım-danışmanlık şirketleri, dış kaynak kullanımı vb.) nasıl ve düzeyde yararlanacağı konularında planlar hazırlanır.
- Uygulama ve değerlendirme aşamasında işletmeler MİY çabalarına göre düzenledikleri kaynakları ile sunumlarını yaparlar.
- MİY uygulama süreci: Strateji geliştirme, değer yaratma, organizasyon bölümlerini bütünleştirme, bilgi yönetimi ve performans değerlendirme süreci aşamaları ile hayata geçirilir.
- MİY stratejileri iş ve müşteri stratejileri olarak iki gruba ayrılır. İş stratejisi işletmenin sektör, pazarlar ve müşterileri ile ilgili yürüttükleri tüm faaliyetleri ile ilgili tüm sorumluluklarını içerir.



## Özet (devamı)

- Müşteri stratejisi, var olan ve potansiyel müşterileri inceleyerek en uygun müşteri bölümlerini belirlemeye dayalı faaliyetlerden oluşur.
- İşletmeler müşterilerini önem düzeylerini göstermek için şu gruplara ayırırlar:
  - Altın müşteriler: Sadık ve en değerli müşteriler,
  - Altın aday müşteriler: Büyümeye açık, sürekli müşteriler,
  - Müşteriler: İşletmeden birkaç kez alım yapmış sürekli olmayan müşteriler,
  - Potansiyel müşteriler: İşletmenin henüz müşterisi olmamış ancak kazanılabilecek gruptur.
- MİY uygulamalarında belirlenen özel müşteri gruplarına yönelik özel iletişim kanalları ve şekilleri, kişiselleştirilen ürün-hizmet sunumları söz konusudur. Müşterilere satış öncesi, anı ve sonrası hizmet sunumu günümüz tüketicisinin beklentilerinin artması ile giderek zenginleşmiştir.
- Sadakat veya sıklık programları olarak isimlendirilen uygulamalarda müşterilerin alım sıklığına göre geliştirilen bir ödül sistemi kullanılabilir.
- Kişiselleştirme, birey olarak müşteriye yönelik hizmet ve ürün geliştirmeyi ifade eder.
- Topluluk oluşturmak aslında tüketicilerin ürün-marka ile özdeşleşme ihtiyaçları sonucunda ortaya çıkan bir durumdur. Burada işletmelere düşen tüketicilerin bu ihtiyacını yönetme ve organize etmektir.
- Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları açısından bakıldığında değer iki boyutludur. Bunlar: müşterinin işletmeden aldığı ve işletmenin müşteriden aldığı değerdir.
- Müşterinin aldığı değer: Müşterinin işletmeden aldığı öz ürüne ilave edilmiş tüm faydalar demetini ifade eder. İşletmenin aldığı Değer Müşterilerin aynı işletmeden sürekli alım yapmalarının sağlayacağı faydalardır. Satış öncesi, anı ve sonrası tüm faaliyetlerin yürütülmesi örgütün tüm bölümlerinin (ön ofis-arka ofis) ortak çabaları ve teknoloji desteği ile mümkün olur. Bu süreç örgüt içi personel yanında araçlar ve hizmet sağlayıcıların (finans kurumları, teknoloji sağlayıcılar, sosyal örgütler, medya, yerel yönetimler vb) iş birliği ile gerçekleştirilir.
- Bilgi yönetimi sürecinin önemi iki noktada toplanabilir. İlki müşteri bilgisini toplama, ikincisi müşteri değeri yaratmak için gerekli olan bölümlere bu bilgiyi iletme.
- Performans değerlendirmesinde değerlendirmeye alınacak unsurları şöyle sıralayabiliriz:
  - Çalışanlar ve katılımcılar
  - Süreç
  - Teknoloji
  - Müşteri payı ve değeri
  - İşletmenin aldığı değer
  - MİY uygulamalarının başarısının en önemli göstergesi müşteri payının artırılması yani müşterinin tatmin düzeyi, satın alım miktarı ve sadakatinin artırılmasıdır.

## DEĞERLENDİRME SORULARI

- I. İşletmenin müşteri portföyü
  - II. Hangi düzeyde MİY uygulamasına geçileceği
  - III. Örgütün MİY uygulamalarına katılım isteği ve yeteneği düzeyi
1. Yukarıdakilerden hangisi veya hangileri işletmelerin MİY'e hazırlık aşamasında üzerinde düşünülmesi gereken konulardan biridir?
    - a) Yalnız I
    - b) I ve II
    - c) II ve III
    - d) I ve III
    - e) I, II ve III
  2. Aşağıdaki durumlardan hangisi MİY'e geçişte yapılması gerekenler arasında yer almaz?
    - a) İşletme MİY'e geçmeye karar verdikten sonra hangi düzeyde MİY uygulayacağına karar vermelidir.
    - b) İşletme MİY uygulamasını birden hayata geçirmelidir.
    - c) İşletme ürünü, üretim süreci ve müşterileri ile bağlantı kurabilme düzeyine göre MİY'e hazır olup olmadığını değerlendirir.
    - d) MİY'e geçmeden önce örgütün MİY uygulamalarına katılım isteği ve işletmenin yetenekleri belirlenmelidir.
    - e) MİY'e geçmeden önce MİY ile ulaşılabilecek hedefler belirlenmelidir.
  3. Aşağıdaki aşamaların hangisinde MİY uygulama süreci doğru şekilde gösterilmiştir?
    - a) Strateji geliştirme süreci – değer yaratma süreci – organizasyon bölümlerini bütünleştirme süreci – bilgi yönetim süreci – performans değerlendirme
    - b) Organizasyon bölümlerini bütünleştirme süreci – değer yaratma süreci – strateji geliştirme süreci – bilgi yönetimi süreci – performans değerlendirme
    - c) Bilgi yönetimi süreci – strateji geliştirme süreci – değer yaratma süreci – organizasyon bölümlerini bütünleştirme süreci – performans değerlendirme
    - d) Strateji geliştirme süreci – bilgi yönetim süreci – organizasyon bölümlerini bütünleştirme – değer yaratma süreci – performans değerlendirme
    - e) Değer yaratma süreci – organizasyon bölümlerini bütünleştirme süreci – strateji geliştirme süreci – bilgi yönetimi süreci – performans değerlendirme



4. Aşağıdakilerden hangisinde müşteri portföy matrisi doğru ifade edilmiştir?
- Müşteri portföyü matrisi kazanç ve maliyetler açısından müşterilerin değerlendirilerek tanımlandığı bir matristir.
  - Müşteri portföy matrisi müşterilerin işletmeden alım sıklığına göre hazırlanan bir matristir.
  - Müşteri portföy matrisi müşterilerin işletme ile çalışma sürelerine göre hazırlanan bir matristir.
  - Müşteri portföy matrisi müşterilerin demografik özelliklerine göre hazırlanan bir matristir.
  - Müşteri portföy matrisi endüstriyel müşteriler için hazırlanan bir matristir.
5. Aşağıdakilerden hangisi MİY stratejileri arasında yer almaz?
- Sıklık/sadakat programları
  - Kişiselleştirme
  - Topluluk oluşturma
  - Müşteri hizmetleri
  - Sanal reklam
6. Aşağıdakilerden hangisi işletmenin müşteriden elde ettiği değerlerden biri değildir?
- Sadık müşterilere daha az yatırım yapılır.
  - Müşteri tatmin oldukça işletmeden alım miktarı ve çapraz alımları artar.
  - Müşterinin işletme ile bağları güçlendikçe müşteriye yapılan maliyetler giderek azalır (tutundurma, ikna süreci vb.).
  - Sadık müşterilerin fiyat hassasiyetleri azdır.
  - Sadık müşteriler işletmenin ücretsiz tanıtımını yapar.
7. Aşağıdaki ifadelerden hangisi MİY performans değerlendirmesini yanlış ifade etmektedir?
- MİY performans değerlendirmesinde çalışanlar, katılımları ve yeterlilik düzeyleri incelenir.
  - MİY'de performans değerlendirmesi sadece müşteri noktasında gerçekleştirilir.
  - Kullanılan teknolojinin ihtiyaçlara cevap verip vermediğini belirlemek için performans değerlendirmesinde yer alır.
  - MİY performans değerlendirmesinde müşteri payı dikkate alınır.
  - MİY performans değerlendirmesinde işletmenin müşteriden sağladığı kazançlar değerlemeye alınır.

8. Aşağıdakilerden hangisi MİY’de bölümler arası bütünleşme kapsamında yer almaz?
- Bu süreç örgüt içi personel yanında araçlar ve hizmet sağlayıcıların iş birliği ile gerçekleştirilir.
  - Bölümler arası bütünleşme çalışanların hepsinin satış ve pazarlama görevlerine katılacağını ifade eder.
  - Bölümler arası bütünleşmede elektronik kanallarda dikkate alınır.
  - Bölümler arası bütünleşme müşterilere göre düzenlenir.
  - Firmanın örgüt yapısı geleneksel örgüt yapısına göre düzenlenir.
9. Aşağıdakilerden hangisi “kişiselleştirme”de dikkate alınması gerekenler arasında yer almaz?
- Ürün veya hizmet müşteri için daha kullanışlı hâle gelecek ise kişiselleştirmeye gidilmelidir.
  - Müşterinin sınırlarını belirleyin. Her zaman daha fazlası iyi değildir.
  - Kişiselleştirme için önce rakiplerin uygulamalarını taklit etmek gerekir.
  - Kişiselleştirme teknoloji ile yakından ilişkili değildir.
  - Kişiselleştirme geçmeden önce müşteriyi çok iyi anlamak gerekir.
- I. Müşteri işlemleri  
II. Müşteri bağlantıları  
III. Pazarlama tepkisine cevap verme
10. Yukarıdakilerden hangisi veya hangileri müşteri veri tabanında bulunması gereken müşteri bilgilerindendir?
- Yalnız II
  - II ve III
  - Yalnız III
  - I ve III
  - I, II ve III

**Cevap Anahtarı**

1.e, 2.b, 3.a, 4.a, 5.e, 6.a, 7.b, 8.e, 9.c, 10.e

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Ang, L. ve Buttle, F. (2006). "Managing for Successful Customer Acquisition: An Exploration", *Journal of Marketing Management*, Vol:22: 295-317.
- Buttle, F. (2009). *Consumer Relationship Management, Concepts and Technologies*, Oxford:Butterworth-Heinemann,
- Demirel, Y. (2007). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul:IO Kültür Sanat Yayıncılık.
- Gel, O. (2002). *CRM Yolculuğu*. 2.Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gordon, I. (1998). *Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies*. Canada:John Wiley&Sons Canada, Ltd.
- Göksel, B. A., Kocabaş, F. ve Baytekin, P. (2004). *Sürdürülebilir Rekabette Müşteri İlişkileri Yönetimi*, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri,
- Gürdal, S. (2009). *Benim Maaşımı Kim Ödüyor? Müşteri*. İstanbul: Yaprak Yayın Dağıtım.
- Knox, S., Payne, A., Maklan, S., Pepperd, J. ve Ryals, L. (2003). *Consumer Relationship Management: Perspectives From Marketplace*, Oxford:Butterworth-Heinemann.
- Kotler P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. USA:Ninth Edition. Pearson Prentice Hall.
- Odabaşı, Y. (2000). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*.4. Baskı, İstanbul: SistemYayıncılık,
- Payne A. (2005). *Handbook of CRM, Achieving Excellence in Customer Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann,
- Payne, A. ve Frow P. (2006). "Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation", *Journal of Marketing Management*, Vol: 22: 135-168.
- Peppers, D. ve Martha, R. (2004). *Managing Customer Relationships*. Canada: John Wiley&Sons Inc.
- Reicheld, F.F. (1993). "Loyalty Based Management". *Harvard Business Review*, March-April: 64-73).
- Roberts, M. L., Liu, R. R. ve Hazard K. (2005). "Strategy, Technology and Organizational Alignment: Key Components of CRM Success", *Data Marketing&Customer Strategy Management*, Vol: 12(4): 315-326.
- Russel, S. W. (2001). "A Framework for Consumer Relationship Management", *California Management Review*, Vol:43 (4): 89-105.
- Şahin, A. (2004). *Müşteri Odaklı Pazarlama Yöntemleri*. İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.

- Thakur, R., Summey, H. J. ve Balasubramanian K. S. (2006). "CRM A Strategy: Avoiding the Pitfall of Tactics", *The Marketing Management Journal*, Vol:16(2). 147-154.
- Torres, J. A. (2004). *Factors Influencing Consumer Relationship Management, Performance in Agribusiness Firm*. (Phd). Purdue University, UMI.
- Wa, P. L. K. (2001). *The Critical Success Factors of Customer Relationship Management (CRM) Technological Initiatives*, Concordia University, (Phd), Canada:UMI.
- Zablah, A.R., Bellenger, D.N. ve Johnston, J.W. (2004). "An Evaluation Of Divergent Perspectives On Customer Relationship Management: Towards A Common Understanding Of An Emerging Phenomenon" , *Industrial Marketing Management* , Vol:33: 475–489

# MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN UNSURLARI



- Müşteri İlişkileri Yönetiminin Unsurları
- Bilgi ve Bilgi Teknolojisi Unsuru
  - Veri Ambarı
  - ERP (Kurumsal Kaynak Planlama)
  - Analitik Araçlar
  - Bilgi Teknolojisi Kullanım Kararları
- İnsan (Organizasyonel Yapı ve Değişim)
  - Vizyon
  - Örgüt Kültürü
  - Öğrenen Örgüt
  - Liderlik
  - Çalışanlar



**Atatürk Üniversitesi**  
Açıköğretim Fakültesi

## MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Prof. Dr. Sevtap  
ÜNAL

### İÇİNDEKİLER

### HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - Bilgi ve teknolojilerinin kapsamı hakkında bilgi sahibi olabilecek,
  - Bilgi teknolojisi araçları ve özelliklerini tanıyabilecek,
  - Organizasyonel yapı ve değişimin içeriğini ifade edebilecek,
  - Örgütsel değişimde neler yapılması gerektiğini anlatabilecek,
  - Bilgi teknolojisi, örgütsel değişim ve süreç bağlantısını kurabileceksiniz.

## ÜNİTE 4



## GİRİŞ

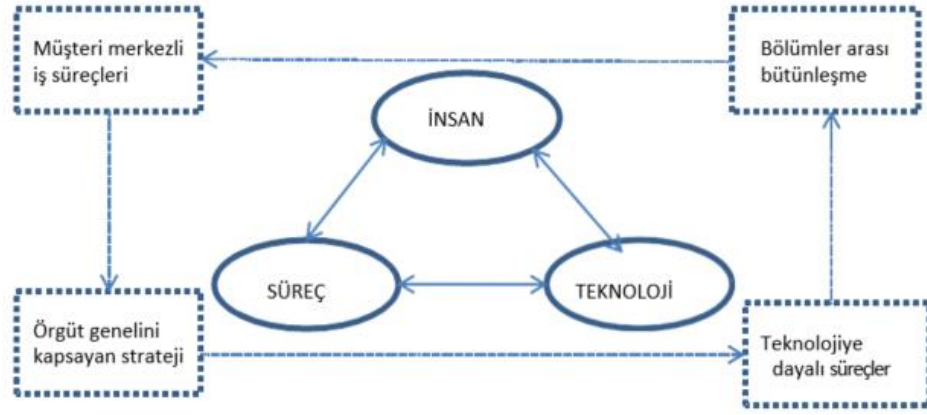
Önceki bölümlerde MİY'in özellikleri, unsurları ve modelleri hakkında bilgiler verilmiştir. Bu bölümde ise müşteri ilişkileri yönetiminin önemli unsurlarından insan ve bilgi teknolojisi hakkında detaylı bilgiler yer almıştır. MİY'in ilk aşamasını müşteri bilgisi toplama oluşturur. MİY'in ayrılmaz parçalarından biri teknolojidir ve MİY'in hızlı, güncel ve doğru işlemlerini sağlar. Müşteriye ulaşma ve değer yaratmada anahtar rolü nedeniyle MİY yazılımları ve donanımları ayrı bir pazar oluşturmuştur. MİY'de teknoloji kavramı çoğu durumda "bilgi teknolojisi" olarak ifade edilir. MİY'de bilgi teknolojisi oldukça geniş kapsamlıdır; veri ambarları ve analitik araçlar olarak iki gruba ayrılır. Veri ambarları ve analitik araçlar doğru, hızlı ve etkin kararlar almak için işletmelere yardımcı olmaktadır. Bilgi yönetimi işletmenin birçok disiplini ile iç içedir. Örgütün kültürü, iklimi, amaç ve hedefleri bilgi yönetimini oluşturma ve hayata geçirmede belirleyicidir. İşletmeler MİY'de bilgi teknolojisi kullanma kararı verirken MİY hedefleri ve müşterilerinin özelliklerini dikkate alırlar. Birçok işletme MİY'i işletmenin yerine getirdiği süreçler arasına eklenen yeni bir uygulama olarak görmekte ve başarısız olmaktadır. MİY'den beklenen sonuçların elde edilmesi için işletme tüm fonksiyonlarını ve süreçlerini yeniden gözden geçirmelidir. MİY'e geçişte işletmenin örgütsel yapısını, örgütteki çalışma sistemini ve stratejilerini yeniden yapılandırması beklenir. MİY, çalışanların sürece gönüllü katılımı ile başarıya ulaşır. Çalışanların desteği alınmadan gerçekleştirilen MİY yüzeysel uygulamalardan öteye gidemez. Bu bölümde birbiri ile yakın bağlantısı olan bilgi yönetimi, örgüt yapısı ve çalışanlar ile ilgili detaylı bilgilere yer verilmiştir.



MİY'de bilgi yönetiminin hem veri-bilgi boyutu hem de teknolojik boyut bulunmaktadır.

## MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN UNSURLARI

Önceki bölümlerde MİY bileşenleri, unsurları ve uygulama süreci hakkında bilgiler verilmiştir. Bu bölümde MİY bileşenlerinden bilgi yönetimi ve insan (organizasyonel yapı ve değişim) hakkında daha detaylı açıklamalar yer almıştır. *MİY'de bilgi yönetiminin hem veri-bilgi boyutu hem de teknolojik boyut bulunmaktadır. Benzer şekilde organizasyonel değişim içerisinde örgüt vizyonu, kültürü, çalışanlar yer alır.* MİY'de süreçlerin hedefler doğrultusunda yürütülmesi için bilgi yönetimi ve insan unsurlarının ayrıca ele alınıp incelenmesi ve kapsamlarının açıklanması gerekmektedir. Şekil 4.1.'de MİY uygulamasında yer alan bu unsurlar ve bu unsurların birbirleri ile bağlantıları gösterilmiştir.



Şekil 4.1. MİY Geliştirme Süreci ve Unsurları (Chen ve Popovich, 2003: 676)

*Her bir alt sistemde bulunması gereken bazı özellikler vardır. Ancak bu özelliklere sahip olunursa diğer alt sistemlerle iş birliği içerisinde hareket edebilir ve en önemlisi hedeflenen sonuca ulaşılabilir.*

## BİLGİ ve BİLGİ TEKNOLOJİSİ UNSURU

MİY'in ilk aşamasını müşteri bilgi toplama oluşturur. MİY sürecine, örgüt yapılanmasına ve stratejilere elde edilen bilgiler yön verir. İşletmenin başarısını belirleyen temel unsurlardan birinin bilgi olduğunu belirtmek yanlış olmaz.

2. bölümde ifade edildiği gibi bilgi yönetiminde veri ve bilgi arasındaki farkın dikkate alınması önemlidir. *Veri elde edilebilen ve toplanan her şeydir. Bilgi ise belli bir alanda, konu hakkında veya toplamda bilinen şeyler veya gerçeklerdir.* Veri, tek başına işletmeler için çok faydalı değildir. Bilgi, verinin kullanılabilir hâle getirilmesi yani bir amaç doğrultusunda organize edilmesidir. Müşterilerin demografik özellikleri, satın alma davranışları, sosyoekonomik özellikleri gibi veriler müşterinin neden ve nasıl davrandığını açıklayacak anlamlı biçimde bir araya getirilirse bilgi hâlini alır.

Bilginin birçok sınıflaması vardır. Bir sınıflamaya göre bilgi iki gruba ayrılır. Bunlar: açık ve gizli bilgidir. *Gizli bilgi, açık olarak ifade edilmeyen, kişisel, ancak sezilen, anlaşılabilir veya ima edilen bilgidir. Açık bilgi ise ima veya sezgi olmadan direkt olarak ne olduğu ifade edilen bilgidir.* İşletmeler çoğunlukla faaliyetlerinde ve süreçlerinde açık bilgiyi kullanırlar. Açık bilgi toplanması, kontrolü ve kullanılması kolay olan bilgi türüdür. Ancak kişilerin sahip olduğu gizli bilgi müşteri ilişkilerini yönetme açısından daha fazla fayda sağlar. İşletmeler gizli bilgilere sahip olurlar ise diğer işletmelere göre avantajlı olurlar. Açık bilginin elde edilmesi ve açık bilgi hâline getirilmesi işletmelere müşteri odaklılık çabalarında önemli ipuçları verir.

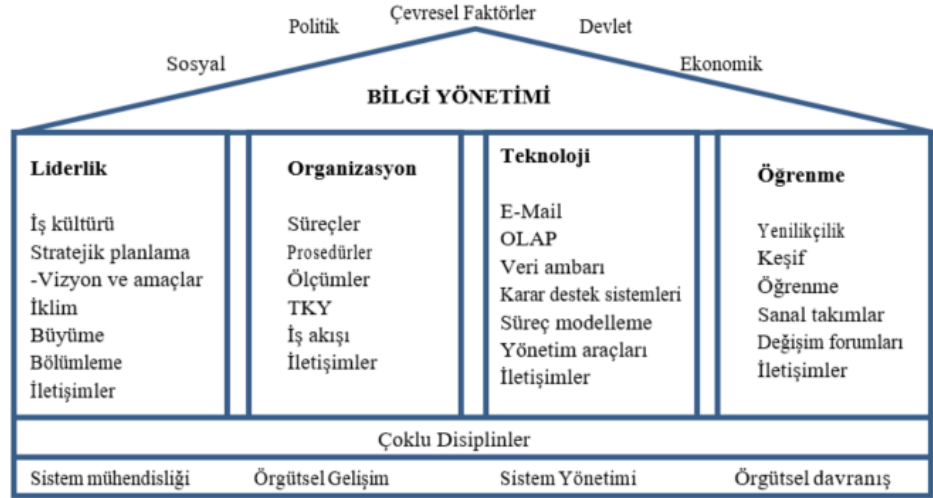
*İşletmelerin bilgi etkinliğini artırmak, rekabetçi avantaj sağlamak için bilgiyi elde etme, paylaşma ve yeni bilgiler üretmek için oluşturdukları ve kullandıkları sürece ise bilgi yönetimi adı verilir. Günümüzde işletmeler bilgi yönetimlerine yatırım yaparak üstün konum elde etmeye çalışmaktadır. İyi bir bilgi yönetimi sürecinin örgütün organizasyonu, teknolojik altyapısı, öğrenme*



MİY'in başarısını belirleyen temel unsurlardan birinin bilgi olduğunu belirtmek yanlış olmaz.



düzeyi ve liderlik özellikleri ile yakından ilişkisi vardır. Şekil 4.2’de bilgi yönetiminin çerçevesi gösterilmiştir.



Şekil 4.2. Bilgi Yönetiminin Çerçevesi (Stankosky, 2004: 111)

Bilgi yönetimi işletmenin birçok disiplini ile iç içedir. Örgütün kültürü, iklimi, amaç ve hedefleri bilgi yönetimini oluşturma ve hayata geçirmede belirleyicidir. Benzer şekilde müşteri bilgisinin önemini kavrayan işletmeler bu özelliklerini örgüt yapılanması ve ortak kültürüne de yansıtırlar. Dolayısıyla bilgi yönetimde rolü olan bu unsurların karşılıklı etkileşimi söz konusudur. Öğrenen organizasyonların örgüt amaçları, kültürü ve yapısı da gelişim ve değişime açıktır. Çok yönlü ve karşılıklı bilgi alışverişi söz konusudur. Bu nedenle bilgi yönetimi ve örgütsel değişimin MİY için birbirlerini destekleyici iki unsur olduğu görülmektedir.

Bilgi tek olarak işletmelere fayda sağlamaz. Bilginin değer kazanması için paylaşımı gerekir. Bilginin değerli ve kullanılabilir hâle getirilmesi için:

- Bilginin depolanması,
- Dağıtımı,
- Yeni bilgilerin oluşturulması,
- İş birliği ve kullanımı gereklidir.

*Müşteri merkezli süreçler oluşturulması için doğru ve güncel bilginin sürekli olarak toplanması, işlenerek kullanılabilir hâle getirilmesi, gerekli bölümlere dağıtılması ve en önemlisi müşteri sunumu olarak kullanılması gerekir.* Müşteri bilgisini çok sayıda gruba ayırmak mümkündür. İşletmenin müşteri bakış açısını daha iyi yakalamasında şu gruplama daha aydınlatıcıdır:

- **Müşteri bilgisi:** Müşteri hakkında kişisel ve işlemlere dayalı olarak toplanan bilgidir. MİY’de en çok toplanan bilgi türüdür. Müşterinin satın alma sıklığı, miktarı, tercihleri vb. kapsar.
- **Müşteri için bilgi:** Müşteri açısından faydalı olarak değerlendirilebilen ürün, hizmet veya organizasyon ile ilgili bilgilerdir. İnternet, çağrı



Bilgi tek olarak işletmelere fayda sağlamaz. Bilginin değer kazanması için paylaşımı gerekir.

merkezleri veya e-posta aracılığı ile kurulan iletişimlerde müşterilere çeşitli bilgiler sunulurak karar verme sürecini geliştirmesinde yardımcı olmak amaçlanır.

- **Müşteriden bilgi:** Müşterinin tercih, şikâyet ve önerilerini tespit etmek için kurulan geri besleme mekanizması ile toplanan bilgilerin işletme için kullanılmasıdır.

Bilgi yönetiminin bir diğer unsuru teknolojidir. Teknoloji MİY'in ayrılmaz parçasıdır ve MİY'in hızlı, güncel ve doğru işlemlerini sağlar. *MİY'in analitik (müşteri bilgisi toplama ve yayma) operasyonel (ön-arka ofis çalışmalarının bağlantılı olması) ve iş birliği (bilginin iletimi ile kullanımı) boyutlarının yürütülmesinde teknolojiye ihtiyaç vardır.* Müşteriye ulaşma ve değer yaratmada anahtar rolü nedeniyle MİY yazılımları ve donanımları ayrı bir pazar oluşturmuştur. MİY projelerine yapılan yatırımlar her geçen yıl artmaktadır. MİY yazılım ve donanımları 2004 yılı itibari ile 125 milyar dolarlık satış yapmıştır. Global ölçekli 3500 firma MİY faaliyetleri için her yıl yaklaşık 15-30 milyar dolar harcamaktadır.



Teknoloji MİY'in ayrılmaz bir parçasıdır ve MİY'in hızlı, güncel ve doğru işlemlerini sağlar.

MİY'de teknoloji kavramı çoğu durumda "bilgi teknolojisi" olarak ifade edilir. Çünkü MİY'de teknoloji kullanmanın amacı, işletmenin ihtiyacı olan bilginin toplanması, işlenmesi, sonuç çıkarılması ve gerekli yerlere iletilmesidir.

Bilgi teknolojisi kullanmanın işletmelere sağlayacağı avantajlardan bazıları şunlardır:

- Müşteri hakkında çok ve detaylı bilgi toplama
- İşletme ile daha fazla ilişkisi olan müşterilere yoğunlaşma kolaylığı sağlama
- Müşterilerle uzun dönemli bağlantılar kurabilme
- Farklı müşterilere gruplarına uygun programlar geliştirme
- Daha az kaynakla daha fazla sonuç elde etme

Günümüz için teknolojiden yararlanmak zorunludur. Ancak burada alınması gereken önemli kararlar vardır: Hangi düzeyde teknolojiden yararlanılacak? Bu kararı vermede neler dikkate alınacak? İşletme teknolojiyi iş süreçlerine nasıl yerleştirecek? Bunlara yanıt vermeden önce MİY bilgi teknolojisinden bazı örnekler ve özellikleri incelenmiştir. MİY'de bilgi teknolojisi veri ambarları ve analitik araçlar olarak iki gruba ayrılır. Veri ambarları çok sayıda ve türde bilgileri toplama, analitik araçlar ise daha özel bilgileri kullanma amacına hizmet eder.

### Veri Ambarı

*MİY'e geçiş için atılması gereken ilk adım bir veri ambarı oluşturmaktır.*

Veri ambarları müşteri bilgisini toplama, depolama ve kullanma görevini üstlenirler. Veri ambarları işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda farklı bilgi sistemlerini merkezileştirme ve ihtiyaç duyulan yerlere göre sınıflandırmada



Veri ambarı kavramı içerisinde, veri tabanı, veri marketi, veri deposu gibi birçok terim yer alır.

yardımcı olur. Bunun yanında veri ambarlarının sağladığı faydalar şöyle sıralanabilir:

- İş analizlerinde hız ve esneklik sağlar.
- Organizasyon genelinde veri ulaşımı ve birleştirilmesinde bir temel oluşturur.
- İş süreçlerinin geliştirilmesi veya inşa edilmesini sağlar.
- Müşteri davranışlarının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olur.

Veri ambarı kavramı içerisinde, veri tabanı, veri marketi, veri deposu gibi birçok terim yer alır. Veri tabanları, çağrı merkezleri, yüz yüze veya elektronik satış noktaları, pazar araştırmaları gibi kaynaklardan gelen bilgileri alan ve depolayan bilgisayar yazılımlarıdır. Veri tabanları kullanıcıya bağlı olarak belirlenen bilgileri bünyesinde barındırır. Bu açıdan bakıldığında çok fonksiyonel görünemeyebilir. Ancak kullanıcılar veri tabanlarını, müşterilerin özelliklerini görmede ve kontrol etmede yardımcı olur. Bu nedenle veri tabanları bilgi toplama ve işleme boyutunun taktik kısmı olarak değerlendirilir. Veri tabanlarında birçok bilgi türü depolanır. İşletmenin hitap ettiği pazar ve müşteriye göre bu bilgiler değişiklik göstermekle birlikte bir veri tabanında genel olarak şu tür bilgiler yer alır:

**Müşterinin yaptığı işlem bilgileri:** Müşterinin yaptığı alım türü, miktarı, zamanı, dağıtım şekli, indirim, kampanya vb.

**Müşteri bağlantı bilgileri:** Müşteri ile bağlantı kurma şekilleri (yüz yüze, telefon, internet, çağrı merkezi vb.) ve sıklığı.

**Tanımlayıcı bilgiler:** Müşteriyi bölümlenme ve bir gruba atamada yardımcı olacak tüm demografik ve sosyoekonomik bilgiler.

**Pazarlama uyarıcılarına verilen tepki:** Müşterinin bağlantı kurma şekli ve yöntemlerine karşılık verme şekli, bu uygulamalara katılım düzeyi.

*Veri depoları birbiri ile alakalı veri tabanlarını bir araya getiren ve bu bilgilerin değerini daha da artırmayı sağlayan araçlardır. İşletmenin iş süreçleri ve müşterileri hakkında ilgili bilgileri bir araya toplar. Veri marketleri (Data mart) ise belirli tek bir konu ile ilgili bilgileri bir araya toplayan bölümlerdir. Tablo 4.1'de Veri ambarı ve veri marketi arasındaki farklılıklar özetlenmiştir.*

**Tablo 4.1.** Veri Marketi ve Veri Deposunun Kıyaslanması (Sharp, 2003: 62)

Veri Marketi	Veri Ambarı
Özet bilgi	Detaylı bilgi
Belirli iş alanlarına bilgi dağıtma	Tüm organizasyona bilgi dağıtma
Düşük maliyet	Yüksek maliyet
Çok karmaşık değil	Oldukça karmaşık
Tek konu odaklı, bölümlere göre konular	Organizasyonel genelinde birçok konu odaklı

Veri ambarları birden çok konuyu bir araya getiren bir bütün olarak düşünülürse, veri marketi bunun içerisinde yer alan alt konu topluluklarıdır. Operasyonel veri mağazası (ODS) kavramı veri ambarının özel bir şeklidir. Veri marketine benzer ancak müşteriler hakkında bilgiyi belirli tek bir konu açısından depolar. Çoğunlukla alışveriş esnasında veya sonrasında müşteri işlemleri (sipariş, miktar, zaman, tutar vb.) toplanır.

Veri madenciliği ise depolanan bilgilerin işlenmesi ve yorumlanmasıdır. Çok miktardaki bilgiyi istatistik teknikler kullanarak anlamlı yapılar oluşturacak şekilde bir araya getirir. MİY açısından ele alınırsa, çok sayıdaki bilginin müşteri beklentilerini anlamak için anlamlı şekilde bir araya getirilmesi ve ileri yorumlar yapılmasıdır. Veri madenciliği kullanılmadığı durumlarda önemli müşteri bilgileri değerlendirilmemiş olur. *Veri madenciliğinde yararlanılan yöntemler şu şekilde sınıflanabilir:*

- **Sınıflama:** Büyük miktardaki bilgi topluluğunu örnekler doğrultusunda belirli bir model oluşturacak şekilde gruplamaktır.
- **Birleştirme:** Verileri belirli özellikleri doğrultusunda bir araya getirip özetlemektir.
- **Sonuca dayalı hâle getirme:** Birleştirilen verilerin farklı varyasyonları olması durumunda bunları bir araya getirir. Örneğin bir yazılım satın alan kişinin yazılımla ilgili parçalara ihtiyaç duyma olasılığını belirleyen ve hazırlayan veri analizidir. Benzer şekilde kişinin geçmiş satın almaları doğrultusunda gelecek satın alma tercihlerini belirler.
- **Kümeleme:** Benzer kayıtlar veya bilgilerden yola çıkarak gruplar oluşturur. Müşterileri gruplamada veya yeni gruplar belirlemede çok kullanılır.
- **Tahmin:** Sınıflama tekniğinin bir türüdür. Eldeki veriler doğrultusunda ileriye dönük çeşitli tahminler türetir.



Veri madenciliği ise depolanan bilgilerin işlenmesi ve yorumlanmasıdır.

### ERP (Kurumsal Kaynak Planlama)

Son dönemlerde MİY uygulayan işletmeler bilgi sistemlerinden daha verimli ve üretken sonuçlar almak için ERP'den yararlanmaktadırlar. Çünkü günümüzde bilgi yönetiminin önemi anlaşılmış ve bilgiyi elde etme kadar etkin şekilde kullanmanın avantajları fark edilmiştir.

ERP, 1990'lı yılların başlarında, hâlihazırda var olan uygulamaların (Malzeme İhtiyaç Planlamasına-MRP) işletmelerin ihtiyaçlarını yeterli ölçüde karşılayamaması nedeniyle ortaya çıkmıştır. *Kurumsal kaynak planlaması, işletmenin farklı bölgelerde yer alan fabrikalarının, tedarikçilerinin ve dağıtım merkezlerinin kaynaklarını eş güdümlü olarak planlamasını ifade eder.* Diğer bir ifadeyle kurumsal kaynak planlaması, işletmelerde ürün ve hizmet üretimi için gerekli olan iş gücü, makine, malzeme gibi kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayan bütünleşik yönetim sistemlerine verilen genel isimdir. ERP işletmenin tüm uygulamalarını merkezî bir veri ambarında toplayarak ayrı bölümlerin bunlara ulaşımını kolaylaştırmak için birleştirmeye yardımcı olan büyük ve bütünleşik bir yönetim sistemi olarak ifade edilmektedir. ERP



Kurumsal kaynak planlaması, işletmenin farklı bölgelerde yer alan fabrikalarının, tedarikçilerinin ve dağıtım merkezlerinin kaynaklarını eş güdümlü olarak planlamasını ifade eder.

yazılımları, imalat, insan kaynakları yönetimi, finans ve tedarik zinciri yönetimi gibi temel işletme faaliyetlerini daha az maliyet ve daha fazla yönetim kontrolü ile birleştiren uygulamaları otomatikleştirmeye yardımcı olur. ERP'nin açılımı kurumsal kaynak planlamasıdır. Ancak ERP'de sadece planlama fonksiyonu söz konusu değildir. ERP bir kurumun yaptığı işin bütününe yansıtan bir kavram olarak görülmektedir. ERP, bir kurumun kendi iç süreçlerini bütünlük bir yapıda gerçekleştirmeye imkân tanırken, işin kurum sınırları dışına taşan kısmının da desteklenmesine yardımcı olmaktadır.

*ERP ile MİY'in birçok ortak özelliği bulunmaktadır. Bu nedenle MİY'in ERP'nin bakış açısından türetilmiş olduğu belirtilmektedir.* Her ikisi de önemli bilgilerin veri ambarlarında toplanması, sınıflanması ve işletme bölümlerinin ulaşım ve kullanımına hazır hâle gelmesine yardımcı olmaktadır. ERP, MİY'in birçok fonksiyonunu yerine getirmektedir. Aralarındaki bağlantı ise şöyledir: *ERP işletmenin arka ofis uygulamalarının birleştirilmesinde MİY'e yardımcı olan bir sistemdir.* Analitik MİY sistemlerinin (ön ofis-arka ofis uygulamalarının) ERP ile desteklenmesi ile başarılı sonuçlar alınacağı ileri sürülmektedir. Ancak ERP sisteminin kurulması işletmeleri hem maddi hem de yoğun çaba sarf etme anlamında zorlamaktadır. ERP sistemi için katlanılan maliyetin işletmelerin yıllık gelirlerinin %1,6 ile %6'sı arasında değiştiği ileri sürülmektedir (Huang, 2005). Bu nedenle ERP sistemi kurmak isteyen işletmelerin öncelikle bazı soruları cevaplaması gerekir. Bunlardan ilki ERP'nin iş stratejilerini nasıl destekleyeceği konusunda karar verilmesidir. İşletmenin şu an ve gelecekteki stratejilerini düşünerek ERP'nin desteklemesi beklenen operasyonlar hakkında karar verilmelidir. İkinci alternatif tüm analitik işlemler için ERP desteğinin alınmasıdır. ERP sistemini ilk defa alıp kullanacak işletmeler için öncelikle küçük ölçekli uygulamalar ile başlanması ve deneyim kazanıldıktan sonra tam sisteme geçilmesi önerilmektedir. Birçok MİY yazılım, donanım ve danışmanlık hizmeti sunan işletmeler (Oracle, SAS) çözüm paketlerinin içerisinde ERP ve MİY sistemlerine birlikte yer vermektedir. ERP özellikle, MİY uygulayan işletmelerin tedarik zinciri yönetimi gibi arka ofis uygulamaları ile web bağlantılı karar destek sistemlerini uyumlu hâle getirmelerinde yardımcı olması amacı ile tercih edilmektedir.

### **Analitik Araçlar**

Analitik araçlar, işletmenin yönetim stratejilerini geliştirmede yardımcı olacak bilginin sınıflandırılma ve anlam verilmesini sağlayan araçlardır. Çok sayıda analitik araç söz konusudur. Aşağıda bunlardan bazıları hakkında bilgiler yer almıştır.

*Satış Gücü Otomasyonu (SFA):* Birçok işletmede satış gücü işlemleri bilgisayar teknolojisi ile otomatikleştirilir. Müşterilerle olan etkileşimleri, satış, şikâyet, öneri, bilgi alma vb. bütün işlemleri kayıt altına almada yardımcı olur. Bunun yanında satış sürecinin tamamını otomatikleştiren teknolojiler kullanan işletmeler de bulunmaktadır. Satış gücü otomasyonu satış tahminleri yapma, satış planları hazırlama ve satışı gerçekleştirmede yardımcı olur.

**Çağrı merkezleri ve yardım masaları yönetimi:** Birçok işletme günümüzde müşteri bağlantılarının büyük kısmını çağrı merkezlerinden internete kaydirmiştir. Ancak birçok insan hâlâ birileri ile sesli olarak bağlantı kurmayı tercih etmektedir. Çağrı merkezleri bilgi verme dışında satış, satış destek, sipariş takibi gibi birçok konuda hizmet vermektedir. Bazı işletmeler müşterilere yönelik olarak sipariş destek, faturalama, servis ve garanti hizmetleri için yardım destek hatlarını kullanmaktadır. İyi bir çağrı merkezi yönetimi için müşteri bilgisinin hazır ve ulaşılabilir olması gerekir. Çağrı merkezlerini oluşturan unsurlar Tablo 4.2.'de gösterilmiştir.



Çağrı merkezleri bilgi verme dışında satış, satış destek, sipariş takibi gibi birçok konuda hizmet vermektedir.

**Tablo 4.2.** Çağrı Merkezi Unsurları (Taşpınar, 2006: 80)

Çağrı Yönetim Sistemi Call Management System (CMS)	Tüm çağrı merkezini yöneten birimdir. Karar destek ve raporlama birimini de içerir.
Sesli Yanıt Sistemi Interactive Voice Response (IVR)	Arayanların kayıtlı anonslarla yönlendirilmesini, telefon tuşu veya ses yardımı ile verilere erişilmesini ve işlem yapılmasını sağlayan birimdir.
Bilgisayar Telefon Bütünleşmesi Computer Telephony Integration (CTI)	Telefon ile bilgisayarın entegrasyonunu sağlar. Gelen çağrılar hangi iş aklına tabi olacağını belirlediği sistemdir.
Otomatik Çağrı Dağıtım Automotoc Call Distribution (ACD)	Gelen çağrıları cevaplayan ve çağrı merkezi operatörüne optimum çağrı dağıtan, operatör performansını takip etme kolaylığı sağlayan birimdir.

Müşteriler çağrı merkezlerini aradıklarında otomatik çağrı dağıtım sistemi (ACD) ile karşılaşılır ve yapmayı tercih ettikleri işleme göre sesli yanıt sistemine (IVR) yönlendirilirler. Müşterinin tuşla veya ses yönlendirmesi ile yapamayacağı işlemlerde veya müşterinin isteği ile operatöre bağlanıldığında müşteri bilgileri bilgisayar ve telefon bütünleşmesi (CTI) ile operatörün ekranına gelir. İşlemi tamamlanan müşteri, tekrar sesli yanıt sistemine (IVR) yönlendirilir.

**Pazarlama otomasyonu ve kampanya yönetim yazılımları:** Pazarlama otomasyonu bazı pazarlama işlemlerini otomatikleştirme ve elektronik olarak yürütmeyi ifade eder. Müşteri değer ölçümü, müşterileri bölümlenme, aday müşterileri belirleme, müşteri ile bağlantı yönetimi gibi uygulamalar otomatik olarak gerçekleştirilir. Personelin müşteri ile bağlantısında hazır bilgi kaynağı oluşturur. Müşteriler hakkında sahip olunan bilgiler doğrultusunda müşterilere göre ürün, hizmet, fiyat, dağıtım vb. konularda kişiselleştirme yapmak için fikir verir.

*Kampanya yönetimi ise hedef müşteri gruplarına göre kampanya belirleme ve yürütmeye yardımcı olur.* Bu nedenle pazarlama otomasyonu olması kampanya yönetimini kolaylaştırır. Çoğunlukla müşterilerin ilgi alanlarına göre onlarla kampanya tanıtım iletişimleri kurarak sadakati sağlamak ve yeni müşteri kazanmak için kullanılırlar. Tek veya çok kanallı kampanyaları düzenlemek, yürütmek ve bu kampanyaların etkilerini değerlendirmek için veri tabanları araçlarından faydalanılır. Kampanya yönetim yazılımları çoğunlukla e-posta dağıtım motorları ile birlikte kullanılır.

*Kişiselleştirme Motorları:* Kişiselleştirme motorları veri deposunda yer alan tüketici bilgi ve profillerinden yararlanarak müşterilere özel teklifler sunmaya yardımcı olur. E-posta ile veya web sitesini ziyaret eden özel gruplara çeşitli içerik veya ürünleri sunmak için kullanılan yapıdır. Tüketicinin web sitesinde ilgilendiği ürünler veya önceki alımlarından yola çıkarak bağlantıya geçer. Müşterilere bu ürün ve konularla ilgili e-postalar gönderir. Tüketicinin gönüllü şekilde bu işleme katılması ile tüketiciye ilgilendiği ürün veya hizmetlerle ilgili güncel haberler veya avantajlı teklifler sunulur.



Kişiselleştirme motorları veri deposunda yer alan tüketici bilgi ve profillerinden yararlanarak müşterilere özel teklifler sunmaya yardımcı olur.

*Müşteri Destek ve Hizmet Çözümleri:* İşletmenin müşteri hizmetleri için aramalarını yönetmeye yardımcı olan bir sistemdir. Hem müşteri destek hizmetleri hem de self-servis hizmetlerinden oluşur. Bu çözümlerde müşterilere kendi hizmetlerini otomatik olarak alma yetkisi verilir. İşletmenin çağrı merkezi işlemleri yükünü azaltmada çok yardımcı olur. Rutin veya basit işlemlerde otomatik olarak işleyen sistem, çağrı merkezi elemanlarına zaman kazandırır.

*Eşleştirme Motorları:* Bu motorlar müşterilerin ihtiyaçları ile ürün veya hizmet tekliflerini eşleştirir. Müşterinin özellikleri doğrultusunda talep edebileceği ürün veya hizmetleri belirler. Ortak filtreleme motoru bunlar arasında en çok kullanılan ve tavsiye edilenidir. Bu motorlar temel satın alınan ürünlerden başlar ve daha detaylı isteklere doğru bilgiler elde eder. Elde edilen sonuçlar web sitesini kişiselleştirme, e-posta yönetimi, kampanya yönetimi gibi etkileşimlerde kullanılır.

*Online Analitik Süreç Araçları (OLAP):* Bu araçlar uygulamacının kendi belirlediği konularda süreci inceleyip sonuç üretebilir. Diğer araçlar belirli konularda bilgileri sınıflayıp sonuç verir. Bu araç ile işletmeci öğrenmek istediği bilgiyi girerek sonuçları öğrenebilir. Örneğin 30 yaş üstü kadın ve erkek müşterilerinin satın alma davranışlarını ve aralarında farklılık olup olmadığı veya özelliklerine göre müşteri kayıplarının ne düzeyde gibi spesifik sorularına cevap alabilir. Elde edilen bu bilgiler organizasyona dağıtılır. İşletmelerin yaygın olarak kullandığı bu araç, müşterinin eğilim ve davranışlarını hakkında rapor geliştirmede yardımcı olur. Bu nedenle ileri düzeyde veri raporlama sistemi olarak da ifade edilebilir.

Bazen veri madenciliği ile karıştırılır. Veri madenciliği farklı müşteri gruplarını yönetmede daha detaylı ve ileriye dönük bilgiler verir. Bunlar müşteriler hakkında ileri düzeyde tahmin ve yorumlama yapmayı sağlayacak

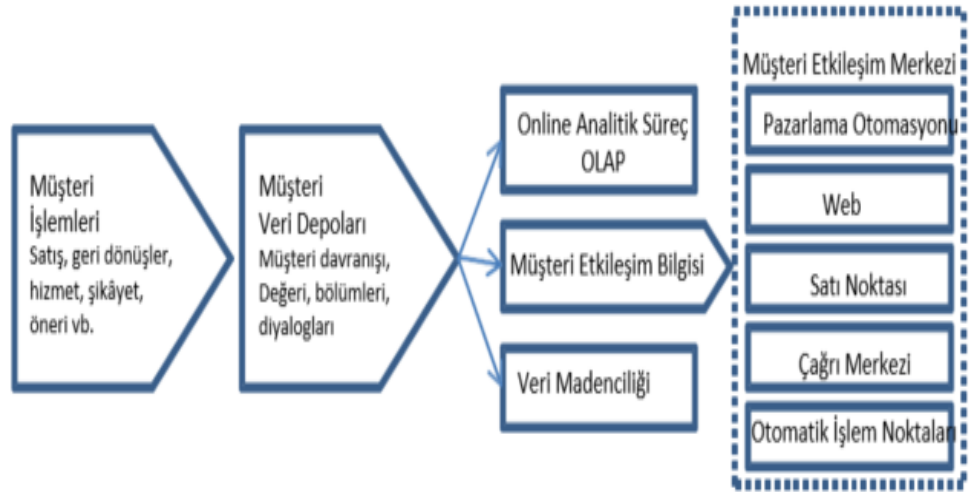


bilgilerdir. OLAP ise belirli bir tarih aralığındaki belirli konuların seyrini (Satış durumu) raporlar.

**Müşteri Etkileşim Merkezi (CIC):** Müşteri etkileşim merkezleri yeni bir uygulama değildir. Çağrı merkezi yönetiminin günümüz koşulları ile değişmesi sonucu oluşmuştur. “Bağlantı merkezi yönetimi” şeklinde de isimlendirilir. Bu merkezler çoğu durumda telefon, web, kısa mesaj hizmeti veya e-posta ile sipariş alma, hizmet sunma, bilgilendirme, servis hizmetleri sunma gibi birçok işlevi yürütür.

### Bilgi Teknolojisi Kullanım Kararları

İşletmeler MİY’de bilgi teknolojisi kullanma kararı verirken MİY hedefleri ve müşterilerinin özelliklerini dikkate alırlar. İşletmeler, yoğun ve geniş kapsamlı uygulamaları veya sadece müşteri bağlantısı kurmayı tercih edebilirler. Ancak her iki uygulama için geçerli olan şey, önce veri tabanları oluşturmalarıdır. Daha sonra daha özel amaçlara hizmet eden diğer araçlar ile bilgiyi müşteri odaklılık kullanıma hazır hâle getirirler. Şekil 4.3’de işletmelerin bilgi teknolojisi kullanma süreçlerinde tercih edebilecekleri temel bir uygulama şeması gösterilmiştir.



**Şekil 4.3.** MİY Bilgi Teknolojisini Örgüte Kullanma ve Yayma (Goodnight, 2004: 334)

*Önceden ifade edildiği gibi MİY yazılım ve donanımlarına büyük miktarlarda yatırım yapılmaktadır. Buna karşın günümüz şartlarında teknoloji olmadan MİY’i yürütmek mümkün değildir.* Her işletmenin MİY uygulama şekli ve içeriği birbirine benzememektedir. Bu nedenle işletmeler MİY uygulamasına geçerken ihtiyaçlarına cevap verecek MİY teknolojisinin düzeyi ve içeriği konusunda karar vermelidir. Bu kararlar verilirken işletmelerin bazı konuları dikkate alması gerekir. MİY bilgi teknolojileri kullanımında işletmeler yazılımlar doğrultusunda faaliyetlerini yürütürler. Bu nedenle MİY’in teknoloji boyutu büyük ölçüde yazılımlara bağlıdır. Bu durum işletmelerin yazılımlara çok fazla



para harcamalarına neden olmaktadır. İşletmeler yazılım alırken ve kullanırken şu noktalara dikkat etmelidirler:

**Yazılım sürüm yükseltmeleri:** Yazılımlar gelişen ve değişen şartlarla birlikte zamanla yetersiz kalırlar ve güncellenmeleri gerekir. Aynı şekilde yeni sürümde ek özellikler bulunduğu veya eski sürüme yazılım firmasının servis desteği sağlamayacağına belirtilmesi işletme yöneticilerini güncelleme yapma konusunda zorlar. Çoğu durumda yazılımın kendisi değil sürekli güncellenmesi ek maliyet getirir. İşletmeler yazılım anlaşmalarında sürüm yükseltmelerinin de fiyat içerisinde dâhil edilmesine ve bu şekilde fiyatlanmasına dikkat etmelidirler.

**Yazılımların amaçları:** İşletme yöneticisi yazılım firmasından sunduğu yazılımın ne amaca hizmet ettiğini net olarak anlatmasını istemelidir. Bir arada sunulan paket uygulamalar uygun fiyatlar ile yöneticilere cazip gelebilir. Ancak yazılım bağımlısı olmamak için yöneticinin yazılımları net olarak anlaması ve kendisine en uygun olanını seçmesi gerekir.

**İşletmenin bilgi teknolojisi bölümünün rolü:** İşletmeler MİY yazılımları alım kararlarına işletmenin bilgi teknolojisi bölümü ve çalışanlarını da dâhil etmelidir. Bilgi teknolojisinden sorumlu çalışanlar işletmenin ihtiyaçları ve yapısını en iyi bilen kişilerdir. Bu nedenle yazılım firmaları ile anlaşma aşamasında bilgi teknolojileri konusunda uzman kişilerin fikirlerine başvurulmalıdır.

## İNSAN (ORGANİZASYONEL YAPI VE DEĞİŞİM)

Birinci bölümde bahsedildiği gibi MİY sadece müşteri ile bağlantı noktalarında geliştirilen yoğun iletişim ağları değildir. Birçok işletme MİY'i işletmenin yerine getirdiği süreçler arasına eklenen yeni bir uygulama olarak görmekte ve başarısız olmaktadır. *MİY'den beklenen sonuçların elde edilmesi için işletme tüm fonksiyonlarını ve süreçlerini yeniden gözden geçirmelidir.* Örgütsel değişimde özellikle 3 konu üzerinde durulmaktadır. Bunlar: strateji, yapı ve sistemlerdir. MİY'e geçişte işletmenin örgütsel yapısını, örgütteki çalışma sistemini ve stratejilerini yeniden yapılandırması beklenir. Yedi S modelinde MİY için örgütsel değişimde dikkate alınması gereken 3 değişim konusuna 4 unsur daha eklenmiştir. Bunlar ise ortak değer, yetenekler, çalışanlar ve uygulama şeklidir. Yedi S modeli Tablo 4.3'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.3.** Organizasyonel Değişimde Yedi S Modeli (Peck, vd., 1999: 425)

	Eski	Yeni
<b>Strateji (Strategy)</b>	Geniş müşteri kitlelerine yönelik stratejiler	Kişiselleştirilen müşteri ilişkilerine değer katacak stratejiler
<b>Ortak Değer (Shared Value)</b>	Müşterilere tatminkâr sunumlarda bulunmak	Müşterilere farklılaştırılmış hizmet sunmak, anahtar müşterilere en iyi sunumu yapmak
<b>Yapı (Structure)</b>	Ürün odaklılık	Müşteri odaklılık



MİY sadece müşteri ile bağlantı noktalarında geliştirilen yoğun iletişim ağları değildir.

<b>Yetenekler (Skills)</b>	Geniş müşteri kitlelerinin ortak davranışları doğrultusunda analitik süreçler belirlemek	Bireysel olarak müşterilere cevap vermede bilgiyi toplama, analiz etme ve müşteri bazı stratejiler geliştirme
<b>Çalışanlar (Staff)</b>	Görevlerini yaparken teknoloji desteği alır ancak çalışanlar aktif değildir.	Süreçlerin bütünleştirilmesinde aktif olarak katılım ile sistemin bütünlüğü sağlanır.
<b>Uygulama Şekli (Style)</b>	Detaylı, bölümlenmiş ancak nispeten sabit destek araçlarıdır.	Geniş, kapsamlı ve esnek sistemler. Program planlama ve uygulama arasında bağ kuran sistemlerdir.
<b>Uygulama Şekli (Style)</b>	Belirli dönemlerde geniş müşteri kitlelerine yönelik kitlesel iletişim araçları ile	Veri doğrultusunda sürekli öğrenen, değişen analitik yönlü uygulamalar
	Başarı Kriterleri Pazar Payı Güncel Dönemdeki Kârlar	Başarı kriterleri Anahtar müşteri çekme ve kazanma oranı Sürekli gelişen ve değişen pazarlama uygulamaları Küçük müşteri grupları üzerinde daha fazla tatmin ve etki yaratmaktır.

Tablo 4.3’de görüldüğü gibi müşteri yönlülük, tüm uygulamalarının odak noktasıdır. Stratejiler, örgüt yapısı ve sistemler MİY amaçları doğrultusunda yeniden düzenlenmektedir. Yukarıda belirtilen değişimleri hayata geçirmede örgüt düzeyinde dikkate alınması gereken değişim konuları şu şekilde gruplanır: vizyon, örgüt kültürü, liderlik ve öğrenen örgüt.

## Vizyon

Örgüt vizyonu işletmenin temel inançları, değerleri ve hedeflerini yansıtır.

*Net ve iyi tanımlanmış örgüt vizyonu çalışanlar arasında ortak değerler yaratılmasını sağlar.* İyi hazırlanmış bir vizyon, örgütü rakiplerinden ayıran amaçlarını ifade etmeli ve örgüt içi aktiviteleri koordine etme gücü ve etkisi olmalıdır. İşletmenin vizyonunu tanımlarken şu sorulardan yola çıkar:

- Neden buradayız?-Amaç
- Uzun dönemde olmak istediğimiz yer neresi? Vizyon
- Hangi inanç ve davranışlar bize bu yolculukta rehberlik eder? Değerler

*MİY vizyonu geliştirilirken en çok karşılaşılan yanlış uygulamalardan biri; “müşteri kraldır”, “müşteri merkezliyiz” gibi genel ifadeler arkasına saklanmaktır.*



Örgüt vizyonu işletmenin temel inançları, değerleri ve hedeflerini yansıtır.

MİY vizyonu geliştirilirken aşağıda belirtilen noktaların dikkate alınması daha net ve somut vizyon tanımlaması yapmaya yardımcı olur.

- Temel dayanakları belirleme: Bağlantı kurulan herkes (müşteriler, sermayedarlar, aracılar, çalışanlar) dikkate alınarak vizyon ve değerler belirlenmelidir.
- Güçlü vizyon: Vizyon motive edici, hatırlanabilir, açık, müşteri ile ilişkili ve ölçülebilir stratejiler şeklinde ifade edilmelidir.
- Güçlü değerler: Vizyonu destekleyen değerler başarı için anahtar faktördür ve ölçülebilir uygulamalara dönüştürülebilir.
- İletişim: İşaretler, kelimeler ve faaliyetler ile sürekli olarak vizyon iletilmelidir.
- Yerleşik hâle getirme: Personel alımı, eğitimi, ödül, kampanyalar, başarılar vb. değerleri yansıtmalıdır.
- Markalama: İşletmenin markası vizyon ve değerlerini ifade etmelidir.
- Ölçüm: Etkin vizyon ve değerler geliştirme ve uygulamada titiz ölçümlerden yararlanılmalı ve düzenli şekilde vizyon ve değerlerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği ölçülmelidir.

İşletme ve müşterilerin değerlerini iyi şekilde ifade eden örgüt vizyonu MİY'in başarısında büyük bir etkiye sahiptir. Açık ve net olarak ifade edilen vizyon işletmenin strateji geliştirme ve çözüm üretmesine yardımcı olur. Aksi durumda vizyonun işletmeyi motive etme ve yönlendirme fonksiyonu ortadan kalkar. MİY doğrultusunda geliştirilecek olan vizyon işletmenin müşteri-merkezli, uzun dönemli hedef ve faaliyetlerini yansıtır. Bu nedenle örgüt vizyonuna işletmenin faaliyetleri için oluşturulan bir çatı olarak bakılabilir.

### Örgüt Kültürü

Örgüt, içerisinde yer alan inanç ve değerlerden oluşur. Örgüt kültürü sosyal normlar, paylaşılmış değerler ve sosyal kimlikler aracılığıyla örgüt üyelerinin davranışlarını denetler ve ortak amaçlar doğrultusunda benzer şekilde davranmalarını sağlar.

Örgütün sahip olduğu inanç sistemi, çalışanların işi algılayış ve yerine getirme şekillerine, müşteriye yönelik tavırlarına yansır. MİY'e geçişte işletmelerin örgüt kültürünü MİY ile uyumlu hâle getirmesi başarı için şarttır. Örgüt kültürü ile işletme müşteri odaklı, esnek, öğrenen ve değişen yapıya kavuşmalıdır. Örgüt kültürü, örgütsel davranışı ve performansı güçlü bir şekilde etkilemektedir. MİY için organizasyonel yapılanmada örgüt kültürü oluşturulmasında şunlara dikkat edilmesi gerekir:

- Olumlu örgüt iklimi
- Pazar odaklı kültür
- Öğrenen örgüt yapısı.



Örgüt kültürü sosyal normlar, değerler ve sosyal kimlikler aracılığıyla üyelerinin davranışlarını denetler ve ortak amaçlar doğrultusunda benzer şekilde davranmalarını sağlar.

*Örgüt iklimi, kültüre göre daha somut olarak değerlendirilir.* Örgütsel iklim örgüte kimliğini kazandıran, örgüt çalışanlarının davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan örgüte ait olan özelliklerdir. Örgütsel iklim işlerin yürüyüşü, ödül sistemi, çalışanların birbirlerine ve müşteriye yönelik tavrında kendisini gösterir. MİY'e yönelik örgüt kültürünün yaratılmasında işletme; yürütülen tüm faaliyetlerin müşteri-merkezilik doğrultusunda yapılması gerektiğini vurgulamalı, çalışanların motive edilmesi veya ödüllendirilmesinde müşteri odaklılık temelinin esas alınmalıdır.

İşletmenin pazar odaklı kültürel yapıya kavuşması için tamamıyla müşteri bilgisi doğrultusunda hareket etmeyi benimsemelidir. Pazar odaklı işletmeler için pazardan, müşterilerden toplanan bilgiler doğrultusunda faaliyetlere yön verilir. *MİY açısından düşünülürse işletmenin en önemli veri kaynağı müşteri istek ve beklentileridir. Örgüt bu veriler doğrultusunda süreçlerini ve çalışanların iş tanımlarını belirler.* MİY'de müşteriler sağladıkları değere göre farklı bölümlere ayrılırlar. Bu durumda işletme de her grup için ayrı süreç ve çalışanlara görev tanımları geliştirecektir. Bu durum beraberinde öğrenen örgüt yapısını getirir.

### Öğrenen Örgüt

Öğrenen organizasyonlar, kişilerin arzu ettikleri sonuçları elde etmek için kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri, yeni zorlayan düşünce şekillerinin ortaya atıldığı, insanların sürekli biçimde ve beraber öğrenmeyi öğrendikleri organizasyonlardır. Bu kavram iş dünyasında 1970'lerin ortasında ortaya atılmıştır ve işletmelerin hatalarını yakalaması ve düzeltmesi olarak açıklanmıştır. *Öğrenen örgütler öğrenme kapasitesi, dolayısıyla başarılı olma olasılığı yüksek olan örgütlerdir. Öğrenen örgütler, bilgiyi örgüt içinde oluşturarak veya başka yerlerden alarak hayata geçirebilme yeteneğine sahiptirler. Öğrenmeyi tehdit edici olarak görmek yerine, kendi öğrenme yöntemlerinin belirlenmesinde ve uygulanmasında kullanırlar.* Bu nedenle öğrenen örgütler gelişime açık ve rakiplerine göre üstün avantajlara sahip işletmelerdir. Öğrenen örgütlerin bazı özellikleri vardır. Aşağıda bunlar açıklanmıştır.



Öğrenme ve bunu örgüt geneline yaymak için çalışanlar ve bölümler arası ilişkilerin yoğun ve sık olması gerekir.

Öğrenen bir organizasyonda işletmeye ait bilgiler (satış hedefleri, pazarlama planları, finansal raporlar) tüm çalışanlara açıktır. Çünkü çalışanlarına daha fazla karar verme yetkisi verilmiştir ve çalışanların karar almalarında yardımcı olmak için işletmeyi tanımaları gerekir. Öğrenen organizasyonların bir diğer özelliği esneklik olmasıdır. Öğrenme ve bunu örgüt geneline yaymak için çalışanlar ve bölümler arası ilişkilerin yoğun ve sık olması gerekir. Çünkü öğrenen organizasyonlarda her bölüm bir başka bölümle bağlantılıdır. Öğrenen organizasyonlarda öğrenmeye bir süreç olarak bakılır. Öğrenme yalnızca bir bölümünün değil herkesin sorumluluğudur. Bilgi akışı iki yönlüdür; bireyler şirketlerinden öğrenirken şirket de bireylerden öğrenir. Öğrenen organizasyon olmada en büyük sorumluluk üst yönetime aittir. Örgüt genelinde böyle bir kültür oluşturulması ve benimsenmesini sağlamak için önemli miktarda çaba harcanması gerekir. Üst yönetim öğrenen örgüt kültürünü başarı ile hayata geçirmelerinde dikkate alınması gereken bazı noktalar vardır. Bunlardan ilki

çelişkili mesajlar vermemektir. Üst yönetimin ifade ettiği şeyler ile davranışları uyumlu olmazsa çelişki doğar. Üst yönetimin öğrenen örgüt olma konusunda kararlı olmadığını hisseden çalışanlar katılımcı olmazlar. Bir diğeri işletmenin açık ve anlaşılır vizyona sahip olmasıdır. Öğrenen organizasyonda, herkes olumlu şekilde motive olmalıdır. Sahip oldukları vizyona bağlılıkları ile kendilerini, öğrenmek için motive ederler. Örgütün vizyonu sürekli gelişme ve öğrenme konusunda açıklık içermiyorsa çalışanlar hangi konularda öğrenmeye açık olmaları gerektiğini bilmezler. Bir başka nokta, öğrenme için yeterli kaynak ve imkân sağlanmasıdır. Çalışanlara öğrenme için bir ortam hazırlama üst yönetimin görevidir. Bilgi paylaşımını ve katılımını teşvik edecek ilişkiler kurulmasını sağlamaktan ihtiyaç duyulan araç gereçleri ayarlamaya kadar tüm ayrıntılar planlanmalıdır. Aksi hâlde çalışanlar kendilerinden beklenen sorumlulukları yerine getiremez.

MİY amaçlarına ulaşmak için öğrenen örgüt yapısına sahip olmak gerekir. Hatırlanacağı gibi MİY’de bilgi yönetimi, müşteri bilgisi yaratma, paylaşma ve kullanma temeline dayanır. Müşterileri tanımak, gruplamak ve her gruba ayrı süreç geliştirmek için öğrenen örgüt yapısına ihtiyaç duyulur. Aynı zamanda değişen isteklere göre düzenlenen esnek süreçler için de örgütün gelişime açık olması gerekir. Ancak bazı işletmeler öğrenmeyi dar çerçevede ele almaktadır. Bilgi ile yeni değerler yaratma yerine var olan uygulamaların tekrarından öteye geçmemektedirler. Bu açıdan öğrenme iki gruba ayrılır. *Bunlar; ilk halka, yani uyum sağlayan öğrenme ve ikinci-üçüncü halka yani üretken öğrenmedir. Eğer işletmenin uyguladığı strateji ve taktikler değişmiyor, sabit kalıyor ise buna ilk halka yani uyum sağlayan öğrenme denilmektedir. Bu öğrenme tarzını benimseyen işletmeler pazarda olup bitenleri taklit ederek uyum sağlamaya çalışır. Üretken öğrenmede ilkinin tersine örgütün amaçları, normları ve yapılanmaları değişime açıktır.* İşletme değişimi taklit etmez kendisi yaratır. MİY’de özel müşteri grupları için taklit edilen değerlerden fazlasını sunmak gerekir. Bunun için de üretken bilginin oluşturulması ve faaliyetlere yansıtılması gerekir.



Üretken öğrenmede örgütün amaçları, normları ve yapılanmaları değişime açıktır.

### Liderlik

Liderlik genel olarak bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplama ve harekete geçirme yeteneği olarak ifade edilir. Lider ise bu yeteneğe sahip kişidir. Çoğu durumda yöneticilik ile liderlik benzer algılanır ancak her yöneticinin liderlik özelliği taşımadığı belirtilmektedir. Liderlik yeniliklere ve değişimlere uyabilmek ile ilişkili bir kavramdır. Liderlik örgüte yeni vizyonlar kazandırabilmektir. Bowers ve Seashare’ın Dört Faktör Liderlik Teorisi’ne göre liderlerin özellikleri şunlardır:

- Destek: Lider astlara veya çalışanlara önem verdiğini hissettiren kişidir.
- Karşılıklı etkileşimi kolaylaştırma: Kişiler arası güveni ve anlayışı kurabilen kişidir.

- Amacı belirtme ve geliştirme: Amaçları yönlendiren ve kontrol edebilen kişidir.
- İşi kolaylaştırma: Çalışanların görev ve sorumluluklarını belirleyen, çalışma koşullarını düzenleyen kişidir.

Liderlik, çalışanların dolayısıyla işletmenin motivasyonunu ve performansını olumlu yönde etkilemektedir. MİY’de üst yönetimin liderlik özelliğine sahip olması beklenmektedir. Çünkü MİY’de müşteri merkezliliği hayata geçirmek için değişime ve yeniliğe açık olmak gerekir. Bu ise lider özelliği taşıyan yöneticiler ile mümkündür.

### Çalışanlar

Organizasyonel değişimden bahsederken yer verilmesi gereken bir diğer konu çalışanlardır. MİY çalışanların sürece gönüllü katılımı ile başarıya ulaşır. Çalışanların desteği alınmadan gerçekleştirilen MİY yüzeysel uygulamalardan öteye gidemez.

MİY sürecinde başarı elde etmek için çalışanlar konusunda işletmelerin dikkate alması gereken noktalar şu şekilde sıralanır:

- Çalışanların seçimi,
- Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi,
- Çalışanların teşvik edilmesi ve yetkilendirilmesidir.

MİY’de hem müşteri ile temas noktasında hem de arka ofis çalışmalarını yürütecek personelin seçimi önemli bir konudur. Personelin iş yeterliliği yanında takım ruhuna sahip, empati kurabilen, çözüm odaklı, değişim ve yeniliğe açık olması gerekir. Bu özelliklere sahip çalışanlar esnek görevlere, bölümler arası iş birliğine uyum gösterebilir.

Personelin eğitimi kapsamında sadece bölümü ve iş tanımı doğrultusundaki bilgiler aktarılmaz. Bunun yanında örgüt vizyonu, kültürü, müşteri merkezlilik anlayışı ve bu anlayışa katkıda bulunması için kendisinden beklenenler konularında bilgilendirilirler.

Çalışanların teşvik edilmesinde ise kendilerini karar alıcı ve iş ortağı gibi hissetmeleri sağlanmalıdır. Çalışanlar süreçlerin belirlenmesinde ve işletmesinde görüşleri alınan, fikirlerine değer verilen kişiler olarak görülmelidir. Çalışanlara süreci sadece yürüten değil planlayan, sorumlu kişi olarak davranılması MİY’in başarısını olumlu yönde etkiler. Çalışanlar daha iyisini yapma konusunda sürekli desteklenmeli ve ödüllendirilmelidir. Bunun yanında MİY için organizasyonel değişimi başarılı kılmak için çalışanların motive edilmeleri yeterli değildir. Burada daha fazla katkı sağlayacak diğer bir konu çalışanları yetkilendirilmesidir.

Çalışanların yetkilendirilmesi, müşteri ile bağlantı kurarken karar verme ve çözüm önerme yetkisinin olmasıdır. Personel, müşteri ile bağlantı hâlinde iken



Çalışanların teşvik edilmesinde kendilerini karar alıcı ve iş ortağı gibi hissetmeleri sağlanmalıdır.

kendisine yöneltilen öneri, istek veya şikâyetleri çözebilecek, öneri getirebilecek konumda olmalıdır. Bunun için de personelin örgütün işleyişi, hedefleri, politikaları, iş süreçleri ve müşteri grupları hakkında bilgiye sahip olması gerekir. İşletmenin amaçlarını ve süreçlerini iyi bilen personel müşteriyi bekletmeden en uygun çözümü bulur.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşıldığı gibi organizasyonel değişim için örgüt vizyonu, kültürü ve yapısının yeniden düzenlenmesi gerekir. Örgütün iyi ve net belirlenmiş vizyonu kültürünün oluşmasında yol göstericidir. İşletme genelinde kabul gören müşteri merkezlik anlayışı örgüt kültürüne ve dolayısıyla faaliyetlere yansımacaktır. Bu noktada işletmelere faydalı olacak bazı taktikler ise şunlardır:

- **Saygıya dayalı ilişkiler:** Çalışanlar ve müşteriler arasındaki ilişki ve iletişimlerde saygı her zaman ön planda olmalıdır. Gerek çalışanlar gerekse müşteriler saygılı tavır ve davranışlar karşısında ilişkilerini olumlu şekilde sürdürmeyi düşünürler.
- **Özen ve titizlik:** Müşteriye gösterilen özen ve titizlik her aşamada kendisini göstermelidir. Sadece müşteriyi dinleme aşamasında gösterilen özen yeterli tatmin yaratmaz. Ürün-hizmet sunumu, müşteri bilgisinin korunması ve müşteriye açık ve dürüst olmada özenli ve titizlik taviz verilmemelidir.
- **Takım çalışması:** Çalışanların takım çalışmasına hazır ve istekli olmaları sağlanmalıdır. Takım çalışmaları çalışanları belirli bir amaç için bir araya getiren ve uzun süreli uygulamalardır. Çalışanlarda öncelikle takım oluşturma isteği yaratılmalı ve beraberinde uygun koşullar sağlanmalıdır.
- **Üst yönetim desteği:** Üst yönetim MİY'e yönelik çaba, fikir ve faaliyetlerinde destekleyici ve kolaylaştırıcı olmalıdır. Ancak bu şekilde işletme hızla karar alıp uygulamaya geçirebilir.
- **Çalışanları yetkilendirme:** Çalışanların yetkilendirilmesi ve müşteri işlemleri esnasında karar verme alanları genişletilmelidir.
- **Çalışanları iş ortağı olarak değerlendirmek:** Çalışanların MİY süreci planlama ve geliştirmede katılımlarını sağlamak müşteri merkezli anlayışının benimsenmesini hızlandırır.



Takım çalışmaları çalışanları belirli bir amaç için bir araya getiren ve uzun süreli uygulamalardır.



Bireysel Etkinlik

- Özel bir firmada yöneticisi olduğunuzu varsayın. Çalışanlarınızı hangi konularda yetkilendirirsiniz? Yetkilendirirken sınırlarınızı nasıl belirlerdiniz?





## Özet

- MİY'in ilk aşamasını müşteri bilgisi toplama oluşturur. İşletmelerin bilgi etkinliğini artırmak, rekabetçi avantaj sağlamak için bilgiyi elde etme, paylaşma ve yeni bilgiler üretmek için oluşturdukları ve kullandıkları sürece ise bilgi yönetimi adı verilir. Bilgi yönetimi ve örgütsel değişimin MİY için birbirlerini destekleyici iki unsur olduğu görülmektedir.
- Bilgi yönetiminin bir diğer unsuru teknolojidir. Teknoloji MİY'in ayrılmaz parçasıdır ve MİY'in hızlı, güncel ve doğru işlemlerini sağlar. Müşteriye ulaşma ve değer yaratmada anahtar rolü nedeniyle MİY yazılımları ve donanımları ayrı bir pazar oluşturmuştur. MİY'de teknoloji kavramı çoğu durumda "bilgi teknolojisi" olarak ifade edilir.
- MİY'de bilgi teknolojisi veri ambarları ve analitik araçlar olarak iki gruba ayrılır. Veri ambarları çok sayıda ve türde bilgileri toplama, analitik araçlar ise daha özel bilgileri kullanma amacına hizmet eder. MİY'e geçiş için atılması gereken ilk adım bir veri ambarı oluşturmaktır. Veri ambarları işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda farklı bilgi sistemlerini merkezileştirme ve ihtiyaç duyulan yerlere göre sınıflandırmada yardımcı olur.
- Veri tabanları, çağrı merkezleri, yüz yüze veya elektronik satış noktaları, pazar araştırmaları gibi kaynaklardan gelen bilgileri alan ve depolayan bilgisayar yazılımlarıdır. Veri depoları birbiri ile alakalı veri tabanlarını bir araya getiren ve bu bilgilerin değerini daha da artırmayı sağlayan araçlardır. Veri marketleri (Data mart) ise belirli tek bir konu ile ilgili bilgileri bir araya toplayan bölümlerdir.
- Veri ambarları birden çok konuyu bir araya getiren bir bütün olarak düşünülürse, veri marketi bunun içerisinde yer alan alt konu topluluklarıdır. Veri madenciliği ise depolanan bilgilerin işlenmesi ve yorumlanmasıdır.
- ERP işletmenin arka ofis uygulamalarının birleştirilmesinde MİY'e yardımcı olan bir sistemdir. ERP özellikle, MİY uygulayan işletmelerin tedarik zinciri yönetimi gibi arka ofis uygulamaları ile web bağlantılı karar destek uyumlu hâle getirmelerinde yardımcı olması amacı ile tercih sistemlerini edilmektedir.
- Analitik araçlar, işletmenin yönetim stratejilerini geliştirmede yardımcı olacak bilginin sınıflandırılma ve anlam verilmesini sağlayan araçlardır.
- İşletmeler MİY'de bilgi teknolojisi kullanma kararı verirken MİY hedefleri ve müşterilerinin özelliklerini dikkate alırlar. Buna karşın günümüz şartlarında teknoloji olmadan MİY'i yürütmek mümkün değildir. İşletmeler MİY uygulamasına geçerken ihtiyaçlarına cevap verecek MİY teknolojisinin düzeyi ve içeriği konusunda karar vermelidir.
- MİY'den beklenen sonuçların elde edilmesi için işletme tüm fonksiyonlarını ve süreçlerini yeniden gözden geçirmelidir. Örgütsel değişimde özellikle 3 konu üzerinde durulmaktadır. Bunlar: Strateji, yapı ve sistemlerdir. MİY'e geçişte işletmenin örgütsel yapısını, örgütteki çalışma sistemini ve stratejilerini yeniden yapılandırması beklenir.
- Örgüt vizyonu işletmenin temel inançları, değerleri ve hedeflerini yansıtır.
- Örgüt Kültürü: Örgüt, içerisinde yer alan inanç ve değerlerden oluşur. MİY'e geçişte işletmelerin örgüt kültürünü MİY ile uyumlu hâle getirmesi başarı için şarttır.





## Özet (devamı)

- Öğrenen bir organizasyonda işletmeye ait bilgiler (satış hedefleri, pazarlama planları, finansal raporlar) tüm çalışanlara açıktır. Öğrenen organizasyonların bir diğer özelliği esneklik olmasıdır. Öğrenme ve bunu örgüt geneline yaymak için çalışanlar ve bölümler arası ilişkilerin yoğun ve sık olması gerekir. Çünkü öğrenen organizasyonlarda her bölüm bir başka bölümle bağlantılıdır. Öğrenen organizasyonlarda öğrenmeye bir süreç olarak bakılır.
- Liderlik genel olarak bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplama ve harekete geçirme yeteneği olarak ifade edilir. Lider ise bu yeteneğe sahip kişidir.
- MİY çalışanların sürece gönüllü katılımı ile başarıya ulaşır. Çalışanların desteği alınmadan gerçekleştirilen MİY yüzeysel uygulamalardan öteye gidemez.
- MİY’de personelin iş yeterliliği yanında takım ruhuna sahip, empati kurabilen, çözüm odaklı, değişim ve yeniliğe açık olması gerekir.
- Personelin eğitimi kapsamında sadece bölümü ve iş tanımı doğrultusundaki bilgiler aktarılmaz. Bunun yanında örgüt vizyonu, kültürü, müşteri merkezlik anlayışı ve bu anlayışa katkıda bulunması için kendisinden beklenenler konularında bilgilendirilirler.
- Çalışanların teşvik edilmesinde ise kendilerini karar alıcı ve iş ortağı gibi hissetmeleri sağlanmalıdır.
- Çalışanların yetkilendirilmesi, müşteri ile bağlantı kurarken, karar verme ve çözüm önerme yetkisinin olmasıdır. Personel, müşteri ile bağlantı hâlinde iken kendisine yöneltilen öneri, istek veya şikâyetleri çözebilecek, öneri getirebilecek konumda olmalıdır. İşletmenin amaçlarını ve süreçlerini iyi bilen personel müşteriyi bekletmeden en uygun çözümü bulur.

## DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi bilginin değerli ve kullanılabilir hâle getirilmesi için yapılması gerekenler arasında yer almaz?
  - a) Bilginin depolanması
  - b) Sadece bir bölüme yönlendirilmesi
  - c) Dağıtımı
  - d) Yeni bilgilerin oluşturulması
  - e) İş birliği ve kullanımı
  
2. Aşağıdakilerden hangisi bilgi teknolojilerinden yararlanmanın işletmelere sağlayacağı avantajlardan biri değildir?
  - a) İyi bir örgüt yapısına kavuşmak
  - b) Müşteri hakkında çok ve detaylı bilgi toplama
  - c) İşletme ile daha fazla ilişkisi olan müşterilere yoğunlaşma kolaylığı sağlama
  - d) Farklı müşteri gruplarına uygun programlar geliştirme
  - e) Daha az kaynakla daha fazla sonuç elde etme
  
3. Aşağıdakilerden hangisi veri ambarlarının faydaları arasında yer almaz?
  - a) İş analizlerinde hız ve esneklik sağlar.
  - b) Organizasyon genelinde veri ulaşımı ve birleştirilmesinde bir temel oluşturur.
  - c) İş süreçlerinin inşa edilmesi ve geliştirilmesine yardımcı olur.
  - d) Müşteri davranışlarının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olur.
  - e) Çalışanları kontrol etmede yardımcı olur.
  
4. Aşağıdakilerden hangisi veri madenciliğinde kullanılan yöntemler arasında yer almaz?
  - a) Sınıflama
  - b) Birleştirme
  - c) Kümeleme
  - d) Tahmin
  - e) Betimleme

5. Aşağıdakilerden hangisi MİY vizyonu geliştirilirken dikkate alınması gereken konular arasında yer almaz?
- Bağlantı kurulan herkes (müşteriler, sermayedarlar, araçlar, çalışanlar) dikkate alınarak vizyon ve değerler belirlenmelidir.
  - Vizyon motive edici, hatırlanabilir, açık, müşteri ile ilişkili ve ölçülebilir stratejiler şeklinde ifade edilmelidir.
  - İşaretler, kelimeler ve faaliyetler ile sürekli olarak vizyon iletilmelidir.
  - İşletmenin vizyonu için genel ifadeler seçilmelidir.
  - Personel alımı, eğitimi, ödül, kampanyalar, başarılar, vb. değerleri yansıtmalıdır.
- I. Örgüt içerisinde yer alan inanç ve değerlerden oluşur.
- II. Örgüt üyelerinin davranışlarını denetler ve ortak amaçlar doğrultusunda benzer şekilde davranmalarını sağlar.
- III. Çalışanların işi algılayış ve yerine getirme şekillerine, müşteriye yönelik tavırlarına yansır.
6. Yukarıdaki ifadelerden hangisi ya da hangileri örgüt kültürünü açıklamaktadır?
- Yalnız I
  - I ve II
  - Yalnız III
  - I ve III
  - I, II ve III
7. Öğrenen örgüt ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?
- MİY amaçlarına ulaşmak için öğrenen örgüt yapısına sahip olmak gerekmez.
  - Öğrenen örgüt, işletmelerin hatalarını yakalamasını ve düzeltmesini sağlar.
  - Bilgiyi örgüt içinde oluşturacak veya başka yerlerden alarak hayata geçirebilme yeteneği kazandırır.
  - Öğrenen bir organizasyonda işletmeye ait bilgiler tüm çalışanlara açıktır.
  - Müşterileri tanımak, gruplamak ve her gruba ayrı süreç geliştirmek için öğrenen örgüt yapısına ihtiyaç duyulur.

8. Aşağıdakilerden hangisi “liderlik” özellikleri arasında yer almaz?
- Lider astlara ve çalışanlara önem verdiğini hissettiren kişidir.
  - Yöneticiler aynı zamanda liderdirler.
  - Kişiler arası güveni ve anlayışı kurabilen kişidir.
  - Amaçları yönlendiren ve kontrol edebilen kişidir.
  - Çalışanların görev ve sorumluluklarını belirleyen, çalışma koşullarını düzenleyen kişidir.
9. Aşağıdakilerden hangisi çalışanlarla ilgili kararlar arasında yer alır?
- Personelin iş yeterliliği yanında takım ruhuna sahip, empati kurabilen, çözüm odaklı, değişim ve yeniliğe açık olması gerekir.
  - Çalışanlara süreci sadece yürüten değil; planlayan sorumlu kişi olarak davranmalıdır.
  - Çalışanlara yetki devri olumsuz sonuçlar doğuracağından faydalı bir uygulama olmayacaktır.
  - Personel müşteri ile bağlantı hâlinde iken kendisine yöneltilen istek veya şikâyetleri çözebilecek, öneri getirebilecek konumda olmalıdır.
  - Çalışanlar daha iyisini yapma konusunda sürekli desteklenmeli ve ödüllendirilmelidir.
10. Aşağıdakilerden hangisi MİY yazılımı alırken ve kullanırken dikkat edilmesi gereken noktalar arasında yer almaz?
- İşletmeler yazılım anlaşmalarında sürüm yükseltmelerinin de fiyat içerisine dâhil edilmesine ve bu şekilde fiyatlanmasına dikkat etmelidirler.
  - İşletme yöneticisi yazılım firmasından sunduğu yazılımın ne amaca hizmet ettiğini net olarak anlatmasını istemelidir.
  - İşletmenin yazılım bağımlısı olmaması için yazılımları net olarak anlaması ve kendisine en uygun olanını seçmesi gerekir.
  - İşletmeler uygun fiyatlı yazılımları tercih etmelidir.
  - Yazılım firmaları ile anlaşma aşamasında bilgi teknolojileri konusunda uzman personelin fikirlerine de başvurulmalıdır.

**Cevap Anahtarı**

1.b, 2.a, 3.e, 4.e, 5.d, 6.e, 7.a, 8.b, 9.c, 10.d

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

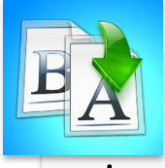
- Alagöz, S.B., M. Alagöz, M. İnce, E. Oktay (2004), *Müşteri İlişkileri Yönetimi: Bilişim Teknolojilerinin Etkisi ve Bankacılık Sektöründeki Gelişimi*, Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.
- Ang, L. ve Buttle, F. (2006). "Managing for Successful Customer Acquisition: An Exploration", *Journal of Marketing Management*, Vol:22: 295-317.
- Bentum, R. V. ve Stone, M. (2005). "Customer Relationship Management and the Impact of Corporate Culture-A European Study", *Database Marketing&Customer Strategy Management*, Vol.13(1): 28-54.
- Buttle, F. (2009). *Consumer Relationship Management, Concepts and Technologies*, Oxford:Butterworth-Heinemann.
- Chalmers, R. (2006). "Methodology for Customer Relationship Management", *Journal of Systems and Software*, Vol:79: 1015-1024.
- Chen, J. I. ve Popovich, K. (2003). "Understanding Customer Relationship Management (CRM), People, Process and Technology", *Business Process Management Journal*, Vol:9(5): 675-688.
- Derek, S. (2004). "Using E-Mail to Build Customer Value", Don Peppers ve Martha Rogers (Ed.). *Managing Customer Relationships*. (196-203). Canada:John Wiley&Sons Inc.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Genişletilmiş 7. Baskı. İstanbul:Beta Basın Yayın Dağıtım AŞ.
- Gel, O. (2002). *CRM Yolculuğu*. 2.Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Goodnight, J. (2004). "Managing Customer Relationships: Metrics Case Study", Don Peppers ve Martha Rogers (Ed.). *Managing Customer Relationships*. (321-338). Canada:John Wiley&Sons Inc.
- Göksel, B. A., Kocabaş, F. ve Baytekin, P. (2004). *Sürdürülebilir Rekabette Müşteri İlişkileri Yönetimi*, İstanbul:Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- Gürdal, S. (2009). *Benim Maaşımı Kim Ödüyor? Müşteri*. İstanbul:Yaprak Yayın Dağıtım.
- Henneberg, C. S. (2005). "An Exploratory Analysis of CRM Implementation Models", *Journal of Relationship Marketing*, Vol:4 (3/4), ss.85-104.
- Huang, Y.H. (2005). *E-Commerce Technology-CRM Implementation and Its Integration with Enterprise Systems*, Golden Gate University (Phd). UMI.
- Klein, R. L. (2010). *Knowledge management: usefulness of knowledge to Organizational managers*, Capella University, UMI.
- Koç, U. (2009). "Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrışma ve Davranışsal Yaklaşımlar", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Cilt: 10,(1), ss.151-165.

- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği. Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. 10. Bası. İstanbul:Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Odabaşı, Y. (2000). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*. 4. Baskı, İstanbul:SistemYayıncılık.
- Paas, L. ve Kuijlen T. (2001). "Towards a General Definition of Consumer Relationship Management", *Journal of Database Marketing*, Vol:9(1), 51-60.
- Park, C. H. ve Kim, Young-Gul. (2003). "A Framework of Dynamic CRM: Linking Marketing with Information Strategy", *Business Process Management*, Vol:9(5): 652-671.
- Payne A. (2005). *Handbook of CRM, Achieving Excellence in Customer Management*. Oxford:Butterworth-Heinemann.
- Peck, H. Payne, A. Christopher, M. ve Clark, M. (1999). *Relationship Marketing: Strategy and Implementation*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Peelen, E., Montfort, K. V., Beltmanb, R. ve Klerkx, A., (2009). "An Emprical Study into the Foundations of CRM Success, *Journal of Strategic Marketing*, Vol:17: 453-471.
- Peppers, D. ve Martha, R. (2004). *Managing Customer Relationships*. Canada:John Wiley&Sons Inc.
- Pham, T. Q. (2007). Small Business Usage of IQMS Customer Relationship Management Application: An Investigation of the Extended Technology Acceptance Model. Capella University, (Phd) UMI.
- Rech, E. (2004). "Evolution of the Customer Interaction Center in the Context of IDIC", Don Peppers ve Martha Rogers (Ed.). *Managing Customer Relationships*. (203-208). Canada:John Wiley&Sons Inc.
- Serpil, D. (2006). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim", Yüzüncü yıl, *Eğitim fakültesi dergisi*, Aralık, Cilt:3,sayı:2: 112-132.
- Sharp, E. D. (2003). *Customer Relationship Management Handbook*. New York:CRC Press.
- Silva, D. R. ve Rahimi I. (2004). "Issues in Implementing CRM: A Case Study, *Issues in Informing Science&Information Technology*, Vol. 1, ss. 1053-1064
- Stankosky A. M., (2004). Criteria for Measuring Knowledge Management Efforts in Organization, George Washington University, UMI.
- Stefanou, C. J., Sarmariotis, C. ve Stafyla, A. (2003). "CRM and Customer-Centric Knowledge Management: An Emprical Research, *Business Process Management Journal*, Vol:9 (5), ss.617-634.
- Şahin, A. (2004). *Müşteri Odaklı Pazarlama Yöntemleri*. İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.

Taşpınar, H. (2006). *Bilişim Altyapısıyla CRM, Teknik Alt Yapısı&İşlevsellikleri*.  
2.Baskı, Ankara:Seçkin Yayıncılık AŞ.

Torres, J. A. (2004). *Factors Influencing Consumer Relationship Management, Performance in Agribusiness Firm*. (Phd). Purdue University, UMI.

# MÜŞTERİLERLE İLETİŞİM VE DEĞER YARATMAK



- İletişim
  - İletişim Kavramı ve Önemi
  - İletişim Süreci ve Unsurları
  - İletişim Türleri
- Müşteri Değeri
  - Müşteri Değeri Kavramı ve Müşteri Değerinin Önemi
  - Müşteri Değeri Modelleri
  - Müşteri Değerinin Yönetilmesi ve Müşteri İçin Değer Yaratma
  - İletişimin Müşteri Değeri Yaratmak İçin Kullanımı



- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - İletişim kanallarının zenginliğinin farkına varabilecek,
  - Müşterilerle gerçekleşen iletişim biçimlerini anlayabilecek,
  - Müşterilerle iletişimde kullanılan kanalları açıklayabilecek,
  - Değer kavramını ve müşteri değerini izah edebilecek,
  - Müşteriler tarafından yapılan değer tanımlamalarını yapabilecek,
  - Müşteriye değer yaratma yöntemlerini kullanabileceksiniz.



**Atatürk Üniversitesi**  
Açıköğretim Fakültesi

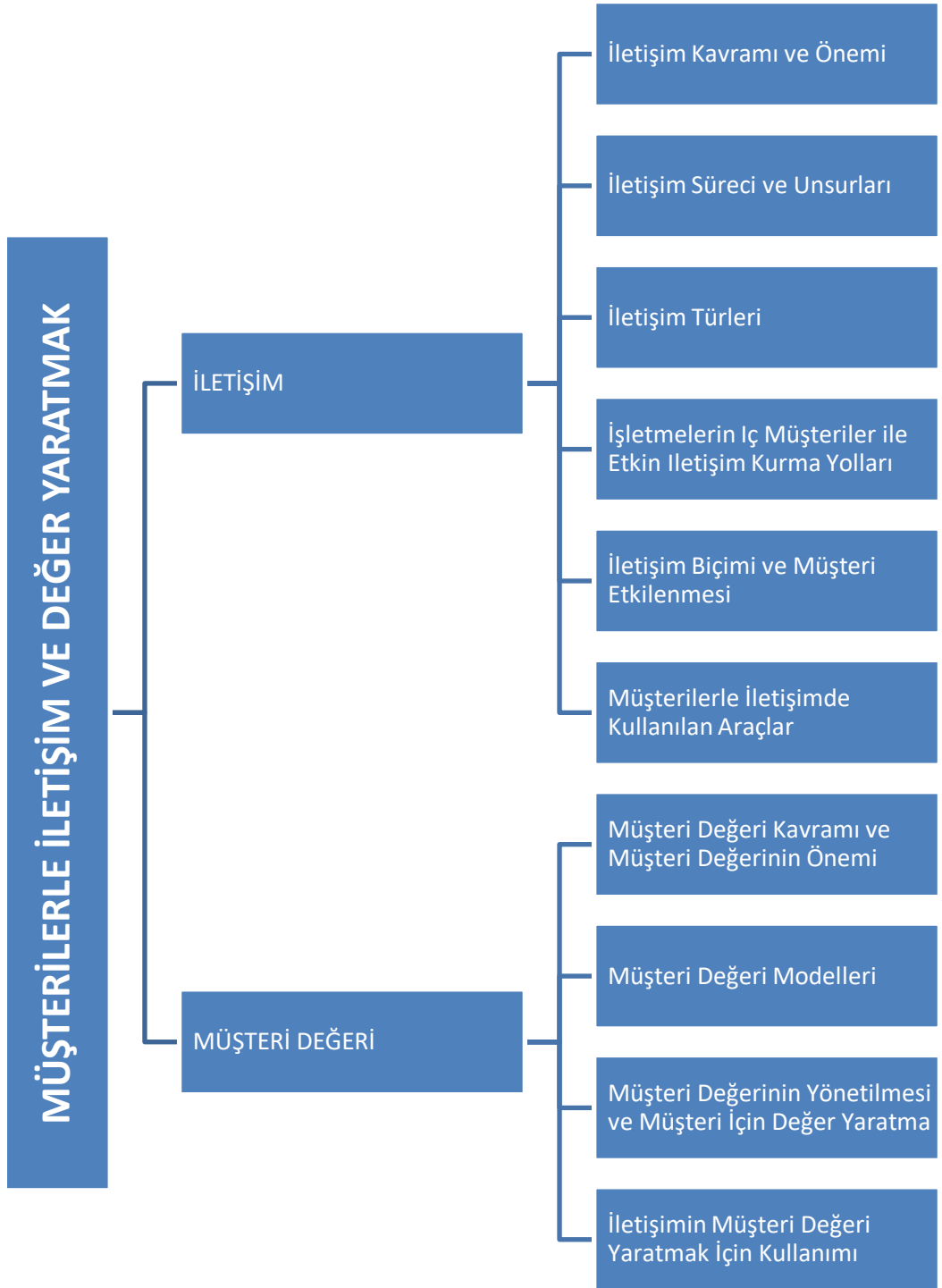
## MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

**Prof. Dr. Yavuz  
DEMİREL**

**ÜNİTE**

**5**





## GİRİŞ

İletişim, insanlığın yaşamı ve gelişimi için gerekli olan süreçlerin başında gelmektedir. Dünya üzerinde var oluş gününden devrimize kadar yaşanan zaman dilimi düşünüldüğünde, insanlığın değişimini ve gelişimini iletişime borçlu olduğu açıktır. Çünkü insanın diğer canlılardan en önemli farklarından biri kullandığı zekâsına bağlı olarak iletişim becerilerinin çok daha yüksek olmasıdır.

Tarihî seyir içinde insanlığın gelişim hızı, iletişim teknolojilerindeki yeniliklerin yayılması ile daha da artmıştır. Benzer bir durum işletmecilik faaliyetleri içinde geçerlidir, çünkü işletmelerin faaliyetleri de hedef müşteri grubu ile iletişim çabalarına dayanmaktadır. İşletmelerin geniş hedef kitlelere ulaşması, coğrafi olarak yakın pazarlar yerine daha uzak pazarlara yönelmeleri gelişmekte olan iletişim teknolojilerinin kullanımıyla mümkün olmuştur.



İletişim, toplumların sosyal ve ekonomik hayatlarını da farklılaştırmaktadır.

İşletmecilik faaliyetlerinde, özellikle de pazarlama ve müşteri ilişkiler yönetiminde farkına varılan önemli bir nokta bulunmaktadır: İnsanlar kendilerine sunulan mal ve hizmetleri sağladıkları değeri temel alarak tercih eder veya geri çevirirler, yani kararlarını kendileri için yaratılan müşteri değerine göre verirler. Ancak müşteri değeri yaratmak için sadece üretilen mal ve hizmetlerin değil, beraberinde işletmelerin tüm iletişim çabalarının ve de sunulan mal ile hizmetlerin iletişim etkilerinin de dikkate alınması gerekmektedir.

Bu bölümün amacı, iletişim ve müşteri değeri ile ilgili kavramların öğrenilmesine bağlı olarak, işletmelerin iletişim çabaları temelinde nasıl müşteri değeri yaratabileceklerinin kavranmasını sağlamaktır. Bu sayede, bir iletişim çabası olan müşteri ilişkiler yönetiminin, uzun dönemde nasıl müşteri değeri yaratabileceği ve tüketicilerin tercihine nasıl etki edebileceği anlaşılacaktır.

## İLETİŞİM

### İletişim Kavramı ve Önemi

Dünyada hızlı bir değişim ve gelişim süreci yaşanmaktadır. Bu sürecin temelinde ise hiç kuşkusuz iletişim vardır. İletişim kanallarının veya araçlarının zenginliği değişim için gerekli olan veri, enformasyon ve bilginin elde edilmesini, iş süreçlerinde kullanılmasını ve paylaşımını güçlendirmektedir. Bu bağlamda iletişim, toplumların sosyal ve ekonomik hayatlarını da farklılaştırmaktadır.

Özellikle pazarlama sürecinde iletişim artık temel girdi olarak ele alınmaktadır. **İletişim, bir işletmenin sadece kaliteli ve uygun fiyattan ürün ve hizmet üretmesi ve pazara sunması düşüncesinin ötesinde müşteriye sunulan ürün veya hizmetten alınan geri bildirim üzerine odaklanmaktadır.** Bu da üretim ve pazarlama sürecinin daha uyum içinde çalışmasını sağlamaktadır. Ayrıca iletişim bir işletmeyi yerel olmaktan çok küresel düzeyde düşünmeye zorlamaktadır.



İletişim, pazara yönelik alınan kararların uygulamasını kolaylaştırdığı gibi pazarda ortaya çıkabilecek problemlerin veya sorunların çözümünde de etkili rol oynamaktadır.

İletişim, örgütlerin hem iç müşterileri (çalışanları) hem de dış müşterileri için hayati bir öneme sahiptir. Örgüt içi iletişim, örgütün temel değer ve inançlarının, pazarlama politika ve stratejilerinin, marka bilincinin, kurum kimliği ve imajının iç müşteriler tarafından paylaşımında etkin rol oynamaktadır. Bu nedenle örgüt içi iletişim kanallarının açık ve çok yönlü olması, çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini daha da zenginleştirecektir. Çalışanların aralarındaki ilişkilerin sağlıklı olması dış müşterileri de olumlu etkileyecektir. İletişim, pazara yönelik alınan kararların uygulamasını kolaylaştırdığı gibi pazarda ortaya çıkabilecek problemlerin veya sorunların çözümünde de etkili rol oynamaktadır. Çünkü iletişim sayesinde problemlerin çözümünde etkili olabilecek farklı düşünce ve fikirlerin toplanması sağlanacaktır.

Bugünün güçlenen müşterisi, dünyanın herhangi bir yerinden zaman ve mesafe farkı gözetmeksizin çok yönlü iletişim araçları aracılığıyla talep ettiği ürün veya hizmeti kolayca temin edebilmektedir. Bu durum karşısında işletmeler de müşteri taleplerine cevap verebilecek iletişim altyapılarını sürekli güçlendirmektedirler. İşletmeler sağlıklı bir iletişim süreci ile müşteriler hakkında veri ve bilgileri toplayarak onlara daha etkin cevap vermektedirler. Özellikle müşteri ilişkileri yönetiminde müşteriyle eş zamanlı iletişim kurularak müşteri beklentileri herhangi bir gecikmeye ve yanlış anlamaya fırsat vermeden karşılanmaktadır. Diğer taraftan iletişim, müşteri siparişlerinin alınması ve geri dönüşümünde müşterilere ve işletmelere de zamandan önemli tasarruf sağlanmaktadır. Bu durum ayrıca müşteri değerini artırmaktadır. İletişim üzerine farklı tanımlar yapılsa da hepsinin amacı ortaktır. İletişim, çeşitli amaçlar ve hedefler için insanların tutum ve davranışlarını etkilemek ve yönlendirmek amacıyla bilgi, duygu, düşünce, fikir, arzu ve isteklerin sözlü ya da sözsüz olarak belirli bir araçla ilgili bireylere iletilme sürecidir. İletişim, bireylerin birbirlerine, çevredeki, olaylar ve olgular hakkındaki değişmeler veya durumlar hakkında bilgi vermeleri; benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanlar veya insan topluluklarının toplumsal yaşam içerisinde gerçekleştirdikleri tutum, yargı, düşünce ve duygularının karşılıklı paylaşım sürecidir. İş dünyasında ise müşteri ya da kurum ve kuruluşların hem içinde yer aldıkları ekonomik ve sosyal sisteme hem de bu sistemdeki diğer müşteri ve kurum/kuruluşlara uyumunu ve etkileşimini sağlayan bir süreçtir. Bu tanımlamalara bağlı olarak iletişimin temel özelliklerini aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

**İletişim, davranışların bir ürünüdür:** İletişim, iki birey veya grup arasında gerçekleşen basit bir etkileşim değildir. İletişim bir ihtiyacın giderilmesine yönelik geliştirilen bir süreçtir. İnsan davranışlarının ortaya çıkması ve şekillenmesinde ise iletişime ihtiyaç vardır.

**İletişim, dinamik bir olgudur:** İletişim bireysel özelliklere ve çevresel özelliklere bağlı olarak sürekli değişim içerisindedir. Bireyin sosyal-kültürel yaşantısının değişmesi, eğitim düzeyinin gelişmesi onun iletişim biçimini de doğrudan etkileyecektir. Benzer bir şekilde içinde yaşadığı toplumun yaşam

koşullarının değişmesi de bireysel ve toplumsal iletişimin değişimine neden olacaktır. Kısacası iletişim bir süreç olarak sürekli gelişim ve değişim içerisinde.

*İletişim, belirli kalıplara bağlıdır:* İletişim, belirli ilke ve kurallar içerisinde veya belirli sistem içerisinde gerçekleşir. İletişim sistemi, genel kültürel yapıya bağlı olarak bireyler tarafından oluşturulur. Bu sistemin kendine has inanç ve değerleri karşılıklı olarak bireyler tarafından paylaşılır. İletişimde kullanılan sözler, işaretler, deneyimler, kelimeler, bu sistem içerisinde anlam kazanır (Tutar ve Altınöz, 2007:123).

Bireyler arasında zengin ve sık iletişimin yanı sıra iş birliğine dayalı bir iletişimin geliştirilmesi iletişim iklimine veya atmosferine bağlıdır. Güven ve saygıdan yoksun bir atmosferde tarafların sağlıklı bir iletişim kurmaları beklenemez. İletişim problemlerinin çözümünde, pozitif iletişim iklimi oldukça önemlidir. Bu bağlamda pozitif ve negatif iletişim ikliminin karşılaştırmalı olarak ortaya konulması iletişim sürecinin sağlıklı bir şekilde anlaşılmasını sağlayacaktır. Pozitif ve negatif iletişim iklim sürecini ise karşılaştırmalı olarak Tablo 5.1' deki gibi özetleyebiliriz.

**Tablo 5.1** Pozitif ve Negatif İletişim İklimi

Pozitif İletişim İklimi	Negatif İletişim İklimi
İnsanlar birbirlerine güven duyarlar.	İnsanlar birbirlerine kuşkuyla bakarlar.
Anlaşmazlıklar açıkça çözülür.	Anlaşmazlıklar daha karmaşık veya çözülemez hâl alır.
İnsanlar gönüllü olarak bilgilerini paylaşırlar.	İnsanlar bilgiyi güç olarak görürler ve paylaşmazlar
İletişim yetenek ve becerileri güvenilirdir.	İletişim beceri ve yetenekleri genellikle yetersizdir.
Hatalar öğrenme fırsatı olarak kabul edilir.	Hatalar başarısızlığın temeli olarak görülür.
Farklı düşünce ve fikirler hoş karşılanır.	İnsanlar belli bir düşünceye zorlanırlar.
İnsanlar birbirlerine yardım içindedirler.	Kişisel başarı veya performansı esas alırlar.
Genellikle bir konu hakkında kiminle konuşulacağı açıktır.	Sorumluluk alanına göre sınırlı düzeyde konuşma vardır.
Biçimsel olmayan iletişim biçimi desteklenir.	Daha çok biçimsel iletişime önem verilir.
İletişimde genel uyum önceliklidir.	İletişimde uyum yöneticilerin yönlendirilmesiyle gerçekleşir.
Yöneticiler açık iletişim için örnek rol oynarlar.	Yöneticiler iletişim işini iletişim uzmanlarına havale ederler.
İnsanları arası görüşmeler ve iletişim cesaretlendirilir.	Görüşmeler ve iletişim resmî olarak gerçekleştirilir.

**Kaynak:** Clutterbuck ve Hirst, 2002.

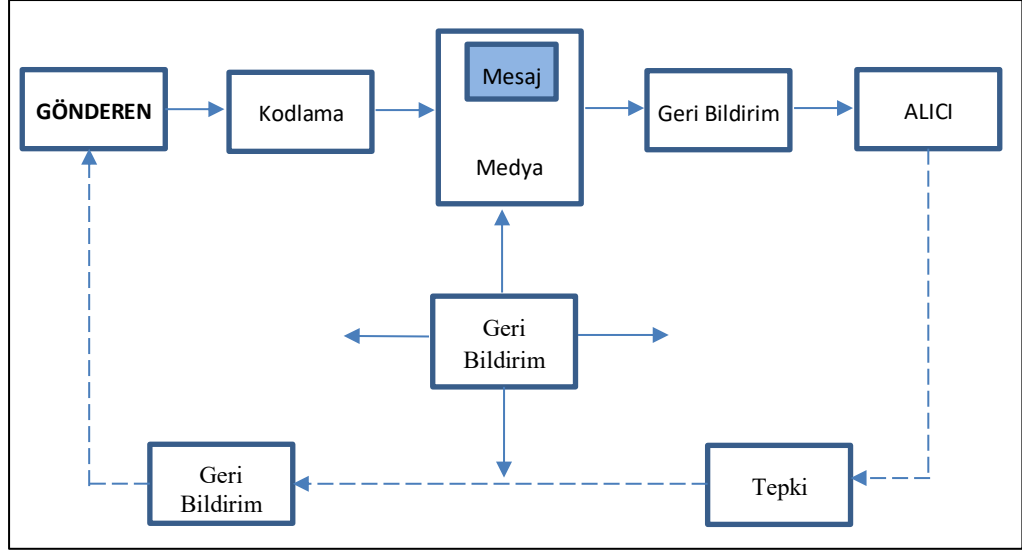
## İletişim Süreci ve Unsurları

İletişim bir süreçtir. *Süreç, bir durumun veya bir olayın belirli/belirsiz koşullar altında gelişimi ve değişimidir.* İletişim ise, bireysel ve çevresel



İletişim, çeşitli amaçlar ve hedefler doğrultusunda insanları etkilemeyi yönlendirmek amacıyla bilgi, duygu ve düşüncelerin belirli bir araçla ilgili bireylere iletilmesidir.

koşullardan en çok etkilenen süreçlerden biridir. Her iletişim sürecinin belirli sebep ve sonuçları vardır. Bu nedenle iletişim sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için bu süreçte yer alan unsurların açıkça belirlenmesi gerekir. Bir iletişim sürecini ve bu iletişim sürecini oluşturan temel unsurları Şekil 5.1'deki gibi açıklayabiliriz.



Şekil 5.1 Temel İletişim Modeli

**Kaynak (Gönderici):** İletişim sürecinde taraflardan iletişimi başlatan kişidir.

Gönderici hem kendi duygu ve düşüncelerini iletebileceği gibi başkalarına ait duygu ve düşünceleri ileten kişi olarak bilinmektedir. Burada önemli olan bir duygunun bir düşüncenin ve bir fikrin alıcı durumundaki kişiye iletilmesidir. Göndericinin iletmek istediği durumu karşı tarafın anlayabileceği bir tarzda sunması, iletişim sürecinin sağlıklı bir şekilde başlamasını sağlar. Göndericinin, okuma, yazma, konuşma, deneyim ve tecrübeleri, içinde yaşadığı toplumun sosyal ve kültürel yapısı ile yetişme tarzı onun iletişim biçimini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle bireylerin bir mesajı amacına göre alıcıya iletebilmelerinde bu hususları da dikkate almaları oldukça önemlidir.

**Mesaj:** Karşı tarafa aktarılması düşünülen, duygu ve bilgilerin kaynak tarafından biçimlendirilmiş şeklidir. Mesaj bir olayı veya olguyu aktarmak isteyen kaynağın biçimlendirdiği görsel ve işitsel simgelerden oluşmuş, anlaşılması ve algılanması tasarlanmış somut bir üründür. Mesajın karşı tarafça anlaşılmasında ve algılanmasında mesajın içeriği ve mesajın sunum şekli oldukça önemlidir. Özellikle müşteri ilişkileri yönetiminde mesajın doğru zamanda doğru müşteriye aktarılmasında, müşterilerin içinde bulunduğu grubun yapısı, toplumsal ve ekonomik durumları, beklentileri, sosyodemografik özellikleri ve buna benzer diğer özelliklerinin iyi bilinmesi gerekir.

**Kodlama:** İletişimin etkinliği, mesajın alıcıya ulaşmasına bağlı olarak gerçekleşmez. Önemli olan mesajın istenen biçimde ulaştırılmasıdır. Mesaj, belli



İletişim sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için bu süreçte yer alan unsurların açıkça belirlenmesi gerekir.

bir anlam bütünlüğü düşünce sitemidir. Kodlama ise, bilgilerin, fikirlerin/düşüncelerin ve duyguların iletime uygun bir mesaj hâline getirilmesidir. Kaynağın (göndericinin) aklından geçirdiği, düşünceler, alıcının anlayabileceği simgelerle kodlanarak mesaja dönüştürülür. Kaynağın mesajı kodlamasında deneyim ve tecrübeleri etkili olmaktadır.

**Kanal:** Kanal, mesajın göndericiden alıcıya aktarıldığı yoldur. Diğer bir ifadeyle mesajın aktarılmasını sağlayan araçtır. Günümüzde iletişim kanallarının çok boyutlu olması iletişimde kullanılan araçların da farklılaşmasına neden olmaktadır. Mesajı aktaran araç, görsel, işitsel ve görsel-işitsel özellikler taşıyabilir. Örneğin sesimiz, bedenimiz hem görsel hem de işitsel bir özellik taşımaktadır. Diğer taraftan dergi, gazete, broşür vb. ise görsel araçlardır. Önemli olan iletişim sürecinde mesajın en kısa yoldan en etkin bir şekilde iletilmesini sağlayan aracın belirlenmesidir.

**Gürültü:** İletişimin gerçekleştiği anda ortamın iletişimi engellediği boyuttur. Gürültü çeşitli seslerden oluşan istenmeyen ses veya sesler topluluğudur. Gürültüye dayalı olarak, anlatma ve anlama güç kaybı yaşanmaktadır. Özellikle gürültünün insan psikolojisi üzerindeki olumsuz etkisi de iletişimi olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle iletişime engel teşkil edecek gerek iletişimin yapıldığı ortamdan kaynaklanan gerekse çevresel koşullardan kaynaklanan gürültü faktörlerinin ortadan kaldırılması gerekir.

**Alıcı:** Alıcı gönderilen mesajı alan kişidir. İletişim sürecinde alıcı, kaynağın gönderdiği mesajın muhatabı olan kişi, grup ya da kitledir. İşletmelerde işletme içi iletişimde gönderilen mesaj tek olmasına rağmen alıcı birden fazla olabilmektedir. Benzer bir şekilde bir mesaj birden fazla kişi tarafından gönderilebilir. Kitle iletişiminde bir tek mesajın milyonlarca alıcısı olabilir. Mesajın alıcısı çoğaldıkça mesaj aslından uzaklaşır. Mesajın anlamını yitirmesi iletişimden beklenen verimliliği de azaltır. Kaynak gibi alıcının da iletişim sürecinde etkin olabilmesi için yeterli bilgi, deneyim ve tecrübeye sahip olması gerekir.

**Geri bildirim (Geriye bilgi akışı):** İletişim geçerlilik ve güvenilirliğinin test edilmesidir. İletişimin amaç ve hedefine ulaşmadığı geri bildirim alınmasıyla belirlenir. Geri bildirim, göndericinin mesajına verilen olumlu veya olumsuz cevaptır. Bu cevap doğrultusunda, mesajın tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığını öğreniriz. Geri bildirim temel yararlarını ise aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- İletişim sürecinin etkinlik ve verimliliğini artırır.
- İletişim sürecinin bir bütün olarak kalıcı olmasını sağlar.
- Gönderici ve alıcı arasındaki iletişimi motive eder.
- İletişim sürecindeki taraflara kalıcı davranışlar sağlar.
- İletişimin tek yönlü değil çift yönlü olmasında etkin rol oynayarak iş birliği ve dayanışmayı artırır.
- İletişimden beklenen durum ile gerçekleşen durum arasında karşılaştırma



Geri bildirim, göndericinin mesajına verilen olumlu veya olumsuz cevaptır.

fırsatı sağlar.

- İletişim sürecinde kişisel, çevresel ve araçsal engellerin açığa çıkarılmasına yardımcı olur.



Örnek

- İki kişi karşılaştığında selamlaşmaları bir iletişimdir. Selam veren iletişimi başlatan taraf, yani kaynaktır. "Merhaba" sözcüğü seslerin şematik karşılığı harfler ve harflerin bileşimi heceler yardımıyla kodlanarak oluşturulmuş bir mesajdır. İletişim yüz yüze olduğu için bir medya kullanılmamıştır. Karşı taraf yani alıcı, selamlamayı duyduğu ve algıladığı anda iletişim gerçekleşir. Cevap olarak merhaba demek ise iletişimin gerçekleştiğini belirten geri bildirimdir.

## İletişim Türleri

İletişim genel olarak kişi içi iletişim, kişiler arası iletişim, örgüt içi iletişim ve kitle iletişimi olmak üzere dört grupta toplanmaktadır:



İletişim genel olarak kişi içi iletişim, kişiler arası iletişim, örgüt içi iletişim ve kitle iletişimi olmak üzere dört grupta toplanmaktadır.

**Kişi içi iletişim:** Bir insanın, duygulanmasını, kişisel ihtiyaçlarının farkına varmasını, kendisine yönelik sorular yöneltmesini, iç gözlem ve öz eleştiri yapmasını, düş ve rüyalarına anlam bulmasına kişi içi iletişim diyoruz. Kısacası kişinin kendi iç dünyası ile kurduğu iletişimdir. Kişiler arası iletişimin sağlıklı kurulabilmesi için kişinin kendisiyle olan iletişimini sağlıklı bir şekilde sonuçlandırması gerekir. Çünkü kişinin kendisiyle olan iletişim sorunu kişiler arası iletişime de yansımaktadır.

**Kişiler arası iletişim:** Kişiler arasında kurulan iletişimdir. Karşılıklı etkileşim içerisinde olan bireyler arasında, sahip oldukları, düşünce, fikir, bilgi, deneyim ve tecrübeleri karşılıklı olarak paylaşmalarıdır. Kişiler arası iletişimde iki veya daha fazla kişi arasında genellikle yüz yüze kurulan iletişim biçimi vardır. Bu iletişimde taraflar etkili bir geri bildirim alırlar. Bu da iletişim sürecinin daha sağlıklı olmasına yardımcı olur. Bir iletişimin kişiler arası sayılabilmesi için aşağıdaki özellikleri taşıması gerekir:

- Tarafların birbirleriyle yakınlık içerisinde olması veya karşılıklı yüzyüze ilişki hâlinde olmalıdırlar.
- İletişimin tek yönlü değil karşılıklı paylaşım içerisinde olması gerekir.
- Söz konusu mesajlar, sözlü ve sözsüz nitelikte olmalıdır.
- Kişiler arası iletişimde ortak benzerliklerden (yaş, cinsiyet, eğitim, sosyal çevre vb.) öncelikli olarak yararlanılmalıdır.

**Örgütsel iletişim:** Bu iletişim biçimi, kurum ve kuruluşların işleyişi, amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi ile yakından ilgilidir. Örgütsel iletişim kurum ve kuruluşların işleyişini, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için kurum ve

kuruluşları oluşturan çeşitli bölümler arasında ve kurum ile çevresi arasında devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişini sağlayan örgütsel bir süreçtir.

**Kitle iletişim:** Kitle iletişimi topluma yönelik gerçekleştirilen iletişimdir. Toplumu bilgilendirmek, bir kurum hakkında ilgili kişi ve kuruluşlara bilgi vermek, kurum ve kuruluşların faaliyetlerini takip etmek ve bunları topluma aktarmak kitle iletişimin temel amaçlarıdır. Toplumsal yaşamın gelişmesine ve yönlendirilmesine en önemli katkıyı sağlamaktadır. Bu katkıyı gerek yazılı gerekse görsel ve işitsel yollarla gerçekleştirmektedir. Bugün toplumlar kitle iletişim sayesinde dünyaya açılabilen ve dünya ile entegre olabilmektedirler. Küreselleşme dediğimiz olgunun temelinde kitle iletişimi olduğunu söylemek çokta abartılı değildir. Bu nedenle toplumların dünyadaki gelişmeleri izleyebilmeleri için iletişim altyapılarını sürekli olarak güncellemeleri gerekir(Işık ve Biber, 2008:26-36).



Örnek

- Bir öğrencisinin sorulan soruya vereceği cevabı düşünmesi iç iletişimdir. Öğretmenin öğrenciye konunun anlaşılıp anlaşılmadığını sorması kişisel iletişimdir. Bir şirketin ürün tedarik etmek istediği bir firmaya yolladığı talep mektubu kurumlararası iletişimdir. Ünlü bir markanın televizyon üzerinden yayınladığı TV reklamı kitlesel iletişimdir.

### İşletmelerin iç müşteriler ile etkin iletişim kurma yolları

İletişim, işletmeler açısından iki boyutla ele alınmaktadır. Birincisi, *örgüt içi iletişim, örgütün sınırları içerisinde ve örgüt üyeleri arasında gerçekleşen biçimsel veya biçimsel olmayan iletişimdir. İkincisi ise örgüt dışı iletişim, örgüt ile örgütün dış çevresi (müşteriler, devlet, kurumlar, vb.) arasında gerçekleşen biçimsel ya da biçimsel olmayan iletişimdir.* Örgüt içi iletişim: Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için üretim, pazarlama, yönetim, insan kaynakları, muhasebe-finans, araştırma-geliştirme, halkla ilişkiler gibi temel fonksiyonlar arasında koordinasyonun sağlanması ve bilgi paylaşım sürecinin oluşturulmasıdır.

İletişim, örgüt içi sorumluluk paylaşımı üzerinde etkili olmaktadır. Bu yönüyle iletişim hem örgütün iş politikasına hem de yönetimin karar alma süreçlerinde önemli rol oynamaktadır. Yönetimin aldığı kararlara tam katılımının sağlanmasında iletişim önemlidir. Etkili iletişim sayesinde çalışanlar/yöneticiler arasındaki bağlılık veya sorumluluk daha da güçlenmektedir. Örgüt içi iletişimle yapılan işlerin amacına uygun olup olmadığını da açığa çıkarabiliriz.

Örgüt içi iletişim, iç hizmet desteğinin sağlanmasında, örgüt ve dış çevre arasında ilişkilerin bir bütün olarak oluşturulmasında önemli rol oynamaktadır. Yapılan araştırmalarda örgüt içi iletişimin üç yönü dikkat çekmektedir. *Birincisi, yapısı, ikincisi içeriği, üçüncü ise biçimsel veya biçimsel olmayan yönüdür. İletişimin yapısı, iletişim hâlindeki taraflar arasındaki davranışsal durumu ortaya koymaktadır. İletişimin içeriği ise iletişimin amacını ortaya koymaktadır. İletişimin bir problemin çözümünü veya bir kararın uygulamasına olan katkısıdır. İletişimin*



İletişim, işletmeler açısından iki boyutla ele alınmaktadır: Örgüt içi iletişim ve örgüt dışı iletişim.



*biçimi ise iletişimin uygulanma şeklidir. Diğer bir ifadeyle iletişimin, yazılı, sözlü, biçimsel veya biçimsel olmamasıdır.*

Örgüt içi iletişim, simetrik ve asimetrik boyutuyla ele alınmıştır. Simetrik iletişim, iş odaklı iletişimdir. Yapılan iş ilgili konularda çalışan-çalışan, çalışan-yönetici ve yönetici-yönetici arasında gerçekleşen iletişimdir. Simetrik iletişim, yöneticiler ve çalışanlar arasında çift yönlü, problem çözmeye yönelik, farklı fikir ve düşüncelerin sağlanmasına katkı sağlayan, politika ve stratejilerin uygulanmasında çalışanlara yol gösteren ve örgüt içi iletişim engellerinin olmadığı bir iletişim sürecidir. Asimetrik iletişim ise, ilişki temeline dayalı bir iletişimdir. Özellikle çalışan ve yöneticiler arasındaki ilişki sonucu doğan iletişim türüdür. Yönetici ve çalışanlar arasındaki diyalog, görüşme, dinleme, proje geliştirmede fikir alışverişinde bulunma asimetrik iletişim kapsamına girmektedir. Asimetrik iletişim, iletişim kontrolünün yöneticilere ait olduğu, yöneticilerden çalışanlara yönelik tek yönlü bir süreç izlediği, denetim amaçlı ve farklı fikir ve düşünceler kapalı bir özellik taşımaktadır.



İletişim, örgüt içi sorumluluk paylaşımı üzerinde etkili olmaktadır. Etkili iletişim sayesinde çalışanlar/yöneticiler arasındaki bağlılık veya sorumluluk daha da güçlenmektedir.

*Örgüt içi iletişimin faydalarını aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:*

- İletişim, iş ortamında çalışan ve yöneticilerin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.
- Örgütün amaç ve değerlerinin çalışanlar arasında paylaşımını sağlar.
- Örgütsel değişim durumunda yönetimin güçlü bir liderlik sergilemesine katkıda bulunur.
- Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarıyla çalışanların tutum davranışları arasında iş birliğini sağlar.
- Örgütsel değerler ve kültür konusunda çalışanları eğitir.
- Yeni program ve politikaların geliştirilmesi ve açıklanmasına katkı sağlar.
- Örgüte gelen yeni personelin örgütle bütünleşmesine veya sosyalleşmesine yardımcı olur.
- Örgütsel değerlerin oluşturulmasında çalışanların desteğini sağlar.
- Çalışanların iç huzuruna katkı sağlar.
- Örgüt içi sosyal ilişkilerin oluşturulması ve geliştirilmesine yardımcı olmaktadır.
- Örgütsel saygı ve güvenin oluşmasına katkı sağlar.

*Örgütlerde iç iletişimi daha etkili hâle getirmek için aşağıdaki önerileri dikkate almakta yarar vardır;*

- Örgüt süreçlerinde yer alan, farklı görev ve sorumluluklara sahip çalışan ve yöneticiler kapsamlı bir şekilde bilgilendirilmelidir.
- Örgütsel süreçlere ilişkin her türlü bilgi (iyi-kötü) açıkça paylaşılmalıdır.

- Bilgilendirme “doğru zamanda”, “doğru kişiye” yapılmalıdır.
- İletişimi güçlendirici örgütsel ve bireysel güven ortamı sağlanmalıdır.
- Gayriresmî dedikodu ve söylentilerin veya fısıltı gazetesinin önüne geçilmelidir.
- Çalışanların güven duydukları iletişim araçlarından faydalanmalarını kolaylaştırılmalıdır. Diğer bir ifadeyle kuşku edilen araçların ortadan kaldırılmalıdır.
- İletişimde tüm tarafların saygı çerçevesinde davranmalarına özen gösterilmelidir.
- Tüm çalışanlar iletişim konusunda motive edilmeli ve cesaretlendirilmelidir.
- Yüz yüze iletişim öncelikli olarak tercih edilmelidir.
- Karar almada tam katılımın sağlanmalıdır.
- İletişim sürecinde geri bildirim için her fırsatta öneminin vurgulanmalı.
- Açıklık veya şeffaflık ilkesinin benimsenmeli vb.



MİY’de, beklentilerinin anlaşılması, iletişim karmasının geliştirilmesi, yeni müşterilerin kazanılması ve müşterilerle ilişkilerin geliştirilmesinde iletişim etkin rol oynamaktadır.

### Müşterilerle iletişim ve kullanılan araçlar

Müşteri ilişkileri yönetiminde, müşteri beklentilerinin anlaşılması ve bu beklentiler doğrultusunda iletişim karmasının geliştirilmesi, yeni müşterilerin kazanılması, müşterilerle ilişkilerin geliştirilmesi gibi konularda iletişim etkin rol oynamaktadır. İletişim karması geliştirilirken ve iletişimden beklenen amaçların karşılanmasında iletişim biçimi ve bunun müşteriye yansımaları ile ilgili Tablo 5.2’de yer alan hususları dikkate almakta yarar vardır.

Tablo 5.2 İletişim Biçimleri ve Müşteri Üzerindeki Etkileri

İletişim Biçimi (Uyarıcı)	Müşteri Etkilenmesi	
	Soğuk etki	Sıcak etki
Ses Tonu	Sert	Yumuşak
Yüz İfadesi	İlgisiz, gergin, donuk	Gülümseme, canlı
Vücut Duruşu	Gergin, başka yöne dönük	Başkalarına yönelik, rahat
Göz Teması	Yüzden, gözden kaçış	Yüze, göze bakış
Fizikî Dokunuş	Yumuşak, resmî el sıkışması	Coşkulu, güçlü el sıkışması
Kişisel Alan	Uzak durma kadar yakın	Rahatsızlık yaratmayacak
El Kol Hareketi	Kapalı, kendini koruma	Açık, kabullenilir

Kaynak: Odabaşı, 2003.

Ses tonu kişiliği yansıtır. Önemle vurgulanmak istenilen yönde ses tonunu değiştirmek ve hızlı konuşmamak, müşteri karşısında olumlu etki bırakacaktır. Müşteriyle sözlü iletişimde en önemli hususlardan biri de güven ve saygıdır. Sözlü

iletişim sırasında yüz ifadesinin gergin olmaması, müşteriye sempatiyle yaklaşmak onu olumlu yönde etkilemektedir. İletişim sırasında müşteri ile aranızdaki mesafenin ayarlanmasına da dikkat etmek gerekir. Kısacası müşteriyle olumlu bir iletişim kurarken müşteriyi iyi takip etmek ve buna göre jestlerimizi, mimiklerimizi, duruş ve hareket tarzımızı müşteri üzerinde pozitif bir etki bırakacak şekilde ayarlamamız gerekir.



**Örnek**

- Bir mağazaya müşteri geldiğinde müşteriyi karşılayan bir satış elemanının, giyim-kuşamı, hâl ve hareketleri, jest ve mimikleri, konuşma tarzı ve konuşurken seçtiği kelimeler, müşterinin sorunlarına yaklaşımı ve bilgi düzeyi vb. bir çok unsur müşteriyi pozitif etkileyebileceği gibi negatif yönde de etkileyebilir.



Müşteri ilişkileri yönetiminde müşterilerle iletişimde kullanılacak araçlar “kitlesel iletişim araçları” ve “kişisel iletişim araçları” olarak iki grupta ele alınır.

Günümüzde tutumların inandırıcı iletişim veya haberleşme yönlü olması, iletişimin pazarlama karmasının diğer elemanlarından daha farklı olmasına neden olmuştur. MİY’de “müşteriyi bilgilendirme”, “hatırlatma” ve “ikna etme” şeklinde üç temel fonksiyon yerine getirilir. İletişim teknolojilerinin değişmesiyle, müşteriyle olan iletişim biçimleri de değişmiştir. İnternet bu iletişim araçlarından en önemlisidir. İnternet, müşteriye görsel, işitsel veya yazılı sunumlar sağlamaktadır. Müşteriyle çift yönlü iletişim kurarak müşterinin ürün veya hizmete yönelik tepki ve beklentilerini çok kısa zamanda ortaya koyabilmektedir. Buna ilâveten internet, müşterilerin işletmelerle olan ilişkilerinde yer ve zaman sınırı olmaksızın iletişim kurma imkânı sağlamaktadır. Müşteri ilişkileri yönetiminde müşterilerle iletişimde kullanılacak araçları aşağıda gibi sınıflandırabiliriz:

**Kitlesel İletişim Araçları:** Bilgi akışını çok yönlü sağlayan araçlara verilen addır. Bu akış, "bireyden çoğula" veya "çoğuldan bireye" yönüyle olan iletişime göre çeşitlenirler. Kitle iletişim araçlarını ise Mısırlı (2008)’e göre şu şekilde sınıflandırabiliriz:

**Bilişsel iletişim araçları:** Sanal ortamda, bilgi teknolojilerini kullanılarak müşteri(ler) ve müşteri grupları ile gerçekleştirilen, bireysel veya toplu iletişim araçlarıdır. Örneğin e-postalar, formlar, chat'ler, messenger'lar, web kamera'lar, bloglar, vb.

**Görsel-işitsel iletişim araçları:** Müşterilerin işitme ve görme duyularına hitap eden iletişim araçlarıdır. Özellikle ürün ve kampanya tanıtımında etkili olmaktadır. Bu araçlara, TV, sinema, tiyatro, radyo vb. araçlar örnek gösterilebilir.

**Telekomünikasyon iletişim araçları:** Müşterilerin göz ve kulaklarına hitap eden, elektrik, elektronik / elektromanyetik, optik teknolojileri kullanarak gerçekleştirilen iletişim araçlarıdır. Örneğin telefon, cep telefonu, fax, telex, vb.

**Kali-grafik iletişim araçları:** Müşterilerle farklı tarzda iletişim kurmayı öngören bir iletişim aracıdır. Özellikle yazı ve çiziye dayalı olarak müşterilere verilen mesajlardan oluşmaktadır. Basım- yayım araçları ile yapılan iletişimidir.

Gazeteler, dergiler, afişler, el ilanları, tabelalar, mektuplar, notlar, kitaplar, vb.

**Organizasyon iletişim araçları:** Ekipler aracılığıyla gerçekleştirilen, müşteri veya müşteri gruplarına aktarılacak mesajları tanıtım - eğlence - eğitim - gezme - tüketme adına ileten etkinliklerin sağladığı iletişimin araçlarıdır: Fuarlar, konserler, defileler, konferans, vb.

**Sanatsal iletişim araçları:** Sanatsal faaliyetlerle hedef müşteriye verilecek olan mesajın aktarıldığı iletişim araçlarıdır. Dans, resim, müzik, şarkı, sergi, konser, tiyatro, defile, heykel, seramik, animasyon, vb. iletişim araçlarıdır.

**Kişisel iletişim kanalları:** Herhangi kitle iletişim aracı kullanmadan, müşteri ile yüz yüze veya birebir iletişim kurma imkânı veren araçlar yardımıyla iletişim kurma kanallarıdır. Satış elemanları, müşteri temsilcileri, satış destek hatları, satış öncesi ve sonrası hizmet personeli, işletme yöneticileri vb.'nin müşteriler ile kurdukları birebir iletişim bu çerçevede ele alınır.

## MÜŞTERİ DEĞERİ

### Müşteri Değeri Kavramı ve Müşteri Değerinin Önemi

Değer kelimesinin farklı sözlük anlamları "*Bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık, kıymet, para ile ölçülebilen karşılık, bedel, paha, valör, üstün nitelik, meziyet*" şeklinde sıralanmaktadır. Değer kavramı uzun süredir işletme ve pazarlama faaliyetlerinin konuları arasında yer almaktadır. Örneğin: İnsanların herhangi bir ürün seçim sürecinde *kişisel veya toplumsal değer* kavramı etki faktörlerinden biri olarak ele alınmaktadır. *İşletmeler ortakları, hissedarları ve çalışanları için en yüksek değeri yaratma amacıyla faaliyet göstermektedirler.* Firmaların rakiplerinden farkını ve üstünlüklerini belirlemede *firma değeri* kavramı kullanılabilir. Benzer şekilde işletmeler faaliyet alanlarındaki rekabetle baş edebilmek için *hedef müşteri gruplarına yönelik en üstün değeri* yaratmayı temel alan çabalar sergilemektedirler. Bu çabalar müşteri değeri kavramının doğmasına, pazarlama faaliyetlerinde yer bulmasına ve müşteri ilişkileri yönetiminde odak olarak ele alınmasına neden olmuştur. Bir müşteriye "*Sizin için değer nedir?*" sorusu yöneltildiğinde muhtemel olarak şu cevaplardan biri veya bir kaçına ulaşılabacaktır:

- *Değer, düşük fiyattır.*
- *Değer, bir üründen beklidiklerimdir.*
- *Değer, ödediğim fiyat karşılığında aldığım kalitedir. Değer, verilenler karşılığında elde ettiklerimdir.*

Tüketici açısından incelendiğinde, bu tanımların her birinin doğru noktalara vurgu yaptığı görülmektedir. Çünkü değer, hem farklı insanlar arasında değişebileceği, hem de aynı insan için; farklı ürün, farklı zaman ve farklı koşullar ile farklı beklentilere göre değişebilmektedir. Değişime rağmen, müşteriler karar verirken yukarıda tanımlanan değerlerden sadece birine göre değil birkaçına veya tamamına göre tercih yapmaktadır. Dolayısıyla müşteri kararına etki eden ve tek



Değer, farklı insanlar arasında değişebileceği gibi aynı insan için; farklı ürün, zaman ve koşullar ile beklentilere göre de değişebilmektedir.

bir değışkene göre tanımlanması doğru bulunmayan yeni bir kavram gündeme gelmiştir: “müşteri değeri”.

Müşteri için elde edilen değer, bir ürünle ilgili sunulan önerinin toplam yararlarıyla toplam maliyetlerinin farkını ve algıladığı diğer alternatifleri değerlendirmesidir. *Burada bahsedilen toplam müşteri değeri, sunulan bir üründen beklenen ekonomik, işlevsel ve psikolojik faydalar demetinin algılanan parasal değeridir. Toplam müşteri maliyeti ise sunulan bir pazarlama önerisinin değerlendirilmesi, elde edilmesi, kullanımı ve tekrar elden çıkarılmasında karşışması gerektiği düşünölen maliyet bütünüdür.*



Müşteri için elde edilen değer, bir ürünle ilgili sunulan önerinin toplam yararlarıyla toplam maliyetlerinin farkını ve algıladığı diğer alternatifleri değerlendirmesidir.



Bireysel Etkinlik

- Hafızanızda yer eden ve uzun süre unutulmayacak olan (negatif veya pozitif olaylardan ötürü) bir hizmetle ilgili deneyiminizi kısaca özetleyerek, bu hizmetle ilgili yaşadıklarınız ve hissettiklerinizi fayda ve maliyet boyutları üzerinden tartışınız.

Sonuç olarak ürünün müşteri için değeri, toplam maliyetlerle toplam faydaların farkı veya oranı şeklinde karşılaştırılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Maliyetleri ve faydayı içeren müşteri değeri kavramını tanımının daha rahat anlaşılması için şu şekilde formöl edilebilir: (Özevren, 2004: 286)

$$D = \frac{(K+E) \times Ö}{F}$$

D: Müşteri değeri  
K: Müşteri tarafından beklenen ürünün kalitesi  
Ö: Müşterimin bu özelliklere verdiği önem  
E: Müşterimin beklemediği ek özellikler  
F: Fiyat

Bu formölde  $(K+E) \times Ö$  ürünün faydası olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla Değer = fayda/maliyet eşitliği temel alınmaktadır.

Müşteri değeri kavramının pazarlama ve işletmecilik faaliyetlerinde ele alınış şekilleri düşünöldüğünde belirgin olarak şu özellikler karşımıza çıkmaktadır:

*Müşteri değeri müşteri tarafından algılanan değerdir.* Müşteri değeri, firma tarafından ürün ve hizmetle ilgili olarak müşteriye sunulan değerlerin toplamıyla değil, müşteri tarafından kendisine sunulan bu değerlerin algılanması ve zihinsel analiziyle ortaya çıkacaktır. Dolayısıyla müşteri değerinin belirlenmesinde, firma tarafından sunulanların, müşteri tarafından nasıl algılandığı etkili olacaktır.

*Müşteri değeri toplam fayda ve toplam maliyetlerin müşteri tarafından oransal algılanmasıdır.* Müşteri değeri fayda, kalite ve fiyat gibi unsurların tek başına dikkate alınmasının değil, ürün ve hizmetle ilgili fayda ve maliyetlerin birlikte değerlendirilmesinin bir sonucudur.



Ürünün müşteri için değeri, toplam maliyetlerle toplam faydaların farkı veya oranı şeklinde karşılaştırılmasıyla ortaya çıkmaktadır.

*Müşteri değerinin oluşmasında faydaların artırılması kadar maliyetlerin minimize edilmesi de önemli rol oynar.* Müşteri değerinin çerçevesini çizebilmek için değer bileşenlerinin neler olduğunun net olarak ortaya konulması gerekmektedir. Değer bileşenleri genel olarak sunulan yararlar ve bu yararları elde etmek için müşteri tarafından ödenen bedellerden oluşmaktadır. Sunulan yararlar ise ürün ve hizmetlerin doğasına göre farklılık gösterebilecektir. Genel itibarıyla faydalar, ürünün fiziksel yararının, servis özelliklerinin ve teknik desteğinin bir bileşimi olarak değerlendirilebilir. Aynı zamanda faydalar ürün ve hizmetle ilgili somut faydalar olabildiği gibi soyut faydalar da olabilmektedir. Ancak ödenen bedellerin sadece parasal bir bedel olmadığını özellikle vurgulamak gerekir. Çünkü müşteri bir ürün veya hizmeti satın alırken parasal bedellerin dışında parasal olmayan bedeller de ödeyebilmektedir. Parasal olmayan bu bedelleri, mal veya hizmeti temin etme, kullanma/tüketme ve tüketim sonrası süreçlerde harcanan zaman, emek, çaba, enerji ve satıcıyla ilişkide oluşabilecek psikolojik gerilim olarak sınıflandırabiliriz. Bu maliyetler de kendi içinde finansal, sosyal ve psikolojik riskleri içerebilmekte ve bu risklerin belirsizlik durumlarında ortaya çıkma ihtimali daha da yükselebilmektedir. Dolayısıyla etkin müşteri değeri için müşterinin katlanacağı bu maliyet bileşenlerinin minimize edilmesi zorunlu olmaktadır. Müşteri değeri bileşenlerinin ürün ve hizmet grubuna göre farklılık göstermesi standart bir müşteri değeri ölçüğü geliştirmeyi de zorlaştırmaktadır.

*Müşterilerin değer algısı görecelidir.* Müşterilerin değer bileşenlerini algılama biçimleri müşteriden müşteriye farklılık gösterebilecektir. Çünkü her bir müşterinin sahip olduğu ekonomik, sosyal, kültürel, kişisel ve demografik özelliklere göre yukarıda izah edilen değer bileşenleri farklı anlamlar ifade edecektir. Aynı zamanda parasal ve parasal olmayan maliyetlerin önem derecesi müşteri profiline göre farklılaşabileceği gibi ürün grubuna göre de değişebilecektir.

*Müşteri değeri ürün ve hizmetin özellikleriyle birlikte sunulmuş şekliyle ve müşteri ilişkileriyle de ilgilidir.* Müşteriye sunulacak değer, ürün ve hizmetin özellikleriyle birlikte bunların sunulmuş şekliyle ve müşteri ilişkileriyle de ilgilidir. Bu nedenle firmalar ürün ve hizmetin özelliklerinde, sunulmuş biçiminde ve müşteriyle olan ilişkide olmak üzere üç farklı alanda değer yaratmak zorundadırlar.

*Karıştırılmasına rağmen müşteri değeri kavramı tatminle aynı şey değildir.* Tatmin bir ürün/marka üzerinden beklentilerin karşılanma düzeyine bağlı olarak gerçekleşirken; müşteri değeri, rakip ürün/markalara göre kıyaslama yapılarak beklentiler temelinde yapılan değerlendirme ve algılamaya dayanır. Benzer şekilde çoğu zaman, değer kavramı kalite ve fiyatla da karıştırılır.

*Tüketiciler açısından kalite ve fiyat, değer tanınma şekli olsa da bu kavramlar da değerden farklıdır.* Kalite, müşteri için sunulan mal veya hizmetin özelliklerinin algılanma şeklidir ve bu algı tüketiciden tüketiciye farklılık gösterir. Fiyat ise sunulan hizmet ve malın parasal karşılığıdır. Tüketici açısından kalite ve fiyat değer ile aynı şey olmasa bile değer algısını etkileyen temel faktörlerdir. Bir müşteri için yüksek kaliteli bir ürün değerli iken başka bir müşteri için o ürün kaliteli

algılanmayacağı için değersiz veya daha az değerli olabilir. Aynı şekilde, yüksek fiyatlı bir ürünün fiyatı, o ürünün müşteri için yüksek değerli olduğu anlamına da gelmeyebilir.



Müşteri için değer sunma çabası işletme veya örgüt tarafından farklı çabaları gerektirir ve bu çabalar kurgulanan bir sistem aracılığıyla gerçekleştirilir.



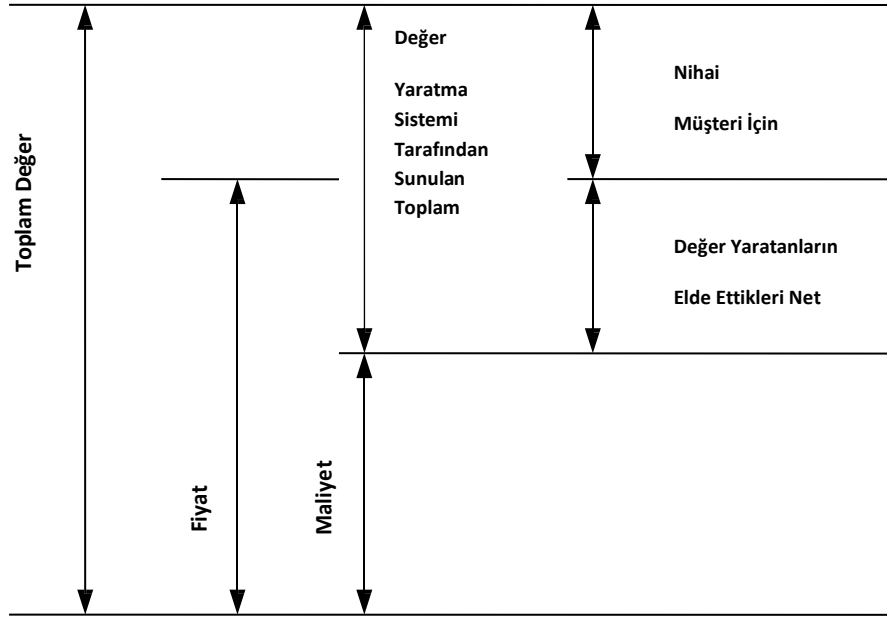
## Örnek

- Ünlü bir markaya ait kot pantolonu müşterisine elde edilen faydaya karşı katlanılan maliyetlerin karşılaştırılmasına dayanan bir değer sunmaktadır. Bu değer müşterinin üründen elde edeceği kullanım rahatlığı, kaliteli malzeme ve işçilik vb. özelliklere bağlı olarak artan işlevsellik üzerinden fayda ile sunulabilir. Ayrıca markanın müşterisini ayrıcalıklı ve özel hissettirmesi, yaşattığı deneyim ve sağladığı imaj gibi özellikler üzerinden de fayda sağlanabilir. Müşteri ürüne ulaşmak için belirli bir ödeme yaparak zaman ve emek harcayarak, ürün için başka şeylerden vazgeçerek farklı maliyetleri göğüslemek zorunda kalır. Elde edilecek değere karşı katlanılacak maliyetler müşteri için ürünün değerini ortaya koyar. Ancak bunların tamamı kişisel algılara göre şekillendiği için aynı markalı ürün farklı kişilerce aynı değerde algılanmayabilir.

Müşteri için değer sunma çabası bir işletme veya örgüt tarafından farklı çabaları gerektirir. Bu çabaları gerçekleştirmek değer yaratmak için kurgulanan bir sistem aracılığıyla gerçekleştirilir. Sistemin kurgulanması ve uygulanması değer üretme çabası içinde olan işletme veya örgüt için belirli maliyetlere katlanmayı zorunlu kılar. Sunulan değere ulaşmak ise tüketici belirli bir fiyatı ödemek durumundadır. Ödediği fiyata bağlı olarak nihai bir değere ulaşır. Dolayısıyla sunulan değer işletme açısından ve müşteri açısından müşterinin katlandığı fiyat, değeri üretenin katlandığı maliyet ve sunulan toplam değer değişkenleri temel alınarak Şekil 5.2’de görüldüğü gibi üç farklı şekilde değerlendirilebilir:

- **Sistem tarafından yaratılan net değer:** Müşterinin bir mal ya da hizmet için belirlediği toplam değer ile değer yaratma sisteminin bu değeri tüketiciye ulaştırmak için katlanacağı maliyet arasındaki farktır.
- **Son müşteri tarafından elde edilen net değer:** Müşterilerin bir ürüne yüklediği değer ile o ürüne ödediği fiyat arasındaki farktır.
- **Değer yaratanlar tarafından elde edilen net değer:** Müşteri için yaratılan toplam değer karşılığında müşterinin ödediği fiyat ile bu değeri yaratmak için katlanılan maliyetler arasındaki farktır.





Şekil 5. 2 Müşteri, Değer Sistemi ve İşletme İçin Farklılaşan Net Değer

Kaynak: Khalifa, A.S. 2004.

Müşteri için sunulacağı vaat edilen değer gerçek anlamda sunulabildiğinde müşterinin tatmin olması, memnun olması ve sadakat düzeyinin artırılması sağlanabilmektedir. İşletme için memnuniyetin, tatminin ve sadakatin muhtemel sonuçları ise rekabet üstünlüğü, daha yüksek kârlılık ve daha fazla pazar payı olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### *Algılanan Müşteri Değeri*

*Müşteri değeri, değeri sunan işletme veya örgütlerin tasarımları ve varsayımları tarafından değil, müşterilerin algıları tarafından tanımlanmaktadır, çünkü değer müşterilerin algısına göre oluşur.* Bu nedenle değer üretenin sunduğu değil, tüketicinin bu sunulandan algıladığı ve anladığı ile alakalıdır. Dolayısıyla herhangi bir ürünle hedef kitleye aktarılan pazarlama mesajlarının tüketiciler arasında farklı şekilde anlaşılması doğaldır. Benzer şekilde aynı ürünü kullanan farklı tüketicilerin o üründen sağladığı fayda da değişebilmektedir. Bunun temel nedeni sosyal, psikolojik, kültürel ve ekonomik faktörlere göre insanların algılama düzeylerinin değişmesidir. İnsanların algılama düzeyindeki farklılaşma müşterilerin herhangi bir ürünle ilgili belirledikleri değeri de etkileyebilmektedir. Bu etkinin dikkate alınmasıyla birlikte *algılanan müşteri değeri* kavramı ön plana çıkan önemli kavramlardan biri olmuştur.



Müşteriye iletilen değer müşteriye sunulanlarla değil sunulanların müşteri tarafından nasıl algılandığıyla alakalıdır.





Beklenen değer:  
Faaliyet gösterilen  
sektörün özelliğine  
bağlı olarak sunulan  
normal değer  
seviyesidir.

Algılanan değer kavramı, değer yönetimi için oldukça önemlidir. Çünkü müşteriye iletilen değer müşteriye sunulanlarla değil sunulanların müşteri tarafından nasıl algılandığıyla alakalıdır. Bu yüzden hedef pazar ile iletişim kurulup pazarın beklentilerinin karşılanmasında pazarda yer alan müşterilerin sunulan değeri nasıl algılayacağını çözümlenmesi gerekmektedir. Ayrıca müşteri kendisine sunulan mal veya hizmeti kullanmadan önce ve kullandıktan sonra farklı algılamaya sahip olabilir. Kullanım deneyiminden önceki algılanan değer, çevreyle olan iletişimle (mal ya da hizmeti sunanın iletişim çabalarıyla aktardığı mesajlar, mal veya hizmetle ilgili diğer insanların yorum ve değerlendirmeleri vb. ile) şekillenmektedir. Müşteri kendisine sunulan mal veya hizmetle yaşadığı deneyimden sonra yeni bir algıya sahip olur.

*Algılanan müşteri değeri, zaman içerisinde değişebildiği için müşteri değeri kavramı dinamik bir kavramdır.* Örneğin bir ürünün kullanımı arttıkça ürünle ilgili değer katacak olan farklı hizmetlere ve danışmanlık desteğine olan ihtiyaçlar azalabilmektedir. Bu örnekte de olduğu gibi insanların ihtiyaçlarının azalmış olması sunulan hizmetlere yönelimi etkileyebilmektedir, dolayısıyla değer yaratmak için sunulan hizmetler ihtiyacı azalan müşteri için değer algısını zayıflatabilmektedir.

Müşterinin algıladığı değer ilgili ürünlerin yer aldığı sektördeki alışlagelmiş standartlar ve müşterinin değerle ilgi arzuları temelinde, üç farklı seviyede gerçekleşebilmektedir ve bu üç seviye şu şekilde açıklanabilir:

- **Beklenen değer:** Faaliyet gösterilen sektörün özelliğine bağlı olarak sunulan normal değer seviyesidir.

Örnek

- Şehirler arası yolcu taşımacılığı yapan bir otobüs firmasından beklenen değer sektörde faaliyet gösteren firmalarının genelinin sunduğu hizmetlere göre belirlenir. Dolayısıyla birçok firmanın sunduğu sefer öncesi ve sonrası yolcu servisi uygulaması müşteri açısından beklenen değerdir. Otobüs firmalarının genelinin sunduğu bu hizmet sunulduğunda beklenen değer sağlanmış olur.

- **Arzulanan değer:** Bu değer işletme tarafından eklenen ancak sektörün



Umulmayan değer,  
müşterinin  
beklentilerinin hatta  
arzularının ötesine  
geçen değeri temsil  
etmektedir.

Örnek

- Otobüs işletmesi örneğinden devam edecek olursak, şehrin en bilinen ve yerleşimin yoğun olduğu yerlere sefer sonrası servis, sektörün standardı olarak kabul edilebilir. Müşterinin arzuladığı değer ise ana güzergâhlar ve yoğun insan nüfusunun olduğu semtler dışındaki diğer semtlere de servis hizmetinin sunulmasıdır. Bu hizmet sunulduğu takdirde arzulanan değer yaratılmış olur.

veya firmanın normal standartlarından ötürü tüketici tarafından arzu edilmesine rağmen beklenmeyen özelliklerin sağlanmasıyla ilgilidir.

- *Umulmayan değer:* Müşterinin beklentilerinin hatta arzularının ötesine geçen değeri temsil etmektedir (Butz and Goodstein, 1996).



Örnek

•Örneğin, otobüs işletmesinin müşteri beklentilerini de aşarak sağlık sorunu olan yolcuların her birini arzu edilen adrese ulaştırması hizmeti müşteri tarafından umulmayan bir uygulamadır. Dolayısıyla müşterinin arzuladığının daha ilerisine ulaşılarak umulmayan bir değer yaratılmış olur.

## Müşteri Değeri Modelleri

Müşteri değeri kavramının ele alınması gerek soyut kavramlara dayanmasından gerekse çok farklı faktörlere bağlı olmasından ötürü oldukça farklılaşmaktadır. Bu farklılaşmaya bağlı olarak müşteri değeri farklı modeller yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Müşteri değerini ele alış şekilleri farklı olan modeller aşağıda yer aldığı gibi temel dört grup altında değerlendirilebilir:

- *Değer bileşenleri modelleri:* Bu tür modellerde müşteri değeri temel değerlerden oluşmaktadır. Bu modellerden birine göre müşteri değeri; saygı değeri, değişim değeri ve ihtiyaçtan oluşabilmektedir. Diğer bir modele göre müşteri değeri; gerekli temel özellikler, performans ve sağlanan hazzı bağlı olarak oluşmaktadır. Değer bileşenleri modellerine göre; müşterinin satın alma kararını vermesi ve alım sonrası tatminin belirlenmesi bileşenlerin değerlendirilmesine bağlıdır.
- *Amaç-araç modelleri:* Bu modellerin temel yaklaşımı gereğince müşteri, ürünü arzuladığı bir amaca ulaşmak için kullanmaktadır. Dolayısıyla müşterinin fayda sağlamaya çalıştığı araçlar mal ve hizmetler iken amaç müşteri için önem arz eden değerlerdir. Bu bakış açısında iki bağlantı oldukça önemlidir. Bu bağlantılardan ilki ürüne yüklenen anlam ile ürünün tüketimiyle ulaşılan sonuç arasındaki ilişki iken, ikincisi yine ürüne yüklenen anlam ile müşterinin kararında etkili olan değerlerin ilişkisidir.
- *Fayda-maliyet oranına dayanan modeller:* Bu modeller müşteri değerini, müşterinin elde ettiği faydalar ile maliyetlerin farkına veya oranına dayandıran modellerdir. Burada müşterinin katlandığı maliyetler ve ulaştığı faaliyetler hem somut hem de soyut maliyetler olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla fayda sadece kullanım faydasından ibaret değildir, yani ürünün imaj faydası, sosyal, psikolojik fayda vb. farklı bileşenleri içermektedir. Benzer şekilde katlanılan maliyet ise, sadece mala veya hizmete ödenen parasal maliyeti değil, zaman maliyeti, araştırma

maliyeti, öğrenme maliyeti, duygusal maliyet ile mali, sosyal ve psikolojik riski barından bilişsel ve fiziksel çaba vb. gibi maliyeti de kapsamaktadır.

- **Birleştirilmiş müşteri değeri modelleri:** Diğer modellerin sınırlı ve eksik yönleri olduğunu savunan modellerdir. Bu modeller değer değişimini (müşterinin fayda karşılığında maliyetlere katılması), değer yaratmayı (değer yaratmak için işletmelerin basit ve kapsamlı faaliyetlerini) ve müşteri değer dinamiklerini (müşterinin karar vermek için dikkate aldığı faktörleri ve bu faktörlerin karar almaya etkisini) bir arada kullanan modellerdir (Khalifa, 2004: 647).

## Müşteri Değerinin Yönetilmesi ve Müşteri İçin Değer Yaratma

Müşteri değeri temel alındığında, müşterilerin farklı değer algılarına sahip olduğu, değer algılarını etkileyecek beklentilerinin çevresel, psikolojik ve sosyolojik faktörlerdeki değişime bağlı olarak farklılaştığı bilinmektedir. Bu farklılaşma ve değişim, sunulan değerın tüketici ile uyumlu olmasını daha da önemli hâle getirmektedir. Uyumun sağlanması hem değeri yüksek olarak algılanacak ürünlerin geliştirilmesini, sunulmasını hem de sunumla ilgili iletişimin sağlanmasını zorunlu hâle getirmiştir. Müşteri değeri yaratma çabası bu üç boyutun uyumuna bağlıdır ve bu uyum başarıyı getirir. Başarı odaklı, eş güdümü sağlanmış değer yaratan sunumların amaçlanması, müşteri değeri yaratmanın süreç olarak yönetilmesi gerekmektedir. Bu gereklilik *müşteri değer yönetimi* kavramına hayat vermiştir.

Müşteri değer yönetimi, işletmede değerin yaratılması ve müşteriye sunulması için gerçekleştirilen faaliyetlerden oluşan bir yönetim sürecidir. *Değer yönetimi; değerın kaynağının belirlenmesi, bu kaynağa bağlı olarak değerin oluşturulması, değerin tüketiciye aktarımı ve sürecin kontrolü faaliyetlerini kapsamaktadır.* Değer yönetiminde üzerinde durulması gereken diğer bir önemli konu ise sunulan değerin; uzun dönemli olması, sürekliliğinin sağlanması ve müşteri talep ve beklentilerini temel alarak sürekli geliştirilmesidir.

Müşteri değeri yaratma çabaları yönetim anlayışıyla ele alındığında göre doğru bir şekilde değer yaratmak için şu soruların cevaplanması gerekir:

- Değer sunulacak hedef kitle kimdir ve bu değere ilişkin beklentiler nelerdir?
- Sunulacak mal ve hizmetin ne tür özellikleri değeri artıracak faydalar sunabilir?
- Sunulacak değeri belirleyecek temel etken ürün fonksiyonları mı olacaktır, yoksa ürünün ve/veya firmanın imajı mı?
- Değer sağlayacak olan mal ve hizmetlerden ne tür özellikler beklenmektedir?
- Değer sağlayacak mal veya hizmetin özelliklerinin her biri ne tür değerler sunacaktır?



Müşteri değer yönetimi işletmede değerin yaratılması ve müşteriye sunulması için gerçekleştirilen faaliyetlerden oluşan bir yönetim sürecidir.



Müşteriyi kazanmak ve korumak, müşterinin neye değer verdiğinin belirlenmesine ve belirlenen değer sunulmasına dayanan bir sürece odaklanmaya bağlıdır.

- Değer ne zaman ve nerede sunulacaktır?
- Değer, hedef kitle tarafından farklı mı algılanmaktadır? Fark var ise bu farkın nedeni ve kaynağı neler olabilir?
- Yöneticiler ve çalışanlar ne kadar müşteri için değer yaratma odaklıdır?
- Her bir çalışan ve yönetici faaliyetlerinin değer algısına nasıl ve ne derece de etki ettiğinin farkında mıdır?
- Hedef kitlenin değer algısı ne şekilde ve neden değişmektedir?
- Değer algısındaki bu değişimin örgüt olarak ne kadar farkındayız ve bu değişime ne kadar uyum sağlayabiliyoruz?

Müşteriyi kazanmak ve korumak, müşterinin neye değer verdiğinin belirlenmesine ve belirlenen değer sunulmasına dayanan bir sürece odaklanmaya bağlıdır. Müşterinin neye değer verdiğini belirleyebilmek için müşterinin anlaşılması gerekir ve müşteriyi tanıyıp anlamak aşağıdaki aşamalara göre gerçekleştirilir:

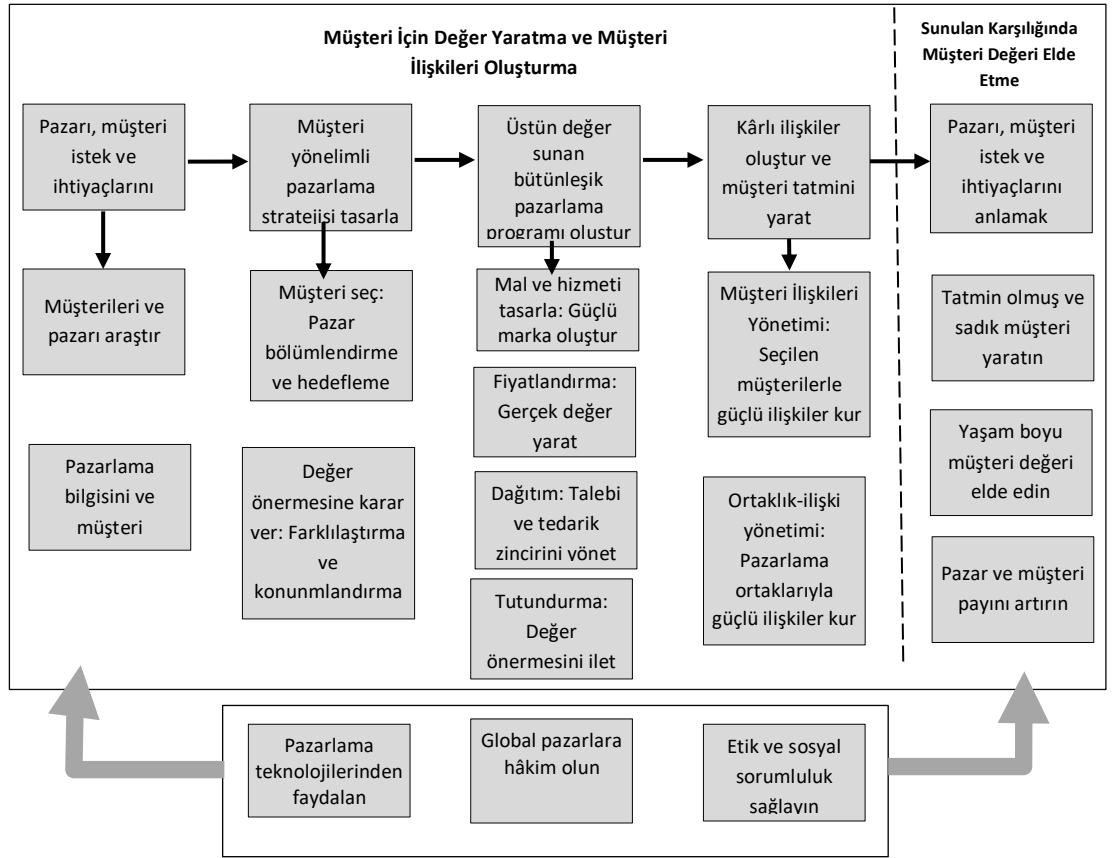
- Hedef müşteri grubunu belirleme: Müşteri grubu nihai tüketiciler olabileceği gibi endüstriyel müşteriler de olabilir.
- Müşteri grubuyla ilgili bilgi toplamak için planlamanın yapılması: Hangi unsurlarla ilgili olarak, ne şekilde ve hangi yöntemle bilgi toplanacağına belirli bir zaman sınırlamasına göre planlanması.
- Müşteriyle ilgili bilgi toplama: Planlama doğrultusunda müşteriyle ilgili bilginin toplanması.
- Ölçüm: Müşteriye değer yaratacak kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi.
- Uygulama: Ölçümde belirlenen kritik başarı faktörlerini temel alarak müşteriye değer yaratacak stratejilerin seçilmesi ve uygulanması.

Değer yaratımında müşteri odaklı bakış açısının örgütün geneline yayılması gerekir çünkü örgütün faaliyetlerinin birçoğunun değer yaratmada önemli etkileri mevcuttur. Bu açıdan düşünüldüğünde tüm hedef kitle için değer yaratan beş temel, dört destekleyici olmak üzere toplam dokuz faaliyet vardır. *Temel faaliyetler*; tedarik temini için lojistik, ham madde ve yarı mamullerin nihai ürüne dönüştürüldüğü işlemlerdir (süreçlerdir). Nihai ürünlerin iletimi için lojistik, nihai ürünlerin pazarlanması ve ilgili hizmetlerin sunulmasıdır. *Destekleyici faaliyetler ise*; tedarik, teknoloji geliştirme, insan kaynakları yönetimi ve firma altyapısıdır. (Kotler, 2003: 70)

Sıralanan temel ve destekleyici faaliyetlerin uyumlu bir şekilde işletilmesi ve arzulanan sonuca ulaşılması için değer yaratma sisteminin müşteri ile ilişkiyi temel alan bütüncül bir yapıda olması gerekir. Bu bakış açısını yansıtan bir model Şekil 5.3'teki gibi kurgulanabilir.



Değer yaratımında müşteri odaklı bakış açısının örgütün geneline yayılması gerekir çünkü örgütün faaliyetlerinin birçoğunun değer yaratmada önemli etkileri mevcuttur.



Şekil 5.3 Müşteri İlişkileri Oluşturma ve Müşteri Değeri Yaratma (Kotler ve Armstrong .2008)

Müşteri değeri yaratmada başarı, değer doğru bir şekilde belirlenmiş hedef kitleye en doğru şekilde ve en kısa zamanda iletilmesine dayandırılmalıdır.

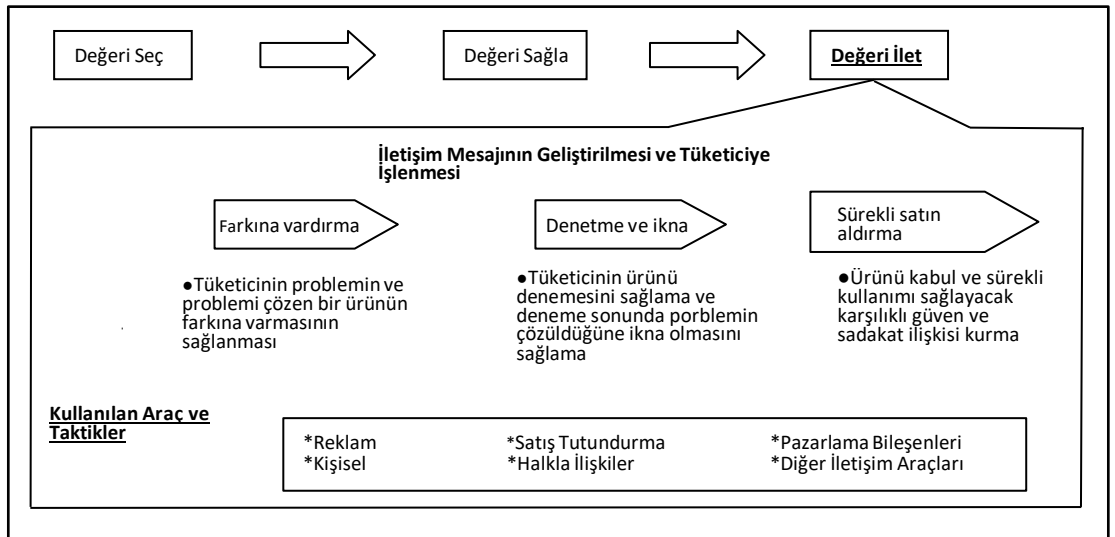
Şekil5.3'te izah edilen müşteri değer yönetimi modelinin uygulanmasında değer maksimum olması amaçlanır. Maksimum seviyeye ulaşmak için değer bileşenlerinden biri olan faydanın en üst düzeyde olması ve maliyetlerin en düşük düzeyde tutulması amaçlanmalıdır. Bu amaçların gerçekleştirilmesi kısa dönemli bir bakış açısına değil de uzun dönemli bir bakış açısına dayandırılmalıdır. Çünkü pazarlama ve müşteri ilişkiler yönetimi müşteri ile uzun dönemli ilişkileri temel almaktadır. Yaratılan değer tüketici tercihlerini etkilemesi için rakiplerin sunduklarından farklı olması ve müşteri memnuniyetine dayanması değer yönetim sürecinin temel amaçlarından biri olmalıdır. Pazarda liderlik ve rekabet avantajı sağlamak için değer aracılığıyla fark yaratma ve bu farkı sürekli hâle getirmek için, en mükemmel ve de eşsiz değeri yaratmak için çaba sarf edilmeli, değer müşteriye sunumunda belirli standartlar oluşturulmalı ve işletme fonksiyonlarının tüm faaliyetleri değer odaklı olarak yürütülmelidir.



- Kullanmakta olduğunuz cep telefonu markasının müşterileri için değeri nasıl yarattığını ve nasıl sunduğunu Şekil 5.3'teki aşamaları dikkate alarak açıklayınız.

## İletişimin Müşteri Değeri Yaratmak İçin Kullanımı

Bir ürünün değer sağlayacak özellikleri yeterli, tüketiciye ürünün teması olduğunda algılanan değeri yüksek olabilir. Ancak ürün hakkında hedef kitleyle iletişim kurmadan, tüketici ürün hakkında bilgilendirilmeden, bu bilgilendirmeye bağlı olarak tüketici ikna edilip tüketicinin tercihinin yön verilmeden yaratılan değer bir anlamı olmayacaktır. Dolayısıyla müşteri değerini temel alacak işletme faaliyetlerinin başarıya ulaşması, değer doğru bir şekilde belirlenmiş hedef kitleye en doğru şekilde ve en kısa zamanda iletilmesine dayandırılmalıdır. Bu açıdan başvurulması gereken unsur pazarlama karması elamanlarından olan tutundurma yani pazarlama iletişimidir.



Şekil 5.4 Değerin İletilmesinde Yer Alan Faaliyetler (Uzunoglu, 2007)

Değer yönetimi anlayışıyla müşterinin beklentileri doğrultusunda değer yaratacak unsurların belirlenmesi, üretilerek sunulması aşamalarıyla uyumlu olarak müşteriyle iletişimin sağlanması gerekmektedir. İletişim faaliyetleri ile değer iletilmesi Şekil 5.4'te yer alan modeldeki gibi bir yapı temel alınarak gerçekleştirilebilir. Müşteri ile iletişim kurarak ürünü tanıtmaya çabalarını sergilemek değer yaratma açısından aşağıdaki nedenlerden ötürü oldukça önemlidir:



Müşteri ile kurulan iletişim, firma ile müşteri arasındaki temel bağıdır, bu bağıın gücü tüketicinin kararına etki etme ihtimalini yükseltir.

- *İşletmeler hedef müşteri grubu için tasarladıkları ve sunmayı planladıkları değerle ilgili olarak müşteriyle irtibat hâlinde olmalıdırlar.* Müşteri ile irtibatı sağlayan unsur iletişimdir. İletişimin ve iletişim araçlarının desteği olmadan ürünün sağladığı faydalara bağlı olarak tasarlanmış değer müşteriye anlatılması ve tanıtılması mümkün değildir.
- *Müşteri ile kurulan iletişim, firma ile müşteri arasındaki temel bağıdır.* Bu bağı ne kadar kuvvetli ise tüketicinin kararına etki etme ihtimali o kadar yüksektir.
- *Değeri sunmak için kurulacak olan güçlü iletişim bağı müşterinin algıladığı değer diğer insanlara aktarımını sağlayacaktır.* Bu sayede değer algısı yükselen müşteri dolaylı olarak firmanın veya örgütün gönüllü iletişimcisi/pazarlamacısı olarak çaba sarf etmiş olacaktır.
- *İletişim çabaları ile kurulan bağı, algılanan değer daha yüksek olmasını sağlayabilmektedir.* Örneğin satın alınmış bir ürünün televizyon veya diğer medyada reklamını gören/izleyen/duyan bir tüketici sahip olduğu ürünü daha değerli olarak algılayabilmektedir.
- *Ürünlerin tüketici açısından değerini belirleyen en önemli unsurlardan biri de ürünün konumlandırmasıdır;* yani ürünün diğer ürünlerle karşılaştırmalı olarak tüketici zihninden edindiğı algısal pozisyonudur. İşletmeler, iletişim çabaları ile sundukları ürüne ilişkin algısal konumu şekillendirmeye çalışırlar. Bu sayede ürün daha kaliteli, daha yararlı, ödenecek fiyat için daha uygun olarak algılanabilir. Bunu başaran ise yine iletişimdir.
- *Müşterinin değer algısı ürünü kullanmadan önce de şekillenebilmektedir ve kullanım öncesinde oluşan bu değer algısı, potansiyel müşteri tercihlerini ve müşterilerin karşılıklı olarak birbirlerini etkilemelerini belirleyebilmektedir.* Kullanım öncesi değer algısını yönlendirme imkânı ancak işletmelerin iletişim çabalarıyla mümkündür.
- İşletmelerin uyguladıkları iletişim çabaları çerçevesinde ele alınacak olan reklam, satış geliştirme, halkla ilişkiler ve kişisel satış çabaları düşünüldüğünde, bu çabaların varlığı ve kaliteli bir şekilde hazırlanıp uygulanması doğrudan doğruya işletmenin sunduğı mal veya hizmetlerin tüketici tarafından algılanan değerini etkileyebilmektedir.

Değer yaratma çabaları ve bu çabaların yönetimi dikkatle irdelendiğinde, değer yaratmada başarılı olmak için iletişim ile ilgili şu noktaların dikkate alınması faydalı olacaktır:

- *İşletmeler, ister değer yaratmak amacıyla faaliyet yürütsün isterse faaliyetlerinde değer yaratma amaçları olmasın, tüm işletmecilik faaliyetlerinin ve iletişim çabalarının tüketici değer algısını etkilediğı bilinmektedir.* Dolayısıyla değer yaratma etkisi açısından, işletme faaliyetlerinin tamamının iletişim boyutları ve etkileri dikkate alınarak her



birinin ayrı ayrı üzerinde durulmalıdır.

- *İşletme faaliyetlerini yürüten tüm çalışan ve yöneticilerin müşteri ile kişisel iletişim şekilleri değeri etkileyebilmektedir hatta belirleyebilmektedir.*
- *Algılanan değer tüketimden önce de oluşabilmektedir ve tüketim öncesinde oluşacak değer algısını belirleyen en önemli unsur işletmelerin pazarlama iletişimi çabaları ve müşteri ilişkileri yönetimi faaliyetleridir.*
- *İletişimle denetim altına alınmayacak bir değer algısı, işletmenin arzulamayacağı şekilde rakiplerinin çabalarına bağlı olarak veya tüketicilerin birbirlerine aktardıkları doğru/yanlış belki ön yargılı bilgilere bağlı olarak şekillenebilecektir.*
- *İletişim faaliyetleri ile tüketiciye sunulan faydaların artırılması yanında tüketicinin katlanacağı toplam maliyetin azaltılması da dikkat edilmesi gereken önemli bir noktadır.*
- *Müşteri ile iletişim için kurulacak olan iletişim kanallarının zengin olması, bu kanallara erişimin ve kanalların kullanımının kolay ve de masrafsız olması tüketicinin algıladığı değeri artıracaktır.*
- *Müşteri ile temas hâlinde olan çalışanların, müşteri değeri kavramının bilincinde olması ve tüm iletişimlerinin algılanan değere etki edeceğini bilerek uygun davranışı sergilemeleri müşterinin değer algısını artıracaktır. Bu açıdan müşteri ile kişisel iletişimin doğru bir şekilde kurulması ve uygulanması önem taşımaktadır.*



**Bireysel Etkinlik**

- Belirleyeceğiniz bir firmanın iletişim çabalarından birini (reklam, satış geliştirme çabaları, halkla ilişkiler faaliyetleri, kişisel satış faaliyetleri, sponsorluk uygulamaları vb.) iletişim modeli çerçevesinde değerlendiriniz ve bir tüketici gözüyle bu iletişim çabasını değer yaratma ve iletme etkileri açısından tartışınız.





## Özet

- Örgütler için iletişim hem iç müşterilerle hem de dış müşterilerle sağlıklı bir ilişki kurmak ve bu ilişkiyi sürdürmek için oldukça önemlidir. Örgüt içi güçlü iletişim, ortak değerler belirleme, kararları paylaşma, ortak amaçlar ile hedeflere yönelme ve katılımcı bir anlayışa sahip olduğu için faaliyetlerin etkinliğine katkı sağlamaktadır. Örgüt dışı iletişim ise pazardaki sorunların belirlenmesinde ve bu sorunların çözümü için üretilen mal ve hizmetlerin pazara sunumunda önemli bir role sahiptir. İster örgüt içi ister örgüt dışı olsun, iletişim sürecinin etkin bir şekilde gerçekleşmesi, iletişim sürecinde yer alan unsurların ve bu unsurların iletişime etkilerinin bilinmesini ve dikkate alınmasını gerektirmektedir. Farklı türlerden oluşan ve her birinin farklı araç kullandığı iletişim türlerinin kullanılmasında temel amaç müşteriye değer yaratmak olmalıdır, çünkü değer çağımız müşterilerinin kararını etkileyen temel faktörlerden biridir. Müşteri değerini ele alan farklı modeller mevcuttur. Bunlar;
- Değer bileşenleri modelleri: Bu tür modellerde müşteri değeri temel değerlerden oluşmaktadır. Bu modellerden birine göre müşteri değeri; saygı değeri, değişim değeri ve ihtiyaçtan oluşabilmektedir. Diğer bir modele göre müşteri değeri; gerekli temel özellikler, performans ve sağlanan hizmete bağlı olarak oluşmaktadır.
- Amaç-araç modelleri: Bu modellerin temel yaklaşımı gereğince müşteri, ürünü arzuladığı bir amaca ulaşmak için kullanılmaktadır. Dolayısıyla müşterinin fayda sağlamaya çalıştığı araçlar mal ve hizmetler iken amaç müşteri için önem arz eden değerlerdir. Bu bakış açısında iki bağlantı oldukça önemlidir.
- Fayda-maliyet oranına dayanan modeller: Bu modeller müşteri değerini, müşterinin elde ettiği faydalar ile maliyetlerin farkına veya oranına dayandıran modellerdir. Burada müşterinin katlandığı maliyetler ve ulaştığı faaliyetler hem somut hem de soyut maliyetler olarak değerlendirilmektedir.
- Birleştirilmiş müşteri değeri modelleri: Diğer modellerin sınırlı ve eksik yönleri olduğunu savunan modellerdir. Bu modeller değer değişimini (müşterinin fayda karşılığında maliyetlere katılması), değer yaratmayı (değer yaratmak için işletmelerin basit ve kapsamlı faaliyetlerini) ve müşteri değeri dinamiklerini (müşterinin karar vermek için dikkate aldığı faktörleri ve bu faktörlerin karar almaya etkisini) bir arada kullanan modellerdir.
- Değer yaratmak için iletişim kullanılırken, değer faydalar ve maliyetlere göre belirlenen bir unsur olduğu unutulmamalıdır. Tüketiciler katlandıkları maliyetlerle sunulan faydaları karşılaştırarak kendileri için sunulan mal ve hizmetle ilgili değer seviyesini algılamaktadırlar. Tüketici açısından sağlanan fayda, sadece ürünün kullanım faydası ya da kalitesinden ibaret değildir. Benzer şekilde katlanılan maliyet de sadece ürüne ödenen fiyat değildir. Ayrıca bir ürünün değeri sadece sahiplenilip kullanıldığında oluşmamaktadır, müşteriler kendilerine dış çevre tarafından iletilen mesajlara bağlı olarak da değer algısına sahip olurlar. Dolayısıyla gerek ürünün kullanımı gerekse ürünle ilgili kullanımdan önce iletilen mesajlara bağlı olarak algılanacak değer, işletmenin iletişim çabalarıyla yönlendirilebilir. Bu yönlendirme, değer yönetimi ile gerçekleştirilir.
- Değerin yönetimine değer yaratacak unsurlar ve değer sunulacak hedef müşteri grubunun belirlenmesi ile başlanır. En uygun değer yaratılmaya çalışılır ve değer hedef kitleye sunulur. Değer yönetiminin son aşamasında ise faaliyetlerin hedefe ulaşmış olup olmadığı denetlenir. Değer yönetiminin başarısı ise her bir aşamanın tüketici ile iletişimi temel almasına bağlıdır. Değer yaratmak için en uygun iletişim yöntemi, en uygun iletişim kanalı seçilmeli ve amacın müşteri ile uzun dönemli ilişki olduğu unutulmamalıdır.

## DEĞERLENDİRME SORULARI

1. İletişim sürecinde iletişimin amacına ulaşp ulaşmadığını aşağıdaki unsurlardan hangisi belirler?
  - a) Mesaj
  - b) Kanal
  - c) Geri bildirim
  - d) Alıcı
  - e) Çevre
  
2. Aşağıdakilerden hangisi temel iletişim modelinde yer almaz?
  - a) Kaynak
  - b) Mesaj
  - c) Kodlama
  - d) Gürültü
  - e) Empati
  
3. Aşağıdakilerden hangisi müşteri değeri kavramının özelliklerinden değildir?
  - a) Müşteri değeri, müşteri tarafından algılanan değerdir.
  - b) Müşteri değeri, toplam fayda ve toplam maliyetlerin müşteri tarafından oransal algılanmasıdır.
  - c) Müşteri değerinin oluşmasında faydaların artırılması kadar maliyetlerin minimize edilmesi de önemli rol oynar.
  - d) Değer, her müşteri tarafından aynı şekilde algılanmaktadır.
  - e) Müşteri değeri ürün ve hizmetin özellikleriyle birlikte sunuluş şekliyle ve müşteri ilişkileriyle de ilgilidir.
  
4. Değer yönetimi ile ilgili aşağıdaki bilgilerden hangisi yanlıştır?
  - a) Değer yaratacak unsurların belirlenmesi gerekir.
  - b) Değer, hedef bir müşteri grubuna değil, tüm müşterilere göre belirlenmelidir.
  - c) Değer yaratırken maliyetlerin azaltılması kadar faydanın artırılması da gerekir.
  - d) Değer yaratımının başarısı, denetleme ile belirlenmektedir.
  - e) Değer yaratılırken hedef kitlenin değer algısının farklılaşabileceği dikkate alınmalıdır.

5. İletişimin değere etkisi ile ilgili aşağıdakilerden hangisi doğru verilmiştir?
- İletişimin, hem değer oluşturulmasından ve sunumundan önce hem de sunumundan sonra değer yaratma etkisi vardır.
  - Değer yaratmada, iletişim türlerinin hepsinin aynı düzeyde etkisi vardır.
  - Değer yaratmak için doğru iletişim kanalı seçmenin önemi yoktur.
  - Personele iletişimle ilgili eğitim verilmesi yaratılacak değeri etkilemez.
  - Değer yaratmada reklam, sponsorluk ve halkla ilişkiler gibi faaliyetlerin etkisi olmaz.
6. Örgüt içi iletişimin güçlenmesi için aşağıdakilerden hangisine başvurulması doğrudur?
- Herkesi her konuda ve her zaman bilgilendirmek
  - Yüz yüze iletişimden kaçınmak
  - Çalışanları iletişim konusunda cesaretlendirmek
  - Resmî iletişim kanallarını güçlendirmek
  - İletişimi tek yönlü olarak kurgulamak
7. Temel iletişim modeline göre aşağıdakilerden hangisi doğrudur?
- Kaynak mesajı çözümleyendir.
  - Düşünce ya da fikirlerin mesajlara dönüştürülmesi kodlamadır.
  - Gürültü sadece mesajın iletimi aşamasında gerçekleşebilir.
  - İletişimin başarısını belirlemede geri bildirim önemi yoktur.
  - Geri bildirim olmadan iletişim gerçekleşmez.
8. Aşağıdakilerden hangisi müşteri tarafından yapılan değer tanımlarından biri değildir?
- Değer kalitedir.
  - Değer düşük fiyattır.
  - Değer üründen beklenen özelliklerdir.
  - Değer verilenler karşılığında elde edilenlerdir.
  - Değer maliyetlerdir.
9. Değerin fayda ve maliyete bağlı olarak belirlendiği düşünülürse hangisi doğrudur?
- Katlanılan maliyet arttıkça beklenen değer artar.
  - Fayda arttıkça algılanan değer azalır.
  - Katlanılan maliyet arttıkça beklenen değer azalır.
  - Fayda azaldıkça algılanan değer artar.
  - Katlanılan maliyet azaldıkça beklenen değer artar.

10. Aşağıdaki faaliyetlerden hangisi değer yönetiminde başarı sağlamaz?
- a) İşletme açısından değerli olan müşteri grubu için değer yaratmaya odaklanmak
  - b) Yaratılan değer sürekli geliştirilmesi için çalışmak
  - c) Rakiplerden farklı ve üstün değer yaratmaya yönelmek
  - d) Pazardaki tüm müşteriler için değer yaratmaya çabalamak
  - e) Örgütün tümünü değer sunacak şekilde yapılandırmak

**Cevap Anahtarı**

1.c, 2.e, 3.d, 4.b, 5.a, 6.c, 7.b, 8.e, 9.a, 10.d

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Acuner, Ş. A. (2001). *Müşteri ilişkilerinde hareket noktası: Müşteri memnuniyeti ve ölçümü* (2. baskı). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Altıntaş, M. H. (2000). *Tüketici davranışları- müşteri tatmininden müşteri değerine*. Bursa: Alfa Yayınevi.
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel iletişim ve örgütsel iletişimde enformasyon ve iletişim sistemleri. (Editörler: T. Akgemici, Ş. Aslan ve M. Düşükcan). *Yönetimin el kitabı*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Barlı, Ö. (2010). *Davranış bilimleri ve örgütsel davranış* (4. baskı). Ankara: Aktif Yayınevi.
- Butz Jr., H. E. and Goodstein, L. D.(1996). Measuring customer value: Gaining the advantage. *Organizational dynamics*, Winter 96, 24(3). 63–70
- Clutterbuck, D. ve Hirst, S. (2002). *Talking business making communication work*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Çabuk, S., Yağcı, M. İ. (2003). *Pazarlamaya çağdaş yaklaşım*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Doğan, H. (2001). *Karşı etkileşimli pazarlama*. Isparta: Fakülte Kitabevi.
- Görpe, S. (2007). Örgütsel iletişimde halkla ilişkiler nerede? Stratejiden uygulamaya iç iletişimde yenilikler. (Editör: Y. Dilek Ertürk), *Halkla İlişkiler Alanında Örgütsel Davranış Yansımaları*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Işık, M., Biber, L. (2008). İletişim, iletişim süreci ve iletişim çeşitleri. (Editör: Metin Işık). *Genel ve teknik iletişim*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Khalifa, A.S. (2004). Customer value: A review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, 42(5): 645–666.
- Kim, H.S. (2005). *Organizational structure and internal communication as antecedents of employee organization relationships in the context of organizational justice: A multilevel analysis*. Ph. D. Thesis, University of Maryland.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği* (12.baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Korkmaz, S., Eser, Z., Öztürk, S. A. ve Işın, F.B. (2009). *Pazarlama-kavramlar, ilkeler, kararlar*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Kotler, P. (2003). *Marketing management* (11. ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., Armstrong, G. (2008). Principles of marketing (12. ed.). New Jersey: Pearson-Prentice Hall.

Mısırlı, İ. (2008). *Genel ve teknik iletişim-kavramlar-ilkeler-uygulamalar, genişletilmiş* (4.baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Odabaşı Y. (2003). *Satış ve pazarlamada müşteri ilişkileri yönetimi* (3. baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Özevren, M. (2004). Bir planlama ve kontrol aracı olarak değer yönetimi. 3. *Ulusal bilgi, ekonomi ve yönetim kongresi*, 25-26 Kasım, Eskişehir. 285- 294.

Tutar, H. ve Altınöz, M. (2007). *Büro yönetimi ve iletişim teknikleri* (3.baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tutar, H., Yılmaz, M. K. ve Erdönmez, C. (2005). *İşletme becerileri grup çalışması* (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Uzkurt, C. (2007). Müsteri değeri ve tatmininin satın alım sonrası gelecek eğilimlere etkisi üzerine ampirik bir çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.17 (Nisan): 25-43

Uzunoğlu, E. (2007). Müşteri odaklı pazarlama anlayışına göre değer yaratma: Bir model olarak değer iletim sistemi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 2(1): 11–29

Wyatt, W. W. (2004). Connecting organizational communication to financial performance. 2003/2004 Communication ROI Study, Washington, D.C., USA. 10.02.2011 tarihinde [www.watsonwyatt.com](http://www.watsonwyatt.com) adresinden erişildi.

Yaman, E. (2008). Etkili iletişim ve etkili konuşma. *İşletme becerileri ve grup çalışması*. Ankara: Savaş Yayınevi.

# MÜŞTERİ KAZANMA, ELDE TUTMA VE MÜŞTERİ YAŞAM BOYU DEĞERİ OLUŞTURMA



## İÇİNDEKİLER

- Müşteriyi Kazanma Ve Elde Tutma
- Müşteriyi Kazanma
- Müşteriyi Elde Tutma
- Müşteriyi Elde Tutma Modelleri
- Müşteriyi Elde Tutma Programları
- Müşteriyi Elde Tutmanın Yararları
- Müşteriyi Elde Tutma Yolları
- Müşteriyi Elde Tutma İlkeleri
- Müşteri Yaşam Boyu Değeri



## HEDEFLER

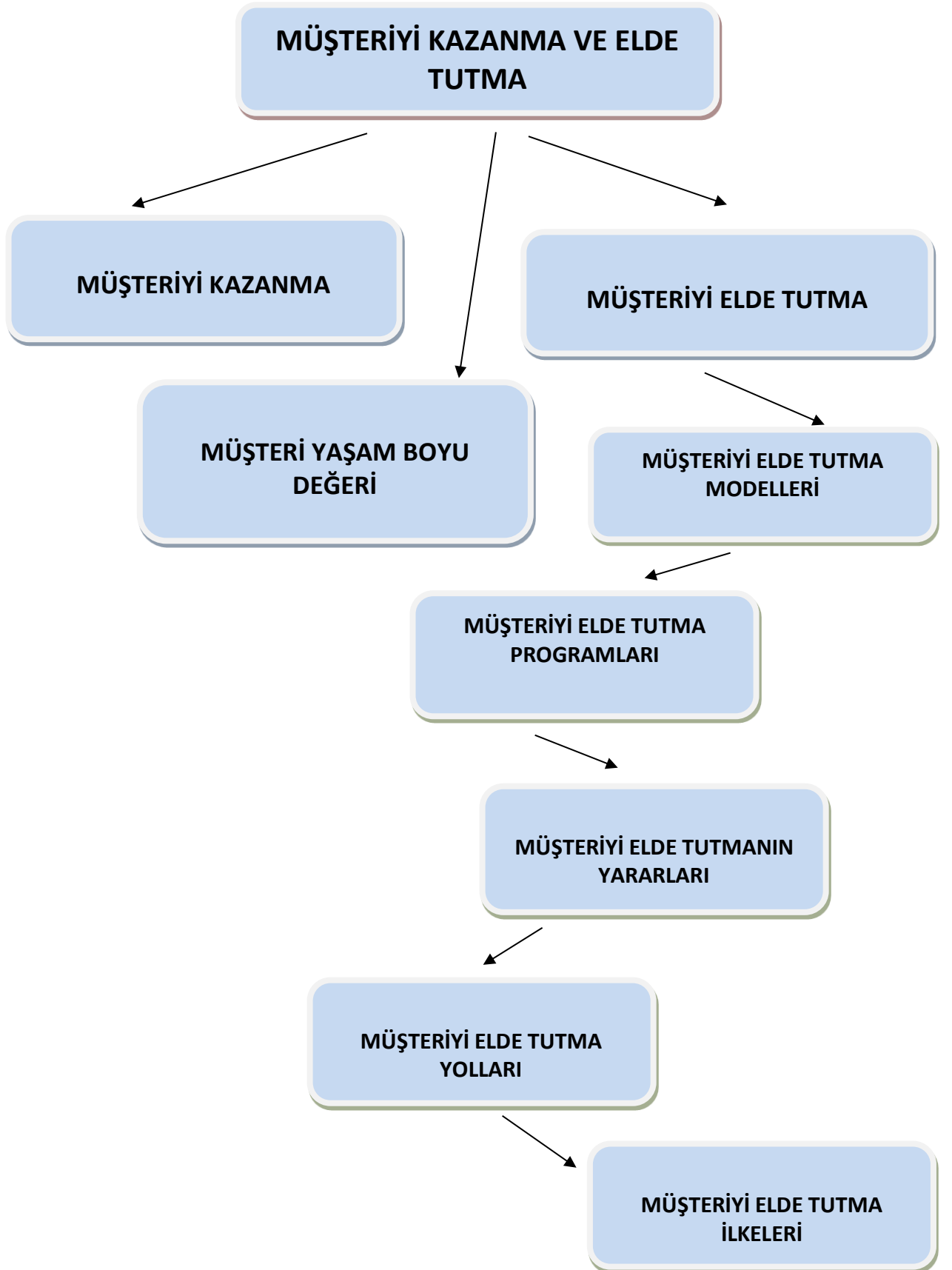
- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - İşletmeler için müşteri kazanmanın önemini açıklayabilecek,
  - İşletmeler için müşteri elde etmenin önemini öğrenebilecek,
  - Müşteri elde etme modellerini anlayabilecek,
  - İşletmeler için müşteri yaşam boyu değeri oluşturmanın gerekliliğini anlayabileceksiniz.



Atatürk Üniversitesi  
Açıköğretim Fakültesi

## MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ Prof. Dr. Serdar ERCİŞ

# ÜNİTE 6





## GİRİŞ

Global düşünce, bilgi teknolojilerindeki hızlı değişim pazarlama stratejilerini beraberinde değiştirmiştir. Rekabetin artması ve müşteri profilinin farklılaşması, sektörel açıdan tüm kuruluşları yeni pazarlama tarzları geliştirmeye teşvik etmektedir. Söz konusu küresel gelişim ve değişim hızı, rekabetin büyük çapta yoğunlaşmasına yol açmaktadır. Bu nedenle tüm kurumlar yaşamlarını devam ettirebilmek ve etkin rekabet edebilmek için müşteri ilişkileri yaklaşımlarını geliştirmeleri gerekmektedir. Bu gelişim müşteri odaklı bir yönetim tarzını zorunlu kılmaktadır. Başarılı işletmelerin uyguladığı bu hareket tarzı, başarı için kaçınılmaz olan etkin müşteri tatmini ve müşteri sadakati kavramlarını ortaya çıkarmaktadır.



Müşteri odaklı olabilmek, müşteri ilişkileri yönetiminin olmazsa olmazıdır.

Artık işletmeler açısından, müşterilerini kazanabilmek ve onları tatmin edebilmek oldukça önemlidir. Tüm bunların yanında aynı zamanda onları elde tutabilmek önemlidir.

Müşteriler açısından yaşam boyu değer meydana getirebilmek, müşteri sadakatini kazanabilmek için gerekmektedir. Bütün bunlar, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için ve kârlılıklarını kalıcı kılabilmek için önemlidir. İşletmeler için müşteriye merkeze almak, müşteri sadakatine önem vermek, müşteri ilişkilerini geliştirmek ve müşteri memnuniyetini sağlayacak stratejilere önem vermek önemli hâle gelmektedir. Müşteriyi merkeze almak, müşteri sadakatine önem vermek, müşteri ilişkilerini geliştirmek ve müşteri memnuniyetini sağlayacak stratejilere önem vermek önemli hâle gelmektedir. Bu nedenle, müşteri memnuniyeti, müşteri odaklı bir yaklaşım içinde olmayı gerektirmektedir.

Bu gereksinim müşterileri düşünmeyi, onlarla ilgilenin yanı sıra, kişisel yönlerini göz önüne alıp detaylı bir biçimde değerlendirmeyi ön plana çıkarmaktadır.

Tüm bu tespitler doğrultusunda, müşterilerin alışverişe ilişkin davranışlarını tespit ederek tercihlerini detaylı bilmek gerekmektedir. Ayrıca beklentilerini anlamak ve etkin müşteri iletişimi sağlamak gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında, müşteride güven oluşturmak oldukça önemlidir. Aynı zamanda, tüketici taleplerine yönelik geri besleme sağlayabilmek, onlarla etkin ve uzun süreli ilişkiler geliştirebilmek gerekmektedir.

İşletmeler açısından müşteri elde etmek, müşteri elde tutmak ve yaşam boyu müşteri değeri oluşturmak, kaçınılmaz bir zorunluluktur. Bütün bu olgular firmalar için müşteri kazanmaya, onları elde tutmaya ve onlar için yaşam boyu değer oluşturmaya yönelik faaliyetler açısından etkinlik ve kolaylık sağlayacaktır.

Bu bölümde işletmeler için müşteri kazanma, kazanılan müşteriyi elde tutma ve müşteriler için yaşam boyu değer oluşturma kavramları ve bu kavramların işletmeler açısından önemi ve yararları ele alınacaktır.

## MÜŞTERİYİ KAZANMA VE ELDE TUTMA MÜŞTERİYİ KAZANMA

*Birçok işletme, pazarlamayı, müşteri kazanma olarak algılamaktadır. Aynı zamanda müşteri elde tutma becerisi olarak tanımlamaktadır. Kotler'e göre pazarlama; "kârlı müşterileri elde etme, işletme açısından onlarda sadakat oluşturma ve taleplerini çoğaltma yeteneğidir" (Kotler, 2000: 143). İşletmeler için talep oluşturabilme, müşteri iletişimin etkin sağlayarak bu ilişkileri geliştirme sürdürülen ilişkiler kadar önemlidir. Müşterilerin işletmelere olan sadakat ve bağlılıklarının süreceğini düşünmek oldukça yanlış bir düşüncedir.*



Mallar geri gelir,  
müşteriler gelmez.

Müşterilerin sunulan tüm hizmetlerde, daha yoğun olarak sağlayan işletmeleri seçtiği, tekdüze ve rakipleri ile aynı veya daha kötü hizmet sağlayan firmaları tercih etmediği bir gerçektir (Odabaşı, 2000: 35). Bu açıdan bakıldığında, işletmeler için tüketici taleplerinin boyutu, bu taleplerin karşılanma oranı ve taleplerin karşılanabilme düzeylerini artırmak için yapılacak çok yönlü tüm çalışmalar oldukça önemlidir. İyi müşteri kazanma, onları elde tutma, satın alma davranışlarını istikrarlı hâle getirme ve onları sadık insanlara dönüştürme, etkin müşteri iletişiminin sağlanmasını zorunlu kılmaktadır. İşletmeler için müşteri memnuniyeti müşteri kazanmanın en önemli yollarından biridir. İşletmeler müşteri kazanma açısından müşteri iyi tanımalı, müşterinin ne istediğini bilmeli, müşterinin ihtiyacına cevap vermeli, ürün ve hizmetlerden memnun olmasını sağlamalıdır.

Kurumlar açısından, tüketicinin demografik yapısını ortaya koymak önemlidir. Hizmetleri etkin sunabilmek için talebin yapısını iyi analiz etmek önemlidir. Talep iyi analiz edildiğinde, üretilecek olan mal ve hizmetler istenen şekilde, talebe uygun hâle getirilebilmektedir. Yapılacak üretim bu doğrultuda daha iyi şekillendirilebilmektedir.

*Satıştan önce, satış aşamasında ve satıştan sonra, talep takibi, talebe ilişkin tüm bilgilerin kaydedilmesi ve değerlendirilmesi oldukça değerlidir (Ovalı, 2005: 1). Talebin tahmin edilebilmesi için müşterinin detaylı olarak tanınması gerekmektedir. Bu açıdan müşterilerin satın alma bilgilerinin detaylı olarak elde edilmesi önemlidir. Müşteriler hakkındaki bilgiler ayrıntılı olmalıdır. Tüketicilerin geçmişteki satın alma alışkanlıkları, geçmişteki alışveriş tarzları bilinmelidir. Aynı zamanda sadakat oranları ve eğitimleri, meslekleri gibi tüm demografik özellikleri bilinmelidir. Reklam izleme oranlarından, sosyal medyada yer alan satın alma oranlarına kadar, alışveriş yapmayı tercih ettikleri sitelerden, medya kanallarına kadar her şey iyi bilinmelidir (Eke, 2004: 10).*

Müşteri kazanma çabaları, işletmeler için söz konusu tüm bilgilerin ayrıntılı olarak elde edilmesi yanında, bu bilgilerin derlenip uygulanabilir hâle getirilmesini gerektirmektedir. Tüm bu faaliyetler beş aşamalı bir çalışmayı beraberinde getirmektedir (Kırım, 2001: 158- 160):

### Müşteri Portföyü Analizi

Talep oluşturabilmenin anahtarı müşterileri değerli ve özel olarak hissettirebilmektir. Yani onlara farklı ve özel bir yaklaşım önemlidir. Bu iyi bir müşteri portföyünü oluşturmayı gerektirir. Bu vazgeçilmez bir temel uygulama olmalıdır. Bunu sağlamak için uygulanacak ilk eylem planında müşterilerinin detaylı talep yapısını belirlemek yer almalıdır. Talebin işletmeye etkin bir şekilde çekilmesi ve istenen şekilde oluşturulması, söz konusu çalışmaların etkinliğine, güvenilirliğine, doğruluğuna ve sistematik şekilde gerçekleştirilmesine bağlıdır.

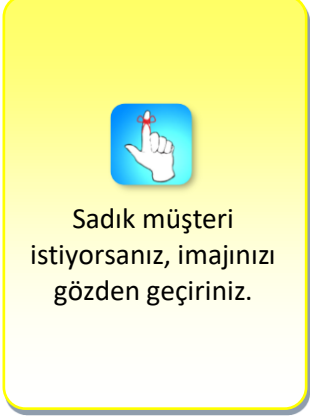
Tüm bu uygulamalar etkin bir şekilde gerçekleştirildikten sonra, takip edilecek ve şekillendirilecek tüm aşamalar, sonraki süreçler açısından daha çok önem kazanacaktır. İşletmeye gelecek süreçler içinde değer kazandıracak müşterilerin iyi tespit edilmesi ve beklentilere göre tüm faaliyetlerin, rakipler ve içinde bulunulan sektörün tüm yapısı göz önüne alınarak şekillendirilmesi önemlidir. Aynı doğrultuda talebi karşılamaya yönelik üretilen veya sunulan tüm ürün ve hizmetlerinde beklentilere cevap verecek düzeyde olması ve ona göre şekillendirilmesi gerekecektir. Bu uygulamalar etkin bir şekilde gerçekleştirildiğinde, işletmeler açısından etkin bir rekabet gücü ve istenen şekilde yükselen kârlılık sonucunu doğuracaktır.

### Pazar Bölümlendirme

*İşletmeler için müşteri kazanma önemlidir. Bu açıdan bakıldığında, kurumlar açısından etkin pazar bölümlendirme faaliyetleri ön plana çıkmaktadır. Pazar bölümlenmesinde önemli olan müşterilerin isteklerini göz önüne almaktır.* Müşteri değerlendirmeleri mevcut ve stratejik durum göz önüne alınarak gerçekleştirilmektedir. Bunlar: Anlık görüntü, sağlanan gelir, talepten sağlanan finansal güç, alışveriş miktarı, istenen süreçte yapılan ödeme gibi kriterlerdir. Stratejik kriterler ise müşteriyle sonraki zamanlarda gerçekleştirilmesi beklenen ilişki boyutu, bir diğer deyişle müşterinin potansiyelidir. Her bir müşterinin değeri belirlendikten sonra, değeri en yüksek olarak belirlenen müşteri en üst konuma oturtulur. Bu sayede meydana getirilecek müşteri piramidi, müşterilerin bölümlenmesinde anahtar konumda yer alacaktır. Her kurumun bir müşteri piramidi olmayabilir. Bunun yanında, sıralama piramit şeklinde de olmayabilir. Bu kurumdaki kuruma veya sektörden sektöre değişiklik gösterebilir.

### Müşteri ile Sıkı İlişkiler Kurulması

Bu aşama müşteri ile etkileşim aşaması olarak tanımlanabilir. Bu süreçte müşterilerle birtakım diyaloglar oluşturulmalıdır. Onların gereksinimlerini, arzularını, tercihlerini, önceliklerini, alışkanlıklarını bilmek önemli bir avantajdır. Kurum açısından müşteriyle karşılıklı, interaktif bir iletişim şarttır. Söz konusu etkileşim süreci önemlidir. Çünkü talebe ilişkin tüm bu bilgileri elde etmek zordur. Bu bilgilerin doğruluğu oldukça önemlidir. *Bu bilgileri elde edebilmenin yolu müşteriye kurumun vereceği güven duygusuyla doğru orantılıdır. Bu bilgiler işletmelerin rekabet gücünü belirleyecek ve şekillendirecek olan temel stratejileri oluşturma açısından önemlidir.*



### Kişiselleştirme

Kurumlar kişiselleştirme sürecinde, istenen bilgileri elde ederek bu bilgileri belli bir formata oturttukları için müşteri portföyünü tamamlamışlardır. Bu adım istenen ve değişen tüm müşteri bilgilerinin akışını sağlıklı olarak sağlayacak bir temele oturtulursa başarılı olacaktır.

Bu aşamada, işletmelerin müşteri kazanma açısından yapması gereken müşteri hakkında öğrendiklerini kullanarak her bir müşteriye nasıl davranılması gerektiğini tespit etmektir. Burada temel amaç istekleri etkin olarak karşılayabilen ürün ve hizmetleri sunabilmektir.

### Örgütsel Yapıda Değişim

Bu aşamada, müşteri odaklı hareket tarzını benimseyerek işletmelerin müşterilerine gerekli güveni vermeleri önemlidir. Aynı zamanda işletmeler etkin hizmet sunabilme açısından gereken yetkiye sahip olmalıdır. Bu nedenle işletmeler kendi yönetimleri ve müşterileri arasında gerekli koordinasyonu sağlayarak etkin iletişim ağını oluşturmalıdır. Müşteri çalışan etkileşimi rasyonel boyutta, verimli olacak şekilde sağlanmalıdır.

İşletmeler için yeni müşterileri bulmak ve onları işletmeye kazandırmak için müşteri bilgilerinin toplanması, derlenip işlevsel bir hâle getirilmesi kadar önemli bir konu da çok yönlü müşteri kazanma stratejileri oluşturmaktır.

*Tüm bu faaliyetler etkin olarak gerçekleştirildiğinde, , beklentilerin istenildiği şekilde karşılanması ve üst düzeyde ürün veya hizmet tatmini, istenilen yönde marka tercihi gerçekleştirilecektir. Bütün bunlar göz önüne alındığında, yeni müşteri kazanmanın yolu veya bağımlı müşterilerin sadakatlerinin devamlılığının istenen ölçüde sağlanması, kurumun müşteriye verdiği tüm sözleri/vaatleri etkin olarak sağlamasından geçmektedir.*

İşletmeler için müşteri kazanmak kadar kaybetmek de son derece önemlidir. Müşteri kazanmak ne kadar zor ise kaybetmek de o kadar kolaydır. Müşteri kaybının temel nedenleri içinde:

İşletmelerinin temel hareket stratejilerinde; müşteriye ön plana almama, aksamaların etkin bir şekilde giderilememesi, rakiplerin müşteriye cezbedecek daha rasyonel ve daha çok tatmine yönelik politikalar uygulaması, fiyat açısından müşteriye tatmin edememe, teknolojik gelişmelere yeterince açık olamama, etkin olmayan bir vizyon üzerinde ısrarcı olma, müşteriye elde tutabilecek yeni politikalar üretmedeki yetersizlikler, iletişimde çift taraflı interaktif bir akıcılığı sağlayamama veya müşteri ile olan iletişim eksikliği gibi olumsuzlukların giderilememesi rakipleri müşteri açısından ön plana çıkaracaktır.

Müşteriyi kaybına yol açacak olan tüm bu olumsuzlukları giderebilme işletme açısından önemlidir. Dolayısıyla bu olumsuzlukları giderecek olan tüm önlemleri alabilmek, beklentilere istenilen şekilde cevap verebilmek gerekmektedir. Aynı şekilde müşterilere karşı dürüst olmak önemlidir. Satıştan sonra müşteri hizmetlerini etkin kılmak gerekir.



Müşteri tatmini,  
çalışanların  
tatminine bağlıdır.

İşletmeler kaybedilen müşteriyi geri kazanmak için birçok stratejiler geliştirmişlerdir. Bu stratejiler şunlardır (Odabaşı, 2000: 131):

- Firmaların yaptıkları hatalarını telafi etmeleri,
- Müşteri ile birebir ilişkisi olan kişileri gerekli şekilde yetkilendirme,
- Meydana gelebilecek herhangi bir olumsuzluğa anında müdahale edebilme,
- Meydana gelebilecek herhangi bir olumsuzluğa yerinde müdahale edebilecek altyapı hazırlığı,

## MÜŞTERİYİ ELDE TUTMA

Müşterileri elde tutmayı başarabilme, kurumun hayatiyetini devam ettirebilmesi açısından oldukça önemlidir. Dolayısıyla müşteri sadakatini elde etme kurumlar açısından vazgeçilmez bir hareket tarzıdır. Teknolojiyi etkin kullanarak müşterilerin sürekliliğini sağlayabilen kurumlar daha hızlı büyümektedir. *Müşteriyi elde tutma, onları belli bir mekânsal sınır içinde tutmaktan ziyade, etkin bir sadakat oluşturarak bu sadakati devamlı kılabilmeyi gerektirmektedir. Sadakatin temelini sağlam bir şekilde inşa etmek önemlidir. Söz konusu sadakat müşterilerin gelecek süreçte bağlılıklarının devamını sağlamak olarak algılanmaktadır.*

Bu açıdan bakıldığında, satın alma sürekliliğini sağlama, müşteri bağlılığı açısından oldukça önemli bir aşamadır. Bu müşterilerle tüm ilişkilerin devam ettirilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Selvi, 2007: 1).

Minimum seviyedeki müşteri tatmini bile istenen bağlılığı sağlamanın önemli şartıdır. Müşteriyi elde tutmak önemli bir hedefdir. Bu ancak müşteriyi kuruma bağlamak ile mümkündür. Bunun için karşılıklı ilişkinin sürekliliğinin sağlanması önemlidir. Bu süreçte sadakati zayıflayan müşteriyi ikna etmeye çalışmak gerekmektedir. Rekabetin oldukça yoğun ve acımasız hâle geldiği günümüz şartlarında, rakiplerin hareket tarzlarının geniş olanaklara sahip olması söz konusu rekabeti daha karmaşık ve zor hâle getirmektedir.

Burada müşterileri ikna edebilmek önemli olmaktadır. Onları bağımlı müşteri hâline getirebilmek açısından ikna şarttır. Bu nedenle müşteri bağlılığını ve sadakatini oluşturabilmenin en etkin yolu müşteri hizmetlerini en iyi hâle getirmektir.

Bu bağlamda, müşteriyi tutmanın iki yolu vardır. Birincisinde müşteri tatmini önemlidir. İlki müşteriyi yüksek oranda tatmin etmektir. İkincisinde ise müşteri sadakati oluşturmak gelir. İstenen şekilde kurumların elde tutmayı başardığı insanlar (Kotler, 2000: 48);

- Satın alma davranışlarını devam ettirmekte,
- Kurum yeni ürün ve hizmetler sağladıkça ve ürünlerini geliştirdikçe daha fazla miktarda satın almakta,
- İşletmenin kendisinden ve hizmetlerinden övgü ile bahsetmekte,
- Rakip markalara ve onlarla ilgili reklamları dikkate almamakta,



Müşteriler işletmelerin etkin elçileridir. Bu nedenle onların tatmini önemlidir.

- Fiyat çok önemsememekte,
- Kuruma ürün ve hizmetleri açısından geri dönüş sağlamaktadır.

*Kurumlar açısından müşterinin elde tutulabilmesi, kârlılığın tespitinde önemlidir. Aynı zamanda sunulan kalite standartlarının ortaya konulması için iyi bir araçtır.* Müşteriyi elde tutmanın işletmenin kârlılık oranlarına yaptığı katkıların nedenleri şunlardır (Payne, 1994: 31):

- Harcamaları dengelidir,
- Harcamalar zamanla artar,
- Satın alınanın tekrarlanması hizmette tasarrufa neden olur,
- Memnun edilmiş insanlar zincirleme satışa sebep olabilir,
- Memnun müşteri daha fazla harcama yapar.

## MÜŞTERİYİ ELDE TUTMA MODELLERİ

*İşletmeler çeşitli müşteri tutma modelleri uygulamaktadır.*

*Burada önemli olan müşteri tatminidir. Sonraki aşamada müşterilerle ilişkilerin etkinleştirilmesi vardır. Müşterinin korunmasıyla ilgili diğer yapısal özellikler diğer bir modeldir.* Bu modellerden bir tanesi olan “12 Adımda Müşteri Elde Tutma Modeli” şu şekildedir (Odabaşı, 2000: 120):

- **Adım 1-**“Bu İşte Hepimiz Beraberiz.” Burada sinerji oluşturma önemlidir. Takım ruhunun oluşturulması kaçınılmazdır. Bu birlikteliğin devam ettirilmesi şarttır. Tüm bunlar müşteri tutma modeli için ana hareket tarzlarıdır. Bu adım gereklidir. Bunsuz diğerleri işlevsiz kalır.
- **Adım 2-**“Müşterileri Bilmek Onları Tutmak Demektir.” Müşterinin ne istediğini bilmek gerekir. Bunun için sormak gerekir. Müşterileri anlayabilmek önemlidir. Aynı zamanda onların isteklerini bilmekte önemlidir. Bu nedenle araştırmalar yapıp sonuçlarını değerlendirmek gerekir. Amaç hataları minimum seviyeye getirmektir.
- **Adım 3-**“En İyi Müşterilere Odaklanma.” Bu adımda ilk olarak en iyi müşteriler kimdir sorusu sorulur. Bu belirlendikten sonra izlenecek yaklaşımlar ortaya konulur. Sonra etkin iletişim sağlanır.
- **Adım 4-**“Çalışanlara Yetkiler Verme.” Müşteriyi elde tutma çabaları yönetim için önemlidir. Müşterilerle birebir ilişki içinde olan personelin gözlemleri önemlidir. Bu nedenle, onlar sorunları ve ihtiyaçları yakından bilirler. İşletmenin uygulayacağı hareket tarzını çalışanlar söyleyebilir. Yönetim bu tespitleri dikkate almalıdır. Dolayısıyla, çalışanlara yetkiler vermek gerekir. Onların öneri ve düşüncelerini dikkate almak, çalışanların motivesi açısından önemlidir. Bu iş birliğinin başarılı sonuçları tüm işletmeye duyurulmalıdır.
- **Adım 5-**“İç Müşteriler.” Kurumlar için başarı iç paydaşların güven ve inançları ile doğru orantılıdır. Başarı için her şeye işletme içinden başlamak gerekir. İlk olarak iç müşterilerin kimler olduğunun belirlenmelidir. Onların düşüncelerini dikkate almak gerekmektedir.



Sadık bir müşteriye hizmet sunmak daha az maliyetlidir.

- **Adım 6-**“Hata İnsana Özgüdür.” Müşteri sadakati onların tatmini ile ilgilidir. Bunun için mevcut müşteri sorunlarıyla yakından ilgilenmek gerekir. Sorunu çözülen müşteri, diğer müşterilerden daha kolay sadık müşteri olma durumundadır. Her şeyden önce müşteriyi rahatsız eden uygulamaları tespit etmek gerekir. Bu aşamadan sonra sorunlu uygulamaları düzeltmek beraberinde başarıyı getirebilir. Bu konuda çalışanları eğitmek ve bilgilendirmek yönetim açısından kaçınılmazdır.
- **Adım 7-**“Bağlantıyı Sürdürme.” Müşteriyle bağlantının istenen şekilde sürdürülmesi başarının temel koşuludur. Yönetimler bu konuda gerekli çalışmaları yapmalıdır. Kopuk ilişkiler müşterilerin rakiplere kaptırılma riskini beraberinde getirebilir. Bu nedenle ilişkiler devamlı aktif hâlde tutulmalıdır.
- **Adım 8-**“Müşteriyle Çok Yönlü İlişki Kurma.” Müşteriyle ilişkiler belli standartlarda sınırlı kalmamalıdır. İlişkilerin sadece biçime dayanması yanıltıcıdır. Müşterinin işletmeyi anlamasına ve tanımına engel olur. Sosyal ilişkiler içinde olmak bir yöntemdir. Beraber spor gibi çeşitli faaliyetler yapma ilişkilerin temelini sağlamlaştırabilir. Bu gibi faaliyetler ilişkileri çok yönlü şekle sokabilir. Bu yönüyle müşteri ilişkileri yeni satış ve pazarlama olanakları oluşturabilir. Bu açıdan bakıldığında, yeni müşteri kazandırmak için müşteri yönlü samimi ve doğru müşteri stratejileri geliştirmek gerekmektedir.
- **Adım 9-**“Önder Olun, İzleyin ya da Yoldan Çekilin.” Uygulamaların, belirlenen planlara ve stratejilere uygun olarak gerçekleştirilmesi önemlidir. Hedeflerin zamanında gerçekleştirilmesi gerekir. Bazen gereğinden fazla resmiyet işleri aksatabilir. Katı bir hiyerarşik yapı da sakıncalıdır. Üst yönetimden en alt kademeye kadar, tüm çalışanlar etkin bir sinerji oluşturmak ve bu enerjilerini etrafa yaymak zorundadırlar. Görev dağılımının yetenekler ve liyakat göz önüne alınarak yapılması gerekir. Herkes kendine düşen görevi inanarak ve samimiyetle yaparsa bu meydana gelecek sinerjik yaklaşımları destekleyecektir. Bu nedenle üst yönetimden en alt kademeye kadar hiyerarşik yapı içinde yer alan tüm personel, müşteri ilişkilerinde etkin rol alabilmelidir. Aynı zamanda çalışanların empatik becerisi oldukça önemlidir. Kendini müşterinin yerine koyabilme önemli bir iletişim aracıdır. İşletmelerin bu açıdan tutum ve davranışı önemlidir. Bu hareket tarzı personele örnek olacaktır. Bu işletmede benzer tutum ve davranışların örnek alınmasına neden olacaktır.
- **Adım 10-**“Karşılaşılan Sorun Herkesin Sorunudur.” Her müşteri faaliyetinde olduğu gibi sorunların paylaşımı önemlidir.
- **Adım 11-**“İyi İşin Farkına Varma.” Müşteri memnuniyetini ön plana almak tüm çalışanların sorumluluğundadır. Bunu sağlayacak olan tüm çalışanlar önce tatmin edilmelidir. Tatmini sadece parasal tatmin olarak düşünmemek gerekir. İnsanları belli periyodik zamanlarda örnek personel olarak seçme ve ödüllendirme önemlidir.



Sadık müşteriye satış yapmak kolaydır. Yeni müşteriyi kazanmak daha zordur.



- **Adım 12-**“Bugün Geçerli Olan, Yarın Geçerli Olmayabilir.” Müşteri odaklı olabilmek, müşterinin istekleri doğrultusunda zaman zaman inisiyatif olarak yönetimin bilgisi dâhilinde müşteri memnuniyetine yönelik eylemleri kapsayabilir. Bu açıdan yerinde esnek olabilmek önemlidir. Hızlı karar alabilme yeteneği oldukça önemlidir.

Yukarıda ifade edilen “12 Adımda Müşteri Elde Tutma Modeli” yanında, “Müşteri Tatminine Bağlı Olarak Geliştirilen Müşteri Elde Tutma Modeli”, “Sosyal Bağlara Dayalı Olarak Oluşturulan Müşteri Elde Tutma Modeli” ve “İlişkilere Dayalı Olarak Geliştirilen Müşteri Elde Tutma Modeli” şeklinde üç ayrı modelden söz etmek mümkündür (Yurtseven, 2011: 58).

### *Müşteri Tatminine Bağlı Olarak Geliştirilen Müşteri Elde Tutma Modeli*

Model yüksek müşteri tatminini temel alan bir modeldir. Memnuniyeti istenen şekilde gerçekleşen müşterilerin bağlılıkları diğerlerine nazaran daha güçlüdür. Müşteri tutmada, müşteri ile iş gören etkileşimi önemlidir. Bu sayede müşteri memnuniyeti yükselecektir.

### *Sosyal Bağlara Dayalı Olarak Oluşturulan Müşteri Elde Tutma Modeli*

Bu modelde ana tema sosyal bağlardır. Arkadaş baskısı ve güven önemlidir. Aynı zamanda etkileşimin kalitesi de önemlidir. Arkadaş baskısı, sosyal baskıyı temsil etmektedir. *Burada müşteri tatmini esas alındığı için, müşterinin istekleri önemlidir. Eğer müşteri tatmini gerçekleşmemişse, müşteri işletmeye ilgisini gözden geçirebilir. Arkadaş tercihi veya baskısı gibi unsurlar onu bu kararından döndürebilir. Bu da işletme veya marka bağlılığını devam etmesinde oldukça önemlidir. Bu nedenle müşteri bağlılığında, arkadaş çevresinin etkisinin önemi ortaya çıkmaktadır.*

### *İlişkilere Dayalı Olarak Geliştirilen Müşteri Elde Tutma Modeli*

Bu model ürün veya hizmetin performansını esas alır. Aynı zamanda, hedefin uygunluğunu önemser. Bağlılık ve sözlerin tutulmasını da önemser. Ürün veya hizmet performansı, müşterileri tatmininde yadsınamaz. Bu nedenle ürün ve hizmetlerin tüm özelliklerinin beklentilere uygunluğu gözden geçirilmelidir. Ürün ve hizmetin performansı, müşteri istek ve arzularının ne oranda karşılandığının belirlenmesiyle ölçülmektedir. Ölçülen performans rakiplerinkinden daha iyi ise müşteri tercihi kuruma yönelik olacaktır.

## **MÜŞTERİYİ ELDE TUTMA PROGRAMLARI**

Müşteri tutma programları alışveriş eyleminin hemen sonrasında uygulanmamalıdır. Daha önce gerçekleştirilen satın alma eylemleri göz önünde bulundurulmalıdır. İşletmelerde gerçekleştirilen programlara şu şekilde örnek verilebilir (Odabaşı, 2000: 125- 127):

### *Sık Satın Alıcılar İçin Programlar*

Bu tür müşteriler açısından çeşitli uygulamalarla bağımlı müşteriler



Müşteri istekleri karşılandıkça, talebini daha olumlu yönde şekillendirir.



ödüllendirilir. Ödül pahalı ve gösterişli olmamalıdır. *Bir işletmeden birkaç defadan fazla alışveriş edildiğinde tatmin edici bir indirim veya bir hediye verilmesi iyi bir örnektir.*

#### *Sık Yön Gösterenler İçin Programlar*

Küçük hediyeler, konser daveti, hediye çiçekler gibi.

#### *Teşekkür Kartları*

Müşterilere işletme veya kurum açısından değerli olduklarını hissettirmek önemlidir. Burada teşekkür kartlarının gönderimi önemli bir aktivitedir. Bunlar düzenli satın alımlarda kullanılan, teşekkürü ifade eden kartlardır.

#### *Bültenler/ Kişisel Mektuplar*

Değerli müşteriler için hazırlanmış bültenler ve kişisel mektuplar da işletmelerin müşterilerine uyguladığı etkinlikler içinde yer alır. *Yetkili kişilerden gelen mektuplar ve bültenler müşterileri daha çok mutlu edebilir. Kişisel mektuplar ile beraber anket formu gönderilebilir. Bu uygulama ile sunulan hizmetlerden hoşnutsuzluk durumunu belirlemek hedeflenebilir.*

#### *Telefonla Aramalar*

İşletmeler için müşteri memnuniyeti açısından onları telefonla aramak ilişkilerin devamı için oldukça önemlidir. Burada telefon ile yeni gelişimleri ve kampanyaları hatırlatmak iyi bir stratejidir. Aynı zamanda telefon ile alışveriş sonrasında üründen ve hizmetten ne derece tatmin olunduğu sorulabilir.

#### *Müşteriyi Ödüllendirme*

Sadık müşteriler işletmeler için her zaman önemlidir. Onlara kuruma veya markaya verdikleri değerden dolayı teşekkür etmek gerekir. Bu *müşterilerin kendilerini özel hissetmelerine neden olacaktır. Aslında bu yaklaşım işletmeler için ihmal edilemeyecek kadar önemlidir. Bu tür müşteriye yönelik hareket tarzlarını ihmal etmemek gerekir.* Belki birçok kurumda bunun önemi keşfedilmemiş olabilir. Fakat bu tür küçük operasyonlar müşteriyi mutlu ederek müşteri memnuniyetini sağlayabilir.

#### *Stratejik Alanda Birliktelik ve Ortaklık Kurma*

Bağımlı müşteriler aslında hem dolaylı olarak ve hem de doğrudan bilerek veya bilmeyerek işletmelerin reklamını yapan kişilerdir. Diğer bir deyişle, stratejik ortaklardır. Müşteriler tatmin olması hâlinde, iyi bir temsilci olabilir. *Müşterilerin işletme veya marka hakkında olumlu mesajlar vermesi yeni müşterileri etkilemede kaçınılmaz bir sinerji oluşturabilir.*

İşletmeler için müşteri yelpazesi çeşitlilik gösterebilir. Her işletmenin hedef grubu aynı olmayabilir. İşletmeler bunu göz önüne almak zorundadır. Belirleyecekleri müşteriye yönelik tüm politikalarda bu önemlidir. Bu müşteriyi elde tutma politikası için de geçerlidir. Bunun için çeşitli müşteri elde tutma modelleri işletmelere yol gösterici nitelik taşımaktadırlar. Müşteri tercihlerinin büyük bir hızla ve sürekli olarak değiştiği bir ortamda, beklentilere etkin cevap



Memnuniyetsiz bir müşteri, yaşadığı kötü deneyimi sekiz on kişiye anlatır.

vermek oldukça güçtür. Bu nedenle işletmeler elde tutma modellerini etkin bir şekilde uygulamaya koymalıdır. Müşteriye yönelik en doğru modeli müşteri tatminini düşünerek gerçekleştirmelidirler. Bu açıdan bakıldığında, işletmelerin müşterilerini rasyonel olarak elde tutabilmeleri açısından şunlar önemlidir:

- Sadık müşterilere ayrıcalık göstermek
- Teşekkür kartları sunmak,
- Kurum veya marka dergisi sunmak,
- Telefonla müşterileri sık sık aramak,
- Ödüllendirme,
- Adil olmak,
- Tutarlı olmak,
- Müşterileri önemsemek,
- Müşteri kaybetmenin finansal bedelini bilmek,
- Hizmette etkin rekabet edebilmek,
- Müşterileri isteklerini önemsemek,
- Müşterilere isimleriyle hitap etmek.

### MÜŞTERİYİ ELDE TUTMANIN YARARLARI

İşletmeler için müşteriye elde tutmanın yararları şu şekilde ifade edilebilir (Odabaşı, 2000: 117-118):

- Müşterileri masraflarından tasarruf etme,
- Mevcut müşteriler açısından bir kâr garantisi olursa, planlanan harcamanın en aza indirgenmesi mümkündür,
- Müşteri başına gelir düzeyi arttıkça, daha fazla harcarlar,
- Maliyetler daha uzun sürelere ve daha çok müşteriye yayılabilir,
- Var olan müşteriler, yenilerinin gelmesine sebep olabilir.

### MÜŞTERİYİ ELDE TUTMANIN YOLLARI

İşletmelerin öncelikle temel hareket tarzı iyi müşterileri elde tutma olmalıdır. Ayrıca onların işletmeye olan sadakatlerini derinleştirmek önemlidir. İşletmeye veya markaya olan satın alma alışkanlıklarının sürekliliğini sağlamak zordur. Ancak bunu başarabilen işletme veya markalar rakiplerine karşı üstünlük sağlayabileceklerdir. Bu nedenle temel hedeflerden en önemli olanı alışverişi sürekli kılama ve müşterileri sadık müşteriler hâline getirmek olmalıdır. Fakat bu hedefi gerçekleştirmek sadece dış paydaşlarla veya işletme yönetimleriyle mümkün değildir. Aynı zamanda iç paydaşlar veya tüm çalışanlarda bu hedef doğrultusunda aynı felsefeye sahip olmalıdır. *Müşteri odaklı bir hizmet felsefesi kurum kültürü hâline gelmemişse, söz konusu sinerjiyi oluşturmak zordur. Bu hedef birliğini sağlamak açısından çalışanları ikan etmek ve onlarla iş birliği sağlamak gerekmektedir. Aynı zamanda tüm personeli ortak hedefler açısından eğitmek ve onlara yetki vermek gerekmektedir. Ürün kalitesine ilişkin yeni hareket tarzları ve kalite politikaları üretebilmek önemlidir.*



Müşteri kaybına yol açacak tüm hataların azaltılması etkin planlama stratejilerine bağlıdır.

Müşterileri gelecekte uzun bir süreçte elde tutma, yönetimin başarması gereken temel işlevlerden biridir. Bu işlev koordineli yönetim faaliyetlerinin ortaya konması için önemlidir. Müşterileri uzun dönemde elde tutma açısından aşağıdaki faaliyetlerin koordineli bir şekilde uygulanması gerekmektedir (Rust, 1993, 193-215);:Sürekli müşteriler için özel programlar yapmak,



Sadakati azalan müşterilere yeni tatmin stratejileri uygulamak gerekir.

- Teşekkür kartları göndermek,
- Şirket gazetesi çıkarmak,
- Müşterileri ödüllendirmek,
- Hizmete yönelik bir anlayış oluşturmak,
- Hizmet vizyonu oluşturmak,
- Çalışanlara yetki vermek,
- Etkin hizmet sistemleri oluşturmak,
- Hizmet politikalarını etkin belirlemek,
- Adil olmak,
- Müşteri kaybetmenin finansal boyutunu anlamak,
- Etkin rekabet,
- İşleri anlık yapmak,
- Müşterileri isteklerini önemsemek,
- Pazar araştırması gerçekleştirmek,
- Şirket performansını kontrol etmek,
- Müşterilere saygılı, güvenli, doğru ve dürüst davranmak,
- Etkili iletişim sunmak,
- Müşteriye verilen sözü tutmak,
- Müşterilere gülümsemek,
- Müşteriyi yüceltmek,
- Müşteriyi ödüllendirmek,
- Müşteriye adıyla hitap etmek,
- Satış sonrası hizmete önem vermek,
- Müşteriye değişik, kaliteli ve ucuz ürünler sunmak,
- Müşteriye ürünleri hızlı ve zamanında sunmak.

## MÜŞTERİYİ ELDE TUTMA İLKELERİ

*İşletmeler için müşterilerini elde tutma açısından uygulanacak ilkeler oldukça önemlidir. İşletmelerin müşterilerini elde tutmak için genel kabul gören yedi ilke önemlidir (Odabaşı, 2000: 113-114). Bu ilkeler şekil 6.1’de görülmektedir.*



Şekil 6.1. Müşterileri Elde Tutma İlkeleri



Bireysel Etkinlik

- Müşteri kazanma hakkında detaylı bilgi veriniz.
- Müşteriyi elde tutmanın yararlarını irdeleyiniz.

## MÜŞTERİ YAŞAM BOYU DEĞERİ

Pazarlama alanındaki teknoloji destekli büyük boyutlara ve inanılmaz bir hız ile değişim trendine evrilen gelişimler aynı zamanda müşteri ilişkileri uygulamalarını aynı oranda değiştirmiştir. Bu değişimler pazarlamayı ürün odaklı yaklaşımdan, müşteri odaklı yaklaşıma taşımıştır (Onur, 2005: 1).

Bu yaklaşımda müşteriler, kurumlar açısından değer olarak görülmektedir. Müşteriler işletmeler tarafından cezbedilmeye veya elde tutulmaya çalışılmaktadır (Singh, 2003: 2). *İşletmeler açısından müşterilerin hepsi aynı değere sahip değildir. Bu nedenle söz konusu değerlerin ölçülmesine ihtiyaç vardır. Bu işletmelere müşteri ilişkileri açısından yol gösterici olacaktır. Müşteriler*



Mevcut müşterinin tercihleri diğer müşterilerin seçenekleri konusunda işletmelere yol gösterir.

*kuruma olan ilgi ve yaklaşımları açısından kategorilere ayrılarak sınıflandırılmalıdır. Bu nedenle kurumlar müşterilerini iyi analiz etmelidirler. Kendileri açısından belirlenen değerleri ölçerek müşteri yaşam boyu değerini belirlemelidirler. Bu açıdan bakıldığında, müşteri yaşam boyu değeri kurumla irtibatı olan müşterilerden tüm dönemler boyunca beklenen kârın toplamıdır (Watson, 2003: 90). Keser ise müşteri yaşam boyu değerini şöyle tanımlar. Müşterinin işletme ile yaşam boyu ilişkisinden sağlanması tahmin edilen toplam gelir saptanır. Bu gelirin toplamından müşteri için yapılan her türlü masraflar düşülür. Kalan miktarın bugünkü değeri müşteri yaşam boyu değeridir (Keser, 2008: 10). Müşteri yaşam boyu değeri, müşterinin işletmeye kazandırdıklarının toplamıdır. Yeni müşterinin gelecek süreçte kuruma kazandırabileceği kârların bugünkü net değerini ortaya koyar (Hughes, 2006, 44).*

Müşteri yaşam boyu değeri: Tüm olanakları göz önüne alarak müşteri ilişkileri açısından maliyetlerin ortaya konulmasını içerir. Maliyete ilişkin tahminleri ortaya koymayı amaçlar. Tahminlerin gerçekleşmeme riskini göz önüne alarak stratejiler geliştirir (Kurtuldu, 2007: 103).



Örnek

- Müşteri ilişkileri yönetimi ile başlayarak planlı ve interaktif iletişimi geliştirebilen işletmelerin, rakiplerine göre daha başarılı oldukları gözlenmiştir.

*Kurumlar sadık müşterilerine ilişkin tüm alışveriş tarzları, periyodik zamanlar içindeki alışveriş miktarı gibi bilgileri göz önüne alarak, bir müşterinin bugünkü değerini bulabilirler. Tüm bunları tahmin ederek müşterinin ömür boyu değerini ölçebilirler. Müşteri yaşam boyu değerini ölçmek açısından (Odabaşı, 2000: 61):*

- Alışveriş oranı,
- Alışveriş sürecinin uzunluğu,
- Başka ürünleri tercih etme riski,
- Satışlardan elde edilecek gelir,
- Müşteri tavsiye oranı,
- İndirim miktarı.

Müşteri yaşam boyu değerinin ölçülmesi üç temel aşamaya dayanmaktadır. Bu aşamalar şunlardır:

- Tarihî değer: Şu ana kadar müşterinin değeri neydi?
- Şimdiki değer/an itibarıyla değer: Müşterinin şimdiki kararı değişmezse sonraki değeri ne olur?



**Müşteri**  
motivasyonunu  
sağlamak, satın alma  
kararının şekillenmesi  
açısından önemlidir.

- Potansiyel değer: Müşterinin satın alma oranı yükselirse müşterilerin değeri ne olur?
- Kurumu tavsiye açısından müşterilerin değeri ne olabilir?  
İşletmeler için müşteri yaşam boyu değeri oluşturma sonucunda elde edilebilecek yararlar şu şekilde ifade edilebilir (Tekinay, 2001: 153):

- Daha sık tekrarlanan satın almalar artar,
- Maliyetlerin ve giderlerin rasyonel uygulanması ile kâr oranları yükselecektir,
- Çalışanların motivasyonları yükselecektir,
- İşletmeden ayrılma miktarları azalacaktır,
- Tatmin olan insanlar duygularını yakınlarına iletacaktır.



**Örnek**

- İşletmeler için müşteri yaşam boyu değeri oluşturma sonucunda elde edilebilecek yararları açıklayınız?
- Müşteri yaşam boyu değerini açıklayınız?
- Müşteri yaşam boyu değerinin ölçülmesine ilişkin aşamaları açıklayınız?



## Özet

•Günümüz işletmeleri, müşteriyi merkeze alan, müşteri sadakatine önem veren ve müşteri ilişkilerini geliştiren stratejilere önem vermektedir. Müşteri memnuniyetini sağlayabilmek; her şeyden önce müşteriye dönük bir yaklaşım içinde olmayı, müşterileri düşünmeyi, ilgilenmeyi, kişisel özelliklerini bütün ayrıntılarıyla dikkate alıp analiz ederek onları tanımayı gerektirir. Müşterilerini yakından tanıyan işletmelerin onların memnuniyetlerini sağlaması veya memnuniyet düzeylerini artırması ve böylece müşterileri daha etkin ve kolay kazanması, onları elde tutması, onlar için yaşam boyu değer oluşturması daha kolay olacaktır. İşletmeye yüksek kâr getiren müşterileri elde tutma, onların sadakatini kazanma ve sürekliliğini sağlama bir işletme için hayati önem taşımaktadır. İyi müşterileri elde tutma, sürekli kılma ve onları sadık müşteriler hâline getirme, işletmeler için, insanların nefes almaları kadar doğal ve vazgeçilmezdir. Bu açıdan bakıldığında, firmalar için belirgin bir müşteri odaklı hizmet misyonuna, vizyonuna ve felsefesine sahip olmak ve bunu personele iletmek, sonra onları eğitmek ve onlara yetki vermek oldukça önemlidir. Bunlara ek olarak, müşterilere kaliteli ürünler, hizmetler ve güven sunmak ve müşterilerin sunduğu önerilere göre harekete geçmek gerekmektedir. Günümüzde müşterileri elde tutma oranı yüksek olan işletmeler daha hızlı büyümektedir. Müşteriyi elde tutmayı sağlamaya çalışmanın en temel amacı, müşteriyi firmaya bağlama ve müşteriyle kurulan ilişkinin sürekliliğinin sağlanmasıdır. Bu aşama, firmadan ürün almaktan vazgeçen müşteriyi ikna etmeye çalışılan süreci de kapsamaktadır. Müşterileri ikna ederek işletmeye bağlı kılmak, özellikle günümüz rekabet şartlarında müşterilerin pek çok seçenekleri varken kolay olmamaktadır. Böyle bir ortamda müşteriyi işletmeye bağlamanın en uygun yolu müşteri hizmetlerini en iyi hâle getirmektir. Bu açıdan bakıldığında, işletmeler için müşteri kazanma, kazanılan müşteriyi elde tutma ve müşteriler için yaşam boyu değer oluşturma oldukça önemlidir. Ancak işletmeler müşterilerin hepsinin aynı değere sahip olmaması, kaynakların kısıtlılığı ve tüm müşterilerle aynı yoğunlukta ilgilenilememesi nedeniyle müşterilerinin işletme için değerlerini ölçerek müşteri yaşam boyu değerini belirlemektedirler. Watson'a göre, müşteri yaşam boyu değeri işletme ile ilişkide bulunan tüm müşterilerden bütün dönemler süresince elde edilmesi beklenen kârın toplamıdır. Keser ise müşteri yaşam boyu değerini, bir müşterinin bir firma ile olan tüm yaşam boyu ilişkisinden elde edilmesi beklenen gelirin toplamından müşteri için yapılan her türlü masraflar düşüldükten sonra, kalan miktarın bugünkü değeri olarak tanımlar (Keser, 2008: 10). Müşteri yaşam boyu değeri, müşterinin firma ile geçirdiği tüm ilişki dönemi boyunca firmaya kazandırdıklarının toplamını ve yeni müşterinin yıllar içinde işletmeye kazandırabileceği kârların bugünkü net değerini ortaya koyar. İşletmeler sürekli müşterileri hakkında elde ettikleri satın alma alışkanlıkları, belli dönemler içinde yaptıkları alışveriş tutarı gibi bilgileri kullanarak bir müşterinin bugünkü değerini bulup yapacağı satın alımları tahmin ederek müşterinin ömür boyu değerini ölçebilirler. İşletmeler için müşteri yaşam boyu değeri oluşturma sonucunda elde edilebilecek yararlar şu şekilde ifade edilebilir: Daha yüksek oranda tekrarlanan satın almalar artacaktır, maliyetlerin ve giderlerin daha bilinçli yönetilmesi sonucu kâr marjları yükselecektir, yaratıcılık destekleneceğinden çalışanların motivasyonları yükselecek ve şirketten ayrılma oranları düşecektir, yüksek değer elde eden müşteriler duygularını yakınlarına aktaracaktır.

## DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi müşteri kazanma açısından bilgilerin derlenip işlevsel bir hâle getirilmesi aşamalarından biri değildir?
  - a) Müşteri portföyü analizi
  - b) Pazar bölümlendirme
  - c) Müşteri ile sıkı ilişkiler kurulması
  - d) Kişiselleştirme
  - e) Genelleştirme
2. Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin müşteriye sunduğu değer önerisi içinde değildir?
  - a) Müşteriyi işin kalbi olarak kabullenme
  - b) Yapılan tüm faaliyetleri işletme yönünden bakarak yönetme
  - c) Yapılan işi kaliteli gerçekleştirme
  - d) Müşterilerle ilişkileri hareketli kılma
  - e) Müşterilerle sorunları yumuşatma
3. Aşağıdakilerden hangisi işletmeler için kaybedilen müşteriyi geri kazanma stratejilerinden biri değildir?
  - a) Firmaların yaptıkları hataları düzeltme fırsatlarını tahmin etme ve bulma
  - b) Müşteriyle yüz yüze ilişkisi olan personele yetki ve sorumluluk verme
  - c) Müşteri sorununun çıktığı yer dışında ele alınması
  - d) Sorunun hızla çözümlenmesi
  - e) Deneyimlerden öğrenmeyi gerçekleştirme
4. Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin elde tutmayı başardığı bir müşteri için geçerli değildir?
  - a) Müşteri alışverişini uzun süre devam ettirmektedir.
  - b) Müşteri işletme ve onun ürün ve hizmetlerinden övgü ile bahsetmektedir.
  - c) Müşteri işletmenin ürün ve hizmetleri ile rekabet eden markalara ve onlarla ilgili reklamlara aldırış etmemektedir.
  - d) Müşteri işletmeye ürün ve hizmetler hakkında fikirlerini sunmaktadır.
  - e) Müşteri fiyat üzerinde oldukça fazla durmaktadır
5. Aşağıdakilerden hangisi müşteriyi elde tutmanın işletmenin kârlılık oranlarına yaptığı katkıların nedenlerinden biri değildir?
  - a) Satış ve pazarlama harcamaları arasındaki denge bozulur.
  - b) Müşterilerin yaptığı harcama zaman içinde daha da artar.
  - c) Tekrar gelen müşteri daha az hizmete sebep olur.
  - d) Tatmin olmuş müşteri zincirleme satışa neden olabilir.
  - e) Tatmin olmuş müşteri daha fazla ödeme yapar.



6. Aşağıdakilerden hangisi “12 adımda müşteri elde tutma” modeli içinde değildir?
- Bu işte hepimiz beraberiz
  - Müşterileri bilmek onları tutmak demektir
  - En iyi müşterilere odaklanma
  - İç müşteriler
  - Müşteriyle tek yönlü ilişki kurma
7. Aşağıdakilerden hangisi arkadaş baskısı, güven ve etkileşimin kalitesi gibi özellikleri içeren müşteri elde tutma modelidir?
- Sosyal bağlara dayalı olarak oluşturulan müşteri elde tutma modeli
  - Müşteri tatminine bağlı olarak geliştirilen müşteri elde tutma modeli
  - İlişkilere dayalı olarak geliştirilen müşteri elde tutma modeli
  - Ekonomik bağlara dayalı olarak oluşturulan müşteri elde tutma modeli
  - Reklama bağlı olarak geliştirilen müşteri elde tutma modeli
8. Aşağıdakilerden hangisi müşterileri uzun dönemde elde tutma açısından birbirleriyle bağlantılı faaliyetler içinde değildir?
- Rakiplerle hizmet sahasında yarışmak
  - İşleri aylık veya altı aylık yapmak
  - Müşterilere ne istediklerini sormak
  - Piyasa araştırması yapmak
  - Şirket içi denetmleri aksatmamak
9. “Müşterinin firma ile ilişkide bulunduğu bütün dönemler süresince o müşteriden elde edilmesi beklenen kârın toplamıdır.” tanımlaması aşağıdaki kavramlardan hangisine aittir?
- Müşteri yaşam boyu değeri
  - Üretim yönetimi
  - Pazarlama iletişimi
  - Müşteri elde tutma
  - Müşteri kazanma
10. Aşağıdakilerden hangisi müşteri yaşam boyu değerini ölçmek için ihtiyaç duyulan bilgiler içinde değildir?
- Müşterinin ne sıklıkla alışveriş ettiği
  - Müşterinin aktif olarak işletmeden alışveriş yapma zamanının uzunluğu
  - Müşterinin diğer ürünleri alma olasılığı ve bu durumda satışlardan elde edilecek gelir
  - Müşterinin başarılı bir şekilde işletmeyi arkadaşına, iş arkadaşına veya akrabasına önerme olasılığı
  - İşletmenin sponsor olma oranı

**Cevap Anahtarı**

1.e, 2.b, 3.c, 4.e, 5.a, 6.e,7.a, 8.b, 9.a, 10.e

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Aytuğ, O. (2005). Müşteri Sermayesi Yönetimi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa.
- Çoban, S. (2004). "Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 22, Haziran 2004
- Demir, H. (2001). "Endüstriyel Malların Pazarlanmasında ilişki Pazarlamasının
- Eke, S. (2004). "Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)", *Active Dergisi*, Temmuz-Ağustos, No: 37. Field of Marketing, Doctor of Philosophy, Evanston, Illinois. Görüşmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi Üzerine Bir Pilot Araştırma", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 2, Sayı: 4.  
<http://selman.kuzgun.net/girisimciguc/dergi1/kapakkonusu.htm>,Erişim: 05.05.2014
- Hughes, M. (1994). Strategic Database Marketing, McGraw-Hill Companies, England. İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara. *Journal of retailing*, 69 (2), 193-215.
- Journal of Managing Service Quality*, Vol. 4, No. 6, MCB University Pres, pp. 29-31.
- Keser, E. (2008). Müşteri Yaşam Boyu Değerinin Analizi: Erzurum'daki Serbest Kırım, A. (2001). Strateji ve Bire-Bir Pazarlama (CRM), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kotler, P. (2000). Kotler ve Pazarlama, (Çev: A. Özyağcılar). İstanbul: Sistem Yayıncılık,
- Kurtuldu, H. (2008). İlişki Odaklı Pazarlama Bileşenlerinin Tüketici Sadakati Muhasebeci ve Mali Müşavirler Üzerinde Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Odabaşı, Y. (2000). Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, İstanbul: Önemi", *Pazarlama Dünyası*, Sayı:13, Temmuz Ağustos, 18.
- Ovalı, E. (2005). " Müşteri İlişkileri Yönetimi Programının Bir Parçası Olarak Satış Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Nevşehir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:1, 315- 325. Vol:3, No:1, s.89–101
- Payne, A. (1994). "Relationship Marketing-Making The Customer Count",
- Rust, R. (1993). "Customer Satisfaction, Customer Retention and Market Share", Selvi, M. (2007). Müşteri Sadakati, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Selnes, F. (1993). "Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer- Seller Relationship", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No: 3/4, 13-35.

- Singh, S. (2003). Customer Lifetime Value Analysis, Northwestern University, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Taşkın, E. (2000). Müşteri İlişkileri Eğitimi, İstanbul: Papatya Yayıncılık. Tekin, M. (2003). "Değişim Yönetimi Sürecinde Müşteri ilişkileri Yönetimi" 3.Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, 19-20 Nisan 2003, İstanbul.
- Watson, L. (2003). Know When to Hold Them: Applying the Customer Lifetime Value Concept to Casino Table Gaming, International Gambling Studies,
- Yereli, A. (2001). "Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Günümüz Türkiye'sindeki Önemi", *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1
- Yılmaz, A. ve Pirtini, S. (2002). "İşletmelerde Rekabet Avantajı Yaratması Açısından Müşteri ilişkileri Yönetiminin Esasları ve Strateji Oluşturma", 7. Ulusal Pazarlama Kongresi, (<http://selman.kuzgun.net/girisimciguc/dergi1/kapakkonusu>)
- Yurtseven, G. (2011). Müşteri İlişkileri Yönetiminin Müşteri Sadakatine Etkisi, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

# MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE TARAFLARLA İLİŞKİLER



- Müşteri İlişkileri Yönetiminde İlişkiler Ağı
- Firma ve Tedarikçilerle İlişkiler
- Firma ve Aracılarla İlişkiler
- Çalışanlarla İlişkiler

## İÇİNDEKİLER



- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
- MİY ilişkiler ağını tanımlayıp açıklayabilecek,
- Tedarikçilerle ilişkiler ve kapsamını bilebilecek,
- Aracılar ve işletme bağlantılarını açıklayabilecek,
- Kanal oluşturma seçeneklerini yorumlayabilecek,
- Çalışanlar ile ilişkiler kurma ve geliştirmede yapılabilecekleri öğrenebileceksiniz.

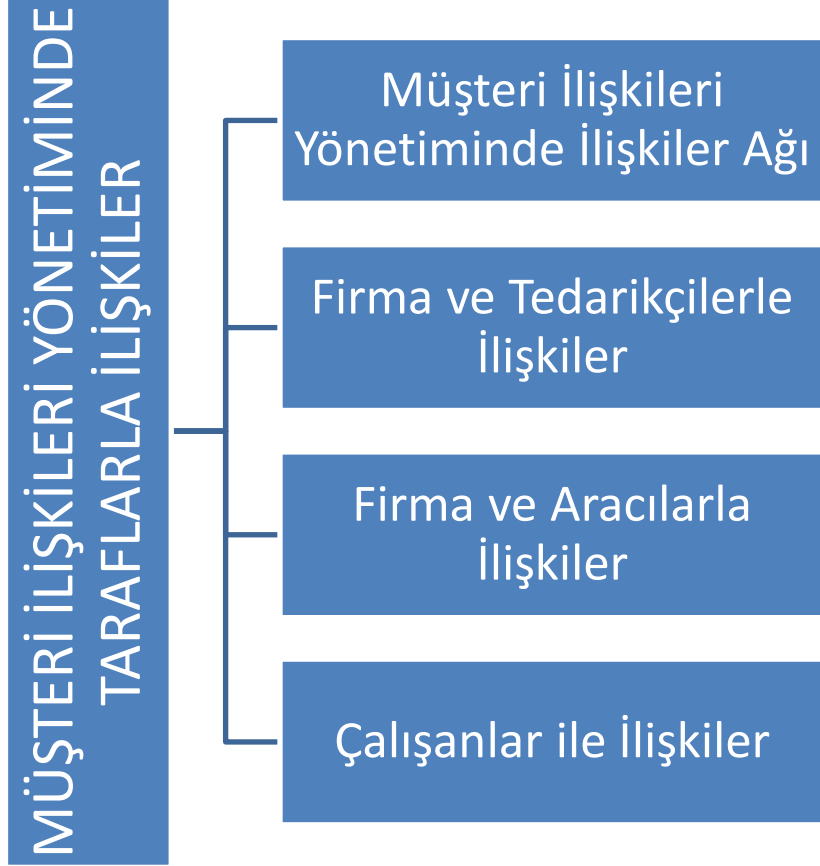
## HEDEFLER



Atatürk Üniversitesi  
Açıköğretim Fakültesi

# MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ Prof. Dr. Sevtap ÜNAL

# ÜNİTE 7



## GİRİŞ

İşletmeler pazarlarda yalnız değildirler, birçok kurum, kuruluş veya kişilerle çalışırlar. Bu dışsal tarafların katılımı ile ürün veya hizmetlerini pazarlarına ulaştırırlar. Dolayısıyla işletmenin pazara beklenen faydayı ulaştırmasında bu tarafların da payı vardır. İşletmelerin başarılarındaki etkileri nedeni ile iş ortakları ile ilişkiler her zaman önemini koruyan bir konu olmuştur. Müşteri ilişkileri yönetimi açısından bakıldığında iş ortakları ile ilişkiler daha da hassaslaşmaktadır. Çünkü MİY’de taraflardan, geleneksel iş ortaklıklarının ötesinde beklentiler söz konusudur. İşletmenin MİY anlayışını iş ortaklarının da benimsemesi ve sergilemesi beklenir. Müşteri ilişkileri yönetimi; müşteri değeri yaratılması için dışsal ağlar ile içsel süreçlerin birleştirildiği iş stratejilerinden oluşur. Bu nedenle müşteri ilişkileri yönetiminde, odak işletme ve çevresindeki iş ortakları arasında bağlantıların kurulması ve geliştirilmesi gerekir. Çünkü işletmenin müşteri değeri yaratma sürecine araçlar, tedarikçiler, finansal hizmet kurumları, sosyal örgütler gibi kurum, kuruluş ve kişilerin katkısı vardır. İşletmeler çok sayıda aracı, tedarikçi veya iş ortağı ile çalışırlar. İş ortakları ile uyum sağlamak için açık, net ve yoğun bağlantılar kurmaları söz konusudur. Ancak bu şekilde bütünsel hizmet sunumları yapabilirler. Aksi durumda işletmenin anlayışını yansıtmayan, kopuk ve başarısız sonuçlar elde edilir. Günümüzde işletmelere tek bir kanal ile çözüm sunan uygulamalardan biri tedarik zinciri yönetimidir. Tedarik zinciri yönetimi pazara verimli sunumlar yapmak için alıcı ve tedarikçi bütünleşmesini ifade eder.

Bu bölümde MİY uygulayan işletmelerin tam ve başarılı hizmet sunmalarında taraflarla olan ilişkilerinin önemi açıklanmıştır. İş ortakları ve tarafların katılımının sağlanması ve yönlendirilmesi konusunda bilgiler verilerek işletmelerin müşteri merkezli anlayışı başarılı şekilde hayata geçirmelerine yardımcı olmak amaçlanmıştır.

## MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE İLİŞKİLER AĞI

İşletmeler pazarda tek başlarına değildirler, pazara ürün/hizmet sunmalarında birçok işletme ile birlikte çalışırlar. Bunlar, işletmelere ürün için gerekli ham madde, yarı mamul veya yardımcı malzeme tedarikini sağlamak, finansına, tanıtımına yardımcı olmak gibi birçok hizmet sunarlar. *İşletmelerin müşterilerine sundukları vaatlerini doğru, zamanında ve verimli şekilde gerçekleştirmelerinde dışsal iş ortaklarının önemli rolü vardır.* İşletmelerin iş ortakları ile kurduğu uyumlu iş ilişkileri ürün/hizmet üretim sürecinin sorunsuz yürütülmesini sağlar. Bu nedenle ürün/hizmet sunumu, işletme ve çevresinde yer alan iş ortaklarının karşılıklı ilişkilerinden oluşan bir şebeke ağı şeklinde gerçekleşir.

Müşteri ilişkileri yönetimi; müşteri değeri yaratılması için dışsal ağlar ile içsel süreçlerin birleştirildiği iş stratejilerinden oluşur. Bu nedenle müşteri ilişkileri yönetiminde, odak işletme ve çevresindeki iş ortakları arasındaki bağlantıların kurulması ve geliştirilmesi bir diğer önemli konudur. Çünkü işletmenin müşteri değeri yaratma sürecine araçlar, tedarikçiler, finansal hizmet kurumları, sosyal



Müşteri ilişkileri yönetimi; müşteri değeri yaratılması için dışsal ağlar ile içsel süreçlerin birleştirildiği iş stratejilerinden oluşur.

örgütler gibi kurum, kuruluş ve kişilerin katkısı vardır. Müşteri ilişkileri yönetimi bakış açısında, işletmenin iş ortaklarının bu katkısını benimsemek ve daha da verimli bir yapıya kavuşturmak anlayışı vardır. Bu nedenle müşteri ilişkileri yönetiminde sadece müşteriler ile kurulan ve geliştirilen bağlar yer almaz. Şekil 7.1’de MiY’in taraflarla olan ilişkisinin kapsamı gösterilmiştir.



Şekil 7.1. MiY Kapsamı (SCOPE: S=Supplier, C=Customer, O=Owner, P=Partners, E=Employees (Buttle, 2009: 299)).

*Müşteri ilişkileri yönetiminde, müşteri merkezlilik anlayışından hareketle, işletmenin iş ortakları ile oluşturduğu şebeke ağının merkezinde müşteri yer alır.* İşletme iş ortakları ile paylaştığı süreçlerin müşteri değeri yaratmak amacı ile gerçekleştirildiğinin farkındadır. Bu nedenle merkezde işletme ve işletmenin gereksinimleri değil müşteri yer alır. Aşağıda işletme ile ilişkiler geliştirdiği dış ve iç ortakları hakkında bilgiler verilmiştir.



Müşteri ilişkileri yönetiminde, müşteri merkezlilik anlayışından hareketle, işletmenin iş ortakları ile oluşturduğu şebeke ağının merkezinde müşteri yer alır.

## FİRMA VE TEDARİKÇİLERLE İLİŞKİLER

İşletmeler, çoğu zaman ürün/hizmet üretim sürecinde çeşitli firmaların ürün veya hizmetlerinden yararlanırlar. Çok az sayıdaki firma üretim sürecini tamamen kendi başına tamamlar. İmalat veya hizmet işletmelerinin hepsi çok sayıda ve türde tedarikçi işletme ile çalışırlar. Tedarikçiler çeşitli açılardan sınıflandırılırlar. Tedarikçiler, firmalarla alışveriş ilişkilerine göre şu şekilde sınıflanabilir:

- Ürün sunan tedarikçiler
- Hizmet sunan tedarikçiler.

*Ürün sunan tedarikçiler işletmelere ham madde, yarı mamul, tamamlanmış mamul sunan firmalardır.* Bazen ürün yanında hizmet de sunarlar. Ancak alıcı firmalarla alışveriş ilişkilerinde değişime konu olan şey üründür. Bir de hizmete dayalı sunumlar yapan tedarikçiler söz konusudur. Bu tedarikçiler hizmetle birlikte ürün sunarlar. Ancak asıl alışveriş konusu hizmettir. Bu tedarikçilerle ilişkiler, anlaşmalı iş ortaklığı olarak değerlendirilebilir. MiY uygulayan işletmeler dış

kaynak kullanımı ile MİY yazılım ve donanımlarını bu gibi tedarikçilerden temin ederler. Bu tedarikçilerden sağlanan teknoloji içerisinde bilgisayar donanımları da bulunur. Ancak asıl alınan şey bilgi teknolojisi hizmetidir. Yine işletmelerin finans kurumları, reklam ajansları, halkla ilişkiler organizasyonları ile olan alışveriş ilişkileri bu tip tedarikçiler ile yapılan anlaşmalı alışverişler içerisinde yer almaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetimin bakış açısına göre farklı rekabet avantajı sağlamada müşteri ilişkilerini geliştirmek kadar dışsal paydaşlar ile karşılıklı uyum ve iş birliği içerisinde değişimler yapmak gerekmektedir. Dışsal paydaşlar, ilişkiler geliştirilmesi ve muhafaza edilmesi gereken gruplardan biridir. Bu nedenle MİY’de tedarikçiler ile ilişkiler, stratejik iş ortaklıkları olarak değerlendirilir. Tedarikçilerle uzun vadeli, yakın bağlantıların, karşılıklı hareket etme ve kazancın söz konusu olduğu ilişkiler kurmak hedeflenir. İşletmelerin tedarikçiler ile çalışması zorunluluktur. Çoğu işletme bu zorunluluğu verimli sonuçlar alacağı uygulamalara dönüştürebilmektedir.

*Tedarikçiler işletmelerin temel faaliyetlerini desteklemede oldukça önemli roller üstlenirler.* Bunların yanında ana işletmeye pazar, müşteriler ve rakipler hakkında bilgi sağlarlar. İşletmenin ürün geliştirme ve yenilik faaliyetlerine uzmanlık alanları doğrultusunda katkıda bulunurlar. Bazen işletmeler tedarikçileri ile daha uyumlu çalışmak için onları yönlendirirler. Bazı standartlara sahip tedarikçilerle çalışmak isteyen işletmeler tedarikçilerinin bu özellikleri kazanması için teşvik ederler. Örneğin tedarikçilerin ISO 9000\* kalite belgesine sahip olması istenebilmektedir. Bunun dışında işletmeler tedarikçilerini kendi sistemleri hakkında eğitebilir. Birçok küresel işletme tedarikçisi ile çalışmadan önce kendi imalat sistemi ve koşulları hakkında bilgiler vermekte, onları eğitmektedir. Bunu yaparken tedarikçinin sürecine müdahale etmekte ve beklentilerini karşılayacak değişimler için tedarikçinin nasıl düzenlemeler yapması gerektiğini göstermektedirler.

*Tedarikçilerle karşılıklı eş güdüme dayalı ilişkilerin işletmelere sağlayacağı avantajlar 1980’li yıllardan itibaren üzerinde durulan bir konudur. İşletmeler aynı tedarikçiler ile uzun süreli alışveriş ilişkileri kurmanın işletmeye sağlayacağı maliyet tasarrufunu ve riskten uzaklaşma avantajlarını fark ettikleri için tedarikçilerle stratejik iş ortaklıkları kurmaya başlamışlardır.* Benzer şekilde işletmeden pazara kadar uzayan süreçteki işlemleri tek bir elden çözen ve uzmanlaşmış hizmet sunan işletmeler tercih edilmeye başlanmıştır. Aşağıda bu uygulamalardan en kapsamlısı olan ve günümüzde çok tercih edilen tedarik zinciri yönetimi hakkında bilgiler verilmiştir.

### Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY)

Tedarikçiler ile ilişkileri düzenlemede yararlanılan uygulamalardan biri tedarik zinciri yönetimidir. Tedarik zinciri yönetimi pazara verimli sunumlar yapmak için alıcı ve tedarikçinin bütünleşmesidir. *TZY; müşteriye uygun maliyetli ve üstün değer sunmak için tedarikçi, aracı, işletme ve tüketici bağlantılarının yönetimini ifade eder.* Tedarik zinciri yönetiminde tedarik süreci boyunca yürütülecek işlemler için tedarikçi firma ile işletme ortaklaşa hareket eder. İşletme



Tedarik zinciri yönetimi pazara verimli sunumlar yapmak için alıcı ve tedarikçinin bütünleşmesidir.



bu firmalar ile çalışarak kendi faaliyetlerine odaklanma ve tedarik konusunda uzman desteği sağlama avantajlarını sağlar. Tedarik zinciri yönetiminin işletmelere sağladığı diğer faydalar şu şekilde özetlenebilir:

- **Maliyet Düşüşü:** İşletmeler tedarik zinciri yönetimi sayesinde üretim, nakliye, depolama vb. faaliyetlerini daha az maliyetle gerçekleştirebilmektedirler.
- **Uzmanlaşma:** TZY ile her işletme kendi uzmanlık alanında faaliyet göstermektedir. Sadece süreci işletme değil tedarik sürecindeki tüm işletmeler uzmanlıklarını birleştirir.
- **Hızlı, Doğru ve Etkili Sistem:** İşletmenin tedarik zincirini başarı ile yürütmesi için tedarikçileri ile ortak hedefler doğrultusunda hareket etmesi gerekir. Bu da beraberinde tedarikçiler ile işletmenin ortak kararlar almasını gerektirir. Tedarikçi ve işletme arasındaki bu iş birliği daha hızlı ve etkin sistemler kurulmasını sağlar.
- **Daha Fazla Esneklik:** Tedarikçileri ile iş birliği içerisinde olan işletme değişimlere tedarikçilerinin de katkısı ile daha çabuk uyum sağlar.
- **Daha Düşük Stok Seviyeleri:** TZY ile işletme fazla stok yükünden ve maliyetinden kurtulur.
- **Daha Yeni Teknoloji:** Kendi alanında uzman tedarikçilerle çalışan işletme teknoloji konusunda yeni uygulamalardan daha çabuk haberdar olur.
- **Daha İyi Pazar Bilgisi:** Tedarikçiler buldukları pazarlar açısından işletme için iyi bir bilgi kaynağıdır. Gerek rakipler gerekse müşteriler ve pazar yapısı ile ilgili bilgileri işletmeye sağlarlar.
- **Temel Yetenekler Üzerinde Daha Çok Odaklaşma:** İşletme asıl faaliyetleri yanında uzmanlığı olmayan konulardan uzaklaşarak hem maliyetlerde tasarruf sağlar hem de yetenekleri ve enerjisini asıl alanına yönlendirir.

Üzerinde ilk tartışmaların yapıldığı dönemlerden günümüze kadar olan dönemde tedarik zinciri yönetimi yapısı ve içeriği de oldukça gelişmiştir. Tedarik zincirinde oldukça karmaşık süreçler yer alır. Bu süreçleri en kısa şu şekilde açıklayabiliriz: *Ham maddelerin elde edilmesi, bunların nihai ürünlere dönüştürülmesi ve bu ürünlerin müşterilere dağıtım işlevlerini gerçekleştiren tesis ve dağıtım ağıdır.* Bununla birlikte tedarik zinciri yönetimi, alıcı ile satıcı arasında yürütülen mal akışından daha kapsamlı süreç ve uygulamaları içerir. Bu nedenle

Küresel Tedarik Zinciri Forumu (The Global Supply Chain Management) tedarik zinciri yönetiminde gerçekleştirilen faaliyet ve akışları dikkate alarak süreçlerini sekiz bölüme ayırmıştır. Bunlar:

- **Müşteri ilişkileri yönetimi:** Tedarik zinciri yönetiminde (TZY) tedarik süreci üstlenilen işletmeler ile müşteri merkezli ilişkiler kurmak esastır. Yani her işletme ayrı bir müşteridir ve bu müşteriler ile yakın, yoğun iletişime dayalı, ortaklık şeklinde alışveriş ilişkileri gerçekleştirmek hedeflenir.
- **Müşteri hizmet yönetimi:** Müşteri hizmet yönetimi, ürün-hizmet yönetiminin uyumunu ifade eder. Müşteriden alınan doğru ve zamanında



Dışsal paydaşlar, ilişkiler geliştirilmesi ve muhafaza edilmesi gereken gruplardan biridir.

bilgi ile müşterinin istediği şekilde ve zamanda işlemlerin yerine getirilmesidir.

- **Talep yönetimi:** Talep yönetimi belki de TZY'nin en önemli unsurlarından biridir. Alıcı işletmenin talep yapısı ve özellikleri doğrultusunda ürün dağıtımının hazır hâle getirilmesidir.
- **Sipariş işleme:** Sipariş işleme, alıcı işletmenin imalat, dağıtım ve nakliye işlemlerinin etkin ve uyumlu şekilde yürütülmesidir. Sipariş işleme alıcının isteklerini tam zamanında karşılamak için önemli bir süreçtir.
- **Üretim akış yönetimi:** Üretim akış yönetiminde ham madde ve yarı mamuller ihtiyaç duyulan miktarda üretim noktasına getirilir. Böylece gereksiz ham madde ve yarı mamul yığılması engellenir. Aynı zamanda üretim sürecinde yapılacak esnekliğe daha çabuk uyum sağlanır.
- **Tedarikçi ilişkileri yönetimi:** Tedarikçi ilişkileri yönetiminde imalat akışına katkıda bulunan tedarikçiler ile stratejik planlar hazırlanır. Amaç imalat sürecini daha etkin, verimli ve daha düşük maliyet ile gerçekleştirme yolları bulmaktır.
- **Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme:** Ürün geliştirme ve ticarileştirme sürecinde eğer yeni ürün geliştirme söz konusu ise tedarikçiler ve alıcı firma tüketici teklifleri doğrultusunda ortaklaşa hareket ederek ürün geliştirme ve ticarileştirme aşamalarını gerçekleştirirler.
- **İadeler:** İadeler, ürünlerin çeşitli nedenlerle işletmeye geri gönderilmesidir. İadeler TZY için önemli bir veri kaynağıdır. İadeler alınması gereken önlemler ve hatalar konusunda önemli ipuçlarını gösterir. Ürünlerin tüketiciye doğru etkin akışı kadar geri dönüşü de hızlı ve kolay olmalıdır.

İşletmeler çok sayıda tedarikçi ile ilişkiler içerisindedir. Ancak günümüzde kabul gören anlayışa göre az sayıda tedarikçi ile uzun dönemli stratejik ortaklıklar kurmak hem ekonomiktir hem de rekabet avantajı sağlamak açısından üstünlük sunar. Bununla birlikte tedarik zincirini oluşturmak ve sürdürmek oldukça kapsamlı uygulamaları beraberinde getirir. Birçok işletme TZY için bu konuda uzman firmalardan yardım alır. Tedarik sürecindeki işlemleri bu uzman firmalara devreder. Bu durum işletmenin kendi alanına odaklanması için de iyi bir fırsat yaratır. Ancak işletmenin TZY için uzman bir firma ile çalışma kararı vermesi ile işi bitmez. İşletmenin tedarik zinciri yönetimi için anlaştığı firma ile kendi işletmesini uyumlu bir yapıya kavuşturması gerekir. Çünkü TZY firması ve işletme ortaklaşa hareket ederek pazara sunum yapar. Bu nedenle TZY firmasının işletmenin bir bölümü gibi hareket etmesi gerekir. İşletmeler tedarik zinciri yönetimini işletmelerinde verimli şekilde başlatmak ve sürdürmek için bazı önemli noktaları dikkate almalıdır. Bunlar:

- **İşletme kendi stratejisi ile tedarik zinciri stratejisini uyumlu hâle getirmelidir.** İşletmenin MİY anlayışı çerçevesinde geliştirdiği plan ve stratejileri ile TZY stratejileri uyumlu olmalıdır.
- **MİY doğrultusunda belirlenen amaçlar tedarik zinciri yönetimi için açık ve anlaşılır hâle getirilmelidir.** TZY'de belirlenen bu amaç ve hedefleri kendi hedefleri olarak benimsemelidir.



TZY; müşteriye uygun maliyetli ve üstün değer sunmak için tedarikçi, aracı, işletme ve tüketici bağlantılarının yönetimini ifade eder.

- *MİY’de sürekli değişen ve yenilenen yapılanmalar söz konusudur. Tedarik zincirinin bu değişimlere uyum sağlaması için yoğun ve sürekli bilgi akışı sağlanmalıdır. Ancak karşılıklı ve yoğun bilgi akışı ile süreçlerin uyumu sağlanabilir.*
- *Tedarik zincirinden sorumlu firmanın müşteri yönlü dağıtım yapmasını sağlamak için müşteri bilgi sistemi ve müşteri dosyaları paylaşılmalıdır.*
- *Tedarik zinciri ile ortak takımlar oluşturulması daha hızlı kararlar alınmasına yardımcı olur.*
- *İşletmenin tedarik zincirini değerlendirmesinde bazı ölçüt ve kıstaslara sahip olması tedarik zincirinin geliştirilmesi ve veriminin artırılmasında faydalı olur.*

MİY’de tedarikçi ile kurulacak ilişki rekabetçi yaklaşım yerine “ortaklık” şeklinde olmalıdır. Rekabetçi yaklaşımda işletme çok sayıda tedarikçiden az miktarda mal alımı yapar. İşletmenin ana amacı en düşük fiyata alım yapmaktır. Bu anlayışa sahip işletmeler çok sayıda tedarikçi ile çalışarak tedarikçi pazarında kontrolü ele geçirmeye çalışır. Ortaklık şeklindeki tedarikçi ilişkisinde ise karşılıklı güvene dayanan uzun vadeli alışveriş ilişkileri söz konusudur. Bu ilişkide her iki tarafın da kazacağı anlaşmalar yapılır. Bunun için de tedarikçinin söz hakkının olduğu ortak kararlar alınır.



MİY’de tedarikçi ile kurulacak ilişki rekabetçi yaklaşım yerine “ortaklık” şeklinde olmalıdır.

İşletmelerin tedarik konusunda yararlandıkları bir diğer alternatif uygulama ise dış kaynak kullanımudur. En uygun koşullarda ürün veya hizmet sunacak işletme ile anlaşmalar imzalanır ve ürün-hizmet alımı ile sınırlı ilişkiler kurulur. Son dönemlerde bu kavram stratejik dış kaynak kullanımı şeklinde ifade edilmeye başlanmıştır. Stratejik dış kaynak kullanımında vurgulanan konu tedarikçi ile işletmenin sadece alışveriş yapmaları değil, stratejik boyutta bağlantılar geliştirmeleridir. Tedarik zinciri yönetiminin işletme ile uyumlu hâle getirilmesinde dikkate alınması gereken noktalar stratejik dış kaynak kullanımında da geçerlidir. Yani işletme dış kaynak kullanımında kendi sürecine katkısı bulunan işletmeler ile çalışır. Bu işletmeler ile kendi stratejilerini uyumlu hâle getirirse daha verimli sonuçlar alınır.



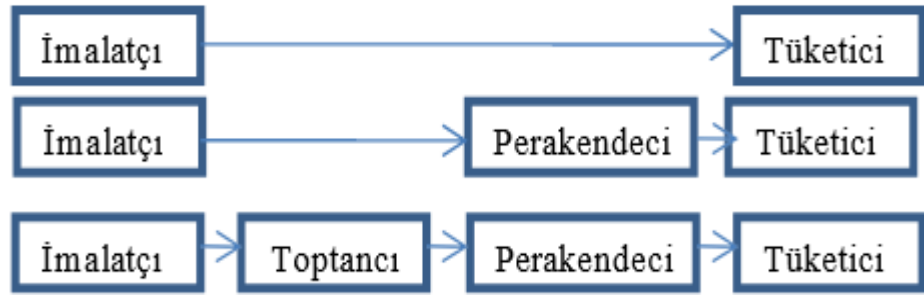
**Bireysel Etkinlik**

- Son dönemlerde Türkiye’de de tedarik zinciri yönetimi hizmetleri veren işletme sayısı artmış ve verdikleri hizmetlerin kapsamı genişlemiştir. Türkiye’de TZY hizmeti veren yerli ve yabancı firmalar hakkında bilginiz var mı?

## FİRMA VE ARACILARLA İLİŞKİLER

*Aracılar ürün ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye akışını sağlayan kişi ve işletmelerdir. Toptancılar, perakendeciler, komisyoncular bunlara örnek verilebilir.*

Bazı işletmeler çok sayıda ve türde aracılardan yararlanırlar. Örneğin tüketim malı üreticileri yoğun dağıtım politikası izlemelerinden dolayı çok sayıda aracılardan yararlanırlar. Bazı işletmeler ise aracı kullanmazlar. Buna özellikle profesyonel hizmet sunucuları, avukatlık, doktorluk vb. örnek verilebilir.



Şekil 7.2. Dağıtım Kanalları



Örnek

- Günümüzde birçok firma en kısa ve en uzun birçok dağıtım kanalından yararlanmaktadır. Firmalar internet siteleri ile satış yaparken aracılardan da yararlanmaktadır. Örneğin İpekyol hazır giyim firması hem çevrim içi satış yapmakta hem perakende mağazası ile satış yapmakta hem de aracılardan yararlanarak başka perakendeci noktalarda satış yapmaktadır.



Aracılar, işletmenin pazar ile bağlantı noktasını oluştururlar. Bu nedenle müşteriye ilave değer sunmada önemli roller üstlenirler.

Günümüzde gelişen teknoloji ve değişen pazar yapıları farklı dağıtım kanalı seçeneklerinin ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Bunlar arasında en önemli yeri internet almıştır. Birçok işletme geleneksel dağıtım kanalı seçenekleri yanında internetten satış ve müşteri bağlantısı kurmaya başlamıştır. Bazı işletmeler sadece internet üzerinden doğrudan tüketiciye ulaşmaktadır. Teknolojideki bu gelişme “satın alma motorları” aracı türünü ortaya çıkarmıştır. Satın alma motorları, internet üzerinden tüketicilere çok sayıda ürün ve markayı düşük kâr marjı ile satmaktadır. Özellikle birbiri ile ilişkili ürünleri sunan (giyim-aksesuar- kozmetik, beyaz eşya-teknolojik ürünler, kitap-cd-dvd, vb.) satın alma motorları olduğu gibi çok sayıda ve her ürün grubunu sunan motorlar da bulunmaktadır. Bu aracı türü düşük fiyat politikası ile diğer araçlar ve bazen üretici firma için tehlikeli olabilmektedirler. Bununla birlikte müşteri ile yakın bağlantıları nedeni ile imalatçı firmanın müşteri bilgisi toplama ve müşteri değeri sunmasında önemli bir bağlantı noktası da olabilirler.

Bir diğer gelişme ise işletme ve aracı firmalar arasındaki stratejik iş ortaklıklarıdır. *Stratejik iş ortaklıkları, araçlar ve işletmelerin risk algısını azaltan bir uygulamadır.* Çünkü geleneksel dağıtım kanallarında imalatçılar çok sayıda aracı ile çalışarak riski dağıtmak isterler. Bu ortaklıklarda ise az sayıda hatta bazen tek aracı ile yoğun ilişkiler kurulmaktadır. Aynı zamanda işletme, aracı firmadan beklentilerine uygun isteklerde bulunabilmektedir. Müşteri odaklı anlayışının, aracı işletme tarafından da benimsenmesi ve uygulanması konusunda yönlendirici olabilmektedir. Aracı işletme ise imalatçının çok sayıda aracı ile çalışarak dağıttığı kârları kendi bünyesinde toplayarak kazançlı çıkmaktadır. Aynı zamanda güvene dayalı bu iş ilişkisi uzun dönemlere yayıldığı için aracının pazar kaybı riski azalmaktadır.

*Araçlar, işletmenin pazar ile bağlantı noktasını oluştururlar. Bu nedenle müşteriye ilave değer sunmada önemli roller üstlenirler.* İşletmeler hitap ettikleri pazar ve sundukları ürün doğrultusunda dağıtım kanallarının yapısı hakkında kararlar alırlar. Ancak müşteri ilişkileri yönetiminde araçlarla ilişkiler daha fazla önem kazanır. İşletmelerin tüm çabalarının beklenen sonucu vermesi için müşteri-merkezli anlayışlarını tüketiciye yansıtabilecek araçlarla çalışmalarını gerekir.

Müşteri odaklı işletmeler, araçlarının da aynı anlayış ile ürünlerini sunmalarını isterler. Çünkü tüketici, ürünü alırken imalatçı işletme ile bağlantı kurduğunu düşünür. Bu bağlantıda müşterinin beklentilerini yönlendiren aracı işletme değil üretici firmadır. Bu nedenle müşteri ürünü kimden alırsa alsın işletmenin vaatlerini yerine getirmesini bekler. Birçok işletme müşterinin ürününü alırken yaşayacağı deneyimin istenilen şekilde gerçekleşmemesinden büyük endişe duyar. Araçların müşterilere özel ve ayrıcalıklı sunumlar yapmaması korkusunu hissederler. MİY uygulayan işletmeler bu endişelerini giderme ve kendilerine en uygun kanalı seçmede şu dağıtım kanalı stratejilerini seçebilirler:

- *Tek dağıtım kanalı seçeneği:* Direkt müşteriye satış yapan birçok işletme tek dağıtım kanalını kullanır. Bu işletmeler yüz yüze, internet, telefon veya TV ile satışlarını direkt olarak müşteriye ulaştırırlar. Özellikle endüstriyel pazarlara hitap eden işletmeler satışçıları ile müşterilerine ulaşırlar. Tüketiciler pazarında da direkt satış yöntemi uygulayan birçok işletme bulunmaktadır. Bunun yanında sadece internet, TV, telefon ile satış yapan işletmeler de söz konusudur.
- *Çoklu dağıtım kanalı:* Bu seçenekte müşteriye hem geleneksel hem de internet gibi kanallar ile ulaşılır. Bazen müşteriler ürün hakkında internetten bilgi toplarlar. Ancak ürünü görmek ve denemek isterler. Bu durumda işletmeler hem internet üzerinden hem de geleneksel araçlar ile ürününü pazara ulaştırabilir. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulayan işletme ürününün ve pazarının özelliğine göre tek veya çoklu dağıtım kanallarından yararlanabilir. Ancak MİY uygulayan işletme dağıtım kanalının yapısı ve yönetimi hakkında birtakım kararlar almalıdır. Dağıtım kanalının yapısını belirlerken müşteriden başlayarak geriye doğru ilerlenmelidir. İşletme ve dağıtım kanalı müşteriye üstün değer sunacak



İşletme çalışmayı düşündüğü araçlarıyla tıpkı müşterileri ile olduğu gibi karşılıklı kazanca ve uzun dönemlere dayanan ilişkiler kurarak MİY'den beklediği sonuçları alabilir.

şekilde bir araya getirilmelidir. Bunun için uygulanabilecek aşamalar şöyledir:

**Amaç belirlenme:** İlk adım olarak, dağıtım kanalı oluşturulurken öncelikle amaç belirlenmelidir. Dağıtım kanalı stratejisinin amacı, MİY vizyon ve hedefleri ile örtüşecek ve dağıtım kanalı hedefleri ile uyumlu olacak şekilde belirlenmelidir. Dağıtım kanalı hedefleri genellikle en uygun maliyetle ve en uygun sürede dağıtımın gerçekleştirilmesidir. Dağıtım kanalına yönelik hedefler belirlenirken araçların hedefleri ile müşteri beklentilerinin en uygun şekilde birleştirileceği kanal yapısı da belirlenebilir. Müşteri gruplarına en uygun hizmetin en doğru araçlarla yürütülmesi için işletme farklı araçlar için farklı taktikler belirleyebilir. Anahtar müşterilere yönelik dağıtım üstlenen araçların amaçları ile diğer müşterilere dağıtım yapacak araçların amaçları aynı olmayacaktır.

**Kanal yapısı ve üyeleri belirleme:** İkinci olarak belirlenen kanal hedefleri ile kanal yapısı ve üyeleri belirlenir. Çoklu veya tek kanaldan tüketiciye ulaşma seçenekleri değerlendirilir. Bu değerlendirme yapılırken pazardaki ve tüketici davranışlarındaki değişim dikkate alınır. Çünkü dağıtım kanalı yapısı günümüzde oldukça değişmiştir. İşletmeler de bu değişime uyum göstererek tüketicilerin yöneldikleri kanaldan onlara ulaşmak durumundadırlar.

**Üyeleri değerlendirme:** Üçüncü aşamada kanal üyeleri değerlendirmesi yapılır. Bu değerlendirmede kanal üyeleri maliyet-kârlılık açısından değerlendirilir. Aynı zamanda kanal üyelerinin yeniden yapılandırılması veya güncellenmesi de söz konusu olabilir. İnternet birçok sektörde en az maliyetli kanal olarak çok tercih edilmektedir. Ancak çoklu kanal ile tüketiciye daha kolay ulaşmak çok daha avantajlıdır.

**Kanal yönetim stratejisi:** Son aşamada ise bütünleştirilmiş kanal yönetim stratejisi geliştirilir. Bu safhaya kadar işletme amaçları ve hedef müşterileri doğrultusunda kendisine en uygun kanal stratejisini belirlemiştir. Bu doğrultuda kanal üyelerini ve işletmeye getirecekleri fayda-maliyeti hesaplayarak üye seçimini yapar. Bu aşamadan sonra kanal üyelerinin yönetimi söz konusudur. Bu durum özellikle çoklu kanal alternatifini seçen işletmeler için önemlidir. Farklı özellik ve yapıdaki kanal üyelerini belirli bir amaç doğrultusunda birleştirmek gerekmektedir. İşletmeler teknolojiye de yararlanarak araçlar ile işletme arasında intranet bağlantıları ve ERP (kurumsal kaynak planlaması) sistemleri kurarak eş güdümlülüğü sağlayabilmektedirler. Teknoloji, işletme ile araçların zamanında harekete geçmelerinde yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte işletme ile araçlar arasında sosyal bağları güçlendirecek güven, iş birliği, uzun dönemlilik vb. paylaşımlar ortak amaç doğrultusunda birleşmelerine yardımcı olur.

İşletme çalışmayı düşündüğü araçları ile tıpkı müşterileri ile olduğu gibi karşılıklı kazanca ve uzun dönemlere dayanan ilişkiler kurarak MİY'den beklediği sonuçları alabilir.



İşletme çalışmayı düşündüğü araçları ile tıpkı müşterileri ile olduğu gibi karşılıklı kazanca ve uzun dönemlere dayanan ilişkiler kurarak MİY'den beklediği sonuçları alabilir.

## Partnerler (İş Ortakları)

İş ortakları işletmenin müşteri değeri yaratma sürecine katkı sağlayan, müşteri merkezli faaliyetlerine yardımcı olan taraftır. İşletmeler çok çeşitli partner ile çalışırlar. Bunları ayırmak ve sınıflamak çok kolay değildir. Müşteriye değer yaratma süreci dikkate alınarak yapılan bir ayırıma göre partnerler değer yaratan ve değer dağıtan partnerler olarak iki gruba ayrılmıştır. Tablo 7.1'de MiY'deki iş ortaklarının ayırımı gösterilmiştir.

**Tablo 7.1.** Müşteri İlişkileri Yönetiminde İş Ortakları (Buttle, 2009: 328).

Değer Yaratan İş Ortakları	Değer Dağıtan İş Ortakları
Ortak girişim	Acenteler
Kategori takımları	Komisyoncular
Kıyaslama (Benchmarking) takımları	Yönetim müteahhitleri
Düzenleyiciler	Konsorsiyum
Müşteri dayanışma grupları	İmtiyazlı acentelik
Sponsorlar	Lisanslı satışçılık

**Ortak girişim:** Ortak girişimcilikte işletmeler belirli bir amaç doğrultusunda ortak kaynak kullanımı, faaliyetleri birleştirme veya bazı görevleri ortaklaşa üstlenme gibi konularda beraber hareket ederler. Bu iş şeklinde işletmeler arası birleşme söz konusu değildir. Her işletme kendi örgütünün yönetim ve kontrolünü yürütür. Ortaklar arası uyum sadece belirli çerçevelerle sınırlıdır. İşletmeler ortak girişimi temelde imalat süreçlerinde etkinlik sağlamak amacı ile tercih ederler.

Önemli tedarikçiler ile süreçlerini birleştirirler. Bunun yanında dağıtım kanallarında daha fazla bütünleşme sağlamak, pazarlarını genişletmek için de tercih ederler. Yurt dışı pazarlarına daha az riskle girmek için tercih edilen bir yöntemdir. Bunun yanında özellikle perakende noktalarına ulaşmada ortak girişimden yararlanılmaktadır.

**Kategori takımları:** Kategori takımları kategori yönetimi ile ilgili bir kavramdır. Kategori yönetimi birbiri ile ilintili veya birbirinin yerine kullanılabilen bir grup ürünün yönetimini ifade eder. Burada markadan ziyade ürün grupları önemlidir. Kategori yöneticileri, imalatçılarla birlikte bir kategori içerisinde yer alan tüm markaların tedarik, fiyatlandırma ve alım-satımından sorumlu olan kişidir. Kategori yöneticisi imalatçı ve perakendeci ile ortaklaşa hareket ederek her iki tarafla kazançlı ilişkiler kurar.

**Kıyaslama:** İşletmenin iyi örnek oluşturan firma uygulamalarını inceleyerek kendi süreç ve faaliyetlerini sürekli olarak iyileştirmeye ve geliştirmeye çalışmasını ifade eder. Kıyaslama takımları işletmenin geliştirmeyi düşündükleri özellik veya konu ile ilgili olarak çalışan gruptur. Kıyaslama takımları işletme bünyesinde



Kıyaslama, işletmenin iyi örnek oluşturan firma uygulamalarını inceleyerek kendi süreç ve faaliyetlerini sürekli olarak iyileştirmeye ve geliştirmeye çalışmasını ifade eder.



olabileceği gibi şirket dışı da olabilir. Birkaç işletme ortaklaşa kıyaslama takımları kurabilmektedirler. Amaç daha etkin ve verimli süreçler geliştirmektir.

**Düzenleyiciler:** Bazı endüstri ve sektörlerde düzenleyici kurum veya organizasyonlar bulunur. Bankacılık, sigorta, konut vb. gibi birçok sektörde düzenleyicilerin belirlediği kurallar çerçevesindeki uygulamalara müsaade edilir. İşletmeler bu taraflarla ilişkiler kurarak düzenlemelerin, işletme faaliyetlerini kolaylaştırıcı yönde olması için gayret ederler.

**Müşteri dayanışma grupları:** Tüketici haklarını korumak ve gözetmek amacıyla hareket ederler. İşletmeler, tüketici dernekleri ve gruplarının desteğini alarak tüketici yönlü, olumlu imaj yaratmaya çalışırlar. Tüketici dernek ve grupları ile birlikte hareket eden işletmeler ürün-hizmet kabulü ve benimsenmesinde daha fazla başarılı olurlar.

**Sponsorluk:** Bazı spor, kültür, sağlık ve eğitim gibi olayları ya da kuruluşları desteklemek için yürütülen faaliyetlerdir. Sponsorluk ile işletmeler ürünleri farklı reklam ortamlarında da desteklemek isterler. Bazı ürünlerin reklamlarının yasaklanmış olması nedeni ile sponsorluktan yararlanılır. Sponsorluk ile işletmeler tüketici gözünde olumlu imaj yaratırlar. Ürün-markanın bazı olay veya durumlar ile ilişkilendirilmesi sembolik tüketim amaçlı satın almayı artırır. Ayrıca destekleyen ve desteklenen işletmeler arasındaki bağların kuvvetlenmesine yardımcı olur. İşletmeler birbirlerinin imajlarını destekleyerek tüketici gözünde daha güçlü imaj kazanırlar.

**Acente:** Bir kuruluşa bağlı olmaksızın işletme adına belirli bir yer ve bölge içinde işletmeyi ilgilendiren işlerde aracılık eden kişidir. Acente ve ana firma arasındaki ilişki sözleşmeye dayalıdır. Acenteler ana işletme adına yaptıkları işlemlerden belirli düzeyde komisyon alırlar. Komisyoncu ise belli bir komisyon karşılığında alıcı ve satıcı arasında aracılık yapan kişidir. Komisyoncu alıcı ya da satıcı adına hareket eder ve alım satım sırasında aktif rol üstlenir. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulayan işletmeler acenteleri ile yakın ilişkiler içerisinde olurlar.

Acentelerin işletmenin hedeflerini benimsemesi ve müşteri merkezli faaliyetleri için desteklerde bulunurlar. Müşteri ilişkileri yönetiminde, alıcı ve satıcı arası bir kereye mahsus, kopuk ilişkilerin hem maliyetli hem de riskli olduğu kabul edilir. Bu nedenle komisyoncularla da uzun dönemli ve karşılıklı güvene dayalı ilişkiler kurulması hedeflenir.

**Yönetim müteahhitleri:** Bunlara yönetim üstlenicileri de denilir. Yönetim üstlenicileri, işletmelerin yönetim faaliyetlerinin bazılarını üstlenen uzman firmalardır. *Hizmet sektöründe (konaklama, finans, perakende satış noktaları vb.) ve uluslararası pazarlarda çok başvurulan bir yöntemdir.* Müşteri ilişkileri yönetiminde yönetim üstlenicilerle çalışılması durumunda bu işletmeler adına çalışılan işletmenin bir bölümü gibi eş güdümlü hareket etmelidir. Çünkü yönetim müteahhitleri, çalıştıkları işletme adına müşterilere sunun yaparlar. Bu nedenle ana işletmenin hedef ve amaçları doğrultusunda hareket etmelidirler. Ana işletme yönetim müteahhit firması ile gerekli bilgileri paylaşmalı ve gerekirse eğitim seminerleri düzenlemelidir.



İşletme-tedarikçi-iş ortakları arasında önce felsefe olarak MİY bakış açısı oluşmalıdır. Bunu, faaliyetlerde uyum ve bütünleşme takip eder



**Konsorsiyum:** Belirli bir amacı gerçekleştirmek veya belirli bir iş için konularda uzmanlaşmış ve güçlü işletmelerin bir araya gelerek birlikler veya ortaklıklar kurmalarıdır. İşletmeler belirli bir amacı, genellikle, büyük yatırım projelerinin yapımını gerçekleştirmek için anlaşarak bir araya gelirler. Konsorsiyumlar oluşturulurken çoğunlukla belirli standart ve özelliklere sahip işletmeler seçilir. İşletmelerin kendilerinden istenilen işleri gerçekleştirmesinde ortak ve uyumlu hareket tarzı önemlidir.

**İmtiyazlı acentelik:** Geleneksel acenteliğe benzemekle beraber farklı özellikleri bulunmaktadır. *İmtiyazlı acentelikte de ana firmanın ürün-hizmet ve markasının ticari işlemleri yürütülür. Ancak imtiyazlı acentelikte bir sistem ve markanın belirli süre, koşul ve sınırlar içinde, belirli bir bedel karşılığında kullanması hakkının verilmesidir.* İmtiyazlı acentelikte acenteye ana firma tarafından sunulan koşullar sınırlayıcı ve belirleyicidir. Ayrıca sadece ürün değil tüm olarak sistemin pazarlanması söz konusudur. Bu nedenle acentenin ana işletmenin vizyon ve hedeflerini tam anlamı ile benimsemesi ve yansıtması beklenir. Müşteri ilişkileri yönetimi söz konusu olduğunda imtiyazlı acente ana işletme için önemle üzerinde durulması gereken bir iş birimidir. Acentenin ana işletmenin müşteri odaklılığını benimsemiş ve uygulayabilir durumda olması gerekir.

**Lisanslı satışçılık:** Teknoloji, bilgi, isim veya semboller gibi soyut değerlerin kullanım hakkının başka işletmeye verilmesidir. Özellikle uluslararası düzeyde tanınan markalar isim, bilgi, teknoloji veya sembollerini kullanma hakkını sözleşmeler ile diğer işletmelere vermektedirler. İmtiyazlı acentelikte olduğu gibi lisanslı satışçılıkta da kullanım hakkı ve düzeyi kesin çizgilerle sözleşmelerde belirtilir. Bazen işletmeler ürün-hizmetleri ile ilişkili sektörlere özellikle sembol ve logolarını kullanma hakkını verir. Bu hem lisanslı satış acentesinin ürünün benimsenmesi ve satışlarının artmasını hem de lisans hakkı veren işletmenin marka hatırlanırılığının artmasını sağlar. Teknolojik ürünler, gıda ürünleri, hizmetler gibi birçok sektörde uygulanır. Günümüzde özellikle film, çizgi film karakterlerinin lisanslı satışçılık ile birçok ürün veya hizmette kullanımı söz konusudur. Müşteri ilişkileri uygulayan işletmeler için lisanslı satışçılık hakkı verilecek işletmenin ana işletme ile uyumlu olması gerekir. Lisans hakkı veren işletmenin pazara ilettiği müşteri yönlü mesajın lisanslı satışçı işletmenin de iletebilmesi önemlidir.

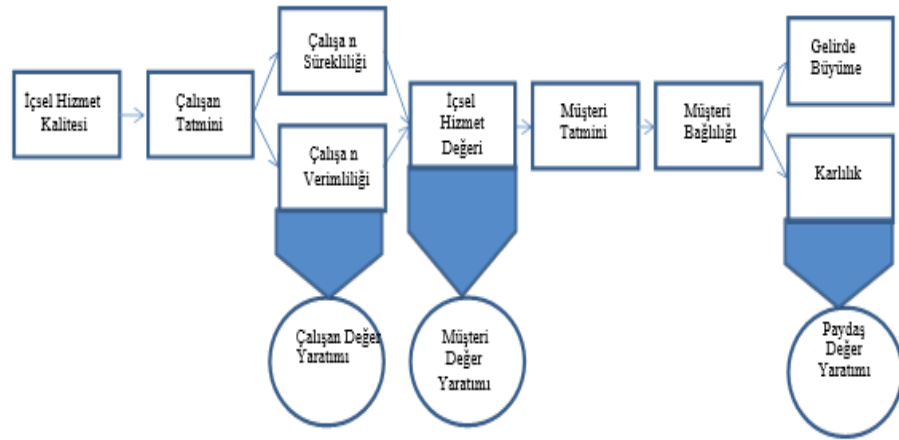
Müşteri ilişkileri yönetimi uygulayan işletmeler gerek tedarikçileri gerekse iş ortakları ile hem yürütülen faaliyetler hem de hedef ve amaç birliği sağlamalıdır. İşletme-tedarikçi-iş ortakları arasında önce felsefe olarak MİY bakış açısı oluşmalıdır. Bunu faaliyetlerde uyum ve bütünleşme takip eder. Günümüzde birçok işletme tedarikçi ve iş ortakları ile olan ilişkisini güç çatışması değil iş birliği çerçevesinde değerlendirmektedir. Daha çabuk, hızlı ve doğru kararlar almak için tedarikçiler ve araçları ile aralarında elektronik veri değişimi (EDI) sistemleri kurmaktadır. Bu sistemler ana işletme ile tedarikçi ve iş ortakları ile içsel bilgi paylaşımını sağlar. Bu durum tarafların hem daha etkin çalışmasını hem de güven gibi yapısal bağlarını geliştirmesini sağlamaktadır.

## ÇALIŞANLAR İLE İLİŞKİLER

*Müşteri ilişkileri yönetiminin başarılı bir şekilde yürütülmesinde çalışanların büyük bir önemi vardır. Çünkü MİY özünde insan ilişkilerine dayalıdır.* Müşterilerle ilişkiler kurmak için iyi bir teknolojik altyapı çalışanların işlerini kolaylaştıran, doğru karar vermelerine yardımcı olan önemli ve gerekli bir araçtır. Ancak müşterilerle güven, özen ve dikkate dayalı ilişkiler yürütmek için müşteri merkezli kültüre sahip çalışanlara ihtiyaç vardır. Müşteriler ile soyut, karşılıklı, yoğun duygusal bağlar ancak insan ilişkileri ile kurulabilir. Çalışanların iş sürecinin başarısındaki rolü kâr zinciri modelinde gösterilmiştir. Model, personel etkileşimi yoğun olan hizmet sektörü için geliştirilmiştir. Buna karşın tüm işletmelerde çalışanların önemi kabul edilmektedir.



MİY özünde insan ilişkilerine dayalıdır.



Şekil 7.3. Hizmet Fayda Zinciri (Bentum ve Stone, 2005: 30)

Çalışanların işlerinden tatmin duymaları ile değer elde ederler. Tatmin olmuş çalışan, müşteri tatminini de artırmaktadır. Böylece çalışanlara değer sunma, hem müşteri hem de paydaşlar için değer yaratılmasını sağlamaktadır.

Çalışanların müşteri merkezli kültürü benimsemeleri için yöneticilerin çalışanlar üzerinde yoğunlaşmaları gerekir. Bunun için işletmelerin dikkate alabilecekleri iki uygulama söz konusudur. Bunlar içsel pazarlama ve çalışanı güçlendirmedir.

### İçsel Pazarlama

Çalışanların işletmelerin kârlılığındaki önemli rolüne sadece müşteri ilişkileri yönetimi dikkat çekmemiştir. 1980'li yıllarda çalışanların müşteri memnuniyetinde büyük katkısı olduğu vurgulanarak çalışanların iç müşteri olduğu belirtilmiştir.

*İşletmenin müşteri memnuniyeti sağlaması için öncelikle iç müşterisi olan çalışanlarını memnun etmesi gerektiği ileri sürülmüştür.* Bu durum ise içsel pazarlama olarak ifade edilmiştir. İçsel pazarlama kısaca çalışanların kazanılması, muhafaza ve motive edilmesidir. İçsel pazarlama anlayışında sadece müşteri ile bağlantılı olan çalışanların tatmini üzerinde durulmaz. İşletmedeki tüm bölüm

çalışanları arasında karşılıklı bağlantıların kurulduğu ve güçlendirildiği bir yapı önerilir. Bu yapı içerisinde her bir bölüm ve çalışan arasındaki ilişki alıcı-satıcı ilişkisi gibi değerlendirilir. Yani bölümler birbirlerine hizmet sunan satıcı ve alıcılardır. Her bir bölüm kendisinden sonra süreçte yer alan bölüme doğru, hızlı ve eksiksiz hizmet götürmesi gereken satıcıdır. Bu şekilde işletme genelinde çalışanlar arası sorumluluk, bağlılık ve uyum artar.



Tatmin olmuş çalışan müşteri tatminini de arttırmaktadır.

Çalışanların kazanılması ve motive edilmesi için müşterilere yönelik stratejiler ile aynı mantık çerçevesinde hareket edilmesi önerilmektedir. Pazarlama stratejilerinin temel adımları şu şekildedir: Pazarlama amaçlarının belirlenmesi, pazar bölümlenme ve hedefleme, konumlama ve pazarlama karmasının belirlenmesidir. İçsel pazarlamada da bu adımların izlenmesi daha net uygulamaların hayata geçirilmesine yardımcı olur.

**Pazarlama amaçlarının belirlenmesi:** Pazarlama amaçları belirlenirken çalışanlara yönelik olarak ulaşılmak istenilen hedefler tanımlanır. İşletme, çalışanlardan beklentileri doğrultusunda amaçlarını belirleyecektir. MİY uygulayan bir işletmenin çalışanları açısından pazarlama amaçları çalışanlarında müşteri odaklılık anlayışı yaratmak ve sürdürmek, değişime ve gelişime açık olmalarını sağlamak, esnek pozisyon ve görevlere uyum göstermeme yeteneklerini artırmak vb. olabilir.

**Pazarı bölümlenme ve hedefleme:** Pazarı bölümlenme ise çalışanları bazı özelliklerine göre benzer bölümler altında toplamaktır. En sık rastlanılan gruplama çalışanların müşteri ile bağlantılarına göre ayırmaktır. Tablo 7.2'de çalışanların müşteri ile bağlantılarına göre gruplaması gösterilmiştir.

**Tablo 7.2.** Çalışanların Bölümlendirilmesi (Peck, Payne, Christopher ve Clark, 1999: 315.)

Bölümler	Özellikler
Bağlantı kuranlar	Müşteri ile doğrudan ve sık bağlantı içerisinde olanlar.
Ara elemanlar	Müşteriler ile oldukça az doğrudan ilişki kuran ve genellikle yüz yüze olmayan bağlantıları olan çalışanlar.
Etkileyiciler	Müşteri ile doğrudan bağlantısı olmayan ancak müşteriler ile ilgili kararlarda etkisi bulunan çalışanlar.
İzole çalışanlar	Müşteri ile hiç bağlantısı olmayanlar.

Bağlantı personeline bankalardaki gişe çalışanları, satış görevlileri örnek verilebilir. Bunlar müşteriler ile yüz yüze ve sürekli olarak bağlantılıdır. Ara elemanlara telefonda satış ve hizmet veren personel, etkileyicilere orta ve üst düzey yöneticiler, izole olmuş çalışanlara ise finans, imalat, insan kaynakları bölümü çalışanları örnek verilebilir. Bu gruptaki çalışanlar kısmi zamanlı pazarlamacı olarak ifade edilirler. Yani asıl görevleri yanında tüm çalışanlar müşteri merkezli faaliyetlerden de sorumludurlar.

**Pazarı konumlama:** Her bir çalışan bölümünde MİY felsefesinin nasıl yerleştirileceğini ifade eder. Çünkü her bölümün görev ve sorumlulukları farklıdır.

Bu nedenle her bir bölümün MİY'e katkısı da farklı olacaktır. İşletme; ön ofis denilen müşteri ile bağlantılı çalışanların müşteri merkezli anlayışı devam ettirmesini, ara eleman veya izole olanların esnek iş süreçlerine katılımını bekleyebilir. Özetle konumlandırmada her bir bölümün MİY uygulamalarına yönelik bakış açıları oluşturulmaya çalışılır.



İçsel pazarlamada işletmedeki tüm bölüm çalışanları arasında karşılıklı bağlantıların kurulduğu ve güçlendirildiği bir yapı hayata geçirilir.

**Pazarlama karması: Çalışanlardan beklenen tepkileri alabilmek için işletmenin faydalanacağı araçlardır.** Geleneksel pazarlama karmasından (ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma) farklı olarak çalışanlarla yoğun iletişim belki de en önemli araçtır. Bunun yanında ödüllendirme, eğitime, yetkilendirme de çalışanların MİY sürecine katılımını artırır. İçsel pazarlama çabalarının sonuç vermesi için bazı noktalara dikkat edilmesi gerekir. Bunlar:

- **Örgüt yapısı:** Örgütsel yapının çalışanların katılımını destekleyici ve geliştirici şekilde düzenlenmesi gerekir. Yani örgüt yapısında çok fazla dikey hiyerarşi yerine yatay ve çapraz kademeler de bulunmalıdır.
- **Düzenli şekilde çalışanların görüş ve önerilerinin alınması:** Çalışanlar ile yapılan resmî veya yarı resmî toplantılar, anketler ile örgüt içerisindeki iklim ve kültür hakkında bilgi alınması yapı ve sorunlar hakkında bilgi verir.
- **Çalışanların sürekli bilgilendirilmesi ve eğitimi:** Çalışanlar bilgi sahibi oldukça güvenleri ve işe katılımları artar. Çalışanların görevleri ile ilgili eğitimleri yanında örgüt hedefleri ve amaçları gibi konularda bilgilendirilmeleri tatmin düzeylerini ve aidiyet duygularını geliştirir.
- **Çalışanların ödüllendirilmesi:** Çalışanların gösterdikleri performansa göre ödüllendirilmeleri motivasyonlarını artırır. Para ödüllerinin yanında başarılarının tebrik edilmesi ve kutlanması da işten duyulan tatminin artmasına yardımcı olur.
- **Çalışanlara yetki devrinde bulunma:** Çalışanlar işleri ile ilgili kararlara katılmaları durumunda daha fazla sorumluluk almakta ve istekle süreci yürütmektedir.
- **Çalışanlar ile destekleyici ilişkiler kurmak:** Çalışanların gerek üst yönetim gerekse birbirleri ile güvene dayalı ilişkiler kurması iş yerinde uyum ve iş birliğini artırır. Açık ve net iletişimlerle çalışanlar herhangi bir risk algısı hissetmeden, güven ile işlerini yürütürler. Bunun için çalışanların kendi aralarında ve üst yönetim ile sosyal bağlarını geliştirmesi desteklenmelidir. Özel günlerin bir arada kutlanması, yemekler veya çeşitli eğlence, gezi organizasyonları işletme içerisindeki güven ortamını geliştirir.
- **Güvenilir ve geçerli performans ölçütleri:** Çalışanların değerlendirilmesinde sadece sayılarla ifade edilen performans ölçümleri eksik bilgi verir. Çalışanların katılım ve katkılarını dikkate alan performans değerlendirme ölçütleri, işletmenin çalışanlarına yönelik faaliyetlerinin sonuçlarını daha iyi değerlendirir.

### Personel Güçlendirme

Hem içsel pazarlama hem de başarılı ve etkin MİY süreçleri gerçekleştirmelerinde önemli rolü olan konulardan biri de çalışanların

güçlendirilmesidir. Güçlendirme, çalışanlara bazı görevleri yürütme ve kararları alabilme hakkının verilmesidir. *Çalışanların daha kaliteli ve hızlı hizmet sunumunda karar alma inisiyatiflerinin bulunmasıdır.* Çalışanın güçlendirilmesinin gerek çalışana gerek işletmeye gerekse müşteriye faydaları vardır.

*Güçlendirilen çalışanın kendine olan güveni artar, sorumluluk duygusu gelişir ve işinden daha fazla tatmin duyar.* Karar verme konumunda olduğu için daha dikkatli ve titiz davranır. Müşteriye yönelik faaliyet ve uygulamalarda aktif rol üstlenir. İş süreçlerini geliştirmede yenilikçi ve sorun çözücü davranır.

İşletme çalışanlarını güçlendirerek büyük ölçüde zaman tasarrufu sağlar. Yöneticiler zamanlarını basit problemler yerine önemli kararlara ayırırlar. Yetenekli ve sorumlu personel ile çalışarak daha verimli sonuçlar alırlar. Müşteri merkezli faaliyetlerde daha az çalışan tepkisi ile karşılaşılırlar.

Müşteriler kendileri ile zaman kaybetmeden ilgilenen ve sorunlarını çözen personelden daha fazla tatmin duyarlar ve sadakatleri artar. Çünkü müşteri sorununun kimin tarafından çözüleceği ile ilgilenmez. Müşteri için önemli olan bir an önce çözümlenmesidir.

İşletmelerin çalışanlarını güçlendirmesinde işletmenin yapısı önemli bir belirleyicidir. Çünkü çalışanın güçlendirilmesinin başarılı olması için işletmenin örgüt kültürünün bunu destekleyecek şekilde olması gerekir. Bir diğer önemli konu güçlendirme düzeyidir. Çalışanların karar alma sınırlarının belirlenmesi gerekir.

*Çalışanın güçlendirilmesinin farklı düzeyleri vardır. Bunlardan biri tam güçlendirmedir. Tam güçlendirme, çalışanın müşteri tatmini sağlamak için her şeyi yapabilme hakkının olmasını ifade eder. Bir diğeri ılımlı güçlendirmedir. Burada ise çalışanın karar vermeden çok öneride bulunması söz konusudur. Çalışan öneride bulunur. Kesin kararı vermek üst yöneticinin görevidir. Bir başka güçlendirme ise göreve bağlı güçlendirmedir. Bu güçlendirmede çalışana işini yapma konusunda karar verme hakkı tanınır. Çalışan işini yapma şekli konusunda belirleyicidir. Çalışan daha verimli ve başarılı olacağını düşündüğü şekilde işini yeniden yapılandırabilir.*

Güçlendirmenin çalışanların yetenek ve iş tatminlerini artırdığı bilinmektedir. İşletmelere birçok faydası vardır. Ancak her işletme farklı yapıya sahiptir. Bu nedenle işletmeler özellikleri ve yapıları doğrultusunda en uygun çalışan güçlendirme düzeyine karar vermelidir. Her işletmenin çalışanlarını güçlendirmesi gerekmez. Bununla birlikte MİY uygulayan işletmelerin başarılı olması için müşteri yönlü, esnek ve değişime ayak uyduran süreçler geliştirmeleri gerekir. MİY uygulayan işletmelerde değişimi öğrenen ve uygulayan çalışanların karar alma yetkilerinin bulunması zorunluluk olabilir.



Personel güçlendirme, çalışanlara bazı görevleri yürütme ve kararları alabilme hakkının verilmesidir.



Güçlendirilen çalışanın kendine olan güveni artar, sorumluluk duygusu gelişir ve işinden daha fazla tatmin duyar.



## Özet

- Müşteri ilişkileri yönetimi; müşteri değeri yaratılması için dışsal ağlar ile içsel süreçlerin birleştirildiği iş stratejilerinden oluşur. Bu nedenle müşteri ilişkileri yönetimde, odak işletme ve çevresindeki iş ortakları arasında bağlantıların kurulması ve geliştirilmesi gerekir. Çünkü işletmenin müşteri değeri yaratma sürecine aracılar, tedarikçiler, finansal hizmet kurumları, sosyal örgütler gibi kurum, kuruluş ve kişilerin katkısı vardır. İşletmeler çok sayıda aracı, tedarikçi veya iş ortağı ile çalışırlar. Günümüzde işletmelere tek bir kanal ile çözüm sunan uygulamalardan biri tedarik zinciri yönetimidir. Tedarik zinciri yönetimi pazara verimli sunumlar yapmak için alıcı ve tedarikçi bütünleşmesini ifade eder.
- İmalat veya hizmet işletmelerinin hepsi çok sayıda ve türde tedarikçi işletme ile çalışırlar. Tedarikçiler çeşitli açılardan sınıflandırılırlar.
- Ürün sunan tedarikçiler
- Hizmet sunan tedarikçiler.
- Ürün sunan tedarikçiler işletmelere ham madde, yarı mamul, tamamlanmış mamul sunan firmalardır. Bazen ürün yanında hizmet de sunarlar. Bir de hizmete dayalı sunumlar yapan tedarikçiler söz konusudur. Bu tedarikçiler hizmetle birlikte ürün sunarlar. Ancak asıl alışveriş konusu hizmettir. Bu tedarikçilerle ilişkiler, anlaşmalı iş ortaklığı olarak değerlendirilebilir. MİY uygulayan işletmeler dış kaynak kullanımı ile MİY yazılım ve donanımlarını bu gibi tedarikçilerden temin ederler.
- Tedarik zinciri yönetimi pazara verimli sunumlar yapmak için alıcı ve tedarikçinin bütünleşmesidir ve işletmelerin araçları ile iş birliği yapmalarının en iyi yöntemlerinden biridir. TZY; müşteriye uygun maliyetli ve üstün değer sunmak için tedarikçi, aracı, işletme ve tüketici bağlantılarının yönetimini ifade eder.
- TZY firması ve işletme ortaklaşa hareket ederek pazara sunum yaparlar. Bu nedenle TZY firmasının işletmenin bir bölümü gibi benimsenmesi ve hareket etmesi gerekir. Tedarikçi hizmetlerini almada yararlanılan bir diğer alternatif stratejik dış kaynak kullanımıdır. İşletme dış kaynak kullanımında kendi sürecine katkısı bulunacak işletmeler ile iş ortaklığı şeklinde ilişkiler kurar.
- İşletmeler aracı ve tedarikçileri ile ilişkilerini uyumlu ve bütünsel hâle getirmede kanal yönetimi sorumluluğunu üstlenir. Bu sorumluluğu yerine getirirken kanal üyelerini belirli bir amaç doğrultusunda seçer, değerlendirir ve strateji belirler.
- Personel, işletmenin birlikte çalıştığı taraflardan biri olarak dikkate alınır. Çalışanlarla ilişkilerin işletme hedefleri doğrultusunda yürütülmesi için çalışanlar iç müşteri olarak kabul edilir ve içsel pazarlama anlayışı benimsenir. Her bir bölüm kendisinden sonra süreçte yer alan bölüme doğru, hızlı ve eksiksiz hizmet götürmesi gereken satıcıdır. Bu şekilde işletme genelinde çalışanlar arası sorumluluk, bağlılık ve uyum artar. Çalışanların kazanılması ve motive edilmesi için müşterilere yönelik stratejiler ile aynı mantık çerçevesinde hareket edilmesi önerilmektedir.



## Özet (devamı)

- Çalışanların sürece katılımlarını sağlamak amacı ile güçlendirilmeleri de faydalı olmaktadır. Böylece çalışan kendisini sadece uygulayıcı olarak değil karar alıcı olarak görmekte, motivasyonu ve işe katılımı artmaktadır. Güçlendirme, çalışanlara bazı görevleri yürütme ve kararları alabilme hakkının verilmesidir. Güçlendirilen çalışanın kendine olan güveni artar, sorumluluk duygusu gelişir ve işinden daha fazla tatmin duyar. Karar verme konumunda olduğu için daha dikkatli ve titiz davranır. Müşteriye yönelik faaliyet ve uygulamalarda aktif rol üstlenir. İş süreçlerini geliştirmede yenilikçi ve sorun çözücü davranır.

## DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi tedarik zinciri yönetiminin işletmelere sağladığı faydalardan biri değildir?
  - a) İşletmeler üretim, nakliye, depolama vb. faaliyetlerini daha az maliyetle gerçekleştirirler.
  - b) Sadece üretici işletme değil, tedarik sürecindeki tüm işletmeler uzmanlıklarını birleştirir.
  - c) İşletme fazla stok yükünden ve maliyetinden kurtulur.
  - d) İşletmenin örgütsel yapılanmasına yardımcı olur.
  - e) Tedarikçi ve işletme arasındaki bu iş birliği daha hızlı ve etkin sistemler kurulmasını sağlar.
  
2. Aşağıdakilerden hangisi dağıtım kanalı stratejileri geliştirmede dikkate alınan unsurlardan biri değildir?
  - a) Amaç belirleme
  - b) En düşük maliyetli kanalı seçme
  - c) Kanal yapısı ve üyeleri belirleme
  - d) Üyeleri değerlendirme
  - e) Kanal yönetimi stratejisi geliştirme
  
3. Aşağıdakilerden hangisi küresel tedarik zinciri forumunun belirlediği TZY süreçlerinden biri değildir?
  - a) Müşteri ilişkileri yönetimi
  - b) Marka imajı oluşturma
  - c) Talep yönetimi
  - d) Üretim akış yönetimi
  - e) Ürün geliştirme ve ticarileştirme
  
4. Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin tedarik zinciri yönetimini verimli şekilde sürdürmek için yapmaları gerekenler arasında yer almaz?
  - a) İşletmeler tedarik zinciri üyeleri ile müşteri bilgilerini paylaşmamalıdır.
  - b) İşletme kendi stratejisi ile tedarik zinciri stratejisini uyumlu hâle getirmelidir.
  - c) MİY doğrultusunda belirlenen amaçlar tedarik zinciri yönetimi için açık ve anlaşılır hâle getirilmelidir.
  - d) Tedarik zincirinin değişimlere uyum sağlaması için yoğun ve sürekli bilgi akışı sağlanmalıdır.
  - e) Tedarik zinciri ile ortak takımlar oluşturulması daha hızlı kararlar alınmasına yardımcı olur.



5. Aşağıdakilerden hangisi içsel pazarlama çabalarının sonuç vermesi için dikkate alınan uygulamalardan biri değildir?
- Sadece müşteri ile temasta olan çalışanların ödüllendirilmesi
  - Örgütsel yapının çalışanları destekleyici ve geliştirici şekilde düzenlenmesi
  - Çalışanların sürekli bilgilendirilmesi ve eğitimi
  - Çalışanlara yetki devrinde bulunulması
  - Çalışanlar ile destekleyici ilişkiler kurulması
6. Aşağıdakilerden hangisi personel güçlendirme özelliklerinden biri değildir?
- Personel güçlendirme, çalışanların daha kaliteli ve hızlı hizmet sunumunda karar alma insiyatiflerinin bulunmasıdır.
  - Sadece üst orta düzey yöneticilere yetki devredilir.
  - Yetki verilen çalışanın kendine olan güveni artar, sorumluluk duygusu gelişir ve işinden daha fazla tatmin duyar.
  - İşletme, çalışanlarını yetkilendirerek büyük ölçüde zaman tasarrufu sağlar.
  - Yetki devredilen çalışan, müşteriye yönelik faaliyet ve uygulamalarda aktif rol üstlenir.
7. Aşağıdakilerden hangisi içsel pazarlama uygulayan işletmelerin çalışanlarına yönelik geliştirmesi gereken stratejilerinden biri değildir?
- Pazarlama amaçlarının belirlenmesi
  - Pazarı bölümlenme ve hedefleme
  - Pazarı konumlama
  - Pazarlama karması
  - Maaş düzeyinin belirlenmesi
8. Aşağıdakilerden hangisi çalışan bölümlendirmeleri ile ilgili eşleştirmelerden biri değildir?
- Bağlantı kuranlar – müşteri ile doğrudan ve sık bağlantı içerisinde olanlar
  - Ara elemanlar – müşteriler ile oldukça az doğrudan ilişki kuran ve genellikle yüz yüze olmayan bağlantıları olanlar
  - Etkileyiciler – müşteri ile doğrudan bağlantısı olmayan ancak müşteriler ile ilgili kararlarda etkisi bulunan çalışanlar
  - Etkileyiciler – işletme dışında yer alan kişiler
  - İzole çalışanlar – müşteri ile hiç bağlantısı

9. Aşağıdakilerden hangisi “değer yaratan” iş ortakları arasında yer almaz?
- Ortak girişim
  - Komisyoncular
  - Kıyaslama takımları
  - Müşteri dayanışma grupları
  - Sponsorlar
10. Aşağıdakilerden hangisi MİY’in dışsal paydaşlara bakış açısı ile ilgili değildir?
- MİY’de, iş ortakları ile bağlantıların kurulması ve geliştirilmesi önemli bir konudur.
  - Pazara ürün/hizmet sunumu, işletme ve alan iş ortaklarının karşılıklı ilişkilerinden oluşan şebeke ağı şeklinde gerçekleşir.
  - MİY’de sadece müşteriler ile kurulan ve geliştirilen bağlar yer alır.
  - İş ortaklarının katkılarını benimsemek ve daha da verimli bir yapıya kavuşturma anlayışı vardır.
  - İşletme iş ortakları ile paylaştığı süreçlerin müşteri değeri yaratmak amacı ile gerçekleştirildiğinin farkındadır.

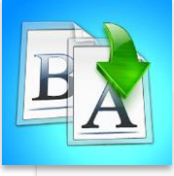
**Cevap Anahtarı**

1.d, 2.b, 3.b, 4.a, 5.a, 6.b, 7.e, 8.d, 9.b, 10.c

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Bentum, R. V. ve Stone, M. (2005). Customer Relationship Management and the Impact of Corporate Culture-A European Study. *Database Marketing&Customer Strategy Management*, Vol.13(1), ss.28-54.
- Buttle, F. (2009). *Consumer Relationship Management, Concepts and Technologies*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ciravoğlu, G. (2006). Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları Ve Performans Üzerine Etkilerinin Analizi. Yüksek Lisans Tezi/Edirne Trakya Üniversitesi, Edirne: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (Genişletilmiş 7. Bası). İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım AŞ.
- Gel, O. (2002). *CRM Yolculuğu*. (2.Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gürdal, S. (2009). *Benim Maaşımı Kim Ödüyor? Müşteri*. İstanbul: Yaprak Yayın Dağıtım.
- Işıl, F. K. (2006). "Tedarik Zinciri Yönetiminin Yapısı ve İşleyişi".Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eskişehir:Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Klein, Roy L. (2010). *Knowledge Management: Usefulness Of Knowledge To Organizational Managers*, Capella University, UMI.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği. Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış*, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. 10. Bası.
- Lambert, D. M. ve Cooper, M. C. (2000). Issues in Supply Chain Management.
- Nevşehirli, E. E. (2007). "Tedarik zinciri yönetiminde tedarikçi değerlendirmesi ve Ayakkabi Sektöründe Bir Uygulama",Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Odabaşı, Y. (2000). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*. (4. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Peck, H., Payne, A., Christopher, M. ve Clark, M. (1999). Relationship Marketing: Strategy and Implementation. Butterworth-Heinemann, Oxford, s.407)
- Peppers, D. ve Martha, R. (2004). *Managing Customer Relationships*. Canada: John Wiley&Sons Inc.
- Seybold, B. P. (2004). General Motors' Vauxhall Division: Managing the Customer Experience Across Channels and Touchpoints *Don Peppers ve Martha Rogers (Ed.). Managing Customer Relationships*. (ss. 420-421). Canada:John Wiley&Sons Inc.
- Torres, J. A. (2004). Factors Influencing Consumer Relationship Management, Performance in Agribusiness Firm. (Phd). Purdue University, UMI.

# MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN DİĞER KAVRAMLARLA OLAN İLİŞKİSİ



## İÇİNDEKİLER

- Toplam Kalite Yönetimi, Temel Özellikleri, Müşteri İlişkileri Yönetimi ile İlişkisi
- Veri Tabanlı Pazarlama Kavramı, Amaçları, Uygulama Alanları ve Müşteri İlişkileri Yönetimi ile İlişkisi
- Pazar Odaklılık Kavramı, Bileşenleri ve Müşteri İlişkileri Yönetimi ile İlişkisi
- Örgüt Kültürü, Pazarlama Kültürü ve Müşteri İlişkileri Yönetimi ile İlişkisi
- Halkla İlişkiler Kavramı, Amaçları, Türleri ve Müşteri İlişkileri Yönetimi ile İlişkisi



## HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - Toplam kalite yönetiminin MiY açısından önemini kavrayabilecek,
  - MiY'de veri tabanlı pazarlama kullanımının etkisini görebilecek,
  - Pazara odaklılığın MiY'in temel ön koşulu olduğunu anlayabilecek,
  - Örgüt kültürünün MiY uygulamaları açısından arz ettiği önemi kavrayabilecek,
  - MiY'de halkla ilişkilerin sağladığı katkısı seçebilecek,
  - Birtakım benzer kavramların MiY'le birebir örtüşmediğini anlayabilecek ve aralarındaki benzerlik ve farklılıkları kavrayabileceksiniz.

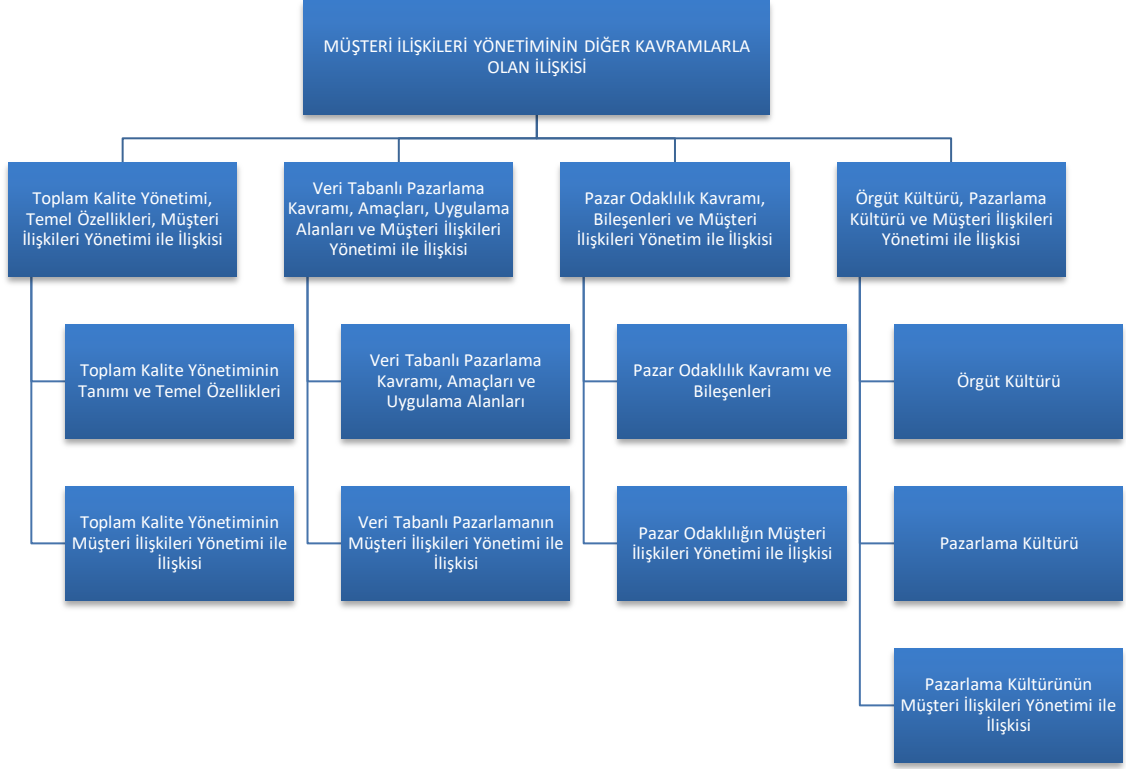


**Atatürk Üniversitesi**  
Açıköğretim Fakültesi

# MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

**Prof. Dr. TEVFIK  
Şükrü YAPRAKLI**

**ÜNİTE**  
**8**



## GİRİŞ

Günümüzde hızlı bir şekilde artan dijitalleşme nedeniyle küresel bir köy hâline gelen dünyamızda ötekilerin arasından sıyrılmanın en etkin yöntemlerinden biri hâline gelen müşteri ilişkileri yönetimi yöntemini özümseyip hayata geçiren kurumlar global ölçekte güçlenmişlerdir. Ekonomik sınırların kalkması ile birlikte ivme kazanan rekabet ve kâr maksimizasyonu elde etme isteği beynelmilel işletmelerde olduğu gibi yerel girişimlerinde küresel rekabet gücüne sahip olmalarını zorunlu kılmıştır (Bardakçı ve Ertuğrul, 2003:208).

Gelinen bu noktada yüksek kalite imkânı sunarak müşterilerinin bağlılıklarını sağlamayı öncelik hâline getiren kurumlar, müşteri portföylerini artırarak çoğu sektörde önemli başarılar yakalamışlardır.

Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama konusunda son derece hayati öneme sahip olan müşteri ilişkileri yönetimine ilişkin literatür incelendiğinde bu kavramın birtakım başka kavramlarla yakın ilişki içerisinde olduğu görülmektedir.

Hatta bu yakın ilişki, zaman zaman müşteri ilişkileri yönetimi kavramının başka kavramlarla karıştırılmasına veya eş anlamlı kullanılmasına da neden olabilmektedir. Bu nedenle müşteri ilişkileri yönetimi kavramı ve alt kavramları detaylı bir şekilde incelenmelidir.

Bu bölümde müşteri ilişkileri yönetiminin söz konusu kavram karmaşasından arındırılması, diğer kavramların (toplam kalite yönetimi, veri tabanlı pazarlama, pazar odaklılık, örgüt ve pazarlama kültürü, halkla ilişkiler) müşteri ilişkileri yönetimi ile ilişkilerinin net bir şekilde ortaya konması hedeflenmiştir. Bu hedef doğrultusunda ilgili kavramların her biri mahiyetleri itibarıyla izah edilerek müşteri ilişkileri yönetimi ile ilişkileri ayrıntılı olarak ortaya konmuştur.

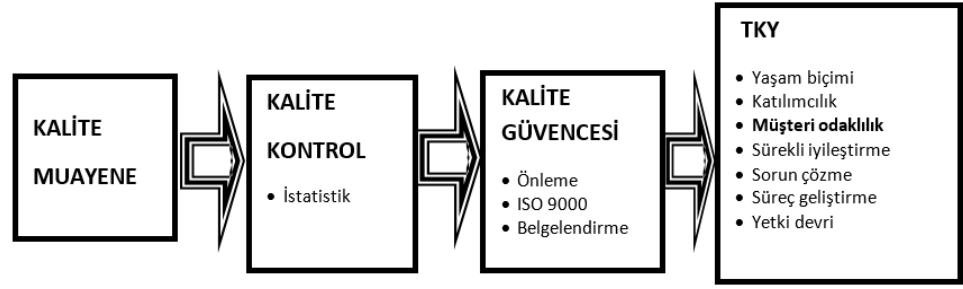
## TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ, TEMEL ÖZELLİKLERİ, MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ

Günümüzün artan rekabet ortamında kalite ve verimliliğin rakiplerden farklılaşmada, rekabet üstünlüğü sağlamada ve müşteri sadakatini yükseltmede sağladığı katkı, bu unsurun pazarlamadaki önemini gözler önüne sermektedir. *Kalite kavramı neredeyse insanlık tarihi kadar eskidir.* Kalite, genellikle müşterilerin aldıkları ürün ya da ihtimamın beklentilerini hangi oranda karşıladığına bakılarak belirlenir. Bu anlamda müşterinin beklentisi ile algısının tam olarak örtüşmesi, mal ya da ihtimamdan sağlanan tatminin veya mal veya hizmet niteliği düzeyinin maksimum olması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla işletmeler sundukları mal ya da hizmetin kalitesiyle ilgili düzenleme ve geliştirmeler yaparken müşterilerinin bunlardan neler beklediklerini mutlaka iyi analiz etmek durumundadırlar (Yapraklı, 2006:42).

Bugün pazarın durağan olmayan taleplerinin tatmin edilmesine kalite denilmektedir.



Kalite, genellikle müşterilerin aldıkları mal ya da hizmetin beklentilerini ne ölçüde karşıladıklarına bakılarak belirlenir.



Şekil 8.1. Kalite Anlayışının Evrimi (Profaj, 2011)

*Toplam kalite yönetimi (TKY) ise 1950'lerde Japonya'da ortaya çıkan, 1980'lerde yayılan yönetim biçimidir.* Toplam kalite yönetiminin amaçları iki temel noktada ele alınmaktadır. Bunlar: Herkese ihtiyaç duyduğuna hızlı ve doğru olarak erişebilme imkânı sağlamak ve işletmenin genelinde sürekli gelişme farkındalığı yaratmaktır.

## Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı ve Temel Özellikleri

Toplam kalite yönetiminin ne anlama geldiğini ifade etmeden önce ne olmadığını, bir başka deyişle hangi kavramlarla karıştırıldığını anlatmakta yarar vardır.

Buna göre toplam kalite yönetimi (maliye.gov.tr/tkytanitim):

- Kalıcı bir yöntemdir.
- Evrensel bir sistemdir sadece Japonya'da değil tüm dünyada gerçekleştirilebilir.
- Toplumumuzda uygundur.
- ISO 9000, ISO 14000 demek değildir.
- Alt kademelerin yöneticilerin dayatmalarıyla benimseyebilecekleri bir felsefe değildir.
- Merkezden yapılan ültimatolarla reformlar yapmak anlamına gelmez.
- Kalite çemberleri ya da balık kılıcı tekniği değildir.
- Günümüzden 60-70 sene öncesine dayanan köhneleşmiş bir felsefe değildir.

Yukarıda sıralanan hususlar tek başına TKY'yi karşılamamakla birlikte TKY bu hususlardan bir kısmını bünyesinde barındırmaktadır. Buna göre toplam kalite yönetimini şu şekilde tanımlamak mümkündür:

*TKY; bir işletmedeki tüm personelin beraberce, mal ve hizmetlerin günden güne daha iyi hâle getirilmesiyle pazarın kalite ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ve bunlarda kaliteyi oluşturmayı hedefleyen bir olgudur (Bardakçı ve Ertuğrul, 2003:208).* Yapılan bu tanım dikkatle incelendiğinde TKY'nin müşteriye ne kadar ön planda tuttuğu görülmektedir.

Toplam kalite yönetiminin sahip olduğu özellikleri ise şu şekilde sıralamak mümkündür (Bardakçı ve Ertuğrul, 2003:212-213):

- İşletmenin kalite amaç ve stratejilerinin oluşturulması



Toplam kalite yönetiminde temel amaç; işletmenin pazar payını, verimliliğini, rekabet gücünü ve kârlılık düzeyini artırmaktır.

- Tüm personelin müşteri memnuniyetine öncelik vermesi
- Programların geleceğe yönelik ve planlı bir şekilde düzenlenmesi
- Çalışanlara sürekli kendilerini geliştirebilme imkânlarının sunulması
- İstatistiksel yöntemler ve süreç kontrol çalışmaları
- Kalite çemberlerinin oluşturulup çalıştırılması
- Verimlilik (çıkıtı/girdi) ölçümlerinin yapılması
- Toplam kalite maliyetlerinin hesaplanması
- Planlı ve önleyici bakım çalışmalarının yapılması
- Satıcılarla iş birliğine yönelik uzun vadeli ilişkiler geliştirilmesi
- Periyodik kalite denetimlerinin yapılması (Bardakçı ve Ertuğrul, 2003, 212-213).

## Toplam Kalite Yönetiminin Müşteri İlişkileri Yönetimi ile İlişkisi

Toplam kalite yönetimi tüm süreçlerin, mal ve ihtimamların bütün çalışanların iştirakleriyle sürekli yenilenmesi, pazar memnuniyetinin artırılması ve müşteri sadakatinin oluşturulması için kurumlarda meydana gelen neticelerin devamlı olarak daha iyi hâle getirilmesi anlamına gelir. Bu da doğrudan müşteri ilişkileri yönetimini ifade eder. TKY'nin uygulandığı kurumlarda müşteri memnuniyeti öncelikli amaç hâlinindedir ve müşterinin algısındaki kalite, tek hedef olarak esas alınır (Bardakçı ve Ertuğrul, 2003:209).

Kalite yönetimi uygulamaları yalnız işletmenin belirli bir kısmında sürdürülen uygulamalar değildir. Kalite yönetimi, işletmenin tüm çalışanlarının katılacağı bir süreçtir. Toplam kalite yönetimi, pazarın ihtiyaçlarının tam ve doğru belirlenmesinden, mükemmel ürün tasarımından, ham madde temin edilen araçlardan, kurumdaki tüm çalışmalara, buradan da distribütörlere kadar uzanan süreçleri kapsamaktadır ve durağan olmayan pazar ihtiyaçlarına göre talepleri yerine getirecek, hatta daha ilerilere taşıyacak mal ve ihtimamları yaratacak şekilde devinimlidir (Profaj, 2011).

TKY'nin temel amacı, katılımın tamamen sağlanması ile mevcut kalitenin sürekli iyileştirilmesi ve toplam giderlerin azaltılarak müşteri temelli bir faaliyet sergilemektir. Bir başka deyişle hem TKY'nin hem de müşteri ilişkileri yönetiminin temel hareket noktasını "*müşteri*" oluşturmaktadır. Diğer taraftan hem TKY'nin hem de MİY'in hedefinde; işletmenin kârlılığını artırmak ve pazar payını en üst düzeye çıkarmak vardır.



Kalite yönetimi uygulamaları yalnız işletmenin belirli bir kısmında sürdürülen uygulamalar değildir.



Örnek

- Ülkemiz 1990 senesinde Sabancı-Japon ortak kuruluşu olan Brisa Fabrikası'nda toplam kalite yönetimi uygulamaları başlatılmıştır. Bu fabrika 1996 senesinde Avrupa Kalite Ödülü almıştır.



## VERİ TABANLI PAZARLAMA KAVRAMI, AMAÇLARI, UYGULAMA ALANLARI VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ

MİY, en genel tanımıyla, müşterileri gözlemleyerek pazarın ihtiyaçlarına yönelik mal ve hizmetler üretebilme ve bunları pazardan gelen geri bildirimleri analiz ederek değişimlere bağlı olarak sürekli güncelleştirebilme kabiliyetidir. Geri bildirimler MİY'i başarılı uygulayabilmenin temel şartıdır (Güleş, 2004:235).

Günümüzde işletmeler için bilginin, özellikle müşteri ve pazar bilgisinin önemi çok artmıştır. Pazarlama stratejilerine yön verebilmek, yeni müşteri kazanmak ve müşteri sadakatini artırabilmek için işletmelerin sürekli bir bilgi arayışı içerisine girdikleri, bilgiye ulaşma noktasında ise gittikçe artan oranda kendi bilgi sistemlerini oluşturma çabası sergiledikleri görülmektedir. Bilgi sistemi oluşturmada izlenen temel yöntemlerden biri, işletmenin kendi veri tabanını oluşturmaktır.

### Veri Tabanlı Pazarlama Kavramı, Amaçları ve Uygulama Alanları

Veri tabanlı pazarlama; mal veya hizmet satarken, pazarın nüfus yapısından, toplumsal ve ekonomik alanları arasındaki ilişkilerden ve müşteri bilgilerinden yardımcı bir unsur olarak yararlanmaktır (Demir ve Kırdar, 2006:301). *Veri tabanlı pazarlama süreci 5 aşamadan oluşan bir süreç olarak incelenebilir. Bu aşamalar: Müşteri adaylarının saptanması, müşteri veri tabanlarının oluşturulması, verilerin analizi, koordineli müşteri iletişiminin oluşturulması ve bütünlük pazarlama yaklaşımını uygulanmasıdır (Çoban, 2005:300).*

Veri tabanlı pazarlamanın hedefleri şu şekilde sıralanabilir (Pira ve Baytekin, 2004:760):

- Veri tabanı oluşturmadaki esas hedef, müşterilerle elde edilen bilgiler sayesinde efektif iletişim kurulmasıdır.
- Veri tabanları sayesinde müşterinin harcama kabiliyetleri hakkında bilgi sahibi olunabilir.
- Veri tabanı, pazar planlamacıları için etkili bir araçtır. Birtakım bilimsel temelli programların kullanılması veri tabanının alt kümelerine de ulaşılmasını sağlar.
- Yeni ürünlerle birlikte, yeni tabloların yaratılması da söz konusu olabilir. Müşteri veri tabanının belirli bazı bölümlerine bakılmak suretiyle müşteri profili elde edilebilmektedir.
- Büyük pazarların yeni bölümlere ayrılması, müşterilerin artan gelirleri ile ihtiyaç dışı yeni ürünler istemeleridir. Bunun dışında, satıcılar daha da uzmanlaşmakta ve ürün hakkında değişik kaynaklardan daha fazla bilgi elde etme çabası içerisine girmektedirler.
- Müşteri ile bireysel bir diyaloga girildiği zaman değişik tepkiler beklenir (Pira ve Baytekin, 2004:760).



Veri tabanlı pazarlama; müşteri odaklı, yoğun bilgili ve geleceğe yönelik bir pazarlama uygulamasıdır.



Günümüzde veri tabanı, işletmeler için kritik öneme sahip bir bilgi kaynağıdır.

Veri tabanlı pazarlama, veri tabanı teknolojisini ve doğrudan pazarlama yöntemleriyle birleştirilmiş sofistike analitik teknikleri kullanır. Günümüzde pek çok işletme, müşterilerinin isim, adres, telefon numarası, birtakım demografik ve psikografik bilgilerini içeren pazarlama veri tabanlarını kapsayan müşteri listeleri oluşturmakta ve kullanmaktadır (Kotler, 1994:660).

İşletmelerin pazarlama iletişimi çabalarını doğru olarak yönlendirebilmeleri açısından bireysel seviyedeki bir veri tabanı aşağıdaki bilgileri içermelidir: girdi, çıktı / satın alma geçmişi, araştırma / cevaplama, dağıtım sistemi detayları / davranışlar, veri tabanı üyeleri arasındaki bağlantılar, müşterilerin markayla olan ilişkileri, satış / pazar alanı, pazarlama ve marka iletişimi, müşteriyle ilgilenme, teknik destek, sonuçlar, müşteriye elde tutma detayları ve geçmişi, demografik bilgiler / psikografik bilgiler (Yurdakul, 2003:226).



Örnek

- Veri tabanı sadece pazarlama alanının değil yönetimin de ihtiyaç duyduğu bilgileri elde etmek için kullandığı bir sistemdir. Örneğin, Sarar, Migros, Boyner gibi işletmelerin tüketicilere verdiği üyelik kartları ile tüketiciler hakkında bilgiler kaydedilmektedir.

Veri tabanlı pazarlamanın genelde sahip olduğu özellikler ve kullanım alanları şunlardır (Çoban, 2005:303-304):

- Her mevcut ya da olası müşteri veri tabanında bir kayıt olarak yer alır.
- Her müşteri kaydı kimlik ve erişim bilgileri yanında, bir dizi pazarlama bilgisini de içerir.
- Veri tabanlı pazarlamanın interaktif iletişime dayalı olmasından dolayı pazarlama çabalarının sonuçları kolaylıkla ölçülebilir. Bu amaçla, veri tabanı müşterinin şirket kampanyaları ve iletişim çabalarına verdiği karşılıkların kayıt edilmesi için kullanılabilir.
- Veri tabanı içerisinde bulunan bilgilere istenildiği an ulaşılabilir ve çıktılar alınabilir.

*Sonuç olarak müşteri bağlılığı kazanmak üzere veri tabanlı pazarlama şu alanlarda kullanılabilir: müşteri tanımlama, hedef pazar seçimi, müşterilerle ilişki hâlinde olma, satışların analizi, satış fırsatlarını kullanma, tepkileri değerlendirme, kampanya değerlendirme, yeni ürünün pazara sunulması, pazarlama elemanının işe alınması, satış yönlendirmenin türetip değerlendirilmesi, pazar ve müşteri araştırması, ürün dağıtım politikasının değerlendirilmesi, teşvik programlarının düzenlenmesi, fiyat politikasının saptanması vb.*



Bireysel Etkinlik

- Büyük ölçekli gıda perakendecilerinde mağazaların sadakat kartı verirken (örneğin, Migros'un Money Club Kartı vb.) müşterilerinden istediği bilgileri sırayalabilir misiniz ?

## Veri Tabanlı Pazarlamanın Müşteri İlişkileri Yönetimi ile İlişkisi

Veri tabanlı pazarlama; müşteri odaklı, yoğun bilgili ve geleceğe yönelik bir pazarlama uygulamasıdır. Müşterilerle ilgili her türlü güncel bilgi aracılığıyla, tüm müşteri ilişkileri etkin biçimde yapılabilir, değerlendirilebilir ve ölçme değerlendirme aracılığıyla sürekli öğrenme ve değişim gerçekleştirilebilir.

*Veri tabanlı pazarlama yardımıyla geliştirilecek müşteri yönetim programları üç temel amaca hizmet eder:*

- *Uygun müşterilerin kazanılması*
- *En iyi müşterilerin sürekli kılınması*
- *İşletmeyi terk etmiş müşterilerin geri dönüşünün sağlanması*

Yukarıda sıralanan üç husus, aynı zamanda müşteri ilişkileri yönetiminin temel hedeflerini ifade etmektedir. Dolayısıyla işletmelerin müşteri ilişkilerini geliştirerek nihai hedeflerine ulaşmalarında veri tabanlı pazarlama vazgeçilmez bir araçtır.

Daha spesifik olarak müşteri veri tabanları ve veri tabanlı pazarlamanın işletmeye, özellikle işletmenin müşteri ilişkilerini geliştirme çabalarına sağladığı katkılar şu şekilde sıralanabilir (Pira ve Baytekin, 2004:760):

- Müşterinin tanınmasına ve veri tabanlı pazarlama özelliklerinin belirlenmesine olanak sağlar. Müşterinin işletme ile olan ilişkisinin izlenmesi ve müşteri ile uzun dönemli ilişkiler kurulması söz konusu olur.
- Değişik pazar dilimleriyle farklı iletişim kurma şansı doğar. Kullanım sıklığı az olan müşterilerin tekrar satın almasını sağlayacak mesajlar oluşturulurken, sık sık ürün alan kişilerin marka bağımlılıklarının pekiştirilmesine yönelik mesajlar gönderilir.
- Müşteri veri tabanları aracılığıyla müşteri memnuniyetinin artmasını da sağlamak mümkün olur. Elde bulunan bilgiler çerçevesinde müşterinin ürün ya da hizmetten hoşnut kalıp kalmadığını öğrenmek, iletişim kurup istek ve beklentileri hakkında fikir sahibi olmak mümkün olur.
- Müşteri ile birebir ilişki söz konusu olduğundan, rakiplerin pazarlama çalışmaları hakkında düşünce sahibi olmaları zorlaşır, hatta imkânsızlaşır.
- Müşteri veri tabanları sayesinde, işletmelerin çapraz satış olayını gerçekleştirmesi söz konusu olabilir.
- Özel promosyon ve hediyelerin müşterilere doğrudan iletilmesi söz konusu olabilir. Müşteri veri tabanları ve veri tabanlı pazarlama yardımıyla



Veri tabanındaki bilgiler, "hangi hedef kitleye, hangi pazarlama karmasıyla ulaşacağı, ürünün hangi pazar bölümüne uygun olduğu" gibi noktaları saptamak için kullanılır.

işletmelerin müşteri yönetim programları oluşturması mümkün olabilmektedir.

Veri tabanlı pazarlama sistemi ile elde edilecek bilgiler işletmenin ürün ve hizmetlerine artı bir değer katmaktadır.

## PAZAR ODAKLILIK KAVRAMI, BİLEŞENLERİ VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ

*Pazar odaklılık, işletmenin sahip olduğu örgütsel kültür ve pazarlama kültürüyle doğrudan ilgilidir.* Sürdürülebilir müşteri ilişkileri geliştirmenin ve yönetmenin rekabet avantajı sağlamadaki etkisinin hemen her işletme tarafından kabul gördüğü günümüzde işletmelerin pazar odaklı olmayan bir pazarlama kültürüne sahip olmaları düşünülemez.

### Pazar Odaklılık Kavramı ve Bileşenleri

Son yılların popüler olgusu pazar odaklılık; mevcut ve gelecekteki müşterilerle ilgili bilgilerin toplanması ve bu bilgilere göre değişiklikler yapılmasıdır. Esas olan müşterilerdeki değişimlerin gözlemlenmesidir. Çünkü pazardaki nitel değişiklikler kurumlarla ilgili talebi de etkilerler. Pazar odaklı olmanın boyutlarını; pazar ve rakiplerdeki değişimlere işletme faaliyetlerinin uyum sağlaması oluşturmaktadır (Özer, 2006:158).

Pazar odaklılığın en önemli unsuru müşterilerin üzerine yoğunlaşmaktır. Yani pazar odaklılık, pazara genel bir arz değil, her bir müşterinin taleplerine en iyi şekilde cevap vermekle ilgilidir (Koçak ve Özer, 2005:17).

Müşteri odaklılık, işletmenin her adımında müşteri taleplerine cevap vermesini içerir. Bu işletmelerin müşterilerine kişiye has ürünleri pazarlamayı sürekli teşvik etme ve bu teşviklere müşterilerden gelen cevap sürelerinin kısalması noktasında katkılarda bulunan bir olgudur (Hamşioğlu, 2002:8).



Müşteri odaklı yaklaşım, müşterilere ilişkin her türlü bilginin işletmeler tarafından değerlendirilmesinin önemini vurgulamakta ve veri tabanlı pazarlama sisteminin oluşturulmasına önem vermektedir.



Bireysel Etkinlik

- Yaşadığınız bölgede faaliyette bulunan işletmelerin gerçek anlamda ne düzeyde müşteri odaklı olduklarını ve kendi kârlarından önce müşterilerinin kazançlarını önemsediklerini düşünüyorsunuz?



Şekil 8.2. Müşteri Odaklılık Süreci (Costin, 1999; Aktaran: Kağncıoğlu, 2002)

Şekil 8.2’de görüldüğü gibi müşteri odaklı olma süreci yönetimin buna karar vermesi ile başlar. Personelin bilgi birikimi ve odaklanılan pazar hakkında detaylı incelemeler elzemdir. Daha sonra, karşılaştırma ve standartların belirlenmesiyle personelin karar verme sürecine katkıda bulunması ile süreç uzar. Gerekirse teknolojik destek sağlanır. Son olarak, personelin çalışmalarının karşılığının verilmesiyle tamamlanır.



Müşteri odaklılık, işletmenin her adımda müşteri taleplerine cevap vermesini içermektedir.

Müşteri odaklı hareket etmeye çalışan bir işletme;

- Organizasyonda müşterileriyle ilişkilerini sıfırdan inşa etmeye kalkışmamalı,
- Müşterilere cevap vermede çalışanların hiyerarşik bir yapıya bağlı kalmalarının önüne geçilmeli,
- Ürün ve hizmet kalitesini geliştirmeyi amaçlamalı,
- Teknoloji aracılığıyla müşteriye olabilecek en kısa zamanda ve en doğru şekilde hizmet sağlanmalı,
- Müşteri ile yakın ilişkilerde olan bölümlerdeki personel gerekli bilgi ve beceriyle donatılmalı,
- İmalat, dağıtım, pazarlama ve tutundurma vb. bütün aşamalarda irtibat ağını geliştirerek müşteriye memnun etmeli,
- Müşteri talepleri tam, doğru ve hızlı bir şekilde yerine getirmelidir.

### Pazar Odaklılığın Müşteri İlişkileri Yönetimi ile İlişkisi

*Müşteri ilişkileri ile pazar odaklılık arasındaki temel ilişki pazar odaklılığın bir anlayış olması, ilişkisel pazarlamanın ise pazar odaklılığı, özellikle de pazar odaklılığın boyutlarından müşteri odaklılığın sağlanabilmesi için kullanılacak etkin bir araç olmasıdır. Sonuçta her ikisi için de pazara ilişkin bilgi, uzun dönemli odaklanma ve müşterilerin uzun dönemde bağlılıklarının kazanılmasıyla kârlılığın artırılmasının önemi vurgulanabilir (Özer, 2006:162).*



Şekil 8.3. Pazar Odaklılık ve İlişkisel Pazarlama Arasındaki İlişki (Jaensson, 2002, Aktaran: Özer, 2006)

Müşteri ilişkileri yönetimi için yapılan tanımlara ve MİY'in amaçlarına bakıldığı zaman bunlarda en fazla dikkat çeken kavramın müşteri olduğu görülmektedir. Müşteri, bütün çalışmaların hedefi hâline getirilmeye zorlanmaktadır. Buna küreselleşme ve küreselleşmenin beraberinde getirdiği sert rekabet yol açmıştır. Buna uyum sağlayamamak bir işletme için sonunun gelmesi demektir (Kağnıcıoğlu, 2002:81).

Pazar odaklılık, müşterileri ön plana çıkaran bir yaklaşımı içermektedir. Bazı çalışmalarda, firmada çalışanların müşterilerle temas derecesinin, açıklama yapmalarının ve iş birliği eğilimlerinin müşteri tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Müşteri ilişkileriyle pazar odaklılık arasındaki ilişki de bu noktada etkisini göstermektedir. Müşterileriyle güçlü ilişkiler kurmak isteyen bir firma; müşterilerle ilgili güncel bilgilere sahip olan, elde edilen bilgiyi çalışanlarına bilgi olarak götüren ve çift taraflı bir iletişim sistemi kuran bir işletme olduğu sürece avantaj sağlayabilecektir. Bu avantaj kendisini, firmaların müşterilerden elde edilen bilgilerle, rakiplerden farklılaşacak bir şekilde tutarlı, kişiselleştirilmiş ve yüksek kalitede hizmetler sunmasına olanak tanınmasıyla gösterir (Özer, 2006:163).

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, PAZARLAMA KÜLTÜRÜ VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ

Kültür; bir topluluğu oluşturan üyelerin ortak yaşamışlıklarından meydana gelen, her toplumda bulunmasıyla birlikte bölgeden bölgeye değişiklik gösteren müşterek değerlerdir. Bir toplumun diğerlerinden ayrışması için turnusol kâğıdı vazifesi görür. *Her bir toplumun kültürü, değişik alt kültürlerden ve sistemlerden oluşmuştur. Örgüt kültürleri de bu alt kültür sistemlerinden biri olarak varsayılabilir (Özata, 2009).*

### Örgüt Kültürü

Örgüt kültürünü açıklamadan önce örgüt kavramının neyi ifade ettiğini izah etmekte yarar vardır. Örgütün tanımı konusunda değişik teoriler ortaya atılmıştır. Bunlardan birine göre bir örgüt, bir amaç etrafında toplanan etkileşimde



Pazar odaklılık, müşterileri ön plana çıkaran bir yaklaşımdır.



Her bir toplumun kültürü, değişik alt kültürlerden ve sistemlerden oluşmuştur.

bulunabilen bireyler topluluğudur. Yine benzer şekilde belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birimler veya üyeleri arasında ilişkiden oluşan toplumsal bir yapı olarak da örgüt tanımları yapılabilir. Genel tanımıyla örgüt: Bir amaç etrafında toplanan kişilerin emeklerinin aynı hedefe yönlendirilmesi, bir yönetim biçimi; toplumların olduğu gibi kendine özgü kültürü olan bir düzen; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır (Güçlü, 2003:147).



Örnek

- Dünyanın en başarılı örgüt kültürüne sahip şirketlerinden biri olan Google, çalışanlarını gelişmiş örgüt kültürü ile motive etmekte ve şirket ile duygusal bağ oluşumuna destek sağlamaktadır.

Bir örgüt kültürünün şekillenebilmesi bir grup insanın müşterek yaşamışlıklarının olmasına bağlıdır. Üyeleri sık değişen örgütler ortak bir kültür geliştiremezler. Oluşturulmuş bir kültürün sağlamlığı deneysel araçlarla sınanmalıdır aksi takdirde dışarıdan gözlemlenerek kuvveti hakkında somut bilgilere ulaşılamaz (Akbaba, 2002:6).

Kültür, insanlara yapmaları ve yapmamaları gereken şeyler hakkında feraset kazandırır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin nasıl davranmaları gerektiği konusundaki duygu ve sezgilerdir (Güçlü, 2003:148).

*Örgüt kültürü şu öğelerden oluşmaktadır (Özata, 2009):*

- *Temel sayılıtlar (varsayımlar)*
- *Değerler, inançlar, tutumlar*
- *Normlar*
- *Hikâye ve masallar*
- *Törenler*
- *Dil*
- *Liderler ve kahramanlar*
- *Semboller*
- *Âdetler (ritüeller)*
- *Fiziki çevre*
- *Davranış kuralları*

Örgüt kültürü oluşturulmasında genelde 4 aşama gereklidir (Güçlü, 2003:149).

- Birinci aşamada, örgütün kurucusunun aklına yeni bir girişim fikri gelir.
- İkinci aşamada, örgütün kurucusu kendi bakış açısını taşıyan, görüşlerini paylaşacağı birkaç kişiyi örgüte kazandırır. Grup elemanları fikir hakkında genel olumlu düşüncelere sahiptirler.



Örgüt bir amaç etrafında toplanan, etkileşimde bulunabilen bireyler topluluğudur.

- Üçüncü aşamada, kurucunun oluşturduğu bu grup örgüt için bina, yer, fon vb. bulmaya çalışır.
- Son aşamada ise, pek çok kişi örgüte dâhil edilir ve genel örgüt kültürü hikâyesi inşa edilmeye başlanmış olur (Güçlü, 2003, 149).

## Pazarlama Kültürü

Çağdaş anlamda pazarlama kültürü, işletme yönetici ve çalışanlarının pazarlamayı belirli kişilerin (pazarlama departmanının) sorumluluğunda ve sadece onların yürütmeleri gereken bir eylem olarak görmeyip işletmedeki herkesin kendisini pazarlama konusunda sorumlu hissetmesi ve aynı zamanda müşteriye pazarlama faaliyetlerinin odağında görmesidir. Bu tarz bir yaklaşımın süreklilik arz etmesi hâlinde işletmede yerleşik bir pazarlama kültüründen söz edilebilir.

Başarılı bir pazarlama kültürü geliştirmek isteyen bir işletmenin izlemesi gereken yollar şunlardır (Kotler, 1994:735-736):

- İşletmenin tepe yöneticisinin diğer yöneticileri müşteri yönlü olmaları gerektiği konusunda ikna etmesi
- İşletmede üst düzey bir pazarlama yöneticisinin ve pazarlama ekibinin seçilerek göreve getirilmesi
- Pazarlama ekibinin, işletmenin pazarlama kültürünü oluşturmada uzman danışmanlık firmalarının yardım ve rehberliğinden faydalanması
- İşletme içi ödüllendirme sisteminin, firma içi departmanların davranışlarının arzu edilen yönde değişmesini sağlayacak şekilde yeniden düzenlenmesi
- İşletme dışından (lider pazarlama firmalarından) üst düzeyde görev alacak yetenekli pazarlamacılar transfer edilmesi
- İşletme içinde pazarlamadan sorumlu her düzeydeki çalışan ve yöneticiler için kapsamlı pazarlama eğitim programları geliştirilmesi
- Özellikle pazarlama yöneticilerinin pazarlama felsefelerinin idealize edilebilmesi için modern bir pazar odaklı pazarlama planlama sisteminin oluşturulması
- Her yıl düzenlenecek bir pazarlama başarı (mükemmeliyet) tanıtma programının geliştirilmesi (işletme içerisinde oluşturulacak bir komitenin, yıllık olarak işletme birimlerinin pazarlama hedeflerini gerçekleştirme düzeylerini inceleyerek başarılı olanları bir seremoni eşliğinde ödüllendirmesi)
- İşletmenin bir bütün olarak ürün odaklılıktan uzaklaşıp pazar odaklılığa geçecek şekilde yeniden organize edilmesi (Kotler, 1994: 735-736).



Pazarlama kültürü, işletme yönetici ve çalışanlarının pazarlamayı belirli kişilerin sorumluluğunda ve sadece onların yürütmeleri gereken bir eylem olarak görmemektir.

## Pazarlama Kültürünün Müşteri İlişkileri Yönetimi ile İlişkisi

Müşteri ilişkileri yönetiminin var olabilmesi, işletmede çağdaş bir pazarlama kültürünün yerleşik olmasına bağlıdır. Pazarlama faaliyetlerinin müşteri odaklı olarak yürütülmesini kurumsal bir uygulama hâline getiremeyen bir işletmenin, müşteri ilişkileri yönetiminde başarılı olması beklenemez. İşletmelerin müşterileri ile sağlam ilişki kurmaları ve bu ilişkiyi sürdürebilmeleri, işletme ile müşterilerin



birbiriyle uyumlu bir kültüre sahip olmalarına bağlıdır. Bir başka ifadeyle işletmenin başarılı bir müşteri ilişkisi geliştirmesi ve bunu yönetebilmesi için sahip olduğu pazarlama kültürünü ve değerlerini, müşterilerin kültür değerleriyle uyumlu hâle getirmesi gerekmektedir (Gordon, 1998:22-23).

*Etkin müşteri ilişkileri, işletme kültürünün aynasıdır.* İşletme kültürünün yansımaları, yönetim stratejisi, işletme politikaları, kalite ve davranışların, açık işletme talimatlarına ve pazarlama yaklaşımlarına dönüştürülmesi şeklinde olabilir. Müşteri ilişkileri işletmelerde en üst kademedен en alt kademeye kadar herkesin sorumluluğunda olmalıdır. Müşterilerle ilgilenen herkese müşteri sorunlarını çözme yetkisi verilmelidir (Kağnıcıoğlu, 2002:83).

## HALKLA İLİŞKİLER KAVRAMI, AMAÇLARI, TÜRLERİ VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ

İşletmeler sadece müşterileri olan veya olabilecek potansiyele sahip insanlarla değil, çeşitli gruplar ile de karşılıklı iletişim, anlayış, onaylanma ve iş birliği duyguları oluşturmalıdır. Tutundurma karması içinde bu görev halkla ilişkiler faaliyetleriyle yerine getirilir. Halkla ilişkiler genellikle kurum ve çevresiyle ya da kamuoyuyla onların görüşlerini etkilemek, ilişkiler kurmak, ikna etmek amacıyla birtakım iletişim tekniklerinin yönetimi olarak görülür (Korkmaz, vd., 2009:495-496).

### Halkla İlişkiler Kavramı

Halkla ilişkiler uygulamaları, işletme ile müşterileri arasında iki yönlü iletişimi oluşturmayı ve oluşan bu iletişim sürecini sağlıklı bir şekilde yürütmeyi destekleyici faaliyetlerdir. Halkla ilişkiler, kamuda faaliyet gösteren bir kurumun veya özel sektörde bulunan bir kuruluşun temasa geçtiği veya geçmeyi planladığı kişilerle onların anlayış ve desteğini kazanmak ve bu desteği devam ettirmek için yapılan bir yönetim anlayışıdır. Bir başka tanımlamaya göre ise halkla ilişkiler, işletme ile ilgili mikro ve makro çevre arasında karşılıklı iletişim ve iş birliğini gerçekleştirip bu eylemlerin devamlılığını sağlayan uygulamaların tamamıdır (Güneş, 2009:72-73).

Bütün bu verilen tanımlamalardan hareketle *halkla ilişkiler ile ilgili olarak şu ortak tespitlerde bulunulabilir.* Halkla ilişkiler üretici ve tüketici arasında bir ilişkidir ve karşılıklı alışveriş söz konusudur. Halkla ilişkiler, kamu veya özel teşebbüslerin belirtmiş topluluklarla saygılı ve güçlü ilişkiler kurup geliştirerek onları olumlu inanç ve uygulamalara yöneltmektedir (Tek, 1997:794).

### Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Amaçları

Halkla ilişkiler faaliyetleri ilk olarak kamuda gerçekleştirilmiştir. Kamuda sağlanan fayda sonrasında özel işletmeler de halkla ilişkiler uygulamalarını kullanmışlardır. Günümüzde orta ölçekli kuruluşlar da halkla ilişkiler faaliyetlerine önem vermektedir. Bu önem doğrultusunda halkla ilişkiler faaliyetlerinde temel amaç işletmenin hedef kitlesi ile iyi ilişkiler kurması, kurulan bu ilişkilerini



Halkla ilişkiler uygulamaları iki yönlü bir bağ kurmak için yapılan faaliyetlerdir.

geliştirmesi ve bu birlikteliğin sürdürülmesidir. Bu temel amacın yanı sıra halkla ilişkiler faaliyetlerinin diğer amaçları şu şekildedir (Korkmaz, vd., 2009:497):

- *Olumlu imaj yaratma,*
- *Ürün veya hizmeti tutundurmak,*
- *Çalışanlarla ve yatırımcılarla ilişkiler geliştirme,*
- *Olumsuz imajı düzeltmek,*
- *Lobicilik,*
- *Önerilerde bulunmak,*
- *Kriz yönetimi*

Yukarıda sıralanan amaçların yanı sıra halkla ilişkilerin basınla iyi ilişkiler yaratıp sürdürmek, özel ürün veya hizmetlerin tanıtımını yapmak, tüketicileri dinlemek, gerekli eğitimleri vermek, piyasada varlığını göstermek, halka faydalı hizmetler verildiğini duyurmak, olumsuz imajın giderilmesini düzeltmek gibi amaçları da vardır (Tek, 1997:796).

### Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Türleri

Halkla ilişkiler birçok işlevi üstlenebilir ve başarabilir. Genellikle halkla ilişkiler faaliyetleri iki ana kısımda ele alınmaktadır. Bunlar (Tek, 1997:797):

- *Genel Halkla İlişkiler:* İşletme içi personele ve bazı kamuoyu gruplarına dönük yönetsel ilişkilerdir.
- *Pazarlama Ağırlıklı Halkla İlişkiler:* Marka bilinci yaratmak, işletmeye ve markalarına yönelik tutumları geliştirmek ve satın alım davranışını etkilemek amacıyla yapılan halkla ilişkiler faaliyetleridir. Kendi içerisinde iki alt gruba ayrılmaktadır. Bunlar:
- *Proaktif Halkla İlişkiler (Önceden Önlemlenmiş Olmak):* Bu türün başlıca rolü yeni ürün lansmanlarında ve ürün revizyonlarındadır. Proaktif halkla ilişkiler, ürüne ek bir görüntü, haber değeri ve kredibilite sağlamak için diğer promosyon araçlarıyla entegre şekilde kullanılır.
- *Reaktif Halkla İlişkiler (Tepkisel, Reaksiyonel, Olaydan Sonra):* Piyasalardaki ya da çevredeki birtakım olaylar ve gelişmeler karşısında işletmenin olumsuz bir pozisyona düşmesinden dolayı giriştiği halkla ilişkiler faaliyetleridir.

Örnek



- Pazarlarda tüketicilerin kırmızı etten beyaz ete yönelmeleri karşısında zor duruma düşen kırmızı et üreticileri "Dana Eti İyidir" şeklinde karşı kampanya düzenlemişlerdir.

## Halkla İlişkilerin Müşteri İlişkileri Yönetimi ile İlişkisi



Halkla ilişkiler uygulamaları, işletme ile müşterileri arasında iki yönlü iletişim kurar.

Müşteri toplumun en küçük yapı taşı olarak tanımlanmaktadır. Bu yüzden müşteri ile halk birbirinden ayrılmaz bir bütünlük içerisindedir. Bu noktada müşterileriyle ilişkilerini geliştirmek isteyen bir işletmenin halkı veya halkla ilişkileri görmezden gelmesi mümkün değildir. Aynı şekilde bir işletmenin halkla ilişkiler faaliyetlerine yönelmesi de doğrudan müşteri ilişkilerini geliştirmeye yönelik bir eylemden başka bir şey değildir. Dolayısıyla halkla ilişkiler faaliyetleri ile müşteri ilişkileri yönetimi, birbirinden ayrıştırlamaz eylemlerdir.

*Günümüzün iş dünyasında en geçerli pazarlama taktiklerinden biri olarak birebir ilişkisel pazarlama, “önce ilişki kurup sonra bunun içine pazarlamayı sokmak” şeklinde dönüşüme uğramıştır.* Bu bakış açısıyla da yeni pazarlama anlayışlarının en önde gelen stratejik aşaması olarak pazarlama iletişimi ve halkla ilişkiler çabaları, günümüz rekabet ortamında işletmeler için vazgeçilmez olmuştur (Babacan, vd., 2008:6).

İşletmenin faaliyetlerinin temelinde müşteriyi koyması, müşterilerden kendilerine gelen talep ve beklentileri doğrultusunda gerekli düzenlemeleri yapabilecek esnek bir yapıya, bu doğrultuda bu esnekliğe izin verecek bir kurum kültürüne sahip olması gerekmektedir. Bu esnekliği içeren kurum kültürü işletmeye sürekli öğrenen organizasyon olmayı gerçekleştirmektedir. (Pira ve Baytekin, 2004:762-763).



## Özet

- Bir işletmedeki çalışanların tamamının katılımı ile süreçlerin, ürün ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi suretiyle müşterilerin kalite gereksinimlerinin karşılanması olarak tanımlanan toplam kalite yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi için bir anlamda temel oluşturur. Toplam kalite yönetiminde tüm proseslerin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi, iç müşteri ve dış müşteri tatminin artırılması ve müşteri bağlılığının yaratılmasının sağlanması amacıyla işletmede elde edilen sonuçların sürekli iyileştirilmesi esas alınır. Bu da doğrudan müşteri ilişkileri yönetimini ifade eder.
- En genel tanımıyla veri tabanlı pazarlama; müşterilerin (tüketicilerin) demografik, sosyoekonomik özelliklerine, satın alma alışkanlıklarına ve müşteri iletişim bilgilerine sahip olmak ve bunları pazarlama için yararlı bir unsur olarak değerlendirmek şeklinde tanımlanabilir. Veri tabanlı pazarlama müşteri odaklı, bilgi yoğun ve geleceğe yönelik bir pazarlama uygulamasıdır. Müşteri ilişkileri yönetiminin temeli veri tabanlarına ve veri tabanlı pazarlamaya dayanmaktadır. Bu çerçevede küresel rekabet bağlamında ortaya çıkan gelişmelerden biri olan veri tabanlı pazarlama ve veri tabanlı pazarlamaya dayanmaktadır. Bu çerçevede küresel rekabet bağlamında ortaya çıkan gelişmelerden biri olan veri tabanlı pazarlama ve veri tabanlı pazarlamaya dayanmaktadır. İşletmeler veri tabanı sistemleri sayesinde müşterileriyle ilgili bilgileri depolar ve kullanır.
- Pazar odaklılık; müşterilere ve rekabete odaklanılması ve işletme fonksiyonları arasında eş güdümün sağlanması anlamına gelmektedir. Pazar odaklılığın önemli bir boyutunu müşterilere odaklanmak oluşturmaktadır. Müşteri odaklılık, müşteriye ilişkin tüm stratejilerde müşteriden hareket etmeyi ve bu sayede müşteri isteklerini en üst düzeyde tatmin etmeyi içerir. İşletmelerin müşteri merkezilik ekseninde hareket etmeleri, onlara müşteriye özel ürünler sunabilme ve müşterilerin taleplerine daha kolay ve hızlı bir şekilde yanıt verebilme imkânı sunmaktadır. Müşteri ilişkileri ile pazar odaklılık arasındaki temel ilişki; müşteri ilişkileri yönetiminin, pazar odaklılığın boyutlarından müşteri odaklılığın sağlanabilmesi için kullanılabilecek etkin bir araç olmasıdır.
- Örgüt kültürü; bir topluluk içindeki kişilerin davranışlarını yöneten normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir. Örgüt kültürünün bir parçasını oluşturan pazarlama kültürü, işletmedeki yönetici ve çalışanların pazarlama faaliyetlerine bakış açısını ifade eder. Çağdaş anlamda pazarlama kültürü, işletme yönetici ve çalışanlarının pazarlamayı belirli kişilerin sorumluluğunda ve sadece onların yürütmeleri gereken bir eylem olarak görmeyip işletmedeki herkesin kendisini pazarlama konusunda sorumlu hissetmesi ve aynı zamanda müşteriyi pazarlama faaliyetlerinin odağında görmesidir. Müşteri ilişkileri yönetiminin var olabilmesi, işletmede çağdaş bir pazarlama kültürünün yerleşik olmasına bağlıdır.
- Halkla ilişkiler; hakkında olumlu imaj oluşturulması için örgüt tarafından çeşitli kamuoyu gruplarıyla iyi ilişkiler geliştirilmesi, iyi bir örgüt imajı oluşturulması ve olumsuz olayları, dedikoduları ve hikâyeleri karşılamak ve çözmek için faaliyetler yürütülmesidir. Bu noktada müşterileri ile ilişkilerini geliştirmek isteyen bir işletmenin halkı veya halkla ilişkileri görmezden gelmesi mümkün değildir. Aynı şekilde bir işletmenin halkla ilişkiler faaliyetlerine yönelmesi de, doğrudan müşteri ilişkilerini geliştirmeye yönelik bir eylemden başka bir şey değildir. Dolayısıyla halkla ilişkiler faaliyetleri ile müşteri ilişkileri yönetimi, birbirinden ayrılmaz eylemlerdir.

## DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi kalite anlayışının evriminde geçilen aşamalardan biri değildir?
  - a) Kalite muayene
  - b) Kalite kontrol
  - c) Kalite güvencesi
  - d) Kalite algısı
  - e) TKY (Toplam Kalite Yönetimi)
2. Aşağıdakilerden hangisi Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) sahip olduğu özelliklerden biri değildir?
  - a) Kalite çemberlerinin oluşturulup çalıştırılması
  - b) Çalışanların tümünün müşteri tatminine öncelik vermesi
  - c) Çalışmaların ileriye yönelik ve bilinçli bir biçimde programlanması
  - d) Sürekli eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi
  - e) Tutundurma faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi
3. Aşağıdakilerden hangisi veri tabanlı pazarlama sürecinin aşamalarından biri değildir?
  - a) Müşteri adaylarının saptanması
  - b) Müşteri veri tabanlarının oluşturulması
  - c) Pazar bölümlerinin ayrıştırılması
  - d) Verilerin analizi
  - e) Koordineli müşteri iletişiminin oluşturulması
4. Aşağıdakilerden hangisi bireysel seviyedeki bir veri tabanının içermesi gereken bilgilerden değildir?
  - a) Müşterilerin rakip sektörlerle olan ilişkileri
  - b) Demografik / psikografik bilgiler
  - c) Müşterilerin markayla olan ilişkileri
  - d) Girdi, çıktı / satın alma geçmişi
  - e) Veri tabanı üyeleri arasındaki bağlantılar
5. Aşağıdakilerden hangisi müşteri odaklı olma sürecinde yapılması gereken faaliyetlerden biri değildir?
  - a) Yönetim kararlılığı
  - b) Kamusal destek sağlanması
  - c) Pazar araştırması
  - d) Çalışanların yönetime katılması
  - e) Kıyaslama ve standartların oluşturulması

6. Aşağıdakilerden hangisi müşteri odaklı hareket etmeye çalışan bir işletmenin yapması gereken faaliyetlerden biri değildir?
- Organizasyonda müşteriye olan eski davranış ve kuralların tamamen değiştirilmesi amaçlanmalı
  - Ürün ve hizmet kalitesini geliştirmek amaçlanmalı
  - Ürünlerin yaşam sürelerini en üst düzeye çıkarmak amaçlanmalı
  - Elektronik bilgi iletişiminden yararlanarak müşteriye daha hızlı hizmet sağlanmalı
  - Müşteri ile yakın ilişkilerde olan bölümlerde çalışanların eğitimi sağlanmalı
7. Aşağıdakilerden hangisi bir işletmede örgüt kültürünü oluşturan öğelerden biri değildir?
- Temel sayılılar (varsayımlar)
  - Değerler, inançlar, tutumlar
  - Hikâye ve masallar
  - Normlar, törenler, dil
  - Mitler, örgüt genetiği
8. Aşağıdakilerden hangisi başarılı bir pazarlama kültürü geliştirmek isteyen bir işletmenin atması gereken adımlardan biri değildir?
- İşletmenin tepe yöneticisinin diğer yöneticileri müşteri yönlü olmaları gerektiği konusunda ikna etmesi
  - İşletmenin bir bütün olarak pazar odaklılıktan uzaklaşıp ürün odaklılığa geçecek şekilde yeniden organize edilmesi
  - Pazarlama ekibinin, işletmenin pazarlama kültürünü oluşturmada uzman danışmanlık firmalarının yardım ve rehberliğinden faydalanması
  - İşletmenin üst düzey bir pazarlama yöneticisinin ve pazarlama ekibinin seçilerek göreve getirilmesi
  - İşletme dışından (lider pazarlama firmalarından) üst düzey görev alacak yetenekli pazarlamacılar transfer edilmesi
9. Aşağıdakilerden hangisi halkla ilişkiler faaliyetlerinin amaçlarından biri değildir?
- İyi niyet iletmek
  - Bir mal ya da hizmeti tutundurmak
  - İçe dönük iletişim sağlamak
  - Ürün ya da hizmet kalitesini geliştirmek
  - İşletmeyi, hakkında çıkarılan olumsuz haberlere karşı savunmak

10. Aşağıdakilerden hangisi halkla ilişkiler faaliyetlerinin türlerinden biri değildir?

- a) Özel halkla ilişkiler
- b) Genel halkla ilişkiler
- c) Pazarlama ağırlıklı halkla ilişkiler
- d) Proaktif halkla ilişkiler
- e) Reaktif halkla ilişkiler

**Cevap Anahtarı**

1.d, 2.e, 3.c, 4.a, 5.b, 6.c, 7.e, 8.b, 9.d

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Babacan, E., Kamanlıoğlu, E.B., Alemdar, M.Y., (2008), "Pazarlama İletişimi ve Halkla İlişkiler Uygulamalarında İnternet Kullanımı: İzmir'de Yer Alan Seyahat Acenteleri Üzerine Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı 31, s.5-24
- Bardakçı, A., Ertuğrul, İ.; (2003), "Toplam Kalite Yönetiminde Hedef Müşteri Tatmini: Ama Müşteri Kim?", Review of Social, Economic & Business Studies, (Doğu Akdeniz Üniversitesi Yayınları), Fall 2002-2003, Vol. 2, s. 207-218
- Çoban, S., (2005), "Müşteri Sadakatinin Kazanılmasında Veritabanlı Pazarlamanın Kullanımı", Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:19, Yıl : 2005/2, s.295-307
- Demir, F.O., Kırdar, Y., (2006), "Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM" Review of Social, Economic & Business Studies, Vol.7/8, Fall 2006, s.293-308
- Gordon, I.H., (1998), Relationship Marketing, Ontario: John Wiley & Sons Canada Ltd.
- Güçlü, N., (2003), "Örgüt Kültürü", Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Bişkek, Sayı:6, s.147-159
- Güleş, H.K., (2004), "Bilişim Teknolojilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimine Katkıları",
- Güneş, A., (2009), "Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Halkla İlişkiler Kavramının Tanımı Yeri ve Önemi Üzerine Bir Yaklaşım", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, s.71-79
- Hamşioğlu A. B., (2002), "Pazarlama Stratejisi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY): Kars İli Merkez Kobi'lerinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri", 21.Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu. 3-4 Ocak 2002, Gazimagusa, Kıbrıs
- Kağnıcıoğlu, C.H., (2002), "Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık", Ege Academic Review, 01-2002 s.79-90
- Koçak, A., Özer, A., (2005), "Küçük İşletmeler Pazarlamanın Neresinde? Pazar Odaklılık ve İlişkisel Pazarlama", Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi, Cilt 4, Sayı 14, 2005, s 14-26
- Korkmaz, S., Eser, Z., Öztürk, S.A., Işın, F.B., (2009), Pazarlama Kavramlar-İlkeler-Kararlar, Ankara: Siyasal Kitabevi
- Kotler, P., (1994), Marketing Management Analysis, Planning, Implementation and Control, 8. Edition. New Jersey: Prentice Hall International Editions
- Odabaşı, Y., (2004), Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, 4. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Özata, M., (2009), "Hemşirelik Hizmetlerinde Örgüt Kültürü", 1. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, 19-21 Mart 2009 Antalya



- Özer, A., (2006), "Muhasebe Firmalarında Pazar Odaklılık ve İlişkisel Pazarlama", Muhasebe ve Denetime Bakış, Yıl 5, Sayı. 17, Ocak-Eylül 2006, s.153-168
- Öztürk, S.A., (1998). Hizmet Pazarlaması, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1028, İşletme Fakültesi Yayınları, No: 3
- Pira, A.G., Baytekin, E.P., (2004), "Veri Tabanlı Pazarlama-Halkla İlişkiler Odaklı Bir Çalışma", 2nd International Symposium Communication in the Millennium-A Dialogue Between Turkish and American Scholars, 2004, İstanbul, s.755-770.
- Schein E.H. (Çeviren: Atilla AKBABA), (2002), "Örgütsel Kültür", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 4, Sayı:3, Temmuz-Eylül 2002, s.1-32
- Tek, Ö.B., (1997), Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, 7. Baskı, İstanbul: Cem ofset Matbaacılık Sanayi AŞ.
- Yapıcı, M., (2004), "Toplam Kalite Yönetimi", Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi, Mart 2004, Cilt:4, Sayı:1, s. 10-14
- Yapraklı, Ş., (2006), Kargo Taşımacılık Hizmetleri: Pazarlanması ve Hizmet Kalitesi, İstanbul: Beta Yayınları
- Yurdakul, N.B., (2003), "İşletme Yönetiminde İki Stratejik Görev: İmaj -Marka Yönetimi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi", Kırgızistan-Türkiye Manas
- Yurdakul, N.B., (2003), "Veri Tabanlı Pazarlamanın Pazarlama İletişimine Katkısı", Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Bişkek, s.223-228
- <http://profaj.com/ziyanurkose/txts/tky.doc> 08.01.2011
- <http://www.maliye.gov.tr/deftardarliklar/gumushane/dosyalar/tky/tkytanim.htm> 08.01.2011

# MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE E- TİCARET



## İÇİNDEKİLER

- Müşteri İlişkileri Yöntemi
  - Müşteri ilişkileri yönetimi ve internet
- E-ticaret Kavramı
  - E-ticaretin Gelişimi
  - E-ticaret ve Geleneksel Ticaret Arasındaki Farklar
  - E-ticaret Araçları
  - E-ticaretin Tarafları
  - E-ticaret Türleri
  - E-ticaretin Avantajları
  - E-ticarete Ödeme Şekilleri
- Müşteri İlişkileri Yönetimi ve E-ticaret İlişkisi



## HEDEFLER

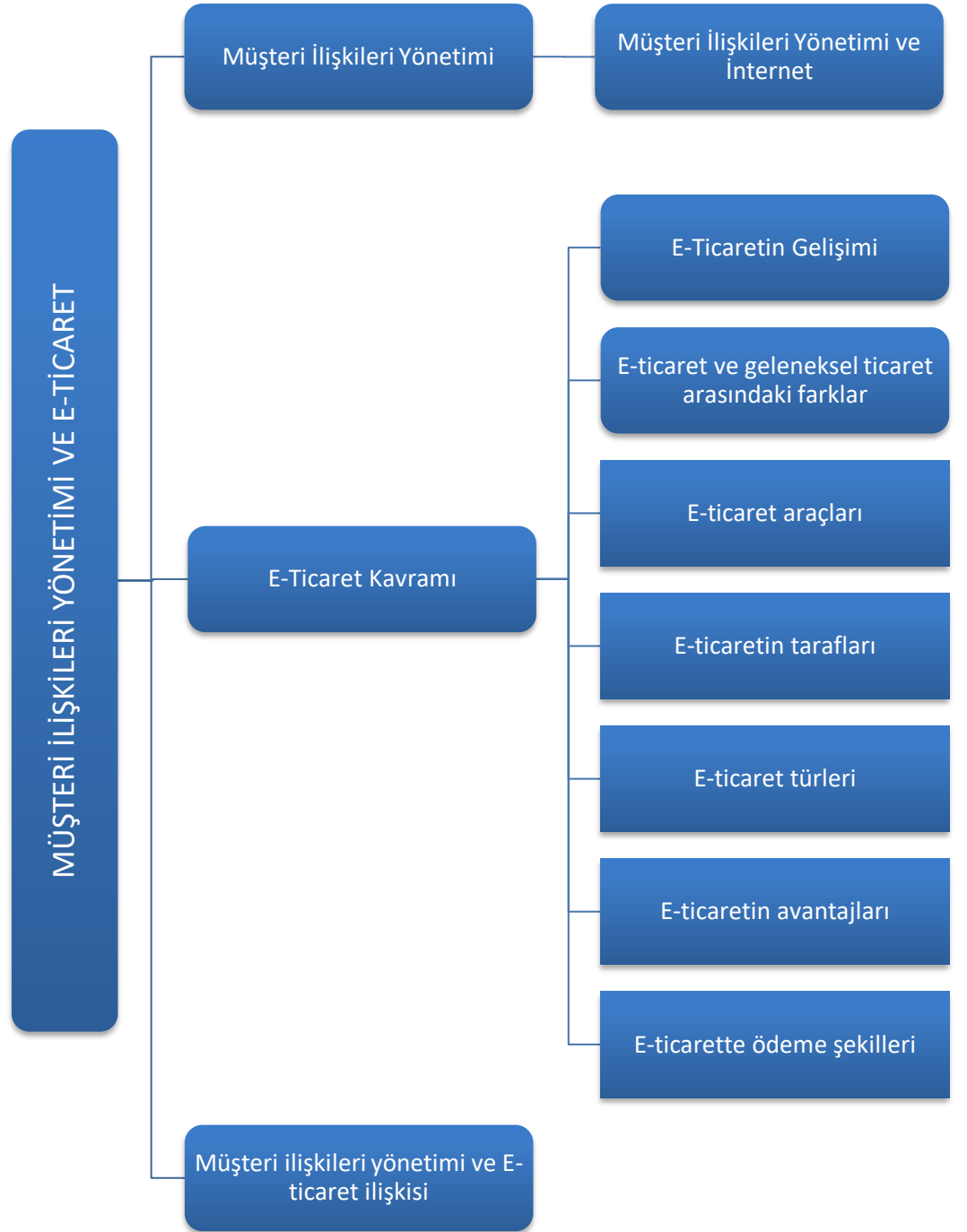
- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
- Müşteri ilişkileri yönetimini ve e-ticareti tanımlayabilecek,
- E-ticaret ve geleneksel ticaret arasındaki farkları ayrıştırabilecek,
- E-ticaretin araçlarını, taraflarını, türlerini ve e-ticaretin avantajlarını kavrayabilecek,
- E-ticarettaki ödeme şekillerini öğrenebilecek,
- Müşteri ilişkileri yönetimi ve e-ticaret arasındaki ilişkiyi kavrayabileceksiniz.



Atatürk Üniversitesi  
Açıköğretim Fakültesi

## MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ Doç. Dr. Dilşad GÜZEL

## ÜNİTE 9



## GİRİŞ

İşletmeler, sürekli değişimin yaşandığı artan rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Böyle bir ortamda işletmelerin başarılı olabilmesi ve kâr elde edebilmesi için mevcut ve potansiyel müşterilerinin isteklerini tespit edip bunları karşılamaları gerekmektedir. Bu anlamda bakıldığında işletmeler müşterilerle olan ilişkilerini etkili bir şekilde yönetip müşteri odaklı davranarak ve çağın gerektirdiği teknolojik özelliklere adaptasyon sağlayarak rekabet avantajı elde edebilmektedir.

Özellikle müşteri tatmininin sağlanmasında, müşteriler ile yakın ilişki gerçekleştirilmesini ve yönetilmesini amaçlayan müşteri ilişkileri yönetimi ve günümüzde yaygın şekilde kullanılan e-ticaret kavramı işletmelere bu anlamda rekabet üstünlüğü sağlamalarında yardımcı olmaktadır. Global dünyada alışverişe internetin dahil olması sonucu bir işletme Dünyanın herhangi bir yerinde ki başka bir işletme ile rakip konuma gelmiştir. Bu gelişimin firmalar üzerinde olumlu etkileri olduğu kadar olumsuz etkileri de yer almaktadır. Rekabetin arttığı fakat müşteri payının azaldığı bu değişim içinde elbette müşteri memnuniyetini en iyi yakalayan firmalar başarıyı ve kârı elde eden firmalar olacaklardır.

Bu anlamda rekabetin ve firma sayısının artması ve ürün çeşitliliği müşteri doyum noktasını yukarı çekmiştir. Tatmin olmayan müşteri demek kaybedilen bir müşteri demektir. Dolayısıyla kıt pazarda müşteriye elde tutmanın en iyi yolu onu memnun bir şekilde göndermek ve sonrasında gereken hizmeti sağlamaktır. Bu hizmetin sağlanmasında firmalara rehber olacak yöntem ise müşteri ilişkileri yönetiminde yer almaktadır.

## MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Küreselleşen dünya ve ekonomik düzende meydana gelen yenilikler birçok alanda farklılaşmayı gerekli kılmaktadır. Bu farklılaşma işletme faaliyetlerini müşteri odaklı bir hâle getirmiş ve müşterilerle uzun dönemli ilişki kurmayı ve bunu sadakate dönüştürmeyi zorunlu hâle getirmiştir. Bu anlamda işletmelerin müşteri ihtiyaçlarını tespit etmeleri ve buna göre önlem alarak davranmaları gerekmektedir. Bu noktada en büyük yardımcı Müşteri İlişkileri Yönetimi –Customer Relationship Management(CRM) dir.



Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri ihtiyaç ve davranışları hakkında daha fazla bilgi elde edebilmeyi amaçlar.



Müşteri ilişkileri yönetimi, “*işletmelerin müşterilerle olan ilişkilerini daha da geliştirmek amacıyla; müşteri ihtiyaç ve davranışları hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilmek için müşteri merkezli stratejinin oluşturulmasını amaçlayan kapsamlı bir yönetim felsefesidir*”.

Müşteri ilişkileri yönetiminin zaman içinde gelişen pazar değişimi ile satış döngüsünün kısaltılarak nakit artışı sağlama, daha iyi hizmet dolayısıyla artan müşteri memnuniyeti, müşteriye ulaşmak için teknolojik kanalların yerinde ve doğru kullanımı, dağıtım kanalları ile üçüncü şahıslar arasındaki ilişki kontrolünü sağlaması gibi faydaları vardır. Bundan dolayı müşteri ilişkileri yönetimi ilişkilere kâr getirmeyi hedefleyen bir süreç olarak da tanımlanmaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetimi ile işletme için en kârlı ve esas olan müşteri profili belirlenerek bu kitlenin işletmenin elinde tutulması için müşterilerle ilgili bilgiler toplanıp istenilen farklılaştırmalar yapılarak, ürün ya da hizmet çeşitliliği ve fiyat esnekliği sağlanmaya çalışılır. Burada amaç müşteri odaklı bir strateji oluşturmaktır.

Bir işletme için yeni müşteriler edinmenin, mevcut müşteriyi elde tutmaktan çok daha zor ve dolayısıyla masraflı olduğu kabul edilmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi vasıtası ile müşterilerine iyi hizmet sağlayabilen işletmeler ileride bu müşterileri elde tutmak açısından büyük bir şansa sahip olabileceklerdir.



Örnek

•2008 yılında Forrester tarafından yapılan bir araştırma dünya çapında alanında önder 22 işletmenin müşteri ilişkileri yönetimi sayesinde pazar paylarının arttığını, maliyetlerinin azaldığını, ciddi bir kârlılık artışı sağladığını ve rekabet güçlerinin arttığını ifade etmiştir.



Müşteri ilişkileri yönetiminin en önemli amacı müşteri sadakatini sağlamaktır.

*Müşteri ilişkileri yönetiminin ortaya çıkış nedenleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir:*

- Kitlese pazarlamanın müşteri kazanmakta maliyetli bir yol olması
- Müşteri payının pazar payından daha önemli bir konumda olması
- Müşteri, müşteri sadakati ve müşteri memnuniyetinin son zamanlarda iyice önem kazanması
- Mevcut müşterilerin değerinin anlaşılması ve bu müşteriyi elde tutma faaliyetlerine daha fazla ihtiyaç duyulması
- Bireysel pazarlamanın önem kazanması sonucu her bir müşterinin bireysel ihtiyaçlarının göz önüne alındığı stratejilerin önem kazanması
- Gittikçe artan rekabet düzeyi
- Veri tabanı yönetim sistemlerinde ve iletişim teknolojilerinde hızlı bir gelişme yaşanması



## Örnek

- Büyük ya da başarılı işletmeler incelendiğinde, büyük çoğunlukla elde ettikleri kârın bir kısmının daha az sayıda müşteriden sağlandığı görülecektir. Örneğin, İngiltere’de yapılan bir araştırmaya göre kola içenlerin %6’sının toplam tüketimin %60’ını oluşturdukları tespit edilmiştir. Diğer bir örnek olarak yine İngiltere’de uzun süreli telefon görüşmesi yapanların %15’inin, yapılan tüm telefon görüşmelerinin %60’ını oluşturdukları belirlenmiştir.

## Müşteri İlişkileri Yönetimi ve İnternet

Müşteri İlişkileri yönetiminde yer alan uygulamaların etkin olarak gerçekleşmesinin en önemli sebebi de internet alanındaki gelişmelerdir. Web tabanlı yazılımlar sayesinde internet, işletmeler ve müşterilerin iletişime geçebilecekleri alternatif bir yol hâline gelmiştir. İnternet sayesinde uzaktaki müşterilere ulaşmak için insan ve maliyet kayıpları ortadan kalkmaktadır. Coğrafi konum bilgiye ulaşmak ve paylaşmak için sorun olmaktan çıkmakta işletmeler, müşterilerine temel hizmetleri internet ortamında sunabilmekte, bayileriyle ucuz ve hızlı bilgi akışını sağlamakta, stok-sipariş gibi temel aktiviteler yapılabilmektedirler. Kısacası web sayfaları firmalar için neredeyse maliyetsiz şubeler gibi çalışmaktadır. Bu şekilde internetin varoluşu ve avantajları e-ticaret kavramının ortaya çıkışına sebep olmuştur. E-ticaretin ortaya çıkışı müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının da elektronik ortamda yapılmasını gerektirmiştir.

## E-TİCARET KAVRAMI

Küreselleşme artan rekabet ortamı ve bilişim teknolojileri alanında ki gelişmeler, işletmelerin rekabetçi üstünlük sağlamak amacıyla uyguladıkları rekabet stratejilerinde ve iş yapma şekillerinde önemli değişikliklere yol açmaktadır. Bu bağlamda bilişim teknolojileri ve özellikle internet teknolojilerinin bir ürünü olan e-ticaret işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejilerin uygulanmasında önemli bir araç hâline gelmiştir.

*E-ticaret kavramı özellikle 1995 yılından sonra internet teknolojisinin kullanımının çoğalmasıyla popülerlik kazanmıştır. WTO (Dünya Ticaret Örgütü) e-ticareti, “mal ve hizmetlerin üretim, reklam, satış ve dağıtımlarının telekomünikasyon ağları üzerinden yapılmasıdır” şeklinde tanımlamıştır.*

E- ticaret, ticari işlemlerden birinin veya hepsinin elektronik ortamda gerçekleştirilmesi şeklinde, reklam- pazar araştırması, sipariş ve ödeme ile teslim olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır.

E- ticaret bilgisayarlar aracılığı ile ürünlerin üretiminin, pazarlamasının, satışının, ödenmesinin ve dağıtımının yapılmasıdır. Elektronik ticaret yoluyla mal ve hizmet ticareti, ürün tasarımı, üretim, pazarlama, reklam, tanıtım, sipariş verme, sözleşme yapma, banka işlemleri ve fon transferi, mühendislik hizmetleri, kamu alımları, elektronik para (sanal para) çıkarma, borsa işlemler



E-ticaretin gelişmesindeki en önemli sebep internet teknolojisindeki gelişmelerdir.

elektronik noterlik, fikri mülkiyet haklarının devri, kiralama gibi işlemler gerçekleştirilmektedir.

E-ticaretin yaygın olarak kullanıldığı sektörler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Bilgi teknolojisi
- Haberleşme
- Sağlık
- Eğitim
- Bankacılık ve finans
- İş hizmetleri
- Kitle iletişim araçları ve eğlence
- İmalat sanayi
- Perakende satış
- Taşımacılık



## Elektronik Ticaretin Gelişimi

Elektronik ticaret uzun zamandır var olmasına rağmen son yıllarda özellikle hızlı bir büyüme göstermektedir. Son yıllardaki hızlı büyüme ve gelişmenin altında yatan sebep, herkesin kullanımına açık olan internet teknolojisindeki gelişmelerdir.

İnternetin gelişim süreci incelendiğinde internet ortamında elektronik ticaretin yoğun olarak 1996 yılında kullanılmaya başlandığı görülmektedir. 1996 yılından öncede elektronik ticaret uygulamalarından bahsedilse bile bu tür uygulamalar ya "Intranet" olarak isimlendirilen işletme içi ağlar ya da "Ekstranet" olarak isimlendirilen işletmelerin kendi aralarında veya belirli müşterileri ile bilgi alışverişi ya da ticarete buldukları ve üçüncü taraflara kapalı olan uygulamalar oldukları görülmektedir. Bu uygulamalarda genellikle elektronik veri değişimi (EVD) teknolojisinden yararlanılmaktadır. İnternet üzerinden yapılan elektronik ticaret ise elektronik veri değişiminden farklı olarak yalnız belirli üretici, tedarikçi ve dağıtıcıları bir araya getirmekle kalmayıp internet erişimi olan her kullanıcıya (satıcı, müşteri) eşit fırsatlar yaratabilmektir (Tekin vd., 2007: 251).

İnternetin diğer avantajları ise, ticarete mesafeleri ortadan kaldırması ve üretici ile tüketiciyi yüz yüze getirerek tüketicilerin dünyanın diğer ucunda satılan bir malı alabilmesini, üreticilerin ise bu sayede coğrafi sınırların ötesinde daha geniş tüketici kitlesine ulaşmasına imkân sağlamasıdır.

İnternetin e-ticaretin gelişmesini etkileyen önemli bir diğer özelliği ise aynı anda interaktif olarak ses, görüntü ve yazılı metin iletilmesine olanak sağlayan çoklu ortam (multimedia) potansiyelidir. Örneğin farklı ülkelerde bulunan işletme ortakları multimedya sayesinde yönetim kurulu toplantılarını fiziksel olarak bir araya gelmeden sanal ortamda görüntü ve sesleri ile yapabilmektedirler.



İnternetin e-ticaret için en önemli avantajı mesafeleri ortadan kaldırmasıdır.



## Örnek

•Alanında en iyi 11 otomobil üreticisi General Motors, Ford, Daimler Chrysler, BMW, VW, Renault ve Peugeot gibi firmalar toplu bir karar alarak yan sanayiden temin ettikleri tüm malzeme alımlarını artık, kurmuş oldukları elektronik ticaret sitesinden yapacaklarını bildirmişlerdir. Daha sonra Boeing, Airbus, General Dynamics gibi büyük askerî ve sivil uçak üreticileri de tedarikçilerden gerçekleştirecekleri tüm malzeme alımlarını elektronik ortamda gerçekleştireceklerini bildirmişlerdir. Aynı şekilde büyük petrol firmalarından BP Amaco, Exxon, Shell, Conoco ve ELF tüm malzeme teminlerini internet üzerinden yapmak için gereken sistem altyapılarını kurmaya başladıklarını ifade etmişlerdir.

## E-Ticaret ile Geleneksel Ticaret Arasındaki Farklar

*E-Ticaret ile geleneksel mağaza ticareti yapı olarak benzerlik göstermemekte ve e-ticaret ile geleneksel mağaza ticareti arasında çok belirgin farklar bulunmaktadır. E-ticarette fark daha çok iletişim ve onay işlemlerinde ortaya çıkmaktadır. Geleneksel ticaret ifadesiyle, e-ticaretin sağladığı imkânlardan faydalanmadan yapılan ticaret anlatılmaya çalışılmaktadır.*

E-ticaret ile geleneksel ticaret arasındaki farklılıklar Tablo 9.1.'de gösterilmiştir.



Geleneksel ticaret ile e ticaret arasında belirgin farklılıklar mevcuttur.

**Tablo 9.1.** E-Ticaret ile Geleneksel Ticaret Arasındaki Farklar

	Geleneksel Ticaret	E-Ticaret
<b>Bilgi Edinme Yöntemleri</b>	Basılı yayın, dergiler, kataloglar, reklamlar	Web sayfaları, E-posta
<b>Talep Belirtme Yöntemi</b>	Yazılı form	E-posta
<b>Talep Onayı</b>	Yazılı form	E-posta
<b>Fiyat Araştırması</b>	Kataloglar, Görüşmeler	Web sayfaları
<b>Sipariş Verme</b>	Yazılı form,	E-posta, EDI
<b>Stok Kontrolü</b>	Yazılı form, telefon	Online veri tabanı, EDI
<b>Sevkiyat Hazırlığı</b>	Yazılı form, telefon	Elektronik veri tabanı, EDI



## E-Ticaret Araçları

Elektronik ticaret araçları, birbirleriyle ticaret yapan kişi ya da kurumların ticari işlemlerini kolaylaştıran her türlü teknolojik araçlar olarak aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

- Faks
- Telefon
- Televizyon
- Bilgisayar
- Elektronik ödeme ve para transfer sistemleri
- EDI (Elektronik veri değişimi sistemleri )
- İnternet
- İtranet
- Extranet
- Mobil araçlar
- Web siteleri
- WAP
- FTP (File Transfer Protocol)
- Elektronik posta
- Elektronik konferans sistemleri

Yukarıda ifade edilen e-ticaret araçlarının içinde en yaygın kullanılanı internettir. Bu araçların teknolojide meydana gelen gelişmelerle birlikte hem sayılarının artacağı hem de gelişme gösterecekleri beklenmektedir.

## E-Ticaretin Tarafları

*Elektronik ticaret işleminin gerçekleştirilmesi sırasında geleneksel ticarete olduğu gibi çeşitli tarafların ticaret işlemine dâhil olması söz konusudur. Burada gerçekleştirilen işlemin işleyişi, güvenliği, kontrolü vb. aşamalara göre dolaylı tarafların ticarete katılımı söz konusudur.*

Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Alıcı
- Satıcı
- Üretici
- Bankalar
- Komisyonculuk yapanlar
- Sigorta firmaları
- Nakliye firmaları
- Özel sektör bilgi teknolojileri
- Sivil toplum kuruluşları
- Üniversiteler
- Onay kurumları
- Elektronik noterler
- Dış ticaret müsteşarlığı
- Gümrük müsteşarlığı



- Bilişim teknolojileri sağlayan kuruluşlar

## E-Ticaret Türleri

E-ticaret kullanılan teknolojileri ve uygulamaları benzer olmasına rağmen, taraflarına göre; şirketler arası, tüketici yönelimli, işletmeler ve yönetim arası, devlet ve tüketiciler arası olmak üzere dört alt bölüme ayrılır.

### Şirketler arası e-ticaret: B2B (Business to Business)

Şirketlerin birbirleriyle yaptıkları e-ticarettir. Şirketler arası e-ticarette her iki taraf da işletmedir. Elektronik Veri Değişimi (EDI) olarak da adlandırılır. Firmaların elektronik ortamda tedarikçiye sipariş vermesi, faturalarını temin etmesi ve bedellerini ödemesi bu bölümde değerlendirilmektedir. E-ticaretin miktar ve tutar açısından en fazla yapıldığı şekli şirketler arası e-ticarettir.

### Tüketici yönelimli e-ticaret: B2C (Business to Consumer)

Elektronik ticaretin en çok bilinen türü olan tüketici yönelimli e-ticaret, web ve wap teknolojilerinin ortaya çıkışı ile oluşan yeni bir tür sanal mağaza ortamıdır.

*Tüketici yönelimli e-ticaretin işlevi web ortamında, işletme ve müşteri arasındaki ticari uygulamaların ve işlemlerin yapılmasıdır. İşletmeler arasında yapılan e-ticaret hacmine oranla az bir paya sahiptir. Bunun en önemli sebeplerinden biri internet üzerindeki güvenlik sistemlerine karşı tüketicilerin güvensiz yaklaşımlarıdır.*

Bireysel tüketicileri temel alan bu e-ticaret yönteminde showroom, sanal mağaza işlemleri ile internette firmalar web ortamında; tüketiciye, bilgisayardan kitaba, otomobilden, beyaz eşyaya birçok ürünün direkt olarak satışını gerçekleştirmektedirler. www.hepsiburada.com, www.amazon.com gibi internet adreslerinden bireysel anlamda yapılan alışverişler tüketici yönelimli e-ticarete örnek olarak verilebilir.

### İşletmeler ve yönetim arası e-ticaret: B2G (Business to Government)

Devlet ve faaliyet gösteren işletmelerin mevcut ilişkilerini elektronik ortamda sağlamalarıdır. Bu kategoriye, gerçekleştirilen kamu ihalelerinin internette yayınlanması ve işletmelerin bu ihalelere yine elektronik ortamda çeşitli teklifler vermeleri, devlete yapılacak olan çeşitli vergi ödemelerinin internet üzerinden yapılması, gümrük işlemlerinin yine aynı şekilde elektronik ortamda gerçekleştirilmesi örnek verilebilmektedir. Buradaki amaç e-ticaretin kullanımını ve yaygınlaşmasını desteklemektir.

### Devlet ve tüketiciler arası e-ticaret C2G (Government to Consumer)

Devlet ve tüketiciler arası e-ticaret, elektronik devlete geçişin sağlanması ve faaliyetlerinin yaygınlaştırılması amacıyla bireylerin ehliyet, pasaport işlemleri, sosyal güvenlik ve vergi ödemeleri gibi faaliyetleri kapsamaktadır.



E-ticaret, şirketler arası, tüketici yönelimli, işletmeler ve yönetim arası, devlet ve tüketiciler arası olmak üzere dört alt bölüme ayrılır.

Devlet ve tüketiciler arası e-ticaretin ülkemizde yaygın bir şekilde kullanılmasına yönelik çalışmalar hızla başlamış ve bu faaliyetlerin sayısının artırılmasına yönelik çalışmalar hâlen devam etmektedir. Kamu hizmetlerinin elektronik ortamda yapılabilmesi kamunun verimliliğini önemli ölçüde artıracak ve maliyetleri ciddi oranda aşağıya çekecektir.

## E-Ticaretin Avantajları

E-ticaretin günümüzde yaygın bir şekilde kullanımıyla birçok avantaj elde edilmektedir. E-ticaretin avantajlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- E-ticaret işletmelere 24 saat ticari faaliyetlerini gerçekleştirebilme olanağı sunar.
- E-ticaret pazara girişteki engellerin azalmasını sağladığı gibi herkese eşit erişim şansı sunar.
- Ticari işlemlerin yürütülmesi için gerekli bilgiler, işlemi başlatan kişi tarafından üretici, satıcı, alıcı, sigortacı, bankalar ve diğer kamu kurumları gibi ticaret sürecine dâhil tüm tarafların birbirine bağlı bilgisayarlarından birine, önceden belirlenmiş standart formatta bir defa girildiğinde, kısa bir süre içinde tüm tarafların bilgisayarlarına ulaşır.
- *Ulusal ve uluslararası ticaretin çok daha hızlı ve güvenilir şekilde izlenmesiyle iç ve dış ticaret politikalarının daha sağlıklı bir şekilde belirlenmesini, ticaretin geliştirilmesini ve uluslararası ticaretten daha fazla pay alınmasını sağlar.*
- İşlemlerin çok kısa bir sürede gerçekleştirilmesi ile ticaretin kolaylaştırılması sağlanır.
- Bilgi ve iletişim teknolojileri kullanıldığı için daha güvenli ve hızlı bilgiyi, etkin bir şekilde ürünlerin tanıtılmasını, pazar taleplerindeki değişimlere hızlı adaptasyonu sağlar.
- Malların üretiminden tüketiciye ulaşıncaya kadarki süreçte alıcı ve satıcının bir araya gelmesi gerekmediğinden özellikle hizmet ticaretinde işlem maliyetleri düşer, aracılardan yerini web sayfaları alır.
- Satış ve stok bilgilerinin kesinliği, üretimin planlamasını ve ihtiyaçların belirlenmesini kolaylaştıracağından, üretimin verimi artar, süreci kısalır.
- Küresel seçim yapabilme imkânına kavuşan tüketiciler önemli fiyat indirimleri elde edebilir.
- Tüketiciler için işlem maliyetleri ve nakliye masrafları düşer.
- Ticari işlemlerde ortaya çıkabilecek yanlış anlaşılmaları ve hataları azaltmaktadır.
- *Kişiyi özel satış olanakları sunduğundan, müşteriler ile işletmeler arasında özel bir bağ kurulmasını ve müşteri sadakatinin geliştirilmesini sağlamaktadır.*
- Süregelen süreçlerin ve yönetim şeklinin değişimiyle iş organizasyonunu değiştirerek işlerin yeniden süreçlenmesine katkıda bulunur.
- Kırtasiye tüketimini en az düzeye indirir.



Elektronik ticaretin ödeme araçlarını kredi kartları, elektronik para, elektronik çekler ve açık hesap, debit kartlar ve diğer ödeme şekilleri şeklinde sınıflandırmak mümkündür.

- Yalnızca belli alanlarda uzmanlaşmış olan sanal alışveriş merkezlerinin oluşmasına imkân verir.

## E-Ticarette Ödeme Şekilleri

Online olarak gerçekleştirilen internet üzerinden alışveriş, fiziki anlamda bir değişimin alışveriş anında söz konusu olmasını sağlamaktadır. E-ticarette müşteri beğendiği mal ya da hizmetin bedelini internet üzerinden ödemek durumundadır. *Elektronik ticaretteki ödeme araçlarını kredi kartları, elektronik para, elektronik çekler ve açık hesap, debit kartları ve diğer ödeme şekilleri* şeklinde sınıflandırmak mümkündür.

### Kredi kartları

Elektronik ticarete kredi kartları ile yapılan ödeme şekli en fazla kullanılan ödeme şeklidir. Dünyada en çok kullanılan ve bilinen, sanal dünyada geçerli olan hâlihazırda iki büyük kredi kartı ödeme sistemi mevcuttur. Bunlar VISA ve Master Card'dır. VISA, 21.000 üye finansal kuruluş tarafından geniş bir ödeme ağı faaliyeti gerçekleştirir. VISA kartlar, 300 ülkede 16 milyon noktada 160 değişik para biriminde kullanılmaktadır. VISANET ismiyle bilinen ve gerçekleştirilen bu ödeme ağı sistemi, işlemlerin yoğun olduğu dönemlerde saniyede 2.700 kredi kartı işlemi gerçekleştirmektedir. Diğer yandan Master Card da aynı şekilde bir sisteme sahiptir ve VISA'nın en büyük rakibidir. Dünyanın bazı bölgelerinde VISA kartlar daha fazla kullanıcıya sahipken bazılarında ise Master Card'lar daha fazla kullanıcıya sahiptir.

Kredi kartı işlemlerinde beş taraf vardır. Bunlar:

- *Kart hamili*; Satın aldığı mal ve hizmetlerin karşılığını ödemek için kredi kartı kullanan müşteriler ve kurumlardır.
- *Mal ve hizmet sağlayıcı*; Mal ve hizmet sunan ve karşılığını kredi kartıyla almayı kabul eden taraftır.
- *Kart pazarlaması yapan banka*; Kredi kartlarını çıkaran ve kart taşıyıcıları için hesap açan finansal kurumlardır.
- *İş yerleri ile üye iş yeri sözleşmesi imzalayan kurum*; İş yerleri ile sözleşme imzalayıp kartlarını kullanması için gerekli altyapıyı sağlayan finansal kurumdur.
- *Lisans veren kredi kartı kuruluşu*; Visa ve Master Card gibi kartlar için kabul ve kullanım kuralları koyan ve kredi tabanlı işlemler için yetki veren kurumlardır.

Kredi kartıyla yapılan alışverişlerde, SSL ve SET protokolleri kullanılmakta böylece alışveriş sırasında kredi kartı bilgilerinin üçüncü şahıslarca ele geçirilmesi önlenmektedir.

### Elektronik para (digital money-cybercash)

*Elektronik para, müşterinin sahip olduğu elektronik bir araca ön ödeme veya değer yüklenilmesi yoluyla müşteriye sağlanan bir fondur. Elektronik para sistemine göre müşteri, bankadaki parası karşılığında, internet üzerinden yapacağı alışverişlerde kullanmak üzere elektronik para birimi satın*



E-ticarette en yaygın kullanılan ödeme şekli kredi kartlarıdır.

*alabilmektedir.* Dolar ya da Euro gibi çeşitli para birimleri karşılığında alınabilen bu internet parası, modem aracılığıyla bilgisayara yüklenmekte ve yapılan alışverişler karşılığında ilgili adreslere gönderilmektedir. Satıcı firmanın da bu sistemin gerektirdiği yazılımlara sahip olması ayrıca zorunludur. Herhangi bir müşteri bankadan elektronik para çektiğinde, kendi bilgisayarı üzerinde seri numarası bulunan dijital bir para (banknot) oluşturmakta ve bunu şifrelenmiş bir biçimde (zarf içinde) bankaya yollamaktadır. İşlemlerin şifrelerle, gizlilik içinde yapılması, hackerların sanal ortamda para çalma tehlikesini ortadan kaldırmaktadır.

### **Elektronik çekler ve açık hesap**

Elektronik çekler, elektronik para sistemine benzer bir işleyle kullanılan ve geleneksel çekleri andıran ödeme araçlarıdır. Elektronik çek ile fiziki çek arasında işleyiş bakımından herhangi bir farklılık yoktur. Elektronik çekte de kâğıt çekte olduğu gibi ödeyen ve bankanın adı, ödeyenin hesap bilgileri, alıcının adı-soyadı, çekin tutarı ve ödeme tarihi gibi bilgiler yer almaktadır.

*İnternet üzerinden yapılan alışverişlerde, yine bir banka hesabı karşılığında elde edilen, şifrelenmiş çeklerin numaraları kullanılmak suretiyle alışveriş yapılabilen ve elektronik para da olduğu gibi alışveriş sonuçlandırılmaktadır.* Açık hesap yönteminde ise müşteri web sayfası üzerinde yaptığı işlemle ilgili olarak bir satın alma taahhüdünde bulunmakta ve mal ya da hizmet müşterinin zimmetine geçmektedir. Ödeme, daha sonra geleneksel alışveriş yöntemlerinde kullanılan nakit, çek ve kredi kartı gibi yöntemlerle yapılmaktadır. Kredi kartında olduğu gibi önce al, sonra öde ilkesi burada da geçerlidir.

### **Debit kartları**

Debit kartları, e-ticaret işlemlerinde kullanılan ödemelerde elektronik fon transferine olanak sağlayan kartlardır. Kredi kartıyla yapılan alışverişin karşılığı sonradan, debit kartla yapılan alışverişin karşılığı ise o anda ödenir. Debit kartta, alışveriş tutarı o kartın bağlı olduğu hesaptan hemen düşülür. Bu nedenle debit kart kullanılarak yapılan alışveriş miktarı bağlı hesaptaki para miktarı kadardır. Ancak bazı finans kuruluşları bağlı hesapta para olmasa bile müşterilerine değişen miktarlarda ek kredi sağlayabilmektedirler.

Genelde finansal kuruluşlarının müşterilerine sağladığı ATM (bankamatik) kartları debit kartların en güzel örneğidir. İnternette yapılan alışverişlerde, alışveriş rakamı EFT ile ödenmek istendiği takdirde müşterinin ATM kartının bağlı olduğu hesap numarasının yanı sıra, ATM şifresinin de girilmesi gerekmektedir.

Debit kartların kullanımı ve alınması kredi kartına göre daha kolaydır. Debit kartlar sayesinde müşteri para taşımak zorunda değildir. Ayrıca çalınma veya kaybolma durumunda hesaptan para çekmek için şifre girilmesi gerektiği için çok fazla bir risk unsuru taşımaz.



Elektronik çeklerde önce al sonra öde ilkesi geçerlidir.



IPIN; İnternet harcamalarını ISS faturalarına yansıtan bir sistemdir.

Debit kartlar müşteri açısından olduğu kadar satıcı açısından da caziptir. Çünkü satıcı debit kart kullanılarak yapılan alış-verişten dolayı kartın bağlı olduğu finansal kuruma herhangi bir komisyon ödemek zorunda kalmaz.

Diğer ödeme araçları;

- **Escrip:** Bağış ödemeleri gibi bazı özel düşük miktarlı ödemeler için kurulmuş bir sistemdir.
- **IPIN:** İnternet harcamalarını ISS faturalarına yansıtan bir sistemdir.
- **PCPay:** Smart Card bazlı çalışan bir ödeme sistemidir.
- **First Virtual:** Ödemeleri üçüncü bir kuruluşun toplayıp ilgili taraflara dağıtımını yaptığı bir ödeme sistemidir.
- **ECharge My Phone:** Telefon faturası ile entegre edilmiş bir ödeme sistemidir.

## MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE E-TİCARET İLİŞKİSİ

E-ticaretin avantajlarından faydalanabilmeleri için işletmelerin müşteri ilişkileri uygulamalarına önem vermeleri gerekmektedir. E-ticaret ortamının müşteri ilişkileri yönetimi ile olan ilişkisinde aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:

*Müşterilerin dikkat ettikleri,*

- Paralarının karşılığını almak
- İsteklerinin anlaşılması
- İstediklerinin yapılması
- Alım ve seçim esnasında yardım alabilmek
- İş ve eğlencenin dengeye oturtulması

*E-Ticaret müşteri ilişkilerini geliştirmek için yeni bir yol olarak görülmektedir. Teknolojinin gelişmesiyle beraber birçok işletme müşterilerine daha fazla fayda, kolay erişim ve geniş seçenekler sunabilmek için bu yolu tercih etmeye başlamışlardır.*

Müşteriler için ihtiyaç duydukları anda istedikleri ürünlere erişebilmeleri çok önemlidir. Bunun yanında sunulan hizmetlerden de anında ve hızlı bir şekilde hizmet almak müşteri memnuniyeti açısından önem taşımaktadır.



Bireysel Etkinlik

- E ticaret araçları kullanmanın yetişkinler için dezavantajlarını araştırınız..
- E-ticaretin hayatımızın sosyal yönünü nasıl etkilediğini örneklerle açıklayınız.



## Örnek

- FedEx , UPS ve US Posta Hizmetleri, farklılaştırması zor bir ürüne sahiptirler. Fakat bununla birlikte, FedEx ve UPS, US Posta Hizmetleri'ne nazaran biraz daha öndedirler. Çünkü ürün farklılaştırması için e-uygulamaları tercih etmişlerdir. 1998'de FedEx'in müşteri tatmini oranı %80 iken, UPS'nin %77, US posta hizmetlerinin %75 olmuştur. Aradaki küçük fark, FedEx ve UPS'ni e-uygulamalara başlamalarından bu yana açılmıştır. FedEx, müşteriyle etkileşimin her aşamasını izleyen bir sistem kullanmaya başlamıştır. Veriler, bir veri tabanında birleştirilmekte ve günlük olarak değerlendirilmektedir. Müşteriler, FedEx ile web üzerinden ya da çağrı merkezleri aracılığıyla iletişim kurabilmekte; paketlerinin hasar görüp görmediğini, yolunda olup olmadığını, faturalama işleminin doğru yapılıp yapılmadığını öğrenebilmektedirler.
- FedEx, aynı müşteri deneyim seviyesini çevirim içi olarak ve çağrı merkezlerinde de sürdürmeye çalışmaktadır. UPS ayıca müşteri algısını genişletmeye çalışmıştır. UPS'de yapılan her uygulama, müşteriye belgeye dayalı bir fayda sağlamalıdır, müşteri hizmetini artırmalıdır ve belli bir sürede maliyetleri azaltmalıdır.
- Firma, müşterilerin paketlerini (yüklerini) takip edebilmeleri için çevirim içi bir hizmet uygulaması başlatmış ve otomatik yanıtlama sistemini uygulamaya koymuştur. Firma, "canlı müşteri hizmeti temsilciliği"nin önemini unutmamış ve müşteri temsilcilerini son teknolojiye göre eğitmiştir. FedEx ve UPS çabaları, müşteri tatmininin artışı ile karşılık bulmuştur. 2002'de, FedEx'in müşteri tatmini oranı %82 olmuştur, UPS'nin ise %80'dir. US posta hizmetleri müşteri tatminini kaybetmiş ve bu oran %73'e düşmüştür. FedEx ve UPS, her bir müşteriye uygun davranmanın faydalarını öğrenmeye devam etmektedirler.





## Özet

- Değişen ve gelişen pazarlama anlayışının günümüz koşullarında geldiği noktada müşteri merkezilik oldukça önemlidir. Bu noktada, işletmelerin başarı elde etmeleri, pazarda rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamaları ve varlıklarını devam ettirebilmeleri tüm işletme süreçlerine müşterinin yerleştirilmesine bağlıdır. Özellikle, işletmelerin günümüzde pazarlamada hakim anlayış olan Müşteri İlişkileri Yönetimi konusunda başarılı olmaları için müşteriyle uzun vadeli ve kârlı ilişkiler geliştirmeleri gerekmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi; müşterileri tanımak, istediklerini anlamak ve buna göre muamele yapmak anlamına gelmektedir. Müşterilerle devam eden ilişkiler sonucunda elde edilen sadakat, satın alma davranışlarını artıracak ve işletmelere rekabet avantajı sağlayacaktır.
- Müşteri ilişkileri yönetim süreci işletmelerin karşı karşıya olduğu sadakat ve kârlılığın azalması problemlerini ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiş ve böylece uygulama alanı bulmuştur. Günümüzde müşteri ilişkileri yönetiminin uygulanmasında teknolojiden çok fazla yararlanılmaktadır. İnternet teknolojisinin gelişmesi ile birlikte müşteri ilişkileri yönetimi faaliyetlerine elektronik ortamda çok fazla ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır.
- Elektronik ticaret uzun zamandır var olmasına rağmen son yıllarda özellikle hızlı bir büyüme göstermektedir. Son yıllardaki hızlı büyüme ve gelişmenin altında yatan sebep, herkese açık olan internet teknolojilerinde ki gelişmelerdir.
- İnternetin gelişim süreci incelendiğinde elektronik ticaretin internet ortamında yoğun olarak 1996 yılında kullanılmaya başlandığı görülmektedir. 1996 yılından öncede elektronik ticaret uygulamalarından bahsedilse bile bu tür uygulamalar ya "Intranet" olarak isimlendirilen işletme içi ağlar ya da "Ekstranet" olarak isimlendirilen işletmelerin kendi aralarında veya belirli müşterileri ile bilgi alış verişine ya da ticarete buldukları ve üçüncü taraflara kapalı olan uygulamalar oldukları görülmektedir.
- Böylelikle işletmeler hem ticari işlemlerini hem de müşteri ilişkileri faaliyetlerini artık elektronik ortamda gerçekleştirmeye başlamışlardır. Böylece e-ticaret kavramı da önem kazanırken işletmelerin çeşitli avantajlar sağlayarak rekabet üstünlüğü sağlamalarına önemli katkılarda bulunmuştur.
- Elektronik para, müşterinin sahip olduğu elektronik bir araca ön ödeme veya değer yüklenilmesi yoluyla müşteriye sağlanan bir fondur. Elektronik para sistemine göre müşteri, bankadaki parası karşılığında, internet üzerinden yapacağı alışverişlerde kullanmak üzere elektronik para birimi satın alabilmektedir. Dolar ya da Euro gibi çeşitli para birimleri karşılığında alınabilen bu internet parası, modem aracılığıyla bilgisayara yüklenmekte ve yapılan alışverişler karşılığında ilgili adreslere gönderilmektedir.
- Elektronik ticaret işleminin gerçekleştirilmesi sırasında geleneksel ticarete olduğu gibi çeşitli tarafların ticaret işlemine dâhil olması söz konusudur. Burada gerçekleştirilen işlemin işleyişi, güvenliği, kontrolü vb. aşamalara göre dolaylı tarafların ticarete katılımı söz konusudur.
- Debit kartları, elektronik ticaret işlemlerindeki ödemelerde elektronik fon transferine imkân veren kartlardır. Kredi kartıyla yapılan alışverişin karşılığı sonradan ödenirken, debit kartla yapılan alışverişin karşılığı anında ödenir. Debit kart kullanılırken, alışveriş tutarı karta bağlı hesaptan hemen düşülür. Dolayısıyla debit karttan yapılan alışveriş tutarı hesaptaki para miktarıyla sınırlıdır. Ancak birtakım finansal kuruluşlar hesapta para olmasa bile müşterilerine değişen miktarlarda ek kredi sağlamaktadır.
- Müşteriler için ihtiyaç duydukları anda istedikleri ürünlere erişebilmeleri çok önemlidir. Bunun yanında sunulan hizmetlerden de anında ve hızlı bir şekilde hizmet almak müşteri memnuniyeti açısından önem taşımaktadır.



## DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi müşteri ilişkileri yönetiminin amaçlarından biri değildir?
  - a) Farklılaşma sağlamak
  - b) İşletme maliyetlerini azaltmak
  - c) Müşteri taleplerini karşılamak
  - d) Standartlaşma sağlamak
  - e) İşletmenin verimini artırmak
  
2. Aşağıdakilerden hangisi müşteri ilişkileri yönetiminin ortaya çıkış nedenlerinden biri değildir?
  - a) Bireysel pazarlamanın önem kazanması
  - b) Müşteri memnuniyeti kavramının önem kazanması
  - c) Müşteri sadakati kavramının önemini yitirmesi
  - d) İletişim teknolojilerindeki gelişmeler
  - e) Artan rekabet ortamı
  
- I. Şirketler arası  
II. Devlet ve tüketici arası  
III. İşletmeler ve yönetim arası
3. Yukarıdakilerden hangisi ya da hangileri e-ticaretin türlerindedir?
  - a) Yalnız I
  - b) Yalnız II
  - c) Yalnız III
  - d) I ve II
  - e) I, II ve III
  
4. Aşağıdakilerden hangisi e-ticaretin avantajlarından biri değildir?
  - a) Üretim sürecinin kılmasını sağlar.
  - b) İşlem maliyetlerini azaltır.
  - c) Aracıların kullanımını artırır.
  - d) Pazardaki değişimlere adaptasyon sağlar.
  - e) Pazara giriş engellerini azaltır.
  
- I. Bilgisayarlar  
II. Elektronik ödeme sistemleri  
III. İtranet
5. Yukarıdakilerden hangisi ya da hangileri e-ticaret araçlarındandır?
  - a) Yalnız I
  - b) Yalnız II
  - c) Yalnız III
  - d) I ve II
  - e) I, II ve III

6. İnternet harcamalarını ISS faturalarına yansıtan ödeme sistemi aşağıdakilerden hangisidir?
- IPIN
  - Escip
  - EDI
  - PCpay
  - First Virtual
- I. Bankalar  
II. Komisyoncular  
III. Sigorta şirketleri
7. Yukarıdakilerden hangisi ya da hangileri e-ticaretin taraflarındandır?
- Yalnız I
  - Yalnız II
  - Yalnız III
  - I ve II
  - I, II ve III
8. E-ticarete ödemeleri üçüncü bir kuruluşun toplayıp ilgili taraflara aktarımını yaptığı ödeme sistemi aşağıdakilerden hangisidir?
- EDI
  - PCpay
  - First Virtual
  - E-Charge My Phone
  - IPIN
- I. Ödeme anında yapılır.  
II. Ödeme daha sonradan gerçekleştirilir.  
III. Şifre gerektirdiğinden risk taşımaz.
9. Yukarıdakilerden hangisi ya da hangileri debit kartlar ile ilgili yanlıştır?
- Yalnız I
  - Yalnız II
  - Yalnız III
  - II ve III
  - I, II, III
10. E-ticarete işletmelerin kendi aralarında veya belirli müşterileri ile ticarete buldukları ve üçüncü taraflara kapalı olan uygulamalar aşağıdakilerden hangisi ile ifade edilir?
- Ekstranet
  - İnternet
  - Intranet
  - EDI
  - IPIN

**Cevap Anaht:**

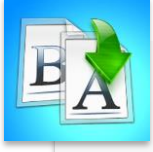
1.d, 2.c, 3.e, 4.c, 5.e, 6.a, 7.e, 8.c, 9.b, 10.c

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Arslan,M.(2014).Müşteri İlişkileri Yönetimi Ders Notları, Şanlıurfa Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksek Okulu
- Büyüker, D.(2008). “Rekabetçi Avantaj Yaratma Çerçevesinde KOBİ’lerde E-ticaret ve E-ticaretin Stratejik Kullanımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13, 3, ss: 277- 291
- Coşkun,N.( 2004),Elektronik ticaretin gelişiminde temel dinamikler ve
- Çağlı, G., Ergün, K.(2008). “Geleneksel İşletme Anlayışından E-İşletme Anlayışına Geçişte Yaşanan Problemler”. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Akademik Bilişim Dergisi*, ss:545-553
- Çak,M.(2002). Dünyada ve Türkiye’de Elektronik Ticaret ve Vergilendirilmesi, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları
- Çiçek,E.(2005). “Müşteri İlişkileri Yönetimini Uygulama Sürecinde Başarıyı Etkileyen Faktörler”. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*,2 ,5 , ss: 60-72
- Diker,A.,Varol,A.(2013). E-ticaret ve Güvenlik. 1st International Symposium On Digital Forensics And Security. ss: 29-33
- Erten,Z.(2015). E-Ticarette Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi Ve Müşteri Beklentilerine İlişkin Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi: Erzurum
- Gelişimi önündeki engeller, dergipark.ulakbim.gov.tr/erişim tarihi:17.11.2016
- Gummesson,E.(2002).Total Relationship Marketing, Oxford: Linacre House, Jordan Hill
- <http://www.ito.org.tr/Dokuman/eTicaret/04.02.03.02.57.pdf> erişim tarihi:14.6.2016
- <http://www.slideshare.net/suleymanbayindir/10-blm-mteri-ilikileri-ynetimi> erişim tarihi:14.6.2016
- Kağnıcıoğlu, C.(2014).Üretimde Yeni Bir Yaklaşım E-üretim. Ekin Basın Yayın Dağıtım: Bursa
- Küçükylmazlar,A.(2006).Elektronik Ticaret Rehberi. İstanbul Ticaret Odası Yayınları: İstanbul
- Molina,A., Consuegra, D.M., Estaban,A. (2007).”Relation Benefits and Customer Satisfaction in Retail banking” ,*International Journal of Bank Marketing*,25,4, ss: 253,271
- Odabaşı, Y.(2000).Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi. 5.Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Oraman, Y.(2004).”KOBİ’lerde CRM (Müşteri ilişkileri yönetimi )için stratejiler”. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*,11,1, ss: 207-217

- Öngöre,Ö.(2005).E-ticaret: Karayolları Yolcu Taşıma İşletmelerinde E-Ticaret Hacminin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale
- Özen,Ü.(2003).Firma-Müşteri Boyutuyla E-ticaret İnternet Kullanıcılarının Elektronik Alışveriş Davranışları.Aktif kitabevi: Erzurum
- Özmen,Ş.(2006).Ağ Ekonomisinde Yeni Ticaret Yolu. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları: İstanbul
- Parasuraman, A., Berry, L.L. , Zeithaml, V.A. (1991). "Understanding Customer Expectations of Service" . *Sloan Management Review*, 32(spring), ss: 39-48.
- Saraç,Ö.(2006). Elektronik Ortamda Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Müşteri Sadakatini Sağlaması Bakımından İncelenmesi ve Kilit Unsurların Belirlenmesi.Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans tezi: İstanbul
- Söztutar,T.B.(2010). Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Gıda Sektörü Üzerine Bir Uygulama. Kadir Has Üniversitesi ,Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul
- Taşkın, E.(2000).Müşteri İlişkileri Eğitimi. 2.Baskı. İstanbul: Papatya Yayıncılık
- Tekin,M., Güleş,H., Öğüt,A. (2007).Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi: Ankara Gazi kitabevi. IV .Baskı:Ankara
- Yereli,A.N.(2001)."Müşteri İlişkileri Yönetimi(CRM) ve Günümüz Türkiye'sinde ki Yeri".*Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7, 1, ss: 29-40
- Yıldız,N. (2011).Müşteri ilişkileri yönetimi ve Türkiye Sigortacılık Sektöründeki Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi: Ankara

# MÜŞTERİ İTİRAZLARI VE ŞİKÂyet YÖNETİMİ



## İÇİNDEKİLER

- Müşteri İtirazları ve Karşılanması
  - Müşteri İtiraz Türleri
  - Müşteri İtirazlarının Karşılanması
- Şikâyet Yönetimi
  - Şikâyet Kavramı
  - Şikâyet Eden Müşterilerin Özellikleri
  - Şikâyet Yönetim Süreci
  - Şikâyet Süreci



## HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - Müşteri itirazları ve karşılanması ile ilgili bilgiler öğrenebilecek,
  - Şikâyet yönetimi kavramını bilebilecek,
  - Şikâyet yönetim sürecine hâkim olabilecek,
  - Şikâyet eden müşteri özelliklerini bilebilecek,
  - Şikâyet sürecini kavrayabileceksiniz.

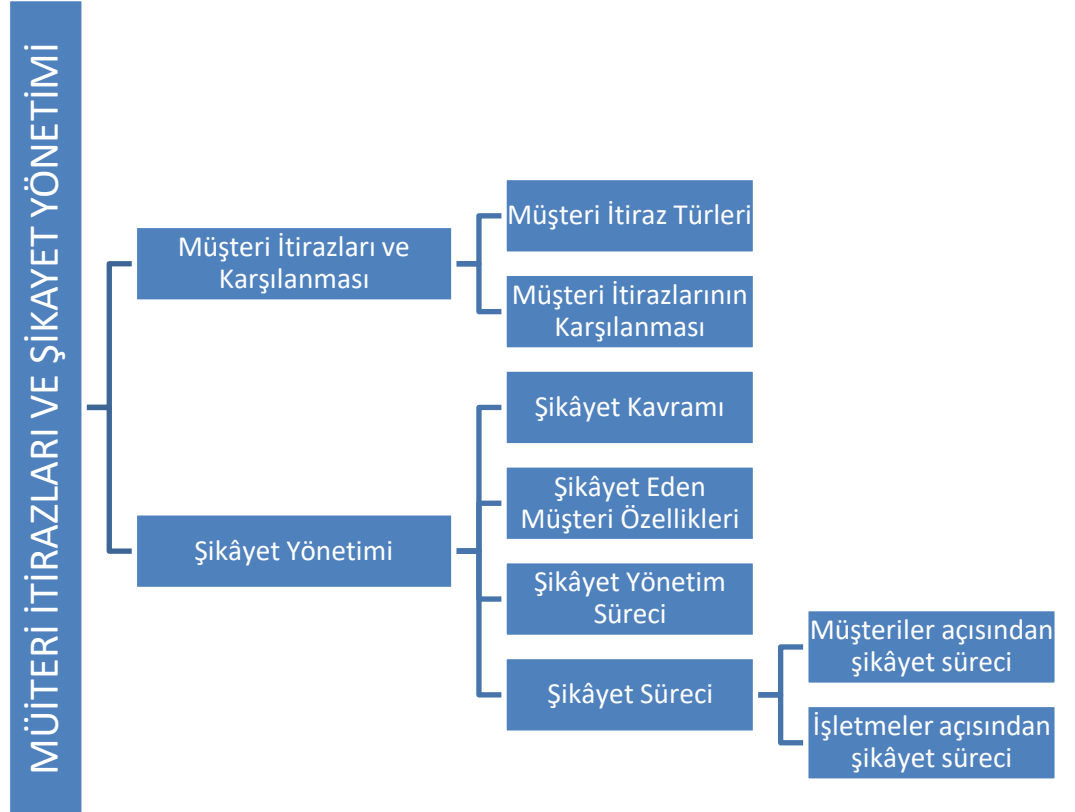


**Atatürk Üniversitesi**  
Açıköğretim Fakültesi

## MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Dr. Öğr. Üyesi Kadir  
DELİGÖZ

# ÜNİTE 10



## GİRİŞ

Günlük hayatımızda müşteri olarak yaptığımız alışverişlerin tamamında sorunsuz bir alışveriş ortamı bulunmamaktadır. Bazen müşteriden kaynaklı bazen de işletmeden kaynaklı bazı sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Müşterilerin alışveriş deneyimleri esnasında yaşadıkları olumsuzluklar ile ilgili yaptıkları eylem veya eylemlere müşteri itirazı olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle müşteri itiraz ve şikâyetleri günlük hayatta hem işletmeler için hem de müşteriler için oldukça sık karşılaşılan bir durumdur. Müşteri itiraz veya şikâyetleri müşteriye, ürün veya hizmete, işletmenin fiziksel durumuna ve benzeri olgulara göre oldukça fazla çeşitlilik göstermektedir. İtiraz veya şikâyet durumunda genellikle tarafların birbirlerini suçlamaları ile süregelen bir eylemler silsilesi yaşanmaktadır. Kendi açımızdan (tüketici) düşündüğümüzde alışverişlerimizde itirazlarımızın temel kaynağı işletmenin bizi anlamaması, eksikliğinin bulunması veya müşteriye ilgisiz davranması olarak ortaya çıkmaktadır. İtirazlar işletmeler açısından değerlendirildiğinde ise tüketicinin ürün veya hizmet hakkındaki bilgi eksikliği veya ürünü aldıktan sonra ürünü bilinçsiz kullanması ile ortaya çıkan kullanım hatasıdır. Her iki durumda da hem tüketiciler açısından hem de işletmeler açısından tatminsizlik (memnuniyetsizlik) ortaya çıkmaktadır. *Müşterilerin küçük bir bölümü şikâyetlerini doğrudan işletmeye bildirmekte, büyük bir kısmı ise sessizce markayı bir daha almamakta veya çevrelerine ürün veya hizmet ile ilgili olumsuz bildirimlerde bulunmaktadır.* Sonuç olarak tatmin olmayan ve itirazlarının karşılanmadığı müşteriler olumsuz ağızdan ağıza iletişim ile diğer müşterileri etkilemekte bu da işletmeleri zor duruma düşürmektedir. Bu nedenle işletmelerin küreselleşme ve mevcut rekabet dünyasında ayakta kalabilmeleri ve kâr maksimizasyonu sağlayabilmeleri için müşteri itirazlarını iyi analiz edip itirazların karşılanması sürecini iyi yönetmelidirler. İşletmeler şikâyet durumunda daha dikkatli olmalıdırlar. Müşteri itiraz ve şikâyet nedenlerini, bu itirazlarının ana kaynaklarını ve çözüm yollarını belirleme işletmenin temel sorumluluklarındandır. İşletmeler bu önemli ve riskli durumu çözüme kavuşturmak için bilinçli ve planlı adımlar atmak zorundadırlar.



İtiraz, ortaya atılan bir düşünce ya da alınan bir kararı kabul etmeyerek bu düşünce veya karara karşı çıkmaktır.

Bu bölümde müşteri itirazlar türleri ve müşterilerin itirazlarının karşılanması, şikâyet kavramı, şikâyet süreci ve şikâyet eden müşterilerin özellikleri konuları ele alınmakta, bu konularda duyarlı işletmelerin izlemesi gereken yol ve yöntemler anlatılmaktadır.

## MÜŞTERİ İTİRAZLARI VE KARŞILANMASI

*İtiraz, ortaya atılan bir fikir ya da alınan bir kararı kabul etmeyerek bu fikir veya karara karşı çıkmak olarak tanımlanmaktadır.* Pazarlama bilim dalında ise itiraz, alışveriş öncesinde, esnasında ve alışveriş sonrasında müşterilerin, işletmelere yönelik yaptıkları söylemler olarak ifade edilmektedir. Satış süresince müşteriler tarafından yapılan itirazların giderilmesi ve müşterilerin tatmin edilmesi kolay bir süreç değildir. Bu nedenle satış elemanlarının yapılan bu itirazlara dikkatle yaklaşması gerekmektedir.

Genel olarak itiraz, bir düşünce veya kararı benimsemeyerek karşı çıkma ve tepki vermek olarak tanımlanabilir. Ürün temsilcisi sunumu yaparken müşterinin kafasına yatmayan, beğenmediği, benimsemediği noktalar oluşabilir. Bunlar ile ilgili sorular ve itirazlar oluşur. Bu itirazları satış temsilcisi fırsata çevirmeli ve müşterinin ne istediğini anlamalıdır. Böylece ürünlerinin olumlu yönlerini ortaya çıkartma fırsatı bulur. Müşteri itirazı olması ürüne karşı ilgisi olduğunu gösterir. Müşterinin katılımcı olması durumudur. Satış temsilcisi itirazları iyi dinlemeli ve açıklayıcı net bilgiler vermelidir. Her bir görüşme ve itirazlar müşteri temsilcisi için bir deneyimdir. İlerleyen zamanlarda temsilci, müşterilerinin tepkilerini kolaylıkla çözümlenmeye başlar.



Müşteri itirazları çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir.

Günlük yaşantımızda müşteriler farklı sebeplerden dolayı itiraz etmektedirler. İşletmeler, müşterilerim bu itirazlarını doğru bir şekilde değerlendirmeli ve müşterilerinin itirazlarını ikna ile karşılamalıdır. Müşteriler bazen ürüne bazen ürünün fiyatına bazen de zamandan dolayı itiraz edebilirler. Hatta bazı durumlarda yaşadıkları olumsuzluklara rağmen itirazlarının nedenlerini belirtmek istemezler. *Müşteri itirazlarının nedenleri şu şekildedir:*

- *İşletmeye veya satış elemanına duyulan güvensizlik,*
- *Zaman kısıtlılığı,*
- *Finansal darlık,*
- *İhtiyaç şiddetinin zayıflığı,*
- *Müşterinin ürün veya bilgi hakkında düşük bilgisi,*
- *Etiketleme veya ambalajlamadaki eksiklikler (ürünün fiyatının veya bazı niteliklerinin bulunmaması).*

### Müşteri İtiraz Türleri

Müşteri itirazları çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Bu konuda yapılan çalışmalar sonucunda müşterilerden aşağıdaki şekillerde itirazlar geldiği belirtilmiştir. *Bu itirazlar (Baş ve Taşkın, 2005);*

- *Yeterli zamanım yok.*
- *Bir düşünüyüm.*
- *Lütfen, bana daha fazla bilgi verin.*
- *Yeniden geleceğim.*
- *Çok pahalı.*
- *Bütçem buna izin vermiyor.*
- *Müdürünüzle konuşmak istiyorum.*

Bu itirazların yanı sıra müşteri itirazları, mantıksal, duygusal, gizli tutulan, aşikâr söylenen itiraz şeklinde gruplanacağı gibi aşağıda detaylandırıldığı gibi *fiyat itirazları, ürün itirazları, zaman itirazları, işletme itirazları, hizmet itirazları ve ihtiyaç itirazları* olarak da ele alınabilir.

*Fiyat itirazları:* Tüketicilerin ürünleri satın almamasının ana nedeni ürünün fiyatıdır. Genellikle müşteriler genel alışkanlıkları nedeniyle ürün veya hizmetlerin fiyatları hakkında konuşurlar. Satış elemanı bu tarz bir itiraz ile karşılaştığında



kendi ürünün fiyatı ile rakiplerinin fiyatlarını karşılaştırmalı ve ürünün fiyatının yüksek olması ile ilgili müşteriye tatmin edecek açıklamalarda bulunmalıdır.



Örnek

- Fiyat itirazları genellikle "Bu çok pahalı, yeterli bütçem yok, piyasada daha ucuz alternatifleri var, internetten daha ucuza alabilirim." gibi söylemler ile ortaya çıkar.

Marks, fiyat itirazlarını etkili bir şekilde karşılamak için satış elemanlarına bazı tavsiyelerde bulunmuştur. Bu tavsiyeler şu şekildedir:

- Müşteriyi gaza getirin!
- Karşılaştırmadan kaçınmayın,
- Yaptığınız yatırımların değerini dile getirin,
- Ürünün fiyatını küçük parçalara ayırın,
- Fiyatı etkileyen nedenleri açık bir şekilde dile getirin,
- Farklılıklarınızı belirtin ve
- Alınmadığı takdirde maliyetlerden söz edin (Aktaran, Yükselen, 2017).

**Ürün itirazları:** Müşterilerin satılan ürünün (veya özelliklerinin) onlar için iyi olduğundan emin olmadıkları itiraz durumlarıdır. Stil iyi değil, evime uymuyor, çok küçük itirazlar şeklinde ortaya çıkar. Satış elemanı bu itirazlarda ürünü müşteriye yeniden tanıtmalı ve gerekiyorsa ürünü yerinde göstererek müşteriye bilgilendirmelidir. İtirazın gerçek nedenlerini, kullanım hatası olup olmadığını öğrenerek kullanım hatası dışında bir hata var ise ilgilenmeli, yardımcı olmalı, ürününü rakip ürünlerle karşılaştırmalıdır.



Müşteri itirazları çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir.



Örnek

- Ürün itirazları, müşterinin ürün üzerinden ürettiği itirazlardır. Tarzı hoşuma gitmedi, kıyafetime uymadı, çok büyük veya küçük söylemleri ile ortaya çıkmaktadır.

**Zaman itirazları:** Müşterilerin şu anda satın almaya hazır olmadıkları durumdur. Düşünmem gerek, seninle sonra iletişime geçeceğim, karar vermeden önce bunu arkadaşlarıma sormam gerekiyor, belki gelecek sene satın alacağım ama şimdi değil gibi itirazlarda bulunurlar. Satış elemanı bu durumda ürünü şimdi almasının müşteriye sağlayacağı katkı ile birlikte almaması durumunda yaşayacağı kayıpları belirtmesi gerekmektedir. Bu tür itirazlar, müşterinin kendisinden kaynaklanan itirazlar olabileceği gibi tam ikna edilmemiş olmasından da kaynaklanabilir. Bu durumda müşteriye "ne düşündüğü veya diğer ürünler hakkında ne düşündüğü" sorulabilir. Ya da ödeme kolaylıkları sağlanabilir.

**İşletme itirazları:** Müşterilerin işletme ile ilgili endişeleri olduğunda ortaya çıkar. İşletmeniz rakiplerinizden çok daha küçük, bu ürünle ilgili sorun yaşarsam yakınımda olacağınızdan emin değilim, işletmeniz hakkında kötü yorumlar okudum şeklinde ortaya çıkabilir. Böyle bir durumda satış elemanı, ürün veya hizmeti değil öncelikle işletmeyi tanıtmalıdır. İşletme vizyon, misyon ve hedefleri ile ilgili bilgiler vermeli ve referans işler göstermelidir. Müşterilere mevcut tutundurma kampanyaları belirtilmelidir.

**Hizmet itirazları:** Ürün ile ilgili sunulan hizmetleri daha ayrıntılı öğrenmek, hâlihazırdaki hizmetlerin yeterli olmadığını vurgulamak için müşteri hizmetlere itiraz edebilir. Ürünlerim son bir yıldır sürekli geç teslim edilmektedir, servis elemanınız hep geç kalıyor, şeklindeki itirazlar hizmet itirazları örnekleridir. Bu durumda satış elemanı hizmette meydana gelen aksamalar ile ilgili samimiyet ile açıklama yapmalıdır. Aksaklıklarla ilgili tespitlerini ilgili birimlerle paylaşarak giderilmesini sağlamalıdır.

**İhtiyaç itirazları:** Müşterilerin, ürününüze ihtiyaç duymadığından veya bununla çözülebilecek herhangi bir sorunu görmediği durumlardır. Bu tarz durumlarda satış elemanı müşterinin ihtiyacını gidermesini ertelemesinin nedenlerini çeşitli sorularla ortaya çıkarmalı, gelecekte yapacağı satışı planlamalıdır.



Örnek

- İhtiyaç itirazları, "Buna ihtiyacım yok, mevcut tedarikçimden memnunum, ürünüm iyi çalışıyor." söylemleri ile ortaya çıkmaktadır.

İtirazlar satış temsilcisinde endişe ve korku yaratır. İtirazların nasıl ele alınması gerektiğini ve nelere itiraz edildiğini öğrenmek korkuları giderebilir. Satış elemanı doğabilecek sorunlara ve itirazlara daha önceden hazırlık yaparsa eğer itirazları ve zorlukları kolaylıkla çözümlenebilir.

### Müşteri İtirazlarının Karşılanması

Müşteri itirazlarının karşılanması bir süreç içerisinde gerçekleştirilmelidir. Günümüzde itiraz ile karşı karşıya gelen satış elemanı, öncelikle empati yapmalıdır. Müşterinin düşünce yapısı içinde tahmin edebilmeli ve itirazın gerçek nedeninin, itirazı nasıl karşılayacağını belirlemelidir. İtirazlar karşılarken en iyi davranışlar şu şekildedir:

- İtirazı ciddiye alıp dikkatle dinlemek,
- Dinleme esnasında müşteriye dinlediğini göstermek,
- Satış elemanının olumlu ve sakin olması,
- Müşterinin satın alma nedenlerini düşünmeli,
- Müşterinin her türlü itirazına karşı açık ve dürüst bir şekilde cevap vermeli ve cevapsız soru bırakmamalıdır.



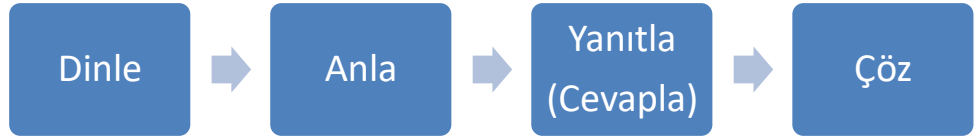
İtiraz ile karşı karşıya kalan satış elemanı ilk olarak empati yapmalıdır.

Ayrıca satış elemanı, yapılan itirazları karşılarken hiçbir şekilde görüşmeyi tartışmaya çevirmemeli, sakın karşılamalı, saygıda ve güler yüzde kusur etmemelidir.

*Schultz ve Doerr (2016) müşteri itirazlarının karşılanma sürecini 4 adımda açıklamıştır. Şekil 10.1’de gösterildiği gibi ilk adım müşteriye dinlemek, ikinci adım müşteriye anlamak, üçüncü adım cevaplamak ve son adım ise itirazı çözüme kavuşturmak. İlk olarak itiraz ile ilgili müşteri tam anlamıyla dinlenmelidir. Bu dinleme esnasında kesinlikle cevap verilmemeli ve müşteriye kendisinin dinlendiği gösterilmelidir. İkinci aşamada müşterinin itirazının tam bir şekilde anlaşılmasıdır. Bu aşamada müşteriye itirazı ile ilgili sorular sorulabilir. Mevcut endişeleri dile getirilir ve “Başka?”; “Niçin?” gibi sorular ile müşteri itirazı tam anlamıyla netleştirilir. Üçüncü adımda müşterinin itirazına doğru ve dürüst yanıt verilmelidir. Bu nedenle bu aşamada seçilecek kelimeler daha önemlidir. Dikkatli seçilmiş kelimeler ve sade bir cümleyle müşteri itirazına yanıt verilmelidir. Son aşama ise müşterinin itirazının çözüldüğünün belirtilmesi gerekiyor. Eğer gerekirse çözüm yolları müşteriye açıklanmalıdır. Satış elemanı bu aşamada cesaretli olmalıdır ve genellikle “evet” şeklinde cevaplar vermelidir.*



Müşteri itirazlarının karşılanma süreci dinle-anla-yanıtla ve çözüme ulaşan dört aşamadan ibarettir.



Şekil 10.1. Müşteri İtiraz Karşılama Süreci (Schultz ve Doerr, 2016: 10).

İtirazların karşılanmasında satışçıların kullanabileceği karşılama yöntemleri şunlardır:

- Beş aşama yöntemi
- Evet-fakat yöntemi
- Farz edelim ki yöntemi
- İhmal etme yöntemi
- Erteleme yöntemi
- Geri çevirme yöntemi
- Hamburger yöntemi
- Yumuşatma yöntemi.

**Beş aşama yöntemi:** Bu yöntemde göre satış elemanı itirazları karşılarken beş davranışı sırasıyla gösterir:

- Müşterilerin itirazlarını dinlemeli,
- Sorular sorarak müşterinin itirazını açıklığa kavuşturmalı,
- İtirazın nedenlerini çözmeli,
- İtirazları anlayışla karşılamalı,
- Müşterilere itirazlar ile ilgili açık ve dürüst bir şekilde bilgiler vermelidir.

**Evet, – fakat yöntemi:** Bu yöntemde dolaylı reddetme metodu da denilir. Önce müşteriye hak verip daha sonra müşterinin itirazının karşılanması usulüdür.

Diyalog müşteriye hak vererek başladığında müşteriyi ikna etmek çoğu kez mümkün olmaktadır. Böylece müşteri gücendirilmeden itiraz çözülmektedir.

**Farz edelim ki:** Müşteriye farklı seçenekler sunarak itirazları karşılama durumudur. “Taleplerinizin yerine getirilmesi durumunda ürünü alacak mısınız?” şeklindeki müşterinin gerçek düşüncesini ortaya çıkarmak amaçlanır (Yükselen, 2017: 69).

**İhmal etme:** Bu tür itiraz karşılması müşterinin itirazının farklı yönlere çekilmesini içermektedir. Müşterinin itiraz ettiği konuyu erteleyerek ürün veya hizmetin olumlu özelliklerinin anlatılması şeklinde uygulanır.

**Erteleme:** Satış elemanının müşterinin itirazlarını zamanında karşılamak istemediği durumlarda o konu ile ilgili daha sonra açıklama yapma üzere olayı ertelemesidir. Bu tür itiraz karşılması, söz konusu itirazı açıklayacağım ancak öncelikle ürünün özelliklerini anlatayım şeklinde ortaya çıkabilir. “Fiyatı ve ödeme şartlarını açıklayacağım ama ondan önce açıklamam gereken önemli bir husus daha var; daha sonrasında fiyat ve ödeme ile ilgili bilgi vereceğim.” diyerek erteleme yapılabilir.

**Geri çevirme:** Müşterinin ürün veya hizmetlere olan isteksizliğinin anlaşılması üzerine satış elemanı bu isteksizliği gidermek için müşteriye ürünü neden satın alması gerektiğini anlatır. Bumerang yöntemi olarak da isimlendirilmektedir. Müşterinin isteksizlik nedenlerinin sırasıyla ortadan kaldırılması ile itiraz karşılanabilir.

**Hamburger yöntemi:** Ürün veya hizmetle ilgili itirazlarda, satışı ürüne ait bilgileri ile itirazları karşılar. Hamburger benzetmesinde; hamburgerin üstü ürünün özelliklerini, ortadaki köftesi itirazları, alttaki ekmek dilimi ise ürünün faydalarını gösterir. Hamburgerin üst ekmeği, ürünün özellikleri, köftesi itirazlar ve alt ekmeği ise ürünün sağladığı faydalar şeklinde sıralanır. Önce ürünün özellikleri, sonra müşteri itirazının çözümü ve cevabı; daha sonra ise ürünün üstün olduğu durumlar açıklanır.

**Yumuşatma yöntemi:** Satışçı, itirazı yumuşatarak veya itirazın bir kısmının doğru ama bir kısmının doğru olmadığını vurgulayarak kendi haklılığını gösteren kanıtlar ileri sürer.

Satış elemanları yukarıda belirtilen itiraz karşılama türlerinden birini veya birden fazlasını birlikte kullanabilirler. Satış elemanının eğitim seviyesi, iş tecrübesi ve kişilik yapısı müşteri itirazlarının karşılanması açısından önemlidir.

## ŞİKÂYET YÖNETİMİ

Küreselleşme, artan teknolojik gelişmeler ve değişen müşteri profili işletmelerin müşteri ilişkileri stratejilerini de etkilemektedir. Bu doğrultuda işletmeler, müşterilerinin arzu ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek, taklitlerinden kaçınmak ve rekabet avantajı elde edebilmek için müşterileriyle güçlü ilişkiler içerisinde olmalıdır. Günümüzde müşteri merkezli yönetim yaklaşımı oldukça önemlidir. Bu yönetim yaklaşımı kapsamında işletmeler müşteri itirazlarına ve



Evet-fakat yöntemi, dolaylı reddetme metodu olarak tanımlanmaktadır.

şikâyetlerine önem vermelidir. Şikâyet yönetimi konusunda müşteri memnuniyeti sağlayan işletmeler müşteri bağlılığı elde edeceklerdir. Sadık müşteriler ise kârlılık ve rekabet avantajı elde etme açısından işletmelere güç katacaktır. Bu bölümde şikâyet kavramı, şikâyet eden müşterilerin temel özellikleri ve şikâyet sürecinden bahsedilecektir.

### Şikâyet Kavramı

*Şikâyet, ürün, hizmet veya eylemler ile ilgili müşterilerin memnuniyetsizlik ifadelerinin tamamını içermektedir.* Ürün veya hizmetten beklediği performansı göremeyen müşterinin memnuniyetsizliğini kelimelerle ifade etmesiyle şikâyet meydana gelmektedir. Bu doğrultuda şikâyet kavramını tek bir kelimeyle ifade etmek gerekirse memnuniyetsizlik olarak tanımlanmaktadır.



Şikâyet; ürün, hizmet veya eylemler ile ilgili müşterilerin memnuniyetsizlik ifadelerinin tamamını içermektedir.

Tanımlardan anlaşıldığı gibi şikâyet, satın alma işlemi tamamlandıktan sonra ortaya çıkar ve şikâyetin hukuki bir boyutu vardır. Şikâyet etme çoğu ülkede anayasa ve diğer yasalarla vatandaşlara tanınmış bir haktır. İtiraz ise ürün hizmeti kullanma veya faydalanmaya yönelik gösterilen dirençtir. Dolayısıyla itiraz ürün hizmeti kullanmadan önce gösterilen dirençtir. İtirazlar çözülmezse satış işlemi gerçekleşmez. Şikâyet ise ürünü kullanma aşamasından sonra ortaya çıkar.

Birçok işletme müşteri şikâyetlerinin etkili bir şekilde ele alınmasına yeterince önem vermemektedir. Müşteri şikâyetleri, işletmelerin sorunun asıl nedenini düzeltmek ve hizmeti veya ürünü iyileştirmek için kullanması gereken önemli bir piyasa zekâsı kaynağı olduğu için önemlidir. Bununla birlikte Naylor (2003), çok az sayıda işletmenin, şikâyet sahiplerinin %50'sinden daha az bir kısmının işletmeden yanıt aldığını ve işletmenin yanıtını genellikle memnuniyet verici bulmayanların yanıtını aldıklarını tahmin ederek müşterilerin şikâyet etmenin önemini nasıl tanıdığını göstermektedir. Hizmet başarısızlığı sorununun, özellikle kısa ve uzun vadede işletmeler için müşteri memnuniyetsizliğinin ciddiyeti göz önüne alındığında, işletmeler tarafından hâlen yeterince ele alınmadığı görülmektedir. Olumsuz sözlü konuşmalar ve rakip firmalara geçilmesi, kaçınılmaz olarak eğer engellerin değiştirilmesi durumunda alternatifler mevcutsa, yeni müşteriler edinmenin yüksek maliyetlerine yol açmaktadır. Öte yandan, müşteri şikâyetleri ile başa çıkma konusunda olumlu bir yaklaşım, müşterilerin korunmasına ve şirket hakkında olumlu bir iletişim kurulmasına yardımcı olmalıdır. Bu doğrultuda, müşterilerin tekrar yaptığı satın alımları, ilk kez satın alanların yaptığı alımlara göre genellikle % 90 daha az pazarlama harcaması gerektirir.

İşletmeler için şikâyetlerin çözümü, kârlı müşterilerin işletmelerinden gitmesini önlemek için hızlı bir şekilde iyileştirilmesi gereken iç süreç yöntemi olduğu belirtilmektedir. Ayrıca şikâyetler, kurumsal performans değerlendirmesinin bir göstergesi olarak düşünülmelidir. İşletmeler, müşterileri kaybetmenin sonuçlarının hem kâr azalışı hem de ağızdan olumsuz sözler olduğunu öğrenmelidir. Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı, anahtar özelliklerin hangileri olduğunu vurgulamaktır. Bu nedenle müşteri şikâyetlerinin karşılanması bir süreci kapsamaktadır. Bu süreç aşağıda detaylı anlatıldığı gibi şikâyet yönetimi sürecidir.

## Şikâyet Eden Müşterilerin Özellikleri

*Müşteri şikâyetleri ile ilgili olarak çeşitli nedenler ön plana çıkmaktadır. Bu nedenlerin bazıları psikolojik olabileceği gibi bazıları ise demografik değişkenlere göre değişiklik gösterebilir.*

Yapılan araştırmalar sonucunda müşteri şikâyetlerinin büyük bir çoğunluğunun düşük gelire sahip orta yaş ve üzeri bekâr bayan müşterilerden oluştuğu belirlenmiştir. Ayrıca müşterinin gelir durumu ile şikâyet etme olasılığı arasında ters orantı bulunduğu, yani müşterinin gelir durumunun arttıkça şikâyet etme olasılığının azaldığı belirlenmiştir. Evli kişiler memnuniyetsizliklerini eş ve çocukları ile paylaşabildikleri için daha az şikâyetçi olmaktadır.

Şikâyet eden müşterilerin psikososyal özellikleri incelendiğinde ise; şikâyet etmenin algılanan riski arttırdığı; bu nedenle de şikâyet etme davranışının azaldığı belirlenmiştir. Yine yapılan araştırmalarda; şikâyetçi müşterilerin daha dışa dönük kişilik yapısında olduğu belirlenmiştir. Ayrıca müşterilerin çoğunluğu bir ürün veya hizmete ilişkin olarak olumsuz bir durumla karşılaştıklarında sebebi dışsallaştırmakta ve kendilerinden çok, başkalarını suçlama eğilimi göstermektedirler.



Müşteri şikâyetleri ile ilgili olarak çeşitli nedenler bulunmaktadır. Bu nedenler psikolojik olacağı gibi demografikte olabilir.

Örnek



- Kullanım hatası nedeniyle beklentilerini elde edememiş müşteriler bile olumsuzluğu kullandıkları araç-gerece yüklemektedirler.

Şikâyet eden müşterilerin kültürel özellikleri konusunda yapılmış çalışmalarda kadercı kişiliğe sahip müşterilerin daha az şikâyet etme davranışı gösterdiği belirlenmiştir. Kişinin kadercı olması şansının kötü olduğu ve bütün olumsuzlukların karşısına çıktığı şeklinde düşünmesine yol açmaktadır. Yaşamının kontrolünün kendisinde olduğuna inanan kişiler şikâyet etme konusunda daha aktif olmaktadır.

## Şikâyet Yönetim Süreci

Şikâyet yönetimi, müşteri memnuniyetsizliğinin çeşitli nedenlerini belirlemeye ve düzeltmeye yönelik bilgilerin yayılması sürecidir. Müşterilerin örgütsel güvenilirliğe olan güvenini yeniden kazandırmak için önceki hataların çözümü ve öğrenmek için kullandığı stratejileri tanımlar. Bu nedenle, müşteri şikâyetlerinden toplanan bilgiler, ürün kalitesi ve teslimat sistemindeki zayıflıkları düzeltmek ve öğrenmek için kullanılabilir olduğundan, kalite yönetimi süreci için büyük öneme sahiptir.

Şikâyet yönetiminin işletmelere sağladığı faydalar ile ilgili olarak dört ayrı sınıflandırma yapılabilir (Stauss ve Seidel, 2004):



Şikâyet yönetimi işletmelere bilgi, tutum, geri alım yararı ve iletişim faydaları sağlamaktadır.

- **Bilgi;** ürünlerin iyileştirilmesi, verimliliği artırmak ve arıza maliyetlerini azaltmak için müşteri şikâyetlerinden elde edilen bilgilerin kullanılmasıyla elde edilen değeri temsil eder.
- **Tutum;** elde edilen şikâyet memnuniyetinden dolayı müşterinin olumlu tutum değişikliklerini kavrar.
- **Geri alım yararı;** şikâyet eden bir müşterinin bir rakibe geçmek yerine bir şirketle kalması durumunda ortaya çıkar.
- **İletişim faydaları;** şikâyet yönetiminin sözlü etkisini tanımlar. Şikâyetler çözüldüğünde ve memnun müşteriler, ağızdan kulağa olumlu söz veriyorlarsa üretilirler, yani şirketi tavsiye eder ve yeni müşteriler edinmeyi destekler.

Genel olarak müşteri şikâyet nedenleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Müşteri ihtiyaçlarının tam olarak karşılanmaması (zaman, fiyat, kalite vb.)
- Beklentilerinin tam olarak karşılanmaması (beyan edilmeyen ancak müşterinin beklentisi olan konular)
- Alınan üründe (mal-hizmet) herhangi bir kusur oluşması
- Destek hizmetlerinden istenilen/beklenen sonucun alınmaması vb.
- Alınan ürün ya da hizmetin yetersizliği.

Şikâyetlerine cevap alamayan müşteriler çeşitli davranışlar göstermektedir.

Bu davranışlar:

- Müşteri, hemen ürünü iade edebilir.
- Müşteri, o markayı bir daha almayabilir.
- Müşteri memnuniyetsizliğini şikâyetle iletebilir.
- Müşterinin şikâyetini ilgisine iletmez, ağızdan ağıza iletişim yoluyla çevresindekilerle paylaşabilir.

Yukarıda sayılan davranış biçimlerinden şikâyet etme yolunu ancak çok az sayıdaki müşteri kullanmaktadır. Yapılan araştırmalara göre müşterilerin %25'inin yaptığı satın almadan memnun olmadığı ancak %5'inin şikâyet ettiği belirlenmiştir. Müşterilerin şikâyetinde bulunmamasının çeşitli nedenleri vardır. Bu nedenler arasında; şikâyet etmenin, para, zaman ve emek maliyetinin yüksek olması, şikâyetlerin ciddiye alınmayacağı inancı, nereye, nasıl ve ne zaman şikâyet edileceğinin bilinmemesi, şikâyet konusunun önemsiz olması, müşterinin şikâyetten kendisini sorumlu tutması, şikâyetinde bulunmayı utanılacak bir davranış olarak kabul etmesi vb. sayılabilir.

Çeşitli şikâyet sebepleri vardır. Bunlar; satışıçından, satış ekibinden, işletmeden, ürün veya hizmetten, satış sürecinden, sözleşmenin yerine getirilmemesinden, fiyattan, bazı teknolojiyi kullanmamaktan veya çok ileri teknoloji kullanmaktan vb. kaynaklanabilir. Genel olarak beğenmeli veya özellikli mallarda, pahalı, sosyal önemi yüksek olan ürünlerde şikâyet oranı daha yüksek olmaktadır. Bunlara ilave olarak şu nedenler şikâyetçi olma eğilimini artırmaktadır:

**Tüketicinin tatminsizlik düzeyi:** Tüketicinin üründen beklediği ile aldığı fayda arasındaki fark ne kadar yüksek ise, şikâyetçi olma eğilimi o kadar artmaktadır.





Tüketicinin üründen beklediği ile aldığı fayda arasındaki olumsuz fark tatminsizlik düzeyini göstermektedir.

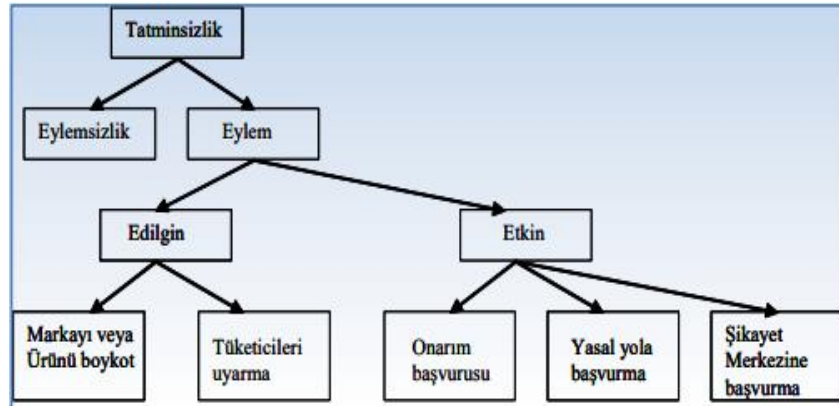
**Tüketicinin şikâyetini bildirme konusunda eğilimi:** Tüketicinin şikâyetçi olduğunda aktif olarak bildirme eğilimi yüksek ise, şikâyetçi olma eğilimi yüksektir. Ayrıca, geçmiş deneyimlerinde benzer olaylar yaşamış kişilerde şikâyetçi olma ve bildirme eğilimi yüksektir.

**Şikâyeti bildirme sonucunda elde edilecek fayda:** Tüketici şikâyetçi olduğunda önerilecek çözüm yolu ürünü almaktan daha fazla yarar sağlıyor ise, şikâyetçi olma eğilimi artmaktadır. Özellikle, ruh, beden ve toplum sağlığı ile ilgili konularda kişinin uğradığı zararın tazmin edilmesi durumunda elde edilen fayda daha yüksek olmaktadır.

**Şikâyetin oluşmasında suçlu kişi/firma:** Araştırmalara göre, şikâyet nedeni üretici firmadan kaynaklandığında şikâyetçi olma eğilimi artmaktadır.

**Ürünün tüketici için önemi:** Alınan ürünün kişi için maddi veya manevi (kişisel, toplumsal) önemi yüksek olduğunda da şikâyetçi olma eğiliminin arttığı görülmektedir. Burada sadece ürün için harcanan miktar değil, kişisel veya toplum açısından zarara uğradığını düşünen tüketicilerde de şikâyetçi olma eğilimi fazladır.

**Tüketicinin şikâyetini ileteceği kaynağın ulaşılabilirliği:** Şikâyet kanalları tüketicinin kolaylıkla ulaşabileceği şekilde ise, şikâyetçi olma düzeyi artmaktadır. Tüketiciler şikâyetçi olduklarında eylemde bulunma veya bulunmama şeklinde iki tepki vermektedirler. Eylemsizlik durumunda; tüketici olayı unutmayı tercih ederek bir şey yapmamaktadır. Eyleme geçmeye karar verdiklerinde ise, tüketici şikâyetini çeşitli eylemler ile göstermektedir. Şekil 10.2'de tüketici şikâyet davranışları gösterilmiştir.



Şekil 10.2. Tüketici Şikâyet Davranışı (Odabaşı ve Barış, 2002)

## Şikâyet Süreci

**Şikâyet süreci müşteriler ve işletmeler açısından ayrı ayrı yönetilmektedir.** Bu nedenle her iki taraf açısından ayrı ayrı incelenmesi gerekmektedir. Aşağıda her iki taraf açısından da değerlendirmeler verilmiştir.

## Müşteriler açısından şikâyet süreci

**Satın aldığı ürün veya hizmet ile ilgili aranılan (tahmin edilen) veya performansından memnun olunmayan durumlarda beklentiler karşılanmadığı için**



*tatminsizlik yaşanır.* Memnun olmayan müşteri şikâyet edip etmeyeceğine karar verir. Müşteri şikâyet etmeye karar verirse öncelikle ürün veya hizmeti sağlayan işletmeye başvurur. Şikâyet sonucunda üretilen çözüme yönelik yeniden tatmin değerlendirilmesi yapılır. Müşteri bu değerlendirmenin sonunda ürünü ya almaya devam eder ya da markayı değiştirme yoluna gider. Sadece tatmin olmamış müşteriler değil, tatmin olmuş ama işletmenin daha ileri gitmesini, daha iyi olmasını isteyen müşteriler de şikâyette bulunabilirler. Bu tür müşteriler, sadık müşterilerdir ve sadık olunan markadan vazgeçmeleri oldukça zordur. Şekil 10.3'de müşteri açısından şikâyet süreci gösterilmiştir.



Şekil 10.3 Müşteri Açısından Şikâyet Süreci (Barış, 2006).

### İşletmeler açısından şikâyet süreci

*İşletmelerin, müşterilerinin şikâyetlerini rahatlıkla ve güvenle iletebilecekleri şikâyet yönetim mekanizmasına sahip olması beklenmektedir.* İlk aşamada, müşterilerin şikâyetlerini belirli bir formata göre alınması ve kayda geçirilmesi vardır. Bu sayede şikâyetin müşteri tarafından işletmeye iletilmesi ve kayda geçilmesiyle şikâyet yönetimi süreci başlar. Şikâyetler işletme penceresinden incelendiğinde, ilk olarak alınan şikâyetle ilgili tüm birimler bilgilendirilmektedir ve ilgilisi tarafından çözümlenir. Şikâyete konu olan problem çözüldükten sonra da şikâyet sonrası takip aşaması ile süreç devam etmektedir. Bu aşama şikâyet yöneticisinin sorumluluğunda yürütülmektedir.

Bazen tatmin olmuş sadık müşterilerde şikâyette bulunabilirler.

İşletmelerin, şikâyet yönetimi için özel bölümler oluşturması ve birtakım düzenlemeler yapması gerekmektedir.



Şekil 10.4. İşletme Açısından Şikâyet Süreci (Barış, 2006)

İşletmelerde şikâyet yönetimi için özel bölümler oluşturulur ve birtakım düzenlemeler yapılır.

- İlk aşamada; müşterilerin şikâyetleri belirli bir formata göre alınır, kayda geçirilir,
- Şikâyet bütün departmanlara duyurulur ve ilgili tarafından çözümlenir,
- Müşteriye kısa sürede cevap verilir ve müşteri devamlı izlenir.

İşletmeler etkili bir şikâyet yönetimi gerçekleştirmek istiyorlarsa önce işletmede şikâyetle ilgili bir anlayış oluşturmalarıdır. Bu bağlamda bütün çalışanlar şikâyetlerin işletme ve kendileri açısından kötü bir şey olmadığına, aksine yeni fırsatlar yarattığına inandırılmalıdır. Bunun için de işletme şikâyet yönetimini bir süreç şeklinde ele alma ve bu sürecin yönetimini yapılandırılmalıdır.

*Etkili bir şikâyet yönetimi için işletmelere yardımcı olacak adımlar şöyledir:*

- *Ürün veya hizmet sunumu için hedeflenen standartları belirlemek,*
- *Bu standartlardan sapma olasılığı olan konuları belirlemek, standarda ulaşamaması sonucu yaşanan tatminsizliğin nasıl giderileceğini belirlemek ve*
- *Şikâyet veri tabanı oluşturarak güncel tutmak.*

İşletmeler şikâyetleri çözümlerken belirli bir düzen içerisinde hareket ederler. Bu süreç şu şekildedir:

- Hızlı hareket; işletmenin şikâyeti değerlendirme hızıdır.
- Şikâyet etmeyi kolaylaştırma; müşterilerin şikâyetlerini daha kolay ve hızlı işletmeye ulaştırmasını ifade eder.
- Müşteri zararlarını karşılama; müşterinin uğradığı zararları gidermektir.
- Özür dileme; işletmenin müşteriye yaşattığı sıkıntıyı kabul ettiğini gösterir.
- Sonuç hakkında bilgilendirme; işletmenin müşterisine açıklama yapmasını ifade eder.



Etkili bir şikâyet yönetimi işletmelere ilk olarak standartları yakalama fırsatı verir.



**Bireysel Etkinlik**

- Günlük hayatımızda işletmelere ne tür itirazlarda bulunuyorsunuz?
- Bu itirazlarınızın çözüme kavuşma durumu nedir?
- İtirazınızın çözüme kavuşması sonrasında ne tür eylemlerde bulunuyorsunuz?



### Özet

- Günlük hayatımızda müşteri olarak yaptığımız alışverişlerin tamamı sorunsuz bir şekilde gerçekleşmemektedir. Bazen müşterilerden kaynaklı bazen de işletmeden kaynaklı sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bu bölümde müşteri itiraz türleri, müşterilerin itirazlarının karşılanması, şikâyet kavramı, şikâyet eden müşterilerin özellikleri ve şikâyet süreci anlatılmıştır.
- *İtiraz, ortaya atılan bir fikir ya da alınan bir kararı kabul etmeyerek bu fikir veya karara karşı çıkmak olarak tanımlanmaktadır.* Müşteri itirazlarının nedenleri şu şekildedir:
- İşletmeye veya satış elemanına duyulan güvensizlik,
- Zaman kısıtlılığı,
- Finansal darlık,
- İhtiyaç şiddetinin zayıflığı,
- Müşterinin ürün veya bilgi hakkında düşük bilgisi,
- Etiketleme veya ambalajlamadaki eksiklikler (ürünün fiyatının veya bazı niteliklerinin bulunmaması).
- Müşteri itirazları çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Bu itirazların yanı sıra müşteri itirazları, mantıksal, duygusal, gizli tutulan, aşikâr söylenen itiraz şeklinde gruplanacağı gibi aşağıda detaylandırıldığı gibi fiyat itirazları, ürün itirazları, zaman itirazları, işletme itirazları, hizmet itirazları ve ihtiyaç itirazları olarak da ele alınabilir.
- Fiyat itirazları: Tüketicilerin ürünleri satın almamasının ana nedeni ürünün fiyatıdır. Genellikle müşteriler genel alışkanlıkları nedeniyle ürün veya hizmetlerin fiyatları hakkında konuşurlar.
- Ürün itirazları: Müşterilerin satılan ürünün (veya özelliklerinin) onlar için iyi olduğundan emin olmadıkları itiraz durumlarıdır.
- Zaman itirazları: Müşterilerin şu anda satın almaya hazır olmadıkları durumdur.
- İşletme itirazları: Müşterilerin işletme ile ilgili endişeleri olduğunda ortaya çıkar.
- Hizmet itirazları: Ürün ile ilgili sunulan hizmetleri daha ayrıntılı öğrenmek, hâlihazırdaki hizmetlerin yeterli olmadığını vurgulamak için müşteri hizmetlere itiraz edebilir.
- İhtiyaç itirazları: Müşterilerin, ürününüze ihtiyaç duymadığından veya bununla çözülebilecek herhangi bir sorunu görmediği durumlardır.
- Müşteri itirazlarının karşılanması bir süreç içerisinde gerçekleştirilmelidir. Günümüzde itiraz ile karşı karşıya gelen satış elemanı, öncelikle empati yapmalıdır.
- İtirazların karşılanmasında satışçıların kullanabileceği karşılama yöntemleri şunlardır;
- Beş aşama yöntemi
- Evet-fakat yöntemi
- Farz edelim ki yöntemi
- İhmal etme yöntemi
- Erteleme yöntemi
- Geri çevirme yöntemi
- Hamburger yöntemi
- Yumuşatma yöntemi.



## Özet (devamı)

- Küreselleşme, artan teknolojik gelişmeler ve değişen müşteri profili işletmelerin müşteri ilişkileri stratejilerini de etkilemektedir. Bu doğrultuda işletmeler, müşterilerinin arzu ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek, taklitlerinden kaçınmak ve rekabet avantajı elde edebilmek için müşterileriyle güçlü ilişkiler içerisinde olmalıdır. Günümüzde müşteri merkezli yönetim yaklaşımı oldukça önemlidir. Bu yönetim yaklaşımı kapsamında işletmeler müşteri itirazlarına ve şikâyetlerine önem vermelidir. Şikâyet yönetimi konusunda müşteri memnuniyeti sağlayan işletmeler müşteri bağlılığı elde edeceklerdir.
- Şikâyet, ürün, hizmet veya eylemler ile ilgili müşterilerin memnuniyetsizlik ifadelerinin tamamını içermektedir.
- Müşteri şikâyetleri ile ilgili olarak çeşitli nedenler ön plana çıkmaktadır. Bu nedenlerin bazıları psikolojik olabileceği gibi bazıları ise demografik değişkenlere göre değişiklik gösterebilir.
- Şikâyet yönetimi, müşteri memnuniyetsizliğinin çeşitli nedenlerini belirlemeye ve düzeltmeye yönelik bilgilerin yayılması sürecidir. Müşterilerin örgütsel güvenilirliğe olan güvenini yeniden kazandırmak için önceki hataların çözümü ve öğrenmek için kullandığı stratejileri tanımlar. Bu nedenle, müşteri şikâyetlerinden toplanan bilgiler, ürün kalitesi ve teslimat sistemindeki zayıflıkları düzeltmek ve öğrenmek için kullanılabilir olduğundan, kalite yönetimi süreci için büyük öneme sahiptir.
- Şikâyet süreci müşteriler ve işletmeler açısından ayrı ayrı yönetilmektedir.
- Satın aldığı ürün veya hizmet ile ilgili aranan (tahmin edilen) veya performansından memnun olunmayan durumlarda beklentiler karşılanmadığı için tatminsizlik yaşanır.
- İşletmelerin, müşterilerinin şikâyetlerini rahatlıkla ve güvenle iletebilecekleri şikâyet yönetim mekanizmasına sahip olması beklenmektedir.
- Etkili bir şikâyet yönetimi için işletmelere yardımcı olacak adımlar şöyledir:
- Ürün veya hizmet sunumu için hedeflenen standartları belirlemek,
- Bu standartlardan sapma olasılığı olan konuları belirlemek, standarda ulaşılamaması sonucu yaşanan tatminsizliğin nasıl giderileceğini belirlemek ve
- Şikâyet veri tabanı oluşturarak güncel tutmak.

## DEĞERLENDİRME SORULARI

....., ortaya atılan bir fikir ya da alınan bir kararı kabul etmeyerek bu fikir veya karara karşı çıkmaktır.

1. Aşağıdakilerden hangisi cümlede yer alan boşluğa gelmesi gereken kavramdır?
  - a) İtiraz
  - b) Tatminsizlik
  - c) İkaz etmek
  - d) Memnun olmamak
  - e) Güvensizlik
2. Aşağıdakilerden hangisi müşteri itiraz türlerinden değildir?
  - a) Fiyat itirazları
  - b) Ürün itirazları
  - c) Hizmet itirazları
  - d) Durum itirazları
  - e) İhtiyaç itirazları
3. Müşterilerin satılan ürünün (veya özelliklerinin) onlar için iyi olduğundan emin olmadıkları itiraz durumu aşağıdakilerden hangisidir?
  - a) Zaman itirazları
  - b) Ürün itirazları
  - c) Hizmet itirazları
  - d) Durum itirazları
  - e) İhtiyaç itirazları
4. Aşağıdakilerden hangisi müşteri itirazlarının karşılanma süreçlerinden değildir?
  - a) Dinle
  - b) Anla
  - c) Tekrar et
  - d) Yanıtlarla (Cevapla)
  - e) Çöz
5. Aşağıdakilerden hangisi itirazların karşılanmasında satışçıların kullanabileceği karşılama yöntemlerinden değildir?
  - a) Beş aşama yöntemi
  - b) Farz edelim ki yöntemi
  - c) İhmal etme yöntemi
  - d) Geri çevirme yöntemi
  - e) İkna yöntemi

6. Müşterinin ürün veya hizmetlere olan isteksizliğinin anlaşılması üzerine satış elemanının bu isteksizliği gidermek için müşteriye ürünü neden satın alması gerektiğini anlattığı müşteri itirazlarının karşılanması yöntemi aşağıdakilerden hangisidir?
- Geri çevirme yöntemi
  - Hamburger yöntemi
  - Yumuşatma yöntemi
  - Erteleme yöntemi
  - İkna yöntemi
7. Aşağıdakilerden hangisi şikâyet yönetiminin işletmelere sağladığı faydalardan değildir?
- Bilgi
  - Tutum
  - Fiyat
  - Geri alım yararı
  - İletişim faydaları
8. Aşağıdakilerden hangisi genel olarak müşteri şikâyet nedenlerinden değildir?
- Müşteri ihtiyaçlarının tam olarak karşılanmaması
  - İhtiyaç farklılığı
  - Beklentilerin tam olarak karşılanmaması
  - Alınan üründe herhangi bir kusur olması
  - Destek hizmetlerinden istenilen/beklenen sonucun alınmaması
9. Aşağıdaki aşamalardan hangisi tüketici şikâyet davranışı sürecinde yer almaz?
- Tatminsizlik
  - Eylem-eylemsizlik
  - Edilgin-etkin
  - Fiyata itiraz etme
  - Markayı veya ürünü boykot etme
10. Aşağıdaki aşamalardan hangisi işletmeler açısından şikâyet sürecinde yer almaz?
- Şikâyeti alma aşaması
  - Şikâyeti çözme aşaması
  - Şikâyet sonrası takip aşaması
  - Sorun çözücü
  - Uzlaştırıcı

**Cevap Anahtarı**

1.a, 2.d, 3.b, 4.c, 5.e, 6.a, 7.c, 8.b, 9.d, 10.e

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Aktepe, C., Baş, M. & Tolon, M. (2018). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bariş, G. (2006). *Kusursuz Müşteri Memnuniyeti İçin Şikâyet Yönetimi*. İstanbul: Mediacat.
- Bariş, G. (2008). *Kusursuz Müşteri Memnuniyeti İçin Şikâyet Yönetimi*. İstanbul: Mediacat.
- Barutçugil, İ. (2009). *Müşteri İlişkileri ve Satış Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baş (Tortop), S. & Taşkın, E. (2005). Customer Objections and Statistical Investigation In Marketing Communication. *Yönetim ve Ekonomi*. 12/2 (2005) 171-196.
- Başfıncı, Ç. Ş. (2008). *Müşterilerle İlişkiler ve Pazarlama İletişimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Çabuk, S. (2003). *Profesyonel Satış Yönetimi*. İstanbul: Nobel Kitapevi.
- Dinçer, Ö. (1996). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğan, G., & Erdoğan, S. (2010). ISO 10002: Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Şikâyetleri Yönetimi. Borusan Lojistik Örneği.
- Eraslan, S., O. (2007). Kişisel Satış Süreci, Bu Sürecin Sunumundaki Tekniklerin Karşılaştırılması Ve Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Filip, A. (2013). *Complaint Management: A Customer Satisfaction Learning Process*. Procedia - Social and Behavioral Sciences 93 ( 2013 ) 271 – 275.
- Fornell, C. & Wernerfelt, B. (1987). *Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis*. Journal of Marketing Research, 24, 337-346.
- Gel, O.C. (2002). *CRM Yolculuğu*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Görmüş, A. S., Aydın, S. & Aydın, M. (2013). *Yükseköğretim Kurumlarında Öğrenci Şikâyetlerinin ve Şikâyet Yönetiminin Değerlendirilmesi*. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6/3. 167-190.
- Güllülü, U. (2007). *Reklamcılık ve Satış Politikası*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını.
- Gürdal, S. (2009). *Benim Maaşımı Kim Ödüyor?*, İstanbul:Yaprak Yayınları.
- Homburg, C. & Fürst, A. (2005). *How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis Of The Mechanistic And The Organic Approach*. Journal of Marketing, 69(3), 95–114.



- İnanlı, H. (2008). GSM Hat Hizmetlerinde Satın Alma Sonrası Davranışlar Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- İslamoğlu, A. H. & Altunışık, R. (2007). *Satış ve Satış Yönetimi*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Karabulut, M. (1998). *Profesyonel Satışçılık ve Yönetimi*, İstanbul: Üniversal Dil Hizmetleri ve Yayıncılık A.Ş.
- Karabulut, M.(1979). *Satışçıların Eğitimi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Pazarlama Enstitüsü Yayını No:12.
- Kaymak, Ö. (2005). *Satış Aşktır*. İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Kotler, P., (1997). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Kotler, P., Armstrong, G., (1997). *Marketing: An Introduction*, New Jersey: Prentice Hall International Inc. , Upper Saddle River.
- McCullough, M. A., Berry, L. L. & Yadav, M. S. (2000). *An Empirical Investigation Of Customer Satisfaction After Service Failure And Recovery*. Journal of service research, 3(2), 121-137.
- MEB (2011). *Müşteri Şikâyetleri*. Ankara.
- Naylor, G. (2003). *The Complaining Customer: A Service Provider's Best Friend*. Journal Of Consumer Satisfaction Dissatisfaction And Complaining Behavior, 16, 241-248.
- Odabaşı, Y. (2000). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Odabaşı, Y. (2002). *Tüketici Davranışları*, İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Odabaşı, Y. (2004). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Polat, E. (2015). Satış Gücü Organizasyonun Kurgulanması Ve Yönetimi: Satış Yöneticilerinin Değerlendirmeleri Üzerine Nitel Bir Analiz, T.C. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
- Schultz, M. & Doerr J. (2016). *How to Handle Sales Objections*. (e-book). USA: Rain Group.
- Stauss, B. (2002). *The Dimensions Of Complaint Satisfaction: Process And Outcome Complaint Satisfaction Versus Cold Fact And Warm Act Complaint Satisfaction*. Managing Service Quality. Vol.12. Number 3. S.173-183.
- Stauss, B. and Seidel, W. (2004), *Complaint Management – The Heart of CRM* , Thomson Publishing, Mason, OH.

Sujithamrak, S. & Lam, T. (2005). *Relationship Between Customer Complaint Behaviour and Demographic Characteristics: A Study of Hotel Restaurants' Patrons*. Asia Pacific Journal of Tourism Research, 10(3), 289-307.

Taşkın, E. (1990). *Satışçuların Yönetimi*, İstanbul: Der Yayınları.

Taşkın, E. (1995). *Satış Yöneticilerine Öneriler*, İstanbul: Yaylım Matbaası.

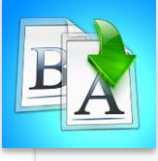
Taşkın, E. (2003). *Satış Teknikleri Eğitimi*. İstanbul: Papatya Yayıncılık

Yükselen, C. (2007). *Satış Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.

<http://www.logision.com/knowledge/sales-objection-handling> (Erişim Tarihi: 20/07/2019)

<http://www.wifim.com.tr/musteri-itirazlarinin-karsilanmasi/> (Erişim Tarihi: 23/07/2019)

# MİY'DE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ



- Müşteri İlişkileri Yönetiminde Başarısızlık Nedenleri
- MİY'de Kritik Başarı Faktörleri
- Başarılı ve Başarısız MİY Uygulamalarına Örnekler
  - CIGNA Sağlık Sigortası Hizmetleri
  - Hershey Şirketi
  - Akbank ve CRM



**Atatürk Üniversitesi**  
Açıköğretim Fakültesi

## MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

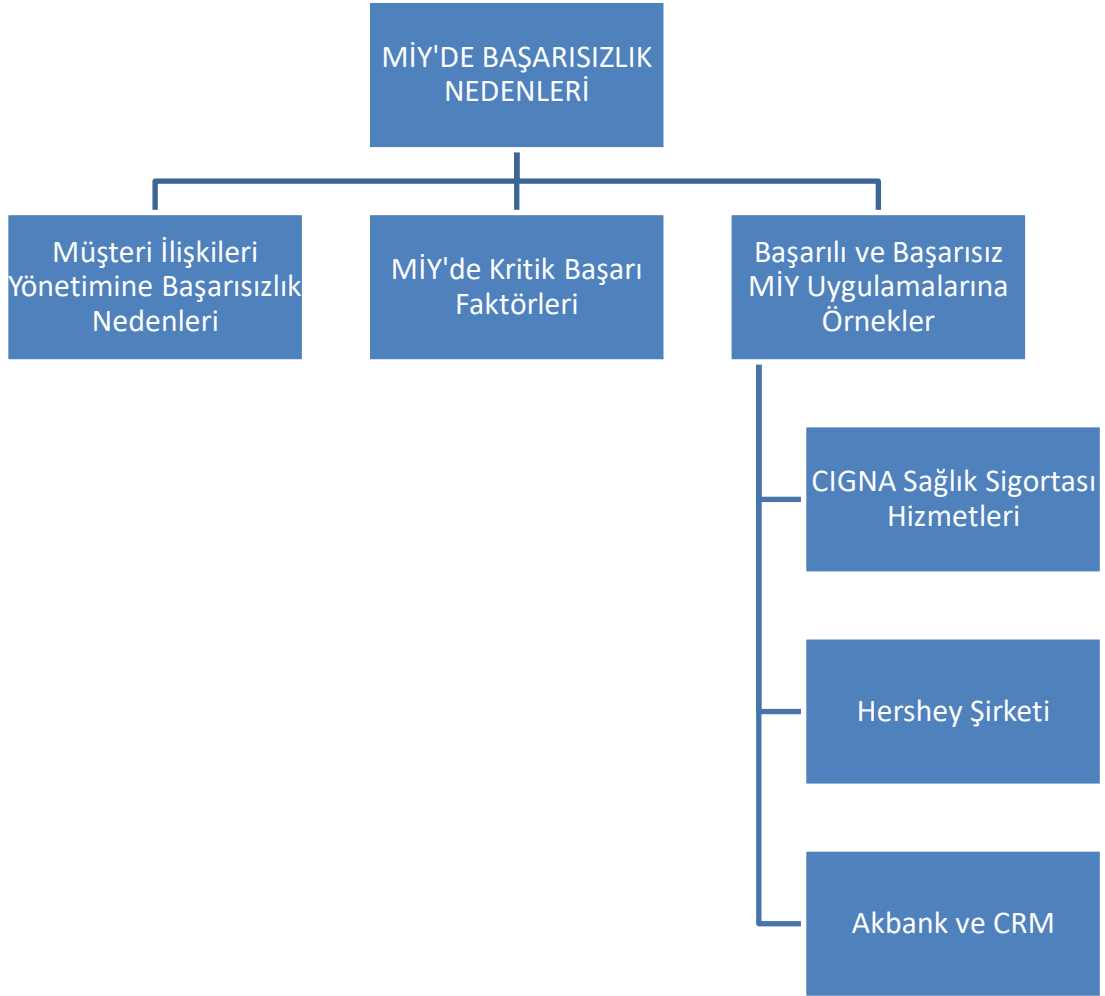
Prof. Dr.  
Sevtap ÜNAL

İÇİNDEKİLER

HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - MİY'de başarısızlık yaşanmasında etkili olan nedenleri açıklayabilecek,
  - Başarısızlık yaşanmasına yol açan hata kaynaklarını ifade edebilecek,
  - MİY başarısında önemli etkisi olan unsurları kavrayabilecek,
  - Başarısız ve başarılı MİY uygulamaları ve çözüm yollarını yorumlayabileceksiniz.

ÜNİTE  
11



## GİRİŞ

Müşteri ilişkileri yönetimi işletmelere yönelik çözümleri ve vaatleri ile iş dünyasında büyük bir hızla kabul görmüştür. Bununla birlikte hayata geçirilen MİY uygulamalarının hepsi beklenen başarıyı elde edememektedir. Özellikle müşteri ilişkileri yönetiminin ilk uygulama dönemlerinde işletmelerin büyük kısmı başarısız olmuştur. Yaşanan başarısızlıkta çeşitli nedenlerin rolü bulunmaktadır. Genel olarak ifade etmek gerekirse işletmelerin MİY’i tam olarak anlamaması veya eksik uygulamalar nedeni ile olumsuz sonuçlar elde edilmiştir. Müşteri ilişkileri yönetimini teknolojik yatırım olarak görme en sık görülen hataların başında gelmektedir. İşletmenin strateji, süreç veya organizasyonel düzeyde değişime gitmeden çeşitli yazılım ve donanımlar aracılığı ile müşteri ile yakın bağlar kurmayı beklemek gerekir. Ancak ilk dönemlerinde MİY anlayışı ve kapsamı üzerinde çok durulmadan var olan işletme süreçlerine yardımcı olacak destek sistem olarak algılanmış ve yanlış uygulamalar hayata geçirilmiştir. Bu durum, işletmeleri, araştırmacıları, MİY yazılım ve danışmanlık hizmetleri sunan firmaları çözüm yolları için harekete geçirmiştir. Öncelikle başarısızlıkta etkili olan nedenler belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmalar sonucunda, işletmelerin MİY’in kapsamında bulunan önemli unsurları ihmal ettikleri için başarısız oldukları görülmüştür. MİY’de başarısızlık yaşanmasında etkili olan nedenler, başarılı uygulamaları hayata geçirmede yardımcı olacak önemli bilgiler vermiştir. Bu nedenle hedeflenen sonuçlara ulaşmak için yapılması gerekenler kadar kaçınılması gereken noktaları bilmek de MİY uygulamalarına büyük katkı sağlamıştır. Bu bölümde MİY uygulanmasında yapılan yanlışlıklar anlatılarak doğru uygulamalara dikkat çekilmesi amaçlanmıştır. Önce MİY’de başarısızlık yaratan konular anlatılmış daha sonra doğru uygulamalar hakkında bilgiler verilmiştir.

## MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ

Kitabın 1. bölümünde MİY’in gelişmesinde etkili olan nedenler anlatılmıştır. Hatırlanacağı gibi bu nedenlerden bir tanesi hâlihazırda uygulanan pazarlama uygulamalarının özellikle hizmet sektörü ve endüstriyel pazarlarda yetersiz kalmasıydı. Bu sektörlerin yapısında bulunan yoğun alıcı-satıcı ilişkisi, pazarlama karması ve uygulamalarına yeni ilaveler yapılmasına neden olmuştur. MİY’e önem verilmesinde sadece hizmetler ve endüstriyel pazarların rolü yoktur. Tüketici pazarlarında giderek artan rekabet ve giderek küçülen pazar payları ile işletmeler dikkatlerini var olan müşterilerine yönlendirmişlerdir. *MİY var olan müşterilerinden daha fazla kâr sağlama, müşteri kaybını azaltma, farklı müşteri gruplarından oluşan müşteri portföyünü en iyi şekilde yönetebilme, uzun dönemli, sağlam ilişkiler kurarak riski azaltma gibi birçok vaatlerle işletmelerin ve araştırmacıların ilgisini çekmiştir.* Ancak çoğu işletme beklenen olumlu sonuçları elde edememiştir. CSO Insight Şirketinin uluslararası 1337 şirket üzerinde yaptığı araştırmaya göre bu şirketlerin %25’i MİY uygulamalarından beklenen performansı sağlamıştır. Forrester’ın yaptığı araştırmaya göre MİY uygulamalarının %30 ila



CSO Insight şirketinin uluslararası 1337 şirket üzerinde yaptığı araştırmaya göre bu şirketlerin %25’i MİY uygulamalarından beklenen performansı sağlamıştır.

%75’i yatırımın geri dönüşünü sağlamamış ve başarısız olmuştur. Bu yüksek oranlardaki başarısızlığın içerisinde yapılan büyük miktarlardaki yatırım da söz konusudur. MİY donanımı, yazılımı ve danışmanlık hizmetleri gibi tüm unsurları içeren bu pazarda 2003 yılına kadar toplam 100 milyar dolarlık satış yapılmıştır. Forrester Araştırma Şirketi, verilerden yola çıkarak 2010 yılında sadece MİY yazılımları için 8.4 milyar dolarlık harcama yapılacağını ileri sürmüştür. Çok sayıda küresel ölçekli işletme MİY uygulamalarında başarısız sonuçlar almıştır. Örneğin yazıcı ve yazıcı aksanı imal eden Lenxmark Şirketi 2002 yılında MİY uygulamalarında yaşadığı başarısızlık nedeni ile 15.8 milyon dolarlık kaybı olduğunu ifade etmiştir. Bununla birlikte oldukça başarılı MİY hikâyeleri de vardır (örneğin Zara, Dell Computer, Southwest Airlines, Wal-Mart).

MİY için oldukça önemli miktarda yatırımlar yapılmıştır ve giderek bu oran artmaktadır. Ancak işletmelerin büyük kısmı uygulamalarında başarısız olmuşlardır. Birçok araştırmacıya göre MİY’in başarısız olmasında ilk uygulama dönemlerinde MİY’in tam olarak anlaşılmamış olması etkilidir. MİY ilk tartışılmaya başlandığı dönemden günümüze kadar çeşitli aşamalardan geçmiştir. İlk dönemlerinden günümüze kadar MİY, anlayış ve uygulama kapsamı, karşılaşılan sorunlar doğrultusunda geliştirilmiştir. Tablo 11.1’de MİY’in gelişim dönemleri ve özellikleri gösterilmiştir.

**Tablo 11.1.** MİY’in Gelişimi (Xu, vd., 2002: 445)

Dönemler	Yıl	Özellikler
Giriş dönemi	1980-1990	MİY otomasyonu üzerinde durulmuştur. Pahalı yatırımlar yapılmıştır.
Büyüme	1990’ların ortaları ve sonları	Web hayatın içinde yerini almıştır. İşletmeler web aracılığı ile müşteri bağlantılarını kendileri kurabilmeye başlamıştır.
Günümüz	2000	EMİY dönemi. İnternet uyumlu MİY yazılım paketleri hayata geçirilmiştir. Müşteri, aracı ve iş ortağı etkileşimleri hızlanmıştır.



MİY’in uygulandığı dönemlerde başarısız olmasında tam olarak anlaşılmması etkili olmuştur.

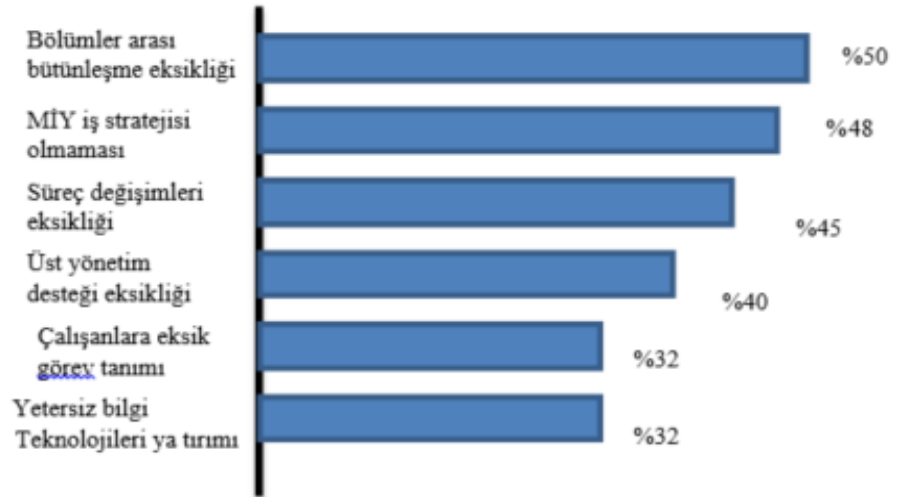
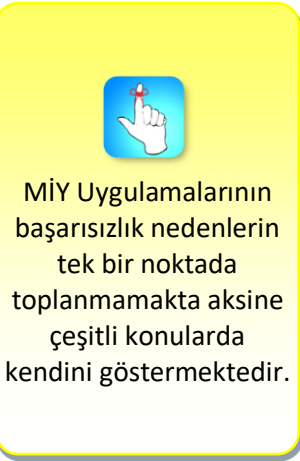
*1980-1990’lı yıllar MİY için iyi bir dönem olmamıştır. Bu dönemde işletmeler MİY felsefesinden çok yazılım ve donanımları üzerinde durmuşlardır. Siebel ve Oracle gibi büyük şirketler MİY uygulamaları için paket programlar sunmaktadırlar. Bu programlar işletmelerin müşteri yönlü uygulamalarını yürütmelerine yardımcı olan programlardır. Programların uygulamaları arasında müşteriyi kazanma, muhafaza etme, müşteri gruplarına göre hizmet ve fiyat belirleme gibi süreçler yer almaktadır. İşletmeler MİY uygulamaları için bu süreçlere ihtiyaç duyuyorlardı ancak bu programlar çok pahalıydı. Bu nedenle MİY’in ilk dönemlerinde işletmeler için aşılması gereken en büyük zorluk, bu programlara sahip olmak şeklinde algılandı. MİY programlarını aldıktan sonra bütün problemlerin kendiliğinden çözüleceği düşünülüdü. Bu durum işletmelerin MİY’in tek bir yönüne takılıp kalmalarına neden oldu.*

1990’lı yılların ortasından itibaren Web kullanımı yaygınlaştı. Web’in hızı ve kolaylığı müşteri ile etkileşime yeni boyutlar kazandırmıştır. Her büyüklükte işletme için müşteri ile etkileşime geçme daha kolay hâle gelmiştir. Bu durum MİY paket programları hazırlayan firmalar için olumlu bir gelişme olmamıştır. Paket programların kurulumu ve uygulanması zaman almaktadır. Web ile daha hızlı ve çabuk cevap alınmaktadır. Bu dönemde MİY çözümleri (paket program) sağlayıcıların MİY pazarlarındaki rolü bir derece azalmıştır.

2000’li yıllarda web temelli MİY uygulamaları büyük hız kazanmıştır. Web temelli MİY hizmetlerine olan talepte patlama yaşanmıştır. Danışmanlık ve MİY bilgi teknolojilerini eş güdümlü hâle getiren MİY çözümlerine olan ilgi artmıştır. İşletmeler veri tabanları, stratejiler ve otomatik pazarlama sistemleri gibi uygulamaları birleştiren sistemleri kullanmaya başlamıştır. Bu, işletmelere ön ve arka ofis çalışmalarını bütünleştirme imkânı vermiştir.

*Gelişen MİY anlayışı, teknoloji temelli uygulamalarının önemini azaltmamıştır.* Teknolojinin müşteri-işletme-aracı-tedarikçi ve iş ortakları ile iş birliği ve eş güdüm sağlamada zorunlu bir araç olduğu kabul edilmiştir. Böylece MİY’in birleşik ve uyumlu süreçlerden oluştuğu görüşü benimsenmiştir.

Bu gelişmeler doğrultusunda günümüzdeki MİY uygulamalarının hepsinin başarılı sonuçlar verdiğini söylemek yanlış olur. MİY uygulamalarının başarısızlık nedenlerine bakıldığında tek bir noktada toplanmadığı aksine çok çeşitli konuların etkili olduğu görülmüştür. Meta Grup tarafından yapılan araştırmaya göre MİY’de başarısızlık nedenleri yaşanma sıklığı ile birlikte Şekil 11.1’de gösterilmiştir.



Şekil 11.1. MİY’de Başarısızlık Nedenleri ve Yüzdeleri (Media.Techtarget)

*Forsyth Şirketi tarafından 700 şirket üzerinde yapılan çalışmaya göre MİY uygulayan şirketlerin başarısızlık nedenleri ve yüzdeleri Tablo 11.2’de gösterilmiştir.*

**Tablo 11.2.** MİY'de Başarısızlık Nedenleri (Mendoza, vd., 2006: 914)

Başarısızlık Oranı	Başarısızlık Nedenleri
%29	Organizasyonel değişime gitmeme
%22	Şirket politikaları / ataleti
%20	MİY'i az anlama
%6	Zayıf MİY becerileri

İşletmelerin başarısız olmalarında çeşitli nedenlerin etkisi vardır. Birçok araştırmacı, yazar ve danışma şirketinin görüşlerine göre işletmeler başarısız olmuşlardır; çünkü MİY'in önemli unsurlarını ihmal etmişlerdir. İşletmelerin MİY uygulamalarında neden başarısız oldukları hakkında çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bunlardan yola çıkarak MİY'de başarısızlık nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

- *MİY uygulamadan önce stratejik planlar hazırlanmaması,*
- *Müşteri merkezli bakış açısının kazanılmaması,*
- *İşletmenin örgüt yapısının müşteri merkezli şekilde örgütlenmemesi,*
- *MİY'i stratejiden ziyade teknolojik yatırım olarak görmek,*
- *MİY faaliyetlerinin doğru şekilde ölçülmemesi,*
- *Müşteri yaşam boyu değerini doğru belirleyememe ve doğru müşteri portföyü oluşturamama,*
- *Üst yönetimin MİY uygulamalarını yeterince desteklememesi,*
- *İş süreçlerinin yeniden yapılandırılmaması,*
- *Müşteri bilgisinin öneminin anlaşılınmaması, veri tabanları, veri işleme ve pazarlama çabaları arasında bağlantı kurulamamasıdır.*

MİY uygulamalarında, örgüt kültürü, yapılanması, çalışanların görev tanımları, kullanılan teknolojik donanım ve yazılım, geliştirilen stratejiler gibi birçok konuda geniş kapsamlı değişimler söz konusudur. MİY adımlarını atmak, işletmeler için zor ve oldukça sıkıntılıdır. Doğal olarak çeşitli sınırlamalar ve engeller ile karşılaşacaklardır. Yukarıda belirtilen MİY başarısızlık nedenleri belirli başlıklar altında toplanmış ve aşağıda detaylı bilgi verilmiştir.

- *Yetersiz tanımlama:* MİY çoğu zaman "müşterilerle yakın bağlantılar kurmak ve sürdürmek" şeklinde oldukça dar açıdan tanımlanır. Bu bakış açısı işletmelerin MİY uygulamalarının kapsamını daraltmaktadır. Bilindiği gibi MİY'in operasyonel, analitik ve iş birliği boyutları vardır. Bu boyutlar MİY'in müşteri bilgisi temeli doğrultusunda örgüt genelinde bağlantılar kurulmasını ve stratejiler geliştirilmesini ifade eder. *Birçok işletme MİY'in boyutlarını ve önemini dikkate almaz. Bu durum örgüt içerisinde gerekli düzenlemelerin yapılmasını engeller.* İşletmeler çoğu durumda önce MİY teknolojisine sahip olma ve kullanmayı daha sonra çeşitli düzenlemeler yapmayı tercih ederler. Bu da işletmelerin planları olmadan uygulamaya geçmesine neden olur. Plansız hareket etmek pusula olmadan yola çıkmak gibidir. Bu durumda gerek çalışanlar gerekse üst yönetim ne yapacağını bilemez. Doğal olarak yanlış veya rasyonel olmayan kararlar alınır.

- *Yetenek eksikliği:* İşletmelerin yetenek eksiklikleri birkaç konuda kendini gösterir. Bunlar:



Birçok işletme MİY'in boyutlarını ve önemini dikkate almaz.



**Müşteri bilgisi ve bunları kullanma eksikliği:** MİY, müşteriler ile ilişkiler kurma ve geliştirme temeline dayanır. Doğru ilişkilerin kurulabilmesi için müşterilerin özelliklerinin belirlenmesi, bu doğrultuda farklılaştırılmaları ve ayrı stratejiler ile beklentilerinin karşılanması gerekir. *Birçok işletmenin karşılaştığı sorun müşterilerini belirli özellikleri doğrultusunda sadece sınıflamaktır.* MİY, müşterilerinin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bunlara cevap verilmesini içerir. Yani müşterinin işletme için değerinin artırılması için var olan durumun daha ileri aşamalara taşınması gerekir. Müşteriye üst çapraz satışlar yapılabilmesi ile müşterinin işletme için değeri artar. Bunun için de müşteri hakkında demografik ve satın alma davranışları ötesinde beklentilerini tahmin edebilecek bilgilere sahip olunmalıdır.

Bu noktada ortaya işletmelerin müşterilerine uygun strateji geliştirememesi engeli çıkar. Bu engelle karşılaşılmasında belki de en çok etkili olan unsur işletmelerin bilgi yönetimi ve veri tabanları ile müşteri stratejilerini uyumlaştıramamasıdır. *İşletmeler veri işlemeciliği üzerinde yeterince durmayarak veya bilgi yönetiminin gücü ve yeteneklerini dikkate almayarak müşteriye ulaşma noktasında engellerle karşılaşır.*

**Teknolojiyi kullanma eksikliği:** Her düzeydeki MİY uygulamasında bilgi teknolojilerinden yararlanır. Yoğun kapsamlı analitik MİY uygulamaları (veri madenciliği, ERP vb.) ve daha dar kapsamlı bilgi yönetimlerinde (çağrı merkezi yönetimi, otomatik cevap sistemi vb.) işletmeler bilgi yönetimi araçlarından yararlanmak zorundadırlar. İşletmeler çoğu zaman bu uygulamaları bünyelerinde hayata geçirmede zorluk yaşarlar. Bunun sebebi ise işletmenin ve çalışanların bu konularda gerekli bilgi düzeyine sahip olmamasıdır. *Yeterli bilgi teknolojileri deneyimine sahip olmayan işletmelerin MİY uygulamaları büyük problemler yaratmaktadır.* Bu nedenle işletmelerin bilgi teknolojileri konusunda satıcı firmadan veya danışmanlık şirketlerinden yardım alması bu engeli aşmalarına yardımcı olur.



İşletmeler süreçlerini, teknolojik altyapıya uydurma yerine teknolojik altyapıyı süreçlere göre düzenlemektedirler.

**Süreçler ile teknolojiyi uyumlaştıramama:** MİY yeteneklerinin hayata geçirilmesinde karşılaşılan bir diğer başarısızlık nedeni işletme süreçlerini teknolojik altyapıya uydurmaya çalışmaktır. Birçok işletme bu alternatifi seçer çünkü uygulaması daha kolay görünür. Doğru olanı teknolojik altyapıyı işletmenin süreçlerine göre düzenlemektir. Teknolojik altyapı, süreçlerin yürütülmesinde yararlanılan bir araçtır. İşletmeler müşteri merkezli faaliyetlerini yürütmek için teknolojinin avantajlarından yararlanırlar. Amaç güven ve bağlılığa dayalı insan ilişkileri kurmaktır.

• **Yetersiz yatırımlar:** MİY'e yönelik yatırımlar sadece bilgi teknolojileri kapsamında değildir. MİY bilgi teknolojileri büyük bir maliyet unsurudur. Bu nedenle işletmelerin büyük ölçüde dikkatini kendisinde toplar. Yatırım yapılması gereken diğer noktaların gözden kaçmasına neden olur.

**MİY uygulamalarında teknolojik altyapıyı kurma kadar bunlarla çalışacak personele de yatırım yapılması gerekir.** Personelin iş eğitimi ve deneyimi kazanması için gerekli eğitim hizmetleri yatırım yapılması gereken bir alandır.

Benzer şekilde tecrübeli personelin işten ayrılma oranının azaltılması için çalışanlara yönelik maddi-manevi yatırımların artırılması gerekir. Aynı zamanda MİY uygulayan işletmelerin ön ofis çalışanları kadar arka ofis çalışanlarını da müşteri merkezlilik ve MİY anlayışı hakkında bilgilendirmesi ve eğitmesi de zorunludur. Çoğu işletme MİY uygulamalarından başarılı sonuçlar almak için çalışanları yanında tedarikçi, aracı ve iş ortakları ile ilişkilerinin uyumlu olması için çeşitli türde yatırımlar yapmaktadır. *Ancak birçok işletme bir yerden başlanınca işlerin kendiliğinden yoluna gireceği düşüncesi ile teknolojik yatırımlar dışında kalanları erteleme veya hiç dikkate almama davranışı sergilerler. Doğal olarak bu anlayış beraberinde kopuk, uyumsuz ve başarısız süreçleri ortaya çıkarır.*

MİY yatırımlarında önemli olan bir diğer konu ise yatırımların geri dönüş süresidir. MİY uygulamaları çoğu durumda uzun zamana yayılan yatırımları gerektirir. Bu yatırımların sonuçlarını görmek ve değerlendirmek için de uzun zaman beklenmesi gerekebilir. Bu durum gerek çalışanların gerekse müşterilerin hayal kırıklığı yaşamasına neden olabilir. Hatta işletmelerin bazı yatırım kalemlerini kısmalarına neden olabilir. İşletmeler bu engeli ortadan kaldırmak için dönemsel kampanyalar ve promosyon çalışmaları gibi kısa vadeli yatırımlarını artırabilirler. Bunlar hem çalışanların çabalarının sonuçlarını görmeleri ve ödüllendirmelerini sağlar hem de müşterilerin işletme ile çalışma isteklerini artırır.

• *Veri miktarının az ve kalitesiz olması:* İşletmelerin doğru MİY stratejileri geliştirmeleri için çok miktarda veriye ihtiyaçları vardır. Ancak bu şekilde doğru kararlar alınıp en doğru yatırımlar yapılabilir. İşletmeler çoğu zaman yetersiz bilgi engeli ile karşılaşır. Bilgilerin tamamlanması günümüz teknolojisi ile giderilebilir. İşletmelerin daha fazla dikkat etmeleri gereken nokta ise verinin kalitesidir. Çok sayıda ancak güncel olmayan ve çeşitli verilerle birlikte kullanılmayan veriler kalitesizdir. Bilgi teknolojileri yönetimi başlığında (3. Bölüm) bahsedildiği gibi verilerin kullanılabilir bilgi hâline gelmeleri için ilişkilendirilmeleri ve işletmelerin strateji geliştirmelerine yardımcı olacak şekilde hazırlanmaları gerekir. Benzer şekilde verilerin sürekli olarak güncellenmesi de kaliteyi etkiler. Çünkü değişen tüketici tercih ve beklentileri işletmenin müşteri portföyünün de değişmesine neden olur. İşletmelerin güncellenen müşteri tabanlarına sahip olmaları bu engelin ortadan kalkmasına yardımcı olur. Bunun için de veri işleme ve temizlemenin düzenli olarak yapılması gerekir.

• *Yanlış beklentiler:* İşletmelerin MİY ile ilgili çeşitli konularda yanlış beklentileri vardır. Bunlardan ilki MİY teknolojisinden beklentilerdir. Çoğu durumda MİY teknolojisi bütün sorunların çözümü olarak görülmektedir. *İşletmelerin teknolojiden bu abartılı beklentisi başarısızlık ile sonuçlanmaktadır.* Çünkü MİY teknolojisi ve MİY stratejileri birlikte çalışınca anlamlı sonuçlar alınır. Strateji bazında yanlışlıklar var ise teknolojinin bunu düzeltmesi mümkün değildir. Tam tersi durumda yani teknoloji doğru kullanılmıyor ise yine başarısızlık söz konusudur. MİY’de kullanılan teknoloji bazen beklenenin aksine, işleri kolaylaştırma yerine yanlış uygulamalara neden olabilir. Bu noktada işletmelerin karşılaştığı sorun, teknolojiden beklenen ve alınan sonuç arasındaki uyumsuzluktur. Yönetim, teknolojiden beklenmesi gerekenler ve yetenekleri konusunda bilgi



Çok sayıda ancak güncel olmayan ve çeşitli verilerle birlikte kullanılmayan veriler kalitesizdir.

sahibi olmalıdır. Müşteri verilerinin toplanması ve işlenmesinde teknoloji yardımcı olacaktır. Verilerden oluşturulan bilginin nasıl kullanılacağı ise işletmenin karar vermesi gereken noktadır. Aynı zamanda işletmenin pazarlama uygulamaları ile teknolojisini uyumlu hâle getirmesi önemlidir. *Ön ofis-arka ofis çalışanlarından ve müşterilerden toplanan bilgilerin bir arada işlenmesi ve strateji geliştirmek için faydalı bilgi hâline getirilmesi gerekir.* Bilgi yönetimi kısmında bahsedildiği gibi bazen müşteriden toplanan veriler yanıltıcı olabilir. Gerek müşteriden alınan veriler gerekse çalışanların görüşleri ile kullanılabilir bilgi elde etmek önemlidir. Müşterinin düşünce, tutum, yaşam tarzı gibi önemli bilgilerinin toplanmasını ve işlenmesini sadece teknolojiden beklemek yanlıştır. Müşteri ile ilgili kararlar sürekli güncellenen veri bankası, çalışan katılımı ve yönetim desteği ile ortaklaşa alınmalıdır.

MİY ile ilgili bir diğer yanlış beklenti ise genel olarak MİY yatırımlarının geri dönüşünde yaşanır. Burada MİY amaç ve hedeflerinin net şekilde belirlenmemiş olması etkilidir. İşletme başlangıçta hedeflerini ölçülebilir şekilde ve açık olarak belirtmemiş ise elde ettiği sonucu kıyaslayacak sağlam bir kıstası yoktur. Dolayısıyla gerçekçi olmayan beklentiler içerisine girebilir. Bu da elde edilen sonuçlardan hoşnutsuzluk yaratır.

• *Fonksiyonel sınırlar:* MİY örgüt yapısı ve departmanlar arası ilişkiler, geleneksel organizasyon şekillerinden oldukça farklı özelliklere sahiptir. Bölümler arası çapraz bağlantıların kurulduğu, esnek bir yapıya sahiptir. İşletmelerin bu yapıyı hayata geçirmeleri için oldukça köklü değişimlere gitmeleri gerekir. Çoğu işletmede yerleşmiş yapılanmalar söz konusudur. Bu nedenle işletme departmanları değişime ayak uydurmakta zorlanırlar. Çoğu zaman direnç gösterirler. MİY’e geçiş aşamasında çalışanların isteksiz olmaları doğaldır. Çalışanlar bu değişimin önemini kavramamış olabilirler. Çoğu durumda iş tanımlarının net olarak açıklanmaması çalışanların kafalarının karışmasına ve kendilerinden neler beklendiğini anlamamalarına neden olabilir. Bu nedenle MİY’e geçişte çalışanlara işletmenin vizyon ve amacı açıklanmalı, çalışanlardan beklentiler net olarak ifade edilmelidir. Çünkü MİY’de fonksiyonlar arası etkileşim, esnek takımlar oluşturma ve fonksiyonel iş birliği gibi örgüt yapılanmaları söz konusudur. Çoğu işletmenin yaşadığı başarısızlıkta örgütsel düzenleme eksikliği etkili olmuştur. Bazen üst yönetim bu konuda çalışanlara yol gösterme, açıklama yapma gibi gereken tedbiri almamıştır. Bazen de çalışanlar direnç göstermiştir. Müşteri merkezli çabalarda çalışanlarının istek ve katılımı sağlamalıdır. Çalışanların desteği ile MİY’den beklenen sonuçlar elde edilebilir.

• *Üst yönetim desteği eksikliği:* MİY uygulamalarında üst yönetime büyük görev ve sorumluluklar düşmektedir. *Üst yönetim MİY hedefleri belirleme, çalışanları buna hazırlama, müşteri merkezli örgüt kültürü oluşturma, MİY süreçlerini belirleme, yürütülmesini sağlama ve sonuçları değerlendirmeden oluşan tüm faaliyetlerden sorumludur.* Üst yönetimin kararlılığı ve planlı hareket etmesi çalışanları yönlendirir. Bu nedenle öncelikle üst yönetimin müşteri-merkezli anlayışa sahip olması gerekir. MİY uygulamaları ve süreçlerini çalışanların görevi olarak değerlendiren üst yönetim başarısızlıkta büyük etkiye sahiptir.

• **Yetersiz ölçüm yöntemleri:** MİY uygulamaları hayata geçirildikten sonra başarı düzeyi çeşitli kıstaslar aracılığı ile ölçülmelidir. Böylece sorun yaratan noktaları veya hataları düzeltme fırsatı yakalanır. MİY faaliyetlerinin değerlendirilmesinde kullanılan yöntem ve araçlar çok önemlidir. **MİY’i değerlendirmede sadece satış miktarı, müşteri payı dikkate almak yanlış fikirler verir.** Bunun yanında personel uyumu, örgütsel değişim, iş ortakları ile ilişkiler, süreç geliştirme performansı gibi kıstaslar da değerlendirmeye alınmalıdır. Sonraki bölümde MİY değerlendirme ölçütleri hakkında detaylı bilgiler yer almaktadır. İşletmelerin ölçüm aşamasında en çok karşılaştıkları başarısızlık nedeni yeterli ölçüm araçlarından yararlanılmamasıdır. MİY ölçümlerinin; müşteri, çalışanlar, iş ortakları ile ilişkiler, işletme stratejisi ve süreçlerini ölçecek şekilde kapsamlı yapılması gerekir.



MİY’i değerlendirmede sadece satış miktarı, müşteri payını dikkate almak yanlış fikirler verir.

**Birçok uygulamacı ve araştırmacıya göre işletmelerin başarısız olmalarında kritik öneme sahip bazı başarı unsurlarını dikkate almamaları etkili olmuştur. Başarısız olmuşlardır çünkü başarıda önemli rolü olan konular üzerinde gereken hassasiyeti göstermemişlerdir.** Yani, başarı ve başarısızlık arasında yakın bir bağlantı vardır. İşletmelerin MİY uygulamalarından olumlu sonuç almaları için üzerinde durulması gereken konular belirlenmiş ve bunlar “kritik başarı faktörleri” olarak ifade edilmiştir. Aşağıda bu faktörler açıklanmıştır.



Bireysel Etkinlik

- Çevrenizde yer alan ve MİY uygulayan firmaların tüketicilere yönelik uygulamalarını değerlendirin. Sizce hangi konularda başarısızlık yaşamaktadırlar. Yorumlayınız.

## MİY’DE KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ

Başarısız olan MİY uygulamalarında birçok çaba ve paranın harcanması, gerek işletmeler gerek araştırmacılar gerekse yazılım ve danışma şirketlerinin dikkatini konu üzerine çekmiştir. Başarısızlıkta etkili olan nedenleri ve çözüm yollarını bulmak için çok sayıda çalışma yapılmıştır. Birçok görüş ve öneri geliştirilmiştir. Hepsinin birleştiği ortak nokta ise başarı ve başarısızlık arasında yakın bir bağlantı olduğudur. İşletmeler başarılı olmak için dikkat edilmesi gereken konuları ihmal etmişler ve başarısız olmuşlardır. Daha sonra işletmelerin MİY uygulamalarında özel önem verilmesi gereken konular belirlenerek “kritik başarı faktörleri” şeklinde isimlendirilmişlerdir.

İşletmelere bekledikleri sonuçları almaları ve başarısız olmamaları için kritik başarı faktörleri üzerinde önemle durmaları tavsiye edilmiştir. Önceki bölümlerde bahsedilen MİY özellikleri, bileşenleri, unsurları ve yürütme aşamaları işletmelere doğru yöntemler hakkında yol göstericidir. Ancak işletmelerin her biri ayrı



İşletmeler, başarılı olmak için dikkat edilmesi gereken konuları ihmal ettikleri için başarısız olmuşlardır.

özelliklere sahiptirler. Her işletmenin yapısı, ürünü ve müşterilerinin özelliklerine göre uygulayacağı MİY, farklılık gösterecektir. Bununla birlikte kritik başarı faktörleri her işletme için MİY'de yer alması gereken temel noktaları göstermektedir. Bu faktörlere MİY'de başarılı olmak için zorunlu koşullar olarak bakılabilir. Bunlar:

- **Müşteri odaklılık:** MİY'de kritik başarı faktörlerinin ilki ve belki de en önemlisi müşteri odaklıdır. MİY uygulamalarına başlarken işletmelerin ürün odaklı bakış açısından sıyrılması ve müşteri odaklılığa geçmesi gerekir. İşletmede bu anlayışın yerleşmesi sonraki başarı faktörlerini de olumlu etkiler. İşletme, müşteri merkezli olduğunda bu anlayış stratejilere, süreçlere ve insan ilişkilerine de yansır.

- **Uzun dönemlilik:** Müşteri ilişkileri yönetiminde müşterilerle kurulan ilişkiler tek bir alışveriş ile sınırlı değildir. Geleneksel bakış açısı ile müşterilerle alışveriş ilişkisi kopuktur ve her defasında yeniden başlatılır. MİY'de özel müşteriler ile ilişkiler süreklilik temeline dayanır. Müşteri, ismi ile tanınan, zevk ve tercihleri bilinen kişidir. Benzer şekilde çalışanlar ve iş ortakları ile ilişkilerde de uzun dönemlilik esastır. Böylece işletmeler güven ve bağlılığa dayalı sağlam ilişkiler kurabilirler.

- **Örgüt genelinde kültürel değişim, isteklilik ve iş birliği:** Örgüt genelinde kültürel değişim, isteklilik ve iş birliği için işletmelerin yapması gereken en önemli ve öncelikli uygulama çalışanlarla yapılacak görüşmelerdir. Çalışanlarla yapılan görüşmelerde çalışanları örgüt içi iletişime ve iş birliğine teşvik etmek gerekir. Ancak bu şekilde çalışanların iş birliği için desteği sağlanabilir.

- **Bölümler arası bütünleşme:** Bölümler arası bütünleşme için MİY takımları oluşturulması ve bu takımların çalışmalarından sorumlu kişinin tayin edilmesi bölümlerin katılımını hızlandırır.

- **İyi bir veri tabanı oluşturmak:** Verileri toplama, işleme, eleme ve veri madenciliği için iyi bir veri tabanı oluşturulmalıdır. Aynı zamanda iyi bir veri tabanı ile ön ofis ve arka ofis personelinin çalışmalarının eş güdümlü ve bağlantılı hâle getirilmesi sağlanır.

- **Müşteri veri sistemi ve altyapısı oluşturma:** Veri tabanları ile bir araya getirilen müşteri veri sisteminin kullanılabilir bilgiler üretmesi için güncellenmesi gerekir. Böylece değişen müşteri yaşam boyu değeri ve portföyü doğrultusunda kararlar alınır.

- **MİY teknolojik altyapısı hakkında eğitim:** Müşteri ilişkileri yönetimi ile işletmelerde bilgi yönetimi ve teknolojilerinin kullanımı söz konusu olacaktır. Çalışanlar için bu yeni sürece uyum sağlamak kolay olmayacaktır. Bu nedenle çalışanların gerekli deneyimi kazanması için eğitilmeleri gerekir.

- **Üst yönetim desteği:** İşletmenin MİY kültürünü kazanmasında yönetimin büyük sorumlulukları vardır. Müşteri merkezli olmak işletme içerisinde büyük düzeyde yenilenmeyi gerektirir. İşletmeyi böyle bir değişime hazırlamak ise yönetimin görevidir. Yönetim, işletme içerisinde müşteri merkezli kültürü oluşturduktan ve çalışanlarına bu anlayışı benimsettikten sonra MİY



Müşteri merkezli olmak işletme içerisinde büyük düzeyde yenilenmeyi gerektirir.

uygulamalarına geçebilir. Aksi durumda örgüt yapısı veya çalışanların direnci gibi engeller ile karşılaşılır.

• *MİY felsefesine uygun örgüt yapısı:* MİY felsefesinin özünü müşteri yönlülük oluşturmaktadır. İşletmeler örgüt yapısını ve işleyişini müşteri merkezli düzenlemeleri durumunda MİY anlayışının hayata geçirilmesi kolaylaşacaktır.

• *Değişim yönetimi odaklı olmak:* MİY hayata geçirilirken işletmede temel değişimler yapılır. Bu değişimler; müşteriler, çalışanlar, iş ortakları, örgüt yapısı ve süreçlerde yapılır. Müşteri merkezli örgüt kültürünün örgüt yönetimine ve çalışanlara yansıtılması değişimin bir boyutudur. Aynı anlayış iş ortakları ve taraflarla olan ilişkilere de yansmalıdır. Müşteri ilişkileri ve sunumları değişimin diğer boyutudur ve sürekli yenilenmesi gerekir. MİY’de işletmeler müşterilerine tek tip sunumlarda bulunmaz. Hatta aynı müşteriler için farklı zamanlarda farklı stratejiler geliştirilmesi söz konusudur. Müşteri beklentileri ve kârlılık düzeylerine göre farklılaşan sunumlar hazırlayabilmek için işletmenin değişimleri başlatan ve uygulayan bir yapıya sahip olması önemlidir. Üst yönetim değişimleri görme, çalışanların ise bu değişime ayak uydurma yeteneğine sahip olmalıdır.

• *Teknoloji ile stratejileri uyumlu hâle getirmek:* Müşteri ilişkileri yönetiminde veri tabanları, otomatik satış gücü yönetimi, çağrı veya müşteri hizmetleri gibi birçok bilgi teknolojilerinden faydalanılır. Burada işletmelerin dikkat etmesi gereken nokta, MİY stratejilerinin ve teknolojinin müşteri merkezlilik çerçevesinde birbirlerini destekleyici şekilde düzenlenmesidir. Teknolojik altyapıdan yararlanmayan stratejiler veya MİY stratejileri doğrultusunda işletilmeyen bilgi teknolojileri süreçleri kolaylaştırmak yerine zorlaştırır. Müşteri grupları doğrultusunda kullanılmayan teknoloji maliyet ve zaman kaybı yaratır. Bilgi teknolojilerinden yararlanmayan stratejiler, doğru sonuçlar yerine tahmini kararlardan oluşacaktır. Bu nedenle teknoloji ve stratejilerin iş birliği doğru kararlar alınmasında oldukça önemlidir.

• *Amaç ve beklentileri net olarak ifade etmek:* MİY amaçları ve MİY’den beklenenler, açık ve ölçülebilir şekilde ifade edilmelidir. Müşteri tatminini artırmak gibi net olmayan amaçlar yerine ölçülebilir hedefler belirlemek işletmelerin amaç odaklı hareket etmesini kolaylaştırır. Ölçülebilir hedeflerin performans değerlendirmeleri ve yatırımın geri dönüşü ile ölçülmesi ve değerlendirilmesi mümkündür. Aynı zamanda geliştirilmesi veya düzenlenmesi gereken stratejilerin tespitini kolaylaştırır.

• *Yeterli ve kaliteli veri toplamak:* Başarılı MİY doğru müşteriye doğru sunumun yapılması ile mümkündür. Bu ise müşteriyi iyi tanımak ile mümkündür. Güncel ve çok sayıda veri toplanması ile müşteri yakından tanınabilir ve doğru stratejiler geliştirilebilir. Müşteri bilgisinin toplanması kadar güncellenmesi, elenmesi ve ilişkilendirilmesi de önemlidir. Ancak bu şekilde kaliteli verilere sahip olunabilir.





Çalışanların, araçların ve iş ortaklarının MİY ve stratejileri hakkında eğitilmesi başarılı MİY için gerekli bir yatırımdır.

• **MİY ölçüm araç ve yöntemlerini doğru belirlemek:** MİY'in analitik, operasyonel ve iş birlikçi boyutları ile işletme içi ve dışında kapsamlı uygulamaları vardır. Doğal olarak bu uygulamaların ölçümleri de kapsamlıdır. MİY'in tek bir yönünü (müşteri tatmini) ölçmek ve karara varmak işletmelere eksik bilgi verecektir. MİY ölçümlerinde çalışan, müşteri, aracı ve iş ortakları ile ilişkiler, MİY'in yürütülme şekli, departmanlar arası ilişkiler, esneklik gibi birçok konunun ölçülmesi gerekir.

• **Dönemsel olarak MİY performansını ölçmek:** MİY uygulamaları hayata geçirildikten sonra işletmeler başlangıçtaki hedeflerine ulaşip ulaşmadıklarını görmek amacı ile ölçümler yaparlar. Bu ölçümler işletmelerin ne derece doğru hareket ettiklerini görmelerinde yardımcı olur. Bunun yanında işletmeler müşteri tatmini ve sadakati yaratmada başarılı, başarısız veya yetersiz kaldıkları noktaları görmek ve yeni düzenlemeler yapmak için de ölçüm ve değerlendirmeler yaparlar.

• **MİY için yeterli yatırım yapmak:** MİY yatırımları denilince akla çoğunlukla MİY yazılım ve donanımları gelmektedir. Ancak MİY'in işletmede doğru şekilde uygulanması için çalışanlar, iş ortakları ve araçlar ile ilişkilere yatırımlara da önem verilmelidir. Çalışanların, araçların ve iş ortaklarının MİY ve stratejileri hakkında eğitilmesi başarılı MİY için gerekli bir yatırımdır.



Bireysel Etkinlik

- Bankaların tüketicilere yönelik MİY uygulamaları arasında sizce hangileri daha başarılıdır?

## BAŞARILI VE BAŞARISIZ MİY UYGULAMALARINA ÖRNEKLER

Yukarıda belirtildiği gibi MİY'de başarısızlıklar, işletmelerin önemli konuları ihmal etmeleri sonucu yaşanmıştır. *İşletmelerin yaptıkları yanlışlar daha verimli ve başarılı MİY uygulamaları için girdi oluşturmuştur.* Gerek işletmeler gerekse araştırmacılar dikkatini, hedeflenen sonuçları verecek MİY için yapılması gerekenler üzerine yöneltmiştir. Bu nedenle müşterilerle ilişkiler geliştirmede başarılı MİY uygulamaları kadar başarısız olanların da katkısı olmuştur. Aşağıda başarısız ve başarılı MİY uygulamalarına örnekler verilmiştir.

### CIGNA Sağlık Sigortası Hizmetleri

CIGNA Sağlık Merkezi 2002 yılının Ocak ayında 3,5 milyon üyesi ile yeni bir süreç olan müşteri hizmet sistemlerini uygulamaya başladı. MİY teknolojisi ve

geniş kapsamlı araçlar için 1 milyar dolar harlandı. Ancak Amerika’nın dördüncü büyük sigorta şirketi olan CIGNA aynı yıl içerisinde müşterilerinin %6’sını kaybetti.

CIGNA’nın öncelikli amacı müşteri sistemleri oluşturmaktı. Bu sistemlerin müşteri bilgileri, faturaları ve müşteri ile ilgili her şeyin bir araya toplanabileceği ve görülebileceği bütünlük yapısının olması isteniyordu. Böylece ön ve arka ofis bilgileri birlikte tüm çalışanların kullanabileceği şekilde hazırlanmış olacaktı. Bu hem çalışanların işlerini kolaylaştıracak hem de müşterilerin işlemlerini hızlandırarak tatmin düzeylerini artıracaktı. Ancak böyle bir sistem için oldukça karmaşık teknik çalışmalara ve tüm çalışanların bu sistemi kullanabilecek yeterliliğe sahip olmaları da gerekiyordu.



İşletmelerin yaptıkları yanlışlar daha verimli ve başarılı MİY uygulamaları için girdi oluşturmuştur.

Aynı dönemde CIGNA’nın doktorlara ödemelerin geciktirilmesi gibi konulardaki yasal uygulamalarla ilgili sıkıntıları vardı. Ayrıca şirkette çalışan sayısını azaltma kararı alınmıştı. Böyle sıkıntılı bir dönemde şirket harekete geçmişti. Sonra şirket MİY sürecinin ilk aşamalarında küçük bir müşteri grubunu seçti (10.000 kişi) ve bunlar üzerinde uygulamayı başlattı. Az sayıda müşteri bilgi sisteminin yönetimi kolaydı ve daha az sorun çıkarmaktaydı. Daha sonra geniş sayıdaki üyelerini isteme geçirdi ve doğal olarak birtakım sorunlar ortaya çıktı. Yeni müşteri hizmeti servisinin kontrolünde başarılı olunamadı. Çünkü bu sorun beraberinde başka sorunlar olduğunu gösterdi. Bunlar çalışanların sistemi kullanma ile ilgili yeteneklerinin olmaması ve çalışanların yeterli hazırlığı yapmadan sistemi kullanmaya başlaması idi. CIGNA gerekli hazırlığı yapmadan sisteme geçişinin bir hata olduğunu anladı.

CIGNA bu gelişmelerin doğrultusunda çeşitli önlemler aldı. Öncelikle sistemi test etmek için az sayıda üyesini kullandı. Çalışanlarına yatırım yaptı ve deneyimli çalışanları tercih etti. 2002’nin ortalarında şirket yeni üyelerini sisteme geçirdi. Yetkin çalışanlar ve kontrol edilen sistemler doğrultusunda sorunla karşılaşmadı. 2003’ün ocak ayında 700.000 üyesini sorunsuz bir şekilde sisteme geçirdi ve web sayfası kurarak işletmesini ve sunduğu faydaları tanıtmaya başladı. CIGNA sonraki günlerde müşteri sistemini başarılı bir şekilde yürütmeye devam etti. Ancak yaşanan problemlerle birlikte MİY projesinin işletmeye maliyeti planlanan 1 milyar doların çok üzerine çıktı.

### Hershey Şirketi

Hershey Amerika’da tanınmış bir şeker imalatçısıdır. İşletmenin önemli günlerde (cadılar bayramı, yılbaşı) perakende noktalarına şeker dağıtabilmesi oldukça önemlidir. Hershey’in stok sıkıntısı olmamasına karşın perakende noktalarının şeker talebini tam olarak karşılayamama sorunu yaşamaktadır. Şirket bu sorunu çözmek için yeni ERP (örgütsel kaynak planlama) ve MİY teknolojileri için 112 milyon dolar yatırmıştır. Bu yatırımın amacı ön ve arka ofis çalışanlarını eş güdümlü hâle getirmek, sipariş miktarı, yükleme ve nakil işlemlerini hızlı ve otomatik şekilde yürütebilmektir. Şirket özellikle şekerin çok tüketildiği bu özel günlerde dağıtım zamanında yapamadığı için satışların büyük kısmını Marks ve Nestle gibi büyük rakiplerine kaptırmıştır.



1996 yılında şirket perakendeciler ile bağlantılarını sağlamlaştırmak ve düzenli dağıtım yapabilmek için ERP, MİY ve tedarik zinciri yönetimine büyük miktarda yatırım yapmıştır. İşletmede 1200 çalışandan oluşan satış gücü otomasyonu oluşturulmuştur. Bunlar siparişlerin adım adım takibi ve yönlendirilmesi işi ile görevlendirilmişlerdir. Bu otomasyonun işletmenin fiyat düzenlemesi, promosyonlar hazırlama, finans ve nakliye işlerine de yardımcı olmuştur. Şirket otomasyon sisteminin kapsamını daha da genişletmek için harekete geçmiştir. Ancak sistemin hazır olması 1999 yılına kadar sürmüştür. İşletmenin siparişleri alması için oldukça az bir zaman kalmış olmasına rağmen siparişlerin alınıp sistem kaydına başlanmıştır. *1999 yılında Hershey Şirketi siparişlerini zamanında alamadığı için zarar etmiştir. Ancak sonraki dönemlerde sistemin yerleşmesi ve doğru kayıtların yapılması ile şirket, perakendecileri ile bağlantı problemini çözmüştür* (A Review of CRM Failures: <http://media.techtarget.com/searchCRM/downloads/CRMUnpluggedch2.pdf>)



Müşteri ilişkileri yönetiminin önemli bir kısmı, müşteriyle daha önceki temaslara kaydının tutulmasıdır.

### Crm Başarı Öyküsü\*

#### Akbank ve CRM

Akbank Türkiye'nin lider özel bankalarındandır. 900'ü aşkın şube ve 15000'i aşkın çalışanı içeren güçlü ve yaygın yurt içi dağılım ağıyla Akbank, İstanbul'daki genel müdürlüğü ve 20 bölge müdürlüğü tarafından yönetilmektedir. Akbank, Türk piyasasındaki müşterilerine geniş bir perakende, ticari, kurumsal ve özel bankacılık hizmeti ile uluslararası ticaret finansmanı hizmeti sunmaktadır. Banka'nın iştiraklerince bankacılık dışı finansal hizmetler ile sermaye piyasası ve yatırım hizmetleri de sunulur.

2008 Mart ayı itibarıyla bankalar arasındaki rekabetin hızla artması, bankacılık sektöründeki değişimlere ayak uydurulması, sektördeki pozisyonun güçlendirilmesi, operasyonel verimliliğin sağlanması, satışların artırılması, ve müşteri memnuniyetine ilişkin gelecekteki talepleri karşılayabilmek adına, Akbank mevcut teknik ve süreç altyapısının geliştirileceği bir müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) projesi başlatmıştır.

Yeni başlatılan MİY projesi sayesinde, müşteri memnuniyetinin artırılması hedeflenirken aynı zamanda operasyonel verimliliği artıran aşağıdaki temel noktalar hayata geçirilmiştir.

#### Satış ve Pazarlama Süreçlerinde Verimlilik – 360 Derece Müşteri Görünümü

Daha önce müşterinin 360 derece görünümüne ulaşabilmek amacıyla farklı sistemlere gidilmesi gerekiyordu. Bu tarz sistemlerin kullanımı, kullanıcı açısından yorucu olabildiği gibi, müşterinin tüm bilgilerine basit bir şekilde ulaşılması da mümkün olmuyordu. Satış yapılabilecek doğru hedef kitledeki müşterilere ulaşmak ve bir bakışta müşteri bilgilerini edinerek müşteriye derinleşmek kolay olmuyordu. MİY sisteminde yapılan geliştirmeler ile daha önce çeşitli ekranlardan alınan bilgiler tek ekrandan alınmaya başlanmıştır ve müşterinin 360 derece

görünümü sayesinde, doğru müşteriye ulaşılması kolaylaşmış ve kanallar arasında ortak bir müşteri görünümü sağlanmıştır.

## Satış Sürecinin Standartlaştırılması ve Bu Sürecin Teknoloji ile Desteklenmesi

*Yeni geliştirilen MİY sistemi kapsamında, müşterinin davranışlarının doğru anlaşılması ve doğru müşteri için doğru zamanda en uygun aksiyonun alınması için gerekli altyapının kurulması sağlanmıştır. Böylece, müşteri ilişkileri yetkilisi, sistem tarafından belirlenmiş en uygun teklifleri görebilecek ve bu tekliflerden en uygun olanını müşteriyle direkt olarak paylaşabilecektir.* Projenin bu aşamasında hedeflenen, bankanın çapraz satış yetkinliğini artırabilmektir. Çapraz satış, müşteriye uygun ürünlerin satılmasını hedeflemeyi gerektirir; bu da, müşterinin şu an hangi ürüne sahip olduğunu, hangi ürünü alma eğilimi olduğunu ve hangi ürün için uygun şartlara sahip olduğunu bilmeyi gerektirir.



MİY sistemi kapsamında, müşterinin davranışlarının doğru anlaşılması ve doğru müşteri için doğru zamanda en uygun karar için gerekli altyapı kurulmuştur.

## Kampanya yönetimi

MİY pazarlama sisteminin kurulmasından önce herhangi bir pazarlama kampanyasının hayata geçirilmesi için birçok ekibin farklı araçlar üzerinde oldukça çok sayıda manuel iş yapması gerekmektedir. Çok kanallı, çok basamaklı ve tekrar eden kampanyalar yapılamadığı gibi bir teklifin geliştirilmesi için son derece uzun zaman maliyetlerine katlanmak gerekmektedir. Geliştirilen altyapı sayesinde bir kampanyayı hayata geçirmek için ihtiyaç duyulan operasyonel işin aldığı zaman önemli ölçüde azalmıştır. Akbank'ın yeni kampanya yönetimi aracı sayesinde belirlenen hedef kitledeki müşterilere, bir seferlik, ya da döngüler hâlinde kampanyalar hazırlanması mümkün olmaktadır.

## Gerçek Zamanlı Pazarlama

Müşterilere, belirlenen bir hedef kitlede olması durumunda, daha önceden belirlenmiş bir işlem sonrasında, yapmış olduğu işlemin hemen arkasından ilgili teklif sunulmasına verilen isimdir. Yeni başlatılan MİY projesi, satış ve pazarlama süreçlerini otomatize eden ve şube ile alternatif dağıtım kanallarını gerçek zamanlı olarak entegre eden bir yapı olarak geliştirilmiştir. Gerçek zamanlı pazarlama teklifleriyle beraber, müşteri temasları tüm kanallarda yönetilebilmekte ve analitik müşteri verisi ile anlık müşteri verisi birleştirilerek o an için geçerli en iyi aksiyonu belirleyebilmektedir. Böylece müşteriyi tanıma ve kanal özelinde proaktif ve reaktif müşteri yönetimi stratejilerini paralel olarak yürütebilme gibi birçok yenilikçi özelliği bir bütün olarak kapsaması ile banka içerisinde yürütülen birçok çalışmanın tekil bir sistem ile yapılmasına olanak sağlamıştır.

## Müşteri Uyarıları / Anketler

Müşterilerimizin finansal işlemleri için önemli günlerin ve aksiyonların geç olmadan kendilerine hatırlatılabilmesi için çeşitli uyarı mekanizmaları kurulmuştur. Ayrıca özelleşmiş noktalarda bizden beklentilerini daha iyi anlayabilmek için gelişmiş bir anket altyapısı oluşturulmuş ve müşteri tekliflerinin anketlere alınan yanıtlar doğrultusunda güncellenmesi mümkün hâle getirilmiştir.

## Temas Tarihçesi

Müşteri ilişkileri yönetiminin önemli bir kısmı, müşteriyle daha önceki temasların kaydının tutulmasıdır. Kayıt; temasın zamanı, hangi kanal aracılığıyla yapıldığı, neden gerçekleştirildiği ve sonucunu içerir. Bu farkındalık kullanıcının, müşterinin talebinin iyi şekilde karşılandığından, doğru ürün ve hizmetlerin teklifinin yapıldığından, uygun olmayan ürün ve hizmetlerin teklifinin yapılmadığından emin olması açısından çok önemlidir. Temas tarihi, saati ve sonucu bilgisine sahip iyi bir temas tarihçesi MİY’i mümkün kılan önemli bir unsurdur.

## Kanal Entegrasyonu

Yeni MİY sistemi tüm kanallarla entegre olmuş, böylece herhangi bir kanalda yapılan işlemin, teklifin, temasın diğer kanallardan da gözükmesi mümkün kılınmıştır.

## Satış Fırsatı Yönetimi

Satış fırsatları, ürün ya da hizmetin satışı için müşteriye en uygun zamanda ulaşmak amacıyla bir tür planlanan takip aksiyonudur ve sistemsel olarak kayıt altında olup kurumsal hafıza oluşmasına yardımcı olmaktadır. Satış fırsatlarının doğru şekilde yönetilememesi kaçırılan satış fırsatları anlamına gelecektir.

Sistem üzerinde yaratılan satış fırsatları sayesinde, eski zamandan kalma metotlar elle kâğıt üzerinde işleyen süreçler, cevap alınamayan aramalar, kaçan fırsatlar ve daha ileride uygun olacak aksiyonların takibinde yetersiz kalınması durumunun önüne geçilebilecektir.

## Portföy Yönetimi

Bir portföy, benzer özellikler gösteren bir grup müşteriye içeren bir birimdir. Akbank, müşteri ilişkileri yöneticilerinin portföyün bütün evrelerini yönetebildikleri, herhangi bir portföyün oluşumunu ve performansını gerçek zamanlı bir perspektifle izleyebildikleri bir konumda olmak istemektedir. İyileştirilen görüntüleme ve izleme becerisi ile MİY’lerimiz portföylerinin tarihsel gelişimini takip edebildikleri, portföylerinin zayıf ve güçlü yanlarını rahatlıkla görebildikleri ve portföylerine ve müşterilerine birçok perspektiften birden bakabildikleri, günlük, haftalık ve aylık iş planlarını etkin bir şekilde yapabildikleri simülasyon araçlarının var olduğu bir altyapıya sahip olmuşlardır.

## Raporlama

*Akbank, raporlama projesi ile beraber birçok konudaki yetkinliklerini artırmayı başarmıştır. Yeni raporlama sistemiyle beraber kanal / şube / kullanıcı bazında kullanım istatistikleri, tüm kampanyalara ve gerçek zamanlı tekliflere alınan yanıtlar, satış fırsatları, tüm anketlerin müşteri bazında sonuçları ve tüm otomatik ürün açılış bilgileri raporlanabilmektedir.*



Bir portföy, benzer özellikler gösteren bir grup müşteriye içeren bir birimdir.

## Sonuç

Bu proje Haziran 2010 tarihiyle tamamlanmış olup 2011 yılında Bütünleşik Pazarlama dalında ‘Gartner CRM Mükemmellik Ödülü’ne layık görülmüştür. Akbank MİY programının başarılı olmasının altında yıllardır devam eden çalışmalar yatmaktadır. Yürütülen CRM çalışmaları, vizyon ve stratejilerin belirlenmesi ile başlayan, geliştirme çalışmaları ile devam eden ve kurum içi organizasyon ve adaptasyon ile sonlanan oldukça geniş bir yelpazede sürdürülmüştür.

Geliştirilen MİY uygulaması, yürütülen iletişim çalışmaları sonrasında “ATOM” olarak isimlendirilmiş ve kurum içinde ele alınan lansman, eğitim ve dönüşüm çalışmaları bu isim altında kolaylık ve basitlik temaları öne çıkartılarak yürütülmüştür.

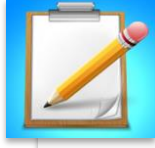
Bankamızda bu sistemin sorunsuz bir şekilde yaygınlaştırılması ve satış gücümüzün hayata giren tüm bu yenilikleri benimsemesini sağlamak temel hedeflerimizden biri olmuştur. Bu amaca hizmet etmek üzere sadece şube çalışanlarımızdan oluşturulan geniş bir eğitim ekibi oluşturulmuştur. Oluşturulan bu ekip çok kısa bir sürede tüm sisteme hâkim olarak gerekli eğitim dokümantasyonlarını hazırlamanın yanında sınıf eğitimleri, iş başı eğitimleri ve elektronik öğrenme eğitimlerinin tasarlanması ve yürütülmesinde çok önemli rol oynamıştır. Bu kapsamda beş ay gibi kısa bir süre içinde tüm Türkiye çapında yürütülen şube iş başı eğitimleri de dâhil olmak üzere 9.000’ in üzerinde çalışanımıza yaklaşık 40.000 saat eğitim verilmiştir.

Bu zorlu süreci başarılı bir şekilde tamamlamış olmanın yanı sıra sürekli ve hızla değişen ihtiyaçları gelişen yeni teknolojik altyapılar ile desteklemek için bugüne kadar atılan önemli adımların yanına yenilerinin eklenmesine şimdiden başlanmıştır.

*Bu proje kapsamında, en önemli paydaşımız olan müşterilerimizin ihtiyaçlarını en doğru şekilde karşılamak, onlara verdiğimiz sözleri tutabilmek ve hizmet kalitemizi daha da yükseltebilmek en önemli motivasyonlarımızdan biri olmuştur.*



Yeni raporlama sistemiyle kullanım istatistikleri, kampanyalara ve tekliflere alınan yanıtlar, tüm anketlerin sonuçları ve tüm otomatik ürün açılış bilgileri raporlanabilmektedir.



## Bireysel Etkinlik

- Canadian Pacific Railway (CPR) Kanada Pasifik Demir Yolları Kanada’nın yük nakliyesi yapan önemli iki şirketinden biridir. Günümüzde işletmeler mallarının nakliyesi için beklemek istememekte ve günlük yüklemeler ile mallarının hızla teslim edilmesini talep etmektedirler. Aynı zamanda mallarının nakliyesini takip ederek sürekli bilgi almak istemektedirler. Kanada Pasifik Demir Yolları sadece demir yolu şirketleri ile değil aynı zamanda diğer ulaşım yolları (Kara-hava-deniz) ile nakliye yapan firmalar ile rekabet hâindedir.
- Şirketin MiY hedefi: Mal sevkiyatında hızlı, günlük ancak düşük maliyetli hizmet sunmak. Bu bilgiler doğrultusunda şirketin MiY uygulamasında dikkate alabileceği uygulamalar neler olabilir?



## Özet

- Tüketici pazarlarında giderek artan rekabet ve giderek küçülen pazar payları ile işletmeler dikkatlerini var olan müşterilerine yönlendirmişlerdir. MİY var olan müşterilerinden daha fazla kâr sağlama, müşteri kaybını azaltma, farklı müşteri gruplarından oluşan müşteri portföyünü en iyi şekilde yönetebilme, uzun dönemli, sağlam ilişkiler kurarak riski azaltma gibi birçok vaatlerle işletmelerin ve araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Ancak çoğu işletme beklenen olumlu sonuçları elde edememiştir. CSO Insight şirketinin uluslararası 1337 şirket üzerinde yaptığı araştırmaya göre bu şirketlerin %25’i MİY uygulamalarından beklenen performansı sağlamıştır.
- MİY ilk tartışılmaya başlandığı dönemden günümüze kadar çeşitli aşamalardan geçmiştir. İlk dönemlerinden günümüze kadar MİY, anlayış ve uygulama kapsamı, karşılaşılan sorunlar doğrultusunda geliştirilmiştir.
- 1980-1990’lı yıllar MİY için iyi bir dönem olmamıştır. Bu dönemde işletmeler MİY felsefesinden çok yazılım ve donanımları üzerinde durmuşlardır.
- 1990’lı yılların ortasından itibaren Web’in kullanımı yaygınlaşmıştır. Web’in hızı ve kolaylığı müşteri ile etkileşime yeni boyutlar kazandırmıştır. Her büyüklükte işletme için müşteri ile etkileşime geçme daha kolay hâle gelmiştir. Web ile daha hızlı ve çabuk cevap alınmaktadır. Bu dönemde MİY çözümleri (paket program) sağlayıcıların MİY pazarlarındaki rolü bir derece azalmıştır.
- 2000’li yıllarda web temelli MİY uygulamaları büyük hız kazanmıştır. Web temelli MİY hizmetlerine olan talepte patlama yaşanmıştır. Danışmanlık ve MİY bilgi teknolojilerini eş güdümlü hâle getiren MİY çözümlerine olan ilgi artmıştır. Gelişen MİY anlayışı, teknoloji temelli uygulamalarının önemini azaltmamıştır. Teknolojinin müşteri-işletme-aracı-tedarikçi ve iş ortakları ile iş birliği ve eş güdüm sağlamada zorunlu bir araç olduğu kabul edilmiştir. Böylece MİY’in birleşik ve uyumlu süreçlerden oluştuğu görüşü benimsenmiştir.
- Bu gelişmeler doğrultusunda günümüzdeki MİY uygulamalarının hepsinin başarılı sonuçlar verdiğini söylemek yanlış olur. MİY uygulamalarının başarısızlık nedenlerine bakıldığında tek bir noktada toplanmadığı aksine çok çeşitli konuların etkili olduğu görülmüştür.
- MİY’de başarısız sonuçlar yaşanmasında tek bir neden etkili değildir. MİY süreçlerinin farklı noktalarında ihmal edilen konular başarısızlıklar yaratmaktadır. İşletmelerin plansız uygulamaya geçmesi, müşteri merkezli anlayışı benimsememesi, örgüt kültürüne yansıtılmaması, çalışanların eğitim ve teşvikine yeterli önem verilmemesi, MİY’i sadece teknoloji olarak görme bu nedenlerden bazılarıdır. Diğer başarısızlık nedenleri; yetersiz tanımlama, yetenek eksikliği, yetersiz yatırım, veri miktarının az ve kalitesiz olması, yanlış beklentiler, fonksiyonel sınırlar, yetersiz ölçüm yöntemleri, üst yönetim desteği eksikliği olarak özetlenebilir. MİY uygulamalarında teknoloji yoğun ve karmaşıktır. Ancak başarısızlık nedenleri incelendiğinde, başarısızlığın teknoloji yanında daha farklı konulardan kaynaklandığı görülmektedir. Teknolojinin başarısızlıktaki payı düşünüldüğü kadar çok değildir. Araştırmalara göre örgüt kültürü, yönetimi, müşteri yönlü strateji ve uygulamalarda daha fazla sorunlar yaşanmaktadır. Karşılaşılabilecek başarısızlık nedenleri beraberinde “kritik başarı faktörlerini” gündeme getirmektedir.



## Özet (devamı)

- Kritik başarı faktörleri MiY kapsamında hâlihazırda yer alan konulardan oluşur. Ancak her tipteki MiY uygulamasında her işletme tarafından dikkate alınması gereken önemli noktaları bir araya getirir. Kritik başarı faktörleri başarılı MiY uygulamaları için önemli bir yol göstericidir. Bunlar:
- Müşteri odaklılık
- Uzun dönemlilik:
- Örgüt genelinde kültürel değişim, isteklilik ve iş birliği
- Bölümler arası bütünleşme
- İyi bir veri tabanı oluşturmak
- Müşteri veri sistemi ve altyapısı oluşturma
- MiY teknolojik altyapısı hakkında eğitim
- Üst yönetim desteği
- MiY felsefesine uygun örgüt yapısı
- Değişim yönetimi odaklı olmak
- Teknoloji ile stratejileri uyumlu hâle getirmek
- Amaç ve beklentileri net olarak ifade etmek
- Yeterli ve kaliteli veri toplamak
- MiY ölçüm araç ve yöntemlerini doğru belirlemek
- Dönemsel olarak MiY performansını ölçmek
- MiY için yeterli yatırım yapmak

## DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisinde MİY’in tarihsel gelişimi ve özellikleri yanlıştır?
  - a) Giriş dönemi – pahalı yatırımlar yapılmıştır.
  - b) Günümüz – MİY otomasyonu üzerinde durulmuştur.
  - c) Günümüz – EMİY dönemi, internet uyumlu MİY yazılım paketleri hayata geçirilmiştir.
  - d) Büyüme – işletmeler web aracılığı ile müşteri bağlantılarını kendileri kurabilmeye başlamıştır.
  - e) Büyüme – web hayatın içinde yerini almıştır.
  
2. Aşağıdakilerden hangisi MİY’in kritik başarı faktörlerinden biri değildir?
  - a) Üst yönetim desteği
  - b) Bölümler arası bütünleşme
  - c) Müşteri veri sistemi ve altyapısı oluşturma
  - d) Örgüt genelinde kültürel değişim, isteklilik ve iş birliği
  - e) MİY değerlemesinde ölçüm araçlarından en düşük maliyetli olanını seçme
  
3. Aşağıdakilerden hangisi MİY’deki başarısızlık nedenlerinden “yetenek eksikliği” kapsamında yer almaz?
  - a) Müşteri bilgisi ve bunları kullanma eksikliği
  - b) Teknolojiyi kullanma eksikliği
  - c) Müşterilerine uygun strateji geliştirememesi
  - d) Süreçler ile teknolojiyi uyumlaştıramama
  - e) Yetersiz tanımlama
  
4. Aşağıdakilerden hangisi MİY’in kritik başarı faktörlerinden biri değildir?
  - a) Amaç ve beklentileri net olarak ifade etmek
  - b) Teknoloji ile stratejileri uyumlu hâle getirmek
  - c) Sadece ön ofis çalışanlarına bilgi aktarımı yapmak
  - d) Değişim yönetimi odaklı olmak
  - e) MİY felsefesine uygun örgüt yapısı geliştirmek
  
5. MİY’deki başarısızlık nedenlerinden “fonksiyonel sınırlar” ile ilgili aşağıdakilerden hangisi yanlıştır?
  - a) Çalışanlar değişime çoğu zaman direnç gösterirler.
  - b) Çalışanlara iş tanımlarının net olarak açıklanmaması engel yaratabilir.
  - c) MİY uygulayan birçok organizasyonda örgütsel değişime gerek duyulmaz.
  - d) Çoğu işletmede yerleşmiş yapılanmalar söz konusudur.
  - e) İşletme departmanları değişime ayak uydurmakta zorlanırlar.



6. Aşağıdakilerden hangisi MİY’in kritik başarı faktörlerinden biri değildir?
- MİY için yeterli yatırım yapmak
  - Sadece teknoloji için yatırım yapmak
  - Dönemsel olarak MİY performansını ölçmek
  - MİY ölçüm araç ve yöntemlerini doğru belirlemek
  - Yeterli ve kaliteli veri toplamak
- I. MİY değerlendirmesinde örgütsel değişim, iş ortakları ile ilişkiler, süreç geliştirme gibi ölçümler yer alır.  
II. MİY’i değerlendirmede satış miktarı ve müşteri payı yeterlidir.  
III. MİY ölçümlerinin; müşteri, çalışanlar, iş ortakları ile ilişkiler, işletme stratejisi ve süreçlerini ölçecek şekilde yapılması gerekir.
7. MİY’deki başarısızlık nedenlerinden “yetersiz ölçüm yöntemleri” ile ilgili yukarıdaki ifadelerden hangisi ya da hangileri yanlıştır?
- Yalnız I
  - Yalnız II
  - I ve II
  - I, II ve III
  - I ve III
8. Aşağıdakilerden hangisi “değişim yönetimi odaklı olmak” kapsamında yer almaz?
- MİY’de müşteriler, çalışanlar, iş ortakları ve süreçlerde değişimler yapılır.
  - Müşteri merkezli örgüt kültürünün tüm çalışanlara yansıtılması gerekir.
  - İş ortakları ve partnerlerle olan ilişkilerde değişim yönetimi odaklılık gereklidir.
  - Müşteriye yönelik değişimlerde maliyet önemli ve belirleyici unsurdur.
  - Üst yönetimin değişimleri görme; çalışanların ise buna ayak uydurma yeteneği olmalıdır.

- I. Yetersiz bilgi ile çalışma
  - II. MiY teknolojisinden çok şey bekleme
  - III. İşletme amaçlarını açık ve net olarak belirlememe
9. Yukarıdakilerden hangisi veya hangileri MiY'deki başarısızlık nedenlerinden "yanlış beklentiler" kapsamında yer alır?
- a) Yalnız I
  - b) Yalnız II
  - c) I ve III
  - d) I ve II
  - e) I, II ve III
10. Aşağıdakilerden hangisi MiY'in başarısızlık nedenlerinden biri değildir?
- a) MiY uygulamadan önce stratejik planlar hazırlanmaması
  - b) MiY'in stratejiden ziyade teknolojik yatırım olarak görülmesi
  - c) Müşteri merkezli bakış açısının kazanılmaması
  - d) Düşük fiyatlı MiY yazılımları alınması
  - e) Örgüt yapısının müşteri merkezli şekilde örgütlenmemesi

**Cevap Anahtarı**

1.b, 2.e, 3.e, 4.c, 5.c, 6.b, 7.b, 8.d, 9.e, 10.d

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Al-Shuridah, O. M. (2005). *Customer Intention as the Key to Successful CRM Implementation: Emprical Insight from an SEM Application*, Southern Illinois University at Carbondale. (Phd) UMI.
- Ang, L., Buttle, F. (2006). "Managing for Successful Customer Acquisition: An Exploration", *Journal of Marketing Management*, Vol:22: 295-317.
- Chakravorti, S. (2006). *Consumer Relationship Management: A Content Analysis of Issue and Best Practices*, Florida International University, Miami (Phd), UMI.
- Chalmeta, R. (2006). "Methodology for Customer Relationship Management", *Journal of Systems and Software*, Vol:79, s:1015-1024.
- Demirel, Y. (2007). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul: IO Kültür Sanat Yayıncılık.
- Foss, B., Stone, M., Ekinci, Y. (2008). "What Makes for CRM System Success-or Failure?", *Database Marketing&Customer Strategy Management*, Vol:15(2): 68-78.
- Kale, S. (2004). "CRM Failure and the Seven Deadly Sins", *Marketing Management*, Sep-Oct, s.42-46.
- King, F. S., Burgess, F. T. (2008). "Understanding Success and Failure in Customer Relationship Management", *Industrial Marketing Management*, Vol:37, s.421-431.
- Knox, S., Payne, A., Maklan, S., Peppard, P., Ryals, L. (2003). *Customer Relationship Management*, Perspectives From Market Place, Oxford: Butterworth-Heinemann,.
- Kotorov, R. (2003). "Customer Relationship Management: Strategic Lessons and Future Directions", *Business Process Management Journal*, Vol:9(5): 566-571.
- Mendoza, L. E., Marius, A., Perez, M. Griman, C. A.. (2006). "Critical Success Factors for a Customer Relationship Management Strategy", *Information and Software Technology*, Vol:49(8): 913-945.
- Payne, A. (2005). *Handbook of CRM*, Achieving Excellence in Customer Management. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Payne, A., Frow, P. (2006). "Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation", *Journal of Marketing Management*, Vol: 22: 135-168.
- Rahimi, I. (Daniel's), Berman, U. (2009). "Building a CSF framework for CRM Implementation" *Database Marketing&Customer Strategy Management*, Vol:16(4): 253-265.
- Roberts, Mary Lou, Liu, Raymond, R. ve Hazard Karyl. (2005). "Strategy, Technology and Organizational Alignment: Key Compenents of CRM

Success”, *Data Marketing&Customer Strategy Management*, Vol: 12(4): 315-326.

Şahin, A. (2004). *Müşteri Odaklı Pazarlama Yöntemleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.

Shiah, S.( 2005). *Critical Success Factors for the Adaptation of U.S. Customer Relationship Management Solutions in Chinese Markets: Exploratory Research in Taiwan and Shanghai*, (Phd). Golden Gate University, San Francisco, California. UMI.

Thakur, R., Summey, H. J., Balasubramanian, K. S. (2006). “CRM A Strategy: Avoiding the Pitfall of Tactics”, *The Marketing Management Journal*, Vol:16(2): 147-154.

Wa, P. L. K. (2001). *The Critical Success Factors of Customer Relationship Management (CRM) Technological Initiatives*, Concordia University, (Phd), Canada, UMI.

Xu, Y., Yen, D.C., Lin, B., Chou, C. D. (2002). “Adopting Customer Relationship Management Technology”, *Industrial Management&Data Systems*, Vol:102(8/9): 442-452.

Zablah, A., Danny, R., Bellen, N., Johnston, W.J. (2004). “Customer Relationship Management Implementation Gaps”. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXIV( 4): 279–295.

<http://media.techtarget.com/searchCRM/downloads/CRMUnpluggedch2.pdf> (A Review of CRM Failures)

# SATIŞ YÖNETİMİ



## İÇİNDEKİLER

- Satış Kavramı
- Satış Gücünün Oluşturulması
- Satış Elemanı Türleri ve Görevleri
- Satış Süreci
- Satış Yönetimi ve Görevleri
- Satış Yönetim Süreci



## HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - Satış kavramını anlayabilecek,
  - Satıcı ve satışı kavramları arasındaki farkı kavrayabilecek,
  - Satış sürecini bilebilecek,
  - Satış yönetimi ve görevlerini kavrayabilecek,
  - Satış yönetim sürecini değerlendirebileceksiniz.

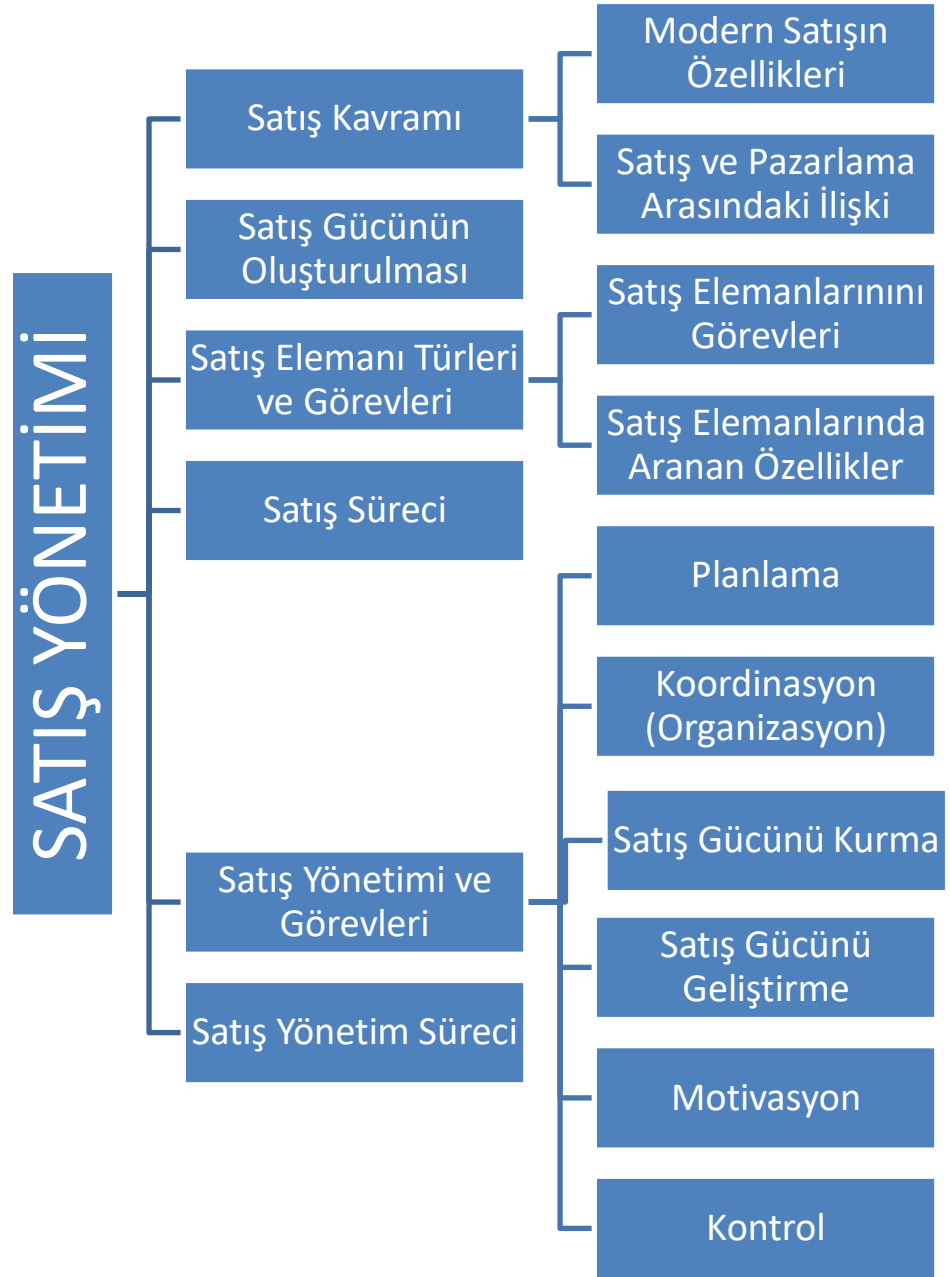


**Atatürk Üniversitesi**  
Açıköğretim Fakültesi

## MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Dr. Öğr. Üyesi Kadir  
DELİGÖZ

## ÜNİTE 12



## GİRİŞ

Günümüzde teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesi, ekonomik ve sosyal ilerleme ve küreselleşme ile birlikte işletmeler gelişmekte ve işletmelerin çalışma bölümleri çeşitlenmektedir. Ayrıca işletmelerin değişen mikro ve makro çevrenin etkisiyle her üretilen ürün veya hizmetin hemen satılmadığı bir ortamda satış ve satış yönetimi kavramları oldukça önem kazanan pazarlama faaliyetleri olmuştur. Pazarlama bilim dalı içerisinde yer alan müşteri ilişkileri yönetiminde tüm çalışanlar satış ve satış yönetimi kavramları içerisinde önemli yer tutmaktadır. Bu nedenle özellikle satış yönetimi fonksiyonlarına önem verilmiştir. Ayrıca günümüzde müşteri odaklılık iletişim becerileri ve müşteri ilişkileri yönetimi gelişmiş satış elemanlarını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle satış elemanlarının satış ve satış yönetim sürecini iyi bilmeleri gerekmektedir. Müşteri ilişkileri yönetiminde temel alınan nokta müşteri ile iyi ve sürekli ilişki içerisinde olmaktır. Müşteri ile sağlanan sürekli ve düzenli ilişki müşteri memnuniyetini yaratmaktadır. Tatmin olmuş müşteri ise müşteri bağlılığını doğurmaktadır. Bu nedenle güçlü işletmeler her alanda müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarını kullanmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarını kullanan işletmeler için satış ve satış yönetimi kavramları daha fazla önem kazanmaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetimi dersinin satış yönetimi konusu işlenen bu bölümünde satış kavramı, modern satışın özellikleri, satış ve pazarlama arasındaki ilişki satış gücünün oluşturulması, satış elemanı türleri ve görevleri, satış elemanlarında aranan özellikler, satış süreci, satış yönetimi ve görevleri ve satış yönetim süreci konuları işlenecektir.

## SATIŞ KAVRAMI

*Satış kavramı en genel tanımıyla müşteri ve işletme arasında meydana gelen ikna etme faaliyeti olarak tanımlanmaktadır.* Bu eylemi yapan kişiye satıcı, işleme ise satış denilmektedir. Bunun yanı sıra satış; bir ürün, hizmet veya faydanın uygun yer ve zamanda, en uygun yöntem ile bir bedel karşılığında aktarabilmesi için gerekli tüm çabalarıdır.

*Satış, pazarlama eylemlerinden sadece biridir.* Satış faaliyetlerinin başarısı, pazarlamanın ve işletmenin başarısı anlamına da gelmektedir. Pazarlama faaliyetleri satışı kolaylaştırmak ve müşterileri tatmin etmek amacıyla yapılmaktadır. Bu nedenle işletmenin tüm faaliyetlerinin, işletmenin genel hedeflerine yönelik ve birbiriyle uyum içerisinde olması gerekir. Satış konusu pazarlama karması elemanlarından olan tutundurma faaliyetleri kapsamında incelenir. Satış faaliyetleri, tüketicileri ikna etmeye yönelik planlı, organize ve kişisel yönü ağır basan iletişim faaliyetleridir. Bütün tutundurma bileşenleri ile müşterilerle iletişim kurulmaktadır. Satış temsilcisinin sunum yaparken ikna edici iletişimi de tutundurma faaliyetleri içerisinde yer alır. Potansiyel müşterilerle iletişim kuran bir satış temsilcisi, onların ihtiyaçlarını kendi firmasının ürün ve hizmetleriyle karşılamaya çalışır.



Satış, müşteri ve işletme arasında meydana gelen ikna etme faaliyetidir.

Satış terimi çeşitli satış durumlarını ve etkinliklerini kapsar. Örneğin, satış temsilcisinin öncelikle ürünü müşteriye düzenli veya periyodik olarak teslim etmesi gereken satış pozisyonları vardır. Bu tür bir satış aktivitesindeki vurgu, satış temsilcisinin sermaye ekipmanlarının sınıralıcılara satışı ile uğraştığı satış konumundan çok farklıdır. Ek olarak bazı satış temsilcileri sadece ihracat pazarlarında işlem yaparken, diğerleri doğrudan evlerinde müşterilere satış yapmaktadır. Satışın en çarpıcı yönlerinden biri satış rollerinin geniş çeşitliliğidir.

Satış kendiliğinden gerçekleşen bir sonuç değildir. Ürün ya da hizmetlerin satılabilmesi için işletmeler yoğun çaba göstermek zorundadırlar. İşletmenin geleceği ve faaliyetlerini sürdürebilmesi satış yapıp kazanç elde edebilmesine bağlıdır. Satış yönetimi, bir işletmede en önemli yönetim fonksiyonlarından biridir. Bu durum sadece satışın öneminden değil, satış yönetiminin kendine has özelliklerinden de kaynaklanmaktadır.



Örnek

- Satış temsilcisinin öncelikle ürünü müşteriye düzenli veya periyodik olarak teslim etmesi gereken satış pozisyonları vardır.
- Gazete aboneli bir müşterinin ürünü düzenli bir şekilde alması gerekir.

### Modern Satışın Özellikleri

Günümüzde bir satış ekibinin başarılı bir şekilde rekabet edebilmesi için geniş bir beceri yelpazesine sahip olması gerekir. Satış temsilcilerinin başarılı olması için bazı özelliklerinin olması gerekmektedir. Modern satışın özellikleri şekil 12.1'de gösterilmiş ve aşağıda özetlenmiştir.

- **Müşteriyi Elde Tutma ve Kaybetme:** Birçok işletme satışlarının yüzde 80'inin müşterilerinin yüzde 20'sinden geldiğini belirlemiştir. Pareto ilkesi (Pareto Principle), olarak bilinen bu oran bir sistem üzerindeki etkilerin %80'inin, etkenlerin %20'sinden kaynaklandığını söyler. Pareto ilkesi, mevcut yüksek hacimli, yüksek potansiyel ve yüksek kazançlı müşterileri elde tutmak için önemli kaynak ayırmanın hayati önem taşıdığı anlamına gelir. Bu nedenle mevcut müşteriyi elde tutmak önemli bir satış organizasyonu hâline gelmiştir. Çünkü bir satış görevlisinin veya satış ekibinin çabalarını bir veya birkaç büyük müşteriye odaklayabileceği anlamına gelir. Diğer yandan işletmeler, bazı küçük müşterilerin gerçekte organizasyon parasının boşa harcandığını tespit etmişlerdir.
- **Veri Tabanı ve Bilgi Yönetimi:** Modern satış ekibinin, müşteri veri tabanlarının kullanımı ve yaratılması ile satış görevine yardımcı olmak için internetin nasıl kullanılacağı (örneğin, müşteri ve rakip bilgilerini bulma) konusunda eğitilmesi gerekir. Geçmişte satış görevlileri defterler üzerine müşteri bilgilerini kaydetmiş ve siparişi posta yoluyla göndermişlerdir. Günümüzde e-posta, cep telefonları ve video konferans gibi teknolojik



Günümüzde satış ekibinin başarılı bir şekilde rekabet edebilmesi için geniş bir beceri yelpazesine sahip olması gerekir.



gelişmeler bilginin aktarılma şeklini değiştirmiştir. Dizüstü bilgisayarlar, satış görevlilerinin müşteri ve rakip bilgilerini depolayabileceği, sunum yapabileceği ve merkez ofisle elektronik ortamda iletişim kurabileceği anlamına gelmektedir. Ayrıca, katalog ve fiyat listeleri gibi firma tarafından sağlanan bilgiler elektronik ortamda tutulabilir ve müşterilere ulaştırılabilir.



Örnek

- Günümüzde işletmeler veri tabanı ile müşterilerini kolaylıkla izleyebilmektedir.
- İşletmelerin çıkardıkları hediye kartları ve özellikle telefon bilgilerimizi veri havuzlarına eklemelerinin temel sebebi budur.



Müşteri ilişkileri yönetimi, satış gücünün uzun vadeye odaklanması gerektiğini belirtmektedir.

- **Müşteri İlişkileri Yönetimi:** Müşteri ilişkileri yönetimi, satış gücünün yalnızca bir sonraki satışın tamamlanmasıyla bitmediğini, uzun vadeye odaklanmak gerektiğini belirtmektedir. Burada önemli nokta, her iki tarafın da etkileşime girmesi ve ilişkiyi sürdürmek istemesi için müşterileri ile kazan-kazan durumları yaratmaya odaklanmalıdır.
- **Ürünün Pazarlanması:** Modern satış elemanı, ürün ve hizmet ile ilgili olarak bunların satış sunumu planlamaktan çok daha geniş bir faaliyet yelpazesine sahip olmalıdır. Nitekim yüz yüze sunumlar artık bazen sanal ortamda (web sayfalarında) sunulan bilgilerle ve müşteriye birçok konuda daha hızlı ve kapsamlı bir şekilde yapılabilmektedir. Satış görevlisinin rolü, ürün geliştirme, pazar geliştirme ve pazarların bölümlenmesi gibi pazarlama faaliyetlerine katılımın yanı sıra veri tabanı yönetimi, bilgi sunumu ve analizi ve pazarın değerlendirilmesi gibi pazarlama faaliyetlerini destekleyen veya tamamlayan diğer görevlerle genişlemektir (Leigh ve Marshall, 2001:83-93).



Şekil 12.1. Modern Satışın Özellikleri (Moncrief ve Marshall, 2001: 83-93)

- **Problem Çözme ve Sistem Satışı:** Özellikle iş dünyasında modern satışın büyük bir kısmı sorunların belirlenmesi (tanımlanması), ihtiyaçların belirlenmesi ve etkili çözümler önererek bunların uygulanması için müşteriyle birlikte çalışan bir danışman olarak görev yapan satıcıya dayanmaktadır. Modern satış, genellikle çoklu görüşmeleri, ekip satış yaklaşımının kullanılmasını ve önemli analitik becerileri içerir. Dahası, müşteriler gittikçe bireysel bir ürün almaktan ziyade bir sistem çözümlerini aramaktadırlar.
- **İhtiyaçların Karşılanması ve Değer Katılması:** Modern satış elemanı, müşteri ihtiyaçlarını belirleme ve karşılama yeteneğine sahip olmalıdır. Bazı müşteriler, nelere ihtiyaç duyduğunu tam olarak bilemeyebilir. Bu aşamada modern satış elemanının görevi müşterinin ihtiyacının bilmesine teşvik etmektir. Örneğin, müşteriler üretim sürecinde bir makinenin farkına varamayabilirler. Daha yeni, daha teknolojik olarak gelişmiş makinelere kıyasla düşük üretkenliğe sahiptir. Satış görevlisinin işi, müşterileri, üretim sürecini modernize etme ihtiyacı duyduklarına ikna etmek için problemin farkında olmalarını sağlamaktır. Bu şekilde, satış görevlisi maliyetleri düşürerek müşterinin işine katma değer kazandıracak ve şirketleri ve müşterileri için kazan-kazan durumu yaratacaktır.



Modern satış elemanı, müşteri ihtiyaçlarını belirleme ve karşılama yeteneğine sahip olmalıdır.

Modern satışın yukarıda sayılan özelliklerinin yanı sıra kalkınan ve mevcut satış görevlileri ve satış yöneticileri için önemli bir konu, satıştaki başarı faktörlerinin anlaşılmasıdır. Marshall, Goebel ve Moncrief (2003) tarafından yapılan bir araştırmada satış yöneticilerinden satışta başarılı olmak için gereken bilgi ve becerileri tanımlamaları istenmiştir. Aşağıda ilk on başarı faktörünü sıralanmıştır. Bunlar:

- Dinleme becerileri,
- Takip becerileri,
- Satış tarzını durumdan duruma uyarlayabilme,
- Azim - göreve bağlılık,
- Organizasyon becerileri,
- Sözlü iletişim becerileri,
- Bir kuruluş içindeki her seviyedeki insanlarla etkileşimde bulunma konusunda uzmanlık,
- İtirazların üstesinden gelme yeteneği,
- Bitirme, sonuç becerileri ve
- Kişisel planlama ve zaman yönetimi becerileri.

### Satış ve Pazarlama Arasındaki İlişki

Satış kavramının en önemli özelliği satış çabalarının, bir işletmenin pazarlama karmasının içeriği üzerinde alınan kararları etkilemesidir. Bu nedenle satış kavramı ile pazarlamanın tam olarak bütünleştirilmesi oldukça önemlidir.

Pazarlama kavramının benimsenmesi, pek çok şirkette organizasyon yapısındaki değişikliklerle birlikte satışın doğasını neyin oluşturduğuna ilişkin

değişiklikler eşlik etmiştir. Belki pazarlama öncesi ve sonrası odaklı şirket arasındaki en belirgin fark, satışların daha sonra pazarlama işlevinin etkinliğinin bir parçası olarak görülmesidir. Pazarlama odaklı şirkette, pazarlama işlevi, işletme faaliyetlerinin tümünde daha geniş kapsamlı kontrol ve koordinasyon rolünü üstlenmektedir. Pazarlama yöneliminin bu yönü çoğu kez yanlış anlaşılmaktadır. Satış ve pazarlama kavramları arasında büyük bir fark olduğu belirtilmektedir. Satış, bir işletmenin toplam pazarlama programının sadece bir parçasıdır ve bu toplam çaba, pazarlama işlevi tarafından koordine edilmelidir. Bununla birlikte, pazarlama konsepti satış faaliyetlerinin daha az önemli olmadığı veya pazarlama yöneticilerinin bir şirketteki en üst düzey pozisyonlarda yer alması gerektiği anlamına gelir.

## SATIŞ GÜCÜNÜN OLUŞTURULMASI

Günümüzde satış yönetimi kavramı, pazarlama bölümü içerisinde ele alınmakta ve pazarlama bölümü yöneticileri tarafından koordine edilmektedir. Pazarlama biriminin görevi sadece satış gücünü yönetmek değil, tüm pazarlama stratejilerinin geliştirilmesini sağlamaktır.

İşletmelerin rekabet avantajı elde ederek kâr maksimizasyonu sağlamaları iyi bir satış gücü ile olur. İyi bir satış gücü ise kaliteli satış personellerine sahip olmak ile gerçekleşmektedir. Çünkü satış planlarını uygulayacak olan şahıslar satış personelleridir. Bu doğrultuda güçlü bir satış gücü oluşturmak için satış personeli seçimi dikkatle yapılmalı, alınan satış personeli eğitilmeli ve belirli aralıklarla denetlenmelidir. Bu süreç işletme için bir maliyette getirdiği için satış gücü işletme yöneticileri tarafından çok ciddi bir şekilde ele alınmalıdır.

İşletme için satış gücünün artırılmasındaki ilk aşama; kurulacak satış örgütünün hedeflerinin ve sorumluluklarının belirlenmesidir. İlk aşamada satış personelinin hedef ve sorumlulukları belirlendikten sonra en alt seviyeden en üst seviyeye doğru bir piramit oluşturulmalıdır. Bu noktada unutulmamalıdır ki iyi bir satış gücü kaliteli satış personellerinden oluşur. Günümüzde işletmelerde satış örgütleri dört temel esasa göre meydana gelmektedir. Bunlar;

- **Bölge Esasına Göre Oluşturma:** Bu örgütlenme biçiminde belirli bir bölgedeki satış elamanları bir bölge müdürüne bağlı olarak faaliyette bulunur. Bölgedeki pazarlama faaliyetlerinin sorumluluğu bölge müdürüne aittir. Bu örgütlenme biçiminde satışlar ve satış elemanları kolaylıkla denetlenebilir ve tüketicilerin arzuları ve şikâyetleri süratle karşılanabilir.
- **Ürün Esasına Göre Örgütlenme:** Bu örgütlenme biçiminde işletmenin ürettiği ürünler gruplara ayrılır ve her grup ürün için ayrı bir satış örgütü oluşturulur.
- **Müşterilere Göre Örgütlenme:** Müşterilere göre işletmenin satış örgütünün oluşturulmasıdır. Bu örgütlenmenin en büyük yararı, dağıtım kanalları arasında çatışmaya izin vermemesidir.



Pazarlama satış ve satış yönetimi kavramlarını içine alan bir bilim dalıdır.



Örnek

- Toptancılar, süpermarketler veya bağımsız perakende işletmeleri için ayrı ayrı satış örgütü kurulabilir.

- **Karışık (Karma) Örgütlenme:** Çok geniş coğrafi alanlara yayılmış pazarlarda ve çok çeşitli malların satılması söz konusu olduğunda bu örgütlenme biçimi kullanılabilir.

## SATIŞ ELEMANI TÜRLERİ VE GÖREVLERİ

Günümüzde satıcı ve satışçı kavramları genellikle karıştırılmaktadır. Ancak her iki kavram arasında da ciddi fark bulunmaktadır. Satışçı, belirli bir bedel karşılığında işletmenin ürün ve hizmetlerini müşterilere tanıtmak ve bu ürün veya hizmetleri satmak için faaliyet gösteren kişilere verilen isimdir. Satıcı ise, bir ürün veya hizmete sahip olan ve onu satma arzusunda bulunan kişilere verilen isimdir. Satış elemanları yani satışçılar, pazarda satış danışmanı, mümessil, tanıtımcı gibi çeşitli isimlerle bulunmaktadır. Toplum içerisinde satışçı kavramının yerine yanlış olarak pazarlamacı kavramı kullanılmaktadır. Daha önce dile getirildiği gibi pazarlama, satış kavramını içerisine alan bir bilim dalıdır. Bu nedenle pazarlama bilimi içerisinde satış ve satışçı kavramlarını görmekteyiz.

**Satış elemanları; toptancı satış elemanları ve perakendeci satış elemanları olarak iki gruba ayrılırlar.** Dağıtım kanalında üreticiden sonra yer alan toptancıların satış elemanları yani toptancı satış elemanları; üreticilerin ve toptancıların temsilcilerinden oluşmaktadır. Perakendeci satış elemanları ise, işletmenin dışında satış yapan pazarlama araçları ile bir satış noktasında satış yapan elemanlar olarak sınıflandırılmıştır.

**Toptancı Satış Elemanları:** Satış tutundurucular olarak adlandırılan bu elemanlar, yeni ürünlerin satışının sağlanması için toptancılar ve nakliyatçılarla sürekli olarak görüşür onları ikna ederek sipariş alır, satışı gerçekleştirirler.

**Perakendeci Satış Elemanları:** Satış noktalarında satış yapan tezgâhtar türü elemanlar ile işletmenin dışında mal satan satış personelinden oluşurlar. Bu elemanların ürün ve müşteri, müşterileri ikna etme, konusunda bilgi ve yetenek sahibi olması gerekir.

Oluç (2006), satışçılara; sipariş getirciler, sipariş alıcılar ve destek personeli olmak üzere üç gruba ayırmaktadır.

- **Sipariş Getirciler:** Potansiyel müşterileri satın alma konusunda ikna eden, yeni müşteriler bulan, mevcut müşterilerle iletişimi sürdüren satışçılardır.
- **Sipariş Alıcılar:** İşletmenin müşterileri ile ilişkisini sürdürürler. Sipariş alırlar ve siparişi yönetirler.
- **Destek Personeli:** Fiilen satış yapmayan, satışları kolaylaştıran, müşterileri ikna eden, eğiten personeldir.



Toptancı satış elemanları ve perakendeci satış elemanları olmak üzere iki tür satış elemanı vardır.

## Satış Elemanlarının Görevleri

Satış elemanlarının satışla ilgili çeşitli görevleri vardır. Bunlardan en temel olanlar aşağıda anlatılmaktadır.

**Plan - Program Yapma:** Satış elemanları etkin ve başarılı olmak için planlı hareket etmek zorundadırlar. Zamanın etkin kullanılması için kiminle, ne zaman, nerede görüşüleceği, izlenecek yol, bir programa göre önceden belirlenmelidir.

**Temsil:** Satışçı görevi gereği her zaman işletmenin mevcut ve potansiyel müşterileri ile ilişki kurmaktadır. Müşteriler satışçının şahsında firmayı ve ürünleri değerlendirirler. İşletme ne kadar olumlu bir imaja sahip olursa olsun, müşteriler nezdinde işletmeyi her zaman satışçı temsil eder. Bu nedenle işletme hakkındaki düşünce satışçının bıraktığı izlenime bağlıdır.

**Gözlem – Pazar Araştırması:** Satış elemanları pazarlarda meydana gelen değişimleri gözlemleyip pazar koşullarında, müşteri tutum ve davranışlarında, rakip işletmelerin politikalarında ve uygulamalarında ortaya çıkacak değişimleri takip etmeli, gözlem ve araştırma sonucu elde ettiği bilgileri analiz etmeli ve üstlerine iletmelidirler.

**Müşteriyi İkna Etme:** Satış elemanları bazen alçak bazen yüksek bazen dengeli basınç uygulayarak müşterilerini etkilemeli ve satın almaya ikna etmelidirler.

**Sorun Çözme:** Satış elemanının esas görevi yüz yüze ilişki kurduğu müşterilerin isteklerine doğrudan cevap vermek, şikâyetlerini dinlemek, itirazlarını anlamak ve belirlediği problemi çözmektir.

**Rapor Yazma:** Satış elemanları günlük, haftalık veya aylık dönemlerde yaptığı tüm faaliyetleri bir rapor hâlinde üstlerine sunmalıdır. Rapor, satış elemanın değerlendirilmesine temel teşkil etmekte ayrıca denetlenmesine de imkân vermektedir.

## Satış Elemanlarında Aranılan Özellikler

Başarılı bir satış elemanının bazı temel özellikleri bulunmaktadır. İşletmelerin başarılı olmasının temel nedenlerinden biri iyi bir profesyonel satış ekibiyle çalışmalarından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle satış elemanlarının bazı özellikleri olmalıdır. Bunlar:

**Deneyimler;** satış elemanları yönetim planlama, iletişim, soru sorma ve dinleme, konuşmalardan sonuç çıkarma, dikkat çekme ve bunu sürdürme ve zamanı en uygun olarak kullanma konularında deneyimli olmalıdır.

**Bilgi;** satış elemanları çalıştıkları işletmelerin politikalarını, sistemlerini, pazarlama planlarını, müşteri hizmetleri kolaylıklarını ve diğer hizmetler konusunda çok iyi bilgi sahibi olmaları gerekmektedir.

**Kişisel özellikler;** satış elemanı güvenilir, hassas, dürüst, nazik, sabırlı, tarafsız ve gerçekçi olmalıdır. Bunların dışında satış elemanının iyimser ve açık fikirli olması zorunludur.



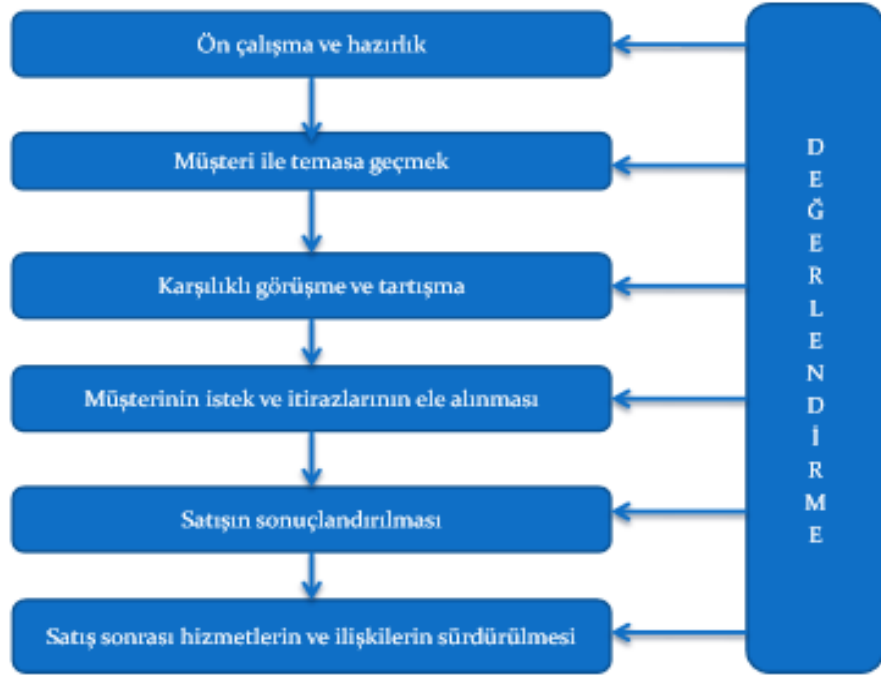
Satış elemanlarında aranılan özellikler:  
Deneyimler,  
bilgi ve  
kişisel özelliklerdir.



Satış hem alıcı hem de satıcı açısından psikolojik bir süreçtir.

## SATIŞ SÜRECİ

Satış hem alıcı hem de satıcı açısından psikolojik bir süreçtir. Müşterinin satış esnasındaki psikolojik durumu ve satış elemanına yaklaşımı alışverişin sonucunu belirlemektedir. Alışveriş esnasında, satış elemanı müşterinin alışveriş anındaki tutum ve itirazlarına göre alışverişini yönlendirecek, hangi durumda olursa olsun iletişimin devamını sağlayacaktır. Bu nedenle satış görüşmeleri, ürünün veya hizmetin; pazarın ve müşterilerin davranış ve özelliklerine göre değişim göstermektedir. Ancak her satış süreci benzer aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamaların yer aldığı satış süreci Şekil 12.2’de gösterilmiştir.



Şekil 12.2. Satış Süreci Aşamaları (Odabaşı ve Oyman, 2002)

Satış süreci ön çalışma ve hazırlık ile başlar. Bu ön çalışma ve hazırlık; müşteri, pazar ve rakipler ile ilgili bilgilerin toplanması ve araştırmanın yapılmasını içermektedir. Satışçı bu aşamada sadece mevcut müşteriler ile değil, sürekli yeni müşteriler elde etmeye çalışmalıdır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken önemli bir husus şudur ki müşteriler her zaman satışçılardan gelen tekliflere olumlu yaklaşmazlar. Bu olumsuzluğun aradan kaldırılması için satışçıların çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Satışçıların durum ne olursa olsun, ne tür itirazlar ile karşılaşsın karşılaşınsın hem mevcut müşterilerini elde tutmanın hem de yeni müşteriler arama ve bulmanın yollarını denemelidirler. Yeni müşteriler, veri tabanlarından aranıp bulunabilir.

Satış elemanı bu doğrultuda uygun bulunduğu her müşteri ile ilgili detaylı bilgiler edinmelidir. Bu kapsamda müşterinin adı, unvanı, adresi, ne tür kullanımlarda bulunduğu, hangi rakiplerle ilişki içerisinde bulunduğu, gelir durumu gibi bilgiler öğrenilmelidir. Satışçı müşterinin istek ve beklentilerini bildiği ölçüde

sunumuna yön verebilecektir. Aynı zamanda rakipler ve ürünleri ile ilgili bilgiler müşteriden yönelecek soru ve itirazları yanıtlamada yardımcı olacaktır. Satışçı bu bilgilere ulaştıktan sonra bir ön hazırlık yapmalı ve müşteri ile görüşmesini dayandıracağı stratejisini belirlemelidir.

Sonraki aşamada müşteri ile temasa geçilir. Bu daha çok asıl görüşme için müşterinin ilgisini çekmeye çalışma aşamasıdır. Bu aşama başarılı olarak tamamlanırsa müşteri satışçıya ürününü tanıtmayı ve satması için fırsat sunmuş olacaktır.

*Karşılıklı görüşme aşamasında satışın başarılı olması satıcının müşterinin ihtiyaçlarını iyi anlamış olmasına ve bunu etkili şekilde sunmasına bağlıdır.*

Görüşme aşamasında müşteri üzerinde kurulacak ilk etki son derece önemlidir. Müşterinin dikkatinin ve ilgisinin çekilmesi, satın alma arzusunun yaratılması ve eyleme geçmesi sağlanmaya çalışılır. Müşteriden alınan bilgiler değerlendirilerek çözüm geliştirilir. Bu aşamada müşteriye sunulan yarar ve farklılık kanıtlarıyla birlikte sunulmalıdır. Çözüm müşteri tarafından değerlendirilecek, belki olumlu yaklaşım olmayacaktır. Bu olumsuzluk satışçının doğru ve etkili iletişim kuramamasından ya da müşterinin henüz hazır olmamasından veya yetkisizliğinden kaynaklanabilir. Bu konuda satışçı müşterinin tereddütlerini gidermelidir.

Müşterinin istek ve itirazlarının ele alınması bir önceki aşamaya yakından bağlıdır. Satışçı sunumunun müşteriyi tatmin etme derecesi arttıkça itirazlar azalmaktadır. Müşterinin itirazlarını dikkatle dinlemeli ve müşteriye hak vererek kendi argümanını ortaya koymalıdır. (Müşteri İtirazları ile ilgili detaylı bilgi için bkz. Bölüm 10)

Müşterinin beklentilerine cevap alması ile satış sonuçlanır. Bu aşamada müşteriye doğru karar verdiği hissettirilmelidir. Ancak bu nihai aşama değildir.

## SATIŞ YÖNETİMİ VE GÖREVLERİ

Satış yönetimi; işletmenin hedeflediği satış hasılatına ulaşmasını sağlamak için satış gücü faaliyetlerinin planlanması, yönlendirilmesi, yönetimi ve denetimi olarak tanımlanmaktadır. Tanımda görüldüğü gibi satış yönetiminin kapsamında birçok plan, düzenleme ve faaliyet yer almaktadır. Satış yönetiminin görevleri; satış gücü denilen birimi oluşturmak, yönlendirmek ve faaliyet sonuçlarını değerlendirmek, pazar ve rekabet hakkında yeni bilgiler toplamak, potansiyel müşterileri arayıp bulmak, tüketici arzu ve isteklerini öğrenmek faaliyetlerinden oluşmaktadır.

*Satış yönetimi terimi ilk olarak satış elemanının satış gücü olarak tanımlanmış ve günümüzde önemli bir pozisyon olarak dünyada yer edinmiştir.* Günümüzde satış yönetimi reklam içeriklerini, satış promosyonlarını, pazarlama araştırmalarını, dağıtım kanallarını, fiyatlamayı ve ürün çeşitlendirmeyi içeren tüm pazarlama aktivitelerini kapsamaktadır.



Karşılıklı görüşme aşamasında satışın başarılı olması satıcının müşterinin ihtiyaçlarını iyi anlamış olmasına ve bunu etkili şekilde sunmasına bağlıdır.





Satış yönetiminin görevleri: Planlama, koordinasyon (organizasyon), satış gücünü kurma, satış gücünü geliştirme, motivasyon ve kontroldür.

Amerikan Pazarlama Birliği (AMA)'ne göre satış yönetimi; satış elemanlarının planlanması, yönlendirilmesi ve kontrolü, işe alım, seçme, eğitim, atama, derecelendirme, denetleme, ödeme yapma, motive etme dâhil olmak üzere bir iş biriminin satış faaliyetleri, tüm bu görevler personel satış ekibine uygulanmasıdır.

Satış yönetiminin başlıca görevleri şu şekildedir;

- *Planlama*
- *Koordinasyon (organizasyon)*
- *Satış gücünü kurma*
- *Satış gücünü geliştirme*
- *Motivasyon*
- *Kontrol*

### Planlama

*İşletmenin satış işlemleri şans veya kuraya bırakılmayacak kadar önemli bir işlemdir.* Her satış görevlisi veya ilgili kişi gelecek ile ilgili yapılması gerekenleri planlı bir şekilde görmelidir. Planlamaya durum tespiti ile başlanmalıdır. İşletme şu anda nerede bulunmaktadır? Nereye ulaşmak istemektedir? Bu sorulara cevap verilebilmesi için satışın planlanması gerekmektedir. Satış yönetiminde planlama kapsamlı pazar araştırmasına dayanmalıdır ve gerçekler her aşamada doğrulanmalıdır. Planlama, toplam pazar araştırıldıktan sonra, belirli bir ürün tipi içinde değerlendirilmelidir. Planlama ayrıca sürekli incelemeye tabi tutulmalıdır.

### Koordinasyon (Organizasyon)

*Satış gücünün büyüklüğü, kaç kişiden oluşacağı, işletmenin örgüt şeması içindeki yeri, ne tip satış elemanına ihtiyaç duyulduğu ve hangi coğrafik alanlarda faaliyette bulunulacağı belirlenmelidir.* Yönetim sürecinin her işlevine nüfuz eder.

### Satış Gücünü Kurma

*Satış gücü oluşturulurken; sıra ile önce işin tanımı yapılmalı, boş kadrolar ilan edilmeli, başvurular alınmalı ve değerlendirilmeli ve son olarak seçim ve atama yapılmalıdır.* İşletmenin iş tanımının yapılması, satışçı niteliklerinin belirlenmesi, ihtiyacın duyurulması, başvuruların alınması ve değerlendirilmesi, görüşmelerinin yapılması, değerlendirme ve seçim yaparak işe alma süreçlerini içermektedir.

### Satış Gücünü Geliştirme

*Satış görevlileri işe başlarken temel eğitimlerden geçirilmeli daha sonra sahada deneyimli bir personelin yanında eğitim almalı ve zaman zaman alacağı yenileme eğitimleri ile gelişimi sağlanmalıdır.* Satış gücünü geliştirme; işe başlarken eğitim, satış bölgesinde satışçıyla birlikte çalışma, satışçıların kendi kendilerini kontrol etmelerini sağlama, grup faaliyetleri ve biçimsel eğitim programları uygulamalarını içermektedir.



## Motivasyon

*Motivasyon kavramı genel olarak insan kaynakları bölümünü ilgilendiren bir kavramdır. Ancak her gün değişik müşterilerle yüz yüze geldiği zaman müşterilerin sitemleri ve aşağılayıcı tutumlarına maruz kaldığı için satış gücünün morali bozulabilmektedir.* Bunun için davranış kalıplarını anlama aracı olarak insan psikolojisi bilgisine ihtiyaç vardır. Bu, özellikle satış gücü durumunda önemlidir. Sadece motive satış yapan kişiler şirketin hedeflerine ulaşabilir.

## Kontrol

*Satış kontrolü, planda belirlenen hedeflere ulaşma derecesini, sapmalar varsa nedenlerini ve bu alanda yapılabilecek çalışmaları belirleme amacını taşır.* Ayrıca çeşitli kriterlere göre satış elemanlarının değerlendirmeleri de yapılarak başarılı ve başarısız satış elemanları da belirlenebilir.



Örnek

- Satış personelinin çalıştığı gün sayısı, ziyaret ettiği müşteri sayısı, aldığı siparişlerinin sayısı ve büyüklüğü gibi veriler kontrol edilebilir.

## SATIŞ YÖNETİMİ SÜRECİ

İşletmelerin, bir satış programını oluşturması ve bu satış yönetiminin yönetilmesine rehberlik eden aşamalar Şekil 12.3'de gösterilmiştir. *Bu doğrultuda satış yönetim süreci temelde 4 aşamadan oluşmaktadır. İlk adım, işletmenin satış stratejisi ve eylem planı yaratmasıdır. İkinci adım, satış yönetimi ve hedef müşterileri bulmak ve pazarda satış gücünü elde etmektir. Bu aşamada satış gücünün eğitilmesi, motive edilmesi ve koordinasyonunun (organizasyonunun) sağlanması zorunludur. Satış yönetimi sürecinin üçüncü aşaması, müşteriler ve satış temsilcileri arasındaki etkileşimlerle ilgilidir. Bu iletişim, alıcının ihtiyaçlarından, satış elemanının becerilerinden ve etik bir kısım faktörlerden etkilenmektedir. Satış elemanı ile müşterinin başarılı etkileşimi sonucunda; siparişler, kârlar, tekrarlanan satın alımlar artmaktadır. Satış işlemi bozulduğunda ise sipariş iptali ve mal iadeleri olabilir. Satış yönetimi sürecinin son aşaması, saha satış gücünün değerlendirilmesine ve ileri düzey yöneticilere önerilerin geri bildirilmesine odaklanarak gelecek için planları değiştirmeye odaklanmaktadır.*



Satış yönetim süreci temelde 4 aşamadan oluşmaktadır.



Şekil 12.3. Satış Yönetimi Süreci (Leigh ve Marshall, 2001).

**Bireysel Etkinlik**



- Sizce satış bir sanat mıdır?
- Satış ve satış yönetim sürecini doğru kullanan işletmelerin elde ettiği faydalar nelerdir?



## Özet

- Satış kavramı en genel tanımıyla müşteri ve işletme arasında meydana gelen ikna etme faaliyeti olarak tanımlanmaktadır. Satış, pazarlama eylemlerinden sadece biridir. Satış faaliyetlerinin başarısı, pazarlamanın ve işletmenin başarısı anlamına da gelmektedir. Pazarlama faaliyetleri satışı kolaylaştırmak ve müşterileri tatmin etmek amacıyla yapılmaktadır.
- Modern satışın özellikleri ;
  1. Müşteriyi elde tutma ve kaybetme
  2. Veri tabanı ve bilgi yönetimi
  3. Müşteri ilişkileri yönetimi
  4. Ürünün pazarlanması
  5. Problem çözme ve sistem satışı
  6. İhtiyaçların karşılanması ve değer katılmasıdır.
- Satış kavramının en önemli özelliği satış çabalarının, bir işletmenin pazarlama karmasının içeriği üzerinde alınan kararları etkilemesidir. Bu nedenle satış kavramı ile pazarlamanın tam olarak bütünleştirilmesi oldukça önemlidir.
- Günümüzde satış yönetimi kavramı, pazarlama bölümü içerisinde ele alınmakta ve pazarlama bölümü yöneticileri tarafından koordine edilmektedir. Pazarlama biriminin görevi sadece satış gücünü yönetmek değil, tüm pazarlama stratejilerinin geliştirilmesini sağlamaktır. Günümüzde işletmelerde satış örgütleri dört temel esasa göre meydana gelmektedir. Bunlar;
  - 1-) Bölge esasına göre oluşturma
  - 2-) Ürün esasına göre örgütlenme
  - 3-) Müşterilere göre örgütlenme
  - 4-) Karışık (karma) örgütlenmedir.
- Günümüzde satıcı ve satışı kavramları genellikle karıştırılmaktadır. Ancak her iki kavram arasında da ciddi fark bulunmaktadır. Satışçı, belirli bir bedel karşılığında işletmenin ürün ve hizmetlerini müşterilere tanıtmak ve bu ürün veya hizmetleri satmak için faaliyet gösteren kişilere verilen isimdir. Satıcı ise, bir ürün veya hizmete sahip olan ve onu satma arzusunda bulunan kişilere verilen isimdir. Satış elemanları; toptancı satış elemanları ve perakendeci satış elemanları olarak iki gruba ayrılırlar. Dağıtım kanalında üreticiden sonra yer alan toptancıların satış elemanları yani toptancı satış elemanları; üreticilerin ve toptancıların temsilcilerinden oluşmaktadır. Perakendeci satış elemanları ise, işletmenin dışında satış yapan pazarlama araçları ile bir satış noktasında satış yapan elemanlar olarak sınıflandırılmıştır.
- Toptancı satış elemanları: Satış tutundurucular olarak adlandırılan bu elemanlar, yeni ürünlerin satışının sağlanması için toptancılar ve nakliyatçılarla sürekli olarak görüşür onları ikna ederek sipariş alır, satışı gerçekleştirirler.
- Perakendeci satış elemanları: Satış noktalarında satış yapan tezgâhtar türü elemanlar ile işletmenin dışında mal satan satış personelinde oluşurlar. Bu elemanların ürün ve müşteri, müşterileri ikna etme, konusunda bilgi ve yetenek sahibi olması gerekir.



## Özet (devamı)

- Satış elemanlarının satışla ilgili çeşitli görevleri vardır. Bunlardan en temel olanlar aşağıda anlatılmaktadır.
- *Plan - Program Yapma*
- *Temsil*
- *Gözlem – Pazar Araştırması*
- *Müşteriyi İkna Etme*
- *Sorun Çözme*
- Başarılı bir satış elemanının bazı temel özellikleri bulunmaktadır. İşletmelerin başarılı olmasının temel nedenlerinden biri iyi bir profesyonel satış ekibiyle çalışmalarından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle satış elemanlarının bazı özellikleri olmalıdır. Bunlar; deneyimler, bilgi ve kişisel özelliklerdir.
- Satış hem alıcı hem de satıcı açısından psikolojik bir süreçtir. Müşterilerin psikolojisi, satışçıya yaklaşımlarını ve satış görüşmesinin sonucunu belirlemektedir. Bir satış görüşmesi sırasında satışçı müşterinin o anki tutumuna, itirazlarına göre görüşmeyi yönlendirecek, her ne şekilde olursa olsun iletişimi sürdürecektir. Satış görüşmeleri şüphesiz ki ürünün, pazarın ve müşterinin özelliklerine göre değişmektedir.
- Satış yönetimi; işletmenin hedeflediği satış hasılatına ulaşmasını sağlamak için satış gücü faaliyetlerinin planlanması, yönlendirilmesi, yönetimi ve denetimi olarak tanımlanmaktadır. Tanımda görüldüğü gibi satış yönetiminin kapsamında birçok plan, düzenleme ve faaliyet yer almaktadır. Satış yönetiminin görevleri; satış gücü denilen birimi oluşturmak, yönlendirmek ve faaliyet sonuçlarını değerlendirmek, pazar ve rekabet hakkında yeni bilgiler toplamak, potansiyel müşterileri arayıp bulmak, tüketici arzu ve isteklerini öğrenmek faaliyetlerinden oluşmaktadır.
- Satış yönetiminin başlıca görevleri şu şekildedir;
- *Planlama*
- *Koordinasyon (organizasyon)*
- *Satış gücünü kurma*
- *Satış gücünü geliştirme*
- *Motivasyon*
- *Kontrol*

## DEĞERLENDİRME SORULARI

..... müşteri ve işletme arasında meydana gelen ikna etme faaliyetidir.

1. Aşağıdakilerden hangisi cümlede yer alan boşluğa gelmesi gereken kavramdır?
  - a) Pazarlama
  - b) Satış
  - c) Satış Yönetimi
  - d) Satış Süreci
  - e) Alışveriş
  
2. Aşağıdakilerden hangisi modern satışın özellikleri arasında yer almaz?
  - a) Müşteriyi elde tutma ve kaybetme
  - b) Veri tabanı ve bilgi yönetimi
  - c) Müşteri ilişkileri yönetimi
  - d) Ürünün pazarlanması
  - e) Pazarlama
  
3. Aşağıdakilerden hangisi modern satışta başarı faktörleri arasında yer almaz?
  - a) Takip becerileri
  - b) İtirazların üstesinden gelme yeteneği
  - c) Verilerin toplanması
  - d) Bitirme, sonuç becerileri
  - e) Dinleme becerileri
  
4. Aşağıdakilerden hangisi işletmelerde satış örgütlerinin bileşenlerinden değildir?
  - a) Yerel esasına göre oluşturma
  - b) Ürün esasına göre örgütlenme
  - c) Müşterilere göre örgütlenme
  - d) Bölge esasına göre oluşturma
  - e) Karışık (karma) örgütlenme

..... belirli bir bedel karşılığında işletmenin ürün ve hizmetlerini müşterilere tanıtmak ve bu ürün veya hizmetleri satmak için faaliyet gösteren kişilere verilen isimdir.

5. Aşağıdakilerden hangisi cümledeki boşluğa gelmesi gereken kavramdır?
  - a) Satıcı
  - b) Alıcı
  - c) Müşteri
  - d) Satışçı
  - e) Tüketici
  
6. Aşağıdakilerden hangisi satış elemanının görevlerinden değildir?
  - a) Plan-program yapma
  - b) Temsil
  - c) Gözlem-pazar araştırması
  - d) Müşteriyi ikna etme
  - e) Fiyatlandırma
  
7. Aşağıdakilerden hangisi satış süreci aşamalarından değildir?
  - a) Ön çalışma ve hazırlık
  - b) Müşteri ile temasa geçmek
  - c) Geri bildirim
  - d) Satışın sonuçlandırılması
  - e) Satış sonrası hizmetlerin ve ilişkilerin sürdürülmesi
  
8. Aşağıdakilerden hangisi satış yöntemi görevlerinden biri değildir?
  - a) Kontrol
  - b) Motivasyon
  - c) Planlama
  - d) Analiz
  - e) Koordinasyon (Organizasyon)

9. Planlamada belirlenen hedeflere ulaşma derecesini, sapmalar varsa nedenlerini ve bu alanda yapılabilecek çalışmaları belirleme amacına ne denir?
- a) Kontrol
  - b) Satış gücünü kurma
  - c) Satış gücünü geliştirme
  - d) Planlama
  - e) Motivasyon
10. Aşağıdakilerden hangisi satış yönetimi süreci aşamalarından değildir?
- a) Satış stratejisi ve eylem planı
  - b) Analizler
  - c) Satış yönetimi, hedef müşterileri bulmak ve satış gücü elde etmek
  - d) Müşteri/satış temsilcisi etkileşimi
  - e) Değerlendirme ve geri bildirim

**Cevap Anahtarı**

1.b, 2.e, 3.c, 4.a, 5.d, 6.e, 7.c, 8.d, 9.a, 10.b

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Barutçugil, İ. (2009). *Müşteri İlişkileri ve Satış Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başfıncı, Ç. Ş., (2008). *Müşterilerle İlişkiler ve Pazarlama İletişimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Beverage, M. (2001). Contextual Influences And The Adoption And Practice Of Relationship Selling In A Business-To-Business Setting: An Exploratory Study, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21, pp. 207–15.
- Candaş, N. (2012). Satış Gücü Yönetiminde Eğitim Ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Cemalcılar, İ. (1987). Pazarlama Dünyası, Yıl:1, Sayı:5, Eylül/Ekim.
- Çabuk, S. (2003). *Profesyonel Satış Yönetimi*, İstanbul: Nobel Kitapevi.
- Doğan, (Çiloğlu), F. (2006). Satış Elemanı Gözüyle Müşteri Odaklı Satış Kavramı Üzerine Bir Saha Çalışması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gel, O.C. (2002). *CRM Yolculuğu*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gürdal, S. (2009). *Benim Maaşımı Kim Ödüyor?* İstanbul: Yaprak Yayınları.
- İslamoğlu, A. H. & Altunışık, R. (2007). *Satış ve Satış Yönetimi*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık
- Jobber, D. & Lancaster, G. (2009). *Selling and Sales Management*. (8th Ed). USA: Pearson
- Karabulut, M. (1979). *Satışçıların Eğitimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Pazarlama Enstitüsü Yayını No:12.
- Karabulut, M. (1998). *Profesyonel Satışçılık ve Yönetimi*, İstanbul: Üniversal Dil Hizmetleri ve Yayıncılık A.Ş.
- Kaya, İ. (1979). *Satış Yöneticisinin Fonksiyonları*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Enstitü Yayını, No:12.
- Kaya, İ. (1999). *Dinleyen Kazanır Elması Kızarır*, Pc World, Kasım.
- Kaymak, Ö. (2005). *Satış Aşktır*, Media Cat Yayınları.
- Kocamaz, T. (1986). *Satış Yönetimi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim ve Yardım Vakfı Yayınları No: 1986/3–11.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management*, USA: Prentice Hall Marketing.
- Kotler, P. (2006). *Soru Cevaplarla Günümüzde Pazarlamanın Temelleri*, İstanbul: Optimist Yayınları.
- Kotler, P., Armstrong, G., (2009). *Marketing: An Introduction*, Prentice Hall International, Inc.,



- Kundu, S. S. (2009). *Sales Management: An Overview*. (e-book).
- Leigh, T.H. and Marshall, G.W. (2001). Research Priorities In Sales Strategy And Performance, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21, pp. 83–93.
- Marshall, G.W., Goebel, D.J. & Moncrief, W.C. (2003) Hiring For Success At The Buyer–Seller Interface, *Journal of Business Research*, 56, ss. 247–55.
- Moncrief, W.C. & Marshall, G.W. (2005). The Evolution Of The Seven Stages Of Selling, *Industrial Marketing Management*, 34, ss. 13–22.
- Odabaşı, Y. & Oyman, M. (2002). *Pazarlama İletişimi Yönetimi*. MediaCat Kitapları, Eskişehir.
- Odabaşı, Y. (2000). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Odabaşı, Y. (2002). *Tüketici Davranışları*, İstanbul: Media Cat.
- Odabaşı, Y.(2009). *Tüketim Kültürü*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Okyay, E. (1979). *Satış Gücü Büyüklüğü ve Organizasyonu*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- Okyay, E. (1979). *Satışçıların Ücretlendirilmesi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Pazarlama Enstitüsü Yayını. No:12
- Oluç, M. (1979). *Satışçıların Devşirilmesi ve Seçimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Pazarlama Enstitüsü Yayını, No:12.
- Oluç, M. (2006). *Temel Pazarlama Kavramları*, Beta Yayınları.
- Reid, A.L. (1979). *Uygulamalı Modern Satıcılık Tekniği*, (Çev. Baykal, B.) İstanbul: Çağlayan Yayınevi,
- Taşkın, E. (1990). *Satışçıların Yönetimi*, İstanbul: Der Yayınları..
- Taşkın, E. (1995). *Satış Yöneticilerine Öneriler*, İstanbul: Yayılım Matbaası.
- Taşkın, E. (2009). *Pazarlama Esasları*, İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Topkara, A. U. (2003). Bütünleşik Pazarlama Faaliyetleri ile Turizmin ve Yabancı Yatırımın İlişkilendirilmesi, *Öneri*. 9 (34), 173-194.
- Vardar, A. (2002). *Satıyorum Öyle İse Varım* (1. Baskı). İstanbul: Kariyer.
- Yükselen, C. (2006). *Pazarlama, İlkeler Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yükselen, C. (2017). *Satış Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.

# MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ SEKTÖR UYGULAMALARI



## İÇİNDEKİLER

- Sektörlere Göre Örnek MiY Uygulamaları
- Kamu Sektörü ve Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları
- İlaç Endüstrisinde MiY Uygulamaları
- Hastanelerde MiY Uygulamaları
- Lojistik Hizmetlerinde MiY Uygulamaları
- Perakendecilik Sektöründe MiY Uygulamaları
- Konaklama İşletmelerinde MiY Uygulamaları
- Bankacılık Sektöründe MiY Uygulamaları



## HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - Güncel MiY uygulamalarını öğrenebilecek,
  - Sektörler açısından MiY uygulamalarının farklılık gösterdiğini kavrayabilecek,
- Hangi sektörlerde MiY uygulamalarının nasıl gerçekleştirileceğini değerlendirebilecek,
- Örnek uygulamalar ile MiY'in işletmelere sağlayabileceği rekabet avantajları hakkında bilgi edinebilecek,
- Dünyada ve Türkiye'de MiY uygulamaları hakkında bilgi sahibi olabileceksiniz.

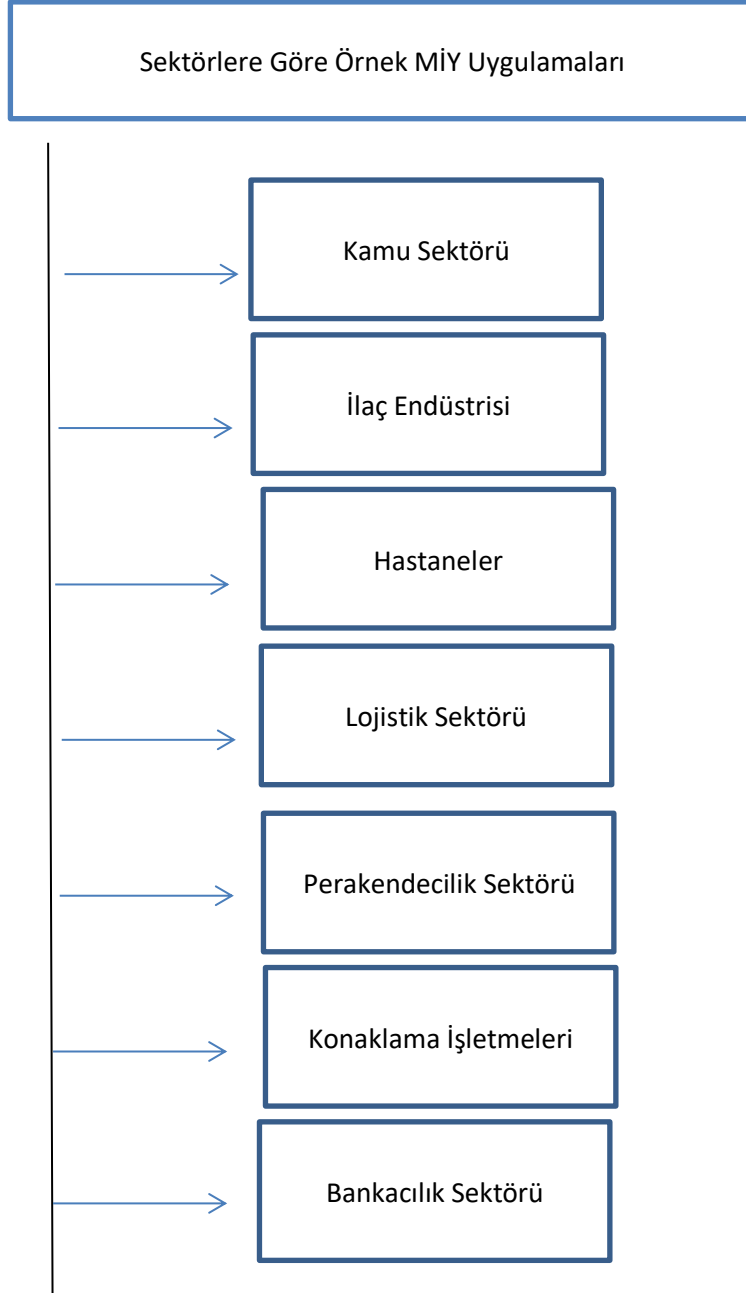


**Atatürk Üniversitesi**  
Açıköğretim Fakültesi

# MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Doç. Dr. Bilsen BİLGİLİ

# ÜNİTE 13



## GİRİŞ

Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY), müşterileri daha iyi tanımak yoluyla onların ihtiyaçlarına en uygun mal ve hizmetleri sunarak müşteri memnuniyeti ve sadakat sağlamayı amaçlamaktadır.

Ancak MİY uygulamaları her sektörde farklılık göstermektedir. Bu farklılık yalnızca fiziksel ürün işletmeleri ile hizmet işletmeleri arasında değildir. Müşteriler ile yakın ilişkiler kurma ihtiyacı ilk olarak hizmet sektöründe kendisini göstermiştir.

Geleneksel pazarlama araçları ve uygulamalarının hizmetlerde yetersiz kaldığı görülmüştür. Hizmetlerin kişi yoğun etkileşimler olması nedeni ile daha fazla insan etkileşiminin gerekli olduğu belirtilmiştir. Benzer şekilde endüstriyel pazarlarda yakın ve uzun dönemli alıcı-satıcı ilişkileri, daha yakın ve özel bağların kurulduğu alışveriş biçimlerinin gerekliliğini göstermiştir. Bu koşullar doğrultusunda, tarihsel seyrine göre önce ilişkisel pazarlama ve sonrasında MİY kavramı ortaya çıkmıştır. Bu dönemlerde müşteriler ile yakın ilişkiler kurmanın her sektör ve işletme için uygun olmadığı, hizmet işletmeleri ve endüstriyel pazarlarda uygulanabileceği vurgulandı. Ancak günümüzdeki uygulamalar incelendiğinde, her sektörden ve her türden işletmenin MİY’i hayata geçirebileceği görülmektedir. Ancak burada vurgulanmak istenen nokta; her işletmenin MİY uygulamasının birbirinden bağımsız özellik göstereceğidir. Ürün ya da hizmetin özelliğine, müşteri yapısına bağlı olarak her bir sektör için farklı MİY uygulamaları söz konusudur. Ayrıca bilindiği gibi her organizasyon farklı bir yapıya sahiptir. Bu nedenle her işletmenin MİY uygulaması örgüt yapısı ve kültüründen etkilenecektir. Bununla birlikte farklı sektörlerde yer alan işletmelerin özellikleri doğrultusunda hayata geçirilebilecek MİY uygulamaları mevcuttur. Bu bölümde çeşitli sektörler ele alınarak MİY uygulamaları hakkında bilgiler sunulmuştur. Böylece farklı sektörlerde bulunan ve dolayısıyla farklı yapı ve özellikleri olan tüm sektörlerde müşteri bağlantıları kurma konusunda fikir verilecektir.

## SEKTÖRLERE GÖRE ÖRNEK MİY UYGULAMALARI

### Kamu Sektörü ve Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları

Kamu kuruluşları geleneksel olarak arz yönelimli bir eğilim göstermektedir. Dolayısıyla, son yıllara kadar kamu kurumlarında hizmetler, bürokratik ve merkezileşmiş bir yapı içinde sürdürülmüş, müşteri istek ve beklentilerine odaklanma eğilimi oldukça düşük olarak gerçekleştirilmiştir. Ancak, bilgi teknolojilerinin gelişmesi ve tüketicilerin bilinç düzeylerindeki artma ile birlikte, kamu kuruluşları da hizmetlerinin kalitesini yükseltmek için arz yöneliminden



MİY’in temel amacı müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatini sağlamaktır.

talep yönelimli bir yaklaşıma diğer bir ifadeyle, müşteri odaklı bir anlayışa geçmek durumunda kalmıştır. Vatandaşların düşük maliyetli yüksek kaliteli hizmet beklentisi ile ilgili bilinç düzeyindeki artış bu değişimi hızlandırmıştır. *Böylece, kurumlar, hizmet faaliyetlerini planlarken müşterilerinin diğer bir ifadeyle vatandaşlarının beklenti ve ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik vatandaş odaklılık eğilimli süreçler izlemek durumunda kalmışlardır.* Bu süreci hayata geçirebilmek üzere, devlet kurumlarının ve gerekirse ilgili özel kurumlar ile paylaşılabilir şekilde devlet bünyesinde bilgi deposu oluşturulmaya başlanmış, doğru bilginin doğru zamanda doğru kurumlar tarafından kullanımı ile birlikte hizmet süreçlerinin hızlanmasına katkı sağlanmaktadır. Devlet, merkezî özelliğe sahip bilgi deposu ile bütünleştirilmiş bir sistem kullanarak ülke genelinde kaynak israfını önleyerek hizmet dağıtım maliyetlerini düşürme yönünde önemli çalışmalar yürütmeye başlamıştır. Kamu kurumları, özel sektör işletmeleri ve nihai tüketicilere çeşitli hizmetler sunmaktadır.



Örnek

- İlköğretim ve ortaöğretim öğrencilerine, velilerine, öğretmenlerine ve diğer kurumlara çeşitli hizmetler sunan devlet için, bu kurumlardan hizmet alan iç ve dış müşterilerin beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığının, memnuniyet düzeylerinin belirlenmesi oldukça önemlidir.

*Günümüzün çağdaş bireyleri, kendilerine hizmet veren kurumların aktif, hızlı, açık, doğru ve daha az maliyetli hizmet anlayışıyla çalışmalarını istemekte ve beklemektedirler.* Dolayısıyla, kamu kurumlarının, faaliyetlerini yüksek kalite, hız, verimlilik, rahatlık ve doğruluk gibi temel esasları dikkate alarak hizmetleri planlamaya odaklanan MİY felsefesine odaklanmaları büyük önem taşımaktadır.

*Günümüzde, dünyadaki ekonomik gelişmelerin belirleyicileri ve pazara yön verenler artık ürün ya da hizmet sunucuları değil, teknolojik gelişmeleri yakından takip eden, bilinç düzeyi yüksek, daha düşük maliyetlerle daha kaliteli ürün ya da hizmet satın almayı arzu eden müşterilerdir.* Bu noktada, dünyadaki tüm pazarlarda rekabet dinamikleşmiş, güçleşmiştir. Dolayısıyla, kamu kurumları ekonomiye tutarlı bir şekilde yön verebilmek için lokomotif görevini üstlenerek daha sağlıklı kararların verilmesi noktasında teknolojik uygulamalar ile bütünleşmek durumundadır. Devlet kurumları bu sürece uyumlaşabilmek için faaliyetlerini, “e-devlet” kapsamına alarak klasik devlet anlayışından ayrılarak tüm hizmetlerinde 7 gün 24 saat hizmet edebilen bir konuma gelmeye çalışmaktadır.

E-devlet, kamu hizmetlerinin elektronik ortama aktarıldığı müşteri odaklı anlayışa dayalı bir MİY uygulamasıdır. E-devlet, vatandaşın devlet ile devletin



E-devlet, vergi hesaplamasından ve onaylamasından, her konuda bilgi alınmasına, vatandaşın iş takibine kadar, devletin sunduğu hizmetlerin elektronik ortama taşınmasıdır.

kendi kurumları ve özel kuruluşlar arasında ve diğer devletler ile kendi aralarındaki bilgi akışı veya fiziksel etkileşimin dijital ortama taşındığı bir sistemdir. Kamudaki bilgi ve hizmetlerin bilgi iletişim teknolojileri aracılığıyla elde edilmesini sağlayan sistemler “dijital devlet” olarak da bilinen “elektronik-devlet” veya “e-devlet” kavramı ile ifade edilmiştir.

E-devlet uygulamaları, ilk olarak 1969 yılında ABD Savunma Bakanlığı ve dört Amerikan üniversitesinin uzaktaki bilgisayarların birbirleri ile iletişimini sağlayan bir sistem ile başlamıştır. 1970’li yıllarda ise, yazılım sektörünün ilerlemesi ve internet ağının genişlemesi ile beraber bu uygulamalar yaygınlaşmaya başlamıştır. E-devlet uygulamalarında, Kanada, Singapur ve ABD önde gelen ülkelerdir.



Bilgi teknolojilerinin gelişimi kamunun bu alandaki uygulamalara ayak uydurmasını gerektirmiştir.



Bürokratik işlemlerin internet teknolojileriyle yapılması zorunluluğu, kuşkusuz toplumun devletten daha hızlı yanıt alma ihtiyacından kaynaklanmaktadır.



Örnek

- E-devlet uygulamalarında, Kanada, Singapur ve ABD önde gelen ülkelerdir.
- Kanada e-devlet uygulamalarını vatandaşlarına benimsetmek için reklam ve tanıtım çalışmaları yapmıştır.

12 Nisan 1993’de Ankara-Washington 64K’lık internet bağlantısı ile Türkiye’ye internet girmiştir. Günümüzde dünya ülkeleri arasında Türkiye internet kullanımında üst sıralara yükselmiştir. Son yıllarda ülkemizde eğitim alanında gerçekleştirilen vatandaş odaklı kamu yönetimi uygulamalarını incelediğimizde, üniversitelerde öğrenci kayıtları, not dökümleri, sınav tarihleri ve yeri, öğretim üyesi ve öğrenci arasında elektronik posta, öğretim üyesi değerlendirme anketleri, ders etkinlik ölçümü, ders içerikleri, ders izlenceleri, ders notları, soru bankaları, uzaktan eğitim gibi konuların yer aldığı otomasyon sistemlerinin uygulandığı görülmektedir. Bu sistemler ile birlikte MİY uygulamaları temel düzeyde gerçekleştirilmektedir. Ülkemizde, Millî Eğitim Bakanlığının uyguladığı Millî Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri (MEBSİS) ile öğrencilere yönelik işler bir otomasyon sisteminden yürütülmektedir. Aynı şekilde Millî Eğitim Bakanlığının personele yönelik bilgi sistemi olan İLSİS’te personelin tayin, terfi, hizmet, atama gibi bilgilerinin takibi temelli kurulmuş bir otomasyon sistemidir. Yine ülkemizde sağlık alanında son yıllarda ciddi bir elektronik veri tabanlı yapılanma gerçekleştirilmiştir. SSK, Bağ-kur, Emekli Sandığı gibi sosyal güvenlik kurumlarının SGK adı altında birleştirilerek tek bir veri tabanı üzerinden vatandaşlara hizmet sunması da yine bir MİY altyapısı olarak tanımlanabilir. Adalet Bakanlığı bünyesindeki UYAP veri tabanı ile Emniyet Müdürlüğünün veri tabanı arasındaki bütünleşme ile vatandaşların TC kimlik numaraları üzerinden GBT cihazlarından kişisel verilere ulaşım, toplum güvenliği açısından oldukça önemli bir yapılanma olarak görülmektedir.

Gelişen bilişim teknolojileri ve artan ihtiyaçlar, internet teknolojilerinin kullanılmaya başlamasından sonra, bürokratik süreçlerin de "online/çevrim içi" ortamlara geçmesi ile maliyet ve zaman avantajları sağlanmıştır.

*Devlet, sağlık, eğitim, hukuk, vergi, belediye ve tapu kadastro işlemleri gibi faaliyet alanlarındaki bürokratik işlemleri hızlandırmak için yönetim sisteminde e-devlet modelini geliştirmek durumunda kalmıştır.* Ayrıca, dünyadaki değişime ayak uydurabilmek ve vatandaşlarının beklentilerini, farklı ihtiyaçlarını karşılayabilmek için bu uygulamalara geçmiştir. E-devlet kuram ve uygulamalarına kaynaklık eden etmenler, üçe ayrılabilir:

• **Çevresel Etmenler:** Dünyanın gelişmiş ekonomileri fiziksel ürünlere dayalı üretim odaklılıktan bilgiye dayalı üretime geçmiştir. Bilgi iletişim ve internet teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte tüm dünyada e-devlet süreci hızlanmıştır. 1973'deki petrol krizinin oluşturduğu mali kriz ortamı ve değişen dünya ekonomisi refah devleti uygulamasının kaybolmaya başlamasına neden olmuştur. Bu ortamın kamu kaynaklarının azalmasına neden olması ile birlikte "az kaynak ile çok iş yapmak" ilkesi, e-devlet uygulamalarının önemini artırmıştır.

• **Yönetimsel Etmenler:** Kamudaki bürokrasinin ağır işleyişi farklı alternatif arayışını doğurmuştur. Özel sektördeki 7-24 hizmet anlayışını deneyimleyen bireyler, devletten de aynı hizmet beklentisine girmişlerdir. Bu durum e-devlet uygulamalarının gelişmesine neden olmuştur.

• **Politik Etmenler:** Halkın siyasi alana katılım ve güvenini artırmaya yönelik şeffaf ve hesap verebilen devlet anlayışının ortaya çıkardığı yeni kamu yönetimi (YKY) sistemi e-devlet uygulamaları aracılığıyla etkinlik kazanmıştır.

### İlaç Endüstrisinde MİY Uygulamaları

İlaç endüstrisi diğer sektörlerden farklı olarak kendine özgü birtakım özelliklere sahiptir. Bu nedenle de ürün odaklı anlayış ve uygulamalardan müşteri odaklı anlayış ve uygulamalara geçişte düşünülmesi gereken birtakım unsurlar bulunmaktadır. İlaç endüstrisinde müşteri ilişkileri yönetimi yaklaşımlarında tüketicilerle diyalog geliştirmek, hasta odaklı düşünmek, doktor ve eczacılarla yakın ilişkide bulunmak, tedavi merkezli hareket etmek, yeni ürün ve hizmetler bütünü sunarak müşterilerle etkileşimi artırmak gibi uygulamalar gündeme gelmektedir.

İnternet-web tabanlı uygulamalar müşteri ilişkileri yönetiminde ilaç şirketlerine yeni açılımlar getirmektedir. E-Müşteri İlişkileri Yönetimi (e-MİY: e Customer Relationship Management) olarak adlandırılan faaliyetler ve genişletilmiş şekliyle E-İş İlişkileri Yönetimi (e-BRM: E-Business Relationship Management) işletme ve ürünlerinin doktor ve hastalara tanıtımında büyük



Elektronik ticaretin ilaç şirketlerine sağladığı en büyük faydalardan biri müşteri ilişkilerini güçlendirmesidir.

yararlar sağlarken sektörde yer alan diğer kurum ve bileşenlerle (otoriteler, devlet idari kurumları, dağıtım kanalları, tedarikçiler, ortaklar vb.) iletişimin artmasını da beraberinde getirmektedir.

İlaç şirketinin internet üzerinde web sitesiyle; bülten-duyuru, haber, uzmanlara yönelik konferanslar, e-posta, anket, form, doktor, sohbet odaları, online gazete, dergi vb. uygulamaları ile iletişim olanaklarını yaratması, işletme ve ürünleri hakkında tanıtım ve tutundurma faaliyetleri ile kapsamlı bilgi alışverişinin gerçekleştirilmesine imkân tanımaktadır. Ancak elektronik dönüşüm ve yapılanma pek çok şirket için pazarlama ve satış stratejilerinin pratiğe geçmesinde önemli yatırımlar gerektiren bir konudur.

Müşteri ilişkileri yönetimi açısından inceleme yapıldığında, ilaç şirketlerinin tüketici deneyim ve tercihlerinden çok ürüne odaklandıkları görülmektedir. Oysa e-

MİY kullanılarak müşteri odaklılığın artması ile finansal hizmet modeline yaklaşmayı sağlayabileceklerdir. Gelişmiş bir e-MİY sistemi ile ilaç şirketleri, müşterilerini (doktor, hasta ve tüketicileri) bölümlendirme yaklaşımlarını güçlendirmektedirler.

ABD ve Avrupa'daki ilaç şirketleri, doktor ve tüketicilerle iyi ilişkiler kurmak ve bu ilişkiyi uzun dönemli güvene dayanan bir temele oturtmak, geliştirmek ve satın alma davranışlarını şirket lehine değiştirmek amacıyla kendi web sitelerini kurmuşlardır. Şirketler internet üzerinde; e-MİY kapsamında üç ana faktörü göz önünde bulundurmaktadırlar. Bunlar:

- **Ürüne özel web sitelerinin kurulması:** Doktor ve tüketiciler için şirket web sitesi içerisinde kapsam ve terminoloji açısından farklı modül ve menüler bulundurulması ve web sitesinin buna yönelik olarak tasarlanmasıdır.

- **Hastalık yönetimi web sitelerinin kurulması:** Tüketicilere ulaşmak ve onları bilgilendirmek için düşünülen bir projedir. Amaç, hastaların doktorları ile

temas kurabildikleri yeni bir iletişim kanalı yaratmaktır. Bu fikir özellikle ilaçlarda ürün tutundurma faaliyetlerinin yasak olduğu ülkeler için çekici konumdadır.

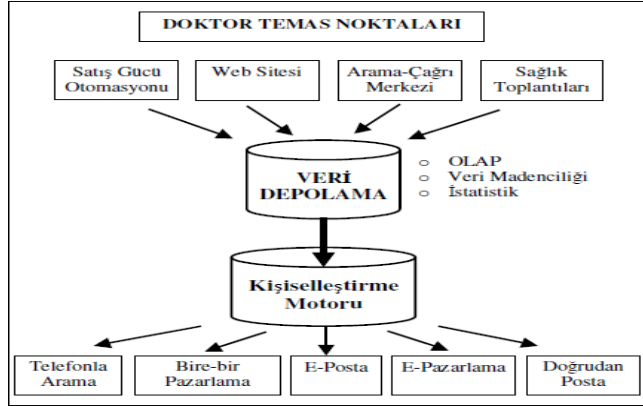
- **Üçüncü şahıslarla bağlantı sağlayan web sitelerinin kurulması:** Geniş kullanıcı grupları bulunan sağlık portalları ile kurulan ortaklıkların ilaç şirketlerine getirisini, hedef gruplara (doktor grupları) erişim olanağının sağlanmasının yanı sıra uzun süreli ilişkiler kurulmasının gündeme gelmesidir.

Şekil.13.1'de müşteri ilişkileri yönetiminde doktor modeli görülmektedir.



Doktorlar için geliştirilen MİY uygulamalarında, doktorların temas noktaları önemlidir. güçlendirmesidir.





Şekil 13.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi-Doktor Modeli

Kaynak: Shao, 2000.

Sağlık sektöründe birden fazla kanalın etkilenmesi gerekliliği bir dizi pazarlama stratejisi ve yatırımına ihtiyaç doğurmaktadır ve buna ilaç satış temsilcilerinin geleneksel kullanımı da dâhildir.

İlaç endüstrisinde yeni iş ve müşteri eğilimleri beraberinde yeni fırsat ve problemleri de getirebilmektedir. Bunlar:

- **Güvenlik ve gizlilik sorunları:** MİY modeli kapsamında müşterilere ait verilerin toplanması, işlenmesi ve saklanması süreçlerinde belirli risk faktörleri ortaya çıkabilmektedir. Gizlilik ve güvenlik stratejileriyle birlikte gerçekleştirilen teknoloji sistem uygulamaları bu risklerin ortadan kaldırılmasını amaçlamaktadır.
- **Yatırımların beklenen geri dönüşü getirmeme riski taşıması:** Ar-Ge yatırımları, ilaç şirketleri açısından ticari anlamda risk taşıdığından, şirketler Ar-Ge haricindeki yatırım kararlarında çekingen davranmaktadırlar.
- **Bölümlenmiş kanal ve temas noktalarının e-uyumlu olmaması:** MİY'in diğer endüstrilerdeki başarısı daha basit iş akışı ve daha fazla e-uyumlu kanalları içermesine dayanmaktadır. Sağlık bakımı alanında ise doktor muayenehanesi ve eczaneler gibi değer zinciri üyeleri e-uyumlu olmayabilmektedir. Bu da MİY'in önemini sınırlayan bir faktör konumundadır.

Teknolojinin sağlık bakım alanında büyük yenilikler getirme potansiyeli bilinmekle birlikte bunun nasıl gerçekleşeceği konusunda çok az fikir yürütülmektedir. Bu belirsizlik nedeniyle ilaç şirketleri, müşteri bazında teknoloji uygulamalarını geliştirirken aşağıdaki faktörleri göz önünde bulundurmaldırlar:

- Üst düzey yönetici desteği ve sorumluluklarının tespit edilmesi
- Şirket içi ağ yapısının oluşturulması ve ölçeklendirilmesi
- Bütün müşteri temas noktalarının e-uyumlu hâle getirilmesi
- E-pazar felsefesinden oluşan bir anlayışın sağlanması



Son yıllarda, hastanelerde hizmet içi eğitimlere ağırlık verilmekte ve özellikle MİY uygulamalarına yönelik eğitimlere önem verilmektedir.

- Alternatif çözüm ve stratejilere yatırım yapılması
- Yeni teknolojilere yatırım yapılması

### Hastanelerde MİY Uygulamaları

Kamu ve özel hastaneler üzerine yapılan araştırmalarda, müşteri (hasta) ilişkilerinin yönetim sisteminin geliştirilmesinde diğer sektörler kadar etkin olmasa da birçok uygulamanın hayata geçirildiği belirlenmiştir. Sağlık sektöründe reklam yapmak yasak olduğu için yasalara uygun bir çerçevede hastaneler hizmetlerinin tanıtımı için çaba göstermektedirler. Araştırmalara göre; hastane dışı hekimlere yönelik hastaneyi tanıtıcı geziler ve organizasyonların az yapıldığı vurgulanmıştır. Hastane dışı hekimlere yönelik organizasyon yapılmamasının nedeni olarak hastanede çalışan hekimlere öncelik verilmesi gösterilmiştir. Çok yapılan faaliyetlerden biri yazılı ve sözlü basındaki mülakatlardır. Hastanenin medyada yer alması için faaliyetler ön plana çıkarılmaktadır. Gerek özel gerekse kamu hastanelerinin hepsinde hasta şikâyet prosedürü vardır. Ancak, bütün hastanelerde bu sistemin etkin olarak yürütüldüğünü söylemek mümkün değildir. Sağlık Bakanlığının son yıllarda yaptığı düzenlemeler ile birlikte bu sistemin etkinleştirilmesinde önemli aşama katedilmiştir. Hastanelerde uygulanan müşteri ilişkileri yönetiminin en önemli öğelerinden biri, hastane çalışanlarının süreç hakkında bilgilendirilmesi, hasta şikâyeti ile karşılaştığında ne yapacağını bilmesi, hızlı ve doğru çözümü üretebilmesi için ayrıntılı eğitimlere tabi tutulmasıdır.

*Hastanelerde müşteri ilişkileri yönetim fonksiyonunu hasta ilişkileri birimi yerine getirir.* Hasta ilişkileri birimi, hasta şikâyetini kabul ederek ve araştırma yaparak şikâyeti çözümler. Hasta ilişkileri bölümünün amacı hasta veya yakınlarının isteklerini yerine getirme, ihtiyaçlarını giderme, tüm hizmetlerle (otoparktan tıbbi hizmetlere kadar) ilgili olumlu ya da olumsuz görüşlerini alma, görüşlerle ilgili faaliyetler planlanmasını sağlama ve böylece hasta veya yakınlarının güvenini kazanma ile onları hastanenin sadık müşterisi yapmaktır.

Sağlık kuruluşlarında özellikle özel hastanelerde rekabet şartları zorlaştıkça, sektöre yeni sağlık kuruluşları girdikçe zaten önemli olduğunu bildiğimiz hasta memnuniyetleri yanında, üzerinde durmayı çokça ihmal ettiğimiz hasta memnuniyetsizlikleri de önem kazanmaya başlamıştır. Yine hasta memnuniyetsizliklerini memnuniyete çevirecek olan birim hasta ilişkileridir. Hasta ilişkileri bu fonksiyonunu yerine getirirken memnuniyetsizlik nedenlerini kayıt altına alma ve raporlama ile sürekli gelişime önemli bir katkı sağlamaktadır.

### Lojistik Hizmetlerinde MİY Uygulamaları

*Yapılan araştırmalara göre; kurumsal müşterilerle çalışan lojistik*



Lojistik şirketlerinden MİY uygulamalarında başarıya ulaşanlar, sürece çalışanlarının eğitimi ile başlayanlardır.

*şirketlerin MİY uygulamalarının, bireysel müşterilerle çalışan şirketlerin MİY uygulamalarına göre bazı farklılıklar gösterdiği görülmüştür.* Kurumsal müşterilerle çalışan lojistik şirketlerinin müşteri ilişkilerine ve bu ilişkiyi sağlayan iletişim kanallarına, bireysel müşterilerle çalışan şirketler kadar önem vermediği saptanmıştır.

Lojistik şirketlerinde de yeni müşteri kazanma maliyetlerinin, eldeki müşterileri tutma maliyetinden fazla olduğu bilinmektedir. Buradan yola çıkarak yeni müşteri edinme stratejisinden çok mevcut müşterileri koruma stratejisini izleyerek rekabetçi bir avantaj elde etmeye çalıştıkları gözlenmiştir. Lojistik işletmelerinde dikkati çeken önemli konulardan biri de her bir şirketin MİY uygulamasının bir diğerine göre farklılık göstermesidir.

Müşteri portföyü az olan şirketler, müşteri takibinde büyük sorun yaşamamaktadırlar. Ancak, müşteri portföyü geniş olan şirketlerde etkin müşteri yönetiminin sağlanması, MİY yazılımının aktif olarak kullanılması ve çalışanların müşteri ilişkileri yönetimini benimsemesi ile mümkün olabileceği belirlenmiştir. Lojistik hizmet sunan şirketlerin müşterilerinin farklı iş kollarından olması, MİY uygulamalarının başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla, günümüzde farklı iş kollarındaki işletmeler iş sınıflarına göre müşteri temsilcilerinin görev alanlarını belirleyerek daha başarılı olmaktadır. Öte yandan, müşteri temsilcilerinin yetki ve sorumluluklarını arttırmak da MİY uygulamalarındaki önemli konulardan biridir. IT departmanı tarafından yapılan filo takip sistemi çalışması, bu uygulamalar ile birlikte hayata geçirilen değişiklikler arasında kabul edilebilir.

*Ayrıca MİY uygulamalarıyla beraber müşterilerin sorunlarının çözümsüz bırakılmaması için müşteri temsilcileri de görevlendirilmektedir.* Lojistik şirketlerindeki MİY uygulamalarında en önemli sorun müşteri temsilcilerinin projeyi benimsememesidir. Bunun nedeni de kendilerine yeterli eğitim aldırılmamasındandır. Oysa tüm şirket çalışanlarının etkin iletişim, kurum kültürü gibi eğitimler ile müşteriye bakış açılarının değişmesi sağlanmalıdır. Lojistik şirketleri, altyapılarının elverdiği ölçüde müşteri temsilcilerine alternatif çağrı merkezleri kurarak müşterilerine bu birimden hizmet vermektedirler.

Her bir lojistik şirketinin MİY uygulamaları bir diğerine göre farklılık gösterir. Bazı lojistik şirketlerinde MİY ekibi tarafından hazırlanan “performans kitapçığı”nda yer alan soruların müşteriler tarafından cevaplandırılması sağlanır. Bu cevaplar doğrultusunda müşterilerin, mevcut cirosu, potansiyel cirosu, şirkete bağlılığı, kârlılığı gibi kriterler dikkate alınarak müşteriler kategorilere ayrılır. Şirket için kârlı olan müşteriler belirlenir. Bu müşteriler ile birebir görüşmeler yapılır. Elde edilen veriler doğrultusunda müşterilere birebir stratejiler oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Bazı şirketlerde ise müşteri memnuniyet anketleri yapılmaktadır. Bu anketler değerlendirildikten sonra müşteriler için stratejiler geliştirilmeye çalışılmaktadır.

Lojistik şirketleri MİY uygulamalarında özel müşterilerine birebir stratejiler geliştirmekte, müşteriler talep etmeden dünya çapında uygulanan lojistik hizmetlerden bazılarını müşterilere teklif etmektedirler. Bu da müşteri tatmininde önemli avantajlar sağlamaktadır.

Lojistik şirketlerinde önemli ayrıntılardan biri de MİY uygulamalarının önemli bileşeni olan yazılım konusudur. Şirketin işleyişine uygun yazılım seçilmesi çok önemlidir. Şirketlerin müşteri profili, müşterilerin iş koluna göre çeşitliliği göz önünde bulundurularak ihtiyaçlara optimum cevap verebilecek yazılımların kurulmasıyla oluşturulabilmektedir. Bu profillerin çalışanlar tarafından aktif kullanımı ise MİY'in başarısında oldukça önemlidir.

### Perakendecilik Sektöründe MİY Uygulamaları

Perakende sektörü, oldukça hızlı gelişen değişikliklere açık ve dinamik bir sektör görünümündedir. Özellikle, 1990'lar sonrasında sektörde gözle görülür bir hareketlenme yaşanmıştır. Bu hareketin temel nedenleri arasında sektörün küreselleşme sürecinden etkilenmesi gelmektedir. Pek çok Avrupalı perakende işletmesi, yeni yatırım alanları olarak Türkiye'yi seçmiştir. Ülkemizde, perakendecilik sektörü, henüz doyum noktasına ulaşmamıştır. Buna karşılık birçok Avrupa ülkesinde büyük mağazalar ile hipermarketler doyum noktasına ulaşmışlardır. Ülkemizde bu alanda yeni yatırımlar artarak devam etmektedir. Bu gelişmeye paralel olarak, sektörde ortaya çıkan yeni eğilimler perakendeciliği önemli ölçüde etkilemiştir. Piyasaya yeni giren rakip işletmelerin sayısı her geçen gün artmaktadır. Ayrıca, sektörde çeşitlenme beklentisi vardır. Market işletmeleri artık tek tip mağaza açmak yerine, farklı özelliklerde satış noktaları açma eğilimini taşımaktadırlar. Diğer bir ifade ile market işletmeleri, artık daha esnek bir yapılanmayı tercih etmektedirler. Market işletmeleri bu bağlamda, değişen yeni müşteri modeline uygun pazarlama, taktik ve stratejileri geliştirmek zorundadır. Bu amaçla; market işletmelerinin, müşteri ilişkileri yönetiminden etkin bir biçimde yararlanabilmeleri için veri ambarı ile veri madenciliği uygulamalarına ağırlık vermeleri gerekmektedir. Bu tür uygulamalar sayesinde, detaylı müşteri verilerine sahip olunmakta ve müşterilerin gelecekte ne tür davranışlar sergileyebileceği tahmin edilmeye çalışılmaktadır. Bu sayede, müşterilerle daha yakın, karşılıklı güvene dayalı ve kalıcı ilişkilerin geliştirilebilmesi mümkün olmaktadır. Etkin bir müşteri ilişkileri uygulaması için insan kaynakları alanında, insan kaynaklarının verimliliğini artırıcı çalışmalara hız



Perakendecilik sektörü dış müşteriye yönelik birçok MİY uygulamasının yer aldığı bir alandır.

verilmelidir. Bu konuda, market çalışanlarına, müşteri ilişkileri yönetimi eğitimlerini sürekli ve düzenli olarak uygulamak gerekmektedir. İç müşteri memnuniyetini gerçekleştirmeden, dış müşterileri memnun etmek, hemen hemen olanaksızdır. Etkin müşteri ilişkileri yönetimi için bilgi teknolojilerinden optimum şekilde yararlanmak gerekmektedir. Bu konuda işletmelerin, kendi yapılarına uygun yazılım ve donanımları elde etmeleri gerekmektedir. Ayrıca, e-ticaret ve internet üzerinden yapılabilecek satış ve tanıtım uygulamaları, bu konularda önem taşıyan uygulamalar arasında değerlendirilmektedir. Sanal mağaza uygulamaları bu konuya örnek verilebilir.

Günümüzde, artık pek çok alışveriş merkezi ve hipermarket, sadece ürün ve hizmetlerin satın alındığı satış noktaları olmanın ötesinde, âdeta ortak bir yaşam merkezine dönüşmektedir. Bu tür alışveriş yerlerine gelenler alışveriş sonrasında kültürel etkinliklerle eğlenceli zaman geçirebilmektedirler. Başarılı müşteri ilişkileri uygulamaları sonucunda, işletmeler uzun vadeli önemli birtakım rekabet avantajları kazanabilmektedirler. Bu kazanımlardan önemli bir uygulama, işletmelerin internet üzerinden müşterilerine sunmuş oldukları alışveriş imkânıdır.

Bu uygulama müşteri memnuniyetini artırıcı önemli bir uygulama olarak işletmelere önemli avantajlar kazandırmaktadır. Ayrıca yine bu uygulama, dağıtım kanallarının maliyetini önemli ölçüde etkilemektedir. Başarılı müşteri ilişkileri uygulamaları sonucunda işletmeler, call center (çağrı merkezi) uygulamaları ile müşteri dilek, şikâyet ve taleplerini günün her saatinde değerlendirebilmektedirler.

*Sadakat kartı (club card) uygulamaları, işletmeler açısından müşterilerini daha iyi tanımayı ve onlara daha iyi ve daha farklı hizmet sunmayı sağlayan uygulamalar arasındadır.* Club kart'lar sadakati sağlamada önemli bir araç olup kampanya, veri toplama, müşteri takibi gibi birçok amaç için kullanılırlar. Başarılı uygulamalar arasında; veri ambarı ile veri madenciliği uygulamalarını sürdüren işletmeler müşterilerini değişik ölçütlere göre ayırarak ihtiyaç ve beklentilerine göre özel uygulamalar sunabilmektedirler.

Rekabet avantajı yaratmak için rakip işletmelerden farklı ve özgün rekabet stratejileri üretmek gerekmektedir. Michael Porter'e göre, rekabet stratejilerinin amacı, rekabet kurallarına uyabilmek ve daha ilerisinde, bu kuralları işleterek, işletmeye rekabet avantajı kazandırmaktır. Bu bağlamda, işletmelerin rekabet güçlerini belirleyen beş rekabetçi güç söz konusu olup bu güçler: a) potansiyel rakipler, b) mevcut rakipler arasındaki rekabet, c) müşterilerin pazarlık güçleri, d) tedarikçilerin pazarlık güçleri ve e) ikame ürün ve hizmetlerin tehdidi olarak sıralanmaktadır. Beş rekabet gücü ile başa çıkmada, sektördeki diğer rakip işletmeleri rekabet dışı bırakmak için potansiyel olarak başarılı olacak üç genel



Veri ambarı uygulamaları, perakendecilere farklı çapraz satış olanakları sağlamaktadır.

stratejik yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar ve MİY kapsamında değerlendirilmesi şöyledir:

**Farklılaşma stratejisi:** Rekabetçi üstünlük sağlamak için farklılaşma stratejisi izleyen bir işletme, maliyet durumunu sıkça gözden geçirmeli ve farklılaşma stratejisini etkilemeyecek tüm alanlardaki maliyetlerini azaltma yoluna yönelmelidir. İşletmelerin farklılaşma stratejilere örnek olarak, Koç Grubunun müşteri ilişkileri yönetimi alanında geliştirmiş olduğu yeni iş modelini göstermek mümkündür. Koç Grubu, ortaya çıkarılan bu yeni iş modeli ile MİY alanında, Türkiye'nin en büyük platformunu oluşturmayı amaçlamaktadır. Koç Bilgi

Grubunun kurmuş olduğu Tanı Pazarlama ve İletişim hizmetlerinin ilk markası olan Paro sayesinde, müşteriler alışveriş yaparken tanınmış olacak ve bu sayede müşterilere yönelik özel kampanyalar sunulmuş olacaktır. Bu sistem sayesinde, işletmeler bilgilerini paylaşarak müşterilere daha yakın olabileceklerdir. Böylece onlara daha iyi ürün ve hizmet sunma şansını elde etmiş olacaktırlar.

**Maliyet liderliği:** Müşteri için o işletmenin ürün ya da hizmetine sahip olmanın ve bunu kullanmanın getirdiği tüm maliyetler bir arada düşünüldüğünde, diğer işletmelerin sunamayacağı kadar iyi bir teklif sunulmasıdır. Örneğin, Wal-Mart ve Price/Costco rakip işletmelerin uygulayamayacakları kadar düşük fiyatlar sunarak müşterilerini sürekli olarak şaşırtmaktadır.

**Odaklanma stratejisi:** Beş rekabet gücü ile başa çıkmada en son genel stratejidir. Düşük maliyet ve farklılaşma stratejileri, amaçlarını tüm sektör genelinde gerçekleştirmeyi amaçlamış olmalarına rağmen odaklanma stratejisinin tamamı, belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek temelinde oluşturulmaktadır. Odaklanma stratejisini gerçekleştiren işletme, potansiyel olarak, sektör açısından ortalamanın üzerinde getiriler elde edebilmektedir. Odaklanma, işletmenin hem stratejik hedefi ile ilgili olarak düşük maliyet konumuna ve hem de yüksek düzeyde farklılaşmaya ya da her iki stratejiye birlikte sahip olma anlamına gelmektedir. Odaklanma stratejisi, aynı zamanda, toplam pazar payı üzerinde bir takım sınırlamalar getirmektedir. Odaklanma stratejisi, kaçınılmaz olarak işletme açısından satış hacminden ve kârlılıktan ödün vermeyi gerektiren bir yaklaşımdır. Odaklanma stratejisine örnek olarak Amazon.com'u göstermek mümkündür.

Amazon.com, dünyanın en büyük kitapçılarından biri olmanın yanında, aynı zamanda, internet ortamındaki en kapsamlı perakendecilerden birini oluşturmaktadır. Amazon.com, fiziksel kitapçılarla, sanal kitapçılar arasındaki



Perakendecilik sektöründe birçok MİY uygulaması bütünleşik olarak kullanılmaktadır.

rekabette, fiyat kadar güvenin de önemli olduğunu ileri sürmektedir. Bu bağlamda Amazon.com müşterilerine, fiziksel kitapçılardan alışveriş yapan müşterilerin istek ve beklentilerini karşılayacak bir seçenek sunmuştur. Şirket, kitap satın alma sürecini bir bütün olarak incelemiş ve bu süreci, somut görev gruplarına bölmüştür.

Bu şekilde, müşterilerine odaklanarak internet ortamındaki en büyük perakendecilerden biri olmayı başarmıştır.

*Perakendecilik sektöründe sıklıkla uygulanan MİY yöntemleri:* Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve sunulması (perakendeci markalı ürünler), müşteriyle yüz yüze görüşme, yeni teknolojilerin tedarik edilmesi, satış gücü otomasyonu, hedefle ilişkili pazarlama, kampanya yönetimi, club kartlar, satış acenteleri ve distribütörlerden yararlanma, bayi/servis otomasyonu, MİY'e ilişkin bilgisayar paket programları ve yazılımların tahsisi, müşterilere yönelik web siteleri, veri ambarı ve veri madenciliği, entegre edilmiş e-ticaret uygulaması ve çağrı merkezleri vb. şeklinde sıralanabilir.



Konaklama sektörü MİY'i uygulamak için uygun yapıya sahiptir.

### Konaklama İşletmelerinde MİY Uygulamaları

Konaklama, evden uzaktayken seyahat edenlerin çeşitli hizmetlerle ihtiyaçlarını karşılamak için kalacak yer sağlayan turizm sektörünün en önemli unsurlarından biridir. Konaklama tesisleri büyük şehirlerdeki binlerce odalı geniş otellerden, kırsal yerlerdeki sadece yatak ve kahvaltı bulunan küçük otellere kadar çeşitlilik göstermektedir. Toplam oda stoğunun %30'unu kontrol etmelerine rağmen otel zincirleri, konaklama sektörüne hâkim olmakta ve sanayi işletmeleri üzerinde performanslarıyla iyi bir etki bırakma eğilimindedirler. Konaklama endüstrisi içinde bulunanlar, gittikçe rekabetçi bir piyasayla karşı karşıya kalmaktadırlar. Buna ek olarak rekabet değişmektedir. Konaklanacak yer, ticareti hareketlendirmenin anahtarı olmaktadır. Müşteri ilişkilerini uzun dönemde sürdürebilmek, müşterilerin ilgisini çekmek ve bu ilginin devamlılığını sağlamak konaklanacak yerdeki teknik bakım ve onarım sağlamaya bağlıdır. Bu bakım ve onarım standart olmaya başladığı için bunu gerçekleştirmek gittikçe zorlaşmaktadır. Tüketiciler internet üzerinden fiyatları karşılaştırıp kolayca buldukça fiyat rekabeti çekici olmaktan çıkmıştır. Bunun sonucunda müşteriler için marka bağlılığı daha az önemli olmaya başlamış ve otel işletmelerinin rakiplerinden ayrılmalarını sağlayan müşteri ilişkileri yönetimi daha çekici hâle gelmiş ve onların stratejik silahı olarak görülmeye başlanmıştır.

Giderek çeşitli otel işletmeleri MİY stratejilerini genişletmekte ve uzun vadeli kazançlarını maksimize etme ve müşteri bağlılığını arttırma çabası içinde MİY teknolojilerini desteklemeye zaman harcamaktadır.

Az sayıda işletme kapsamlı ve doğru bir müşteri portföyü oluşturmak için



yeterli olanaklara sahip olmaktadır. MİY'i profesyonelce kullanmayan işletmelerde müşteriler için oluşturulan bilgiler, rezervasyon esnasında alınan kişisel bilgiler ile sınırlı kalmaktadır. Oysa konaklama işletmelerinde müşteriler ile birebir iletişim kurma fırsatı oldukça yüksektir. Bu fırsatı değerlendiren otel zincirleri hem müşteri hakkındaki bilgileri hem de müşterilerin isteklerini düzenli olarak belirleyip toplamaktadırlar. Bu bilgileri analiz ederek müşterinin istek, beklenti ve ihtiyaçlarını anlayıp cevap verme yetisine sahip olmaktadır. Böylece büyük ölçüde geliştirilmiş farklı ürün ve hizmet sağlamakta, müşterilerin geçmişteki taleplerini ve yaşadıkları sorunları takip etmekte ve genellikle daha fazla müşteriye yönelik özel hizmet sunmaktadırlar. İlişki yönetimi sürecindeki esas, müşteri gelir akışlarının yönetimidir. Bununla birlikte, MİY/RM (Gelir Yönetimi) stratejisinin birleştirilmesi açısından misafirperverliğin öncülerinden olan Harrah's Entertainment dışındaki otel işletmelerinden çok azı RM ile MİY stratejilerinin birleştirilmesini desteklemektedir. Araştırmacılar tarafından MİY ve RM stratejilerinin birleştirilmesinin önemi çokça vurgulanmaktadır. Ancak otel işletmeleri için iki stratejinin birleştirilmesi konusu çok az dikkate alınmıştır. MİY programlarının otel işletmeleri için geliştirilmesinde son yıllarda artış olduğu görülmektedir.



Otel sektöründe kişiye özel hizmet sağlamak yeni bir kavram değildir.



### Örnek

- Radisson International MİY programında, tanıma ve kişiselleştirme hizmeti, teşvikler ve uyarlanmış diyalog olmak üzere 3 bileşen kullanılmaktadır.
- Wyndham International ise kablosuz iletişim veya ücretsiz telefon hatları aracılığıyla on-line profil doldurma imkânı ile ByRequest adlı misafir tanıma programını uygulamıştır. Böylece, herhangi bir rezervasyon sırasında müşteri kişisel özellikleri ile ilgili sorularla (sigara içme/içmeme gibi) tekrar karşılaşmamaktadır.
- Rosewood Hotels and Resorts, misafire gelmeden önce yastık türü, mini bardaki içki türü ve özel diyet gereksinimleri gibi tercihleri için misafir istek bilgi formları gönderir. Bu bilgiler her rezervasyonda kullanılmak üzere depolanır.



Konaklama hizmetleri sektörünün önde gelen işletmeleri, MİY uygulamalarında kendilerine özgün metotlar geliştirmiştir.

Ritz-Carlton ve Savoy gibi şirketler ise öncelikli müşterileri için oldukça ayrıntılı veri tabanı oluşturmaya yönelik bir MİY uygulamaktadırlar. Bu program çok kapsamlı ve maliyetli olduğundan bütün müşterilere uygulanmamaktadır.

Bilgideki gelişim ve iletişim teknolojileri (e-posta, telefon, internet) otomasyon ve verimliliği sağlamakta, maliyeti azaltmakta, doğruluğu arttırmakta ve her müşteri hakkında geniş bilgi sağlamaktadır. Bunun sonucunda birçok şirket büyük çapta MİY programları uygulayarak müşteri hizmetini geliştirmek için teknolojiyi etkin olarak kullanmakta ve ondan yararlanmaktadır. Uygun bir teknolojik altyapı müşteri bilgilerinin girişini ve toplanmasını kolaylaştırır.



Hilton Hotels A.Ş. Choice Hotels International ve Carlson Hospitality

Worldwide gibi çeşitli oteller, MİY sistemlerinin etkinliğini sağlamak üzere veri madenciliği ve veri ambarı teknolojilerine büyük yatırım yapmışlardır.

*Firmalar, çalışanları ortak düşünce noktalarında toplamayı hedeflemişlerdir.*

*Bunu gerçekleştirebilmek için ise bazı prensipler belirlemişlerdir.* Örneğin, The Boulderslar 10 “köşe taşı” prensibini geliştirmişlerdir. Bu prensipler:

- Mesafeye dikkat, (misafir sizden 5 adım uzaklıkta, göz kontağı kurma, önce (ilk) konuşma, gülümseme ve misafire ismiyle hitap etmek
- Misafirin isteklerine sahip çıkma
- Mali sorumluluk
- Elçi
- İmaj
- Telefon etiketi
- Temizlik
- Önceliklere saygı
- Tecrübeyi kişiselleştirmek
- Keyif almadır.

Cincinnati Marriott Northeast ise 12 maddeli programını geliştirmiştir. Bu programın içeriği;

- Mümkünse her misafire ismiyle hitap etmek
- Yirmi adım içerisinde olan misafirle göz kontağı kurmak 3. On adım içerisinde olan misafire gülümseme
- Misafire cevap verirken “Rica ederim” yerine, “Benim için bir keyiftir” demek
- Misafire yolu tarif edeceğine, ona eşlik etmek
- Çalışan, misafirin isteğini sahiplenir, başka bir çalışana devretmez
- Çalışanın “yapamam”dan ziyade “yapabilirim”e konsantre olması;
- Telefonun en fazla dört kez çalmasını sağlamak
- Herhangi bir kazada departman yöneticilerini uyarmak
- Her daim düzgün bir üniforma, isimlik, parlayan ayakkabılar ve on iki



Konaklama işletmelerinde dış müşteriye yönelik farklı MİY uygulamaları görülmektedir.



Konaklama işletmelerinde, iç müşteriye yani çalışanlara yönelik MİY uygulamaları dikkat çekicidir.

maddelik taahhüt kartı ile dolaşmak

- Beklenen saatte ulaşmak
- Her daim diğer çalışanlara saygı göstermek ve onlarla yakın çalışmaktır.

Konaklama hizmetleri sektörünün dünyada iyi bilinen işletmelerinin hizmet kalitesi ve müşteri ilişkileri yönetimine yönelik uygulamaları, metotlarına ilişkin bilgiler Tablo 13.1’de gösterilmiştir.

**Tablo 13.1.** Hizmet Kalitesinde En İyi Uygulamalar, Kararlar ve Uygulama İçin Metotlar  
**Kaynak:** Enz ve Siguaw, 2000, 22-23

Hizmet-Kalite Şampiyonu	Olay Tanımlama	Uygulama İçin Metotlar
<b>Ashley House Otelleri-Keswick Hall Çalışanlar İçin Kaliteli Hizmet Yönetimi Programı</b>	2 aşamalı, hizmet kalitesine dâhil olan uygulama, çalışanların misafir deneyimlerini anlamak için iş başında oryantasyon ve diğer eğitimlere tabi tutulmasıdır.	Her bir çalışan için haftalık olarak tasarlanmış, “Kaptan Kalite” çalışması. Bu rol ile çalışan, bir misafir gibi her bir departmanı ziyaret eder. Yıl boyunca bütün çalışanlar, iletişim ve atmosfer (ses, ışık...) üzerine eğitilir.
<b>Boulderslar (The Boulders) Köşe Taşı (Cornerstone) Programı: Geliştirilmiş Bir Hizmet Kültürü</b>	10 ilke tarafından desteklenerek mükemmel misafir hizmetinin bakış açısı yaratılmıştır. Eğitimler, oryantasyon, hizmet içi eğitimler ve çalışan tanıma programının birer parçasıdır.	Sahipleri ve yöneticileri, bu vizyonu ve prensipleri yaratmışlardır. Yöneticiler eğitici olacak olan kişileri seçer, eğitimler eğitimleri verir. Ve sonra boşlukları doldurmak için yapılan çalışmalar denir (Sonra vizyona uygun olup olmadıkları sınanır.)

<p><b>Carlson Hospitality Worldwide Online Veri Tabanı Ve Yetkilendirilmiş Çalışan Aracılığı ile Toplam Misafir Memnuniyeti</b></p>	<p>Misafir problemlerini çözmek için yetkilendirilmiş çalışanlar, misafir memnuniyetini garanti altına alanlar olarak tanımlanmışlardır. Bütün otellerinde online veri tabanı kullanarak misafir bilgilerini geliştirmişlerdir.</p>	<p>Misafir, çalışan ve operatör odak gruplarını dâhil eden teminatlar üzerine yönetim araştırmaları: Geliştirilmiş eğitim materyalleri ve programları 28 Radisson otelinde test edilmiş ve olumlu sonuçlar alınmıştır. 1998'den beri global olarak bu program kullanılmaktadır.</p>
<p><b>Cincinnati Marriott Northeast Misafirlere Ailenin Bir Ferdiymiş Gibi Davranılması</b></p>	<p>Çalışan tanıma programı, enerji toplantıları ve taahhüt kartlarının dâhil olduğu 12 noktalı misafir hizmet programı geliştirilmiştir.</p>	<p>Orijinal olarak açılış ekibi tarafından geliştirilmiş olan 12 noktalı misafir hizmet programı genel müdür tarafından tekrar tanıtılır. Günlük toplantılar ve diğer bir araya getiren kuvvetlendiriciler kullanılır ve misafir hizmet noktalarına önem verilir.</p>
<p><b>Doubletreenin Club Oteli Çalışan "Care" Komiteleri</b></p>	<p>Biri misafir ilişkileri biri çalışan ilişkileri için kurulmuş olan iki alt komiteden oluşan "Care" komiteleri geliştirilmiştir.</p>	<p>İnsan kaynakları departmanı, çalışan "Care" komitelerinin imtiyazlı üyelerini arzu etmektedir.</p>
<p><b>Dahlman Mülkleri (Properties) İş Çevrelerini Geliştirmek ve İş Gören Devir Hızı Oranını Azaltmak</b></p>	<p>Hizmet alanlarını ve çalışan eğitimlerini arttırmak için değişik bir girişim, bir hareket planı ile geliştirilmiştir.</p>	<p>Bu uygulamada benchmark çalışması ilk sırayı almıştır. İki otelden departman yöneticilerinden oluşan geliştirici ekip, hareket planını kurmak, oluşturmak için çalışmışlardır. İlk deneme, bir otelin bir departmanında uygulanmıştır.</p>
<p><b>Four Season&amp;Ragent Otelleri ve Resortları Misafirler İçin Çalışanların Yüksek Oranda (Fazla Sayıda) Olması Geliştirilmiştir.</b></p>	<p>Özenle seçilmiş ve hizmet kültürü üzerine oryante edilmiş, misafirler için yüksek oranda çalışan bulundurulmaktadır.</p>	<p>Bu uygulama şirketin kurucusu Isadore Sharp'ın kendi inançları ve prensipleri doğrultusunda kurulmuştur. Bu ilkeler Four Seasons Kültürüne dayandırılmıştır.</p>

<b>The Inn at Essex</b> <b>Toplam Misafir Memnuniyetinin Sağlanması</b>	Felsefesi, misafir taleplerinin hiçbirine hayır dememektir.	Bir sayfalık bir taahhüt manueli, rastgele üniformalar, iş tanımlamaları yok, içerden destek (herkes birbirine destek oluyor), çalışan ödülleri, diğer misafir taleplerini yerine getiren oteller gibi olan New England otelleri ile değişim programı kullanılmaktadır.
<b>Promus Hotel Corporation</b> <b>Garantili Misafir Memnuniyeti</b>	Misafirler için tam anlamıyla memnuniyet sağlamaya söz vermişlerdir. Bir şikâyetle veya sorunda otel sorgusuz sualsiz hiçbir ücret almamaktadır.	İlk olarak, araştırmalar, garantili memnuniyeti yönetmek içindir. Onun ardından çalışanlar ve misafirler önerilerini değerlendirmek için sorgulanırlar. Pratikte değişik otellerde on iki aylık bir program denenmiştir. 1989'dan beri bu garanti tüm sisteme yerleştirilmiştir.
<b>Ritz-Carlton Otel Şirketi</b> <b>Misafir Hizmetlerini Maksimize Etmek</b>	Üst düzey misafir memnuniyetini sağlamak için birtakım prensipler temellendirilmiştir. Eğitilmiş, dikkatli seçilmiş personel benimsenmiştir.	Misafir hizmetlerinin temel konsepti, yönetim düzeyinde geliştirilmiştir ve aşağı seviyelere doğru seçim, seminerler, proje ekipleri ve çalışan yetkilendirilmesi şeklinde aktarılmıştır.
<b>The Waldorf=Astoria</b> <b>Misafir Geri Bildirimlerini Almak ve Performansı Kodlamak</b>	Her bir hizmet kontak noktasında misafirler için verilen kalite sorgulamaları (quiz'leri) ile operasyonun gelişimi için yollar tanımlamak ve sonuçları kod şeması ile izlemektir.	Hilton, J.D.Power ile iş ortaklığı içerisinde 30 saniyelik kalite sorgulaması (quiz'i) geliştirilmiştir. Sonuçlar, ay sonunda netleşir, özetler çalışanların neyi nasıl yaptığını göstermektedir.
<b>Windsor Court Otel</b> <b>Entelektüel Misafir Tanıma Programı</b>	Temel olarak misafir tanıma ve çalışan yetkilendirmesi programlarıdır.	Her çalışanın misafir istekleri üzerinde yetkisi vardır.



Konaklama işletmelerinde dış müşteriye yönelik farklı MİY uygulamaları görülmektedir.

<p><b>Winegardner&amp;Hamm ons</b></p> <p><b>Yeni Otel Özellikleri İçin Açılış Öncesi El Kitabı</b></p>	<p>Otel açılışlarına rehberlik eden ve hizmet standartlarını gösteren bir el kitabı geliştirmişlerdir. Bu el kitabı, küçük malların maliyetinden, çalışan seviyelerine kadar 35 alanı kapsamaktadır.</p>	<p>Bu uygulama 12 yıllık bir periyot sonucunda oluşmuştur. Kıdemli yöneticiler daha önceki açılış öncesi el kitaplarını birleştirerek ve genişleterek yenilemişler ve detaylı bir el kitabı hâline getirmişlerdir.</p>
---	--	--



Konaklama işletmelerinde, iç müşteriye yani çalışanlara yönelik MİY uygulamaları dikkat çekicidir.

Türkiye’de İstanbul ve Antalya’daki 5 yıldızlı otellerin MİY uygulamalarının karşılaştırıldığı bir araştırmada, otellerde müşteri ilişkileri yönetimi “Misafir İlişkileri (Guest Relations)” olarak tanımlanmıştır. Bu birim, misafir sorunlarını karşılayan, yabancı dil bilen, sorunlara anlık çözümler üreten bir birimdir. *İstanbul’daki otellerde Antalya’ya göre MİY uygulamalarının daha bilinçli yapıldığı görülmüştür.* Sorunların anlık çözümü yerine uzun vadeli stratejiler geliştirme yönünde bir sistem uyguladıkları belirlenmiştir. Bunun nedeninin İstanbul’daki otellerin daha çok iş amaçlı seyahat eden misafirlere hitap etmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Çünkü iş seyahatlerine katılan misafirlerin işletmeleri ile yapılan anlaşmalarda süreklilik sağlamak bakımından daha ciddi bir MİY uygulaması gerçekleştirmek zorunda oldukları görülmektedir. İstanbul’daki otellerde müşteriye “evinde gibi hissetmek”, Antalya’da ise “sorunsuz konaklama” mesajı verilmektedir.



Ülkemizdeki konaklama işletmelerinde de kurumsallaşmış MİY uygulamaları görülmektedir.

## Bankacılık Sektöründe MİY Uygulamaları

*Bankacılık sektöründe, pazarlama, satış, hizmet ve risk yönetimi gibi temel alanlarda MİY uygulamaları gerçekleştirilmektedir.* Bu bağlamda, pazar bölümlerinin belirlenmesi, bu bölümlerdeki müşterilerin demografik, kişisel, psikografik birçok özelliklerinin tanımlanması, her bir bölümün aldığı hizmetlere göre kârlılık analizlerinin yapılması ve bu analizlere göre hedef bölümlere yönelik pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi gibi konularda MİY uygulaması gerçekleştirilmektedir. Böylece bankalar, doğru müşterilere, doğru yöntemlerle, gerçeğe en yakın tahminlerle ürün ve hizmetler sunarak müşterilerini anladıklarının ifade ederek müşterilerinin kendilerini değerli hissetmelerini sağlayabilmektedirler. Bir karar destek sistemi olarak MİY bankacılık alanında, elde ettikleri çok geniş veri tabanlarını kullanarak sundukları tüm ürün ve hizmetlerinin sunum noktalarındaki (kredi kartı, ipotek, sigorta, ATM, ön ofis gibi) uygulamaları ile bütünleştirerek hizmet süreçlerini etkinleştirmektedirler.

MİY karar destek sistemi olarak; müşteri değerinin hesaplanması ve



Bankacılık sektörü, MİY uygulamalarının öne çıktığı sektörlerin başında gelmektedir.

değerli müşterilerin korunması, müşterilerin ödeme düzenliliği ve ürün satın almadaki istikrarına ilişkin riskinin hesaplanması, kârlı ürünleri satın alma davranışlarına göre hangi ürünlerin satılacağı belirlenmesi, çapraz satış tahminlerini, çapraz satış gerçekleştirmek için hangi kanalın kullanılacağı, çapraz satışlara yönelik kampanya planlamalarını içermektedir. MİY'i etkin olarak uygulayan firmalar, doğru hedeflediği müşteri bölümüyle, hayat boyu müşteri ilişkilerinin geliştirilmesine odaklanarak sürdürülebilir bir kârlılığı sağlamak açısından rekabette avantaj yakalamaktadırlar.

ABD'de faaliyet gösteren Capital One Bank ve First USA Bankın uygulamaları MİY felsefesini kapsamını tanımlamada öncü olarak değerlendirilebilir. Capital One Bank müşteri şikâyetleri için, müşterilere zaman kazandırabilmek üzere bir çağrı merkezi kurmuştur. Çağrı merkezlerinin maliyeti yükselince, bu maliyeti düşürmek için ne yapabileceğini araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, müşterilerin aldıkları hizmete fiyattan daha çok önem verdiği belirlenmiştir. Böylece banka, müşterilerine imaj kartları ile ayrıcalık sağlamaya çalışmıştır. Araştırmalarından elde ettiği sonuçlara göre, müşterinin kendisi aradığında ürün satın alma oranının banka aradığında yaptığı satıştan daha fazla olduğunu belirlemiştir. Buradan hareketle, telemarketing uygulamasından vazgeçip çağrı merkezi sistemine yoğunlaşmıştır. Müşterilere sunulan kartların sayısındaki artış ile ilgili şikâyetleri dikkate alarak çok fonksiyonlu tek kart üretmiştir. Bu çalışma, MİY'in veri tabanı kullanarak ürün ve hizmet geliştirmedeki önemini ortaya koymuştur.

First USA Bank, Amerika'nın en büyük ve en yenilikçi Visa, Master Card ve "Private Label" kredi kartı ihraç eden kuruluşlarından biridir. Genel müdür Richard Vague MİY kapsamında müşteriler ile birebir pazarlama ilişkisi geliştirmek üzere "Emrinizdeyiz" adlı bir müşteri hizmeti programı geliştirmiştir. Kredi kartlarında belli bir alt limiti dolduran müşterileri kapsayan bu programda, müşterilerden başvuru formu aracılığıyla, kişisel bilgileri, müşterilerin kendilerinin aile yakınlarının özel günleri, hobileri gibi bilgileri alınmış ve onlara posta gönderilmeye başlanmış ve kişiye özel asistanlar atanmıştır. Ayrıca, finansal, seyahat/sosyal etkinlik, genel bilgi, hediye, hatırlatma gibi hizmetler de program kapsamına alınmıştır. Bu faaliyetler için sadece 50 kişi çalışmıştır. Bu faaliyetlerden yararlanmak için müşterilere bankanın onlar adına araştırdığı ürünleri, banka aracılığıyla satın alma şartı getirilmiş, böylece güven temelli sadakat geliştirilmiştir. *Vague, güveni "Uzun dönemde oyunun adı müşterinin güvendiği işletme olmaktır, başka da yol yoktur" diyerek vurgulamıştır. Bankalar kredi kartı hizmetlerinde de farklı MİY uygulamalarına yönelmişlerdir.* Kredi kartı kullanın tüketicilerin sayısındaki artış ve bu tüketicilerin harcamalarındaki artış, bu sektörde rekabeti artırmıştır.



Capital One Bank ve First USA Bank dünyada ilk MİY uygulamasını başlatan ve başarılı olan örneklerdir.

Bankalar, müşteri sayısını artırmak, mevcut müşterilerinin sadakatini olumlu yönde etkileyebilmek amacıyla farklı yöntemler geliştirmek durumunda kalmışlardır. Bankalar, üye iş yerlerinin altyapı yetersizliklerini giderecek altyapı çalışmaları ile geniş kitlelere hitap etmeyi, müşteri sadakatini en iyi şekilde gerçekleştirebilecek şekilde taksitli ödeme imkânı, ödül kazanma şansı, puan toplama sistemi, iskonto gibi birçok yöntem ile kredi kartlarını tercih edilebilir hâle getirmeyi hedeflemişlerdir. Böylece bankalar, kredi kartı pazarında yaşanan yoğun rekabet ile başa çıkabilmek için, kredi kartlarına yeni özellikler eklemişlerdir. Bunlar; hedef puan gibi uygulamalar içeren sadakat programları, iskontolar yoluyla para iade imkânı sunan programlar ve ortak kart programı, markalar ile iş birliği yaparak taksitlendirme imkânı sunmak gibi uygulamalardır. Bu bölümde MİY uygulayan farklı sektörlerdeki işletmelerden örnekler verilmeye çalışılmıştır. Görüldüğü üzere MİY uygulamaları tüm sektörleri yakından ilgilendiren ve uygulayan işletmeler için rekabet üstünlüğü sağlamada önemli avantajlar sunan bir sistemdir.



### Bireysel Etkinlik

- Herhangi bir işletmenin pazarlama müdürü olduğunuzu varsayarak işletmenize yapacağınız bir müşteri ilişkileri yönetimi sistemi (CRM) yatırımına karar verirken hangi faktörleri dikkate alarak nasıl bir model geliştirirdiniz?



### Özet

•Sektörler açısından MİY uygulamaları incelendiğinde, her sektörün kendi ihtiyaçları doğrultusunda farklı uygulamalar gerçekleştirdiği görülmektedir. Bu farklılıklar birçok faktöre bağlı olarak gerçekleşmektedir. Öncelikle, işletmenin mal ya da hizmet üretme durumu, müşteri ile yüz yüze ilişkilerinin yoğunluğu, müşteri sayısı, müşterilerinin aracı ya da nihai tüketici olma durumu gibi birçok faktörden kaynaklanmaktadır. Dünyada ve ülkemizdeki başarılı MİY uygulamalarında işletmelerin yaratıcılığı ve özgün uygulamaları, rekabette önemli avantajlar elde etmelerini sağlamaktadır. Bu bağlamda, temelde benzer uygulamalar gibi görünse de her bir sektördeki MİY uygulamalarının kendi içinde farklılıkları olduğu görülmektedir. Sözü edilen rekabet avantajı, işletmelerin kendilerine özgün farklı uygulamalarında kendini göstermektedir. Bu bölümde ele alınan sektörlerden kamuda MİY uygulamalarını incelediğimizde, arz yönelimli eğilimin hâkim olduğu bir sektör olmasına rağmen son yıllarda hizmetler yerine müşteri yönelimli bir anlayışa geçilmiştir. Kamudaki uygulamaların birçok alanda hızla yaygınlaşması her bir kamu kurumunun sunduğu hizmetin türüne, hizmeti alan müşterinin özelliklerine göre oldukça farklı içerikleri bulunan yöntemler geliştirilmektedir. İlaç endüstrisinde de ürün odaklı anlayıştan müşteri odaklı bir anlayışa geçiş olduğu görülmektedir. Özellikle, hastaların ilaç kullanım sürelerine ilişkin kontrolü de sağlayan bu uygulamalar, sağlık açısından önemli katkılar sağlarken, öte yandan yüksek maliyetli ürünlerin gereksiz kullanımının da önüne geçebilmektedir. Özel hastanelerde başlayan hasta/müşteri odaklı yaklaşım, kamu hastanelerinde de hasta ilişkileri biriminin çağdaş ve etkin hâle getirilmesine yansımıştır. Ortak bir veri tabanının paylaşıldığı özel ve kamu hastanelerinin işlemlerinin eş zamanlı görülebiliyor olması, hasta takibi, doğru teşhis, tedavi hizmeti noktasında çok büyük avantajlar sağlamaktadır. Lojistik işletmelerinde, her bir işletmenin müşteri yapısı, iş akışı ve iş hacmine bağlı olarak işletmelere özgün MİY uygulamalarının olduğu görülmektedir. Perakendecilik sektöründe MİY'deki bütün araçlar kullanılmaktadır. Bu araçların önde gelenlerden biri de club kart uygulamalarıdır. MİY felsefesinin sadakat kavramının gerçekleştirilmesine yönelik uygulamalarının birçoğu perakendecilik sektöründe uygulama alanı bulmuştur. Turizm hizmetleri alanında en önemli hizmet işletmesi olan konaklama işletmelerini MİY uygulamaları yönünden diğer işletmelerden ayıran en önemli özellik, her bir işletmenin kendine özgün metot ve karar stratejilerini yazılı hâle getirmiş olmalarıdır. Oldukça gelişmiş MİY uygulamalarının yer aldığı konaklama işletmelerinde, işletmenin vizyonu, misyonu, müşteri politikaları dikkate alınarak hem iç müşteri hem de dış müşteriyi hedefleyen, oldukça biçimsel ve sistematik uygulamalar dikkat çekicidir. MİY uygulamalarının ilk olarak gerçekleştirildiği alanların başında gelen bankacılık sektöründeki MİY uygulamaları genel bankacılık hizmetleri ve kredi kartları olmak üzere iki boyutta değerlendirilmektedir. Genel bankacılık hizmetlerindeki MİY uygulamaları ve kredi kartları ile ilgili uygulamalar, hem iç müşteri hem de dış müşteri memnuniyet ve sadakatini sağlanmasında etkili olan yöntemlerdir. Bu bakımdan bankacılık sektörü de MİY alanında gelişmiş sektörlerin başında gelmektedir. Görüldüğü üzere, MİY uygulamalarının amacı aynı olsa da tüm sektörlerde, hatta işletmelerde uygulamada farklılıklara sahiptir.



## DEĞERLENDİRME SORULARI

1. First USA Bankın Richard Vague ile başlayan MİY uygulamaları hangi mesaj ile başlamıştır?
  - a) Her şey sizin için
  - b) Siz isteyin biz yapalım
  - c) Memnuniyetiniz bizim için önemli
  - d) Emrinizdeyiz
  - e) 7 gün 24 saat
2. Konaklama işletmelerinden The Boulderslar MİY uygulamalarına yönelik kendilerine özgü geliştirdikleri prensip aşağıdakilerden hangisidir?
  - a) 10 köşe taşı prensibi
  - b) Müşteri üçgeni prensibi
  - c) 12 maddeli program
  - d) Müşteri memnuniyeti prensibi
  - e) 7 gün 24 saat
3. Dünyada e-devlet uygulamalarının öncü ülkeleri aşağıdakilerden hangisidir?
  - a) Kanada-Singapur-ABD
  - b) İngiltere-Fransa-Türkiye
  - c) Almanya-İsviçre-Avusturalya
  - d) Almanya-İngiltere-Rusya
  - e) Türkiye-Rusya-ABD
4. "Amazon.com"un uygulaması beş rekabet gücü ile başa çıkmada uygulanan stratejilerden hangisine örnek gösterilebilir?
  - a) Maliyet liderliği
  - b) Odaklanma stratejisi
  - c) Farklılaşma stratejisi
  - d) Genelleştirme stratejisi
  - e) Kârlılık stratejisi

5. MİY’de Club Card uygulamalarının temel amacı aşağıdakilerden hangisidir?
- Müşterilere fiyat avantajı sağlamak
  - Müşterileri daha iyi tanımak ve farklı hizmetler sunmak
  - Prestij sağlamak
  - Güven vermek
  - Diğer işletmelerle rekabet etmek
6. “Capital One Bank”ın çağrı merkezlerini kurmasındaki temel amacı nedir?
- Müşterilere zaman kazandırmak
  - Bankaya prestij kazandırmak
  - Rekabette üstünlük sağlamak
  - İstihdama katkıda bulunmak
  - Kârlılığı arttırmak
7. Carlson Hospitality Worldwide’in MİY uygulamalarındaki temel felsefi aşağıdakilerden hangisidir?
- Müşteriler ile sürekli iletişim
  - Müşteri veri tabanının sürekli güncellenmesi
  - Müşteri problemlerinin çözümünde çalışanların yetkilendirilmesi
  - Müşteri problemlerinde üst yönetimin kararlarına bağlılık
  - Uzman personel istihdamı
8. Lojistik şirketlerinin MİY uygulamaları ile ilgili olarak verilen aşağıdaki bilgilerden hangisi yanlıştır?
- Her bir lojistik şirketinin MİY uygulaması birbirinden farklıdır.
  - Kurumsal müşteriler ile çalışan lojistik şirketleri, bireysel müşteriler ile çalışan şirketlere göre MİY’e daha az önem vermektedir.
  - Rekabet çok dinamik olduğundan MİY uygulamaları gittikçe önem kazanmaktadır.
  - Genel MİY yazılımları lojistik şirketlerinin ürün ve müşteri çeşitliliği nedeniyle ihtiyaçlara cevap vermede yetersiz kalmaktadır.
  - Müşteri temsilcilerinin görev alanları belirlenirken her bir müşteri temsilcisinin farklı alanlardaki müşterilerle ilgilenmesi MİY açısından daha verimlidir.

9. Aşağıdakilerden hangisi hastanelerdeki hasta ilişkileri bölümünün amaçlarından biri değildir?
- Hasta yakınlarının hastanenin sadık müşterisi olmasını sağlamak
  - Hasta ve hasta yakınlarının şikâyetini almak, araştırmak ve çözmek
  - Hasta yakınlarına ve hastalara güven vermek
  - Muayene ve refakatçi ödemelerini belirlemek
  - Otopark hizmetlerinden sağlık hizmetlerine kadar tüm hizmetleri hasta ve yakınlarına sunmak
10. İlaç endüstrisinde MİY uygulamalarında aşağıdakilerden hangisi öncelikli değildir?
- Müşterilerle diyalog geliştirmek
  - Hasta odaklı düşünmek
  - Doktor ve eczacılarla yakın ilişkide bulunmak
  - Tedavi merkezli hareket etmek
  - Promosyonlar ile hastaları cezbetmek

**Cevap Anahtarı**

1.d, 2.a, 3.a, 4.b, 5.b, 6.a, 7.c, 8.e, 9.d, 10.c

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Altıntaş, H., (2006). Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Türkiye'deki Oteller Üzerine Bir Araştırma. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Çiçek, E., (2005). Süpermarket ve Hipermarketlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı Doktora Tezi.
- DEMİREL, Hande (2003). "CRM'in hedefi ikiye katlamak". Digital Capital, Cilt:2, Sayı:9 (Ocak), s:9.
- Enz, C.A. ve Siguaw, J.A., (2000). "Best Practices in Service Quality". Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly - Cornell University, October, , 20- 29.
- Erdal, S.,Erdal,M.,"Farmasötik Endüstride E-Müşteri İlişkileri Yönetimi (e-CRM)". [www.meslekiyetertilik.com](http://www.meslekiyetertilik.com)
- Erkaya, E., (2007). Özel Hastanelerde Pazarlama ve Müşteri İlişkileri Yönetimi. Marmara Üniv.Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yöneticiliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Girginer, N., Yılmaz, A., (2007). "Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları". C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:8, Sayı: 2, s.61.
- Gönen, H., (2008). Kamu Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi  
<http://www.metin2forum.biz/halkla-iliskiler-turizm-ve-insan-kaynaklari/24307-crm.html>  
<http://www.setyazilim.com.tr/CRM-Uygulamaları>
- Kunt, A., (2004). Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Lojistik Sektöründe Bir Uygulama. Marmara Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Noone, M. B., Kimes, E. S.,Renaghan, M. L., (2003). "Integrating Customer Relationship Management and Revenue Management: A Hotel Perspective", Cornell University, New York, SA, February, s. 3.
- Özdeniz, L.P., (2006). Bir Yönetim Felsefesi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi: İstanbul ve Antalya Merkezlerinde Yer Alan 5 Yıldızlı Şehir Otellerinde,

Müşteri İlişkileri Yönetiminin Uygulanabilirliğinin Karşılaştırılmalı Analizi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Piccoli, Gabriele et al., (2003). "Customer relationship management-a driver for change in the structure of the U.S. lodging industry", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Ithaca: Aug 2003, Vol. 44, Iss. 4, s. 61.

Schweisberger, John - Chatterjee, Amitava, (2002). "Small Hotels & Customer Relationship Management". Hospitality Upgrade Magazine, March 2002, s.1. 118

Piccoli et al., a.g.m., s. 62.

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

Wei-Li Shao, (2000). "CRM in the Pharmaceutical Industry: Building Marketing Competitive Advantage". Kelley School of Business, <http://ebusiness.kelley.indian.edu/briefings/www.tech-strategy.org>

Yeler, M., (2006). Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ve Türkiye’de Bankacılık Sektöründe CRM Uygulamalarında Eğitimin Rolü. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İşletme Eğitimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Yeler, M., (2006). Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ve Türkiye’de Bankacılık Sektöründe CRM Uygulamalarında Eğitimin Rolü. Gazi Üniv. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Yılmaz, E., (2000). "Kredi Kartlarında Ortak Kart Uygulaması". Active, ss. 21.

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

Kartarı, A. (2001). Farklılıklarla Yaşamak: Kültürlerarası İletişim. Ankara: Ürün Yayınları.

Odabaşı, Y. (2010). Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi. Sistem Yayıncılık, Ankara.

Oktaç, E., Alagöz, M., İnce, M., Alagöz, S.B., (2004). Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM). Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

# MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN ÖLÇÜLMESİ VE YATIRIMIN GERİ DÖNÜŞÜ (ROI)



Atatürk Üniversitesi  
Açıköğretim Fakültesi

## MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ Prof. Dr. Sevtap ÜNAL



- Müşteri ilişkilerinin Ölçülmesi ve Ölçüm Kıstasları
- Müşteri ilişkileri Ölçümünde Kullanılan Teknikler
  - Müşteri Bağlantılı Ölçüm Teknikleri
  - Örgütsel Ölçüm Teknikleri
- MİY Projelerinde Yatırımın Geri Dönüşü (ROI)

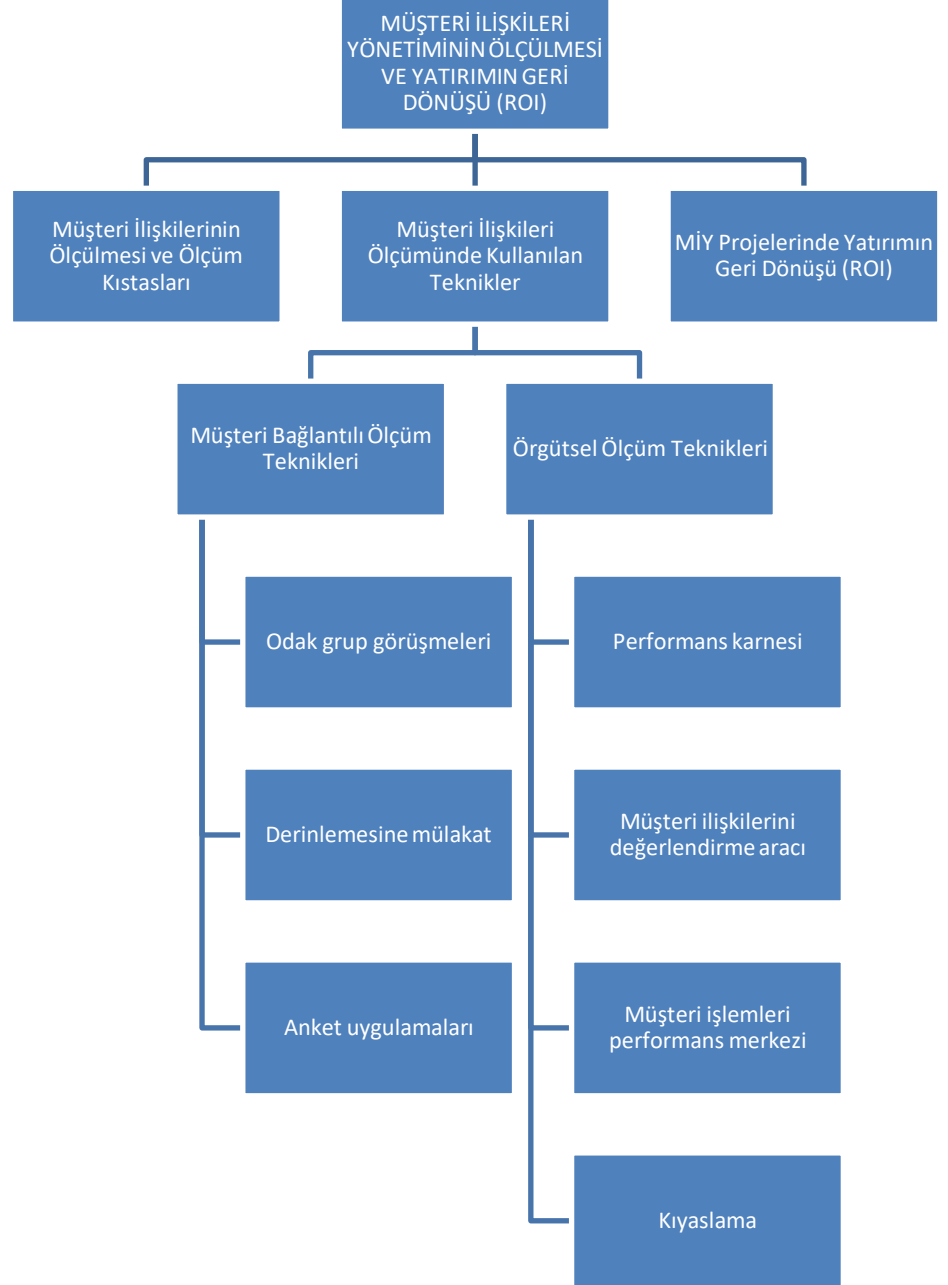
### İÇİNDEKİLER



- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - Müşteri ilişkilerinin ölçümünde kullanılan ölçümlerin kapsamını açıklayabilecek,
  - Müşteri ilişkileri ölçümünde kullanılan tekniklerin özelliklerini belirleyebilecek,
  - Müşteri ilişkileri ölçümünde kullanılan teknikler anlatabilecek,
  - Müşteri ilişkilerinde yatırımın geri dönüşünün özelliğini ifade edebilecek,
  - Müşteri ilişkilerinde yatırımın geri dönüşünün (ROI) hesaplanmasında dikkate alınması gereken noktaları kavrayabileceksiniz.

### HEDEFLER

ÜNİTE  
14



## GİRİŞ

Her işletme, hedeflerine ulaşmak için faaliyetlerine yön verir. Belirlenen hedeflerin ve elde edilen sonuçların tutarlı olması doğru kararlar alındığını gösterir. İşletmeler dönemsel olarak faaliyetlerini ve elde ettikleri sonuçları değerlendirirler. Böylece hedeflerine ne derece ulaştıklarını görürler. Değerlendirme bir noktada işletmenin başarı karnesidir. Başarılı olunup olunmadığını gösteren bir durum analizidir. Ayrıca değerlendirme çabaları işletmelerin daha fazla başarı için yapması gerekenleri gösteren önemli bir bilgi kaynağıdır. MİY uygulayan işletmeler müşteri merkezli çabalarının ne düzeyde başarılı olduğunu görmek için faaliyetlerini değerlemeye tabi tutarlar. MİY'in ölçüm ve değerlendirmesi biraz daha farklılık gösterir. Başarılı MİY uygulamalarının tek ölçütü müşteri verileri değildir. Süreçler, çalışanlar, müşteriler ve iş ortakları ile ilişkilerin bir arada değerlemeye alındığı ölçümler söz konusudur. İşletme, MİY uygulaması ile değişime giden tüm süreçler ve uygulamalarda kazandığı yeterliliği ölçmelidir. Müşteri ilişkileri yönetiminin ölçümünde çok çeşitli ölçüm teknikleri vardır. Bunların büyük kısmı müşterilerle bağlantıları değerlendirmek amacı ile kullanılır. Ancak işletmeyi ve işletme faaliyetlerini de değerlendiren ölçüm teknikleri de kullanılmaktadır. MİY ölçümlerinde tavsiye edilen hem müşteri hem de organizasyon uygulamalarının birlikte değerlendirilmesidir. Ancak bu şekilde işletme genelinde müşteri yöneliliğün hayata geçirilip geçirilemediği belirlenir.

Bu bölümde tam ve doğru MİY ölçümlerinde dikkate alınması gereken kriterler ve ölçüm yöntemleri açıklanmıştır. Ayrıca MİY ölçümleri ile yakın ilişkisi olan yatırımların geri dönüşü hakkında bilgiler verilmiştir.

## MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN ÖLÇÜLMESİ VE ÖLÇÜM KISTASLARI

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulayan işletmeler, her işletmede olduğu gibi süreçlerini ve elde ettikleri sonuçları çeşitli kıstaslar açısından ölçerler. *Ölçümler işletmelerin başlangıçta belirledikleri hedeflere ulaşp ulaşmadıklarını incelemek, sorun yaratan noktaları belirlemek ve gerekli düzenlemeleri yapmak için gereklidir.*

İşletmeler, MİY uygulamalarının yürütülmesinde gerek işletme içerisinde gerek işletme dışında yeterlilik ve başarılarını ölçerek doğru adımlar atılıp atılmadığına karar verirler. MİY uygulamalarının, işletme içi (çalışanlar, örgüt yapısı) ve işletme dışı (müşteriler, araçlar, iş ortakları) olmak üzere kapsamı oldukça geniştir. Bu nedenle MİY uygulayan işletmeler için ölçüm ve değerlendirme ayrı bir önem taşır.

Bütün uygulamalarda olduğu gibi MİY'de de yürütülen faaliyetler çeşitli kıstaslar ile ölçülür, beklenen ve alınan sonuçlar karşılaştırılır. Böylece eksik ve hatalı uygulamaları düzeltme şansı doğar. Yeni fırsatlar için de önemli bilgiler sağlanmış olur. İşletmeler pazarlama faaliyetlerini değerlendirmede birtakım ölçümlerden yararlanırlar. Genel olarak bunlar:



- Satışlar (Miktar ve para birimi olarak),
- Maliyetler,
- Kâr payı,
- Pazar payı,
- Hizmet süresi,
- Kalite standartlarına uyumdur (fire, hurda, geri dönüşüm oranı).



### MİY

değerlendirmesinde çalışanlar, süreçler, örgüt yapısı ve müşteri ölçümleri yer alır.

MİY uygulayan işletmelerde ölçümler, süreçler ve faaliyetlerin çeşitlilik nedeni farklılık gösterir. MİY'deki başarıyı sadece müşteri ilişkileri ve müşteriden elde edilen sonuçlar ile ilgili bilgiler göstermez. Başarılı MİY için çalışanlar, süreçler, örgüt yapısı ve müşteri noktasında düzenlemeler yapılır. Bu nedenle değerlendirme ölçütleri arasında bu unsurlar da yer almalıdır. Tablo 14.1'de müşteri ilişkileri yönetimini değerlendirmede kullanılan ölçütler gösterilmiştir.

**Tablo 14.1.** MİY Değerlendirmesinde Kullanılan Ölçütler (Payne, 2005:300-303)

Müşteri İlişkileri Ölçütleri	Süreç Ölçütleri
1. Müşteriyi kazanma ve müşteri tekrarlılığı	1. Müşteri hizmet düzeyi
2. Müşteri tatmini	2. Sipariş karşılama düzeyi
3. Müşteri yaşam boyu değeri	3. Tedarikçi performans hedefleri
4. Müşterilerin dağıtım kanalları ile deneyimleri	4. Anahtar müşteri süreçlerindeki çeşitlilik
5. Müşteri şikâyetleri ve bunların önemi	5. Yeni ürün-hizmet geliştirme hedefleri
6. Müşteri bölümleri ve mikro bölümlerinin kârlılığı	6. Pazara zamanında ulaşım
7. Müşteri payı	7. Süreç geliştirme hedefleri
8. Ürün yoğunluğu (müşterinin aldığı ürün- hizmet sayısı)	<b>Stratejik Ölçütler</b>
9. Müşterinin işletmeyi tavsiye etme ve savunma düzeyi	1. İş ortakları değeri/Pazar değeri
10. Çapraz ve üst satışlar ile artırılabilir müşteri değeri	2. Kârlılık ve nakit akışı
<b>İnsan Ölçütleri</b>	3. MİY yatırımlarının geri dönüşü
1. Müşteri hizmet standartları karşısında çalışan performansı	4. Büyüme oranı

2. Çalışan tatmini	5. Harcama rasyoları
3. Çalışan tutum ve motivasyonu	6. Pazar konumu
4. Çalışan verimliliği	7. Yenilikçilik
5. Çalışanın işe devamsızlık oranı	8. Marka değeri
6. Çalışanların işten ayrılma oranı	9. Diğer iş ortakları için özel hedefler
7. Personel istihdam maliyeti	<b>Özel ölçütler</b>
<b>Çıktılar ve Karşılaştırmalı ölçütler</b>	1. Çekicilik (örneğin web sayfasının müşterileri çekme ve sürekli bağlantısı hâline getirme yeteneği)
1. Nispi kârlılık	2. Odak (Web sayfası ziyaretçilerinin yoğunluğu ve genişliği)
2. Nispi pazar payı	3. Kişiselleştirme indeksleri (Web sayfasının müşterilerinden bilgi toplayabilme yeteneği)
3. Nispi müşteri tatmini	4. Sadakat değeri (Web sayfasını ziyaret eden müşterilerin ziyaret sıklığı, sayfada kalma süresi vb.)
4. Nispi müşteri tekrarlılığı	5. Yenilenme faktörü (Web sitesinin yenilenme ve kapsamını değiştirme sıklığı)
5. Nispi çalışan tekrarlılığı ve tatmini	
6. Nispi ürün ve hizmet kalitesi	
7. Maliyet azatlımı	
8. Çalışan değerindeki gelişmeler (Çalışan tatmini ve sürekliliği anlamında)	
9. Artırılan rekabetçi farklılık	



MİY'deki başarıyı sadece müşteri ilişkileri ve müşteriden elde edilen sonuçlar ile ilgili bilgiler göstermez.

*Müşteri ilişkilerinin değerlendirilmesinde işletmeden müşteriye sunulan değerlerin ölçümü kadar müşteriden işletmeye yönelik değerlerin ölçümü de yapılır.* Çünkü işletme, müşterilere çeşitli maliyetler doğrultusunda değer sunar. Bu yatırımların karşılığı olarak müşteriden sık alım, uzun süreli ilişkiler ve sadakat gibi tepkiler beklenir. Sadece müşteri değerinin ölçülmesi işletmelerin yanlış tespitler yapmasına neden olur. Her zaman için katlanılan maliyetler ile elde edilen kazançlar birlikte değerlendirilir. Organizasyonel değişim ölçütleri olarak personel ile ilgili değerlendirme kriterleri yer alır. Çalışanların motivasyon ve yeteneklerini değerlendirmek için kullanılan ölçütler buna örnek verilebilir. Süreç ölçütleri, müşteri değeri sunma ve müşteriye ulaştırmayı değerlendirmede kullanılan kıstaslardır. Stratejik ölçütlerinden işletmenin iş stratejilerini yürütme yeteneğini değerlendirmek için kullanılan ölçütler buna örnek verilebilir. Süreç ölçütleri, müşteri değeri sunma ve müşteriye ulaştırmayı değerlendirmede kullanılan kıstaslardır. Stratejik ölçütlerinden işletmenin iş stratejilerini yürütme yeteneğini değerlendirmek için kullanılan ölçütler buna örnek verilebilir. Süreç ölçütleri, müşteri değeri sunma ve müşteriye ulaştırmayı değerlendirmede kullanılan kıstaslardır. Stratejik ölçütlerinden işletmenin iş stratejilerini yürütme yeteneğini değerlendirmek için kullanılan ölçütler buna örnek verilebilir.



MİY ölçümlerinde tavsiye edilen hem müşteri hem de organizasyon uygulamalarının birlikte değerlendirilmesidir.

Tablo 14.1'de yer alan beş ana ölçüm her işletmenin MİY değerlendirmelerinde kullanabileceği temel unsurları içerir. Bir diğer değerlendirme ise özel ölçütlerdir. Bu ölçütler işletmenin konumu veya faaliyetlerinin özelliğine göre kullanacağı farklı ölçütlerdir. Çoğunlukla E-ticaret yapan işletmeler, hizmet yoğun sektörler veya aracı konumundaki işletmeler bu ölçütleri kendi özellikleri doğrultusunda uyarlayarak değerlemeye alabilirler.

## MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ ÖLÇÜMÜNDE KULLANILAN TEKNİKLER

Müşteri ilişkileri yönetiminin ölçümünde çok çeşitli ölçüm teknikleri vardır. Bunların büyük kısmı müşterilerle bağlantıları değerlendirmek amacı ile kullanılır. Ancak yukarıda da ifade edildiği gibi işletmeyi ve işletme faaliyetlerini de değerlendiren ölçüm teknikleri de kullanılmaktadır. *MİY ölçümlerinde tavsiye edilen hem müşteri hem de organizasyon uygulamalarının birlikte değerlendirilmesidir.* Aşağıda en çok kullanılan ölçüm tekniklerinden bazıları hakkında bilgiler verilmiştir.

### Müşteri Bağlantılı Ölçüm Teknikleri

İlk grup teknikler doğrudan müşteriler ile bağlantı kurularak toplanan bilgiler ile yapılan ölçümlerdir. Bu tekniklerde işletme, müşterileri ile yüz yüze veya dolaylı şekilde (internet, anket uygulamaları vb.) iletişime geçerek bilgi alır. Aşağıda bunlar hakkında bilgiler verilmiştir.

### Odak grup görüşmeleri

Odak grup görüşmeleri, önceden belirlenmiş bir konu hakkında az sayıda katılımcının bir araya gelerek yapılandırılmamış (önceden belirlenmemiş) tartışmaların yapıldığı bir süreçtir. Odak grup çalışmaları, konu ile ilgili deneyim,

görüş veya beklentiye sahip kişilerin katılımı ile yürütülür. Bu süreçte katılımcılar belirli bir konu üzerinde odaklanarak serbestçe tartışmalar yaparlar. Odak grup görüşmelerini düzenleyen veya yöneten kişiye moderatör (yönetici) denilir. Yönetici tartışmalara müdahale etmez. Onun görevi katılımcıların tartışma konusundan uzaklaşmadan, rahat bir ortamda konu ile ilgili görüşlerini aktarmalarına yardımcı olmaktır.

Odak grup görüşmelerinde katılımcı sayısı 6-12 arasında değişir. 12'den fazla katılımcı sayısı toplantının idaresini güçleştirir, bu nedenle tavsiye edilmez. En az katılımcı sayısı 6 olarak belirtilmekle birlikte bazı özel durumlarda 4-5 kişi ile de yürütülebilir. Katılımcılar konu ile ilgili bilgi, deneyim veya görüşe sahip kişilerden seçilir. Araştırmayı yapacak kişiler katılımcıların sahip olmaları gereken özellikleri (demografik, deneyim vb.) araştırma konuları ile ilgili olarak belirleme ve sınırlandırma hakkına sahiptirler. Çünkü odak gruba katılacak kişilerin belirli özellikleri açısından (demografik, sosyoekonomik, yaşam tarzı vb.) homojen yapıda olmaları önerilmektedir. Birden fazla odak grup toplantısı yapılması durumunda ise ilk toplantıda katılımcıların heterojen özellik göstermesi hâlinde ikinci toplantıda homojen olmaları istenir. Odak gruba davet edilecek katılımcıların belirlenmesinde oldukça titiz davranılması gerekir. Katılımcıların incelenerek o konu hakkında istenilen özelliklere (bilgi sahibi, kullanan, deneyimli, belirli bir yeteneği olan vb.) sahip olduğundan emin olunması gerekir. *Aynı zamanda katılımcının yakın zamanda ve çok sayıda odak grup görüşmesine katılmamış, birbirini tanımayan kişilerden seçilmesi gerekir.*



Odak gruba davet edilecek katılımcıların belirlenmesinde oldukça titiz davranılması gerekir.

Odak grup toplantılarının süresi 1-3 saat arasında değişir. Uygulamada ise çoğunlukla 1,5 -2 saat arasında sürdüğü görülmektedir. Toplantı öncesinde katılımcılara toplantı konusu hakkında bilgi verilir. Toplantı yerinin seçiminde toplantıyı bölecek dış faktörlerden arındırılmasına ve katılımcıların kendilerini rahat hissedebilecekleri mekânların seçimine dikkat edilmelidir. Toplantı salonlarında çeşitli ikramlar (çay, kahve, meşrubat vb.) hazırlanır ve herkesin rahat bir şekilde düşüncelerini aktaracakları bir ortam oluşturulur. Toplantı öncesinde katılımcılar için isimlikler hazırlanır veya toplantı masasına yerleştirilir ya da katılımcılara yaka kartı olarak teslim edilir. Böylece birbirlerinin isimlerini kullanarak konuşmaları dolayısıyla rahat iletişim kurmaları sağlanır. Toplantının kaydı çoğunlukla ses veya görüntü olarak kayda alınır. Katılımcıların beden dilini görmek ve bazı ipuçları çıkarılmak istenmesi hâlinde görüntü kaydı daha yararlıdır.

Odak grup görüşmelerinin başarılı şekilde yürütülmesinde moderatörün büyük sorumluluğu vardır. *Moderatör, tartışmalara fazla müdahale etmeden katılımcıların düşüncelerini rahatça ifade etmelerini sağlamalıdır.* Konudan uzaklaşılması durumunda katılımcıların dikkatini tekrar konuya çekebilmelidir. Bu nedenle moderatörün kişisel yetenekleri toplantının yönetiminde belirleyicidir. Moderatörün iyi bir dinleyici olması, katılımcılara nazik ve eşit mesafede davranması, empati kurabilmesi önemlidir. Moderatörün toplantı yönetimi kadar raporlama yeteneğinin de olması gerekir. Toplantıda tartışılan konuların özetlenmesi ve bazı çıkarımlar yapılması için moderatörün çok sayıdaki bilgiyi sınıflaması ve bazı başlıklar altında toplayarak özetlemesi gerekir.

Odak grup görüşmelerinin birçok avantajları vardır. Toplantılarda katılımcıların düşünce ve davranışlarını aynı anda görebilme imkânı sağlar. Katılımcıları sınırlandırmayan, rahatça düşüncelerini ifade etmelerini sağlayan, oldukça esnek bir yöntemdir. Esnekliği, araştırmacılara tartışılan konunun farklı boyut ve özelliklerini görme fırsatı sunar. Bu nedenle çok sayıda bilgi elde edilebilir. Buna karşın bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlardan belki en önemlisi subjektif bir araştırma yöntemidir. Bilimsel geçerliliği zayıftır. Toplantılarda öncü rolü üstlenmiş katılımcıların toplantıyı yönlendirmesi de araştırmanın geçerliliği açısından ayrı bir sorun yaratabilir. Ayrıca maliyetli bir yöntemdir. Katılımcıları araştırmak, toplantı zamanı ve yerini ayarlamak zaman ve para açısından maliyet unsurudur. Günümüzde oldukça sık kullanılan telekonferans odak grup görüşmeleri katılımcıları bir araya getirme maliyetini ortadan kaldırmaktadır.

Odak grup görüşmeleri dezavantaj ve avantajları da dikkate alınarak kullanılabilir. Odak grup görüşmeleri de dikkate alınarak kullanılabilir. Özellikle araştırmacının konu hakkında detaylı, yoğun ve çok miktarda bilgiye ihtiyacı olduğu durumlarda kullanılır.

### Derinlemesine mülakat

Derinlemesine mülakat birçok yönü ile odak grup görüşmelerine benzer. Önceden soruların belirlenmediği esnek görüşmelerdir. Tek fark, toplantının topluluk ile değil tek tek kişiler yapılmasıdır. Burada amaç katılımcının topluluk görüşünden etkilenmesi ve gerçek düşüncelerini gizlemesini engellemektir.

Odak grup görüşmelerinde olduğu gibi katılımcının seçimi, görüşme yerinin ayarlanması, dikkat edilmesi gereken konular arasındadır. Toplantı yöneticisinin klinik psikolojide kullanılan çeşitli yöntemler (projeaktif teknikler: kelime çağırışım, rol oynama, üçüncü şahıs, vb.) hakkında bilgi sahibi olması derinlemesine mülakatta ayrı bir öneme sahiptir. Projeaktif teknikler, katılımcıyı güdüleyen unsurları öğrenebilme nedeniyle derinlemesine mülakatlarda oldukça sık kullanılır.

Derinlemesine mülakatlar yaklaşık 2 saat sürer. Katılımcıya araştırma konusu hakkında kısa bilgi verildikten sonra mümkün olduğunca onun konuşması sağlanmaya çalışılır. Görüşme kesinlikle kayıt altına alınır. Katılımcı açısından yorucu bir işlem olması nedeni ile çoğunlukla program sonunda katılımcılar ödüllendirilirler.

*Derinlemesine mülakat çok sayıda yoğun bilgi sağlayan esnek bir yöntem olmasının avantajına sahiptir. Odak grup görüşmesinin sahip olduğu dezavantajları vardır. Ancak özenle seçilmiş katılımcılardan elde edilecek derinlemesine bilgiler nedeni ile genellikle faydalı bir yöntemdir.*

### Anket uygulamaları

Anketler, araştırma birimlerinden (kişi, kuruluş, gruplar vb.) bilgi toplamada oldukça sık kullanılan bir yöntemdir. *Odak grup ve derinlemesine mülakat yöntemlerinin aksine anketlerle çok sayıda kişiden kısa zamanda bilgi toplanabilir.* Anket çalışmalarında yarı yapılandırılmış ve/veya yapılandırılmış soru formatları



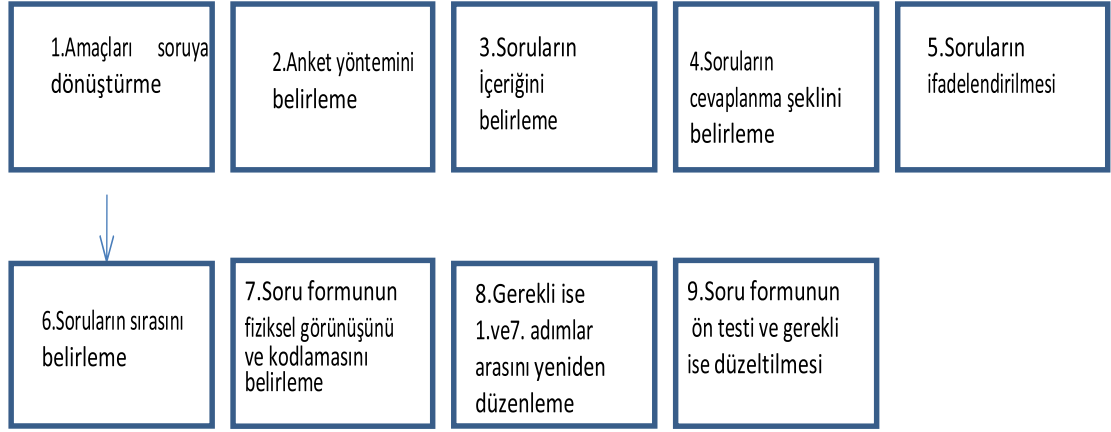
Derinlemesine mülakatlar önceden soruların belirlenmediği, tek tek kişiler ile yapılan görüşmelerdir.



Odak grup ve derinlemesine mülakat yöntemlerinin aksine anketlerle çok sayıda kişiden kısa zamanda bilgi toplanabilir.

yer alır. Önceden belirlenmiş bir konu hakkında hazırlanan sorular ve seçilebilecek cevap seçenekleri ile anket formları hazırlanır. Katılımcının soruyu kendine en uygun seçenek veya seçenekleri işaretleyerek cevaplaması istenir. Bu soru şekli ile hazırlanan yapılandırılmış anket formu denilir. Bazen katılımcıya sadece soru verilir. Katılımcının soruyu kendi ifadeleri ile yanıtlaması istenir. Buna ise yarı yapılandırılmış soru formu denilir.

Anket çalışmaları önceden hazırlanmış sorular ve cevap seçenekleri ile geniş sayıda katılımcıdan kısa sürede bilgi elde etmeyi sağlar. Bu özelliğinden dolayı sıkça uygulanan bir yöntemdir. Anket yöntemi ile katılımcıların demografik özellikleri, davranışları, tutumları ve düşünceleri öğrenilebilir. Anket formu hazırlanırken çeşitli aşamalardan geçilmektedir. Bu aşamalar dâhilinde hazırlanan anket formu ile toplanmak istenen bilgiler daha sağlıklı şekilde elde edilir. Bu aşamalar Şekil 14.1’de gösterilmiştir.



Şekil 14.1. Anket Formu Geliştirme Aşamaları (Churchill, 1999:329)

*Anket çalışmasına başlamadan önce araştırmanın amacının belirlenmesi ve bunların soru şeklinde ifade edilmeleri gerekir.* Anketin yapıma amacı anketin geri kalan aşamalarının belirlenmesinde etkili olması nedeni ile önemlidir. İkinci adımda araştırmacı, “yüz yüze”, “telefon”, “posta”, “internet” anket uygulamalarından hangisini seçeceğini belirler. Her yöntemin kendine göre avantajları ve dezavantajları vardır. Araştırmacı toplamak istediği bilginin hızına, içeriğine ve türüne göre en uygun yöntemi seçer. Daha sonra soruların içeriği belirlenir. Burada araştırmacı öğrenmek istediği bilgiler için nasıl sorular sorması gerektiğine karar verir. Soruların konu ile ilgili olmasına dikkat edilir. Gereksiz soru durumu, soruların cevaplayıcının anlayıp yanıtlayabilecek türde olup olmadığı incelenir. Dördüncü aşamada soruların cevap seçeneklerinin özellikleri belirlenir. “Açık uçlu”, “iki seçenekli”, “çok seçenekli” cevap seçeneklerinden hangisi veya hangilerinin kullanılacağına karar verilir. Bazı sorular çok seçenekten oluşabilir (X mağazasını tercih nedenleri vb.) bazı sorular ise tek seçeneklidir (X markasını hiç kullandınız mı?). Sonraki aşamada sorular ifadelendirilir. Burada sorular cevaplayıcının bakış açısı ile ifade edilir. Mümkün olduğunca açık, herkesin anlayabileceği kelimelerden oluşan sorular hazırlanmalıdır. Aynı anda birden



Anket ile bilgi toplamada kullanılabilecek çok sayıda yöntem vardır. Bunlar yüz yüze, telefon, posta, internet ve kiosk anketleridir.

şeyi ifade eden, muğlak ve cevaplanması zor olan ifadelerden kaçınılmalıdır. Altıncı aşamada soruların sıralanması yer alır. Sorular mantık bütünlüğü içerisinde sıralanmalıdır. Soruların sıralanmasının belirlenmesinde genel kabul gören uygulama “huni” yaklaşımıdır. Genelden daha özel ve spesifik sorulara doğru sıralama şeklindedir. Yedinci aşama soru formunun fiziksel görünüşü ve kodlamasının belirlenmesidir. Anket formu cevaplama kolaylığı açısından düzenlenmelidir. Cevaplayıcıyı, bilgilendiren açıklamalara yer verilmeli ve aşamalı sorularda yönlendirici olunmalıdır. Aynı zamanda, araştırmacı anket formundaki soru cevap seçeneklerini veri girişini kolaylaştıracak şekilde kodlar. *Bu aşamaya kadar karşılaşılan sorunlar önceki aşamalara dönülerek düzenlenir. Böylece anket formu ön test için hazırdır.* Hazırlanan anket formu, araştırma birimini temsil ettiği düşünülen az sayıda (10-20) kişi ile test edilir. Bu kişilere anket formunda anlaşılmayan noktalar olup olmadığı sorularak görüş ve önerileri alınır. Gerekli düzeltmeler yapılır ve forma son hâli verilir.

Anket ile bilgi toplamada kullanılabilecek çok sayıda yöntem vardır. Bunlar: “yüz yüze”, “telefon”, “posta”, “internet” ve “kiosk” anketleridir. İnternet ve kiosk anketleri son dönemlerde sıkça kullanılmaya başlanmıştır. Özellikle internet anketleri bilgi toplama hızı ve cevaplayıcıyı seçme imkânı açısından oldukça sık kullanılan yöntemlerden biridir. Kioks anketleri ülkemizde nispeten yeni olan ve sık kullanılmayan bir yöntemdir. Tüketiciler, alışveriş merkezleri veya bankalardaki kioksları kullanırken uygulanan oldukça az sayıda sorudan oluşan anketlerdir. İnternet anketleri gibi hızlı cevap alınan ve doğrudan müşterilere yönelik yürütülebilen anketlerdir.



Örnek

- Kiosklar dokunmatik ve dokunmatik olmayan dikey veya yatay olarak tasarlanan tamamen endüstriyel ekran ve bilgisayar sistemi kullanılan çok amaçlı ekranlardır, sabit tasarımların yanı sıra proje veya firmaya özel tasarımlar ve logo uygulamaları da yapılabilmektedir. Kiosklar yönlendirme, bilgilendirme, reklam ya da firmaya özel yapılan özel yazılımlar ile çok çeşitli amaçlar için kullanılmaktadır(<https://www.elsateknoloji.com>)

Her anket yönteminin kendince avantajları ve dezavantajları vardır. Bunlar Tablo 14.2’de gösterilmiştir.

**Tablo 14.2.** Anket Yöntemlerinin Karşılaştırılması (Altunışık ve Torlak, 2002:106)

Faktör	Posta	Telefon	Yüzyüze	İnternet	Kioks
Bilgi içeriği/miktarı	Sınırlı	Orta	İyi	Sınırlı	Sınırlı
Kompleks sorulara uygunluk	Sınırlı	Sınırlı	İyi	Sınırlı	Sınırlı
Tamamlanma hızı	Yavaş	Hızlı	Yavaş-orta	Hızlı	Hızlı
Esneklik	Sınırlı	Sınırlı-iyi	İyi	Sınırlı	Sınırlı
Farklı kitlelere uygulanabilirlik	Düşük	Düşük-orta	Yüksek	Orta	Düşük
Örnek kitle kontrolü	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek

Araştırma konusunun özelliği ve amacına göre araştırmacı en uygun anket yöntemini tercih edecektir. İşletmeler anket uygulamalarını gerek müşterileri gerekse çalışanlarına uygulayabilmektedirler. Müşteri memnuniyetini ve çalışanların iş tatminini ölçmek için kullanılırlar. Müşterilerle internet, web sayfaları aracılığı ile bağlantı kuran işletmeler anket uygulamalarını da bu araçlar yardımı ile yapabilmektedir.

Anket yöntemi geniş kitlelerden çok sayıda ama detaylı olmayan bilgi sağlamada yararlı bir ölçme yöntemidir. Müşterilerin beklentileri, önerileri veya şikâyetçi oldukları konular, dönemsel olarak yapılan anketler ile öğrenilebilir. Benzer şekilde çalışanların görüşleri, rahatsızlık duydukları konular anket çalışmaları ile toplanabilir. Çalışanlar arası anket çalışması, çalışanların yüz yüze ifade edemedikleri konuları belirleme açısından faydalıdır.



Anket yöntemi geniş kitlelerden çok sayıda ama detaylı olmayan bilgi sağlamada yararlı bir ölçme yöntemidir.



**Bireysel Etkinlik**

- Müşterisi olduğunuz veya olmadığınız firmalardan size gelen anket veya diğer ölçüm yöntemlerini değerlendiriniz. Bunlardan hangileri size göre müşteri tatminini en doğru şekilde ölçmüştür? Neden?

## Örgütsel Ölçüm Teknikleri

Önceden ifade edildiği gibi MİY’de sadece müşteriden elde edilen sonuçlar, uygulamaların başarı olup olmadığını göstermede yetersizdir. İşletme verilerinin de dikkate alındığı ölçümler ile müşteri verilerinin birleştirilmesi ile daha doğru tespitler yapılabilir. Aşağıda müşteri ilişkileri yönetiminde işletme verileri




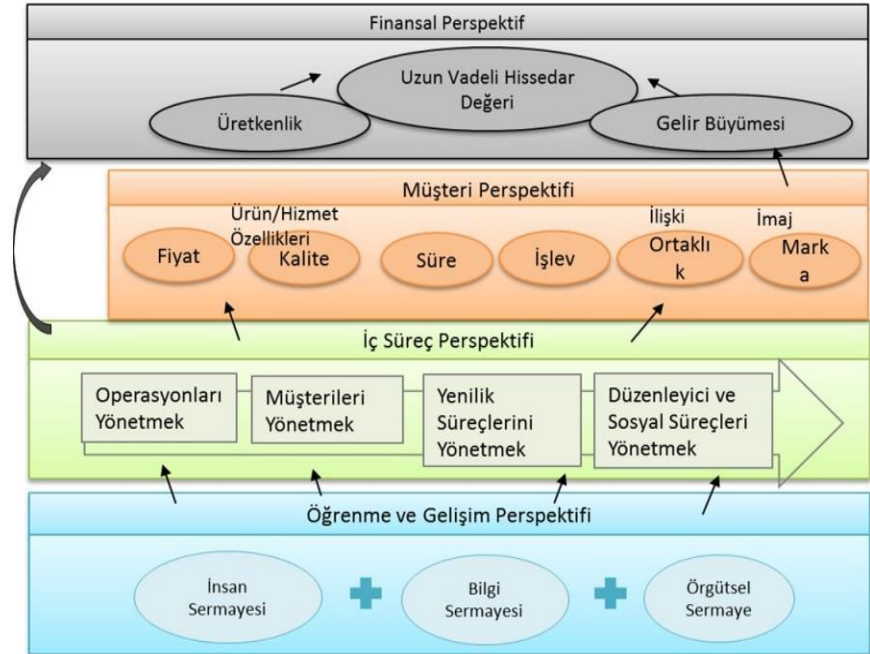
doğrultusunda kullanılan ölçüm yöntemlerinden bazıları hakkında bilgiler verilmiştir.

### Performans karnesi (Balanced scorecard)

Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen performans karnesi işletmenin faaliyetlerini ve uygulamalarını çok boyutlu olarak ölçmede yardımcı olan bir yöntemdir. Kurum karnesi olarak da ifade edilen performans karnesi işletmenin stratejilerini çeşitli ölçüm birimleri olarak ifade eden ve bu doğrultuda işletmenin performansını değerlendiren bir yöntemdir. Bu nedenle işletmenin stratejik hedeflerini sayısal olarak ölçme ve değerlendirme fırsatı sağlar. Performans karnesinde işletmenin hem soyut hem de somut varlıkları değerlendirilmesine olanak tanınır. Geleneksel performans ölçüm araçlarının aksine “performans karnesi”, farklı kriterlerle (öğrenen organizasyon olma, yenilikçilik, güvenilirlik, sorumluluk, vb.) ölçüm ve değerlendirme yapar. Performans karnesi, performans ölçümünde genel olarak 4 perspektiften yararlanır. Bunlar:

- Müşteri perspektifi: Müşterinin işletmeyi nasıl gördüğü ve değerlendirdiği
- Finansal perspektif: İş ortakları ve araçların işletmeyi nasıl gördüğü
- Öğrenme ve gelişme perspektifi: Organizasyonun değer yaratma ve geliştirmede nasıl odaklandığı
- İçsel perspektif: İşletme çabalarını nasıl yürütüldüğü Şekil 14.2’de performans karnesi bileşenleri gösterilmiştir.

 Geleneksel performans ölçüm araçlarının aksine “performans karnesi” farklı kriterlerle (öğrenen organizasyon olma, yenilikçilik, güvenilirlik, sorumluluk, vb.) ölçüm ve değerlendirme yapar.

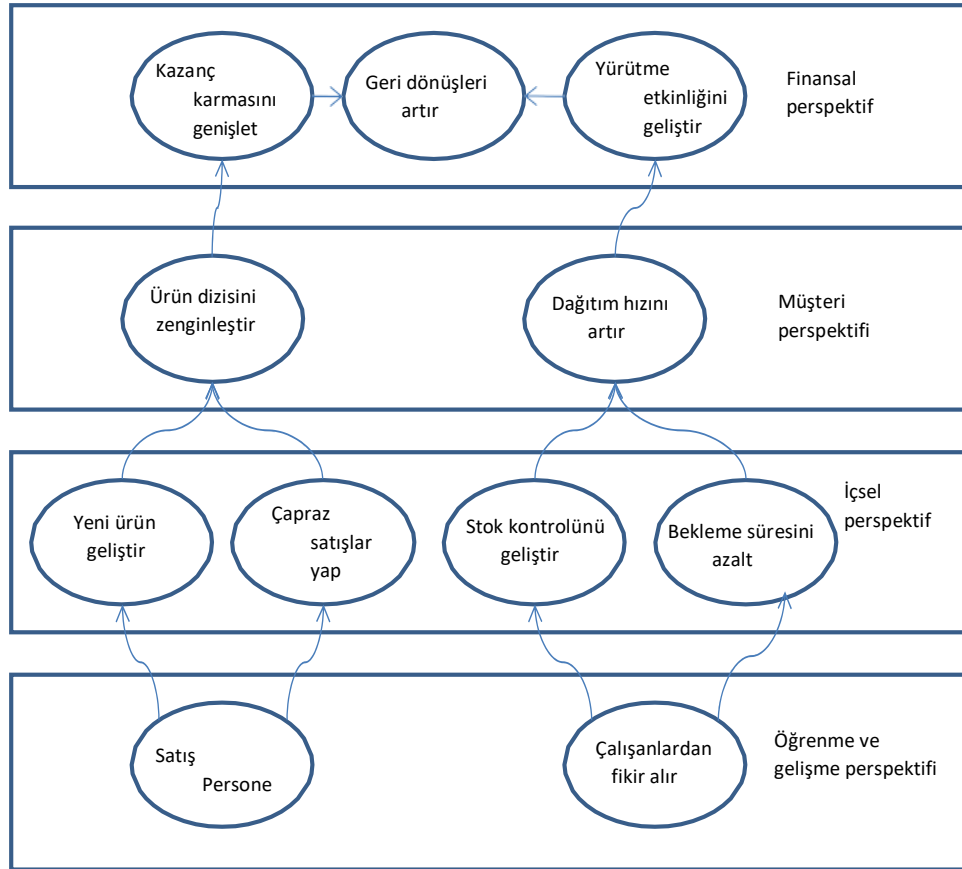


Şekil 14.2. Performans Karnesi (www.blog.industryolog.com/blanced-scorecard)

Performans karnesi birçok işletme tarafından kullanılmaktadır. Ancak özellikle müşteri merkezli işletmelerin daha fazla tercih ettiği bir yöntemdir. *Performans karnesi işletmenin müşteri odaklılık anlayışının, işletmenin tüm*

*bölümlerinde benimsenmesi ve geliştirilmesine yardımcı olur.* Çünkü performans karnesiyle işletme, vizyonunu hayata geçirmekte ve kontrol unsurları ile denetlemektedir.

Performans karnesinin MİY uygulayan bir işletmede uygulanması için alt yapı analizinin yapılması ve işletmenin amaçlarını, hedeflerini ve bunları gerçekleştirmek için yapabileceklerini belirlemesi gerekir. İşletmeler bu tespitleri yaparken performans karnesinin dört perspektifini de dikkate alır. Müşterilerin işletme içi perspektifler ile ilgili tespitler yapılırken finansal perspektif açısından yararsız olanlar elenmektedir. Benzer şekilde müşteriler ile ilgili amaçlar belirlenirken diğer üç perspektifin hedefleri dikkate alınmaktadır. Böylece işletme, dört perspektifin uyumu ve iş birliği ile bütünsel bir performans ölçüm sistemi hazırlamaktadır. Aynı zamanda performans karnesi uygulamalarında dört perspektif doğrultusunda hedefler ve bu hedeflere nasıl ulaşacağını gösteren strateji haritası hazırlanır. *Strateji haritaları soyut varlıkların finansal (maddi) sonuçlarla ifade edilebilmesinde, yani neden-sonuç ilişkilerinin bağlantılarını sağlamada yardımcı olur.* İşletmenin stratejilerinin birbirleri ile ilişkilerini görme ve değerlendirmesini sağlar. Şekil 14.3'de performans karnesi perspektifleri doğrultusunda hazırlanan strateji haritası gösterilmiştir.



Şekil 14.3. Performans Karnesi Stratejik Haritası (2005:311)

## Müşteri ilişkilerini değerlendirme aracı (CMAT)

MİY konusunda danışmanlık ve eğitim hizmeti veren QCI Şirketi tarafından geliştirilen CMAT, işletmenin müşterileri ile ilişkilerini yönetimini değerlendirmelerinde yardımcı olan bir araçtır. CMAT modeli sekiz unsuru kapsayan 250 soru ile işletmelerin MİY performanslarını değerlendirir. Bu unsurlar:



CMAT, işletmenin müşteri ilişkileri yönetimini değerlendirmede yardımcı olan bir araçtır.

- Analiz etme ve planlama
- Teklif
- İnsan ve organizasyon
- Bilgi teknolojisi
- Süreç yönetimi
- Müşteri yönetimi faaliyetleri
- Sonuçları ölçme
- Müşteri deneyimi

Bu genel başlıklar içerisinde detaylandırılmış alt başlıklar da bulunmaktadır.

İşletmelerin bu başlıklar ile ilgili uygulama düzeyine göre puanlar verilmektedir. Puanlama yapılırken işletmenin puanı, en yakın rakibi ve sektörde yer alan diğer rakipleri ile kıyaslanarak hesaplanır. Böylece işletmenin birkaç yönden puanı belirlenmiş olur. Bu genel başlıklarla işletmenin rakipler karşısındaki konumu belirlenmiş olur.

## Müşteri işlemleri performans merkezi (COPC)

COPC standartları özellikle müşteri hizmet merkezleri ve çağrı merkezlerinin performansını değerlendirmek amacı ile geliştirilmiş özel bir ölçüm aracıdır. *COPC-2000 standardı müşteri ile bağlantı kurma işlemlerinde standart sağlamak ve daha kaliteli hizmet üretebilmek amacı ile geliştirilmiştir.* COPC standartlarında dikkate alınan dört anahtar kriter vardır. Bunlar:

- Performans standartları: müşteri tatmini, hizmet kalitesi, çalışan tatmini ve tedarikçi performansı
- Süreçler: süreç kontrolü, tedarikçi yönetimi, içsel kalite kontrolü ve ürün geliştirme
- İnsanlar: çalışanların ortamı, geliştirilmesi ve muhafazası
- Planlama ve liderlik: liderlik, planlama ve performans değerlendirmesi.

COPC standartları ile belirtilen anahtar başlıklar dâhilinde hizmet kalitesini işletmede hayata geçirmek ve müşteri ve tedarikçi, aracı bağlantı süreçlerini geliştirmek hedeflenir. Çağrı merkezleri veya müşteri hizmet merkezleri COPC Şirketinin eğitim ve danışmanlık hizmetlerinden yararlanabilmekte, böylece kaliteli hizmet standartları geliştirme süreçleri konusunda, uzmanlardan yararlanmaktadırlar. Çağrı merkezi veya müşteri hizmet merkezinden faydala



COPC standartları özellikle müşteri hizmet merkezleri ve çağrı merkezlerinin performansını değerlendirmek amacı ile geliştirilmiş özel bir ölçüm aracıdır.

İşletmeler bu başlıklardaki kriterleri sağlamaları hâlinde COPC-2000 standart belgesini almaktadırlar. Sony, Apple, Citibank, HP, Microsoft gibi çok sayıda küresel işletme, müşteri ve aracı bağlantılarında COPC Şirketi ile çalışmış ve hizmet standardı belgesi almıştır.



Bireysel Etkinlik

- Müşterisi olduğunuz veya olmadığınız firmalardan size gelen anket veya diğer ölçüm yöntemlerini değerlendiriniz. Bunlardan hangileri size göre müşteri tatminini en doğru şekilde ölçmüştür ? Neden ?

### Kıyaslama (Benchmarking)

Bir işletmenin süreçlerini iyi performans gösteren başka bir işletmenin süreçlerini dikkate alarak değerlendirmesi, “kıyaslama”dır. Kıyaslama yapmak isteyen işletmeler çeşitli süreç ve uygulamalar açısından en iyi tanınan işletmeleri belirlerler ve onların uygulamalarını kendi bünyelerinde hayata geçirirler.

Kıyaslama yapma, işletmelere sadece örnek uygulamaları alıp uygulamaya çalışma imkânı sağlamaz. Kıyaslama yapmaya karar veren ve uygulayan işletmeler daha başka birçok fayda elde ederler. İşletmeye, rekabeti yakalama konusunda istek ve esneklik kazandırır. Çünkü kıyaslama kararı veren işletme, değişim ve yenilenmeye açık olmayı kabul etmiştir. Bu da işletmeye esneklik sağlar. Ayrıca işletme elde ettiği sonuçları değerlendirme ve kontrol konusunda titiz olur. Bu durum aynı zamanda işletmenin müşteriye karşı hassas olmasını sağlar. *Kıyaslama yapan işletmeler hedef belirleme konusunda da daha titiz davranırlar. Çünkü farklı uygulamaları inceleyen ve sektörü bu yönde takip eden işletmeler kendi hedefleri konusunda da dikkatlidir.* Kıyaslamanın oldukça geniş kapsamı vardır. Ancak kıyaslama kendi içerisinde üç grup altında toplanabilir. Bunlar:

- Ürün ile ilgili kıyaslama,
- Stratejik kıyaslama ve
- Süreç kıyaslamasıdır.

Kıyaslama yapmaya karar veren işletmeler birtakım aşamaları tamamlayarak uygulamaya geçebilirler. Aşamalar Tablo 14.3’de gösterilmiştir.



Bir işletmenin süreçlerini, iyi performans gösteren başka bir işletmenin süreçlerini dikkate alarak değerlendirmesi, “kıyaslama”dır.

**Tablo 14.3.** Kıyaslama Aşamaları (Göksel, vd., 2004:89-90)

• Planlama aşaması
1. Hangi konuda (süreç, strateji, süreç) kıyaslama yapılacağına belirlenmesi
2. Kıyaslama yapılacak işletmelerin belirlenmesi
3. Veri toplama
• Veri değerlendirme
4. Toplanan verilerin analizi: Rekabet farkının tanımlanması
5. Gelecekteki performans düzeylerinin projeksiyonu
• Bütünleşme
6. Kıyaslama sonuçlarının şirket içi ve dışına iletilmesi
7. Süreç bazında hedeflerin konulması
• Eyleme geçme
8. Eylem planlarının oluşturulması
9. Planın uygulanması ve ilerlemenin izlenmesi
10. Hedeflerin yeniden gözden geçirilmesi



Yatırımın geri dönüşü; işletmenin herhangi bir yatırımı karşılığında elde ettiği kazancı gösteren bir orandır.

Kıyaslama yapmak isteyen işletmeler doğru ve başarılı uygulamalar için bu dört aşamayı sırası ile dikkate almalıdır. *Kıyaslama yapmada belki de en önemli konulardan biri iyi araştırma yapmak ve belirlenen hedeflere uyum sağlamaktır.* İşletmenin hem kendi yapısını hem de diğer işletmelerin işleyişi hakkındaki bilgileri detaylı şekilde elde etmesi kıyaslama yapma konusunda belirleyici olacaktır. Benzer şekilde işletmenin değişime uyum gösterme yeteneği hedeflerin gerçekleştirilmesinde önemlidir.

## MİY PROJELERİNDE YATIRIMIN GERİ DÖNÜŞÜ

Yatırımın geri dönüşü, genel bir ifade ile işletmenin yapmış olduğu yatırımın işletmeye dönüşünü gösteren bir kavramdır. İşletmenin herhangi bir yatırımı karşılığında elde ettiği kazancı gösteren bir orandır. Formül olarak ifadesi ise şöyledir:

$$\text{Yatırımın geri dönüşü} = \frac{\text{Kârlar}}{\text{Yatırımlar}} \times 100$$

ROI

İşletmeler ROI hesaplamaları yaparken yaptıkları yatırımlar karşılığında elde ettikleri kazançları kıyaslarlar. Burada beklenen sonuç yatırımdan fazla kazanç elde etmektir. Aksi durumda işletme yatırım yapmış ancak masraflarının karşılığını alamamış yani zararlı sonuçlanan yatırım yapmış demektir. İşletmeler yaptıkları yatırımların geri dönüşünü hesaplarlarken yatırımın net bugünkü değeri gibi finansal ölçütlerden yararlanırlar. MİY programları müşteri, araçlar, çalışanlar, teknoloji gibi farklı boyutlarda yürütüldüğü için MİY'e yapılan yatırımlar da çeşitlilik gösterir.

Bu nedenle MİY’de yatırımın geri dönüş değerlemeleri çok çeşitli konular üzerinde yapılır. Tablo 14.4’de MİY’e yapılan özel yatırımlar ve karşılığında elde edilen kazançlar gösterilmiştir.

**Tablo 14.4.** MİY’e Yapılan Özel Yatırımlar ve Karşılığında Elde Edilen Kazançlar

Maliyetler	Gelirler
+ Satışlar (ürün-hizmet)	Ürün-hizmet üretme
-İndirimler	
-Maliyetler = Brüt kâr	
-Satış masrafları	
-Pazarlama masrafları	
-Genel İdare masrafları	
Yeni faaliyet ve fonksiyonlar için personeli destekleme	İlave edinimlerle artırılan satışlar
Çalışanları teknoloji için destekleme	Artırılan satışlar ile geri dönüşlerin artırılması
Danışmanlık	Artırılan müşteri tekrarlılığı ile artan kazançlar
Donanım maliyetleri	Artırılan marjlar
Yazılım alma maliyeti	Daha belirgin müşteri bölümlene ile azaltılan kârlar
Sistem bütünleştirme	İş stratejileri döngüsünde rasyonellik
Kullanıcı eğitimi	Pazarlama ve satış otomasyonunda daha az personel ile çalışma

Tablo 14.4’de görüldüğü gibi MİY’in ROI hesaplamalarında finansal ölçüm ve birimler ile ifade edilemeyecek unsurlar da dikkate alınmaktadır. MİY projelerinin ROI’lerinde daha gerçekçi hesaplamalar için hesaplamalara şu unsurların da dâhil edilmesi gerekmektedir:

- MİY uygulamaları için alınan donanım, yazılımlar yanında her türlü danışmanlık hizmetleri
- Planlanan MİY projelerinin uygulamasının gecikmesi durumunda bekleme süresince karşılaşılan maliyetler
- İşletme içerisinde kullanılan kaynaklar



MİY uygulamalarının kapsamı, dolayısıyla yapılan yatırım alanları oldukça geniş ve örgüt geneline yayılmış durumdadır.

*İşletmeler genellikle birim ve para cinsi olarak ifade edilen kalemleri ROI hesaplarında kullanırlar. MİY için alınan donanım, yazılım ve teçhizatları ROI hesaplamalarına dâhil etmek nispeten kolaydır.* Ancak işletmenin gerek teknolojik uyum gerekse çalışan eğitimi gibi konularda yararlandığı hizmetler de hesaplamalarda yer almalıdır. Bunun yanında MİY uygulamasına geçerken işletmeler yeni uygulamalar başlatılana kadar eski uygulamalardan yararlanırlar. Bu gecikme süresi uzadıkça işletme yeni uygulamanın avantajlarını elde edemez. Dolayısıyla yeni uygulamanın hayata geçirilmemesi ile kaçırılan fırsatın maliyeti söz konusu olur. Bu maliyetin hesaplanması pek kolay olmamakla birlikte işletme yöneticilerinin tahmini bir tespitleri olabilir. Benzer şekilde MİY sürecine geçişte gerek çalışan gerekse teçhizat gibi MİY için özel olarak oluşturulmamış kaynaklardan da yararlanılacaktır. İşletme gerçekçi bir ROI hesaplaması için bu unsurları da dikkate almalıdır.

MİY uygulamalarının kapsamı, dolayısıyla yapılan yatırım alanları oldukça geniş ve örgüt geneline yayılmış durumdadır. Yapılan yatırımların sonucu elde edilecek çıktılar değerlendirilmesinde yukarıda anlatılan MİY ölçüm tekniklerinin hepsi kullanılır. İşletmeler hem müşteri bazında hem de örgütsel düzeyde ölçümler yaparak gelinen nokta konusunda belirli bir karara varabilirler. İşletmelere tek bir ölçüm ile değerlendirme yapmak tavsiye edilmez. Çok yönlü ölçüm teknikleri daha doğru sonuçlar oluşturur. Çok geniş alanlara yatırım yapmanın bir araya toplamada bazı sakıncaları vardır. Türdeş olmayan kalemleri bir arada ifade etmek ve sonuçları birleştirmek çoğu durumda oldukça zordur. Bu nedenle birçok işletme, MİY'in ROI hesaplamaları hakkında karar verirken çoğu zaman şu göstergeleri dikkate alır:

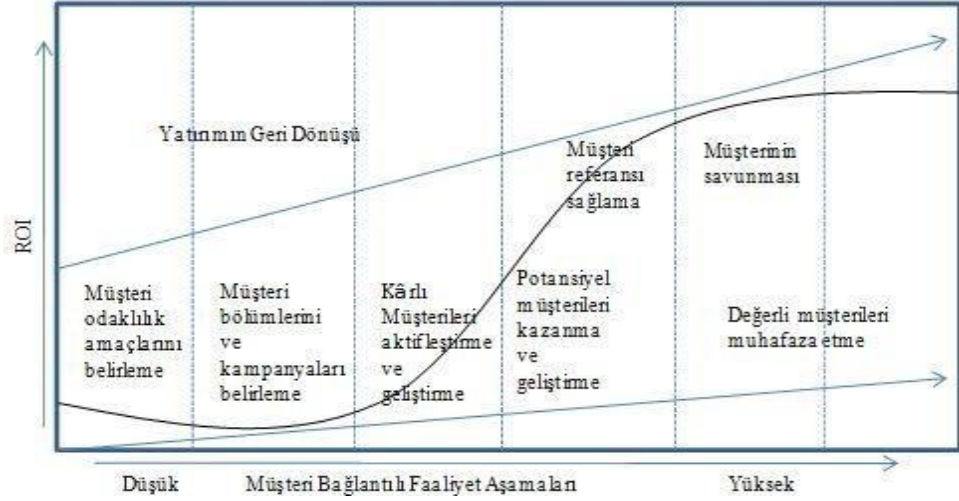
- *Artan müşteri tatmini ve kârlılığı:* MİY uygulamalarından sonra müşterilerin tatmin düzeyleri artırılmış ise müşterilerin kârlılığı da artmış demektir. Müşteriler işletmeden tatmin olmuşlar ise sık, çapraz ve üst alımlar yaparlar.
- *MİY adaptasyonu yapılmış sistemlerdeki geri dönüşler:* İşletmenin özellikle teknoloji temelli MİY yatırımlarının geri dönüşlerini belirlemek daha kolaydır. Çağrı merkezleri, satış gücü otomasyonları gibi uygulamaların başarısı, müşteri bağlantıları ve bildirimler ile belirlenebilir.
- *İşletmenin tüm performanslarındaki genel değişim:* İşletmenin performans düzeyindeki değişimi ölçmek veya birimlerle ifade etmek çok kolay değildir. Buna karşın eski uygulamalarla kıyaslandığında genel bir fikir verebilir.
- *Azalan maliyetler:* MİY uygulamalarına başlanması ile işletmelerin maliyetleri artacaktır. Ancak MİY'in hayata geçirilmesi ile pazarlama maliyetlerinde azalma olması veya artan kârlar beklenir. Birçok işletme MİY yatırımlarının değerlendirmesinde maliyet azalmasına göre karar verir. Bu azalma sadece maliyet kalemlerindeki azalma anlamında değildir. Eski ile kıyaslandığında kârlarda artış var ise bu da yine maliyetlerdeki azalmayı ifade eder.



MİY uygulamalarından sonra müşteri tatmininin ve sürekliliğinin artması beraberinde maliyetlerde azalmayı getirir.



MİY uygulamalarından sonra müşteri tatmininin ve sürekliliğinin artması beraberinde maliyetlerde azalmayı getirir. Çünkü müşterinin tatmin olması sonrasındaki aşamalar sırası ile bağlılık, müşteri sürekliliği ve müşterinin işletmenin savunucusu olmasıdır. Şekil 14.4'de müşteri ilişkileri aşamaları ve bunun yatırımın geri dönüşü üzerindeki etkisi gösterilmiştir.



Şekil 14.4. Geliştirilen Müşteri Hizmetlerine Dayalı ROI (Sharp, 2003:227)

Şekil 14.4'de görüldüğü gibi MİY uygulamalarının başlangıcında yatırımın geri dönüşü düşük düzeydedir. İkinci aşama olan müşteri bölümlerini belirleme ve kampanyalar düzenleme safhasından sonra artmaya başlar. Asıl yükselişi ise kârlı müşteriler ile ilişkilerin geliştirilmesi safhasındadır. Grafiğe göre işletmeler MİY uygulamalarından kâr elde etmeyi müşterileri ile kazanca dayalı ilişkiler kurduktan sonra elde ederler. Yatırımın geri dönüşü MİY uygulayan işletmelerin yanlış beklentilere sahip oldukları bir konudur. MİY'den sonra hemen sonuç almayı beklerler. Şekil işletmelerin bu tür yanlış beklentilere kapılmamalarını göstermesi açısından da faydalıdır. MİY yatırımları uzun dönemli yatırımlardır. Müşterilere yönelik planların hayata geçirilmesinden sonra yatırımların geri dönüşü söz konusudur.





## Özet

- Stratejik ölçütlerinden işletmenin iş stratejilerini yürütme yeteneğini değerlendirmek için yararlanılır.
- Müşteri ilişkileri yönetimi uygulayan işletmeler, her işletmede olduğu gibi süreçlerini ve elde ettikleri sonuçları çeşitli kıstaslar açısından ölçerler. Ölçümler işletmelerin başlangıçta belirledikleri hedeflere ulaşp ulaşmadıklarını incelemek, sorun yaratan noktaları belirlemek ve gerekli düzenlemeleri yapmak için gereklidir.
- MİY uygulamalarının, işletme içi (çalışanlar, örgüt yapısı) ve işletme dışı (müşteriler, araçlar, iş ortakları) olmak üzere kapsamı oldukça geniştir. Bu nedenle MİY uygulayan işletmeler için ölçüm ve değerlendirme ayrı bir önem taşır. İşletmeler pazarlama faaliyetlerini değerlendirmede birtakım ölçümlerden yararlanırlar. Genel olarak bunlar: Satışlar (miktar ve para birimi olarak), maliyetler, kâr payı, pazar payı, hizmet süresi, kalite standartlarına uyumdur (fire, hurda, geri dönüşüm oranı).
- Başarılı MİY için çalışanlar, süreçler, örgüt yapısı ve müşteri noktasında düzenlemeler yapılır. Bu nedenle değerlendirme ölçütleri arasında bu unsurlar da yer almalıdır.
- Müşteri ilişkilerinin değerlendirilmesinde işletmeden müşteriye sunulan değerlerin ölçümü kadar müşteriden işletmeye yönelik değerlerin ölçümü de yapılır.
- Organizasyonel değişim ölçütleri olarak personel ile ilgili değerlendirme kriterleri yer alır.
- Süreç ölçütleri, müşteri değeri sunma ve müşteriye ulaştırmayı değerlendirmede kullanılan kıstaslardır.
- Müşteri Bağlantılı Ölçüm Teknikleri
- İlk grup teknikler doğrudan müşteriler ile bağlantı kurularak toplanan bilgiler ile yapılan ölçümlerdir. Bu tekniklerde işletme, müşterileri ile yüz yüze veya dolaylı şekilde (internet, anket uygulamaları vb.) iletişime geçerek bilgi alır.
- Odak grup görüşmeleri, önceden belirlenmiş bir konu hakkında az sayıda katılımcının bir araya gelerek yapılandırılmamış (önceden belirlenmemiş) tartışmaların yapıldığı bir süreçtir.
- Derinlemesine mülakat birçok yönü ile odak grup görüşmelerine benzer. Önceden soruların belirlenmediği esnek görüşmelerdir. Tek fark, toplantının topluluk ile değil tek tek kişiler yapılmasıdır. Burada amaç katılımcının topluluk görüşünden etkilenmesi ve gerçek düşüncelerini gizlemesini engellemektir.
- Odak grup ve derinlemesine mülakat yöntemlerinin aksine anketlerle çok sayıda kişiden kısa zamanda bilgi toplanabilir. Anket çalışmalarında yarı yapılandırılmış ve/veya yapılandırılmış soru formatları yer alır. Önceden belirlenmiş bir konu hakkında hazırlanan sorular ve seçilebilecek cevap seçenekleri ile anket formları hazırlanır.



## Özet (devamı)

- Örgütsel Ölçüm Teknikleri
- Performans karnesi (Balanced scorecard) Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen performans karnesi işletmenin faaliyetlerini ve uygulamalarını çok boyutlu olarak ölçmede yardımcı olan bir yöntemdir. Kurum karnesi olarak da ifade edilen performans karnesi işletmenin stratejilerini çeşitli ölçüm birimleri olarak ifade eden ve bu doğrultuda işletmenin performansını değerlendiren bir yöntemdir.
- Müşteri ilişkilerini değerlendirme aracı (CMAT): MİY konusunda danışmanlık ve eğitim hizmeti veren QCi Şirketi tarafından geliştirilen CMAT, işletmenin müşterileri ile ilişkilerini yönetimini değerlendirmelerinde yardımcı olan araçtır. CMAT modeli sekiz unsuru kapsayan 250 soru ile işletmelerin MİY performanslarını değerlendirir.
- Müşteri işlemleri performans merkezi (COPC): COPC standartları özellikle müşteri hizmet merkezleri ve çağrı merkezlerinin performansını değerlendirmek amacı ile geliştirilmiş özel bir ölçüm aracıdır. COPC- 2000 standardı müşteri ile bağlantı kurma işlemlerinde standart sağlamak ve daha kaliteli hizmet üretebilmek amacı ile geliştirilmiştir.
- Kıyaslama (Benchmarking): Bir işletmenin süreçlerini iyi performans gösteren başka bir işletmenin süreçlerini dikkate alarak değerlendirmesi, "kıyaslama"dır. Kıyaslama yapmaya karar veren ve uygulayan işletmeler daha başka birçok fayda elde ederler.
- Miy Projelerinde Yatırımın Geri Dönüşü (ROI)
- Yatırımın geri dönüşü genel bir ifade ile işletmenin yapmış olduğu yatırımın işletmeye dönüşünü gösteren bir kavramdır. İşletmenin herhangi bir yatırımı karşılığında elde ettiği kazancı gösteren bir orandır. İşletmeler ROI hesaplamaları yaparken yaptıkları yatırımlar karşılığında elde ettikleri kazançları kıyaslarlar.

## DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi MİY'i değerlendirmede kullanılan müşteri ilişkileri ölçütlerinden biri değildir?
  - a) Müşterilerin dağıtım kanalları ile deneyimleri
  - b) Müşteri şikâyetleri
  - c) Müşteri bölümlerinin kârlılığı
  - d) Rakip müşteri değeri
  - e) Müşteri yaşam boyu değeri
  
2. Aşağıdakilerden hangisi odak grup görüşmelerinin özelliklerinden biri değildir?
  - a) Odak grup çalışmaları, konu ile ilgili deneyim, görüş veya beklentiye sahip kişilerin katılımı ile yürütülür.
  - b) En az katılımcı sayısı 6 olarak belirtilmekle birlikte bazı özel durumlarda 4- 5 kişi ile de yürütülebilir.
  - c) Katılımcıları sınırlandırmayan, rahatça düşüncelerini ifade etmelerini sağlayan, oldukça esnek bir yöntemdir.
  - d) Yönetici (Moderatör) tartışmalara müdahale eder ve yönlendirir.
  - e) Özellikle araştırmacının konu hakkında detaylı, yoğun ve çok miktarda bilgiye ihtiyacı olduğu durumlarda kullanılır.
  
3. Aşağıdakilerden hangisi derinlemesine mülakatın özelliklerinden biri değildir?
  - a) Derinlemesine mülakatta en az katılımcı sayısı 6'dır.
  - b) Derinlemesine mülakat önceden soruların belirlenmediği esnek görüşmelerdir.
  - c) Derinlemesine mülakatın amacı katılımcının gerçek düşüncelerini gizlemesini engellemektedir.
  - d) Derinlemesine mülakatta projektif tekniklerden de yararlanır.
  - e) Derinlemesine mülakat çok sayıda ve yoğun bilgi sağlayan ve esnek bir yöntemdir.
  
4. Aşağıdakilerden hangisinde internette anket yönteminin özellikleri yanlış ifade edilmiştir?
  - a) Bilginin içeriği/miktarı – sınırlı
  - b) Kompleks sorulara uygunluk – sınırlı
  - c) Tamamlanma hızı – hızlı
  - d) Esneklik – sınırlı
  - e) Farklı kitlelere uygulanabilirlik – yüksek

5. Aşağıdakilerden hangisi odak grup görüşmesinin avantajları arasında yer almaz?
- Toplantılarda katılımcıların düşünce ve davranışlarını aynı anda görebilme imkânı sağlar.
  - Katılımcıları sınırlandırmayan, rahatça düşüncelerini ifade etmelerini sağlayan, oldukça esnek bir yöntemdir.
  - Esnekliği, araştırmacılara tartışılan konunun farklı boyut ve özelliklerini görme fırsatı sunar.
  - Geniş sayıda katılımcıdan kısa sürede bilgi elde etmeyi sağlar.
  - Bu nedenle çok sayıda bilgi elde edilebilir.
6. Aşağıdakilerden hangisi performans karnesinin (Balanced Scorecard) özelliklerinden biri değildir?
- İşletmenin stratejilerini çeşitli ölçüm birimleri olarak ifade eden ve bu doğrultuda işletmenin performansını değerlendiren bir yöntemdir.
  - İşletmenin stratejik hedeflerini sayısal olarak ölçme ve değerlendirme fırsatı sağlar.
  - İşletmenin stratejilerinin birbirleri ile ilişkilerini görme ve değerlendirmesini sağlar.
  - Performans karnesi farklı kriterleri ile ölçüm ve değerlendirme yapar.
  - Geniş sayıda katılımcıdan kısa sürede bilgi elde etmeyi sağlar.
- I. Performans standartları: Müşteri tatmini, hizmet kalitesi, çalışan tatmini ve tedarikçi performansı
- II. Süreçler: süreç kontrolü, tedarikçi yönetimi, içsel kalite kontrolü ve ürün geliştirme
- III. Planlama ve liderlik: liderlik, planlama ve performans değerlendirmesi
7. Yukarıdakilerden hangisi veya hangileri "Müşteri İşletmeleri Performans Merkezinin (COPC)" standart kriterlerindedir?
- Yalnız II
  - Yalnız III
  - I ve II
  - II ve III
  - I, II ve III

8. Kıyaslama (Benchmarking) ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?
- Kıyaslama yapma işletmelere sadece örnek uygulamaları alıp uygulama faydası sağlar.
  - Bir işletmenin süreçlerini iyi performans gösteren başka bir işletmenin süreçlerini dikkate alarak değerlendirmesi, kıyaslamadır.
  - Kıyaslama; ürün, strateji ve süreç olarak üç kategoride yapılır.
  - Kıyaslama, işletmeye rekabeti yakalama konusunda istek ve esneklik kazandırır.
  - Kıyaslama yapan işletmeler hedef belirleme konusunda daha titiz davranırlar.

I. MİY için alınan donanım, yazılım

II. Geciken MİY projelerinden doğan maliyetler

III. İşletme içerisinde kullanılan kaynaklar

9. Yukarıdakilerden hangisi veya hangileri MİY projelerinin yatırımın geri dönüşümünde (ROI) dikkate alınması gereken maliyet unsurlarındandır?
- Yalnız II
  - Yalnız III
  - I ve III
  - II ve III
  - I, II ve III

10. Aşağıdakilerden hangisi MİY'e yapılan yatırımların geri dönüşü hakkında karar verirken dikkate alınan göstergelerden biri değildir?
- Artan müşteri tatmini ve kârlılığı
  - MİY adaptasyonu yapılmış sistemlerdeki geri dönüşler
  - İşletmenin tüm performanslarındaki genel değişim
  - Azalan maliyetler
  - Artan tutundurma çabaları

**Cevap Anahtarı**

1.d, 2.d, 3.a, 4.e, 5.d, 6.e, 7.e, 8.a, 9.e, 10.e

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Altunışık, R., Torlak, Ö., Özdemir, Ş. (2002). *Modern Pazarlama*, İstanbul: Değişim Yayınları.
- Buttle, Francis. (2009). *Consumer Relationship Management, Concepts and Technologies*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Churchill, A. G. (1999). *Marketing Research*. Philadelphia: The Dryden Press, 7th Edition,.
- Demirel, Y. (2007). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul: IO Kültür Sanat Yayıncılık.
- Foss, B., Stone, M., Ekinci, Y. (2008). "What Makes fo CRM System Success-or Failure", *Database Marketing&Customer Strategy Management*, Vol:15(2): 68-78.
- Gegez, E. (2007). *Pazarlama Araştırmaları*. 2. Basım, İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım AŞ.
- Gel, O.. (2002). *CRM Yolculuğu*. 2.Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Goodnight, B. P.. (2004). "General Motors' Vauxhall Division: Managing the Customer Experience Across Channels and Touchpoints", Don Peppers ve Martha Rogers (Ed.). *Managing Customer Relationships*. (420-421). John Wiley&Sons Inc., Canada.
- Goodnight, J. (2004). "Managing Customer Relationships: Metrics Case Study", Don Peppers ve Martha Rogers (Ed.). *Managing Customer Relationships*. (321-338). John Wiley&Sons Inc., Canada.
- Göksel, B. A., Kocabaş, F., Baytekin, P. (2004). *Sürdürülebilir Rekabette Müşteri İlişkileri Yönetimi*, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- Greenyer, A. (2006). "Measurable Marketing: A Review of Development in Marketing Measurability", *Journal of Industrial Marketing*, Vol:21(4). S.239-242.
- Gürdal, S.. (2009). *Benim Maaşımı Kim Ödüyor? Müşteri*. İstanbul: Yaprak Yayın Dağıtım.
- Kaplan, R.S., Norton D.P. (1992). "The Balanced scorecard: Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, Jan-Feb: 71-79.
- Kavak, B. (2008). *Pazarlama Araştırmaları Tasarım ve Analiz*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- King, F. S., Burgess, F. T.. (2008). "Understanding Success and Failure in Customer Relationship Management", *Industrial Marketing Management*, Vol:37, s.421-431.

Knox, S., Payne, A., Maklan, S., Peppard, P., Ryals, L. (2003). *Customer Relationship Management, Perspectives From Market Place*, Oxford: Butterworth-Heinemann,.

Nakip, M. (2006). *Pazarlama araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Odabaşı, Y. (2000). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*.4. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Palmatier, W. R., Gopalakrishna Srinath ve Houston B. Mark. (2006). "Returns on Business-to-Business Relationship Marketing Investment: Strategies for Leveraging Profits", *Marketing Science*, Vol:25(5), s.477-493.

Payne, A. (2005). *Handbook of CRM, Achieving Excellence in Customer Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Pirtini, Serdar (2013). *Pazarlamada Müşteri Odaklılık ve Balanced Scorecard*, İstanbul: Beta Yayınevi.

Sharp, E. D.. (2003). *Customer Relationship Management Handbook*. NewYork: CRC Press,.

Şahin, A. (2004). *Müşteri Odaklı Pazarlama Yöntemleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.

[www.copc.com/standards.aspx](http://www.copc.com/standards.aspx) (2013 )

<https://blog.industryolog.com/blanced-scorecard> (2019)