

**T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ
VE
TÜRKİYE'DEKİ OTELLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

**Danışman
Yrd.Doç.Dr. Hakan ALTINTAŞ**

MEHTAP SOYASLAN

BURSA 2006

ÖZET

Bu çalışmada, dünyadaki gelişmeler doğrultusunda şirketlerin hayatta kalmalarını sağlayan yeni bir felsefe, “Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY)” veya İngilizce’si “Customer Relationship Management (CRM)” ele alınmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde müşteri ve müşteri ilişkileri yönetimi kavramı ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Müşteri ilişkileri yönetimi kavramı başlığı altında, müşteri ilişkileri yönetiminin önemi, amaçları, faydaları, altı E’si, müşteri ilişkileri yönetimi ve ilişki pazarlaması ve son olarak müşteri ilişkileri yönetimi ve pazarlamanın geleneksel kavramları konuları yer almaktadır.

İkinci bölümde, müşteri ilişkileri yönetiminin yapısı ve araştırma yöntemleri, müşteri ilişkileri yönetimi mimarisi, işleme yöntemi, teknoloji kullanımı, internetin geleceği ve müşteri ilişkileri yönetimi, etkileşimli müşteri ilişkileri yöntemi ve müşteri ilişkileri yönetimi projelerinin başarısız olma nedenlerinden bahsedilmektedir.

Son bölümde ise turizm sektöründe müşteri ilişkileri yönetimine giriş yapıldıktan sonra uygulamaya yer verilmiştir. Türkiye’nin farklı bölgelerindeki 4 ve 5 yıldızlı oteller üzerinde müşteri ilişkileri yönetimine ilişkin tutum ölçeği gerçekleştirilmiş ve otellerin müşteri ilişkileri yönetimine ilişkin algıladıkları temel boyutlar saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Müşteri, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Turizm, Oteller

ABSTRACT

Within the development of world, this study had dealt with a new philosophy, Customer Relationship Management serving immediate needs for companies.

In the first section of the study explained the concept of customer and customer relationship management in a detailed way, under the heading of this concept includes the importance of the customer relationship management, its aims, various benefits, six E's, the customer relationship management and relationship marketing and lastly the subject of the customer relationship management and traditional marketing concepts.

In the second section deals with the reason of the projects being unsuccessful in the structure of CRM and research methods, the architecture of CRM, processing method, technology use, the future internet and CRM, interactive customer relationship management and customer relationship management projects..

The last section, in tourism sector, indicated that after entering, customer relationship management was implemented. The research result on the four-five star hotels indicated that in different regions of Turkey associated with customer relationship management, attitude scale was executed and the fundamental dimensions perceived by hotels connected with customer relationship management was determined.

Key Words: Customer , Customer Relationship Management, Tourism, Hotels

ÖNSÖZ

Bu çalışmada değişen pazar koşulları ve müşteri beklentileri doğrultusunda, şirketlerin hayatta kalmalarını sağlayacak yeni bir felsefeden yani “Müşteri İlişkileri Yönetimi”nden söz edilmektedir.

Bu çalışmayı ortaya çıkarırken birçok yerel ve yabancı kaynaktan yararlandım. Hem kaynaklara ulaşmamda hem de uygulamadaki otellerle bağlantı kurmamda birçok kişinin emeği geçmiştir. İlk olarak benden yardımını esirgemeyen ve dostça yaklaşımları ile bu çalışmayı bitirmemde büyük destek veren değerli danışmanım Yrd.Doç.Dr. Hakan ALTINTAŞ’a, katkılarından dolayı Abdi İbrahim İlaç Bursa – İzmir Bölge Müdürüm Hasan BEZİRGAN’a ve uygulamadaki otellerle bağlantı kurmamı sağlayan tüm Abdi İbrahim İlaç müdürleri ve arkadaşlarıma ve son olarak her zaman yanımda olan aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mehtap SOYASLAN

Mart 2006, Bursa

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
KISALTMA LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1
I. BÖLÜM.....	3
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ KAVRAMI (CRM).....	3
1.1 MÜŞTERİ KAVRAMI.....	3
1.1.1 Müşteri Kavramının Tanımı.....	3
1.1.1.1 İç müşteri kavramı.....	4
1.1.1.2 Dış müşteri kavramı.....	5
1.1.2 Müşteri Değeri ve Müşteri Tatmini Kavramları.....	6
1.1.3 Müşteri Sadakati.....	9
1.2 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ KAVRAMI.....	10
1.2.1 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi.....	16
1.2.2 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları.....	17
1.2.3 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Faydaları.....	18
1.2.4 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Altı E'si.....	20
1.2.5 Müşteri İlişkileri Yönetimi ve İlişki Pazarlaması.....	21
1.2.6 Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Pazarlamanın Geleneksel Kavramları.....	22
1.2.6.1 Müşteri ilişkileri yönetimi ve reklam.....	22
1.2.6.2 Müşteri ilişkileri yönetimi ve ürün geliştirme.....	23
1.2.6.3 Müşteri ilişkileri yönetimi ve pazar araştırma.....	23
II. BÖLÜM.....	24
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ SİSTEMİ.....	24
2.1 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN YAPISI VE ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ.....	24
2.1.1 Müşteri Veritabanı Oluşturma.....	24
2.1.2 Veri Analizi.....	25
2.1.3 Müşteri Seçimi.....	26
2.1.4 Müşteriye Hedeflenme.....	27
2.1.5 İlişki Programları.....	28
2.1.5.1 Müşteri hizmetleri.....	28
2.1.5.2 Sık kullanılan programlar.....	28
2.1.5.3 Kişiselleştirme.....	29
2.1.5.4 Topluluk.....	30
2.1.6 Gizlilik Konusu.....	30
2.1.7 Ölçümler.....	31
2.2 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ MİMARİSİ.....	32
2.2.1 Operasyonel Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	32
2.2.2 Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	33
2.2.3 İşbirlikçi Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	33
2.3 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ İŞLEME YÖNTEMİ.....	35

2.3.1 Müşteri İlişkileri Yönetimi Düzenleme Süreci.....	35
2.3.1.1 Müşteri ilişkileri yönetiminin amacı ve operasyon hedefleri.....	36
2.3.1.2 İlişkisel taraflar ve ortaklar	37
2.3.1.3 Müşteri ilişkileri yönetimi programları ve stratejileri	38
2.3.2 Müşteri İlişkileri Yönetim Oluşumu	39
2.3.3 Müşteri İlişkileri Yönetimi Performans Ölçümleri	40
2.3.4 Müşteri İlişkileri Yönetimi Değerlendirme Oluşumu	40
2.4 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE TEKNOLOJİ KULLANIMI	41
2.4.1 Satış Gücü Otomasyonu (SFA)	41
2.4.2 Çağrı Merkezleri.....	42
2.4.3 Bilgi Deposu.....	43
2.4.4 Veri Madenciliği ve On-Line Analitik Oluşum (OLAP).....	43
2.4.5 Karar Destek ve Raporlama.....	45
2.4.6 Elektronik Satış Noktaları (EPOS).....	45
2.5 İNTERNETİN GELECEĞİ VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ	46
2.6 ETKİLEŞİMLİ MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ	48
2.7 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ PROJELERİNİN BAŞARISIZ OLMA NEDENLERİ.....	52
III. BÖLÜM.....	54
TÜRKİYE’DEKİ 4 VE 5 YILDIZLI OTELLER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA	54
3.1 OTELLERDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ	54
3.2 ARAŞTIRMANIN AMACI	59
3.3 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ANA KÜTLESİ.....	59
3.4 ARAŞTIRMADA VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	59
3.5 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEK VE ANALİZ YÖNTEMİ.....	60
3.6 ARAŞTIRMANIN BULGULARI	61
3.7 ARAŞTIRMANIN SONUCU.....	63
3.7.1 Müşteri İlişkileri Organizasyonu.....	63
3.7.2 Temel Müşteri Analizi.....	63
3.7.3 Etkileşim.....	64
3.7.4 İletişim.....	64
3.7.5 Teknolojik Alt Yapı.....	64
SONUÇ	65
KAYNAKLAR	67
EK 1: MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ ANKET SORULARI.....	72
EK 2: ROTASYONSUZ VE ROTASYONLU FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI	74
ÖZGEÇMİŞ	76

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1: Müşteri Etkileşimi	25
Tablo 2.2: ICRM ve CRM Farkı	51
Tablo 3.1: Faktör Analizi Sonuçları.....	62

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1: Müşteri Değerinin Unsurları.....	7
Şekil 1.2: Müşteri Hiyerarşisi ve Müşteri Merkezli Pazarlama Anlayışı	22
Şekil 2.1: Müşteri İlişkileri Yönetimi Mimarisi	34
Şekil 2.2: Müşteri İlişkileri Yönetimi İşletim Yönetimi	35
Şekil 2.3: Bir CRM Uygulama Modeli	38
Şekil 2.4: Etkileşimli Müşteri İlişkileri Yönetimi	49
Şekil 2.5: IMIM	50
Şekil 3.1: Hizmet sadakatinin bir tipolojisi	58
Şekil 3.2: Scree Çizgesi	61

KISALTMA LİSTESİ

B2B	: Business to Business
CRM	: Customer Relationship Management (Müşteri İlişkileri Yönetimi)
E-CRM	: Elektronik CRM
EPOS	: Electronic Point of Sale (Elektronik Satış Noktaları)
ERP	: Enterprise Resource Planning (Kurumsal Kaynak Planlaması)
E-TİCARET	: Elektronik Ticaret
ICRM	: Etkileşimli Müşteri İlişkileri Yönetimi
IDC	: International Data Corporation (Uluslararası Veri Şirketi)
LCV	: Yaşam Boyu Müşteri Değeri
MİY	: Müşteri İlişkileri Yönetimi
OLAP	: Online Analytical Processing (On-line Analitik Oluşum)
ROI	: Return On Investment (Yatırımın Geri Dönüşü)
SFA	: Sales Force Automation (Satış Gücü Otomasyonu)
TARP	: Technical Assistance Research Program (Teknik Yardım Araştırma Programı)
WWW	: World Wide Web (Internet)

GİRİŞ

Değişen dünya ve değişen ekonomik düzendeki gelişmeler, kavramsal alanda da köklü değişiklikleri getirmiştir. Hızlı değişimlerin yaşandığı dünyada artık geleneksel pazarlama anlayışı da değişmek zorunda kalmıştır. Bu değişimler işletme davranışlarını müşteri merkezli hale getirmiştir. Müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri sadakate dönüştürmek karlılığın anahtarı haline dönüşmüştür. Birebir ilişkiler kurmak işletmeler için yeni bir durum değildir. İnternet ve diğer iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle müşteri ile satıcı arasında birebir bağlantı kurulması mümkün hale gelmiştir. İlişki yönlü bu pazarlama anlayışı zamanla gelişmeler göstererek, müşteriyle kurulan ilişkiyi ana eksen olarak gören yeni bir pazarlama felsefesi doğurmuştur.

Bu tezin amacı, bir firmanın başarılı olabilmesi ve bunu sürdürebilmesi için müşteri ilişkileri yönetiminin ne derece önemli olduğunu vurgulamaktır. CRM bir iş yapış biçimi olarak her geçen gün kurumların gündemindeki önemini artırmaktadır. Müşteri merkezli iş yapma olarak da adlandırabileceğimiz CRM, kurumları, karlılığın kaynağını ve daha da önemlisi karlılığın nerede kaybedildiğini tanımlandırmaya yönlendirmektedir. Bu anlamda müşteri ile temasa geçilen her nokta, uyum içerisinde müşteriyi tanımaya ve takip etmeye yöneltilmektedir.

3 Ana bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde; müşteri kavramı ana başlığının altında müşterinin tanımı, müşteri değeri ve müşteri tatmini ile müşteri sadakati konuları, müşteri ilişkileri yönetimi kavramı ana başlığının altında ise, müşteri ilişkileri yönetiminin önemi, amaçları, faydaları, altı E'si, müşteri ilişkileri yönetimi ve ilişki pazarlaması ve son olarak müşteri ilişkileri yönetimi ve pazarlamanın geleneksel kavramları konuları yer almaktadır.

Çalışmanın ikinci kısmında, müşteri ilişkileri yönetiminin yapısı ve araştırma yöntemleri, müşteri ilişkileri yönetimi mimarisi, işleme yöntemi, teknoloji kullanımı, internetin geleceği ve müşteri ilişkileri yönetimi, etkileşimli müşteri ilişkileri yöntemi ve müşteri ilişkileri yönetimi projelerinin başarısız olma nedenlerinden bahsedilmektedir.

Son bölümde uygulamaya yer verilmiştir. Türkiye'nin farklı bölgelerindeki 4 ve 5 yıldızlı oteller üzerinde müşteri ilişkileri yönetimine ilişkin tutum ölçeği gerçekleştirilmiş ve otellerin müşteri ilişkileri yönetimine ilişkin algıladıkları temel boyutlar saptanmıştır.

I. BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ KAVRAMI (CRM)

1.1 MÜŞTERİ KAVRAMI

Müşteri kavramı, ticaretin varolmasıyla ortaya çıkmış, değiş tokuşun başladığı ilk zamanlardan günümüze dek ortak ve değişmeyen bir unsur olarak kalmıştır¹. Doğru müşteri bilgileri müşterilerin firmaya olan bağlılıklarını uzun süreli kılmak için önemlidir. Uzaktan bütün müşteriler aynı gözükmemektedir, fakat her biri incelenmeye başlandığında, belli gruplara ayrılır. Her birinin farklı istekleri, karakteristik özellikleri ve davranışları vardır. Bu farklılıklar zamanla değişime uğrar ve bu değişimin takip edilmesi gerekmektedir. Globalleşme ve çeşitliliğin artmasından dolayı rekabette artış olmuştur. Bugünün dünyasında, müşteriler için çeşitli alternatifler mevcuttur². Bu nedenle, 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 (CRM) konusu ile ilgili olarak “CRM nedir?” sorusunu cevaplayabilmek için öncelikle “müşteri” kavramı ile ne ifade edilmeye çalışıldığının çok iyi anlaşılması gerekmektedir³.

1.1.1 Müşteri Kavramının Tanımı

Bir işletme veya kuruluştan alışveriş yapan kişi müşteridir⁴. 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

¹ Güven, Emrah; “Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bankacılık Sektöründe Uygulama”, Marmara Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002, s. 2.

² Cyprus, Nicosia; “Customer Relationship Management”, White papers, Romania, 2001, s. 2.

³ Kahraman, Asuman; “Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Çok Uluslu Bir Otomobil Firmasında Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma”, Yıldız Teknik Üniversitesi SBE İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Şubat 2002, s. 1.

⁴ Odabaşı, Yavuz; “Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Şubat 2003, s. 3.

kişidir⁵.Günümüz koşulları çerçevesinde değerlendirilirse; “müşteri herkeştir” denilebilir⁶. Müşteri kavramı hem kurumdaki çalışanları (iç müşteri) hem de kurumun ürettiği mal ve hizmeti talep eden kişileri (dış müşteri) kapsamaktadır.

1.1.1.1 İç müşteri kavramı

İşletmenin çıktısını kullanan herkes ister işletmenin içinde, ister dışında olsun işletmenin müşterisidir. Birbirinden farklı ihtiyaç ve öncelikleri olan birden fazla müşteri söz konusudur⁷. Herkes, müşteriye ulaşan ürün ya da hizmetlerin oluşumunda önemli önemsiz 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 etmelidir⁸.

Bütün çalışanların amacı, dış müşterilerin beklentilerini karşılayacak ürün ya da hizmeti sunabilmek için hep birlikte takım halinde çalışmaktır. En üst düzeydeki yönetim kurulu başkanından en alt düzeydeki işe yeni başlayan bir işçiye kadar bütün çalışanlar eğer birbirleri ile ilgili iş ve görevleri yapıyorlarsa bunlar iç müşteri tanımlaması içine girerler. İşletme içindeki iç müşterilerin ilişkileri, sistemler, kurallar, talimatlar, iletişim ve kişisel destek gibi konularla da yakından bağlantılıdır. İşletme içinde kullanılan bu alanlarla ilgili olarak iç müşterilerin etkenliği yükseldiği zaman, dış müşterilere sunulan ürün ve hizmetin kalitesi de yükselecektir⁹.Çalışma arkadaşlarının birbirlerine karşı olan davranış tarzı, dış müşterilere verilen hizmetin kalitesini çok etkiler. İşletmede çalışanlar, “bizim gerçek müşterimiz yok” şeklinde düşünüyorlarsa yanılırlar. Zira, çalışan herkesin bir müşterisi vardır. Bütün çalışanlar sonuçta müşteri ilişkileri ile uğraşır. Koşullar ne olursa olsun, meslektaşların birbirleriyle olan

⁵ Kahraman, a.g.e., s. 1.

⁶ Odabaşı, a.g.e., s. 3.

⁷ Acuner, Şebnem Akın; “Müşteri İlişkilerinde Hareket Noktası: Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü”, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Üçüncü Basım, Ankara, 2003, s. 27.

⁸ Kahraman, a.g.e., s. 1-2.

⁹ Taşkın, Erdoğan; “Müşteri İlişkileri Eğitimi”, Papatya Yayıncılık, Nisan 2000, s. 23-24.

tutumlarını değiştirmeleri, kendilerini birer müşteri veya tedarikçi olarak görmeleri pek de kolay değildir. Ancak, son kullanıcının gerektiği gibi desteklenmesi isteniyorsa, zincirdeki bağlantıları göz ardı etmemek gerekmektedir. Müşteri ile doğrudan ilişkisi olan elemanlar aynı zincirde bulunan diğerleri tarafından desteklenmediği müddetçe iyi hizmet vermeleri mümkün değildir. Dış müşterilerle ve son kullanıcılarla doğrudan bağlantısı olan elemanları müşteri hizmeti konusunda eğitmek gerekir. Böylelikle tüm zinciri sağlamlaştırmış, son kullanıcıya da bütün olarak destek sağlanmış olur. Unutulmamalıdır ki, “zincir ancak en zayıf noktası kadar kuvvetlidir”¹⁰.

1.1.1.2 Dış müşteri kavramı

Dış müşterileri kendi aralarında mevcut müşteri, potansiyel (Muhtemel) müşteri ve kaybedilen müşteri şeklinde gruplandırmak mümkündür¹¹. Mevcut müşteri, işletmenin sürekli satış yaptığı ve işletmenin malını veya hizmetini her zaman satın alan müşteridir¹². Firma için en önemli müşteri grubudur. Mevcut müşterilerin gelecekte yapacakları satın almaları ve firma ile ilgili olumlu propagandaları düşünülürse, memnuniyetinin sürdürülebilmesi için bir takım özel uygulamaların olması gerekir. 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. İstediği ürün ya da hizmeti almıştır ancak hepsi bundan ibarettir. Tatmin olmuş müşteriler ise beklentilerinin üzerinde bir satın alma deneyimi yaşamışlardır. Bu deneyimle ilgili olarak çevresindeki insanlara anlatacakları çok şeyleri vardır¹³. Muhtemel (Potansiyel) müşteri, işletmenin satış için görüştüğü fakat halen işletmenin müşterisi olmamış müşteri adayıdır. Herhangi bir kuruluş ya da kişinin bir işletmenin muhtemel müşterisi olabilme özelliği taşıyabilmesi için söz konusu kişi ya da kuruluşun, işletmenin ürettiği mal veya hizmete ihtiyacı olması, satın alma isteği

¹⁰ Acuner, a.g.e., s. 28.

¹¹ Kahraman, a.g.e., s. 2.

¹² Taşkın, a.g.e., s. 19.

¹³ Kahraman, a.g.e., s. 2-3.

ve imkanı olması gerekir¹⁴. 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 olacaktır¹⁵.

1.1.2 Müşteri Değeri ve Müşteri Tatmini Kavramları

Müşteri değeri, müşterilerin arzu edilen bir amaç ya da hedefi gerçekleştirmek yoluyla, sunulan bir ürünün ya da hizmetin yardımıyla belli bir kullanım durumunda, neye sahip olmak istediklerinin anlaşılmasıdır. Yani müşteri değeri, bir mal ya da hizmetle ilgili olarak müşterilerin belirli ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığına ilişkin yargılarıdır¹⁶.

Müşteri değeri söz konusu olduğunda akılda tutulacak beş önemli unsur vardır.

- Ürün kalitesini, hizmet kalitesini ve makul fiyatı belirleyen müşteridir.
- Müşterinin değer beklentisi, rakip seçeneklerle şekillenir.
- Müşteri değeri beklentileri dinamiktir, her zaman artış şeklinde değişim gösterir.
- Ürün ve hizmet kalitesi, tüm kanallarla sağlanır, sadece üreticiye bağlı değildir.
- Müşteri değerini yükseltmek, tüm organizasyonun ilgi ve gerçekleştirmesini gerektirir¹⁷.

Müşteri değeri veya değer sunumu üç farklı şekilde kullanılmaktadır; müşteriye sunulan faydalar, temel farklılık noktalarına odaklanmak, esas farklılık noktası¹⁸. Bu anlamda, beklenen yararlar beklenen zararlardan daha fazla ise müşteri değeri yüksek olacaktır. Aksi şekilde, beklenen yararlar, beklenen zararlardan daha düşük ise müşteriler ürünün değerinin düşük olduğunu düşüneceklerdir. Eğer beklenen yararlar ile beklenen zararların oranı eşit ise, müşteri söz konusu ürün hakkında kararsızlık duyacaktır¹⁹.

¹⁴ Taşkın, a.g.e., s. 19.

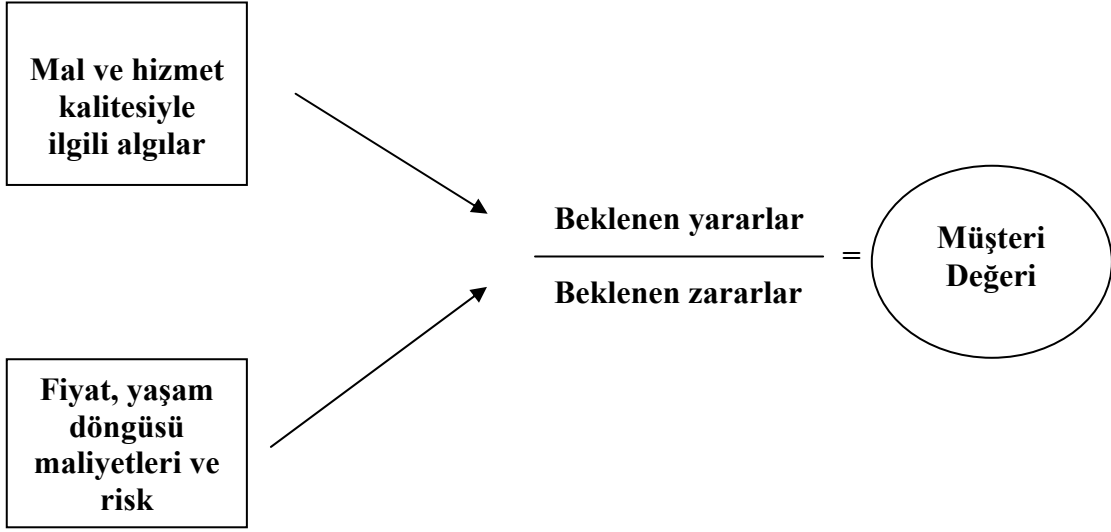
¹⁵ Kahraman, a.g.e., s. 2-3.

¹⁶ Acuner, a.g.e., s. 47.

¹⁷ Güzel, Mehmet; "Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) ve Türkiye Değerlendirmesi", İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Haziran 2001, s. 16-17.

¹⁸ Anderson, James C. - Narus, James A. - Rossum, Wouter Van "Customer Value Propositions in Business Markets", Harvard Business Review, Vol.84, No.3., March 2006, s. 93.

¹⁹ Acuner, a.g.e., s. 48.



Şekil 1.1: Müşteri Değerinin Unsurları
Kaynak: Acuner, s. 48.

Zaman içerisinde yaşam koşulları, ihtiyaçlar değiştikçe değerler de değişmektedir. Ancak ürün ya da servis hizmetlerinin özellikleriyle oynamak genelde yeterli gelmez daha radikal değişimlere gidip değer değişiminin altında yatan sebeplerle aynı ritmi yakalamak ve yeni çözümler üretmek gerekir. Bu noktada segmentasyon yapılmalı, müşteri kazanma ve tutma aşamaları teker teker değerlendirilmelidir. Müşteri değerinin anlaşılabilmesi için müşteriye yakın olmak gerekmektedir. Barry Sheehy'e göre "Bilgi ivmeli ekonomilerde, güç; akarsu gibidir ve müşteriden başlar, bu yüzden müşteriye en yakın konumlanan kazanmak için en iyi yeri kapmıştır"²⁰.

Firma açısından müşteri, aktiflerin en değerlisidir. Müşterisi olmayan bir firma için ciro ve dolayısıyla da kar söz konusu olamaz. Bu yüzden müşteriler ile iyi ilişkiler sürdürülmesi firmanın en yaşamsal sorunlarından biridir. Müşteri mutluluğunda en önemli kelime ise "tatmin"dir. 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 içinde çalışmalarını gerekmektedir.

²⁰ Güven, a.g.e., s. 23-24.

Müşteri tatmini, müşterinin bir mal ya da hizmetten beklediği yararlar, müşterinin katlanmaktan kurtulduğu külfetlere, mal ve hizmetten beklediği performansa ve soysa-kültürel değerlere uygunluğuna bağlı bir fonksiyondur. Rekabet gücü, müşterinin tatmin derecesine bağlı olduğuna göre bütün örgütler müşteri merkezli olmalıdır. Tüm sistemlerini ve gelişim süreçlerini bu şekilde düzenlemeli, daha sonra bütün örgütün çalışanlarının amaç birliği yapmalarını sağlayarak rekabet güçlerini arttırmalıdır²¹. Müşterinin tatmin olup olmaması, kendine sunulanı, kendi beklentileriyle kıyaslamasına bağlıdır. Eğer sunulan ürün ya da hizmet, beklentilere uyar ise müşteri tatmin olur, uymaz ise olmaz. Hatta sunulan, beklentilerin üstünde ise müşteri yüksek ölçüde tatmin ve memnun olur. Sadece 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 memnuluk uyandıran markayı sadece rasyonel bir tercih olarak değerlendirmezler aynı zamanda, hissi bir yakınlık da duyarlar. Bunun sonucunda da müşteri sadakati ortaya çıkacaktır²². Müşteri tatmini için bir program belirlenmeli ve şirket kültürüyle ilişkilendirilmelidir. Uzun dönemde ayakta kalabilmek için bir firmanın iyi bir müşteri tatmini programını tasarlaması, uyarlaması ve geliştirmesi gerekir. Eğer bu program doğru şekilde sürdürülürse, firmanın rekabet gücünü (ya da zayıflığını) kolayca ortaya koyacaktır. Müşteri tatmini araştırması, müşteriden firmaya bir geri beslemedir. Bu araştırma, firmanın değer katılmış süreçlerinin müşteri tarafından değerlendirilmesine imkan tanır. Bu sayede, müşteri sunulmuş müşteri değerinin en doğru değerlendiricisi haline gelir. Bu programda, ilk olarak, ürün ya da hizmetle ilgili müşteri tatminine etki eden özellikler belirlenir. Bu özellikler kendi içlerinde sınıflandırılır. Sınıflandırma birimleri, ürün kalitesi, nakliye, satış, tasarım, müşteri hizmeti, faturalar, başvurular ve değer olarak belirlenir. Bu birimlerde kendi aralarında öncelik sırasına ayrılır. Sonra da bu özelliklerin karşılanma oranı yani genel performans belirlenir. En sonunda ise bu performansa göre grafikler çizilip, müşteri

²¹ Kahraman, a.g.e., s. 30-31.

²² Kotler, Philip; "Pazarlama Yönetimi", Çev: Nejat Muallimoğlu, Beta Yayıncılık, İstanbul, Millennium Baskı, Ekim 2000, s. 36.

tatmin ölçümü haline getirilir²³. İşletmeler, müşterilerini ne ölçüde tatmin ettiklerini değişik yollarla da öğrenebilirler.Şikayet ve dilek kutuları veya benzeri sistemler, tanınmayan denetimcilerin denetim alışverişleri, kaybedilmiş müşteri analizleri bunlara örnek gösterilebilir²⁴.

1.1.3 Müşteri Sadakati

Firmalar için karlılığın en önemli anahtarlarından biri müşteri sadakatinin sağlanmasıdır²⁵. Büyük reklam harcamaları yaparak yeni müşteriler kazanmak yerine var olan müşteriyi 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. Sadakatin ilk ve temel etkisi müşteriyi elde tutmaktır. 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. Daha önce belirtildiği gibi, 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 açabilir²⁶. Müşteri sadakatini sağlamak için işletmelerin düzenli olarak uygulaması gereken sadakat üçgeninin üç faktörü aşağıda belirtilmiştir;

- 1) Süreç
- 2) Değer Yaratma (ek değer ve geri alma)
- 3) Veritabanı Yönetimi/ İletişim

²³ Güzel, a.g.e., s. 19-20.

²⁴ İslamoğlu, A. Hamdi; "Pazarlama İlkeleri", Beta Yayıncılık, İstanbul, Ağustos 2002, s. 25.

²⁵ Teklitz, Frank - Mccarthy, Robert L.; "Analytical Customer Relationship Management", A Whitepaper from Sybase, Inc., USA, s. 20.

²⁶ Kahraman, a.g.e., s. 45-47.

Sadakat üçgeninin birinci faktörü, müşterinin ürün veya hizmeti satın almaya başladığı andan işletmeyi terk edene kadar geçen süreç içinde meydana gelen olaylardır. Ziyaret boyunca, işgören ve müşteri arasındaki etkileşimlerde bu süreç içinde incelenmelidir. Süreç faktöründe dikkat edilmesi gereken üç unsur vardır. Bu faktörler; hizmet operasyonunun tasarlanması, çalışacak elemanların bulunması ve eğitimi, müşteri istekleri hakkında haber toplamak ve beklentilerini anlamaktır.

Birçok firma müşterilerinin sadakatini ölçmek ve analiz etmek için birtakım yeni ve farklı stratejiler belirlemektedirler. Müşteri sadakati analizlerinin araçları olarak; müşteri ilişkilerinin süreklilik derecesi, ürün ya da hizmetlerin müşteriler tarafından tüketilme sıklıkları ve birtakım demografik, psikolojik ve coğrafik etkiler sayılabilir. Müşteri sadakati analizlerinin çoğu, müşteri sadakatinin ve hizmetlerinin geliştirilmesinde müşteriyi elde tutma programlarının önemini ortaya koymaktadır²⁷.

1.2 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ KAVRAMI

1980’li yıllarda yaşanan müşteri veri analizindeki gelişmeler neticesinde bu verilerin analitik amaçlar için organize edilmesi ve yararlı bilgilere dönüştürülmesi için yoğun uğraşlar verildi. Bu veri problemlerini çözmek için yazılım ve donanımdaki beklentiler yaşanırken Papers ve Rogers (1993) birebir pazarlama kavramını ortaya attılar. Tedarikçiler bu fikirleri yazılım ve donanım çözümleriyle birleştirerek müşteri ve firma ara yüzü yönetiminde ve verilerin toplanmasına atıf yapan müşteri ilişkileri yönetimi terimini kullanmaya başladılar²⁸.

Müşteri İlişkileri Yönetimi, “MİY” veya İngilizce’si “Customer Relationship Management” yani kısaca “CRM” gibi kavramlarla kullanılan müşteri merkezli bir şirket yönetim stratejisidir. Müşteri İlişkileri Yönetiminin birçok tanımı bulunmaktadır.

- CRM, bir işletme ile müşteri arasında kurulan satış öncesi ve sonrası tüm eylemleri kapsayan karşılıklı yarar ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreçtir²⁹. Şirket

²⁷ Teklitz, - Mccarthy, a.g.m., s. 20.

²⁸ Boulding, William et al.; “A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go”, Journal of Marketing, Vol. 69, October 2005, s. 156.

²⁹ Odabaşı, a.g.e., s. 3.

açısından müşteri ile sürekli ve birebir ilişki gerektiren ve bu nedenle tüm müşteriler hakkında en ince ayrıntısına kadar bilgi elde etmeyi zorunlu kılan ve bu bilgiler bazında bire bir pazarlama ve birebir ilişkiye zemin oluşturan stratejik bir yaklaşımdır³⁰.

- CRM, yönetim biçiminizin müşteri merkezli hale gelmesi demektir. Organizasyonel fonksiyonların yeniden tasarlanmasını gerektirir.
- CRM, bir şirketin müşteri davranışları ve kuruluş etrafındaki daha iyi yönetimi araması sayesinde oluşmuş teknoloji değişiminden, örgütsel ve süreçlerden oluşmuş bir iş stratejisidir³¹.
- CRM; hem ön ofis (pazarlama, satış ve müşteri servisi) hem arka ofis (muhasabe, üretim ve lojistik) uygulaması olmakla kalmayıp, aynı zamanda diğer tüm bölümler, müşteriler ve iş ortakları ile koordinasyonu ve iş birliğini sağlayan müşteri merkezli bir ilişki yönetimi felsefesidir.
- CRM, temel müşteri ve müşteri segmentleriyle uygun ilişkiler geliştirmek yoluyla hissedar değerinin geliştirilmesiyle ilgili stratejik bir yaklaşımdır. CRM müşteriler ve diğer anahtar paydaşlarla uzun dönemli ve karlı ilişkilerin yaratılması için ilişki pazarlama stratejisi ve bilgi teknolojisinin potansiyelini kullanır. Bu yaklaşım süreçler, çalışanlar, faaliyetler ve pazarlama yeteneklerinin çapraz fonksiyonel olarak bütünleştirilmesini gerekli kılar³².

CRM stratejisinin esası, müşterilerin ne tür farklılıklar gösterdiğini anlamak ve birbirinden farklı bu müşterilere, firmanın nasıl davranması gerektiği konusunda bir yol oluşturmaktır. Bu kadar kolay görünmesine rağmen bu stratejiyi oluşturan firma sayısı çok azdır. CRM satış ve pazarlamadan çok farklı bir olgudur. CRM uygulamaya karar veren firmalar, ürün ve hizmetlerini farklı müşteri ihtiyaçlarına göre nasıl değiştirmeleri gerektiği konusunda karar vermek zorundadır. Bunu gerçekleştirebilmek için sadece teknolojiye sahip olmak yeterli değildir. Firma elindeki tüm kaynakları farklı

³⁰ Kırım, Arman; "Strateji ve Bire-bir Pazarlama CRM", Sistem Yayıncılık, Ocak 2003, 3. Basım, İstanbul, s. 83.

³¹ Erickson, S. David - McLaughlin, Michele; "Customer Relationship Management: A Pulse On The Community", White Paper, Information Systems Audit and Control Foundation, 2002, s. 2.

³² Payne, Adrian – Frow, Pennie; "A Strategic Framework for Customer Relationship Management" Journal of Marketing, Vol. 69, October 2005, s. 168.

müşterilerin farklı ihtiyaçlarını anlamaya yönlendirmeli ve bu kaynakları bu farklı ihtiyaçları karşılayacak ürün ve hizmetleri üreteceği süreç ve teknolojileri kurma yolunda kullanılmalıdır. CRM’de 3 farklı olası düzey söz konusudur. İlki fonksiyonel, ikincisi müşteri bakışı sonuncusu ise şirket genelidir. Temel soru, CRM sürecini müşteri bakışı sürecinde nasıl kavramsallaştıracağı sürecidir. Bu sorunun cevabı çeşitli müşteri bağlantı noktaları arasında başlangıçtan sona doğru olan süreçte sistematik ve proaktif bir ilişki yönetimi gerekmektedir³³. CRM uygulamalarında, müşterilerin tüm iletişim kanallarıyla veya tercih ettikleri kanallarla haberleşmesine izin verilmelidir. Çünkü işletmeler en iyi desteği kanallar aracılığı ile sunarlar ve müşterilerde sunulan kanallar arasından kendilerine en uygun olanı kullanmak isterler. Müşteriler ile bütün etkileşimler, hem müşteri hem de işletme için bir değer sağlamalıdır. İyi bir CRM sistemi, dile getirilen soruları çözmeye çalışır ya da daha fazla sorunları araştırabilecekleri kişisel bir web sitesiyle müşterilerine yol gösterir. Müşteri etkileşimi esnasındaki içeriği ve iş bilgilerini ele geçirmek ve anlamlı hale getirmek gerekir. Çünkü müşteriler söylediklerinin, satın aldıkları ürünlerin ve ne zaman satın alındığının işletme tarafından hatırlanmasını isterler. Bu müşterilere iyi bir intiba bırakmak açısından önemlidir. Ayrıca işletmeler ne zaman, ne ve kimi hatırlamanın ötesinde niçin hatırladığını da bilmelidirler. Başarılı bir CRM’in son kuralı, değer zincirinin ayrılmaz bir parçası olan müşteriler ile sonuçlanır. İşletmeler geleneksel sınırların dışında müşterilerini nasıl elde tutacağını düşünmelidirler³⁴. CRM teknoloji girişimleri, genellikle müşteri destek ve hizmet, satışlar, gelir ve karlılığı en iyi şekilde kullanan pazarlama gibi fonksiyonel alanlarda uygulanır³⁵. CRM’nin özellikle alıcı-satıcı ilişkisinde değerinin gittikçe arttığı düşünülmektedir. CRM’yi uygulayarak alıcı ve satıcıların karşılıklı yararlar elde etmeleri muhtemeldir. Alıcı-satıcı ilişkisi ticari alışveriş çeşitliliği olarak tanımlanmakta ve farklı ilişkilere yol açmaktadır. Cannon ve Perreault tarafından, alıcı-satıcı ilişkisini sağlayan faktörlere bağlı olan altı alıcı-satıcı

³³ Reinartz, Werner – Krafft, Manfred – Hoyer, D. Wayne; “The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance”, *Journal of Marketing Research*, Vol. XLI, August 2004, s. 294 – 295.

³⁴ Venkatraman, Santosh; “Customer Relationship Management-Not Just A Fad”, University of Arkansas at Little Rock, MGMT Dept, Little Rock, AR 72204, s. 1-2.

³⁵ Croteau, Anne Marie – Li, Peter; “Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Canada, Vol.20, Iss:1, March 2003, s.2.

ilişki tipi tanımlanmaktadır. Bunlar bilgi alışverişi, işlevsel bağlantı, resmi bağlantılar, ortak normlar, satıcı ve alıcıların adaptasyon sürecidir. Bu faktörlerin arasından, bilgi alışverişi alıcı ve satıcı ilişkisini sağlamada etkili olan esas faktör olarak görülmektedir³⁶.

Mc. Kenna müşteriye ilk sıraya koyarak CRM'e daha stratejik bir bakış açısıyla yaklaşmıştır. Pazarlamanın değişken rolü (iletişim ve bilgi) müşteriden (söyleme ve satma) müşteriye doğru olan bir gelişim üzerinde profesyonelleşmiştir. Berry daha stratejik ve geniş bir bakış açısıyla CRM'e yaklaşmıştır. Ona göre yeni müşterileri etkileme, pazarlamanın ikinci evresi olarak görülmelidir, bu müşteriler ile kurulacak daha yakın ilişkiler onların sadık müşteriler olmalarını sağlayacaktır. Bu pazarlamanın en önemli bölümlerinden biridir. Berry müşteri ilişkileri pazarlamasını "etkileme, geliştirme ve çeşitli hizmetleri sunma" şeklinde olmasını önerir. Berry'nin CRM ile ilgili fikirleri, Gronroos, Gummesson ve Levitt'in pazarlama servislerine benzemektedir, bunlardan her biri pazarlamada etkileşimin değerini desteklemektedirler ve bunun müşteri ilişkilerinde önemli etkileri olduğunu düşünürler. Gronroos ve Gummesson pazarlamada müşteriler ile olan ilişkilerin daha odaklanılmış ve baskın olması gerektiğini savunurlar. Örnek olarak, Gronroos pazarlamanın müşteri ilişkilerinin kurulması, güçlendirilmesi ve korunmasının firma karı içinde önemli olduğunu düşünür, böylelikle taraflar bir ortak noktada buluşmaktadırlar. Bu karşılıklı görüşlerin güçlenmesinde ve verilen sözlerin yerine getirilmesinde önemli bir yer teşkil eder. Gronroos'a göre, müşteri ilişkilerini kurmak firma için bir varoluş nedenidir ve kendilerini bu ilişkileri kurmaya ve geliştirmeye odaklamalıdır. Benzer olarak, Morgan ve Hunt'da karşılıklı yanıt gerektiren değişimler ile ilişkisel değişikliklerin arasında yapılan ayırımın pazarlamanın her alanında başarılı müşteri ilişkilerini kurmak ve ilerletmek için önemli olduğunu savunmaktadırlar³⁷.

³⁶ Chow, Suki W.K. – Wong, Y.H.- Leung, Thomas K.P.; "In What Ways Can Customer Relationship Management Be Further Improved? Scrutinizing the Antecedents and Consequences of Information Sharing", Academy of Business & Administrative Sciences 2003 International Conferences, Brussels, Belgium, 2003, s. 2.

³⁷ Parvatiyar, Atul, - Sheth, Jagdish N.; "Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process and Discipline", Journal of Economic and Social Research, 3 (2) 2001, 2002 Preliminary Issue, s. 3-4.

SHAW ise, CRM'i, etkileşimli bir süreçte, maksimum kazanç üretmekte müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmek ve ortak yatırımlar arasındaki optimum dengeyi kazanma olarak tanımlamaktadır. SHAW'a göre;

- Hem pazarlama, satış ve hizmet maliyetlerini kapsayan tüm işlevler karşısındaki girdileri ve hem de müşteri gelir, kar ve değeri açısından oluşan çıktıları ölçmek gerekir.
- İlişki yaşam süresi boyunca sürekli olarak müşteri ihtiyaçları, motivasyonları ve davranışları hakkında bilgi güncellenmeli ve elde edilmelidir.
- Başarı ve başarısızlıklardan öğrenen bir süreç boyunca sürekli olarak performans sağlamak için müşteri bilgisine başvurmak gerekir.
- Ortak bir amaç oluşturmak için pazarlama, satış ve hizmet faaliyetleri birleştirilmelidir.
- Müşteri bilgisi elde etmek, paylaşmak ve CRM etkinliğinin ölçülmesinde destek veren uygun sistemler gerçekleştirmek gerekmektedir.
- Sürekli olarak karı maksimize etmek için değişen müşteri ihtiyaçlarına karşı pazarlama, satış ve hizmet girdileri arasındaki dengeyi bükme gerekir³⁸.

Bilgi teknolojisinin günümüz insanlarına sağladığı en büyük avantaj Internet'tir. Internet daha önceye nazaran, müşteriler ile daha yakın ilişkilerin kurulmasını sağlamaktadır. Daha önce müşteriler ile yapılan etkileşimlerde, Internet daha özelleştirilmiş, daha detaylı bir yaklaşım imkanı sağlamaktadır. Buradaki ana amaç tabii ki, bu ilişkilerin daha fazla karlılığa ve daha sıkı alımlara taşınmasını sağlamaktır. Siebel, E.piphany, Oracle, Broadvision, Net Perceptions, Kana ve diğerleri CRM kullanan firmalardır. CRM kullanımı, gün geçtikçe artmaktadır. 1999 yılında 34 milyar Dolar ve IDC'nin tahminlerine göre bu rakam 2004 itibarıyla 125 milyar Doları bulacağı düşünülmektedir. Geleneksel olarak pazarlamacılar, müşterileri elde etmek için eğitiliyorlardı, günümüzde ise, daha çok kazanılan müşteriler ile uzun vadede ilişkiler için eğitilmektedir. Etkileşimler müşteriyi kaybetmemeye çalışmaya doğru eğilim göstermiştir. Reichheld'in yaptığı çalışmalara göre, müşteriyi kaçırmama oranında %5'lik bir artış olmuştur. McKinsey gibi diğer araştırmacılara göre ise, kazanılmış

³⁸ Gebert, Henning et al.; "Towards Customer Knowledge Management: Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management Concepts", The Second International Conference on Electronic Business, Taiwan, December 2002, s. 2.

müşterilerin firmaya getirisi, yeni müşterilerden daha fazladır³⁹. CRM'in bir önemli yönü de “müşteri seçimi”dir. Çeşitli araştırmaların gösterdiğine göre bütün müşteriler firma için eşit fayda sağlamayabilirler; bu nedenle firmalar kendileri için uygun müşteriyi seçmek amacıyla yeni metotlar ve programlar geliştirmelidirler, bazen karşılıklı değer en iyi şekilde yaratılması için firmaların “müşteri için dış kaynak kullanımı” olarak tabir ettiği kaynak arayışı ve ayrımı yapmak gerekir. Amaç kesinlikle müşteri potansiyelini azaltmak değil, müşteriler ile olan değerli ve yararlı ilişkilerin daha iyi şekilde oluşturulabilmesi için yeni metotlar ve programlar geliştirmeye çalışmaktır⁴⁰.

Çok önem kazanan müşteri ilişkileri yönetiminin kalıcı olabilmesi için pazardaki eğilimleri, gelişmeleri iyi tanımak ve iletişim ortaklı düşünmek gerekmektedir. Müşteri ilişkileri sürecine gelinmesinde geçilen aşamalara bir göz atıldığında 1960'lı yıllarda yeni ürünler, 1970'te düşük maliyetli üretim, 1980'de toplam kalite ve 1990'da müşteri ilişkileri yönetimi geçerlik kazanmıştır⁴¹. Piyasalarda ortaya çıkan artan rekabet baskısı, birbirine giderek benzeyen ürünler, ürün ve hizmet farklılaştırmasının giderek zorlaşması ve kar oranlarının azalması işletmeleri pazarlama alanında yeniden yapılanmaya yöneltmiştir⁴². İşletmeler açısından uzun dönemli müşteri bağlılığı, yeni rekabet alanında önemli bir değişimi beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda müşteri sadakatini gerçekleştirmek ve sürekli kılmak için çeşitli yöntem ve tekniklerin kullanıldığı görülmektedir. Bu yöntemlerden en önemli olanı, müşteriyi merkeze alan ve müşteri memnuniyetinin ötesine geçmeyi amaçlayan Müşteri İlişkileri Yönetimi yaklaşımıdır. Bu yaklaşım aynı zamanda yeni pazarlama anlayışını da ortaya koymaktadır⁴³.

Müşteri İlişkileri Yönetimi, geleneksel pazarlama anlayışından çok farklı özellikler taşımaktadır. Geleneksel pazarlama anlayışında kitlesel üretimin etkisiyle kitlesel pazarlama anlayışı geçerli durumda idi. Oysa Müşteri İlişkileri Yönetiminde

³⁹ Winer, Russell S.; “Customer Relationship Management: A Framework, Research Directions and the Future”, Haas School of Business University of California at Berkeley, April 2001, s. 2-4.

⁴⁰ Parvatiyar - Sheth, a.g.m., s. 5.

⁴¹ Odabaşı, a.g.e., s. 2.

⁴² Kırım, a.g.e., s. 2.

⁴³ Tekin, Mahmut, - Çiçek, Ercan; “Değişim Yönetimi Sürecinde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Önemi”, Ağustos 2003, <http://www.bilgiyonetimi.org>

pazar payı kavramından, müşteri payı kavramına geçiş söz konusu olmaktadır. Müşteri payı aynı müşteriye birden fazla ürün satabilmeyi ve müşteriye aktif ve sadık bir müşteriye dönüştürmeyi amaçlamaktadır⁴⁴. Bu durum ise tek yönlü pazarlamadan karşılıklı ilişkiye dayalı pazarlamaya geçişi ifade etmektedir. Günümüzde kitlesel pazarlama yöntemleri, giderek müşteriye hitap eden kişisel pazarlama yöntemlerine yönelmektedir⁴⁵.

1.2.1 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi

Sheth ve Parvatiyar'ın incelemelerine göre; müşteri ilişkilerine verilen önem ve çalışmalar endüstrileşmenin en erken dönemlerinde bile görülmektedir. Bu ilişki daha çok tarım üreticileri ve müşterileri arasında olmaktadır. Esnafın müşterilerine özel olarak üretilmiş ürünler ile hizmet veriyorlardı. Bu direkt etkileşim, üretici ve müşteri arasında ilişkiyi sağlamıştı. Daha sonraları endüstriyel alandaki gelişmeler ile müşteri ve üretici arasındaki bu etkileşim daha az tercih edilmeye başlandı. Yani üretim ve alım fonksiyonları ayrı ayrı ele alındı. Pazarlama teknikleri, üreticilerden daha çok araçlar tarafından yapılmaya başlandı, araçlar ise satın alınan ekonomik yanlarıyla yani fiyatlarıyla ilgilenmeye başladılar. Daha sonraki yıllarda ise, CRM'in oluşumuna ve gelişimine katkıda bulunan çeşitli faktörler meydana gelmeye başladı özellikle telekomünikasyon teknolojisi ve bilgisayardaki gelişmeler üreticilerin müşteriler ile daha yakınlaşmasını sağladı (mesela havayolları, sigorta, banka, bilgisayar ve ev teknolojisi alanlarında olduğu gibi). Günden güne gelişen bu sektörlerde müşteri ilişkileri pazarlamasına verilen önem arttı. Veritabanlı ve direkt pazarlama; bu endüstrilerde kendi pazarlama çalışmalarını bireyselleştirdi. Üreticiler eskiden olduğu gibi araçlara ihtiyaç duymamaktadırlar, hatta müşteriler bile kendi bireysel siparişlerinde ve alımlarında sorumluluk almak istemektedirler. Özellikle son günlerin büyük başarısı olan on-line bankacılık, Charles Schwab ve Merryll Lynch'in on-line yatırım programları, Internet'ten direkt kitap satışları, otomobil satışları ve sigortacılıkta, müşteriler satıcılar ile direkt etkileşim kurmaktadır. CRM'in bu gelişimi ayrıca hizmet ekonomisine de katkı sağlamıştır. Hizmet birebir üreticiler

⁴⁴ Kırım, a.g.e., s. 102.

⁴⁵ Acuner, a.g.e., s. 83.

tarafından sağlandığı için aracılarn fonksiyonu azalmaktadır. Üreticiler tarafından sağlanan bu hizmetler sayesinde müşteriler ile olan ilişkilerinde daha güvenilir ortam yaratılmaya başlandığından CRM'in önemini görmek zor değildir. Naidu, Parvatiyar, Sheth ve Westgate 1999 yılındaki çalışmalarında, ilişkisel yoğunluk artışının rekabet yoğunluğunu da arttırdığını vurgulamaktadırlar. Bunun yanında müşteri beklentileri son iki yüzyılda hızla değişim göstermiştir. Yeni teknoloji oluşumu, gelişmiş ürün ve servisler ile müşteri beklentileri artık günlük olarak değişim göstermeye başlamıştır. Müşteriler artık daha az pazarlık yapmak istemektedirler. Müşteri beklentilerinin bu kadar hızlı değişim gösterdiği günümüzde, müşteriler ile işbirlikçi ilişkileri kurabilmek ve onları daha iyi etkileyebilmek için en iyi yol onları yakından takip etmektir. Sonuç olarak bir çok uluslararası şirketler bugün global kalabilmeye ve operasyonlarını dünya genelinde sürdürmeye çalışmaktadırlar. Bunu geliştirmek için de, hemen karşılığını görebilecekleri, işbirlikçi çözümleri kendi global operasyonları için gerekli görmektedirler⁴⁶.

1.2.2 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları

CRM'in odak noktası, satış, pazarlama, müşteri hizmetleri ve doğrudan müşteri ilişkileri ile ilgili destekleyen iş süreçleri otomasyonunu gerçekleştirmektir. CRM sadece birtakım ilkelere oluşmaz ayrıca bir takım yazılım ve teknolojilerden meydana gelir. Satış döngüsünü ve maliyetleri azaltmak, müşterilerin değerlerini, bağlılıklarını, karlarını ve memnuniyetini arttırmasıyla beraber iş geliştirmekte kuruluşlara yardım eden gerekli kanallar ve yeni pazarlar için araştırmayı ve karı arttırmak amaçlanır⁴⁷. CRM'in bir diğer amacı ise, pazarlama üretimini arttırmaktır. Pazarlama üretimi ancak pazarlama verimliliğinin artması ve pazar etkisine bağlıdır. CRM sayesinde pazar verimliliği artar çünkü işbirlikçi çalışmalar, firmanın etkileşim ve diğer masraflarının kısılmasını sağlar⁴⁸.

⁴⁶ Parvatiyar - Sheth, a.g.m., s. 6-8.

⁴⁷ "Power CRM[∞] the Total Solutions for Customer Relationship Management", Powerise CRM Dept., 2001, www.powercrm.com.cn, s. 2.

⁴⁸ Parvatiyar - Sheth, a.g.m., s. 5.

Müşteri ilişkileri yönetiminde maliyet amaçları yönünden bakıldığında şunları içermektedir;

- Müşteri memnuniyeti sağlayarak geliri arttırmak.
- Satış ve dağıtım maliyetini azaltmak.
- Müşteri destek maliyetlerini mümkün olduğu kadar azaltmak.

Bu amaçlara ulaşmak için;

1. Gelir artışını sağlamak.

- Mevcut ve yeni müşterilere çapraz satış yaparak cüzdan payını arttırmak.

2. Müşteri sadakat ve memnuniyetini arttırmak.

- Müşteri deneyimlerini memnuniyet verici hale getirerek diğer bir satışta müşteri geri dönüşünü sağlamak.

3. Satış ve dağıtım maliyetlerini azaltmak.

- Teklifin kabul edilme olasılığını arttırmak için müşterilere hedef tanıtım gerçekleştirmek.
- Doğrudan satış yapılan müşterilerin sayılarını ve ihtiyaç duyulan dağıtım kanallarını azaltmak için web'i kullanmak.
- Pazarlamada değişen ürünlerden çok müşteri ilişkilerini yönetmek.

4. Müşteri destek maliyetlerini mümkün olduğu kadar azaltmak.

- Müşteri temsilcilerinin herhangi bir soru sorulduğunda cevaplayabilmeleri için bilgileri uygun hale getirmek.
- Müşteri ihtiyaçlarına ve taleplerine müşteri temsilcilerinin doğrudan erişmeleri ve müşterilere çapraz satış yapmaları için çağrı merkezini otomatikleştirmeleri gerekmektedir⁴⁹.

1.2.3 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Faydaları

CRM uygulamaları, en iyi uygulamaların düzenlenmiş şeklidir ve ileri teknoloji ile bu amaçları başarabilmesi için kuruluşlara yardımcı olacaktır. CRM her zaman kuruluş operasyonu içinde müşterileri desteklemektedir. CRM uygulamaları tüm iş

⁴⁹ Gray, Paul – Byun, Jongbok; “Center for Research on Information Technology and Organizations I.T. in Business: Customer Relationship Management”, University of California, Irvine, March 2001, s. 11–12.

süreçlerini (satış, pazarlama, hizmet ve destek gibi) düzenler ve kolaylaştırır, müşteri memnuniyeti üzerine odaklanır. Aynı zamanda CRM uygulamaları, müşteri iletişimindeki çok yönlü kanalları (yüz yüze temas, telefon ve Web ziyareti gibi) birleştirir. Uygun ve esnek yollarla müşteriler ile kuruluşların haberleşmesine izin verir⁵⁰.

CRM'in şirket faaliyetlerine olan katkılarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- **Daha Etkili Satış:** Müşterilerin arzu ve alışkanlıklarını öğrenerek, onların ilerde oluşabilecek isteklerini tahmin etme imkanı bulunabilir. CRM yazılımları ile ilerde alınması mümkün ürünlerde tanımlanır ve kampanyalar ile müşterilere anında hizmet verilebilir⁵¹.
- **Daha Yüksek Müşteri Etkileşimi ve Sadakati:** TARP (Technical Assistance Research Program) incelemelerine göre, yeni bir müşteriye çekmenin maliyeti, mevcut bir müşteriye mutlu tutmanın maliyetinin beş katıdır. Bundan daha da kötüsü, yeni müşteri, eski müşterinin aldığı miktarlarda satın alıncaya kadar birkaç yılın geçmesi gerekecektir⁵². İleriki yıllarda firmaların üzerinde duracakları konu müşteri etkileşimi olacaktır. Müşterileri uzun vadeli kazanabilmek için şirketlerin müşterilerine yatırım yapmaları gerekmektedir. CRM çözümü şirketlere müşterileri bireysel olarak tanıyıp onlara yönelik ürünler geliştirme fırsatı sunmaktadır⁵³.
- **Daha Yüksek Müşteri Karlılığı:** CRM çalışmaları ile kurulan müşteri ilişkileri stiliyle firmalar daha önce fark edemedikleri bir çok avantajı kullanmayı öğrenmeye başladılar. Müşteri ilişkileri analizleri; firmalara hangi müşteriler ile ilişkilerin güçlendirilmesi gerektiğini, hangilerinin de kıbarca firma ile olan ilişkilerinin yavaşlatılması gerektiğini gösterir.
- **Daha Üretici Satış Gücü:** Satış yazılımları firmalara profesyonel satış deneyimi sağlar ve bir çok firma bunun etkileyici sonuçlarını görmüştür.

⁵⁰ "Power CRM[∞] the Total Solutions for Customer Relationship Management", a.g.e., s. 2 – 3.

⁵¹ Cyprus, Nicosia; a.g.m., s. 2.

⁵² Kotler, Philip; "Kotler ve Pazarlama", Sistem Yayıncılık, Ekim 2000, Birinci Basım, İstanbul, s. 172.

⁵³ Uyaniker, Levent; "E-Ticaret'te Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi", CRM Türkiye, Temmuz 2003, <http://www.crmhaber.com>

- **Pazarlama Kampanyalarına Yüksek Katılım:** CRM çalışmaları firmanın pazara bakış vizyonunu da genişletir. Rekabetçi pazarda firmanın dengesini tutmaya yardımcı olur.
- **Sıra dışı Hizmet ve Destek:** Hizmet müşteri etkileşimlerinin en etkileyici yanıdır. Etkileyici hizmet anlayışı ile, müşterilere mümkün olduğunca onların bireysel istek ve beklentilerine göre yaklaşılır. Bu etkili hizmet beraberinde müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlar⁵⁴.

Müşteri ilişkileri statik değildir. Herhangi bir ilişki gibi değişir, evrimleşir, zamanla zayıflar veya güçlenir. Şuanda sahip olunan müşteriler gelecekte daha farklı bir yapıya sahip olabilirler. Dolayısıyla bu değişen pazarın incelenmesi ve talebe dikkat edilmesi önemlidir. Etkin CRM araçlarının kullanılması şirketin mevcut müşterileri arasındaki bu değişimleri incelemeye imkan tanıyacaktır⁵⁵. CRM çözümleri firmaya müşteri davranışları yada şirket faaliyetleri hakkındaki bilgileri elde etme, depolama ve analiz etme imkanı sağlamıştır. Bu bilgiler ve analizler ile firmalar yeni müşteri elde etmeye, mevcut müşterileri korumaya ve ilişkileri geliştirmeye odaklanmaya başladılar⁵⁶. Kullanılan CRM sistemlerinin yararları gerçekten önemlidir. Ancak firmaların CRM’i benimseme oranları oldukça yavaştır. CRM yazılım sistemlerinin yavaş benimsenmesine sebep olan bazı faktörler; CRM sisteminin yüksek maliyetli olması, veri entegrasyonunun zor olması, müşteriden gelen bilgilerin kaliteli olarak yorumlanamaması ve yeni uygulamalara karşı iç direniştir⁵⁷.

1.2.4 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Altı E’si

CRM’de “E” yalnızca “elektronik” anlamına gelmez bundan başka daha birçok anlamda da kullanılır. CRM’i ve etkileşim kanallarını araştırırken CRM oluşumunda altı farklı “E” ile karşılaşılır. Bunlar, alternatif karar mekanizmalarıdır ve birbirleriyle ilişkilidir. CRM’in 6 “E” si şunlardır.

⁵⁴ Cyprus, Nicosia; a.g.m., s. 2-3.

⁵⁵ Schuster, Camile; “Customer Relationship Management Can Work For You, But Is It?”, Business Credit, April 2005, s. 66.

⁵⁶ Boulding et al.; a.g.m., s. 156.

⁵⁷ Venkatraman, a.g.m., s. 2.

1- Elektronik Kanallar: Web ve kişiselleştirilmiş elektronik mesajlaşma gibi yeni elektronik kanalları; hızlılık, etkileyici olması ve ekonomikliği gibi özelliklerden dolayı bir çok firmanın artan ilgisini çekmektedir. CRM’de bu elektronik kanalların tümü uygulanır.

2- (Enterprise) Girişim: CRM sayesinde firmalar, satışları ile müşteri deneyimi, kaliteli hizmet anlayışı ve müşterileri ile uzun vadeli ilişkiler sağlarlar.

3- (Empowerment) Yetkilendirmek: Elektronik CRM stratejileri firmalara müşteri ile hangi sıklıkta, ne zaman ve nasıl etkileşime girmeleri gerektiği konusunda yetkilendirir. Firmalar bu program dahilinde çalışmalarını organize ederler.

4- (Economics) Ekonomi: CRM stratejileri genellikle müşterilerin ekonomileri üzerine kuruludur.

5- (Evaluation) Değerlendirme: Firmalar kendi müşterilerinin ekonomileri üzerinden yaptıkları değerlendirmeler ile, müşterilerin seviyelerini belirleyerek ROI ile karşılaştırmalar yaparlar ve müşterilerin analitik raporlarını oluştururlar⁵⁸.

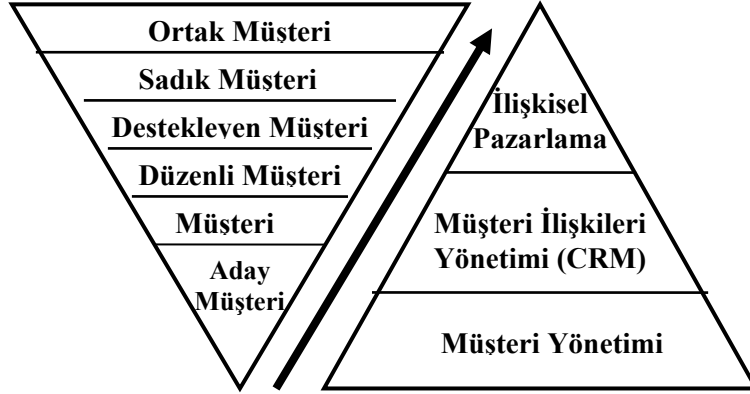
1.2.5 Müşteri İlişkileri Yönetimi ve İlişki Pazarlaması

Pazarlama literatüründe CRM ve ilişki pazarlaması terimlerinin zaman zaman birbirleriyle yer değiştirilerek kullanıldığı görülmektedir. Nevin’e göre bu terimler, temaların çeşitliliğini ve bakış açılarını yansıtmakta kullanılır. Bu temalardan birçoğu daha paradigmatik yaklaşımda bulunurlarken bazıları sınırlı fonksiyonel yaklaşım sunarlar⁵⁹. CRM kavramı, ilişki pazarlama anlayışının uygulanmasında odak noktalarından biridir. Bir başka deyişle ilişki pazarlama işletme tarafından benimsenen bir strateji ve CRM ise bu stratejinin uygulanmasında kullanılan bir taktik niteliğindedir. İlişki pazarlama temel anlamda, yeni müşteriler bulmaktan çok mevcut müşterileri elde tutma ve onlarla ilişkileri geliştirme üzerine yoğunlaşan stratejik bir eğilimdir. Müşteri Yönetimi, müşteri kavramının işletme tarafından anlaşılması ve kişiye özel pazarlama faaliyetlerinin uygulanmasıdır. Müşteri ilişkileri ise, işletme ile diğer işletmeler arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası tüm eylemleri kapsayan,

⁵⁸ Suresh, Hemamalini; “Customer Relationship Management: An Opportunity for Competitive Advantage”, PSG Institute of Management Articles, September 2002, s. 9.

⁵⁹ Parvatiyar, - Sheth, a.g.m., s. 3.

karşılıklı yararı ve ihtiyaç tatmini içeren bir süreçtir. Bu tanımlardan yola çıkarak, başlangıçta müşteri hiyerarşisini ardından buna bağlı olarak ortaya çıkan müşteri yönetimi, Müşteri İlişkileri Yönetimi ve İlişkisel Pazarlama hiyerarşisini çizmek mümkündür. Şekil 1.2’de Müşteri hiyerarşisi yer almaktadır.



Şekil 1.2: Müşteri Hiyerarşisi ve Müşteri Merkezli Pazarlama Anlayışı
Kaynak: Ersoy, s. 6.

Mevcut müşteriyi elinde tutmanın önemini kavramış olan sektörlerde özellikle müşteri sadakatini sağlama ve bunu geliştirme üzerine odaklanılmakta ve müşteriyi ortak seviyesine yükseltme hedefi doğrultusunda işletmeler ilişkisel pazarlama anlayışını benimseyerek müşteri ilişkileri yönetimini uygulamaktadırlar. Müşteri sadakatini tam olarak yaratmak için işletmeler geleneksel pazarlama stratejilerinden uzaklaşıp bunun yerine ilişki odaklı yeni pazarlama stratejilerine yönelmek durumundadırlar. Çünkü müşteri sadakati uzun dönemli işletme karlılığının sağlanmasında en önemli unsurdur⁶⁰.

1.2.6 Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Pazarlamanın Geleneksel Kavramları

1.2.6.1 Müşteri ilişkileri yönetimi ve reklam

Mevcut ve potansiyel müşterileri hedefleyen reklamlarda, %100 doğruluk taşıyan müşteri davranış bilgisini elde etmek son derece önemlidir. CRM, hangi

⁶⁰ Ersoy, Nezihe Figen; “Finansal Hizmetlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Kavramı”, Pazarlama Dünyası, Anadolu Üniversitesi, 2002, s. 6.

mecrada, hangi mevkide, hangi müşteri profiline hangi mesajın, hangi zamanda ve hangi sıklıkta verileceğini tespit etmek için her geçen gün daha yoğun olarak kullanılmaktadır.

1.2.6.2 Müşteri ilişkileri yönetimi ve ürün geliştirme

Ürün veya hizmet geliştirme; bugüne kadar hiç bilinmeyen, yepyeni bir ürünün ya da hizmetin pazara sunulması, mevcut ürünlerin ya da hizmetlerin değişik nedenlerle geliştirilip yeni versiyonlarının sunulması, mevcut ürünlerde ya da hizmetlerde son derece önemsiz değişiklikler yaparak, tamamıyla yeni bir ambalaj altında sanki yeni bir buluş gibi tekrar pazara tanıtılması konularını içermektedir. “Ürün geliştirme” kapsamındaki konuların CRM’den yararlanma miktarları da, bu esaslar boyunca artmaktadır.

1.2.6.3 Müşteri ilişkileri yönetimi ve pazar araştırma

İstatistiki yöntemler, özel olarak geliştirilmiş yazılımlar, doğruluk ve güvenilirlik ölçümleri ile daha da geliştirilen bu konu, CRM’in ortaya çıkması ile daha da önem kazanmıştır. Mevcut müşterilerin davranış ve düşüncelerini yepyeni yöntemlerle ölçebilen kuruluşlar, pazar araştırmasının değişen rolünü daha iyi kavrayacaklar ve bu konuda hizmet veren şirketlerden beklentilerini rafine edecekler, bu uzmanlığın değerini daha iyi anlayacaklardır. Bu ise, pazar araştırma konusunun CRM’den olumsuz bir şekilde etkilenmek yerine, CRM’den faydalanacağına işaret etmektedir⁶¹.

⁶¹ Gel, Oğuz C.; “CRM Yolculuğu”, Sistem Yayıncılık, 2.Baskı, Ocak 2003, İstanbul, s. 187-190.

II. BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ SİSTEMİ

2.1 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN YAPISI VE ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ

2.1.1 Müşteri Veritabanı Oluşturma

CRM çözümünün tam olarak işletilebilmesi için öncelikle müşteri veritabanı ve bilgi dosyalarının oluşturulması gerekmektedir. Web tabanlı işlerde müşteri iletişimiyle ilgili detaylar müşteri etkileşimleri için artık en doğal bölümü oluşturmaktadır. Daha önceki firmalar şimdiki web tabanlı firmalar kadar müşteri bilgileri toplayamıyorlardı, şimdi ise özellikle müşterilerin muhasebe bilgileri de kaynaklarda yer almaktadır⁶². Değerli müşteriler ile işbirliğini uzun vadede sürdürebilmek için müşteriler ile ilgili çok detaylı bilgilere sahip olmak önemlidir⁶³. Dwyer, müşteri önceliklerini gözönüne alarak müşteriyle ilgili veri toplamayı tanımlamaktadır. Bu nedenle, bu süreç tahmin edilen yaşam değerini tespit etmek için sonuçlar uygulanmalı, beklenen müşterileri sıklıkla ve gizlilik içinde gerçekleştirilmelidir. Toplanan veri, veri ambarında müşterilerin ilgilendikleri noktalar müşteriler için analiz edilmeli, sürekli depolanmalı ve ulaşılabilir hale getirilmelidir. Veri ambarı, farklı kaynaklardan hızlı ve etkin erişim ve veri analizini destekleyen salt okunur veri tabanı ve karar destek altyapısı olarak sıkça kullanılmaktadır⁶⁴.

Genellikle veritabanı şu bilgileri içermektedir;

- **Etkileşimler:** Müşteri alım bilgilerini içerir. (Fiyat bilgisi ve gönderim bilgisi gibi)
- **Müşteri Kontakları:** Bugün birçok kanal ve içerikten oluşan müşteri iletişim bilgileri alımındaki artış oranı değişikliklerini içerir.

⁶² Winer, a.g.m., s. 4.

⁶³ Suresh, a.g.m., s. 4.

⁶⁴ Hampe, J. Felix – Swatman, Paula; “Customer Relationship Management (eCRM)”, Issues in Electronic Commerce, Universität Koblenz - Landau Institut für Wirtschaftsinformatik, Germany, February 2002, s. 14 – 15.

- **Tanımlayıcı Bilgi:** Bu bir diğer bilgi analizidir.

Tablo 2.1'in sol üstünde bulunan firmalar (bankalar, perakende firmaları) genellikle kolay müşteri veritabanı oluşturabilen gruptur. Sağ-alt bölümde bulunan firmalar daha zor müşteri veritabanı oluşturan firmalardır, bu firmaların genellikle müşteriler ile sık etkileşimleri yoktur (otomobil ve mobilya firmaları gibi). Tablonun diğer iki bölümü orta sırada olan firmalardır.

	Direkt	Endirekt
Yüksek	Bankalar-Telekom- Perakende	Havayolları-Paketlenmiş Ürünler-İlaçlar
Düşük	Kişisel Bilgisayarlar-Internet	Mobilya- Otomobil

Tablo 2.1: Müşteri Etkileşimi
Kaynak: Winer, s. 4.

2.1.2 Veri Analizi

Geleneksel olarak, müşteri veritabanı müşteri çeşidine göre gruplandırılır. Direkt pazarlamacılar yıllardır e-mail ile katalog gönderimi gibi çeşitli teknikler kullanmışlardır. Müşteri tabanlı geçmiş ve şimdiki alımların karlılık hesaplaması şöyledir;

$$\text{Karlılık}_t = \sum_T [\sum_J (P_j - C_j) - \sum_K MC_k]$$

t = zaman periyodu,

T = Veritabanı için harcanan toplam zaman,

J = Müşterinin satın aldığı ürün miktarı,

K = Hedef müşteriler tarafından kullanılan ürünler,

P_j = Ürün fiyatı,

C_j = Ürün maliyeti,

MC_k = Ürünün baştan sona olan toplam maliyeti.

Müşterinin firmaya yarattığı karın artması için; zamanla alınmış ürünlerin toplamı üzerinden müşteriye ulaşanlardan her zaman daha az olmalıdır. Bu fiyatlar en alt düzey etkileşimlerden olan mail gönderme ve yapılan telefon konuşmaları gibi yapılan tüm giderler hesaplanır. Müşterinin firmaya sağladığı karın yanında, müşteri kazanmak için yapılan masraflar daha fazladır, denge ancak müşterilerle uzun vadeli etkileşimlere girildikçe kurulabilir. Büyük çapta yapılan reklamlar bu formüle dahil edilmez. Bireysel müşterilerin her biri, dolar miktarı olarak rekabet eder durumdadırlar, bu her bir müşteri için aynıdır, fakat bu müşterilere verilen hizmeti etkilemez. Denklem LCV (yaşam boyu müşteri değeri) hesaplamaları üzerine kurulu olarak tahminlerinde eklenmesiyle yapılır. Bu denklem genellikle gelecekteki alımları, üretim ve pazarlama maliyetlerini ve tabii ki her bir müşterinin, hangi zaman zarfında, firmaya dönüşünün tahminini gerektirmektedir. Denklem sadece LCV demek değildir, bu denklem ayrıca da müşterilerden sağlanabilecek karlılığın nerede olabileceğini de gösterebilir. Kar artışına etki eden nedenler; J'nin artması (satın alınan ürünler), P'nin artması (ödenen ücretler), C'nin düşmesi (üretim maliyeti), MC'nin düşmesi (müşteri kazanım maliyeti). LCV'nin de haricinde diğer data analizleri CRM için uygundur. Pazarlamacılar, hangi ürünlerin daha sık satıldığının üzerinde durarak, bunları toplu analizler olarak değerlendirirler. Birbirini tamamlayıcı ürünler, kataloglarda veya web-sitelerinde aynı sayfalarda gösterilir. Bu çeşit data analizlerinden, yeni bir analiz sistemi doğmuştur buna "İnternet tıklama sıklığı analizi" denir. Bu yeni analiz sisteminde sanal mağazalarda ürünler üzerinde yapılan " tıklamaların" sıklığına ve o ürünün satın alınıp alınmadığına veya alındı ise ne kadar sıklıkta alındığına bakılır. Burada amaç "değişiklik" oranını ve gerçek müşterilerin sayısını arttırmaktır⁶⁵.

2.1.3 Müşteri Seçimi

Firmaların müşterilerini anlamadan onlarla bir etkileşime girebilmeleri imkansızdır, öncelikle onların değerlerini, hangi tür hizmetin onlar için önemli olduğunu, onlarla ne çeşit bir etkileşimin avantajlı olacağı ve ne satın almak istediklerinin anlaşılması gerekir. Doğru anlaşılan müşteri hakkında yapılacak analizler

⁶⁵ Winer, a.g.m., s. 4 – 5.

onlar ile doğru etkileşim planının başlatılmasını sağlar⁶⁶. Elde edinilen müşteri bilgileri ve analiz sonrasındaki adım; hangi müşterinin firma pazarlama programına uygun olduğunun saptanmasıdır. Bütün bu yapılan analizlerden çeşitli sonuçlar çıkartılabilir. Eğer analizler müşterilerin alım veya ilgili davranışlarına göre yapılır ise, müşteriler daha fazla alım yapmaya başlar ve o ürünün marka olması sağlanabilir. Diğer bölümlerde ek faktörlere bağlı olarak seçilebilir. Mesela, eğer müşteri zaten her zaman fazla ürün alan bir müşteri ise, bu müşterinin alım oranı daha da yükseltilmeye çalışılmaz. Daha farklı potansiyel müşterileri yakalamak daha caziptir. Buna ek olarak, bu değişkenler, veritabanı profillerinden seçilen müşteriler ile denkleştirilebilir. Eğer bireysel kar amaçlı müşteriler LCV veya benzeri analizler için de uygun ise, hangi müşteri tipi üzerinde odaklanılması gerektiğine karar vermek kolaylaşır. Pazarlama müdürleri, bu birçok sayıdaki kriteri kullanabilirler. Amaç, müşteri kar analizlerini kullanarak, bu karlılığı uzun vadeye çevirebilmektir. 80/20 kuralı sıklıkla şu yaklaşımı gösterir. Bir çok firmanın karı; müşterilerinden elde ettiği küçük yüzdeliklerin toplamıdır.

2.1.4 Müşteriye Hedeflenme

Televizyon, radyo veya yazılı basın gibi geniş pazarlama alanlarında müşterilerin ilgisini çekmek çok kolaydır. Fakat CRM'in müşteriler ile olan birebir etkileşim uygulamaları için o kadar faydalı olmayabilirler. Daha geleneksel bir yaklaşım olarak; seçilen müşterilerin tele-pazarlama, direkt mal gönderimi ve direkt satışlar gibi bireysel pazarlama metotlarıyla portföylerini hazırlamaya hedeflemek gerekir. Peppers ve Rogers gibi yazarlar, firmaları müşterileri ile olan ilişkilerinde basın yayını kullanmak yerine birebir etkileşime girmelerinin daha iyi olacağı konusunda uyarılmıştır. Birebir pazarlamada, Internet imkanlarından yararlanmanın faydalı olabileceği görüşündedirler. Internet tabanlı en yaygın direkt pazarlama şekli e-maillerin kişiselleştirilmesidir. Godins ilk olarak adına "izinli" dediği bir mail sistemi geliştirdi, firmanın potansiyel müşterilere ilk mail gönderiminde müşteriye "bundan sonra bizden mail almak istiyor musunuz" şeklinde sorusu ile "Direk Mail Gönderim Sistemi" daha

⁶⁶ Suresh, a.g.m., s. 4 – 5.

da popüler olmaya başlamıştır. Kana ve Digital Impact gibi firmalar müşterilerine içinde video, ses ve çeşitli animasyonlar olan karmaşık e-mailler göndermeye başlamışlardır. Hedef kitleye hitaben hazırlanan özel e-mail sistemi 2001 yılında 50 milyar adet gönderilmiştir.

2.1.5 İlişki Programları

Müşterilere direkt e-mailler ile sunumlar yapmak CRM içinde kullanışlı bir araçtır. Müşteri iletişimlerini özellikle günümüzde sadece bir kanaldan yapmak yeterli gelmeyebilir. Buradaki amaç, gün geçtikçe daha kaliteli müşterilerin beğenisini ve ilgisini kazanabilmektir, bunun için bu konu geniş araştırmalara neden olmaktadır.

2.1.5.1 Müşteri hizmetleri

Müşterilerin geniş seçim olanakları nedeniyle, günümüzde müşteri hizmetleri departmanları daha önemli olmaya başlamıştır. Genellikle, müşteriler ile yapılan en ufak bir iletişim CRM uygulayıcıları tarafından değerlendirilir. Müşteri hizmetlerini genişletmek için iki olanak vardır. Reaktif hizmet: Müşteri herhangi bir problemle karşılaştığı zaman (bozuk ürün, fiyat ile ilgili sorunlar ve mal iadesi gibi) firma bu sorunları reaktif hizmet ağında bulunan 800'lü telefon numaraları, fax veya e-mail adresinden faydalanarak çözebilir. Proaktif hizmet ise daha farklıdır, yöneticiler müşterilere karşı yapılan herhangi bir hata veya problemi, müşteriler hemen kendilerine haber vermeden bilgilendirirler. Proaktif hizmetler özellikle değerli müşteriler için daha özenle yapılmaktadır.

2.1.5.2 Sık kullanılan programlar

Müşterilerin sık alımlarını ödüllendiren programdır. Mc.Kinsey Amerika'nın önde gelen ilk on perakende zincirinden biridir. Müşterilerin ne kadar sıklıkta alışveriş yaptıklarını göz önünde bulundurarak, yaptıkları alışverişleri ödüllendirmek için

hediyeler sunmaktadırlar. Aynı sistemi İngiltere'nin bir çok firması da uygulamaktadır⁶⁷.

2.1.5.3 Kişiselleştirme

Kişiselleştirme, sunulan ürün veya hizmetin müşterinin faydası yönünde farklılaştırılmasıdır. CRM yatırımlarının geri dönüşünün sağlanabilmesi için elde edilen verinin doğru kullanılması ve alınan aksiyon sonucunda müşterinin de kendisine bir fayda sağlaması gerekmektedir. Müşterilerden elde edilen bilgi, bireyselleştirilmiş ürün özelleştirmesinin yanında kişiselleştirilmiş web ara yüzleri ve iletişim sağlamak için uygulanabilmektedir. Wilde, diğer iletişim ve dağıtım kanallarının aksine kişiselleştirme için internetin önemli avantajları ve yeterlilikleri olduğunu düşünmektedir.

Internet'in üç önemli özelliği şunlardır;

- Müşterilerle ilgili fazla bilgi ve satış alma modelleri sağlamak
- Müşteri ilişkilerinde yüksek dereceli kişiselleştirmeyi ucuza gerçekleştirmek
- Değeri artan ve ek hizmetle daha sağlam müşteri ilişkileri yaratmak

Bu yeterlilikler, Internet'in kişiselleştirilmiş alıcı-satıcı ilişkisi ve ürünleri müşterilere ulaştırma işini sağlamasına katkıda bulunmaktadır. Internet, iş yerlerinin müşteri tercihleriyle ilgili daha detaylı bilgi elde etmelerini sağlamaktadır. Web teknolojilerini kullanarak ucuz ve bireysel olarak her müşteri kaydedilebilmekte ve Internet daha fazla değerli hizmet sağlamaktadır. Bireyselleştirilmiş iletişim ve kişiselleştirilmiş içerik sağlamak için uygun (içsel) müşteri modeli ve bir içerik modeline ihtiyaç duyulmaktadır. Müşteri ve içerik modeline, uygun format içinde doğru kanal aracılığıyla her müşteriye istenen bilgi sağlamaya fırsat veren kural-tabanlı sistem tarafından düzenli olarak işlenen farklı özellikler (nitelikler) ayrılmaktadır⁶⁸. Kullanıcıların kullandıkları Internet portalının sadece rengini, görüntüsünü veya içeriğini değiştirebilmesi yeterli değildir. Internet kanalını daha etkin kullanmayı isteyen kurumların dinamik yaklaşımla elde ettikleri verileri tetikleyici etkiler yaratarak, etkin bir ortam yaratmaları gerekmektedir. Bu tetikleyici etkiler, müşteri davranışlarına

⁶⁷ Winer, a.g.m., s. 5 – 16.

⁶⁸ Hampe – Swatman, a.g.m., s. 15.

anında tepki verme fırsatını doğurmakta ve bu sayede kurumlar, müşterilerine mutlu müşteri deneyimleri yaşatmakla kalmayıp, Internet uygulamalarının yapışkanlığını da sağlamaktadır. Dell Computer, müşterilerine özel web siteleri kurarak popüler olmuştur, yine aynı şekilde Levi Straus, Nike ve Mattel’de müşterilerinin zevklerine özel ürünler hazırlamışlardır. Buradaki asıl amaç, müşterileri üretimin bir parçası haline getirmeye çalışmaktır, böylelikle müşteriler hem firmayı kendi firmaları gibi benimserler hem de ürünler kendi zevklerine uygun olduğu için alımda zorlanmazlar. Shapiro ve Varion kişiselleştirmelerin ürün tanıtımı için en ucuz ve kolay yol olduğunu savunurlar.

2.1.5.4 Topluluk

Firmaların çoğunlukla web siteleri oluşturup hem online hem de offline iş yapmalarının amacı, ürünler ile ilgili bilgileri, firma bilgilerini ve marka bilgilerini müşteriler ile paylaşabilecekleri bir ağ kurmak içindir. Bu ağlara ve ilişkilere “topluluk” adı verilmektedir. Bu yöntemle yöneticiler müşterilerin kendilerini o firmanın bir parçası gibi hissetmelerini sağlayarak, o müşterileri uzun vadede kazanmaya çalışıyorlar.

2.1.6 Gizlilik Konusu

CRM’in amacı, veritabanı ve analiz raporları ile hedeflenen müşteri kitlesine göre hareket etmektir. Müşterilere daha iyi hizmet vermek ve ürün satışını arttırmak arasında sürekli bir birliktelik vardır. Internet’in popülaritesiyle birlikte bir çok müşteri, alışveriş ettiği firmaları kendi istekleri doğrultusunda araştırma imkanı bulmuştur. Firmalar ise Internet’te müşterilerine daha ucuz ve kolay yoldan ulaşım imkanı bulmuşlardır. Bütün bunlar oluşurken gizlilik konusu da önem kazanmaya başlamıştır. Direkt pazarlamacılar yıllarca veritabanlarında, müşterilerin kredi kartları bilgilerini, motorlu araç bilgilerini, kişisel bilgilerini saklamışlardır ve halen saklamaktadırlar. 1999 yılına kadar Internet ortamında gizlilik için bir prosedür yoktu. Doubleclick

adındaki bir reklam firması ilk defa kullanıcılarından veritabanları için gerçek isim ve soyadlarını kullanmalarını ve bunun gizli tutulacağına dair taahhüt vermiştir⁶⁹.

“Opt-in” (dahil olmak, tercih etmek): Bir Internet kullanıcısının, ilgilendiği konularda ticari e-posta mesajları gönderilmesini kendi rızasıyla istemesi anlamına gelmektedir⁷⁰. Burada müşteriler sadece kişisel bilgilerini verdikten sonra Internet ortamında on-line hizmet alabilmektedirler. Bu pazarlamacılara müşterilerini tanımlamak için çok faydalı olmaktadır⁷¹.

“Opt-out” (dışında kalmak, geri çekilmek): Bir Internet kullanıcısının istediği zaman listeden çıkabilmesi demektir⁷². Bu web versiyonunda müşteriler kişisel bilgilerini vermekten kaçınılabirler. Bu durumda pazarlamacılar müşterileri ile ilgili bilgi alamazlar.

2.1.7 Ölçümler

CRM’e artan ilginin nedeni; yöneticilerin ürün başarısını, müşteri memnuniyetini ve pazardaki yenilikleri sürekli ölçmelerindedir. Finansal ve pazar tabanlı göstergeler (karlılık, pazar payı, kar marjı gibi konular) önemini gün geçtikçe arttırmaktadır. Ayrıca CRM’de yöneticilere son gelişmeleri sıkı sıkı takip görevi de verilmektedir. Bu takipler yöneticilere CRM programının işleyişi ve yapılması gerekenler konusunda bilgi verir. Internet ortamında veya Internet ortamı olmadan CRM tabanlı ölçümler şunlardır;

- Müşteri kazanma maliyet oranları,
- Müşteri etkileşim oranları (sadece bakıcı müşteriden alıcı müşteriye olan değişim),
- Müşteriyi elde etme oranları,
- Bazı müşterilerin satış oranları,
- Değerlilik oranları,
- Müşteri paylaşımı oranları (aynı kategori ürünlerde marka olarak kazanım payı).

⁶⁹ Winer, a.g.m., s. 16-22.

⁷⁰ Özmen, Şule; “Elektronik Ticaret ve Sunduğu Fırsatlar”, E-Ticaret Konferansı, Ankara Sanayi Odası, Ankara, 7 Haziran 2002, <http://suleozmen.marmara.edu.tr/konferanslar.php>, s.42.

⁷¹ Winer, a.g.m., s. 16-22.

⁷² Özmen, a.g.m., s.42.

Bütün bu ölçümler, daha iyi etkileşim kurmak için gereklidir ve müşteri seviyesinde firma performansına odaklanmak için faydalıdır⁷³.

2.2 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ MİMARİSİ

CRM müşteri ilişkileri sayesinde kaynaklarını yönetebilmektedir ve daha fazla yapılan aktiviteler ile bu ilişkinin gelişmesini ve ilerlemesini sağlamaktadır. Operasyonel olarak; CRM tüm departmanların bir arada aynı amaç üzerinde zincir olarak çalışmalarını gerektirmektedir ve böylelikle devamlılık ve tutarlılık sağlanmış olur. Analitik noktadan bakılır ise; CRM tüm analitik çalışmaların merkezidir. Bütün bu analitik bilgiler müşteri davranışlarını ve yapısını öncelikle satış kampanyalarında uygulamak üzere kullanır⁷⁴.

2.2.1 Operasyonel Müşteri İlişkileri Yönetimi

Operasyonel CRM modeli; iş süreçleri, olaylar, kişiler ve organizasyonları tanımlar. Operasyonel CRM'in unsurları kullanıcı tarafı, iş süreçleri tarafı ve organizasyonel tarafı içerir⁷⁵. Müşteri ilişkileri yönetimi, özellikle front office'le (ön ofis) ilgilenen ve dıştan yönlendirilen ilişki pazarlama stratejilerini desteklediği için, özellikle back office ve içsel süreçlerle ilgilenen eski strateji yönetiminden çok farklıdır. Başarı faktörleri gerekli olduğu halde yeterli değildir. Front office değişikliği şunları önermektedir;

- Anahtar pay sahibi değişen programda, müşteri şirket kontrolü altında değildir.
- Rekabetçi teklifler (CRM programları sonucu) müşterilere görünebilir haldedir.
- Yeni sistem ve süreçlere rehberlik etmek ve dikkatle onları yaymak zordur. Çoğu kez bu sistem ve süreçler doğrudan doğruya herkesin kullanımına açık olmakta ve konu da baştan yoğun bir inceleme gerektirmektedir.

⁷³ Winer, a.g.m., s. 16-22.

⁷⁴ Joyner, Ellen; "Customer Relationship Management in Banking: Key Challenges Facing Banking Executives", A SAS White Paper, 2001, s. 4.

⁷⁵ Chan, O. Joseph; "Toward a Unified View of Customer Relationship Management", The Journal of American Academy of Business, Cambridge, March 2005, s. 35.

- İlk gerçekleştirildiğinde geciktirilmiş ya da başarısız olunmuş back office (arka ofis) sistemi finansal maliyete sahiptir. Ancak otomatik olarak iş kaybetmeye neden olmamaktadır. Başarısız olan front office sistemi ise en iyi müşterilerinizden uzaklaşmanıza ve onları kaybetmenize ve çoğunun bir daha geri dönmemesine neden olabilir⁷⁶.

2.2.2 Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi

Analitik müşteri ilişkileri yönetimi sistemleri, her bir müşteriyi ve davranışlarını daha iyi anlamak için müşteriler hakkındaki bilgiyi değerlendirir ve kullanır⁷⁷. Veri analiz süreci, Hipper tarafından sistematik olarak müşteri bağlantılarını ve ilişkilerini analiz eden ve müşteri ilişkili iş süreçlerini doğrudan desteklemeyen CRM sürecinin bir parçası olan Analitik CRM olduğu ileri sürülmektedir⁷⁸. İşletme performans yönetimi; veri ambarı uygulamalarıdır.

2.2.3 İşbirlikçi Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteri temas noktaları yönetimi; telefon/ses, İnternet, faks/mektup, yüz yüze/doğrudan temastır⁷⁹. İşbirlikçi CRM sistemleri, müşteri etkileşim noktalarını ve iletişim kanallarını (telefon, mail ve Web gibi) senkronize eder ve kullanır. Operasyonel CRM sistemleri, farklı front-office iş süreçlerini destekleme üzerine odaklanırken analitik ve işbirlikçi CRM sistemleri sadece operasyonel CRM'i destekleyici bir role sahiptir⁸⁰.

⁷⁶ Thompson et al., "Developing Relationship Marketing Through The Implementation of customer relationship management Technology", School of Management, Cranfield University, s. 9.

⁷⁷ Gebert et al., a.g.m, s. 3.

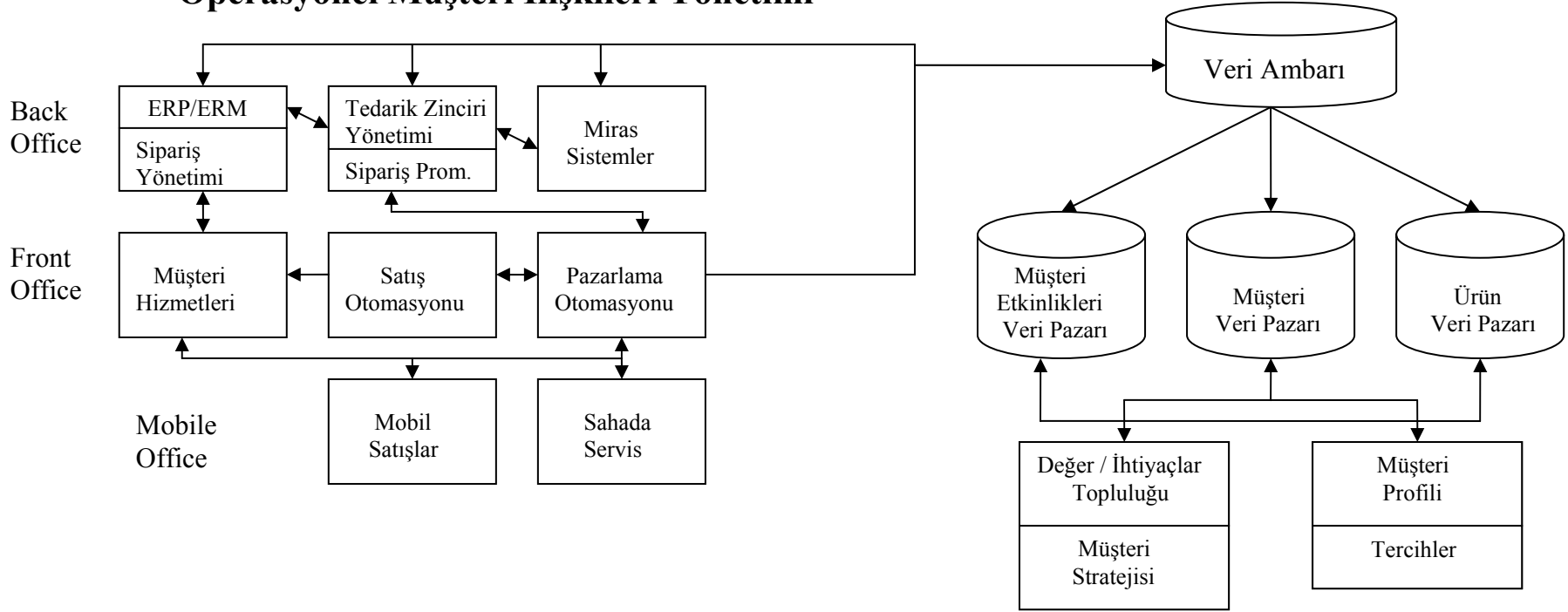
⁷⁸ Hampe – Swatman, a.g.m., s. 15.

⁷⁹ Akça, Utku; a.g.m., s. 2.

⁸⁰ Gebert et al., a.g.m., s. 3.

Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi

Operasyonel Müşteri İlişkileri Yönetimi



Müşteri
Temas
Noktaları

Telefon / Ses
IVR, ACD

Conferencing
Web Conf.

WEB

Faks
Mektup

Yüz yüze /
Doğrudan
Temas

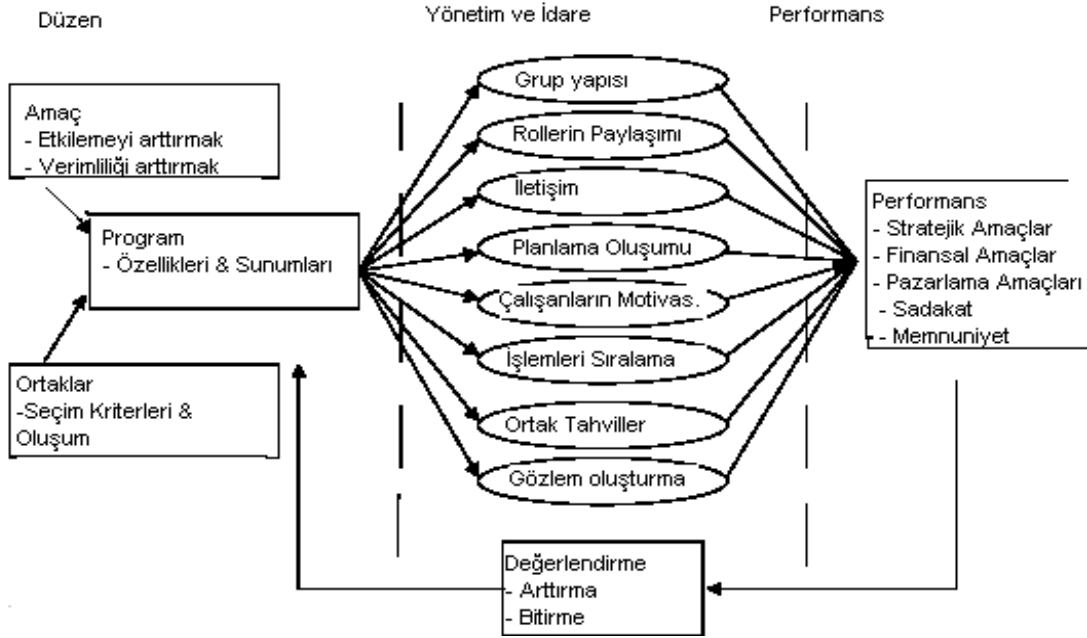
İşbirlikçi Müşteri İlişkileri Yönetimi

Şekil 2.1: Müşteri İlişkileri Yönetimi Mimarisi

Kaynak: Akça, <http://www.erpcrm.com>

2.3 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ İŞLEME YÖNTEMİ

Bir çok bilim adamı satıcı-alıcı ilişkileri ve gelişim modelleri üzerine çalışmaktadır. CRM oluşumu; müşteri ilişkileri düzenleme süreci, müşteri ilişkileri yönetimi ve idare süreci, performans gelişim süreci ve CRM yayılma - genişleme süreci diye 4 bölümden oluşmaktadır. (Şekil 2.2’de süreç modellerinin önemli elemanları gösterilmektedir.)



Şekil 2.2: Müşteri İlişkileri Yönetimi İşletim Yönetimi
Kaynak: Parvatiyar - Sheth, s. 8.

2.3.1 Müşteri İlişkileri Yönetimi Düzenleme Süreci

CRM'in düzenleme süreci, firmanın işbirliği ilişkilerinin başlatılabilmesi için, hedef seçilen kişi veya kişilerin tanımlanmasıyla ve karar verilmesiyle başlar. Bundan dolayı bu süreç çok önemlidir çünkü bu ilk süreçte firma müşterilerini ayırt etme ve tanımlama imkanı bulur. Düzenleme sürecinde 3 tane karar verme bölümü vardır. CRM'in objektiflerini ve yöntemini belirleme, CRM için uygun olabilecek yardımcıların, ortakların seçilmesi ve seçilen bu müşteri için CRM programının

geliştirilmesidir⁸¹. CRM yönelimli iş modellerinde birçok faktör rol oynar. En önemli adım stratejinin bir çözüm olmaktan ziyade strateji olarak ele alınmasıdır. Bunun uygulanması CRM projelerinin, departman düzeyindeki projelerden şirket düzeyindeki projelere yükselmesini sağlar. CRM yönelimli iş modellerinin evrimleşmesindeki ilk adımlarda CRM bir teknoloji çözümü olarak yer alır;

1. Bir yazılım satın alınır ve bazı özel pazarlama fonksiyonları için kullanılır. Bu iş modellerinde diğer departmanlar arasında çapraz ilişki kurulması gerekmektedir. Bu anlamda CRM stratejik bakış açısı başarıya ulaşabilir. Öncelikli olarak işletmenin ihtiyaçlarına uygun bir CRM stratejisi belirlemek gerekir.
2. Hangi CRM unsurlarının projeye dahil edileceği belirlenmelidir.
3. Belirlenen projenin ölçeği çapraz departman alt yapı değişikliğini gerekli kılması gerekir⁸².

2.3.1.1 Müşteri ilişkileri yönetiminin amacı ve operasyon hedefleri

CRM'in genel olarak amacı pazar üretimini arttırmak ve bu etkileşimde bulunan taraflara karşılıklı yardımcı olmaktır. Pazar üretimini geliştirmek ve karşılıklı değerleri oluşturmak; pazar verimliliği veya gelişimiyle mümkündür. Firmalar böyle operasyonel hedefler belirleyerek hem giderlerinin kısılmasını hem de müşteri tutmanın ekonomik yollarını tanımlama imkanı sağlayabilirler. Uyguladıkları çeşitli programlar sayesinde, dikkatlice seçilmiş müşteriler ile pazara olan etkilerini arttırabilirler, bu çeşitli programlar ile ayrıca kendi pazar tekliflerini özelleştirebilir, müşterilerinin acil isteklerine cevap verebilir, yeni ürünler geliştirerek pazara girebilir ve yeni rekabet ortamları yaratabilirler. Böylelikle, objektifleri belirleyerek ve CRM'in amacını tanımlayarak firmaya CRM programlarını daha etkin kullanabilme imkanı tanımaktadır. Amacın tanımlanması, gerekli işbirliği için, sürecin başlatılabilmesini sağlar. Ayrıca CRM performansının gelişimine de faydalı olur. Bu hedefler; finansal hedefler, pazarlama hedefleri, strateji hedefleri, operasyon hedefleri ve organizasyon hedefleri olarak kategorize edilebilir.

⁸¹ Parvatiyar - Sheth, a.g.m., s. 8.

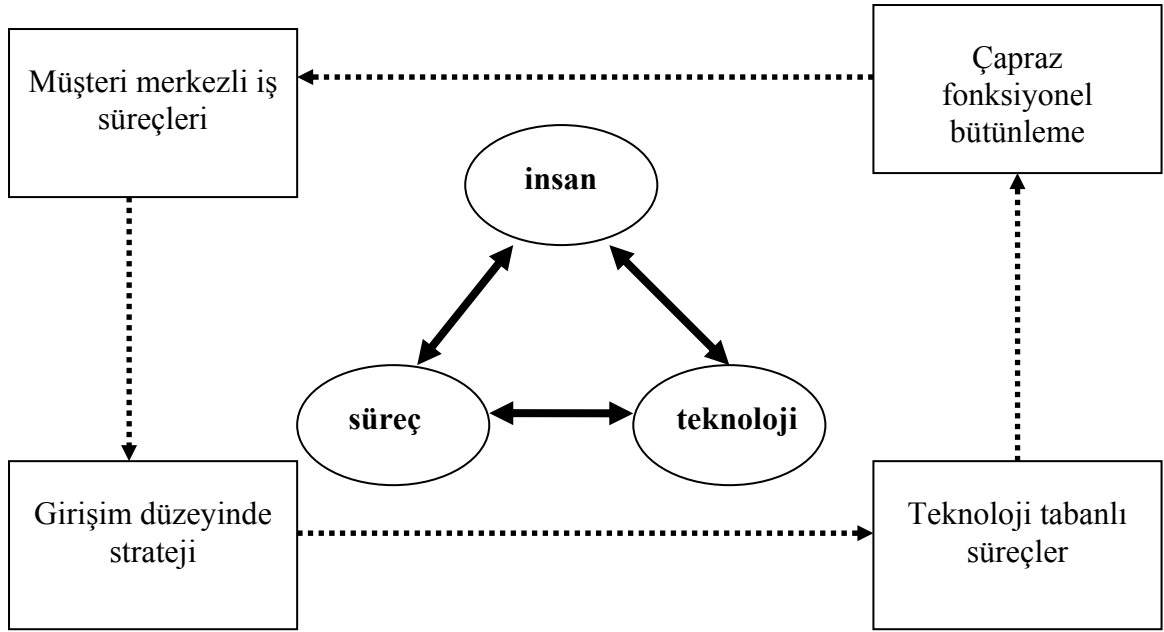
⁸² Kotorov, Rado; "Customer Relationship Management: Strategic Lessons and Future Directions", Business Process Management Journal, Vol. 9, 2003, s. 566 – 568.

2.3.1.2 İlişkisel taraflar ve ortaklar

Müşteri seçimi, düzenleme sürecinin bir diğer önemli kararıdır, her ne kadar firma, çeşitli kişilere hizmet verse de, bunlardan çok azı CRM programlarını oluşturmak için gerekli kaynağa ve yapıya sahiptir. Böylelikle, firmalar öncelikle hangi tarz müşteriler üzerinde odaklanacaklarını ve CRM programlarını uygulayacaklarına karar vermelidirler, ancak bu şekilde firmalar bu konuda başarılı sonuçlar elde edip, deneyim sahibi olabilirler, bu ayrıca firmaya eğer gerekli görülür ise CRM'e ekstra programlar ilave etme veya diğer müşteriler ile ilgili yeni oluşumlar yaratma gerekliliğini gösterebilir⁸³. CRM uygulamalarının başarılı olabilmesi için çalışan, süreç ve teknoloji unsurlarının birleştirilmesi gerekmektedir. Bu unsurların ele alınmasındaki başarısızlık 3 tür boşluğu çıkarır. Bu boşluğun ilki çalışanlar ve süreçler arasında yaşanır. İkinci boşluk teknoloji ve çalışanlar arasında gerçekleşir. Son boşluk, süreç ve teknoloji arasında oluşur. İkinci boşluk çalışanların CRM araçlarının faydasını anlamamasına, üçüncü boşluk ise CRM araçlarının organizasyon süreçlerini desteklemek için uygun şekilde dizayn edilmediğini açıklar⁸⁴.

⁸³ Parvatiyar - Sheth, a.g.m., s. 9.

⁸⁴ Zablah, R. Alex – Bellenger, N. Danny – Johnston, J. Wesley; “Customer Relationship Management Implementation Gaps”, Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. XXIV, 2004, s. 290 – 291.



Şekil 2.3: Bir CRM Uygulama Modeli⁸⁵
Kaynak: Chen – Popvich, s. 676.

2.3.1.3 Müşteri ilişkileri yönetimi programları ve stratejileri

Müşteri değerini kavramada gerileyen şirketlerin sadece bugünkü lider şirketlerden geri kalmamak için yatırım yapmaları kaybetme stratejisidir. Bu şirketler hareketli hedef olarak sürekli takip edilmektedirler. Bunun yerine sadece destekleyici çabaları geliştirmekten çok yeni müşteri odaklı iş modellerini tanımak, tasarlamak ve uygulamak için kapasitelerini hızla geliştirerek rekabet etmeye dikkat etmek gerekir. En iyi yenilikçi iş modelleri, muhtemelen şirketin geleneksel ürün pazarları dışına çıkmakta ve yeni iş ortakları istenmektedir. Başarılı olmak için, şirketler müşteri ekonomisi, davranışları ve yeteneklerini daha iyi anlama ihtiyacı duymaktadırlar.

Geçmiş uygulamalarla ilgili bazı anahtar farklılıklar bulunmaktadır;

1. Müşterilerin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarını tanımak ve geleneksel ve dar endüstri perspektifine karşı daha geniş müşteri ihtiyaçlarını karşılamaktır.
2. Faaliyet zincirinin mikro ekonomisini anlama derinliğini geliştirmek ve faaliyet zincirini müşterinin bakış açısından tekrar tanımlamaktır. Bu da müşteri davranışlarını hangi faaliyetlerin şekillendirildiğini kavramayla olmaktadır.
3. Müşteri davranışları, karlılığı ve değeriyle bağlantılı olan ekonomi tabanlı iş ve yönetim modelleri geliştirmek ve bu matrislerinin doğrudan şirketi etkilemedeki

⁸⁵ Chen, J. Injazz – Popvich, Karen; “Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process and Technology”, Business Process Management Journal, Vol. 9, 2003, s. 676.

önemlerine bağlıdır. Bu da yeni müşteri çözümleri için yaratıcı fikirler üretmelerini sağlayan etkili müşteri davranışlarına odaklanmakta ve daha iyi yatırım kararları sağlamaktadır⁸⁶.

CRM programları temel olarak 3 ana gruba ayrılmaktadır; pazar sürekliliği, birebir pazarlama ve ortak programlar. Bu grupların her biri, son müşteriler, dağıtıcı müşteriler ve B2B müşterileri olmalarına göre değişiklik gösterirler. Bunlara bağlı olarak araştırmacılar CRM programları ve varyasyonları ile ilgili yeni fikirlerde yaratmaya devam etmektedirler. Her ne kadar CRM programlarının ana temeli müşteri seçimi olsa da, şu anda ortak olarak bilinen şey her müşterinin eşit olmadığıdır. Şu anda bilinen kural 80/20 kuralıdır. Müşterilerin %20'si şirketlerin gelirinin %80'nini meydana getirmektedir, bundan daha az bir yüzdeliğe sahip müşteri potansiyeli, firma gelirlerinin %80 veya %80'ninden daha fazlasını getiremez.

2.3.2 Müşteri İlişkileri Yönetim Oluşumu

CRM geliştirilmiş bir program olduğu kadar yönetilmesi gereken kişisel ilişkidir. Bu ilişki büyük pazar müşterileri için ana sorumluluklar dahilinde simetri veya asimetri oluşumlar içerir. Programı uygulayan firmaların müşteriler ile olan ilişkileri çeşitlilik içerir ve pazarın büyüklüğüne ve çeşidine bağlıdır. Distribütörler ve müşteriler ile yürütülen bu programlar bazen her iki tarafında etkin ilişkisini gerektirir. CRM programı ve kurulan ilişkinin yapısına bağlı olarak, taraflar arasındaki oluşan sorumluluklarının nasıl yönetildiği de önemlidir. CRM programlarındaki tüm ilişkiler aynı sorumlulukları taşımaz ve aynı koşullarda yönetilmezler. Bir çok çalışmanın gösterdiğine göre uygun yönetim normları, her bir ilişki için farklılık gösterebilir veya birbirlerine kaynak teşkil edebilirler. Yönetim sorumlulukları ve diğer detaylar açık olarak taraflarca belirtilmelidir. Bunlar görev ayrımı, iletişim, ortak fikirler, oluşum planlaması, oluşum sıralaması, çalışma motivasyonu ve gözlemler ile ilgili kararlar içerir. Görev dağılımı; CRM programını veya ilgili konuları uygularken bireysel veya grup olarak yapılacak çalışmaları planlamak ve görev dağılımını gerçekleştirmektir.

⁸⁶ Armour, Eric – Mergy, Lee; “To Grow Profitably, Manage Customer Value, Not Customer Relationships”, The Journal of Bank Cost & Management Accounting, San Francisco, 2003, Vol. 16, Iss. 2, s. 2.

2.3.3 Müşteri İlişkileri Yönetimi Performans Ölçümleri

CRM sonuçlarının periyodik değerlendirilmesi, kurulan ilişkinin uzun vadeli olması ve istekleri karşılayabilmesi için ihtiyaçtır. Performans değerlendirmesi ayrıca düzeltilmesi gereken eksikliklerin de tamamlanması için imkan yaratır. Düzenli performans ölçümleri yapılmaz ise CRM programlarının devamlılığı ve geliştirilmesi için gerekli objektif kararların alınması güçleşir. Performans ölçümlerini geliştirmek için bir çok firma, var olan pazar değerlendirme ölçümleri, pazar paylaşımı veya toplam satış miktarı CRM'in tüm konseptini değerlendirmeye yeterli olmayabilir, bu durumda program dağılımı ve diğer ölçümlerin değerlendirilmesi gerekir. CRM performansının ölçülebilmesi için ayarlanmış skor kartları çeşitli ölçümleri içerir ve her bir müşteri için ayrı ayrı düzenlenir. Bir diğer CRM performansını ölçen ve firmalar tarafından kullanılan global ölçüm modeli, müşteri ilişkilerinin tatminkarlığını ölçmektedir, bu müşteri tatminkarlığını ölçmekle aynıdır ve birçok firma tarafından uygulanır.

2.3.4 Müşteri İlişkileri Yönetimi Değerlendirme Oluşumu

Bireysel müşteri ilişkileri ve CRM programları aynı değerlendirme tarzına sahiptirler. Bazı değerlendirmelere doğal olarak ihtiyaç duyulabilir ve yeniden yapılandırılabilirler fakat genelde CRM programlarının değerlendirmeleri önceden planlanmış şekilde yapılır. Bazı durumlarda, CRM programlarının değerlendirmesinden bir çok kararlar çıkartılabilir. Bu alınan kararlar, ilişkinin devamlılığına, feshine, genişletilmesine veya kısılmasına neden olabilir. Bazı faktörlerin varlığı bu kararları acilleştirebilir. Müşteri ilişkisinin performansı ve müşteri memnuniyeti CRM programlarının gelişimine büyük ölçüde etki ederler. Eğer performans tatmin edici ise, taraflar CRM programlarını uygulamaya devam etmeye motive olabilirler. Eğer performans beklentileri karşılamaz ise, bu ilişkinin değişimine veya feshine karar verebilirler, ayrıca özel risklerinde bu kararlarda etkisi olabilir. Daha önceden kazandırılmış, eklenmiş veya çıkarılmış kararlar değiştirilebilir⁸⁷.

⁸⁷ Parvatiyar - Sheth, a.g.m., s. 8-18.

2.4 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE TEKNOLOJİ KULLANIMI

Ürün ve hizmetler için müşteri bilgilerinin alınmasında kullanılan ve çok hızlı gelişen yol, teknolojinin kullanılmasıdır. Teknoloji bir çok ofis aletini, yazılım programlarını ve iletişim bağlantılarını içerir ve firmaların tüm oluşumlarına olumlu etki ederler⁸⁸. Teknolojinin temelinde olan CRM yazılımının tek çözümü, çoğunlukla sağlamaştırma, analiz, tanıtım ve yapısal olan ve olmayan bilgi dağıtımıyla ilgilenmek ve hemen hemen mümkün olan bütün iletişim kanallarını desteklemek zorundadır. Ayrıca birlikte çalışabilmeyi garantilemek için serbest ara yüzleri sağlamak ve küçük sayıdaki kullanıcı tabanından daha büyük kullanıcı tabanına kadar yükseltmeyi gerçekleştirmek ve sıklıkla değişen CRM ihtiyaçlarını karşılamak için yapının esnek olması gerekmektedir⁸⁹.

2.4.1 Satış Gücü Otomasyonu (SFA)

SFA olarak da adlandırılan Bilgisayar Destekli Satış Sistemleri öncelikle ABD’de ardından da Avrupa’da son 7-8 yılda gelişen yeni bir bilişim sistemleri uygulaması alanıdır. Özellikle son yıllarda, dizüstü bilgisayarların günlük hayatımıza iyice yerleşmesi sonrasında SFA sistemleri, aktif satış teşkilatları bulunan ve geniş alanda çalışan işletmeler tarafından öncelikle tercih edilmeye başlanmıştır. SFA sistemlerinde amaç, satış grubunun daha hızlı ve etkin çalışmasını sağlamak, bu şekilde de satışları artırmaktır. Bu sistemler satışların otomasyonlaştırılmasını ve en iyi şekilde kullanılmasını sağlar. Otomasyon, pazarlama iletişimlerinin daha etkili olmasını sağlar ve satışlar için ileriye dönük doğru tahmin yapılmasına yardımcı olur. İnternet, firmaların bu satış gücünü arttırmasında en önemli etkenlerden biridir. Ürün bilgisi, özelleştirilmiş çözüm veritabanları, satış destek soruları ve firma içi bilgiler İnternet’te yayınlanarak ürünlerin satış gücünü arttırır⁹⁰.

⁸⁸ Suresh, a.g.m., s. 7.

⁸⁹ Scheer, Wilhelm – Nüttgens, Markus; “Customer Relationship Management”, Hasso Plattner; SAP AG, Walldorf, Baden, Heidelberg: Physica -Verlag, August 1999, s. 7.

⁹⁰ Suresh, a.g.m., s. 7.

Satış gücü otomasyon kapasitesi;

- İlişki Yönetimi: Müşteri ile doğrudan iletişimi sürdürmeyi ve müşteri ihtiyaçları için birebir çözümler üretmeyi kapsar.
- Faaliyet Yönetimi: Müşteriler için takvim ve programlama sağlamaktadır.
- İletişim Yönetimi: E-mail ve fax yoluyla iletişim kurmaktadır.
- Tahmin Etme: Gelecek satış amaç, hedef ve tahminleri desteklemektedir.
- Fırsat Yönetimi: Yeni müşterileri liderlik ederek yönetmektedir.
- Sipariş Yönetimi: Online kotaların elde edilmesidir.
- Belge Yönetimi: Standarda, isteğe göre uyarlanabilen yönetim raporlarına ve tanıtım belgelerine erişmek ve onları geliştirmektedir.
- Satış Analizi: Satış verilerini analiz etmektedir.
- Ürün Düzeni (kurulumu yapılandırma): Ürün özelliklerini ve fiyatlandırmayı bir araya getirmektedir⁹¹.

2.4.2 Çağrı Merkezleri

Teknolojinin sağladığı olanaklar, iletişim araçları ile paralel bir şekilde kullanılmaktadır. Toplumsal ve ekonomik yaşamın önceki aşamalarında, yani çok yakın geçmişte, müşteri ilişkileri birebir gerçekleşirken, artık teknolojinin bütün olanakları sisteme katılarak, her geçen gün yeni kanalların eklenmesiyle müşteriye ulaştırılabilmektedir⁹². Çağrı merkezleri, daha bilindik adıyla telefonla danışma merkezleri hizmette zaman ve mekan sınırlarını ortadan kaldırdığı için özellikle uluslararası rekabet ortamında şirketlerin tercih ettikleri bir birimdir. Daha geniş bir ifadeyle çağrı merkezi; müşteri odaklı şirketlerin varolan müşterilerine sunduğu ürün ve hizmetlerle ilgili talepleri karşılamak veya şikayetleri çözümlmek amacıyla kurulmuş telefonla hizmet veren bir bölümdür. Çağrı merkezlerinde çalışan, telefonla aradığımızda karşımıza çıkan kişilere müşteri hizmetleri temsilcisi (agent) denir. Çağrı merkezlerinin öncelikli amacı insanlara günün her saati hizmet vermektir. Bir şirketin verdiği hizmeti müşterinin ayağına kadar götürmesi bu hizmete olan talebi

⁹¹ Gray – Byun, a.g.m., s. 4.

⁹² Torum, Oya; “Müşteri İlişkileri Yönetimi”, UTED Dergisi, Uçak Teknisyenleri Derneği, Haziran 2002

artırmaktadır. Özellikle yoğun çalışma saatleri olan kişiler tercihlerini telefonla hizmet veren şirketlerden yana kullanmaktadırlar⁹³.

Metis tarafından yapılan çağrı merkezi ve CRM pazar araştırmasında, firmaların, CRM kapsamındaki hizmetlerden hangilerini nasıl verdikleri araştırıldı. 250 ve üstü çalışanı olan yerli ve yabancı 270 firmanın üst düzey yöneticileriyle gerçekleştirilen araştırmada, firmaların %59'unun çağrı merkezi ve CRM hizmetlerinden en az birini gerçekleştirdiğini, %2'sinin planlama aşamasında olduğunu ve %39'unun hiçbir çalışma yapmadığını ortaya koydu. %59'luk oran, bu hizmetlerin pazarda kabul gördüğünü; ama ayrıntılara bakıldığında, bu kavramlar altında kapsanması gereken hizmetlerden ancak bir kısmının yapılmakta olduğunu gösteriyor. Örneğin, firmaların ancak %5'i CRM altında, %12'si de çağrı merkezi altında verilmesi gereken hizmetlerin tamamını sunuyor. Araştırma sonuçları, bu alanda Türkiye'nin henüz başlangıç aşamasında olduğunu doğruluyor⁹⁴.

2.4.3 Bilgi Deposu

Bilgi depoları, daha sonra herhangi bir müşteri etkileşiminde veya firma içi çalışmalar için kullanılmak üzere kayıtlı bilgileri içerir. Bilgi depolarından herhangi bir firma içi veya firma dışı kaynağa ulaşılabilir. Genellikle konular taban alınarak düzenlenmiştir, bu bilgiler CRM çalışmaları içinde güçlü kaynaklardır.

2.4.4 Veri Madenciliği ve On-Line Analitik Oluşum (OLAP)

İstatistik ve Veri Madenciliği gereçleri gerçek anlamda bir karar destek sistemi oluşturmada olamazsa olmaz ikilidir. Bu noktada bilgi teknolojilerinden yararlanmak kaçınılmazdır. Veri ambarlarının amacı, operasyonel veri tabanlarındaki verileri kullanılabilir kılmak ve bunları diğer dışardan alınan bilgi ve verilerle harmanlamaktır.

⁹³ Baş, Pınar; "Yeni Teknolojilerle Müşteri Hizmeti: Çağrı Merkezleri", İş, Güç Bakış-İş Yaşamı Dergisi, Sayı:3, Eylül, 2002

⁹⁴ "Çağrı Merkezi ve CRM Hizmetleri Panoraması", Eylül, 2003, <http://www.turk.internet.com>

Kurum genelindeki bilgileri veri ambarına atmak, onları birleştirmek, özet halinde raporlamak, bilinen veri ambarı teknikleridir⁹⁵. Veri madenciliği, önceden öngörülemeyen ve saklı durumdaki değerli bilgi ya da bilgilerin, eldeki verilerden, matematiksel yöntemler ile süzülerek, anlamlı şekilde, ortaya çıkarılması sürecidir⁹⁶. Veri madenciliği temelde satış sırasında ve satış sonrasında kazancın artmasını, kayıpları azaltarak kazancın artmasını ve daha fazla ölçülebilir değerler ortaya konulmasını sağlar. Veri madenciliği kurum içi ağlarda kullanılabilmesi gibi, İnternet üzerinde yapılandırılmış sitelerde de büyük ölçüde kullanım imkanına sahiptir. Özellikle www yapısı üzerinde oldukça yoğun kullanılmaya başlanmıştır. Bu durum Web Madenciliği teriminin veri madenciliği bünyesinde geliştiğini göstermektedir. Web madenciliği sayesinde, www ile ilişkili aktiviteler ya da insan yapımı objelerden; kesin bilgi ve yararlı olabilecek örnekler ile ilginç çıkarımlarda bulunulabilmektedir. Temel olarak Web madenciliği; Web dokümanlarına erişimi, Web üzerindeki bilginin seçim ve işlenmesini, Web sitelerinden ve bunlar arasındaki geçişlerden örneklerin meydana çıkartılmasını ve bulunan örneklerin analizini içermektedir⁹⁷.

OLAP (Online Analytical Processing) çok yönlü bilgi analizi olarak da bilinir, araştırmalara daha geniş kapasite sunar ve bilgi depolarındaki bilgilerinde analizlerinde kullanılır. CRM çalışmalarında, OLAP ikinci aşama değerlendirmelerde önemli rol alır. Özellikle müşteri seçimi ve ayrımı tamamlandıktan sonra örnek olarak, CRM tabanlı yönetim sistemlerinde, promosyon çalışmalarının başarı veya başarısızlık analizleri için çok faydalıdır⁹⁸. Veri madenciliği ve OLAP birbirini tamamlar. OLAP karar destek aracıdır. Geleneksel sorgulama ve raporlama araçları veri tabanında “ne” olduğunu tanımlarlar. OLAP ise, “niçin” sorusuna yanıt alınmasını sağlar. OLAP analisti bir dizi hipotez kurar ve veri tabanını uygun bir biçimde sorgulayarak bu hipotezlerin doğruluğunu sınar. OLAP, bir tündengelim sürecidir. Veri madenciliği, veri tabanından “nasıl” sorusunun yanıtını almaya çalışır. Veri madenciliği tümevarım sürecidir⁹⁹. Veri

⁹⁵ Arslantekin, Sacit; “Bilgi Merkezlerinde Veri Madenciliği ve Ankara Üniversitesi”, Şubat, 2004, http://ab2004.ktu.edu.tr/d_main.htm

⁹⁶ Alkan, Ali; “Veri Madenciliğine Kısa Bir Giriş”, Simya Danışmanlık, Ekim, 2003, <http://www.softimage.net/verimadenciligi>

⁹⁷ Arslantekin, a.g.m., http://ab2004.ktu.edu.tr/d_main.htm

⁹⁸ Suresh, a.g.m., s. 8.

⁹⁹ Alkan, a.g.m., <http://www.softimage.net/verimadenciligi>

ambarında veri oluşturulduktan sonra bu verinin elle veya gözle analizi yapılabilir. Bunun için OLAP programları kullanılır. Bu programlar veriye her boyutu veride bir alana karşılık gelen çok boyutlu bir küp olarak bakmayı ve incelemeyi sağlar. Böylece boyut bazında gruplama, boyutlar arasındaki korelasyonları inceleme ve sonuçları grafik veya rapor olarak sunma olanağı sağlar¹⁰⁰.

2.4.5 Karar Destek ve Raporlama

Web tabanlı raporlama araçları ve geliştirilmiş bilgi sistemleri daha önceden alınmış bilgileri, yetkili karar mercileri tarafından müşteri iletişimlerinin durum müzakerelerinde kullanılır. Uygulamalar bazı karmaşık hesaplamaları da içerir ve bunlar analizlerde kullanılır.

2.4.6 Elektronik Satış Noktaları (EPOS)

EPOS'un ve perakende tarama sistemlerinin avantajı zaman tasarrufu yaparak bilgi aktarımı sağlamaktır. Gelişmiş bilgi teknolojisinin analizlerinde özel desteği olur. Satış oranlarının ölçülmesi, stok miktarları, stok dönüşüm durumu, ürün piyasa fiyatlandırmaları için gerekli bilgileri sağlar ayrıca müşterilerin bölgesel sosyo-ekonomik ve yaşam standartları konusunda bilgi sahibi olmalarını sağlar¹⁰¹. CRM yaklaşımlarının arkasındaki ana kaynak teknolojidir. Günlük yaşantımızın her bölümünde artık teknoloji imkanlarının sıkça kullanıldığını görüyoruz. Bu yeni teknolojik yetenekler ve imkanlar bilgilerin ve ürünlerin nasıl kullanılacağını etkilemektedir ve firmaların bu teknolojinin sağladığı imkanlar ile müşteri etkileşimlerinden daha fazla avantaj sağlamalarına yardımcı olur¹⁰².

¹⁰⁰ Alpaydın, Ethem; "Zeki Veri Madenciliği: Ham Veriden Altın Bilgiye Ulaşma Yöntemleri", Bilişim 2000 Eğitim Semineri, <http://www.cmpe.boun.edu.tr/~ethem/dm.html>

¹⁰¹ Suresh, a.g.m., s. 8.

¹⁰² Kellen, Vince; "Customer Relationship Management Measurement Frameworks for the CRM Practitioner", Blue Wolf White Paper, Adjunct Faculty, E-Commerce DePaul University, Chicago, USA, March 2002, s. 4.

2.5 İNTERNETİN GELECEĞİ VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

İş dünyasında radikal bir değişimi başarma, e-ticaret ile mümkün olmaktadır. E-ticaret gelişme ve kusursuz bir müşteri profili gerektirmektedir. Bu benzerlik, toptan pazarlamadan önce sadece müşterileri topluluk olarak görmeyen ve kendi müşterilerinin alışkanlıklarını ve yaşam tarzını da bilen yardımsever mağaza sahipleri ile sağlanmaktaydı. Müşteriler şirketlere güvenmek zorundadırlar. Şirketler daha yüksek standartlarda kişisel gizlilik sunarak güven oluşturabilmektedirler. Müşteriler tam açıklama, izin, güvenilirlik ve gizlilik istemektedirler. Bayers'a göre, tüketicilere kişisel bilgileri sorulduğunda tüketicilerin %94'ü reddetmekte ve %40'ı ise web formunda sağlanan veri hakkında söylenenlerin doğru olmadığına inanmaktadır. Müşteri güveni olmadan, ciddi bilgi problemler yaratabilmektedir. İnternet'in geleceğinin ileride ne olacağına dair Duboff ve Spaeth, online nüfusunun Amerika, Almanya, Büyük Britanya ve Kuzey İrlanda Birleşik Krallığı ve İskandinavya'daki toplumsal yaş ve gelir istatistikleriyle ilgili olarak genel online nüfusunun daha yakından yansıtacağını ileri sürmektedirler. Firmalar işe giriş maliyeti, gerekli ürün içeriği, ilgili türev alıcılar ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarıyla ilgili kendilerine sorular sormalıdır. Bu faktörler ürün kategorisi ve tüketici kesimin yanında çeşitlilik gösterirken, iş yerleri bugünün öncülük eden online tüketicileri ve başarılı online ticareti sayesinde faktörleri kavrayabilmektedirler. Bu yüzden sürekli yapılan pazarlama araştırması, online pazarının özelliklerini ve dinamikliğini anlamak için gereklidir.

Her iş yeri online satış yapmamaktadır. Ancak her iş yeri karlı müşterilerine bağlı olmak zorundadır. Bunun için pazarlamacılar ve onların müşterileri arasındaki diyalogun devam etmesi zorunludur. Aslında bu devam eden diyalog, küçük iş yerleri için geniş işletmelerle etkili bir şekilde rekabet etmeyi kolaylaştırmaktadır. Pazarlamacılar ve müşteriler arasındaki devam eden diyalogu geliştiren teknikler, çağrı merkezleri ve önerilerden veriyi birleştiren CRM yazılımını içermektedir. Aynı zamanda müşteri profilleri, kişiye özel mesajlar, sadakat programları, özel teklifler, kişiye özel web sayfaları, üç aylık gazete ve müşteri tavsiye kurulu geliştirmektedir. Diğer teknikler ise chat tabanlı online odak grupları, internette yapılan konferanslar, e-mail, ya da web tabanlı müşteri araştırmaları ve online müşteri panellerini içermektedir.

İşletmeler e-ticaret ve CRM stratejilerini geliştirme telaşındayken güçlüklerden kaçınmalıdır¹⁰³. CRM, tüm iletişim kanalları aracılığıyla müşterilerle karlı ve etkileşimli ilişkiler sürdürmeye odaklanmaktadır. İş yerlerindeki CRM uygulamaları için internetin hızlı gelişimi ve artan kullanımı, yeni fırsatlar ve yeni rekabet ortamı yaratmaktadır. E-CRM kavramı, internet gibi önemli iletişim kanalını da hesaba katarak literatüre yeni katılmaktadır. İnternet iyi bilinen birkaç özelliğe sahip olmaktadır. Bunlar;

- 24x7 kullanılabilirlik (zamandan bağımsız bilgi kullanımı)
- Herhangi bir uzaklıktan kesintisiz iletişim
- Hızlı ve ucuz bilgi erişimi
- Ucuz ve kişiselleştirilmiş etkileşim

Hızlı ve ucuz bilgi erişimi, daha yüksek pazarlama saydamlığı gerçekleştirmektedir. 24x7 kullanılabilirlik ve her uzaklıktan kesintisiz iletişim, internette gösterilen iş yerleri için bile çok önemli olan uzun dönemli karlı müşteri ilişkilerini sürdürmeyi sağlamaktadır¹⁰⁴. Butler, online kanalları kullanımı konusunda çeşitli tedbirler önermektedir; Online kanalları masraflı olmaktadır. Bu yüzden geniş kaynak sağlama organizasyonu istenmektedir. CRM yazılım değil iş stratejisidir ve çalışanlar CRM oryantasyonunu benimsemenin zor olduğuna inanmaktadırlar. Bundan dolayı şirketin gelişmiş ilişkilerin finansal yararlarını göstermek için pilot CRM testleri saptaması tavsiye edilmektedir. CRM, pazarlamadan toplamaya kadar ticaretin bütün fonksiyonlarıyla birleştirilmelidir. Online kanalı, müşteri ilişkilerini yönetmek için kullanılan sadece iki ya da daha fazla zincir yönetim süreci (SCM) kanalları olabilmektedir. CRM diğer kanalların gelişimini engelleyebilmektedir. Ayrıca müşteri ihtiyaç ve yaşam stillerini karşılayan en iyi ürünler öneren firmalar sağlamakta ve müşteri ilişkileri yönetimiyle ilgili hedeflerini gerçekleştirmesi için organizasyona yardım etmektedir. Bunu yapmanın en iyi yolu geleneksel pazarlama kanallarıyla olabilmektedir. Sonunda iş yerleri, online kanallarının sadece iletişim aracından daha fazlasına sahip olduğunun farkına varmak zorundadırlar. Pazarlamaya yönelik CRM, ürün gelişim yönetimine (PDM) yararlı bilgi sağlayabilmektedir. Firma ve müşteriye

¹⁰³ Ragins, Edna Johnson – Greco, J. Alan; “Customer Relationship Management and E-business: More than a software solution”, Review of Business, Jamaica, Winter 2003, Vol. 24, Iss. 1, s. 2.

¹⁰⁴ Hampe – Swatman, a.g.m., s. 3 – 4.

daha fazla mal veya hizmet vererek zincir yönetim süreçlerini (SCM) karşılayabilmektedir¹⁰⁵.

2.6 ETKİLEŞİMLİ MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Etkileşimli müşteri ilişkileri yönetimi (ICRM), yeni geliştirilmiş bir pazarlama stratejisidir ve özellikle sürekli oluşan değişiklikleri ve pazar isteklerini karşılamak için kurulmuştur. Varolan eski pazarlama teknikleri sağlam müşteri ilişkilerinin oluşturulmasında ve problem çözümünde başarısızlıklar yaşamaktadır. CRM'in karşılaştığı problemleri çözmek için ICRM kullanılabilir. ICRM müşteri ilişkilerini, müşteri ve firma arasındaki dokunulmaz bağlantı olarak tanımlar. Bu dokunulmaz ilişki müşterinin "sadakat" davranışlarında vazgeçilmez bir güç oluşturur. ICRM daha çok müşteri isteklerine, belli bir teorik çerçeve içinde odaklanır ve bu tanımlarla birlikte müşteriler ile güçlü ilişkiler oluşturur. Bu ilişkileri kurmak için, firmanın pazarlama çalışmalarını baz alır. ICRM'de müşteri istekleri pazarlama çalışmalarının merkezini oluşturur ve bu müşteri istekleri pazar rekabet ortamına uygun düzenlenir. ICRM ayrıca CRM'in daha etkili olabilmesi için bir rehberdir. Uzun vadede rekabet avantajı yaratmaya çalışır. ICRM rekabetçi müşteri ilişkileri yönetir ve veritabanı pazarlaması dahil diğer tüm pazarlama fonksiyonlarıyla etkileşim içindedir¹⁰⁶. ICRM yaklaşımı, muhtemel müşterileri yönlendirmek, rakip kullanıcılar meydana getirmek ve var olan müşterilerin satışlarını arttırmak amacıyla şirketlere imkan tanır¹⁰⁷. ICRM müşteri ilişkilerinde "yakınlaştırma" veya "uzaklaştırma" adı verilen etkileşim modelleri kullanır.

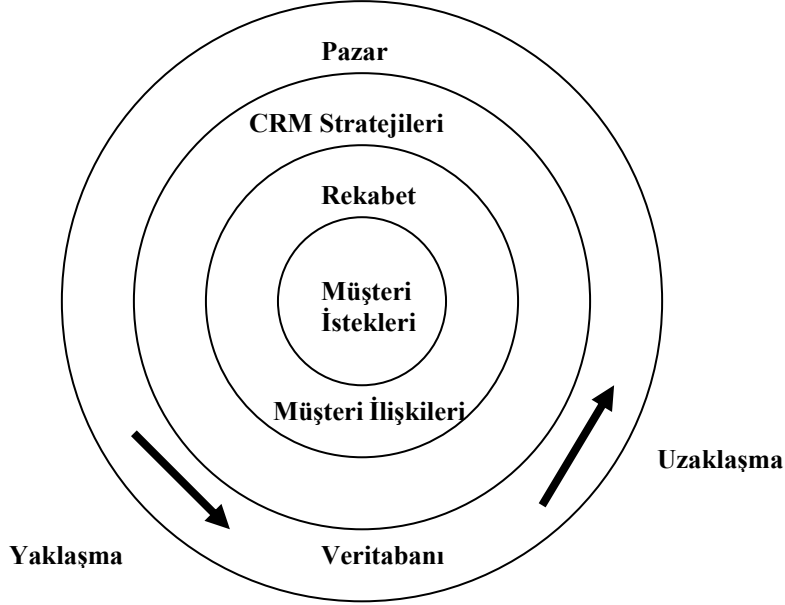
- **Yakınlaştırma:** (Pazardan veritabanına olan yaklaşım) ICRM rekabetçi müşteri ilişkilerini pazardaki oluşuma göre analiz eder ve firma veritabanına gönderir.

¹⁰⁵ Ragins – Greco, a.g.m., s. 2.

¹⁰⁶ "Integrated Customer Relationship Management (ICRM)", White Paper Series, CMO Consulting International, March 18, 2002, s. 1-3.

¹⁰⁷ Book, Joel; "Customer Relationship Management: What is it that Separates CRM Contenders from CRM Pretenders?", DM Review Magazine, September, 1999

- **Uzaklaştırma:** (Veritabanından pazara olan yaklaşım) ICRM firmanın veritabanındaki bilgileri, pazardaki müşteri ilişkileri yapısına ve CRM stratejilerine göre analiz eder.



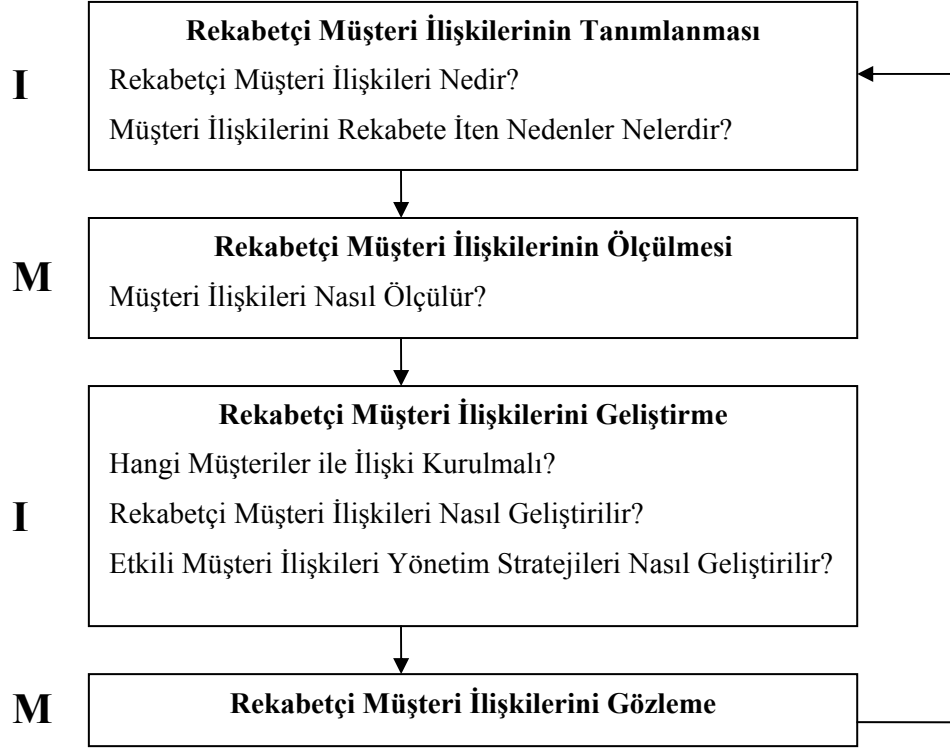
Şekil 2.4: Etkileşimli Müşteri İlişkileri Yönetimi
Kaynak: CMO Consulting International, s. 4.

Şekil 2.3, ICRM çalışmalarının genel işleyiş çerçevesini gösterir. Bu şekil rekabetçi müşteri ilişkilerini; müşteri isteklerine ve pazar rekabet ortamına göre tanımlar. Şekil ayrıca, pazarlama stratejisi analizini gösterir bu strateji pazardaki rekabetçi müşteri ilişkileri yapısından başlayıp, firma veritabanındaki ilişki yapısına doğru olur. ICRM tamamen etkileşimle ilgilidir (Bilgi etkileşimi, pazarlama fonksiyonları etkileşimi ve veritabanı etkileşimi)¹⁰⁸. Müşteriler çeşitli yollarla ve çeşitli kanallarla firmayla etkileşime geçebilirler. Müşteri etkileşimleri perakende mağazası veya internet, doğrudan posta kampanyası, telefon, posta şeklinde gerçekleştirilebilir. Bu etkileşimde yaşanan bağlantı eksikliği negatif bir müşteri tecrübesi ve firma açısından fırsat kaybı olarak karşımıza çıkacaktır¹⁰⁹.

¹⁰⁸ CMO Consulting International; a.g.m., s. 3 – 5.

¹⁰⁹ Chan, O. Joseph; a.g.m., s. 33.

ICRM; CRM'in etkili olabilmesi için standart oluşum sağlar. Bu oluşuma IMIM oluşumu denir.



Şekil 2.5: IMIM

Kaynak: CMO Consulting International, s. 7.

IMIM: Müşteri ilişkilerini tanımlama, müşteri ilişkilerini ölçme, müşteri ilişkilerini destekleme ve müşteri ilişkilerinin gözlenmesidir. ICRM'in yapısında temel olarak pazar rekabetine uygun müşteri ilişkileri vardır. ICRM müşteri ilişkilerini, müşterilerin isteklerini ve firmanın değerini arttıran bir oluşum olarak tanımlar. ICRM müşteri ilişkilerini, müşteri ile firma arasında oluşan görülmez bir bağ ve müşterilerin isteklerine göre oluşturulmuş bir değer olduğunu tanımladığından beri, bu müşteri ilişkilerinin ölçülmesi için çeşitli çözümler yaratmaktadır. ICRM ayrıca, müşteri ilişkilerini ölçerken pazar rekabet ortamını da göz önünde bulundurmaktadır. Müşterilerin pazarda, rekabetçi firmalarla ilişkisi olduğundan beri, ICRM pazar rekabetlerini göz önünde bulundurarak rekabetçi müşteri ilişkilerini ölçmektedir. Ayrıca, ICRM pazar rekabet şartlarına göre, daha gerçekçi bir müşteri ilişkileri oluşturmaya çalışmaktadır. Rekabetçi müşteri ilişkilerinin ölçümü ayrıca bu ilişkinin gelişimini de sağlar ve

firmanın pazardaki rekabet avantajına olumlu yansır. ICRM, CRM'in etkili olabilmesi için gerekli ilk teorik yapıdır. CRM ile ilgili 6 kritik madde vardır. ICRM rekabetçi müşteri ilişkileri kurmak için düzenlenmiştir¹¹⁰.

	ICRM	CRM
Amaç	Uzun Vadede rekabet avantajları oluşturma	Kısa vadede karlılığı artırma
Müşteri İlişkileri Nedir?	Firmanın müşterisiyle olan görülmez bağlantılarıdır. Müşteri ilişkileri rekabettir.	Gözle görülür müşteri davranışlarıdır. İlişkilerinde (sadakat) bir ölçüdür.
Müşterileri ilişkiye iten nedenler.	Müşterinin temel istekleri.	Satın alma istekleri
Müşteri ilişkileri nasıl ölçülür?	Müşteri sadakati ana ölçümdür.	Firma karı ana ölçümdür.
Hangi müşterilerle müşteri ilişkileri kurulmalıdır?	Pazardaki en değerli müşteriler ayrılır.	Firma veritabanındaki en değerli müşteriler ayrılır.
Müşteri ilişkileri nasıl desteklenir?	Müşteri ilişkilerinin temelini sağlamlaştırmak için pazarlama stratejilerini geliştirme.	Çapraz satışlar, var olan müşteri etkileşimleri ve arama merkezlerini geliştirme.
Müşteri ilişkileri yönetim stratejileri nasıl geliştirilir?	Pazardaki tüm ana pazarlama teknikleri kullanılmalı ve rekabetçi müşteri ilişkileri desteklenmelidir.	CRM çalışmaları uygulaması.

Tablo 2.2: ICRM ve CRM Farkı
Kaynak: CMO Consulting International, s. 14.

¹¹⁰ CMO Consulting International; a.g.m., s. 5 – 15.

2.7 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ PROJELERİNİN BAŞARISIZ OLMA NEDENLERİ

CRM pazarlamada tamamen yeni olan bir kavram değildir. Pazarlama yönetiminin 3 unsuruna dayanır. Müşteri ağırlıklı olma, ilişkisel pazarlama ve veri tabanı. Yalnız CRM ve müşteri davranışına yönelik ilişkilendirmede çeşitli yanlış anlaşılmalara söz konusudur. CRM bir yazılımın kurulması ve kullanılmasından çok daha fazla şey ifade eder. Kültürel ve organizasyonel unsurları ele almayan bir CRM yazılımı etkin olmayacaktır. Diğer yandan, sadece müşteri ilişkilerine odaklanmak, müşteri kazanmaya yönelik dikkati azaltabilir. Dolayısıyla CRM sadece müşteri ilişkilerini korumak olmamalıdır. Bir diğer yandan, müşteri kazanmak ve CRM ayrı kavramlar değildir. Bunların birlikte alınması gerekir. Ayrıca CRM’de bilinmesi gereken müşterilerle uzun dönemli ilişkilerin kurulmasının her zaman karlı olmayacağını bilmek gerekir. Bunun yanında tatmin olmuş bir müşteri her zaman firmaya sadık kalmayabilir¹¹¹.

CRM programının başarılı veya başarısız olması arasındaki fark o kadar belirgin değildir, firmanın uygulamaya olan yaklaşım şeklinin sonucu önemli olmaktadır. Projelerde önemli gelişmelerin elde edilmesi konusunda başarısızlık sebebi olarak genelde karşılaşılan hatalar şu şekildedir;

Deneyimli yönetici takımı, satış proseslerinin başarılı bir şekilde tekrar dizaynı ile ilgili sorunun firmanın stratejik açıdan karşılaştığı en büyük zorluk olduğuna inanmazlarsa, bir CRM projesine başlamak gereksizdir. CRM teknolojilerinden çok fazla şey beklenmemelidir. Yöneticiler, daha sürecin başında teknoloji üzerinde önemle durmaktadır. CRM uygulamasını başarılı yapacak olan, teknolojinin akıllıca kullanımı ile etkili bir satış prosesinin optimizasyonudur. Başarılı CRM uygulamaları işletme çapında bir katılım gerektirmektedir. Satış süreci ile bağlantılı olan departmanların bu süreç içerisinde nasıl rol alacağı belirlenmelidir. Nokta çözümleri sağlayan CRM uygulamalarının bütün sistem içerisine nasıl yerleştirileceği analiz edilmeli ve uyumu sağlanmalıdır.

¹¹¹ Verhoef, C. Peter – Langerak, Fred; “Eleven Misconceptions About Customer Relationship Management”, Business Strategy Review, Vol. 13, 2002, s. 70 – 74.

Diğer bir hata, CRM programını ucuz bir şekilde uygulamaya çalışmaktır. CRM uygulamaları için gerekli yatırım genellikle bütçe içerisinde yer almamaktadır. CRM'in maliyetinin ne olacağı belirlenirken, teknolojinin etkin kullanımının getireceği faydalar göz önüne alınmalıdır. Faydalarını ve maliyetini karşılaştırarak yatırım yapıp yapmamaya karar verilmelidir. Satış süreçlerinin otomasyonunun bir finans ve pazarlama departmanındaki ile aynı olmamaktadır. CRM sisteminin uygulanması daha kompleksdir. Finans yönetiminde standardizasyon mümkündür, fakat satışta bunun yapılması mümkün değildir. Yapılacak en kritik hata, süreç ve teknolojiye bu sistemi kullanacak olan “insan”dan fazla önem vermektir. CRM, yürütücü takımın her bir üyesinin aktif destek ve katılımını gerektirir. Proje planı detaylı hazırlanmış ve kişilerin ortak vizyon doğrultusunda katılımı sağlanıp işletme çapında harika bir program uygulanmaya başlanmış olabilir, fakat bu süreç orada bırakılır ise değişik nedenlerden dolayı başarısız olması muhtemeldir. Herhangi bir endüstride bir firmanın başarılı bir CRM uygulaması sonucunda, kıyaslama yoluyla rakiplerinin elde etmesi gereken yeni standartlar ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, bunu piyasada ilk yapmaya çalışmak önemli olmaktadır¹¹².

¹¹² Dickie, Jim; “CRM Projelerinin Başarısız Olma Nedenleri”, CSO Forum, Şubat 2001, s. 1-3.

III. BÖLÜM

TÜRKİYE’DEKİ 4 VE 5 YILDIZLI OTELLER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

3.1 OTELLERDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Konaklama, evden uzaktayken seyahat edenlerin çeşitli hizmetlerle ihtiyaçlarını karşılamak için kalacak yer sağlayan turizm sektörünün en önemli unsurlarından birisidir. Konaklama tesisleri büyük şehirlerdeki binlerce odalı geniş otellerden, kırsal yerlerdeki sadece yatak ve kahvaltı bulunan küçük otellere kadar çeşitlilik göstermektedir. Toplam oda stoğunun %30’unu kontrol etmelerine rağmen otel zincirleri, konaklama sektörüne hakim olmakta ve sanayi işletmeleri üzerinde performanslarıyla iyi bir etki bırakma eğilimindedirler. Konaklama endüstrisinde içinde bulunanlar gittikçe rekabetçi bir piyasayla karşı karşıya kalmaktadırlar. Buna ek olarak rekabet değişmektedir. Konaklanacak yer, ticareti hareketlendirmenin anahtarı olmaktadır. Müşteri ilişkilerini uzun dönemde sürdürebilmek, müşterilerin ilgisini çekmek ve bu ilginin devamlılığını sağlamak konaklanacak yerdeki teknik bakım ve onarım sağlamaya bağlı olmaktadır. Bu bakım ve onarım standart olmaya başladığı için bunu gerçekleştirmek gittikçe zorlaşmaktadır. Tüketiciler Internet üzerinden fiyatları karşılaştırıp kolayca buldukça, fiyat rekabeti çekici olmaktan çıkmıştır. Bunun sonucunda müşteriler için marka bağımlılığı daha az önemli olmaya başlamış ve otel işletmelerinin rakiplerinden ayrılmalarını sağlayan Müşteri İlişkileri Yönetimi daha çekici hale gelmiş ve onların stratejik silahı olarak görülmeye başlanmıştır¹¹³.

Giderek çeşitli otel işletmeleri CRM stratejilerini genişletmekte ve uzun vadeli kazançlarını maksimize etme ve müşteri bağlılığını artırma çabası içinde CRM teknolojilerini desteklemeye zaman harcamaktadır¹¹⁴. Konaklama sektörü CRM

¹¹³ Piccoli, Gabriele et al., “Customer relationship management-a driver for change in the structure of the U.S. lodging industry”, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Ithaca: Aug 2003, Vol. 44, Iss. 4, s. 61.

¹¹⁴ Noone, M. Breffni – Kimes, E. Sheryl – Renaghan, M. Leo; “Integrating Customer Relationship Management and Revenue Management: A Hotel Perspective”, Cornell University, New York, USA, February 2003, s. 3.

ilkelerini uygulamak için uygun hale getirilmiştir. Bir kaç işletme kapsamlı ve doğru bir müşteri portföyü oluşturmak için yeterli olanaklara sahip olmaktadır. Diğer işletmeler tarafından da müşteriler için otelde kaldıkları süre boyunca ve rezervasyon yaptırırken otel müşterilerinin merakına sunulan önemli bilgiler sağlanmaktadır. Müşteriler arasındaki her etkileşim, birbirleriyle iletişim kurabilmek ve birbirleri hakkında bilgi edinmek için bulunmaz bir fırsattır. Otel zincirleri hem müşteri hakkındaki bilgileri hem de müşterilerin isteklerini düzenli olarak belirleyip toplayarak, bu bilgi ve istekleri sağlamlaştırarak ve analiz ederek, her müşterinin isteklerini, beklentilerini ve ihtiyaçlarını anlayıp geliştirme yetisine sahip olmaktadır. Ayrıca büyük ölçüde geliştirilmiş farklı ürün ve hizmet sağlamakta, müşterilerin geçmişteki taleplerini ve yaşadıkları sorunları takip etmekte ve genellikle daha fazla müşteriye yönelik özel hizmet sunmaktadırlar¹¹⁵. İlişki yönetimi sürecindeki esas, müşterilerden gelir akışlarının yönetimidir. Bununla birlikte, CRM/RM stratejisinin birleştirilmesi açısından misafirperverlik alanında başta gelen Harrah's Entertainment istisnası dışında otel işletmelerinin CRM stratejilerinin içinde Gelir Yönetimi (RM) faktörlerinin sistematik olarak birleştirilmesini öneren az miktarda ifade vardır. CRM ve RM stratejilerinin birleştirilmesinin önemi birkaç yazar tarafından dikkat edilmiştir ancak otel işletmeleri için iki stratejinin birleştirilmesindeki anlamlar çok az dikkate alınmıştır. Yapısal CRM programlarının geliştirilmesindeki otel yatırımlarının çoğu, birçok otel işletmelerinin uygulamalarındaki tek veya tüm müşteri stratejileri ile son 5 yılda artmıştır. Örneğin; Radisson International CRM programında, tanıma ve kişiselleştirme hizmeti, teşvikler ve uyarlanmış diyalog olmak üzere 3 bileşen tanımlar. Wyndham International, kablosuz iletişim veya ücretsiz telefon hatları aracılığıyla on-line profillerini doldurma imkanı ile ByRequest adlı misafir tanıma programını üyelere getirmiştir. Bu bilgi, gruptaki özelliklerin herhangi biri kalmaları esnasındaki misafir deneyimleri geliştirilerek sonradan kullanılır ve aynı zamanda rezervasyon acenteleri tarafından rezervasyon süreci esnasında sigara tercihi veya tercih edilen oda türü gibi standart soruların ortadan kaldırılmasında da kullanılır. Aynı şekilde Rosewood Hotels and Resorts, misafir gelmeden önce yastık türü, mini bardaki içki türü ve özel diyet gereksinimleri gibi tercihler için misafir istek bilgi formları gönderir. Otel firmalarının

¹¹⁵ Piccoli et al., a.g.m., s. 61.

gücü, özel müşteri istekleri için farklı davranış ve devamlı olarak tanıma sağlamaktadır¹¹⁶. Müşteri ilişkileri yönetimini uygulama başarısı, otelin büyüklüğüne bağlı değildir. İyi uygulanmış program, küçük otellere de çeşitli yararlı faydalanma fırsatı vermektedir. Bu yararlar şunlardır;

- En karlı müşterileri tanıyarak ve onlara üstün hizmet sunarak geliri arttırmak.
- Stratejik kanal kullanımı, çapraz satış ve upselling teknikleriyle her müşterinin harcamasını arttırmak.
- Müşterilerin ihtiyaçları için çeşitli kanallarla tutarlı ve nitelikli bilgi sunarak hizmeti geliştirmek.
- Kendi deneyimlerini kişiselleştirerek ve bu deneyimlerin gerçekten hatırlanmaya değer olmasını aynı zamanda her an doğru etkileşimle müşteriyi etkilemeyi sağlamak için devam eden müşteri bilgisine sahip olmak.
- Analitiklerle ve performansı ölçerek müşteri davranışlarına tepki göstererek ve daha iyi anlamaları için karar verme yetisini geliştirmek¹¹⁷.

Otel sektöründe kişiye özel hizmet sağlamak yeni bir kavram değildir. Ritz-Carlton ve Savoy gibi şirketler en iyi müşterilerine iyi bir hizmet sağlamak için çaba gösterip müşteri isteklerini kaydederek kapsamlı geleneksel satış kanalları modelini devam ettirmektedirler. Ancak insanlarla yüz yüze iş yapıldığında, bu sistemlerin devamını sağlamak mali yönden masraflıdır ve sistemler sıklıkla hatalı ve sadece bu sistemler sınırlı müşterilerin kişisel özelliklerini takip etmekte kullanılabilir. Bilgideki gelişim ve iletişim teknolojileri yani iş yapma kanalları (e-posta, telefon, Internet) otomasyon ve verimliliği sağlamakta, maliyeti azaltmakta, doğruluğu arttırmakta ve her müşteri hakkında geniş bilgi sağlamaktadır. Bunun sonucunda bir çok şirket büyük çapta CRM programları uygulayarak müşteri hizmetini geliştirmek için teknolojiyi etkin olarak kullanmakta ve ondan yararlanmaktadırlar¹¹⁸. Uygun bir teknolojik altyapı müşteri bilgilerinin girişini ve toplanmasını kolaylaştırır. Veri toplama ve muhafazası, kritik bir CRM bileşeni olarak tanımlanmıştır. Teknolojinin

¹¹⁶ Noone – Kimes – Renaghan, a.g.m., s. 4.

¹¹⁷ Schweisberger, John - Chatterjee, Amitava; “Small Hotels & Customer Relationship Management”, Hospitality Upgrade Magazine, March 2002, s. 1.

¹¹⁸ Piccoli et al., a.g.m., s. 62.

yayılması açısından anahtar konu, özellik yönetiminin kapsadığı geniş girişim sistemlerinin entegrasyonudur.

Hilton Hotels A.Ş., Choice Hotels International ve Carlson Hospitality Worldwide gibi çeşitli otel şirketleri, CRM sistemlerine ve müşterilerle kişiselleştirilmiş iletişim ve hedef pazar kampanyalarının kolaylaştığı veri madenciliği kapasiteleri ve müşteri verisi için merkezi havuzlar sağlayan veri ambarı teknolojilerine yatırım yapmışlardır. Bir firma CRM stratejisinin önemli bir bileşenini, firmaların başka şekilde hizmet sundukları ve çok değerli olarak tanımladıkları en önemli müşterilerini tespit etmelidir. Konukseverlik geleneklerinde her müşteri değerlidir ve bütün önemli hizmetler verilir. Ancak uygulamada mümkün değildir. Bazı müşteriler kötü hizmet aldığını anlamaz ancak bazı firmalar kaynak kısıtları vermiştir, yatırım hacmi, kazançlara dayanarak ölçülen ve yatırım geri dönüşünün çok olduğu müşterilerde olur. Sadık müşterilerin, firmaların en kazançlı müşterileri olduğu kabul gören bir inançtır. Bu müşteriler daha az maliyetlidir. Genellikle diğer müşterilerden daha çok ödemeye isteklidirler ve sıklıkla başka müşterilere tavsiyeler yoluyla yeni işlerin alınmasında rol oynarlar. Bir firmanın sadık müşteri tabanlı yapısı, firma tarafından sadakatin nasıl tanımlandığının bir işlevidir. Müşteri sadakati genellikle davranış veya tutum koşullarının veya her ikisinin de bir birleşimi olarak tanımlanır. Davranışsal sadakat ölçümleri, gelecekteki satın almaların sıklığını ve çokluğunu, diğer malların ve tanımlanan bir pazarda bulunan hizmetlerin tüketim oranını, satın alma yinelenmelerinin olasılığı ve ilk üç ölçümün birleşimlerini içerir. Tutumsal sadakati ise, hizmet sağlayıcılarına bağlılığı veya firma bağlılığı ölçümü ile basit bir ilişki ifade kullanılarak ölçülebilir. Araştırma, davranış ve tutumu birleştiren, sadakate iki ebatlı bir bakış ileri sürüyor. Pritchard ve Howard'ın önerdiği gibi bir sadakat matrisi gelişimi ile, otellerin sadakat derecesi sayesinde müşterileri segmentlere ayırmayı mümkün kılacaktır; gerçek, gizli, sahte ve düşük. (şekil 4.2'de görüldüğü gibi)

Davranışsal Sadakat Skoru	Yüksek	Sahte Sadakat	Gerçek Sadakat
	Düşük	Düşük Sadakat	Gizli Sadakat
		Düşük	Yüksek
Tutumsal Sadakat Skoru			

Şekil 3.1: Hizmet sadakatinin bir tipolojisi
Kaynak: Noone– Kimes – Renaghan, s. 5.

Bazı şirketler, müşteri sadakatini ölçmek için sadakat programlarında üyelik kullanırlar. İlk önce, sıklık programı üyeleri için kendi seçtiği bir grup gösterilir. Bu grubun, bir firmanın bütün sadık müşteri tabanını göstermesi olanaksızdır. Örneğin; büyük bir havayolu şirketi müşterilerinin %5'nin tüm yol ücretini ödediği fakat bu müşterilerin havayolu şirketinin tanımadığı sadık klüp üyesi olmadığı bildirildi. İkinci olarak, sıklık program üyeliği ile, bir müşterinin gerçekten otele sadık olduğu garanti edilemez. Bir müşterinin sadakati, otelden ziyade teşvik olabilir. Bu tür ilişki güçlüğü, rekabet eden bir firmanın müşteri himayesi önlenemeyeceği gibi kısa vadeli sadakate rehberlik edebilir¹¹⁹. Konaklama sektörünün analizi, bir çok sektörde lider olan otel zincirlerinin müşteri ilişkileri yönetimini desteklemek için teknolojik altyapıyı yerleştirme sürecinde olduğunu göstermektedir. Son zamanlarda Arthur Andersen ve New York Üniversitesi tarafından yapılan araştırmada 2000 yılında Amerika'daki otel zincirlerinden üçte birinden fazlasının veri deposuna sahip olduğu bulunmuştur. Bir çok otel zinciri pazarlama hedefini ve satış çabalarını geliştirmek için bilgi sistemlerini tanıtmaktadırlar. Bunun gibi sistemler çeşitli tekliflere yanıt vermek ve fiyat tekliflerini bireysel olarak pazarlamak için firmalara her müşterinin değerini belirlemek ve ölçmek ve aynı zamanda onların isteklerini göz önüne almaktadırlar. Pazarlama ve dağıtımda

¹¹⁹ Noone– Kimes – Renaghan, a.g.m., s. 3- 8.

otel özelliklerinin coğrafi ayrımı ve markaların rolünün önemi verildiğinde, büyük çapta CRM girişimlerinin marka düzeyinde daha çok savunulabilir olduğu görünmektedir. Bu düzeyde CRM'yi uygulamak, tutarlılığı, kalıcılığı ve kişiye özel hizmeti arttırmayı sağlamaktadır. Ancak bunu başarmak için, tutarlı ve kapsamlı bilgi, markanın içerdiği ürünlerin tümünden sağlanmak zorundadır. Daha sonra gelecek müşteri iletişimini etkilemek için zamanında her ürünü sağlaştırmak, analiz etmek, yorumlamak ve sonunda yayılmasını sağlamak gerekmektedir¹²⁰.

3.2 ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı Türkiye'de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerin müşteri ilişkileri yönetimine yönelik tutumlarını ölçerek hangi temel boyutlar dahilinde algıladıklarını belirlemektir.

3.3 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ANA KÜTLESİ

Araştırmanın kapsamı Türkiye'de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerdir. Bu kapsam dahilinde araştırmanın ana kütlelerini 160 otel oluşturmaktadır. Liste Travelguide – Otel ve Tatil Rehberinden temin edilmiştir. (www.travelguide.gen.tr)

3.4 ARAŞTIRMADA VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplamak için e-posta yöntemi tercih edilmiştir. 160 otelin müşteri ilişkileri ile ilgili olan birimlerinin e-posta adresine gönderilen soru formlarından toplam 46 adet geri dönüş sağlanmıştır. Geri dönüş oranı % 29'dur. Bu oran analizler için yeterli kabul edilmiştir.

¹²⁰ Piccoli et al., a.g.m., s. 62 – 63.

3.5 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEK VE ANALİZ YÖNTEMİ

Araştırmada kullanılan soru formu Sin et al. (2005)¹²¹ tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler şunlardır:

- Temel müşterilerle diyalog halinde olma.
- Hizmetleri kişiselleştirme gücü.
- Temel müşterilerin ihtiyaçlarını saptamak.
- Tüm departmanların düzenlenen bir hizmette çalışması.
- Uzmanlara ve kaynaklara sahip olma.
- Eğitim programları düzenlemek.
- Açık işletme hedefleri belirlemek.
- Çalışanların performansını ölçmek.
- Organizasyonel yapının müşterilere göre oluşturulması.
- Çalışanların müşteri hizmetleri için gönüllü olması.
- Müşterilerin ihtiyaçlarını bilgiye dayanarak belirlemek.
- Temel müşteriler ile karşılıklı iletişim kurmak.
- Müşterilerin mükemmel bir hizmet beklemesi.
- Teknik elemanların olması.
- Doğru bilgisayar yazılımına sahip olma.
- Doğru bilgisayar donanımına sahip olma.
- Müşteri bilgilerinin her bağlantı noktasında yer alması.
- Müşterilere ait bilgilerin karşılaştırmalı olarak analiz edilmesi.

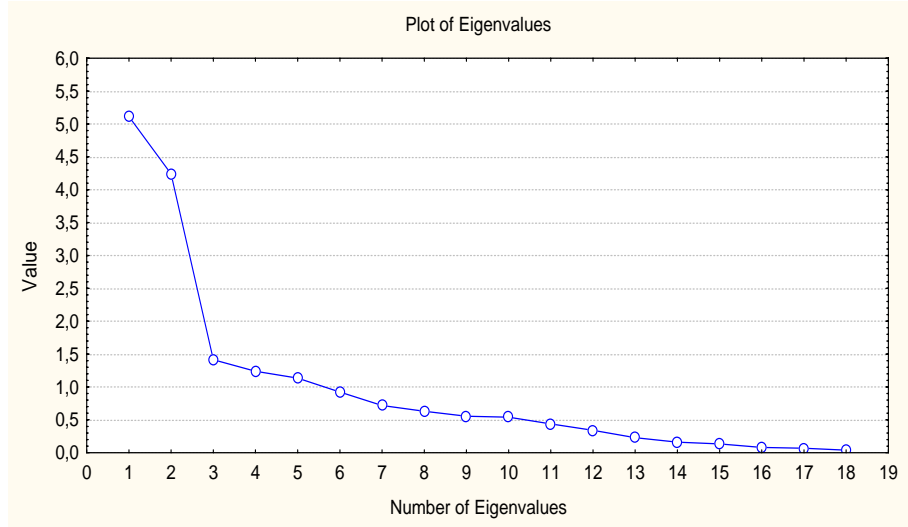
Araştırmada 5 aşamalı Likert ölçek kullanılmıştır.

(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum)

¹²¹ Sin, Leo Y.M. – Tse, Alan C.B. – Yim, Frederick H.K.; “CRM: conceptualization and scale development”, Department of Marketing, The Chinese University of Hong Kong, Vol. 39, No. 11/12, 2005, s. 23 – 24.

3.6 ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın amacını gerçekleştirebilmek üzere öncelikle anketlerin içsel tutarlılığı cronbach alpha ile hesaplanmıştır. Anketin içsel tutarlılığı .84,6 olarak bulunmuştur. Bu değer kabul edilebilir sınırlar içerisindedir. Daha sonra müşteri ilişkileri yönetimine ilişkin algısal boyutların bulunması için açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizinde varimax rotasyonlu asal bileşenler tekniği uygulanmıştır. (Rotasyonsuz ve rotasyonlu faktör analizi sonuçları için bkz. Ek 2) Faktör içerisine dahil olacak değişkenleri belirlemek için özdeğerlerin (eigenvalue) 1'den büyük olma kriteri belirlenmiştir. Bu koşullara göre scree çizgesi incelendiğinde değişkenlerin 5 temel faktöre ayrılacağı görülmektedir. Bu durum aşağıda görülebilir. Aynı zamanda faktör sayısının yeterlilik anlamında bir kontrolü için özdeğerlerin toplamı / değişken sayısına bakılması gerekir bu da 0,751411 dir.



Şekil 3.2: Scree Çizgesi

Daha sonra her bir değişkenin faktör yükleri ve dahil oldukları faktörler belirlenmiştir. Faktör yükleri .50 ve altında olan değişkenler analiz dışında tutulmuştur. Bu durumda faktör analizine tabi tutulan 18 değişkenden bir tanesi çıkarılmıştır (Organizasyonel yapının müşterilere göre oluşturulması). Belirlenen kritere göre analize alınan 17 değişkenin faktör yükleri ve dahil oldukları faktörler ile her bir faktörün isimlendirilmesi aşağıda gösterilmiştir. Araştırmaya dahil olan 4 ve 5 yıldızlı otellerin

müşteri ilişkileri faaliyetlerini beş temel boyutta algıladıkları belirlenmiştir. İlgili boyutların alt değişkenleri incelenerek faktör isimlendirilmesi şu şekilde yapılmıştır; müşteri ilişkileri organizasyonu, temel müşteri analizi, etkileşim, iletişim ve teknolojik alt yapıdır.

Birinci faktörde en yüksek faktör yükünü çalışanların performansını ölçmek almıştır, ikinci faktörde temel müşteriler ile diyalog halinde olma, üçüncü faktörde ise karşılıklı iletişim kurma, dördüncü faktörde tek alt değişken olan müşteri bilgilerinin her bağlantı noktasında yer alması ve son faktörde doğru bilgisayar yazılımına sahip olmak en yüksek faktör yükünü almıştır.

	Ortalama	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans
1.FAKTÖR “MİY Organizasyonu”			
Uzmanlara ve kaynaklara sahip olma.	4,109	0,754	3,111
Eğitim programları düzenlemek.	3,891	0,675	
Açık işletme hedefleri belirlemek.	4,435	0,704	
Çalışanların performansını ölçmek.	3,913	0,821	
Teknik elemanların olması.	4,196	0,738	
2.FAKTÖR “Temel Müşteri Analizi”			
Temel müşterilerle diyalog halinde olma.	4,261	0,942	4,237
Hizmetleri kişiselleştirme gücü.	4,283	0,928	
Temel müşterilerin ihtiyaçlarını saptamak.	4,413	0,903	
Tüm departmanların düzenlenen bir hizmette çalışması.	4,043	0,768	
Çalışanların müşteri hizmetleri için gönüllü olması.	4,652	0,539	
Müşterilerin ihtiyaçlarını bilgiye dayanarak belirlemek.	4,043	0,617	
3.FAKTÖR “Etkileşim”			
Temel müşteriler ile karşılıklı iletişim kurmak.	4,522	0,829	1,618
Müşterilerin mükemmel bir hizmet beklemesi.	4,565	0,576	
4.FAKTÖR “İletişim”			
Müşteri bilgilerinin her bağlantı noktasında yer alması.	3,63	0,821	1,757
5.FAKTÖR “Teknolojik Alt Yapı”			
Doğru bilgisayar yazılımına sahip olma.	4,283	0,918	2,418
Doğru bilgisayar donanımına sahip olma.	4,348	0,782	

Tablo 3.1: Faktör Analizi Sonuçları

3.7 ARAŞTIRMANIN SONUCU

3.7.1 Müşteri İlişkileri Organizasyonu

Araştırmaya dahil olan otellerin yapısı incelendiğinde, 5 yıldızlı otellerin büyük bir bölümünde müşteri veri tabanı ve misafir ilişkileri departmanı vardır. Bu departmanların dışında müşteri ilişkileri sistemi satış bölümü, halkla ilişkiler veya önbüro tarafından yürütülmektedir. Dolayısıyla çok etkin olmasa da bir müşteri ilişkileri organizasyon bilinci veya algısından bahsedilebilir. Bu anlamda ilgili oteller müşteri ilişkileri organizasyonun etkinliği açısından eğitim programları düzenlediğini belirtmiştir. Eğitime verilen önem aynı zamanda organizasyonun düzenlenmesi ve etkinliğinin sağlanması bakımından temel bir yapı olmaktadır. İlgili oteller genelde müşteri kazanma, müşteri sayısını koruma ve müşteri sadakatini yaratma konusunda belirgin veya açık hedefler belirlemektedir. Böylece müşteri ilişkileri yönetimine yönelik performans değerlendirme sisteminin de yer almaya başladığı görülebilir. Performansın aynı zamanda müşteri ilişkilerine yönelik düzenlenmektedir. Bu faktör içerisinde yer alan son unsur ilgili otellerin müşteri ilişkilerinin yürütülmesinde ihtiyaç duyulan veya bizzat rol alan teknik elemanların varlığına önem vermektedir. Bütün bu alt unsurlar incelendiğinde ilgili oteller müşteri ilişkileri yönetimine ilişkin temel bir boyut olarak organizasyon unsurunu algılamaktadırlar.

3.7.2 Temel Müşteri Analizi

Araştırmaya katılan oteller müşteri ilişkileri yönetimine ilişkin ikinci boyut olarak temel müşterilerin analizini algılamaktadırlar. Bu kapsamda hemen her otelin bölge, konum, özellik ve müşteri tercihlerine göre belli segmentler belirlediği ve bunlara yönelik alt faaliyetler gerçekleştirdiği düşünülebilir. Temel algılama boyutu içerisinde müşteri ilişkileri yönetiminin temel müşterilerin belirlenmesi ve bunlara yönelik analizler gerçekleştirilmesi gerektiği yönünde bir tutum hakimdir. Bu sonuç gerçekçi ve mantıklıdır. İlgili boyutun çıkması, ilgili otellerin müşteri ilişkileri analizine yönelik bilinç geliştirdiğini açıklamaktadır. Çünkü sonuçlara bakıldığında otellerin geneli temel müşterilerin ihtiyaçlarını saptamak için sürekli olarak çaba sarf etmektedir

ve bu ihtiyaçları bilgiye dayanarak belirlemektedir. Bu noktada çalışanların sisteme gönüllü olarak katılması ve bilgiye dayanan bir müşteri analizi sürecinin kurulması gerektiği belirtilmiştir.

3.7.3 Etkileşim

Araştırmaya katılan otellerin üçüncü boyut olarak algıladıkları konu etkileşimdir. İlgili oteller müşterilerle karşılıklı olarak iletişim kurmak ve kurulan bu iletişimde mükemmeli yakalamak gerektiğini belirtmişlerdir. Bu konu müşteri ilişkileri açısından olması gereken ve aynı zamanda beklenen bir düşüncedir. Etkileşim faktörü otellerin rekabet gücünün artırılması açısından da etkili olan bir unsurdur. Dolayısıyla oteller açısından da böyle bir güç söz konusudur.

3.7.4 İletişim

Müşteri ilişkileri sisteminin temelinde yer alan ilişki konusu ilgili oteller tarafından ayrı bir boyut olarak algılanmaktadır. Müşterilerle kurulan ilişkilerin otelde yer alan her bağlantı noktasında olması gerekliliği bu bilinci desteklemektedir.

3.7.5 Teknolojik Alt Yapı

Otellerin son boyut veya faktör olarak algıladıkları grup müşteri ilişkilerinin teknik sürecini içeren teknolojik alt yapısıdır. Müşteri ilişkileri sisteminde olması gereken teknolojik destek oteller tarafından da doğru biçimde desteklenmekte ve kabul edilmektedir. İlgili boyut içerisinde doğru yazılım ve doğru donanım desteğinin olması gerekliliği belirtilmektedir. Çünkü analizleri gerçekleştirebilmek için teknolojik bir sistemin varlığı gerekmektedir.

SONUÇ

Müşteri ilişkileri yönetiminin başarısı, müşteri hizmetinde çalışanların müşteriyle ilişkilerinde deneyimlerini iletmek ve onları etkilemek için uygun ve anlamlı bilgiyi toplamaları, analiz etmeleri ve yaymalarındaki yeteneklerine dayandırılmaktadır. Doğru uygulandığında CRM, firmaları birçok müşteri bilgisiyle donatmakta ve bu bilgileri doğru bir düşünce yapısı ile yorumlamak gelecek için doğru kampanyaların yaratılmasında ve satış aktivitelerinde artışa yardımcı olmaktadır.

Tezin araştırma kısmında yer alan 4 ve 5 yıldızlı otellerin yapısı incelendiğinde sonuç olarak, müşteri ilişkileri yönetimi yaklaşımını kullanarak müşteri hizmeti sağlayan oteller, diğerlerine kıyasla çok daha verimli iş yaşamı ve daha uzun soluklu firma başarısına sahip olacaklarının farkında oldukları görülmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimini öncelikle müşterinin ihtiyaçlarını temel alıp, isteklerini karşılamaya çalışarak müşteriler ile sürekli iletişim halinde olup aynı zamanda otelin rekabet gücünü de arttırmak için kullanmaktadırlar. Genellikle müşteri ilişkileri yönetimi anlayışını seçmelerinin nedeni olarak, konuk beklentilerini aşmanın bir aracı olarak görmeleri olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle varolan sistemlerini geliştirerek ya da özel başka bir sisteme geçerek CRM anlayışını uygulamaya çalışmaktadırlar. CRM anlayışının avantajı olarak; müşteri merkezli hizmet geliştirmek, firma imajının geliştirilmesi veya korunması, müşterilerden elde edilen bilgilere, isteklere dayanarak geliştirilen yeni özel hizmetler ve müşterilere karşı ilgisiz kalınmadığını göstermek olarak gösterilmektedir. Genelde bu anlayışın dezavantajı olmadığı görüşü hakimdir. Müşterileri sadık müşteriler haline dönüştürmek için verilecek hizmeti kişiselleştirip, müşteri beklentilerini aşmayı hedeflemektedirler. Özellikle sık gelen müşterilerin tercihlerini bilmek ve daha kişisel bir hizmet vermek önem arz etmektedir. Vip misafirlerin ise özel karşılanması, odalarına verilen önem ve kişiye özel hizmet ve hediyelerde ayrı bir önem taşımaktadır. Bunun dışında otelin yaptığı anket ve istek form çalışmaları sonucu eleştiri alınan konular üzerinde öncelikle sebep araştırmasına gidilerek, bunun için gerekli düzeltmeler yapılmaktadır. Araştırma kapsamındaki oteller, CRM sonucunda

rekabet avantajı elde ettiklerini ve bunun sonucunda her geçen gün portföylerinin genişlediğini ve yükselen bir potansiyelleri olduğu sonucunu belirtmişlerdir.

Araştırmanın sonucunda beş temel faktöre ulaşılmıştır. İlk temel faktör olan müşteri ilişkileri organizasyonunda; uzmanlara ve kaynaklara sahip olma, eğitim programları düzenlemek, açık işletme hedefleri belirlemek, çalışanların performansını ölçmek, teknik elemanların olması şeklinde beş alt değişken tespit edilmiştir. İkinci temel faktör olan temel müşteri analizinde; temel müşterilerle diyalog halinde olma, hizmetleri kişiselleştirme gücü, temel müşterilerin ihtiyaçlarını saptamak, tüm departmanların düzenlenen bir hizmette çalışması, çalışanların müşteri hizmetleri için gönüllü olması, müşterilerin ihtiyaçlarını bilgiye dayanarak belirlemek şeklinde de altı alt değişken belirlenmiştir. Üçüncü temel faktör olan etkileşimde ise; temel müşteriler ile karşılıklı iletişim kurmak, müşterilerin mükemmel bir hizmet bekleme belirlenmiştir. Dördüncü temel faktör olan iletişimde; müşteri bilgilerinin her bağlantı noktasında yer alması ve son temel faktör olan teknolojik alt yapıda ise; doğru bilgisayar yazılımına ve donanımına sahip olmak şeklinde alt değişkenler tespit edilmiştir. Bu beş temel faktör ve alt değişkenleri neticesinde araştırma tamamlanmıştır.

KAYNAKLAR

Acuner, Şebnem Akın; “Müşteri İlişkilerinde Hareket Noktası: Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü”, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Üçüncü Basım, Ankara, 2003

Akça, Utku; “CRM Mimarisi”, <http://www.erperm.com>

Alkan, Ali; “Veri Madenciliğine Kısa Bir Giriş”, Simya Danışmanlık, Ekim, 2003, <http://www.softimage.net/verimadenciligi>

Alpaydın, Ethem; “Zeki Veri Madenciliği: Ham Veriden Altın Bilgiye Ulaşma Yöntemleri”, Bilişim 2000 Eğitim Semineri, <http://www.cmpe.boun.edu.tr/~ethem/dm.html>

Anderson, James C. - **Narus**, James A. - **Rossum**, Wouter Van “Customer Value Propositions in Business Markets”, Harvard Business Review, Vol.84, No.3., March 2006

Armour, Eric – **Mergy**, Lee; “To Grow Profitably, Manage Customer Value, Not Customer Relationships”, The Journal of Bank Cost & Management Accounting, San Francisco, 2003, Vol. 16, Iss. 2

Arslantekin, Sacit; “Bilgi Merkezlerinde Veri Madenciliği ve Ankara Üniversitesi”, Şubat, 2004, http://ab2004.ktu.edu.tr/d_main.htm

Baş, Pınar; “Yeni Teknolojilerle Müşteri Hizmeti: Çağrı Merkezleri”, İş, Güç Bakış-İş Yaşamı Dergisi, Sayı:3, Eylül 2002

Book, Joel; “Customer Relationship Management: What is it that Separates CRM Contenders from CRM Pretenders?”, DM Review Magazine, September 1999

Boulding, William et al.; “A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go”, Journal of Marketing, Vol. 69, October 2005

Chan, O. Joseph; “Toward a Unified View of Customer Relationship Management”, The Journal of American Academy of Business, Cambridge, March 2005

Chen, J. Injazz – **Popvich**, Karen; “Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process and Technology”, Business Process Management Journal, Vol. 9, 2003

Chow, Suki W.K. – **Wong**, Y.H.- **Leung**, Thomas K.P.; “In What Ways Can Customer Relationship Management Be Further Improved? Scrutinizing the Antecedents and Consequences of Information Sharing”, Academy of Business & Administrative Sciences 2003 International Conferences, Brussels, Belgium, 2003

Croteau, Anne Marie – **Li**, Peter; “Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives”, Canadian Journal of Administrative Sciences, Canada, Vol.20, Iss. 1, March 2003

Cyprus, Nicosia; “Customer Relationship Management”, White papers, Romania, 2001

“Çağrı Merkezi ve CRM Hizmetleri Panoraması”, Eylül, 2003,
<http://www.turk.internet.com>

Dickie, Jim; “CRM Projelerinin Başarısız Olma Nedenleri”, CSO Forum, Şubat 2001

Eke, Selda; “Pazarlamanın gelişim aşamalarında CRM'in yer almasının gerekliliği üzerine bir yorum”, Activeline, Eylül 2003

Erickson, S. David - **McLaughlin**, Michele; “Customer Relationship Management: A Pulse On The Community”, White Paper, Information Systems Audit and Control Foundation, 2002

Ersoy, Nezihe Figen; “Finansal Hizmetlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Kavramı”, Pazarlama Dünyası, Anadolu Üniversitesi, 2002

Gebert, Henning – **Geib**, Malte – **Kolbe**, Lutz – **Riempp**, Gerold; “Towards Customer Knowledge Management: Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management Concepts”, The Second International Conference on Electronic Business, Taiwan, December 2002

Gel, Oğuz C.; “CRM Yolculuğu”, Sistem Yayıncılık, 2.Baskı, Ocak 2003, İstanbul

Gray, Paul – **Byun**, Jongbok; “Center for Research on Information Technology and Organizations I.T. in Business: Customer Relationship Management”, University of California, Irvine, March 2001

Güven, Emrah; “Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bankacılık Sektöründe Uygulama”, Marmara Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002

Güzel, Mehmet; “Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) ve Türkiye Değerlendirmesi”, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Haziran 2001

Hampe, J. Felix – Swatman, Paula; “Customer Relationship Management (eCRM)”, Issues in Electronic Commerce, Universität Koblenz - Landau Institut für Wirtschaftsinformatik, Germany, February 2002

“Integrated Customer Relationship Management (ICRM)”, White Paper Series, CMO Consulting International, March 18, 2002

İslamoğlu, A. Hamdi; “Pazarlama İlkeleri”, Beta Yayıncılık, İstanbul, Ağustos 2002

Joyner, Ellen; “Customer Relationship Management in Banking: Key Challenges Facing Banking Executives”, A SAS White Paper, 2001

Kahraman, Asuman; “Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Çok Uluslu Bir Otomobil Firmasında Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma”, Yıldız Teknik Üniversitesi SBE İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Şubat 2002

Kellen, Vince; “Customer Relationship Management Measurement Frameworks for the CRM Practitioner”, Blue Wolf White Paper, Adjunct Faculty, E-Commerce DePaul University, Chicago, USA, March 2002

Kırım, Arman; “Strateji ve Bire-bir Pazarlama CRM”, Sistem Yayıncılık, Ocak 2003, 3. Basım, İstanbul

Kotler, Philip; “Kotler ve Pazarlama”, Sistem Yayıncılık, Ekim 2000, Birinci Basım, İstanbul

Kotler, Philip; “Pazarlama Yönetimi”, Çev: Nejat MUALLİMOĞLU, Beta Yayıncılık, İstanbul, Millennium Baskı, Ekim 2000

Kotorov, Rado; “Customer Relationship Management: Strategic Lessons and Future Directions”, Business Process Management Journal, Vol. 9, 2003

Noone, M. Breffni – Kimes, E. Sheryl – Renaghan, M. Leo; “Integrating Customer Relationship Management and Revenue Management: A Hotel Perspective”, Cornell University, New York, USA, February 2003

Odabaşı, Yavuz; “Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Şubat 2003

Özmen, Şule; “Elektronik Ticaret ve Sunduğu Fırsatlar”, E-Ticaret Konferansı, Ankara Sanayi Odası, Ankara, 7 Haziran 2002,
<http://suleozmen.marmara.edu.tr/konferanslar.php>

Parvatiyar, Atul – Sheth, Jagdish N.; “Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process and Discipline”, Journal of Economic and Social Research, 3 (2) 2001, 2002 Preliminary Issue.

Payne, Adrian – **Frow**, Pennie; “A Strategic Framework for Customer Relationship Management” *Journal of Marketing*, Vol. 69, October 2005

Piccoli, Gabriele - **O'Connor**, Peter - **Capaccioli**, Claudio - **Alvarez**, Roy; “Customer relationship management-a driver for change in the structure of the U.S. lodging industry”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Ithaca: Aug 2003, Vol. 44, Iss. 4

“Power CRM^{oo} the Total Solutions for Customer Relationship Management”, Powerise CRM Dept., 2001, www.powercrm.com.cn

Ragins, Edna Johnson – **Greco**, J. Alan; “Customer Relationship Management and E-business: More than a software solution”, *Review of Business*, Jamaica, Winter 2003, Vol. 24, Iss. 1

Reinartz, Werner – **Krafft**, Manfred – **Hoyer**, D. Wayne; “The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance”, *Journal of Marketing Research*, Vol. XLI, August 2004

Scheer, Wilhelm – **Nüttgens**, Markus; “Customer Relationship Management”, Hasso Plattner; SAP AG, Walldorf, Baden, Heidelberg: Physica -Verlag, August 1999

Schuster, Camile; “Customer Relationship Management Can Work For You, But Is It?”, *Business Credit*, April 2005

Schweisberger, John – **Chatterjee**, Amitava; “Small Hotels & Customer Relationship Management”, *Hospitality Upgrade Magazine*, March 2002

Sin, Leo Y.M. – **Tse**, Alan C.B. – **Yim**, Frederick H.K.; “CRM: conceptualization and scale development”, *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 11/12, 2005

Suresh, Hemamalini; “Customer Relationship Management: An Opportunity for Competitive Advantage”, *PSG Institute of Management Articles*, September 2002

Taşkın, Erdoğan; “Müşteri İlişkileri Eğitimi”, Papatya Yayıncılık, Nisan 2000

Tekin, Mahmut – **Çiçek**, Ercan; “Değişim Yönetimi Sürecinde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Önemi”, Ağustos 2003, <http://www.bilgiyonetimi.org>

Teklitz, Frank – **Mccarthy**, Robert L.; “Analytical Customer Relationship Management”, A Whitepaper from Sybase, Inc., USA

Thompson, Keith – **Ryals**, Lynette – **Knox**, Simon – **Maklan**, Stan; “Developing Relationship Marketing Through The Implementation of customer relationship management Technology”, School of Management, Cranfield University

Torum, Oya; “Müşteri İlişkileri Yönetimi”, UTED Dergisi, Uçak Teknisyenleri Derneği, Haziran 2002

Uyaniker, Levent; “E-Ticaret’te Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi”, CRM Türkiye, Temmuz 2003, <http://www.crmhaber.com>

Venkatraman, Santosh; “Customer Relationship Management-Not Just A Fad”, University of Arkansas at Little Rock, MGMT Dept, Little Rock, AR 72204

Verhoef, C. Peter – **Langerak**, Fred; “Eleven Misconceptions About Customer Relationship Management”, Business Strategy Review, Vol. 13, 2002

Winer, Russell S.; “Customer Relationship Management: A Framework, Research Directions and the Future”, Haas School of Business, University of California at Berkeley, April 2001

Zablah, R. Alex – **Bellenger**, N. Danny – **Johnston**, J. Wesley; “Customer Relationship Management Implementation Gaps”, Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. XXIV, 2004

EK 1: MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ ANKET SORULARI

LÜTFEN AŞAĞIDAKİ İFADELERİ OTELİNİZİ DİKKATE ALARAK DEĞERLENDİRİNİZ. DEĞERLENDİRMELERİNİZİ YANDAKİ ÖLÇEĞİ KULLANARAK YAPINIZ. SİZE UYGUN RAKAMI İFADENİN KARŞISINA YAZINIZ.					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM)					
Oteliniz, hizmetlerini kişiselleştirmek için sürekli olarak temel müşteriler ile diyalog halindedir.					
Oteliniz, önemli olan müşteriler için hizmetlerini kişiselleştirme gücüne sahiptir.					
Oteliniz, temel müşterilerinin ihtiyaçlarını saptamak için sürekli olarak çaba sarf eder.					
Oteliniz, müşterilerinin hoşuna gidecek olan bir hizmet düzenlemesini belirlediğinde tüm departmanlar bunun için çalışır.					
Oteliniz, müşteri ilişkilerinde başarılı olmuş pazarlama uzmanlarına ve kaynaklarına sahiptir.					
Çalışanlarınızın müşteri ilişkilerini daha iyi anlayabilme becerilerini geliştirmek için eğitim programları düzenlenmektedir.					
Oteliniz müşteri kazanma, müşteri koruma ve onları tekrar otelinize çekme konularına yönelik açık işletme hedefleri belirlemiştir.					
Çalışanlarınızın performansı, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilme ve müşteriye etkin hizmet sunabilmeye göre ölçülmektedir.					

Organizasyonel yapınız müşterilerinize göre oluşturulmuştur.					
Çalışanlarınız müşteriye yardımcı olma konusunda gönüllüdürler.					
Oteliniz, temel müşterilerinizin ihtiyaçlarını bilgiye dayanarak belirlemektedir.					
Oteliniz, temel müşterileri ile karşılıklı iletişim kuran bir yapıya sahiptir.					
Müşteriler çalışanlarınızdan mükemmel bir hizmet bekleyebilirler.					
Otelinizde müşteri ilişkilerine yönelik bilgisayar teknolojisi bilgisine sahip teknik elemanlar vardır.					
Oteliniz, müşterilerine daha iyi hizmet sunmasını sağlayacak doğru bilgisayar yazılımına sahiptir.					
Oteliniz, müşterilerine daha iyi hizmet sunmasını sağlayacak doğru bilgisayar donanımına sahiptir.					
Bireysel müşteri bilgileri her bağlantı noktasında mevcuttur.					
Otelinizde müşterilerinize ait bilgileri, karşılaştırmalı olarak analiz edebilmektesiniz.					

EK 2: ROTASYONSUZ VE ROTASYONLU FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI

Tablo 1: Rotasyonsuz Faktör Analizi Sonuçları					
Extraction: Principal components					
(Marked loadings are > ,500000)					
	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor
	1	2	3	4	5
Temel müşterilerle diyalog halinde olma.	0,543348	-0,71908	0,228617	0,029993	0,161073
Hizmetleri kişiselleştirme gücü.	0,47213	-0,74767	0,226028	-0,03812	0,176161
Temel müşterilerin ihtiyaçlarını saptamak.	0,492051	-0,74532	0,208662	-0,01902	0,003577
Tüm departmanların düzenlenen bir hizmette çalışması.	0,637802	-0,50443	0,158438	0,163873	-0,05912
Uzmanlara ve kaynaklara sahip olma.	0,636872	0,291985	0,218901	-0,26032	-0,16321
Eğitim programları düzenlemek.	0,524049	0,49971	0,286876	-0,09535	0,012134
Açık işletme hedefleri belirlemek.	0,590512	0,207875	-0,06633	-0,55663	-0,15027
Çalışanların performansını ölçmek.	0,545698	0,467861	0,389489	-0,12783	-0,26463
Organizasyonel yapının müşterilere göre oluşturulması.	0,541083	0,276667	0,006729	0,325452	-0,11251
Çalışanların müşteri hizmetleri için gönüllü olması.	0,310117	-0,57945	-0,26851	-0,11508	-0,11939
Müşterilerin ihtiyaçlarını bilgiye dayanarak belirlemek.	0,438052	-0,58751	-0,21863	0,081958	-0,17749
Temel müşteriler ile karşılıklı iletişim kurmak.	0,356973	0,120989	-0,69754	-0,36319	-0,07604
Müşterilerin mükemmel bir hizmet beklemesi.	0,42124	-0,30818	-0,33376	-0,23207	0,577738
Teknik elemanların olması.	0,727292	0,454313	0,087617	-0,20922	0,02564
Doğru bilgisayar yazılımına sahip olma.	0,541692	0,517997	0,007803	0,269651	0,523659
Doğru bilgisayar donanımına sahip olma.	0,529805	0,529355	-0,09204	0,279988	0,315284
Müşteri bilgilerinin her bağlantı noktasında yer alması.	0,593504	-0,14984	-0,22491	0,459483	-0,40239
Müşterilere ait bilgilerin karşılaştırmalı olarak analiz edilmesi.	0,526521	0,337543	-0,41496	0,297993	-0,14266
Expl.Var	5,112018	4,241517	1,415199	1,23905	1,134407
Prp.Totl	0,284001	0,23564	0,078622	0,068836	0,063023

Tablo 2: Varimax Rotasyonlu Faktör Analizi Sonuçları
 Extraction: Principal components
 (Marked loadings are > ,700000)

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Temel müşterilerle diyalog halinde olma.	0,027143	0,942543	-0,00825	0,029849	0,03637
Hizmetleri kişiselleştirme gücü.	-0,00162	0,928786	0,013796	-0,04658	-0,02211
Temel müşterilerin ihtiyaçlarını saptamak.	0,052065	0,903583	0,003815	0,083019	-0,1243
Tüm departmanların düzenlenen bir hizmette çalışması.	0,158404	0,768747	-0,03107	0,307696	0,070612
Uzmanlara ve kaynaklara sahip olma.	0,754603	0,130734	0,093122	0,103248	0,165319
Eğitim programları düzenlemek.	0,675348	-0,04668	-0,06675	0,0344	0,389821
Açık işletme hedefleri belirlemek.	0,7045	0,105595	0,470126	-0,00113	0,015715
Çalışanların performansını ölçmek.	0,82171	-0,03381	-0,15595	0,152951	0,175182
Organizasyonel yapının müşterilere göre oluşturulması.	0,325032	0,053627	-0,05957	0,468294	0,39569
Çalışanların müşteri hizmetleri için gönüllü olması.	-0,0914	0,539944	0,369512	0,20448	-0,23083
Müşterilerin ihtiyaçlarını bilgiye dayanarak belirlemek.	-0,07064	0,617534	0,253927	0,388812	-0,14521
Temel müşteriler ile karşılıklı iletişim kurmak.	0,162883	-0,08583	0,829004	0,208888	0,039191
Müşterilerin mükemmel bir hizmet beklemesi.	-0,11296	0,489197	0,576444	-0,21947	0,372723
Teknik elemanların olması.	0,73844	0,052339	0,209107	0,102987	0,430229
Doğru bilgisayar yazılımına sahip olma.	0,246272	-0,02693	0,028115	0,053201	0,918557
Doğru bilgisayar donanımına sahip olma.	0,267645	-0,10207	0,076454	0,216914	0,782452
Müşteri bilgilerinin her bağlantı noktasında yer alması.	0,110358	0,315261	0,058013	0,820671	0,099428
Müşterilere ait bilgilerin karşılaştırmalı olarak analiz edilmesi.	0,193449	-0,10772	0,2842	0,615979	0,404077
Expl.Var	3,11105	4,237351	1,618303	1,757376	2,41811
Prp.Totl	0,172836	0,235408	0,089906	0,097632	0,134339

ÖZGEÇMİŞ

02.11.1978 yılında Edirne’de doğdum. 1995 yılına Bursa Atatürk Lisesinden, 2001 yılında da Uludağ Üniversitesi İşletme bölümünden mezun oldum.

2002 yılında da Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında Yüksek Lisans’ta okumaya başladım.

Yrd.Doç.Dr. Hakan ALTINTAŞ’ın danışmanlığında “Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Türkiye’deki Oteller Üzerine Bir Araştırma” konulu teze başladım.

Ocak 2005 yılında girdiğim Abdi İbrahim İlaç Pazarlama adlı firmada Tıbbi Satış Mümessili olarak çalışmaktayım.

Mehtap SOYASLAN