

TC.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ
VE
ÇOK ULUSLU BİR OTOMOBİL FİRMASINDA
MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

113753
YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
ASUMAN KAHRAMAN
1171503

TEZİ YÖNETEN
DOÇ.DR. İBRAHİM KIRCOVA

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

İSTANBUL, ŞUBAT 2002

İÇİNDEKİLER

SİMGE LİSTESİ	vii
KISALTMA LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	ix
ÇİZELGE LİSTESİ	xi
ÖNSÖZ	xii
ÖZET	xiii
ABSTRACT	xiv
GİRİŞ	xv
1. MÜŞTERİ	1
1.1. MÜŞTERİ KAVRAMININ ANALİZİ	1
1.1.1. İÇ MÜŞTERİ KAVRAMI	1
1.1.2. DIŞ MÜŞTERİ KAVRAMI	2
1.1.3. SOSYAL BİR VARLIK OLARAK MÜŞTERİ	4
1.1.4. MÜŞTERİLERİN SATIN ALMA KARAR SÜRECİ	7
1.2. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ YARATAN FAKTÖRLER	8
1.2.1. PAZAR İHTİYAÇLARININ ANLAŞILMASI	9
1.2.2. ZİYARETLER VE GÖRÜŞMELER	10
1.2.3. PAZAR ARAŞTIRMALARI	10
1.2.4. ODAK GRUPLARI	10
1.2.5. MÜŞTERİ BAŞVURULARI	11
1.2.6. SAHA ÇALIŞMALARI	11
1.2.7. LİTERATÜR	11
1.2.8. KIYASLAMA	11
1.2.9. ANKET GELİŞTİRME VE GERÇEKLEŞTİRME	12
1.2.10. ÇALIŞANLARIN GÖRÜŞLERİ	12
1.3. MÜŞTERİLERİN GENEL BEKLENTİLERİ	12
1.3.1. ÖZEL İLGI	14
1.3.2. ÜRÜN VE HİZMETTE GÜVENİLİRLİK	15
1.3.3. ÜRÜN VE HİZMET ÇEŞİTLİLİĞİ	15

1.3.4.	YENİ TEKNOLOJİ, YÖNTEM VE FİKİRLER	15
1.3.5.	KULLANIMDA KOLAYLIK	15
1.3.6.	ÖDENEN ÜCRETİN KARŞILIĞINI ALMAK	16
1.3.7.	ÇAĞDAŞ GÖRÜNÜM VE KULLANIM RAHATLIĞI	16
1.4.	MÜŞTERİ BEKLENTİLERİNİN KARŞILANMASI	16
1.5.	MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN TEMEL SÜREÇLER	17
1.5.1.	PAZAR ARAŞTIRMA FAALİYETLERİ	19
1.5.2.	TASARIM	19
1.5.3.	ÜRETİM	19
1.5.4.	TANITIM	20
1.5.5.	SATIŞ	20
1.5.6.	SATIŞ SONRASI HİZMET	21
1.6.	MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÖLÇÜMÜ	22
1.6.1.	DAHİLİ GÖSTERGELER	22
1.7.	MÜŞTERİ DEĞERİ VE MÜŞTERİ TATMİNİ	27
1.7.1.	MÜŞTERİ DEĞERİ	28
1.7.2.	MÜŞTERİ TATMİNİ	30
1.7.3.	MÜŞTERİ TATMİNİNDE MÜŞTERİ ODAKLI OLMAK	34
1.7.4.	MÜŞTERİ TATMİNİ İLE İLGİLİ TEORİLER	35
1.7.5.	MÜŞTERİ TATMİNİ MODELİ	36
1.8.	MÜŞTERİ SADAKATI	44
1.8.1.	MÜŞTERİ SADAKATI VE DEĞERLERİ	45
1.8.2.	MÜŞTERİ SADAKATİNİN ETKİLERİ	46
1.8.3.	MÜŞTERİ SADAKATİNİN İŞ SONUÇLARI ÜZERİNE ETKİLERİ	47
1.8.4.	MÜŞTERİ SADAKATİNİN SAĞLANMASI	47
1.8.5.	MÜŞTERİ SADAKATİNİN GELİŞTİRİLMESİ	49
2.	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (MİY)	52
2.1.	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ KAVRAMI	52
2.2.	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN EVRİMİ	54
2.3.	İŞLETME KÜLTÜRÜ VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ	56

2.3.1.	KÜLTÜRÜN MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİ YANSITMASI	57
2.4.	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN YÖNETİLMESİ	59
2.4.1.	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ STRATEJİSİNİN BİÇİMLENDİRİLMESİ	61
2.4.2.	ÇALIŞANLARIN TUTARLI YÖNETİMİ	64
2.4.3.	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNDE YÖNETİM BİLGİ AKIŞI SİSTEMİ	65
2.5.	MÜŞTERİLERE GÖRE ORGANİZASYON	66
2.5.1.	ETKİN ÖRGÜTLENMENİN ÜSTÜNLÜKLERİ	66
2.5.2.	MÜŞTERİLERİ TEMEL ALAN BİR ORGANİZASYON YAPISININ GELİŞTİRİLMESİ	71
2.6.	MÜŞTERİLERE YÖNELİK PAZARLAMA	72
2.6.1.	PAZARLAMADA YENİ EĞİLİMLER	73
2.6.2.	MÜŞTERİLERE ODAKLANMAK	83
2.6.3.	REKABET KOŞULLARINA KARŞI KOYMAK	84
2.6.4.	PAZARLAMADA YENİ ANLAYIŞ	85
2.6.5.	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ VE HALKLA İLİŞKİLER	87
2.6.6.	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ VE REKLAM	88
2.6.7.	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ VE KİŞİSEL SATIŞ	88
2.6.8.	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ VE FİYATLANDIRMA	91
2.6.9.	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ VE DAĞITIM KANALLARI	92
2.7.	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ VE YOĞUNLAŞTIRILMIŞ PAZARLAMA	92
2.7.1.	YOĞUNLAŞTIRILMIŞ PAZARLAMANIN ÖNEMİ	92
2.7.2.	MÜŞTERİYE YAKLAŞIM AŞAMASI	93
2.7.3.	ÇÖZÜMLEME AŞAMASI	93
2.7.4.	EYLEME GEÇME AŞAMASI	94
2.8.	HİZMET PAZARLAMASI VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ	94
2.9.	DEĞİŞEN DÜNYADA MIY	96
2.10.	TÜRKİYE'NİN MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (MIY) TARİFLERİ	97
2.10.1.	NEDEN MIY?	97

2.10.2. TÜRKİYE'NİN MİY İBRESİ	100
2.10.3. TÜRKİYE İÇİN TETİKLEYİCİ MİY FAKTÖRLERİ	101
2.10.4. TÜRKİYE'NİN MİY STANDARTLARI	103
2.11. eMİY	103
2.11.1. WEB'İN ÖTESİNE GEÇİŞ	103
2.11.2. ELEKTRONİK TİCARETTE BAŞARILI OLMANIN BEŞ AŞAMASI	104
2.11.3. YENİ KAVRAM: eMİY	105
2.11.4. eMİY'DE BAŞARI KRİTERLERİ	106
2.11.5. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNDE YENİ EĞİLİM: eMİY	106
2.11.6. MÜŞTERİYE YATIRIM	107
2.11.7. eMİY'nin ANAHTAR ÖZELLİKLERİ	109
2.11.8. MİY'nin ALTI e'si	113
2.11.9. eMİY'ye GEÇİŞ SÜRECİ	114
2.11.10. eMİY'nin GETİRİLERİ	115
2.11.11. SONUÇLARIN ÖLÇÜLMESİ	116
2.12. ÖRNEK BİR BAŞARI ÖYKÜSÜ - MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE HP-ORACLE ORTAKLIĞI ve ABANK İÇİN BAŞARILI BİR UYGULAMA	117
3. ÇOK ULUSLU BİR OTOMOBİL FİRMASINDA MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	123
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI	123
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	123
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	124
3.4. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ	125
3.4.1. KİŞİSEL VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ	125
3.4.2. İKİNCİ BÖLÜMÜN DEĞERLENDİRİLMESİ	125
3.4.3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜMÜN DEĞERLENDİRİLMESİ	126
3.4.4. DÖRDÜNCÜ BÖLÜMÜN DEĞERLENDİRİLMESİ	128
3.4.5. BEŞİNCİ BÖLÜMÜN DEĞERLENDİRİLMESİ	129
3.4.6. ALTINCI BÖLÜMÜN DEĞERLENDİRİLMESİ	129

3.5.	NORMALLİK ANALİZİ	130
3.5.1.	ÇARPIKLIĞIN(SKEWNESS) BELİRLENMESİ	133
3.5.2.	DİKLİĞİN (KURTOSIS) BELİRLENMESİ	133
3.5.3.	SAPLI KUTU GRAFİKLERİ	134
3.5.4.	NORMAL İHTİMAL GRAFİĞİ	139
3.6.	HİPOTEZ TESTLERİ	145
3.6.1.	Kİ-KARE TESTİ	145
	SONUÇ	147
	KAYNAKÇA	148
	EKLER	151
	ÖZGEÇMİŞ	153



SİMGE LİSTESİ

α Anlamlılık seviyesi



KISALTMA LİSTESİ

Ar-Ge	Araştırma- Geliştirme
ATM	Automatical Telling Machine (Otomatik para çekme makinası)
BT	Bilgi Teknolojileri
eMIY	Elektronik müşteri ilişkileri yönetimi
eHizmet	Elektronik hizmet
eTicaret	Elektronik ticaret
eMesaj	Elektronik mesaj
MIY	Müşteri ilişkileri yönetimi



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 Müşteri davranışlarını etkileyen faktörler.....	7
Şekil 1.2 Satın alma karar süreci.....	7
Şekil 1.3 Firmanın pazarlama stratejisine etki eden faktörler.....	9
Şekil 1.4 Müşteri beklentisi ile ürün ve hizmet algılaması arasındaki ilişki.....	13
Şekil 1.5 Müşteri beklentisi ile ürün ve hizmet performansı arasındaki ilişki.....	17
Şekil 1.6 Müşteri memnuniyetini etkileyen temel süreçler.....	18
Şekil 1.7 Tatminin açıklanması.....	33
Şekil 1.8 Amerikan müşteri tatmin indeksi (ACSI) modeli.....	37
Şekil 1.9 Müşteri tatmin modeli.....	40
Şekil 1.10 Kano modeli.....	41
Şekil 1.11 Müşterinin sesi.....	43
Şekil 1.12 Memnuniyet-Sadakat Matrisi.....	51
Şekil 2.1 Müşteri tatminine giden yol.....	53
Şekil 2.2 İlişki kalitesinin evrimi.....	56
Şekil 2.3 Müşteri odaklı işletme.....	58
Şekil 2.4 Çağdaş işletmelerde müşterinin yeri.....	70
Şekil 2.5 Pazarlama karmaşasının unsurları ve çerçevesi.....	74
Şekil 2.6 İşletme fonksiyonlarının merkezi olarak müşteri.....	85
Şekil 2.7 Müşteri ilişkilerini kontrol eden pazarlama fonksiyonu.....	86
Şekil 2.8 Müşteri-satış ilişkisinin aşamaları.....	89
Şekil 2.9 Hizmet işletmelerinde pazarlama.....	95
Şekil 2.10 Müşteri etkileşim ve bilgi platformu.....	98
Şekil 3.1 Bayinin yerininin uygunluğu.....	134
Şekil 3.2 Müşteri otopark alanının uygunluğu.....	134
Şekil 3.3 Çalışma saatlerinin uygunluğu.....	135
Şekil 3.4 Teşhir salonunun görünümü.....	135
Şekil 3.5 Teşhir salonunun konforu.....	136
Şekil 3.6 Broşür ve katalogların bulunurluluğu.....	136
Şekil 3.7 Satış personelinin kılık- kıyafeti.....	137
Şekil 3.8 Gösterilen nezaket ve yakınlık.....	137

Şekil 3.9 Aracın dış temizliği.....	138
Şekil 3.10 Aracın iç temizliği.....	138
Şekil 3.11 Bayinin yerinin uygunluğuna ilişkin.....	139
Şekil 3.12 Müşteri otopark alanının uygunluğuna ilişkin.....	140
Şekil 3.13 Çalışma saatlerinin uygunluğuna ilişkin.....	140
Şekil 3.14 Teşhir salonunun görünümüne ilişkin.....	141
Şekil 3.15 Teşhir salonunun konforuna ilişkin.....	141
Şekil 3.16 Broşür ve katalogların bulunurluluğuna ilişkin.....	142
Şekil 3.17 Satış personelinin kılık-kıyafetine ilişkin.....	142
Şekil 3.18 Gösterilen nezaket ve yakınlığa ilişkin.....	143
Şekil 3.19 Aracın dış temizliğine ilişkin.....	143
Şekil 3.20 Aracın iç temizliğine ilişkin.....	144



ÇİZELGE LİSTESİ

Çizelge 2.1 Satış ve pazarlamadaki kültürel değişimler.....	69
Çizelge 2.2 İlişkisel pazarlama ve geleneksel pazarlamanın karşılaştırılması.....	76
Çizelge 2.3 İlişkisel pazarlamanın avantajları.....	77
Çizelge 2.4 eMİY'nin avantajları ve dezavantajları.....	106
Çizelge 2.5 eMİY'nin itici güçleri.....	108
Çizelge 2.6 eMİY çözümünde sunulabilecek genel hizmetler.....	115
Çizelge 3.1 Araştırmaya katılanların kişisel ilgileri.....	125
Çizelge 3.2 İkinci bölüme verilen cevapların şıklar arasındaki dağılımı.....	126
Çizelge 3.3 Bayilere ilişkin önermelerin değerleri.....	127
Çizelge 3.4 Dördüncü bölüme verilen cevapların şıklar arasındaki dağılımı.....	128
Çizelge 3.5 Beşinci bölümde verilen cevapların şıklara göre dağılımı.....	129
Çizelge 3.6 Aracın temiz teslim edilmesine ilişkin önermelerin değerleri.....	130
Çizelge 3.7 Normallik analizi ile elde edilen tanımlayıcı istatistikler (1).....	131
Çizelge 3.8 Normallik analizi ile elde edilen tanımlayıcı istatistikler (2).....	132
Çizelge 3.9 Ki-Kare analizi sonuçları.....	146

ÖNSÖZ

İşletmelerin en önemli varolma nedenleri müşterilerini memnun etmek ve kar sağlamaktır. İşletmeler, ancak müşterilerini memnun etmeyi başarırlarsa varlıklarını sürdürebilirler ve kar edebilirler. Bu sebeple de işletmelerin, müşterilerini memnun etme düzeylerinin belirlenmesi son derece önemlidir.

Bu çalışmada, işletmelerin, müşterilerini neden çok iyi tanımaları gerektiğine, onları memnun edebilmenin neden bu kadar önemli olduğuna, bu başarıyı sağlayıp sağlayamadıklarını nasıl ölçebileceklerine ve gerekirse ne tür önlemler alınabileceğine değinilmiştir.

Çalışmamı hazırlarken her konuda bana desteğini esirgemeyen hocam, **Sayın İbrahim Kırcova'ya**, bilgilerimi sonuna kadar benimle paylaşmaktan asla kaçınmayan sevgili arkadaşım Serdar Turan'a çok teşekkür ederim.

ÖZET

Bu tezin amacı, bir firmanın ya da bir kuruluşun başarılı olabilmesi ve daima ön planda yer alabilmesi için müşteri ilişkileri yönetiminin ne derece önemli olduğunu ortaya koymaktır. Konuyla ilgili yaptığım araştırmalar göstermektedir ki; içinde bulunduğumuz rekabet ortamında bir firmanın ya da bir kuruluşun başarılı olabilmesini, müşterilerinin beklentilerini ve ihtiyaçlarını aşabilmesini sağlayacak en önemli faktörlerden biri de “müşteri ilişkileri yönetimi”nin benimsenmesi ve etkin bir biçimde uygulanabilmesidir.

Birinci bölümde, müşteri kavramı açıklanmıştır ve müşteri memnuniyetini yaratan faktörlerden bahsedilmiştir. Müşterilerin genel beklentileri analiz edilerek beklentilerin karşılanması yöntemleri irdelenmiştir ve müşteri tatmin modellerinden bahsedilmiştir.

İkinci bölümde, müşteri ilişkileri kavramından bahsedilmiş, müşteri ilişkilerinin firma içindeki diğer bölümlerle olan ilişkilerine değinilmiş ayrıca Türkiye’de müşteri ilişkileri ve internetin müşteri ilişkileri üzerine olan etkileri konuları da ele alınmıştır.

Üçüncü ve son bölümde de çok uluslu bir otomobil firmasında müşterilerin yeni bir araç satın almaları sırasında yaşadıkları deneyimlerinin ve memnuniyetlerinin belirlenmesi için yapılmış olan bir anket çalışmasının istatistiksel analizi yapılmıştır.

Sonuç olarak bu tezin ana konusu, değişen ve giderek rekabetin büyük bir hızla arttığı günümüz koşulları içinde, bir işletmedeki müşteri ilişkileri yönetimi bilincinin yerleştirilmesi ve uygulanması sonucunda işletmenin verimliliğini ve karlılığını nasıl değiştirdiğinin ve müşteri memnuniyeti yaratmanın işletmenin geleceği üzerine olan etkilerinin analiz edilmesi şeklinde özetlenebilir.

ABSTRACT

The focus and objective of this thesis is to emphasize the incremental importance of Customer Relationship Management on the success of an enterprise. The research I conducted on this concept clarified that in order to succeed in the today's high competitive markets and to meet the diverse needs of the customers, an enterprise should consider CRM as an important success factor and use CRM as effectively as possible.

The first section of this thesis is about the definition of the customer and the definition of the factors that create customer satisfaction. The most general expectations of the customers are analyzed and the possible ways to satisfy these needs are negotiated and customer satisfaction models are considered.

The second section is about the term "customer relations." Besides, the relations of customer relations with the other departments in an enterprise is discussed and also the approach to customer relations in Turkey and the effects of Internet on customer relations are analyzed and negotiated.

The third and last section is a statistical analysis of a survey that is about the experience and satisfaction levels of the customers that are buying brand new automobiles from a multinational automobile manufacturer.

The main objectives of this thesis can be summarized as to find out how the implementation of customer relations approach changes the profitability and productivity of an enterprise and to analyze the effects of customer satisfaction on the future operations and success of an enterprise.

1. MÜŞTERİ

1.1. MÜŞTERİ KAVRAMININ ANALİZİ

Günümüz şirketleri, benzerini şimdiye kadar görmedikleri bir rekabetle karşıya karşıya bulunmaktadır. Şirketlerin artık ürün ya da satış felsefesinden çok pazarlama felsefesine yönelmeleri gerekmektedir. Ancak bu şekilde icraatları rakiplerinkilerden daha iyi olacaktır.¹ Şirketlerin nasıl müşteri kazanabileceklerini ve rakiplerinden daha iyi icraat yapmak için ne şekilde davranmaları gerektiğini öğrenmek için ve son yılların en popüler işletme trendlerinden biri olan Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) konusu ile ilgili olarak “Nedir bu MİY?” sorusunu cevaplayabilmek için öncelikle “müşteri” kavramı ile ne ifade edilmeye çalışıldığının çok iyi anlaşılması gerekmektedir.²

Müşteri, firmaların kendisi için ürettiği ürün ya da hizmetleri satın alan, ürün veya hizmetlerin pazardaki yerini ve konumunu belirleyen, hedeflere ulaşmada firmalara en önemli desteği veren kişidir.³ Başka bir deyişle müşteri, sürecin ürününü alan, kuruluş içindeki veya dışındaki kişilerdir. Müşteri kavramını, bu tanımdan hareketle, kuruluş içi (iç müşteri) ve kuruluş dışı müşteriler (dış müşteri) olmak üzere iki boyutta inceleyebiliriz.

1.1.2. İÇ MÜŞTERİ KAVRAMI

Bir kuruluşta, dış tedarikçilerden başlayarak, dış müşterilere kadar devam eden süreçlerde, birbirine ürün ya da hizmet verenler iç tedarikçi, ürün ya da hizmet alanlar iç müşteri olarak adlandırılırlar.⁴ İç Müşteri, kuruluş içerisinde, ürünü bir grup ya da bölümden teslim alan bir sonraki bölüm ya da gruptur.

Bir kuruluşta herkes dış müşterilerle doğrudan temas halinde olamayabilir. Ancak herkes, müşteriye ulaşan ürün ya da hizmetlerin oluşumunda önemli-önemsiz

¹ Kotler Philip, Çev. Muallimoğlu Nejat, Pazarlama Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.34

² Stewart Ed, CRM Strategy Development, Strategic Technology Consulting Business White Paper Series, BASE Consulting Group, August 5, 2000, s.1

³ http://www.steff.com.tr/Cozumler_CRM.htm

⁴ Bayraktaroğlu, Arzu, Toplam Kalite Yönetiminde Müşteri Memnuniyeti, İ.Ü SBE İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998, s. 46

ayrımı yapılmaksızın bir sorumluluğa sahiptir. İşletmede bir bölümün çıktısı, diğer bir bölüm için girdi teşkil edeceğinden son ürünün kalitesinde tüm bölümlerin ve herkesin bir payı olacaktır. Bu nedenle firmada ürün ya da hizmetin üretiminde çalışan tüm bireyler ve bölümler, iç müşteri olarak görülmelidir. İşletmede her birey, her departman ve her proses kendinden sonraki aşamayı müşteri olarak kabul etmelidir.

İç ve dış müşteri kavramları birbirinden ayrı düşünülemez. Kuruluşun, yalnızca dış müşterilerin memnuniyetine odaklanarak, yani iç müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini gözardı ederek başarıya ulaşması mümkün değildir. İç müşteriler memnun değilse, dış müşterilerin memnun edilmesini beklemek doğru olmayacaktır. Çünkü dış müşterilerin memnuniyeti, iç müşterilerin tatmininden geçer. İşletme çalışanlarını memnun edebilmek için öncelikle onların beklentilerini ve isteklerini belirlemeli ve bu beklentiler doğrultusunda hareket etmelidir.

Üstün rekabet gücüne sahip firmalar, dış ve iç müşteri memnuniyetinin bilincinde olan, iç ve dış müşterilerin ihtiyaç, talep ve beklentilerini tam olarak karşılayan bir anlayış içinde olan firmalardır.

1.1.3. DIŞ MÜŞTERİ KAVRAMI

Dış müşteri, "kuruluşun ürettiği ürün ve hizmeti son kullanıcıya kadar ulaştıran zincir içinde yer alan tüm müşteri" olarak tanımlanabilir.

Dış müşterileri kendi aralarında şöyle gruplandırmak mümkündür.

1. Mevcut müşteri
2. Potansiyel (Muhtemel) müşteri
3. Kaybedilen müşteri⁵
4. Eski müşteri
5. Yeni müşteri
6. Hedef müşteri

Mevcut müşteri, işletmenin sürekli satış yaptığı ve işletmenin malını veya hizmetini her zaman satın alan müşteridir.⁶ Firma için en önemli müşteri grubudur.

⁵ Bayraktaroğlu, Arzu, Toplam Kalite Yönetiminde Müşteri Memnuniyeti, İ.Ü SBE İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998, s. 48

İhtiyacının karşılanması amacıyla firmanın ürün ya da hizmetini seçmiş bu grup için firmanın birtakım özel uygulamalarının olması gerekmektedir. Müşteri memnuniyetinin artık yeterli olmamaya başladığı günümüzde hedef, müşterinin tatmin olabilmesini sağlamak olmalıdır. Mevcut müşterilerin gelecekte yapacakları satın almaları ve firma ile ilgili olumlu propagandaları düşünülürse, memnuniyetinin sürdürülebilmesi için yapılması gereken özel uygulamaların zorunluluğu daha iyi kavranacaktır.

Mevcut müşteriler, memnun, memnun olmayan ve tatmin olmuş müşteriler olmak üzere bir sınıflandırmaya tabi tutulabilirler. Memnun olmayan müşteriler, beklentileri karşılanmadığı için mutsuz hatta kızgındır. Büyük ihtimalle de bir sonraki alışverişlerinde aynı firmayı tercih etmeyecektir. Memnun müşteriler, beklentileri karşılanan müşterilerdir. İsteddiği ürün ya da hizmeti almıştır ancak hepsi budur. Tatmin olmuş müşteriler ise beklentilerinin üzerinde bir satın alma deneyimi yaşamışlardır. Bu deneyimlerle ilgili olarak çevrelerindeki insanlara anlatacakları çok şeyleri vardır.⁷

Muhtemel müşteri, işletmenin satış için görüştüğü fakat halen işletmenin müşterisi olmamış müşteri adayıdır.⁸ Bu grup, ürün ya da hizmeti satın alma olasılığı olan müşteri grubudur. Firma ya muhtemel müşterileri gerçek müşteri haline getirecektir ya da bu grup sonsuza kadar muhtemel olarak kalacaktır.

Kaybedilen müşteri, duygusal ya da teknik bir nedenle, firmayı sonraki alışverişlerinde tercih etmeyecek olan müşterilerdir. Bu tür müşteriler, firmayı bir daha tercih etmeyecekleri gibi, memnuniyetsizliklerini de diğer müşterilere söyleyecek ve bu şekilde firmanın imajının da zedelenmesine neden olacaktır.⁹

Eski müşteri, işletmenin daha önce müşterisi olmuş fakat çeşitli nedenlerle artık müşterisi olmayan kişi veya kuruluştur.

⁶ Taşkın Erdoğan, Müşteri İlişkileri Eğitimi, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.19

⁷ Bayraktaroğlu, Arzu, Toplam Kalite Yönetiminde Müşteri Memnuniyeti, İ.Ü SBE İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998, s. 48

⁸ Taşkın Erdoğan, Müşteri İlişkileri Eğitimi, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.19

⁹ Bayraktaroğlu, Arzu, Toplam Kalite Yönetiminde Müşteri Memnuniyeti, İ.Ü SBE İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998, s. 48

Yeni müşteri, bir işletmenin malını veya hizmetini ilk defa satın alan müşteridir.

Hedef müşteri, belirli bir işletmenin belirli mallarını satın alabileceği amaçlanan kişi ya da kurumlardır.

Herhangi bir kuruluş veya kişinin, bir işletmenin muhtemel müşterisi olabilme özelliğini taşıyabilmesi için sözkonusu kişi veya kuruluşun, işletmenin ürettiği mal ya da hizmete ihtiyacı olması, satın alma imkanı ve isteği olması gerekir çünkü pazarı müşteriler oluşturur. Mevcut ve muhtemel müşteriler alışveriş ilişkilerini yürüten kişiler veya kuruluşlar müşterileri oluşturur.¹⁰

1.1.4. SOSYAL BİR VARLIK OLARAK MÜŞTERİ

Müşteri, firmanın ürettiği mal ve hizmetleri kullanan veya tüketen kişidir.¹¹ Müşteri, satın alır, benimser, kabul eder ve tavsiye eder.¹²

Müşteriler, hergün pekçok satın alma kararı vermektedir. Pekçok büyük firma, müşterilerin satın alma kararlarını detaylı olarak araştırmakta ve incelemekte, müşterilerin nasıl, nerelerden, ne kadar, ne zaman ve niçin satın aldıklarını keşfetmeye çalışmaktadır. Pazarlamacılar, müşterilerin bu tür kararlarını inceleyerek ve bunların üzerinde çalışarak müşterilerin satın alma davranışlarını hakkında bilgi sahibi olmakta ve her geçen gün daha fazla şey öğrenmektedirler ve görünen gerçek o dur ki; müşteriler satın alma kararını o kadar da kolay vermemektedirler.¹³ Pek çok faktör, bu kararın verilmesinde etkili olmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibi sıranabilir.

Müşterilerin psikolojik ve sosyo-kültürel yanı: İnsanların psikolojik ve sosyo-kültürel yanları incelendiğinde beş temel psikolojik ve üç temel sosyo-kültürel öge, müşteri tatminini etkiler.

Psikolojik ögeler:

-Kişilik

¹⁰ Taşkın Erdoğan, Müşteri İlişkileri Eğitimi, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.19

¹¹ <http://160.75.45.1/icerik/1tky/html/tky6.htm>

¹² http://www.steff.com.tr/Cozumler_CRM.htm

¹³ Kotler & Armstrong, Principles of Marketing, Prentice-Hall Int. Inc., USA, 1999, s. 134

- Algılama
- Motivasyon
- İnanç ve tutumlar
- Yenilikçilik düzeyi

Kişilik: Müşteri, kendi kişiliği ya da çevreye yansıttığı kişiliğiyle satın aldığı ürünün imajını karşılaştırır ve uyumlu olmasına dikkat eder.

Algılama: İhtiyaçlarını gidermek isteyen insanlar, harekete geçmeye hazırdırlar. Satın alma öncesi ve sonrası göstereceği davranışlar, alacağı kararlar bütünüyle olayları nasıl algıladığına bağlıdır. Müşteri satın alma-satın aldırma kararını kendi algıladığı bilgi ve etmenleri değerlendirmesi sonucu vermektedir. Müşterilerden gelen bilgilerin güvenilirlik derecesi, işletmelerin müşterilere aktardığı bilgi, imaj, umut, yarar vb. ile müşterinin algıladıklarının aynı olmasına bağlıdır.

Motivasyon: Motivasyon, müşterileri, gideremedikleri ihtiyaçları, gerçekleştirmek istedikleri arzuları karşısında harekete geçiren itici güçtür. Bu güç, ihtiyaçlarını karşılayabilme umududur. Ürünü satın almadan önceki motivasyon ne derece yüksekse üründen yararlanma sonrası tatmin düzeyi ya da hayal kırıklığı o derece yüksek olur.

İnanç ve tutumlar: Kişiler herşeye karşı tutum geliştirip inanç oluşturabilirler. İşletme, reklam ve tanıtımına, satış gücüne, yansıttığı imaja, ürünlerine vb. karşı oluşan en basit bir negatif tutum ya da ters yönlü inanç, müşteriyi soğutabilir ve hemen diğer alternatiflere yönelmesine neden olabilir. Tersine, müşterinin tutumu olumluysa bulunduğu aşamadan (aşamalar: haberdar olma, karşılaştırma yaparak ilk kararı verme, satın alma, tatmin olma) bir sonrakine geçmek için kıvılcıma sahip olacaktır.

Yenilikçilik Düzeyi: Zaman ilerledikçe bir alanda gerçekleştirilen teknolojik yenilik hızla diğer alanlara da atlar. Pazara yeni sürülen ürünler müşteriye daha fazlasını verir. İşletmeler müşterilerine daha fazla olanak, kullanım kolaylığı, yarar, teknolojik yenilik, zaman tasarrufu vb. sağladıkça müşteri daha çok tatmin olur. Bunlarsa çoğunlukla ilk olarak yenilikçilik düzeyi ileri olan müşteriler tarafından benimsenir.

Sosyo-kültürel ögeler:

-Sosyal sınıf

-Kültür

-Aile

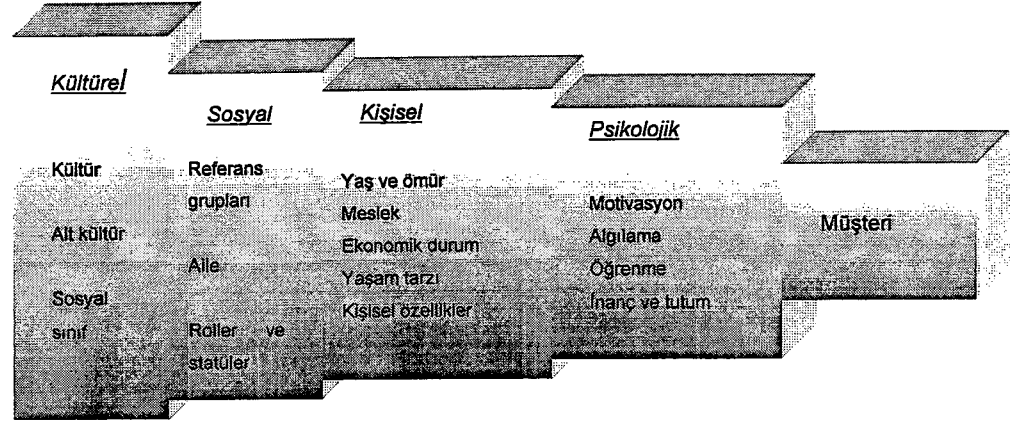
Sosyal sınıf: Müşterinin fiziksel ihtiyaçları dışında refah düzeyini arttırmak, diğer insanlar tarafından farkedilmek ve takdir edilmek, kişisel seçim haklarını ve alternatiflerini genişletmek gibi ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlarını buldukları sosyal sınıflarda karşılamaya çalışırlar. Sürekli bir üst sınıfa geçmeye çalışmanın nedeniyse sözkonusu ihtiyaçların orada daha çok giderilebileceğinin umut edilmesidir.

Kültür: Kültür ve alt kültürler, kişilerin çalışma alışkanlıklarını, kendilerine karşı hassasiyetlerini, insanlarla iletişimini, akıl yürütme yöntemlerini ve öğrenmelerini, insanlarla ilişkilerini, zaman kavramını ve önemini, değerlerini, inançlarını ve değer yargılarını, giyimini ve dış görünüşünü etkiler hatta değiştirir ve düzenler. Müşteri tatmini sağlamak için onun yalnızca fiziksel ihtiyaçlarını gidermek yeterli değildir. Aynı zamanda satın alınacak ürünün yansıttığı kültürlerin müşterininkiyle uyumuna ve benzerliğine dikkat edilmelidir.

Aile: Müşteri asla her zaman tek başına bir tüketici olarak görülmemelidir. Müşteri tatmininin sağlanabilmesi için gerekenlerden biri de müşterinin satın aldığı ürünü çevresindeki, kendisi için değerli olan insanların da beğenmesidir.¹⁴

¹⁴ Çelik, Aysel, Toplam Kalite Yönetiminde Dış Müşteri İsteklerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama, İ.Ü SBE İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1996, s. 13

Anlatılan tüm bu faktörler aşağıda Şekil 1.1'de topluca gösterilmektedir.

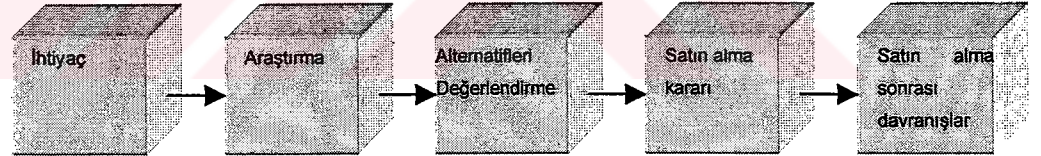


Şekil 1.1 Müşteri davranışlarını etkileyen faktörler

Kaynak: Kotler & Armstrong, Principles of Marketing, Prentice-Hall Int. Inc., USA, 1999, s. 135

1.1.5. MÜŞTERİLERİN SATIN ALMA KARAR SÜRECİ

Müşterilerin satın alma karar süreci aşağıdaki şekilde de görüleceği gibi beş aşamadan meydana gelmektedir.



Şekil 1.2 Satın alma karar süreci

Kaynak: Kotler & Armstrong, Principles of Marketing, Prentice-Hall Int. Inc., USA, 1999, s. 153

Şekil 1.2'de görüldüğü gibi, müşterilerin satın alma prosesi satın alma kararından çok önce başlar ve satın alma kararından sonra da devam eder. Müşteriler her satın alma kararı için bu beş aşamadan mutlaka geçmektedir.

Satın alma karar süreci, bir ihtiyacın ortaya çıkmasıyla başlar. Ardından müşteri, bu ihtiyacı ile ilgili araştırma yapar ve bilgi toplar. Bir sonraki adımda ise farklı alternatifleri değerlendirerek bir tanesinde karar kılar ve onu satın alır. Satın aldıktan sonra ise ürün kendisi için beklenen faydayı sağlıyorsa müşteri memnun

olur, eğer sağlamıyorsa memnuniyetsizlik durumu ortaya çıkar. Bu durum müşterinin bir sonraki satın alma kararında büyük rol oynar.¹⁵

1.2. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ YARATAN FAKTÖRLER

Firmalar için karlılığı sağlamak ve bunu devam ettirebilmek, müşterilerinin ürünlerinden ve verdikleri hizmetlerden memnun olmalarını sağlamaları ve müşterilerinin memnuniyet düzeylerini en üst seviyelere çıkarabilmeleri ile mümkündür. Müşteri memnuniyeti yeni bir kavram değildir aslında. Bilindiği gibi "Müşteri velinimetimizdir" sözü çok eskilere dayanmaktadır. Ancak bu konuyu günümüzde bu kadar önemli yapan tek bir şey vardır o da globalleşen dünyada şirketlerin değerinin, elde ettikleri kardan çok elde ettikleri toplam müşteri memnuniyeti ile ölçülmeye başlanmasıdır.¹⁶

Firmanın hedeflediği müşteri kitlesine ulaşmasında uyguladığı pazarlama prosesi de en büyük etken olmaktadır. Her iş türünde stratejik amaçlara ulaşmada pazarlamanın rolü çok önemlidir. Aşağıdaki şekilde Hedef müşterilere ulaşmada, firmanın pazarlama stratejilerine etki eden faktörler gösterilmektedir.

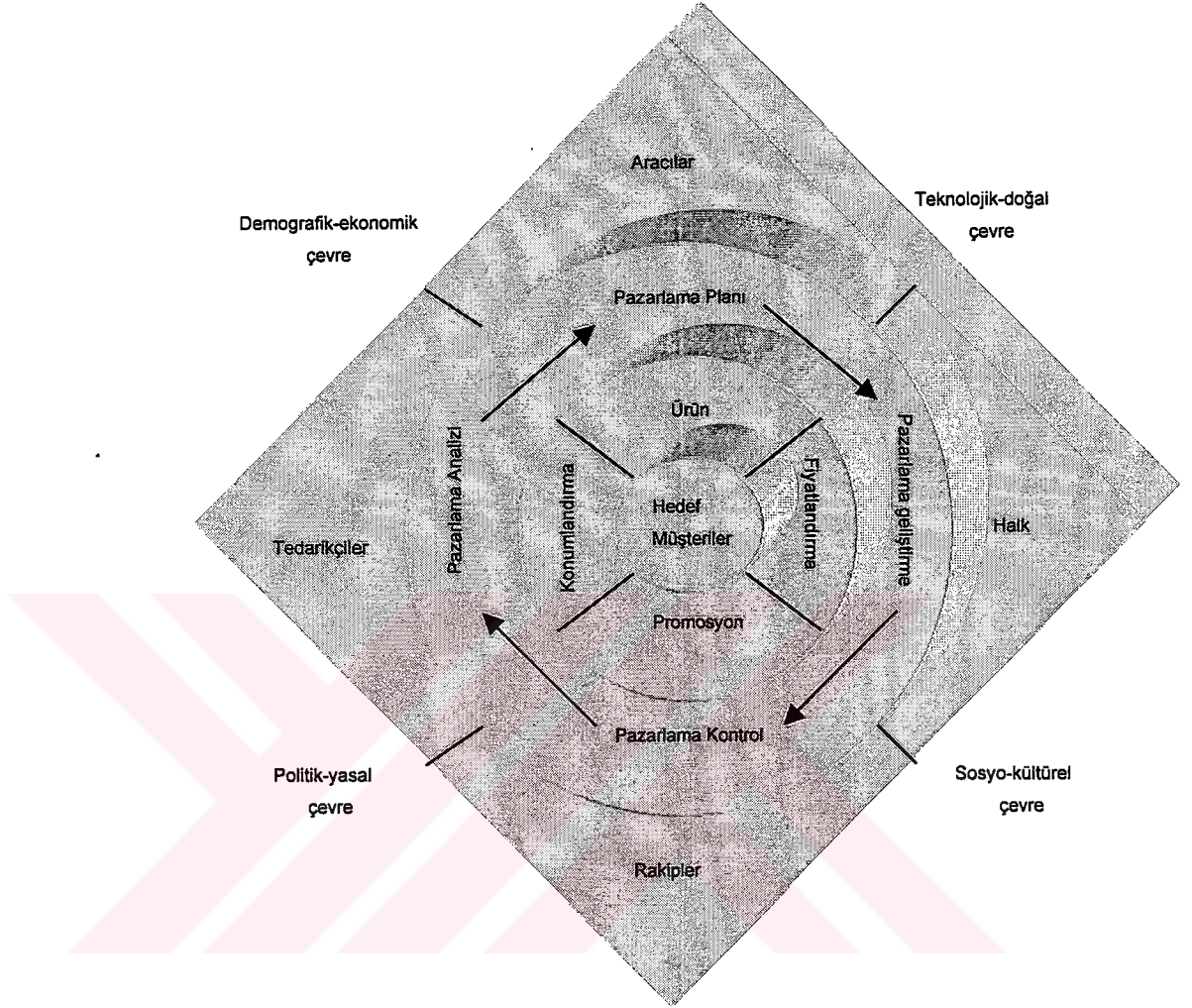
Hedef müşteriler tam merkezdedir. Firmanın pazar içindeki kimliği küçük bölümlere ayrılmıştır. Ürün, fiyatlandırma, konumlandırma ve promosyon faktörlerinin etkisi altında olan bir tür pazarlama karması ortaya çıkmaktadır. En iyi pazarlama karmasını oluşturmak ve uygulamaya koymak için firma, pazarlama analizleri, planları yapmalı, bunu geliştirmeli ve kontrol etmelidir. Bunlar sayesinde firma asıl kimliği ile ortaya çıkacak ve pazara uyum sağlayacaktır.

Rekabet ortamının iyice kızıştığı günümüzde, pazarda iyi bir yer edinebilmek ve başarılı olabilmek için firmalar kesinlikle müşteri merkezli düşünmeli, rakiplerinin müşterilerini kazanabilmeli, onları elinde tutmalı ve müşteri değerini yükseltmelidir. Bunun için de müşterinin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin çok iyi anlaşılması gerekir.¹⁷

¹⁵ Kotler & Armstrong, Principles of Marketing, Prentice-Hall Int. Inc., USA, 1999, s. 153

¹⁶ Özer Gökhan, http://www.intersol.com.tr/e-bulten/ehaber_editor.asp?article=5

¹⁷ Kotler & Armstrong, Principles of Marketing, Prentice-Hall Int. Inc., USA, 1999, s. 44



Şekil 1.3 Firmanın pazarlama stratejisine etki eden faktörler

Kaynak: Kotler & Armstrong, Principles of Marketing, Prentice-Hall Int. Inc., USA, 1999, s. 45

1.2.1. PAZAR İHTİYAÇLARININ ANLAŞILMASI

İnternet günümüzde herşeyi değiştirmektedir. Pazarlama modellerini, müşteri ilişkilerini, tüketim alışkanlıklarını... Bu değişime ülke, toplum ve birey olarak ayak uydurmak gerekmektedir.

İşletmeler için pazar ihtiyaçlarının anlaşılmasında müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerinin tespiti çok büyük bir öneme sahiptir. Bu nedenle, müşterilerle sürekli

iletişim halinde bulunulmalı, neye gereksinim duyduklarını ve ne beklediklerini iletme ortamını sağlanmalıdır.

Pazar ihtiyaçlarının anlaşılmasında; müşteri ziyaretleri sırasında yapılan görüşmeler, pazar araştırmaları, odak grupları, müşteri başvuruları, anketler, kıyaslama çalışmaları, literatür, yerel ve kültürel etkenler dikkate alınmalı ve bu kaynaklardan yararlanılmalıdır.

1.2.2. ZİYARETLER VE GÖRÜŞMELER

Firmalar, pazarın ihtiyaçlarını tam olarak anlayabilmek için müşterilerini belirli aralıklarla ziyaret ederek yüzyüze görüşmeler yapmalıdırlar. Bu görüşmeler genellikle bir sohbet ortamında yapılmalı ve müşterilerin ürün ve hizmet hakkında olumlu ve olumsuz görüşleri alınmalıdır.

Müşterilerle asla bir tartışma ortamına girmek gerekmektedir. Tartışma kazanılsa bile müşteri kaybedilecektir. Önemli olan müşteriye kaybetmemek ve elde tutarak sadakatini geliştirmektir. Bu da ancak onun görüş ve isteklerinin, işleme süreçlerine bir sistem dahilinde yansıtılması ile olur.

1.2.3. PAZAR ARAŞTIRMALARI

Firmalar, müşteriler ile yüzyüze veya telefon ile yaptıkları görüşmeler yanında pazar araştırma faaliyetleri ile de müşteri ihtiyaçlarını anlamaya çalışırlar. Pazar araştırma faaliyetleri doğrudan firmadan yapılabileceği gibi, bağımsız uzman bir kuruluşa da yaptırılabilir.

Yeni ürün çıkarmadan önce şirketler genellikle bu ürünü satıp satamayacaklarını anlamak için müşteriler üzerinde araştırma yaparlar.

Müşteriler genellikle neyi satın alacaklarından çok, neyi satın almamaları gerektiğini düşünürler. Bu yüzden her zaman rasyonel davranmazlar ve karşısındaki kişinin duymak istediği şeyleri söylerler.

1.2.4. ODAK GRUPLARI

Pazar ve müşteri ihtiyaçlarını anlamamanın yollarından bir tanesi de belirli kriterlere göre seçilmiş küçük müşteri grupları ile yapılacak görüşmelerden elde

edilen bilgilerdir. Burada müşteri sayısının az olması nedeniyle ele alınan konular, nispeten sıcak ve daha doğal ortamlarda konuşulabilir ve ince ayrıntılar hakkında da bilgi etme imkanı kolay olabilir. Açık uçlu sohbetlerle müşteri deneyimleri anlatılarak ürünün tasarımına, hizmetin yapısına dönük sonuçlar çıkarılabilir.

1.2.5. MÜŞTERİ BAŞVURULARI

Müşteri başvuruları, çok iyi ele alınabildiği takdirde müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini anlayabilmede önemli ipuçları verirler. Müşteri başvuruları, ürün ve hizmetlerle ilgili şikayet ve önerileri kapsar. Öneri ya da şikayetlerin ele alınması, memnun olmayan müşterilerden mutlu ve sadık müşteriler yaratılmasına, hizmetlerin geliştirilmesine ve yeni pazarların araştırılmasına destek vermektedir.

1.2.6. SAHA ÇALIŞMALARI

Firmanın kendi ürün ve hizmetleri ile ilgili pazarda rakiplerle karşılaştırmalı olarak izlediği performans göstergelerinin ölçümlerine yönelik çalışmalar, saha çalışmaları olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmalar, daha çok ürünü kullanan müşterilerin ürünler ile ilgili görüşlerini ve gerçek çalışma şartları altındaki durumlarını konu alır. Saha çalışmaları daha çok, henüz müşterilerin memnuniyetsizlikleri oluşmadan ürün ve hizmetlerdeki sorunları belirleyebilmesi nedeniyle önleyici niteliktedir.

1.2.7. LİTERATÜR

İşletmeler, faaliyet gösterdikleri alanlarda yayınlanan ulusal ve uluslararası yayınları izlemeleri halinde; pazarın gelecekte nasıl ve ne yönde gelişmeler gösterebileceğine yönelik çok değerli bilgiler elde edebilirler.

1.2.8. KIYASLAMA

Kıyaslama, sürekli gelişim için, müşteri sadakatini ve rekabet üstünlüğünü hedefleyerek, ürün, hizmet ve süreçlerde lider firmaların gelişmiş ve etkili uygulamalarını kendi kuruluşları ile kıyaslayarak uyarılama amacını taşımaktadır.

Kıyaslama, diğer firmaların müşterilerini memnun etmek için daha iyi yaptıkları işlerden yararlanılması anlamına gelmektedir. Alanında en iyilerle kıyaslama yapmak suretiyle başarılı firmaların müşterilerine uyguladığı yenilikler örnek alınarak da müşterilerin ve pazarın ihtiyaçlarını anlamada önemli bilgiler elde edilebilir.

1.2.9. ANKET GELİŞTİRME VE GERÇEKLEŞTİRME

Müşteri ve pazar ihtiyaçlarını anlamamanın yollarından bir diğeri de yapılan anketlerdir. İyi hazırlandıkları takdirde anketler, pazarın durumu, gelişimi ve müşterilerin beklentileri hakkında işletmeye yol gösterici bilgiler verirler. Müşteri anketleri ile, yaratılan memnuniyet hakkında elde edilen bilgilerin, şirketiçi göstergelerle desteklenmesi ve birbirini teyit etmesi gerekir. Müşteri memnuniyetinin ölçümü, müşterilerin marka sadakatleri ve iyileştirme çalışmalarının amacına ulaşım ulaşmadığı hakkında önemli bilgiler vermektedir.

1.2.10. ÇALIŞANLARIN GÖRÜŞLERİ

Pazarın ihtiyaçlarının anlaşılması için firmalar kendi çalışanlarının görüşlerinden de yararlanmalıdırlar. Firmada çalışanların ve özellikle pazarlama-satış personelinin uzun yıllar elde ettikleri bilgi ve birikimlerinden de mutlaka yararlanacak sistemler geliştirilmelidir.¹⁸

1.3. MÜŞTERİLERİN GENEL BEKLENTİLERİ

Müşteri memnuniyetinin en üst düzeyde sağlanması, müşteri sadakatinin yaratılması ve müşteri değerinin oluşturulması için müşterilerin üründen ve satış sonrası servisinden neler beklediklerinin derinlemesine anlaşılması gerekmektedir. Bu, müşterilerle ilişkileri geliştirmenin de en önemli basamaklarından biridir.¹⁹

Müşteri memnuniyeti beklentilerle doğrudan ilgilidir. Bu durumu basitçe formüle etmek gerekirse;

¹⁸ Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, Müşteri Memnuniyeti Yönetimi, KalDer Yayınları no:31, İstanbul, 2000, s.21

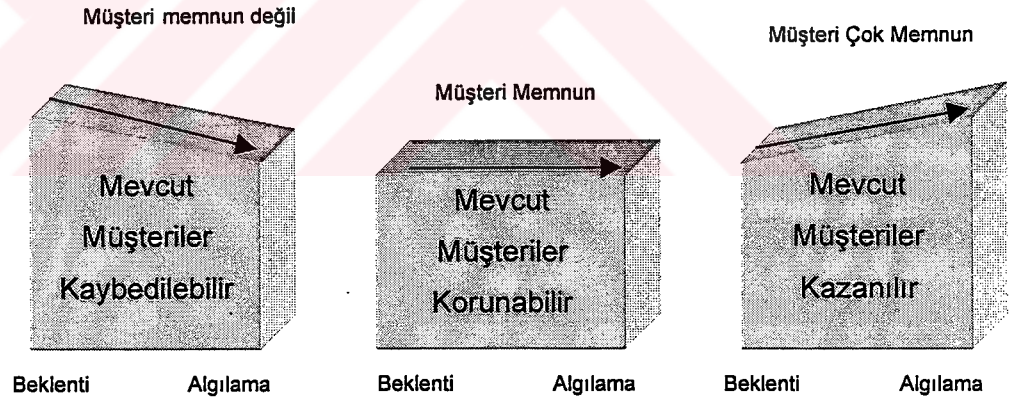
¹⁹ NykampMelinda-McEachernCarla, <http://www.dmreview.com/master.cfm?NavID=198&EdID=2296>, Haziran 2000

Müşteri memnuniyeti = Firmanın performansı / Müşteri beklentileri

olarak göstermek mümkündür ancak elbetteki müşteri memnuniyetini belirleyen tek etkenin beklentiler olmadığı da unutulmamalıdır.²⁰

Bu sebeple beklentilerin bilinmesi, memnuniyetin sağlanması için önemlidir. Beklentiler, kişisel ihtiyaçlara göre farklılık gösterir. Yani beklentiler, kişiden kişiye değişiklik gösterebilir. Müşteri beklentilerinin seviyesini, deneyimler sonucu elde edilen birikimler belirler. Daha önceki deneyimler olumsuz ise beklenti seviyesi düşük, deneyimler olumlu ise beklenti seviyesi yüksek oluşur.

Burada ana sorun, kişisel ihtiyaçlar, geçmiş deneyimler, hizmet sağlayıcıdan müşteriye ulaşan dışsal iletişim ve çevreden duyulanlar gibi faktörlerin belirlediği müşteri beklentileri ile bu beklentilerin, hizmet sunan kuruluşun yönetimince doğru algılanmaması oluşturmaktadır. Müşteri beklentilerinin yönetimce doğru algılanmaması da daha ilk aşamada hizmet kalitesini ve dolayısı ile müşteri memnuniyetini olumsuz etkilemektedir.



Şekil 1.4 Müşteri Beklentisi ile Ürün ve Hizmet Algılaması Arasındaki İlişki

Kaynak: Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, Müşteri Memnuniyeti Yönetimi, KalDer Yayınları no:31, İstanbul, s.25

²⁰ <http://www.nkarten.com/mce.html>

Memnuniyeti, algılanan kalite ve beklentilerin karşılanma seviyesi belirlemektedir. Algılanan kalite, beklentilerin altında ise müşterinin memnuniyetsizliği sözkonusudur. Bu halde müşteri, beklentilerini karşılayacak yeni ve başka bir ürün ve hizmeti satınalma yönünde tercihte bulunacaktır. Müşterinin marka sadakati olmadığı gibi, olumsuz algılamalarını çevresi ile paylaşarak da markanın pazardaki imajını olumsuz yönde etkileyecek ve mevcut, hatta sadık müşterilerin kaybedilmesine neden olabilecektir.

Müşterilerin yaşadıkları, algıladıkları, beklentilerine denk ise, bu halde genel olarak müşterinin memnuniyetinden bahsedilebilmekle birlikte, müşterinin sonraki satın almalarda marka tercihi çok kuvvetli olmayacaktır. Denklik durumu genel bir kararsızlığı ifade etmesi nedeniyle bu gruptaki müşteriler çevrelerindeki duyumlardan çok kolayca etkilenirler.

Algılanan kalite beklentilerin üzerinde ise müşterinin memnuniyet seviyesi oldukça yüksektir. Bu durumda müşteri, beklentilerinin çok iyi karşılanmış olması nedeniyle ürün ve hizmeti sürekli satın alma yönünde tercihte bulunacağı gibi başkalarına da kuvvetle tavsiye edecektir. İşletmenin pazardaki olumlu imajı, daha çok marka sadakati yüksek olan bu gruptaki müşterilerin çevrelerine yaptıkları konuşma ve tavsiyelerle oluşmaktadır.²¹

Genel beklentilerine bakılacak olursa aslında müşterilerin imkansız taleplerde bulunmadıkları ortaya çıkacaktır. Bu noktadan hareketle müşterilerin beklentilerinin aşılabilmesi sonucuna varılabilir. Beklentilerin aşılabilmesi için öncelikle müşteri beklentilerinin çok iyi anlaşılması ve bunu ötesinde neler yapılabileceğinin araştırılması gerekmektedir. Bu da insana özgü birtakım unsurların irdelenmesiyle mümkün olabilecektir.²²

1.3.1. ÖZEL İLGI

Herşeyden önce, müşterilerin insan olduklarını, tüzel kişi olsalar bile çalışanları tarafından varedildiklerini unutmamak gerekmektedir. Dolayısıyla

²¹ Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, Müşteri Memnuniyeti Yönetimi, KalDer Yayınları no:31, İstanbul, 2000, s.24

²² <http://www.nkarten.com/mce.htm>

müşterilerimizin her insan gibi kendilerine özgü ilgi beklemedikleri ve bu ilgiyi buldukları sürece memnun olacakları unutulmamalıdır.²³

1.3.2. ÜRÜN VE HİZMETTE GÜVENİLİRLİK

Müşteriler, satın aldıkları ürün ve hizmetleri kullanmaları sırasında sağlık ve güvenlik yönü ile hiçbir sorun ile karşılaşmayacaklarına inanmak ve güvenmek isterler. Güvenilirlik; performansta tutarlılık, firmanın ürün ve hizmeti bir defada doğru yapması ve verilen sözlerin yerine getirilmesidir.

1.3.3. ÜRÜN VE HİZMET ÇEŞİTLİLİĞİ

Müşteriler, ürün ve hizmetle ilgili tercihte bulunabilecekleri birden çok seçeneğe sahip olmak isterler. Evrensel Tüketici Hakları'nın da bir şartı olan ürün ve hizmet çeşitliliği, müşterinin tek kaynağa bağlı olmasını önlemesi yönü ile önemlidir. Müşteri ihtiyaçlarını birden çok kaynaktan sağlama isteğinin yanısıra, aynı kaynak içerisinde de değişik seçeneklere sahip olmak ister.²⁴

1.3.4. YENİ TEKNOLOJİ, YÖNTEM VE FİKİRLER

Müşteriler, satın alacakları ürün ve hizmetlerde en son teknolojiyi tercih etmek isterler. Bu tercih bazen bir yöntem, bazen de bir fikir yeniliği olabilir.

1.3.5. KULLANIMDA KOLAYLIK

Müşteriler, tüketecekleri ürün ve hizmetlerinde kullanımda kolaylık ararlar. Çok teknolojik olan bir ürünün kullanım kolaylığı yok ise tüketicinin bu ürün veya hizmeti tercih etmesini beklemek mantıklı değildir. Tüketici satın aldığı ürün ve hizmetten makul bir sürede, ekonomik olarak faydalanmak ister.

²³ Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, Müşteri Memnuniyeti Yönetimi, KalDer Yayınları no:31, İstanbul, 2000, s.26

²⁴ <http://www.nkarten.com/mce.html>

1.3.6. ÖDENEN ÜCRETİN KARŞILIĞINI ALMAK

Müşteri yalnızca ödediğinden daha değerli olduğunu düşündüğü ürünü satın alacaktır. Ürünün değerini de kalite ve fiyat belirler. Yani,

Değer= Kalite/Fiyat'tır.

Bu denkleme göre ürünün kalitesi artarsa değeri de artacaktır. Ancak fiyatı artarsa değerde azalma beklenir. Daha geniş anlamda;

Değer=(ürün performansı+Hizmet+İlişkiler)/Fiyat
olarak da formüle edilebilir.

Tüketiciler, satın aldıkları ürün ve hizmet için ödedikleri bedelim karşılığını aldıklarını görmek isterler. Tüketiciler bu kararlarını, daha önce kullandıkları ürün ve hizmetten elde ettikleri sonuçlarla karşılaştırarak verirler.

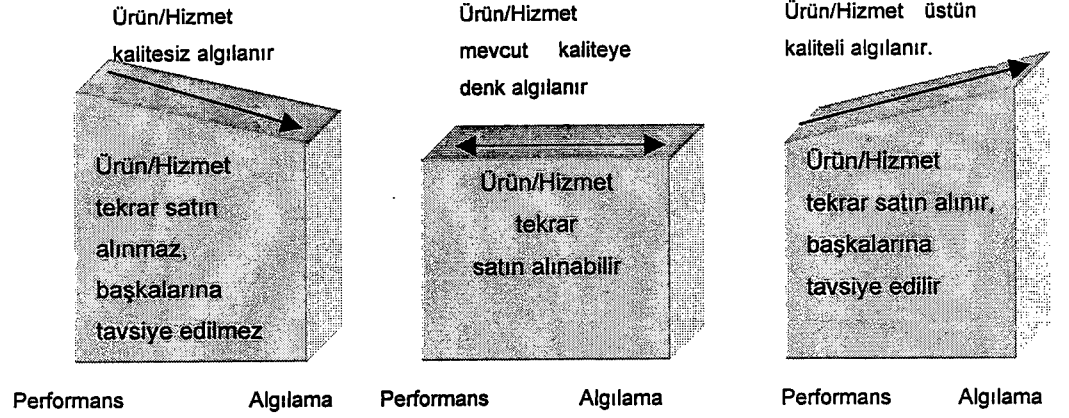
1.3.7. ÇAĞDAŞ GÖRÜNÜM VE KULLANIM RAHATLIĞI

Müşteriler, gerek satın aldıkları ürün ya da hizmette ve gerekse satın aldıkları yerde kendilerine hitap eden çağdaş görünüm ve kullanım rahatlığı beklerler. Tüketiciler ortam ve görünümü daha iyi olanı, müşteri yaklaşımı ve davranışı daha gelişmiş olanı, kendisine değer verdiğini hissettiren kişileri ve bunların ürünlerini tercih ederler.²⁵

1.4. MÜŞTERİ BEKLENTİLERİNİN KARŞILANMASI

İşletmeler, ürettikleri ürün ve hizmetlerle müşterilerin beklentilerini tam karşılamaya çalışırken, bunun ne kadar başarılı olduğunu da ölçmelidirler. Müşterilerin yaşadıkları, yani ürün ve hizmeti tüketmekten duydukları hazzın ve algılamaların ölçüm sonuçlarının işletme içi performans göstergelerini ne kadar teyit ettiği izlenmelidir. Müşterinin yaşadıkları yani algıladıkları, performans göstergelerinin altında ise müşteri, ürün ve hizmeti kalitesiz olarak algılayacağı için satın almaya devam etmeyeceği gibi başkalarına da tavsiye etmeyecektir.

²⁵ Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, Müşteri Memnuniyeti Yönetimi, KalDer Yayınları no:31, İstanbul, 2000, s.26



Şekil 1.5 Müşteri Beklentisi ile Ürün ve Hizmet Performansı Arasındaki İlişki

Kaynak: Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, Müşteri Memnuniyeti Yönetimi, KalDer Yayınları no:31, İstanbul, s.28

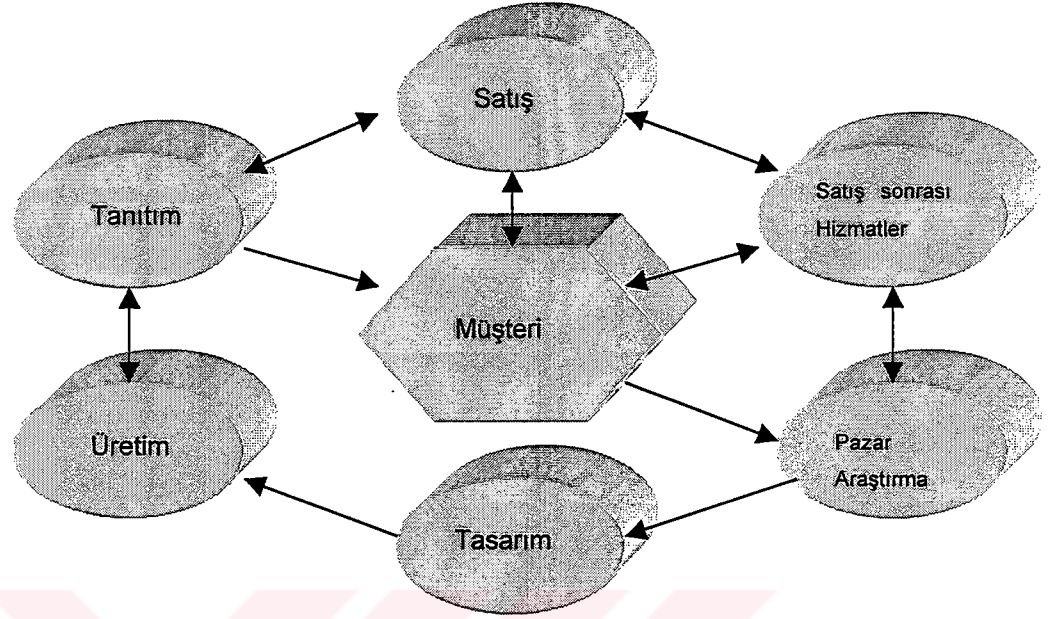
Müşterinin algılaması, ürün ve hizmetin performansına yakın veya eşit ise sonuç beklenen uygun ve mevcut kaliteye denk olarak yorumlanır. Bu halde, ürün ve hizmet satın alma isteği kuvvetli olmadığı gibi tavsiye etme de zayıf olacaktır.

Müşterinin algılaması, ürün ve hizmetin performansının üzerinde ise, müşteri ürün ve hizmeti kaliteli olarak değerlendirecektir. Bu durumda müşterinin ürün ve hizmeti satın alma isteği kuvvetli olacağı gibi başkalarına tavsiye etme eğilimi de kuvvetli olacaktır. Bu da müşterinin sadık olması yönündeki önemli bir göstergedir.

1.5. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN TEMEL SÜREÇLER

Müşteriyi nelerin daha memnun ettiğini bilebilmek için hedef müşteri kitlesinin genel özelliklerini bilmek ve onların beklentilerini tespit etmek ve anlamak gerekir.

Daha önce de belirtildiği gibi müşteri memnuniyeti, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının yani beklentilerinin tam veya beklenenin üzerinde karşılanmasıdır.



Şekil 1.6 Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Temel Süreçler

Kaynak: Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, Müşteri Memnuniyeti Yönetimi, KalDer Yayınları no:31, İstanbul, s.29

Müşterilerin beklentilerinin karşılanabilmesi için öncelikle müşteri grubunun beklentilerini iyi analiz etmek gerekmektedir. Her müşteri grubunun kendine özgü belirleyici bazı beklentilerinin olduğu unutulmamalıdır. Özel müşteri gruplarının beklentilerini belirlemek için özel araştırma çalışmaları yapılmalıdır. Bu kısımda, müşterilerin ortak sayılabilecek beklentileri üzerinde durulacaktır.

Müşteri Memnuniyetinin değerlendirilmesinde sadece anketler ve araştırmalar değil, şirketin müşterilerle ilişkili tüm süreçleri ve bölümleri de değerlendirme kapsamına alınmalıdır.

Firmalar, bu temel süreçlerin ve bu süreçlerle birlikte diğer destek süreçlerinin birbiri ile ahenkli ve eş zamanlı çalışmaları ve müşterinin ihtiyaçlarını karşılayabildikleri ölçüde daha çok müşteri memnuniyeti sağlarlar. Temel ve destek süreçlerinden birinin veya birkaçının eksik veya diğerleri ile uyumlu çalışmaması müşteri memnuniyetini olumsuz yönde etkileyecektir. Burada tüm süreçler arasında ahenkli bir döngü söz konusudur. Bu döngü sayesinde ki, değişen müşteri istek ve

ihitiyaçları her aşamada dikkate alınmakta, varsa mevcut eksiklikler ve hatalar giderilmekte veya giderilip giderilmedikleri kontrol edilerek sürekli iyileştirilmeler yapılabilmektedir.

Ürün ve hizmetin kalite seviyesini nihai olarak, müşteri belirlemekle birlikte, ürün ve hizmetin prosesi sırasında üretilen kalite seviyesini de temel ve destek süreçlerde rol alan çalışmalar gerçekleştirmektedir. Ürün ve hizmetin kalite seviyesini bu temel süreçlerle çok sayıda destek süreç belirlemekle birlikte, bu kısımda konunun özü itibarıyla sadece temel süreçler üzerinde durulacaktır.

1.5.1. PAZAR ARAŞTIRMA FAALİYETLERİ

Pazar araştırma faaliyetleri, bir yandan şu andaki ve gelecekteki müşteri istek ve ihtiyaçlarını belirlerken; bir yandan da mevcut ürünlerin, müşterilerin beklentilerini ne kadar karşıladığını ölçmeye çalışır. Bu sayede, hem mevcut ürünlerin iyileştirilmeye ihtiyacı olan yönleri ortaya çıkarken, hem de gelecekte müşteri beklentilerinin ne yönde değişeceğini bilgileri elde edilir. Böylece müşterinin sesinin, düzenli ve sistematik bir şekilde firmada duyurulması ve dikkate alınması sağlanır.

1.5.2. TASARIM

Tasarım süreci, müşterinin sesinin firma tarafından doğru algılanması ile başlar. Burada esas olan, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının kendi değerlendirmeleri ile önem derecesine göre sıralanmış olmasıdır.

Pazar araştırma faaliyetleri sonucu elde edilen bilgiler ile firmanın kendi iç kanallarından elde ettiği bilgiler ışığında mevcut ürünlerin tasarımında ihtiyaç varsa gerekli değişiklikler yapılırken, diğer taraftan da pazara yeni sunulan ürünlerle birlikte, gelecekte sunulabilecek ürünler üzerinde tasarım çalışmaları yapılır.

1.5.3. ÜRETİM

Firma, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflediği mevcut ve yeni tasarımları doğrultusunda üretimini gerçekleştirmelidir. Tasarımcılar mutlaka seri

üretimden önce ve sonra üretilen ürünleri test ederek müşterinin isteklerinin tasarıma ne kadar uygun üretilebildiğini sürekli olarak izlemelidirler.

Bu izleme yapılmadan veya müşterinin sesi ürün ve hizmet sunanlar tarafından yeterince algılanmaz ve iş süreçlerine yansıtılmaz ise müşteri memnuniyetinin sağlanması zordur.

1.5.4. TANITIM

Pazarlama, tasarımı yapılan ve seri üretimine başlanan ürünün fiyatını, satış noktasını ve şeklini belirleyerek müşterilere tanıtım faaliyetlerini organize ederek satış öncesi talep geliştirmede bulunur. Tanıtım faaliyetleri daha çok, oluşacak müşteri beklentilerinin seviyesi üzerinde etkili olur.

Tanıtım faaliyetlerinde verilen mesajlar yanlış ve abartılı olduğu takdirde, müşteriyi aşırı beklentiye sokacak veya ürün ve hizmet ile ilgili olumsuz görüşün oluşmasına neden olacaktır. Bu da müşterinin memnuniyetsizliğine yol açacaktır. Kısacası, müşteri, tanıtımdan etkilenerek satın aldığı ürün ve hizmetin tüketiminde elde ettiği sonucun, tanıtılandan daha kötü olmasını beklememektedir.

1.5.5. SATIŞ

Üretilen ürünün, pazarlama tarafından hedeflenen pazara, bölgeye ve müşteri grubuna satış öncesi çalışmalar yaparak, satış geliştirme faaliyetleri ile satışları gerçekleştirilir. Satış yapan grup, satış yapacağı müşterilerinin ürün hakkındaki görüşlerini satış sırasında veya satış sonrasında mutlaka almalıdır. Satış faaliyetlerini yakından izlemek ve satışların olumsuz gelişmemesi için alınabilir önlemleri hızla almak için bu, gereklidir.

Satış sırasında müşteriye satılan ürün ve hizmetten daha çok o ürünün ve hizmetin sağlayacağı ekonomik değer üzerinde durulmalı ve bu değer rakip ürün ve hizmetlerle olan farklılıkları anlatılmalıdır. Müşteriye bu değer farkının ne kadar çok olduğu açık bir şekilde anlatılabilirse, müşteri o oranda firmanın ürün ve hizmetini talep edecek ve satın alacaktır.

1.5.6. SATIŞ SONRASI HİZMET

Ürünün satışa sunulması aşamasıyla birlikte ürünün ihtiyaç duyduğu hizmetler, ürünün kalite imajını tamamlayacak şekilde organize edilmelidir. Hizmet faaliyetleri; satış noktasındaki mekan, servis, personel ve müşteri yaklaşımlarını birlikte ele almalıdır. Ürünün satışı sonrasındaki performans sorunlarıyla ilgili müşteri şikayetleri de bu kapsamda ele alınmalıdır. Satış sonrasındaki müşterilerden gelen her türlü şikayet, görüş ve önerinin iş süreçlerine aktarılması ve gerekli iyileştirmelerin yapılabilmesi için sistematik bilgi akışını sağlamak, satış sonrası hizmetlerin etkin yürütülmesi sonucu gerçekleşebilir.

Satış sonrası hizmetler, ürünün kalitesini tamamlayan faaliyetlerdir. Dolayısıyla ürünün tek başına kaliteli olması, müşteri memnuniyetinin sağlanması için yeterli olmamaktadır. Ancak kaliteli ürünle birlikte kaliteli satış sonrası hizmetin sunulması, müşteri beklentilerini karşılar ve memnuniyetini sağlar. Bunun için hizmet sürecinin kalitesini belirleyen aşağıdaki temel konular üzerinde titizlikle durulmalıdır.

- Satış mekanı, teçhizat, ekipman ve personelin görünümü
- Güvenilirlik: Tutulamayacak sözler verilmemeli. Verilen sözler de tam ve zamanında yerine getirilmeli
- İlgi ve yardım
- Yetkinlik, bilgi ve tecrübe
- Nezaket ve saygı
- Güvenlik: Risk ve tehlike oluşturulmamalı
- Ulaşılabilirlik
- İletişim, müşteriye bilgilendirme
- Müşteriyi anlama

Beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasındaki fark, hizmet kalitesinin temel ölçüsüdür. Ne kadar mükemmel bir hizmet sistemi kurulursa kurulsun müşteriyle yüzyüze gelindiğinde ve hizmetin gerçekleştiği o anda, müşteriye ne sunulabiliyorsa hizmet kalitesi, müşteri için odur. Bu anın, aynı zamanda hizmet sunanın müşteriye hizmet kalitesi konusunda ikna edebileceği bir fırsat anı olduğu unutulmamalıdır.

1.6. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÖLÇÜMÜ

1.6.1. DAHİLİ GÖSTERGELER

Kuruluşun kendi performansını izlemek, anlamak, iyileştirmek ve yine müşterilerin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı parametrelerdir. Müşteri memnunnuniyetini izlemek amacıyla takip edilen parametreler şunlardır.

- Şikayet yönetimi
- Şirketin genel imajı
- Ürün ve hizmetler
- Satış ve satış sonrası hizmetler
- Diğer göstergeler

Bu bölümde ağırlıklı olarak şikayet yönetimi üzerinde durulacaktır. Firmalar için temel hedef şikayet değil, memnuniyeti yönetmek olmalıdır. Ancak memnuniyet hedeflenmesine rağmen faaliyetler sırasında çıkan bazı sorunların neden olduğu müşteri şikayetleri de mutlaka etkin ve hızlı bir şekilde ele alınabildiği takdirde memnun olmayan müşteriler tekrar kazanılabilmektedir.²⁶

Müşteri merkezli bir organizasyon, müşterilerine görüş, öneri ve şikayetlerini kolayca yapabilme imkanı sağlar ve bu amaçla bütün iletişim kanallarını açık tutar.²⁷

1.6.1.1. Şikayet Nedir?

Şikayet en yalın tanımıyla, beklentilerin karşılanmamış olduğunun ifade edilmesidir. Bunun yanında belki de en önemlisi; kuruluş açısından, ürünündeki ya da hizmetindeki kusuru düzelterek mutsuz bir müşterinin hoşnutsuzluğunu gidermek için bir fırsattır. Bu bakımdan şikayet, müşterinin işyerine verdiği bir armağandır.²⁸ Müşteriden yazılı ya da sözlü olarak alınan her türlü memnuniyetsizlik, şikayettir.

Şikayetler, faks, telefon, mektup, elektronik posta, toplantılar vb. kanallar ile yazılı ya da sözlü olarak alınır.

²⁶ Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, Müşteri Memnuniyeti Yönetimi, KalDer Yayınları no:31, İstanbul, 2000, s.26

²⁷ Kotler Philip, Çev. Muallimoğlu Nejat, Pazarlama Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.38

²⁸ Moller, Claus-Barlow, Janelle, Her Şikayet Bir Armağandır, Rota Yayınları, İstanbul, 1998, s.19

Şikayetler hangi kanal ile gelirse gelsin, çeşitli nedenlerle kayıp olmamaları veya unutulmamaları için "Müşteri Şikayet Takip Formu" gibi formlar ile kayıtlı hale getirilmelidir. Bu işlem organizasyonun yapısına göre bu konu ile ilgili çalışanlar ya da problemin sahibi olan bölüm tarafından yapılır.

Şikayet alınır alınmaz, sisteme dahil edilip konu üzerinde çalışılmaya başlandığı müşterilere bildirilmelidir. Hatta bu arada probleme çok hızlı çözüm bulunmuşsa, müşteriye hemen haber verilmelidir.

Sorunlarını firmaya iletme veya kendilerine daha iyi hizmet verilebilmesi konusunda firmaya önerilerde bulunmak için zaman harcayan müşteriler, övgülerinden hoşlanıldığı kadar şikayetleri ile ilgilenildiğini bilmelidirler. Böyle davranılması bu ilişkiye değer verildiğini eğer işler düzelirse bu ilişkinin sürmesini istediklerini anlatmak istemektedirler.

Yapılan araştırmalarda kendilerine hızlı cevap verilmesi halinde yazılı olarak başvuruda bulunan müşterilerin %60'ı aynı kuruluşun müşterisi olmayı sürdürmektedirler. Kendilerine hem hızlı hem de tatmin edici cevap verilmesi halinde yazılı olarak başvuruda bulunan müşterilerin %95'i aynı şirketin müşterisi olmayı sürdürmektedirler.

Şikayetin türüne bağlı olarak, şirket içinde ilgili süreç sahibi bölüm tarafından çözüm geliştirilebilir. Söz konusu şirket birden fazla işletmeye sahipse, geliştirilen çözümler merkezi bilgi bankasına aktarılmalıdır. Bu da problemin şirket genelinde olup olmadığının teşhisinde ve çözümünde kolaylık sağlar.

Söz konusu şikayet, aynı şirketin tüm bölümlerini ilgilendiriyorsa daha detaylı analizler için ilgili bölümlere gönderilir. Bu durumda, problemin çözümünden ve bu çözümün tüm organizasyonda uygulandığından emin olmak gerekmektedir. Ancak bu, problemin çözüldüğü anlamına gelmez. Önlemin etkin olup olmadığı mutlaka izlenmelidir.

Şikayetlerden kaçınmak, öyle olmadığı bilindiği halde, herşey yolundaymış gibi davranmak yanlıştır. Çünkü "kötü haber tez yayılır" Müşteriden kötü haber

elmediğine göre demek ki herşey yolunda diye düşünerek müşterilerin firmayı neden terk ettiklerini anlamak asla mümkün olamayacaktır.²⁹

1.6.1.2. Çözüm Aşamaları

Pazarda hergün milyonlarca ticari işlem yapılmaktadır. Bu işlemler gerçekleşirken bazı hatalar, bazı yanlış anlaşılımlar ve bazı aksaklıklar meydana gelebilmektedir. Bir firmanın kar etmesi müşterilerini memnun edip onları kendine bağımlı kılmasıyla gerçekleşecektir. Bu yüzden de sağlam bir müşteri sadakati yaratmak, müşteri şikayetlerinin etkin olarak ele alınması ve kısa sürede çözümlenmesiyle mümkün olacaktır.³⁰

Öncelikle problemin kök nedenleri teşhis edilmeli ve probleme etki oranları belirlenmelidir.

Düzeltilici faaliyetler ele alınmalıdır. Düzeltilici faaliyetler, sözkonusu ürün ya da hizmetteki memnuniyetsizlikleri gidermeye yönelik çözümlerdir. Örneğin, garanti ödemesi, malın geri alınması ya da hatanın düzeltilmesi vs.

Bir sonraki aşama ise önleyici faaliyetlerin ele alınması aşamasıdır. Önleyici faaliyetler ise problemin tekrarını önleyecek uzun vadeli çözümlerdir. Örneğin, süreç geliştirme, süreç iyileştirme, eğitim vs.

Yapılan tüm bu faaliyetlerle ilgi olarak müşteriye bilgi verilir.

Çözüm aşamasında ise; müşteriye faaliyetler ve işin sahipleri hakkında bilgi verilmesi; problem için tespit edilen kök nedenlerin, düzeltilici ve önleyici olarak geliştirilen çözüm faaliyetlerinin ve sürelerinin, faaliyet sahiplerinin isimlerinin müşteriye bildirilmesi, şirketin bu konudaki şeffaflığını göstermek ve çözümün her aşamasında müşteriye bilgilendirmek açısından yararlıdır.

²⁹ Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, Müşteri Memnuniyeti Yönetimi, KalDer Yayınları no:31, İstanbul, 2000, s.33

³⁰ <http://www.bosbbb.org/lit/0189.htm>, "Effective Customer Relations and Complaint Handling", Council of Better Business Bureaus, Inc, 1995

Şikayet ile ilgili işlem tamamlandığında hazırlanacak bir form, müşteriye geri bildirim olarak kullanılabilir. Bu durumda, formda faaliyetlerin statü kısmı "tamamlandı" şeklinde doldurulabilir.³¹

Müşteri şikayetini ele alma sisteminin, şirket içinde kullanılmaya başlanmasından itibaren kullanılan şikayet yönetiminin sistemi şirket içinde çok iyi bir şekilde tanıtılmalıdır ve özellikle birkaç yıl içinde sürekli desteklenmelidir. Bununla ilgili bazı metotlar şöyledir:

- Prosedürler belirlenip tüm çalışanlara anlatılmalıdır.
- Kapsam açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Yazılı olmalıdır.³²
- Yeni işe başlayanların bu konuda eğitilmeleri ve onların bu konuya katılımı sağlanmalıdır.
- Bölüm toplantılarında periyodik olarak şikayet yönetiminin etkinliği ele alınmalıdır.
- Yöneticiler sistemi aktif olarak kullanmalı ve bu konuda çalışanlarına örnek olmalıdır.³³

1.6.1.3. Müşteri Şikayetinin Maliyeti

Yapılan araştırmalara göre;

Memnuniyetsiz müşterilerin ancak %3-4'ü şikayetlerini ilgili firmaya iletmektedir. Şikayeti olan her müşteri bunu ortalama 8-16 müşteriye söylemektedir. %10'dan fazlası 20'den fazla kişiye anlatmaktadır. Memnun olmayan müşterilerin %90'ı bir daha asla o satıcıdan ürün ve hizmet satın almamaktadır. Yeni bir müşteri kazanmanın maliyeti, mevcudu muhafaza etmenin beş katıdır.³⁴

³¹ Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, Müşteri Memnuniyeti Yönetimi, KalDer Yayınları no:31, İstanbul, 2000, s.35

³² <http://www.bosbbb.org/lit/0189.htm>, "Effective Customer Relations and Complaint Handling", Council of Better Business Bureaus, Inc, 1995

³³ Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, Müşteri Memnuniyeti Yönetimi, KalDer Yayınları no:31, İstanbul, 2000, s.35

³⁴ Barlow Janelle- Moller Claus, Her Şikayet Bir Armağandır, Rota Yayınları, İstanbul, 1998, s.50

1.6.1.4. Şikayet Yönetiminde Önemli Noktalar

- Şikayetler, aynı zamanda değerli bir bilgi olarak kullanılması gereken birer kaynaktır.
- Şikayetler, iyi ele alınabildiği takdirde müşteriler ile olan ilişkileri güçlendirir. Bu da müşterilerle olan yakın teması muhafaza etmeye yarar.
- Müşteriye karşı problem çözme konusu her zaman birinci önceliğe, firma içinde ise sorunu önlemeye yönelik faaliyetler ilk önceliğe sahip olmalıdır.
- Problemin nedeni çok dikkatli analiz edilmeli ve dolayısıyla bulunan çözüm problemin tekrarını önlemelidir.
- Gelen şikayetlerin, başvuruların çok küçük bir bölümü olduğu unutulmamalıdır.
- Bir şikayet çözümlendikten sonra müşteride yarattığı etki izlenmelidir.³⁵

Unutulmamalıdır ki; şikayetler, kuruluşlara, ürünlerini, hizmet sunma biçimlerini veya pazar odaklarını müşterilerin gereksinimlerini karşılayacak şekilde hızla ve ucuz yoldan değiştirmek için gerekli mekanizmayı sağlar. Kuruluşlar, bu uyarıyı dikkate almak zorundadır, çünkü sonuçta hizmet karşılığı parayı ödeyen ve yapılan işin sürdürülmesini sağlayanlar, müşterilerdir.³⁶

1.6.1.5. Şirketin Genel İmajı

Şirketlerin ticari konularda, kalite, çevre vb. konularda aldıkları ödüller, şirket imajını kuvvetlendirici unsurlara örnek olarak verilebilir. Ayrıca şirket içinden kişilerin iş dünyası içinde firma dışından aldıkları ünvanları örnek olarak vermek mümkündür.

Şirketin toplum üzerindeki imajını kuvvetlendirecek basın ve diğer medya haberlerinin sıklığı da şirketin müşteri memnuniyetini ölçmeye yarayan diğer dahili göstergeledir.

³⁵ Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, Müşteri Memnuniyeti Yönetimi, KalDer Yayınları no:31, İstanbul, 2000, s.38

³⁶ Barlow Janelle- Moller Claus, Her Şikayet Bir Armağandır, Rota Yayınları, İstanbul, 1998, s.9

1.6.1.6. Ürün ve Hizmetler

Müşteriler tarafından kabul gören ürün çeşitliliği, müşterilerin coğrafi dağılımı, üretim kapasitesi, kullanılan makina ve teçhizatın modernliği rekabet edilebilirliğini ölçmeye yarayan göstergelerdir.

Sıfır hatalı ürünlerin, düzeltilebilen hataların, reddedilen ürünlerin oranları dahili göstergeler arasındadır

Garanti kapsamı ve süreleri, garanti kapsamındaki ödemeler, şirket içinde takip edilmelidir.

Şikayetlere ilk yanıt süreleri, tekrarlanan şikayet sayısı, garanti ödemelerinin satışlara oranı, şikayet sayılarının satış miktarlarına oranları takip edilmesi gereken iç göstergelerdir.

Sözverilen sevkiyat tarihleri ile gerçekleşen sevkiyat tarihleri arasındaki sapmalar, lojistik göstergelere örnek olarak verilebilir.

Yeni ürünü pazara sunma süreci ve ürünlerin ömrü de müşteri memnuniyetini, ihtiyaçlarını anlamaya ve geliştirmeye yarayan önemli dahili göstergelerdir.

Müşterilere yapılan teknik ve ticari seyahatlerin sıklığı, müşteri isteklerini karşılayabilme konusunda ölçüm parametresi olarak kullanılabilir.

Ürün kullanımı ve satış sonrası diğer talepler için düzenlenen eğitimler, müşteriler için düzenlenen sempozyum, konferans ve seminer gibi planlı faaliyetlerin sayıları ve sistematikliğinin şirket içinde takibi gereklidir.³⁷

1.7. MÜŞTERİ DEĞERİ VE MÜŞTERİ TATMİNİ

Müşteriler, kendilerine sunulan ürünler içinde en yüksek değeri vereni seçerler. Kendi araştırma masrafları ve sınırlı bilgi, hareket ve gelir sınırları dahilinde azami değeri ararlar. Kendilerince beklenen değeri şekillendirir ve ona göre hareket ederler. Sunulan, müşterinin hem değer beklentisine uyup uymadığını, hem de müşterinin tatmin olup olmadığını ve tekrar satın alıp almayacağını etkiler.

³⁷ Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, Müşteri Memnuniyeti Yönetimi, KalDer Yayınları no:31, İstanbul, 2000, s.33

1.7.1. MÜŞTERİ DEĞERİ

Müşteriye sunulan değer, toplam müşteri değeri ve toplam müşteri masrafı arasındaki farktır. **Toplam müşteri değeri**, müşterilerin belirli bir ürün veya servis karşılığındaki beklentilerinin toplamıdır. **Toplam müşteri masrafı**, müşterilerin, ürün veya servisi değerlendirmek, elde etmek, kullanmak ve elden çıkarmak için yapacakları masrafların toplamıdır.³⁸

1.7.1.1. Değer ve Zincir Kavramları

Tipik bir işin temel etkinlikleri, tasarım, üretim, pazarlama, dağıtım ve ürün ya da hizmetlerinin desteğidir. Bu etkinliklerin her biri, müşteriye dağıtılan ürün ya da hizmete maliyet ve değer ekler. Müşteri memnuniyetini artırmaya yöneltilmiş etkinlikler zincirine **değer zinciri** denir. Değer zincirindeki halkalara gelince, bir değer zinciri, bir işe maliyet ve değer ekleyen beş birincil ve dört destek etkinliği tanımlar.

Örneğin bir üretim iş senaryosunda, aşağıdakiler birincil etkinliklerdir:

- Hammaddeleri elde etmek.
- Hammaddeleri tamamlanmış ürünlere dönüştürmek.
- Tamamlanmış ürünleri, satıcı ve dağıtıcılara göndermek.
- Ürünleri pazarlamak.
- Ürünlere hizmet vermek.

Aynı iş senaryosunda, aşağıdakiler destek etkinlikleridir:

- Her birincil etkinlik için değişik girdileri elde etme.
- Teknoloji geliştirmek.
- İnsan kaynaklarını yönetmek.
- Yapıyı yönetmek.

1.7.1.2. Değer ve Memnuniyetin Müşteriye Dağıtılması

Rekabetçi kalabilmek için, bir işyerinde yöneticilerin değer zincirinde bulunan her etkinliğin maliyet ve başarısını belirli aralıklarla değerlendirmesi, harcamaları

³⁸ Kotler Philip, Çev. Muallimoğlu Nejat, Pazarlama Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.34

azaltma ve verimliliği geliştirme yollarını araması gerekir. İşin başarısı, yalnızca her bölümün işini ne kadar iyi gerçekleştirdiğine değil, bir bütün olarak etkinliklerin ne kadar eşgüdümlü yapıldığına bağlıdır. Kaliteli müşteri hizmeti sağlamak için, şirketlerin temel iş sürecini etkin olarak yönetmeleri gerekir. Bu işlemler aşağıdakileri içerebilir:

- Araştırma, geliştirme sonucu kaliteli yeni ürünlerin hızlı ve ucuz olarak sunulması.
- Hammaddeler, yarı tamamlanmış maddeler ve tamamlanmış ürünlerin yeterli envanter seviyelerinin geliştirilmesi ve bakımı.
- Sipariş alma, ürünleri zamanında gönderme ve ödemelerin alınması ile ilgili etkinlikler.
- Hızlı ve memnun edici hizmetleri ve müşteri isteklerine hızlı yanıt sağlamaya yönelik etkinlikler³⁹

Müşterilerin taleplerine göre yeni bir sunum geliştiren işletmeler, hangi yeniliklerin uygulanmaya değer, hangilerinin daha yüksek önceliğe sahip olduğunu saptamak için değer belirleme yöntemine başvurabilir. Örneğin, işletme, müşteri, şirketin farklı fonksiyonel departmanlardaki yöneticilerinden olası yenilikleri değerlendirmesini isteyebilir. Özellikle, üretim ve araştırma-geliştirme departmanları teknolojik yeniliğin yaratacağı değer konusunda doğrudan talepkar olabilir.

Yaptıkları piyasa tekliflerinin müşteriler üzerinde nasıl bir değer oluşturduğunun bilgisine sahip olan işletmeler, ikna edici diğer önerileri tasarlayabilirler. İşletmeyle müşteri arasında kurulan bütün başarılı ilişkilerin temelinde iki karakteristik öne çıkar: Güven ve Sadakat.

Güvenilirliklerini ve müşteriye bağlılıklarını sürekli göstermek durumunda olan ilerici işletmeler, müşterilerine düzenli olarak kendi işlerinin avantajları konusunda yeni deliller sunmalıdır. Piyasada değer ne ifade ettiğini anlamak ve işlerini bu temelde yapmak bir anlamda işletme için sarfettiği çabanın getirisidir. Müşteri değeri yönetiminin özünde daha yüksek bir değere ulaşmak ve bunun karşılığını almak yatar.⁴⁰

³⁹ <http://www.yeni-teknolojiler.org/yazi/yazi0004.htm>

⁴⁰ Power Özel Ek, Harvard Business Review, Pazarlama: Müşterinin Değerini Anlamak, İstanbul, 1999, s.30

1.7.2. MÜŞTERİ TATMİNİ

Müşteri tatmini kavramının literatürde çeşitli tanımları bulunmaktadır. Bir tanıma göre müşteri tatmini, seçilen alternatifin tüketim sonrası bir değerlendirmesi olup, bu seçimle ilgili ön kanılara ve beklentilere ne derece uygun olduğunun değerlendirilmesidir.⁴¹ Bir başka tanıma göre ise müşteri tatmini, müşterinin bir mal ya da hizmetten beklediği yararlar, müşterinin katlanmaktan kurtulduğu külfetlere, mal ya da hizmetten beklediği performansa ve sosyo-kültürel değerlere uygunluğuna bağlı bir fonksiyondur.⁴²

Firma açısından müşteri, aktiflerinin en değerlisidir. Müşterisi olmayan firma için ciro ve dolayısıyla da kar söz konusu olamaz. Bu yüzden müşteri ile iyi ilişkiler sürdürülmesi firmanın en yaşamsal sorunlarından biridir. Müşteri mutluluğunda en önemli kelime ise "tatmindir". Tatmin kelimesi, tüm müşterilerin ifade edilmiş ya da edilmemiş bütün isteklerinin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanması şeklinde tanımlanabilmektedir. Bu durumda tatminin sağlanabilmesi için işletmelerin bu istekleri, ihtiyaçları ve beklentileri açık bir biçimde anlayabilmeleri ve karşılanabilecek olanların belirlenmesi için müşterilerle işbirliği içerisinde çalışmaları gerekmektedir.

İşletmelerin başarıya ulaşmaları için esas alacakları en önemli husus "Müşteri tatmini esastır" ilkesinin benimsenmesidir. Bu ilke, işletmelerin tüm yönetim politikalarında ve organizasyon yapısının tüm kademelerinde, ana prensip olarak dikkate alınmalı ve uygulanmalıdır.

Son yıllarda, üreticilerin müşterilerle bütünleşmesi de sözkonusudur. Çabuk bir şekilde satış yapıp bir sonraki satışa geçmek yeterli değildir. Örneğin otomobil satıcıları müşterileri için kart tutmakta, onlara telefon edip işlerin nasıl gittiğini sormakta ve birsonraki bakım tarihini bildirmektedirler. Çünkü yeni bir müşteri

⁴¹ Temelli, Ayşegül, Hizmet Pazarlamasında Müşteri Tatmini ve Eğitim Sektöründe Bir Araştırma, İ.Ü. SBE İşletme Anabilimdalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2000, s.20

⁴² Çelik, Aysel, Toplam Kalite Yönetiminde Dış Müşteri İsteklerinin Belirlenmesi Üzerine Bir uygulama, İ.Ü. SBE. İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1996, s.23

kazanmanın eldekin tutmaktan en az dört kat pahalıya geleceğini çok iyi bilmektedirler.

Rekabet gücü, müşterinin tatmin derecesine bağlı olduğuna göre bütün örgütler müşteri odaklı olmalıdır. Tüm sistemlerini ve gelişim süreçlerini bu şekilde düzenlemeli, daha sonra bütün örgütün çalışanlarının amaç birliği yapmalarını sağlayarak rekabet güçlerini artırmalıdır.

Gerçekleştirilmesi ne kadar güç ve karmaşık olursa olsun, şirket yöneticileri hatalı üretilmiş bir arabayla yolda kalan, banka vizesinin önünde kuyruk bekleyen, çok uzaklardan evine ulaşmayı başaramayan ya da dar bütçesiyle ailesini beslemeye ve giydirmeye çalışan insanlarla kendilerini özdeşleştirme yeteneğini hiçbir zaman yitirmemelidirler. Eğer üst yönetim "sıradan" müşterilerin ihtiyaçlarına sempatiyle yaklaşmayı başaramazsa, bu ihtiyaçları rakiplerinden önce karşılamayı da başaramayacaktır.

Günümüzde müşterinin satın almak istediği malla ilgili şartnamesinde belirtilen koşulların aynen yerine getirilmesi halen piyasada, geçerli fiyat yönelimli performans mantığı çerçevesinde müşteri hizmeti vermiş olmak için yeterli değildir. Zira imalatçının bütün planlama faaliyetlerinde kendisini müşterinin konumuna yerleştirmesi ve onun beklentilerine göre hareket etmesi, yani mal ve hizmet üretimini kendisi müşteri olduğu takdirde tatmin duyacağına inandığı yolda sunması gerekmektedir.

İşletmelerin müşteri tatminini, genel performansının temel kriteri durumunu getirmesi stratejik niyetlerinin başarıya dönüşmesine katkıda bulunacaktır.⁴³

Müşterinin tatmin olup olmaması, kendisine sunulanı, kendi beklentileriyle kıyaslamasına bağlıdır. Eğer sunulan, beklentilere uyarsa müşteri tatmin olur, uymazsa olmaz. Hatta sunulan, beklentilerin üstünde ise müşteri yüksek ölçüde tatmin ve memnun olur.

Yalnızca tatmin olmuş müşteriler, daha iyi bir sunum karşısında kolaylıkla o sunuma yönelebileceklerinden pek çok şirket, müşterilerinin yüksek ölçüde tatmin olmalarını hedeflemektedir. Yüksek ölçüde tatmin olanlar, bir diğer sunum karşısında kolay kolay yer değiştirmezler. Yüksek ölçüde tatmin eden veya

⁴³ http://www.5mworld.com/mk2_sifirhiyerarsi.htm

memnuluk uyandıran markayı sadece rasyonel bir tercih olarak değerlendirmezler aynı zamanda, hissi bir yakınlık da duyarlar. Bunun neticesi de müşteri sadakati ortaya çıkacaktır.⁴⁴

Müşteri tatmininin korunması ve artırılması için, müşterinin satın alma öncesi mal ya da hizmetten haberdar olmasından, onunla ilişkisi tamamen kesilene kadar geçen süreçte; müşteride tatmine katkıda bulunabilecek herhangi bir mal ya da hizmetin, müşteride değişen değerlere zaman içinde doğru karşılık vermesi, gerek ve yeter şarttır.⁴⁵

Yapılan kapsamlı bir çalışmaya göre, müşteri tatmini bir sonuç ya da bir süreç olarak iki ana biçimde tanımlanmıştır. Sonuç olduğunu ileri süren yaklaşımlar, tatminin tüketim deneyimlerinden kaynaklanan nihai bir durum olduğunu açıklamaktadır.

Satın alanın, bunun için yaptığı fedakarlıkların karşılığını yeterli ya da yetersiz biçimde almış olduğuna ilişkin düşünceleri ile birlikte satın alanın bu alışverişten beklediği sonuçlara ilişkin olarak aldığı karşılık ile harcadıklarını karşılaştırmasından doğan bir sonuçtur.

Bu yaklaşımın tersine tatmin, bir de süreç olarak değerlendirilmiş, tatmin düzeyine katkıda bulunan düşünceler, değerlendirmeler ve psikolojik süreçler üzerinde durulmuştur.

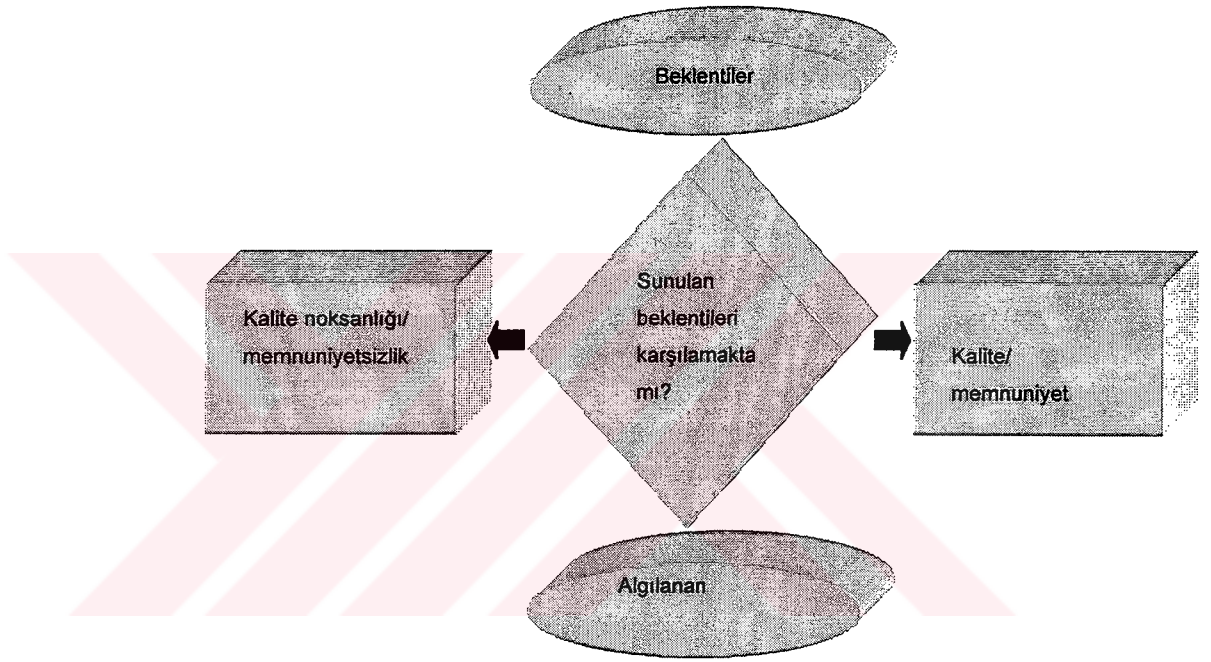
- Yaşanan deneyimin, en az olması gerektiği kadar iyi olduğu şeklinde bir değerlendirme
- Tercih edilen seçeneğin o seçeneklerle ilgili önceden sahip olunan inançlarla uyum içinde olması
- Tüketicinin satın alma eyleminden önceki beklentileri ile satın alma gerçekleşikten sonra ürünün gösterdiği performans arasındaki farklılıkların değerlendirilmesine ilişkin tepkisi

Yapılan bu tanımların, tatminin belirli bir konuya ilişkin olması bakımından da değiştiğini gözlemlenmiştir. Bunlar şöyle sıralanabilir:

⁴⁴ Kotler Philip, Çev. Muallimoğlu Nejat, Pazarlama Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.36

⁴⁵ Çelik, Aysel, Toplam Kalite Yönetiminde Dış Müşteri İsteklerinin Belirlenmesi Üzerine Bir uygulama, İ.Ü. SBE. İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1996, s.23

- Bir üründen duyulan tatmin
- Satın alma kararı sonucunda yaşanan deneyimlerden duyulan tatmin
- Performans özelliğinden duyulan tatmin
- Bir mağaza ya da kurumdan duyulan tatmin
- Satın alma eylemi öncesi bir deneyimden duyulan tatmin.⁴⁶



Şekil 1.7 Tatminin Açıklanması

Kaynak: Vavra, G Terry, After Marketing-How to Keep Customer for Life through Relationship Marketing, 1995, s.151

Müşteri tatminini açıklayan Şekil1.7'de de görüldüğü gibi beklentiler ile müşteri ihtiyaçlarını tamamen karşılayan hizmetler ve ürünlerin devamlı olarak teslimi, kaliteyi meydana getirmektedir. Bu kalitenin alınması da tatmini oluşturmaktadır

⁴⁶ Vavra, Terry G., Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları, KalDer Yayınları, İstanbul, 1999, s.18

Bu çeşitli tanımlardan ortak bir sonuç çıkarıldığında, müşteri tatmini, müşterinin mamul ile ilgili beklentilerinin, mamulün kullanım amacına uygunluğuna ilişkin sahip olduğu yargılar olarak tanımlanabilir. Mamulün kullanma amacına uygunluğu, mevcut beklentileri en azından karşılıyor veya aşıyorsa tatmin sözkonusudur. Böylece, müşteri tatmini herhangi bir mal ya da hizmet alımından sonra sunumun performansı ile alıcı beklentilerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

1.7.3. MÜŞTERİ TATMİNİNDE MÜŞTERİ ODAKLI OLMAK

Müşteri tatmininin temelinde, müşteri odaklı olmak yatar. Müşteri odaklı olmak, müşterilerin sesinin tüm faaliyetlere yön vermesi demektir. Müşteri odaklılık, herşeyden önce piyasadaki rakipler karşısında firmayı ayakta tutabilecek ve kar etmesini sağlayacak bir iş stratejisidir. Bu stratejinin benimsenmesiyle müşteri beklentileri önceden tahmin edilebilecek ve rahatlıkla karşılanabilecektir.⁴⁷

Müşteri tarafından yönlendirilmesi ilkesi öncelikle işletmenin, piyasanın nabzını elinde tutmasını sağlar. Böylece şirket, pazarda meydana gelen değişimlere cevap verebilme becerisini artırır. Çünkü müşteriler, bir şirkete pazar bilgisi ve en önemlisi rakiplerin fiyat düzeyleri hakkında bilgi sağlayan en değerli kaynaktır. Birçok önde gelen akademisyen, kuvvetli bir müşteri ilişkisi geliştirmeyi savunmaktadır. Kotler'e göre müşterilerini tatminden de öte düzeyde memnun etmede başarılı olan firmalar, dünya çapındaki firmalardır.

Müşteri odaklı olmak, mal ve hizmetlerin olası iyileşme alanları hakkında bilgi sağlayarak sürekli iyileştirme çalışmalarına yön vermektedir. Öte yandan, yeni mal ve hizmet kavramlarının geliştirilmesi konusunda firmaya bilgi akışını mümkün kılarak yenilikçilik becerilerini geliştirmektedir. Bundan başka, müşteri odaklılık, işletmede yürütülen tüm faaliyetlerin tek bir hedef üzerinde odaklaşmasını sağlamaktadır. Pekçok büyük şirketlerin stratejileri farklı olmakla birlikte ortak olan unsurları, müşteri tatminini sağlamak olduğudur. Bu şirketler vizyonlarına ulaşmalarında müşteri tatminini sağlamayı temel almaktadırlar.

⁴⁷ http://www.cl.uh.edu/bpa/hadm/HADM_5731/ppt_presentations/9cusfocs/tsid003.htm, Decker Phillip J., Customer Focus, University of Houston Clear Lake

1.7.4. MÜŞTERİ TATMİNİ İLE İLGİLİ TEORİLER

Müşterinin, belirli bir mal veya hizmeti kullandıktan sonra, beklentileri ile tüketim sonucunda elde ettiği fayda arasındaki uygunluğa bakmak suretiyle, tatmin olup olmadığını açıklamaya çalışan, sosyal psikoloji alanında sık kullanılan beş teoriye başvurulabilir.

1.7.4.1. Benzeşim-Zıtlık Teorisi

Sherif'in Sosyal Yargı Yasası Mantiğine göre, müşterilerin zihninde kabul edilebilir "performans bölgeleri" olduğu düşünülür. Bir müşterinin hem kayıtsız kalabileceği performans hem de kabul edilemez bulup reddedeceği performans bulunmaktadır. Ancak bu bölgelerin tümü de müşterilerin gerçek beklenti düzeyi çevresinde yer alırlar. Benzeşim-zıtlık teorisi, performansın bir müşterinin kabul bölgesi içinde kalması durumunda, beklentilerin gerisinde kalmış olsa bile bu uyumsuzluğun gözardı edileceğini, benzeşim sürecinin işleyeceğini ve performansın kabul edilebilir bulunacağını ileri sürer. Eğer performans red bölgesi içinde ise, zıtlık öne çıkacaktır, farklılık gereğinden fazla önemsenmektedir. Böylece ürün kabul edilemez bulunacaktır.

1.7.4.2. Zıtlık Teorisi

Zıtlık teorisine göre beklentilerle deneyim arasındaki farklılık, farklılığın yönünde abartılacaktır. Eğer bir üretici yaptığı reklamlarla tüketicilerin ürününden beklentilerini yükseltirse, bir müşterinin ürüne ilişkin deneyimi söz verilenden yalnızca çok az geride kalsa bile ürün tümüyle kabul edilemez bulunacaktır. Bunun tersine reklamlarda aşağıdan almak sonra da daha üstün bir ürün sunmak yaşanan olumlu çelişkinin gereğinden fazla önemsenmesine neden olacaktır.

1.7.4.3. Çelişki Teorisi

Çelişki teorisi, beklediğinden daha düşük bir performans ile karşılaşan bir müşterinin zihninde bu çelişkiyi en aza indirmeye çalışacağını söylemektedir. Bu, ya beklentilerin düzeyini düşürerek ya da subjektif çelişki durumunda olduğu gibi performansın daha olumlu bir şekilde algılanması ile meydana gelmektedir.

1.7.4.4. Olumsuzluk Teorisi

Olumsuzluk teorisine göre, müşteri daha önceki olumsuz tecrübelerine dayanarak, beklentilerine uygun düşen bir mamulü dahi tatmin edici bulmayabilir. Çünkü müşteriler, olumsuz tecrübelerini geliştirme eğilimindedirler.

Bu teoride, beklentiler ile performans arasındaki her uyumsuzluğun müşteriye rahatsız edeceği ve olumsuz bir enerji üreteceği ileri sürülmektedir. Bir ürün ya da hizmete ait duyguların gücü uyumsuzluğun büyüklüğü ile ters orantılı olacaktır.

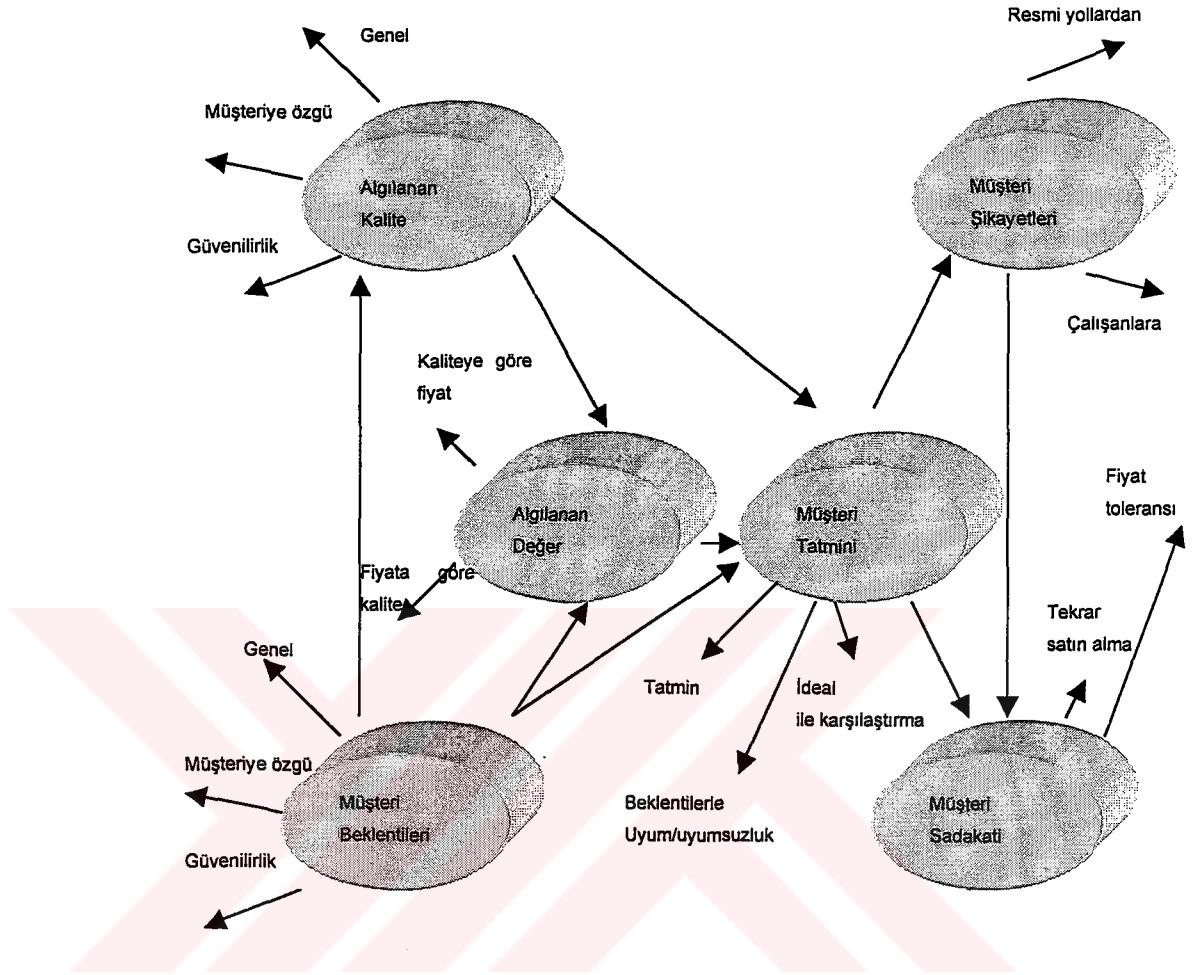
1.7.4.5. Hipotezin Testi Teorisi

Bu teoriye göre, müşteriler ürünlere ilişkin deneyimlerini olumlu değerlendirme eğilimindedirler. Bunun müşteriler hakkında iyimser bir görüş olduğu açıktır.⁴⁸

1.7.5. MÜŞTERİ TATMINİ MODELİ

Şekil1.8'de görüldüğü gibi genel müşteri tatmininin önde gelen üç özelliği vardır: Algılanan kalite, algılanan değer ve müşteri beklentileri. En son tüketim tecrübesini içeren algılanan kalitenin, genel müşteri tatmininde direkt ve pozitif etkisi vardır. Genel müşteri tatmininin ikinci özelliği algılanan değer veya ödenen fiyata göre algılanan ürün kalite seviyesidir. Algılanan kalite için müşteri tatmini ve algılanan değer artışları arasında pozitif bir ilişki beklenir. Üçüncü özellik, müşterinin, pazardan beklentileridir. Faaliyet gösterilen pazarın beklentileri, önceki tüketim tecrübesini ve tedarikçilerin gelecekte kalite teslim kabiliyeti tahminini temsil eder.

Bugüne kadar ki tatmin araştırmaları satın alma öncesi performans beklentileri ile satın alma sonrası tatmin arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Bu araştırmalardan tecrübeye dayalı kanıt tatmin ile beklentiler arasındaki olumlu ilişkiyi ele almıştır.



Şekil 1.8 Amerikan müşteri tatmin indeksi (ACSI) modeli

Kaynak: Vavra, Terry G., Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları, KalDer Yayınları, İstanbul, 1999, s.41

Amerikan müşteri tatmin indeksini açıklayan Şekil1.8'de anlatılanların ışığında bir tatmin modeli oluşturulmak istendiğinde Oliver'ın 1980 yılında geliştirdiği model esas alınarak Şekil1.9'daki tatmin modeli kullanılabilir.

Genel anlamıyla tatmin; bir ürün ya da hizmet ile ilgili olarak satın alma eyleminden önceki beklenti çerçevesinde satın alma eyleminden sonra yaşanan deneyimin tatmin edici olması durumudur. Tatmin olgusunun ortaya çıkışından

⁴⁸ Vavra, Terry G., Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları, KalDer Yayınları, İstanbul, 1999, s.61

önceki ve sonraki ilişkileri kesin çizgileri ile anlayabilmek için bir memnuniyet modelinden yararlanmak büyük ölçüde yardımcı olabilir.⁴⁹

Model, tatmin olgusunun temel taşlarını göstermek ve ölçümü yapılan unsurlar arasındaki karşılıklı ilişkiler üzerinde düşünmek açısından ideal bir yöntemdir.

Bu model üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar, geçmiş, tatmin oluşumu süreci ve sonuçlardır.

1.7.5.1. Geçmiş

Tatmin olgusunun geçmişinde en önemli unsur önceki deneyimdir. Bu bir ürün ya da hizmet ile ilgili olarak daha önce yaşanan tüm deneyimlerin yer aldığı hafıza bankası görevini üstlenmiştir. Bu deneyimin benzer ürün ya da hizmetlere ilişkin diğer deneyimlerden bağımsız olabilmesi pek olası değildir. Tam tersine bu deneyimler sık sık birbirleri ile karşılaştırılır, bilgi yoğunlukla göreceli bir sıralandırma içinde tutulur.

Önceki deneyim unsurunun etkisini azaltacak ya da arttıracak birkaç faktörden söz edilirse Şekil 1.9'da önceki deneyimin sol tarafındaki kutuda yer alan bu faktörler kişisel etki faktörleri ve durumsal etki faktörleri olarak iki gruba ayrılmaktadır. Kişisel etki faktörleri müşterilerin özellikleri ile ilgilidir ve bunlar arasında en önemli demografik özelliklerdir, diğeri ise kişisel uzmanlık ya da yeterlilik olarak adlandırılabilir. Kişisel etki faktörleri arasında yakın çevreden alınan ve önceki deneyimi değiştirme gücü olan olumlu ya da olumsuz duyumlara da yer verilmiştir.

Durumsal etki faktörleri arasında ürün kategorisindeki teknolojik gelişme, yine ürün kategorisindeki rekabetin niteliği ve yoğunluğu ile reklam ve halkla ilişkiler faaliyetleri bulunur. Bu faktörlerden herbirinin bir müşterinin önceki deneyimini benzer biçimde olumlu ya da olumsuz yönde etkileyeceğine inanılmaktadır.

⁴⁹ Temelli, Ayşegül, Hizmet Pazarlamasında Müşteri Tatmini ve Eğitim Sektöründe Bir Araştırma, İ.Ü. SBE İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2000, s.20

1.7.5.2. Tatmin Süreci

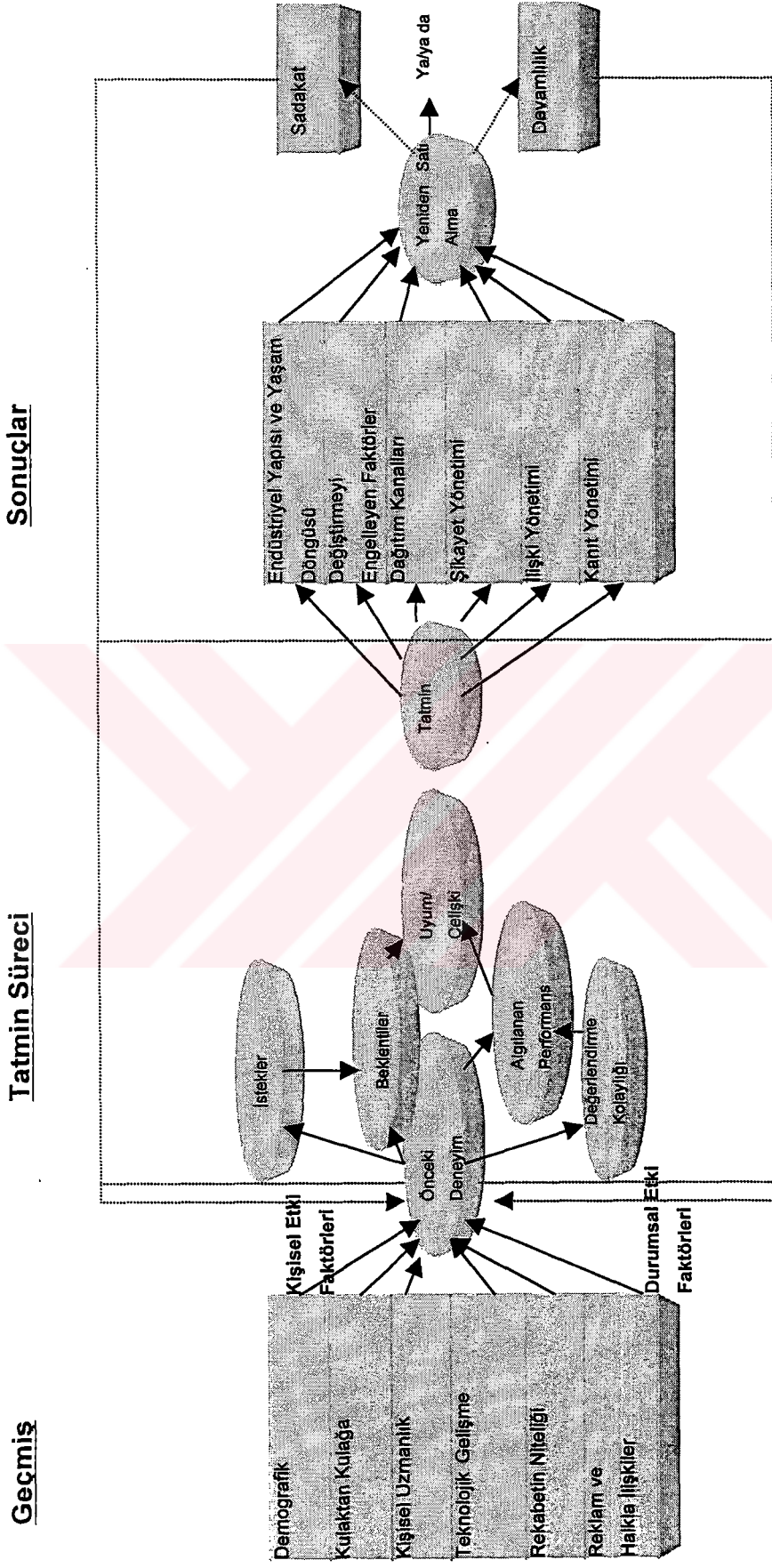
Tatminin oluşma süreci, beklentiler ile algılanan performansın arasındaki karşılaştırmayı içerir.

i.Beklentiler: Bir ürünün ya da hizmetin özelliklerine ilişkin ya da gelecekteki bir zamanda tercih edilmesi konusundaki inançlardır.Beklentilere ilişkin iki temel kavramsallaşmadan sözedilebilir. Bunlardan bir tanesi, daha genel ve kurumsal bir perspektife sahiptir ve beklentilerin ürün ya da hizmetin genel performansına ilişkin olarak önceki deneyim, kuruluş iddiaları, ürün bilgisi ya da kulaktan kulağa sözlerle önceden oluşturulan inançlar olduklarını belirtmektedir.

ii.Beklentiler ile istekler arasındaki farklar: Beklentiler iki parçadan oluşurlar; gerçekleşme olasılığı ile gerçekleşen durumun değerlendirilmesi. Bu parçaların her ikisi de gereklidir çünkü birtakım olayların tüm müşteriler tarafından istenir olduğu kesin değildir.

iii.Performans: Uyum/çelişki karşılaştırmasının diğer parçası ürün ya da hizmetin performansını içermektedir. İki tür performans vardır: Nesnel performans ve algılanan performans. Nesnel performans, yani ürünün tasarımının spesifikasyonlara uygun olması kolay kolay operasyonelleştirilemez. Çünkü performansın algılanması müşteriden müşteriye kesinlikle farklılık gösterir. Öte yandan algılanan performans, en kolay ölçülebilen unsurdur. Performans, ayrıca öteki unsurlardan da etkilenir. Bunun nedeni, önceki deneyimin bir ürün ya da hizmetin belirli özelliklerini daha bir göze çarpar hale getirmesi olabilir. Ürün ya da hizmetin gerçek performansını değerlendirme kolaylığı performansa ilişkin değerlendirmelerde rol oynar.

iv.Değerlendirme kolaylığı: Performansın ölçülmesindeki kolaylık tatminin belirlenmesinde önemli bir etkidir. Bir ürün ya da hizmetin performansının müşteriler tarafından değerlendirilmesi zorlaştıkça algılanan performans, beklentilere doğru yaklaşmaktadır. Performans hakkında bir karar vermenin daha kolay olduğu durumlarda ise algılanan performans beklentilerden uzaklaşmaktadır. Ayrıca tüm ürün ve hizmetlerin performansı aynı derecede değerlendirilememektedir.



Şekil 1.9. Müşteri tatmin modeli

Kaynak: Vavra, Terry G., Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları, KalDer Yayınları, İstanbul, 1999, s.53

vi.Uyum/Onay/Çelişki:Tatmin sürecinin özünde, beklenen ile ürün ya da hizmetin performansı arasında karşılaştırma yapılmaktadır. Bu süreç geleneksel olarak "uyum/çelişki süreci" olarak adlandırılır. Beklentilerin, müşterinin deneyimlerinin ölçülmesi için bir temel ya da çerçeve olduğu ileri sürülmektedir. Bunun için iki adımlık bir süreçten söz edilmektedir. Birincisi, müşteriler beklentilerini bir ürün ya da hizmeti satın almadan önce oluşturmalarıdır. İkincisi, ürün ya da hizmetin tüketilmesi veya ürün ya da hizmete ilişkin deneyim, beklentilerin etkilediği bir algılanan kalite düzeyi ortaya çıkarmaktadır.

Uyum/onay/çelişki süreci literatürde kano modeli olarak adlandırılan grafikte çok iyi açıklanmaktadır. Şekil 1.10'da Kano modelini görmek mümkündür.

Kano modeli, özellikle müşterinin dile getiremediği beklentileri üzerinde yoğunlaşmıştır. Müşterinin söylemediği beklentiler bu modelde ikiye ayrılmıştır:

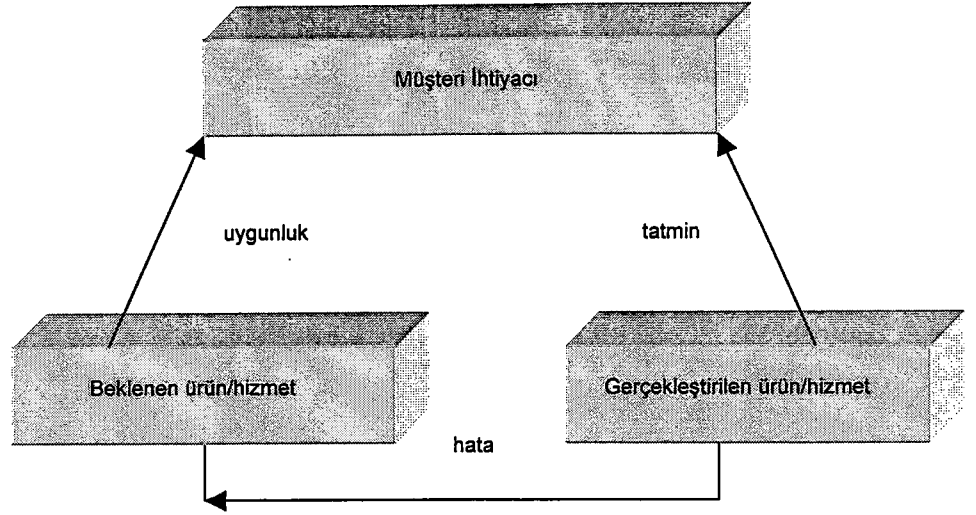
1. *Bir üründe temel olarak olması gereken özellikler:* müşteri ayrıca belirtmek gereğini duymamaktadır. Radyo anteni veya cam rezistansı gibi bir otomobilde temel olarak bulunması gereken özellikler, buna örnek olarak verilebilir.
2. *Müşterinin teknik bilgi yetersizliği, ekonomik kaygılar, sınırlı hayal gücü gibi nedenlerle, ihtiyaç olarak dile getiremediği ancak varlığını şaşırtıcı ve güzel bulacağı özellikler:* görünmez ön cam rezistansı, buğu çözücülü dikiz aynası gibi özellikler buna örnek olarak gösterilebilir.

Buradaki sorun, müşteri söylemediği halde onu memnun edecek özellikleri kuruluşun nereden bilip de ürününü buna göre geliştireceğidir.

Ürün özelliklerini saptamada zor olan ikinci tür özelliklerdir. Yani müşterinin dile getirmediği ama sahip olmaktan mutluluk duyacağı özelliklerdir.

Eğer ürüne sektördeki ortalama özellikleri verip ve başka bir pazar araştırmasına gerek duyulmazsa, ilk başlarda orta düzeyde bir müşteri memnuniyeti yakalanır ve araştırma yapılmadığı için zamanla o da kaybedilir. Bu da kuruluşun yok olması anlamına gelmektedir.⁵⁰

⁵⁰ Temelli, Ayşegül, Hizmet Pazarlamasında Müşteri Tatmini ve Eğitim Sektöründe Bir Araştırma, İ.Ü. SBE İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2000, s.32



Şekil 1.11 Müşterinin sesi

Kaynak: Erzen, Ateş Ünal, Gelecek Müşteridir, 1994, s.15

1.7.5.3. Sonuçlar

Günümüzde kuruluşlar, müşteriye elde tutma ve müşteri sadakati sağlama konusunda en üst düzeye ulaşmayı hedeflemektedirler. Ancak tatmin olan ya da aynı yerden satın alan tüm müşterilerin kuruluşa bağlı kalacakları söylenememektedir. Müşteri tatmini modelini açıklayan Şekil 1.9'da açıklandığı üzere tatminin sonuçları önceden bilinmemektedir. Tatmin olan müşterilerin her zaman en bağlı müşteriler olmadıklarına ilişkin çok sayıda kanıt bulunmaktadır. Müşteri tatmini modelinde, tatmin ile yeniden satın alma arasında ek bir dizi aracı unsur bulunmakta ve bunlar yapısal aracı unsurlar ve prosedürel aracı unsurlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Yapısal aracı unsurlar; faaliyet alanının yapısını ve çevrim süresini, değiştirmeyi engelleyen aktörleri ve dağıtım kanallarını içerir. Örneğin, bir müşteri satın aldığı mal veya hizmetten memnun kalmamış olabilir ama eğer o sektörde rakip kuruluş yoksa ya da az ise müşteri büyük bir olasılıkla elde

tutulabilecektir. Prosedürel aracı unsurlar da örneğin, tatmin olmuş bir müşteri şikayet yönetim sürecinin yetersizliği yüzünden kaybedilebilmektedir.⁵¹

1.8. MÜŞTERİ SADAKATI

Firmalar için karlılığın en önemli anahtarlarından biri de müşteri sadakatinin sağlanmasıdır. Birçok firma müşterilerinin sadakatlerini ölçmek ve analiz etmek yoluyla birtakım yeni ve farklı stratejiler belirlemektedirler.⁵²

Müşteri memnuniyetini sağlamak için yapılacak bir yenilik, çok kısa bir süre içerisinde rakipler tarafından izleneceğinden, müşteride yaratılan heyecan kalıcı olmayacaktır. Müşteri için heyecan verici yenilikler, çok kısa bir süre sonra ürün veya hizmette yer alması beklenen standart özellikler haline gelecektir. Müşterinin belirli bir tarihte ya da bir defaya özgü memnun edilmesi, kuruluşun başarısını sağlamada yeterli olmayacaktır.

Müşterinin davranışları firma için veridir. Rakiplerin faaliyetleri ve içinde bulunulan pazarın durumu gözönünde bulundurulduğunda, firma açısından pek de iç açıcı olmayan bir durum sözkonusudur. Pazardaki yerini korumak, yeni müşteriler elde etmek ve eski müşterilerin yine kendisini seçmesini sağlamak için firmalar fark yaratmak ve farklı kalmak zorundadırlar.

Rekabetin bu derece yoğun olduğu günümüzde, müşterilerin sürekli olarak artan beklentilerini, rakiplere göre fazladan birşeyler sunarak karşılamak ve kuruluşla bağlı müşteriler yaratmak gerekliliği ile karşı karşıya gelinmektedir.⁵³

Müşteri memnuniyeti bir davranış değil algılama ve beklentilerden ortaya çıkan bir hissetme olayıdır. Eğer performansınız müşteri istek ve beklentilerine eşit veya daha yüksek ise müşterinin memnun olması beklenir. Özellikle rekabetçi pazarlarda, beklentilerin ve algılamaların çok net olmadığı durumlar için memnuniyet

⁵¹ Vavra, Terry G., Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları, KalDer Yayınları, İstanbul, 1999, s.60

⁵² Teklitz Frank- McCarthy Robert L., Analytical Customer Relationship Management, A Whitepaper from Sybase, Inc., USA, 1999, s.19

⁵³ Bayraktaroğlu, Arzu, Toplam Kalite Yönetiminde Müşteri Memnuniyeti, İ.Ü SBE İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998, s. 51

yetersiz kalmakta, başarı sağlanamamaktadır. Bunun için gerekli olan şey ise müşteriye bağlı kılmasıdır.⁵⁴

Müşteri sadakati, "müşterinin kuruluş ile ilişkilerini devam ettirip geliştirirken diğer yandan kuruluşun ürün ve hizmetlerini potansiyel müşterilere tavsiye etmesi" olarak tanımlanabilir.

Bazı firmalar, müşteri sadakati konusuna gereken önemi vermeyerek, yeni kazanılan müşterilerin, kaybedilen müşterilerin yerine geçtiğini düşünürler. Oysa bu tür bir hesaplama son derece yanıltıcıdır. Yapılan çeşitli araştırmalar göstermektedir ki, yeni müşteriler kazanmak, varolanı elde tutmaktan dört-beş kat daha fazla maliyetlidir. Ayrıca kaybedilen müşterilerle ilgili olarak buzdağı benzetmesinde olduğu gibi, suyun altında kalan kısım yani kaybedilen müşterilerle ilgili kesin sonuçlar asla bilinmeyecektir. Büyük reklam harcamaları yaparak yeni müşteriler kazanmak yerine zaten sahip olunan müşteriye elde tutmaya çalışmak çok daha ekonomiktir. Daha da ötesi kaybedilen müşterilerin firma adına yapacağı olumsuz propaganda yeni müşteriler kazanılmasına engel olurken sadık müşteriler firma adına gönüllü bir elçi gibi davranarak, herhangi bir harcama yapılmasını gerektirmeden beraberinde yeni müşteriler getirecektir.⁵⁵

1.8.1. MÜŞTERİ SADAKATI VE DEĞERLERİ

Müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik süreçleri ve gelişimi incelenecek olursa, tüm çabalar önceleri tamamen müşteri isteklerine uymakla başlamış ve işi ilk seferde doğru yaparak, tamirat ve hurdaları azaltmak üzerinde yoğunlaşmıştı. Fark edildiği gibi buradaki ağırlık tamamen firma içi faaliyetleri kapsamaktadır. Sonraki gelişmede ise firmalara Toplam Kalite Yönetiminin de yaygınlaşmasıyla birlikte "müşteri odaklılık" kavramı ağırlık kazanmış ve müşterilerle daha yakın çalışmalar başlamış, onların ihtiyaç ve beklentileri öne çıkmıştır. Bu durum giderek müşteri ile kalıcı ve bağlı ilişkilere doğru dönüşmektedir. Burada pazara ve müşterilere özellikle

⁵⁴ Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, Müşteri Memnuniyeti Yönetimi, KalDer Yayınları no:31, İstanbul, 2000, s.13

⁵⁵ Bayraktaroğlu, Arzu, Toplam Kalite Yönetiminde Müşteri Memnuniyeti, İ.Ü SBE İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998, s. 51

rakiplerden daha yakın olmak, süreçleri iyi analiz etmek ve müşteri sadakati analizleri yapmak gerekir.⁵⁶ Müşteri sadakati analizlerinin araçları olarak, müşteri ilişkilerinin süreklilik derecesi, ürün veya hizmetlerin müşteriler tarafından tüketilme sıklıkları ve birtakım demografik, psikografik ve coğrafik etkiler sayılabilir. Müşteri sadakati analizlerinin pekçoğu, müşteri sadakatinin ve hizmetlerinin geliştirilmesinde müşteriyi elde tutma programlarının önemine dikkat çekmektedir.⁵⁷

1.8.2. MÜŞTERİ SADAKATİNİN ETKİLERİ

Sadakatin ilk ve temel etkisi müşteriyi elde tutmadır. Müşterinin aynı ürünü aynı tedarikçiden yeniden talep etmesi veya servis sözleşmesini yenilemesi anlamına gelir. Sadakatin derecesi sektörden sektöre değişmektedir. Örneğin ömrü uzun olan ürünlerde müşteriyi elde tutma veya müşterinin aynı ürünü tekrar alması zamana bağlıdır.

Kalıcılık , aslında müşteriyi elde tutma olarak da algılanmaktadır. Fakat kalıcılık müşteriyi elde tutmaktan daha fazla takip ve daha özel tedbirler gerektirmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre müşteriler ancak ilişkilerinin başlamasının ikinci yılında tedarikçileri için karlı olmaya başlamışlardır. Müşteriler dört-beş yıl kaldığında ise karlılık üç-dört katına çıkmaktadır. Eğer müşteriler ile uzun ve güvenilir iş ilişkileri kurulabilmiş ise bu, müşterileri memnun edecek ve müşteriler ürün için pazar fiyatlarından daha fazla ödemeyi kabul edeceklerdir. Bu da tedarikçinin satış rakamlarını ve karlılığını doğrudan etkileyecektir.

İş ilişkilerindeki diğer bir aşama ise müşteri payını arttırmaktır. Bu yüksek seviyede memnuniyet, oldukça ilginç iş sonuçlarına yol açacaktır. Örneğin bilgisayar satıcısı ilk olarak sadece bilgisayar satarak işe başlayabilir ancak satışına daha sonra hizmeti de ilave ederek payını arttırabilir.

⁵⁶ Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, Müşteri Memnuniyeti Yönetimi, KalDer Yayınları no:31, İstanbul, 2000, s.14

⁵⁷ Teklitz Frank- McCarthy Robert L., Analytical Customer Relationship Management, A Whitepaper from Sybase, Inc., USA, 1999, s.19

Tavsiye etmek de müşteri sadakatinin sağlanmasının etkilerinden biridir. Sanayi ortalaması olarak müşterilerin yaklaşık olarak yarıya yakını, bir başkasının tavsiye etmesi üzerine oluşmaktadır. Sadık müşteriler, aslında yeni müşteriler kazanmak için çok iyi birer yardımcıdır. Fakat bunun tam tersinin geçerli olduğu da unutulmamalıdır. Olumsuz yaklaşımlar ise müşteri kaybına yol açabilir.

1.8.3. MÜŞTERİ SADAKATİNİN İŞ SONUÇLARI ÜZERİNE ETKİLERİ

İş sonuçlarındaki birçok parametre müşteri kalıcılığından etkilenmektedir. Başlıcaları şöyle sıralanabilir.

1. Mevcut müşterilerden elde edilen gelirler
2. Pazar payı
3. Müşteri kazanma maliyetleri
4. Faaliyet giderleri

Müşterilerin sadık olmamasının iş sonuçları üzerindeki etkisi ise hemen görülmekte ve kuruluş için çok önemli potansiyel tehlike oluşturmaktadır. Hemen görülebilen etkilerden satışların azalması, müşteri kaybı, gelirlerin azalması, pazar payının düşmesi ve karlılığın azalması sayılabilir. Müşterilerin sadık olmamasının memnuniyetsizlikten kaynaklandığı hallerde, durum daha da ciddi boyutlar almaktadır. Müşterilerin olumsuz yaklaşım ve sözleri kuruluşun imajını düşürmekte ve muhtemel satışları engellemektedir.⁵⁸

1.8.4. MÜŞTERİ SADAKATİNİN SAĞLANMASI

Müşteri sadakatinin sağlanmasının ilk koşulu, firmanın müşterilerini tanıması, onların ihtiyaç ve beklentilerinin tatmin edilmesidir. Kuruluşlar, sadık müşteriler yaratmak için onların ne isteyebileceklerini ve en çok neye önem verdiklerini sormalıdır.⁵⁹ Öncelikle müşterilerin karar mekanizmaları incelenmelidir. Neden müşteriler yeniden sipariş verecekler ya da vermeyecekler? Niçin müşteriler

⁵⁸ Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, Müşteri Memnuniyeti Yönetimi, KalDer Yayınları no:31, İstanbul, 2000, s.15

⁵⁹ Bayraktaroğlu, Arzu, Toplam Kalite Yönetiminde Müşteri Memnuniyeti, İ.Ü SBE İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998, s. 52

memnuniyet seviyelerine göre farklı hareket etmekte? Bunun için şu üç önemli nokta dikkatlice incelenmelidir.

1. Müşteri
2. Tedarikçi
3. Pazar

Müşteri tarafında bakılması gereken noktaların başında müşterilerin firmanın performansından ne kadar memnun oldukları, yaratılan çözümler ile beklentilerinin ne kadar üzerine çıktığı önemlidir. Yine müşterilerin standartlarını karşılamak ve düzeltici faaliyet gerektirecek hiçbir durum olmaması sadakati etkileyen diğer hususlardır. Ayrıca sistematik çalışılması, açık olunması ve müşterileri bir iş ortağı olarak görmek gerekmektedir. Bunun yanısıra, hareketli, sürekli gelişen ve değişimlere açık olmak da önemlidir.

Tedarikçi tarafına bakıldığında, her türlü teknoloji, özel çözümler, fiyat, servis gibi benzeri alanlarda rekabet edebilecek ortam gereklidir. Müşteriler, tedarikçinin pazar içerisinde güçlü bir imaja sahip olmasını ve müşterinin gözünde pazarın lider konumunda olmasını beklemektedir. Yine tedarikçinin, coğrafi ve kültürel olarak da uygun olması oldukça önem arz etmektedir. İletişim ve kişisel ilişkiler de ayrıca önemli yer tutmaktadır.

Pazar tarafında ise, pazarın büyüklüğü, dinamikliği yani büyüyen ve hızlı gelişen bir pazar olması çok önemlidir.⁶⁰

Müşteri sadakatinin sağlanması için yapılması gereken, reaktif olmak yerine proaktif davranmadır. Ürünü üretilip, müşteri memnun olacak mı diye bekleme yerine, müşterinin ne istediğini önceden tespit ederek elde edilecek veriler doğrultusunda harekete geçmek gereklidir.

Bin dokuz yüz ellili yılların sonrasında Japon yönetimine öğretilen temel ilkelerden biri, tüketicinin istek ve ihtiyaçlarını incelemek, sonra üretmek ilkesidir. Bu ilkenin yönü olan, tüketicinin isteklerini belirlemeye yönelik tüketici araştırmalarının

⁶⁰ Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, Müşteri Memnuniyeti Yönetimi, KalDer Yayınları no:31, İstanbul, 2000, s.15

amacı, onu gelecekte daha çok tatmin edecek ürün ve hizmetlerin tasarlanmasıdır. İlkenin ikinci yönü ise memnun kalmayan müşterilerin yaratacağı kayıpla ilgilidir.

Müşteri sadakatini sağlamada, rekabetin yoğunluğundan dolayı, sunulan mal ve hizmetin kalitesinde, istenen özelliklere uygunluğun yanısıra, sunulmuş biçimi de önem kazanmaktadır. Bu aşamada, müşteri ile kurulacak iyi ilişkiler, satış sırasında ve satış sonrasında müşteriye gösterilen ilgi ve sorun çözümlenmesinde sergilenecek davranışlar, rakiplere göre fark yaratılması ve müşteri sadakatinin sağlanması açısından önem kazanacaktır.

Rekabet koşullarının gittikçe sertleşmesi, pazara giren rakiplerin sayılarının hızla artması, geçmişe oranla daha bilinçli ve seçme şansına sahip müşteriler firmaların bugüne kadar olan performanslarının, gelecekteki iş başarılarını garantilemeye yetmeyeceğini göstermektedir. Artık önemli olan, firmanın kendisini rakiplerin farklı kılacak yeteneklerini geliştirilmesi suretiyle müşteri sadakatini sağlanmasıdır. İç ve dış müşterileriyle ortak çözümler geliştirip onlara beklentilerini aşan ürün ve hizmet sunan, onlarla ilişkilerini güçlendiren, faaliyet gösterilen alanda en iyi olan kuruluşlar, müşteri sadakatini sağlayarak, karlılık ve pazar paylarını artırma yolunda önemli bir adım atmış olacaktırlar.

Geleceğin başarılı şirketleri, kuruluşların insanlara hizmet için var olduklarını unutmuyarak, insan beklentilerini en dengeli biçimde karşılayan kuruluşlar olacaktır.⁶¹

1.8.5. MÜŞTERİ SADAKATİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Müşterilerin sadakatini geliştirilmesi için öncelikle firmanın, müşterilerin gerçek ihtiyaçlarının anlaşılması, ürünlerin müşteri ihtiyaçlarına göre geliştirilmesi, müşteri hizmetlerinin geliştirilmesi, memnuniyetin garanti edilmesi, şikayetlerin çabuk ve etkili bir şekilde ele alınması, ürün ve hizmetlerin çok hızlı bir şekilde sunulması gibi birtakım önemli değerleri sayması gerekmektedir.

⁶¹ Bayraktaroğlu, Arzu, Toplam Kalite Yönetiminde Müşteri Memnuniyeti, İ.Ü SBE İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998, s. 52

Müşteri sadakatinde strateji olarak ne seçildiği aslında çok önemli değildir. Asıl önemli olan sadakat için sürekli iyileşmeyi bir gelenek haline getirmek ve üzerinde çalışmaktır. Bunu da başarmak için kuruluş mümkün olduğu kadar yatay, pazara yönelik ve esnek bir organizasyon yapısına sahip olmalıdır. Bunlara ilave olarak bilgi sistemlerinin etkin kullanımı ve iş süreçlerinin çağa uygun olarak yapılması da önem arz etmektedir.

İşletmeler, müşterilerle ilişkileri geliştirebilmek için herşeyden önce ortaklık ilkesini benimsemelidirler. Yani, müşteriye yönelik önleyici düşünme tarzını benimsemeli, müşteri yapısını, organizasyonunu ve sektörü özümsemeli, çözüme yönelik düşünmeli, müşterinin maliyetlerini düşürmesi için verimliliklerini arttırarak veya ürün fiyatlarını düşürerek yardımcı olmalı, uygulamaları basitleştirip standartlaştırmalı tüm bunları yaparken de elektronik ve bilgi sistemleri entegrasyonu sağlamalıdır.

Müşterilerle ilişkileri geliştirebilmenin bir başka yolu da onlarla kişisel ilişkiler içinde bulunabilmedir. Müşteri ile uzun dönemli kişisel ilişkiler kurmak, firma tarihini öğrenmek, iş ilişkilerinin insan boyutu olduğunu da göstermek, müşterilere önemli olduklarını hissettirmek, açık günler, bayi günleri yapmak, kullanıcı derneklerine üye olmak bu tür bir çalışmaya verilebilecek örneklerdir.

İşletmeler, sadık müşteriler yaratabilmek için bazı sadakat programları da oluşturabilirler. Mesela, ürün veya hizmet için ödülleri koyabilir, çeşitli piyangolar düzenleyebilir, önemli günlerde hediyeler verebilir, sık sık haberleşebilir, prestij kartları, dernek üyelikleri gibi aktivitelerde bulunabilirler. Her işletme kendi yapısına özel ve farklı hizmet programları sunabilir.

Müşteri sadakati geliştirmenin bir diğer yolu da firmanın imajını yükseltmek olmaktadır. Bunun sağlanabilmesi içinse, rakipler tarafından henüz keşfedilmemiş olanaklar sunmak, müşterilere çeşitli ekonomik imkanlar sunmak, müşterilerin firmaya güvenmeleri için fiyat hesaplamalarında şeffaf olmak, pazarda rekabetçi olmak gerekmektedir.

Memnun müşterilere sahip olmak bir kuruluşun bu müşterileri elde tutması için yeterli olmamaktadır. Satın aldığı ürün ya da hizmetten memnun olduğu halde bu kuruluşla çalışmaktan vazgeçen müşteriler olduğu gibi ürün ve hizmetlerden hiç memnun olmadığı halde bu kuruluşla çalışmayı sürdüren müşteriler de

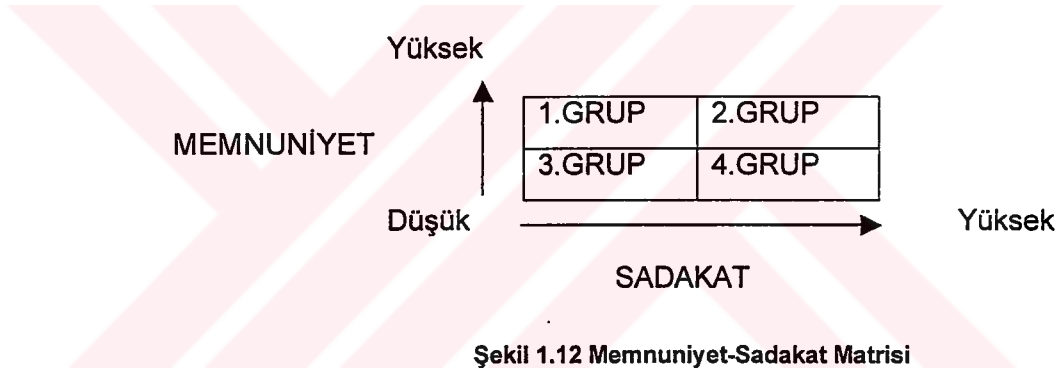
bulunmaktadır. Dolayısı ile müşteri davranışları incelemesinde aşağıdaki matrisi değerlendirmek yararlı olacaktır.

1.Grup Müşteriler: Memnuniyetleri yüksek ancak sadakatleri düşük kısımdır. Elde edilmeleri oldukça zor kaybedilmeleri ise kolaydır.

2.Grup Müşteriler: Memnuniyetleri ve sadakatleri yüksek kesimdir. Yalnızca memnun olmakla kalmayıp bu memnuniyetlerini başkaları ile paylaşırlar.

3.Grup Müşteriler: En tehlikeli müşteriler grubudur. Memnuniyetsiz ve sadık olmayan bu kesim, memnuniyetsizliklerini başkalarına anlatmakta 1.grup müşterilerden daha etkili olurlar.

4.Grup Müşteriler: Memnuniyetleri düşük olmasına rağmen genelde zorunluluklarından dolayı firmaya sadık kalırlar. Sürekli şikayet ederler.⁶²



Kaynak: Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, Müşteri Memnuniyeti Yönetimi, KalDer Yayınları no:31, İstanbul, 2000, s.19

⁶² Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, Müşteri Memnuniyeti Yönetimi, KalDer Yayınları no:31, İstanbul, 2000, s.17

2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (MİY)

2.1. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ KAVRAMI

Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY), müşterilerle ilgili her türlü verileri derlemek ve yönetmek amacıyla hizmet eden bir işletme stratejisidir. MİY, firmada pazarlama, satış ve servis süreçlerinde, müşteri odaklı bir düşünce tarzını ve kültürünü benimsemeyi gerektirir.⁶³

Bir başka deyişle MİY, müşteri memnuniyetini arttırarak optimum düzeyde kar sağlamayı hedefleyen bir tür işletme stratejisidir denilebilir. Bu da tamamen müşteri odaklı olunmasıyla gerçekleşebilecek bir durumdur.⁶⁴

Müşteri İlişkileri Yönetimi, işletmeleri müşterilerine, müşterileri de işletmelere yakınlaştıracak bir süreçtir.⁶⁵

İşletmelerde müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri ile ilişkide bulunulan her alanda müşteriyi daha iyi algılama ve onun beklentileri çerçevesinde firmanın kendini daha iyi yönlendirmesi sürecidir. MİY, müşteri ilişkilerini yönetmek için kullanılan metodoloji ve ürünlerin genelini içermektedir. Müşteri temas noktalarının entegrasyonu ve iyileştirilmesidir. Müşteriyi tasarım noktasına (merkeze) yerleştiren ve müşteri ile yakın ilişki kuran bir yönetim felsefesidir.

MİY, iş ve enformasyon akışlarının öncelikle müşteri ihtiyaçları, ikincil olarak ise şirket ihtiyaçlarına göre tasarlanmasıdır. Bir başka deyişle MİY, müşteri bilgilerini kullanarak müşteri sadakatini ve sonuçta müşteri değerini artırma bilimidir. Yukarıda yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere MİY, işletmenin genelini kapsayan bir değişimin sonucunda, müşteri merkezli stratejinin oluşturulmasını amaçlayan kapsamlı bir yönetim felsefesidir.

MİY salt olarak bir yazılım değildir. MİY'in yazılım boyutu sadece hedeflenen stratejiye ulaşmak için kullanılan veri tabanlarından ve iletişim ağlarından oluşmuş teknolojik bir araçtır.⁶⁶

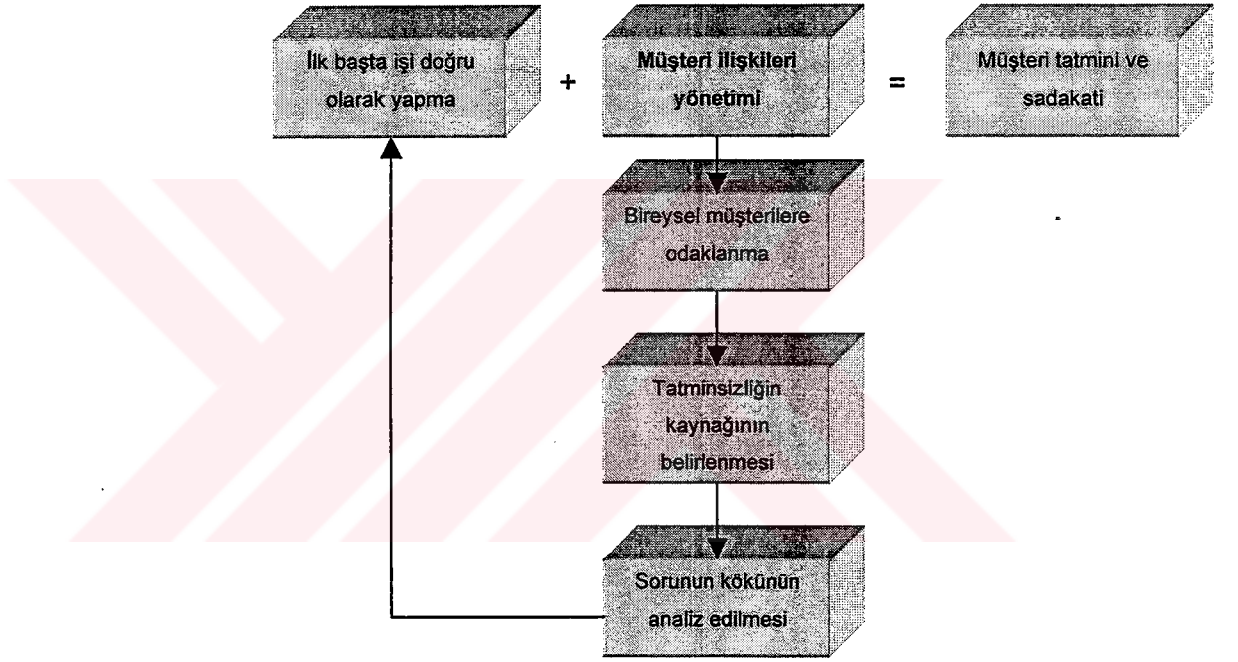
⁶³ <http://www.crmguru.com/content/answers/whatiscrm.html>

⁶⁴ http://www.crm-forum.com/crm_forum_presentations/wysi/ppr.htm, Dr.Ivan Roche Principal Business Consultant, Why you should implement CRM, Lagan Technologies

⁶⁵ <http://www.go4marketing.com/site/hizmet.html>

⁶⁶ <http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/CRM%20HAKKINDA.htm>

Müşteri ilişkileri, kuruluş ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı yararı ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreçtir. Bu süreç üç önemli aşamayı da kapsamaktadır. Müşteri ilişkilerini, "sadece satış eyleminin gerçekleştiği durumu kapsar" şeklinde düşünmek çok yanlıştır. Bununla beraber olumlu müşteri ilişkilerinde her iki tarafın da kazandığı bir davranış biçimi olduğu söylenebilir. Müşteri, boks maçına çıkan ve yere serilmesi arzulanan bir kişi olarak düşünülmemelidir. Tam tersine ilişkinin, dürüst ve samimi olarak davranan iki dost arasındaki yakınlık olarak düşünülmesi gerekir.



Şekil 2.1 Müşteri tatminine giden yol

Kaynak: Odabaşı, Yavuz, Müşteri İlişkileri Yönetimi, 2000, s.4

"Ben kazanayım, sen kaybet" anlayışı yerine "ben kazanayım, sen de kazan" düşüncesi ve uygulaması benimsenmelidir. Rekabet ve piyasaya sürülen ürünlerin, hizmetlerin sayısı ve kalitesinin artması sonucu insanlar kendisine sunulanı değil, kendi istediğini tercih edecek bir konumda bulunmaktadır. Bu durumdaki müşterilere yönelik geliştirilen müşteri ilişkileri sonucundan, müşteri tatmini ve sadakati

yaratmanın ana amaç olduğu da söylenebilmektedir. Böyle bir amaca, müşteri ilişkilerinin yönetimi ve işi ilk başta doğru olarak yapma sonucunda ulaşılabilmektedir.⁶⁷

Rekabet ortamının her geçen gün daha da arttığı günümüzde, kurumlar mevcut müşterilerini korumak, müşteri memnuniyetini sağlamak için MİY uygulamalarına başvurumaktadırlar.

MİY aslında çok basitçe, yıllar önce mahalle bakkallarının her gün yaptığı müşteri ile ilişki kurma ve yürütme yöntemlerinin ve müşterileri hakkındaki bilgi düzeyinin (tüm sadık müşterilerini tanıması, hangi günlerde alışveriş yaptıklarını bilmesi, zevklerini ve isteklerini bilmesi ve bu paralellikte daha onlar söylemeden ihtiyaçlarını onlara sunması vb.) teknoloji eşliğinde kurumlara sağlanabilme çabasıdır. İlk bakışta basit gözükebilecek bu kavram, detaylandırıldıkça derinleşmekte, müşteri odaklı olmaya alışık olmayan kurumlar için baş döndürücü bir hal almaktadır. Bunun sonucu olarak da dünya üzerinde gerçekleştirilen MİY projelerin ancak %30u başarıya ulaşmaktadır. Peki nerede yanlış yapılıyor? Kurumlar nerede kayboluyorlar? Bu gibi sorular sürekli çoğalmaktadır. Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de, son yılların en gözde konusu MİY’dir. Dolayısı ile çok sayıda kurum MİY danışmanı ve teknoloji sağlayıcısı olarak faaliyet göstermektedir. Bu kurumların bir çoğu kendi bakış açılarından MİY uygulamalarına yaklaşıırken, çok sesli ama uyumsuz seslerden oluşan bir koro meydana gelmekte ve MİY politikası oluşturmak isteyen kurumlarda soru işareti oluşturmaktadır. Ne tek bir ürün, ne tek bir danışmanlık firması, ne de teknoloji, MİY’in kendisi değildir. Sadece büyük resmi oluşturan parçalardır. MİY bir iş yapış biçimidir ve bu anlamda da firmanın müşteri odaklı olarak tüm temas noktalarının genel bir politika çerçevesinde yeniden düzenlenmesi gerekir.⁶⁸

2.2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN EVRİMİ

İkibinli yıllar, iş hayatının hemen her boyutunu bugüne dek görülmeyen, bilinmeyen ve hatta tahmin edilemeyen bir şekilde kökten değiştirmektedir.

⁶⁷ Odabaşı, Yavuz, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.3

Değişimler öylesine radikal olmaktadır ki; artık “değişmeyen tek şey değişimdir” türünden söylemlerle zaman kaybetme lüksü bile kalmamaktadır. Önemli olan bu değişimleri herkesten önce fark etmek ve işletme yapısında bunlara cevap verebilecek uyarlamaları yapmak olmalıdır.

Bu alandaki en belirgin değişim trendlerinden biri de müşteri karlılığının farklılaşması ve belli müşteri gruplarından diğerlerine kaymasıdır. Bunun temel nedeni, değişen müşteri davranışı ve müşteri tabanının giderek daha çeşitli hale gelmesidir. Sürekli azalan kar marjıyla karşı karşıya olan bir firma, müşteri karlılık sistemini kurmalı bunun için de zaman va para harcamaktan çekinmemelidir.⁶⁸ Yeni bir müşteri karlılık sisteminin kurulması da ancak firma tarafından uygun bir MİY stratejisinin benimsenmesi ile mümkün olacaktır.

Günümüzde müşteriler büyük değişim göstermektedirler. Teknoloji ve rekabetteki değişimler de gözönüne alındığında müşterilerin yeni isteklerini özetle şöyle sıralayabiliriz.

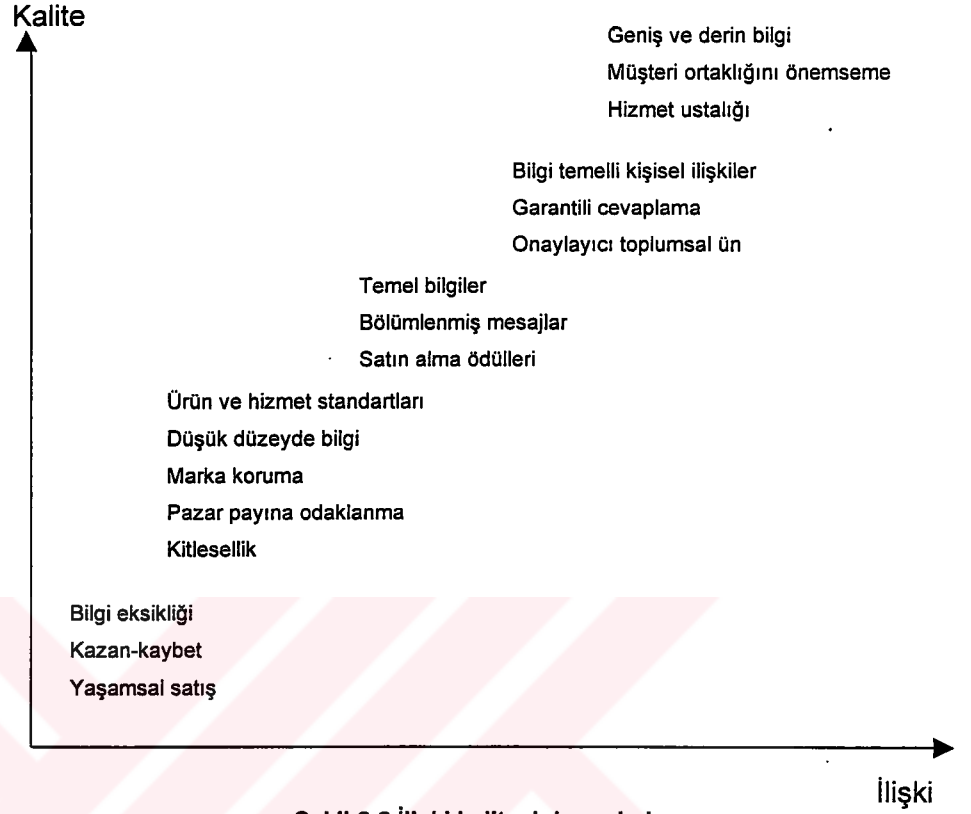
- Müşterinin bilgi düzeyinin artması ve bilinçlenmesi, daha seçici hale gelmesi sonucu müşteri, kendine değer verilmesini istemektedir.
- Müşteri, kendisine sunulan ürün ve hizmetlerin düşük maliyetli ama kaliteli olmasını arzu etmektedir.
- Müşteri, ürün ve hizmetlerin kendi ihtiyaçlarına, belentilerine uygun olmasını beklemektedir.
- Müşteri, kendisiyle dürüst, yakın, sıcak ve güvene dayalı bir ilişkinin kurulmasını, yürütülmesini beklemektedir.

Tüm bu gelişmelerden yararlanarak, müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurma eğiliminde olan firmalar çoğalmaktadır. Bilgisayar teknolojisinde meydana gelen başdöndürücü gelişmeler, tek yönlü ilişkiden çift yönlü ilişkiye ve etkilerine dönüşümü olanaklı kılmaktadır.

Müşteri ilişkilerinde meydana gelen bu değişimi bir evrim içerisinde şu şekilde açıklamak mümkündür:

⁶⁸ Tomuş Alpaslan, CRM başarıyla uygulanabilir mi?, 22.07.2001, pcweek.com.tr

⁶⁹ Kırım Arman, Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s. 25



Şekil 2.2 İlişki kalitesinin evrimi

Kaynak: Odabaşı, Yavuz, Müşteri İlişkileri Yönetimi, 2000, s.4

Dönüşüm, müşteriyi en üst noktada şirket ortağı olarak görme ve sunulan hizmetlerdeki ustalık derecesine gelebilmeye ve geniş bir bilgi temeline sahip olmaya yönelmektedir.⁷⁰

2.3. İŞLETME KÜLTÜRÜ VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ

Bir işletmenin organizasyonu, onun yapısından, politikasından ve kültüründen oluşur. İşletme yapıları ve politikaları değiştirilebilirse de, işletmenin kültürünü değiştirmek oldukça zordur. Fakat ne kadar zor olursa olsun, bir işletmenin kültürünün değiştirilmesi çoğu kez, yeni bir stratejiyi başarı ile uygulamanın

⁷⁰ Odabaşı, Yavuz, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.13

anahtarıdır. İşletme kültürü, bir organizasyonu karakterize eden tecrübeler, hikayeler, anekdotlar, inançlar, tutumlar ve normlar olarak ifade edilebilir.⁷¹

Etkin müşteri ilişkileri, işletme kültürünün aynasıdır. Zira etkin müşteri ilişkileri, sadece çalışanların bilgi ve becerilerine dayanmaz. Çalışılan şirketin kültürüne de dayanır. Tepe yönetimden en alt kademedeki çalışana kadar müşterilere yansıtılan mesajlar nazik olumlu ve açık olmalıdır. Özellikle tepe yönetimden başlayarak bütün yöneticilerin alt kademedeki çalışanlara göstereceği nezaket, alt kademedekilerin de karşılardaki müşterilere göstereceği nezakete hemen yansiyacaktır.

2.3.1. KÜLTÜRÜN MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİ YANSITMASI

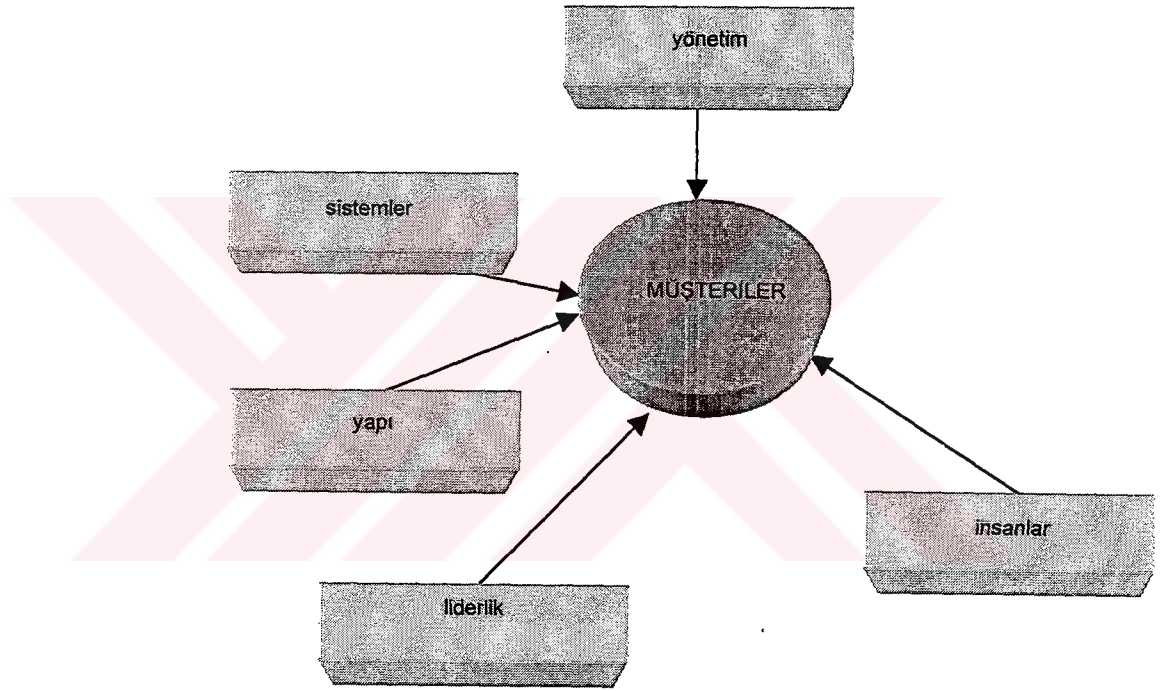
İşletme kültürünün yansıtılması, yönetim stratejisi, işletme politikaları, kalite ve davranışların, açık işletme talimatlarına ve pazarlama yaklaşımlarına dönüştürülmesi şeklinde olabilir. Yönetim talimatları, müşterisine iyi hizmet veren çalışanları sabote etmemelidir. Yönetimin tarzı, çalışanlardan gelen iyi müşteri ilişkilerini cevaplandırmalıdır. Kısa dönemli olumsuz tepkiler işletmenin veya kurumun uzun dönemdeki saygınlığını zedelememelidir. Zira, başarılı müşteri ilişkileri yıllanmış şarap gibidir. Çok değerlidir. Bütün müşterilerle, örneğin tedarikçilerle ilişkilere bu şekilde düşünülerek başlandığı takdirde elde edilecek sonuç, inanılmaz derecede başarılı olacaktır.

Müşteri ilişkileri, işletmelerde görevli bütün yönetici ve çalışanların sorumluluğunda olmalıdır. Müşterilerden gelen bütün sorular, istekler, şikayet ve öneriler doğru ve hızlı bir şekilde cevaplandırılmalıdır. Müşterilerle ilgilenen bütün çalışanlara, çıkabilecek sorunları çözme yetkisi verilmelidir.

Çalışanların, imalat yapmaktan veya satışla uğraşmaktan daha öncelikli işlerinin müşteri olduğunu anlamaları gerekir. Müşterilere önem vermeyen çalışanlar işten çıkarılmalı, hatta müşteri ilişkilerinin ayrı bir iş gibi düşünülmesine neden olan müşteri ilişkileri bölümleri kapatılmalıdır çünkü müşteri ilişkileri herkesin ve bütün bölümlerin öncelikli işi olmalıdır.

⁷¹ Kotler Philip, Çev. Muallimoğlu Nejat, Pazarlama Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.42

İşletme kültürü, tepe ve üst kademe yöneticilerin, müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi konusunda liderlik yapmasına, müşteri odaklı işletme talimatlarını, şirketin kalite standartlarının bulunmasını, istikrarlı pazarlama iletişimini, organizasyon yapısının, sistemlerin, müşterilere yönelik olarak kurulmasını, orta ve ilk kademe yöneticilerin tam desteğini, bütün çalışanların kişisel olarak yaptıkları işlerde bilgili, becerikli olmalarını ve öğrendiklerini uygulamaya dönüştürmelerini gerektirir. Şekil2.3, müşteri odaklı bir işletmenin önemli unsurlarını göstermektedir.⁷²



Şekil 2.3 Müşteri odaklı işletme

Kaynak: Taşkın, Erdoğan, Müşteri İlişkileri Eğitimi, 2000, s.33

⁷² Taşkın, Erdoğan, Müşteri İlişkileri Eğitimi, Papatya Yayınları, İstanbul, 2000, s.32

2.4. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN YÖNETİLMESİ

Günümüzde dünyanın hemen her yerinde, üretici firmaların karşı karşıya kaldıkları en temel sorun, müşteri sadakatinin giderek çok ciddi bir şekilde azalmasıdır. Bunun nedeni artan rekabet ve bunun sonucunda müşterilere sürekli olarak sunulan daha ucuz ve daha cazip alternatiflerdir. Müşteri sadakatinin azalması ile birlikte kar marjları da haliyle düşmekte ve müşteriyi ele geçirmenin tek yolu fiyat düşürmek olmaya başlamaktadır. Üstelik artık işin içine internet de girmektedir.

Karlılığı artırmanın temel yolunun "farklılığı" yaratmaktan geçmesine rağmen, ürünün fonksiyonel özellikleri bakımından farklılık yaratmak bazen imkansız hale gelebilmektedir. Çünkü, işlevsellik açısından hemen hemen tüm ürünler birbirinin aynısı olabilmektedir.

Müşteriler hakkında daha fazla ve daha çok ayrıntılı bilginin bulunduğu ve müşterilerin alışveriş yaptıkları firmalar ile daha fazla interaktif bir ilişki içinde olmayı istedikleri bir ortamda, başarılı bir MİY ile müşteri sadakatini arttırmak ve karlılığı büyük ölçüde yükseltmek mümkündür. Temelde MİY, müşterilerin nasıl farklı olabildiklerini anlamak ve firmanın bu farklılıkları gözönüne alarak her bir müşteriye nasıl davranacağına karar vermesiyle başlar. Sadece satış ve pazarlama yeterli değildir üretim ve bakış açısı süreçleri de gözönüne alınmalıdır. Hepsini içeren kültürü yaratabilmek başarının temel sırrıdır ve günümüz koşullarında başarılı olabilmek için bu kaçınılmazdır.⁷³

Günümüzün çok önemli yönetim stratejilerinden biri olan MİY'in ortaya çıkmasının başlıca nedenleri şöyle sıralanabilir:

- Kitlesel pazarlamanın gittikçe pahalı bir müşteri kazanma yolu olması.
- Pazar payının değil müşteri payının önemli hale gelmesi.
- Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati kavramlarının önem kazanması.
- Varolan müşterinin değerinin anlaşılması ve bu müşteriyi elde tutma çabalarına gerek duyulması.

⁷³ Kırım Arman, Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s. 46

- Bire-bir pazarlamanın önem kazanmasıyla beraber her müşteriye özel ihtiyaçlarına göre davranma stratejilerinin gerekliliği.
- Yoğun rekabet ortamı.
- İletişim teknolojileri (web, e-mail...) ve veri tabanı yönetim sistemlerinde yaşanan gelişmeler.

MİY, müşteri temas noktalarında müşteri bilgilerinin toplanmasına, bu bilgiler üzerinden yeni iş olanakları geliştirilmesine, müşteri sadakatini artırılmasına, pazarlama harcamalarında önemli bir tasarruf yapılmasına ve satış verimliliğinin artırılmasına imkan sağlamaktadır.

MİY'in amacı işletme modelleri, süreç metodolojileri ve interaktif teknolojileri kullanarak müşteriler kazanmak ve müşteri sadakatini yüksek seviyelere taşıyarak sürdürülebilmektir. MİY'de önemli olan doğru müşteriye hedeflemek ve o müşteriye edinmek için stratejiler geliştirmektir. Müşteri kazanıldıktan sonraki evrelerde de sürekliliği sağlayarak müşteriye sadakatini sağlamak ana hedeftir.⁷⁴

MİY'in bir firmada uygulanmaya başlatılabilmesi için herşeyden önce firmanın bu değişime kendini hazırlaması ve MİY'i bir iş yapış şekli olarak benimsemesi gerekir. Firma içinde, başarılı bir MİY uygulamasının ancak kurum içerisindeki uyumluluğun ve mevcut sistemde yer alan aksaklıkların maksimum oranda düzeltilmesinden sonra gerçekleştirilebileceğinin bilincinde olarak, MİY'in bir mucize olmadığı, kurumun müşteri odaklı olarak revize edilmesi gerektiği anlaşılmalı ve anlatılmalıdır. Bu çalışmanın, firma içinde en başta gelen çalışmalardan biri olması gerekmektedir. Müşterilerin inandırılmaya çalışıldığı gibi, bir ürünle MİY yaklaşımının doğru olmadığı, kurum içerisinde bunun bir proje olarak algılanması, tüm firma departmanlarını kapsayacak yetki ve vizyon sahibi bir proje takımının oluşturulması ve bu takımın başına müşteri ile sürekli olarak irtibat halinde olan, ne yapması gerektiğini bilen bir işletme yöneticisinin getirilmesi yönünde ihtiyaçların mutlaka belirlenmesi gerekmektedir.⁷⁵

Bir şirket içinde, üst yönetim bu kavramı tamamen benimsemediği sürece, müşteri ilişkileri yönetiminde başarı sağlanamaz. Şirket için açık ve net bir vizyon

⁷⁴ <http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/CRM%20HAKKINDA.htm>

⁷⁵ Tomuş Alpaslan, CRM başarıyla uygulanabilir mi?, 22.07.2001, pcweek.com.tr

oluşturulmak, şirketi yöneten müdüre, üst düzey yöneticiye veya şirket sahibine bağlıdır. Yönetim belirlenen vizyonu, şirketin hizmet sunumundaki görev anlayışının bir parçası olarak yazılı şekilde tüm çalışanlarına bildirmelidir.⁷⁶

2.4.1. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ STRATEJİSİNİN BİÇİMLENDİRİLMESİ

Tüm stratejilerin müşteriden başlayarak oluşturulduğu, her müşteriyi öğrenip ayrı ayrı muamele yapıldığı ve bunu yapabilmek için ise ürün değil müşteri düşünüldüğünde bir stratejik anlayış olan MİY'in en önemli unsuru insandır. Bu stratejinin başarıya ulaşması, tüm çalışanların bu strateji benimsemesine bağlıdır. Bu sağlanamadığı takdirde bir MİY stratejisinin başarıya ulaşması mümkün değildir.⁷⁷

Müşteri ilişkilerinin stratejisi, neleri kapsamalıdır? İşletme yönetimi böyle bir stratejiyi nasıl yaratabilir? Bu sorular, müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi konusunda en iyi stratejiyi geliştirmeye başlamadan önce cevaplandırılması gereken ilk önemli sorulardır.

Müşteri ilişkisi stratejisinin biçimlendirilmesi, ilk önce şirketin yönetim kurulu toplantısında bilinçli bir şekilde başlar. Bu strateji, işletme politikası, kural ve talimatları ile bölüm müdürlerinden güvenlik görevlilerine kadar bütün çalışanlar tarafından iyice anlaşılacak uygulamadaki davranış ve tavırları ile benimsenmelidir. Her işletmede olduğu gibi bütün çalışanlar, kendi işlerini yetiştirmek için uğraşırken müşterilerini ihmal etmemelidir. Bunun için yöneticiler çalışanlara yardımcı olmalıdır.

Kelime anlamı olarak strateji, latince de yol, iz, çizgi, yatak anlamına gelir. Son zamanlarda, bütün dünyada ve Türkiye'deki iş çevrelerinde bazen doğru bazen yanlış fakat, yaygın olarak kullanılmakta olan strateji kavramı, genel olarak yönetimin uzun dönemli organizasyon amaçlarını başarmasını sağlayacak kararları alması için kaynakların tahsis edilmesi ile ilgili önemli yönlendirme eylemlerini planlama ve hazırlık süreçleriyle ilgilidir.

Bir "strateji", işletmenin değişen bir çevrede kaynaklarını nasıl etkin olarak kullanacağını tanımlar. İşletmenin amaçlarına erişmek için izleyeceği yoldur.

⁷⁶ Gerson, Richard F., Müşteri Tatmininde Süreklilik, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s.16

⁷⁷ <http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/CRM%20HAKKINDA.htm>

İşletmenin temel, uzun dönemli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, bu amaçlara erişmek için gerekli kaynakların tahsisi ve hareket tarzlarının belirlenmesidir.

Rekabete dayalı bir ortamda strateji, öncelikle yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin çevresiyle uyumunu sağlayarak oluşan değişiklikleri denetim altında tutan bir yönetim aracıdır.

Oluşturulacak her müşteri ilişkileri stratejisi öncelikle müşterilerin ihtiyaçlarını sağlamalıdır. Ancak bu şekilde işletmenin de ihtiyaçlarını karşılayabilir.⁷⁸

Müşteri ilişkisi stratejisi oluşturulurken, müşteri ile birebir teması olsun ya da olmasın herkes, tüm çalışanlar buna katkıda bulunmalıdır, çeşitli planlar üretmelidir ve özellikle de bilgi sistemleri departmanı da bu planın bir parçası olarak yerini mutlaka almalıdır.

Yapılan bu plan nasıl hayata geçirilecek sorunun cevabı ise çok basittir çünkü, herkes müşterileri tanımaktadır ve onlarla ilgili tüm bilgilere sahiptir. Yapılması gereken tek şey aşağıdaki konuları çok iyi anlamak daha da iyisine nasıl ulaşılabileceğini bulmaya çalışmaktır.

- Müşterilerin şu anda firmadan öncelikli olarak ne istediklerini keşfetmek
- Müşterilerin gelecekte ne isteyeceklerini tahmin edip ona göre davranmak
- Müşterilerin asla aklına gelmeyecek çözüm yolları yaratmak

Müşteri ilişkilerinde plan yapmanın amacı hem müşterilere kazançlı fırsatlar sağlamak hem de karı arttıracak stratejiler yaratmaktır. Bu metodoloji, firmanın, müşteri beklentilerine karşı müşteri odaklı bakış açısıyla yaklaşmasını sağlayacaktır.

Müşteri ilişkisi stratejisi oluşturulurken müşterilerle sıkı bir diyalog kurulmalı, istekleri, beklentileri sabırla dinlenmeli ve bunun yanısıra da çeşitli medya reklamları, adrese mektup vs. gibi yöntemlerle müşteri ile temasa geçilmelidir. Müşterileri ikna edebilmek ve kazanmak için güçlü bir müşteri ilişkileri sisteminin yaratılması şarttır.⁷⁹

⁷⁸ Taşkın, Erdoğan, Müşteri İlişkileri Eğitimi, Papatya Yayınları, İstanbul, 2000, s.96

⁷⁹ Lee, Dick, Practicing Safe CRM, Remedy Corporation- White Paper, USA, 2001, s.2

2.4.1.1. Müşteri İlişkileri Stratejisi

Son günlerin en popüler trendi olan “müşteri ilişkileri yönetimi”ni oluşturmak için öncelikle öncelikle müşteri bilgilerinin detaylı olarak toplanması gerektiği aşıkardır. Ancak bundan sonraki en önemli nokta ise bir müşteri ilişkileri stratejisinin oluşturulması gerekliliğidir. Firmalar MİY’i benimsemek ve bünyelerine yerleştirmek için müşterilerle firma arasında bir bilgi akışı yaratmalı ve bundan hareketle de bir strateji oluşturmalıdırlar. Her firma kendine uygun stratejiyi yarattıktan sonra bunu tüm çalışanlarına aktarmalıdır. Müşterilerle yakın ilişki kurulması ve onların çok iyi anlaşılması sonucunda zaman içinde firmanın karının da arttığı görülecektir. Önemli olan nereden başlanılacağıının bilinmesidir bu nokta da bir müşteri ilişkileri stratejisinin oluşturulmasıdır.⁸⁰

Strateji yaratılırken ilk adım olarak firmanın tüm departmanları ve bu departmanlardaki tüm çalışanlar biraraya gelerek bir plan oluşturmalıdırlar. Anlaşılmayan noktaların, tüm eksiklikler ve tüm boşlukların iyice gözden geçirilip değerlendirilmesi gerekir. Firmanın şu an içinde bulunduğu durum gözönüne alınarak, MİY stratejisi oluştururken varılmak istenilen nokta ve gerektirdikleri çok iyi belirlenmelidir. Belirlenecek MİY stratejisinin firmanın iş stratejisiyle çelişmemesine de dikkat edilmelidir.

MİY stratejisi, şunları kapsamalıdır:

1. **Sistem planı:** Firmanın stratejik amaçlarına göre ilk beş yıl içerisinde varmak istediği noktaya yönelik bir sistem kurulması için gerekli çalışmaların yapılması.
2. **İş çevresi:** MİY çabalarına yönelik olarak kurulan sistemin kullanılması ve geliştirilmesi için bir yol haritasının çizilmesi. Gerekli dökümanların hazırlanması ve MİY resminin çizilmesi.
3. **Eksikliklerin analizi:** Varolan sistemle MİY stratejisi arasındaki farklılıkların araştırılması ve gerekliliklerin listelenmesi.

⁸⁰ Stewart Ed, CRM Strategy Development, Strategic Technology Consulting Business White Paper Series, BASE Consulting Group, USA, 2000, s.1

4. Öneriler: MİY hedefine ulaşmak için gelen tüm önerilerin değerlendirilmesi.⁸¹

Firmalar, MİY stratejisi geliştirirken mutlaka işletme faaliyetlerini göz önünde bulundurmalarıdır.

Bu stratejiler organizasyonların yapısına bağlı olarak 4 ana grupta toplanabilir:

- Ürün odaklı satış yapanlar
- Müşteri odaklı pazarlama yapanlar
- Servis ve destek odaklı firmalar
- Bire-bir pazarlama yapanlar

MİY stratejisi belirlendikten sonra bu stratejinin yerleştirilmesi ve geliştirilmesi için teknoloji seçilmesi gereklidir.⁸²

2.4.2. ÇALIŞANLARIN TUTARLI YÖNETİMİ

Müşteri ilişkilerinin yönetimi, aslında çalışanların tutarlı yönetimi ile başlar. Yöneticiliğin sırrı ise, yönetim fonksiyonlarının uygulanmasında kendini gösterir. Yöneticiliğin sırrı belki de çalışanlara biraz daha fazla ilgi göstermekten geçmektedir. Özellikle işletme içinde ve dışında çalışanlar arasındaki iletişimin geliştirilmesi gerekir. İletişimin geliştirilmesi ise yöneticilerden başlamalıdır. Yöneticiler, karşısındaki insanlara saygı duymalı ve onları işletmenin en önemli varlıkları olarak kabul etmelidir.

Müşteri ilişkilerinde başarıya ulaşmanın sırrı aslında çalışanların verimliliğini ve yapılan işlerin kalitesini yükseltebilecek olan, farkı yaratacak insanlar olan yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimin geliştirilmesinde, iletişimde etkinliğin yükseltilmesinde yatmaktadır.

Müşteriye özen göstermenin uygulaması liderlik ile başlamalıdır. Yöneticilerin, lider olarak çalışanların davranışlarını geliştirmek yoluyla onları mükemmel müşteri ilişkileri yönünde etkilemesi gerekir.

⁸¹ Stewart Ed, CRM Strategy Development, Strategic Technology Consulting Business White Paper Series, BASE Consulting Group, USA, 2000, s.6

⁸² <http://www.kora.com.tr/crm.html>

Yöneticilik özellikleri, çoğunlukla doğuştan gelen özellikler değildir. Eğitimle, kişisel çabayla, çevreyle ve deneyimle geliştirilebilir. Bu nedenle, en başta gelişmeye açık ve belirli özellikleri olan kişiler yönetici olarak işe alınmalıdır.⁸³

2.4.2.1. Yöneticilerin Özellikleri

MİY yöneticisinin, şirket sahibi ya da yönetim kurulu başkanı olması daha uygundur. MİY yöneticileri, temelde stratejik planlama yapabilen, pazarı iyi analiz edebilen ve analitik düşünebilen kişiler olmalıdır. Ancak iyi bir MİY yöneticisi olabilmek için bütün bunlar da yeterli olmayacaktır bu özelliklerin yanısıra yöneticinin satış ve pazarlama bilgisinin tam olması ve teknolojiyi sıkı takip eden ve çok iyi kullanan bir kişi olması da beklenir.

MİY yöneticisi müşteriye yakın olmalı, müşteriye yönelik yapıyı iyi tanımalıdır. Bilinçli olmalı ve iyi mesajlar verebilmelidir. Proje amaçlarını iyi algılayabilen ve projeyi iyi yönlendiren biri olmalıdır. Zamanında ve doğru kararlar verebilmelidir.⁸⁴

2.4.3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNDE YÖNETİM BİLGİ AKIŞI SİSTEMİ

MİY 'in etkin bir şekilde yerleştirebilmesi için stratejinin oluşturulmasının ardından firma teknolojik trendi çok iyi takip etmeli ve yakalamalıdır. Kendine uygun olan teknolojik uygulamaları seçmeli ve seçilen teknolojileri hayata geçirmelidir. Teknolojik uygulamaların seçilmesinde kullanılacak yöntem sırasıyla; öncelikle vizyonun ve planların değerlemelerinin yapılması, sorgu formlarının oluşturulması, donanımların değerlemelerinin yapılması, proseslerin uygulanması ve MİY hedeflerine uygun teknolojik uygulamaların seçilmesi olmalıdır. Teknolojiler hayata geçirilirken ise, öncelikle uygulama proje planı hazırlanmalı, proje grupları oluşturulmalı, pilot bir çalışma yapılmalı, proje kalite yönetiminin uygulanması ve takibi gerekmektedir. Kısacası seçilen teknolojik uygulamalar, MİY profili ışığında hayata geçirilmelidir. Ancak herşey bununla bitmemektedir sonrasında da veriler taze tutulmalı, güncellenmeli, teknolojik trendlerin takibine devam edilmeli,

⁸³ Taşkın, Erdoğan, Müşteri İlişkileri Eğitimi, Papatya Yayınları, İstanbul, 2000, s.104

⁸⁴ crminturkey, Teknoloji Proses ve İnsan, İstanbul, Mart 2001, Röportaj CDsi

transformasyonun sürekliliği sağlanmalı ve mutlaka harici değerlendirmeler de yapılmalıdır.⁸⁵

2.5. MÜŞTERİLERE GÖRE ORGANİZASYON

2.5.1. ETKİN ÖRGÜTLENMENİN ÜSTÜNLÜKLERİ

Örgütlenme, insani zaafıların etkisiz kılınmasını ve büyük ölçüde zararsız hale getirilmesini sağladığı gibi insani güçlerin performansa yönelik olarak kullanılmasını sağlayan özgün bir araçtır. Güçlü olanlar, örgütlenmeye ne ihtiyaç duyar ne de talep eder. Geri kalan büyük çoğunluğun zayıf yanları olmasına karşın etkin olmasını sağlayacak kurumsallaşma gücü yoktur. Uygun bir örgüt yapısı işletmelerde çalışanların gücünü etkin kullanabilir. Bir işletmenin müşterilere göre örgüt yapısının uygun ve etkili olması çeşitli etkenlere bağlıdır. İşletme faaliyetlerinin niteliği ve büyüklüğünün örgütsel yapı üzerinde önemli etkisi vardır. Örgütsel yapı, kullanılacak başarı ilkelerinin şeklini etkiler. Eğer işlevsel bir örgütlenme yaklaşımı sözkonusu ise başarı ilkeleri herbir işlevsel bölüm yöneticisinin kontrol edebileceği etkenler ve çıktılar ile bağlantılı olmalıdır.

Örgütsel yapı, kullanılacak başarı ilkelerinin şeklini etkilemektedir. Özellikle örgüt yapısının başarısı için elemanların performanslarının ölçülmesi gerekmektedir. Elemanların performans değerlendirmelerinde artık müşteriler de söz sahibi olmaya başlamışlardır. Özel olarak ilgili müşteriler için hazırlanmış anketler, telefon araştırmaları ve başka teknikler ile müşterinin, elemanın performansı ile ilgili önerileri ve düşünceleri yönetim tarafından değerlendirilmektedir.

Müşteri ilişkilerinde etkin örgüt yapısı, bir işletmedeki önemli yöneticilerin yönetim tarzları ve kişilikleri tarafından belirlenmelidir. Bir işletmenin başarısı herşeyden önce kilit konumdaki çalışanların gücüne ve uzmanlaşmasına bağlıdır. Örgüt yapısı bu kişilerin uzmanlıklarından yararlanmalıdır.⁸⁶ Bu uzmanların herbirinin kendi bilgisi doğrultusunda, müşteriye tamamen farklı yaklaşması nedeniyle müşterinin kafasının daha da karışması şirketlerin yaşadığı önemli bir

⁸⁵ Evcim Mehmet A., CRM Road Map-Karar Öncesinden Proje Sonrasına Kadar Yol Haritanız, Ada Yazılım, www.crminturkey.com, 2001, s.1

⁸⁶ Taşkın, Erdoğan, Müşteri İlişkileri Eğitimi, Papatya Yayınları, İstanbul, 2000, s.131

güçlüktür. Problemin önemli bölümü, pekçok şirkette organizasyon yapısının fonksiyonu ve belli departmanlarda çalışan elemanların kendi bölümlerine olan aşırı sadakatidir. Bu güçlüğün üstesinden gelebilmek için şirketler kendi iç ihtiyaçlarından çok müşterinin ihtiyaçlarını ön plana çıkartmak amacıyla organizasyonlarını yapılandırmaktadırlar. Bunun sonucunda birbirinden farklı bölümlerden uzmanların bir takım oluşturarak belli projeler doğrultusunda müşterinin sorunlarına gerçek çözümler getirmektedirler. Biraraya gelen bu takımlar, müşteri ihtiyaçlarına göre yeniden dağılıp yapılabilmektedirler.⁸⁷

İşletmelerde müşteri ilişkileri için temel olan en az emek ve fedakarlıkla, şirket ihtiyaçlarına, çalışma koşullarına, iktisadi durumuna, geleneklerine uyan ve insan varlıklarının etkili kullanımını kolaylaştıran, çalışanları teşvik eden, enerji, emek tasarrufu sağlayan, her çeşit sürtüşme ve hoşnutsuzlukları en aza indiren uygun bir örgütlenme şeklinin bulunması ve uygulanmasıdır.

Örgüt yapısı içinde yetki ve sorumlulukların belirlenmiş ve birbirine denk olması gerekir. Yöneticiler, verilen yetkinin doğru kullanımı, kişilerarası ilişkilerin oluşturduğu etkileşimler işletmenin kişiliğinin bir boyutunu oluşturur. Çağdaş toplumun gerçekleşmesi ve yaşaması için yöneticinin mevcut örgüt yapısı ile birlikte, müşteri ilişkilerinin örgütlenmesi konusunda da etkin olması zorunludur.

İşletmeler farklıdır. İşletmelerde çalışanlar ve yöneticiler farklı insanlardır. Amaçlar farklıdır. İşletme büyüklükleri farklıdır. Sonuçta ortaya farklı bir örgüt yapısı çıkması kaçınılmaz olacaktır. Gerekli bölümler, sorumluluk ve yetki miktarları belirlendikten sonra yapılacak iş, müşteri ilişkilerinde de etkinliği yükseltmek için ne çeşit bir örgüt yapısına ihtiyaç olduğunu saptamaktır.

Etkin örgütlenme sürecinin temel aşamaları şunlardır.

1. Müşteri ilişkileriyle ilgili amaçlara ulaşmak için yapılacak işlerin önceden belirlenmesi
2. İş analizleri yardımıyla birbirlerine çapıtli bakımlardan benzer işlerin biraraya getirilerek gruplandırılması
3. Her müşteri veya iş grubu için bu işleri görececek sayı ve nitelikteki çalışanların belirlenmesi

⁸⁷ Wellemin, John, Başarılı Müşteri Hizmeti, Dünya Yayınları, İstanbul, 1999, s.57

4. İşe alınacak, yönetici ve çalışanların yetenek, bilgi ve deneyimlerinin nasıl olması gerektiğinin belirlenmesi
5. İşe almadan önce yapılacak işlerin ve görevlerin tanımlanması
6. Yöneticilerin, yetkilerinin ve sorumluluklarının belirlenmesi
7. Yöneticilerin, hangi yöneticiler ile ilişki ve işbirliğine gireceklerinin açıklanması, aralarındaki yatay, dikey ve çapraz ilişkilerin belirlenmesi
8. Aynı yöneticilerin, işletmenin yakın çevresindeki kişi, grup, müşteri ve kuruluşlarla ne zaman, nasıl, hangi konularda ve hangi yetkiler ölçüsünde ilişkiye gireceklerinin belirlenmesi
9. Üst yöneticileri ile hangi zamanlarda ve nasıl bir raporlama ilişkisine girileceği ve bunların zorunlu veya isteğe bağlı olanların belirlenmesi
10. Her bölüm veya kısım yöneticisinin başka grup yöneticiler ile birlikte katılacakları toplantıların neler olduğu ve buradaki görevlerin açıklanması
11. Bütün bu özellikleri taşıyan yönetim düzeyleri için işe uygun nitelik ve özellikleri taşıyanların istihdam edilmesidir.

2.5.1.1. Örgüt Geliştirme Kavramı

Müşteri ilişkileri konusunda örgüt geliştirmenin amacı, bütün çalışanların ve yöneticilerin kaliteli müşteri ilişkilerinin önemini farkına varmasının sağlanması, işletmenin müşterilere uyumunun ve değişiminin sağlanması olmalıdır.⁸⁸ Bu değişimi, pazarlama ve satış kavramları terimleri ile açıklamak olanaklıdır.

⁸⁸ Taşkın Erdoğan, Müşteri İlişkileri Eğitimi, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.132

Çizelge 2.1 Satış ve pazarlamadaki kültürel değişimler

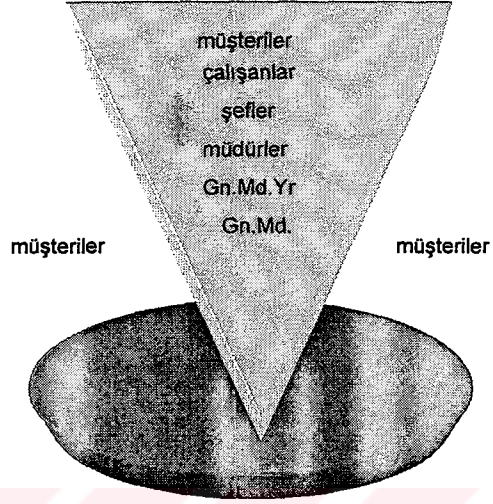
Kaynak: Odabaşı Yılmaz, Müşteri İlişkileri Yönetimi, İstanbul, 2000, s.181

İşletme ve Kara Odaklılık	Müşteriye ve İlişkilere Odaklılık
<ul style="list-style-type: none">• Teknik beceriler baskındır.• Sadece satış elemanları müşteriyle ilgilenir.• Belirli ürün ya da hizmetlerin satın alınması sözkonusudur.• Politikalar katıdır. Değişmez.• Konuşmak, müşteriye dinlemekten daha önemlidir.• Sözleşme koşulları geçerlidir.• Karlılık herşeydir.• Kuruluş, iç işlemlere odaklıdır.• Amaç, müşteri çekmek ve satışı arttırmaktır.	<ul style="list-style-type: none">• Kişilerarası beceriler anahtardır.• Herkes müşteriye dinler ve ilgilenir.• Örgütün ve ortaklığın satın alınması sözkonusudur.• Esneklik cesaretlendirir.• Müşteriye dinlemek önce gelir.• Müşteri gerçekleri geçerlidir.• Müşteri tatmini önceliklidir.• Müşteri ihtiyaçlarına odaklıdır.• Amaç, dürüst ve sorumlu müşteri ilişkileri kurmaktır.

Yapısal ve kültürel olarak müşteri odaklı olmak isteyen bir kuruluşun, süreçlerle ve bunlarla ilgili olan teknolojiye büyük bir dikkat sarf etmesi gerekmektedir.⁸⁹ Müşteri ilişkilerini geliştirmeye yönelik çabalar, sıkı kontrol ve cezalandırma yerine, çalışanları işletme amaçları yönünde teşvik etmeyi ve çalışanların işletmelerine daha fazla güvenmesini temel almaktadır.

⁸⁹ Odabaşı, Yavuz, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.181

2.5.1.2. Örgüt Piramidinin Değişmesi



Şekil 2.4 Çağdaş işletmelerde müşterinin yeri

Kaynak: Odabaşı Yılmaz, Müşteri İlişkileri Yönetimi, İstanbul, 2000, s.182

Geleneksel işletmelerde, müşteri ilişkileri karşılaşılan sorunlar nedeniyle ortaya çıkmıştır. Müşteriye hizmetin önemli olduğu çağdaş işletmelerde, en önemli kişi, müşteri ile doğrudan karşılaşan en alt kademede çalışanlardır. İşletmenin üzerinde çok zaman, para ve emek harcadığı yatırımları, piyasa araştırmaları, ürün kalitesi, dağıtım ve reklamın etkinliği gibi konular, müşteri ile elemanın karşı karşıya kaldığı ve bazen bu bir anlık kısa süre içinde test edilmek zorundadır. İşletmeler için müşteri ile yüzyüze gelen bu çalışanlar öylesine önemlidir ki, mevcut örgüt yapısı ters çevrilerek diğer yönetim düzeyleri ve işletme sistemleri müşteri ilişkilerinde çalışanların tümüne destek verecek şekilde düzenlenir. Bunun için piramidin tepe tarafı baş aşağı gelecek şekilde çizilmiştir.

Şekil2.4'de görüldüğü gibi, müşterilere göre yapılanmış yeni piramit üzerinde müşterinin yerini örgüt şemasının en üstünde göstermek, olaya dar bir çerçeve ile sadece işletmenin pazarlama fonksiyonu açısından bakılmamasının bir sonucudur. Oysa müşteriye özen gösterme açısından, işletmenin pazarlama fonksiyonları dışında kalan, satın alma, üretim, muhasebe, personel ve diğer fonksiyonları da

gözönünde bulundurulduğu zaman, dış müşteriler kadar iç müşterilerin de önemli olduğu ilkesinin gözönüne alınması gerekmektedir.⁹⁰

2.5.2. MÜŞTERİLERİ TEMEL ALAN BİR ORGANİZASYON YAPISININ GELİŞTİRİLMESİ

Müşterileri temel alan bir organizasyon yapısı geliştirebilmek için, tepe yönetim tarafından desteklenen, müşteriye temel alan inanç ve değerlerin aşılması, piyasa ve müşteri bakış açısının stratejik planlama süreci ile birleştirilmesi, güçlü pazarlama müdürlerinin ve pazarlama programlarının geliştirilmesi, piyasayı temel alan performans ölçümlerinin yaratılması ve bütün organizasyon içinde müşteri inancının geliştirilmesi gerekir.

Müşterileri temel alan bir organizasyon yapısının geliştirilmesi ile müşteri memnuniyeti yükseltilebilecektir. Zira, yapılan araştırmalara göre "yüksek derecede memnun" müşteriler, diğer müşterilere göre altı kez daha fazla satın alma yapmaktadır. Bu müşterileri elde tutma oranının sadece %5 yükseltilmesi, işletmenin karlılığı üzerinde %25 ile %85 arasında değişen çok yüksek oranlarda artış sağlamaktadır.

Müşterileri temel alan bir organizasyon yapısının geliştirilmesinde, işletme müşteri ilişkileri bölümünün de yer alması gerekmektedir.

Genel olarak müşteri ilişkileri, pazarlama ve ürün stratejisinin önemli ve çoğunlukla gerekli bir parçasıdır. Müşteri ilişkileri bölümü, işletmede siparişlerin işlenmesi, satın alma talimatlarının alınması, garanti, satış sonrası hizmetler gibi birçok alandaki verilerin toplandığı birimdir. Müşteri ilişkileri bölümünün temel faydası, yönetime ürün tasarımı ve pazarlamaya yardımcı olacak şekilde veri tabanı geliştirme fırsatı sağlamasıdır. Organizasyon içindeki birçok bölümün yaptığı faaliyetler, müşteri ilişkileri bölümünün işbirliğini gerektirir. Ürün ve destek hizmetleri birlikte etkili bir şekilde yönetildiği takdirde yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti sağlar. Müşteri ilişkileri bölümünün, satılan ürünün çeşidine ve müşteri taleplerine bağlı olarak çok farklı görevleri olabilir. Müşteri ilişkileri, ürünün müşteri değerini

⁹⁰ Taşkın Erdoğan, Müşteri İlişkileri Eğitimi, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.127

yükseltir. Bu nedenle müşteriye etkileyen ve işletme içinde yapılan hizmetlerin tanımlanması, hizmet amaçlarının belirlenmesi, etkin hizmetin yapılması, stratejilerin geliştirilmesi ve yönetilebilmesi için müşteri ilişkileri sorumluluklarının kararlaştırılması gerekir.⁹¹

2.6. MÜŞTERİLERE YÖNELİK PAZARLAMA

Sanayi Devrimi'nden önce, zanaatkarlar, müşterilerden gelen özel siparişler üzerine çalışırlardı. Terziler, "sipariş üzerine terzi" yapar, ayakkabıcılar her müşteri için ayrı ayakkabı yaparlardı. Sanayi Devrimi ilerledikçe, imalatçılar giderek stok malları üretmeye ve müşterileri kendi ürünlerini aramaya teşvik etmek için markalandırma ve reklamlardan yararlanmaya başladılar. Seri üretim, ürünleri standardize etme işini kolaylaştırdı. Fiyatlar düştü ve harcamalardan tasarruf etmenin tadına varabilmek için müşteriler de standart ürünleri zamanla kabullendiler.

Bilgisayarın, veritabanlı pazarlamanın ve esnek çalışan fabrikaların ortaya çıkması ile, müşteri isteklerine uyarlanmış ürünler ve hizmetler sunmanın maliyeti, standart bir ürün üretme düzeyine kadar olmasa da hiç değilse bundan çok da yüksek olmayacak şekilde bir düşüş gösterdi, Müşteri isteklerine uyarlanmış pazarlamanın, hakim olma pazarlama biçimi olarak değil fakat giderek büyüyen ve gelecek vaat eden bir pazarlama biçimi olarak yeniden ortaya çıkışına tanık olunmaktadır.⁹²

MİY'in şirketin pazarlama faaliyetlerine olan katkısı 4 ana çerçevede toplanmaktadır.

- **Terk etmiş müşterinin yeniden kazanılması:** Yapılan bir araştırmaya göre MİY'in terk eden müşterilerin geri kazanılmasında %10 ila %20 arasında katkı sağladığı belirlenmiştir.
- **Müşteri sadakati yaratma:** MİY'in en temel amacının müşteriye yaşam boyu elde tutmak olduğu düşünüldüğünde, müşteri sadakatini artırmaya olan

⁹¹ Taşkın Erdoğan, Müşteri İlişkileri Eğitimi, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.160

⁹² Kotler Philip, Çev. Özyağcılar Ayşe, Kotler ve Pazarlama, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 40

katkısı oldukça önemlidir. Yapılan araştırmalara göre MİY'in müşteri sadakati yaratmaktaki etkisi %15 ila %20 arasında değişmektedir.

- **Yeni müşteri bulma:** MİY'in yeni müşteri bulmaya katkısı %3 ila %4 arasında değişmektedir.
- **Çapraz satış yapma:** MİY'in çapraz satış yapmaya katkısı %2 ila %3 arasında değişmektedir.

MİY'in pazarlama faaliyetlerine baktığımızda müşteri sadakati yaratma ve terk etmiş müşteriyi geri kazanma konusunda önemli katkısı olduğu görülmektedir. Günümüz pazarlama stratejilerinin öncelikle mevcut müşteriyi elde tutmak, kaçan müşteriyi geri kazanmak ve son olarakta yeni müşteri kazanmak üzerine kurulduğu düşünüldüğünde MİY'in pazarlama açısından önemi daha iyi anlaşılacaktır.⁹³

2.6.1. PAZARLAMADA YENİ EğİLİMLER

Pazarlama konusunun önde gelen bilimadamlarından Prof.Dr Philip Kotler'in pazarlamanın geleceğine ve ikibinli yıllara yönelik düşünceleri de müşterilerle ilgili olarak; "pazarlama planı yapacak yöneticiler, pazarlama karmasının bilinen dört unsuru yerine artık dört M formülünü düşünmek zorunda kalacaklardır", şekilindedir. Philip Kotler tarafından ortaya atılan **4M** kavramları aşağıda açıklanmıştır

1. rn	-	Müşteriye sunulan değer
2. Fiyat	-	Müşteri maliyetleri
3. Dağıtım	-	Müşterinin ürüne rahat ulaşması
4. Tutundurma	-	Müşteriyle iletişim

Müşteriye sunulan değer: Müşteriler aldıkları ürün veya hizmetten bir değer elde etme ya da bir sorunlarının çözümünü bulmayı amaçlamaktadırlar.

Müşterilerin bu amaçları doğrultusunda pazarama işiyle uğraşanların bir ürün veya hizmet yaratacakları zaman bunun müşteriye sağlayacağı değeri öncelikle ortaya koymaları gerekmektedir.

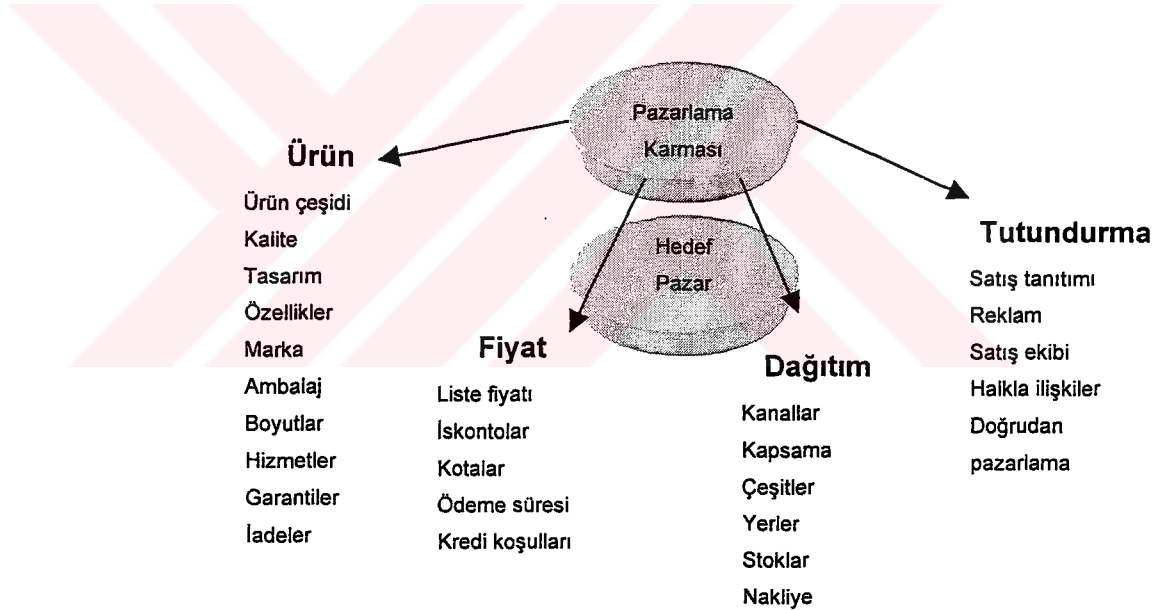
⁹³ <http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/CRM%20HAKKINDA.htm>

Müşteri maliyetleri: Müşterinin satın almak istediklerinin kendisine pahalıya mal olmaması isteği günümüzde dikkate alınması gereken önemli bir pazarlama unsur haline gelmiştir.

Bu çerçevede işletmelerin kaliteli ve ucuz ürün üretebilmeleri ve müşterinin ödemek durumunda kalacağı her eki ortadan kaldırmak gerekmektedir.

Müşterinin ürüne rahat ulaşması: Müşteriler alacakları ürün ve hizmete kolayca ulaşmak isterler. Pazarlama planlaması yapılırken müşterilerin ürün ya da hizmete kolayca ulaşmalarını sağlayacak dağıtım ağı ve iletişim sistemi kurulmalıdır.

Müşteriyle iletişim: Pazarlamayı konu alan her türlü iletişim özünde müşteriye dönük iletişimdir. Günümüzde müşteri tanıtımdan çok karşılıklı iletişim istemektedir. Aldatıcı ve yanıltıcı olmayan dürüst ve empatik bir iletişim sistemi kurularak müşterilerin olası sorunları giderilmelidir.



Şekil 2.5 Pazarlama Karmasının Unsurları ve Çerçevesi

Kaynak: Kotler Philip, Çev. Özyağcılar Ayşe, Kotler ve Pazarlama, Sistem yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 136

4M bilincine göre müşteriye verilen değer, önem ve öncelik işletmelerin pazarlama iletişimi çerçevesini ve politikaların etkilemektedir. Bu çerçevede 4M kavramının da pazarlama iletişimi kavramı içinde düşünülmesi ve müşteri

mutluluğunun amaçlanmasıyla firmanın yaratacağı olumlu ve kalıcı etkinin yararları gözardı edilmemelidir.⁹⁴

Pazarlama karmasının unsurları, artık pazara alıcı açısından değil, satıcının açısından da bakışını yansıtmaktadır. Bir sunum karşısından düşünen alıcı, bunu satıcının gördüğü gibi görmeyebilir. Pazarlama karmasının bilinen dört unsurundan herbiri, alıcı açısından yukarıda belirtildiği gibi dört M olarak tanımlanabilir.

Böylece pazarlamacılar, kendilerini bir ürün satıyor olarak görürlerken müşteriler de bir değer ya da bir sorunlarına çözüm satın alıyor olarak görürler. Müşteriler fiyattan başka konularla da ilgilendirler. Yani, ürünü alıp kullanmanın ve sonunda elden çıkarmanın toplam maliyetine de bakarlar. Müşteriler, ürün ya da hizmetin olabildiğince kolay elde edilebilmesini isterler. Son olarak; müşterilerin yalnızca tanıtım değil karşılıklı ve etkili bir iletişim istediğini de belirtmek gerekir.

Pazarlamacılar kendi pazarlama karmalarını kurmadan önce, müşterilerin dört M'lerini iyice inceleyip üzerinde düşünmelidir.⁹⁵

Yöneticiler pazarlamanın bilinen dört unsuruna artık yukarıda sayılan dört M bakış açısıyla bakmalıdır. Prof. Dr. Philip Kotler'e göre bu şekilde müşteriye yönelik pazarlamayı düşünen şirketler daha kazançlı çıkacaktır. Pazarlamada ortaya çıkan yeni eğilimler yaygınlaşacaktır.

Pazarlamada bu yeni eğilimler, ilişki pazarlaması, müşteri tatmini, veri tabanı oluşturma, satış otomasyonu, yeni marka üretimi, bütünleşmiş pazarlama, müşteriye özel üretim ve doğrudan pazarlama olacaktır.

2.6.1.1. İlişki Pazarlaması

Şirketler, kısa süreli işleri yapmaya yönelik pazarlama stratejilerinden, ilişki pazarlamasına doğru yönelmektedirler. İlişki pazarlaması, sadık müşterilerin yaratılmasına yönelik ve böylece mevcut müşterilerden daha fazla sipariş alınmasını amaçlayan bir pazarlama stratejisidir.⁹⁶

⁹⁴ <http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/4P%E2%80%99DEN%204C%E2%80%99YE.htm>

⁹⁵ Kotler Philip, Çev. Özyağcılar Ayşe, Kotler ve Pazarlama, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 136

⁹⁶ Taşkın Erdoğan, Müşteri İlişkileri Eğitimi, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.166

Geleneksel pazarlama ile ilişkisel pazarlama karşılaştırıldığında önemli farklılıklar olduğu çok açık bir şekilde görülebilmektedir.

Geleneksel pazarlamada amaç, işlemleri maksimize etmek olduğundan, müşterinin satın alma geçmişine önem verilmemekte ve müşterinin bir durumdaki davranışı ile başka bir durumdaki davranışı arasında bağlantı kurma önemli olmamaktadır. İlişkisel pazarlama ise durum tam tersine dönmektedir. Buradan sadece bir defalık satış olayını gerçekleştiren müşteriler arzu edilmez anlamını çıkartmamak gerekir. Ancak uzun dönemli müşteri ilişkileri önem kazanmaktadır.

Çizelge 2.2 İlişkisel pazarlama ve geleneksel pazarlamanın karşılaştırılması

Kaynak: Odabaşı Yılmaz, Müşteri İlişkileri Yönetimi, İstanbul, 2000, s.20

İlişkisel Pazarlama	Geleneksel Pazarlama
<ul style="list-style-type: none">• Müşteriye elde tutma ve sürekli kılma üzerine odaklanma• Sürekli müşteri ilişkisi• Müşteri değeri üzerine odaklanma• Uzun dönemli bakış açısı• Müşteri hizmetlerine çok önem verme• Müşteri beklentilerinin karşılanması için yüksek vaatlerde bulunma• Tüm çalışanların kaliteyle ilgilenmeleri	<ul style="list-style-type: none">• Yalnızca satış üzerine odaklanma• Olaylara göre kesintili müşteri ilişkisi• Ürünün özellikleri üzerine odaklanma• Kısa dönemli bakış açısı• Müşteri hizmetlerini çok fazla önemsememe• Müşteri beklentilerinin karşılanması için sınırlı vaatlerde bulunma• Sadece üretici elemanların kaliteyle ilgilenmeleri

Müşteri, geçmişteki davranışı ve gelecekte beklenen davranışlarına göre farklı biçimde ele alınıp herşey ona yönelik olarak gerçekleştirilmektedir. İlişkisel pazarlamada şirket, ilke olarak müşteriyi merkez almayı, ona yakın olmayı ve özen göstermeyi benimsemiştir. Müşteri sadakati, müşterinin daha fazla ve sıklıkla satın alması, müşterinin yaşam boyu değerini arttırması, maliyetleri denetim altına alması nedeniyle ilişkisel pazarlama vazgeçilmez bir uygulama olabilmektedir. Bu konuda ilişkisel pazarlamanın avantajları üç ana başlıkta kısaca şöyle özetlenebilir.

1. Müşterilerle kurulan ve yürütülen yakın ilişkinin getirmiş olduğu avantajlar
2. İlişkisel pazarlama uygulamalarıyla ortaya çıkabilecek olan müşteri tatminindeki gelişmelerden kaynaklanan avantajlar

3. İlişkisel pazarlamanın kuruluş için sağlayabileceği finansal içerikli yararlar.

Çizelge 2.3 İlişkisel pazarlamanın avantajları

Kaynak: Odabaşı Yılmaz, Müşteri İlişkileri Yönetimi, İstanbul, 2000, s.21

İlişkisel Pazarlamanın Avantajları
<p>1.Müşteriyle yakın ilişki</p> <ul style="list-style-type: none">• Şirket müşterilerle daha sıkı bağlar geliştirir.• Bu bağlar, teknoloji, bilgi ya da sosyal açılardan olabilir.• Bu, şirkete çok geniş bir rekabet avantajı sunar. Şirket, müşterilerin bireysel zevkleri hakkında daha fazla bilgi sahibi oldukça müşteriler de diğer tedarikçilerle tekrar eden süreçlerini devam ettirmede isteksiz hale gelerek şirkete bağlanırlar.
<p>2.Müşteri Tatmininde Gelişmeler</p> <ul style="list-style-type: none">• Sunumlarıyla müşterilerini nasıl tatmin edeceği konusunda doğrudan bilgi sahibi olan şirket, müşteri tatminini izleyebilir.• Her müşteri ile diyalog kurmak şirkete müşterileri için yeni ürün ya da hizmet bulma olanağı sağlar. Şirket, müşterilerinin ihtiyaçlarını başkalarından önce sezma ve karşılama gücüne sahip olur.
<p>3.Finansal Yararlar</p> <ul style="list-style-type: none">• Her iki kesimin de birbiri ile nasıl etkileşimde bulunacağını öğrendiği uzun dönemli ilişkiler, ilişki maliyetinin azalmasına olanak sağlar.• Sadık müşteriler daha karlıdır.• Müşteriler, yeni olası müşteriler için bir referanstır.• Yeni bir müşteri kazanmanın maliyeti, varolan müşteriyi elde tutma maliyetinden daha yüksektir.• Bir müşteriyi kaybetmek sadece satışlardan elde edilen gelirin kaybı değildir ancak beklenen nakit para akışı ilişkinin yaşam süresi üzerinde meydana gelir.• Müşteri tutmanın gelişmesi, çalışanların da elde tutulması oranını artırır.

Dar, işlemsel ve tek bir şahsa odaklanan geleneksel pazarlama anlayışının yerine, hedef pazarlar ile daha güçlü ve uzun süreli ilişkilerin kurulmasına dayalı ilişkisel pazarlamanın avantajlarını sağlayabilmek için örgütün tüm unsurları öğrenerek değişime hazır olmalıdır. Müşterilerin yeni beklentilerini yakından öğrenmeyi, bilgi teknolojisinin yardımıyla gerçekleştirebilen işletmeler, bu açıdan

rekabette önde olmaya aday olmaktadır. Çalışanın çift yönlü öğrenmesi aracılığıyla; müşterinin beklentileri, ihtiyaçları, tatmin düzeyleri ve ilgi alanları belirlenebilir ve şirket buna yönelik ürün ve hizmet sunabilme becerisini gösterebilir. Rakipler de aynı biçimde davranırsa bile, müşteriler kendilerine sunulan tüm tatmin unsurlarından hoşnut olduklarından, rakiplerle iş yapma ve yeniden öğrenme, öğretme riskine katlanmayacaklardır.

İlişkisel pazarlama programının uygulanabilmesi için dört önemli adım vardır:

1. Müşteri belirleme
2. Belirlenen müşterileri farklılaştırma
3. Müşterilerle etkileşime girme
4. Ürün ya da hizmeti her müşterinin ihtiyacına uygun biçime getirme

Müşteri belirleme, geleneksel olarak demografik bilgilere göre yapılmaktadır. Yaş, cinsiyet, meslek, gelir gibi değişkenlerin ötesinde onların yaşam biçimleri, alışkanlıkları, tercihleri, beklentileri ön plana geçecek biçimde detaylı olarak öğrenilmeye çalışılmalıdır. Önümüze yaygın olarak çıkan anket uygulamalarında, çoğu zaman fazla detaylı bulduğumuz soruların bunu gerçekleştirmeye yönelik olduğunu söylemek abartılı olmamalıdır. Ancak, bu tür bilgi almalar bir kere yapıлып, devam ettirilmeyen türde çalışmalara dayalı olmamalıdır. Müşteri ile her bağlantı anı, yeni ve değişen bilgileri elde etmek için fırsattır. Ek olarak denilebilir ki; bu tür çalışmalar sadece son tüketici, müşteri için değil aynı zamanda ticari araçlar için de yapılmalıdır.

Belirlenen müşteri farklılaştırma, onların işletme için farklı değerlere sahip olması ve farklı ihtiyaçlarının bulunmasından kaynaklanan bir zorunluluktur. En değerli olan müşterilerden başlamak suretiyle, bir sıralamada bulunmak, çabaların en çok avantaj sağlayacağı kesime yöneltilmesine olanak sağlar. Böylece müşterinin değerine ve ihtiyaçlarına odaklanacak işletme davranışını sağlamak güç olmayacaktır.

Müşterilerle etkileşime, diyaloga girme uğraşı nereden bakılırsa bakılsın bir maliyet-etkinlik olayıdır. En yüksek etkinliği, uygun maliyette yapma zorunluluğu bir işletme için kaçınılmazdır. Daha teknolojik etkileşim sağlama olanakları, aynı zamanda daha az maliyetli yeni ulaşım kaynaklarını da yaratmıştır. Web siteleri, bilgisayar donanımı ile müşteri çağrı merkezleri, bu konuda verilebilecek en güzel

uygulama örneklerindedir. Etkinlik, zamanında ve doğru bilgilerin elde edilmesi ve güncelleştirilmesi ile sağlanabilmektedir.

Her müşterinin ihtiyacına uygun, ürün ve hizmet sağlama kişiye özel kitlesel pazarlama anlayışını ortaya çıkartır. Bu, her müşteri için ayrı pazarlama uygulamaları yapılacak anlamına gelmemelidir. Buradaki amaç, müşterileri belirli özelliklere göre mikro düzeyde farklılaştırmak ve gruplara ayırmaktır. Böylece, bu grupların ihtiyaçlarıyla ölçülebilecek ürün ve hizmet uyumlu ve olanaklı hale getirilebilmektedir. Bu, tam müşterinin isteğine uygun düzenleme yapılmasından paketleme türündeki ya da faturalama biçimindeki talebe kadar geniş bir yelpazede düşünülmelidir. Her şeyin, müşteriden öğrenilen bilgiler çerçevesinde yapıldığını ve yapılacağını söylemeye gerek yoktur. Bu tür geniş bir uygulama, “bu iş sadece doğrudan postalama ya da tele-pazarlama ile kolayca yapılır” düşüncesine asla feda edilmemelidir.

Dört adımlı bu sürecin ilk iki adımı tamamen şirket içi analize dayanmaktadır. Diğer iki adım ise, şirket dışı eylem adımlarıdır; müşteriler ve tüketiciler tarafından görünen, farkedilen niteliktedirler.

Kısaca, ilişkisel pazarlama kuruluş içi düzenlemeler ve müşteriye yönelik etkileşimleri gerçekleştirmeye yönelik, yeni düşünceler ve uygulamaları kapsamaktadır.⁹⁷

2.6.1.2. Müşteri Tatmini

Şirketler, tüketicileri çekmek yerine müşterileri elden kaçırmama ve müşteri tatmini gibi konulara daha çok önem vermektedirler. Bunlarla bağlantılı olarak işletmenin toplam pazar payını arttırmaktan çok, aynı satış noktasından satın alan bir müşterinin alışverişindeki toplam payını arttırma yönünde çaba vermektedirler.

2.6.1.3. Veri Tabanı Oluşturma

Müşteriye özel üretime, müşteriye özel pazarlama eşlik etmektedir. Veri tabanına dayalı pazarlama ile şirketler belirli bir müşteri veya müşteri gruplarına yönelik özel mesajlar verebilmektedir. Müşterilerin demografik özellikleri, alışveriş

⁹⁷ Odabaşı, Yavuz, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.19

tarzları, ilgi alanları ve tercihleri gibi müşteri hakkında daha fazla bilgi edinmek için veri tabanı oluşturma yönündeki çabaları artmaktadır.⁹⁸ Birçok şirket, müşterileri hakkında bilgi toplamak için çok çaba harcarlar fakat önemli olan bu bilgilerin ne kadar gerçekçi olduğu ve ne kadar etkin kullanıldığıdır. Bu bilgilerin toplanması, bu şirketlerin, müşteri ile bağlantı stratejilerini başarılı şekilde yürütmek için izlemeleri gereken yolun sadece ilk basamağıdır. Enformasyon; organizasyon, analiz ve anlayış aracılığı ile bilgiye dönüşen bir hammadedir. Bu bilgi daha sonra yatırım kararlarını ve kaynakların en etkin kullanımını destekleyecek biçimde uygulanmalı ve yönetilmelidir. Müşteri bilgisi yönetimi, karlı bir müşteri portföyü elde etme, geliştirme ve korumada, bilgi ve deneyimin etkin bir kuvveti olarak tanımlanabilir. Yeterli bir veri tabanı olmadan müşteri ilişkilerini yönetmeye çalışmak, müşteriye verilebilecek değer miktarını sınırlayacaktır.⁹⁹

Veri tabanlı pazarlama, seçtiği hedef kitleye yoğun bilgi veren, bu hedef kitlenin pazarla ilgili bütün taleplerini karşılamayı amaçlayan, mevcut müşteriler ile muhtemel müşterilerin, ticari veya ticari olmayan bütün iletişim çabalarının kayıtlarını çeşitli manyetik ortamlarda saklayan, işleyen, güncelleştiren ve istenildiği bu bilgileri veren ve bütün bu işlemler ile müşterilere daha yakın olan bir pazarlama yöntemidir.¹⁰⁰

2.6.1.4. Satış Otomasyonu

En pahalı pazarlama iletişim araçlarından biri de satış ekibidir. Satış ekibi çok seyahat eder, müşteri adaylarını bulmak ve mevcut müşterileri elde tutmak için büyük zaman harcarlar. Bir satış elemanının zamanının ancak %30'unu müşterileri ile kalan zamanını ise ürünleri ve satış yöntemlerini öğrenmek, rapor hazırlamak, satış toplantılarına katılmak seyahat etmek vs. faaliyetlerle geçirdiği gözönünde bulundurulunca bu kaynağın dikkatlice yönetilmesi için son derece büyük bir ustalık gerektiği açıkça görülür.¹⁰¹

⁹⁸ Taşkın Erdoğan, Müşteri İlişkileri Eğitimi, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.163

⁹⁹ Wayland, Robert E.& Cole, Paul M., Müşteri Bağlantıları, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 41

¹⁰⁰ Taşkın Erdoğan, Müşteri İlişkileri Eğitimi, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.166

¹⁰¹ Kotler Philip, Çev. Özyağcılar Ayşe, Kotler ve Pazarlama, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 158

Bütün dünyada olduğu gibi Türkiye’de de satış personeli, dizüstü veya avuçiçi bilgisayarlar, el monitörleri, faks, cep telefonu ve çağrı cihazları gibi müşteri ilişkilerindeki etkinliklerini arttırmaya yönelik araçlarla donatılmaktadırlar. Çünkü işletmelerin pazarlama ve satış faaliyetlerinde otomasyon yatırımlarına gitmek, şirketlerin verimliliklerini inanılmaz ölçüde arttıracak bir potansiyel sağlamaktadır. Verimlilik artışı önemlidir çünkü işletmenin toplam maliyetleri içinde %15 ile %35 arasında değişen pazarlama ve satış maliyetleri vardır. Satış ve pazarlama otomasyonuna yatırım yapmak ise şirketlerin satışlarını bazı yerlerde %10 hatta %30’dan fazla yükseltmektedir.

2.6.1.5. Bütünleşmiş Pazarlama İletişimi

Bütünleşmiş pazarlama iletişimi, son yıllarda pazarlama dünyasında ortaya çıkan yeni bir kavramdır. Bütünleşik pazarlama iletişimi, “reklam, halkla ilişkiler, satış geliştirme, doğrudan pazarlama, kişisel satış, ticari fuarlar ve satış noktası iletişim materyallerinin biribiri ile uyumlu bir koordinasyon içinde marka ve pazarlama karmasının diğer unsurları ile birleştirilmesi sürecidir.”

Bir başka tanıma göre bütünleşmiş pazarlama iletişimi: “Müşteriler, hedef tüketici grupları, hissedarlar, çalışanlar ve diğer ilgili gruplara gönderilen mesajlar ile bu grupların ya da bu gruplar ile birlikte kuruluşun ürününün, markanın topluma gönderdiği tüm mesajların stratejik olarak denetlenmesini ve bu mesajlara etki edilmesini sağlayan, karşılıklı olarak yararlı, çift yönlü ve uzun süreli bir iletişim sürecidir.”

Bütünleşmiş pazarlama iletişimi genel olarak işletmenin çalışanları, üretilen mal ve ya hizmetin kendisi, dağıtım kanalları, satış gücü, fiyatlandırma, satış sonrası servis ve garanti hizmetleri, toplam kalite, iş yeri güvenliği ve tatmini, müşteri memnuniyeti gibi pek çok konuda tam bir uyum ve süreklilik gerektiren bir bütündür.

Bütünleşmiş pazarlama iletişimi klasik pazarlama iletişimi yaklaşımından ayrılan bir çok özellik bulunmaktadır. Bu özelliklerin bazıları aşağıda verilmektedir.

- Bütünleşmiş pazarlama iletişimi yaklaşımında bütün iletişim araçlarının pazarlama karması ile bütünleşmesi ve planlanması esastır.
- Teknoloji pazarlamanın her alanında kullanılmaktadır.

- Tüketici ve müşterilere odaklanma esastır.
- Farkındalık seviyelerini değil, doğrudan satın alma davranışını etkileme önemlidir.
- Bütünleşmiş pazarlama iletişimde yapılan her olay ölçülebilir olmalıdır.
- Müşterilerle çift yönlü bir iletişim akışı bulunmaktadır.
- Veritabanı bazında planlama ve uygulama.
- İçeriden dışarıya değil, dışarıdan içeriye doğru planlama.
- Bütünleşmiş pazarlama iletişimim en önemli özelliklerinden birisi tüm iletişim planlamasının ve uygulanmasının bir merkezden gerçekleştirilmesidir.

Bütünleşmiş pazarlama iletişiminin ortaya çıkmasında etkili olan unsurlar aşağıda belirtilmiştir.

- Yoğun iletişim ortamından dolayı ortaya çıkan iletişim kirliliği dolayısıyla hedef kitleye ulaşmada ortaya çıkan zorluklar.
- Tüketicilerin gün geçtikçe bilinçlenmeleri ve ürünler hakkında daha fazla bilgi talep etmeleri.
- Pazardaki gelişmeler ve artan küresel rekabet ortamı.
- Yeni iletişim kanalları ile birlikte geleneksel medyanın etkisindeki düşüş.
- Mesaj güvenilirliği ölçümlerinde gözlenen önemli düşüşler.
- Geleneksel reklam ortamlarının etkisinin azalması ve geleneksel reklam ortamlarının artan maliyeti.
- Reklamverenlerin değişen beklentileri.
- Veri tabanı oluşturma kolaylığı ve azalan maliyetler.¹⁰²

2.6.1.6. Doğrudan Pazarlama

Doğrudan pazarlama sistemi , pazarlamanın reklam araçlarının kullanılması yoluyla yapılan şeklidir.¹⁰³

¹⁰² <http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/PAZARLAMADA%20YENI%20BIR%20BOYUT.htm>

¹⁰³ Kotler Philip, Çev. Muallimoğlu Nejat, Pazarlama Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.650

Değişen müşteri profilleri ve insanların değişen yaşam tarzları, pazarlamada kullanılan teknolojilerin değişmesi ve yaygınlaşması, müşteri odaklı pazarlama anlayışı doğrudan pazarlamanın yaygınlaşmasına neden olmuştur.

Doğrudan pazarlama: “Normal perakende satış yerlerini ve ünitelerini kullanmaksızın doğrudan son tüketiciye yöneltilen telefon posta, reklam vb. pazarlama faaliyetleridir”.¹⁰⁴

Bugünün pazarları parçalanarak, mini pazar topluluklarına dönüşmektedirler. Bunun sonucu olarak daha fazla uzmanlaşmış medyalar ortaya çıkmaktadır. Bu gelişmelerin sonucu olarak da tüm pazar kesimlerine ve bireylere daha etkili ve verimli bir şekilde erişilebilmektedir. Birçok şirket, binlerce ya da milyonlarca müşteri ya da müşteri adayını ile ilgili bilgileri içeren, ticari sır niteliğindeki kendi veritabanlarını oluşturmaktadır. Şirketlerin veri tabanlarında çok fazla sayıda veri bulunduğu için ileri derecede teknik analizler yapılmadan birçok müşteri grubunun farkına varılamayabilir. Müşteri veritabanları, ileri düzeyde istatistiksel ve matematiksel araçlarla yapılacak veri madenciliğini ve veri ambarlarını temsil ederler. Şirketler bu araçları kullanarak kendi pazar hedeflerini daha iyi belirleyebilir ve onların cevap verme oranlarını yükseltebilirler.¹⁰⁵

2.6.1.7. Müşteriye Özel Üretim

Müşterinin özel ihtiyaçlarına göre yapılan üretimdir ve yaygın, kitleye göre üretim anlayışından farklı olan bu üretim tarzı, son yıllarda rekabet karşısında gittikçe artan ürün çeşitlendirmesinin, 'sadece kişiye özel üretim' şeklinde son aşaması olarak kabul ediliyor.¹⁰⁶

2.6.2. MÜŞTERİLERE ODAKLANMAK

Birçok gözlemci, pazarlamayı “müşteri bulma ve tutma sanatı” olarak tanımlamaktadır. Ancak günümüzde bu tanımı, “pazarlama, karlı müşterileri bulma,

¹⁰⁴ <http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/PAZKITLESEL%20PAZARLAMAYA%20KARSI%20DOGRUDAN%20PAZARLAMA.HTM>

¹⁰⁵ Kotler Philip, Çev. Özyağcılar Ayşe, Kotler ve Pazarlama, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 163

¹⁰⁶ <http://vizyoner.kolayweb.com/yonetim/i.htm>

şirkete bağlı tutma ve alımlarını arttırma bilimi ve sanatıdır” şeklinde genişletmek daha doğru olacaktır.¹⁰⁷ Bir şirketin karlı müşterileri bulabilmesi ve gün geçtikçe bu sayıyı arttırabilmesi şirketin müşteri odaklı düşünce sistemine bağlı olarak değişecektir.

Çağdaş pazarlama anlayışı, müşterinin “kral” olduğunu, işletmenin amacının da krala hizmet olduğunu ısrarla vurgulamaktadır. Müşteri ilişkilerinde, müşteriye özen gösterme, müşterilerin tatmini, müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması ve onlara beklentilerinin üzerinde hizmet verilmesi denildiği zaman “bütün kralların” yani hem iç hem de dış müşterilerin önemli olduğu ilkesi vurgulanmaktadır. Zira, işletme faaliyetleri, ilgili bütün kişi ve kuruluşları etkilemektedir. İşletmenin stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesi, hedeflerine ulaşması açısından, böyle bütün bir bakış açısı gereklidir. Önemli olan sadece belirli bir kesimin değil, herkesin memnun olmasıdır.

2.6.3. REKABET KOŞULLARINA KARŞI KOYMAK

Günümüz iş hayatına hakim olan ve işletmeleri yani arayışlara yönelten unsurlardan biri de bazı piyasalardaki rekabettir. Rekabet, en son teknolojileri kullanan işletmeleri bile etkilemektedir. Böyle bir piyasada nasıl rekabet etmeli ve rakipleri nasıl yenmeli gibi sorular, birçok pazarlama yöneticisinin her zaman düşündüğü konular arasındadır. Günümüzün iş hayatı, piyasalar için, bölgeler için, hepsinden çok da müşteriler için yoğun rekabete sahne olmaktadır. Bu nedenle pazarlama yöneticileri, işletmenin büyüklüğünü, sanayi içindeki rakiplerine göre durumunu da gözönünde bulunduran stratejiler geliştirmelidir. Daha sonra, bu stratejiler, değişen çevre koşullarına göre uyarlanmalıdır.

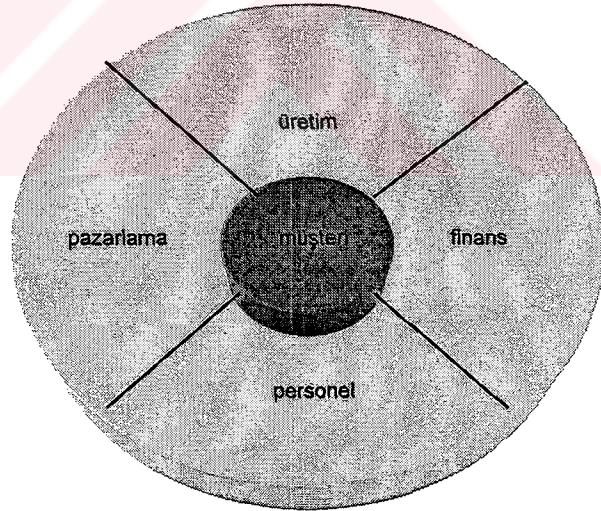
Rekabet ortamında çalışan bir işletme, rakiplerine göre müşterilerini daha fazla memnun etmelidir. Bunu başarmak için sanayideki durumuna, rakiplerine, kuvvetli ve zayıf yönlerine göre kendisine en uygun pazarlama stratejisini saptamalıdır. Bu bakımdan yoğun rekabet koşullarında yaşayan işletmelerde “ne yapıldığı” kadar “nasıl” yapıldığı da önem kazanmaktadır. Piyasadaki mal ve hizmetler giderek standartlaşmakta ve birbirine daha fazla benzemektedir. Buna

¹⁰⁷ Kotler Philip, Çev. Özyağcılar Ayşe, Kotler ve Pazarlama, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 172

karşılık, insan unsuru giderek daha çok ön plana çıkmaktadır. Satış noktasında satılan mal veya hizmetin kalitesi ya da satış sonrası verilen hizmetlerle birlikte müşteri ilişkilerinin kalitesi de ön plana çıkmaktadır. Geçmiş yıllarda yüksek kalite ve iyi hizmet rekabette başarılı olmak için anahtar faktörler arasındaydı günümüzde ise, işletmelerin kalite ve hizmet düzeylerinin birbirine yaklaştığını görmekteyiz. Üstün kalite ve hizmet sunamayan bir şirket zaten pazardan doğal olarak elenmektedir. Bu, üstün kalite ve hizmet sunan şirketin de kazanacağı anlamına gelmemektedir. Şirketler, yeni rekabet yolları bulmak zorundadır çünkü günümüzün müşterisi ödediği paranın karşılığını tam olarak almak istemektedir.

2.6.4. PAZARLAMADA YENİ ANLAYIŞ

İşlerine daha geniş bir açıyla bakan birçok işletmenin pazarlama yöneticisi, müşteriyi, müşteri ihtiyaçlarının anlaşılmasını ve müşterinin tatmin edilmesini işletme faaliyetlerinin merkezine yerleştirmektedir. Şekil 2.6'da işletme fonksiyonlarının merkezi olarak müşteriyi işaret etmektedir.

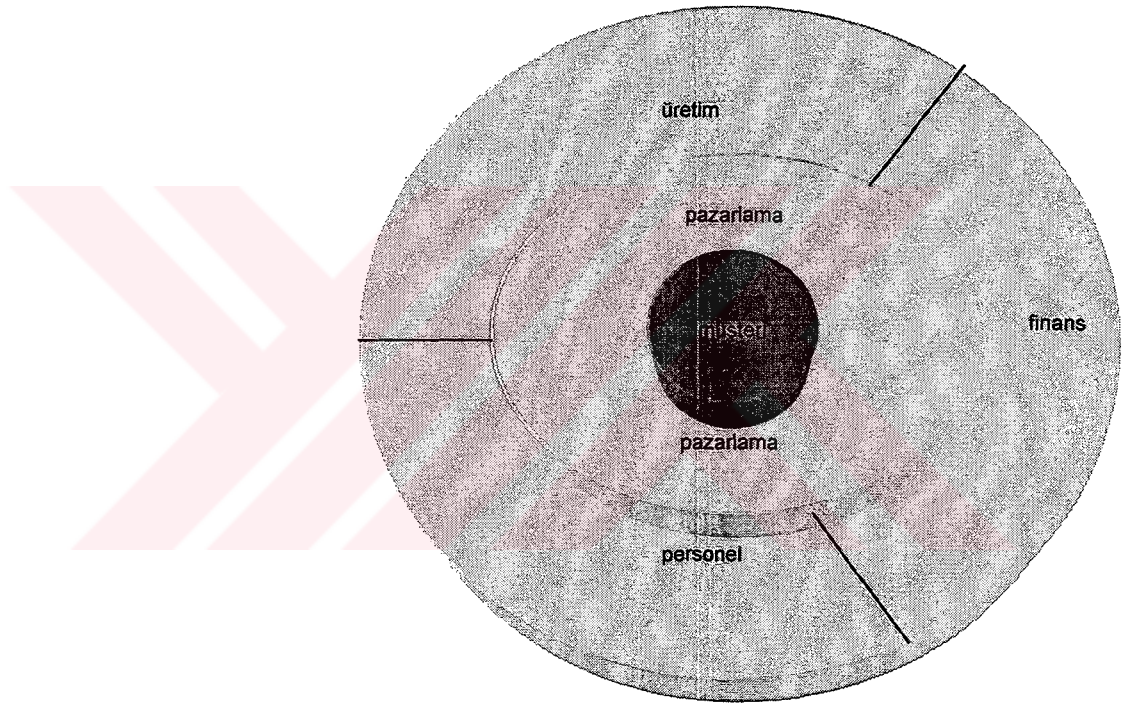


Şekil 2.6 İşletme fonksiyonlarının merkezi olarak müşteri

Kaynak: Taşkın Erdoğan, Müşteri İlişkileri eğitimi, Papatya Yayınları, İstanbul, 2000, s.172

Diğer pazarlama yöneticileri ise, müşteriler olmadan işletmenin başarılı olamayacağını kabul etmekle birlikte, pazarlamanın görevinin diğer bölümlere müşteri tatmini sağlama konusunda yardımcı olabileceğini belirtmektedir.

Aşağıdaki Şekil 2.7'de işletmenin müşteri ile ilgili bütün fonksiyonlarını kontrol eden pazarlama bölümünün görevini işaret etmektedir. Pazarlama, işletmelerde bütün fonksiyonları yönlendiren bir fonksiyon haline gelmiştir. Müşteri odaklı pazarlama, işletme yöneticisinin işletmesine bakış açısını değiştirmiştir.



Şekil 2.7 Müşteri ilişkilerini kontrol eden pazarlama fonksiyonu

Kaynak: Taşkın Erdoğan, Müşteri İlişkileri eğitimi, Papatya Yayınları, İstanbul, 2000, s.173

Sonuç olarak pazarlama, her kuruluşun toplam faaliyeti olmuştur.

Birçok büyük işletmede pazarlama ile diğer bölümler arasında çeşitli sürtüşmeler yaşanır. Bütün sürtüşmeler içinde kaçınılmaz olarak artık "müşterinin

düşünülməsi”, “müşterinin mutlu edilmesi”, müşterinin gözüyle bakmak”, “müşteriye yakın olmak” öne geçmektedir.

Bu nedenle pazarlama karmasının temel unsurları da müşterilere yönelik olarak planlanmaktadır. Pazarlama karmasının klasik unsurları olan ürün, fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtım kararları gibi bütün pazarlama faaliyetleri, müşteri ilişkilerinin organizasyonu ile çok yakından ilgilidir.¹⁰⁸

2.6.5. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ VE HALKLA İLİŞKİLER

Halkla ilişkiler, satış promosyonu gibi çeşitli araçlardan oluşur. Halkla ilişkiler çok etkili olabilir ama ürünlerin ve hizmetlerin tanıtımında yeterince kullanılmamaktadır. Bunun nedeni şirketin halkla ilişkiler biriminin normal olarak ayrı bir bölümde bulunması ve yalnızca pazarlamada halkla ilişkileri değil diğer çeşitli konularda da halkla ilişkiler görevini yürütmesidir. Bu nedenle pazarlamacılar, halkla ilişkiler bölümünün kaynaklarını yeterince kullanamamaktadırlar.

Reklamlar, marka oluşturma gücünü biraz kaybettikçe ve satış promosyonu optimum boyutlarının çok ötesinde büyüdükçe, şirketler, pazarlamada halkla ilişkilerin rolünün önemini ve daha fazla olanaklar sunduğunun farkına varabilirler.¹⁰⁹

Müşteri ilişkileri kavramı, halkla ilişkiler kavramını çağrıştırmakla birlikte, pazarlama karmasının unsurları içinde yer alan tanıtım ve halkla ilişkiler kavramından farklıdır.

Genel olarak halkla ilişkiler, bir kuruluşu, çalışanlara, müşterilere ve bağlantılı olduğu kişilere sevdirmeye ve saydırma sanatıdır. Daha çok kitle iletişim araçları ile karşılığında bir ücret ödenmeden yapılan tanıtım faaliyetlerini konu alır. Halkın veya kamuoyunun ilgisini çekmek, onu harekete geçirmek ve istenilen yola getirmek için yapılır. Halkla ilişkiler, düşüncelerin istenilen sonuçları yaratması amacı ile çeşitli gruplara ustaca aktarılması, iyi bir haberleşme oluşumunun gerçekleştirilmesidir.

¹⁰⁸ Taşkın Erdoğan, Müşteri İlişkileri Eğitimi, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 169

¹⁰⁹ Kotler Philip, Çev. Özyağcılar Ayşe, Kotler ve Pazarlama, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 156

Müşteri ilişkileri denildiği zaman, genel olarak yapılan bir tanıtım değil özel olarak bir müşteri ile bir işletmenin yöneticisi veya çalışanının kişisel karşılaşması ile müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve müşteri beklentilerinin ötesinde hizmet verilmesi düşünülmelidir. Zira, bir ürün olarak hizmet kavramının geliştirilmesi zordur. Müşteri ilişkileri bu yönüyle kitlesel bir tanıtım değil kişisel görüşme kapsamına girer. Gerçekten özel olarak müşteri ilişkileri olumlu olan bir işletmenin elde edeceği yararlar, genel olarak yapılan halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerinden daha fazla olabilir. Bu durumu önlemek için halkla ilişkiler faaliyetlerinde de müşterileri ve personeli eğitmek, müşterilerin dilek ve şikayetlerinin araştırmak gibi müşteri ilişkileri konusuyla ilgili amaçlar benimsenebilir.

2.6.6. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ VE REKLAM

Müşteri ilişkileri reklamdaki farklıdır. Bilindiği gibi reklam, bir düşünce, mal veya hizmetin bir bedel karşılığında kitle iletişim araçlarında, kişisel olmayan bir şekilde sunumudur. Reklam, kişisel değil kitleseldir. Oysa müşteri ilişkileri daha çok işletmenin müşterileri ile olan kişisel ilişkilerin geliştirilmesiyle ilgilidir.

Reklam, geniş kitlelere sunulur. Yayılabilir özelliği vardır. Tekrarlanabilir. Anlamlı ve etkili olarak sunulabilir. Yeni ürün sunulabilir. Yeni bir piyasaya girilebilir. Mevcut ve muhtemel müşterilere seslenir. Firma veya marka imajı ve sadakati yaratır. Mal ve hizmet bilgisi verir. Tüketici ve kullanıcıları eğitir. Satışçılara yardımcı olur. Satışçıların ulaşamadığı yerlere ulaşır. Satış yönetimi ve müşteriler arasındaki bilgi akışını sağlar. Bu yönüyle reklamın bilgi verme, hatırlatma, ikna etme, değer katma ve organizasyonun diğer fonksiyonlara yardımcı olması sağlanır.

Müşteri ilişkileri ise reklamın bütün sayılan ve sayılmayan çok farklı yararlarını, işletmenin müşteriyle olan kişisel ilişkilerinin genişletilmesiyle destekleyen bir nitelik taşır.

2.6.7. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ VE KİŞİSEL SATIŞ

Müşteri ilişkileri, işletmenin bütün pazarlama faaliyetlerini olduğu kadar kişisel satış faaliyetlerini de destekler.

Satışçısının müşteri ilişkilerinden memnun kalan bir müşterinin, aynı işletmenin santral elemanından, güvenlik görevlisinden, tahsildarından, şoföründen, sekreterinden, ustasından, teknisyeninden, çaycısından, muhasebecisinden ve kısaca kendisiyle doğrudan ve dolaylı olarak iletişim kuran bütün çalışanlarından memnun olmalıdır. Bu ise, müşteri ilişkileri kavramının herkes tarafından tam olarak anlaşılmasını ve herkes tarafından yürekten uygulanmasını gerektirir.

Şekil2.8'de müşteri ile satışçı arasındaki müşteri ilişkisinin belirli aşamaları sırasıyla gösterilmektedir.



Şekil 2.8 Müşteri-satış ilişkisinin aşamaları

Kaynak: Taşkın Erdoğan, Müşteri İlişkileri eğitimi, Papatya Yayınları, İstanbul, 2000, s.177

İlk aşama, satışçının yaklaşımı ile müşterinin ilgisini çekme aşamasıdır. İkinci aşama, müşterinin bu mal veya hizmete ihtiyacı olduğunun uygun soru sorma teknikleriyle onaylatılmasıdır. Üçüncü aşama, satılan mal, hizmetle birlikte şirketin

tanıtılması ve müşteriye gerekli bilgilerin verilmesidir. Dördüncü ve beşinci aşamalar müşterinin satın alma arzusu yaratılması ve fiyatın söylenmesi aşamasıdır. Gelen fiyat itirazları karşılandıktan sonra son aşama, fiyatı gözönünde bulunduran müşteriye satış yapılmasıdır. Kendisinin satış teknikleri yerine müşteri-satış ilişkisine ve müşterinin satın alma sürecine önem veren ve müşteriyle empati kuran satışçının daha başarılı olmasını sağlar.

Satışçının başarısı ayrıca, müşterinin ihtiyaçlarını karşılama konusundaki yüksek benlik gücünden kaynaklanır. İş hayatı boyunca satışlar, mevcut ürünlerin dışında özel istekleri bulunan müşterilerle karşılaşır. Başarılı satışçılar, bu müşterilere hemen satış yapmaya girişmeden önce, müşteri ihtiyacını tanımak ve bu ihtiyaçları karşılamak için harekete geçmelidir.

Bu nedenle, müşteri-satış ilişkisinin basamakları iyi bilinmelidir. Müşteri-satış ilişkisinin aşamalarını öğrenmesi, satışçıya temel olarak şunları kazandıracaktır: satış konuşması sırasında gittiği yönün doğru olup olmadığını anlamasına yardımcı olacaktır. Müşterinin söyledikleri ile özelliklerinin anlaşılmasını kolaylaştıracaktır. Satışçının ve müşterinin zamanını boşa harcamayacaktır. Satışın mantıklı olmasını sağlayacaktır. Satışçıya ve müşteriye güven verecektir çünkü, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması demek her zaman bütün soruların cevaplarının bilinmesi demek değildir. Bazen de cevapları müşteri ile birlikte aramak ve bulmak gerekir. Bu yaklaşım, müşteri ile ilişki içindeki bütün çalışanlara yeni bir boyut kazandıracaktır.

Müşteri, satışçı ilişkisinde her zaman gözönünde bulundurulmuş konu, satış tekniklerini kullanarak, müşteriyi ikna etmek değildir mal ve hizmet bilgisini kullanarak müşterinin satın alma kararını vermesine yardımcı olmaktır. Yoksa, satılan ürün veya hizmeti tam olarak bilmeden, müşteriye anlatmadan gereksiz konuşmalar ile müşteriye satış yapmak satışçılık değildir, bu nedenle, satışçının satış başarısını etkileyen fakat satışçının doğrudan kontrol edemediği birçok değişken vardır. Fakat, özellikle müşteri ilişkilerinde satış eğitimi çok önemli bir rol oynar. Satış eğitimi almış satışçıların müşteri ilişkilerindeki olumlu değişiklikler, müşteriler tarafından hemen fark edilmektedir.

Kişisel satışla birlikte, her ziyaretinde satış yapmayan fakat belirli müşteriler için sürekli müşteri ilişkileriyle görevli bazı firmalarda müşteri temsilcisi olarak isimlendirilir. Özellikle basın yayın kuruluşları ve reklam ajansları müşterilere göre

örgütlenmiştir. Bu kuruluşlarda, müşteri temsilcisi ünvanlı elemanlar görev yapar. Müşteri temsilcilerinin görevleri, müşterilere reklam satmanın ötesinde ona reklam konusunda danışmanlık yapmak, bilgi vermek ve ilgili işletme ile müşterileri arasındaki ilişkileri kişisel görüşmeler yaparak sürdürmektir.

Basın yayın kuruluşları ve reklam ajanslarının müşteri temsilcisi ünvanlı elemanları, seçilmiş müşteriler ile kişisel görüşme yapar. İlgili kuruluş ile müşteri arasındaki ilişkileri sürdürür. Müşteri temsilcisinin, organizasyon içindeki yeri ajansın veya kurumun, müşterilerine tam hizmet verme veya sınırlı hizmet verme özelliğine göre değişir.

Kişisel görüşme, iki kişi arasında veya bir müşteri temsilcisi ile az sayıda muhatabı arasında yüzyüze ilişki şeklinde gerçekleşen iletişimdir. Müşteri ile yapılan kişisel görüşme, müşteri ile iletişimin sadece sözle yapıldığı telefonla iletişime göre, bilgi, duygu ve düşünce alışverişinde verimliliğin daha yüksek olması temel bir üstünlüktür.

2.6.8. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ VE FİYATLANDIRMA

Müşteri ilişkileri yaklaşımında toplam kalite yaklaşımıyla birlikte en çok sözü edilen kavramlardan birisi, maliyete veya rakiplerine göre fiyatlandırma yerine, katma değerli fiyatlandırma stratejisidir. Bu strateji, rakiplerin veya maliyetlerin değil müşterilerin değerlendirilmesi ile başlayan bir fiyatlandırma stratejisidir. Bu yaklaşımın temel varsayımı, müşterilere yönelik işletmelerin, bir bütün olarak müşterilerin satın almak istedikleri mal ve hizmetler ile birlikte onlara sundukları değeri anlamak üzerine yoğunlaşmalarıdır. Çünkü, oldukça az sayıda işletme tekel koşullarında çalışır. İşletmeler, kendilerinin müşteriye sundukları değer kadar diğer rakiplerinin de aynı müşteriye sunduklarını karşılaştırmak zorundadır.

Müşteriler, satın almak istedikleri mal ve hizmetleri sadece fiyatlarını değil bir bütün olarak diğer seçenekler ile karşılaştırarak değerlendirir. Bu nedenle değeri temel alan fiyatlandırma, müşterinin bu ürünle ilgili diğer düşüncelerini de araştırmak zorundadır.

Bu varsayımın ana düşüncesi basit olarak; doğrudan fiyatları düşürmek değildir, önemli olan müşterinin değer algılamasını gözönünde bulundurmadır.

Değer, müşterinin bir ihtiyacını karşılaması için kaybettikleri ile kazandıkları arasındaki orandır. Müşteri bir ürünü sadece satın alma maliyeti ile değerlendirmeyi ayrıca kullanma maliyetine, ürünün kullanma süresine ve diğer risklere de bakar. Değer temelli fiyatlandırma ile birlikte, kalitenin iki boyutu içinde önceki bölümlerde yer verildiği gibi, satın alma sürecindeki müşteriye ayrıca ürünün kalitesi ile hizmetin kalitesini de değerlendirir.

2.6.9. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ VE DAĞITIM KANALLARI

Taktik pazarlama faaliyetlerinin organizasyonu ve planlanması içinde dağıtımın özel bir önemi vardır. Bir uzmanın da işaret ettiği gibi dağıtımın amacı her zaman, “doğru ürünü, doğru yerde, doğru zamanda ve doğru koşullarda” bulundurmaktır. Bu nedenle, iyi düzenlenmiş bir dağıtım sistemi müşteriler, dağıtım kanalındaki bayiler olsa da, son kullanıcılar veya tüketiciler olmasa da işletmenin müşteri ilişkileri hizmetini geliştirir.

İşletmenin pazarlama karmaşasının bütün unsurlarını müşteri ilişkileriyle birlikte uygularken kullanabileceği stratejilerden biri, yoğunlaştırılmış pazarlama ile müşteriye yakın olmaktır.

2.7. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ VE YOĞUNLAŞTIRILMIŞ PAZARLAMA

Yoğunlaştırılmış pazarlama, bir işletmenin piyasanın bütününe değil, kendisi için en karlı olan müşteri kesimlerine ulaşmak için kullandığı pazarlama stratejisidir.

2.7.1. YOĞUNLAŞTIRILMIŞ PAZARLAMANIN ÖNEMİ

Pazarlama bilimi, her zaman müşteriye yakın olmanın önemini savunan bir bilim olmuştur. Şimdi bütün işletme bilim dalları müşteri ilişkilerinden bahsetmektedir. Müşteri bağlantılarının sürdürülmesi aslında yapılan işin sürdürülmesidir. Müşteri ilişkileri kavramının işletme yönetimi ve bütün çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılması ve uygulanması gerekir. Kısa ve uzun dönemde, müşteri ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanması, işletmenin ürün, satış ve

pazarlama kapasitesine bağlıdır. İşletmenin ürün kalitesi ve hizmet garantisi müşteri kazandırır.

Pazarlama uygulamalarında, müşterilere beklentilerinden fazlasını vermek, sağlam ürünler sunmak, gerçekçi olmayan fiyatlandırmalardan kaçınmak, anlamlı garantiler vermek, pazarlama karmasının yaratılmasında müşteriye özen göstermek, müşterilerin çalışanlardan görmekten hoşlandıkları veya hoşlanmadıkları tavırları öğretmek, müşteriye güzel karşılamak ve iyi bir ilk izlenim yaratmak, mevcut müşteriler ile iyi ilişkiler geliştirmek, ürünlere veya işletmeye karşı olumlu ilgi oluşturmak, çalışanların farklı kişiler ile ilişki kurma becerilerini geliştirmek, uzun dönemli ilişkilere uygun davranışları geliştirmek ve bu zihniyeti teşvik etmek, işletmenin pazarlama bölümü dışında kalan kişilerin de işletmenin satışlarını yükselttiğinin anlaşılmasına yardımcı olmak için etkin müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi, müşterinin memnun edilmesi konusunun ortak bir "inanç" olmasının sağlanması çok gereklidir.

Doğrudan müşteri ile karşı karşıya kalan her işletme çalışanı, müşteri ilişkilerinde: müşteriye yaklaşım, çözümlenme ve eylem olarak üç aşamadan geçer. Bütün bu aşamalarda duygular kontrol edilmeli ve müşteri ile etkin iletişime engel olabilecek durumlardan kaçınılmalıdır.

2.7.2. MÜŞTERİYE YAKLAŞIM AŞAMASI

Kişinin kendisini karşısındaki müşteriye tanımasıdır. Bu aşamada müşteriye tanımak, müşteriye yardım etme fırsatlarını araştırmak, ona ilgi gösterildiğini belli etmek, mümkünse müşterinin ismini öğrenerek kullanmak, yardımsever tavır ve hareketler göstermek, yardımcı olacak şekilde konuşmak, olumlu ve müşterinin anlayabileceği bir tarzda iletişim kurmak önemlidir.

2.7.3. ÇÖZÜMLEME AŞAMASI

Çözümleme veya analiz aşaması, müşteri ihtiyaçlarının nasıl bulunacağını gösterir. Müşteri talebinin arkasındaki gerçek ihtiyaçlarının bulunması önemlidir. Bu konuda gerekli olan bütün bilgiler toplanmalıdır. Müşterinin öncelikleri belirlenmeli ve bu önceliklere göre davranılmalıdır. Gerekirse acil durumlarda işin bitirileceği tarih

ve zaman belirtilmelidir. Bu noktada, her çalışanın kendisini müşterinin yerine koyarak müşterisi gibi düşünmesi gerekir. Çalışanın müşteriyi dinlemesi, anladığını belli etmesi, anlayışla cevap vermesi oldukça önemlidir.

2.7.4. EYLEME GEÇME AŞAMASI

Bu aşama, müşteri ihtiyaçlarının nasıl tatmin edileceğini gösterir. Bu sonuç aşamasında sadece konuşmak yeterli değildir. İşin müşteriyi tatmin edecek bir şekilde tamamlaması da gerekir. Sorumlulukların belirtilmesi, müşterinin sorununun çözüm yollarının kendisine açıklanması ve müşterinin memnun olmasının sürekli olarak takip edilmesi bu aşamada yapılır.

İşletmeler bütün bu ve benzeri pazarlama uygulamaları ile müşteri ilişkilerini geliştirmek zorundadır. Çünkü daha fazla memnun müşteri demek, daha fazla veya daha sıkı para harcayan müşteri ya da sadece daha fazla müşteri demektir. Bu şekildeki çağdaş, etkin ve düşük maliyetli sistemler ve uygulamalar, genel masrafları düşürür ve başarıyı yükseltir. Arzu edilmeyen gecikmelere, yanlışlıklara ve darboğazlara engel olur. Piyasa fırsatlarının kaçırılmamasını sağlar. Yeni ürün ve hizmetler, rakiplere göre daha hızlı veya en azından daha düşük maliyetle geliştirilir ve piyasaya sunulur. Piyasadaki kazançlı fırsatlar rakiplere göre daha hızlı olarak tanımlanabilir ve bundan daha çabuk yararlanılabilir.¹¹⁰

2.8. HİZMET PAZARLAMASI VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ

Son yıllarda, ekonomide ve organizasyon alanında hizmetler kesiminin önemi çok artmıştır. Hizmetler kesiminde çalışan nüfusun sayısı artmış ve giderek artmaya devam etmektedir. Tanım olarak "hizmet" soyut bir çıktıdır. Hizmet, müşteri veya tüketiciye sunulan, fiziksel bir şekli olmayan soyut bir değerdir. Ancak, hizmetin içinde yoğun ve sürekli bir teknoloji kullanımı mevcuttur.

Hizmetin soyut olması, standartlaştırılmasının zor olması, üretim ve tüketiminin birbirinden ayrılmasının zor olması, müşterilere göre değişmesi, dayanıksız olması yani depo edilememesi, müşterinin verilen hizmete katılımını

¹¹⁰ Taşkın Erdoğan, Müşteri İlişkileri Eğitimi, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.163

gerektirmesi, bunun için belirsizlik ihtimalinin yüksek olması nedenleri hizmet pazarlamasında müşteri ilişkilerini oldukça zorlaştırmaktadır. Ayrıca, hizmetlerin düzenli bir şekilde üretilmesi ve tüketilmesi verilen hizmetin zamanlamasının önemini arttırmaktadır. Üretici ve müşteri çoğunlukla hizmetin verildiği aynı yerdedir. Hizmet işinde imalat işlerinde olduğu gibi üretilen malların depolanması ve sonra tüketilmesi sözkonusu değildir. Hizmet işlerinde iş gücünün daha fazla kullanılması da konumuz açısından önemli bir özelliktir. Hizmetler kesiminde çalışanların çoğunun müşteriler ile doğrudan karşılaşmasını ve müşteri ilişkilerini gerektirmektedir.



Şekil 2.9 Hizmet işletmelerinde pazarlama

Kaynak: Taşkın Erdoğan, Müşteri İlişkileri eğitimi, Papatya Yayınları, İstanbul, 2000, s.187

Hizmet pazarlamasının, dış pazarlama, iç pazarlama ve karşılıklı pazarlama olmak üzere üç ayrı unsuru vardır. Hizmet pazarlamasının başarısı, işletmeye ve işletmenin personelinin müşterilerine hizmet götürmesine bağlıdır.

- dış pazarlama :geleneksel pazarlama faaliyeti
- iç pazarlama :müşterilere etkin hizmet etmesi için bütün çalışanların eğitimi, geliştirilmesi, yönlendirilmesi, denetlenmesi ve motivasyonu

- Karşılıklı pazarlama :müşteriye hizmet sunan personelin, müşteriyle iyi iletişim kurması, iletişim becerisi ve ustalığı

Şekil2.9'da Hizmet işletmelerinde temel olan bu üç çeşit pazarlama unsurunu bir model üzerinde göstermektedir. Müşteri ilişkilerinde üç önemli unsur olan: personel, müşteriler ve işletme unsurlarını pazarlama açısından özelleştirmektedir. Personelin kendisini, müşterisini ve işletmesini tanıması ve geliştirmesi müşteri ilişkilerini başarıya götüren üç önemli etkidir. Özellikle müşteri ilişkilerinde davranışların geliştirilmesine bu üç noktanın bilinmesiyle başlamak ve özellikle bütün satış ve pazarlama faaliyetlerinde müşterilerle iletişime önem vermek gerekir.

2.9. DEĞİŞEN DÜNYADA MİY

Değişen pazar koşullarında MİY, teknolojidен büyük ölçüde kullanılması yoluyla gerçekleştirilir. Öncelikle yapışacak olan müşteri bilgilerinin toplanmasıdır. Bu yolla, veri ambarları oluşturulur, trend analizleri yapılır, müşterinin faydası düşünülür, müşterinin eğilimleri belirlenir, pazar bölümlendirmesine gidilir, sonuç çıkarılır, beklentilere yanıtların nasıl verileceği analiz edilir ve kampanyalar düzenlenir.

Bu çalışmalardan sonra, müşteri ile temasa geçilir. Bu, kampanya yönetimi, davet mektubu, çağrı merkezleri, elektronik kanallar gibi çeşitli yollarla ve kanallarla olabilmektedir.

Tüm bu çalışmaların merkezinde "müşteri" yatar. Amaç, müşteriye ulaşmaktır ve ondan gelen geri bildirimleri alarak bunları ilk aşamaya yani müşteri bilgilerine eklemektir.

Başarılı bir MİY'in uygulanması için uygun teknolojiler (MİY veritabanları, analitik araçlar, kampanya yönetimleri, kanallar). yeni beceriler (finansal analiz, veri toplama, kampanya oluşturma, konuşma ve yönetme yeteneği) ve organizasyonel değişiklik (yıllık planlar, pazarlama, satış, servei ve bilgi işlem) gerekmektedir. Tüm bunlar birbirine entegre edildiğinde başarı kaçınılmaz olacaktır.

Firmalar, akademik araştırmalarda, eğitim materyallerini geliştirme, varolma prensiplerini belirleme ve standartlar geliştirme vb. konularda sıkıntı çekmektedirler.

Bütün bu sıkıntıların aşılması MİY'in benimsenmesi ve uygulanmasıyla mümkün olacaktır.

MİY sayesinde, artık üretim prosesi, müşterilerin istediği ürünleri ve hizmetleri üretebilecek ölçüde esnektir ve bu düşük maliyetle üretilebilir. Ürün odaklı yaklaşım yerine müşteri odaklı pazarlama, satış ve servis düşüncesinin benimsenmesiyle daha fazla müşteri kazanılır.

MİY, teknolojik yeniliklerin ürünleri olan, otomatik para çekme makinaları, çağrı merkezleri, sesli yanıt sistemleri, cep telefonları ve internet siteleri gibi pek çok yeni kanalların kullanılmasını da gerektirmektedir.

Sonuç olarak MİY, müşteri odaklı olunmasını, müşteri temasları için yeni iletişim kanallarının kullanılmasını ve teknolojik değişikliklere ayak uydurulmasının gerektiği söylenebilir.¹¹¹

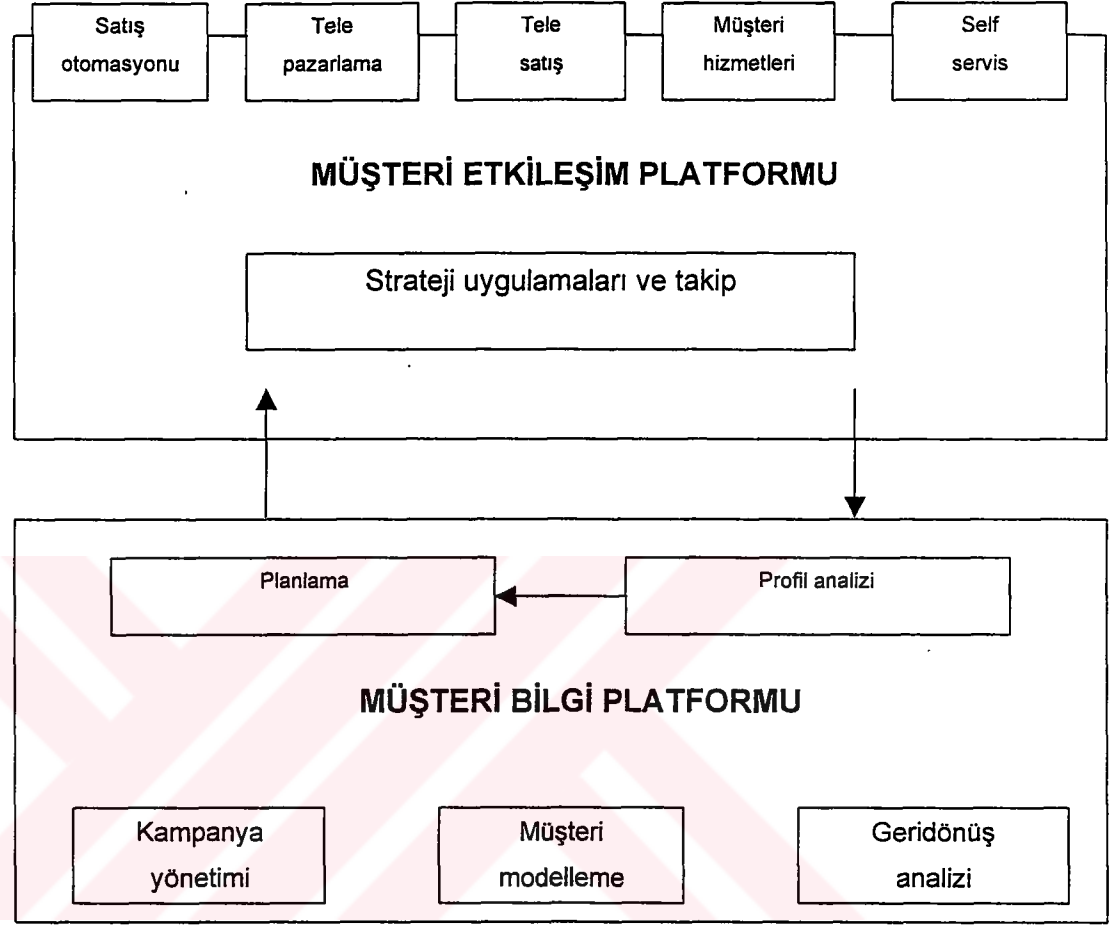
2.10. TÜRKİYE'NİN MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (MİY) TARİFLERİ

2.10.1. NEDEN MİY?

Müşteri ilişkileri yönetimi dünyada olduğu gibi Türkiye'de de son zamanlarda iş çevrelerinde sıkça gündeme gelen bir kavram olarak her sektörden profesyonellerin ilgisini çekmeye devam etmektedir. Tüm ticari faaliyetlerin insanlık tarihinin başından beri değişmeyen tek unsuru "müşteri" olduğuna göre bu geniş ilgi şaşırtıcı değildir.

Günümüzde ulusal sınırların aşılar dünyanın tek bir pazar olma yönünde ilerlemesi müşterilerin önündeki seçeneklerin sayısını artırırken beklentilerin arasındaki farkları da azaltmaktadır. Diğer bir deyişle fiyat da kalite de artık pazarının, dolayısıyla müşterilerin belirlediği unsurlar olmaktadır. Bu durumda işletmelerin sürekliliği müşterilerin sürekliliğiyle yakından ilgili olmakta ve müşteri odaklı yönetim metodlarına geçemeyen firmaları pazar kayıpları beklemektedir.

¹¹¹ CRM Forum, Relationship Dimension-The Changing World of CRM, eCustomer of The New Economy, Istanbul, 2000, s. 1



Şekil 2.10 Müşteri etkileşim ve bilgi platformu

Kaynak: İnsan ve Proses ve Teknoloji konulu seminer, Türkiye'nin MİY tarifleri 1, MİY Institute Turkey, Çırağan Sarayı, 28 Şubat 2001, s.14

Bugün, "MİY nedir?" sorusuna onlarca farklı yanıt vermek mümkün görünmektedir. Bu yanıtların bir kısmı teknolojiye vurgu yaparken diğer bir kısmı metodlara vurgu yapabilmektedir. Aslında çeşitli bakış açılarına ve gereksinimlere göre bu yanıtların hepsi doğru olarak kabul edilebilir. MİY, temelde şirket düzeyinde bir yönetim paradigması değişimi olarak nitelendirilebilir. Teknoloji ise daha ziyade bu paradigma değişimine imkan veren zemini sağlamaktadır. Gereken paradigma değişimi, satış gelirlerinin artırılması yanında karlılık, pazar payı ve müşteri tatmini

gibi diğer kavramlara da eğilmeli, tüm iş sreğleri müşteriyle ilişkilendirilmelidir. Müşteri bilgisini yönetemeyen işletmelerin gelir yaratma kabiliyeti de mutlaka sınırlı kalacaktır.

Müşteri sürekliğini hedefleyecek şekilde müşteri tatmininin sağlanması için satış öncesi, satış ve satış sonrasını içeren toplam müşteri deneyiminin işletme tarafından takip edilebilir olması en kritik başarı faktörlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunu başarmak, müşteri temas noktaları ve çeşitliliğinin arttığı günümüzde etkin bir MİY uygulamasından geçmektedir.

Etkin bir MİY yapısı işlevsel açıdan incelendiğinde, iki ana platformdan söz etmek mümkün görünmektedir; Müşteri temas noktalarının yer aldığı etkileşim platformu ve yönetim kararlarının verildiği bilgi platformu.

Müşteri bilgi platformu, işletmeye yön verecek bir planlama ve yönetim platformudur. Kampanya yönetimi, müşteri geri dönüş analizi ve müşteri modelleme gibi müşteri sreğleri ile ilgili unsurları içerebilir. Müşteri etkileşim platformu satış, ağrı merkezi hizmetleri, internet üzerinden verilen tüm tanıtım, satış ve satış sonrası sreğleri kapsar. Başarılı bir MİY sistemi, her iki platformun bütünsel olarak çalışması ile mümkün olur.

İşletmeler, MİY yapılanmasına gitmeden önce kendi MİY tariflerini şekillendirme yolunda adım atmalıdırlar. Daha önce de belirtildiği gibi MİY, birçok iş sürecini etkileyeceği için durum tespitinin yapılması ve gidilecek ynn belirlenmesi oldukça önemlidir. Bu n çalışmada, pazar durumu, satış ve lojistik, müşteri yapısı, ürün ve hizmetler, satış sonrası hizmetler, insan kaynakları, organizasyon dikkate alınacak önemli hususlardır.

Satış ve lojistik diğer bir deyişle müşteriye erişim kanallarının yapısı, müşteri edinme süreci açısından önem kazanır. Satış otomasyonu, potansiyel müşteri takibi, satış örgütünün yönetimi gibi unsurlar dikkate alınmalıdır.

Satış sonrası hizmetler, kazanılan müşterinin srekliği açısından büyük önem taşır. ağrı merkezi hizmetleri, şikayet yönetimi gibi unsurları içerir. Müşteri isteklerinin iş sreğleri ile bütünleşip özellikle bir toplam kalite sistemine dönüşmesi, başarısının srekliği açısından önemlidir.

Ürün ve hizmetlerin müşterilerin özel ihtiyaçlarına göre şekillendirilmiş olması, müşteri edinme sürecine katkıda bulunabilir. Müşterinin stratejik değerine özgü değişik uygulamalara gidilebilir.

İşletmenin MİY vizyonunu belirleyecek diğer önemli bir faktör de müşteri yapısıdır. Tüketici, kurumsal veya karma müşteri portföyüne sahip olan firmalar, müşterinin riskini taşımaktadır. Bunun sebebi ise, bireysel müşteri, pazardan etkilenirken kurumsal müşteri ise sektörel gelişmelerden etkilenebilmektedir.

MİY, yönetim paradigmasında bir değişim anlamına geldiği için insan kaynakları ve organizasyon, en kritik başarı faktörünü oluşturmaktadır. Başarı ancak gereken insan kaynağının misyonu benimsemesi ve hayata geçirmesi ile mümkün olabilir.

2.10.2. TÜRKİYE'NİN MİY İBRESİ

MİY proseslerini dört ana grupta toplamak mümkündür.

1. Müşteri Seçimi:

- Segmentasyon
- Kampanya planları
- Marka ve müşteri planlamaları
- Yeni ürün ve lansmanları

2. Müşteri Edinme:

- Lead yönetimi
- İhtiyaç analizleri
- Teklif oluşturma
- Kapanış adımları

3. Müşteri Koruma:

- Sipariş yönetimi
- Teslim
- Taleplerin organizasyonu
- Problemlerin yönetimi ve refleks sistemi

4. Müşteri Derinleştirme:

- Müşteri ihtiyaç analizleri
- Çapraz satış kampanyaları

Yapılan araştırmaya göre Türkiye'nin MİY ibresi şu şekilde belirlenmiştir:

1. Müşteri edinme %35
2. Müşteri koruma %31
3. Müşteri derinleştirme %20
4. Müşteri seçimi %14

2.10.3. TÜRKİYE İÇİN TETİKLEYİCİ MİY FAKTÖRLERİ

İşletmeleri MİY'e yöneltecek olan unsurlar dört başlık altında toplanıp şöyle sıralanabilir.

2.10.3.1. Bilginin Etkin Kullanımı ve Veri Bileşenleri

- Veriler eMİY yeteneklerinin devreye girmesiyle daha kolay toplanabilir hale gelecek.
- Bir kurumun farklı birimleri arasında veri paylaşımı daha kolaylaşacak.
- Farklı fonksiyonları yürüten departmanları, ortak müşteri verilerini daha kolay paylaşabilir hale gelecek.
- Müşteri perspektiflerinde kişisellikten çok, kurumsallık ön plana çıkacak.
- Veri toplamanın kolaylaşması verileri daha güncel hale getirecek.
- Müşteri segmentasyonları dinamizm kazanacak. Müşteri segmenteleri üzerindeki uygulamalar, web teknolojilerini kullanmak zorunda kalacaklar.
- "Bilgi temelli pazarlama" kavramları firma politikalarında önemli sıralara yükselecek.

2.10.3.2. Metodların Devreye Girmesi ve Otomasyon Bileşenleri

- Uzak noktalarda çalışan satıcıların sistemle entegrasyonu kolaylaşacak. Dizüstü bilgisayar ve wap kullanımı kolaylaşacak.

- Kampanya yönetiminde müşterilerle bilgi alışverişi hızlanacak. İstatistik imkanları genişleyecek.
- Servis talepleri kolaylaşacak.
- Online cevap kitapçıları, servis birimlerinin yükünü azaltacak.
- Ürün geliştirme birimleri, web gelişmelerinden nasibini en az alacak bölümlerden biri. Rekabet unsurlarının ürün odaklı olmaktan çok, müşteriye odaklı olmaya kayması, birkaç sektör dışında, yeni ürün geliştirmeye yönelik ilgiyi azaltacak.

2.10.3.3. Karlılık Modelleri Seçilmesi ve Kavramsal Bileşenler

- Müşteri odaklı yönetim anlayışlarını benimseyen şirketler “Bire-bir pazarlama” gibi stratejileri uygulayacaklar.
- “Müşteri sadakati”ne yapılan yatırımlar artacak.
- “Ciro”, müşteri değerlendirme ölçüsü olmaktan çıkacak. Yerini karlılık, iş genişletme yeteneği, maliyet, sponsorlukları gibi kavramlar alacak.
- Karma kanal yapısı gelişecek. Katma değerleri birbirlerinin üzerine inşa edilen kanallar, ortak eMİY sistemleri kullanmaya balayacaklar.

2.10.3.4. Etkileşim Performansının Yükseltilmesi ve Komünikasyon Bileşenleri

- eMİY, etki ve tepki sürelerini düşürecek, şirketlerin, servis talepleri, satış fırsatları gibi tetikleyicilere tepki süreleri artacak.
- “Çağrı merkezleri” hayatımızda daha fazla yer alacak. Haberleşme kanallarının genişlemesi “çağrı merkezleri”nin yapısını değiştirecek ve telefona bağımlı olmaktan çıkaracak.
- eTicaretin devreye girmesiyle her alışverişle birlikte müşteri veri tabanını genişletecek etkileşim verileri de kaydedilmeye ve işlenmeye başlayacak.
- Cevap sürelerini azaltmak ve cevap maliyetlerini düşürmek için proaktif modeller geliştirilecek. eMİY sistemleri katılım yetenekleri artan self-servis unsurları ile donatılacak.

2.10.4. TÜRKİYE’NİN MİY STANDARTLARI

Türkiye’deki genel durumu birkaç başlıkla özetlemek mümkündür.

- Gelişmekte olan bir pazar olarak Türkiye pazarında, satış performansı hala belirleyici unsurdur.
- Pazarlama kavramı henüz batılı pazarlar ölçütünde değil, müşteri bir potansiyel olarak algılanmamaktadır.
- Rekabetin göreceli olarak artması müşteri koruma ve satış sonrası hizmetlerin önemini gittikçe arttırmaktadır.
- Tüm gelişmiş pazarlarda olduğu gibi MİY’nin, insan faktörüne dayalı bir zihniyet değişikliği gerektirdiği, Türkiye pazarında da kabul gören bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır.¹¹²

2.11. eMİY

2.11.1. WEB’İN ÖTESİNE GEÇİŞ

Günümüz teknolojisindeki en kayda değer ilerlemelerden biri İnternet ile World Wide Web’in (www) kombinasyonudur. Kolay erişilebilirliği ve evrenselliği, bu kombinasyonu, müşterilerle etkin bir şekilde iletişim kurmak için kusursuz bir platform kılmaktadır. En azından müşterilerin yalnızca web aracılığı ile ulaşabildikleri yeni şirketler kurulmaktadır. (örneğin: amazon.com). Bu “görülmez” şirketler, işlerini en başından en sonuna İnternet teknolojisi ile tasarlama lüksüne sahip olmuşlardır. Ama aynı zamanda bu şirketler yeni birtakım zorluklarla da karşılaşmışlardır. Çünkü bu şirketler müşterileri cezbetmek ve onları yüzyüze etkileşimin getirileri olmadan ellerinde tutmak durumundaydılar. Birçok kişi İnternetin kişisellikten uzak olduğunu düşünmektedir. Oysa bu “görülmez” şirketler müşteri ile hiç görüşmeden hatta konuşmadan onlarla sınıksız bağların kurulmasını sağlamışlardır.

Bahsedilen bu on-line işletmeler nasıl fanatik bir müşteri sadakati yaratırlar? Bu işletmeler, müşterilerin kendileriyle etkileşiminin her yönünü dikkatle gözden

¹¹² “İnsan ve Proses ve Teknoloji” konulu seminer, Türkiye’nin CRM tarifleri 1, CRM Institute Turkey, Çırağan Sarayı, 28 Şubat 2001, s.13

geçirirler. Hiçbir şeyin “kara delik” te kaybolmadığını garanti ederler. Yolun her aşamasında müşteriye güvence verirler. Müşterilerin endişe etmesine meydan vermeden herşeyi en iyi şekilde yoluna koymaktadırlar. Şüphesiz pekçok şirketin sıfırdan başlama gibi bir lüksü yoktur. Birçok şirket, çalışanları, satış güçleri, dağıtımçıları ve çağrı merkezleri ile sağlam bir altyapıya sahiptir. Yine de Web haftanın yedi günü, günün yirmidört saati, olası müşterilerin şirket ve ürünleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olması, müşterilerin şirketlerle elektronik yoldan iş yapmasını kolaylaştırması amacıyla kullanılmaktadır.

İnternet ticareti, daha geniş bir elektronik iş stratejisinin parçası olmak durumundadır. Bu, müşterilerin şirketle elektronik olarak iş yapılmasını sağlayan bütün yolları (tuşlamalı telefon, faks, e-mail) kapsayan bir stratejidir. Web kullanımının iş yapmanın diğer elektronik yollarıyla koordine edilmemesi, zaman ve para kaybedilmesine yol açacaktır. Birçok şirket için web varlıkları, varolan işletme modellerinin birer uzantısıdır. Web yeni bir dağıtım kanalı ve pazarlama aracıdır. İnternet ticareti, işin diğer alanlarında sarfedilen çabalar üzerine kurulmuştur.

İnterneti ve Web'i etkin şekilde kullanmak için, bir dizi esaslı ve müşteri üzerinde yoğunlaşmış işletme faaliyetleri tasarlamak gerekmektedir. Daha sonra bunlar, önceden varolan işletme sistemine aktarılacaktır. Farklı departman ve uygulamalarda dolaşan müşteri bağlantılı bilgilerin birleştirmesi ihtiyacı duyulacaktır. Geniş müşteri profilleri yaratılmak istenecektir. Eğer hata yapılmazsa, bu değişiklikler müşterilerle olan ilişkilere değer katacaktır.¹¹³

2.11.2. ELEKTRONİK TİCARETTE BAŞARILI OLMANIN BEŞ AŞAMASI

Başarılı elektronik ticaret stratejileri geliştirmiş kırk şirketin incelenmesiyle ortaya çıkan kazanma stratejisi beş aşamada gösterilebilir.

1. Müşterilerin şirketle iş yapmasını kolaylaştırmak.
2. Ürünler ve hizmetler için nihai müşteri üzerinde yoğunlaşmak.

¹¹³ Seybold, Patricia B., Müşteri.com, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.10

3. Müşteriye yönelik işletme faaliyetlerini, nihai müşterinin bakış açısı ile yeniden tasarlamak.
4. Şirketi kara hazırlamak. Kapsamlı bir elektronik ticaret yapısı tasarlamak.
5. Müşteri sadakati yaratmak. Çünkü elektronik ticarete karın anahtarı budur.¹¹⁴

2.11.3. YENİ KAVRAM: eMİY

MİY'de meydana gelen tüm bu gelişmeler, terminolojiye yeni bir kavram eklemiştir: **eMİY**. Forrester Research, eMİY'i, firmaların, İnternet'in kendine özgü teknolojik gücünden yararlanarak müşterilerinin tek bir görüntüsüne kavuşmak için kullanacakları yöntem olarak tanımlamaktadır. Birçok bağımsız araştırma kuruluşu yürümekte oldukları projeleri "**eMİY**" ve "**klasik MİY**" adı altında iki ayrı gruba ayırmaya başladı. Burada kullanılan kriter şudur: Eğer uygulamanın amacı, satış pazarlama ve/veya satış ve/veya servis otomasyonu ise bu proje "klasik MİY" kapsamına giriyor. Amaç, teknoloji tabanlı alternatif kanalları kendi içlerinde ve arka plandaki müşteri bilgi sistemleri ile bütünleştirmek ise bu proje "eMİY" kapsamına giriyor.

Firmaların eğilimine bakıldığında, eşdeğer boyutlarda eMİY projelerinin sayısının 2001'de klasik MİY projelerinin sayısına ulaşacağı ve 2001'i takip eden yıllarda eMİY projelerinin sayısının daha fazla olacağı görülmektedir.

Dünyadaki popüler eMİY projelerini baz alarak küçük bir senaryo geliştirilirse Müşteri, çalıştığı bankanın çağrı merkezini arıyor. Kişisel bilgilerini tuşladığı andan operatöre ulaşacağı ana kadar geçen kısa sürede, operatörün bilgisayar ekranına, bu müşterinin aynı gün içinde bankanın Web sitesindeki taşıt kredisi sayfalarında 10 dakika dolaştığı bilgisi getiriliyor. Böylece, operatörün müşteri ile yapacağı görüşmenin en olası konusu ve içeriği belirleniyor. Sonuç olarak, hem müşteri bire bir kişise hizmetini almış oluyor, hem de operatörün müşteri bazında telefon görüşme süresini kısaltılarak verimlilik artırılıyor.

¹¹⁴ Seybold, Patricia B., Müşteri.com, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.21

2.11.4. eMİY'DE BAŞARI KRİTERLERİ

Bu yeni eğilimle birlikte en çok sorgulanan konu, eMİY projelerinde başarının nasıl yakalanacağı olmaktadır. eMİY projelerinde kritik başarı faktörlerine dikkat edilecek olursa, üst yönetim desteğinin, hangi fonksiyonların elektronik ortama taşınacağına önceden belirlenmesinin, teknolojinin doğru ve akılcı kullanımının güvenilir bir sistem oluşturulmasının, eleman eğitiminin ve motivasyonunun üst düzeyde tutulmasının çok önemli olduğu görülmektedir. Bu faktörler, proje öncesi hazırlık çalışmalarının çok iyi yapılmasını gerektirmektedir.

2.11.5. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNDE YENİ EĞİLİM: eMİY

Tüm bu soruların kafalarda dolaştığı ve çözüm amaçlı çalışmaların yoğunlaştığı sırada karşımıza çıkan kavram eMİY'dir.

Çizelge 2.4 eMİY'nin avantajları ve dezavantajları

Kaynak: Infomag, Müşteri İlişkilerinin Değişen Yüzü: e-MİY, Infomag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi, Demo sayısı, İstanbul, 2000, s. 25

eMİY'in Avantaj ve Dezavantajları		
Müşteri Açısından	İşl. Operasyonları açısından	İşl.ye olan getirileri açısından
e-hizmetlere her zaman ve kolaylıkla ulaşabilme.	24 saat hizmet verebilme.	Müşteri tatmininin artması.
Hizmet süresinin kısalması.	Veri transfer teknolojisinin verimini artırarak daha az maliyetli iletişim.	Online ortamın sağladığı daha geniş Pazar imkanları.
Taleplerin daha hızlı işlenmesi ve karşılanması.	Otomatize satış sistemleri.	Ölçüme dayalı analitik araçlar.
Daha kolay iletişim ve geribesleme.	Birimler arasında daha hızlı ve kolay bilgi paylaşımı.	Hizmet başına ve, işlem başına maliyetlerde düşüş.
Bedava veya düşük maliyetli hizmetler	Müşteri davranışlarının izlenmesinde kolaylık.	Gelişmiş hizmetlerin getirdiği imaj ve yeni satış imkanları.

En basit tanımı ile eMİY; işletmelerin geleneksel ve elektronik kanallar vasıtasıyla müşterilerle interaktif kişiselleştirilmiş ve güvenilir bir iletişim kurabilmelerini sağlayan çözümlerdir. Bu sistem sayesinde müşterilerin, işletme ile

ilgili haberdar edilmesinde, önerilerin sunulmasında ve dağıtım kanallarının faaliyetlerinde yeni bir bakış açısı sağlar. Özellikle MİY'in ana amacı olan müşteri ilişkilerinin etkin yönetimini sağlarken, internet teknolojisinin de yardımı ile, maliyetler üzerinde düşürücü bir etki yapan bir yaklaşımdır. Özellikle internet teknolojisinin ve diğer teknolojik gelişmelerin oluşturduğu ortamda rakiplere karşı zor duruma düşmek çok daha kolaylaşmış ve bu teknolojilere en yabancı müşteri için bile son derece kolay araştırma ve karşılaştırma imkanlarının ortaya çıkmış olması, müşterilerin, taleplerinin karşılanmasındaki ve iletişimdeki sorunlara olan toleransının azalmasına neden olmuştur. Bu istekleri karşılayabilmek için işletmeler, belirli bölümler ve iş birimleri arasındaki koordinasyonu etkin olarak sağlamak, önofis ve arkaofis uygulamaları arasında bir entegrasyon sağlamak zorundadırlar. eMİY sistemleri tamamen müşterilerin bakış açılarından tasarlanmalıdır.

2.11.6. MÜŞTERİYE YATIRIM

İşletmeler için müşterilerin o işletmeye sağlayacağı ilave karlılık potansiyelini değerlendirme konusunda yapacakları tahminler müşterilere hangi ilişki seviyesinde yatırım yapılacağı konusunda fikir sağlar. Bu yatırımların belirlenmesi için işletmelerin elinde merkezi bir mekanizmanın olması büyük bir avantaj oluşturur. Bu tür mekanizmaların eksikliğinde yatırım stratejileri daha fazla ürün satmaya veya dağıtım kanalını optimize etmeye yönelik, daha belirsiz yollara başvurma mecburiyeti doğuracaktır.

Etkin bir eMİY stratejisi, işletmelere, en büyük değer olan müşteriye yönelik yatırımları en uygun şekilde planlamak fırsatı sağlayacaktır. eMİY'e geçiş; işletmelerin ürün bazlı uygulamaları yerine müşteriye dayalı ürünler ve süreçler geliştirmesini gerektirecektir. Süreçlerini müşteriye göre yeniden organize eden işletmelere örnek olarak Federal Express gösterilebilir. Bu şirket kendilerinden, küçük partiler halinde sevkiyat yapan bazı müşterilerin rakip firmalar üzerinden çok büyük ölçekli sevkiyatlar yaptığını tespit etmiştir. Bu müşterileri saptayan şirket büyük ölçekli sevkiyatlarda müşteri için daha avantajlı seçenekler sunan kampanyalar planlayarak uygulamaya koymuştur.

Müşterilerin işletmeye sağlayacağı potansiyel katma değerlerin belirlenmesinde, belirli süreç tekliflerine, etkin bir veri ambarında depolanmış geniş bir müşteri profiline ve müşteri ile ilgili ipuçlarını analiz edebilecek bir değerlendirme aracına ihtiyaç vardır.

Müşterinin belirli bir yönde davranmasının sağlanması için o müşteriye yeterli ölçüde yatırımın yapılması gerekmektedir. Bu yatırımın doğru ve etkin yapılabilmesi için karşılıklı ilişkinin değerinin ölçülmesi önemlidir. eMİY çözümleri, müşteri-işletme ilişkisinin süresi boyunca tüm kanallardan gelecek müşteri ilişkileri verilerinin analizinde gerekli metodoloji ve yazılımları sağlayabilmelidir.

Bilgisayar teknolojisi, yoğun olarak günlük hayatımızı etki altına almış bulunmaktadır. Haberleşme, bilgiye erişme, ticaret, eğitim, eğlence gibi hemen her alanda internet platformu kullanılmaktadır. İş dünyası özellikle elektronik ticaret kavramı ile yeniden şekillenmektedir. Bu değişimden etkilenmeyen belki de tek unsur, "rekabet" olarak tanımlanabilir. Elektronik ticaretle ilgili kurulan siteler bu rekabeti gün geçtikçe daha yoğun yaşamaktadır. Bu rekabeti aşmak için çeşitli görsel ve içerik farklılıkları yaratmaya çalışan bu siteler, gelenekselleşmiş kavramlar dahilinde de yatırım yapmaları gerekliliğinin farkına varmış bulunmaktadır. Çözüm geliştiren firmalar, bu gereksinimleri göz önünde bulundurarak ürünlerini güncellemeye çalışmaktadırlar.

Çizelge 2.5 eMİY'nin itici güçleri

Kaynak: Infomag, Müşteri İlişkilerinin Değişen Yüzü: e-MİY, Infomag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi, Demo sayısı, İstanbul, 2000, s. 26

eMİY'in itici güçleri
* Web gibi; dinamik, yeni ve interaktif kanalların ortaya çıkması.
* internetin hızı ve ona ters orantılı maliyetleri.
* globalleşmenin getirdiği geniş Pazar fırsatları.
* müşteriler ile interaktif ilişkiler kurma ihtiyacının artması.
* çok kanallı pazarlama faaliyetlerine olan gereksinim.
* daha etkin stratejiler için müşteri bilgilerinin elde edilmesinin öneminin kavranması.

Son yıllarda müşteri odaklı bir yapı kazanan satış pazarlama ve servis hizmetleri sunan firmalar bunu gerçekleştirirken MİY teknolojisinden faydalanmaktaydı. Bu hizmetlerin internet ortamına taşınması ile bu kavram eMİY olarak ifade edilmeye başlanmaktadır. Artık internet sitesini ziyaret eden her müşteri için firmalar ayrıntılı arşiv oluşturmaktadırlar. Bu arşivler internet'in gerçek zamanlı çalışma prensibine bir şekilde dinamik olarak sorgulanmakta ve erişen müşteriye uygun seçenekler o anda sunulmaya çalışılmaktadır. Otomatik mesajlaşma, ödemeler gibi entegrasyonlar ile de eMİY daha geniş hizmet alanı sağlıyor.

Bire bir pazarlama kavramı doğrultusunda kişiye özel elektronik hizmet sunulmasına olanak taşıyan bu çözümler aynı zamanda internetin sağladığı 7 gün 24 saat erişim olanağı, hızlı yanıt alma ve sorgulama, daha ucuz hizmet alma gibi tamamen müşteri tatminini daha üst düzeye taşıyıcı kriterleri de bünyesinde barındırmaktadır. Böylece eMİY ile sitesini entegre edebilen firmalar daha az operasyonel giderle, daha fazla müşteri tatmini sağlayarak sadık müşteri sayısını artırmaktadır.

MİY'nin ön ofiste çağrı merkezi, internet sitesi, faks, e-mail gibi kanallarla entegre edilmesi ile firmanın tüm müşteri iletişim kanallarını yönetebilecek yeteneğe sahip olması, aynı zamanda ana uygulamalar ile ilişkilendirilmesi ile rekabeci ortamda büyük avantaj sağladığı görülmektedir.

2.11.7. eMİY'nin ANAHTAR ÖZELLİKLERİ

Müşteri ile ilişkilerde işletmenin genel amacından bağımsız olarak, eMİY çözümü belli karakteristik özellikler sergilemek durumundadır.

Veri Ambarı bir eMİY çözümünün en önemli karakteristiklerinden bir tanesidir. Müşterilerin çeşitli kanallardan elde edilen verilerinin ve müşteri hakkında fikir yürütmeye yönelik tüm bilgilerin bulunduğu yerler olan veri ambarları müşteri profilleri ile ilgili bilgileri saklar. Veri ambarlarının sağladığı bu bilgiler sayesinde müşterilere yapılacak öneriler en etkin biçimde yapılabilir ve doğru kanalların seçilebilmesi mümkün olur.

Günümüzde işletmeler, müşteri ilişkilerinde birbirinden farklı yöntemler kullanmaktadır. Örneğin bir banka Online Şubesini ön plana çıkarırken, bir diğeri

Çağrı Merkezini bir başkası ise ATM (bankamatik) ağını ön plana çıkarmaktadır. Uygulamadaki farklılıklar işletme birimleri arasında da mevcut olduğu durumda farklı kanallardan gelen bilginin paylaşılması ve çapraz kanallar kullanılarak müşteri ilişkilerinin gelişiminin sağlanması zorlaşır. Örneğin bir Çağrı Merkezi yetkilisi müşterisinin birkaç gün önce e-mail aracılığı ile gönderdiği şikayetinden haberdar olmadığı takdirde müşteri ile iletişimi zayıflayacaktır.

Genellikle, müşteri ile temas kurulan noktaların her birinin farklı bir terminolojisi veya kimlik belirleme sistemi olduğu durumda, müşteri iletişimi açısından kanallar arasındaki senkronizasyonun sağlanması son derece karmaşık bir hal alacaktır. Bu tür standartların eksikliği ve uygulama farklılığı kimin, hangi veriyi, ne zaman aldığına saptanmasını güçleştirecektir. Etkin bir eMİY çözümü birden fazla kanal arasındaki müşteri iletişimini eş zamanlı olarak koordine edebilmelidir. Bu çözüm, farklı temas noktalarında meydana gelen işlemleri yakalayıp bu verileri anında değerlendirme ve geri dönüş sağlayabilme amacı ile geçici bir veri deposunda saklayabilmelidir. Bu işlemten sonra temas noktalarından elde edilen verinin arkaofis uygulamalarında kullanılmak üzere veri ambarına yönlendirilmesini ve harici sistemlerden gelen müşteri bilgilerinin işlenmesini mümkün kılmaktadır.

Müşteri ile olan ilişkilerin ve iletişimin çabalarının ölçümlenebilmesi çabaları, işletmelerin müşteri ilişkileri stratejileri açısından oldukça önemlidir. Ölçülemeyen bir şeyin geliştirilemeyeceği gerçeğinden yola çıkarak eMİY çözümü, müşteri ile iletişim çabalarının ölçümlenmesi için gerekli araçları sağlamalıdır. eMİY çözümleri müşteri ilişkileri ile ilgili faaliyetlerin projelendirilmesi belirli iletişim ortamlarında müşteri davranışlarının değerlendirilmesi ve elde edilen sonuçların daha etkin müşteri ilişkileri ve yatırım geri dönüş sağlayacak şekilde geliştirilmesi için analitik çözümleri sunmalıdır.

Müşteri ilişkilerinin planlanması ve gerekli yatırımların yapılmasında büyük öneme sahip olan ölçümlenme işlemi müşterilerin temas noktaları arasındaki farklılıklar nedeni ile güç bir hal alabilir. Bu yüzden etkili bir ölçümlenme tabanı oluşturabilmek için çapraz kanallar arasında eşgüdümün sağlanması büyük önem kazanır. Bu eşgüdümün sağlanması durumunda işletmeler etkin bir ölçümlenme yaparak uygun müşteriye yeterli yatırımı uygulayacak altyapıyı oluşturabilirler.

Her ne kadar işletmeler, müşterilerini, belirli kanallardan kendileri ile iletişime geçmeye teşvik etseler de işletme ile ne zaman ve ne şekilde iletişim kuracağına karar verecek kişi, müşterinin kendisidir. Bu bağlamda müşteri kendi istediği zamanda ve kendi seçtiği yoldan işletmeye ulaşıp ulaşamayacağını bilmek ister. Bu yüzden eMİY çözümü, uygun zamanlı ve geniş alternatifler sunan etkin bir mesajlaşma sistemi oluşturmalı ve müşterinin beğenisini kazanmalıdır. Ayrıca işletmeler müşterileri sıkacak uygulamalardan da kaçınmalıdırlar. Örneğin bir müşterinin telefon yolu ile iletişimi istememesine işletme saygı göstermelidir.

eMİY sistemlerinin önemli bir özelliği de ölçeklenebilirliğidir. İleriki aşamalarda analitik araçlar tarafından çeşitli süreçlerin ve stratejilerin belirlenmesinde kullanılacak olan verilerin hızlı ve etkin bir şekilde depolanması gereklidir. Devamlı ve dinamik olarak değişen koşullara uyum sağlayabilmenin ölçüsü, ölçeklenebilirliktir. Bu dinamik yapının zamanla getireceği gereksinimlere uygun ilave uygulamaların gelişimine izin veren sistemler tercih edilmelidir.

Dünya bugünlerde elektronik ticaret hakkında konuşmaktadır. Geleneksel satış ve pazarlama yöntemlerini daha uzun süre kullanılacaktır fakat yine de bazı ana başlıklar incelendiğinde dünya ticaretinin neden internet üzerine eğildiğini daha net görmek mümkün olacaktır:

- Elektronik iş, maliyetleri düşüren önemli bir faktör, eleman, mekan, zaman maliyetini büyük ölçüde düşürdüğü bilinmektedir.
- Müşteri ile firmayı karşı karşıya getirerek, aracıya gereksinim duymayan bir pazar oluşturmaktadır. Pazarlama ve satış faaliyetlerini, doğrudan firmanın internet sitesinde gerçekleştirebilme olanağı sağlamaktadır.
- Rekabette iki açıdan fark yaratmaktadır. Birincisi, bu ortamda firmalar daha eşit rekabet koşullarına sahiptir. Büyük-küçük tüm firmaların internette başarısı, site tasarımına ve kullanıcıya yaklaşım tarzlarına bağlıdır. İkincisi, bu pazara da ilk giren sağlayıcılar büyük bir avantaj elde etmektedirler.
- İnternet firmayı müşterileriyle 365 gün, 24 saat buluşturmaktadır, üstelik bunu sabit giderleri en aza indirerek yapmaktadır.
- İnternet üzerinden alışveriş yapan kişi ve kurumların sayısı artan bir hızla büyümektedir. Bu nedenle de bu pazar, kaçırılması göze alınamayacak bir pasta

payını ifade etmektedir. İnternete açıldığında başka türlü erişim imkanı olmayan, ya da büyük yatırımlarla ulaşılabilecek bir kitleye hitap etmeye başlanmaktadır.

Küresel ticaret artık bir gerçektir. İnternette bireysel pazarın büyümekte olduğuna şüphe yok. Peki ya kurumsal pazar? İnternet üzerinde iş yapmak konusunda daha çekingen davranan kurumsal müşteriler de artık bu kuşkulu yaklaşımı bırakmaktadırlar. 1999'da dünya kurumsal ticaretinin 1/6 'i internette gerçekleşmiş. Üç yıl içinde bireysel alışverişin 60 milyar dolara ulaşacağı öngörülürken kurumsal alışverişin ise 300 milyar dolaylarına ulaşacağı öngörülmektedir. Bu da kurumsal pazarda işin yüzde 78'inin internet üzerinde gerçekleştirileceği anlamına gelmektedir.

Rekabette eşitlik yaratan bu ortam aynı zamanda yeni rekabet koşullarını da oluşturmaktadır ve geçen sürede dünya, internette ticareti öğrenmektedir. İnternette toplanan veriler ile mevcut müşteri portföyünü ile ilgili veriler birleştirilerek değerlendirilmezse, hitap edilen pazarın tamamı hakkında gerçekçi bir fikir elde etmek de mümkün olmayacaktır.

Aslında yeni yeni keşfedilmekte olan bu sanal ticaret dünyasını daha iyi tanıyabilmek, faaliyetleri doğru kararlarla yönlendirebilmek için elde edilebilen tüm verileri doğru değerlendirerek kontrolü elden bırakmamak gerektiği de bilinen bir gerçektir.

İnternette ticaret yapabilmek için yatırım gerektiği şüphesizdir. Bu yatırımı yaparken maliyeti düşürmek, yeni teknolojiyi mevcut sistemleri bir kenara atmadan kullanabilmek öncelik kazanmaktadır.

Mevcut yatırımları korunurken, yenilikleri de takip etmek, ürünlerde gerekli güncellemeleri gerçekleştirmek, yeni kampanyaları zamanında uygulamaya koyabilmek zorunluluktur. Tüm firmalar zamana karşı bir yarış içindedir kısacası. Üstelik bu hızlı değişim yalnızca internet ticareti ile sınırlanamamaktadır. Aynı değişim geleneksel işleyişi de etkilemektedir.

Müşteri temsilcisi yerine ekrandaki web uygulaması ile yüzyüze olan müşterileri tanıyan, kendisi ile ilgili bilgileri koruyan, takip edilen, kısacası kendisine önem verildiğini ortaya koyan uygulamalar daha etkili olmaktadır. Bu nedenle, İnternet uygulamalarının mevcut ya da planlanan arka ofis uygulamalarına entegre olarak tasarlanması gereği ortaya çıkmaktadır.

2.11.8. MİY'nin ALTI e'si

Günümüz klasik şirketleri ile .com şirketleri eMİY konseptine farklı yollardan ulaşmayı deneseler de aslında ortak amaçları işletme ile müşterilerinin arasındaki ilişkiyi optimize edebilmektir. Bu optimizasyonun gerçekleştirilmesi için gerekli öğelerin belirlenmesinde "eMİY'in 6 e'si yaklaşımı" güzel bir örnektir. Bu yaklaşıma göre eMİY'in önündeki "e" takısı sadece "elektronik" anlamında değil başka anlamlarda da değerlendirilmelidir.

Electronic Channels(Elektronik Kanallar): Özellikle web gibi yeni elektronik kanallar müşteri ilişkilerinde hızlı, interaktif ve ekonomik bir seçenek oluşturmaktadır. Bu kanalların etkin ve uygun kullanımı durumunda işletmeler rekabette bir adım öne geçme şansı bulabilmektedir.

Enterprise(Kurumsal Bütünlük): eMİY'nin getirilerinden biri de müşteri davranışlarının işletmeye olan etkilerini geniş bir bakış açısından işletmenin tüm fonksiyonlarına yönelik olarak değerlendirebilmektir. Bu getirinin olumlu yönde kullanılmasının şartı müşteri davranışlarının analizinde temel oluşturan iletişim verilerinin tutulduğu ve müşteri hakkında diğer bilgilerin depolandığı iyi bir veri ambarı oluşturulması ve verimli kullanılmasıdır.

Empowerment(Yetkilendirme) : Müşterinin ön planda olduğu günümüzde işletme ile ne zaman ve ne şekilde iletişim kurulacağına kararını veren yine müşterinin kendisi olacaktır. Bu kararı vermede müşterinin en önemli kriteri seçtikleri yöntemle uygun gördükleri zaman da iletişime geçme yetkisine sahip olup olmamalarıdır.

Economy (Ekonomi): Müşteri ilişkileri Stratejilerinin geliştirilmesi ve dağıtım kanallarının doğru seçiminde müşteri davranışlarının ekonomisi genelde göz ardı edilen ama çok önemli bir unsurdur.

Evaluation (Değerlendirme): Müşteri davranışlarının anlaşılması, müşterilerinin işletme ile ilişki kurduğu noktadaki verileri analiz ederek uygun değerlendirmeleri yapabilmeye bağlıdır. Bu sonuçların değerlendirilmesi, işletme ile müşteri arasındaki ilişkinin optimize edilmesi için uygun stratejilerin saptanmasında kolaylık sağlar.

External Information(Harici Bilgi): Müşterinin ihtiyaçlarının tam olarak algılanabilmesinde, müşterinin sağladığı bilginin dışında müşteri ile ilgili bazı harici bilgilerin de elde edilmesi son derece önemlidir. Bu bilgiler 3. Parti bilgi ağları veya web sayfası profil uygulamaları sayesinde elde edilebilir. Bu aşamada, müşteriye güven sağlayacak gizlilik politikası (Privacy Policy) oluşturulmalıdır.

İşletmeler, tüm bu “e”leri dikkate alarak kendileri ve müşterileri arasındaki ilişkilerin optimizasyonunu sağlayacak bir eMİY sistemi oluşturmalıdır. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken bir husus da farklı işletmelerin farklı ve değişik seçeneekli amaçları optimize etmek durumunda olduklarıdır.

2.11.9. eMİY’ye GEÇİŞ SÜRECİ

eMİY’e geçiş, işletmelerin süreçlerinde ve organizasyon yapılarında bazı değişimlere, bütünlük uygulamaları hayata geçirmeyi ve gerek eMİY gerekse diğer kurumsal uygulamalar için yeterli bir teknik altyapıyı kurabilmeyi gerektirmektedir. Tüm bunların yanında işletme büyüklüğü ve imkanları ne boyutta olursa olsun eMİY’ye geçmek istiyorsa elini çabuk tutmalıdır. Forrester Research Company’nin yaptığı bir araştırmaya göre 2002 yılında kanal tabanlı MİY uygulamalarının yerini eMİY uygulamalarına bırakacağı öngörülmüştür.

eMİY çözümüne geçmekte olan bir işletme öncelikle iş amaçlarını belirlemelidir. Daha sonra bu amaçlara ulaşmada kullanılan iş süreçlerinin belirlenmesi ve bu süreçlerden gerekli olanların eMİY yapısına göre değiştirilmesi gerekir. Son olarak işletme eMİY ortamında gerek teknik gerekse süreçsel olarak nerede olacağını belirlemelidir.

Bu yapısal çözümlenmelerden sonra işletme, eMİY sürecinin adaptasyonu için gerekli planların ve zaman çizelgelerinin hazırlanması ve müşterinin geniş bir perspektiften incelenmesini mümkün kılacak yeterlikte veri ambarının oluşturulmasını ve gerekli eMİY uygulamalarının seçilerek gelişimini ve diğer uygulamalarla bütünleşme çabalarını yürütür.

eMİY’e geçiş sürecinde işletmenin mevcut ortamdaki yapısı içerisinde geçmişten gelen uygulamaları da önemlidir. Geleneksel yapıdaki işletmeler, pazarlama çabalarını basit listeleme ve genellikle tek amaca yönelik kampanyalarla

sürdürürler ve daha sonra çok amaçlı ve çok yönlü kampanyalara geçişte bir veri ambarına ve yazılıma ihtiyaç duyarlar. .com şirketler ise genellikle faaliyetlerine eTicaret uygulamaları ile başlarlar ve eMİY çözümlerini genişletmek için önofise yönelik veri ambarı ve offline pazarlama kanallarına gerek duyarlar.

Etkin bir çözüm üretebilmek için işletme, profesyonel mantıkla hizmet veren ve ürün sunan bir firma ile işbirliğine gidebilir. Bu tür profesyonel kuruluşlar eMİY'nin teknik altyapısının kurulması, iş ve pazarlama süreçlerinde uzmanlaşmış olmanın getirdiği deneyimle örgüt yapısının yeniden düzenlenmesi, gelecekteki eMİY koşullarına uyum sağlayacak şekilde sistemin yeniden yapılandırılmasını, etkin bir veri ambarının kurulması, müşteri davranışlarının analizi, raporlanması ve müşteri ile iletişimin sağlanacağı yazılımların doğru seçilmesi gibi bir çok hizmet verebilir.

Çizelge 2.6 eMİY çözümünde sunulabilecek genel hizmetler

Kaynak: Infomag, Müşteri İlişkilerinin Değişen Yüzü: e-MİY, Infomag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi, Demo sayısı, İstanbul, 2000, s. 33

eMİY Çözümünde Sunulabilecek Genel Hizmetler
* İşletme ve pazarlama süreç danışmanlığı.
* veritabanı tasarımı ve optimizasyonu için teknik destek.
* eMİY uygulamalarının geliştirilmesi, bütünleştirilmesi ve proje yönetimi.
* e-pazarlama strateji danışmanlığı.
* ASP hizmetleri.

2.11.10. eMİY'nin GETİRİLERİ

eMİY çözümü; müşteri tabanlı analitik yazılım desteği sayesinde müşteri davranışlarının tahmin edilmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesine imkan sağlar. Bu analizlerden elde edilen sonuçlar, eMİY'nin bütünleşik ve geniş açılı yapısından dolayı işletme dahilindeki herkes tarafından kolaylıkla kullanılabilir.

Müşterilerin davranışları ile ilgili tahmin modellerinin kurulmasında son derece önemli bir unsur olan veri toplama araçlarını sunar. Bu modellemeler, periyodik kampanyalara uyum sağlayacak şekilde Kampanya Yönetim Yazılımı ile bütünleşik çalışabilir. Kampanya Yönetim Yazılımı, müşteri davranışları ve zaman

planları yapılmış bazı olayların üzerine kurulur. Çok yönlü kampanyaların hayata geçirilmesinde veri ambarı yapısını destekleyen bir güçtür. Bir perakende işletmede önemli bir müşterinin doğum gününde ona bir mesaj gönderebilen veya uzun bir süredir sessiz olan bir müşteriye hatırlatıcı bazı öneriler sunabilen bazı programlar müşteri ilişkilerinin gelişmesinde önemli bir yere sahiptir. Bu yazılımlar kontrol grupları içerisinde belirli önerileri test eder, her müşteri için promosyon bilgilerini tutar ve e-mail'ler, Çağrı Merkezleri, Şubeler ve ATM'ler gibi online ve offline temas noktaları için çıktılar oluştururlar.

eMİY çözümlerinin getirdiği araçlardan biri olan İş Simulasyonları, Kampanya Yönetim Yazılımı ile birlikte kullanıldığı takdirde, yapılacak olan önerilerin optimizasyonu, kampanyaların durumuna göre mesaj ve dağıtım kanalı önceliklerinin belirlenmesine ve planlanmış maliyetler ile yatırımın geri dönüş (ROI) tahminlerinin mevcut sonuçlarla karşılaştırılmasını sağlarlar.

eMİY'nin getirdiği diğer bir özellik olan kişiselleştirilebilen eMesaj servisi; yazı veya HTML sayfalarının dağıtımını, otomatik cevap verme ve mesajlara ilave edilmiş aktif linkler ile müşterileri çeşitli web sayfalarına yönlendirebilme gibi pek çok özelliğe sahiptir.

Bir diğer önemli özellik olan Gerçek Zamanlı Karar Motoru; müşterilerin değişik temas noktalarındaki iletişiminin koordinasyonu ve senkronizasyonunu sağlar. Gerçek zamanlı olarak doğru mesajın, teklifin ve dağıtım kanalının seçilebilmesi yönünde karar vericiye destek olur ve müşteri ile etkin diyalogun oluşmasına yardım eder.

2.11.11. SONUÇLARIN ÖLÇÜLMESİ

Başarılı bir eMİY sisteminin pozitif sonuçları somuttur ve yapılan ölçümlerden elde edilen sonuçlarda ve çıkarımlarda direkt olarak görülebilir. İşletme açısından bir eMİY sisteminin getirileri iki genel başlıkta incelenmelidir. Bunlardan birincisi müşteri hizmet sistemine değer katması ve işletmenin gelirlerinde artış sağlamasıdır. Bir eMİY sisteminin müşteriyi tatmin etme derecesi, bu sistemi kullanan müşterilerin verdiği geri beslemelerle belirlenebilir. Bu geri beslemenin elde edilmesi için uygulama tabanlı saha anketleri kullanılabilir. Bu anketler genellikle

eMİY arayüzü içerisinde mevcuttur ve müşterinin masaüstünden kolaylıkla ulaşabileceği biçimde tasarlanmıştır. Bunun dışında farklı bir geri besleme formu hazırlanıp müşterilere sunulabilir.

Kullanıcıdan gelen cevaplar, kullanıcının işletme ile olan deneyimlerinin ölçülmesi, uygulamaların ve hizmetlerin etkinliğinin belirlenmesi ve Ar-Ge çalışmalarına yardımcı olması açısından son derece önemlidir. Çok daha önemlisi etkin bir MİY ortamında yapılan her işlem, müşterinin sadakatini ve işletmenin karlılığını artırma yolunda yeni bir fırsattır.

Her geçen gün günlük hayata ve iş dünyasına daha etkin giren internet ve global felsefenin getirdiği geniş pazarlarda yoğun rekabet yaklaşımı nedeniyle işletmelerin, en önemli değerleri olan müşterileriyle ilişkilerinin etkin ve yeterli biçimde sağlanması son derece büyük önem kazanmıştır.

Günümüzde müşteri ilişkilerinde internetin öneminin tartışılmayacağı gerçeğinden yola çıkarak ileride rekabette avantaj sağlamak amacıyla olan işletmelerin müşteri ilişkileri sisteminde bu etkin ve hızlı altyapıyı kullanmaları bir zorunluluk olacaktır. Getirdiği esneklik ve hızın yanında karmaşık yapısı ve iş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasına kadar giden yapısal yenilikleri gerektirmesi eMİY'nin işletmelerin mevcut yapılarını en iyi şekilde analiz ettikten sonra başvurmaları gereken bir çözüm olarak görülmesine neden olmaktadır.¹¹⁵

2.12. ÖRNEK BİR BAŞARI ÖYKÜSÜ - MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE HP-ORACLE ORTAKLIĞI ve ABANK İÇİN BAŞARILI BİR UYGULAMA

HP ve Oracle, Müşteri İlişkileri Yönetiminde (MİY) oluşturdukları sinerji ile kullanıcılarına entegre, güvenilir, kolay kullanımlı, hızla uygulanabilen çözümler sunuyorlar. Müşteri, bir MİY çözümü istediğinde, veritabanı ve MİY yazılımlarında endüstri lideri olan Oracle ve uygulamasını yapacağı ürünü önce kendi altyapısı

¹¹⁵ Infomag, Müşteri İlişkilerinin Değişen Yüzü: e-crm, Infomag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi, Demo sayısı, İstanbul, 2000, s. 20

üzerinde uygulayan güçlü bir teknik danışmanlık kadrosuna sahip HP ile güvenilir bir iş ortaklığına girmiş oluyor. Bilgi Teknolojileri dünyasının lider isimlerinden Hewlett-Packard, çalışmalarını e-iş'in tüm araç ve teknolojilerinden tam anlamıyla yararlanmak ve müşterilerine bu anlayış doğrultusunda yardımcı olmak üzere şekillendiriyor. Geçtiğimiz yıl süresince HP, bilgisayar platformlarını birleştirip, etkili bir e-servis stratejisi uygulayarak ve özellikle Müşteri İlişkileri Yönetimine (MİY) odaklanarak yeni bir strateji benimsedi. 1999 yılının sonbaharında HP ve Oracle, dünya genelinde MİY odaklı bir iş ortaklığı başlattılar. Türkiye'de ise bu ortaklık kapsamındaki çalışmalar 2000 yılında başladı. İki firma, ortak MİY çözümlerinin geliştirilmesi ve satışı için çalışıyorlar.

Dünyada çapında başlatılan bu işbirliği sonucunda HP, Oracle'ın MİY ürünlerini kullanan en büyük kuruluş haline geldi. ABD'de şu anda bütün HP satış organizasyonu, Oracle'ın MİY ürünlerini kullanıyor. MİY ürünlerinin geliştirilmesi, HP platformları üzerinde gerçekleştiriliyor. İki büyük şirket de geliştirdikleri MİY çözümlerini önce kendi uygulamalarında kullandıklarından, müşteriye güvenilir çözümler sunulmuş oluyor. Oracle Türkiye MİY ve Karar Destek Çözümleri Müdürü Cenk Kıral, MİY konusunda oluşan bu işbirliğinin temelini şu sözlerle anlatıyor: "Aslında iki tarafın da MİY konusundaki işbirliği, ürünlerini önce kendi bünyelerinde denemeleriyle başladı. HP ve Oracle'ın satış ekipleri, ABD'de MİY çözümlerindeki otomasyon sayesinde aynı müşteri tahmin yapısını paylaşıyorlar. MİY ortamında bu düzeye kadar inen bir entegrasyon söz konusu. Dolayısıyla Oracle, HP'nin donanım platformunun ölçeklenebilirliği ve güvenilirliğinden faydalanıyor. Böylelikle, MİY ürünlerimiz pazara sunuldukları zaman ilk hazır oldukları ortam HP oluyor. MİY çözümlerinin Türkiye'de ana uygulamasını HP yaptığından, MİY konusundaki iş ortaklığımızda HP, stratejik bir öneme sahip bulunuyor. HP, kendi başına, hatta projeyi finanse etmesindeki hizmetlerinden, donanım platformu, proje yönetimi ve uygulamaya kadar giden bütün yelpazeyi sunmasıyla Oracle açısından en çok tercih edilen iş ortağı konumunda. HP ve Oracle işbirliğinde sağlanan uyumun temelinde, önceliklerin ve amaçların birbirleriyle paralel olması büyük önem taşıyor. Oracle, kendi ürünlerinin yaygınlaşmasını ve pazar payının artmasını isterken, HP bünyesindeki, HP Danışmanlık da global üne sahip iş ortaklarının ürünlerini

uygulamaya odaklanıyor. Dolayısıyla, amaçlar örtüşüyor. HP Danışmanlı bünyesinde, Oracle ürünlerini Oracle kadar iyi bilen ve sahiplenen bir yetenek havuzu oluşturulmuş durumda. HP Danışmanlık Türkiye Bölüm Müdürü Şebnem İpekçi, "Danışman kadromuzda özellikle müşteri ortamında yetişmiş, müşteri tarafını tanıyan ve ihtiyaçlarının farkında olan arkadaşlarımız var. Bu bilgilerle Oracle'ın ürün bilgisini birleştirdiklerinde, ortaya müşteriye yönelik bir çözüm çıkmış oluyor. Ayrıca, danışman arkadaşlarımız gerektiğinde Oracle'ın danışmanlık ekibiyle, iki ayrı firmanın değil, yan yana çalışan iki departmanın elemanları gibi ortak çalışmalar gerçekleştiriyorlar" sözleriyle Oracle ile yakaladıkları sinerjiyi anlatıyor. Oracle, kurulduğu günden bu yana büyük şirketlerin verilerini yöneterek uzmanlaşmış bir yazılım şirketi. MİY uygulamalarını bu yapının üzerinde geliştirmiş bulunuyor. Söz konusu çözümlerin Türkiye'de uygulama şekline bakıldığı zaman ise Oracle'ın Tür yasal mevzuatını bilen ve Türk müşterisinin ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran bir yapıya sahip olduğu görülüyor. HP danışmanları da bu çözümlerin müşterinin şirketinde A'dan Z'ye uygulanmasını gerçekleştiriyorlar. Müşteri, bir MİY çözümü istediğinde, veritabanı ve MİY yazılımlarında endüstri lideri olan Oracle ve uygulamasını yapacağı ürünü önce kendi altyapısı üzerinde uygulayan güçlü bir teknik danışmanlık kadrosuna sahip HP ile güvenilir bir iş ortaklığına girmiş oluyor. Müşteriye, entegre bir hizmet sunulması belki de en önemli tercih sebebinin oluşturuyor. Diğer MİY uygulama senaryolarına bakıldığında, MİY yazılımı, altyapıyı oluşturan teknoloji, donanım, veritabanı gibi neredeyse beş iş ortağına sahip bir uygulama çıkıyor ortaya. Müşteri, bunların hepsini ancak yüksek bir maliyetle bir araya getirebiliyor. Ayrıca işin içinde çok fazla iş ortağı olması nedeniyle de karmaşa yaşanması da söz konusu. Resmin Bütününü Görebilme HP Danışmanlık - Oracle işbirliği, müşteriye entegre MİY çözümü sunuyor. Bir başka deyişle, bir müşterinin o firma için ne ifade ettiğini, ne tür bir kârlılığa sahip olduğunu anlamakla işe başlayan, analitik MİY'den en uçta kampanyayı yapıp kampanyayla ilgili e-postanın gönderildiği operasyonel noktaya kadar giden, uçtan uca bütün MİY uygulamalarını gerçekleştiren ve entegre MİY'i tam anlamıyla hayata geçiren tek firma grubu. "MİY büyük bir resim" diyor Cenk Kırıl ve ekliyor: "Ancak, HP-Oracle haricinde hiçbir firma, müşteriye komple MİY ortamı sunmuyor.

Müşterinin sadece pazarlamaya ve satış otomasyonuna yönelik bir firmadan MİY çözümü alması pek çok olumsuz faktörü de beraberinde getirebilir. Müşteri açısından her bakımdan avantajlı yaklaşım, MİY resmini bir bütün olarak gören firmalarla çalışmak olacaktır. 5-6 sene öncesine kadar nokta çözümlerle gidip sonunda birbirleriyle bağlantısını kurmak akılcıyken, günümüzün rekabetçi ortamında mümkün olan en kısa sürede MİY uygulayan bir şirket olmak başarıyı getiriyor. Artık, sadece yazılım ve donanım satın almak çözüm sağlamıyor. 2000'li yılların başarılı firmalarının, arka ofisteki analitik MİY uygulamalarını (veri ambarı ve üzerindeki analitik süreçler) ön ofisteki operasyonel MİY uygulamalarıyla en hızlı şekilde bütünleştirebilenler olacağını söyleyebiliriz. Birbirinden bağımsız yazılım paketleri alıp sonrasında birilerini getirerek bunları ve bu paketlerin müşteri kayıtlarını birbirleriyle bütünleştirmeye çalışmak, müşteri için hem yüksek maliyete, hem de zaman kaybına sebep olacaktır. Ayrıca, çok firmayla çalışmanın getireceği karmaşa da şirket içerisinde projeye duyulan güveni sarsabilir. Harcanan para ve emeğin hayal kırıklığı olarak geri dönmesinin de ihtimali yüksek" Sunulan geniş modül seçeneği, müşteriye hiçbir zaman yoğun bir maliyet ve iş süreci yükü getirmiyor. Modüllerin tümü alt modüllerden oluşan, müşterinin amaçlarına ve önceliklerine uygun noktadan başlanabilecek projeler. Dolayısıyla, proje uygulama süreleri de müşteri açısından oldukça makul. HP'nin çözüm sağlayıcı bir firma olarak kurum stratejisini oluşturmasında HP Danışmanlık departmanı lokomotif işlevi görüyor. Cirosu 1,2 milyar dolar olan ve dünyada 7.000 danışmana sahip HP Danışmanlık, Türkiye'de sektör tecrübesine sahip 24 çalışanı istihdam ediyor. HP Danışmanlık, şu anda özellikle MİY ve İnternet Bankacılığı konularına odaklanmış bulunuyor ve cironun büyük bir kısmı da bu uygulamalardan elde ediliyor. Tüm dünyadaki HP danışmanları takım ruhu ile çalışıyorlar. İhtiyaç duyulduğunda Türkiye'deki danışmanlar yurtdışında görev alabildiği gibi, gerekirse yurtdışından da HP danışmanları Türkiye'ye gelip görev alabiliyor. Tüm HP danışmanları, yaşadıkları deneyimleri birbirleriyle paylaşma imkânı buluyorlar. HP Danışmanlık Finans Sektörü İş Geliştirme Müdürü Soner Canko, "Bizim 'iş danışmanlığı' veren firmalardan ayrılan yönümüz, bir BT şirketi bünyesinde yer aldığımızdan, teknolojiye daha yakın olmamız. Donanım ve yazılım arasındaki

köprüyü daha rahat kurma şansına sahibiz. Bu sebeple, bu tür uygulamalarda daha rahat çalışıp başarılı sonuçlar alıyoruz" diyerek HP Danışmanlık'ın farkını vurguluyor. HP-Oracle MİY çözümleri için sağlanan danışmanlık hizmetlerinin rakip danışmanlık hizmetlerinden ayrılan yönleri ise iki çözüm ortağının sinerjisiyle müşteriye entegre bir çözüm sunması, müşterinin bir sorunla karşılaştığı takdirde iki büyük şirket ile doğrudan temasa geçebilmesi, uygulamanın kısa sürede gerçekleştirilmesi, her iki firmanın da çözümleri kendi sistemleri üzerinde denemesinden dolayı güvenilir bir çözüme sahip olunması. Ortaklığın müşterilere sunduğu önemli avantajlardan biri de, müşterilerin kendi müşterileriyle ilişki kurmalarında ihtiyaç duydukları araçları sağlaması.

ABank İçin Başarılı Bir Uygulama:

ABank, 2000 yılının yaz aylarında bireysel bankacılıkta başlattığı yeni atılımlar kapsamında, kampanya yönetimi ve veri ambarı oluşturma konularında yatırım yapmak üzere araştırmalara başladı. Araştırmaların sonucunda altyapı, donanım, MİY danışmanlık ve uygulama hizmetleri konularında ana yüklenici sıfatıyla HP'den komple hizmet alınmasına karar verildi.

HP'nin donanım, altyapı ve danışmanlık hizmetlerini sağlamasına paralel olarak, yazılım tarafında da Oracle OFSA ürün ailesinden Oracle Market Manager (OMM) adlı Kampanya Yönetimi Çözümünün ABank'ta uygulanmasına karar verildi. Oracle'ın da alt yüklenici olarak HP'ye destek sağlaması kararlaştırıldı.

ABank Bireysel Bankacılık Pazarlama Müdürü Murat Barış, kendileri için hazırlanan MİY çözümü hakkında şu bilgileri aktarıyor: "Biz var olan sistemlerimizle bütünleştirebileceğimiz ve uygulayabileceğimiz entegre ve İnternet tabanlı bir kampanya yönetimi çözümü istiyorduk. HP ve Oracle sinerjisiyle yaratılan ve ABank'a sunulan MİY çözümü, çok büyük kitlelere yönelik gerçekleştirilen Kampanya Yönetimi projelerini kolaylaştırıyor; söz konusu kampanyaların verimliliğini artırıyor; hata riskini azaltıyor ve kolay yönetilebilir kampanyalar oluşturulmasına olanak tanıyor. ABank bu çözümü devreye soktuğunda, mevcut müşterileriyle ilgili bilgilere en ince detayına kadar sahip olup, bu bilgiler sayesinde hedef kitesine yönelik önemli kampanyalar düzenleyebilecek.

Çözüm, ABank'ın sadece mevcut müşterilerine değil, başka kaynaklardan büyük kitleler halinde sağladığı veritabanlarına da yönelik sistematik kampanyalar yapmalarına imkan tanıyor. "

116



¹¹⁶ http://www.hp.com.tr/basari/basari_crm.htm

3. ÇOK ULUSLU BİR OTOMOBİL FİRMASINDA MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Bu araştırmanın amacı, müşteri memnuniyetini ilke edinmiş, çok uluslu bir otomobil firmasında müşteri memnuniyeti düzeyinin belirlenmesidir.

Bu araştırma ile amaçlanan 1990'lı yılların henüz başlarında Türk pazarına giren ve pazar payını her yıl sürekli arttıran bir otomobil markası olan X markası için (söz konusu otomobil markası, tezin bundan sonraki bölümlerinde "X markası" olarak adlandırılacaktır.) satış sırasındaki müşteri memnuniyetinin belirlenmesidir.

Araştırma, otomotiv sektöründe bulunan ve Türkiye'de faaliyet gösteren tüm yetkili X bayilerini kapsamaktadır. Anakütle, tüm bayilerin müşterileri olarak alınmıştır.

Bu araştırmada tüm yetkili X bayilerinin müşterilerine ait sonuçlardan yararlanılmıştır. Sonuçlar üç aylık bir periyoda aittir.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Firmaların en önemli amaçlarından biri de müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Bunun en iyi ve en sağlıklı yolu da firmada "müşteri ilişkileri yönetimi" bilincinin benimsenmesi ve uygulanmasıdır.

Bu araştırma, müşteri ilişkileri yönetimi sistemini henüz belirlememiş veya belirlemede kararsız olan ya da konu ile ilgili ilk adımı atmış ancak halen tereddütleri bulunan firmalara bir ışık tutacaktır. Firmalar, öncelikli hedefleri olan müşteri memnuniyetinin gerçekleştirilmesinde müşteri ilişkileri yönetiminin önemini, hem üretimi hem de hizmeti aynı anda müşteriye ulaştıran bir firmanın uygulamalarını incelemek suretiyle görme fırsatını bulacaklardır.

Türk müşterisi açısından konunun önemine bakacak olursak, Türk müşterisinin geçmiş yıllarda çok farkında olmadığı bir kavram olan müşteri memnuniyetinin en üst düzeye çıkarılması için firmaların çaba göstermesinin, en çok

müşterinin işine yarayacağı söylenebilir. Ödediğinin karşılığını alan ve ihtiyacı gerçekten karşılanan müşterinin, bu araştırmanın odağı olduğu bir gerçektir.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırma tanımlayıcı bir araştırmadır. Bir otomotiv firmasında müşteri memnuniyetinin belirlenmesine ilişkin olarak gerçekleştirilen bu çalışmada veri toplama aracı olarak anketten yararlanılmıştır. Ekler bölümünde, Ek A olarak yer alan anket formu 2 sayfadan oluşmaktadır. Toplam 605 müşteriye uygulanan anketin uygulaması Ocak – Mart 2001 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Anketler tüm yetkili X bayilerinde uygulanmıştır.

Anket formları müşteriye, satın aldığı araç içinde teslim edilmektedir. Müşteriler bu anketi bizzat doldurup, doldurdukları formları, aracın ilk bakımı için servise getirdiklerinde bayiye teslim etmektedirler.

Anketin birinci bölümünde araç sahibine ait kişisel bilgilerin elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu bölümün bir kısmındaki sorular müşterinin kendisi ile ilgili diğer kısmındaki sorular ise araçla ilgili bilgileri elde etmeye yöneliktir.

Anketin ikinci bölümünde çoktan seçmeli olarak geliştirilen tek bir soru bulunmaktadır. Altı farklı şıklı cevabı bulunan bu soru, müşterinin araçla nasıl tanıştığıyla ilgilidir.

Üçüncü bölüm, ürünün satın alınması sırasında yaşanan deneyimler sonucunda memnuniyet derecesini belirlemeye yönelik sekiz sorudan oluşmaktadır. Beş seçenekten oluşan Likert ölçeği kullanılmaktadır. Seçenekler şöyledir: Çok memnun, Memnun, Kararsız, Memnun değil, Hiç memnun değil

Dördüncü bölüm, aracı satın alma kararını verirken etkili olan sebeplerle ilgili yine bir, çoktan seçmeli soru tipidir. On üç tane şikkı vardır.

Beşinci bölümde müşterinin satın alma işlemleri sırasında yaşadığı deneyimler irdelenmektedir. Yedi şikkı olan çoktan seçmeli bir sorudur.

Altıncı ve son bölüm ise aracın teslimatıyla ilgilir. Bu bölüm de, yine, beşli Likert ölçeğinin kullanıldığı iki sorudan oluşmaktadır.

Üçüncü ve altıncı bölümlerde çok memnun olma durumu 5, memnun olma durumu 4, kararsız olma durumu 3, memnun olmama durumu 2, hiç memnun olmama durumu ise 1 olarak kabul edilmiştir.

3.4. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yapılan anket sonucunda elde edilen veriler SPSS bilgisayar programı kullanılarak analiz edilmiştir.

3.4.1. KİŞİSEL VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmaya katılan müşterilerin % 36'sı Hürriyet gazetesi, %27'si Sabah gazetesi, %17'si Milliyet gazetesi okurudur. Müşterilerin %20'si Aktüel dergisi, %14'ü Tempo dergisi, %13'ü ise Ekonomist dergisi okumaktadır. %25'i ATV, %20'si KanalD %13'ü ise NTV izlemektedirler. %18'i Power FM, %16'sı TRT FM ve %8'i ise MetroFM dinleyicisidirler.

Çizelge 3.1 Araştırmaya Katılanların Kişisel İlgileri

Sık okuduğu gazeteler	Hürriyet	%36	Sabah	%27	Milliyet	%17	Diğer	%20
Sık okuduğu dergiler	Aktüel	%20	Ekonomist	%14	Tempo	%13	Diğer	%53
Sık seyrettiği TV kanalları	ATV	%25	KanalD	%20	NTV	%13	Diğer	%42
Sık dinlediği radyo istasyonları	PowerFM	%18	TRT FM	%16	MetroFM	%8	Diğer	%58

X firması, gazeteğe, dergiğe, televizyona ya da radyoya reklam verirken bu istatistikleri gözönünde bulundurmaktadır.

3.4.2. İKİNCİ BÖLÜMÜN DEĞERLENDİRİLMESİ

Anketin ikinci bölümü, a,b,c,d,e,f,g olarak ifade edilen yedi seçenekten meydana gelen tek bir sorudan oluşmaktadır.

İkinci bölüm, anketi cevaplandıran kişinin satın aldığı aracı hangi yollardan tanıdığının araştırılmasına yöneliktir.

Ankette aracını “arkadaş tavsiyesi” üzerine tanıyanların oranı %38 olarak belirlenmiştir. Katılımcılar arasında “bayi faaliyetleri” sayesinde aracıyla tanışanlar %15 oranındadır. %13’ü aracını “gazeteler” aracılığıyla tanıdığını söylerken %10’u ise “eskiden de X markası kullanıcısı” olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların %5’i “televizyonlardan”, %5’i “dergilerden” ve geri kalan %13’ü ise diğer birtakım yollardan X markasıyla tanıştıklarını söylemişlerdir.

Bu bölümde verilen cevapların dağılımları Çizelge 3.2.de gösterilmiştir.

Çizelge 3.2 İkinci bölüme verilen cevapların şıklar arasındaki dağılımı

Gazetelerden	%13
Televizyonlardan	%5
Dergilerden	%5
Arkadaş tavsiyesi	%38
Bayinin faaliyetleri	%15
Eski X kullanıcısı olmak	%10
Diğer (lütfen açıklayınız)	%13

3.4.3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜMÜN DEĞERLENDİRİLMESİ

Anketin üçüncü bölümü toplam sekiz sorudan oluşmaktadır. Bu bölümün amacı, anketi cevaplandıranların, ürünün satın alınması sırasında yaşadıkları memnuniyetlerinin derecesini belirlemektir.

Bu bölümde yer alan önermeler, müşterilerin satış noktaları yani bayiler ve bayilerin çeşitli uygulamaları ile ilgili tecrübelerini belirlemeye yöneliktir. Bu bölüme ait değerler, Çizelge 3.3.de toplu olarak verilmiştir. Müşteriler, ilgili ürünü satın aldıkları bayilerin, yerinin rahatlıkla ulaşılabilirliğinden, otopark alanının uygunluğundan, açık olduğu saatlerin kendilerine uygunluğundan, araç teşhir salonunun görünümü ve konforundan, satış personelinin kılık ve kıyafetinden, bayide ilgi duydukları ürünle ilgili broşürlerin bulunulurluğundan ve kendilerine gösterilen nezaket ve yakınlıktan memnundurlar.

Çizelge 3.3 Bayilere ilişkin önermelerin değerleri

Önerme	Frekans	Ortalama Memnuniyet (%)	Standart Sapma	Varyans
1	538	87	0,77	0,59
2	507	85	0,76	0,58
3	520	90	0,59	0,34
4	521	90	0,60	0,36
5	513	89	0,65	0,42
6	504	85	0,84	0,71
7	525	91	0,59	0,35
8	546	94	0,55	0,30

Üçüncü bölümde yer alan önermelere ilişkin genel aritmetik ortalama; %89, genel standart sapma ise 0.67 olarak belirlenmiştir. Müşterilerin bu bölüme verdikleri cevaplar doğrultusunda; ürünün satın alınması doğrultusunda yaşadıkları tecrübelerle ilgili, genel olarak tamamının memnun olduğunu söyleyebiliriz.

Ankete katılan 605 kişiden 538 tanesi “bayinin yerinin uygunluğundan ne kadar memnun kaldınız?” sorusuna cevap vermiştir ve bunlarında %87’si bayinin yerinin uygunluğundan memnundur. Bu önermeye ait standart sapma 0.77 düzeyinde gerçekleşmiştir. Varyans 0.59’dur.

Müşteri otopark alanının uygun olduğu konusunda ankete katılanlardan 507 kişinin ve bayinin çalışma saatlerinin uygun olduğu konusunda 520 kişinin katılımı tespit edilmiştir. Katılanların memnuniyet seviyeleri sırasıyla %85 ve %90 iken her iki önermeye ait standart sapmalar sırasıyla, 0.76 ve 0.59’dur.

“Araç teşhir salonunun görünümünden memnun kaldım” önermesine katılım 521 kişidir. Katılanların memnuniyet seviyesi %90’dır ve standart sapma 0.60’dır.

5.önerme olan “Araç teşhir salonunun konforundan memnun kaldım” önermesine 513 kişi cevap vermiştir. Cevap verenler, %89 oranında memnundurlar. Bu önermenin standart sapması 0.65’tir.

Broşür ve katalogların bulunurluluğunu ile ilgili önermeye katılım 504 kişidir. Katılanların memnuniyet seviyesi %85 ve standart sapma 0.84’tür.

Anketi cevaplandıranlardan 525 kişi satış personelinin kılık ve kıyafetinden memnun olma görüşlerini belirtmişlerdir. Buna göre %91 seviyesinde bir memnuniyet sözkonusudur ve standart sapma 0.59'dur.

Bu bölümde son olarak "satış personelin size olan nezaket ve yakınlığından ne kadar memnun kaldınız?" sorusunu ankete katılan 605 kişiden 546 tanesi cevaplamış ve buna göre memnuniyet oranı %94 olarak belirlenmiştir. Bu önermenin standart sapması da 0.55'tir. Anketi cevaplayan müşterilerin genel olarak tüm bu durumlardan memnun olduğu söylenebilir.

3.4.4. DÖRDÜNCÜ BÖLÜMÜN DEĞERLENDİRİLMESİ

Anketin dördüncü bölümü, a, b, c, d, e, f, g, h, ı, j, k, l ve m olarak ifade edilen 13 seçenekten meydana gelen tek sorudan oluşmaktadır.

Çizelge 3.4 Dördüncü bölüme verilen cevapların şıklar arasındaki dağılımı

Seçenekler	ONERMELER	%
a	Daha önce de aynı bayiden araç satın almış olmak	%12
b	Bayi satış elemanların tanımak	%28
c	Bayi adresinin uygunluğu	%25
d	Sorunsuz araç olması	%38
e	Marka ile ilgili olumlu haberler	%47
f	Bayi ile ilgili olumlu haberler	%29
g	Aracın çekiciliği	%47
h	Aracın tasarımı	%42
ı	İstenilen modelin mevcut olması	%26
j	Marka imajı	%35
k	Fiyat	%46
l	İkinci el değeri	%16
m	Reklam ve tanıtım	%12

Çalışmanın bu bölümünde, müşterilerin satın alma kararı vermesinde nelerin etkili olduğu konusu araştırılmıştır.

Araştırmaya göre, marka ile ilgili olumlu haberlerin, aracın çekiciliğinin ve fiyatın, aracı satın alma kararı verirken en etkili sebepler olduğunu söylemek mümkündür.

Bu bölümde verilen cevapların dağılımı Çizelge 3.4'te gösterilmiştir.

3.4.5. BEŞİNCİ BÖLÜMÜN DEĞERLENDİRİLMESİ

Anketin beşinci bölümünde a, b, c, d, e, f, g ile ifade edilen yedi seçenekten meydana gelen tek bir soru vardır.

Beşinci bölüm, anketi cevaplandırılan kişinin satın alma işlemleri sırasında yaşadığı tecrübelerin araştırılmasına yöneliktir.

Çizelge 3.5 Beşinci bölümde verilen cevapların şıklara göre dağılımı

Seçenekler	ÖNERMELER	%
A	Aracın düğme ve kumandaları hakkında bilgi verildi mi?	%86
B	Aracınızın sürüş özellikleri hakkında bilgi verildi mi?	%88
C	Aracın garanti kapsamı hakkında bilgi verildi mi?	%87
D	Aracın servis bakım aralıkları hakkında bilgi verildi mi?	%92
E	Servis atölyesinin randevulu çalıştığı bilgisi verildi mi?	%91
F	Servis atölyesi gezdirildi mi?	%88
G	Taktırabileceğiniz aksesuarlar hakkında bilgi verildi mi?	%86

Çizelge 3.5'te de görüldüğü üzere satın alma işlemleri sırasında yaşadığı tecrübelerin yüzde dağılımı görülmektedir. Genel olarak aracı satın alan müşterilere gerekli bilgilerin verildiğini söylemek mümkündür.

3.4.6. ALTINCI BÖLÜMÜN DEĞERLENDİRİLMESİ

Anketin altıncı bölümü toplam iki sorudan oluşmaktadır. Bu bölümün amacı, anketi cevaplandırılan müşterilerin, aracı teslim alırken iç ve dış temizliğinden ne kadar memnun kaldıklarını belirlemektir.

Bu bölüme ait değerler Çizelge 3.6'da topluca verilmiştir.

Çizelge 3.6 Aracın temiz teslim edilmesine ilişkin önermelerin değerleri

Önerme	Frekans	Ortalama Memnuniyet (%)	Standart Sapma	Varyans
1	569	%93	0,59	0,34
2	560	%93	0,61	0,37

Müşteriler teslimat sırasında aracın iç ve dış temizliğinden memnundurlar.



SONUÇ

Rekabetin her geçen gün hızla arttığı günümüzde, işletmelerin hayatta kalması ancak müşteri odaklı düşüncenin benimsenmesiyle ve müşterilere yönelik çeşitli çalışmalar yapılmasıyla mümkün olmaktadır. Bu düşünce şekli, müşteri beklentilerinin karşılanması ve hatta bunun da ötesine geçilmesini gerektirmektedir. Bu amaçla işletmeler, müşterilerin geçmişteki, şimdiki ve gelecekteki beklentilerini öğrenme yoluna giderek faaliyetlerini bu doğrultuda planlamakta ve bu esnada da rakiplerini yakından izlemektedirler.

Rekabetçi koşulların hızla artarak yaşandığı piyasalarda, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için müşteri memnuniyetini sağlamalarının son derece önemli olduğu bilinen bir gerçektir. Müşteri memnuniyetini sağlamak, müşteri kazanmak ve onları elde tutarak sadık birer müşteri haline getirmek ancak, işletmenin iyi bir "Müşteri İlişkileri Yönetimi" stratejisi belirlemesi, bu stratejiyi tüm çalışanların benimsenmesi ve uygulanması ile mümkün olacaktır.

Bir işletmede MİY'in benimsenmesi beraberinde pekçok değişimi de getirmektedir. Müşteri bilgilerinin toplanması, analiz edilmesi, sonuçların belirlenmesi ve buna uygun önlemler alınarak faaliyete geçilebilmesi için organizasyon yapısının müşteri yönüne doğru çevrilmesi, en alt kademedeki çalışandan en üst düzeydeki yöneticiye kadar tüm çalışanların bilinçlendirilmesi, herşeyden önemlisi de stratejiyi iyi belirleyip müşterilerle ilgili en doğru ve en kapsamlı bilgiye ulaşılabilmesi ve elde edilen bu bilgilerin etkin biçimde kullanılabilmesi en için teknolojinin çok yakından takip edilmesi ve işletmeye en uygun yapının oluşturulması gerekir.

İşletmelerde belirlenecek iyi bir MİY stratejisi ve bunun doğru şekilde uygulanması, işletmeleri rakiplerinden farklı kılacak, müşteri memnuniyeti sağlayacak, sadık müşteriler yaratacak ve işletmeleri karlılığa götürecektir etkin ve verimli bir çözüm olacaktır.

KAYNAKÇA

Akgül Aziz, Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri "SPSS Uygulamaları", Ankara, 1997,

Barlow Janelle- Moller Claus, Her Şikayet Bir Armağandır, Rota Yayınları, İstanbul, 1998

Bayraktaroğlu, Arzu, Toplam Kalite Yönetiminde Müşteri Memnuniyeti, İ.Ü. SBE İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998

CRM Forum, Relationship Dimension-The Changing World of CRM, eCustomer of The New Economy, İstanbul, 2000

CRM Institute Turkey, "İnsan ve Proses ve Teknoloji" Konulu Seminer Notları, Türkiye'nin CRM Tarifleri1, Çırağan Sarayı, 28 Şubat 2001

CRM Institute Turkey, Teknoloji Proses ve İnsan, İstanbul, Mart 2001, Röportaj Cdsi

Çelik, Aysel, Toplam Kalite Yönetiminde Dış Müşteri İsteklerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama, İ.Ü. SBE İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1996

Erzen Ateş Ünal, Gelecek Müşteridir, İstanbul, 1994

Evcim Mehmet A., CRM Road Map-Karar Öncesinden Proje Sonrasına Kadar Yol Haritanız, Ada Yazılım, www.crminturkey.com, 2001

Gerson, Richard F., Müşteri Tatmininde Süreklilik, Rota Yayınları, İstanbul, 1997

<http://www.bosbbb.org/lit/0189.htm>, "Effective Customer Relations and Complaint Handling", Council of Better Business Bureaus, Inc, 1995

http://www.cl.uh.edu/bpa/hadm/HADM_5731/ppt_presentations/9cusfocs/tsld003.htm, Decker Phillip J., Customer Focus, University of Houston Clear Lake

<http://www.crmguru.com/content/answers/whatiscrm.html>

http://www.crm-forum.com/crm_forum_presentations/wysi/ppr.htm, Dr.Ivan Roche Principal Business Consultant, Why you should implement CRM, Lagan Technologies

<http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/CRM%20HAKKINDA.htm>

<http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/4P%E2%80%99DEN%204C%E2%80%99YE.htm>

<http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/PAZARLAMADA%20YENI%20BIR%20BOYUT.htm>

<http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/PAZKITLESEL%20PAZARLAMAYA%20KARSI%20DOGRUDAN%20PAZARLAMA.HTM>

<http://www.dmreview.com/master.cfm?NavID=198&EdID=2296>, Haziran 2000

<http://www.go4marketing.com/site/hizmet.html>

http://www.hp.com.tr/basari/basari_crm.htm

<http://www.kora.com.tr/crm.html>

<http://www.nkarten.com/mce.html>

http://www.steff.com.tr/Cozumler_CRM.htm

<http://vizyoner.kolayweb.com/yonetim/i.htm>

<http://www.yeni-teknolojiler.org/yazi/yazi0004.htm>

<http://160.75.45.1/icerik/1tky/html/tky6.htm>

http://www.5mworld.com/mk2_sifirhiyerarsi.htm

Infomag, Müşteri İlişkilerinin Değişen Yüzü: e-crm, Infomag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi, Demo Sayısı, İstanbul, Kasım 2000

Kırım Arman, Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001

Kıroğlu Gülay, Uygulamalı Parametrik Olmayan İstatistiksel Yöntemler, Ders Notu, MSÜ, İstanbul, 1996

Kotler & Armstrong, Principles of Marketing, Prentice-Hall Int. Inc., USA, 1999

Kotler Philip, Çev. Muallimoğlu Nejat, Pazarlama Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2000

Kotler Philip, Çev. Özyağcılar Ayşe, Kotler ve Pazarlama, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000

Lee, Dick, Practicing Safe CRM, Remedy Corporation- White Paper, USA, 2001

Moller, Claus-Barlow, Janelle, Her Şikayet Bir Armağandır, Rota Yayınları, İstanbul, 1998

Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, Müşteri Memnuniyeti Yönetimi, KalDer Yayınları, No:31, İstanbul, 2000

NykampMelinda-McEachernCarla,
<http://www.dmreview.com/master.cfm?NavID=198&EdID=2296>, Haziran 2000

Odabaşı, Yavuz, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000

Özer Gökhan, http://www.intersol.com.tr/e-bulten/ehaber_editor.asp?article=5

Power Özel Ek, Harvard Business Review, Pazarlama: Müşterinin Değerini Anlamak, İstanbul, 1999

Seybold, Patricia B., Müşteri.com, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2001
Serper Özer, Uygulamalı İstatistik 2, İstanbul, 1993

Stewart Ed, CRM Strategy Development, Strategic Technology Consulting Business White Paper Series, BASE Consulting Group, August 5, 2000

Taşkın, Erdoğan, Müşteri İlişkileri Eğitimi, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000

Teklitz Frank- McCarthy Robert L., Analytical Customer Relationship Management, A Whitepaper from Sybase, Inc., USA, 1999

Temelli, Ayşegül, Hizmet Pazarlamasında Müşteri Tatmini ve Eğitim Sektöründe Bir Araştırma, İ.Ü. SBE İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2000

Tomuş Alpaslan, CRM başarıyla uygulanabilir mi?, 22.07.2001, pcweek.com.tr

Vavra, Terry G., Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları, KalDer Yayınları, İstanbul, 1999

Wayland, Robert E.-Cole Paul M., Müşteri Bağlantıları, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2000

Wellemin, John, Başarılı Müşteri Hizmeti, Dünya Yayınları, İstanbul, 1999

EKLER

EK A.

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ANKETİ

BİRİNCİ BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı / Soyadı

Aracını Satın Aldığı Bayinin Adı

En Sık Okuduğu Gazeteler

En Sık Okuduğu Dergiler

En Sık İzlediği TV Kanalları

En Sık Dinlediği Radyo İstasyonları

İKİNCİ BÖLÜM

X Markasıyla Nasıl Tanıştınız?

Gazetelerden

Televizyondan

Dergilerden

Arkadaş Tavsiyesiyle

Bayi Faaliyetleri Sayesinde

Eski Kullanıcı Olmak

Diğer

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Aracınızı Satın Alırken Aşağıdakilerden Ne Kadar Memnun Kaldınız?

Bayinin yerinin uygunluğundan

Müşteri otopark alanının uygunluğundan

Bayinin çalışma saatlerinin uygunluğundan

Araç teşhir salonunun görünümünden

Araç teşhir salonunun konforundan

Broşür ve katalogların bulunulurluğundan

Satış personelinin kılık kıyafetinden

Size gösterilen nezaket ve yakınlıktan

Çok
memnun

Memnun

Kararsız

Memnun
değil

Hiç memnun
değil

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Aracınızı Satın Almaya Karar Verirken Aşağıdakilerden Hangileri Etkili Oldu?

- Daha önce de aynı bayiden araç satın almış olmak
- Bayi satış elemanlarını tanımak
- Bayi adresinin uygunluğu
- Sorunsuz araç olması
- Marka ile ilgili olumlu haberler
- Bayi ile ilgili olumlu haberler
- Aracın çekiciliği
- Aracın tasarımı
- İstenilen modelin mevcut olması
- Marka İmajı
- Fiyat
- İkinci el değeri
- Reklam ve tanıtım

BEŞİNCİ BÖLÜM

Aracınızı Satın Alma İşlemleri Sırasında...

- Aracın kumandaları ve düğmeleri hakkında bilgi verildi mi?
- Aracınızın sürüş özellikleri hakkında bilgi verildi mi?
- Aracınızın garanti kapsamı hakkında bilgi verildi mi?
- Aracın servis-bakım zamanları hakkında bilgi verildi mi?
- Servis atölyesinin randevulu çalıştığı bilgisi verildi mi?
- Servis atölyesi gösterildi mi?
- Taktırabileceğiniz aksesuarlar hakkında bilgi verildi mi?

ALTINCI BÖLÜM

Aracınızı teslim alırken temizliğinden ne kadar memnun kaldınız?

- Aracın dış temizliğinden
- Aracın iç temizliğinden

Çok
memnun

Memnun

Kararsız

Memnun
değil

Hiç memnun
değil

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Asuman Kahraman
Doğum yeri : İzmit / Kocaeli
Doğum Tarihi : 28 09 1976
Lise : İzmit Lisesi
Lisans : Mimar Sinan Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi İstatistik
Bölümü
Yüksek Lisans : Yıldız Teknik Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı, İşletme
Yönetimi

