

**İŞLETMELERDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ  
UYGULAMALARI (CRM) VE MÜŞTERİ BAKIŞ AÇISIYLA  
CRM UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Merve Senem ADA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Yasemin ORAMAN**

**2011**

T.C.  
NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETMELERDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI (CRM) VE  
MÜŞTERİ BAKIŞ AÇISIYLA CRM UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Merve Senem ADA

TARIM EKONOMİSİ ANABİLİM DALI

DANIŞMAN: Yrd. Doç. Dr. Yasemin ORAMAN

TEKİRDAĞ-2011

Her hakkı saklıdır

Yrd. Doç. Dr. Yasemin ORAMAN danışmanlığında, Merve Senem ADA tarafından hazırlanan bu çalışma aşağıdaki jüri tarafından. Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Juri Başkanı: Doç. Dr. Ahmet KUBAŞ

*İmza :*

Üye: Doç. Dr. Okan GAYTANCIOĞLU

*İmza :*

Üye: Yrd. Doç. Dr. Yasemin ORAMAN

*İmza :*

Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun ..... tarih ve ..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Doç. Dr. Fatih KONUKCU  
**Enstitü Müdürü**

## **ÖZET**

**Yüksek Lisans Tezi**

### **İŞLETMELERDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI (CRM) VE MÜŞTERİ BAKIŞ AÇISIYLA CRM UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Merve Senem ADA**

**Namık Kemal Üniversitesi**

**Fen Bilimleri Enstitüsü**

**Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Yasemin ORAMAN**

**2011**

Araştırmada, ABC Kimya adlı kimyasal ve gıda hijyen dezenfektanları üreten firmanın CRM (Customer Relationship Management = Müşteri İlişkileri Yönetimi) uygulamaları kendi içinde incelenmiş, İstanbul ili ve ilçelerinde ki müşterilerinin bakış açısıyla bu uygulamanın ne ölçüde uygulandığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın amacı, CRM uygulamaları ile müşterileri memnun etmek, müşteri sadakati sağlamak ve en önemlisi firmaya katma değer sağlamaktır. Artan rekabet koşulları günümüzde bu CRM ve buna benzer uygulamaları kullanımını zorunlu hale getirmiştir. Bu çalışma, CRM uygulamalarının araçları ve yardımcı öğelerinin firmaya katkılarının değerlendirilmesi ve incelenmesi amaçlanmaktadır.

Araştırma kapsamında, CRM uygulamalarının firmanın ilerlemesinde katkıda bulunan önemli unsurlardan biri olduğu bulgularla ortaya konulacak ve bu uygulamalarının tam ve

doğru olarak uygulanmaması sonucunda firmayı ne ölçüde kayıplara uğrattığı analiz edilerek CRM' in ne kadar gerekli olduğu belirtilecektir.

Bu araştırmada, ABC Kimya firmasının yöneticisi ve bu firmaya ait İstanbul ili ve ilçelerinde ki gıda firması olan 37 adet firmanın yetkilisi ile görüşülmüştür. Yüz yüze anket yöntemi uygulanarak, işletmedeki CRM uygulamalarının öneminin belirlenmesine ilişkin veriler elde edilmiştir.

Firmanın ambalaj biçimleri, marka bilinirliği, reklamları, promosyonları, satış elemanlarının müşterilere karşı tutumu, ürünleri biçimi, kalitesi, güvenilirliği gibi konular ve buna ek olarak CRM modüllerinin yararlılığı incelenerek T testi analizi ile değerlendirilmiştir.

Sonuç olarak, ABC Kimya firmasının CRM uygulamalarını başarıyla kullanamadığı, uygulama alanlarında eksik olduğu gözlenmiştir. Bu firma bünyesine katkı sağlamak istiyorsa bu uygulamalardaki eksiklerini saptamalı ve bu doğrultuda kendini yenilemelidir.

**Anahtar Kelimeler:** Müşteri, CRM modülleri, Müşteri Sadakati, Müşteri İlişkileri Yönetimi.

## **ABSTRACT**

**MSc. Thesis**

### **BUSINESS CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT PRACTICES (CRM) CRM APPLICATIONS AND EVALUATION FROM THE PERSPECTIVE OF CUSTOMER**

**Merve Senem ADA**

**Namık Kemal University**

**Graduate School of Natural and Applied Sciences**

**Department of Agricultural Economics**

**Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Yasemin ORAMAN**

**2011**

In the study, ABC, the company that produces chemical by chemical and food hygiene disinfectants CRM (Customer Relationship Management) applications are examined in itself, and the districts of Istanbul with a view to its customers that this practice is applied to what extent were determined.

The aim of the study, with CRM applications to satisfy customers, ensure customer loyalty and, most importantly to provide added value to the firm. Increased competition conditions, and other similar applications today use this CRM has become mandatory. This study evaluated the contribution of CRM tools and utilities companies, and to examine whether elements.

Within this research, is one of the important factors contributing to the progression of the company's CRM applications to be introduced and the findings not apply to these applications as a complete and accurate to what extent the firm as a result of losses by analyzing the CRM uğrattığı of what is required to be stated.

In this research, the manager of ABC Chemical Company and this company owned food company, with 37 in Istanbul and the townships that the company officials were interviewed. Face-to-face survey method is applied to determine the importance of enterprise data for CRM applications have been obtained.

Forms of packaging company, brand awareness, advertising, promotions, sales staff attitudes towards customers, products, style, quality, reliability, and in addition to topics such as the usefulness of the CRM modules incelerek T-test analysis.

As a result, CRM applications, success can not use the ABC Chemical Company, was observed to be deficient in the areas of application. This company wants to contribute to the structure of the shortcomings of these applications should determine the direction and renew itself.

**Keywords:** Customer, CRM modules, Customer Loyalty, Customer Relationship Management.

**2011, 66 Pages**

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim süresince bana çalışmalarım da desteğini esirgemeyen eğitim camiasında uzun yıllarını geçiren ailem' e, gülümsemelerinden ve bilgeliğinden aldığım ilhamla çalışmalarım a ışık tutan çok değerli hocam Prof. Dr. İ. Hakkı İNAN' a, sabırla ve özveriyle çalışmalarım a yol gösteren, her zaman desteğini esirgemeyen çok saygıdeğer ve kıymetli danışmanım Yrd. Doç. Dr. Yasemin ORAMAN' a, başarıl amayacak iş, aşıl amayacak engel yoktur felsefesiyle her zaman önümüzü açan, en sıkıntılı anlarımızda destek veren, hoşgörü ile yaklaşan değerli hocalarım Doç. Dr. Ahmet KUBAŞ ve Doç. Dr. Okan GAYTANCIOĞLU' na, her türlü sıkıntım da kıymetli zamanını bana ayıran ve yardımlarını esirgemeyen Araş. Gör. Dr. Sema KONYALI' ya, varlığını ve desteğini her zaman cömert bir şekilde, hiç tereddüt etmeden bana sabırla gösteren Yrd. Doç. Dr. Gökhan UNAKITAN, Araş. Gör. Dr. Harun HURMA, Araş. Gör. Zeynep OYURYÜZ ŞENEL' e ve bana desteğini esirgemeyen tüm arkadaşlarıma en derin saygılarımla ve minnet duygularım la teşekkür ederim.



## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	i
ABSTRACT.....	iii
TEŞEKKÜR.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
ÇİZELGE DİZİNİ .....	ix
<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>2. KONU İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR.....</b>	<b>4</b>
<b>3. MATERYAL ve YÖNTEM.....</b>	<b>8</b>
3.1. Materyal.....	8
3.2. Yöntem.....	8
<b>4. CRM KAVRAMI.....</b>	<b>11</b>
4.1. CRM İLE İLGİLİ BAZI KAVRAMLAR.....	14
4.1.1. Müşteri.....	14
4.1.2. Müşteri Odaklılık.....	14
4.1.3. CRM ve Müşteri Değeri Yaratmak.....	15
4.1.4. CRM ve Müşteri Sadakati.....	16
4.1.5. Müşteri Tatmini.....	17
4.1.6. Veri Madenciliği.....	18
4.1.6.1. Sınıflandırma.....	19
4.1.6.2. Değer Biçme.....	19
4.1.6.3. Tahmin Etme.....	19
4.1.6.4. Yakınlık veya Birlik Kuralları.....	20
4.1.6.5. Kümeleme.....	20
4.1.6.6. Tanımlama ve Görselleştirme.....	20
4.1.7. Müşteri Segmentasyonu.....	20

4.1.8. Veri Tabanlı Pazarlama.....	24
4.1.9. İlişkisel Pazarlama.....	24
4.2. CRM GELİŞİMİ.....	25
4.3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN AMAÇLARI.....	28
4.4. MÜŞTERİ YÖNETİMİNİN EVRELERİ.....	29
4.4.1. Müşteri Seçimi.....	29
4.4.2. Müşteri Edinme.....	29
4.4.3. Müşteri Koruma.....	29
4.4.4. Müşteri Derinleştirme.....	29
4.5. TÜRKİYE' NİN CRM PROFİLİ.....	30
4.6. CRM UYGULAMALARI VE ÖRNEKLERİ.....	33
4.6.1. Migros “Gıda Marketler Zinciri ve Migros Kart”.....	34
4.6.2. Intergroup Sigorta.....	35
4.6.3. CRM- Toyotasa.....	35
4.6.4. CRM- Avantage Kart Web Sitesi/Benkar.....	36
4.6.5. CRM- Umur Basım ve Kırtasiye A.Ş.....	37
4.7. CRM ÇÖZÜMÜNÜ TANIMAK.....	37
4.7.1. Bileşen ve Çözümlerin Doğru Bileşimi.....	39
4.7.2. İş Hedeflerine Yönelik Yaklaşım.....	40
4.7.3. Minimum Teknoloji Odaklı Yaklaşım.....	40
4.7.4. Intelligence- Focused Strateji.....	41
4.7.5. Hissedar (Üst Yönetim Değil) Düzeyinde Katılım.....	42
4.7.6. Şirket İçinde En Değerli Kaynakların Bu İşe Ayrılması.....	42
4.7.7. Doğru İş Ortakları.....	43
4.7.8. Uzun Dönemli Beklentiler.....	43
4.7.9. Geri Dönüş Hesabının Yapılmış Olması.....	43
4.7.10. Sorun Çözme Amaçlı Değil.....	44

<b>5. ARAŞTIRMA BULGULARI ve TARTIŞMA.....</b>	<b>45</b>
5.1. ÇALIŞANLARIN GÖREVLERİ.....	45
5.2. İŞLETMELERİN CRM UYGULAYIP UYGULAMADIKLARI.....	46
5.3. İŞLETMELERDE CRM'İ UYGULAYANLAR VE SÜRESİ.....	46
5.4. İŞLETMELERİN ÇALIŞANLARINDAN CRM EĞİTİMİ ALANLARIN DAĞILIMI.....	48
5.5. ABC KİMYA İLE İLGİLİ GENEL DEĞERLENDİRME.....	49
5.6. CRM UYGULAMALARININ BAŞARILI OLMASINDAKİ KRİTERLERİN ÖNEM DERECELERİ.....	54
5.7.UNIVERSAL KİMYANIN 2009 VE 2010 YILINA GÖRE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ.....	57
<b>6. SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>	<b>61</b>
<b>7.KAYNAKLAR .....</b>	<b>63</b>

## ÇİZELGE DİZİNİ

<u>Çizelge No:</u>		<u>Sayfa No:</u>
5.1	Ankete Katılanların Görevleri	46
5.2	Ankete Katılan İşletmelerin CRM'i Uygulayıp Uygulamadığı	47
5.3	İşletmelerde CRM Uygulaması ve Uygulamanın Süresi	48
5.4	Ankete Katılan İşletmelerin Çalışanlarından CRM Eğitimi Alanların dağılımları	49
5.5.1	İşletmelerin ABC Kimya Şirketine İlişkin Değerlendirme Sonuçları	51-52
5.5.2	CRM' i Uygulayanla Uygulamayan Şirketlerin ABC Kimya Firmasını Değerlendirmesine İlişkin T Testi Sonuçları	53-54
5.6.1	CRM Uygulamalarının Başarılı Olmasında Kriterlerin Ankete Katılanlar Açısından Önem Dereceleri	56
5.6.2	CRM' i Uygulayanla Uygulamayan Şirketlerin CRM Uygulamalarının Başarılı Olmasında Kriterlerin Önem Derecelerini Değerlendirmelerine İlişkin T Testi Sonuçları	57
5.7.1	ABC Kimyanın Sağladığı Kriterlerin Ankete Katılanlar Açısından 2009 Yılına Göre Performans Derecesi	59
5.7.2	ABC Kimyanın Sağladığı Kriterlerin Ankete Katılanlar Açısından 2010 Yılına Göre Performans Derecesi	60

## 1. GİRİŞ

Yeni yüzyıla girerken, çağdaş işletmelerin tümü, yatırımlarını müşteri odaklı politikalar üzerine yapmaya başladılar. Müşteriler bu yeni dönemde en önemli öz kaynak haline gelmeye başladı. Rekabetin bunca zorlaştığı ortamlarda, işletmeler müşteri ilişkileriyle ilgili konularda önemli sorunlar yaşamaktadır.

Her işletme satıştan servise kadar bütün müşteri temas noktalarını mükemmelleştirme ve güçlendirme çabası içine girmiştir. Piyasada faaliyet gösteren şirketler, rekabet ortamına geçiş sırasında ve ya daha önce, müşterileri korumak, onlarla iş imkanlarını arttırmak ve onlarla her temas noktasında katma değerli ve tutarlı hizmet sunmak amacıyla, iş süreçlerini ve bilgi yönetimi teknolojilerini bir araya getiren uygulamalar gerçekleştirmek zorunda kaldılar. CRM uygulaması bu kapsamı ile uygulandığında şirkette büyük bir yapısal değişime neden olur.

Bunun yanı sıra, işletmeler müşteri isteklerine yeterince hızlı ve yerinde cevap vermenin yanında, gelişen pazardaki yeni müşterileri tanımak zorundadır. Bu süreç, çok hızlı akmakta ve kendi içinde yeni riskleri de bünyesinde barındırmaktadır. Bir taraftan Pazar paylarını artırmak için çalışan işletmeler, diğer yandan da mevcut ve potansiyel müşterilerini her yönüyle tanıyıp, sınıflandırmak durumundadır. Müşteri ilişkileri yönetimi çerçevesinde, müşterilerin işletmeye yönelik sağladığı kazanç unsurlarını ayrı gruplamak gerektiğini önemle vurgulamak gerekir. Müşterilerin bu gruplar arasında değişim göstereceğini de düşündüğümüzde ortaya geniş çaplı bir çalışma alanı çıkmaktadır.

Bu doğrultuda şirketlerin oluşturdukları müşteri odaklı yapı, şirket çalışanları ile müşterilerin bir bütün olduğu, şirketleri kitlesel pazarlamadan, müşteri odaklı entegre pazarlamaya geçirecek ve bu amaçla oluşturulmuş, felsefesi, stratejisi ve taktikleri olan, CRM (Customer Relationship Management/ Müşteri İlişkileri Yönetimi) uygulamasıdır.

CRM uygulaması ile yapılan şirketler, müşteriye ürettiğini satmak yerine müşteriye iyi tanıyıp onun beklentilerini iyi belirleyen ve onun ihtiyacına göre hizmet üreten bir yapı oluşturur.

Müşterileri kitlesel olarak değerlendiren, yüksek kaliteli ve düşük fiyatlı ürünler

üretmek bunları fazla sayıda müşteriye ulaştırmaya çalışan geleneksel pazarlama anlayışı değişmeye başlamıştır. Pazarlama uygulamaları son yıllarda pazara değil müşteriye odaklanmaktadır.

1990'ların en büyük özelliği, tüketicilerin güçlerini ortaya koymaları olmuştur. Tüketiciler artık kendilerinin de söyleyecekleri bir şeyleri olduğunun ve bunu dinletmeleri gerektiğinin farkına varmışlardır. Firmalar da pazarda var olabilmek için tüketicilerini dinlemek ve anlamak zorunda olduklarını anlamışlardır (Bozkurt 2000: 25). Bireyselliğin ön plana çıkmasıyla birlikte, tüketiciler sadece kendileri için üretilmiş, sadece kendilerine sunulmuş, sadece kendileri için tasarlanmış ürünler, hizmetler, işlemler görmek istediler. Üretimin ve üreticinin fazla olduğu, ürün özelliklerinin rakipler tarafından kısa sürede tekrarlandığı düşünüldüğünde, pazarlamanın başarılı olabilmek için müşteri odaklı olmaktan başka çaresi kalmamıştı. Müşteri odaklı anlayıştaki gelişmelerden sonra, geleneksel pazarlama kavramları geçerliliğini korusa da, birçok pazarlama kavramı yeniden sorgulanmaya başlamıştır. Yeniden sorgulanan bu kavramlar aşağıda yer alan yedi maddede özetlenmiştir:

**1. Yeni müşteri mi? Sadık müşteri mi?** Yeni müşteri kazanmanın eski müşteriye elde tutmaktan daha pahalı olması nedeniyle, yeni müşteri kazanmanın yanı sıra, mevcut müşteriler için de yepyeni stratejiler geliştirmeye başlamıştır.

**2. Pazar payı mı? Cüzdan payı mı?** “Müşterinin, şirket tarafından sunulan mal ve hizmetleri satın alma potansiyelinin tümünden yararlanılıp yararlanılmadığı” veya başka bir deyimle “müşterinin, şirket tarafından sunulan mal ve hizmet alımları için ayırdığı paranın ne kadarının şirkete, ne kadarın ise rakiplere aktığı” gibi biraz daha karmaşık ölçülerle ilgilenir.

**3. Hesap / Kart / Sipariş no mu? Müşteri no mu?** Süreçler ve sistemler açısından bakıldığında, birbirlerinden kopuk olarak tasarlanmış operasyonel sistemlerin birleştirilmeleri zorunluluğu tartışılmıştır.

**4. Toplam hesap adedi mi? Gerçek müşteri adedi mi?** “Ürün odaklı” olarak tasarlanmış operasyonel sistemlerin çoğu, kuruluşların toplamda kaç adet gerçek müşterisi olduğunu cevaplayamamaktadır.

**5. Anket mi? Davranış mı?** CRM çözümleri kullanılmaya başlanmadan önce, yaptıkları işlemlerin ayrıntılı analizini alamıyorlardı.

**6. Rakipten gelen müşteri mi?** Terk oranında azalış mı? CRM çözümleri kullanılmaya başladıktan sonra, pazarlamacılar sadece “müşteri elde etme” konusuna odaklı olarak değil, “mevcut müşterinin şirketi terk etme oranının düşmesi” kaygısına da önem vererek çalışmaya başlamıştır.

**7. Ürün karlılığı mı? Müşteri karlılığı mı?** CRM yaklaşımı ve çözümleri, şirketlerin “müşteri karlılığını” ölçebilmelerini ve müşteriyi gerek bir birey olarak gerekse müşteri segmentlerini bir grup olarak incelemeleri mümkün olmuştur. Ürün karlılığı yanında müşteri karlılığının da ölçülmesi gerekmektedir (Gel C.O 2004: 16-19).

Günümüz koşullarında müşteri, çok daha bilinçli, çok daha sorgulamacı, çok daha talepkar, çok daha etkileşim ve deneyim arzulayan bir profil çizmektedir. Bu bağlamda, değişenin sadece müşteriler olduğunu söylemek doğru olmaz. Günümüz pazarlama çabalarının müşteriye bakış açısında da büyük değişiklikler yer almaktadır. Önceleri müşteri kazanmak, satmak ve kar etmek önemli iken, günümüz çabaları müşteri sadakati içindir (Kırdar Y, Demir F.O 2010).

## 1. KONU İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

CRM konusunda birçok araştırmacı tarafından çalışmalar yapılmış ve yayımlanmıştır.

Reveries (2002) tarafından ABD'li 197 pazarlama yöneticisi arasında yapılan araştırmanın sonuçları yayınlandı.

ABD'li işadamlarına eğer bütçeniz sınırsız olsaydı paranızı nereye harcardınız diye sorulduğunda %28'i müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) şeklinde yanıt vermiştir. Müşteri ilişkileri yönetimini tercih etmenizdeki en büyük neden nedir diye sorulduğunda %32' si pazarlama stratejisi şeklinde yanıt vermiştir. %26' sı ise idari/yönetimsel bağlılık diye cevap vermiştir.

Eğer bütçe sınırlaması söz konusu olmasaydı paranızı hangi pazarlama aktivitelerine harcardınız sorusuna; %28' i müşteri ilişkileri yönetimine, %22' si kitlesel iletişime, %12' si satış promosyonuna, %12' si halka ilişkilere, %7' si geleneksel doğrudan pazarlamaya (MİY olmayan), %6' sı perakende ticaret aktivitelerine, %3' ü Internet/medya promosyonuna ve %13' ü de diğer diye cevap vermiştir.

Bütün bu gelişmeler, müşteri kavramını dolayısıyla Müşteri ilişkileri Yönetimi kavramını daha da önemli hale getirdi. Aslında bu durum aynı zamanda neden CRM sorusunun da yanıtını oluşturmaktadır. Küreselleşen dünyada, müşterilerin önündeki seçenekler artmaya başladıkça, müşterilerin ne istediğini öğrenip ona göre üretim yapmak esas olmaya başlayınca, firmalar gözlerini müşterinin üzerinden alamamaya başladılar.

Özmen 2007 yılında müşteriyi belirleyemeye yönelik yapılan bir çalışmada müşterileri akaryakıt şirketleri ve bankalar olduğu tanımlanmıştır. Kime ne söyleneceği, sadakat programlarının kime göre düzenleneceği, fiyatlandırmanın nasıl oluşturulacağı hep müşterinin tanımına göre belirlendiğini savunarak müşteri, ürün veya hizmeti satın alma veya kullanma kararını veren kimse olduğu sonucuna varmıştır.

Saydam (2005), iletişimin ve müşteri ilişkilerinin önemin anlaşılmasına ışık tutmuştur. Güral porselenin müşteri ilişkilerine verdiği önemi ele alıp, el bilgisayarı için



yazılım satan bir şirketle kıyaslayarak, Güral porselenin müşteri ilişkilerindeki başarısını vurgulamıştır.

Demir (2004), CRM uygulamaları ile kurumsal performansa değer yaratma üzerinde durmuştur. CRM sisteminin kurulmasının temelinde müşteri beklentilerini doğru algılayıp, müşteriye yaratılacak değerinin artırılması olduğunu savunarak, şirketin finansal boyutta belirlediği hedeflerin (ciro artışı, karlılık v.b.) gerçekleştirilebilmesi için müşterilerin gereksinimlerine uygun (rakiplerinden farklılaştırılmış) yeni bir ürün/hizmet yaratabilmekten geçtiğini belirtmiştir. Bu doğrultuda öncelikle stratejik yönetimi, şirket yönetim merkezine yerleştirmenin ve tüm şirket aktivitelerini bütünsel olarak yönetmenin önemini vurgulamıştır. Fortune 1000 içinde yer alan şirketlerde yapılan bir araştırmaya göre şirketlerin sadece %15'inin belirlenen stratejileri gerçekleştirebildiğini ileri sunmuştur. CRM uygulamaları ile kurumsal performansa değer yaratabilmek için adımlar izlenmesi gerektiğini belirtmiştir. Şirketin finansal boyutta stratejik hedeflerini belirlemenin, finansal stratejik hedefleri gerçekleştirebilmek için müşteriye yaratılacak olan değeri anlaşılabilir ve ölçülebilir ifadelerle tanımlamanın ve değeri yine anlaşılabilir ve ölçülebilir hedeflerle desteklemenin, süreçler boyutunda ise, müşteriler boyutunda belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için gereksinim duyulan iş yapma yöntemlerinin tanımlanmasının izlenmesi gereken adımlar olduğunu savunmuştur.

IAS (2008), CANIAS ERP CRM modülünü tanımlayıp kullanılmasına ışık tutmuştur. Bu modülün müşteri sadakatinin sağlanmasının, müşterilerle iletişimin ve iş süreçlerinin kalitesinin kuvvetlendirilmesinin, birçok iletişim kanalı, tek bir müşteri veri bankası kullanımının, müşterilerle verimli ve etkin bir etkileşim ve müşterilere gösterilen özen ile gelen ticari başarının önemini vurgulayıp detayları üzerinde durmuştur.

Top (2010), CRM tanımının ve ne işe yaradığının anlaşılmasında ışık tutmuştur. CRM kavramını detaylı inceledikten sonra uygulamanın daha etkin olabilmesi için Microsoft şirketinin sunduğu Dynamics CRM adlı programın kullanılması gerektiğini savunmuş ve bu programın nasıl kullanılacağı hakkında genel bilgiler vermiştir.

ABAS (2009), CRM yanlışları üzerinde durarak, CRM projelerinin başarılı olması için üst yönetimin desteğinin gerektiğini, müşteri kraldır ilkesinin benimsenmiş olması gerektiğini ve CRM' in bir ürün değil felsefe olarak algılanması gerektiğini önemle vurgulamıştır.

Zeithaml ve ark. (1988), tüketicilerin perakendeci seçimlerini etkileyen önemli faktörlerden birinin müşteri hizmeti olduğunu belirtmiştir. Pek çok kişinin belli kıyafet satan mağazalardan alışveriş yapmayı, özel bir finansal kurum ve ya bankadan işlem yapmayı, belli bir otelde kalmayı, belli restoranlarda yemek yemeyi verilen müşteri hizmetinin düzeyi nedeniyle tercih ettiğini savunmuştur.

Blodgett ve ark. (1995), pek çok kişinin belli kıyafet satan mağazalardan alışveriş yapmayı, özel bir finansal kurum ve ya bankadan işlem yapmayı, belli bir otelde kalmayı, belli restoranlarda yemek yemeyi tercih edişini; karşılık verme, sıcak ilişki, samimiyet, güvenilirlik, çalışanların sıcak tutum ve davranışlarının düzeyine bağlı olarak değerlendirmiştir. Müşteri hizmetinin diğer önemli bir yönünü ise müşterilerin perakendeci ve ya hizmet sağlayıcı seçimlerini, problemlerine çözüm bulma düzeyi ile ilgili olduğunu savunmuştur.

Smith (2006), Müşteri ilişkilerinin iyi anlaşılabilmesi için, geçmişteki uygulamaların dikkatli bir biçimde ele alınması gerektiğini belirterek, CRM uygulamaları incelendiğinde bu konuda başarısızlıkların yaşandığını ve bu başarısızlıkların sebepleri değerlendirildiğinde ise CRM' e aşırı fonksiyonel olarak bakıldığını ortaya çıkarmıştır. CRM çözümünde, müşteri hizmeti için ön ve arka plandaki hizmetlerin aksatılması ve şirket kültürünün müşteri ilişkileri yönetimini yeterince desteklememesini başlıca temel problemler arasında olduğunu belirtmiştir. CRM' deki müşteri hizmetinin pek çok unsuru kapsamakla birlikte, temelde CRM çözümlerinin yararlarına dayalı çalışanların eğitimi burada büyük önem taşıdığını ileri sürerek, felsefeyi anlamaktan yoksun çalışanların müşteri ilişkileri ile ilgili hizmetleri uygulamasını son derece zor olacağını açıklamıştır. Müşteri hizmetini geliştirmek için CRM uygulamalarında gerekli bazı unsurları sınıflandırmıştır. Smith' e göre:

- Müşteriyi analiz etme: Müşteri verilerinin analizi, CRM'in önemli bir parçasıdır. Analiz yapma, müşterilerin tam olarak ne istediğini ortaya koymada önemli bir adımdır. Bu bilgiler; tüketici davranışlarındaki trendleri, satın alma davranış örneklerini, müşteri tercihlerini, yaşam biçimini ve kişisel alışkanlıkları kapsar.

- Proaktif olmak: Yöneticiler, müşterilerin şikâyet ve problemlerini çözmek için çaba ve zaman sarf eder. Tatmin olmayan müşteriler ne kadar takip edilirse, en uygun hizmeti sunma alternatifi o kadar iyi ortaya çıkar. Müşteriler tatminsizlik yaşamadan önce, müşteri

bağlılığı üzerinde odaklanmak gerekir. Diğer bir deyişle, müşterilere seçenekler sunmalı, daha sonra müşterilerin nasıl, ne zaman ve nerede destek ve hizmet almak istedikleri konusunda bilgiler elde edilerek en uygun müşteri hizmetine ulaşılabilir.

- Müşteri bölümlendirme: Müşterileri ortak istek ve ihtiyaçlarına göre homojen bölümlere ayırmak, tercihlerin en iyi şekilde anlaşılmasını ve bu bilgiler temelinde kaynakların en iyi biçimde tahsis edilmesini sağlar. Müşterileri bölümlendirme iki açıdan yarar sağlar. İlki, müşteri ihtiyaçları temelinde en iyi hizmetin sunulması ile farklılık yaratmaktır. İkincisi ise, en değerli müşterilerin nerede olduğunu bulmaya yardımcı olarak, en kârlı müşterilere yönelmeyi kolaylaştırır.

- Çalışanları yetkilendirmek ve bağlı kılmak: Müşteriler ile iletişim ve etkileşimi kuran yönetici ve çalışanların istek ve ihtiyaçlarının iyi anlaşılması gerekir. Çalışanlar iç müşteri olarak algılanmalı. Çalışanların memnuniyeti müşterilere de yansıtacak, tersi durumda çalışanların memnuniyetsizliği müşterilere sunulan hizmetin kalitesini olumsuz yönde etkileyerek müşterilerin memnun olmalarını engelleyebilecektir. Eğer bir banka müşterileri sadık kılmak ve tutma üzerine odaklanmış fakat bölüm çalışanlarını gerekli yetkiyi vermemiş ise müşteri tatmini sağlamak zor olur.

## **1. MATERYAL VE YÖNTEM**

### **1.1. Materyal**

Yeni yüzyıla girerken, çağdaş işletmelerin tümü, yatırımlarını müşteri odaklı politikalar üzerine yapmaya başlandı. Müşteriler bu yeni dönemde en önemli öz kaynak haline gelmeye başladı. Rekabetin bunca zorlaştığı ortamlarda, işletmeler müşteri ilişkileriyle ilgili konularda önemli sorunlar yaşamaktadır. Bunun çözümü olarak ta CRM' i şirketlerde geliştirilmeye başlandı.

Firmaların kendi içlerinde geliştirdikleri bu uygulamayı anlayabilmek için yıllardır gerek içten dışa gerekse dıştan içe doğru çalışmalar yapılmıştır. İşletmelerde müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) uygulamaları ve müşteri bakış açısıyla bu uygulamaların değerlendirilmesi amacıyla, araştırmada veri toplama yöntemlerinden biri olan anket yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın ana materyali işletmelerde müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları (CRM) ve müşteri bakış açısıyla CRM uygulamalarının değerlendirilmesine ait veriler oluşturmaktır.

Araştırma kapsamında gerek Türkiye, gerekse yurt dışındaki CRM uygulamaları ile ilgili çalışmalar çerçevesinde yürütülen uygulamaların değerlendirilmesinde ikincil verilerden yararlanılmıştır. CRM konusunda yayınlanmış çeşitli yayınlar, dergi, kitap, internet kayıtları, ekip çalışmaları, tez çalışmaları, çalışanlara verilen eğitimler gibi ilgili konularda yapılmış yerli ve yabancı literatürler araştırmanın ikincil veri kaynağını oluşturmaktadır.

### **1.2. Yöntem**

Araştırmanın temelini uluslar arası alanda faaliyet gösteren ABC KİMYA firması baz alınarak gerek kendi içlerinde gerekse müşterilerinin beklentilerine cevap verme doğrultusunda ne derece yeterli olduklarına dair çalışma gerçekleştirildi. Kendi içlerinde geliştirmiş oldukları CRM uygulamasını nasıl ve ne şekilde uyguladıklarını, çoğunlukla gıda müşterilerinden oluşan portföylerindeki firmalarla görüşerek beklentilerinin ne olduğunu ve en önemlisi bu uygulamayı kendilerinin de kullanıp kullanmadıklarını, kullanıyorlar ise

bunların detaylarını öğrenmek doğrultusunda da bir anket çalışması yapıldı. Bu firmalarda daha çok yetkisi ve bilgisi olan kişilerle görüşüldü. Her bir işletmede yetkili olan sadece 1 kişi ile anket çalışması yürütüldü. İstanbul ili ve ilçelerinde bulunup, sadece gıda firması olup firmanın müşterisi olduğu 37 firmayla yürütülen anket çalışmasının soruları daha çok çoktan seçmelidir. Anket formu, iki tam sayfadan ve iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ABC Kimya firmasının müşteri bazında değerlendirilmesi yani müşteri memnuniyetinin değerlendirilmesidir. İkinci bölümde ise müşteri gözüyle bakılan bu işletmelerin aynı zamanda kendi firmaları içinde ki CRM uygulamalarının değerlendirilmesidir. Bu anket çalışması sonucunda çıkan veriler istatistiksel olarak grafiğe döküldü. Bu sonuçlar araştırma bulguları kısmında detaylı olarak gösterilmektedir.

İncelenen işletmedeki CRM' in öneminin belirlenmesine ilişkin anket sorularından çıkartılacak olan bazı soruların ve çizelgelerin yorumu, aritmetik ortalamalar, yüzde hesapları ile dökümü yapılmış ve çizelgeler halinde düzenlenmiştir. Anket formunda yer alan bazı çizelgelerin oluşturulmasında izlenilen yöntem ise; çeşitli gıda işletmelerinde farklı birimlerde görev yapan kişiler tarafından önem arz eden bazı faktör ve kriterlerin önceliklerinin belirlenmesi amacıyla bazı sorularda 1' den 5' e kadar değişen (1 en az önemli ve ya kesinlikle katılmıyorum, 5 en çok önemli ve ya kesinlikle katılıyorum gibi) oranlar Likert ölçeği (Likert' s summated scale) yardımıyla değerlendirilmiştir. Likert değerlendirme ölçeği en yaygın kullanılan yanıt formatıdır. Bu ölçeklerde, yanıtlayıcılardan bir konu hakkında ne kadar olumlu ve ya ne kadar olumsuz hissettiklerini derecelendirmeleri istenir. Katılmakatılmama seçenekleri birincil olarak tutumla ilgili verileri toplamakta kullanılsa da, numaralı derecelendirmeleri belirtmek için başka kelimeler kullanan Likert ölçekleri diğer tiplerde bilgileri toplayabilmek için gerekli esneklikleri sağlar.

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

Sonuç olarak, firmanın CRM politikasının değerlendirilmesinde etkili faktörlerin 1' den 5' e kadar değişen aralıktaki önem derecelerinin, önem cetvelinde daha anlamlı olması ve bir karşılaştırma olasılığı yaratması için her bir faktör için ağırlıklı önem puanı hesaplanmıştır. Belirtilen faktörlerden 1. derecede önemli olanlar için 1, 2. derecede önemli

olanlar için 2, 3. derecede önemli olanlar için 3, 4. derecede önemli olanlar için 4, 5. derecede önemli olanlar için 5 puan verilerek hesaplanmış ve bu şekilde ağırlıklı önem puanları bulunmuştur.

Bu çalışmada toplanan veriler bilgisayarda SPSS 18.0 paket programı kullanılarak aritmetik ortalamaları, yüzde hesapları ve standart sapmaları bulunup, çizelgeye dökülerek yorumlanmıştır.

## 2. CRM KAVRAMI

Başarılı olabilmenin farklı olabilmekten geçtiği, 21. yüzyılın yeni ekonomisinde, firmalar farklı müşterilerine farklı davranmak zorundadırlar. Ancak bu şekilde müşteri sadakati dediğimiz kavram geliştirilip, firmanın uzun dönemde karlılığı arttırılabilir (Anonim 2010e).

CRM, müşteri esaslı bilgilerin toplanmasını ve bunların firmanın stratejik amaçlarıyla ilintili olarak kullanılmasını sağlar. Burada CRM, teknolojiden faydalanır, ama bu CRM' in teknolojiden ibaret olduğu gibi yanılığara sebep olmamalıdır (Anonim 2010e).

Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri merkezli stratejiler ile bu stratejileri destekleyebilecek; tüm müşteri bilgilerinin belirli bir merkezde tutulduğu ve bu bilgilerden elde edilen sonuçlara göre mevcut müşterilerini korumayı, onlarla iş imkanlarını arttırmayı, her temas noktasında katma değerli ve tutarlı hizmet sunmayı hedefleyen ve bu amaçla iş süreçlerini ve bilgi yönetimi teknolojilerini bir araya getiren, müşteri odaklı bir strateji, bir iletişim yönetimidir (Anonim 2010a).

CRM, aynı zamanda, müşteri karlılığını ve tatminini optimize etmeye yönelik müşteri odaklı bir iş stratejisi, bir felsefedir.

Müşteri ilişkileri yönetiminde pek çok unsur bulunmaktadır. Bunlar kısaca; Teknolojik Boyut, İşlevsellik Boyutu, İnsan, Finans, Çözüm Ortağı, Danışman Firma ve Zaman. Bundan da anlaşılacağı gibi müşteri ilişkilerini yönetmek oldukça kapsamlı ve karışık bir iştir. İlişkilerin yönetimi sadece müşterilerle sınırlı kalmamakta işletmelerin ilişki içerisinde olduğu tüm unsurları kapsamakta ve her bir unsur kısa ve ya orta vadede birbirini etkilemektedir.

CRM' in ne olduğuna dair, birçok kaynak ve birçok tanım olmakla birlikte, bunlar yanlış olmalarına rağmen, genelde bir alana yöneldiklerinden eksik kalmaktadırlar. Genel olarak, tanımlamalar da firmalar, CRM' i teknoloji ağırlıklı teknik tanımlamalarla, ya da firma ve müşteri ilişkileri ağırlıklı sosyal tanımlamalarla değerlendiriyorlar. Genel olarak, CRM tanımları şu şekilde;

- CRM, bir dizi teknik sürecin sonucunda müşterilerle başarılı bir ilişki ve iletişim kurarak küresel rekabet ortamında başarı sağlayabilmektir.

- CRM, müşterilerle iş yapmamızı uzun vadede optimize eden bir yaklaşımdır.

- CRM, müşteri ilişkilerini yönetmek için kullanılan metodoloji ve ürünlerin genelidir.

- CRM, müşteriye tanımak, müşteri ihtiyaçlarını anlamak, ona uygun hizmetler ve ürünler geliştirmektir.

- CRM, kurumdaki müşteri ile ilgili her türlü bilgiye tek enformasyon sistemine bağlamak ve bunu müşteri temas noktasına odaklamaktır.

Tanımlar, daha da arttırılabilir. Yine, ünlü CRM danışmanları ve uygulayıcılarının yaptığı CRM tanımlar; CRM müşteriye ve müşteri ilişkilerini yönetmekle ilgili geliştirilen tüm stratejilerin toplamından oluşur (Anonim 2010j).

Şirketin en değerli müşterilerinin belirlenmesi, çekilmesi ve saklanması için var olan bütünleşik tüm yetenekleri CRM' in altyapısını oluşturur (Ernest&Young. 2007).

Müşterilerin daha karlı ve uzun dönemli bir ilişki için belirlenip, etkileşim kurulması (Accenture. 2007).

Bir satış ve hizmet stratejisidir. Bu şekilde firmalar müşterinin etrafına dolanmış bir durumda. Dolayısıyla her etkileşimin olduğu noktada verilen mesajlar o müşteri için uygun olan mesaj. İşte bu işlem son zamanların satış ve hizmet stratejisi olan CRM (Marketing Week. 2007).

Şirketin potansiyel ve var olan müşterileri ile uzun dönemli ilişkiler kurmasını sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır (Tower Group. 2007).

McKinsey&CO' ya göre; CRM tanımları arttırılabilir. Bütün bunlar arasında yapılan araştırma sonucunda en kapsamlı olanının, Arman Kırım'ın yaptığı tanımı olduğu söylenebilir. "CRM, müşteri merkezli stratejiler ile bu stratejileri destekleyebilecek; satış ve



pazarlamayla beraber, müşteri hizmetleri, muhasebe, üretim ve lojistik gibi yeni fonksiyonları kapsayan ve bu yeni fonksiyonlardan etkilenecek herkes için tüm iş süreçlerinin yeni baştan düzenlenmesini içeren ve bunları gerçekleştirirken de teknolojiden yararlanan bir yönetim stratejidir”. Arman Kırım’ın da belirttiği gibi; CRM her şeyden önce bir stratejidir (Anonim 2010a).

CRM üzerine herkesin bir şeyler söylediği, popülaritesi artan bir kavram olarak bugün karşımıza çıkmaktadır. Her yerde, işletmesinde CRM uyguladığını söyleyen firmalar var. Ancak, CRM’ i sadece doğum günü mesajı göndermek, sadece bayram tebriki yollamak olarak görmek, CRM’ i biraz hafife almak oluyor. CRM uyguladığını söyleyen birçok firma, CRM’ i başka kavramlarla bir tutuyor. Bu yüzden de, CRM’ in ne olmadığına da kısaca değinildiğinde:

CRM,

- Belli bir yazılım şirketinin “kampanya yönetimi” veya “müşteri takip” ürünüyle,
- Dev bir veri ambarı projesiyle,
- Müşteri memnuniyeti ve benzeri deyimlerle sınırlı tutulmamalıdır. Aksine, esas itibariyle “Müşteri ilişkileri Yönetimi” ile ilgili her şeyi kapsayan bir şemsiye olarak adlandırılması gerekiyor.

CRM, istatistiki bir model de değildir. CRM, istatistiki modelleri kullanır. Ama bu CRM’ i istatistiki modellerle aynı şey yapmaya yetmez. Burada istatistiğin, pazarlama araştırmasıyla aynı şey olmadığını söylemeyi de gerekli buluyorum.

CRM, veri tabanı uygulaması da değildir. CRM’ i sadece veri tabanı olarak görenlere sorulması gereken bir soru var: Veri tabanı uygulamalarından önce de müşteri ilişkileri yok muydu? Veri tabanı uygulamaları CRM’ i daha etkin yönetmemizi sağlar, ama yine de bu veri tabanı uygulamalarını tek başına, CRM haline getiremez.

Kısaca toparlamak gerekirse;

- CRM, bir satış otomasyon tekniği değildir.
- CRM, sadece teknolojiye dayalı bir uygulama değildir.
- Tanımlanmış bazı belirli süreçler olsa da, standart ve basmakalıp değildir.
- Taklit edilebilecek bir uygulama değildir demiştir.

## **2.1. CRM ile İlgili Bazı Kavramlar**

### **2.1.1. Müşteri**

Müşteri, belirli bir işletmenin belirli bir marka malını, idari veya kişisel amaçları için satın alan kişi veya kuruluştur. Mevcut müşteri, işletmenin sürekli satış yaptığı ve işletmenin malını veya hizmetini her zaman satın alan müşteridir. Muhtemel müşteri, işletmenin satış için görüştüğü, fakat halen işletmenin müşterisi olmamış müşteri adayıdır. Eski müşteri, işletmenin daha önce müşterisi olmuş fakat çeşitli nedenler ile artık müşterisi olmayan kişi veya kuruluştur. Yeni müşteri, bir işletmenin malını veya hizmetini ilk defa satın alan müşteridir. Hedef müşteri, belirli bir işletmenin belirli mallarını satın alabileceği amaçlanan kişi veya kurumlardır (Yıldızel 2002: 49).

### **2.1.2. Müşteri odaklılık**

Gelişen ve yaygınlaşan teknoloji, ticaret ve hizmet sektöründe rekabet parametrelerini de değiştirmiştir. Ucuzluk ve verimlilik ana unsur olmaktan çıkmış ve firmalar arası rekabetin hedefine müşterinin bizzat kendisi konmuştur. Yakın 5 yılda müşteriler, tüketim konusundaki kararlarını verirken her yıl bir önceki yıla göre 2 kat daha fazla bilgiyi değerlendirecekler. Önümüzdeki beş yıldan sonra ise bu bilginin üssel olarak artış göstereceği değerlendirilmektedir. 2005’li yılların en popüler şirket tiplerinden birisinin üretici ve hizmet sağlayıcılara sadece tüketici eğilimleri değil, geleceğe yönelik projeksiyonlar yapabilen dinamik tüketici bilgilerini sunabilen şirketler olması beklenmektedir. Geleceğin

organizasyonlarında müşteri odaklılık, işi pazarda yapabilmeye devam etmenin ön şartı olarak kabul edilmektedir. Hatta bazılarında göre, yegane çalışma ruhsatıdır. Organizasyonlar, eylem ve faaliyetleri ile müşterilerine gerçek anlamda odaklandıklarını göstermek zorundadırlar. 20.yüzyılın klasik organizasyonlarında herhangi bir üretim süreci, üretimin planlanması ile başlar. Yarın var olmayı düşünen organizasyonlar ise müşterinin eğilimini ve ürüne yapacağı katkıyı proaktif bir yaklaşımla araştırarak sürece başlamalıdır. Müşteri odaklılık kağıt üzerinde kalmamalı, ürünün gelişimini müşteri beklentileri tayin etmelidir. Bunun ise bir derece ötesi, organizasyon tarafından müşteri beklentilerinin trendleri önceden tahmin ederek müşteriye karar vermesi konusunda yönlendirmeler yapılabilmesidir. Müşteri odağı bir niyet ifadesidir. Organizasyonun durağanlığa karşı çıktığı, yeni yönetim disiplini ve kavramlarını kucaklamaya hazır olduğu anlamındadır. Ayrıca en iyi organizasyonlar tarafından benimsenmiştir. Ayrıca müşterilere en iyi hizmeti vermeyi ve işleri bir seferde doğru yapmayı sağlayacak yeni sistem ve süreçler yaratma anlamına gelir. Müşteri odaklılık, devrimsel değil evrimsel bir süreçtir. Çok fazla özen, gayret ve sabır ister. Sürece tam hakim olmayı ve müşteriyi çalışan olarak algılamayı gerekli kılar. Müşteri odaklılık, somut bir kavram olmaktan ziyade, optimum performans ve yüksek başarıya ulaşmaya yönelik bir yaklaşım, bir düşünce seklidir. Müşteriyi yaptığımız ve yapmayı düşündüğümüz faaliyetlerin temel amacı olarak algılasak sanırım müşteri odaklılığın ne kadar basit, hem de ne kadar karmaşık olabildiği konusunda fikir sahibi oluruz. Müşteri odaklılık, herhangi bir şirketin fonksiyonlarında müşteriyi ön plana çıkarma felsefesidir. Müşteri odaklı bir kurumda; 1. Müşteri en önemli bir öz varlıktır 2. Müşteri kurumun öncelikleri arasında en önde gelir 3. Kurumun yapılanması, işleyişi, hedefleri, temel stratejileri ve rekabet modelleri müşteri üzerine kurulmuştur (Anonim 2010k).

### **2.1.3. CRM ve müşteri değeri yaratmak**

Sürekli olarak belirtildiği gibi artık pazarlama anlayışı ve müşteriye bakış açısı tamamen değişmiş durumdadır. Sadece kaliteli ürün üretmek, müşteri değeri yaratmak için yeterli olmamaktadır. Bu yüzden, bu yeni döneme uygun yeni stratejiler de geliştirmek gereklidir.

## Maliyetler

Müşteri değerini arttırabilmek için neler yapılabilir? Basit bir matematik sorusu öyle değil mi? Kesrin üzerindeki arttırıp, altındaki azaltılmalıdır. Yani, müşteri değerini arttırabilmek için maliyetler azaltılmalı. Bu yöntem, daha önceden de belirtildiği üzere, 21. yüzyılın rekabet koşullarında firmaya fayda sağlayamayacaktır. Fiyat liderliği artık, rekabet unsuru olarak görülmemelidir. Oldukça hızlı taklit edilebilecek bir unsur haline gelmiştir (Anonim 2010m).

O zaman, kesrin üzerindeki arttırma yoluna gitmeliyiz. Ürün kalitesi arttırıldığında: Üründe rekabet yaratmak, üründe liderliği sağlamak fiyat liderliğinden daha da eski bir kavram olarak önümüze çıkmaktadır. Gelişen teknoloji sayesinde, firmalar, ürettiğiniz ürünleri oldukça kısa bir süre de, ve ar-ge, marka lisansı vb. gibi maliyetleri olmadığından, sizin ürettiğinizden daha doğrusu sizin sunabileceğinizden çok daha ucuz fiyatlara sunmaktadırlar. O zaman farklılığı, rekabet unsurunu üründe aramak oldukça komik olacaktır (Anonim 2010m).

Kesrin üzerinde, hizmet kalitesi ve müşteri ilişkileri kalitesi yatmaktadır. Bugün, kesrin üzerine deneyim kalitesini de eklemek yanlış olmaz. Müşterilere verilen hizmetin, onlarla kurulan ilişkilerin ve onlara yaşatılan deneyimlerin kalitesi firmayı farklı, dolayısıyla rakiplerinden üstün yapacaktır. Burada, Serdar Bey'le yapılan derste verilen bir örneğe atıfta bulunmak isteniyor. Nescafe'yi ham olarak alsak maliyeti belki 100.000 TL ama biz gidip marketten 1 milyon TL ye Nescafe alıyoruz. Burada verdiğimiz fiyat farklılığı, ticari bir ürün olmasından kaynaklanıyor. Gidip bir Cafe de içtiğimizde bir bardak Nescafe'ye 3 milyon veriyoruz. Burada ödediğimiz fiyat hizmete oluyor. Ama gidip The Marmara'nın kafesinde ya da roof unda Nescafe içtiğiniz zaman 10 milyon ödüyorsunuz. Burada ödediğiniz bu para, yaşadığınız deneyim yüzünden ödediğiniz para haline dönüşüyor (Anonim 2010m).

Bütün bunlar göz önüne alındığında, firmalar artık çok daha zalim bir pazar içerisinde. Rekabette üstünlük sağlayabilmek için firmalar müşteri değerini arttırabilmek için hizmet kalitesini, müşteri ilişkileri kalitesini yükseltmekle yükümlüler. Çünkü gerçekten, bu kıyasıya rekabette, başka şansları yoktur.

#### **2.1.4. CRM ve müşteri sadakati**

Müşteri sadakatinin en basit tanımı, eğer bir ürün bir mağazada bulunamıyorsa, o ürün için başka mağazalara gitmemek olarak tanımlanabilir (Anonim 2010n).

Günümüz müşteri yapısı oldukça dinamiktir. Daha önceden de belirttiğimiz gibi, gelişen teknoloji sayesinde, müşteriler daha ucuz ve daha cazip ürünlere kolaylıkla ulaşabilmektedirler. Bu durum, müşterilerin sadık kalmasını daha da zor hale getirmiştir.

Firmalar içinse, müşterilerin sadakati gittikçe önem kazanmaktadır. Çünkü müşteri kazanmanın maliyeti, müşteriye elde etme maliyetinden çok daha fazladır. Yeni müşteri kazanmanın maliyeti mevcut müşteriye memnun etmenin maliyetinin 5 katıdır. Bu yüzden, firmalar eldeki müşterilerini kaybetmemek için, sadık müşterilere ihtiyaç duymaktadır.

Müşteri sadakatini arttırmak için neler yapılmalıdır? Müşteri sadakatini arttırmak için önerilen bir yaklaşım; müşterileri karlılıklarına göre farklılaştırmaya tabi tutmaktır. Müşterileri sadık bir yapıya kavuşturabilmek için firmalar, müşteri davranışlarını etkili bir biçimde analiz etmelidirler. Bunun için de, ham verilerin anlamlı bilgilere dönüştürülebilmesi gerekmektedir.

Müşteri sadakati sağlamak, tek yönlü bir düşünce olarak düşünülmemelidir. Yani; sadakati arttırmak için yapılacak her çalışma, müşteri karlılığını %100 arttırır diye bir şey söylemek yanlış olacaktır. Bu yüzden, müşteri sadakatine yapılan harcamalar, elde edilen gelirlerden daha fazla olmamalıdır. Reinartz ve Kumar'ın tespiti ise:“ Karlılık ve sadakat arasındaki ilişkiyi güçlendirebilmek için iki değeri firma içerisinde aynı anda yönetmek en doğru yaklaşım olacaktır”.

#### **2.1.5. Müşteri tatmini**

Yoğun rekabetin bulunduğu herhangi bir sektörde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için mevcut müşterilerin elde tutulmasına ve müşteri sadakati oluşturmaya ihtiyaç vardır. Yapılan teorik ve ampirik çalışmalar, müşteri sadakatinin sağlanmasında temel unsurun müşteri memnuniyeti olduğunu, ortaya koymaktadır (Oliver 1999; Oliva ve ark. 1992; Arasıl ve ark. 2004).

Müşteri sadakatinin sağlanmasını etkileyen tek faktör müşteri memnuniyeti değildir. Avrupa Müşteri Tatmin İndeksi Modeline göre, müşteri sadakatinin oluşumuna etkide bulunan unsurlar, işletme imajı, müşteri beklentileri, algılanan hizmet kalitesi, algılanan ürün kalitesi, algılanan değer ve müşteri tatmini şeklinde sıralanmıştır (Atalık 2007). Bu çalışmada müşteri tatmini ile müşteri sadakati arasındaki ilişki ölçülmeye çalışıldığından dolayı daha çok müşteri tatmini üzerinde durulacaktır.

Müşteri tatminin sağlanması işletmeler için anahtar bir konudur. Çünkü müşteri tatmini, sadakati meydana getirir. Bu da daha iyi bir işletme performansı oluşturur (Gronholdt, Martensen, Kristensen 2000; 509). Tatmin olmuş müşterilerin işletmeye kazandırdığı en önemli katkı müşterilerin işletmeye sadık hale gelmesidir. Diğer katkılar ise; tatmin olmuş müşteri (Baytekin 2005: 43-44);

- Daha fazla ürün satın alma yoluna gider.
- İşletmenin ürettiği diğer ürünlerden de satın alır.
- İşletme ve işletmenin ürettiği ürünlerle ilgili pozitif düşünceler beslenildiğinden dolayı işletmenin olumlu bir imaja sahip olmasına katkıda bulunur.
- Rakip işletmelerin markalarına, ürünlerine karşı daha az duyarlıdır.

İşletmeler için en önemli pazarlama hedeflerinden biri müşteri sadakatini artırmaktır. Bu da müşterilere sürekli kaliteli ürün ve hizmet sunarak mümkün olur. Müşteri memnuniyetini sağlamak için yapılan yatırımlar, önceleri bir maliyet olarak gözüke de, kazanılan sadık müşteriler sayesinde, işletmenin reklam-tanıtım giderlerinde bir azalma olacaktır. Aynı zamanda sadık müşterinin artması firmanın ürünlerinin fiyat ayarlamasında daha rahat hareket etmesini sağlayacaktır. Memnun müşterinin konuşmaları ve tavsiyeleri sayesinde yeni müşterilerin kazanılması süreci başlayacaktır (Türkyılmaz ve Özkan 2007).

Müşteri memnuniyeti ile müşteri sadakati arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Bir müşterinin beklentilerinin hangi düzeyde olduğu müşteri tatmin düzeyini temsil ederken, o

müşterinin hangi olasılıkta bir işletmeye geri geleceği ve geri gelmeye devam edeceği, müşterinin işletmeye bağlılığını göstermektedir (Anonim 2010l).

Her sadık müşteri tatmin edilmiş müşteridir ancak her tatmin edilmiş müşteri sadık müşteri değildir (Bowen ve Shoemaker 1998).

#### **4.1.6 Veri madenciliği**

Veri madenciliği, büyük miktarlarda verinin olduğu her alanda gereklidir. Peki, veri madenciliğini uygulamak için, her türlü yatırım yapılmalı mıdır? Aslında bu konuda, puma yaklaşımının kullanılabileceğini söyleyebilirim. Pumalar, avlarını yakalamak için koşmaya başladıklarında, eğer avlarını yediklerinde elde edecekleri enerji, onu yakalayana kadar harcadıkları enerjiden fazla olursa, kovalamayı bırakırlarmış. Burada da, ortaya çıkan bilginin değerli olabilmesi ona harcanan paradan daha yüksek getiri sağlamasıyla ölçülebilir. Buna şu şekilde de daha doğru olarak açıklanabilir: öğrenmek için yapılan yatırımın geri dönüşü, başka bir alana yapılacak olan yatırımın getirisinden daha yüksek ise, bu bilgi öğrenilmeye değerdir.

Veri madenciliği; anlamlı modeller ve kurallar ortaya çıkarmak amacıyla, otomatik veya yarı otomatik yöntemler kullanarak verileri analiz etme ve inceleme süreci olarak tanımlanabilir. Burada, ortaya çıkarılması gereken model ya da kuralların “anlamlı” olmaları gerektiği unutulmaması gereken bir ayrıntıdır.

6 ana başlık altında incelenebilir:

##### **4.1.6.1. Sınıflandırma**

Sınıflandırma, yeni bir nesnenin niteliklerini inceleme ve bu nesneyi önceden tanımlanmış bir sınıfa atamaktır. Burada önemli olan, her bir sınıfın özelliklerinin önceden net bir şekilde belirlenmiş olmasıdır. Sınıflandırmaya örnek, olarak kredi kartı başvurularını düşük, orta ve yüksek risk grubu olarak ayırmak veya segmentasyon yapmak gösterilebilir.

#### **4.1.6.2. Değer biçme**

Sınıflandırmanın aksine değer biçme yöntemi kredi kartı bakiyesi ve gelir düzeyi gibi sürekli değişkenlik gösteren sonuçlar ile ilgilidir. Aslında değer biçme yöntemi sınıflandırma yapmada bir araç olarak kullanılır. Örneğin müşterilerine bir teklif götürmek isteyen firmalar, daha önceki tekliflerine müşteriler tarafından verilen yanıtları puanlayarak, 0 ile 1 arasında müşterilerini derecelendirir ve olumlu yanıt vermesi en olası müşterilere teklifini sunar.

Bir diğer örnek, müşteri olmayı bırakma olasılığı yüksek olan müşterilere değer biçmektir (churn modelling). Daha önce firmayı terk etmiş müşterilerin ortak özelliklerini belirleyerek, bu özelliklere sahip olan mevcut müşterilere yeni teklifler ve özel kampanyalar sunarak bu müşterilerin rakip firmalara yönelmeleri önlenir.

#### **4.1.6.3. Tahmin etme**

Esasen, tahmin etme yöntemi, sınıflama ve değer biçme yöntemlerinden ayrı tutulamaz. Çünkü bu yöntemler elde bulunan verilerle yapılan tahminlere dayanır. Bu tahminlerin gerçekleşip gerçekleşmediği ise ancak bekleyerek görülebilir. Örneğin geçmiş verilere dayanılarak 6 ay içinde firmayı terk edeceğini düşündüğümüz bir müşteri bunun aksi yönde hareket edebilir. Bu veri de gelecekte yapılacak olan tahminler için kullanılacaktır.

#### **4.1.6.4. Yakınlık veya birlik kuralları**

Burada amaç, beraber giden şeyleri belirlemektir. Klasik bir örnek olarak, bir süpermarkette beraber satılan ürünleri düşünebiliriz. Perakendeciler bu bilgiyi raf düzenlemeleri, katalog tasarlaması ve çapraz-satış fırsatları yaratmak için kullanmaktadır.

#### **4.1.6.5. Kümeleme**

Kümeleme, değişik özellikler gösteren insanları, kendi içinde benzerlik gösteren alt gruplara ve kümelere ayırma işlemidir. Sınıflamadan farkı ise, kümelemede özellikleri önceden belirlenmiş sınıfların var olmayışıdır. Ortaya çıkan kümelere eğer varsa, bir anlam yüklemek analizi yapan kişiye bağlıdır. Örneğin birbirinden farklı müzik tarzlarını beğenen kişiler kümesi aynı zamanda farklı alt kültür gruplarını da gösteriyor olabilir.



#### **4.1.6.6. Tanımlama ve görselleştirme**

Veri madenciliğinin bazen amacı, sadece karmaşık bir veritabanında neler olup bittiğini anlaşılır kılmaktır. İyi bir tanımlama en azından, nereden başlamak gerektiği konusunda yol gösterici olabilir. Bulunan tanımlamaları göze hitap edecek bir şekilde anlamlandırabilmek de binlerce ilişki bulmaktan çok daha doğru bir resim ortaya koyabilir.

#### **4.1.7. Müşteri segmentasyonu**

Segmentasyon bize müşterilerimizi farklı kriterlere göre gruplandırarak bu grupların davranışlarını daha yakından izleme ve anlama olanağı sağlar.

Müşterilerimizi tek bir kritere göre ayırtmak bizim için yeterliyse bunu sağlamak için gelişmiş bir yazılıma ihtiyacımız olmayacaktır.

Ancak pratikte bize önemli ipuçları sağlayabilmesi için segmentasyonun çok kriterli olması gerekir: Bölgesi, mesleği, unvanı, araba markası, eğitim düzeyi gibi. Ayrıca her bir kritere ilişkin açılımlarda (boyutlarda) kullanmak isteyeceğimiz alt kriterler de farklılaşabilecektir. Örneğin, bölge bazında yapacağımız bir ilk guruplama sonrasında her bölgede farklı kriterlere göre ayırıştırma yapmak oluşturmak isteyebiliriz.

#### **Müşteri segmentasyon örneği**

Bu bölümde, müşteri segmentasyonu hakkında bir örnek incelenecektir. Örnek alınan firma bir bankadır. Bankanın, müşterilerini segmente edişi aşağıdaki şekille incelenmektedir. Daha sonra da, bu müşteri gruplarına giren, müşterilerinin özelliklerine değinilecektir.

#### **ELMAS**

- Hedef kitlemizi oluşturan grupların en üst düzey olanı
- Kredi kartı limiti > 25 mia
- Yatırım+kredi hacmi > 100mia
- Yaşam standardı yüksek,
- Yüksek gelir ya da birikim sahibi

Bu segmentte;

Bülent Eczacıbaşı, Vitali Hakko, Sertab Erener

## İNCI

- 55 üstü yaş grubu
- Yüksek gelirli/birikimli orta yaş üstü grup
- Kredi kartı limiti 2 mia - 25 mia
- Yatırım+kredi hacmi 10 mia - 100 mia
- Finansal aktivitesini azaltmakta olan
- Üst düzey yöneticilikten emekli olanlar, sanatçılar, orta yaş üzeri şirket sahipleri, eşleri, kira vb. gelirleri olanlar, ev hanımları...

Bu segmentte;

Hıncal Uluç, Güneri Civaoglu, Duygu Asena.

## ZÜMRÜT

- 40 – 54 yaş grubu
- Başarılı, üst düzey yönetici,
- Aylık geliri > 2.9 mia
- Kredi kartı limiti 4 mia - 25 mia
- Yatırım+kredi hacmi 10 mia - 100 mia
- Büyük şirket sahibi, yüksek gelir ve birikim sahibi kişiler, kabul görmüş sanatçılar, ve eşleri

• Birikimlerinin bir kısmını gayrimenkule dönüştürmekte

• Finansal ihtiyaç ve aktivitesi halen yüksek

Bu segmentte;

Hüsnü Erel, Nur Akgerman, Adnan Memiş, İsmet Özhan, Mehmet Aslantuğ.

## YAKUT

- 30 - 39 yaş grubu
- Parlayan Yıldızlar

- Aylık geliri >2.5 mia
- Kredi kartı limiti 2 mia - 25 mia
- Yatırım+kredi hacmi 5 mia - 100 mia
- Profesyonel hayatta tecrübe kazanıp başarıya ulaşmış ya da gelir düzeyini yükseltebilmiş kişiler

- Geleceğin üst düzey yöneticisi ya da büyük şirket sahipleri ve eşleri
- Finansal ihtiyaç ve aktivitesi çok yüksek, dinamik

Bu segmentte;

Harun Erdenay, Beyazıt Öztürk, Orhun Ene, Murat Birsel...

### SAFİR

- 20-29 yaş grubu
- Yeni Nesil
- Aylık geliri > 750 mio
- Kredi kartı limiti > 750 mio
- Yatırım+kredi hacmi > 1 mia
- İş hayatına yeni atılmış potansiyel sahibi, iyi eğitilmiş, meslek sahibi, gelir sahibi gençler, iş hayatına erken başlamanın avantajına sahip ya da genç yaşta düzenli gelir sahibi olmuş yeni profesyoneller, genç girişimciler

- ADK kullanma eğilimi yüksek
- Finansal aktivite ve ihtiyacı yüksek

Ör: Şubelerimizdeki bir çok portföy yöneticisi

### BONCUK

- 20 yaş altı genç grup
- Geleceğin Müşterileri
- Öğrenciler, henüz hayata aktif olarak atılmamış olanlar...
- ATM kullanıcılarıdır

### MERCAN

- 20-55 yaş grubu

- Genelde Beyaz yakalılar
- Orta düzey gelir sahibi
- Yatırım+kredi hacmi <10 mia
- Kıdemli memur, kalifiye işçi, küçük hacimli yatırımcılar, orta düzey gelir sahipleri, ev hanımları.

#### TURKUAZ

- 20-55 yaş grubu
- genelde Mavi yakalılar
- Düşük gelir ve birikim sahibi
- Yatırım+kredi hacmi < 2 mia
- Finansal aktivitesi için gişeleri sıkça kullananlar
- İşçiler, memurlar, ev hanımları, çalışmayanlar

#### OPAL

- 55 yaş üstü grup
- Standart emekliler
- Düşük gelirliler, birikimi düşük grup
- Yatırım+kredi hacmi <10 mia
- Finansal aktivite sıklığını azaltmakta olan
- Emekliler, eşleri, düşük düzeyde kira vb. gelirleri olanlar, ev hanımları.

Bankanın müşterilerinin çok kriterli olarak incelenmesi müşterileri ayırma, müşterilere göre çözüm üretme konusunda pratiklik sağlayacaktır.

CRM projelerinde önemli risk konularından birisi de segmentasyon konusudur. Çok ayrıntılı segmentasyon yapabilme talepleri genellikle projeyi verilerin zenginleştirilmesi yüküyle karşı karşıya getirir. Çünkü verilerin toplanması ya da zenginleştirilmesi hemen her zaman ciddi bir maliyet kalemi oluşturarak projeyi çıkmaza sokabilecektir. CRM analiz çalışması ile istatistiksel analizin farklı şeyler olduğunu unutulmaması gerekir. CRM açısından önemli olan, mevcut bütçe dahilinde, müşteri verisinden en etkin şekilde yararlanılmasını sağlamaktır.

#### **4.1.8. Veri tabanlı pazarlama**

Veri tabanlı pazarlama; müşterilerin demografik, sosyoekonomik özelliklerine, satın alma alışkanlıklarına ve müşteri iletişim (adres, telefon, e-mail) 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. Veri tabanlı pazarlamayı öncelikle, var olan müşteriler hakkında yeterli bilgiyi ele geçirmek, bu bilgileri tekrarlanacak satışlara teşvik için kullanmak ve sürekli olabilecek bir ilişkinin kurulmasını sağlayacak bir süreç olarak kabul etmek gerekir (Duran, 2002b:1).

#### **4.1.9. İlişkisel pazarlama**

Müşterilerle ilişki kurmak, vaatlerin ve sözlerin verilmesidir. Müşteri ilişkilerini sürdürmek ise verilen söz ve vaatlerin yerine getirilmesidir. Öte yandan, müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi ve zenginleştirilmesi, daha önce yerine getirilen sözlerin ve vaatlerin ötesinde yenilerinin verilmesi ve önerilmesidir. Birebir pazarlama, ilişkisel pazarlama, mikro pazarlama ya da müşteri ilişkileri yönetimi olarak bilinen uygulama; bireysel müşterinin şirkete ne dediğine ve şirket çalışanlarının müşteri hakkında neler bilmesi gerektiğine yönelik olarak, istekli biçimde davranışlarını ve uygulamalarını değiştirme düşüncesidir. Amaç, müşteri ile şirket arasında sağlıklı, verimli, karlı ve güvene dayalı uzun süreli bir ilişkinin oluşturulmasıdır (Odabaşı, 2000: 19). Birebir pazarlamanın temeli, müşteri hakkında olabildiğince fazla bilgi toplayıp bu bilgileri her müşteri için farklı hizmet ve ürünler geliştirmede kullanmaktır. Bir üründen binlerce üreterek binlerce satmak yerine, binlerce müşterinin her birine farklı ürün ya da hizmet geliştirme yoluna gidilmektedir (Yıldızel 2002: 22).

#### **4.2. CRM Gelişimi**

İş dünyasında, mevcut birtakım ürün, hizmet, çözüm ve kavramların bazen şekil değiştirerek, bazen hiçbir değişime uğratılmadan karşımıza çıkarıldığı bir gerçek. Değişik yayın organlarında çıkan yazılar arasında iş dünyasına biraz daha farklı açılardan bakan kişilerin zaman zaman vurguladıkları bu gerçek, özellikle 2000’li yılların başında çok popüler olmaya başlayan “ Moda ” konulardan biri olan CRM deyiminde de yaşanıyor. İşte bu

bölümde, CRM' in de bu trene eklenen yeni bir vagon olması gerçeği değil, CRM ihtiyacının nerelerden başlayıp nasıl geliştiği incelenecektir. Bir kavramın nereden ve nasıl doğduğunu, hangi iş ihtiyaçlarına cevap verme amacıyla ortaya çıktığını ve bugüne kadar yapılanları anlamak, bundan sonraki projelerde doğru adımlar atılması açısından önemlidir.

Dünyadaki ileri ekonomilerin yanı sıra gelişmekte olan ülkelerde de, 1970'lere gelene kadar üretici ve satıcılar açısından bakıldığında, seri üretimi yapılan birçok ürünün satışında pek bir sorun olmadığı söylenebilir. Bu dönemde, genel olarak " Ne üretebilirsek satabiliriz " düşüncesinin hakim olduğu, bu durumda da, yöneticilerin " Seri ve hızlı üretim " konularına odaklandığını söylemek yanlış olmaz.

O yıllarda hissedarlarının gözünde büyük beklentiler yaratarak halka açılmaya başlayan (IPO= Initial Public Offering) şirketlerin üzerinde, cirolarını sürekli arttırmanın yanı sıra karlılık ve benzeri finansal hedefleri tutturma yoluyla pazar değerini yükseltme baskısı da vardı. Halktan büyük kaynak toplayan şirketler, bu hisselerin fiyatını serbest piyasa ortamında yükseltmek, yatırımcılarına gelir ve değer artışı sağlamak zorundaydı. Ancak bu yıllarda, gelişen teknoloji sayesinde üretim maliyetlerinin düşmesi, üretimin bollaşması, malların ve hizmetlerin kolay taklit edilebilir bir hale gelmesi ve ucuzlaması, rekabet konusunu yavaş yavaş ortaya çıkarmaya başlamıştı. Bur dan da anlaşılabilceği gibi CRM' in hayata geçirilmesini gerektiren esas neden rekabettir. Belli bir noktadan sonra, mevcut pazar, artan üretimin eskisi kadar kolaylıkla tüketemez hale geldi. Üstüne üstük müşteriler bu durumdan faydalandılar ve haklı olarak " Daha talepkar, Daha az sadık " olmaya başladılar. Bu durumda, mevcut pazar tüketimini o andaki ihtiyacın üzerine çıkarmak yani ihtiyaç yaratmak gerekiyordu.

Rekabetin hafiften hissedilmeye başlandığı ortamda ise pazarlamanın geleneksel öğretileri önem kazanmaya başladı. Bu bağlamda bu işlerin başında duran pazarlama yöneticilerine inanılmaz paralar ödendi. Bu yeni iş ortamında, düşünce yapıları pazarlamanın geleneksel öğretileri ile şekillendirilmiş olan yöneticilerden birbiri ardına fikirler çıkmaya başladı. Bu fikirleri örneklersek;

- Daha İyi Ürünler Sunalım
- Fiyatı Düşürelim
- Fiyatı Yükseltelim

- Maliyetleri Düşürelim
- Masrafları Düşürelim
- Daha Çok Reklam Yapalım
- Reklamları Keselim
- Promosyon Yapalım
- Sponsor Olalım
- Kampanya Yapalım
- İşten Adam Atalım

Şeklinde özetlenebilecek birtakım öneriler doğrultusunda geliştirilen stratejiler, şirketleri bir süre oyalamıştır.

Ancak bu geleneksel yaklaşım bir noktadan sonra tıkanmaya ve yetersiz kalmaya başladı. İşte bu dönemde müşteri denilen kavram keşfedildi ve bu dönemde kişiye özel pazarlama, seçkin müşterilere yönelme ve müşteri odaklılık gibi yeni deyimler ortaya çıktı. Şirket yöneticileri ise; müşteriye anlayalım, müşteriye dinleyelim ve müşteriye tanıyalım gibi önerileri sundular. Bu yönde ilerleyen firmalar ise ilk başta bir miktar fayda sağladılar. O yıllara kadar henüz yapılamamış olan demografik bilgi analizine dayalı pazarlama stratejileri de bir miktar işe yaradı. O dönemde bu analizi uygulayan firmalar çağ atlamış konumuna geldiler. Ancak müşteri karlılığının ve verimliliğinin bu derece basit algılandığı, rekabetin hala yeterince görülmediği bu dönemde bile, CRM' in en temel kavramlarının bile uygulanmamış olduğu rahatlıkla söylenebilir. Bunun da yeterli olamamasıyla beraber firmalar oklarını müşteri işlemlerinin detaylı analizine yönlendirdiler. Böylelikle şirketlerin ipucu toplaması için müşterilerin özel hayatlarına müdahale etmeleri, sınırlendirici sorular sormaları ve anket yapmaları gerekmiyordu. Ayrıntılı ham veri yerine anlamlı müşteri bilgileri raflarda yerini buluyordu. Müşteri işlemlerinin detaylı analizleri yolunu seçen dev şirketlerin tümü, bu hedeflere ulaşabilmek için en değerli insan kaynaklarını bu projelere yönlendirdiler, teknolojiye yatırım yaptılar, uzun vadeli ve büyük beklentiler içine girdiler. İşe ilk başlayanlar yavaş yavaş meyvelerini toplamaya başladılar ve rekabet avantajını elde ettiler. CRM projelerinin tartışmasız kalbi olan veri ambarı uygulamaları sayesinde şirketler, işlemlerin detaylı analizi ile müşterilerin gerçek davranışlarını kavradılar ve bu bilgiyi doğru zamanda, doğru müşteriye/ müşteri segmentine, doğru ürünü/ hizmeti, doğru fiyattan, doğru hizmet kanalından sunma amacıyla kullandılar. Birçok kuruluş artık işin sırrının müşteri davranışında

olduğunu keşfetmişti. Bunun yanı sıra bazı teknik gelişmelere de ihtiyaç duyuluyordu. Bu amaca hizmet etmek üzere, çok özel bir tasarım ile paralel işlemcili bilgisayar, bir ilişkisel veri tabanı (Relational Database), bir işletim sistemi (Operating System) üretildi. Bu bileşenlerden oluşan sistem ise, CRM konusuna ilk giren dev ABD firmaları tarafından kullanılan çözümlerin temel taşını oluşturdu.

Kısaca özetlenirse, yukarıdan da anlaşılacağı gibi CRM' in esas çıkış nedeni rekabettir. Ancak, hizmet kalitesinde sağlanacak artış, insana olan saygının da bir gereğidir. Bununla birlikte CRM, uygulama sonrasında, şirketlerin gelirinde önemli bir artış sağlayan, katma değerli, rantabil (faydalı ) bir uygulamadır.

Kısaca müşteri ilişkileri yönetiminin ortaya çıkış nedenlerini şu şekilde özetlenebilir:

- Kitlese pazarlamanın gittikçe pahalı bir müşteri kazanma yolu olması,
- Pazar payının değil müşteri payının önemli hale gelmesi,
- Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati kavramlarının önem kazanması,
- Var olan müşterinin değerinin anlaşılması ve bu müşteriyi elde tutma çabalarına gerek duyulması,
- Bire-bir pazarlamanın önem kazanmasıyla beraber her müşteriye özel ihtiyaçlarına göre davranma stratejilerinin gerekliliği,
- Yoğun rekabet ortamı,
- İletişim teknolojileri ve veri tabanı yönetim sistemlerinde yaşanan gelişmelerdir.

### **4.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları**

CRM tanımında da belirttiğimiz gibi müşteri ilişkileri yönetimi bir stratejidir. Strateji ile anlatılmak istenilen rakiplerden farklı olabilmek için uygulanması gereken yöntemler bütünüdür. Eğer ürettiğimiz ürün diğer ürünlere benzer ise fiyatların temel maliyetleri karşılama noktasına kadar gerileyecek ve karlılık sıfıra doğru yaklaşacaktır. Yapılması gereken bu noktada ürünü farklılaştırmaktır. Günümüz teknolojileri ile farklılaşmalar daha kolay hale gelmiştir. Dolayısıyla üründe gerçekleştirilen herhangi bir yenilik rakipler tarafından çok hızlı bir şekilde taklit edilmektedir. Bu farklılaştırma işine farklı bir bakış



açısıyla bakmak gereklidir. Farklılaştırma çabalarına ürünü iyileştirmekten başka “müşteri ne istiyor” sorusuyla başlamak stratejik açıdan işletmelere rekabette önde olmayı getirecektir.

Müşteri ilişkileri yönetiminin amaçlarını şöyle sıralamak mümkündür:

- Müşteri ilişkilerini karlı hale getirmek,
- Farklılaşma sağlamak,
- Maliyet minimizasyonu sağlamak,
- İşletmenin verimini arttırmak,
- Uyumlu faaliyetler sağlamak,
- Müşteri taleplerini karşılamak,
- Ürünler arası çapraz satışların miktarının arttırılması,
- Satış tekliflerinin daha hızlı ve yüksek oranda siparişe dönüştürülmesi,
- Hedef kitlenin ve potansiyel müşteri sayısının arttırılması,
- Pazarlama ve satış döngülerinin kısaltılması ve basitleştirilmesi,
- Müşterilere doğru cevabın daha hızlı ulaştırılabilmesi,
- Müşteri memnuniyetini ve sadakatini arttırmaktır.

Sonuç olarak, günümüzde müşterilerin fazla seçenekleri vardır, alternatifleri fazladır ve kurum değiştirmekte hiç tereddüt etmemektedirler. Müşterilerin işletme ile iş yapması için işi onların istediği gibi yapmak gerekmektedir. Bu da müşterilere önem vererek, onları daha yakından tanıyarak, edinilen bilgiler üzerine stratejiler kurarak ve tüm müşterileri işletme sürecinin bir parçası haline getirerek mümkün olabilir (Anonim 2010h).

#### **4.4. Müşteri Yönetiminin Evreleri**

Müşteri ilişkilerini yönetmek belirli bir süreci beraberinde getirmektedir. Bu evreleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

**4.4.1. Müşteri seçimi:** Müşteri ilişkileri yönetimin bu evresinin amacı “En karlı müşteri kim?” sorusunun cevabının bulunmasıdır. Bu çerçevede şu çalışmalar yapılmaktadır:

- -Hedef Kitlenin Belirlenmesi,

- Bölümlendirme,
- Konumlandırma,
- Kampanya Planları,
- Marka ve Müşteri Planlamaları,
- Yeni Ürün Lansmanları.

**4.4.2. Müşteri edinme:** Bu evrenin asıl amacı satışı gerçekleştirmektir. “ Belirli bir müşteriye en etkili yoldan satış nasıl yapabiliriz?” sorusunun yanıtı bu evrenin ana amacını oluşturmaktır. Bu aşamada yürütülen çalışmalar:

- İhtiyaç Analizleri,
- Teklif Oluşturma,
- Kapanış Adımları.

**4.4.3. Müşteri koruma:** Müşteri koruma, “ Bu müşteriye ne kadar süreyle elimizde tutabiliriz?” sorusunun yanıtının arandığı evredir. Amaç müşteriye kuruma bağlama, onu kurumda tutabilme ve ilişkinin sürekliliğini sağlamaktır. Bu aşamada yürütülen çalışmalar:

- Sipariş Yönetimi,
- Teslimat,
- Taleplerin Organizasyonu,
- Problem Yönetimi, Refleks Sistemi.

**4.4.4 Müşteri derinleştirme:** Müşteri derinleştirme, kazanılmış bir müşterinin sadakat ve karlılığının uzun süre korunması ve müşteri harcamalarındaki payın yükseltilmesi için gereken adımları içermektedir. Amaç sürekliliğin sağlandığı ilişkiden yeni faydalar sağlamaktır. Bu aşamada yürütülen çalışmalar:

- Çapraz Satış Kampanyaları,
- Müşteri İhtiyaç Analizleri.

#### 4.5. Türkiye'nin CRM Profili

Türkiye'de, 1980'li yılların ortasından itibaren, çoğunluğu dışarıdan alınan borçlara dayalı olarak yaşanan rahatlama, tüketim pazarını Dünya ortalamalarının üzerinde büyüttü. Bu dönem ağırlıklı olarak 1987-2000 yılları arasında yaşandı. Bu dönemde yaşanan yüksek enflasyonun da etkisiyle, büyük bir bölümü;

- “ Operasyonel verimlilik ” ve “ Karlılık ” gibi kavramları bilmeyen ve ya umursamayan buna karşın,
- “ Nakit Yönetimi ” gibi ikincil ve asıl faaliyet sahası dışında kalan konulardan inanılmaz paralar kazanan şirketler, yeni ortaya çıkan CRM, ERP, ISO- 9XXX, TQM, Performans Yönetimi gibi moda deyimleri hızla benimseyip uygulamaya çalıştılar. Bu yeni kavramlardan bazıları, “ Operasyonel Yönetimde Finansal Farkındalık ”kültürünü daha önce almış ve benimsemiş olan az sayıda şirkete ciddi fayda sağlamıştır. Operasyonel Yönetim: İşlerin yapılış şekli, üretim, lojistik gibi ana konuları içeren çalışmaların bulunduğu bölümdür. İşletmenin genel dizaynından, karlı satın almaya, tasarruf yöntemlerinden, işletme giderlerini azaltmanın genel ilkelerine kadar detaylı uygulamalar ile oluşturulmuştur. Bazı örnekler: “İşletme giderlerini azaltmanın 50 yolu”, “akıllı satın almanın 25 yolu”, “nakliye giderlerinden nasıl kar edersiniz”, “tasarruf zihniyeti ve sistemini işletmenizde nasıl kurabilirsiniz?”dir. Ancak büyük bir bölümü kişisel ve ya “ Akademik ”sayılabilecek bir merak nedeniyle takip edilen ve inanılmaz paralar harcanan moda akımlar, büyük bir çoğunluğunu hiçbir işe yaramayan danışmanlık hizmetlerinin ve ya yazılım ürünlerinin satın alınması sonucunu doğurdu.

Yukarıda sayılan nedenlerin arkasında elbette, birtakım kuruluşları yöneten bazı hisse sahiplerinin kendilerini birer patron, işadamı ve ya yatırımcı olarak değil, birer müdür olarak görmelerinin de etkisi vardı.

- Aslında sıfırdan iş kurmak değil, devraldıkları işleri yürütmelerine rağmen büyük reklam potansiyeline sahip olmaları nedeniyle medyada “ Girişimci ”olarak göklere çıkarılan
- Ancak büyük bir parasal güce sahip olmalarına rağmen, türlü nedenlerle kendilerini bir şekilde ispatlayabilmek için, parlak sözler söyleyen danışmanlardan

öğrendikleri birkaç cilalı sözü konferanslarda ve röportajlarda, bilir-bilmez konuşarak popülerliklerini arttıran bu kişiler, özellikle yabancı danışmanların en gözde avı oldu. Bir önceki kuşağın “ Geleneksel ” iş yapma yöntemlerini kıyasıya eleştiren bu kişiler, ağızlarından “ Vizyonerlik ”, “ Yeni Ekonomi ”, “ Internet ”, “ e-Ticaret ” lafı düşmeyen çok sayıda danışmana inanılmaz paralar ödediler.

Bu dönemde, müşteri davranışlarının ayrıntılı analizine yönelik CRM projeleri ise, uzun soluklu olmaları ve çok emek gerektirmeleri nedeniyle, pazarlamanın en kolay ağza sakız edilebilecek, geleneksel kavramları kadar popülerlik kazanmadı. “ Müşteri Odaklılık ” gibi moda birkaç laf ise, aslında hiçbir süreç, teknoloji ve organizasyon yapısı ile desteklenmemesine rağmen, inanılmaz paralara mal olan reklamlarda içi boş birer slogan olarak yer buldu. Özel sektörde inanılmaz bir verimsizlik ve istihdam fazlası vardı. Sürekli işe yeni eleman alınıyor, granit kaplı plazaların ışıkları gece geç saatlere kadar yanıyordu ama sonuca yönelik olmayan bir sürü gereksiz iş yüzünden, paranın sokağa atıldığı çok sayıda projeye girişiliyordu.

Yukarıda sözü geçen gelişmeler sürerken, küresel ekonomide iş dünyasında 2001-2002 yılları arasında yaşanan gelişmeler, Türkiye’yi de ciddi şekilde etkilemekte hiç gecikmedi. Tüm olanlara rağmen 2002 yılında hala 1987-2000 yılları arasındaki “ Tatlı Hayat ” dönemine geri dönüş beklentisi hayali içinde yaşayanlar dışında kalan kişi ve kurumlar, ardi ardına yaşanan değişmelerin ve krizlerinde etkisiyle,

- Bugüne kadar bildiğimiz ve körü körüne kapıldığımız birçok kavramı tekrar sorgulamaya
- İş yapma yöntemlerimizi ve önceliklerimizi tekrar gözden geçirme
- Verimlilik, kararlık ve müşteri ilişkileri kavramlarına daha sıkı sarılma gereksinimi duydu. Zorlaşan koşullarda iş yapabilmek, ayakta kalabilmek ve hatta bu değişime olumlu yönden bakıp işi büyütme fırsatı olarak kullanmak için rekabet gücünü artırıcı çözümler bulmaya çalışıldı.

Bir kısım şirketler, “ Müşteri ” denen varlığı gerçek anlamda bu dönemde keşfetti ve içinde “ Müşteri ” geçen her türlü kavrama bir kurtarıcı gibi sarıldı. Birçok kuruluş, müşteriler ile ilişkileri daha iyiye götüreceği beklentisi ile bazı projelere hiç düşünmeden girişti. Başarılı ve ya başarısız sonuçlar veren birçok projeye inanılmaz bedeller ödendi.

Bu gelişmelerin yaşandığı sırada, ortaya çıkan her yeni konuda olduğu gibi, CRM kavramı da birçok şirket yöneticisinin ve hissedarının kafasını karıştırdı. Maliyeti milyonlarca doları bulan dev veri ambarı çözümlerinden çağrı merkezindeki hizmet yetkilisinin eğitimine, satış kontrol yazılımından web tasarımına kadar geniş bir ürün ve hizmet silsilesini kapsayan, ama gerçek hayatta herkesin kendi sunduğu ürün doğrultusunda tanımladığı CRM kavramı, ihtiyaç sahipleri tarafından çoğu kez doğru anlaşılmadı.

Bu sözü edilen dönemde, hiçbir işe yaramayan projelere inanılmaz paralar ödendi ama acaba 2000 yılı sonu itibariyle daraldığı gözlenen pazarda ne oldu? Hissedar ve yöneticilerin işe bakışında temel bir değişiklik olmadığı için, bu kez de işe yanlış taraftan yaklaşıldı. CRM'e ve müşteri ile ilgili her konuya bakışta yine kısır hedefler kondu. Örnek olarak, 2002 yılında, bir yerel taşınabilir bilgisayar satıcısı firmanın, CRM eğitimi olarak toplam 1 kişilik bir " Call Centre " kurmak ve satışlarını acilen birkaç arttırma hedefi, oldukça düşündürücüdür.

Ancak, CRM konusunda bu dönemde Türkiye'de çok az sayıda da olsa, olumlu gelişmelerde yaşandı. Şirketler arasında, " İmaj " ve " Reklam " gibi geleneksel konuların yanı sıra, gelişmiş ekonomilerdeki meslektaşlarının izlediği yola da dikkat eden ve geleceği önceden görebilen çok az sayıda köklü kuruluş, 1997-1998 yıllarında işe veri ambarı (Data Warehouse) projeleriyle başladılar ve bu konuda ciddi adımlar attılar. Ancak, özellikle belirtmekte yarar var ki, bu konuda en erken davranan ve uluslar arası düzeyde kabul edilmiş CRM pratiklerini uygulayan büyük mağazalar zinciri, 2002 yılında hala başarı hikayelerini ulu orta paylaşmama politikasını korumaktadır. Zaten CRM, şirketler tarafından " Konuşulacak, pazara anlatılacak, öğretilecek, röportajlarda üzerinde durulacak " bir konu değil, tam tersine " Müşterinin faydasını hissettiği " bir iştir.

Türkiye'de Müşteri İlişkileri Yönetimi gerçekte yaşanmış olan 1999 Krizinden önce özellikle perakende sektöründe yüksek sesli olarak dile getirilmeye başlanmıştır. Ama yaşanan kriz ile bu çalışmalar sektöre uğramıştır. Gerçekten bu yapıya gönül veren şirketler uzun vadeli düşünmüş ve kriz zamanında teknoloji ve konseptte yapılan yatırımların orta vadede kendilerine döneceğini tahmin ettiklerinden durma noktasına gelen çalışmalara hız vermişlerdir.

Şu anda özellikle yeni olan otomotiv sektöründe CRM çalışmalarına hız verilmiş, bunun yanı sıra yüksek katma değer üreten, makine ithal edip teklifler ile satmaya çalışan işletmelerde de CRM yazılımları kullanılmaya başlanmıştır. Interdata Ltd. Şti. 1996 yılından bu yana Türkçe CRM yazılımları yazmakta ve bu yazılımlar dahilinde süreç danışmanlığı yapmaktadır. Interdata'nın hizmet verdiği sektörlerin yapısına baktığımızda görünen manzara şu şekildedir;

1. Rekabetin fazla olduğu ve ürünlerin verilen teklifler ile satılmaya çalışıldığı, teklif verildikten sonra hızlı bir izleme periyodu gerektiren sektörler. Özellikle makine sektörü bu konuya iyi bir örnektir.
2. Yeni ekonominin bir eseri olarak kurumsal internet pazarının oyuncularını da hem müşteri ilişkilerine hem de teknik servis otomasyonuna ekstra önem vermektelerdir. Bu yüzden sektörün oyuncularını CRM süreçlerine hızlı bir geçiş yapmıştır.
3. Kurumsal müşterilerine hizmet veren ve verdiği teklifleri takip etmek isteyen IT sarf firmaları (LAN-WAN kablolaması, telefon santralleri, vb.) süreçlerini değiştirmektedir.
4. Konteynır taşıma firmaları açısından müşteri ilişkileri yönetimi de hayli önem taşıdığından süreçlerin tasarımı yeni yeni gündeme gelmeye başlamıştır.

#### **4.6. CRM Uygulamaları**

Firmalar hangi sektörde olursa olsunlar, müşterilerine odaklanmak ve onlarla uzun süreli ilişkiler kurmak zorundalar. Günümüz iş anlayışının temelini oluşturan bu kavramları benimsemeyen şirketlerin gelecekte ayakta kalabilmeleri mümkün görünmüyor. Müşteri ilişkileri sırasında farklı uygulamalar ve koordinasyon eksikliğinden kaynaklanan müşteri bilgileri kayıpları, satış sorumlularının işe yönelik içsel çalışmalarının yoğunluğu nedeniyle müşteri görüşmelerine az zaman ayırabilmeleri ve müşteri geri bildirimlerinin verimli olarak alınamayışı gibi sorunlar, CRM' i zorunlu kılıyor.

Yapılan araştırmalar, CRM uygulamalarından önce şirketlerin, yılda %10 ile %30 arasında müşteri kaybına uğradıklarını gösteriyor. Bu da kar ve performans düşüklüğüne yol açıyor.

İşte bu noktada CRM uygulamalarının önemi ve gereği ortaya çıkıyor. Çünkü bu uygulamalar, firmaların müşteri anlayışlarını çağdaşlaştırmakla sınırlı kalmıyor; müşteriyle uzun süreli, verimli ilişkiler geliştirmelerini de sağlıyor. CRM front office uygulamalarını kapsıyor. Bunları destekleyen back office uygulamaları da çoğu zaman CRM kapsamına alınıyor.

Böylece CRM müşteri ilişkileri takibinden satış ve pazarlamaya, internet uygulamalarından ürün şekillendirmeye kadar çok geniş bir yelpazede değerlendiriliyor.

Amerika'da şirketlerin çoğu müşterilerini koruma ve derinleştirme stratejisi güdüyor. Müşteri Seçimi ve Müşteri Edinme adımları oturmuş pazarlarda giderek daha az önemseniyor; çünkü pazar paylaşılmış ve hareket imkanı kalmamış durumda. Şirketler pazar paylarını değiştirme maliyetlerine katlanmak yerine sadık müşteriler yaratıp müşterilerindeki cüzdan paylarını derinleştirmeyi daha ekonomik buluyorlar.

CRM ile ilgili Türkiye'de yapılan uygulamalara örnekler:

#### **4.6.1. Migros “gıda marketler zinciri ve Money kart”**

Migros Club uygulamaları ve CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) konusunda öncü uygulamaları gerçekleştiren Migros, düzenlediği tüm kampanyalarda müşteri veritabanını en etkin şekilde kullanmaktadır. Türkiye'nin ilk sadakat kartı olan Money Kart'ın, 2003 yılının sonu itibarıyla 3.8 milyon aktif müşterisi bulunmaktadır. Migros satışlarının %77'si Money Kart üzerinden yapılmaktadır. 2003 yılında Koçbank kredi kart sahiplerinin kartları da Money Kart özelliklerine sahip olmuştur. Bu sayede, 400,000 yeni kredi kart müşterisi de sadakat programına dahil edilmiştir. Money Kart sahipleri, 2003 yılında mağazalarda genel indirimler yanında yaptıkları harcamalardan kazandıkları puanları anında bedava alışverişe dönüştürme şansına sahip olmuşlardır. Ayrıca, Migros, tüm iletişim kanallarından müşterisine ulaşmaya ve kişiye özel avantajlar sunmaya devam etmiştir. Bu kapsamda, 200,000 müşterimizin evlerine kişiye özel mektuplar ve satın alma alışkanlıklarına göre kuponlar gönderilmiştir.

Evlere postalamayla birlikte toplam 375,000 müşteriye, genel kampanyalar yanı sıra özel uygulamalar da yapılmıştır.

#### **4.6.2. Intergrup Sigorta**

Türkiye'de örneği az olan bir sistemi, alt acentelikler ile çalışan brokerlik-acente sistemini 10 yıldır başarıyla uygulayan İntergrup Sigorta, SFS'nin CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) çözümü StraMar'ı kullanarak tam ve kesintisiz bir müşteri memnuniyeti sağlamaya başladı.

İntergrup Sigorta, iş yükünü azaltan, otomasyonu maksimuma çıkaran StraMar ile sektörel ihtiyaçlara hızlı çözümler getiriyor. StraMar sistemi sayesinde İntergrup acenteleri ve teknik servis tek bir ekranda çalışılan tüm sigorta şirketlerinin fiyatlarını alabiliyor. Böylece acenteler müşterilerine çok kısa bir süre içinde, sekiz ayrı şirketten teklif verebiliyor, bu teklifleri faks ve e-posta yoluyla da gönderebiliyor. İçeride oluşturulan bu tekliflerin StraMar üzerinde acenteler için ayrı ayrı tutulabilmesi özelliği sayesinde, acenteler de müşterilerine vermiş oldukları teklifleri takip edebiliyor. StraMar ile satış kanallarını çeşitlendiren İntergrup, çok yakın bir zamanda SFS'nin Winsure Broker Sigortacılık otomasyon programını da kullanmaya başlayarak acenteleri ile on-line ve real time çalışabilecek.

#### **4.6.3. Crm – ToyotoSa**

2000 yılında kurulan ToyotaSA, Türkiye'de Toyota marka araçların pazarlama, satış ve satış sonrası hizmetler faaliyetlerini yürütüyor. ToyotaSA müşterilerine Türkiye'nin çeşitli şehirlerinde yer alan yaygın bayi ağıyla, yüksek kalite, ileri teknoloji ve güvenilirlik felsefesi ile hizmet veriyor.

Sektörde yaşanan büyük rekabet, otomotiv firmalarının yenilikçi ve kaliteli müşteri servisi sunmasını zorunlu kılıyor. Mevcut müşterileri elde tutmanın yeni müşteri elde edilmesine oranla çok daha az maliyetli olması müşterilerin daha iyi tanınmasını, onların isteklerine ve ihtiyaçlarına özel hizmetler geliştirilmesini gerektiriyor.

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



ToyotaSA'ya, doğrudan pazarlama (permission marketing) altyapısı ve mobil iletişim, çağrı merkezi, internet ve bayi kanalları üzerinden yürütülen kampanyaların merkezi olarak yönetimini sağlıyor.

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

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

ToyotaSA, geliştirilen CRM uygulaması ile müşterilerini daha yakından tanıyor, müşterileriyle bire-bir iletişim kuruyor. Doğrudan pazarlama prensiplerine uygun olarak kişiselleştirilmiş, hedef segmentin ihtiyaçlarına uygun kampanyalar düzenleyen ToyotaSA, müşteri memnuniyetini yüksek oranda artırabilecek.

#### **4.6.4. CRM – Advantage kart web sitesi / Benkar**

Türkiye'de alışveriş kartlarının kavram yaratıcısı ve öncüsü olan Benkar, Advantage kartın online pazarlama ve web tabanlı uygulamaları için VeriPark'ı seçti.

Benkar alışveriş kartı kavramının öncüsü olup, Türkiye'deki en geniş müşteri tabanına sahiptir. Benkar Advantage kartı Aralık 1998'de yarattı ve o zamandan beri Advantage perakende sektörü için son derece başarılı bir taksitlendirme/alışveriş kartı modeli oluşturdu. 25 değişik sektörde 300'den fazla üye iş yeri ve 1.500.000 kart üyesi bulunmakta. Advantage kartın günlük cirosu 3 trilyon TL civarındadır. Bir "lifestyle" kartı olarak tanımlanan Advantage, müşterilerin ihtiyaç duydukları ürün ve hizmetlere kolayca ulaşmalarını sağlar. Müşterileri üye işyerlerine yönlendirerek, üye işyerlerinde satış hacminin artmasında da önemli bir rol oynar. Advantage kart hizmet kalitesini artırmak, işletim maliyetini azaltmak ve kart üyeleri ve üye mağazalara bilgi temin edebilmek için bir web sitesine ihtiyaç duyuyordu. Site sadece kart

üyeleri ve üye işyerlerinin işlem yapmaları için değil, aynı zamanda Advantage kart üyesi sayısını artırmak için bir online pazarlama aracı olarak da işlev görecekti.

#### **4.6.5. Crm – Umur Basım ve Kırtasiye A.Ş**

Umur A.Ş, matbaa ve kırtasiye sektörünün lider kuruluşlarından biri, 2003 yılı İSO verilerine göre de Türkiye'nin 470 inci büyük sanayi kuruluşu. 1997 yılından beri İSO 9000 kalite sahibi, 750 personel çalıştırıyor ve 2003 yılında 12000 müşteriye fatura kesmiş bir firmadır.2004 senesi tahmini cirosu 45 milyon dolardır.

Firma bazlı CRM uygulaması aldıklarında kendileri gibi müşterileri şirketler olan sektörlerde bu uygulamanın doğru olmadığına karar vermişlerdir. Bunun neticesi olarak MIS yani Managemet Information System i hayata geçirerek müşterilere bu şekilde daha hızlı ulaştıklarını ileri sürmekteiler.

Neden CRM' in sizin sektörünüze uygun olmadığını düşünüyorsunuz sorusuna verdikleri yanıt ise; "CRM' in aldığımız eğitimin bize verdiklerine istinaden daha çok nihai tüketiciye yönelik olduğunu gördük. Daha önce de belirttiğim gibi bizim müşterilerimiz şirketler. Yani bankalar, büyük süpermarketler, otomotiv sektörünün öncü kuruluşları, sağlık sektörü, eğitim kurumları, gıda alanında faaliyet gösteren firmalar vb..Buradan yola çıktığımızda aklımıza ilk şu soru geliyor " Biz CRM I kime uygulayacağız..Şirkete mi satın alma sorumlusuna mı? Çalıştığımız şirketlerin personeli bazı dönemlerde değişebiliyor işten ayrılabilir, o zaman ne olacak? Ya da biz sadece o şirkete özel kampanyalar mı düzenleyeceğiz?" Bu ve benzeri sorularımızın cevabı olumsuz olarak karşımıza çıktığından CRM sistemini şirketimiz olarak rafa kaldırdık" dediler (Anonim 2010ı).

#### **4.7. CRM Çözümünü Tanımak**

Büyük küçük birçok şirketin, hatta küçük esnafın dahi, müşterileri ile olan ilişkilerini karlı satışa dönüştürmek için yıllardır uyguladığı birçok yöntem mevcuttur. İşin satış kısmında olan kişi ve kurumlar, bu ilişkiyi kendi çaplarında iyileştirmeye ve geliştirmeye çalışmaktadır. Bunun içinde öncelikle CRM çözüm yaklaşımını iyi tanımak gerekmektedir.

CRM projesinin her şeyden önce, yapılıp teslim alınan bir emtia olmadığını çok iyi bilmemiz gerekir. Proje ile ilgili beklentiler, şirketlerin yapısına, piyasanın durumuna ve Dünyadaki dalgalanmalara bağlı olarak, kısa, orta ve uzun vade olarak değişmektedir. Sadece beklentiler süre olarak değişmez ve beklentilerin kendisi de farklılık arz eder. Şayet bunlar göz önünde bulundurularak projeye başlanılırsa, daha sağlıklı bir yaklaşımda bulunulmuş olunur. Çünkü ileride projenin başarılı olup olmadığını değerlendirirken, tüm bunları göz önüne alınmış olmasını gerektirecektir. CRM projesinin gerçekleştirilmesinin hiçbir zaman sadece yazılım ürünü almaya yönelik olmadığı bir gerçektir. Amacımızın, şirketimizin ihtiyacı olan teknolojik çözümü satın almaya yönelik olduğu ve bunu uygulayacak kişilerin gerekli eğitimleri almış olması, hatta şirketi ve müşterileri çok iyi tanımlayabilecek yeterlilikte olmasıdır. Teknolojik çözümü sağlarken, şirketlerin yapısını, ülkenin özelliklerini, dünyadaki konumunu, direk ve ya dolaylı yoldan etkileyecek parametrelerin iyi analiz edilmesi, sağlıklı tercih yapılmasını kolaylaştıracaktır.

CRM projesinin gerçekleştirildiği projelerde, bu proje tam anlamıyla doğru şekilde uygulanırsa değişim gözle görünecek ölçüde büyük olur. Organizasyon yapısı, iş süreçleri, çalışanların iş yapma biçimi, hatta çalışanların ve yöneticilerin düşünme biçimi büyük oranda değişir.

Kompleks bir uygulama olan CRM projesi uygulayıcıları, başarı için, aşağıdaki detayları çok iyi belirlemelidir.

Bunlar;

- Projede çalışacak doğru kişilerin seçimi,
- Projeyi yapacak doğru çözüm ortağının seçimi,
- Projenin doğru planlanması,
- Projenin doğru hazırlanması,
- Projede doğru teknolojinin kullanılması,
- Projenin önceliklerinin iyi belirlenmesi,
- Projenin doğru yönetilmesinin sağlanmasıdır.

CRM projesinin uygulanması ile birlikte, şirkette tarihsel derinlikte, denetlenebilir, dolayısıyla yönetilebilir, yöneticilerin ve kullanıcıların anında erişebildikleri muazzam bir

bilgi birikimi, zaman içinde oluşur. CRM projesi sadece bunu gerçekleştirmekle de kalmaz eldeki manuel ve dağınık yapıda, bilgisayar ortamlarında bilgi var ise, bunları da sistematik hale sokar.

CRM projesini destekleyen, operasyonel projeleri oluşturmak, mevcut aktivasyon ve provizyon sistemlerinde belirgin iyileştirmeler yapmak, CRM' in başarısı için olmazsa olmaz bir koşuldur.

İyi hazırlanmış bir CRM projesinin başarısızlık ihtimali yoktur. Ancak çok iyi hazırlandık denilmesine rağmen, proje yine de başarısız oluyor ise, kesinlikle hazırlık sürecinde gözden kaçırılan eksiklikler vardır.

CRM çözümünün tanımı oldukça uzun ancak bir o kadar nettir. Başarılı CRM projesi en azından aşağıdaki özellikleri taşımalıdır:

- Bileşen ve Çözümlerin Doğru Birleşimi
- İş Hedeflerine Yönelik Yaklaşım
- Minimum Teknoloji Odaklı Yaklaşım
- Intelligence- Focused Strateji
- Hissedar Düzeyinde Katılım
- Şirket İçindeki En Değerli Kaynakların bu işe ayrılması
- Doğru İş Ortakları
- Uzun Dönemli Beklentiler
- Geri Dönüş Hesabının Yapılmış Olması
- Sorun Çözme Amaçlı Olmamasıdır.

CRM çözümünün taşınması gerekli özellikleri, CRM' i daha iyi anlayabilmek adına açılması gerekmektedir.

#### **4.7.1. Bileşen ve çözümlerin doğru bileşimi**

CRM çözümü standart bir ürün gibi bakkaldan alınıp masanın üzerine konulduktan sonra kullanılacak bir şey değildir. Her ne kadar birçok yazılım ve donanım satıcısı firma,

CRM' in tanımını kendi sattıkları ürüne kadar daraltsalar da, gerçekte her şirketin CRM tanımı, kendine özeldir. Önemli olan eldeki olanakları, ihtiyaçları, hedefleri, stratejileri doğru tespit edip işe bileşen tarafından değil varılmak istenilen nokta tarafından yaklaşmaktır. Kurumların vizyonunu destekleyen bir misyon, misyonu destekleyen bir ve ya birden fazla hedef, hedefe varmayı sağlayan stratejiler, stratejileri destekleyen taktik planlar mevcuttur. Taktik planların altında ise, bu planın başarılı bir şekilde icra edilmesini sağlayacak olan ve artık daha küçük bir parçaya bölünmemesi gereken “Adımlar” olmalıdır. Örneğin CRM de dahil olmak üzere birçok projede teknoloji ve ya diğer ürün/hizmet bileşimi seçimi beklide yüzlerce adımlardan biridir.

#### **4.7.2. İş hedeflerine yönelik yaklaşımı**

CRM projelerinde atlanmaması gereken önemli bir kontrol noktası da, bu işe girişilmesi ve sürdürülmesi aşamasındaki “ Motive Edici ” faktörün nerede olduğunun unutulmamasıdır. Bu faktör, her zaman rekabetten kaynaklanan satış ve pazarlama kaygısı olmalıdır. Bir CRM projesi, sürecin herhangi bir aşamasında içeri dönük bir hale gelirse yani;

- Bilgi Teknolojisi
- İnsan Kaynakları
- Süreç Yönetimi
- Metod / Organizasyon
- Toplam Kalite Yönetimi projesi haline dönüşür.

Satış / Pazarlama grubunun da işi tekrar ele alması becerilemez ise, o noktada artık “ Zararın neresinden dönülürse kârdır ” prensibi işletilmeli ve proje yarıda bırakılmalıdır. Elbette böyle bir durum asla kabul edilebilir değildir. Projenin bu duruma düşmemesi için işin en başından gerekli önemler alınmalıdır.

CRM projelerinin mutlak sahibi “ Satış /Pazarlama ” olmalıdır. Eğer herhangi bir CRM projesinde bu özellik yok ise, o bir CRM projesi değildir.

#### 4.7.3. Minimum teknoloji odaklı yaklaşım

CRM projesi, sadece son teknoloji ürünü olan bir yazılım değildir (Anonim 2010g). Buna daha önce detaylı yer verilmesine rağmen burada tekrar açıklamakta fayda görülüyor. Çünkü birçok büyük çaplı firma bu hataya düşmekte ve kaçınılmaz sonlarını hazırlamaktalar. Bunun en büyük sebeplerinden biri ise bu gibi yazılım ve donanım firmalarında çalışan satış elemanlarının CRM' i sadece kendi ürünlerinden ibaret kılmaları bu şekilde göz boyayıcı mesajlar vermelerinin yanı sıra müşteri tarafında görev yapan, bir an önce bir şeyler yapıyor gibi gözükme isteyen yöneticilerin buna sığınmasından kaynaklanmaktadır. Teknolojik yolla elde edilen bir CRM projesi gerçek ve tam bir CRM projesi değildir.

#### 4.7.4. Intelligence- Focused strateji

Burada nitelendirilen aslında müşteri davranışlarının analizidir. Müşteri davranışları analizi neden yapılır? Amaç stratejik ve taktik yapılacak pazarlama etkinliklerini doğru bir temele oturtmaktır. Bu yüzden Intelligence sözcüğünü istihbarat olarak çevirmişlerdir. İstihbarat sözcüğü o kadar büyük önem kazanmış ki IBM firması, veri ambarı ve benzeri teknolojilere dayanan CRM çözümlerini bir dönem “ Business Intelligence ”olarak adlandırmış.

Birileri çıkıp ta “Biz müşterimizin kendi sunduğumuz ürünleri alıp almamasıyla değil, rakiplerimizin sunduğu ürünleri nasıl tükettikleriyle ilgileniyoruz ” dediğinde ne yapacağız?

İşte gerçek bir “ Intelligence ” ortamında, müşterilerin davranışlarından bunu bile ortaya çıkarmak mümkün. Çok büyük bir Britanya bankasının üst düzey yöneticilerinden biri, Türkiye’ den ziyarete gelen banka yöneticilerine açık açık “ veri ambarı sistemini bir istihbarat aracı (business intelligence tool) olarak kullanıyoruz. Müşterilerimizin rakip bankalarla yaptıkları işlemleri bile buradan anlayabiliyoruz. Müşterilerimizin rakip bankalardan aldıkları kredileri biz kapatıp, bu kredileri daha uygun faizlerle kendi üzerimize devralmayı teklif ediyoruz. ” demiştir. Örnek aslında son derece basittir:

- Söz konusu bankanın müşterilerinden bir bölümünün cari hesabına, her ayın ilk gününde belli bir miktar para (Maaş) yatmaktadır.

- Bu müşterilerin, her ayın belli bir gününde, her ay, aynı meblağda bir adet çeki, rakip bankadan (Takastan) gelmektedir.
- Milyonlarca müşterisi yaptığı milyarlarca işlem arasından detaylı bir analiz yapan banka, yukarıda belirtilen işlem silsilesinin, muhtemelen, müşterilerinin rakip bir bankadan aldıkları konut kredisinden kaynaklandığını fark etmiştir.
- Her müşterinin ödediği aylık taksitler ve bu taksitleri ödemeye başladığı tarih bellidir. Bu durumda,
  - Her müşterinin rakip bankaya ödediği toplam para
  - Muhtemel bakiye borcu
  - Bu krediyi hangi faiz oranında aldığı da kolaylıkla hesaplanabilir.

#### **4.7.5. Hissedar (üst yönetim değil) düzeyinde katılım**

CRM projelerinde, CRM kavramına kimin ve neden ihtiyacı olduğu gibi bu derece önemli ve hassas olan bu konuda birçok neden den ötürü, bu projelere hissedar düzeyinde katılımı oldukça gereklidir. Bu nedenleri kısaca şöyle sıralayabiliriz:

- CRM projeleri, operasyonel sistemler kadar olmasa da, onlarla boy ölçüşebilir düzeyde büyük teknolojik yatırımlar gerektirmektedir.
- Dünyada çok sayıda CRM projesi başarısızlığa uğramıştır. Dolayısıyla, başarının yanı sıra, başarısızlığında hesabı verilmelidir.
- Proje her şeyiyle en kaliteli insan kaynaklarını harcayacaktır. Başka bir deyişle, CRM projelerine harcanacak olan insan kaynakları, zamanında operasyonel sistemlerin otomasyonuna harcanan insan kaynakları ile karşılaştırılabilir düzeyde olacaktır.
- CRM projelerinden beklentilerin, tüm kuruluş çapında netlik kazanması ve bunun mutlak bir üst düzey onayından geçmesi şarttır. Sürekli değişen öncelikler yalan-yanlış, günü kurtarma amacıyla yapılan yamalar, CRM projesinin başarısını gölgeleyecektir.
- CRM projelerinden beklentiler uzun vadeli. Bu işi hakkıyla yapmak isteyen şirketlerde, kısa dönemli sonuçlar beklenmemeli, bu yola sapma eğilimleri olan yöneticilerin davranışları dikkatle kontrol edilmelidir. Bu işe girişilmesi için ise, beklentilerin uzun vadeli olduğunu hissedarlarında bilmesi ve benimsemesi gereklidir. Aksi takdir de, uzun vadeli ilere girişilecek yöneticilerin tepeden aldıkları destek yeterli olmayacağı için daime “ Kısa

dönemde bir şeyler yapıyormuş gibi göstermeme” tehlikesi bulunacak, bu da yöneticiyi haklı olarak yukarıda belirttiğimiz yola sevk edecektir.

- Kurumda her düzeyde çalışan kişilerin, şirketler tarafından sunulan “ Cazip grafiklere ve demolara kanma ” etkeni çok önemlidir. Bunu engellemek için de, bu tuzağa en başta, üst düzeyde (Hissedar düzeyinde) düşülmesi gerekmektedir.

#### **4.7.6. Şirket içindeki en değerli kaynakların bu işe ayrılması**

Her kuruluş, CRM modelini kendisi çizerek, bu konuda dışarıdan sadece profesyonel yardım almalıdır. Bu işi bir teknoloji projesi olarak düşülebilecek en büyük yanıştır. Hissedarlar da dahil olmak üzere en üst yönetimin konuya ilgisi azalacaktır. Eğer bu ilgi geri kazanılmaz ise projeyi yarım bırakmak en doğru çözüm olacaktır.

#### **4.7.7. Doğru iş ortakları**

CRM projelerinde muhtemelen, tipik bir “Yönetim Danışmanlığı ” projesinden çok daha detay düzeyde sırlar paylaşılacaktır. İşin doğası gereği, CRM projesinin sahibi olan şirket, birçok kaynağını ve detay düzeyde bilgisini satıcı firmalara açmak zorunda kalacaktır. İşte bu ortamda, “Quick & Dirty ” diye adlandırdığımız bir takım işler yapıp sonra da ortalıktan kaybolmaya meyilli olan satıcı firmalar, CRM projelerinden tamamıyla uzak tutulmalıdır. Elbette, kendisini “ CRM çözüm sağlıyor ” gibi gösteren router, kablo, sandalye ve ampul satıcısı firma, alelade bir mal veren olarak görülebilir ve bunlarla olan ilişkiler çok kısıtlı düzeyde yürütülebilir. Bunlarla ilişki, mümkün olan en iyi malın olabilecek en düşük fiyatlarla alınmasından sonra asgari düzeye indirilebilir. Ancak CRM konusunda danışmanlık verenlerden tutun da, dev bir veri ambarı projesinin başlangıç safhalarında iş yapısının keşfi ve ya veri yapılarının keşfi konularında çalışan kişi ve kuruluşlara kadar hemen hemen herkes, bu projede önemli roller oynayacaktır. Bu nedenle, bu kişi ve kurumların doğru seçimi son derece önemlidir.

#### **4.7.8. Uzun dönemli beklentiler**

CRM projelerinin süresi ve yatırımların geri dönüşü ile ilgili herkes kendince bir şeyler söylemektedir. Ancak, yukarıda “ Quick & Dirty ” diye adlandırdığımız çözümleri sunan firmalar dışında herkes, bu sürenin çok uzun olduğundan bahsetmekte ve çıkılan



yolculuğun hiç de kolay olmadığını vurgulamaktadır. Bu söylemler genelde doğrudur. CRM' in en önemli kısmı olan ama sadece vazgeçilmez bir bölümü olup, büyük resmin içinde bir parça olarak duran veri ambarı projelerinin bile en az iki yılda sahibine geri dönüş sağlamaya başladığı düşünülürse, CRM kavramını tamamıyla uygulamayı planlayan bir kuruluşta kısa dönemde bir sonuç beklemenin anlamsızlığı ortaya çıkar.

#### **4.7.9. Geri dönüş hesabının yapılmış olması**

Her işte olduğu gibi, CRM projelerinde de, bu konuya yatırım yapan kişilerin burada bir geri dönüş beklentisi içine girmeleri doğaldır. Tekrar vurgulanacağı gibi, bir işe odaklı proje haline dönüşmemesi gereken CRM işlerine yapılan yatırımların geri dönüşü, müşterilere yapılan satışlara olan pozitif katkı ile ölçülmelidir. Elbette, bu katkının hangi maliyetlerle gerçekleştiği, ROI ( Return On Investment ) dediğimiz başarı kriterinin esasını teşkil eder. CRM projelerinde geri dönüş, başarılı bir CRM projesinde geri dönüş hesabının yapılmış ve en üst düzeyde kabul görmüş, üzerinde mutabık kalınmış olması gerektiği vurgulanmıştır.

#### **4.7.10. Sorun çözme amaçlı değil**

Eğer bir şirket, operasyonlarında başarısız, verimsiz ve karsız ise, çözümünü CRM' de görmesi ve deyim yerindeyse CRM' den medet umması yersizdir. CRM, başarısız şirketleri başarılı kılmak için yaratılmış bir sihirli değnek değildir. Tekrar vurgulamak gerekir ki, özellikle bu durumda olan şirketlerin, “ Satışta büyük sorunlarınız var. Bu yazılımı alırsanız her şey düzelecek ” diyen satıcı firmaların bu gibi söylemlerine kapılmamaları gerekir. Dünya üzerinde, operasyonel olarak verimsiz, başarısız ve karsız olan şirketlerin CRM projeleri uygulayarak karlı ve verimli hale geçtikleri görülmüş değildir. Bilinçsizce girilen ERP, TQM, e-Ticaret gibi birçok moda konu, geleneksel yönetim şekliyle başarısız olan şirketleri kurtarmaya yetmeyecek, tam tersi, daha da kötüye gitmelerine neden olacaktır.

### 3. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu araştırmanın amacı, CRM projesini kullanan işletmelerin bu uygulamayı ne kadar doğru uyguladıklarını ve müşteri bakış açısıyla ne derece yararlı olabildiğini ölçmektir. Ayrıca araştırmaya konu olan firmaların müşterilerinin demografik özelliklerini ortaya koymak da araştırmanın amaçları arasındadır.

#### 3.1. Ankete Katılanların Görevleri

İşletme düzeyinde gerçekleştirilen anket çalışmasında görüşülen kişilerin çalışmakta oldukları departmanlar çizelge 1’de görülebilmektedir. Ankete katılanların hangi bölümlerde ağırlıklı olarak çalıştığının belirlenebilmesi için satış departmanında çalışanlara ‘1’, teknik departmanda çalışanlara ‘2’ ve her ikisinde de görev alanlara ‘12’ rakamı verilmiştir. Bu rakamlardan yararlanılarak önem cetveli oluşturulmuş ve her bir dereceye bir rakam verilerek ölçek hazırlanmıştır. Çizelge 1’den de görülebildiği gibi ankete katılan toplam 37 firmanın 37 elemanından % 21,6’sı satış departmanında, % 40,5’i teknik departmanda, % 37,8’i ise hem satış hem de teknik departmanda çalışmaktadır.

Çizelge 5. 1. Ankete Katılanların Görev Dağılımları

Görevler	Sayı	Yüzde (%)
Satış	8	21,6
Teknik	15	40,5
Satış ve Teknik	14	37,8
Toplam	37	100

### 3.2. Ankete Katılan İşletmelerin CRM'i Uygulayıp Uygulamadığı

İstanbul il ve ilçelerinde bulunan ve ABC Kimya firmasının müşterisi olan 37 adet gıda firmasına ait bu anket çalışmasında; içlerinden 28 adetinin bu uygulamayı uyguladığı fakat 9'unun uygulamadığı, hatta bu konuda bilgi birikiminin olmadığı saptanmıştır. Çizelge 5. 2'den görülebildiği gibi bu firmaların % 75,7'si bu uygulamayı mevcut halde kullanmakta, % 24,3' ü ise kullanmamaktadır. Önem cetveli oluşturabilmek için burada da rakamlardan yararlanılmıştır. CRM Uygulamasını mevcut halde kullananlara '1' ,kullanmayanlara ise '2' numaralı rakam verilmiştir. Bu rakamlar önem düzeylerini arz etmektedir. Çalışanlardan her birinden hazırlanan bu cetvele göre rakam vermesi istenmiştir. Elde edilen bu verileri yorumlamak için ise her bir kriter için verilen sayıların ağırlıklı puanları hesaplanmıştır.

Çizelge 5. 2. Ankete Katılan İşletmelerin CRM'i Uygulayıp Uygulamadığı

	Sayı	Yüzde (%)
CRM Uygulaması Mevcut	28	75,7
CRM Uygulaması Yok	9	24,3
Toplam	37	100

### 3.3. İşletmelerde CRM' i Uygulayanlar ve Süresi

CRM uygulamalarını kullanan firmaların bu uygulamayı kaç senedir uyguladığına ilişkin veriler çizelge 5. 3'te sunulmuştur. Bu uygulamayı bilmeyen ve kullanmayan 9 firma vardır. Kalan 28 firma değerlendirildiğinde ise; 1 yıldan az bu uygulamayı hayata geçiren firma sayısı 15, 1 ile 2 yıl arası 7, 2 ile 3 yıl arası 4, 3 ile 4 yıl arası 2, 4 yıldan fazla bu uygulamayı hayata geçirip kullananların sayısı 0'dır. CRM uygulamalarını kullanıp ankete katılan toplam 28 firmanın % 40,5'i bu uygulamayı 1 yıldan az bir sürede kullanmakta, % 18,9'u bu uygulamayı 1 ile 2 yıl arası kullanmakta, %10,8'i bu uygulamayı 2 ile 3 yıl arası kullanmakta, % 5,4'ü bu uygulamayı 3 ile 4 yıl arası kullanmaktadır. 4 yıldan fazla uygulamayı kullananların yüzdesi ise 0'dır.

Çizelge 5. 3'ten de anlaşılacağı gibi uygulamadaki yıl sayısı arttıkça uygulayanların sayısı düşmektedir.

Yine burada da önem cetveli oluşturulmuş ve her bir dereceye bir rakam verilerek bir ölçek hazırlanmıştır. Bu ölçeğe göre '1' rakamı CRM Uygulamasını 1 yıldan az kullananları, '5' rakamı da bu uygulamayı 4 yıldan fazla kullananları göstermektedir. 2 ile 3 yıl arası bu uygulamayı kullananlar ise '3' rakamı ile gösterilmiştir.

Çizelge 5. 3. İşletmelerde CRM Uygulaması ve Uygulamanın Süresi

Süre	Sayı	Yüzde (%)
1 Yıldan az	15	40,5
1-2 Yıldır	7	18,9
2-3 Yıldır	4	10,8
3-4 Yıldır	2	5,4
4 Yıldan fazla	0	0
Toplam	28	75,7

#### **3.4. Ankete Katılan İşletmelerin Çalışanlarından CRM Eğitimi Alanların dağılımları**

Çalışmaya katılan 37 firma içinden 28'inde CRM uygulamaları mevcut olmasına karşılık sadece 3 tanesinde bu uygulamanın eğitimi verildiği, kalan 34 firmada ise bu uygulamanın eğitiminin verilmediği saptanmıştır. Tablo 4'ten de anlaşıldığı gibi bu firmaların

% 8,1' inde CRM eğitimi verilmiş olup, % 91,9' unda ise bu uygulamanın eğitimi verilmemiştir.

Bu çalışmadan çıkan sonuç ise CRM uygulamalarının mevcut halde kullanılmasına karşılık çalışanlarına doğru bir şekilde uygulamayı kullanması için verilen eğitim çok azdır. Bu da bu uygulamanın fazla ciddiye alınmadığının göstergesidir.

Çizelge 5. 4. Ankete Katılan İşletmelerin Çalışanlarından CRM Eğitimi Alanların dağılımları

	Sayı	Yüzde (%)
CRM Eğitimi Alınmış	3	8,1
CRM Eğitimi Alınmamış	34	91,9
Toplam	37	100

### 3.5. ABC Firmasındaki CRM Uygulamalarının Müşteri Gözündeki Değerlendirmeleri

Daha önce de belirtildiği gibi yoğun rekabetin bulunduğu herhangi bir sektörde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için mevcut müşterilerin elde tutulmasına ve müşteri sadakati oluşturmaya ihtiyaç vardır. Yapılan teorik ve ampirik çalışmalar, müşteri sadakatinin sağlanmasında temel unsurun müşteri memnuniyeti olduğunu, ortaya koymaktadır. Tabi ki müşteri sadakatinin sağlanmasında ki tek unsur müşteri memnuniyeti olmamasına karşılık en önemli unsurdur.

Çizelge 5. 5. 1'de ABC Kimya adlı firmanın, gerek kendi içinde gerekse müşterileri tarafından değerlendirilmesi rakamsal olarak görülecektir. Firmanın müşterilere sağlaması gereken kriterleri sağlayıp sağlamadığı öncelikle önem derecelerine göre 1'den 5'e kadar değer verilip önem cetveli oluşturulmuş ve her bir dereceye bir rakam verilerek ölçek

hazırlanmıştır. Buna göre 1 rakamı müşteri bakış açısıyla o kriteri kesinlikle sağlamadığı, 5 rakamı ise kesinlikle sağladığını göstermektedir. 3 rakamı ise o kriterle ilgili müşterinin çekimser kaldığını ve fikrinin olmadığını belirtmesini göstermektedir.

Bu veriler sonucunda firmanın, ürünlerinin etiket üzerindeki bilgilerinin yeterliliğine, satış temsilcilerinin ürünler hakkında yeterli bilgiye sahip olmasına, sorunların kısa zamanda çözüm bulmasına, irsaliye ve faturalarının zamanında gönderilmesine, promosyonlarının yeterliliğine, reklam ve tanıtımlarının yeterliliğine, öneri ve şikayetlere kısa sürede cevap vermesine, aradığınız zaman yetkililerine ulaşılabilmesine ve son olarak firma ile iş yapma memnuniyetine müşterilerden bir kısmı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Kalan sorunlarda ise karışık cevaplar verilmiş olunmasına rağmen kesinlikle katılmadıklarını belirten kimse olmamıştır.

Genel olarak bakıldığında ise firmanın, ankete katılan müşterilerin %45' inden fazlası yani büyük çoğunluğu, teslimatta karışıklık olmamasına, elemanlarının kendilerine karşı olan tutumlarının memnuniyetlerine, satış temsilcilerinin ürünler hakkında yeterli bilgiye sahip oluşlarına, profesyonel bir ekibe sahip oluşlarına, müşterilerini sıklıkla ziyaret etmelerine ve güler yüzlü yaklaşım sergilemelerine kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bu da asıl memnuniyetin ABC Kimya'ya nazaran bu satış temsilcilerine karşı olan memnuniyetin çok daha iyi olduğunu göstermektedir. Dolaylı olarak firmayı etkilese de asıl memnuniyet çalışanlara karşıdır.

Çizelge 5. 5. 1. İşletmelerin ABC Kimya şirketine ilişkin değerlendirme sonuçları (a)

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma
Çok çeşitli ürünleri vardır	-	5,4	2,7	83,8	8,1	3,95	0,57
Ürünlerinin etiket üzerindeki bilgileri yeterlidir	5,4	8,1	24,3	59,5	2,7	3,46	0,90
Ürünlerinin ambalaj kalitesi yüksektir	-	8,1	5,4	83,8	2,7	3,81	0,62
Ürünleri yüksek derecede isteklerime cevap verir	-	8,1	8,1	78,4	5,4	3,81	0,66
Siparişlerim zamanında elime ulaşır	-	2,7	-	78,4	18,9	4,4	0,54
Siparişlerin sevk edilme şeklinden memnunum	-	5,4	10,8	56,8	27	4,05	0,78
Elemanlarının bana karşı olan tutumlarından memnunum	-	8,1	-	43,2	48,6	4,32	0,85
Satış temsilcileri ürünler hakkında yeterli bilgiye sahiptir	5,4	5,4	2,7	35,1	51,4	4,22	1,11
İsteklerime alternatif çözümler bulabiliyorlar	-	21,6	8,1	45,9	24,3	3,73	1,07
Sorunlar kısa zamanda çözüm buluyor	5,4	21,6	5,4	37,8	29,7	3,65	1,27
Teslimatta karışıklık olmaz (miktar ve ambalaj)	-	2,7	2,7	94,6	-	3,92	0,36
Ürünleri sağlam ve eksiksiz teslim ederler	-	2,7	5,4	81,1	10,8	4,00	0,53
İrsaliye ve faturalar zamanında gönderilir	2,7	5,4	10,8	64,9	16,2	3,86	0,86
Dokümanlar (MSDS, Ürün Talimatları ve Üretim izinleri)	-	5,4	5,4	59,5	29,7	3,14	0,75
Ambalajları depolamaya uygundur	-	2,7	2,7	89,2	5,4	3,97	0,44
Ürün kalitesi yüksektir	-	5,4	8,1	73	13,5	3,95	0,66
Ürünleri güvenilirdir	-	13,5	18,9	54,1	13,5	3,68	0,88
Ürünleri fiyat/kalite algısı yüksektir	-	35,1	13,5	40,5	10,8	3,27	1,07
Tüketiciler tarafından aranan bir markadır	-	13,5	27	48,6	10,8	3,57	0,87
Yenilikçi bir markadır	-	13,5	24,3	56,8	5,4	3,54	0,80
Müşterilerine değer verir	-	10,8	10,8	54,1	24,3	3,92	0,89
Ürün ve hizmetleri ile müşterilerine yüksek katma değer sağlar	-	13,5	5,4	67,6	13,5	3,81	0,84

Çizelge 5. 5. 1. İşletmelerin ABC Kimya şirketine ilişkin değerlendirme sonuçları (b)

Profesyonel bir ekibe sahiptir	-	8,1	2,7	40,5	48,6	4,30	0,88
Promosyonları yeterlidir	2,7	21,6	27	13,1	13,5	3,35	1,06
Reklam ve tanıtımları yeterlidir	2,7	35,1	18,9	40,3	2,7	3,05	1
Öneri ve şikayetlere kısa sürede cevap verir	2,7	2,7	13,5	62,2	18,9	3,92	0,83
Müşterilerini sıklıkla ziyaret ederler	-	-	-	45,9	54,1	4,54	0,51
Güler yüzlü yaklaşım sergilerler	-	-	-	40,5	59,5	4,59	0,50
Taahhütlerine uyarlar	-	8,1	8,1	40,5	43,2	4,19	0,91
Aradığınız zaman yetkililerine ulaşabilirsiniz	2,7	10,8	13,5	37,8	35,1	3,92	1,09
Ürün ve hizmetlerle alakalı sürekli bilgilendirme yapılır	-	10,8	8,1	51,4	29,7	4,00	0,91
ABC Kimya ile iş yapmaktan çok memnunum	2,7	5,4	5,4	62,2	24,3	4,00	0,88

Çizelge 5. 5. 1'den de anlaşılacağı gibi firma ile ilgili en düşük memnuniyet oranına sahip kriterler ise; isteklere alternatif çözüm bulabilmesi, sorunların kısa zamanda çözüm bulması, fiyatlarına nazaran kalitenin yüksekliği, promosyonlarının yeterliliği, reklam ve tanıtımlarının yeterliliğidir. Buradan da çıkan en önemli sonuç firmanın yeterli ölçüde kendini tanıtmaya çabası içine girmediği ve fiyat algısının düşük olduğudur.



Çizelge 5. 5. 2. CRM' i uygulayanla uygulamayan şirketlerin ABC Kimya firmasını değerlendirmesine ilişkin T testi sonuçları (a)

	CRM Uygulamaları	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma ( $\sigma$ )	T Değeri	P Değeri
Çok çeşitli ürünleri vardır	Evet	3,8929	,62889	-,991	,329
	Hayır	4,1111	,33333	-1,341	,191
Ürünlerinin etiket üzerindeki bilgileri yeterlidir	Evet	3,3571	,91142	-1,228	,228
	Hayır	3,7778	,83333	-1,287	,218
Ürünlerinin ambalaj kalitesi yüksektir	Evet	3,7857	,56811	-,432	,668
	Hayır	3,8889	,78174	-,366	,721
Ürünleri yüksek derecede isteklerime cevap verir	Evet	3,7857	,68622	-,403	,689
	Hayır	3,8889	,60093	-,432	,671
Siparişlerim zamanında elime ulaşır	Evet	4,1786	,39002	,867	,392
	Hayır	4,0000	,86603	,599	,564
Siparişlerin sevk edilme şekline memnunum	Evet	4,0357	,74447	-,249	,805
	Hayır	4,1111	,92796	-,222	,828
Elemanlarının bana karşı olan tutumlarından memnunum	Evet	4,3571	,82616	,409	,685
	Hayır	4,2222	,97183	,375	,714
Satış temsilcileri ürünler hakkında yeterli bilgiye sahiptir	Evet	4,2143	1,16610	-,018	,985
	Hayır	4,2222	,97183	-,020	,984
İsteklerime alternatif çözümler bulabiliyorlar	Evet	3,6786	1,12393	-,507	,615
	Hayır	3,8889	,92796	-,561	,583
Sorunlar kısa zamanda çözüm buluyor	Evet	3,4286	1,28894	-1,921	,063
	Hayır	4,3333	1,00000	-2,191	,042
Teslimatta karışıklık olmaz (miktar ve ambalaj)	Evet	3,8929	,41627	-,765	,450
	Hayır	4,0000	,00000	-1,362	,184
Ürünleri sağlam ve eksiksiz teslim ederler	Evet	3,9643	,57620	-,722	,475
	Hayır	4,1111	,33333	-,944	,355
İrsaliye ve faturalar zamanında gönderilir	Evet	3,8571	,84828	-,096	,924
	Hayır	3,8889	,92796	-,091	,929
Dokümanlar (MSDS, Ürün Talimatları ve Üretim izinleri) eksiksiz ve doğrudur	Evet	4,1071	,78595	-,395	,695
	Hayır	4,2222	,66667	-,431	,673
Ambalajları depolamaya uygundur	Evet	3,9643	,42879	-,209	,836
	Hayır	4,0000	,50000	-,193	,850
Ürün kalitesi yüksektir	Evet	3,8214	,66964	-2,104	,043
	Hayır	4,3333	,50000	-2,446	,025

Çizelge 5. 5. 2. CRM' i uygulayanla uygulamayan şirketlerin ABC Kimya firmasını değerlendirmesine ilişkin T testi sonuçları (b)

	CRM Uygulamaları	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma ( $\sigma$ )	T Değeri	P Değeri
Ürünleri güvenilirdir	Evet	3,5714	,92009	-1,277	,210
	Hayır	4,0000	,70711	-1,463	,161
Ürünleri fiyat/kalite algısı yüksektir	Evet	3,3214	1,02030	,507	,615
	Hayır	3,1111	1,26930	,452	,659
Tüketiciler tarafından aranan bir markadır	Evet	3,5000	,83887	-,832	,411
	Hayır	3,7778	,97183	-,770	,456
Yenilikçi bir markadır	Evet	3,5714	,74180	,408	,686
	Hayır	3,4444	1,01379	,347	,735
Müşterilerine değer verir	Evet	3,9286	,81325	,114	,910
	Hayır	3,8889	1,16667	095	,926
Ürün ve hizmetleri ile müşterilerine yüksek katma değer sağlar	Evet	3,8571	,80343	,583	,564
	Hayır	3,6667	1,00000	,520	,613
Profesyonel bir ekibe sahiptir	Evet	4,2143	,95674	-1,015	,317
	Hayır	4,5556	,52705	-1,354	,188
Promosyonları yeterlidir	Evet	3,4643	1,03574	1,148	,259
	Hayır	3,0000	1,11803	1,103	,290
Reklam ve tanıtımları yeterlidir	Evet	3,0357	1,03574	-,194	,847
	Hayır	3,1111	,92796	-,206	,840
Öneri ve şikayetlere kısa sürede cevap verir	Evet	3,8214	,81892	-1,272	,212
	Hayır	4,2222	,83333	-1,260	,229
Müşterilerini sıklıkla ziyaret ederler	Evet	4,5000	,50918	-,858	,397
	Hayır	4,6667	,50000	-,866	,401
Güler yüzlü yaklaşım sergilerler	Evet	4,5714	,50395	-,494	,624
	Hayır	4,6667	,50000	-,496	,628
Taahhütlerine uyarlar	Evet	4,1429	,89087	-,542	,591
	Hayır	4,3333	1,00000	-,510	,619
Aradığınız zaman yetkililerine ulaşabilirsiniz	Evet	3,9643	1,07090	,442	,661
	Hayır	3,7778	1,20185	,416	,685
Ürün ve hizmetlerle alakalı sürekli bilgilendirme yapılır	Evet	4,0000	,90267	,000	1,000
	Hayır	4,0000	1,00000	,000	1,000
ABC Kimya ile iş yapmaktan çok memnunum	Evet	4,0000	,90267	,000	1,000
	Hayır	4,0000	,86603	,000	1,000

CRM uygulayanla uygulamayan şirketlerin ABC kimya firmasını değerlendirmeleri açısından sadece sorunların kısa zamanda çözüm bulmasına ilişkin analizinde fark olduğu gözlenmektedir.

CRM uygulayanla uygulamayan işletmelerin Levene testi sonucuna göre türdeş olduğu için sorunların kısa zamanda çözüm bulmasına ilişkin (F=2,72, P=0,106) t testi sonuçları kullanılır. Test kalıbı [  $t = -1,921$ ,  $sd=35$ ,  $P= 0,63$  ] olarak belirlenmiştir. CRM uygulayanla uygulamayan işletmelerin ABC kimya şirketini değerlendirmeleri sonucunda %90 düzeyinde önemli bir fark görülmemektedir.

Diğer değerlendirme unsurları açısından iki grup arasında önemli bir fark görülmemektedir.

### **3.6. CRM Uygulamalarının Başarılı Olmasında Kriterlerin Ankete Katılanlar Açısından Önem Dereceleri;**

Daha öncede belirttiğimiz gibi CRM uygulamalarının başarılı olmasında birçok etken vardır. Tek başına bir CRM programı yeterli olmayacağı gibi firmaya da çok şey katmayacağı kesindir. Bu konu başlığında görüşülen kişilerden CRM' in başarılı olmasında aşağıdaki kriterlerin ne derece önemli olduğuyla ilgili düşüncelerini belirtmeleri istenmiştir.

Bu çalışmada da önem cetveli oluşturulmuş ve önem derecelerine göre rakamlar verilmiştir. '1' rakamı hiç önemli değil, '5' rakamı ise oldukça önemli manasını taşımaktadır. Fikrim yok cevabı ise '3' rakamı ile anlatılmıştır. Bu rakamlardan yararlanılarak ağırlıklı yüzdeleri, ortalamaları ve standart sapmaları çıkarılmıştır.

Çizelge 5. 6. 1'den de görülebileceği gibi oldukça önemli cevabında %50'nin altında kalan tek kriter uygulamanın etkin olabilmesi için belirli bir zaman geçmesiyle alakalı olandır. Firmalar zaman kavramına önem vermemekle beraber bu uygulamanın çok çabuk gerçekleşebileceği düşüncesini taşımaktadır.

Hiç önemli değil cevabının olumlu olmasıyla beraber önemli değil cevabının varlığı bu uygulamayı kullananların, uygulamayı ne kadar bildikleri ve ciddiye aldıkları ile ilgili kafada soru işaretleri uyandırmaktadır. Çizelge 5. 6. 1'den de görülebileceği gibi ankete

katılan toplam 37 firmanın 37 çalışanından CRM ile ilgili, % 10,8'i modüllerin eğitiminin verilmiş olmasına, % 2,7'si uygulamanın etkin olabilmesi için belirli bir zaman geçmesine, % 2,7'si diğer departmanlarla olan veri paylaşım problemini ortadan kaldırabilmesine, % 2,7'si ürün ve hizmetlerin kolay tanımlanıp yönetilebilmesine, % 8,1'i iş akışındaki aksaklıkların raporlanabilmesine, % 10,8'i müşteri ve kontak bilgilerine dinamik özelliklerin eklenmesine izin vermesine ve % 2,7'si ise müşterilere daha iyi bir hizmet vermeyi sağlamasına önemli değil cevabı vermiştir. Bu da bu uygulamanın aslında ne kadar ciddiye alındığının ve bilindiğinin başka bir göstergesidir.

Çizelge 5. 6. 1. CRM uygulamalarının başarılı olmasında kriterlerin ankete katılanlar açısından önem dereceleri;

	Hiç Önemli	Önemli Değil	Fikrim Yok	Önemli	Oldukça Önemli	Ortalama	Standart Sapma
Performansın yüksek olması	-	-	10,8	37,8	51,4	4,41	0,69
Modüllerin eğitiminin verilmiş olması	-	10,8	10,8	27	51,4	4,19	1,02
Uygulamanın etkin olabilmesi için belirli bir zaman geçmesi	-	2,7	18,9	40,5	37,8	4,14	0,82
Yaptığımız işleri kolaylaştırması	-	-	8,1	40,5	51,4	4,43	0,65
Ne yapılması konusunda yönlendirebilmesi	-	-	5,4	43,2	51,4	4,46	0,61
Diğer departmanlarla olan veri paylaşım problemini ortadan	-	2,7	10,8	24,3	62,2	4,46	0,80
Müşteri hakkında yeterli bilgiye kolayca ulaşılması	-	-	2,7	21,6	75,7	4,73	0,51
Müşteri hakkında yeterli bilgiye hızlı bir şekilde ulaşılması	-	-	2,7	24,3	73	4,70	0,52
Ürün ve hizmetlerin kolay tanımlanıp yönetilebilmesi	-	2,7	-	29,7	67,6	4,62	0,64
İş akışındaki aksaklıkların raporlanabilmesi	-	8,1	8,1	32,4	51,4	4,27	0,93
Müşteri ve Kontak bilgilerine dinamik özelliklerin eklenmesine	-	10,8	5,4	27	56,8	4,30	1
Müşterilere daha iyi bir hizmet vermeyi sağlaması	-	2,7	8,1	29,7	59,5	4,46	0,77

Çizelge 5. 6. 2. CRM' i uygulayanla uygulamayan şirketlerin CRM uygulamalarının başarılı olmasında kriterlerin önem derecelerini değerlendirmelerine ilişkin T testi sonuçları

	CRM Uygulamaları	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma ( $\sigma$ )	T Değeri	P Değeri
Performansın yüksek olması	Evet	4,5000	,69389	1,506	,141
	Hayır	4,1111	,60093	1,624	,124
Modüllerin eğitiminin verilmiş olması	Evet	4,3929	,83174	2,254	,031
	Hayır	3,5556	1,33333	1,776	,106
Uygulamanın etkin olabilmesi için belirli bir zaman geçmesi	Evet	4,2500	,84437	1,527	,136
	Hayır	3,7778	,66667	1,726	,102
Yaptığımız işleri kolaylaştırması	Evet	4,5357	,69293	1,761	,087
	Hayır	4,1111	,33333	2,472	,020
Ne yapılması konusunda yönlendirebilmesi	Evet	4,5714	,63413	2,074	,046
	Hayır	4,1111	,33333	2,817	,009
Diğer departmanlarla olan veri paylaşım problemini ortadan	Evet	4,6071	,62889	2,061	,047
	Hayır	4,0000	1,11803	1,552	,153
Müşteri hakkında yeterli bilgiye kolayca ulaşılması	Evet	4,6429	,55872	-1,899	,066
	Hayır	5,0000	,00000	-3,382	,002
Müşteri hakkında yeterli bilgiye hızlı bir şekilde ulaşılması	Evet	4,6786	,54796	-,493	,625
	Hayır	4,7778	,44096	-,552	,588
Ürün ve hizmetlerin kolay tanımlanıp yönetilebilmesi	Evet	4,6071	,68526	-,240	,812
	Hayır	4,6667	,50000	-,282	,781
İş akışındaki aksaklıkların raporlanabilmesi	Evet	4,3929	,91649	1,431	,161
	Hayır	3,8889	,92796	1,422	,178
Müşteri ve Kontak bilgilerine dinamik özelliklerin eklenmesine	Evet	4,2857	1,04906	-,123	,903
	Hayır	4,3333	,86603	-,136	,894
Müşterilere daha iyi bir hizmet vermeyi sağlaması	Evet	4,5714	,69007	1,599	,119
	Hayır	4,1111	,92796	1,371	,198

CRM uygulayanla uygulamayan şirketlerin CRM uygulamalarının başarılı olmasında kriterleri değerlendirmeleri açısından; yaptığımız işleri kolaylaştırması, ne yapılması

konusunda yönlendirebilmesi ve müşteri hakkında yeterli bilgiye kolayca ulaşılmasına ilişkin analizinde fark olduğu gözlenmektedir.

CRM uygulayanla uygulamayan işletmelerin Levene testi sonucuna göre türdeş olduğu için sorunların kısa zamanda çözüm bulmasına ilişkin ( $F=2,72$ ,  $P=0,106$ ) t testi sonuçları kullanılır. Test kalıbı [  $t= -1,921$ ,  $sd=35$ ,  $P= 0,63$  ] olarak belirlenmiştir. CRM uygulayanla uygulamayan işletmelerin CRM uygulamalarının başarılı olmasında kriterlerin değerlendirmeleri sonucunda %70 düzeyinde önemli bir fark görülmemektedir.

Diğer değerlendirme unsurları açısından iki grup arasında önemli bir fark görülmemektedir.

### **3.7. ABC Kimyanın 2009 ve 2010 Yıllarına Göre Performansının Değerlendirilmesi**

Ankete katılan toplam 37 firma çalışanından ABC Kimyanın sağlaması gereken kriterleri 2009 ve 2010 yılına göre değerlendirmeleri istenmiştir. Burada geçen yıl sayısı arttıkça firmanın rehavete katılıp katılmadığı diğer bir deyişle de daha fazla müşterilerini ve yapması gerekenleri ciddiye alıp almadığıyla ilgili bir sonuç elde edilmek istenmiştir.

Sonuç elde etmek için ankete katılan 37 firma çalışanından Çizelge 5. 7. 1 ve Çizelge 5. 7. 2' de görülen 5 kritere çok az ya da yüksek gibi cevaplar vermesi istendi. Bu 5 kriter ise firmanın; satış sonrası aktiviteleri, promosyonları, satışları (piyasaya göre), rakiplerine göre performansı ve müşteri ilişkileri ve yönetimidir. Ankete katılanların hangi kriterlerde ağırlıklı olarak çok az ya da yüksek cevabının verdiklerinin belirlenebilmesi için çok az cevabına '1', yüksek cevabına '4' ve orta cevabına ise '3' rakamı verilmiştir. Bu rakamlardan yararlanılarak önem cetveli oluşturulmuş ve her bir dereceye bir rakam verilerek ölçek hazırlanmıştır. Sadece firmanın piyasaya göre satışlarında ve rakiplerine göre performansında çok az cevabı elenip düşük, orta ve ya yüksek cevabı vermeleri istenmiştir. Bu kriterlerden ise düşük cevabına '1' rakamı, orta cevabına '2' rakamı ve yüksek cevabına '3' rakamı verilmiştir.

Çizelge 5. 7. 1. ABC Kimyanın sağladığı kriterlerin ankete katılanlar açısından 2009 yılına göre performans derecesi;

	2009					
	Çok Az (%)	Düşük (%)	Orta (%)	Yüksek (%)	Ortalama (x)	Standart Sapma (σ)
A.Satış Sonrası Aktiviteleri	-	2,7	45,9	51,4	3,49	0,56
B.Promosyon	2,7	45,9	35,1	16,2	2,65	0,79
C.Satışlar(Piyasaya Göre)		13,5	56,8	29,7	2,16	0,65
D.Rakiplerine Göre Performansı		5,4	59,5	35,1	2,38	0,59
E.Müşteri İlişkileri ve Yönetimi	2,7	-	35,1	62,2	2,57	0,65

İşletme düzeyinde gerçekleştirilen anket çalışmasında görüşülen kişilerin ABC Kimya firmasının sağladığı kriterlerle ilgili 2009 yılına ait görüşleri tablo 5. 7. 1' de görülebilmektedir. Tablo 5. 7. 1' den de görülebildiği gibi ankete katılan toplam 37 firmanın 37 elemanından % 2,7'si promosyonlarının ve yine % 2,7'si de müşteri ilişkileri ve yönetiminin çok az yani çok yetersiz olduğunu belirtmiştir. Yine ankete katılanlardan, satış sonrası aktivitelerinin yüksek olmasına ilişkin verilen cevap %51,4 'ünü, müşteri ilişkileri ve yönetiminin yüksek olmasına ilişkin verilen cevap ise %62,2' sini kapsamaktadır. Çizelge 5. 7. 1'den de anlaşılacağı firma ile ilgili en olumsuz cevap promosyonlarla ilgili olmaktadır. Görüşülen kişilerden çıkarılan sonuç; promosyonların düşüklüğü müşterileri ciddi anlamda etkilemekte ve firma buna ilişkin çözümler bulmamaktadır.

Çizelge 5. 7. 2. ABC Kimyanın sağladığı kriterlerin ankete katılanlar açısından 2010 yılına göre performans derecesi;

	2010					
	Çok Az (%)	Düşük (%)	Orta (%)	Yüksek (%)	Ortalama (χ)	Standart Sapma (σ)
A.Satış Sonrası Aktiviteleri	5,4	32,4	37,8	24,3	2,81	0,88
B.Promosyon	32,4	37,8	27	2,7	2,00	0,85
C.Satışlar(Piyasaya Göre)		48,6	35,1	16,2	1,68	0,75
D.Rakiplerine Göre Performansı		35,1	37,8	27	1,92	0,80
E.Müşteri İlişkileri ve Yönetimi	8,1	37,8	35,1	18,9	3,19	3,3

İşletme düzeyinde gerçekleştirilen anket çalışmasında görüşülen kişilerin ABC Kimya firmasının sağladığı kriterlerle ilgili 2010 yılına ait görüşleri tablo 5. 7. 2' de görülebilmektedir. Tablo 5. 7. 2' den de görülebildiği gibi ankete katılan toplam 37 firmanın 37 elemanından % 5,4' ü satış sonrası aktivitelerin, % 32,4' ü promosyonlarının ve yine % 8,1 'i de müşteri ilişkileri ve yönetiminin çok az yani çok yetersiz olduğunu belirtmiştir. Yine ankete katılanlardan, satış sonrası aktivitelerinin yüksek olmasına ilişkin verilen cevap % 24,3 'ünü, piyasaya göre satışlarına ilişkin verilen cevap % 16,2' sini, rakiplerine göre performansına ilişkin verilen cevap % 27' sini, müşteri ilişkileri ve yönetiminin yüksek olmasına ilişkin verilen cevap ise % 18,9' unu kapsamaktadır. Çizelge 5. 7. 2'den de anlaşılacağı firma ile ilgili en olumsuz cevap promosyonlarla ilgili olandır. Görüşülen kişilerden çıkarılan sonuç; 2010 yılında da promosyonların düşüklüğü müşterileri ciddi anlamda etkilemekte ve firma buna ilişkin çözümler bulmamaktadır.



Firmanın İstanbul ili ve ilçelerindeki ankete katılan 37 gıda firmasında çalışan 37 kişi değerlendirdiğinde çıkan genel sonuç firmanın 2009 yılından 2010 yılına müşteri bakış açısıyla gerekli kriterlerde çıkış sağlayamadığı gibi düşüşe geçtiğini göstermiştir. Satış sonrası aktiveleri, promosyonları, piyasaya göre satışları, rakiplerine göre performansından tutunda müşteri ilişkileri ve yönetimine ilişkin sağlaması gereken 5 kriterden hangisine bakılırsa bakılsın verilen orta ve ya yüksek cevabının % oranları 2009 yılına nazaran 2010 yılında düşmektedir. Bunun yanı sıra 2010 yılında bu 5 kritere verilen olumsuz cevapların (çok az ya da düşük gibi) % oranı artmaktadır.

Çıkan sonuç genele vurulduğunda CRM uygulamasını kullandığını söyleyen firmanın müşterilerinin bakış açısıyla bu uygulamayı özünde yerine getirmediği gibi tam anlayamamasından kaynaklanan sorunları mevcuttur. Bu sorunlar geçen yıl sayısı arttıkça artmakta, sorunlarını çözmediği takdirde müşterilerini hali hazırda etkilediği gibi daha çok etkileyerek müşteri kayıplarına uğramasıyla son bulacaktır.

#### 4. SONUÇ ve ÖNERİLER

İşletmeler, kıyasıya rekabet içerisinde var olabilmek için müşterilerini kontrol etmek zorundadırlar. Müşterilerin kontrolü ise müşterilerle etkin bir iletişim sonucunda mümkün olabilmektedir. İşletme, müşterilerinin beklentilerini bilmeli, beklentileri doğrultusunda mal ve hizmet geliştirerek müşterilerini tatmin edebilmelidir. Müşteri tatmini, yalnızca üretilen mal ve hizmetin müşteri beklentileri doğrultusunda gerçekleştirilmesi demek değildir. Ayrıca, işletmenin imajı ve üretilen mal ve hizmetin müşteri tarafından nasıl algılandığı da müşteri tatminini etkilemektedir.

İşletmeler müşteri tatmini sağlamak için; müşteri beklentilerini doğru olarak belirlemeli, mal ve hizmetleri müşteri beklentileri doğrultusunda geliştirmeli, müşterinin üretilen mal ve hizmeti nasıl algıladığını araştırmalı ve müşterinin işletme hakkında olumlu imaj edinmesi için çaba harcamalıdır. Günümüz rekabet şartlarında müşterilerin tatmin olması da yeterli değildir. Çünkü işletmeler sürekli olarak kendi müşterilerini koruyarak ve yeni müşteriler kazanarak büyüebilirler. Yeni müşteri kazanmak eski müşteriye korumaktan her zaman daha maliyetlidir. Dolayısıyla işletmelerin öncelikle müşteri sadakati oluşturarak eski müşterilerini korumaları gerekmektedir. Eski müşterilerin korunması ya da müşterilerin sadık müşteri haline getirilmesinde en önemli etken şüphesiz müşteri tatminidir. Tatmin olmuş müşteri zaman içerisinde sadık müşteri haline gelecektir.

Burada ki en önemli hususta müşteri ilişkileri yönetimin tam ve doğru şekilde belirlenmesinden geçmektedir. Detaylı olarak CRM konusunu açıldığı için tanımlamalarına girilmeyecektir. Ancak şu bir gerçektir ki CRM' i doğru anlamak, tanımlamak ve kendine en uygun CRM projesini seçmek şirketleri başarı noktasına ulaştıracak en önemli unsurlardan biridir (Anonim 2010f).

İstanbul ili ve ilçelerini baz alınarak yapılan çalışma neticesinde varılan sonuç ne yazık ki çok net basittir. ABC Kimya firmasından yola çıkarak, ABC Kimya firması ve İstanbul gibi kültür başkenti olarak adlandırılan şehirde ki ankete katılan gıda firmaları da dahil olmak üzere CRM projeleri, tam anlamıyla bilinmeyen, anlaşılabilirliği net olmayan, eğitimleri yeterli derece de verilmemiş, ne işe yaradığı bile bilinmeyen, uygulama metotları arasına sıkışıp kalmış, zaman kaybından başka bir şey olmayan bir yük imajını vermektedir.

ABC Kimya ve müşterilerinden oluşan İstanbul ili ve ilçelerinde bulunan 37 adet gıda firması ile yapılan çalışma sonucunda, ABC Kimyanın müşteri ilişkileri yönetimini bütünüyle uygulamadığı ve müşterilerine yansıtamadığı sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda çalışma yapılan bu firmalar bütünüyle ele alındığında ise aynı sonuç yine karşımıza çıkmaktadır. Firmalar da CRM eğitimlerinin verilmemiş olması ise en büyük eksiklerden biridir.

Uygulama yıllarına bakıldığında ise CRM' in son yıllarda bilinirliğinin ve uygulanmasının arttığı sonucuna çıkarılmıştır. Buna rağmen CRM eğitimlerinin olmayışı, CRM modülleri ve tam olarak uygulanması hakkında bilgi yetersizliğini ortaya çıkarmaktadır.

Sanırım asıl sorulması gerek soru bu hataya nerden düşmeye başlıyoruz? Bu işletmelere bakıldığında müşteri, müşteri ile olan ilişkiler, karlılık, verimlilik gibi firmayı olumlu yönde etkileyebilecek her türlü kavramın onların gözünde bir evrak yığını ve ya entel işi bir yazılım program ile oluşabileceğini değil birebir pazarlama/ satış kanalıyla gerçekleştirdiklerini görüyoruz. Uzun vadede tutunulabilirliğe faydası sorulduğunda ise sorunun yanıtı hep boş kalmaktadır.

Umarız ki bu işletmeler, gelişen Türkiye koşullarını göz ardı etmeye bırakıp bir an önce kendine yararlı olabilecek CRM, TQM gibi kavramları yerinde ve tam anlamıyla öğrenip, bu kavramları gerçek anlamda hayata geçirebilirler.

Sonuç olarak CRM uygulamalarının hayata geçirilmesi bir firmayı bütünüyle uzun vadede tutunulabilirlik açısından olumlu etkileyecektir. CRM uygulamalarını hayata geçirmeyip ciddiye almayan firmalar ise zaman içerisinde bilgilenen müşterilerini ve marka imajlarını yavaş yavaş kaybederek, pazarda tutunma şanslarını azaltacak hatta kaybedeceklerdir.

## 5. KAYNAKLAR

ABAS (2009). CRM Yanlışları. <http://www.abasturk.com/erp/makaleler/makaleler-crm-yanlislari.htm> (erişim tarihi 11.10.2010).

Aktepe C, Bař M, Tolon M (2009). Műřteri İlişkileri Yönetimi, 1.Baskı, Detay Yayıncılık.

Anonim (2010a). Műřteri İliřkileri Yönetimi (CRM), <http://www.ka.net.tr/Makale.asp?MakaleId=78> (eriřim tarihi.11.10.2010)

Anonim (2010b). Műřteri Seçimi, <http://www.1bilgi.com/halkla-iliskiler/5454/musteri-secimi.html> (eriřim tarihi, 13.07.2010 ).

Anonim (2010c). Műřteri İliřkileri Yönetimi (CRM) ve Műřteri Hizmeti, <http://notoku.com/musteri-iliskileri-yonetimi-crm-ve-musteri-hizmeti/> (eriřim tarihi 11.10.2010).

Anonim (2010d), Başarılı Bir CRM Uygulaması İçin Neler Yapmalısınız, [http://makinecim.com/bilgi\\_2744\\_Basarili-Bir-CRM-Uygulaması-Icin-Neler-Yapmalisiniz](http://makinecim.com/bilgi_2744_Basarili-Bir-CRM-Uygulaması-Icin-Neler-Yapmalisiniz) (erişim tarihi 06.10.2010).

Anonim (2010e), CRM Kavramı, <http://www.frmtr.com/halkla-iliskiler-turizm-ve-insan-kaynaklari-ulastirma/776543-crm-kavrami.html> (erişim tarihi, 12.07.2010 ).

Anonim (2010f), CRM Yalnızca Teknolojik Bir Yatırım Değildir, [http://makinecim.com/bilgi\\_2746\\_CRM-Yalnizca-Teknolojik-Bir-Yatirim-Degildir](http://makinecim.com/bilgi_2746_CRM-Yalnizca-Teknolojik-Bir-Yatirim-Degildir) (erişim tarihi 06.10.2010).

Anonim (2010g), CRM' e 4 Farklı Bakış Açısı, [http://makinecim.com/bilgi\\_5260\\_CRM8217e-4-farkli-bakis-acisi](http://makinecim.com/bilgi_5260_CRM8217e-4-farkli-bakis-acisi) (erişim tarihi 09.10.2010).

Anonim (2010h), CRM' in Hedefleri, [http://makinecim.com/bilgi\\_5258\\_CRM8217in-hedefleri](http://makinecim.com/bilgi_5258_CRM8217in-hedefleri) (erişim tarihi 07.10.2010).

Anonim (2010ı), Değişimin Yeni Yüzü CRM, <http://crmlab.clubs.bilkent.edu.tr/crm/degisiminyeniyuzu.html> (erişim tarihi, 26.08.2010).

Anonim (2010i), Başarı Hikayesi Dumankaya İnaaat, <http://www.microsoft.com/turkiye/dynamics/basari/dumankaya.msp> (erişim tarihi, 25.08.2010).

Anonim (2010j), Pazarlama- CRM- Műřteri İliřkileri Yönetimi, [http://www.odevlik.com/odev-indir/pazarlama-crm-musteri-iliskileri-yonetimi\\_id33607\\_%C3%B6devi\\_tezi.html](http://www.odevlik.com/odev-indir/pazarlama-crm-musteri-iliskileri-yonetimi_id33607_%C3%B6devi_tezi.html) (eriřim tarihi, 27.08.2010).

Anonim (2010k). Műřteri Odaklılık Nedir, <http://www.belgeci.com/musteri-odaklilik-nedir--belgesi-740> (eriřim tarihi, 18.07.2010 ).

Anonim (2010l). Műřteri Memnuniyeti, <http://www.frmtr.com/halkla-iliskiler-turizm-ve-insan-kaynaklari-ulastirma/739745-musteri-memnuniyeti-halkla-iliskiler.html> (eriřim tarihi, 20.08.2010 ).

Anonim (2010m). Műřteri Memnuniyeti, <http://www.frmtr.com/halkla-iliskiler-turizm-ve-insan-kaynaklari-ulastirma/776543-musteri-memnuniyeti-halkla-iliskiler.html> (eriřim tarihi, 24.08.2010).

Anonim (2010n). Müşteri Sadakati İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler/Kahraman%20%C3%87ATI%20-%20Cenk%20Murat%20KO%C3%87O%C4%9ELU/%C3%87ATI,%20KAHRAMAN%20V D..pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Kahraman%20%C3%87ATI%20-%20Cenk%20Murat%20KO%C3%87O%C4%9ELU/%C3%87ATI,%20KAHRAMAN%20V D..pdf) (erişim tarihi, 23.08.2010).

Bozgeyik A (2005). Müşteri İlişkileri Yönetimi, Hayat Yayıncılık.

Çatı K, Koçoğlu C.M. (2008), Müşteri Sadakati ile Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, <http://akademikpersonel.duzce.edu.tr/kahramancati/> (erişim tarihi, 26.08.2010).

Demir İ. (2004), CRM Uygulamaları ile Kurumsal Performansa Değer Yaratma, [http://makinecim.com/bilgi\\_2752\\_CRM-Uygulamalari-Ile-Kurumsal-Performansa-Nasil-Deger-Yaratabiliriz](http://makinecim.com/bilgi_2752_CRM-Uygulamalari-Ile-Kurumsal-Performansa-Nasil-Deger-Yaratabiliriz) (erişim tarihi 07.10.2010).

Gel C.O (2007). CRM Yolculuğu, 4.Baskı, Sistem Yayıncılık.

Hamşioğlu B.A. Pazarlama Stratejisi Olarak Müşteri ilişkileri Yönetimi (MİY): Karşılıklı Merkez Kobilerin de Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri. [http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf%5Cbildiri\\_05.pdf](http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf%5Cbildiri_05.pdf) (erişim tarihi, 04.07.2010 ).

IAS. (2008), Canias ERP CRM- Müşteri İlişkileri Yönetim Modülü <http://www.ias.com.tr/solutions/brochures/canias-crm.pdf> (erişim tarihi 09.10.2010).

Kağnıcıoğlu C.H. Günümüz İşletmelerin Yaşam Anahtarı Müşteri Odaklılık. [http://eab.ege.edu.tr/pdf/2\\_1/C2-S1-M7.pdf](http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M7.pdf) (erişim tarihi, 14.07.2010 ).

Kırdar Y, Demir F.O. Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM. <http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/78/16.pdf> (erişim tarihi, 10.07.2010 ).

Kırım A (2007). Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM, Sistem Yayıncılık.

Oktay E, Alagöz M, İnce ME-, Alagöz B (2004). Müşteri İlişkileri Yönetimi CRM, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım.

Özdamar K (2002), Paket Programları İle İstatistiksel Veri Analizi, 4.Baskı, Kaan Kitabevi.

Özmen U. Gerçek CRM. <http://ugurozmen.com/blog/crm/gercek-crm> (erişim tarihi 04.10.2010).

Özmen U. Müşteri Kimdir. [http://www.ugurozmen.com/blog/wp-content/musteri\\_kimdir.pdf](http://www.ugurozmen.com/blog/wp-content/musteri_kimdir.pdf) (erişim tarihi 05.10.2010).

Saydam A. Müşteri İlişkileri Budur. [http://www.turkcebilgi.com/kose\\_yazisi\\_6218\\_ali-saydam-musteri-iliskileri-budur.html](http://www.turkcebilgi.com/kose_yazisi_6218_ali-saydam-musteri-iliskileri-budur.html) (erişim tarihi 05.10.2010).

Taşpınar H (2006). Bilişim Altyapısıyla CRM Teknik Alt Yapısı& İşlevsellikleri, Pazarlama, Satış, Servis, Güncellenmiş 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık.

TOP E. (2008). CRM Nedir ve Ne İşe Yarar? <http://www.csharpnedir.com/articles/read/?id=1047> (erişim tarihi 11.10.2010).

Tunçer M, Ergunda H.İ. Temel İşletme Bilgisi Dersi Ödevi  
[http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz\\_musteri\\_odaklilik.htm](http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz_musteri_odaklilik.htm) (erişim tarihi,  
14.07.2010 ).