

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ,
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ VE
FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ

İBRAHİM BORGA EROL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

STRATEJİ BİLİMİ BÖLÜMÜ

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. SALİH ZEKİ İMAMOĞLU

GEBZE

2012

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ,
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ VE
FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ

İBRAHİM BORGA EROL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

STRATEJİ BİLİMİ BÖLÜMÜ

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. SALİH ZEKİ İMAMOĞLU

GEBZE

2012



YÜKSEK LİSANS TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 24.01.2012 tarih ve 2012/03 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 07.05.2012 tarihinde tez savunma sınavı yapılan **İbrahim Borge EROL**'un tez çalışması **Strateji Bilimi** Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Doç.Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

ÜYE

: Prof.Dr. Ali Ekber AKGÜN

ÜYE

: Doç.Dr. Hüseyin İNCE

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../20... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

TEZİN BAŞLIĞI : Müşteri İlişkileri Yönetimi, Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Firma Performansı İlişkisi

YAZAR ADI : İbrahim Borga EROL

Yeni ekonomik sistemin yeni patronları olan müşteriler artık alışveriş sürecinde geçmişte olduklarından daha seçici ve özgürdürler. İşletmeler için müşterileri memnun etmek ve ilişkiyi sürekli kılmak daha da zorlaşmıştır. Müşteri ilişkileri yönetimi son yıllarda geleneksel pazarlama stratejilerine bir alternatif olarak gelişmiş ve pazarlama dünyasında ciddi bir dönüşüm yaratmıştır.

Küreselleşme sürecinde işletmelerin rekabete ayak uydurabilmeleri hatta rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için bireysel yeteneklerini geliştirmek ve kurumsal değişimi gerçekleştirerek, öğrenen bir organizasyon yapısına sahip olmaları gerekmektedir. Rekabette başı çeken firmalar, uzun dönemli öğrenme, geçmişten öğrenme, yaşanmakta olan zamanda öğrenme ve geleceği öngörerek öğrenme gibi stratejik öğrenme sürecini uygulamaktadırlar. İşletme boyutunda öğrenme, belirsiz pazar koşullarında rekabetçiliği, yenilikçiliği ve üretkenliği korumak ve geliştirmektir. Bu durum sürdürülebilir rekabet için hayati bir önem taşımaktadır.

Örgütlerin öğrenme ihtiyacı, çevredeki sürekli ve hızlı değişimlerden kaynaklanmaktadır. Sürekli değişen ve gelişen bir çevre içinde yaşayan örgütler, bir taraftan stratejik amaçlarını belirlemekte iken diğer taraftan teknolojik ve yapısal olarak bu değişikliklere uyum sağlamak zorundadırlar. Örgütler teknolojik, ekonomik ve sosyal alanlardaki değişikliklere uyum sağlayabilmek için ayakta kalabilmenin formülünü aramaktadırlar. İşte bu örgütlerden kendilerini daha hızlı bir şekilde değiştirebilenler yarının örgütleri olarak yaşamlarını sürdürebileceklerdir. Geleceğin örgütleri bu hızlı değişimi yakalayabilen ve ihtiyaç duyulan dönüşümleri gerektiği anda gerçekleştirerek

kendi kendini yenileyebilen, örgütsel öğrenme yetersizliklerinin olmadığı örgütlerdir.

Müşteri ilişkileri yönetimi ise, müşteriler hakkında olabilecek en detaylı bilgilerin elde edilmesi ve bu bilgiler doğrultusunda müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmet sunulması anlamına gelmektedir. Bu nedenle işletmeler etkin müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları ve bu kapsamda oluşturdukları müşteri veri tabanları sayesinde kişisel bilgilerin yanında satın alma davranışları ile ilgili bilgileri de bu amaçla kullanabilmektedirler. Bu durumda beklentilerini karşılayabilecek özelliklerde, uygun yer ve zamanda kendilerine ürün ve hizmet sunulan tüketicilerin satın alma davranışları farklılık gösterebilmektedir.

Bu amaçla, çalışmada kapsamlı olarak müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) kavramı, MİY'in işletmeler için önemi, işletmelere sağlamış olduğu yararlar, amaçları, tüketici davranışlarını etkileyen kültürel, sosyal, kişisel ve psikolojik faktörler, tüketici davranışı ile pazarlama stratejisi ilişkisi ve işletmelerin MİY uygulamalarının firma performansına olan etkilerinin neler olduğu incelenmiştir.

Tez çalışması kapsamında yazın taraması örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyonlar, organizasyonların öğrenme tarzları, örgütsel öğrenme süreci, örgütsel öğrenmenin ölçümü ve örgütsel öğrenmenin örgütsel performansına etkisi konuları üzerine odaklanılmıştır. Tezin dördüncü bölümünde de, bu konu başlıkları altında yazın taraması ile elde edilen anlayış çevresinde açıklamalara yer verilmiştir.

Çalışmanın son ve uygulama kısmında, işletmelerde müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının ve örgütsel öğrenme yeteneğinin işletme performansına olan etkilerini ölçmeye yönelik bir uygulama yer almaktadır. Uygulama sonuçlarına göre, etkin müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının ve örgütsel öğrenmenin işletmenin performansı üzerinde etkisi olduğu anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY), Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Firma Performansı Müşteri İlişkileri

SUMMARY

THESIS : Customer Relationship Management, Organizational Learning and Enterprise Performance

AUTHOR'S NAME : İbrahim Borga EROL

The customers who are the new bosses of the new economy are more selective and free in the shopping process. It's difficult to satisfy them and make relations continuity for the companies. In recent years, Customer Relationship Management (CRM) has emerged as an alternative to traditional marketing strategies and it has created a serious transformation in the world of marketing.

To join the competition and to have the competitive advantage in the globalization process, companies must have a learning organization structure by developing individual abilities and making institutional differences. Companies which have competitive advantages are putting strategies into practice like; long term learning, retrospective learning, learning at the time and prospective learning as suggesting the future.

The need of learning for the organizations results from the continual and rapid changes in environment. While the organizations designate their strategical goals, in a continuously changing and improving environment, they also have to adopt themselves to these changes both technological and structural. The organizations have been looking for surviving in order to accompany changes in technological, economical and social fields. Of the organization which can keep pace with changes would be able to survive as the organizations of the future. The future organizations are the organizations which are able to keep up with the change and renew them by accomplishing necessary transformation when needed, and in which there are no organizational learning insufficiencies.

The meaning of CRM is, getting the detailed information about customers and with using this information serving the products and services appropriate to the needs and demands of the customers. Therefore, companies may use information about buying behaviour along with the personal information with the help of effective CRM applications and customer databases. In this case, the buying behaviours of the customers who receive services and products according to their needs, in proper place and time, can be different.

In this thesis, the CRM concept, importance of CRM for companies, advantages and aims of CRM applications, the cultural, social, personal, psychological factors that effect consumer buying behaviour, relationship between marketing strategy and customer buying behaviour and the effects of the CRM applications in companies on enterprise performance are analyzed thoroughly.

Drawing upon existing literature it is possible to suggest that environment is conceptualized as a factor that triggers learning in organizations. Organizational learning is also posited to be associated with organizational performance and treated as a variable that has positive effects on performance. However, very few empirical research on the relationships between organizational learning, environment and performance has been conducted. The literature review presented in the fourth section of the study includes subjects as organizational learning and learning organization concepts, learning styles of organizations, organizational learning process, measurement of organizational learning, and the impact of organizational learning on performance.

In the last section, an application regarding the evaluation of the effects of CRM applications and organizational learning in companies on enterprise performance takes place. According to the results of the application, it is understood that, effective CRM applications and organizational learning have effects on enterprise performance.

Keywords: Customer Relationship Management (CRM), Organizational Learning, Enterprise Performance

TEŞEKKÜR

Çalışmayı ortaya çıkarırken değerli yorum ve önerileri ile katkıda bulunan Prof.Dr. Ali Ekber AKGÜN, Doç.Dr. Hüseyin İNCE ve tez danışmanım Doç.Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU'na teşekkür ederim.

Tezimde kullandığım anket çalışmasının, Aktifbank kurumsal internet bankacılığı içerisinde yayınlanmasını sağlayarak, hızlı ve doğru bir şekilde anket cevaplarının toplamasını sağlayan Aktifbank CRM bölüm müdürü olan Mehmet Necati ÖZTEKİN'e teşekkür ederim.

Aynı zamanda tez çalışmalarım süresince bana maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen aileme, iş arkadaşım Sevda ÇALLI'ya teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET	v
SUMMARY	viii
TEŞEKKÜR	xi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xvi
TABLolar DİZİNİ	xvii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xviii
1. GİRİŞ	1
2. PAZARLAMA KAVRAMI VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ	
2.1. Pazarlama Kavramı	5
2.1.1. Pazarlama Kavramının Gelişim Aşamaları	10
2.1.1.1. Üretim Anlayışı Aşaması	10
2.1.1.2. Ürün Anlayışı Aşaması	11
2.1.1.3. Satış Anlayışı Aşaması	12
2.1.1.4. Modern Pazarlama Anlayışı Aşaması	13
2.1.1.5. Toplumsal Pazarlama Aşaması	15
2.1.2. Değişen Pazarlama Yaklaşımları	16
2.1.3. Tüketici ve Müşteri Tanımları	18
2.1.3.1. İç Müşteri Kavramı	20
2.1.3.2. Dış Müşteri Kavramı	21
2.1.4. Yeni Müşteri Tanımının Özellikleri	22
2.1.5. Müşteri Ekonomisi	27
2.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi	30
2.2.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı	31
2.2.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi	35
2.2.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi	37
2.2.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları	38
2.2.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Yararları	39

2.2.6. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Riskleri	41
2.2.7. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Başarılı Olmasını Sağlayan Faktörler	43
2.2.8. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Başarısızlığa Neden Olan Faktörleri	46
2.2.9. Müşteri İlişkileri Yönetimi İle Geleneksel Pazarlama Arasındaki Farklar	49
3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ SİSTEMİ	
3.1. Strateji Belirlemek	53
3.1.1. Stratejiyi Kavramak	53
3.1.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejisinin Unsurları	55
3.1.3. İşletmenin Müşteri İlişkileri Yönetimi Yaklaşımı	56
3.2. Müşteri	57
3.2.1. Müşteriyi Tanımlamak	57
3.2.2. Müşteriyi Farklılaştırmak	59
3.2.3. Müşteriyle Etkileşim	62
3.2.4. Müşteri İçin Özel Ürün ve Hizmet Üretmek ya da Butik Hale Getirmek	65
3.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi Açısından İşletmede İşlevsel Rollerin Yeniden Tanımlanması	67
3.3.1. MİY Anlayışa Geçtikten Sonra Satışta İşlevsel Rollerin Değişmesi	70
3.3.2. MİY Anlayışına Geçtikten Sonra Pazarlamada İşlevsel Rollerin Değişmesi	71
3.4. Müşteri İlişkileri Yönetimi Açısından Süreçlerin Yeniden Tanımlanması	71
3.5. Teknoloji ve Müşteri İlişkileri Yönetimi İlişkisi	74
3.5.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Veri Tabanı	76
3.5.1.1. Veri Ambarcılığı (Data warehousing)	78
3.5.1.2. Veri Madenciliği (Data Mining)	80
3.5.2. İnteraktif Medya	81
3.6. Müşteri İlişkileri Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi	84
4. ÖRGÜTSEL ÖĞREME VE ÖĞRENME YETENEĞİ	
4.1. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyon Yazınına Genel Bir Bakış	86
4.2. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyon Kavramları	90
4.2.1. Örgütsel Öğrenme Tanımları	90
4.2.2. Öğrenen Organizasyon Tanımları	95

4.2.3. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyon Kavramları Arasındaki Farklılıklar	101
4.3. Organizasyonlarda Öğrenme Tarzları	102
4.3.1. Tek Döngülü ve Çift Döngülü Öğrenme	102
4.3.2. Çift Döngülü Öğrenmenin Önündeki Engeller	105
4.3.3. Organizasyonlarda Öğrenmeye Yararlanmacı ya da Keşfedici Yaklaşım	108
4.4. Örgütsel Öğrenme Süreci	110
4.4.1. Enformasyon Elde Etme	111
4.4.2. Enformasyonun Dağıtımı ve Yorumlanması	114
4.4.3. Örgütsel Bellek	119
4.5. Örgütsel Öğrenmenin Ölçülmesi ve Temel Yaklaşımlar	121
4.6. Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Performansa Etkisi	123
 5. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ , ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA	
5.1. Araştırmanın Amacı,Kapsamı ve Yöntemi	126
5.1.1. Araştırmanın Amacı	126
5.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	127
5.1.3. Araştırmanın Yöntemi	128
5.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi , Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Firma Performansı İlişkisi İle İlgili Model ve Hipotez Oluşturma	130
5.3. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi	132
5.3.1. Demografik Özellikler	133
5.3.2. Faktör Analizi	135
5.3.3. Güvenilirlik ve Korelasyon Analizi	137
5.3.4. Regresyon Analizi	139
5.3.4.1. İdari Bağlılık, Sistem Perspektifi, Açıklık, Bilgi Transferi ve Entegrasyonu ile Ana Müşteri Odaklılık, MİY Odaklılık, Bilgi Yönetimi, Teknoloji Temelli MİY Arasındaki İlişki	140
5.3.4.2. İdari Bağlılık, Sistem Perspektifi, Açıklık, Bilgi Transferi ve Entegrasyonu ile Firma Performansı Arasındaki İlişki	142
5.3.4.3. Ana Müşteri Odaklılık, MİY Odaklılık, Bilgi Yönetimi, Teknoloji Temelli MİY ile Firma Performansı Arasındaki İlişki	143

6. SONUÇ VE ÖNERİLER	146
KAYNAKLAR	149
ÖZGEÇMİŞ	164
EK 1: ANKET FORMU ÖRNEĞİ	

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
2.1: Pazarlamada Değişim Süreci	8
2.2: Modern ve geleneksel pazarlama anlayışlarının grafiksel karşılaştırılması	14
2.3: Müşteri İlişkileri Yönetim Süreci	32
4.1: Sosyal kuramın analizi için dört paradigma	89
4.2: Örgütsel öğrenmeyi ölçmede yararlanılabilecek ana değişkenler	122
5.1: Araştırma Modeli	130
5.2: Araştırma Modeli Sonuçları	145

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
2.1: Müşterinin Son 30 Yıllık Değişimi	24
2.2: MİY İçin Müşteri Tipolojisi	26
2.3: MİY ve Geleneksel Pazarlama Karşılaştırması	49
3.1: Eski ve Yeni Tüketici Profiline Özellikleri Bakımından Karşılaştırılması	65
4.1: Öğrenen organizasyon ile geleneksel organizasyonun karşılaştırılması	101
5.1: Firma Yetkililerinin Demografik Özellikleri	134
5.2: Faktör Analizi Tablosu	135
5.3: Faktörlerin Güvenilirlik Düzeyleri Tablosu	138
5.4: Pearson Korelasyon katsayılarını gösteren Korelasyon Tablosu	139
5.5: MİY ile Örgütsel Öğrenme Bağımsız Değişkenleri Arasındaki İlişkiler	141
5.6: Örgütsel Öğrenme ile Firma Performansı Arasındaki İlişki	143
5.7: MİY ile Firma Performansı Arasındaki İlişki	144

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

4C	: Customer Value, Customer Cost, Customer Convenience, Customer Communication
4P	: Product, Price, Place, Promotion
ABD	: Amerika Birleşik Devleti
ATM	: Automated Teller Machines
B2B	: Business to Business
B2B	: Business to Customer
C2B	: Customer to Business
C2C	: Customer to Customer
CRM	: Customer Relationship Management
D.P.T	: Devlet Planlama Teşkilatı
GE	: General Electric
E-Business	: Electronic Business
E-COMMERCE	: Electronic Commerce
EDI	: Elektronik Veri Değişimi
EFT	: Elektronik Fon Transferi
E-MAIL	: Electronic Mail
E-MİY	: Elektronik Müşteri İlişkileri Yönetimi
ERP	: Enterprice Resource Planning
MİY	: Müşteri İlişkileri Yönetimi
POS	: Point Of Sales
SCM	: Supply Chain Management
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi

1. GİRİŞ

Günümüzde, hızlı karar değiştirebilen, daha özgür, daha katılımcı ve ihtiyaçları giderek daha karmaşık hale gelen bir müşteri tipi ortaya çıkmıştır. Rekabet koşullarının giderek daha da keskinleştiği bir ortamda, işletmenin başarısı doğrudan müşteri ilişkilerindeki etkinliğine bağlıdır. Müşterilerin daha bilinçli hale gelmeleri, bir ürün ya da hizmeti beğenmedikleri takdirde alternatif seçeneği değerlendirme haklarını kullanmaları, işletmelerin müşteri kaybetmemek için farklı arayışlar içine sürüklenmelerine neden olmaktadır ve bu durum örgütsel öğrenmeyi arttırmaktadır. Bu farklı arayışlar içerisinde işletmeler müşterilerle sağlam ilişkiler kurmak, bu ilişkiyi daha güçlendirmek ve daha uzun süre devam ettirmek için, müşteri ilişkilerinin geliştirilmesine çok daha fazla önem vermişlerdir.

Küreselleşme ile birlikte dünya hızlı bir dönüşüm sürecine girmiştir. Küreselleşme, ulusal sınırları ortadan kaldırmış, fikirlerin ve bu fikirlere yönelik uygulamaların dünya geneline yayılmasını oldukça kolaylaştırmıştır. Yeni gelişmelerin etkilerinin tüm dünyada hissedilmesi önceleri yıllar alabilirken, günümüzde teknoloji ve iletişim alanındaki ilerlemelerle birlikte bu süre dakikalarla sınırlı hale gelmiştir.

Küreselleşme, hem organizasyonlar hem de organizasyonların üyeleri için sosyal ve ekonomik etkileri beraberinde getirmektedir. Günümüzde, organizasyonların içerisinde faaliyette bulunduğu çevre karmaşıktır, hızlı bir değişim içerisinde ve rekabet yoğundur. Tüketiciler daha kaliteli ürünleri daha ucuza ve daha kısa zamanda elde etmek istemekte, tüketici tercihleri kısa sürede değişmekte, yeni teknolojiler çok kısa aralıklarla ortaya çıkmakta, rakipler hızla çoğalmakta, pazara sunulan yeni ürünlerin ömürleri giderek kısalmaktadır. Böyle bir sahne içerisinde de organizasyonlar, küreselleşmenin hızlandırdığı değişime ayak uydurabilecek yeni yapılanmalara yönelebilmelidir. Geçmişte olduğu gibi geleneksel örgüt yapıları ile işlemek, hızla değişen ve karmaşık bir çevreye cevap verebilmek için yeterli olmamaktadır. Belirsizliklerin hâkim olduğu ve çok sayıda

değişkenin organizasyonlar üzerinde etkili olduğu çevrelerdeki olası fırsat ve tehditlerin farkına varmak ve bunlardan organizasyonun lehine yararlanabilmek için en önemli girdi 'bilgi' olmaktadır. Çağdaş yönetim düşünürlerinin pek çoğu bilgi çağında temel rekabet üstünlüğünün sermaye ya da topraktan çok bilgi ve bu bilginin de sürekli olarak örgütsel yeniliklere aktarılabilmesi olduğunu ileri sürmektedir. Diğer bir ifade ile günümüz toplumunda başlıca örgütsel kaynak bilgidir.

Organizasyonlar bilgi elde etmenin de ötesinde bilgiyi yaratabilmeli, uygulamalarında bu yeni bilgiyi kullanabilmeli ve uygulama sonuçlarından yeniden öğrenebilmelidir. Günümüz organizasyonlarının 'öğrenen organizasyon' olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda da örgütlerin en önemli yapı taşı olan insanın kendini geliştirmesi olgusunun, ortak bir vizyonla örgütün tamamına yayılarak örgütsel öğrenme yeteneğine ulaşılabilceğini varsayılmaktadır.

Ekonomi içerisinde rakipleriyle çetin bir rekabete girmek ve karlılığını sürekli olarak arttırmak zorunda olan özel sektör işletmeleri için, çok önemli bir konu olan müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri konumunda olan kişilere hizmet ve ürün sunan işletmeler için de oldukça önemli olduğu ortadadır. Bu yönüyle, verimliliği arttırmak, şirket performansını yükseltmek, israfı azaltmak, müşterilere daha hızlı ve sorunsuz hizmet sunmak için, insan ve teknoloji faktörlerini etkin kullanarak, müşteri ilişkileri yönetiminin işletmelerde uygulanabilirliğinin ortaya konması büyük bir önem ifade etmektedir.

MİY, müşteriler hakkında olabilecek en detaylı bilgilerin elde edilmesi ve bu bilgiler doğrultusunda müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmet sunulması anlamına gelmektedir. Bu nedenle işletmeler etkin MİY uygulamaları ve bu kapsamda oluşturdukları müşteri veri tabanları sayesinde kişisel bilgilerin yanında satın alma davranışları ile ilgili bilgileri de bu amaçla kullanabilmektedirler. Bu durumda beklentilerini karşılayabilecek özelliklerde, uygun yer ve zamanda kendilerine ürün ve hizmet sunulan tüketicilerin satın alma davranışları farklılık gösterebilmektedir.

Yeni ekonominin yeni patronları olan müşteriler artık alışveriş sürecinde geçmişte olduklarından daha seçici ve özgürdürler. İşletmeler için müşterileri memnun etmek ve ilişkiyi sürekli kılmak daha da zorlaşmıştır. Müşteri ilişkileri yönetimi son yıllarda geleneksel pazarlama stratejilerine bir alternatif olarak gelişmiş ve pazarlama dünyasında ciddi bir dönüşüm yaratmıştır.

Örgütsel öğrenme yeteneğini geliştiren ve MİY ile müşteri ile iletişimini sıkı tutan, ihtiyaç ve istekleri önceden sezen işletmeler firma performanslarını arttıracak ve gelecek yıllarda varlıkları sürdürmeye devam edeceklerdir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında bu çalışmanın amacı, örgütsel öğrenme yeteneği, müşteri ilişkileri yönetimi ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Sadece operasyonel ve taktiksel iş süreçlerini yürütmek amacına yönelik değil, stratejik düzeyde küresel pazarda rekabet avantajını sağlamak ve işletmenin performansını arttırmak için örgütsel öğrenmenin ve MİY'in önemi vurgulanmaktadır.

İdari bağlılık, sistem perspektifi, açıklık ve bilgi transferi ve entegrasyonunun, ana müşteri odaklılık, MİY odaklılık, bilgi yönetimi, teknoloji temelli MİY üzerine, örgütsel öğrenme öğelerinin, ayrıca firma performansına ve MİY öğelerinin de firma performansı üzerine olan etkilerini ölçen bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümü, konu ile ilgili genel bir girişin yapıldığı bölüm olur iken, ikinci bölümünde pazarlamanın kavramı ve kavramın gelişim aşamaları, tüketici ve müşteri tanımları, pazarlama kavramından müşteri ilişkilerine geçiş aşamaları, müşteri ilişkileri yönetimi kavramı, ortaya çıkışı, önemi, yaraları, amaçları, riskleri, başarılı veya başarısız olmasını sağlayan faktörler kapsamlı bir şekilde araştırılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde müşteri ilişkileri yönetimi sistemi kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. İşletme içinde işlevsel rollerin ve süreçlerin

nasıl deęiřtięi ortaya konulmuřtur. Műřteri iliřkileri yűnetiminin, iřletme performansına etkisi incelenmiřtir.

Dűrdűncű bűlűmde, űrgűtsel űęrenme ve űęrenen űrgűt kavramları, aralarındaki farklılıklar, bir iřletmede űęrenme tarzları, űrgűtsel űęrenme sűreci ve űęrenmenin űlűűlmesi ile firma performansı űzerine etkisi incelenmiřtir.

Çalıřmanın beřinci bűlűmű uygulama kısmı olmakta, űncelikle arařtırmanın amacı, kapsamı ve kısıtlarına yer verilmiřtir. Arařtırmanın yűntemi anlatılarak, bankacılık ve finans sektűrűnde faaliyet gűsteren iřletmelerin MİY uygulamaları ve bu sűreçte űrgűtsel űęrenme yeteneęinin MİY ve firma performansı űzerine etkisi incelenmiřtir. Ayrıca MİY'in firma performansı űzerine etkisi arařtırma kapsamına alınarak deęerlendirmeler yapılmıřtır.

Çalıřmanın son bűlűmű ise, tűm bu kuramsal arařtırma ve bulgular ıřıęında sonuç ve deęerlendirmeye yer verilmiř ve iřletmeler için űnerilerde bulunulmuřtur.

2. PAZARLAMA KAVRAMI VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

2.1. Pazarlama Kavramı

Pazarlama kavramı, gerek pazarlamanın günden güne göstermiş olduğu gelişim sayesinde, gerekse her geçen gün sayısı daha da artan araştırmalar, bu konuda edinilen yeni bilgiler sayesinde farklı tanımlamalara sahip olmuş, çok farklı yönlerden açıklanmaya çalışılmıştır. Bunun yanın sıra günümüzde etkisini her yönde gösteren küreselleşme olgusu ve artan rekabet ile birlikte tüm alanlarda çarpıcı gelişmeler yaşanmaktadır. Bu olgudan en çok etkilenen kavramların başında pazarlama gelmektedir.

Pazarlamanın gelişimi bir evrim içerisinde ele alındığında, tanımda da oldukça önemli değişimler olmuştur. En dar anlamı ile pazarlama; ürün ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye ya da kullananlara geçişini sağlayan çabalardır (Odabaşı, 1995, s.5-6). Tanımlara şu örnekler de verilebilir (Cemalcılar, 1999, s.5-6);

- Pazarlama, zaman, yer ve sahiplik faydalarının yaratılmasını sağlayan eylemlerdir.
- Pazarlama, malların ve hizmetlerin, üreticiden tüketiciye doğru akışını yöneten işletme eylemlerinin yapılmasıdır.

Bu ve benzeri tanımlar pek çok taraftar bulmuş ve yakın zamanlara dek benimsenip kullanılmışlardır. Ancak, günümüzde pazarlamanın çalışma alanının çok genişletilmiş olması nedeniyle, bu tanımlar yeterli değildirler (Cemalcılar, 1999, s.5-6). Bu yüzden pazarlamanın tanımında da değişiklikler yapılmıştır. Pazarlama, kişisel ve örgütsel amaçları gerçekleştirecek değişimleri sağlamak için fikirlerin, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması, dağıtımının planlanması ve yürütülmesi sürecidir (İslamoğlu, 1999, s.1). Bir başka tanıma göre pazarlama, müşteriye yönelik işletme felsefesi olup, örgütsel hedeflere ulaşmada müşteri tatminini vurgulamaktır (Karataş, 1996, s.10).

Pazarlama; müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve onlarda güven ve sadakat oluşturmaktır. Sadece ve sadece bu tür bir ilişkiyle firma bir büyüme sağlayıp, hissedar değerini gerçekleştirebilir. Başarılı pazarlamanın başlangıç noktası, müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak ve onların üstün bir değer önerisi olarak nitelendirecekleri bir ürün geliştirmektir. İkinci adım ise müşterilerin güvenecekleri ve iş ilişkisine devam etmek isteyecekleri bir hizmet geliştirmektir. Tüm bunların adım adım gerçekleştirilmesi, rakiplerin sunduğu değerden çok daha üstün bir değer yaratılmasına vesile olan hünerler, yetenekler ve işe kendini adanma gibi unsurların kurum içinde geliştirilmesine bağlıdır (Doyle, 2003, s.139). İşletmeler ancak bu şekilde tercih edilmeye ve satın almaya değer ürün ve hizmetler sunabileceklerdir. Böylece rakipleri arasından farklı üstünlükleri sayesinde sıyrılıp müşterilerin dikkatini çekebilecek ve onları kendilerine bağlayabileceklerdir.

Ürün ve hizmetler, bir işletmenin ya da örgütün varlığının temel dayanağını oluşturmaktadır. Ürünler firmanın pazardaki pozisyonunu belirleyen başlıca değişkendir (Tek, 1997, s.339-340). Pazarlama, "tüketici ihtiyaç ve isteklerinin neler olduğunu" ve "hangi hedef pazarlarda daha başarılı olunacağını" belirlemeye ve bu pazarlara "uygun mallar, hizmetler ve programları geliştirip uygulamaya koymaya" yönelik faaliyetler bütünüdür. Bunlar da işletmenin en dışa dönük faaliyetler grubunu oluşturur ve sayısız dış faktörün etkisi altında, belirsizliklerle ve risklerle dolu ve ülkeler arasında karşılıklı bağlılığın arttığı günümüzde, işletme yönetiminin giderek daha karmaşık hale gelen ve yönetimi zorlaşan bir bölümünü oluşturmaktadır (Mucuk, 2001, s.3). Bu açıdan işletmelerin pazarlama faaliyetleri esnasında tüm iç ve dış faktörleri, bunların olumlu ve olumsuz etkilerini göz önünde bulundurup buna göre hareket etmeleri gerekli olmaktadır.

Pazarlama dağıtım yönüyle ele alındığı zaman, ürün ve hizmetlerin üreticilerden tüketicilere akışını sağlayan işletme çabaları olarak tanımlanır. Mülkiyet yönüyle bakıldığında bu tanım, malların mülkiyetinin değişimini sağlayan işletme çabaları şeklinde olacaktır. Yönetimsel pazarlama açısından bakıldığında ise mevcut ve potansiyel tüketicilerin isteklerini tatmin

edici ürün ve hizmetleri sunmak üzere planlanan, fiyatlandırma, dağıtım ve tutundurması tasarlanan işletme faaliyetleri şeklinde tanımlanabilir (Tek, 1999, s.5). Buraya kadar yapılan pazarlama tanımlarından ayrıca farklı pazarlama tanımlamaları da mevcuttur. Bu tanımlamalardan bazıları şunlardır:

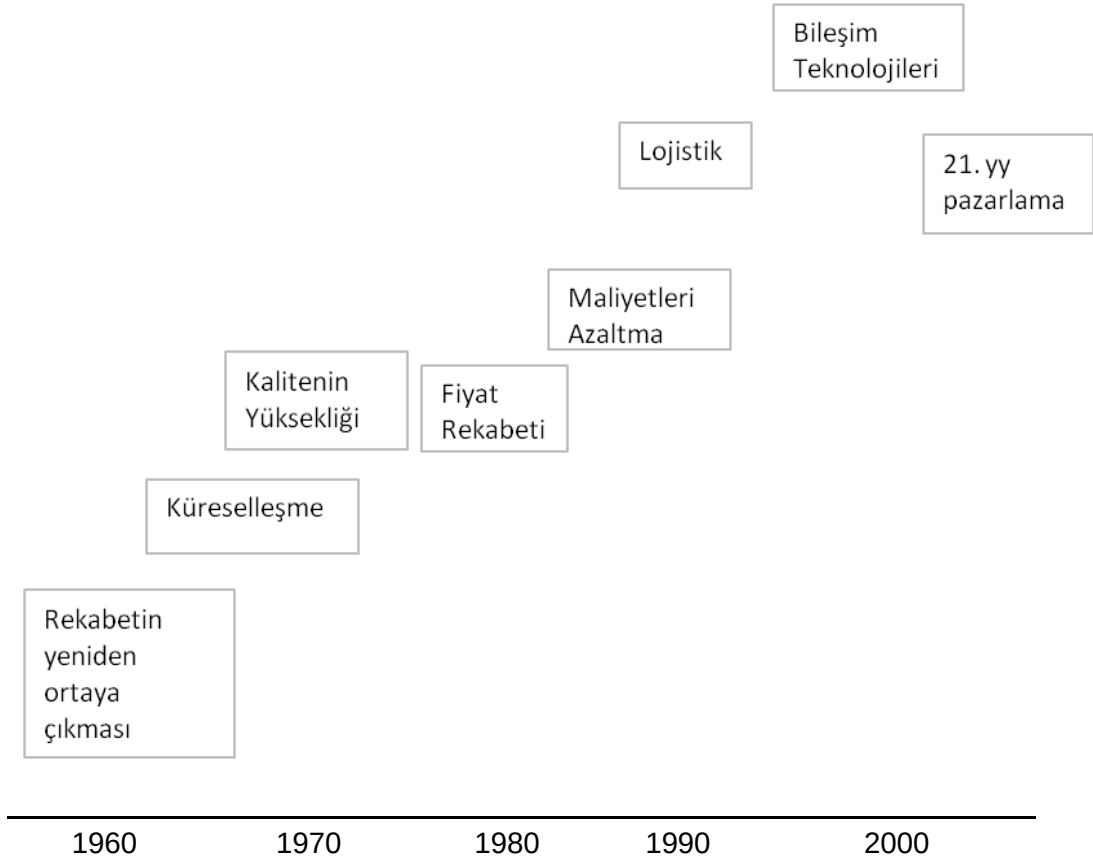
- Pazarlama, bir işletmenin ürünlerine olan talebi belirlemek, uyarlamak, ürün ve hizmetleri etkin bir şekilde hazırlayarak talebi karşılamak ve kar elde etmek üzere yapılan işletme faaliyetleridir (Tek, 1999, s.5).
- Bir işletmede pazarlamanın görevi sadece talebi uyarmak değil, talebi etkin bir şekilde yönetmektir. Diğer bir deyişle pazarlama yönetimi, talep yönetimidir (Mucuk, 2001, s.6).

Bir mal, hizmet ya da fikir üretmek ve pazarlamak şeklindeki fonksiyonlar bütün işletmeler için geçerlidir. Bu üretim ve pazarlama süreci ile işletmeler, müşterilerine, işletme sahiplerine ve topluma karşı olan görevlerini mal, hizmet ve fikir üreterek yerine getirirler. İşletmeler mal veya hizmet sayesinde müşterilerin isteklerini tatmin ederek biçim, zaman, yer ve mülkiyet faydaları yaratırlar. Hayatta kalabilmek için tüm işletmeler bu faydaları yaratmalıdır. Müşteri isteklerini tatmin eden mal ve hizmetlerin oluşturulması ve pazarlanması ise fayda yaratmanın temelidir. Ancak pazarlama anlayışının tüketicileri tatmin ederek tanımlanması sürecine gelinceye kadar beş dönem geçirilmiştir. Bu dönemler şunlardır (Altıntaş, 2000, s.3):

- Üretim Anlayışı Aşaması
- Ürün Anlayışı Aşaması
- Satış Anlayışı Aşaması
- Modern Pazarlama Anlayışı
- Toplumsal Pazarlama Anlayışı

Yönetim dünyasında eskiden üretim temelli düşünce hâkimdi. 1960'larda ve hatta 1970'lerde sadece üretim tekniklerini bilmek ve ürünleri üretecek makineler için finans sağlayabilmek yeterliydi. Pazarlama, üretimin ve finansın yanında ikinci planda kalıyordu. Küreselleşmenin de etkisiyle

1980'lerden sonra bu tüm dünyada şirket sayısı hızla artmış, fiyat rekabeti maliyetlerin düşmesine neden olmuş, teknoloji geliştikçe ürünler ve özellikleri çeşitlenmiş ve müşteri istekleri ön plana çıkmıştır (Karaağaçlı, 2000, s.108). Pazarlamadaki bu değişim süreci, Şekil 2.1 yardımı ile daha iyi açıklanabilir:



Şekil 2.1: Pazarlamada Değişim Süreci (Tenekecioğlu ve ark., 2003, s. 286)

Bir başka tanıma göre pazarlama, kişilerin ve işletmelerin amaçlarına uygun biçimde değişimini sağlamak üzere malların, hizmetlerin ve düşüncelerin yaratılmasını, fiyatlandırılmasını, dağıtımını ve satış çabalarını planlama ve uygulama sürecidir (Alagöz, 2003, s.1). Yapılan tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi pazarlamanın, tüketicilerin isteklerini ve ihtiyaçlarını değişim yoluyla karşılamaya çalışan bir işletme felsefesi olup, işletmelerin hedeflerine ulaşmalarında müşteri tatmininin ne kadar önemli olduğunu vurguladığı görülmektedir.

Yaşamın her aşamasında karşımıza çıkan bir kavram olan pazarlama bir takım özelliklere sahiptir. Bu özellikleri şöyle sıralamak mümkündür (Çoroğlu, 2002, s.4):

- Üretim aşamasından önce başlayan ve satıştan sonra da devam eden çeşitli faaliyetler bütünüdür.
- İhtiyaçları karşılamaya yönelik bir değişim faaliyetidir. Değişimi kolaylaştırır ve gerçekleştirir.
- Ürün, hizmet ve fikirlerle ilgilidir.
- Hangi ürün ve hizmetlere, ne miktarda, ne zaman ve nerede ihtiyaç olduğunu belirlemeye çalışır.
- Değişken çevre koşullarında yapılır.
- Zaman, yer ve sahiplik faydalarının yaratılmasını sağlar.

Pazarlamanın temel işlevi, potansiyel müşterilerin gerçek ihtiyaçlarını keşfetmek ve bu ihtiyaçları kar elde ederek karşılamaktır. Bu anlamda pazarlama, müşterilere üretilmiş malları satmaya çalışmak değil, onlara isteyerek satın alacakları ürün ve hizmetleri sağlamaktır. Dolayısıyla pazarlama, ürün daha ortaya çıkmadan önce başlamaktadır (Rogers, 1996, s.8). Bu bağlamda müşterilerin ne tür ürün ve hizmetleri tercih ve talep edeceklerinin, alışkanlıklarının ve özelliklerinin ne olduğunun araştırılıp buna göre ürün ve hizmet sunulması bu noktada bir önem taşımaktadır.

Piyasaya sürülen farklı ürünler ve sunulan hizmetlerdeki çeşitlilikle birlikte artık çoğu işletme kendi ürün ve hizmetlerinin tercih edilmemesi problemi ile karşı karşıya kalabilmektedir. Çünkü müşteriler artık kendi menfaatleri doğrultusunda karar vermekte, bu bağlamda akıllı düşünüp stratejik davranan ve dikkat çekip, çoğu sektörde ilk olmanın avantajını kullanan işletmeler kar elde edebilmektedir. Pazarlamanın zor bir faaliyet olmasının yanında, bazı işletmeler sürekli olarak kazandıran ürün ve hizmetler üretmektedir (Winer, 2000, s.5).

Tüketiciler, ihtiyaçlarını en iyi biçimde karşılayabilen işletmeleri tercih edip, bunu sürekli sağlayabilen işletmeler ile güvene dayalı uzun dönemli

işbirliğine girmektedir. Sonuçta, tüketici ihtiyaçlarını ve beklentilerini en iyi şekilde tatmin eden kuruluşlar, piyasada başarılı duruma gelirler. Günümüz işletmelerinin başarısında tüketicilerin mevcut ihtiyaçlarının tatmin edilmesi temel unsur olarak yer alırken, gelecekteki ihtiyaçlarını tatmin edebilme yeteneği ise, gelecekteki başarılarının anahtarı olacaktır (Odabaşı, 2001, s.8). Bu durumda, müşteri merkezli olmanın, müşteri gibi düşünmenin başarıyı yakalamadaki önemi yadsınamaz bir gerçektir. Bu bağlamda modern pazarlamanın en temel katkılarından biri, şirketlerin kendi organizasyonlarını ürün merkezli olmaktan pazar ve müşteri merkezli olmaya yönleltmelerinin önemini görmelerine yardımcı olmaktır (Kotler, 2003, s.11).

2.1.1. Pazarlama Kavramının Gelişim Aşamaları

Günümüz pazarlama anlayışına ulaşana kadar işletmeler içinde bulundukları zamanın koşullarına uygun pazarlama anlayışını benimsemişler ancak yaşanan toplumsal, ekonomik ve teknolojik değişmelere paralel olarak pazarlama paradigmaları da değişime uğramak zorunda kalmıştır. Pazarlama anlayışları, işletmelerin genel olarak pazarı algılama biçimlerine, bu algılamalara göre işletme ve pazar arasında kurduğu bütünsel pazarlama ilişkilerine ve bu ilişkileri nasıl yönettiğine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir (Uzun, 2004, s.3).

Dünyanın ve toplumların ekonomik gelişmesine paralel olarak işletmelerin pazarlama anlayışı dört aşamadan geçmiştir. Ancak her toplumun ekonomik kalkınmışlığı aynı düzeyde olmadığından işletmelerin pazarlama anlayışındaki değişim ve gelişimi de eşit sürede ve düzeyde gerçekleşmemiştir (Durukan, 2003, s.5). Pazarlama kavramının gelişim aşamaları, beş başlık altında incelenmektedir.

2.1.1.1. Üretim Anlayışı Aşaması

Pazarlama, modern ve toplumsal anlayışa gelene kadar birçok aşamalardan geçmiştir. 1. Dünya Savaşı bitimine kadar olan dönemde

işletmeler ne üretirlerse sıkıntı yaşamadan satabiliyorlardı. Genel üretim ve satış anlayışını şu şekilde özetlemek mümkündür (Kaşıkçı, 2000, s.19):

- Ne üretirsem satarım
- Ne kadar üretirsem satarım
- Ne zaman üretirsem satarım
- Kaça üretirsem satarım
- Nerde istersem satarım

Üretim ve mühendislik yöneticileri işletme yönetimine hâkim olup, satış bölümünün esas işi, fiyatı bile çoğunlukla üretim veya finansman bölümlerince belirlenen çıktıyı satmaktır. Bu dönemde pazarlama bölümü yoktur, esas işi satışı ve satışçıları yönetmek olan, satış yöneticilerinin başında bulunduğu, pasif bir satış bölümü mevcuttur. Yöneticilerde “iyi bir mal kendi kendini satar” düşüncesi hâkimdir (Mucuk, 2002, s.6). Üreticiler, bu dönemde üretime yoğunlaşmış olup tüketicilerin beklentilerini, taleplerini dikkate almamışlardır. Yani arz yönü önemli, talep yönü dikkate alınmamış bir anlayış hâkimdir. Bu dönemde tüketiciler çok etkin değildirler. Nedenleri şunlardır (Kaşıkçı, 2000, s.20-21):

- Tüketiciler çok bilinçli değildirler. Çünkü ürün hakkında bilgi alabilecekleri kaynaklar yoktur ya da yeterli değildirler.
- Tercih seçenekleri yoktu. Çünkü ne ikame mallar ne de rekabetle doğacak ürünler vardı. Kıyaslamaya gidecek ürünlerin olmaması kalite anlayışlarının oluşmasını engeldi.
- Kaynakların kıt olması, talebin arzın üzerinde olmasını sağlıyordu. Bu da koşulsuz o ürünü seçmek durumunda kalmalarına sebep oluyordu. “Beğenmiyorsan git başka yerden al” dönemi de denilen bu süreçte, üreticinin güçlü olduğu ve söz sahibi olduğu bir yapıda, tüketiciler yeterince bilgili değildiler.

2.1.1.2. Ürün Anlayışı Aşaması

Ürün anlayışı aşaması, 1960'lara gelinceye kadar geçerliliğini sürdürmüş olan klasik pazarlama anlayışlarından birisidir. Bu pazarlama

anlayışı, müşterilerin uygun fiyatla, kaliteli, performansı yüksek ve önemli özellikler gösteren ürünlere yönelecekleri düşüncesinden hareket etmektedir. Bundan dolayı, işletmeler tüm uğraşlarını ürün kalitesini yükseltmeye ayırmaktadırlar. Ürün anlayışı, tüketicilerin gereksinimlerinin yanıtlanması yerine yalnızca ürün satın almakla yetindiklerini, yalnızca ürünün kalitesiyle ilgilendikleri varsayımına dayanmaktadır (Taşkın, 2003, s.12). Ürün anlayışı aşaması, her bir işletmenin kendi üretmiş ve piyasaya sunmuş olduğu ürünü, müşteriler açısından en faydalı ve kaliteli olan ürün olarak gördüğü, eğer bu malın sağladığı faydaların yanında dış görünüşünün de ilgi çekici olması ve müşteriye kısa yoldan ulaştırılması durumunda ise, malının kolaylıkla tercih edilebileceğine inanmış olduğu anlayışın hâkim olduğu aşama şeklinde de açıklanabilmektedir.

Bu kavrama göre, işletme yöneticileri, müşterilerin kaliteli ve iyi nitelikli ürünlere karşı, olumlu bir tepki vereceklerini ve bu ürünler için yüksek bedel ödemekten kaçınmayacaklarını varsaymaktadır. Bu durumda, işletmeler, kaliteli ürünler üretmek için çaba harcarlar ve kar elde etmek için, çok az satış çabası yapmayı öngörürler. Daha önceki açıklamalarda da değinildiği gibi ürün yönlü işletmeler, kendi ürünlerinin en iyi olduğu duygusunu taşımaktadır (Cemalcılar, 1994, s.18).

2.1.1.3. Satış Anlayışı Aşaması

Satış anlayışı aşaması, 1930 - 1950 yılların arasındaki dönemi kapsamaktadır. Satış anlayışı aşamasında işletmelerin temel sorunu talep yetersizliğidir (İslamoğlu, 2000, s.18). Büyük ekonomik kriz, ekonominin temel sorununun artık “üretmek, daima çok üreterek büyümek olmayıp, üretilenin satılması olduğu bir dönemi başlatmıştır (Mucuk, 2002, s.6).

Bu dönemde üretilen mamullerin dağıtımının gerçekleştirilmesi zorunluluk haline gelmiştir. Kitle üretimini, kitle halinde dağıtım izlemiş ve dağıtım sisteminde önemli gelişmeler görülmüştür. Dağıtım sistemindeki gelişmelerde ürünlerin pazar tarafından emilmesine yetmemiş ve satış

geliştirme yöntemlerine ağırlık verilmiştir. Zira pazar eskisi kadar uysal olmayıp, üretilen şeyi kabul eder olmaktan çıkmıştır (Tuncer et al., 1992, s.1).

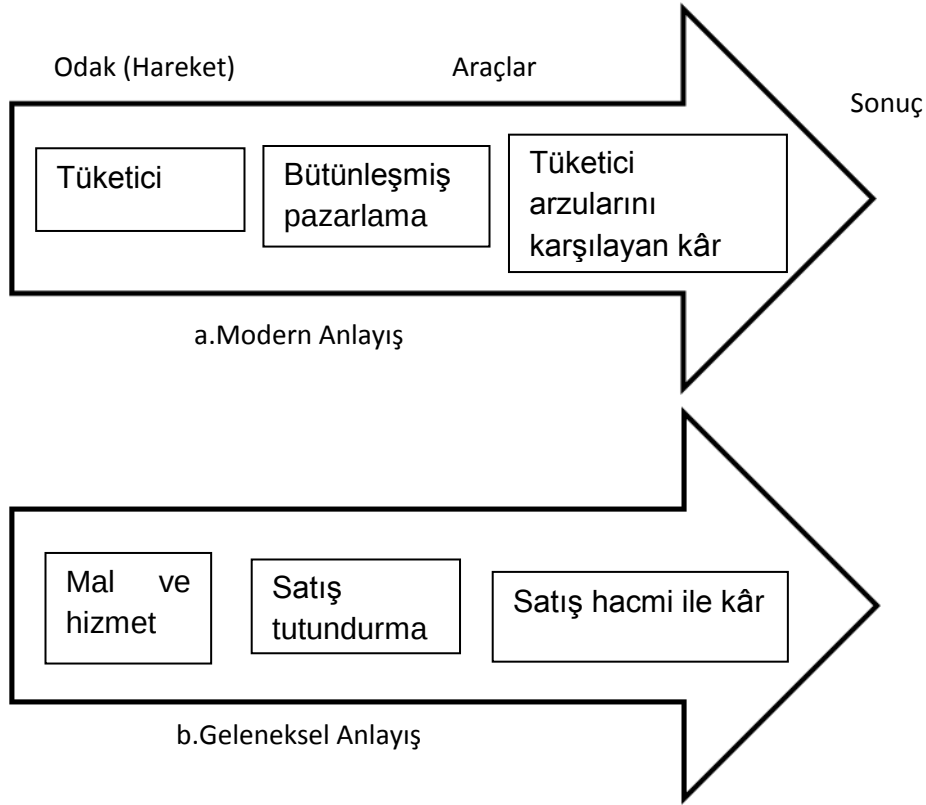
İşletmelerin yoğun bir biçimde tutundurma çabalarına yöneldiği bu dönemde, işletme yönetiminde satışın ve satış yöneticilerinin önemi ve sorumlulukları artmıştır. Gerek kişisel satışta, gerekse reklam faaliyetlerinde insanları etkileme tekniklerinin geliştirdiği, aldatıcı-yanıltıcı reklam ve beyanlara yoğun olarak başvurulduğu bu dönemde “baskılı satış teknikleri” yaygın olarak kullanılmıştır. Dönemin tipik düşünce tarzı, “ne üretirsem onu satarım, yeter ki satmasını bileyim” şeklinde ifade edilebilir. Yöneticilerde yaratıcı reklam ve yaratıcı satıcılıkla tüketicinin satışa olan direncinin aşılabacağı ve onun malı satın almaya ikna edileceği görüşü hâkimdir. “Satıcıların pazarı”nın (ya da satıcıların egemen olduğu pazarın) mevcut olduğu böyle ortamlarda “satış anlayışı” denilen pazarlama yönetimi uygulamasının görülmesi doğaldır (Mucuk, 2002, s.6).

2.1.1.4. Modern Pazarlama Anlayışı Aşaması

Modern pazarlama anlayışı 1950 - 1970 yılları arasındaki dönemi kapsamaktadır. Modern pazarlama anlayışının temel görüşüne göre, organizasyonel hedeflere ulaşmanın anahtarı, işletmelerin hedef seçtikleri pazarlar için müşteri değeri yaratılmasında, sunulmasında ve bu değer devâm ettirilmesinde rakiplerinden daha etkili olmasıdır (Kotler, 2000, s.3). Tüketicilere yönelik modern pazarlama anlayışı; işletmelerin üretim, mühendislik, Ar-Ge ve finans gibi temel fonksiyonlarını doğrudan etkiler. Bu anlayışın ön şartı pazar bilgisi olup, başarısı ise pazar araştırmasının sonuçlarına dayanır (Tokol, 1994, s.5).

Modern pazarlama anlayışı, işletme amaçlarına ulaşmak için hedef pazardaki müşteri istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve tatmin edilmesi amacıyla işletmenin bütün birimlerinin koordineli çalışmasını kapsayan bir işletme felsefesi olarak tanımlanabilir (Günay, 1999, s.69). Bu anlayışta hem potansiyel tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını belirleyip, bunları bütünleşik

pazarlama araçlarından faydalanarak karşılaştırmak hem de tüketici memnuniyetini sağlayarak rekabet ederek kâr elde etmek hedeflemektedir (Mucuk, 2002, s.7). Şekil 2.2’de modern anlayış ile geleneksel anlayış arasındaki farklılık net bir şekilde görülmektedir.



Şekil 2.2: Modern ve geleneksel pazarlama anlayışlarının grafiksel karşılaştırılması (Karafakioğlu, 2000, s.3)

Üretilen malı ne pahasına olursa olsun, yanıltıcı ve aldatıcı yollara bile başvurarak satmanın sağlıklı ve uzun vadeli bir işletme-tüketici ilişkisine imkân vermediğinin zamanla açık-seçik bir biçimde ortaya çıkmasıyla 1950’lerin ortalarında bazı işletmelerde modern pazarlama anlayışı uygulaması gelişmeye başlamıştır. Kısaca “tüketiciyi tatmin ederek kâr sağlama” diye ifade edilebilen bu anlayış, 1960’larda batı ve 1970’lerde, başta ABD olmak üzere gelişmiş ülkelerde yaygınlaşmıştır. Bu anlayış “alıcılar pazarı” (alıcıların egemen oldukları pazar) şartlarında, işletme yöneticilerinin benimsemeye zorlandıkları bir anlayış olmuştur. Bu yaklaşımda, pazarlama ile ilgili tüm faaliyetlerin ayrı bir pazarlama bölümü

içinde, fakat işletmenin diğer bölümleri ile koordineli yürütülmesini gerekli kılar. Pazarlama anlayışı şu üç faktöre bağlıdır (Mucuk, 2002, s.7):

- Tüketicie yönelik tutumun olması,
- Koordineli pazarlama çabalarının yapılması,
- Uzun dönemde kar sağlayıcı satış miktarının olmasıdır.

Pazarlama yönetiminin en başta gelen özelliği, işletmenin tüketicilere sunduğu mal ve hizmetlerin değişimi ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda, tüketici memnuniyetine önem verilmesidir. Bu nedenle, pazarlama bir satış işlemi olmaktan çıkmakta ve tüketiciye yönelik pazarlama faaliyetleri üretimi öncesinde başlayıp, satış işlemi ile devam etmekte ve satış sonrası yapılan çalışmalarla tamamlanmaktadır (Tenekecioğlu ve ark., 2003, s.6).

2.1.1.5. Toplumsal Pazarlama Aşaması

Bazıları, tabii çevrenin yozlaştırıldığı, kaynakların azaldığı nüfusun arttığı, dünyada açlık ve sefaletin baş gösterdiği ve sosyal hizmetlerin ihmal edildiği zamanımızda, pazarlama kavramının yerinde bir felsefe olmadığını söylemektedirler. Tüketicilerin arzularını fevkalade tatmin eden işletmelerin, tüketicilerin ve toplumun uzun vadeli çıkarlarını en iyi bir şekilde hizmet ettiklerinden şüphe duyan bu anlayışa göre pazarlama kavramı, tüketici istekleri, tüketici çıkarları ve toplumun uzun vadeli çıkarları arasındaki potansiyel çatışmalara sırtını dönmektedir (Kotler, 2000, s.25).

Modern pazarlama anlayışının 1970'li yıllardan itibaren benimsenmesi ve uygulamasında ortaya çıkan sorunlar, birtakım eleştirileri de gündeme getirmiştir. Modern pazarlama anlayışının yaygınlaşmasında yaşanan sorunların yanı sıra, gelişmiş ülkeler başta olmak üzere birçok ülkede çeşitli dönemlerde yaşanan durgunluk, enflasyon, nüfus artışı, doğal çevrenin korunmasına yönelik düşünce ve eylemler, eleştirilere yeni boyutlar katmıştır. Bu eleştiriler, öteden beri var olan işletmelerin toplumsal sorumluluğunu daha ciddi bir şekilde gündeme getirmiş; bu bağlamda toplumu oluşturan “tüketici” kitlesi ile iletişimde temel rolü olan pazarlamanın da bu rol gereği birtakım

görev ve sorumlulukları üstlenmesi yönünde görüşler ileri sürülmüştür (Kotler, 2000, s.26).

Örneğin, bir görüşe göre işletmeler hedef pazarlardaki ihtiyaç ve isteklerin, rakiplere oranla daha etkin bir şekilde tatmin edilebilmesi için hem tüketicinin, hem de toplumun refahını dikkate almak zorundadırlar (Yükselen, 2003, s.9).

Toplumsal pazarlama tüketici yönlü bir yaklaşımdır. Toplumsal pazarlama işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmek üzere tüketicilerin tatminini ve uzun vadeli tüketici refahını ön planda tutan bir anlayıştır. Bu bağlamda toplumsal pazarlama belirli bir tüketici veya tüketici gruplarının özel isteklerinden çok daha geniş bir tüketici kitlesinin daha genel ve uzun vadede ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışmaktadır. Bunu yaparken toplumun genel refahını da göz önünde tutmaya çalışmaktadır.

2.1.2. Değişen Pazarlama Yaklaşımları

Postmodernizm, aydınlanmadan, sanayi devrimi ile başlayan ve 20. yüzyılın ilk yarısında yaşanan büyük değişimlerin devamını getirdiği gelişmelerden kaynaklanan modern çağın çöküşü olarak tanımlanmaktadır. Çok sayıdaki ekonomik, siyasal, toplumsal ve kültürel dönüşümlerle ilişkilendirilen modernlik, özellikle orta çağı izleyen tarihsel dönemi betimleyen kavramdır. Modernizmin insan aklı ve bilimi merkez alan ve bu yolla sürekli ve olumlu yönde gelişmeyi merkez alan yaklaşımına karşılık postmodernizm, merkezsiz olmayı ve çevreselliği temel almaktadır (Özata, 2006, s.5-8).

Bugün, sanayi yapıları, iş yapma ve rekabet biçimleri, piyasaya sürülen ürünler, on beş yıl önce olduğundan çok daha farklı bir boyut kazanmıştır (Kırım, 1998, s.12). Burada teknolojik gelişmelerin rolünün büyük olduğunu söylemek mümkündür. Postmodernizm, tüketici ile iletişimin ön planda olduğu ve teknoloji hâkimiyetindeki toplumların konumunun irdelendiği,

modernist anlayışı eleştiren bir kuramdır. Postmodern ya da endüstri sonrası dönem, teknolojide büyük atılımların olduğu ve üretimin sınırsız hale geldiği dönemdir. Kol gücü yerine beyin gücünün, bilgisayar teknolojisinin ve baskın piyasa kurallarının mutlak hâkimiyetinin olduğu bir dönemi ifade etmektedir. Büro çalışanları hem sayısal olarak, hem de kazanç olarak fabrika işçilerinin önüne geçmekte, bilgi üreten ve dağıtan iş alanları bu dönemde gelişmekte ve büyümektedir (Özilhan, 2004, s.8).

Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ve teknolojinin de hızlanmasıyla birlikte, tüketici taleplerinde de farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu durumda artık işletmeler tüketicilerin ihtiyaçları, gereksinimleri ve istediği özelliklere sahip olan mal ve hizmet taleplerini karşılamak durumunda kalmaktadır. Çünkü zamanlarının çoğunu internet karşısında geçiren müşteriler artık çok sayıda ürün çeşidi ile karşılaşmakta ve dünyanın çeşitli yerlerinden farklı ve çok sayıda ürünü karşılaştırma imkânı bulmaktadırlar. Dolayısıyla işletmeler, pazarlama stratejilerini oluştururken bu faktörleri göz önünde tutmalıdır.

Kısaca, postmodernizmin ortaya çıkışı, modernizmden postmodernizme yönelme, kapitalist süreç ele alındığında iki farklı dönemi temsil eden fordist üretim biçiminden, post-fordist üretim biçimine geçişle bağlantılıdır. Modernist üretim ve yönetim tarzı iki önemli kurumu gerçekleştirmiştir. Bunlardan birincisi “bir şey; parçaların toplamıdır” düşüncesi ile “yürüyen bantlarda yapılan kitle üretimi”, diğeri ise; “hiyerarşi, düzen oluşturma ana ilkesidir” diyen “bürokratik örgütlenme” şeklidir. Bu iki önemli oluşum, büyük miktarlarda ürün üretmeyi ve merkezi otoriteye bağlı, onun tarafından yönetilen ve kontrol edilen çok sayıda çalışan insan varlığını gerçekleştirmiştir. Böylelikle postmodernizm dönemi pazarlama açısından şu şekilde özetlenebilir (Özilhan, 2004, s.8):

- Postmodernizm, genel anlamıyla tüketim kültürünü ön plana çıkarır. Modernizm ise üretim kültürünü temel alır.
- Postmodernizmde tüketici bilinçli, iletişim kuran, etkileşimi seven karakteristik özelliklere sahiptir.

- Postmodernizmde marka ve firma bağıllığı kalıcı değildir ve değişir. Müşteri ihtiyaçları anında çeşitli kanallardan cevaplanabilir.

Postmodernizmin sayılan özelliklerinden de anlaşılacağı gibi, bu anlayışta tüketim ve tüketici her zaman ön planda olmaktadır. Tüketiciler açısından kendilerine sunulan ürünler arttığı için, işletmelerin tüketicileri takip etmesi daha da zorlaşmaktadır. Bu bağlamda ürün ve hizmetlerin sunumunda ve konumlandırılmasında yeni stratejiler geliştirilmesi, kullanılabilecek pazarlama iletişimi kanalları sayesinde daha yaratıcı ve ilgi çekici mesajların gönderilmesi ise işletmeye tüketicilerin dikkatini çekme konusunda üstünlük kazandırabilecektir.

Postmodern toplumda bireyler, birey olma güdüsü veya bilinciyle farklı davranışlar sergilemektedirler. Kendilerini etkileyen birçok olgu bir sonuç niteliği kazanan davranışlarda kimlik bulmaktadır. Postmodern tüketici, günlük mutluluk peşinde koşan, anında tatmin isteyen, ihtiyacının tatminini ertelemeyen ve gelecek için bugünü feda etmeyen, geçmiş ve geleceği içerecek biçimde denemeyi büyük bir arzuyla isteyen, içerik yerine biçime daha çok ilgi duyabilen, hazcı yanı öne çıkan, kendisini tüketime hazır bir imaj haline getirmiştir (Babacan, 2002, s.11).

2.1.3. Tüketici ve Müşteri Tanımları

Genel olarak tüketici, tahmin edilecek ihtiyacı, harcayacak parası ve harcama isteği olan, kişi, kurum veya kuruluştur. Nihai tüketici, piyasadaki mal ve hizmetleri kendisinin veya ailesinin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla satın alan kişidir. Endüstriyel veya örgütsel tüketiciler ise, kendi üretimlerine katmak veya onu desteklemek, tekrar satmak gibi normal iktisadi faaliyetlerini sürdürmek için satın alanlardan oluşur. (Taşkın, 2000, s.18) Bir başka tanıma göre, tüketici; kişisel veya ev halkının ihtiyaçları, istekleri arzuları için pazarlama kurumlarınca sunulan mal ve hizmetleri satın alma gücü olan kimseler olarak tanımlanmaktadır (Yener, 1998, s.14).

Müşteri ise, bir işletme veya kuruluştan alışveriş yapan kişidir (Odabaşı, 2003, s.3). Belirli bir mağaza veya işletmeden düzenli alışveriş yapan, işletmenin belirli bir marka malını, ticari veya kişisel amaçları için satın alan kişi veya kuruluştur (Taşkın, 2003, s.19). Müşteri, fiilen satın alma kararını veren kişi veya örgütsel birimdir (Tek, 1999, s.6).

Bir işletme için gerçek müşteri, üretilen ürün ya da hizmetin nihai kullanıcısı olarak kabul edilmektedir. Daha açık bir ifade ile üretilen ürünü kullanıcıya dağıtan kişi olarak değil, bu ürünü doğrudan kullanan kişi olarak tanımlanmaktadır (Seybold, 2001, s.33).

Bir başka tanıma göre müşteri, bir şirketten ürün veya servis satın almış veya satın alması olası olan kişidir. Müşteri, pazardaki kıt kaynaktır, sınırlıdır ve pazarda rekabet eden tüm şirketlerin pazar paylarını arttırmak için daha fazla müşteriye ulaşmaya ve mevcut müşterilere daha fazla ürün satmaya çalışmaları gerekmektedir. Müşteri, bu bakımdan, özenle elde tutulması gereken, ilgilenilmesi gereken, devamlı olarak iletişim halinde olunması gereken kişidir. Bu bağlamda, müşteriler ile iletişim kurulması, randevulara gidilmesi, konuşulanların detaylarının kayıt altına alınması önemlidir ki, o müşteri hakkında bir bilgi birikimi oluşturursun (Tek, 1999, s.6-8).

İşletmeler bu şekilde müşterileri üzerine yoğunlaştıkları takdirde, geliştirdikleri ürün ve hizmetler için etkin pazarlama stratejileri gerçekleştirebileceklerdir. Aynı zamanda müşterilerin ihtiyaçlarının, güçlü ve zayıf yönlerinin ve işletmenin ürünlerine hangi müşteri grubunun ihtiyacı olduğunun belirlenmesi de bu açıdan gerekli olmaktadır.

Diğer bazı tanımlamalarda ise, müşteri kavramı iç müşteri ve dış müşteri şeklinde iki açıdan ele alınmaktadır. İç müşteri ile kendisinden bir önceki sürecin çıktısını kullanan kişi ifade edilmektedir. Dış müşteri ise, pazarda işletmenin ürün ya da hizmetini kullanan kişi ya da işletmeler olarak açıklanmaktadır (Çiçek, 2005, s.11).

2.1.3.1. 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 konusudur (Acuner, 2003, s.27). 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 süreç kendinden sonraki aşamayı müşteri olarak kabul etmelidir (Kahraman, 2002, s.52).

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 yükselecektir (Taşkın, 2000, s.23). 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 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” (Acuner, 2003, s.28).

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 etkinliği yükseltildiği zaman, dış müşterilere sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesi de yükselecektir. Böylece rekabet üstünlüğü sağlanabilecektir. Bu bakımdan dış müşterilerin mutluluğunun, tatmininin, sadakatının sağlanması için, öncelikle iç müşterilerin mutlu edilmesi önemli olmakta ve böylece kar elde etme potansiyeli de yükselebilmektedir. İç müşterilerin verimli olması için, her tür ortamda kendilerine saygı gösterilmesi, çoğu kararda fikirlerinin alınması, kendilerini değerli hissetmelerinin sağlanması gereklidir ve bu faktörlerin olumlu etkileri sayesinde sunulan kusursuz ürün ve hizmetler ise dış müşterinin beklentilerine uygun olma olasılığını yükseltebilecektir (Taşkın, 2000, s.24).

2.1.3.2. Dış Müşteri Kavramı

Dış müşterileri kendi aralarında mevcut müşteri, potansiyel (muhtemel) müşteri ve kaybedilen müşteri şeklinde gruplandırmak mümkündür (Kahraman, 2002, s.2). Mevcut müşteri, işletmenin sürekli satış yaptığı ve işletmenin malını veya hizmetini her zaman satın alan müşteridir (Taşkın, 2000, s.19). 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. İsteddiği 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 vardır (Kahraman, 2002, s.3). 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 ve imkânı olması gerekir (Taşkın, 2000, s.19). Kaybedilen müşteri, duygusal ya da teknik bir nedenle, firmayı sonraki alışverişlerinde tercih etmeyecek olan müşterilerdir. Bu tür müşteriler, firmayı bir daha tercih etmeyecekleri gibi, memnuniyetsizliklerini de diğer müşterilere söyleyecek ve bu şekilde firmanın imajının da zedelenmesine neden olacaktır (Kahraman, 2002, s.3).

2.1.4. Yeni Müşteri Tanımının Özellikleri

Günümüzde müşteri en önemli bilgi sermayesidir. Artık müşteriler daha özgür, daha katılımcı ve daha değerli bir yapıya kavuşmuştur. General Electric (GE) Türkiye sorumlusu Yalçın Yılmazkaya, GE’ de yeni müşteri tipinin daha özgür, daha katılımcı ve daha değerli şeklinde tanımlandığını ve bunun aşağıdaki gerekçelerle desteklendiğini belirtmektedir (Yılmazkaya, 2003, s.5).

- Bilgiye daha çabuk ve ucuz erişebilmesi
- Dünyanın küresel bir hale gelmesi
- Mal ve hizmetlerde çeşitliliğin artması
- Müşteri memnuniyeti kavramının gelişmesi
- Müşterinin çabuk küsebilir hale gelmesi
- Müşterinin daha bilinçli, eğitilmiş ve duyarlı hale gelmesi
- Müşteri-satıcı ilişkisinden öte beraber büyüme isteğinin ön plana çıkması
- Kalite paylaşımı ve müşteri memnuniyetinin önem kazanması
- İki tarafında kazanması (Win-Win) gerektiği ilkesi
- Daha çok çeşitli ürünün piyasada yer alması
- Eş değerli ürün gruplarının piyasada yer alması

- Hizmet kalitesindeki trendin sürekli yükselmesi
- Müşterinin daha seçici hale gelmesi
- Pazar yapısının saldırgan hale gelmesi

Günümüzde artık müşterilerin istek ve beklentilerinin belirlenmesi ve ona göre ürün ve hizmet üretmek, böylece müşteri memnuniyetinin sağlanması önem kazanmaya başlamıştır. Günümüz müşterilerinin genel karakteristik özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir (Kotler, 2003, s.13):

- Müşteriler giderek daha bilgili olmakta ve fiyatlar konusunda daha hassas davranarak ince eleyp sık dokumaktadır.
- Zamanları kısıtlı olmakta ve daha fazla kolaylık istemektedir.
- Piyasaya farklı Şirketler tarafından sürülen ürünlerin giderek daha çok eş düzeyde olduklarını görmektedir.
- Belli imalatçıların markalarına düşkünlük azalmakta, mağaza markalarına ve markasız ürünlere tercih artmaktadır.
- Hizmet konusunda yüksek beklentileri vardır.
- Ürünleri temin ettikleri kaynaklara daha az sadıktır.

Müşteriler artık daha bilinçli olmakta, pahalıya mal olmayan, aynı zamanda kendilerine en yüksek faydayı sağlayacak ürün ve hizmetleri tercih etmektedirler. 2000 yılında yapılan bir araştırmada müşterilerin nasıl bir değişim gösterdiği Tablo 2.1 yardımıyla açıklanmaktadır.

Tablo 2.1. : Müşterinin Son 30 Yıllık Değişimi (Akbaş, 2000, s.185)

Zaman	1970'ler, 1980'lerin başı	1980'lerin sonu, 1990'ların başı	1990'lı yıllar	2000'li yıllar
Şirket-tüketici ilişkisi	Daha önceden belirlenmiş müşteri gruplarını ikna etmek	Bireysel olarak müşteriyle yapılan işlemler ve alışveriş var.	Bireysel olarak müşteriyle bir yaşam boyu kurulan bağ	Müşterinin de değer yaratma sürecine katıldığı eşit bir ilişki var
Müşterinin rolü	Müşterilerin rolü önceden belirlenmiş. Müşteri pasif bir alıcı konumunda.			İş meydana getiren geniş ağına parçası olarak görülüyor. İşle ilgili değer yaratılmasında müşteriye bir ortak olarak bakılıyor. Tüketici hem şirketle işbirliği yapan hem de bir rakip olarak yeni bir rol üstleniyor.
Yöneticinin zihniyeti	Müşteri istatistiki bir rakam gibi değerlendirilir. Hedef tüketici grupları şirket tarafından önceden belirlenmiştir.	Müşteriye hala herhangi bir işlemin parçası, istatistiki bir rakam olarak bakılıyor.	Müşteri bir insan olarak değer kazanıyor. Karşılıklı güvenin ve ilişkilerin geliştirilmesi öne çıkıyor.	Müşteri yalnızca bir birey olarak kalmıyor. Aynı zamanda iş dünyası için yeni yeni önem kazanan sosyal ve kültürel dokunun bir parçası olarak dikkate alınıyor.
Şirketin müşteriyle etkileşimi, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi.	Geleneksel Pazarlama araştırma yöntemleri ve pazar analizleriyle müşterinin nabzı tutulur. Ancak, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde müşteri geri bildiriminden aslında pek de yararlanılmaz.	Şikayet masaları, çağrı merkezleri ve müşteri hizmetleri programları sayesinde, müşteriye satış yapmaktan müşteriye hizmet vermeye doğru bir kayış gözleniyor. Tüketicilerden gelen sorunlar dikkate alınarak, daha sonra ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde bu geri bildirimden yararlanılıyor.	Müşteriyi daha iyi anlamaya yönelik bir tutum sergileniyor. Tüketiciler yakından incelenerek, gözlem yapılarak ihtiyaçları ve sorunlar anlaşılmasına çalışılır. Müşteri derinlemesine analiz edilerek, gelen tepkilerin de katkısıyla ürünler ve hizmetler yeniden oluşturulur.	Müşterilerin kişisel deneyimleri tek tek ayrı öneme sahiptir. Şirketler ve önde gelen müşteriler beklentilerin belirlenmesinde, ürün ve hizmetlerin pazar tarafından benimsenmesinde ortak hareket ederler.
Müşteriyle iletişimin temelleri ve iletişim süreci	Daha önceden belirlenmiş tüketici gruplarına ulaşılması hedeflenir. Tek yönlü iletişim vardır.	Veri tabanına dayalı pazarlama yaygınlaşıyor. Çift yönlü iletişim başlıyor.	İlişkisel pazarlamaya geçildi. İki yönlü iletişim ve erişim söz konusu.	Müşterilerle aktif diyalog oluşturulması için şekillenmesinde ve beklentilerin belirlenmesinde önemli işleve sahip. Çok yönlü iletişim ve erişim dönemi başlıyor.

Tablo 2.1'de, 1970'li yıllardan, 2000'li yıllara gelindiğinde, işletme-tüketici ilişkisi bağlamında 2000'li yıllarda tüketicilerin artık işletmelerin değer yaratma sürecine katıldığı, iş ile ilgili değer yaratılmasında müşteriye bir ortak olarak bakıldığı, tüketicinin artık iş dünyası için sosyal ve kültürel dokunun bir parçası olarak ele alındığı, yine müşterilerin kişisel deneyimlerinin tek tek önem kazandığı ve son olarak müşterilerle etkili

iletişim sağlanması için gerekli olan etkin bir erişim döneminin başladığı görülmektedir.

Geleneksel anlamdaki müşteri tanımlaması ile MİY'in bakış açısından müşteri tanımlaması birbirinden farklıdır. İletişim teknolojilerinin gelişmesi ile beraber ortaya çıkan yeni ekonomik düzende, yeni bir müşteri tipi oluşmuştur. Hızlı karar değiştirebilen, daha zgr, daha katılımcı ve ihtiyaçları giderek daha da karmaşık hale gelen bir müşteri tipi ortaya çıkmıştır. Rekabet koşullarının giderek daha da keskinleştiği bir ortamda, işletmenin başarısı doğrudan müşteri ilişkilerindeki etkinliğine bağlıdır. Müşteriler, daha önce hiç olmadığı kadar kişiselleşmiş ürün ve hizmetleri ister hale gelmişler ve böylece güçlerini daha baskın hale getirmişlerdir. Geleneksel pazarlama anlayışında müşteri, pazarlama ve satış faaliyetlerinin ana hedefi olarak görülmektedir. Buna karşılık, MİY alanında ise, temel hedef aynı kalmakla birlikte ilişkinin bir süreç niteliği taşıdığı ortaya çıkmaktadır. Tablo 2.2'de, yakın zamanda tanımlanan değişik müşteri tipleri görülmektedir (Papatya, 2001, s.52).

Tablo 2.2.: MİY İçin Müşteri Tipolojisi (Papatya, 2001, s.52)

Müşteri Tipi	Özellikler
Hâkim Alıcı Tipi	Güçlü ve isteklidir. Almayı düşündüğü ürüne ödeme gücü vardır ve alacağı ürün hakkındaki bilgisi yeterlidir. Alacağı ürünü tanımakta, malın kalitesi ve fiyatını değerlendirmektedir. Alım isteği taşımakta ve doğru alım için zaman ayırmayı göze almaktadır. Hâkim müşteri, sorduğu sorularla satıcıyı yönlendirir, satıcının yaptığı tanıtım hatalarını kolayca fark eder ve onu zorlamaya başlar.
Sabırlı Müşteri Tipi	Yeterli alım gücüne sahiptir, ancak almaya fazla istekli değildir. Bu müşteri tipinin alım konusunda acelesi yoktur. Ürünü inceler, gereğinde satıcıya sorular sorar, sahip olduğu bilgilerle satıcıdan aldığı bilgileri karşılaştırır, gereğinde bir başka malı veya satıcıyı görmek için araştırmaya devam eder. Bu tür müşteriler, satıcının hatalı davranışı karşısında onu zorlamaz, gülümser ve mağazayı terk eder. Sabırlı müşterinin satın alması için, aradığı mal ve satıcıyı bulması gerekir. Eğer bulamazsa “almazsam da olur” düşüncesi ile hareket eder.
Saldırgan Müşteri Tipi	Satın almaya karşı istekli, ancak güçsüz olan müşteridir. Bazen ne alacaklarını bilmezler, ancak alacakları ürünün fiyatı ve kalitesi hakkında yeterli bilgileri yoktur. İçinde bulundukları ülkeyi veya satış ortamını yeteri kadar tanımadıkları için güçsüz olabilirler.
Üzgün Müşteri Tipi	Eğer müşteri bulunduğu ortama veya karşı karşıya kaldığı ürüne güçsüz ve isteksiz ise, “üzgün müşteri” dir. Bu grup içindeki müşteriler, öncelikle ekonomik olarak kısıtlıdır. Bu tip müşteriler, bazen vitrine bakar, malı beğenir, ancak fiyatı uygun görmediği için “ben alamam” der ve satıcı ile diyalogdan kaçınır veya “artık bizden geçti” der. Ürün ile kendi yaşı, statüsü arasında bağ kuramaz ve ürünü satın almayı düşünmez.
Sıfırın Altında Müşteri Tipi	İşletmeye kâr getirmeyen, faydalı olmaktan çok zararı olan, potansiyel değerleri sıfırın altında olan müşteri tipidir. Bu tip müşterilerden şu anda kâr elde edilemediği gibi, bu müşteriler ile ileri dönemde kâr elde edilmesi de mümkün değildir.

İşletmelerin, sıfırın altında müşteri tipinde bulunan müşterilerden kaçınması gerekirken, özellikle sabırlı müşteri tipi üzerinde odaklanması gerekmektedir. Hâkim müşteri tipinde bulunan müşterilerin elde tutulması da, tüm işletmeler için bir zorunluluktur.

2.1.5. Müşteri Ekonomisi

Son yirmi yılda müşteri; küreselleşme, kapasite fazlası ve ürün seçeneklerinin artmasına bağlı olarak beklenmeyen derecede güç kazanmıştır. Yeniden yapılanma, daha düşük maliyetle, daha yüksek değerde müşteri yaratmak adına işletmeleri yeniden düşünmeye zorlamaktadır (Hammer, 2003, s.84). Bu da müşteri ekonomisini yaratmaktadır.

İşletmeler, müşterilerini anlamak, onları etkilemek, tatmin etmek ve tatminlerini sadakate dönüştürebilmek için milyonlarca dolar harcamaktadırlar. Artık sadece, sadık ve yüksek harcama yapan müşterilere sahip olmak da yeterli değildir. Onları rakiplere kaptırmamak daha da önemlidir. Sadık müşteriler (işletmeye bağlı olan müşteriler) o ürün grubuna daha fazla harcama yaparlar, daha sık alışveriş yaparlar, fiyat artışlarına duyarlılıkları daha azdır. Onları elde tutmanın maliyeti ise, yeni müşteriler kazanmak için gereken maliyete göre çok daha düşük olmaktadır (Çağlı, 2002, s.106).

Yeni ekonomi ile birlikte sadakat azalmamış ama beğeni eşiği yükselmiştir. Bu yüzden müşterinin sadakatini sağlamak zorlaşmıştır. Ürünün sadece işlevselliği ya da fiyatıyla ilgilenilmemekte, o ürünle müşterinin arasında duygusal bir bağ oluşması sağlanmaya çalışılmaktadır.

Sadakat denilince, aynı ürünü tekrar almak anlaşılmaktadır. Bazı sektörlerde müşteriler daha düşük bir sadakat düzeyine sahiptirler. Bunun nedeni ürün seçeneğinin fazla olmasıdır. Kalite bilinci ve daha önceki deneyimler tüketicinin ürüne olan sadakatini etkilemektedir. Son dönemlerde ürünün işlevselliği, markaya olan sadakatin oluşmasında daha az etkili olmaya başlamıştır. Tüketici artık ürünün kendilerine olan uyumunu ve onlara nasıl yarar sağlayacağını göz önünde bulundurmaktadır. Sadakatin yaratılmasında, ürünün tüketiciyle kurduğu ilişki daha ön plana çıkmıştır. Bu da taraftar müşteri kavramını gündeme getirmiştir. Müşterinin seçiminin bir

işletmeden yana olması, bu işletmeden memnun kalması ve tekrar bu işletmeyi seçmesi ve tavsiye etmesiyle bir şirketin taraftarı haline gelmesidir (Tekinay, 2001, s.153).

Müşteri velinimetimizdir anlayışından müşteri ortağımızdır anlayışına geline süreçte “taraftar müşteri”, müşteri değişim sürecinin son noktasıdır. Çağdaş pazarlama anlayışı, müşterinin “kral” olduğunu, işletmenin amacının da krala hizmet olduğunu ısrarla vurgulamaktadır. Fakat bu düşünce de zamanla değişime uğramış, müşterinin kral değil tanrı olduğu öne sürülmüştür, çünkü kralla tartışılabilir fakat tanrı ile tartışılmaz.

Teknoloji insanlara eskisinden çok daha fazla seçme hakkı tanımaktadır ve bu da tüketici demokrasisini yaratmıştır. Tüketiciler almak istedikleri ürünlerin yüzlerce çeşidini bulabilmektedir ve bu yüzden milyonlarca farklı ürün rekabet etmektedir. Eski tarz “bir ölçü herkese uyar” anlayışının bir geçerliliği kalmamıştır (Zyman, 2000, s.246).

Kişinin çevre ile olan etkileşim süreci tanımlanabilen insan davranışı temelde tüketici davranışının ana unsurunu oluşturur. Her düşünce, duygu veya eylem insan davranışının bir parçasıdır. Tüketicinin bir mal yâda hizmet hakkında hissettiklerinin mal veya hizmete sahip olmaya veya yönelik motivasyonu etkilemesi doğal bir olaydır (Barış, 2003, s.51).

Tüketiciler açısından, ihtiyaçlarının tatmin edilmesi doğal olarak kabul edilebilir bir mantık içerisinde yer alır. Tüketicilerin gerçek ihtiyaçlarını karşılayan mal veya hizmeti istemeye doğru bir eğilimleri vardır. Böylesi bir eğilim zamanla ihtiyaçları karşılayanın standart olmasını ve hemen bütün işletmelerin ihtiyaçlardan yola çıkmasını gerekli kılmıştır. Birbirine rakip olan ve hedef kitlesi ayrı olan firmaların tüketici kitlesinin ihtiyaçlarını aynı şekilde saptadığı düşünülse bile firmaların satışları arasında bir fark olmaktadır. Bu nedenle sadece ihtiyaçların saptanması değil, bu ihtiyaçların nasıl karşılandığı önemli olmaktadır. Bu anlamda pazarlama döneminin hâkimiyeti

gelişme niteliği taşıyan bazı değişiklikleri yapılması düşüncesi ile birlikte devam etmektedir (Altıntaş, 2000, s.4).

İşletmeler, bu ihtiyaçları karşılamak için ilk olarak fiyatı düşürme yoluna giderler. Bu da emtialaşmayı ortaya çıkarmaktadır. Kitlemel üretim ve pazarlama, kendi sonunu emtialaşma olgusu ile hazırlamıştır. Fiyatlar düşüp, kârlar azalmıştır. Emtialaşmayla birlikte müşteri sadakati de yok olmaya başlamıştır. Müşteriyi merkeze alan bakış açıları olarak birebir pazarlama, doğrudan pazarlama, deneyimsel pazarlama, ilişkisel pazarlamada çağdaş pazarlama anlayışının yeni akımları olarak, pazarlamanın tarihsel süreci içerisinde yerlerini almışlardır. Ürün ve hizmetler giderek birbirine yaklaşımakta, kalite ortak standart haline gelmektedir. Beyaz eşyadan, perakendeye, kredi kartından gıdaya, ardı ardına yeni ürünler ve yeni şirketler piyasaya girmektedir. Bu zor ortamda öne geçmenin yolu ise farklılaşmaktan geçmektedir.

Arman Kırım, emtiadan farklılaşmaya giden sürece şöyle bir örnek veriyor (Kırım, 2003, s.25): Çekilmemiş, çekirdek kahve en tipik emtialaşma örneğidir. Bu emtia, borsalarda kilosu yaklaşık iki dolardan alıcı bulunmaktadır. Bu fiyatla üretici çiftçi, fincan başına bir veya iki cent gelir elde edebilmektedir. Kahve imalatçısı firma, borsadan aldığı çekirdek kahveyi öğütüp, paketleyip marketlere sattığından, fiyat, müşteri için fincan başına beş cent ile yirmi beş cente ulaşır (Ürün). Bu ürünü köşe başında bir cafe'de içerseniz, fincan başına elli cent ile bir dolar arasında bir bedel ödersiniz (Hizmet). Aynı kahveyi boğaz manzaralı ve hoş dekore edilmiş bir cafe' de farklı bir ambians ile sunarsanız, bu kez fiyat, fincan başına üç dolar ile beş dolara çıkmaktadır (Deneyim). Amerika'da Starbucks Coffee buna bir örnektir. Sürecin içerisine insanları kişisel olarak dâhil ettiğiniz sürece kârlılığınız da yükselecektir.

Artık her şeyin temelinde müşteri yer alıyor. Müşterinin neyi, nasıl, ne zaman, hangi ödeme planı ile satın alacağı ve aldığı bu ürün ya da hizmetlerle ilgili olarak satış sonrasında kurulacak iletişim büyük önem

taşıyor. Müşteri ekonomisi de yeni ekonomi içerisinde bir alt başlık olarak yerini alıyor. Yani ekonomide bulunan coğrafyanın, bir koruma unsuru olmaktan çıktığını, sanal işletmelerin yeni rakipler ürettiğini ve müşterilerin yeni taleplerinin fırsatçıları cezbediği, daha yoğun bir biçimde dış kaynak kullanımının gerçekleştiği bu dönemde, müşterilere sunulan hizmet ve ürünlerin daha hızlı biçimde yenilenmesi gerekmektedir (Kavrakoğlu, 2002, s.30).

İşletmeler farklılığı yaratabilmek için müşterinin arzu ettiği ya da edebileceği ama rakiplerinin yapmadığı ya da yapamayacağı şeyleri belirlemeye çalışarak bunlar üzerine bir istem inşa etmek zorundadırlar (Kavrakoğlu, 2002, s.143).

2.2. Pazarlamada Yeni Bir Yaklaşım Müşteri İlişkileri Yönetimi

Küresel rekabet ortamında niteliksel ve niceliksel olarak artan rekabet baskısı; mal ve hizmetlerin giderek birbirine benzemesine (emtialaşma), mal ve hizmet farklılaştırmasının zorlaşmasına, fiyat rekabetine bağlı olarak kar oranlarının azalmasına, müşteri sadakatinin azalmasına ve sonuçta “pazar payı” kavramına verilen önemin azalarak, “müşteri payı” kavramının ön plana çıkmasına yol açmıştır. Uzun dönemli müşteri bağlılığını sağlayarak müşteri payını artırmak amacıyla işletmeler tarafından geliştirilen stratejiler yeni yönetim yaklaşım ve tekniklerinin uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu yaklaşımların en güncel olanlarından birisi, merkeze müşteriyi alan ve müşteri memnuniyetinin ötesine geçmeyi amaçlayan MİY olup aynı zamanda, pazarlama anlayışının tarihsel süreç içinde ulaştığı aşamayı da ortaya koymaktadır. MİY’in son zamanlarda işletmeler tarafından yaygın bir şekilde kullanılmasının nedenlerini talep ve rekabet yapısındaki yapısal değişim (talebin çekme gücü) ve teknolojik gelişmeler (teknolojinin itme gücü) olmak üzere iki grup altında toplamak mümkündür (Güleç, 2004, s.231-243).

Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) bir işletme ile müşterileri arasındaki satış öncesi ve satış sonrası meydana gelen tüm işlemleri içine alan ve

karşılıklı ihtiyaçların tatminine imkân veren bir süreçtir. Günümüz rekabet şartlarında ürün ve hizmetlerin çeşitliliğinin ve kalitesinin artması sonucu tüketiciler, artık üreticilerin kendilerine sundukları ürün ve hizmetleri değil, kendi seçtikleri ürün ve hizmetleri tercih etme davranışında bulunmaktadır. İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için müşteri tatminini ve sadakatini sağlayan bir müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları gerekmektedir.

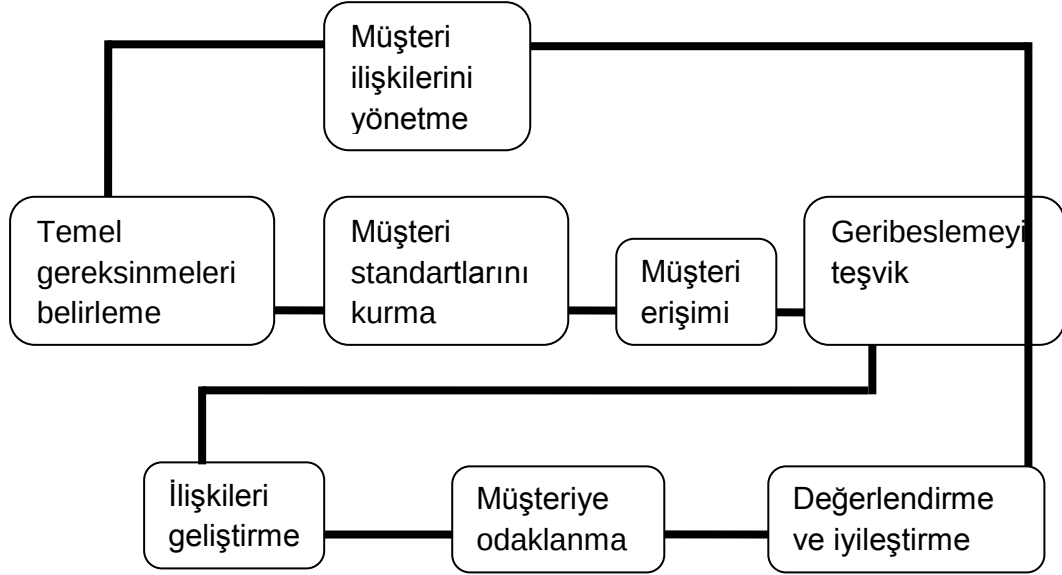
2.2.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı

Günümüz rekabet ortamında MİY işletmelerin değişime ayak uydurabilmesi, rakipleri karşısında ayakta kalabilmesi için bir zorunluluk olarak kabul edilmektedir ve değişen dünyaya uyum sağlamada bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. MİY, uygulayacak her işletmeye uygun tek bir tanımla özetlenemeyecek kadar geniş kapsamlı bir stratejiler bütünüdür. MİY in çok farklı tanımlarının yapılması, MİY tariflerinin uygulama alanına ve uygulayıcılarına bağlı olarak farklılaşması gerekliliğinin bir sonucudur.

İşletmelerde müşteri ilişkileri, müşterilerle işletme arasındaki bütün ilişkileri içine alan tutum ve davranışlarla başlamaktadır. Müşteri ilişkileri konusunu bir bütünlük içinde değerlendirmek gerekmektedir. Müşteri ilişkilerini sadece müşteri ile işletmenin bir çalışanı arasındaki ilişkilerin incelenmesi olarak değil, konuyu daha geniş bir çerçevede ele alıp incelemekte, işletmeler açısından yarar bulunmaktadır (Taşkın, 2000, s.18).

Müşteri ilişkilerinde, müşteriler ile çalışanların karşılaştığı bağlantı noktası büyük öneme sahiptir. Müşteri ile birebir karşılaşan personelin, yetki ve sorumluluklarının geliştirilmesi, işletmenin kurumsallaşma sürecindeki başarısı için büyük önem taşımaktadır. Müşteri ilişkileri, jürisi müşteriler tarafından oluşturulan bir yarışmaya benzetilmektedir. Bu bakış açısına bağlı olarak, müşteri ilişkileri, işletmenin müşterileri memnun edebileceği her türlü etkinliği ve müşterilerin satın aldıkları ürünlerden ve hizmetlerden en fazla değeri elde etmelerine yardımcı olacak her şeyi kapsamaktadır. Tatmin

düzeyini yükseltmek ve buna bağlı olarak müşteri sadakati yaratmak, sonuçta iyi işleyen bir müşteri ilişkileri yönetimi sürecini gerektirmektedir. Müşteri ilişkileri yönetim süreci, Şekil 2.3 yardımı ile açıklanabilir (Odabaşı, 2003, s.10 - 33)



Şekil 2.3. : Müşteri İlişkileri Yönetim Süreci (Odabaşı, 2003, s.18)

Müşteri ilişkileri yönetim sürecinin, gösterilmiş olduğu şekil üzerinde de görüldüğü gibi, müşteriler ile işletmelerin stratejik konumdaki personelinin etkileşiminde müşteri ilişkilerinin kurulup geliştirilmesinde temel gereksinimlerin belirlenmesi ilk adımı, müşteri standartlarını kurma ikinci adımı, müşteri erişimi ise üçüncü adımı oluşturmaktadır. Süreci meydana getiren tüm bileşenlerin ayrıntılı bir analize tabi tutulması ve her bir adımının gereklerinin yerine getirilmesiyle etkin bir müşteri ilişkileri ortaya koyabilmek olanaklı olabilmektedir.

Müşterilerin ihtiyaçlarının en iyi şekilde anlaşılabilmesi, sunulan ürünlerin ve hizmetlerin her aşamada müşteriye tümüyle tatmin etmesi, müşterilerin düşüncelerinin alınması ve bunlara değer verilmesi firmaların üzerinde en çok durması gereken konu haline gelmiştir. MİY'in tanımını tam olarak yapmak, geniş bir kavram olduğu için zordur. Ancak tüm görüşlerin

ortak noktası, müşteri ilişkileri yönetiminin aslında günümüz pazarlama anlayışının temel taşlarından birisini oluşturduğudur. Literatürde yer alan MİY tanımlarından bir kaç şunlardır (Kırım, 2003, s.27);

- MİY, müşteri ile ilişkide bulunulan her alanda müşteriye daha iyi algılama ve onun beklentileri çerçevesinde firmanın kendini daha iyi yönlendirmesi sürecidir.
- MİY, müşteri ilişkilerini yönetmek için kullanılan metodoloji ve ürünlerin genelini içermektedir.
- MİY, müşteri temas noktalarının entegrasyonu ve iyileştirilmesidir.
- MİY, müşteriye tasarım noktasına (merkeze) yerleştiren ve müşteri ile yakın ilişki kuran bir yönetim felsefesidir.
- MİY, satış, pazarlama ve servis süreçlerini daha etkin hale getirmek için geliştirilmiş işletme stratejisi / kültürüdür.
- MİY, müşteri bilgilerini kullanarak müşteri sadakatini ve sonuçta müşteri değerini artırma bilimidir.
- MİY, iş ve enformasyon akışlarının öncelikle müşteri ihtiyaçları, ikincil olarak ise şirket ihtiyaçlarına göre tasarlanmasıdır.

Tanımlardan yola çıkarak müşteri ilişkileri yönetiminin, müşterilerle olan ilişkilerin oluşturulması, sürdürülmesi ve büyütülmesi amacı taşıyan geniş bir yaklaşım olduğu söylenebilir (Anderson, 2003, s.2). Buradaki “geniş” kelimesinden yola çıkarak, MİY’in sadece satış ve pazarlamaya ait olan bir olgu olmadığı anlaşılmaktadır. MİY, sadece müşteri hizmetleri departmanının sorumluluğu veya bilgi teknolojileri bölümünün parlak buluşu değildir. Yukarıda saydığımız alanların hepsinin MİY içinde yer alabileceğinin yanı sıra, işin gerçeği, MİY’ in bütün sahalarla temas içinde olan bir iş yapma şekli olduğudur. MİY’in bir şirket içerisinde, sadece bilgi sistemlerinin kapsamı içinde gösterilmesi halinde, kurumda müşteri ilişkileri zayıflayacaktır. Aynı zamanda, MİY planlamasını bu alanın dışında tuttuğumuz zaman da kurum korumaya çalıştığı müşteri ilişkilerini riske sokmaya başlayacaktır.

Tanımdaki ikinci anahtar kelime olan “yaklaşım”, sözlükte herhangi bir şey ile anlaşma ve ona karşı davranma şekli olarak açıklanmaktadır. MİY,

müşteri ilişkileri hakkında düşünce yürütme ve müşteri ilişkilerine göre davranma şeklidir. Burada, strateji kelimesi de kullanılabilir, çünkü doğru uygulandığında MİY açık bir plan içermektedir. MİY stratejisi bir kurumdaki diğer stratejilere bir karşılaştırma ve ölçüm kaynağı olarak da gösterilebilir. Eğer kurumdaki bir organizasyonel stratejinin, hedef müşterilerle ilişkilerin oluşturulmasına, devam ettirilmesine ya da genişletilmesine hiçbir katkısı bulunmuyorsa, bu strateji kuruma faydalı olamıyor demektir. Strateji denildiğinde, rakiplerden farklı olabilmek için uygulanması gereken bir yöntemler bütünü anlaşılmalıdır. Farklılaştırma çabalarına ürünü iyileştirmekten yanı sıra “müşteri ne istiyor?” sorusuyla başlamak stratejik açıdan işletmelere rekabette önde olma avantajını getirecektir (Kırım, 2003, s.51).

Müşteri ilişkilerinin önünde duran herhangi bir strateji kurumu yanlış istikamete yönlendirecektir. Bu kurum bölümleri bazında da düşünülebilir. Nasıl ki büyük kurumların stratejileri arasında hissedar yönetimi, lojistik, pazarlama ve buna benzer stratejilerin mevcut olduğu söz konusu ise, ayrı ayrı departmanların da iş göreni tutma, verimlilik, planlama ve buna benzer stratejileri vardır. Bütün bu stratejilerin müşteri ilişkilerinin yönetilmesine yardımcı olmak şarttır. MİY müşteri odaklılık anlamına gelmiyor. Müşteri odaklılık, “Toplam Kalite Yönetimi” (TKY) dönemine ait bir kavramdır. Bazen müşteri odaklılık müşteri merkezlilik ile aynı kavram olarak anlaşılmakta ve bu da ne yazık ki çok önemli fırsatların kaçırılmasına yol açmaktadır. MİY, müşteri merkezlilik anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle, neyin üretileceğinden, nasıl duyurulacağı ve müşterilerle nasıl kalıcı ilişkilerin kurulacağına kadar geçen tüm süreç içinde çıkış noktası olarak müşteri temel alınmaktadır. Müşteri odaklılıkta ise üretilecek mal veya hizmete karar verilir ve kitlesel olarak pazarlanır. Müşteri kitlesini daha küçük segmentlere ayırmak, müşteriye özel pazarlama stratejisi uygulamak gibi kavramlar TKY konsepti içerisinde zaten yer almaz (Kırım, 2003, s.51). Şirketler, ürün merkezli odaklanmadan, müşteri merkezli odaklanmaya nasıl geçileceğini öğrenmek ve müşteri denilen yeni bir patrona sahip oldukları gerçeğini görmek zorundadırlar (Kotler, Marketing..., 2003, s.36).

Tanımdaki “oluşturulması, sürdürülmesi ve büyütülmesi” kelimelerinin taşıdıkları anlamlara gelince, MİY’in tüm müşteri devresini kapsadığı belirtilmelidir. Bir kurum MİY stratejisini uyguladığında, kuruma için hedef müşterileri ve onların satın alma alışkanlıkları hakkında veri elde etme ve bu verileri inceleme imkânı doğar. Bu bilgiler ışığında müşteri davranışlarını anlamak ve önceden tahmin etmek mümkün kılınmaktadır. Müşteri bilgisi ile silahlanmış olan pazarlama çabaları hem yeni müşteri bulmakta, hem de mevcut olan müşterilerin korunmasında ve alışveriş hacminin genişletilmesinde büyük başarı sağlayacaktır. Kısaca MİY, bir işletmenin tüm birimleri ve çalışanları tarafından tüm benliğinde hissetmesi ve uygulaması gereken yaklaşım felsefesidir. Geniş anlamda baktığımızda MİY olgusunun kurumlarca bir yaşam tarzı olarak benimsenmesi görülmektedir (Kotler, Marketing..., 2003, s.36).

2.2.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Son yıllarda bilişim teknolojilerindeki gelişmelere bağlı olarak müşteri yönetiminde müşteri odaklı yaklaşımlardan, müşteri merkezci bir yaklaşım olan ve ilişkisel pazarlama olarak da adlandırılan MİY’in üzerinde durulmaya başlanmıştır (Tekin, 2003, s.54). MİY’in günümüze özgü veya yeni bir kavram olmadığı bilinmektedir. Ünlü yönetim gurusu Peter Drucker 1954 yılında “Her firmanın gerçek işi müşteri edinmek ve müşteriyi elde tutmaktır” demekle müşterinin önemini o yıllarda vurgulamıştır.

Günümüzde, yeni teknolojiler ve Internet kullanımının artması sonucu küçük hatta yeni kurulmuş firmalar dahi büyük firmalarla fiyat, kalite ve ürün özellikleri konularında yarışabilmektedir. Bu nedenle firmalar rakiplerine karşı rekabet avantajını daha iyi müşteri desteği ve yönetimi kısaca MİY ile sağlayabilmektedir (Bozgeyik, 2005, 117). MİY’i önemsemeyen işletmeler ise, teknolojinin sunmuş olduğu bu yeni gelişmeleri bir adım geriden izlemek zorunda kalacaklar, akıllı düşünüp müşteri ile bağlantısını hem haberleşme hem de ilişkiler açısından koparmayan, internet gibi kanalları etkin şekilde

kullanarak hep bir adım önde olmak için çalışan işletmeler karşısında müşterinin gözünden düşme ve artık tercih edilmeme ihtimali ile karşı karşıya kalabilecektir.

MİY, ilk olarak ortaya çıktığı ABD’de mevcut müşterileri memnun etmenin karlılığa olan olumlu katkısının keşfedilmesiyle gündeme gelmiş ve pazar payının yanı sıra mevcut müşterilerin firma ürününe yaptıkları harcama oranını ifade eden cüzdan payının da önem kazanması ile dikkatleri çekmiştir. Cüzdan payının artırılması konusunda ise müşterilere ait bilgi birikimine ihtiyaç duyulmuştur. Bu bilgi birikimleri müşterinin satın alma eğilimleri, hayat standartları, alışveriş alışkanlıkları türünden bilgilerden oluşmakla birlikte, saptanan bu veriler doğrultusunda doğru müşteriye doğru mal ve hizmeti, doğru zamanda, doğru kanaldan sunmak mümkün olmuştur (Köksümer, 2007, s.16). MİY’in ortaya çıkmasında etkili olan birçok faktörün yanı sıra, ortaya çıkış nedenleri, kısaca şu şekilde de sıralanabilmektedir (Kırım, 2003, s.53):

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

Görüldüğü gibi MİY’in ortaya çıkış sürecinde gelişen teknoloji ve müşterinin artık işletmelerin odak noktası haline gelmesi gibi faktörler önemli rol oynamaktadır.

2.2.3. 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 olmaktaydı. Esnaflar müşterilerine özel olarak üretilmiş ürünler ile hizmet veriyorlardı. Bu direkt etkileşim, üretici ve müşteri arasında ilişkisel oluşumu sağlıyordu. 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 aracılar tarafından yapılmaya başlandı, aracılar ise satın almanın ekonomik yanlarıyla yani fiyatlarıyla ilgilenmeye başladılar. Daha sonraki yıllarda ise, MİY'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. Veri tabanlı ve direkt pazarlama; bu endüstrilerde kendi pazarlama çalışmalarını bireyselleştirdi. Üreticiler eskiden olduğu gibi aracılara 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. MİY'in bu gelişimi ayrıca hizmet ekonomisine de katkı sağlamıştır. Hizmet birebir üreticiler tarafından sağlandığı için aracılardan fonksiyonu azalmaktadır. Üreticiler tarafından sağlanan bu hizmetler sayesinde müşteriler ile olan ilişkilerinde daha güvenilir ortam yaratılmaya başlandığından MİY'in önemini görmek zor değildir (Parvatiyar, 2000, s. 6).

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 birçok 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 görmektedirler (Parvatiyar, 2000, s. 7-8).

2.2.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları

MİY'in odak noktası, satış, pazarlama, müşteri hizmetleri ve doğrudan müşteri ilişkileri ile ilgili destekleyen iş süreçleri otomasyonunu gerçekleştirmektir. MİY sadece birtakım ilkelerden oluşmaz ayrıca bir takım yazılım ve teknolojilerden meydana gelir. Satış döngüsünü ve maliyetleri azaltmak, müşterilerin değerlerini, bağlılıklarını, kârlarını ve memnuniyetini arttırmasıyla beraber iş geliştirmekte kuruluşlara yardım eden gerekli kanallar ve yeni pazarlar için araştırmayı ve kârı arttırmak amaçlanır. MİY'in bir diğer amacı ise, pazarlama üretimini arttırmaktır. Pazarlama üretimi ancak pazarlama verimliliğinin artması ve pazar etkisine bağlıdır. MİY sayesinde pazar verimliliği artar çünkü işbirlikçi çalışmalar, firmanın etkileşim ve diğer masraflarının kısılmasını sağlar (Parvatiyar, 2000, s. 5). Müşteri ilişkileri yönetiminde maliyet amaçları yönünden bakıldığında şunları içermektedir (Gray, 2001, s.11);

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

Müşteri ihtiyaçlarına ve taleplerine müşteri temsilcilerinin doğrudan erişimleri ve müşterilere çapraz satış yapmaları için çağrı merkezini otomatikleştirmeleri gerekmektedir.

2.2.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Yararları

İşletmelerde MİY uygulamalarının yararlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Eke, 2004, s.5):

- Teknoloji kullanımı ile veriler daha kolay toplanır hale gelecektir.
- Bir kurumun farklı birimleri arasında veri paylaşımı kolaylaşacaktır.
- Müşteri kârlılığı izlenerek çapraz satış olanakları sağlanacak, hangi müşterilerden vazgeçilip geçilmeyeceği, dağıtım kanallarının etkinliği ölçülebilecektir.
- Operasyonel maliyeti tespit edebilmek kolaylaşacaktır.
- Farklı fonksiyonları yürüten departmanlar, ortak müşteri verilerini paylaşabileceklerdir.
- Müşteri perspektiflerinde kişisellikten çok kurumsallık ön plana çıkacaktır.
- Veri toplamının kolaylaşması, verileri daha güncel hale getirecektir.
- Müşteri segmentasyonları dinamizm kazanacaktır.
- Bilgiye dayalı pazarlama (information based marketing) kavramı ön sıralara yükselecektir.
- Kampanya yönetiminde müşterilerle bilgi alışverişi hızlanacak, istatistik imkânları genişleyecektir.
- Uzak noktalarda çalışan satıcıların sistemle entegrasyonu kolaylaşacak,
- WAP kullanımı yaygınlaşacaktır.
- Müşteri sadakatine yapılan yatırımlar artacaktır. Müşterinin kullanabileceği ürünler tespit edilerek, her seferinde istediği ürün ya da hizmet sunulacaktır. Düşük maliyette yeni müşteri bulmak mümkün olabilecek, aynı şekilde elde tutmanın maliyeti hesaplanacaktır.
- Karma kanal yapısı gelişecek ve katma değerli birbirilerinin üzerine inşa edilen kanalları ortak MİY sistemleri kullanmaya başlayacaklardır.

- Ciro, müşteri değerlendirme ölçüsü olmaktan çıkacak, yerini kârlılık, iş genişletme yeteneği gibi kriterler alacaktır.
- MİY etki ve tepki sürelerini düşürecek ve sürat artacaktır.
- Çağrı merkezlerin önemi artacak ancak yapıları değişerek telefona bağımlı olmaktan çıkacaktır.
- E-Ticaretin devreye girmesi müşteri işlemlerini karşılıklı etkileşimlerle zenginleştirecek ve müşteri veri tabanı genişleyecektir.
- Cevap sürelerini azaltmak ve cevap maliyetlerini düşürmek için proaktif modeller geliştirilecektir.

Sayılan tüm bu yararların yanında, müşterilerin işletme ile kurmuş oldukları yakın ilişki ile müşteriler de bir takım faydalar elde etmektedirler. Müşterilerin işletmelerle aralarında uzun vadeli ilişkiler geliştirilmesi sonucunda, temel hizmetlerin satın alınması ile sağlanan yararlar ek olarak, müşteriler ile hizmeti sunan işletmeler arasında yakınlık ve dostluk sağlanarak, kişisel tanınma elde edilerek sosyal fayda sağlanabilmektedir (Reynolds et al., 2001, s.12).

İşletmelerin MİY sayesinde edindikleri müşteri istek ve ihtiyaçları hakkındaki detaylı bilgilere müşteri ile kurulan sosyal yakınlığın da eklenmesiyle birlikte, müşterilerin ihtiyaç ve istekleri ile taşıdıkları özelliklere özgü ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi mümkün olmaktadır. Bu durumda, istek ve ihtiyaçlarının önemsenmesiyle istedikleri ürün ve hizmetleri kolaylıkla elde edebilen müşteriler, kendilerine verilen önemin farkında olarak işletme ile olan ilişkilerine devam etmektedir (Peppers et al., 1999, s.152).

İşletmelerin MİY'den yararlanabileceği bazı konular da şöyle özetlenebilir (Dereli, 2005, s.5):

- Pazarlama, veri tabanında toplanan bilgilerle müşteriler çeşitli kıstaslara göre değerlendirilebilir. Böylece pazarlama kampanyaları satın alma olasılığı en fazla olan müşterilere yönlendirilmiş olur.

- Satın alma olasılığı yüksek olan müşteri adaylarına, en uygun olan zamanda, en uygun ürünle ve en uygun fiyatla pazarlama yapılarak satış olasılığı artırılmış olur.
- Veri tabanında toplanan müşteri bilgileri, o müşterinin davranışlarının ayrıntılı şekilde analiz edilmesine olanak verir. Bu da müşteriye başka ürünlerin satışını, yani çapraz satış olasılığını artırır.
- Müşteriye ait ayrıntılı bilgiler, müşteriye bir hizmet olarak geri döndüğü takdirde, müşterinin şirkete olan sadakati süratle artar. Bu sadakat arttıkça müşteri hakkında daha çok bilgi edilir. Bunun tercümesi ise daha çok satış, daha çok çapraz satıştır.
- Müşteriye verilen kimlik numaraları sayesinde, müşterinin şirkete daha çabuk ulaşması sağlanır. Böylece sorular daha çabuk çözülür. Sipariş süresi kısalır. Ürün yaşam evrelerinin giderek kıaldığı bugünkü ekonomik ortamda, müşterinin daha çabuk karar vermesinin sağlanması çok önemlidir.
- Müşteri bilgileri sayesinde bir müşterinin hangi malı, ne zaman alacağı hakkında daha isabetli tahmin modelleri yapılabilir. Bu ise şirketin stok masraflarını büyük ölçüde düşürecektir. Çünkü fazla stok belirsizlik nedeniyle tutulur. Belirsizlik azalınca, stokların da azalması söz konusudur.

2.2.6. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Riskleri

MİY projelerinin taşıdıkları stratejik önem ve işletmelere sunduğu yararların yanında, bu uygulamaların zaman zaman başarısızlıkla sonuçlandığı görülebilmektedir. Söz konusu riskleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Elbaşıoğlu, 2001, s.43):

- Esnek olmayan, desteği yetersiz olan MİY sistemleri
- MİY oluşturulurken eski ve dağınık veri kaynakları nedeni ile karşılaşılan riskler
- Tüm birimlerin MİY değişimine ayak uyduramaması
- Müşteriye özel uygulamaların pazara yansıtılma şekilleri
- MİY projeleri büyük yatırımlar gerektirmektedir

Kimi işletmeler sadece o an için işlerini yürütebilecek nitelikte MİY sistemleri oluşturmakta veya satın almaktadır. Esnek olmayan MİY sistemleri, kullanıcıların ileride oluşabilecek ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır. Ayrıca satın alınan MİY sistemlerine, bu sistemlerin devreye alınmasından sonra destek verecek firmaların yeterlilikleri de önemlidir. Yeterli derecede destek veya yardım alamayan işletmeler zaman kaybına uğrayacakları gibi yaptıkları yatırımdan kazançları da düşük olacaktır (Elbaşıoğlu, 2001, s.43).

MİY’de müşterilerle ilgili olarak kendilerinden alınan her türlü bilginin ileriki zamanlarda onlarla kurulacak ilişkilerde kullanılması amaçlanmaktadır. Ancak bu bilginin müşterilerle ilişkinin kurulduğu ilk zamanlarda doğru tasarımlarla birlikte alınması gereklidir. Mevcut sistemlerde yer alan bilgi kendi içerisinde uygun ve tutarlı alınmazsa müşteriler ile kurulan ilişkilerde aksaklıklarla karşılaşılabilir. Bu aksaklık ve hatalar ise müşterinin kaybedilmesi veya elde tutulması için yüksek maliyetler altına girilmesi anlamına gelmektedir (Sheth et al., 2000, s.536).

Her kurumsal yenilik önce belli bir tedirginlik ve tepki doğurabilmektedir. MİY ölçeğindeki köklü bir değişikliğin de benzer sorunlara yol açması doğaldır. Bütün gruplar değişime aynı hızda ayak uyduramayabilirler. Burada öncelikle eğitim ve bilinçlendirme yoluyla personele yardımcı olunmalı, MİY’in başarılması durumunda bütün kurumun yarar sağlayacağı ortaya koyulmalı ve gecikmenin tehlikeleri ile bir birimde kaybedilen kaynağın bütün kurumu etkileyeceği anlatılmalıdır (Uzun, 2004, s.44).

İşletmelerin MİY’i kurma ve uygulama amaçlarından biri müşterileri işletmeye bağlamak, müşteri sadakati yaratmak ve bunun neticesinde uzun vadeli olarak kâr marjlarını arttırmaktır. İşletmeler bu amaçları gerçekleştirmek için müşteriye özel ürünler sunmaktadırlar. Bir anlamda üretim süreci müşteriden başlatılarak bir müşteriye özel üretim yapılmaktadır. Müşterilerin farklı uygulamalardan rahatsız olmaları söz konusu olabilmektedir. Örneğin farklı fiyat veya ödüllendirme uygulamaları müşteriler arası rekabete konu olabilmektedir. Bu nedenle işletmelerin MİY’i

uygulamaya başladıklarında müşterilerine ödül sunmanın koşullarını açık bir şekilde ortaya koymaları gerekmektedir (Canbolat, 2004, s.18).

MİY'in mali boyutunun çok yüksek olması çoğu şirketin üst düzey yöneticilerini düşündürmektedir. Radikal değişimlere yol açacak bu sistem ile işletmenin iç ve dış tüm yapısı etkilenmektedir. Bundan dolayı her birimdeki bilgi ve data müşteriler ile ilişkiler kurulmasında kullanılacağından çok boyutlu analize ve bu bilgileri tutmak için teknolojik altyapıya ihtiyaç duyulmaktadır. Analizin derinleşmesi ile teknolojik yatırım maliyetleri artmaktadır. Üstelik bu denli büyük bir yatırımın geri dönüşünün şirket için pozitif yönde olması için sistem devreye alındıktan sonra da yürütülmesi gerekmektedir (Elbaşıoğlu, 2001, s.29).

Bu nedenle, MİY ile ilgili olarak karşı karşıya gelinen ve dikkatli olunması gereken bir takım risk ve zorlukların olduğunun unutulmaması gerekmektedir. İşletmelerin söz konusu risklerin ne olduğunu önceden belirleyerek buna göre gerekli önlemleri almaları, uygulamaların başarısız olması ihtimalini düşürecek ve bu risklerin yaratacağı zararın ise en aza indirilmesi sağlayabilecektir.

2.2.7. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Başarılı Olmasını Sağlayan Faktörler

MİY uygulamalarının istenilen sonuçları sağlaması açısından, bu uygulamanın uygun maliyetli, tutarlı ve uygulanabilir özelliklerde olması da önemlidir. MİY projelerinin başarılı olmasını sağlayan faktörler şu şekilde sıralanabilmektedir (Bozgeyik, 2005, s.98):

- Müşterileri bölümlere (segmentlere) ayrılması,
- Her bir bölüm için strateji belirlenmesi,
- Müşteri işlemlerinin analiz edilmesi,
- Müşterilerle ilgili tüm bilginin sistemde kullanılması,
- Doğru zamanda doğru yerde olunması,
- Her temas noktasından bilgi toplanması

Organizasyonel değişiklik, MİY tüm işletme bölümlerini kapsayacak bir sürece dönüşebilmektedir. Veri entegrasyonu, bölümlerin karşılıklı iletişimi ve tüm bu süreçlerin takibi başarı için kritik noktalardır. Sadece finansal ölçümler MİY için yeterli olmayacaktır. Müşteri odaklı bir işletme bütçelemesini, dengelerini ve teşviklerini yeniden düzenlemek ve ölçümlemek gerekmektedir. Kısa vadede kendi çıkarlarına ters düşecek olsa bile bir işletme önerilerini müşterilerin isteklerine, beklentilerine göre düzenlemek zorundadır. Bu durum, çoğu işletme için baştan sonra bir kültür değişikliği demektir. İşletmelerin ürün ve hizmetlerini pazarlarken son kullanıcı ve kanallar arasında ilişki kurması en kritik noktalardan biridir.

MİY uygulamalarından istenilen sonuçların alınması ve bu uygulamaların başarı ile sonuçlanması için yapılan bir diğer kritik başarı faktörü sıralaması ise şu şekildedir (Kinikin, 2000):

- Güçlü yönetim desteğinin olması
- Ölçülebilir proje hedeflerinin belirlenmesi
- Açık müşteri odaklılığı,
- Giderek artan yaklaşım,
- Teknoloji değil, iş süreci odaklı olunması,
- Doğru takım,
- Farklı müşterilere farklı davranmak,
- Referans ölçütlerin tanımlanması,
- Değişime her zaman hazır olmak,

Bir kurum çalışanlarını kurum süreçlerindeki büyük değişimler kadar hiçbir şey korkutmaz, özellikle bu değişimlerin performans ve satışlara yansması söz konusu ise. Satış bölümü cüzdanı ile düşünür, muhasebe maliyeti ölçer, pazarlama bölümü de bilgi sistemlerinden hep isteyip de alamadığı müşteri bilgilerini talep eder. İşte bu noktada görüş açısını ve maliyetleri belirleyecek ve bunu kurumun tüm öğrenim ve değişim süresi boyunca ödün vermeden devam ettirecek bir yönetime ihtiyaç duyulmaktadır.

Müşteriyi tanımada amaç önemlidir. Başlangıçta küçük ve ölçülebilir hedefler konulmalı ve daha sonra hedeflenen bir neticeye karşı sonuçların nasıl ölçüleceği düşünülmelidir. MİY'in temel başarı faktörlerinden birisi kurum sınırlarını aşp, müşterinin gördükleri üzerine odaklanmaktır. Onların bakış açısından ortalama müşteri deneyimi gözden geçirilmelidir.

Çoğu kurum için ERP'nin gerçekleştirilmesi üç ile yedi yıl arasında uzun bir süre almıştır. Buna rağmen MİY'den bir gecede netice almak istenmektedir. Gerçek ise ortada bir yerde. Üç ile beş yıl arası sürecek ve devamlı iş değeri sunmak için geliştirilen hızlı projelerle desteklenen güçlü bir müşteri odağının bulunması şarttır. Prototipler ve iş süreç simülasyonları kullanılmalı, projeler devamlı gözden geçirilmelidir.

MİY için birçok teknoloji mevcuttur: satış otomasyonu, ürün konfigürasyonu, e-ticaret, kontak merkezi. Fakat bütün bu teknoloji ve mimariler sadece iş bağlamında geçerlidir. İlk önce iş süreçleri tamamlanmalı, daha sonra destekleyici teknolojilerle en yüksek değerlere tırmanış hedeflenmelidir. Aşırı özelleştirmenin yapılması, yazılımın yapılan işe uygun olmadığına bir işareti olabilir.

Başarılı MİY projelerinin büyük çoğunluğunda, özellikle proje müşteri süreçlerinde büyük değişimlere yol açmakta ise, eşit miktarda iş geliştirme ve teknik personel mevcuttur. Müşteri deneyimleri ile iş yapan bölümlerden bu konuda girdi alınarak yeni süreçlerinin gerçekten işe uygun olup olmadığından emin olunmalıdır.

Her bir kurumun, farklı mal ve ürün kombinasyonlarını, farklı satış yöntemlerini ve farklı hizmet stratejilerini tercih eden müşterileri vardır. MİY ile bunların hepsine aynı şekilde müdahale edilmemelidir. Her MİY projesini farklı müşteri kitlesi üzerinde odaklandırmalı, yüksek değer taşıyan müşteriler için ödüllendirme şekilleri üzerinde çalışılmalıdır.

Hiç bir kurum MİY'i ilk defada mükemmel bir şekilde başaramaz. Bir şeylerin ters veya yavaş gittiğini gösteren referans ölçütler tanımlanmalı ve sapmalar en kısa zamanda giderilmelidir. Hedeflerle müşteri sonuçları karşılaştırılmalı, süreçlerdeki boşluklar bulunup doldurulmalıdır.

MİY bir değişimdir ve hiç kimse değişimden hoşlanmaz. Pilot uygulamalarla çözümlere ulaşabilir ve iç "şampiyonlar" belirlenebilir. Her ofise gidilerek personele kendi iş ortamında eğitim verilmelidir. Ürünleri ve süreçleri anlatan eğitimler geliştirilmeli ve teknoloji bunlarda orta bir yerde yer almalıdır. Yeni teknoloji her zaman insan desteği ve eğitim demektir.

2.2.8. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Başarısızlığa Neden Olan Faktörler

İşletmelerin satış yöntemlerinin optimizasyonu konusunda neler yaptıkları üzerine 1200 MİY girişimi gözden geçirilerek bir araştırma yapılmış ve genelde karşılaşılan dokuz kritik hata belirlenmiştir (Dickie, 2001, s.88).

Deneyimli yönetici takımı, satış proseslerinin başarılı bir şekilde tekrar dizayn edilmesinin işletmenin stratejik açıdan karşılaştığı en büyük zorluk olduğuna inanmazlarsa, bir MİY projesine başlamak gereksizdir. Süreçlerin yeniden dizaynı konusunda yöneticilerin gereken özeni göstermemesi ve işletme çapında satış süreçlerinin dizaynı konusunda vizyon geliştirilmesi için gereken zamanın ayrılmaması ve süreçlerin nasıl işlendiğinin tam olarak bilinmemesi başarısızlığın başlıca nedenleri arasındadır. Başarılı MİY projeleri, üzerinde ciddiyetle durulan projeler olmaktadır. Programın temel bileşenleri; yöneticilerin aktif katılımı, işletme çapında ortak bir vizyon, tam zamanlı çalışma, sonuçlar için sorumluluk almak ve süreç merkezli bütçe oluşturmaktır. Bu bileşenlerin üzerinde durmak gerekmektedir.

MİY teknolojisinden çok fazla şey beklemek yanlıştır. MİY uygulamasını başarıya götürecek olan, teknolojinin akıllıca kullanımı ile etkili bir satış işleminin gerçekleştirilmesidir. Eğer süreç temelde kusurlu ise teknolojinin bu sürece katkısı da az olacaktır.

Başarılı bir MİY uygulaması işletme çapında bir katılım ile mümkündür. Satış süreci ile bağlantılı olan departmanların bu süreç içerisinde nasıl rol alacağı belirlenmelidir. Nokta çözümleri sağlayan MİY uygulamalarının bütün sistem içerisinde nasıl yerleştirileceği analiz edilmeli ve uyumu sağlanmalıdır.

MİY programını ucuz bir şekilde uygulamaya çalışmaktır. Genellikle MİY uygulamaları için gerekli olan yatırım bütçe içerisinde yer almamaktadır. Bu da projenin düşük maliyetle tamamlanmaya çalışılmasına yol açmaktadır. MİY'in maliyetinin ne olacağı belirlenirken, teknolojinin etkin kullanımının getireceği faydalar göz önünde bulundurulmalı, fayda maliyet analizleri yapılarak yatırım yapıp yapmamaya karar verilmelidir.

Satış işlemlerinde fonksiyonel ihtiyaçların karşılanmasında gerekli olan teknolojinin sağlanması için MİY merkezli uygun işletmelerle anlaşılmalıdır. Teknolojik bir ürünün ne yaptığından çok nasıl yaptığına dikkat edilmelidir. Bu teknolojik ürünü şu an ihtiyaç duyulan özellikleri taşıyabilir, ancak işletmenin gelecekteki ihtiyaçlarını ne düzeyde karşılayıp karşılamayacağına dikkat edilmek zorundadır. Ayrıca teknolojiyi temin eden işletmenin iş süreçlerindeki problemi doğru anlaması sağlanmalıdır.

Satış süreçlerinin otomasyonu bir finans ve pazarlama bölümündeki ile aynı değildir. MİY sisteminin uygulanması daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Finans yönetiminde standardizasyon mümkünken, satışta bunun yapılması mümkün değildir. Her işletme kendine özgü MİY girişiminde bulunmalıdır. İşletme, proje planını hazırlamalı ve bunun işlemlere uygulanması için gerekli zaman ayarlamasını mutlaka belirlemelidir. Prosesleri, satın aldığınız teknolojiye uydurmaya çalışmak yerine, teknoloji üzerinde gerekli değişiklikler yapılarak satış süreçlerindeki ihtiyaçların karşılanması hedeflenmelidir.

Yapılacak bir diğer kritik hata, süreç ve teknolojiye bu sistemi kullanacak olan insandan daha fazla önem vermektedir. En son teknoloji kullanılarak en iyi süreçler tasarlanabilir, ancak çalışması mümkün olmayabilir. Satış grubunun her hareketinin MİY programları ile kontrol

edilebilecek olması ve yapılan her hatadan yönetimin haberdar olması huzursuzluklar getirebilmektedir. Bu huzursuzluğun hızlı bir şekilde ortadan kaldırılması gerekmektedir. MİY sisteminin başarılı olabilmesi için işletmedeki herkes bunu kullanabilmelidir. Aksi takdirde hız uğruna sadece birkaç kişinin kullanabileceği bir sistemin tasarlanması, diğerlerinin bunu kullanmasını zorlaştıracak ve beklenen verim alınamayacaktır.

MİY, işletmenin her bir üyesinin aktif destek ve katılımını gerektirir. Personel ve yöneticilerin bu stratejiye her zaman destek vermeleri gerekir. MİY sisteminin kullanılmasının, çalışma için bir tercih değil, bir gereklilik olduğu belirtilerek işletmede herkesin tam katılımı sağlanmalıdır.

MİY konusunda gereken eğitim verilmeden, işe yeni başlayanlara güvenmek hata olur. MİY büyük çapta bir sistem desteği gerektirmektedir. Eğer satış takımından, satış süreçlerini MİY sistemini kullanarak yönetmeleri isteniyorsa, sistemle ilgili sorulara hızlı cevap verebilmelerini sağlayacak sistem desteği gerekmektedir. Satış işlemlerinin yeniden tasarlanması anlık bir olay değil, devam eden bir süreçtir. Dolayısıyla satış yöntemlerinin zamanla yenilenip geliştirilmesi için bütçe ayrılması gerekmektedir. Doğru anlaşılıp gerektiği şekilde uygulandığında işletmeye sağladığı getirilerin yanı sıra, MİY genellikle çok başarılı olmamıştır. Büyük şirketler bazen sadece hayal kırıklığı sonucu getiren MİY sistemleri için 5-10 milyon dolar harcamışlar ve MİY'i benimseyen şirketlerin % 30'undan daha azı; MİY yatırımlarından umulan geri dönüşü başardıklarını açıklamışlardır. MİY forum başarısızlık nedenlerini şu şekilde açıklamıştır (Özilhan, 2004, s.72):

- Organizasyonel değişim % 29
- Şirket politikası, eylemsizlik % 22
- MİY'i anlayamamak % 20
- Zayıf planlama % 12
- MİY uygulamada becerisizlik % 6
- Bütçe problemleri % 4
- Yazılım problemleri % 2
- Yanlış tavsiyeler % 1

- Diğer % 4

2.2.9. Müşteri İlişkileri Yönetimi İle Geleneksel Pazarlama Arasındaki Farklar

Geleneksel pazarlama anlayışı ile MİY'in yarattığı pazarlama anlayışı arasında birçok fark bulunmaktadır. İşletmeler geleneksel pazarlama anlayışının hâkim olduğu endüstri devrimi sırasında sürücü koltuğunda idiler. Kitlesele üretim mallarından memnundular. Bugün, müşteri çağında ise pahalı olmayan bir bilgisayar aracılığı ile internette ve iş ortamından girilebilmektedir. Dolayısı ile çoğu iş kolu müşterinin sürücü koltuğunda olduğunu kabul etmektedir (Özilhan, 2004, s.21). MİY ile geleneksel pazarlama arasındaki farklar, Tablo 2.3'de gösterilmektedir.

Tablo 2.3 : MİY ve Geleneksel Pazarlama Karşılaştırması (Odabaşı, 1995, s.20)

MİY	Geleneksel Pazarlama
Müşteriyi elde tutma, sürekli kılma üzerine odaklanma	Tek satış üzerine odaklanma
Sürekli müşteri ilişkisi	Olaylara göre, kesintili müşteri ilişkisi
Müşteri değeri üzerinde odaklanma	Ürün özellikleri üzerinde odaklanma
Uzun dönemli bakış açısı	Kısa dönemli bakış açısı
Müşteri hizmetleri üzerinde çok durma	Müşteri hizmetleri üzerinde az durma
Müşteri beklentilerini karşılamak için vaatde bulunma	Müşteri beklentilerini karşılamak için sınırlı vaatde bulunma
Tüm çalışanların kalite ile ilgilenmeleri	Sadece üretici elemanların kalite ile ilgilenmeleri

Geleneksel pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetimi arasındaki farkları incelerken ele alınması gereken bir başka konuda pazarlama karması elemanlarıdır. Satış odaklı geleneksel pazarlama 4P (Product, Place, Price, Promotion) kavramını ortaya çıkarırken, müşteri odaklı anlayış 4C (Customer Value, Customer Cost, Customer Convenience, Customer Communication) kavramını geliştirmiştir. Satış odaklı geleneksel pazarlama anlayışındaki 4P

olarak ortaya konmakta iken, müşteri odaklı anlayış hâkim olunca 4C kavramı ortaya konulmuştur.

Philip Kotler'in pazarlamanın geleceği ve 2000 yıllarına yönelik düşünceleri de müşterilerle ilgilidir. Pazarlama planı yapacak yöneticiler pazarlama karmasının dört unsuru yerine artık şu 4C formülünü düşünmek zorunda kalacaklardır.

1. Mal ve Hizmet: Müşteriye Sunulan Değer (Customer Value)
2. Fiyat: Müşteri Maliyetleri (Cost)
3. Dağıtım: Müşterinin Ürüne Rahat Ulaşması (Convenience To Buy)
4. Tutundurma: Müşteri ile İletişim (Communication)

4P hala önemlidir, fakat yöneticiler 4P formülüne artık 4C bakış açısıyla da bakmalıdır. Kotler'e göre bu şekilde müşteriye yönelik pazarlamayı düşünen işletmeler daha kazançlı çıkacaktır (Taşkın, 2000, s.166).

Customer value kelimesinin Türkçe karşılığı, tanımlama bakımından, tam olarak zordur. Kavrama kalite boyutu ile yaklaşanlar müşteriye değer sağlamayı yüksek kalitede mal veya hizmetin en düşük veya en uygun fiyatı ile müşteriye sunulması olarak tanımlamaktadır. Pazarlama alanında odaklaşanlar ise müşteriye değer sağlamayı tutumdan davranışa doğru giden yapılanma içerisinde fayda yaratan mal hizmetin yine düşük maliyeti (genelde ilk akla gelen fiyat olmaktadır) dikkate alarak değerlendirmektedirler (Kaya, 2000, s.37).

Bu anlayışa göre, müşteri mal değil, değer almaktadır. Bu anlayışın müşteriye değer sağlama açısından bazı prensipleri mevcuttur (Altıntaş, 2000, s.6);

- Müşteri için değer ne olduğunu öğrenmek
- Müşteri için en değerli olan üzerinde odaklanmak
- Değer sağlayan mal veya hizmet sunmak
- Müşteri ihtiyaçlarını karşılayan satış ve hizmet kanalları oluşturmak
- İşletme çalışanları müşteriye değer sağlama yönünde eğitmek.

- Stratejik hedefler için değeri tanımlamak ve ölçmektir.

Cost kelimesinin Türkçe karşılığı fiyattır. Klasik iktisat kuramcılarında Adam Smith fiyat ile ilgili görüşünü şu cümle ile açıklar: “Bir şeyin gerçek fiyatı, o şeyi elde etmek için katlanacağımız zahmet ve ödeyeceğimiz bedelin toplamıdır” (Odabaşı, 2003, s.47). Bu tanım müşteri maliyetini açıklayan bir tanım olmaktadır. Müşteri değeri alırken, fiyat ödemekte, belli bir maliyete katlanmaktadır. Maliyet ise fiyattan daha geniş bir kavramı ifade etmektedir. Üç bin liraya ekmek alan İstanbullunun, yağmur altında kuyrukta beklemesi, üç liralık farka muhtaç kaldığını herkese göstermek zorunda kalması da, bunun verdiği eziklik ve kuyrukta beklerken sırayı bozanlara kızıp sinirlenmesi de hep ekmek almanın maliyetidir (Kaya, 2000, s.37).

Müşteriler satın alacakları ürün ve hizmete en kolay şekilde ulaşmak isterler. Pazarlama planlaması yapılırken müşterilerin ürün veya hizmete kolayca ulaşmalarını sağlayarak dağıtım ağı ve iletişim sistemi kurmak gerekir.

Convenience to buy kelimesini satın alma kolaylığı olarak çevirebiliriz. Kotler’e göre; müşteriler daha çok doğrudan pazarlama sunulacak, böylece araçların rolleri azaltılacak, müşterilere istedikleri sipariş, ödeme, karşılama, tesis etme ve hatta ürün tamiri yolu seçimi için alternatifler teklif edilecektir (Özilhan, 2004, s.25). Sadece yer faydası olmayıp, bunun yanında müşterinin istediği her saatte ürünü veya hizmeti alabilmesidir. Buna örnek olarak gece açık marketler, öğle tatili yapmayan bankalar verilebilir.

Communication kelimesi ise, iletişim anlamına gelmektedir. İşletmenin, kendisi, malları, markası, özellikleri hakkında, müşterilerine ve ilgili kesimlere bilgi vermesidir. Bununla birlikte; tüketicilerden, müşterilerden gelecek her türlü bilgileri, şikayetleri, dilekleri, istekleri zamanında, doğru ve eksiksiz olarak alabilmesi ve ilgili noktalara aktarabilmesidir. Müşteri mal değil, fayda aldığına göre, fiyatlandırmanın da “fiyatçılık” olmaktan çıkarılması, faydaya dayalı hale getirilmesi şarttır. Fiyatçılık yapmamakta, faydaya dayalı

fiyatlandırmaya geçmekle mümkün olmaktadır. Bu da, fiyatı tam dozunda tutmak ve onu “müşteriyi tam tatmin” esasına dayalı olarak belli bir pazarlama programı çerçevesinde topyekûn olarak ele almak demektir (Kaya, 2000, s.37).

3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ SİSTEMİ

MİY süreci, öncelikle müşterileri dinlemekle, nasıl bir şirket ve bu şirketten nasıl bir ürün ve bu ürünün kendilerine hangi şekilde ulaştırılmasını istediklerini anlamakla baslar. Strateji genel olarak ortaya çıkınca, müşterileri mikrosegmentlere ayırmakla devam eder. Ardından kârlı olan veya olabileceklerle, hiçbir zaman kârlı olmayacağını düşündüğünüz müşterileri belirlemekle sürer. Zarar getiren ya da kâr getirmeyecek olan müşterileri rakiplerimize göndermek çok daha akıllı bir yöntemdir. Bunun ardından bu farklı mikro segmentlerdeki her kademe müşterinin ihtiyaçları, nasıl bir hizmet bekledikleri vs. konularında elde edilebilecek detaylı bilgileri elde etmek ve bunları her birey müşteri için çok hızlı ulaşılabilecek şekilde saklamakla devam eder (Kırım, 2003, s.52).

3.1. Strateji Belirlemek

Rekabetin bu denli şiddetlendiği sektör sınırlarının neredeyse belirsiz olduğu, müşterinin giderek daha kaprisli hale geldiği bir dünyada işletme stratejisi ile farkı yaratmak gerekmektedir. Aynı müşteriye rakiplerine oranla çok daha farklı yararlar sunabilmektir. Strateji, müşteri tercihlerindeki değişimleri görebilmek, çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri gözleyebilme ve müşteriye rakiplerin sunamayacağı çok farklı yararlar sunabilmektir. Strateji, bireysel ve kurumsal güç ve zaafı net bir şekilde görebilmek ve gerçekçi bir tavır alabilmeyi sağlamaktadır. Hızla değişen sosyo-ekonomik, finansal, siyasal ve teknolojik nedenlerle piyasalar gittikçe karmaşık bir hal almakta, başarı koşulları da üretim faktörlerinin optimum kullanımının da ötesinde, geleceği tahmin etmeye ve gerekli önlemleri önceden almaya bağlı kalmaktadır (Kırım, 1998, s.47).

3.1.1. Stratejiyi Kavramak

MİY'in ilk aşaması olarak ise öncelikle işletme stratejisi oluşturarak başlamak gerekmektedir. MİY, müşteri merkezli bir strateji kültürünü

gerektirmektedir. Müşterilerle oluşturulacak karşılıklı öğrenen bir ilişki stratejinin temelini oluşturacaktır. Arman Kırım'a göre, karşılıklı ilişkiyi maksimize eden iş dizaynı yola çıkış noktasıdır (Kırım, 1998, s.20).

Müşteri İlişkileri stratejisi neleri kapsamalıdır? İşletme yönetimi böyle bir stratejiyi nasıl yaratabilir? Bu sorular, müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi konusunda en uygun stratejiyi geliştirmeye başlamadan önce cevaplandırılması gereken ilk önemli sorulardır. Müşteri ilişkileri stratejisinin biçimlendirilmesi, ilk önce işletmenin yönetim kurulu toplantısında bilinçli bir şekilde başlar. Bu strateji, işletme politikası, kural ve talimatları ile bölüm müdürlerinden güvenlik görevlilerine kadar bütün tarafından iyice anlaşılacak uygulamadaki davranış ve tavırları ile benimsemelidir. Bir işletme, MİY stratejisi için, sadece müşterilerini değil rakiplerini de izlemek zorundadır. İşletmelerin, rakiplerin stratejilerini, gayelerini kuvvetli ve zayıf oldukları hususları da bilmek zorundadır (Kotler, 2003, s.249).

Müşteri ilişkileri stratejisi, kısa, orta ve uzun vadeli olarak üç dönem de hazırlanabilir. Kısa dönem bu yılın, orta dönem gelecek yılın, uzun dönem ise bir yıldan uzun dönemi kapsar. Kısa dönem, en önemli ihtiyaçlarla veya bir başka deyişle, o sırada mevcut olan müşteri ilişkileri ile ilgili temel sorunlarla uğraşmalıdır. Orta dönemde, performans hedeflerine erişmek için çalışanlarda ihtiyaç duyulan özel niteliklerin zenginleştirilmesine yönelik planlar yapılmalıdır. Uzun dönemde ise, çalışanın ve işletmenin müşteri ilişkilerine yönelik konularda sürekli geliştirilmesine ağırlık verilmelidir (Taşkın, 2000, s.96). Müşteri merkezli pazarlama stratejilerin temelinde müşteriye değer sunarak tatmin yaratma ve müşteri yaşam boyu değerini maksimum kılarak müşteri sadakati gerçekleştirmek yer almaktadır.

Strateji geliştirme sürecinde işletmelerin kendilerine soracağı sorular şunlar olmalıdır (Newell, 2004, s.27);

- Neredeyiz, neye ulaşmak istiyoruz?
- İstedığımız müşteri kimler?
- Biz onları neden gruplandırmalıyız?

- Müşteriye sunduğumuz değeri nasıl maksimize ederiz?
- İş stratejisi belirleyici ana faktör nedir?

3.1.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejisinin Unsurları

Müşteri merkezli bir strateji, yeni müşteriler bulmaya önem vererek satın alabilecek herkese ürünlerini satmak yerine, var olan müşterilerin mümkün olan satın alma paylarının artırılmasına odaklanmalıdır. Böyle bir stratejinin unsurları şunlar olabilir (Odabaşı, 2003, s.14);

- Müşterilerle uzun dönemli ilişkilere önem verme; yaşam boyu değer oluşturma
- Yüksek kalitede ürünler ve hizmetler
- Müşterilerle diyalog başlatma ve sürdürme
- Kitlesele pazarlara yönelik monolog biçimindeki reklamlardan kaçınma
- Müşterilerin özel alanlarına saygı duyma ve bunları koruma
- Pazar payı oluşturma yerine, müşteri payı oluşturmaya çalışma

Yeni dönemde iş dünyasında, MİY bize uymaz seslerinin yerini “MİY’siz olmaz” sesleri almaktadır. Çünkü MİY, müşteri demektir, müşteri de bir şirketin oksijen kaynağıdır. Bir organize perakende zincirinin MİY uygulaması ile bir kuru temizleme zincirinin veya bir tatil köyünün MİY uygulaması birbirinden farklı olacaktır; bu fark kullanılan teknolojiye, bileşenlere verilen önemde, uygulanmasının zorluğunda veya kolaylığında, MİY’den beklentilerde ve alınacak sonuçlarda olabilir. Bu nedenle yazılan ve tartışılan konuların tamamı her sektöre göre değişebilir. MİY bir kalıp değildir (Menekşe, 2000, s.17);

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarında tavsiye edilebilecek diğer stratejileri şöyle sıralayabiliriz (Menekşe, 2000, s.18);

- Doğru müşterileri hedeflemek
- Müşterinin işletmeyle olan bütün tecrübesini takip edip yönetmek
- Müşteriye temas eden bütün iş süreçlerini birleştirmek
- 360 derece müşteri ilişkileri bakışı sağlamak

- Müşterilerin kendi kendilerine hizmet vermelerini sağlayın
- Kişiselleştirilmiş hizmetler sağlamak
- Müşterilerinizin kendi aralarında iletişim kurmasına ortam yaratmak.

3.1.3. İşletmenin Müşteri İlişkileri Yönetimi Yaklaşımı

MİY müşteri merkezli bir stratejidir. Bu yüzden köklerini işletme organizasyonunun kendisinden almaktadır. Bu sebeple MİY altyapısı tüm işletmece bir takım olarak kavranmalı ve altyapının oluşumu için herkesin katılımı sağlanmalıdır. Bu altyapının oluşumunun sağlanması için şu kriterleri göz önünde tutmak gerekmektedir (Gökaliler, 2002,s.13);

- Müşteri hareketlerini izlemek ve müşteriye buna dayanarak hangi mal ya da hizmeti sunulacağını belirlemek
- Müşteri mevcut durumun iyi ve kötü yanlarını nasıl görüyor? Mevcut arz edilen mal ve hizmetleri nasıl tükettiklerini ortaya koymak
- İşletmenin durduğu noktayı ve hedef noktalarını belirlemek gerekmektedir. Yetersiz teknoloji MİY'den kaçış için mazeret olmamalıdır.
- Rekabette şirketin yerini belirlemek
- Spesifik amaçlar oluşturulmalıdır.
- Entegre bakış mecburiyeti şarttır.
- Müşteri gözüyle bakmak
- Çabuk elde edilebilecek kazanımlar hedeflenmeli
- Projede bastan sona eline bırakılacak bir yönetici lazımdır.
- Değişime hazır olmak
- Hedeflerin ölçülebilir olması gerekmektedir.

Eğer tüm departmanların ortak MİY bakış açısıyla hareket etmeleri isteniyorsa, öncelikle hepsinin aynı stratejik yaklaşıma sahip olmasını sağlamak ve gerek yönetimin uygulamalarında, gerekse satış ve hizmet personelinin davranışlarında gerekli değişimleri gerçekleştirmek gerekmektedir. Bu nedenle tüm departmanlar tarafından benimsenmiş tutarlı

ve es güdümlü bir stratejik yaklaşım için yalnızca stratejik bir MİY ilkelerini belirlemek yetmeyecek, bununla işletmeye katkılarının tüm personel tarafından özümzenmesini, başka bir deyişle mesajı herkese ulaştırmak gerekecektir. Departmanlar arasındaki yüksek duvarları yıkmak için en önemli adım, yönetim kadrosunun kendini bir bütün olarak müşteri kârlılığından sorumlu ve yükümlü olarak görmesidir. Bu ise farklı departmanlardan gelen veri ve temel ölçümlerin ortak ulaşımına açılması ve entegre edilmesine bağlıdır. Bununla birlikte, müşteri ilişkilerinin geliştirilmesinde asıl öncelik düzenli olarak her gün yapılan işlerin iyileştirilmesidir. Gelişim süreci hiç sona ermemelidir. Önemli olan stratejinin uygulamaya dönüştürülmesidir. Yöneticiler ve çalışanlar yaptıkları işi iyi anlarsa stratejileri uygulamak kolaylaşır (Taşkın, 2000, s.96).

MİY, sadece bir iki modül alıp, bunu satış veya pazarlama gibi departmanlara monte etmekle olmaz. Bir şirket kurulurken, misyon kavramından başlayıp, vizyon, stratejiler vs. birçok kavram belirler. MİY'i uygulamak isteyen işletmeler toplam bir değişime girmek zorundadır. Sadece misyon en tepede kaldığı yeni bir çehre ile pazar da kendilerine yer aramalıdır.

Stratejiniz ne kadar ileriye görebiliyor ise, yapacağınız hesaplamalarla çok şey elde edersiniz ve böylece savaşmadan bile kazanabilirsiniz. Stratejileriniz ne kadar dar görüşlü ise, yapacağınız hesaplamalar size çok az şey verir ve daha savaşmadan kaybedersiniz.

3.2. Müşteriyi Belirlemek

3.2.1. Müşteriyi Tanımlamak

Müşterinin en değerli varlık haline gelmeye başladığı bu yeni çağda en büyük değişiklik; müşterinin kim olduğu tarifi üzerinde yaşanmaya başlamaktadır. Sektörler arası ayrımlar kaybolmakta, firmalar çalışma sahalarını genişletmekte ve sektörler arası müşteri potansiyelleri giderek

birleşmektedir (Eke, 2004, s.23). Müşteriyi tanımlamak geleneksel olarak demografik bilgilere göre yapılmaktadır. Yaş, cinsiyet, meslek, gelir gibi değişkenlerin ötesinde onların yaşam biçimi, alışkanlıkları, tercihleri, beklentileri ön plana geçecek biçimde detaylı olarak öğrenilmeye çalışılmaktadır.

Müşterilerinizin, sizin işletmenizin neyini sevip sevmediğini, bunu nasıl değiştirmenizi istediklerini, nelere ihtiyaçları olduklarını, onlara alışveriş yapmaya iten dürtüleri ve onların sadık bir müşteriniz olmasının yolu, müşterinizi tanımlamaktan geçmektedir (Gerson, 1997, s.17). Birçok işletme müşterinin kimler olduğunu bilir, bazıları ise bilmez. Otomobil gibi büyük çaplı ürünlerin üreticileri, diş macunu ya da deterjan gibi düşük fiyatlı ürünlerin üreticilerine oranla müşterisini daha iyi tanımaktadır.

MİY, farklı müşterilere farklı muamele yapmak olduğuna göre, bu müşterilerin kim olduğunu anlamak, kimliklerini tespit etmek gerekmektedir. Kimlik tespitinde iki önemli unsur vardır. Birincisi, bu müşterilerin beklentileri ve zevkleri sürekli değişebilir. İkincisi, her alışveriş ilişkisinde müşteriniz hakkında daha önce hiç bilmediğiniz yepyeni bir bilgi edinmeniz mümkündür. Bu nedenle, bu aşamada müşterinizi her yaptığı işlemde “birey ya da kişi” olarak tanımlayabilecek dinamik bir sistem lazımdır. “Müşteri kimlik bilgisi” nüfus cüzdanı seri numarası ya da anne kızlık soyadı gibi kimlik tespit etmeye yarayan bir kavram değildir. “Müşteri kimlik bilgisi” bir müşteriyi diğerinden ayırmanıza yarayan, bu müşteri ile zaman içindeki ilişkilerinizi izlemenizi sağlayan ya da müşteri ile bire-bir temasa geçmenize olanak verecek olan bilgilerden oluşur. İsim, işletmedeki önem sırası, adres, telefon, e mail adresi, unvan, pozisyon vb. gibi (Kırım, 1998, s.157).

Müşterinin işletmeyle kurduğu bu aktif diyalog, işletme için rekabette bir avantaj faktörü oluşturmaktadır. İşletmeler, müşteriden gelen geri bildirimini iyi değerlendirdikleri takdirde bunları diğer işletmelerin önüne geçmek için kullanabilmektedir (Akbaý, 2000, s.185).

Potansiyel müşterilerin dikkatini çekebilmek ve müşterileri işletme portföyünde tutabilmek her gün biraz daha zorlaşmaktadır. Müşteriler birçok bilgiye hızla ulaşabilmek için harcama yaparken önlerinde çok sayıda seçenek bulunmakta ve beklentileri artmaktadır. İyi iş yapabilmek müşteri isteklerini anlamak ve ihtiyaçlara cevap vermekle özdeşir.

Müşterinin adı, yaşı, mesleği, medeni durumu, eğitimi, hangi ürün ve hizmeti ne zaman, nereden, hangi fiyatla satın aldığı, tercih ettiği medya kanalları, hobileri, en çok satın aldığı ürün veya hizmet gibi bilgiler onu daha yakın tanımak ve izlemek için gerekmektedir (Tenekecioğlu ve ark, 2003, s.295).

Bu tanıma süreci, müşteri memnuniyetini oluşturmak için de ilk adımdır. Bu süreçte işletmeler hali hazırda sahip oldukları müşterileri, rakiplerinin müşterilerini ve gelecekteki muhtemel müşterilerini hedefleyebilirler. Bu süreçte, hedef müşteri kitlesinin eğitim durumu, kültür düzeyi, kültürel ve estetik anlayışı ile ilgili bilgilere de ihtiyaç vardır (Kılıç, 1998, s.43).

3.2.2. Müşteriyi Farklılaştırmak

Müşterilerin işletme için farklı değerlere sahip olması ve farklı ihtiyaçlarının bulunmasından kaynaklanan bir zorunluluktur. En değerli müşteriden başlamak suretiyle, bir sıralamada bulunmak, çabaların en çok avantaj sağlayacağı kesime yöneltilmesine olanak tanır. Böylece müşterinin değerine ve ihtiyacına odaklanarak işletme davranışını sağlamak kolaylaşacaktır.

Bu aşama MİY'in özünü oluşturmaktadır. Müşterileri iyi veya kötü olarak değerlendirmek ve bu müşterilere yönelik strateji geliştirmek bu aşamanın temelini oluşturmaktadır. Müşteri değeri, işletmelerin en önemli öz varlığıdır ve işletme değerini belirlemede en etkin faktörlerden birisidir. Müşteri değerini ortaya çıkaran birçok parametre vardır. Müşteri Değeri Anahtarları (Customer

Value Keys) denilen bu parametreleri her işletme kendi yaratmak zorundadır. Değer yaratan anahtarlar şöyle sıralanabilir (Fırat, 2000, s.155);

- Müşterinin karlılığı, onun değerini belirleyen en önemli etkidir.
- Öncü, yeniliklere açık ve sosyo-ekonomik statüsü yüksek müşterilere sahipseniz, şirketinizin müşterileri toplumun diğer kesimleri tarafından taklit edilen, lider tipler ise, müşterinizin değeri yüksektir.
- Müşteriler sizin şirketiniz adına bazı maliyetlere katlanabilme gücüne sahipse, bu onların değerini arttıran bir faktördür.
- Çapraz satış yapabileceğiniz bir müşteri kitlesine sahipseniz, veri tabanınız sayesinde yeni iş alanlarına girebilirsiniz. Örneğin; Boyner Grubu “Advantage Card” uygulaması ile edindiği bir milyonu aşkın müşterisine “sigorta” satabiliyor. Şirketlere kendilerine yeni iş alanları açabilecek potansiyelde bir müşteri kitlesine sahipse, hem müşterinin hem de şirketin değeri artar.
- Firma ve müşterileri arasındaki etkileşiminin derecesi de, değeri belirleyen önemli unsurdur. Bu nedenle müşteri ilişkilerine önem verilmelidir.
- Değeri belirleyen bir diğer faktör ise “müşteri verilerinizin tazelik derecesi” dir.

Müşterinin değeri iki kategoride düşünülebilir. Birincisi, müşterinin sağladığı gerçek değer. Bu müşterinin bugün sağladığı kar ve gelecekte sağlayacağı karın net bugünkü değeri şeklinde düşünülebilir. İkincisi, müşterinin stratejik değeridir. Bu da müşterinin size sağlayabileceği potansiyel ya da büyüme potansiyelidir. Bu kendisi için özel bir pazarlama stratejisi geliştirdiğimiz müşteriden elde edebileceğiniz ekstra değeri ifade etmektedir. Bu iki değer toplamı ise müşteri payını verir. Bir diğer amaç da müşterinin ömür boyu değerini arttırmak olmalıdır. Bu da işletmenin müşterinin alışveriş etme süresini maksimize ederken cebinden aldığı değeri maksimize etmesidir (Kırım, 1998, s.163).

Müşterileri “değerlerine göre” kategorilere ayırmak, yani farklılaştırmak gerekmektedir. Don Peppers Etial (1997) bu çerçevede müşterileri üç gruba ayırmaktadır (Kırım, 1998, s.164);

- a) En değerli müşteriler
- b) En büyüyecek müşteriler
- c) Sıfır altı müşteriler

Bu her işletmenin uyacağı bir kalıp olmayabilir, yapı esnektir ve her işletme kendi müşteri segmentini kendisi yaratmalıdır. Müşteri segmentinin amaçları şunlardır (Kırım, 1998, s.165-167)

- Müşteriye özel pazarlama programları
- Yeni ürün geliştirme çabalarında öncelik
- Belirli ürün özellikleri seçimi
- Uygun ürün fiyatı
- Uygun hizmet seçenekleri
- Optimal dağıtım stratejisi

Bu ayırım sırasında yol gösterici kriterler olarak öncelikle değerlendirilmesi gereken, müşterilerin en son ne zaman, ne sıklıkla ve ne miktarda ürün veya hizmet satın aldığı bilgilerdir. Burada işletme için ana amaç, değerli müşterileri işletme için sadık hale getirebilmek; potansiyel müşterileri değerli müşteriye dönüştürebilmek ve zarar getiren müşteriler, potansiyel gruba dönüştürülemezse onlardan kurtulmak olmalıdır. (Yereli, 2001, s.10) Bu ayırmada amaç müşterinin ihtiyaçlarını anlamaya çalışmak ve bu ihtiyaçları karşılamaktır. Bu ihtiyaçları karşılarken, bunu birden fazla boyutta yapmak gerekir, artık bir tek temel fonksiyonel yarar sağlayarak “farklı” olmak çok zordur.

Müşterileri ihtiyaçlarına göre farklılaştırmada ise iki grup ihtiyaç mevcuttur. Birincisi grup ihtiyaçlarıdır, yani bir müşterinin önceliklerinin başka bir müşteri kümesiyle aynı olması, çakışmasıdır (Genel ihtiyaçlar). Öncelikle genel olan ihtiyaçları tahmin etmek daha önemlidir. İkinci grup ihtiyaç ise münferit (bireysel) ihtiyaçlardır. Buna örnek olarak; çiçekçinin annenizin

doğum gününü bilmesi ve size daha çok çiçek satabilmesidir. (Kırım, 1998, s.166) Bu ihtiyaçların belirlenmesi aracılığıyla Sony'nin 2002 yılında, pazarlama organizasyonunu ürün ve hizmetlerini müşterilerin yaşam evrelerine göre konumlandırıp, pazarlayabilecek bir yapıya dönüştürdü. Sony, müşterilerini yaşam evrelerine göre yedi farklı segmente ayırmıştır. Hanelerin tüketim davranışlarını daha iyi anlayıp, kavrayabilmek için çoğu zaman “demografik” bilgilerin ötesine geçmek gerekmektedir.

3.2.3. Müşteriyle Etkileşim

Müşteri ziyareti, pazarlama faaliyetleri, telefon, web sitesi, çağrı merkezi, doğrudan pazarlama, müşteri hizmetlerinde şikâyet dinleme, fatura gönderme gibi müşteri ile girilen tüm iletişim faaliyetlerini kapsamaktadır (Tenekecioğlu ve ark. 2003, s. 296).

MİY'in operasyon kısmını da oluşturan bu aşamada elde edilen veriler elektronik ortamdaki veri tabanlarına aktarılmaktadır. Müşteri ile etkileşim ihtiyacının nedenleri şunlardır (Odabaşı, 2003, s.159);

- İşletmenin gelecekteki durumu, karşılaşılabilecek sorunlar, gelişme ve iyileşme ihtiyaçlarının müşteri gözüyle ortaya konulabilmesi
- Sunulan hizmetlerin müşteri tarafından değerlendirilmesi
- Hizmetin piyasadaki gerçek değerini öngörebilmek
- Müşteri bağımlılığı yaratmakta gerekli verileri oluşturabilmek
- Müşteri beklentilerini rakiplerden önce belirlemek ve yerine getirmek
- Yapılacak yatırımlar ve kaynakların daha etkin kullanımını sağlamak için doğru bilgiye ulaşmak
- Daha az problem çıkaran ürün/hizmet üretmek.

Müşteri ile etkileşimi sağlayan, işletmelerin kullandığı belirli araçlar mevcuttur. Bu araçlar sayesinde, işletme ve müşteriler iki yönlü karşılıklı iletişim içerisindedir. “Doğrudan Pazarlama” , kullanılan araçlardan en yaygın olanıdır. Karşılıklı etkileşim unsuru olarak çalışır. İşletme ile potansiyeli müşteri iki yönlü iletişim içerisindedir. Pazarlama çalışmalarında, müşterilere

mesajlar iletilir. Ancak her zaman ve her uygulamada tepkiyi anında belirleme olanağı yoktur. Doğrudan pazarlama faaliyetleri iletişimin hedef aldığı kitlenin tepki vermesine olanak sağlar. Bu tepki genellikle satışın gerçekleşmesine yöneliktir. Doğrudan pazarlamanın “doğrudan” olabilmesi için önceden isim ve adresleri belirlenen müşterilerle doğrudan iletişim kurulması gerek (Odabaşı, 2003, s.161).

İşletmeler, müşteri kazanmak ve var olan müşterilerini ellerinde tutmak için MİY çerçevesinde çeşitli uygulamalar geliştirmektedirler. Bu uygulamalar içerisinde, firmaya özel çözümler sunabilen “çağrı merkezi” uygulaması önemli yer tutmaktadır. Çağrı merkezi, müşterilerin firmaya bağlılık oranlarını yükseltmekte ve firmaların yeni müşteri kazanımı için yaptıkları harcamaları azaltmaktadır (Türkalp, 2000, s.1). Müşteri hizmetleri açısından çok önemli bir kanaldır. Çağrı merkezleri, müşterilerin sorularını cevaplamak, ihtiyaçlarını karşılamak ve sorunlarını çözmek amacıyla kullanılmaktadır. Çağrı merkezlerinde, müşteri temsilcisinin bilgi düzeyi ve konuşma becerisi çok önemlidir. Müşteri temsilcilerine sık sorulan sorular, işletme, ürün ve hizmetle ilgili düzenli eğitim verilmelidir. Çağrı merkezi, birbiri ile tam bir uyum içerisinde çalışan yazılım, donanım ve hizmet bileşenlerinin oluşturduğu, bilgisayar telefon entegrasyonu (CTI) teknolojisine dayalı, telefon ile yoğun olarak müşteri hizmeti verilen ortamlarda çağrıları en iyi şekilde öğretmeyi sağlayan bir çözümdür. Önümüzdeki birkaç yıl içerisinde dünya çağrı merkezi endüstrisinin, 58 milyar doları aşan bir iş hacmine ulaşacağı tahmin edilmektedir. Çağrı merkezi uygulamalarını, genel bir MİY anlayışı çerçevesinde oluşturmaya işletmelerin başarı şanslarının düşük olacağı bir gerçektir (Çoroğlu, 2002, s.104).

Müşterinin memnuniyetinin sağlanabilmesi için ortaya çıkan işletme sorunlarının da ivedilikle ve işletme için elzem bir konu olarak değerlendirilip çözüme kavuşturulması gerekmektedir. MİY’in başarılı olabilmesi için; müşteri şikâyeti olduğunda öncelikle ve içtenlikle “müşteriye teşekkür” edilmesi gerekir. Müşterinin etkilenmesi, sakinleşmesi ve en önemlisi daha sonraki satın alma faaliyetlerinde aynı işletmeyi seçebilmesi için “KÖH” (K-

Kabul et, Ö-Özür dile ve H-Harekete geç) parolası ile hareket edilmesi gerekir. Rekabeti yoğun ve sadakati sağlamanın çok zor olduğu günümüz koşullarında, müşteri ilişkileri yönetimi adına başarı sağlamak için bu parola unutulmamalıdır (Horn, 2002, s.58).

İşletmeler yalnızca bir çağrı merkezi ya da internet sitesi kurarak, müşteriye üretim sürecinin aktif bir üyesi haline getirmesi konusunda her şeyin çözüldüğü zihniyetinden kurtulmalıdır. Müşterinin işletmeyle kurduğu aktif diyalog, işletmeler için rekabette önemli bir avantaj faktörü oluşturmaktadır. İşletmeler müşteriden gelen geri bildirimi iyi değerlendirdikleri takdirde bunları diğer şirketlerin önüne geçmek için kullanabilmektedirler (Akbaý, 2000, s.185).

İşletmeler, öncelikle müşteri ürünü seçerken, alırken, kullanırken yaşadığı deneyimleri adım adım öğrenmelidir. Üründen nasıl haberdar olduklarını, satın alma kararını verme biçimlerini mutlaka izlemeli, değerlendirmeli ve kullanım aşamasında neler yaşadıklarını sormalıdır. İşletmeler bu sayede yeni işleyiş biçimlerinin nasıl olması gerektiğini bulabilirler. Yaratıcı iş yapma yöntemleri ile farklılaştırılmış ürün ve hizmetler keşfedebilirler (Bıyık, 2003, s.117).

Geri bildirimi; müşteri konseyleri kurarak, iş yerinizde anketler dağıtarak, anketleri postalayarak, kişisel mülakatlar yaparak elde edebilirler. Müşteriler ne kadar çok işlere dâhil edilirse firmaya o kadar çok işlerini nasıl geliştirebileceklerini ifade edebilirler (Gerson, 1997, s.94).

Bu diyalogu sağlarken şu üç unsura dikkat edilmelidir (Tenekecioğlu ve ark. 2003, s. 296);

- Bu etkileşim müşteriye rahatsız etmemelidir
- Sonuçtan müşteri bir şeyler kazanmalıdır.
- Bu etkileşim sonucunda sizin bu müşteriye karşı davranışınız bir şekilde değişmelidir.

Diyaloga girme uğraşı nereden bakılırsa bakılsın, bir maliyet-etkinlik olayıdır. En yüksek etkinliği, uygun maliyetle yapma zorunluluğu bir işletme için kaçınılmazdır. Daha teknolojik etkileşim sağlama olanakları, aynı zamanda daha az maliyetli yeni ulaşım kaynaklarını da yaratmıştır. Web siteleri, bilgisayar donanımıyla müşteri çağrı merkezleri, bu konuda verilebilecek en güzel uygulama örnekleridir. Etkinlik, zamanında ve doğru bilgilerin elde edilmesi, güncelleştirilmesi ile sağlanabilmektedir (Odabaşı, 2003, s.23).

3.2.4. Müşteri İçin Özel Ürün ve Hizmet Üretmek ya da Butik Hale Getirmek

Ürünlerin butik hale gelmesi yeni tüketicinin / müşterinin yapısından kaynaklanmaktadır. Eski ve yeni tüketici kavramları profilinin özellikleri bakımından karşılaştırılması Tablo 3.1’de görülmektedir.

Tablo 3.1: Eski ve Yeni Tüketici Profilinin Özellikleri Bakımından Karşılaştırılması (Parlar, 2001, s.96)

Eski Tüketici	Yeni Tüketici
Uygunluk ve rahatlık arar	Otantiklik ve orijinallik arar
Eş zamanlı hareket eder	Bireysel hareket eder
Üretime ender olarak katılır	Üretime sık olarak katılır
Konformisttir	Bağımsızdır
Ürün hakkında çok fazla bilgili değildir	Ürün hakkında oldukça bilgilidir

Yeni tüketicinin sloganı “Beni bir birey olarak tanımlayan otantik ne varsa hemen benim olmalı” şeklinde ifade edebiliriz. Yeni tüketiciler 1980’lerin sonunda bir araya gelip güç teşkil etmeye başlamışlardır. Bunda da internet ve e-ticaret gibi yeni kanalların ortaya çıkması, üretim süreçlerinin ve çeşitliliğinin artmasının çok önemli rolü vardır. Tüketici, internet sayesinde ürün hakkında edinmek istediği her bilgiyi anında ekranında görebilmektedir. Bunun yanında, dünyanın istediği yerinden, istediği ürünü sipariş edebiliyorlar. Alım güçleri arttığından istediklerini alabilen insanlar, “özel”

olduklarına inandıkları şeyleri satın alıyorlar. Diğer bir etkide bilgisayarların yaşamlarımıza girerek “insanlığın azaldığı” hissini uyandırmasıyla oluşmaktadır. İnsanlar, bağımsızlıklarını ve bireyselliklerini daha fazla hissetmek istiyorlar. Bunda seçme özgürlüğüne duyulan arzuların artmasının da payı vardır.

Yeni tüketici yaratan psikolojik etmenlerden bir diğeri de; birçok insanın artık kendisini topluma karşı “yabancılaşmış” hissetmesidir. Materyalizmi yabancılaşma duygusunu örtmek için kullanmakta ve aldıkları ile kimliklerini tanımlamaktadırlar (Parlar, 2001, s.153).

MİY’in butik hale getirme anlayışı ise müşteri hakkında öğrendiklerinizi kullanmak ve müşteri bilginizde her müşteriye nasıl davranmanız gerektiği konusunda yararlanmaktır. Burada ki amaç kişiye göre muamele yapmak olmaktadır. Günümüzün müşterisi, tercihlerini ürünün kendi yaşam tarzına uygun olup olmadığına veya heyecan verici yeni bir fikri ve arzulanan bir deneyimi yansıtıp yansıtmadığına bakarak yapıyor. Aynı şekilde ticari müşterilerde, yenilikçi şirketlerle çalışmak, çok iyi kalite ve toplam çözümler istiyorlar (Schmitt et al., 2000, s.20).

Bu yüzden satıcı sipariş üzerine çalışan bir terzi ya da metallere şekil veren bir atölye gibi, alıcı için tamamen yeni bir ürün hazırlamak zorundadır (Kotler, 2003, s.41). Bir şirketin her periyoddaki satışları iki gruptan gelir: yeni müşteriler ve tekrarlayan müşterilerdir. MİY’in amacı hedeflenen müşterileri, elde ettikten sonra, korumak ve derinleştirmektir. Böylece sadık müşteriler yaratılmış olacaktır. Bir tahmine göre, yeni bir müşteri çekmenin masrafı, mevcut bir müşteriyi memnun etme masrafının beş katıdır. Yeni bir müşteriyi, kaybedilmiş bir müşterinin sağladığı kar seviyesine getirmenin masrafı ise on altı katıdır. Bu yüzden kişiselleştirilmiş hizmetlerle müşterinin muhafaza edilmesi müşteri çekmekten daha önemlidir (Kotler, 2000, s.22).

Üretilen ürünlerin daha pahalıya mal olması kaçınılmazdır. Ancak müşterinin tam kendine göre bir ürün için biraz daha fazla ödemeye razı

olduğu görülmektedir. Ürüne değil de, ürünün faydalarına, değerine ve işletme tarafından uygulanan hizmete fiyat ödemeye hazır olan müşteriler eğer karşılarında diğerlerinden farklılaştırılmamış ürün ya da hizmet görürlerse fiyata hassasiyet göstermeye başlayacaklar, bu durumda ise emtialaşma ortaya çıkmaya başlayacaktır. Bu noktada işletmelerin müşteriye söyle bir çağrıda bulunması gerekmektedir, “ihtiyaçlarınızı belirlememde bana yardım edin, onları tatmin etmek için birlikte çalışalım” (Barabba, 2000, s.41). Bunun sonucunda kişiselleştirme ve kişiye özel üretim kavramları karşımıza çıkmaktadır.

Kişiselleştirme, bir işletme ile her bireysel müşteri arasında ki elektronik ticari etkileşimi düzenlemek için teknoloji ve her bir müşterinin bilgilerinin birlikte kullanımınıdır. Müşteri hakkında daha önce veya o anda elde edilmiş bilgileri kullanarak, taraflar arasındaki değişimin, işlemlerin daha az zaman alması ve müşteriye en iyi şekilde uyan ürünün teslimi ile sonuçlanması amacıyla müşterinin beyan edilmiş gereksinimlerine uyacak şekilde değiştirilmesidir (Newel, 2004, s.96).

İsme hitap ederek yapılan basit bir kişiselleştirmenin sunulan fırsatlara yanıt oranların %30 arttığını ve gerçek bir içerik kişiselleştirmesinin ise yanıt oranlarını %300'lere varacak şekilde arttıracaklarını raporlayan çalışmalar bulunmaktadır (Newel, 2004, s.98). Pazar koşullarının zorlaması nedeniyle, kar oranları ve teknoloji izin verdiği sürece müşteriler için özel üretim sürecektir.

3.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi Açısından İşletmede İşlevsel Rollerin Yeniden Tanımlanması

MİY'de işlevsel rollerin ve süreçlerin yeniden tanımlanması sürecinde değişim yönetimi, örgüt kültürü, öğrenen örgütler ve çalışan kavramları karşımıza çıkmaktadır. İşlevsel rollerin yeniden tanımlanması sürecinde değişiklikler olacağından işletmenin direnç karşı değişim yönetimi projesini başlatması gerekmektedir.

Bir işletmenin organizasyonu, onun yapısından, politikasından ve kültüründen etkilenmektedir, bunların fonksiyonellikleri hızla değişen iş çevresinde azalabilir. İşletme yapıları ve politikaları değiştirilebilse de, işletmenin kültürünü değiştirmek çok zordur. Fakat bir işletme kültürünün değiştirilmesi çok defa yeni bir stratejiyi başarı ile uygulamanın anahtarıdır. İşletme kültürü; bir organizasyonu karakterize eden tecrübeler, hikâyeler, anekdotlar, inançlar ve normlar olarak tarif edilir. Bir işletmeden içeri girdiğiniz zaman, gözünüze çarpan ilk şey, o işletmenin kültürüdür - insanların giyinişleri birbiriyle nasıl konuştukları ve müşterileri nasıl karşıladıkları gibi (Kotler, 2000, s.43).

Bir işletmenin müşteri odaklı olmayı başarısındaki belirleyici etkenlerden en önemlisi işletme kültürüdür. Değişimi getirmek ve uygulamak için şirketi uyumlu hale getirmeye yönelik kültürel konuların öncelikle ele alınması gerekmektedir. Müşterilere yönelik tutumlar açısından üç tür örgütsel kültürden söz edilebilir (Odabaşı, 2003, s.177);

- Müşteriye karşı küstah kibirli
- Müşteriye karşı rahat
- Müşteriye karşı tutkulu ve canlı (müşteri odaklı)

Müşteri odaklı olabilmek için geleneksel yaklaşımda ve kültürden vazgeçmek gerekmektedir. Bu konudaki bir değişim ancak “öğrenen örgüt” yapısıyla söz konusu olabilir. O halde öncelikle yapılması gerekli iş, çalışanları ve yöneticileri eğitmek ve bunu yaşayan bir şirket kültürü haline getirebilmektir (Kaynak, 2004, s.99).

Kültür, işletmenin her kademesindeki insanların davranışlarını gayri resmi olarak yönlendirir. Yapılan araştırmalardan mükemmel işletmelerin güçlü ve açıkça tanımlanmış kültürlerinin bulunduğu saptanmıştır. İşletmenin stil ve kültürüne uygun olmayan pazarlama stratejilerinin uygulanması çok zor olur. İçinde yaşadığımız hızlı değişim ortamında rekabette başarılı olmak isteyen organizasyonlar için kurumsal öğrenmeyi sağlayıcı becerilerle donatılmak önem kazanmaktadır. Öğrenen organizasyon, bilgi üretimi, temini

ve üretimi alanlarında etkin olan ve kurumsal davranışları yeni bilgi ve öngörüler çerçevesinde dönüştüren organizasyonlardır (Örgüt, 2001, s.196).

MİY organizasyonunda yalnızca satış ve pazarlamaya ait değil, tüm şirketi ilgilendiren bir felsefedir. Örneğin; Procter and Gamble firması için ürün kalitesini ve fiyatları düşünerek satışları arttırmak şeklinde bir karar fazla geçerli değildir. Çünkü bu işletmede her kademedeki insan işletmenin kalite konusundaki kimliğiyle kendini özdeşleştirmiş durumdadır. Hewlet Packard'da da herkes yaratıcı ve yenilikçi olmak durumunda olduğunu bilir. Bir işletmenin başarı faktörlerinden biri olarak kabul ettiğimiz kültürün, müşteri odaklı bir kültür olarak değişim göstermesi için; üst yönetimin bu değişime katılım sağlaması ve kararlı olması, tüm birimler arasındaki iletişimin kesintisiz sağlanması, her yönetim kademesinin becerilerini geliştirmesi ve müşteri odaklı organizasyon ve yönetim modellerinin benimsenmesinin sağlanmasına bağlıdır (Tek, 1999, s.22).

Müşteri odaklı bir işletme kültürüne sahip olmak ve öğrenen örgüt için değişim yönetimi süreci zorunludur. Değişim yönetimi şu özelliklerin farkında olmayı zorunlu kılar (Odabaşı, 2003, s.193);

- Değişim sürekli bir süreçtir ve yöneticiler bu değişimlerle sürekli bağlantılı olmalıdırlar.
- Değişimle yaşamak zorunda olan bireyler, değişim sürecinde rol almalıdır.
- Yeni vizyon belirleme müşteriye hizmet sonuçları, amaçları, müşteri ilişkilerinin şimdiki durumda yürütülmesini basitleştirmeyi ve geliştirmeyi gerekli kılmaktadır.

Müşterilerle ilişkilerin ve süreçlerin anlaşılması, hangi süreçlerin gelecekte değişmesi gerektiğinin belirlenmesi, değişimlerin uygulanması ve başarılı değişim uygulamalarının değerlendirilmesi adımları, müşteri odaklı değişimin adımları olarak tanımlanmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetiminin en önemli unsuru insandır. Müşteriler iç ve dış müşteriler olarak ikiye ayrılmaktadır. İç müşteri kavramı ile kastedilmek istenen; bir kuruluştaki dış

tedarikçilerinden başlayarak, dış müşterilere kadar devam eden süreçte, ürün ve hizmet sağlayan işletme içi tedarikçilerin ürün ve hizmetlerin kullanan işletmenin iç bölümlerinden her biridir (Gökçin, 1996, s.67-70).

Bütün çalışanların amacı, dış müşterinin beklentilerini karşılayacak ürün ya da hizmeti verebilmek için hep birlikte takım halinde çalışmaktadır. 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, iç müşteri tanımlaması içine girerler (Taşkın, 2000, s.23).

Eğer tüm departmanların ortak müşteri ilişkileri yönetimi bakış açısıyla hareket etmesi isteniyorsa, öncelikle tüm departmanların aynı stratejik yaklaşıma sahip olması gerekmektedir. Bu da tüm bölümler arasındaki entegrasyonu gerektirmektedir. Bu nedenle tüm departmanlar tarafından benimsenmiş tutarlı ve eşgüdümlü bir stratejik yaklaşım için yalnızca stratejik bir müşteri ilişkileri yönetimi ilkelerini belirlemek yetmeyecek, bunun kuruluşu katkılarının tüm personel tarafından özümsemesini, başka bir deyişle mesajı herkese ulaştırmak gerekecektir. MİY projelerinin başarısız olmasının en büyük nedenlerinden biri, değişim sürecindeki insan faktörünü işletmenin anlamamasından kaynaklanmaktadır. İyi bir değişim yönetimi bu tür, işlevleri, süreçleri, çalışanları ve yönetimi etkileyen projelerin başarılmasını sağlayacaktır (Menekşe, 2000, s.23).

3.3.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Anlayışına Geçiş İle Satış Personelinin İş Tanımında Değişiklikler

Bir işletme için MİY anlayışına geçtikten sonra, satış personelinin iş tanımı da değişiklik göstermektedir. Satış personelinin işlevsel rolünde değişiklikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Kırım, 1998, s.152);

- Satış personeli, satmanın yanı sıra daha fazla bilgi toplamak zorunda kalacaktır. Müşteri ile daha fazla zaman geçirecek, bilgi toplayacak, buna karşılık satış operasyonu konusuna daha az zaman harcayacaktır.

- Satış personeli artık bölgeyi yönetmekten değil, münferit müşteri ilişkilerini yönetmekten sorumlu olacaktır.
- Satış personelinin günlük yaşamları herkesin görebileceği “ekranlarda” online olacaktır.
- Rutin siparişlerin çoğu internet üzerinden gelecek, bu da mevcut prim sistemlerini etkileyecektir.
- Daha az satış personeli daha çok sorumluluk sahibi olacaktır.
- Her satış personeli bilgisayar kullanmak zorunda kalacaktır.

3.3.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Anlayışına Geçiş İle Pazarlama Personelinin İş Tanımında Değişiklikler

Bir işletme için MİY anlayışına geçtikten sonra, pazarlama personelinin iş tanımı da değişiklik göstermektedir. Pazarlama personelinin işlevsel rolünde değişiklikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Kırım, 1998, s.152);

- Geleneksel pazarlamacılar ve özellikle reklamla ilgili olanlar kendilerini daha fazla veri ile uğraşır ve daha az medya ile ilgilenir bulacaklar.
- Pazarlamacılar satış personelinin desteklemeye başlayacaklar, onları küçümsemeye son vereceklerdir.
- Pazar analistleri daha az rakamlarla uğraşacak, daha fazla “kalitatif davranış” (müşteri davranışı) konuları üzerinde duracaklardır.
- Pazarlama, satıştan veri alacak satışa veri iletmeyecektir.
- Pazarlamanın kulakları daha büyük, sesi daha küçük olacaktır.
- Veri tabanı pazarlamacıları artık bu işin eskimiş bir paradigma olduğu kabul edeceklerdir.

3.4. Müşteri İlişkileri Yönetimi Açısından Süreçlerin Yeniden Tanımlanması

Süreç, bir girdiyle başlayan (iç veya dış müşteriden gelen bir talep, bilgi veya hammadde) ve bu girdiye katma değer katılarak amaçlanan bir çıktı (ürün veya hizmet) üreten birbiriyle bağlantılı adımlar, işlemler dizisidir. MİY

sürecini ise, müşteri temas noktalarında MİY bakış açısıyla geliştirilmiş veya iyileştirilmiş olan iş süreçleri olarak tanımlamak mümkündür (Gel, 2003, s.104).

Giderek küreselleşen ve rekabetin her alanında çok yaygın olduğu dünyamızda, müşteri memnuniyetini sağlamanın ve dahası sadık müşteriler yaratmanın önemi herkesçe bilinmektedir. Müşteriye sunulan her mal veya hizmet istek ve beklentilerine uygun ve firma için az maliyetli şekilde çalıştırmak için, süreci incelemek gerekmektedir.

MİY'i uygulamaya karar veren işletmeler, işlevsel rollerin değişimiyle birlikte süreçleri de değiştirmek zorunda kalmaktadırlar. Geleneksel olarak ürün ve hizmet odaklı geliştirilen ve fonksiyonel olarak birbirinden ayrılmış süreçlerin müşteri odaklı olarak ve müşteri ilişkilerini daha iyi yönetmeyi sağlayacak şekilde yeniden ele alınması gerekmektedir. İşletme içinde pazarlama, satış, servis gibi müşteri ile yüz yüze olmak durumunda olan fonksiyonların süreçleri birbirinden ayrı olarak işlese dahi, müşteriler bunu görmez veya görmek istemez. Müşteri karşısında tek bir işletme görür ve departmanlar arasındaki işleyiş ve bilgi kopuklukları ile baş etmek bir müşterinin isteyeceği son şeydir (Gel, 2003, s.104 - 107).

Süreçlerin tekrardan dizaynı konusunda deneyimli yürütücülerin gereken özeni göstermemesi, işletme çapında kapsamlı olarak satış süreçlerinin dizaynı konusunda vizyon geliştirilmesi için gereken zamanın ayrılmaması, önemsiz taktik değişiklikleri üzerinde vakit kaybedilmesi ve süreçlerin nasıl işlediğinin net olarak bilinmemesi, süreçlerin satın alınan teknolojiye uydurmaya çalışmak, süreçlere bu sistemi kullanacak insandan daha çok değer vermek ve satış süreçlerinin otomasyonunun bir finans ve pazarlama departmanındaki ile aynı olacağını düşünmek, MİY uygulamasında süreçlerle ilgili yapılan en yaygın hatalardır.

MİY sisteminin uygulanması daha komplekstir. Finans yönetiminde standardizasyon mümkündür, fakat satışta bunun yapılması mümkün

değildir. Her işletme diğerlerinden farklı olarak kendine özgü bir MİY girişiminde bulunmalıdır (Dickie, 2001, s.96) Her işletme diğerlerinden farklı bir MİY süreci izlediğinden dolayı, işletmelerin uyguladıkları MİY süreçlerinin ortak noktaları şu şekilde özetlenebilir (Gel, 2003, s.107).

Rekabetin her an daha da arttığı iş dünyasında, istisnasız her iş sürecinin bir finansal ölçümü olmalıdır. Bu, müşteriye fiilen hizmet verilen ve doğası gereği şirkete para getiren süreçler için hiç koşulsuz şekilde geçerlidir. MİY'in vazgeçilmez unsuru olan müşteri davranışlarının analize temel teşkil edecek işlem verilerinin, tüm MİY süreçlerinde doğru bir şekilde toplanması ve iletilmesi son derece önemlidir.

MİY süreçlerinin geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve icra edilmesi sırasında sürekli göz önünde bulundurulması gereken unsur yeni iş ortamında operasyonel yapının müşteri davranışlarını esas alması konusudur. Müşteri temas noktasındaki süreçlerin müşteri davranışlarını esas alması iki şekilde mümkün olacaktır:

İlk olarak, bu analizleri yapacak olan pazarlama biriminin tavsiyeleri ve daha sonra hizmeti fiilen verecek olan birimin bu verileri doğrudan sorgulamaları sonucu ortaya çıkacak yorumlar doğrultusunda geliştirilecek süreçler; Daha sonraki aşamalarda ise, gerek otomatik sistemlerle ve gerekse insan müdahale ile gerçekleştirilecek hizmetleri, belirlenecek ilke ve kurallar doğrultusunda, müşterinin şirkete olan davranış verilerini o anda analiz ederek bu kez şirketin müşteriye nasıl davranacağına anında karar veren süreçler.

Büyük bir işletmenin, müşteriye yönelik iş süreçlerinde birçok standart yeni her müşteri için tasarlanmış süreçler olacaktır. Özellikle satış süreçlerinin, genel olarak, belli bir ürünü satmak için geliştirildiği tipik iş ortamında, bu konuda çalışan elemanların prim ve benzer şekillerde çoğu kez ödüllendirilmesi uygun olacaktır. Ürün odaklılıktan müşteri odaklılığa geçişin gerçekleştirilebilmesi için, müşteri temas noktasında geliştirilecek her

türlü süreç ve bunları destekleyecek sistemlerin, bu açıdan da değerlendirilmesinde yarar vardır.

Bu kriter MİY öncesinde de geçerli olmasına rağmen, MİY ortamında daha büyük önem kazanmaktadır. Çok değişik ve sofistike hizmetler veren işletmelerde düşüncesizce yapılan değişiklikler, çoğu kez istenmeyen birçok sonucun ortaya çıkmasına neden olacaktır. Dolayısıyla, kullanılan otomasyon, teknoloji veya diğer herhangi bir MİY bileşeninden bağımsız olarak, bu ortamda süreç geliştirilmesi veya değiştirilmesi durumunda işin bu boyutuna çok dikkat etmek gerekir. Örneğin; bir bankanın ATM uygulamasında yapılacak değişiklik, insanların yanlış seçeneklere gidip hiç istemedikleri parasal bir işlem yapmış olmalarına neden olabilecektir.

Süreçler mutlaka zaman içinde, gerek müşteri talep ve davranışlarına ve gerekse rekabet ortamının getirdiği zorunluluklara göre değişime uğrayacaktır. Bu açıdan, süreçleri destekleyen sistemlerin, değişime kolayca uyarlanabilecek şekilde geliştirilmesi ve buna açık olan teknolojilerin seçilmesi önemlidir. Aynı şekilde, bu süreçleri icra edecek olan kişilerin eğitimleri ve formasyonları da bu değişimi karşılayabilecek ve bizzat yönlendirilebilecek şekilde planlamalı, sürekli gelişim ile ilgili öneriler üst yönetim tarafından teşvik edilmeli ve ödüllendirilmelidir.

Günümüzde, işletmeler artan bir trend ile birbirine ekli süreçler etrafında yönetilmektedir. Süreç sahipleri adı verilen yeni idari roller belirlenmiş durumdadır. Bu müdürler, sınırlı bir departman olmaksızın tüm ölçüm, iyileştirme ve yeniden tasarım gibi konulardan sorumlulardır (Hammer, 2003, s. 84).

3.5. Teknoloji ve Müşteri İlişkileri Yönetimi İlişkisi

Teknolojiyi genel olarak girdileri çıktılara çevirmeye yarayan fiziki ve fikri araçlar topluluğu olarak tanımlamak mümkündür. Postmodern anlayış içerisinde farklı kültürlerin, detayların, farklı ve sonsuz düşünce temellerine

dayalı taleplerin geçerli olduğu bir kitle söz konusudur. Bu da sonsuz sayıda müşteri talebini yani ürün çeşitliliğini beraberinde getirmekte ve müşteri odaklılığını ön plana çıkarmaktadır (Yeniçeri, 2002, s.32).

Bugün özellikle, müşteri taleplerini karşılayabilmek için MİY ve birebir pazarlama uygulamasına geçen işletmelerin sayılarının artmasının nedeni bunu gerçekleştirebilecek teknolojiye sahip olabilmeleridir. Teknoloji sayesinde raporlama, analiz ve tahmin yapılabilir. Tahmin yapılabilir.

MİY'in temel felsefesi bir bakkalın tanıdığı şekilde müşteri tanımak, takip etmek ve ona uygun ürün üretebilmektedir. MİY'den önce işletmelerin elinde milyonlarca, milyarlarca birbirinden bağımsız müşteri işlemi mevcuttu. Bunları yorumlayacak teknoloji (donanım, veri tabanı yazılım ve sorgulama-analiz yazılımları) kullanılmıyordu. Daha önce, az sayıda müşteriyle bire-bir ilişkiler şahsi olarak kullanılabilirken, fazla sayıda müşteri ile benzer ilişkiler kurabilmenin imkânı yoktu. MİY'in önemi de bu noktada ortaya çıkmaktadır.

Bilişim araçlarındaki gelişmeler sayesinde bunu gerçekleştirmek de artık daha kolay olmaktadır. MİY tamamen otomatize edilebilmektedir. Siebel ve Generix gibi bu konuda oldukça yüksek performanslı yazılımlar piyasaya süren işletmeler vardır.

Sürekli gelişen teknolojiler ve ortaya çıkan birçok uygulama göz önüne alındığında bir şirket için MİY yazılımının seçilmesi kolay olmayacaktır.

Bir MİY yazılımı seçiminde dikkat edilmesi gereken noktalar mevcuttur. MİY yazılımı, aktivitelerinin planlanmasını ve çalışanlara görev atanmasını sağlayabilmelidir. Pazarlama materyalleri konusunda satış ekiplerinin otomatik olarak bilgilendirilebilmesi gerekir. Ayrıca pazarlama faaliyetlerinde ortaya çıkan maliyetler takip edilebilmeli ve yeni bir müşteri kazanmanın şirkete maliyeti ve getirisi izlenebilmelidir. İnternet, telefon ve diğer kanallardan başvuran müşteriler bir veri tabanında kaydedilebilmeli ve ilgili satış ekibine yönlendirilebilmelidir. Satış ekiplerinin yürütmesi gereken temel

satış aktivitelerinin planlanabilmesi, denetlenebilmesi ve işletmenin farklı müşteri grupları için uyguladığı satış prosedürlerinin tanımlanabilmesi gerekir. (Yeniçeri, 2002, s.33 - 36).

Müşteri bilgilerinin takibi, görev atama gibi sürekli olarak gerçekleştirilen işlerin otomatikleştirilmesi veya yardımcı araçlarla kolaylaştırılması ile satış personelinin zamanını daha verimli kullanmasının sağlanabilmesi gerekir. Bu şekilde hem satış döngüsü kısalacak hem de satış harcamaları düşecektir. Müşterilerin satın alma alışkanlıkları ve ürünlere dair görüşlerinin toplanması ve analizi sağlanmalıdır. Geçmiş dönem bilgileri ve etken olabilecek diğer faktörlere bağlı olarak satış eğilimleri konusunda tahminler yapılabilmesine olanak sağlamalıdır. Müşteri bilgilerinin tek bir veri tabanında tutularak, müşteri ile kontağı olan tüm çalışanların ortak müşteri bilgilerine ulaşabilmesi sağlanmalıdır. Finansman, muhasebe veya servis kayıtlarının takibinde kullanılan diğer iş uygulamaları ile entegre olmalıdır. Web tabanlı olarak çalışabilmeli, artan kullanıcı sayısına bağlı olarak kapasitesi artırılabilir. Değişen iş ihtiyaçlarına bağlı olarak, ekranlara ve raporlamalarda değişiklikler kolaylıkla yapılabilir. Sahada çalışan satış ekipleri, grps ve sms gibi mobil teknolojileri kullanarak, cep telefonu, notebook ve pda gibi farklı uçbirimler üzerinden kullanılabilir.

3.5.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Veri Tabanı

MİY yazılımlarının kullanımı sırasında çok farklı teknolojilerden yararlanılmaktadır. En önemlisi veri tabanı teknolojisidir. Seçtiği hedef kitleye yoğun bilgi veren, bu hedef kitlenin pazarla ilgili bütün taleplerini karşılamayı amaçlayan, mevcut müşteriler ile muhtemel müşterilerin, ticari veya ticari olmayan bütün iletişim çabalarının kayıtların, çeşitli manyetik ortamlarda saklayan, işleyen, güncelleştiren ve istenildiği zaman bu bilgileri veren ve bütün bu işlemler ile müşterilere daha yakın olan bir pazarlama yöntemidir (Taşkın, 2000, s.167).

Veri tabanı; bir işletmedeki fonksiyonel birimlerin yöneticileri ya da alt birim yöneticileri tarafından kullanılan ve standartlaştırılarak saklanan veri ambarıdır. MİY, her teknolojiye olanaklı hale getirmenin esası müşteri veri tabanında müşteri veri tabanı, pazarlama kampanyası için gerekli olan tüm bilgileri toplayan ve bu bilgileri çok çeşitli istatistiksel modellerle anlatan bilgi merkezidir (Academy, 2001, s. 1).

Tek tek bireysel düzeyde müşteri bilgilerini ve özelliklerini kapsayan, bilgisayara dayalı “spesifik bir bilgi bankası” denebilecek müşteri veri tabanı sayesinde işletmeler binlerce, hatta yüz binlerce müşteri veya müşteri adayı ve yıl: ayrıntılı bilgiler (müşteri profilini) içeren, ticari sır niteliğinde kendi veri tabanlarını oluşturabilmektedirler. Bu rakamlar ABD’de büyük şirketler için milyonlarla bile ifade edilebilmektedir (Mucuk, 2002, s. 140).

İşletme ve müşteriler hakkında çeşitli yöntemlerle elde edilen bilgiler veri tabanına girilecek verileri oluşturmaktadır. Birçok işletme, müşteri adres listeleri ile müşteri veri tabanını karıştırmaktadır. Müşteri adres listesinde, sadece isimler, adresler ve telefon numaraları yer almaktadır. Oysa bir müşteri veri tabanında çok daha fazla sayıda ve detaylı bilgiler bulunmaktadır. Bu bilgilere örnek olarak şunlar verilebilir (Çoroğlu, 2002, s.98);

- Tüketicilerle ilgili demokratik, sosyo-ekonomik ve psikolojik bilgiler
- İşletmenin işbirliği yaptığı şirketlerle ve rakip şirketlerle ilgili bilgiler
- İşletmenin satışları, maliyetleri ve siparişleri gibi bilgiler

Bir sipariş formunda ziyaretçi kişi ile ilgili olabilecek pek çok bilgi alanı vardır. Bu ziyaretçi bir ürün takip ettiğin de bu alanların hepsini yeniden doldurmak zorundadır. Bu müşteri sadece adını ve kendisine verilmiş olan bir kodu girerse, pek çok alanın otomatik olarak doldurulduğunu görürse müşteri memnuniyeti sağlanabilecektir. Yada ürünleri hangi sıklıkla sattığını bulmak suretiyle yeni ürün siparişlerinin hangi zamanlarda verebileceğinizi takip etmek, bir depo sorumlusu için motive edici bir etki yaratacaktır. Beş yıl önce ürün almış bir müşterinin, yeni teknolojileri isteyeceğini düşünerek, bu kişiye

yeni ürünlerin tanıtımını yapmak ve bu konuda bilgisayarın bir uyarıda bulması yeni müşteriler kazanılmasına da neden olabilecektir. Buna benzer birçok yarar sıralamak mümkündür (Kartal, 2002, s.193).

Etkin bir veri tabanının işletmeye sağlayacağı yararlar şu şekilde sıralana bilinir (Duran, 2001, s.1);

- Pazarlama bütçesinin daha etkin bir şekilde kullanılmasına imkân sağlar.
- Müşteri ile uzun süreli ve iyi bir ilişkinin kurulmasına yardımcı olur. Bu da müşteri memnuniyetinin oluşmasına ve müşteri bağlılığının yaratılmasına imkân sağlar.
- Mevcut ve potansiyel müşteriler hakkında değerli bilgilerin elde edilmesine yardımcı olur.
- Özel promosyon ve hediyelerin mevcut ve potansiyel müşterilerce direkt olarak iletilmesini sağlar.
- Çapraz satış imkânı yaratır.
- Müşteri bölümlendirmesi ve farklılaştırılmasına imkân yaratır.
- Pazarlama faaliyetlerinin ölçülebilir ve hesaplanabilir olmasını sağlar.
- Farklı müşteri grupları ile farklı iletişim kurma olanağı yaratır.
- Güçlü rekabet avantajları yaratır.
- Müşteri ihtiyaçlarının önceden tahmin edilmesine olanak sağlar. Bu da yeni ürün ve hizmet yaratılmasını sağlar.
- Veri tabanlı pazarlama müşteriler hakkında araştırma yapmayı kolaylaştırır.
- Eski müşterilerin kazanılmasına yardımcı olur.

3.5.1.1. Veri Ambarcılığı (Data warehousing)

Veri madenciliği, her çeşit müşteri davranışını, tahmin etmeye yarayan bir araç olarak kullanılmaktadır. Veri madenciliği, veri ambarlarında biriktirilen bilginin incelenmesini, gerekli bilginin istenilen amaca uygun olarak çıkarılmasını sağlayan sistemdir. Veri ambarları ise her türlü müşteri bilgisinin

saklandığı, müşterinin her temasında her işlemle ilgili bilginin yüklendiği bir bilgi iletişim sistemidir. Saklanan bilgilerin ilişkilendirilmesi ve analizi neticesinde rakip analizlerinin de yapılması mümkün olacak, pazarlama planlarının yapılması kolaylaşacaktır. Veri ambarının bulundurulması gereken özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Eke, 2004, s.29);

- Veri ambarı, her türlü detay veriyi içinde bulundurmalıdır. Her türlü günlük, aylık yenilemeler, ilaveler ve sıra bilgi ilavesi sağlanmalıdır.
- Veri ambarı, daimi olarak güncelleştirilmeli ve yeni işlemler varsa ilave edilmelidir.
- Özellikle yönetim kademesi ve pazarlama ile ilgili çalışan kesimler tarafından ve diğer tüm birimler tarafından kullanılabilir olmalıdır.
- Sistem her türlü değişikliği üzerinde yapılabilecek şekilde hazırlıklı olmalıdır.
- Veri ambarının sürekliliği olmalı ve veri ambarı şirketin başarısı veya pazarlama biriminin taleplerine uygun olarak büyüyebilmelidir.
- Hassas ve gizli bilgilerin tutulabilmesini sağlamalıdır.

Wal-Mart ABD’de 3600 mağazası olan bir perakende işletmesidir. Her hafta 100 milyon kişi buradan alışveriş yapmaktadır. Wal-Mart tüm bu alışverişini bilgisayarlarla takip etmektedir. Sadece ürün bilgisi değil, müşterilerin yaşı, otomobil markası, eğitimde veri olarak yer almaktadır. Wal-Mart’ın bilgisayarlarında yer alan veri miktarının, internettekinin iki katı olduğu tahmin edilmektedir. Wal-Mart bu verileri talebi en kısa sürede karşılama prensibine göre kullanıyordu. Yılbaşı, 14 Şubat gibi özel günlere yönelik tedbirler almaktadır. Ama bu kez, tahmin teknolojisi adını verdikleri, beklenmedik takvimlerde, ajandalarda olmayan olaylarda bir satışı artırma vesilesi haline geliyordu. Böylece Wal-Mart talebi önceden tahmin etme aşamasına geçmiştir. Örneğin; ABD’de yaklaşan bir kasırga haberi alındığında, daha önce kasırga yaşandığında müşterileri öncesinde ve sonrasında ne satın alındığı belirlenebiliyor ve böylece talep, daha ortaya çıkmadan önce karşılanmış oluyor (Aköz, 2004).

3.5.1.2. Veri Madenciliği (Data Mining)

Veri madenciliği; büyük miktardaki verinin içinde gizli kalmış ilişkileri açığa çıkartarak, müşterilerin şimdiki ve gelecekteki davranışlarını tahmin etmek için kullanılan modelleri kapsamaktadır (Alagöz, 2003, s.142).

Veri madenciliği daha önceden tespit edilememiş bilginin bulunması, araştırılması ve yeni bilgi olarak açığa çıkarılması işlemlerinin bütünüdür. Veri madenciliği ile müşterilerin yeni bir ürünü ya da hizmeti alma dereceleri ayırt edilerek daha etkin bir pazarlama programı oluşturulabileceği gibi, bir taraftan müşteri tatmini artarken, bir takım pazarlama maliyetlerinde de düşmeler sağlanmaktadır. Her müşteriye bir segment gibi algılama düşüncesi ve eğilimi ve buna göre organize olma, pazarlama planlarını buna göre düzenleme gereği, veri madenciliğinin önemini ortaya koymaktadır. Veri ambarları uygulamasında, bir verinin çeşitli departmanlardan ve kaynaklardan toplanması, düzenlenmesi ve aynı müşteriye ait çeşitli verilerin bir araya getirildiği bir veri tabanı haline dönüştürülmesi fikri, veri madenciliğinin özünü oluşturmaktadır.

Örneğin, kişisel bilgiler, coğrafi ve demografik veriler ya da hesap bilgileri bir araya getirilebilmektedir. Veri madenciliğinin esas amacı, bir iş beklentisine uygun veriyi toplayarak, bilgi haline dönüştürmesinde yatmaktadır. Bu nedenle kullanımları şu şekilde olmaktadır:

- Hedef pazarın bulunması
- Müşteri kalıcılığının sağlanması
- Müşteri-Pazar segmentasyonunun yapılması
- Kredi risk puanlaması sisteminin oluşturulması(credit scoring)
- Kredi risk değerlendirmesi
- Teminatların tespit edilmesi ve izlenmesi
- Müşteri karlılığı çalışmaları
- Çapraz satış yöntemleri
- Kaynak tahsisi ve yönetimi
- Kampanya Yönetimi

- Dağıtım Kanalları Performans Analizi
- Şube Performans Analizi
- Şube Yeri Tespiti

Bilgi sisteminin oluşturulmasındaki ana faktör, edinilen bilginin kalitesi olmaktadır. İlişkinin analizi sadece kaliteli bilginin oluşturulmasını içermekle kalmaz, bilginin çeşitli kaynaklardan derlenmesini de gerektirir. Bu bilgi, entegre edilerek veri ambarlarında saklanmalı ve akabinde analiz edilmelidir. Müşteri analizi için gerekli olan bilgiler, iyi dizayn edilmiş bir veri ambarı uygulamasıyla çok daha kolay olmaktadır.

Veri ambarlarında biriktirilen verilerin oluşumu, interaktif bir etkileşim üzerine kurulu online bilgi iletişimi olduğundan, bu iletişimin MİY literatüründeki özel adı, “İnteraktif Analitik İşleyiş” adı verilen bir bilgi işlem teknolojisi uygulamasıdır (Online Analytical Processing) (Eke, 2004, s.30).

Müşteri verileri sayesinde, işletmeler müşterilerine birkaç ürünün birlikte faydalanma imkânı sağlamışlardır. Örneğin; “banca assurance” modeli öncelikle Citibank ve Travellers sigorta şirketinin birleşmesi ile uygulamaya başlamış ve böylece uzun vadeli tasarruf ürünleri kısa vadeli mevduatlarla yan yana satılmaya başlanmıştır. Bu bağlamda da müşteri verilerinin bir araya getirilmesi bu iki kuruma büyük bir stratejik avantaj sağlamıştır (Eke, 2004, s.32).

3.5.2. İnteraktif Medya

Çağrı merkezleri ve web sitelerini örnek verebiliriz. Sanal dünya, gerçek dünyanın bir simülasyonu değil artık, gerçek Dünya’nın bir alternatifi olmuştur. Sanal ortamda pazarlamanın en önemli özelliği bire bir etkileşimdir. Elektronik ticarete önce potansiyel müşterilerin ilgisini çekmek gerekiyor. Bunun için önemli olan web sitenin hem teknik olarak kolay ve hızlı ulaşılabilen ve girilince de kolay kolay çıkılamayacak zengin bir içerikle tasarlanmış ve güncelliğini, yitirmeyen bir yapıda olması gerekiyor. Tıpkı

örümcek ağına yakalanan bir sinek gibi potansiyel müşterileri sitede tutabilmek, tekrar gelmelerini sağlayabilmek önem kazanıyor.

İnternet, anket vb. klasik müşteriden veri toplama yöntemlerine daha kolay çözümler getirmiştir. İnternette bir müşteri hiç form doldurmamış olsa dahi en azından site içerisinde gezdiği noktaların tespit edilebilmesi mümkündür (Gökaliler, 2002, s.7).

Türkiye’den bir örnek verilirse Procter&Gamble’ın Pringles ve Febreze için oluşturduğu web sitelerinden bahsedebiliriz. Febreze sitesinde, tüketicinin daha çok hangi kokuyu ortadan kaldırma istediği sayfa ziyaret sayılarına göre ölçülebilmektedir.

Web, bir işletmenin kendisini günün 24 saat boyunca sunabildiği bir internet sistemidir. İnternete bağlı bir bilgisayardaki metin, grafik, ses ya da video gibi özel dosyalar aracılığıyla gerçekleşir (Sipahioğlu, 2002, s.76). Başarılı bir web sitesi oluşturmanın kuralları ise şöyle sıralanabilir (Parlar, 2001, s.96);

- Bilgi döngüsü sürekli olmalı: Yapılan etkinlikler hakkında piyasa bilgilerinin ve geri dönüşlerin sürekliliğini sağlamak.
- Altyapı esnek olmalı: Organizasyonun esnek olduğu gösterilmeli
- Hedefler kesin olmalı: Hedefler önceden belirlenmeli, minimum pazarlama standartları oluşturulmalı ve bunlara uyulmalı.
- Pazarlamada işin içinde olmalı: Hizmete girme aşamasında pazarlama bölümü de görev almalı.
- Planlamak ve Aşamalandırmak: Yeniden planlamalı ve yeniden aşamalandırmalıdır. Planlar gerçekleştirilip, yeni planlar organize edildiğinde, sürecin kontrolünün kaybedilmediğinden ve düzen bozulmadığından emin olunmalı. Planda yapılan her değişiklik sayısız başka değişikliklere yol açacaktır.

Başarılı web sitelerinin işletmelere sağladığı faydaları şu şekilde gibi sıralamak gerekmektedir (Latif et al., s.904);

- İşletmenin faaliyet alanları, yapmış oldukları çalışmalar, geçmişle ilgili bilgi ve referanslar web sitesinde sunulabilir.
- Web sitelerinin maliyetleri diğer reklam maliyetlerine göre daha düşüktür. Web siteleri ürünlerin tanıtımı için oldukça uygundur.
- Müşterilerin talep ettikleri hizmeti eksiksiz ve zamanında sunabilmek çok önemlidir. Çoğu işletme bunu sağlayabilmek için müşteri temsilcilerinin sayısını arttırmak zorunda kalmaktadır. Bu aşamada web sitesi en ekonomik çözümü sağlayacaktır.
- Web siteleri yılda 365 gün 24 saat kesintisiz yayın yapma imkânına sahiptir. İşletmede yapılan değişiklikleri ve piyasa duyuruları anında tüm dünyaya duyurabilirler. Ayrıca müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını mallarıyla ilgili düşüncelerini ve önerilerini web sitesi yardımıyla öğrenebilirler, oysa diğer medya reklamları daha sınırlıdır.
- İşletme içinde bilgi akışı işletme sürekli yenilenen dokümanları web sitesinde yayınlatarak hem kırtasiye masraflarından kurtulabilir, hem de işletme içerişindeki personelin de sürekli bilgi sahibi olmasını sağlayabilir.

Olap teknolojinin gelişmesiyle birlikte “Call Center” adı verilen “Çağrı Merkezleri” oluşturularak hem müşteriden elektronik ortamda bilgilerin hızlı alınması hem de müşteri ile etkili iletişimin kurularak gerektiğinde hizmet sunulması, pazarlamanın otomasyon sistemine geçmesi, çapraz satışların (cross-selling) yapılması gibi yöntemler müşterilere değer oluşturmada kullanılan yöntemlerdir. Elektronik ortamdaki müşteri ilişkileri sayesinde, karşılıklı etkileşim hızlanmaktı ve kişiselleştirilmiş hizmetler ile müşteriye yaklaşma sağlanabilmektedir (Bilge, 2004, s.159).

Bu trend, Türkiye’de de kısa süre içerisinde etkisini göstermeye başlamış ve geçtiğimiz beş senelik süreçte finans sektörünün liderliğinde başlayan MİY çağrı merkezi yatırımları diğer sektör oyuncularında katılımı sonucu geniş bir perspektife yayılmıştır. Çağrı merkezleri temelde kullanılan kapasiteye uygun bir iletişim alt yapısı, digital santral ve bu alt yapıyı destekleyecek yazılım gerekmektedir.

İdeal bir çağrı merkezi alt yapısı üzerinde servis veren “agent”ların telefon, web, e-mail, chat gibi mecralar ile müşteri servisi konseptini çok geniş bir perspektife yaymaları mümkün hale gelebilmelidir. Bu sayede işletmelerin rekabet gücüne katkıda bulunabilmek, mükemmel bir hizmet kalitesi ile giderek artan bir gelir trendine erişebilmek mümkün olabilecektir.

Başarılı bir çağrı merkezi implementasyonunda agentlar müşterilerden gelen her türlü teknik servis destek talebini sistem üzerinde yaratabilmeli, belirlenmiş personeli bu istekleri çözmekle görevlendirilmeli ve daha önemlisi, söz konusu görevlerin başarı ile yerine getirildiğini takip edebilmelidir. Platform ayrıca, görevli, kişilerin müşteri kayıtlarına süratli bir şekilde erişebilmelerini mümkün kılmalı, klasifiye edebilmeli ve mümkün olduğunca söz konusu istekleri telefon aşamasında tatmin edebilmelidir (Kepenek, 2001, s.1). Çağrı merkezlerinin işletmeler için faydalarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Alagöz, 2003, s. 123);

- İşletme ile müşteriler arasında bir köprü görevini üstlenir.
- Müşteri sadakatinin artmasına katkıda bulunur.
- Düzenli ve sürekli veri akışına imkân verir.
- Pazarlama faaliyetlerinin etkinleşmesini sağlar.
- Maliyetlerin düşmesine ve verimliliğin artmasına katkıda bulunur.
- Self servis hizmetlerin kullanılmasına destek olur.
- Müşteri memnuniyetini artırır.
- Ürün ve hizmet iyileştirmeleri için geri besleme sağlar.
- İşletmenin iyi bir imaj kazanmasına yardımcı olur.

3.6. Müşteri İlişkileri Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi

İşletme performansı, iki ayrı boyutta incelenebilir: Finansal işletme performansı ve finansal olmayan işletme performansı. Finansal performans ölçekleri, gelir, kazanç ve karlılık gibi kriterleri kapsamaktadır. Finansal olmayan ölçekler ise, müşteri memnuniyeti, müşteriye elde tutma ve müşteri karı gibi kriterlerdir (Anıl ve ark., 1996, s.302).

Önceki çalışmalar; satış geliştirme, pazar payı ve yeni ürün performansı müşteri tutma, müşteri memnuniyeti karlılık gibi performans kriterleri ile pazar odaklılık arasında önemli ve pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Reinartz ve diğerleri (2004) yapmış oldukları araştırmalarında, MİY uygulamaları ile işletme performansına katkısı arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Bang'in yapmış olduğu çalışma göstermiştir ki, çok pahalı olmasa da iyi tasarlanmış bir MİY uygulaması, satışları ve karlılığı artıracak gibi müşteri memnuniyetini ve müşteri tatminini de artıracaktır. Yani, iyi düzenlenmiş bir MİY çalışmasının, yüksek müşteri memnuniyetine öncülük yapacağı kabul edilmektedir (Bang, 2005, s.120).

Wu, Kanada'da çeşitli sektörlerden 80 firmanın yöneticileri ve şefleri ile yaptığı araştırmasında, MİY teknolojileri ile işletme performansı arasında pozitif ve önemli bir ilişkinin olduğunu bulmuştur. Ayrıca bu çalışmada yazar, pazar odaklı bir firmanın satış geliştirme, pazar payı ve karlılık gibi konularda, MİY yatırımlarından daha fazla getiri elde edebileceğini ileri sürmektedir (Wu, 2002, s.70).

4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETEKLERİ

4.1. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyon Yazınına Genel Bir Bakış

Örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon yazınının önde gelen eserleri olarak gösterilen Cyert ve March, Cangelosi ve Dill, Argyris ve Schön ve Senge'nin çalışmalarından bu yana yazındaki yayın çıktılarının hacmi çok büyük boyutlara ulaşmış ve organizasyonlar neden öğrenmelidir, nasıl öğrenir, ne zaman öğrenir gibi konularda çok sayıda tanımlama, bileşen, bakış açısı ve sorun farklı disiplinlerin katkıları ile ortaya atılmıştır (Akgün ve ark., 2003, s.840).

Bu durumu, Easterby-Smith'in örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon yazınına farklı disiplinlerin katkılarını tartıştığı çalışması çarpıcı bir şekilde gözler önüne sermektedir. Psikoloji ve örgüt geliştirme, yönetim bilimi, strateji, üretim yönetimi, sosyoloji ve kültürel antropoloji disiplinleri kendi araçları ve bakış açılarıyla örgütsel öğrenme kavramının anlaşılması için değerli girdiler sunmaktadır (Easterby-Smith, 1997, s.1086). Bu bağlamda, özellikle 1950'li yıllarda sistem kuramının geliştirilmesi ile birlikte organizasyonların yaşayan varlıklar yani birer organizma olarak görülmesi ve ele alınmasının sonucu olarak filizlendiği, geliştiği ve çeşitlendiği ifade edilen örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon yazınına başlangıçta genel bir bakış ile yaklaşmakta fayda vardır (Özgener, 2000, s.41).

Garavan'a göre, öğrenen organizasyonlar üzerine yapılan çalışmaları iki ana kategoride incelemek mümkün olmaktadır. Bu kategorilerden biri, öğrenen organizasyonları bir değişken gibi ele alan, örgütsel öğrenmeyi organizasyonun içerisinde tasarlanabilecek ve organizasyonun çıktıları üzerinde önemli etkileri olan bir etken gibi gören çalışmalardan oluşmaktadır. Diğer kategoride yer alan çalışmalar ise öğrenen organizasyonları bir metafor olarak ele almakta ve organizasyonun kendisini bir kültür, öğrenen organizasyonu da kültürün bir uzantısı olarak görmektedir (Garavan, 1997,

s.18). Steiner'a göre ise, öğrenen organizasyon kuramı örgütsel davranışı anlamada kullanılmaktadır ve 1990'lı yıllarda gelişme gösteren organizasyonların ideolojisini yansıtmaktadır. Öğrenen organizasyon kuramının, örgüt kültürü kuramının yerine geçtiğini de ifade etmekte ve örgüt kültürü kuramının aksine öğrenen organizasyon kuramının süreç temelli olduğunu, organizasyonlarda yapısal değişime ilişkin süreçleri açıklamaya çalıştığını belirtmektedir (Steiner, 1998, s.194).

Ji ve Salvendy ise örgütsel öğrenmeye yönelik üç farklı yaklaşımın sergilendiğini ileri sürmektedir. Bu yaklaşımlardan ilki, öğrenmenin hataların bulunup ayıklanması olarak kavramsallaştırıldığı eylem bilimi yaklaşımı olmaktadır. İkinci yaklaşım ise, organizasyondaki bireyler değişse bile öğrenilenlerin organizasyonda kalacağı görüşü üzerine kurulan ve bu doğrultuda öğrenmenin sistem düzeyinde bir görüngü olarak kabul edildiği sistem dinamikleri yaklaşımıdır. Enformasyon kuramı olarak adlandırılan üçüncü yaklaşım organizasyonları çevreden aldıkları enformasyonu işleyen enformasyon işleme sistemleri olarak görmektedir (Ji ve Salvendy, 2001, s.123-148).

Akgün ve arkadaşları ise üçlü bir sınıflama ile örgütsel öğrenme yazınındaki çalışmaların izlediği farklı eksenleri teşhis etmektedir. Bu eksenlerden ilki öğrenmeyi davranış ve eylemlerdeki sürekli bir değişim olarak kavramsallaştıran davranışsal yaklaşımdır. Öğrenmenin bilgi yapıları ve şemalarında bir değişim olarak tanımlandığı ve temel odak noktası bilgi elde etme olan eksen ise bilişsel bakış açısı olarak adlandırılmaktadır. Üçüncü bir eksen olarak sosyal kurgulama bakış açısı bilginin insanlar arasındaki karmaşık ilişkiler ağı ya da sosyal faaliyetlerden doğduğu görüşü ile diğer bakış açılarından ayrılmaktadır (Akgün et al., 2003, s.844).

Örgütsel öğrenme yazınına bilgi kuramı temelinde bir bakış ile iki farklı görüşten söz eden Ford ve Ogilvie'ye göre, sistemler yapısal görüş çerçevesinde pozitivist bilgi kuramının etkisi ile enformasyonun nesnel olduğu ve veri toplama yöntemleri ile öğrenilebileceği anlayışı kabul

görmektedir. Bu anlayışa göre, nesnel enformasyondan yoksunluk olarak tanımlanan belirsizlik, enformasyon elde edilerek ortadan kaldırılabilen ve elde edilen yeni enformasyon da yeni eylemlere götürebilmektedir. Yapısal görüşün karşısında yer alan yorumsamacı görüş ise yorumsamacı bilgi kuramından yararlanmaktadır. Bu yaklaşıma göre öznel enformasyonun sosyal olarak kurgulanmış yorumlarından yoksunluk olarak betimlenen belirsizliğin, yorumlama ve deneme-yanılma süreçleri ile ortadan kaldırılabilen ileri sürülmektedir (Ford ve Ogilvie, 1996, s.54)

Örtenblad, Burrell ve Morgan'ın sosyoloji ve örgüt kuramına genel bir bakış sağlayan dört paradigmasından yararlanarak örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon yazınına ilişkin kapsamlı bir sınıflandırma yapmaktadır. Burrell ve Morgan örgüt kuramındaki çalışmaları sosyal bilimin ve toplumun doğasına ilişkin varsayımlar biçiminde iki ana boyut ışığında irdelemektedir. Sosyal bilimin doğası açısından bakıldığında nesnelci ve öznelci olmak üzere iki ayrı yaklaşımdan söz edilmektedir. Toplumun doğasına ilişkin iki varsayımdan biri toplumun bir arada bulunmasının nedenlerine odaklanan düzenleme sosyolojisinin temellerini; diğeri de bu görüşün karşısında yer alan, çatışma, egemenlik ve zıtlık gibi kavramları vurgulayan ve insanların özgürleştirilmesi yönünde fikirler beyan eden radikal değişim sosyolojisinin temellerini oluşturmaktadır. Şekil 4.1'de bu iki ana boyutun kesiştirilmesi ile oluşturulmuş olan dört hücreli matris ve her bir hücreye karşılık gelen paradigmalar gösterilmektedir. Buna göre, Burrell ve Morgan örgüt kuramının işlevselci, yorumsamacı, radikal humanist ve radikal yapısalcı olarak dört ana paradigmasını tanımlamış olmaktadır (Burrell ve Morgan, 1979, s.21-35). Örtenblad ise bu geniş tanımlamanın çizdiği yolda ilerleyerek örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon yazınındaki iki ana bakış açısını işlevselci bakış açısı ve yorumsamacı bakış açısı olarak teşhis etmektedir. Buna karşın yazar, iki radikal paradigmanın etkisinin daha az hissedildiğini vurgulayarak sadece birkaç eleştirel çalışmadan söz edilebileceğini ileri sürmektedir (Örtenblad, 2002, s.87).

Güç ve kontrol konularını göz ardı etmiş olan işlevselci bakış açısı temelde bireyi organizasyonlar adına öğrenen varlıklar olarak kabul etmekte ve organizasyona da bireylerin öğrenmelerini kolaylaştırıcı bir iklim yaratma görevini layık görmektedir. Bireyler de elde ettikleri bilgiyi örgüt geneline yayma sorumluluğuna sahip olmakta ve bu bilginin örgütsel bellekte toplanması gereğine işaret edilmektedir. Şekil 4.1’de ayrıntılı olarak görülebilir.

Radikal Değişim Sosyolojisi		
Öznel	Radikal humanist paradigma	Radikal yapısalcı paradigma
	Yorumsamacı paradigma	İşlevselci paradigma
Düzenleme sosyolojisi		
		Nesnel

Şekil 4.1 : Sosyal kuramın analizi için dört paradigma (Burrell ve Morgan, 1979, s.22)

Yorumsamacı bakış açısı ise bilginin ve öğrenmelerin bağlama özgü olduğunu varsaymaktadır. Öğrenen varlıklar yalnızca bireyler değildir, öğrenme bireysel bir olgudan çok sosyal bir uğraş olmaktadır. Öğrenme bireylerin birbiriyle etkileşimi ya da bireyin işi ile etkileşimi sonucunda gerçekleşmektedir. Bu bakış açısı da güç konusunu ihmal etmektedir.

Eleştirel yaklaşım çerçevesinde gerçekleştirilen çalışmalar sayıca az olmakla beraber örgütsel öğrenme yazına farklı bir soluk getirmektedir. Zira diğer yaklaşımlardan farklı olarak bir öğrenen organizasyonda hangi birey ya da aktör grubunun güce sahip olduğu, yani örgütsel öğrenme kavramsallaştırması altında kimlerin güçlerini pekiştirdiği sorusuna odaklanmaktadır. Bu yaklaşımda hâkim olan görüş ise bireylerin birer aktör olarak öğrenmesine yapılan vurgudur.

Örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon yazınına genel bir bakış sağlayabilen sınıflamalar ve kategoriler göstermektedir ki konu ile ilgili

çalışmalar, farklı disiplinlerin katkılarına açık, farklı bakış açıları ile şekillenen, çok parçalı ve sınırlarını açıkça çizme konusunda güçlük çekilebilecek bir kuram oluşturmaktadır. Ancak, bu sınıflama ve kategoriler içerisinde örgütsel öğrenmeyi organizasyon dâhilinde müdahale edilebilecek bir değişken olarak ele alan ve bu doğrultuda organizasyonun davranışlarını daha üstün bir performans sergilemek adına değiştirmesi ile sonuçlanan bir görüngü olarak inceleyen işlevselci bakış açısının egemenliği ayırt edilmektedir (Akgün, 2003, s.843).

Farklı bakış açılarının örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon kuramının farklı parçaları üzerine odaklandığı düşünüldüğünde konunun farklı yönleri ile bir bütünlük içerisinde anlaşılması açısından bütüncül bir yaklaşım sergileme gereği ortaya çıkmaktadır. Bu durumda örgütlerde öğrenme üzerine mevcut yazının “öğrenen organizasyon” ve “örgütsel öğrenme” kavramları çerçevesinde iki ana kategoriye oturtulabileceği görüşü benimsenebilir. Buna göre yazındaki temel tanımlama, anlayış, bakış açısı ve sorunları bu iki ana başlık altında irdelemek mümkün olmaktadır. Böylece örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon kavramlarına yüklenebilecek farklı anlamlar nelerdir, örgütler nasıl öğrenir, örgütlerde farklı öğrenme tarzlarına rastlamak mümkün müdür, bir organizasyonun öğrenen organizasyon olarak ne tür özellikler sergilemesi beklenir, örgütsel öğrenme liderlik, kültür, örgütsel performans gibi örgütsel değişkenlerle ilişkilendirilebilir mi, organizasyonlarda öğrenmenin ölçülmesi olanaklı mıdır şeklindeki sorulardan hareketle biçimlendirilmiş geniş yazını bir bütün içerisinde betimlemek de olanaklı hale gelebilmektedir (Örtenblad, 2002, s.90).

4.2. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyon Kavramları

4.2.1. Örgütsel Öğrenme Tanımları

Örgütsel öğrenme yazınındaki çıktıların hacminin büyüklüğüne bağlı olarak örgütsel öğrenme kavramına ilişkin çok sayıda yazar tarafından ortaya

atılmış çok sayıda ve farklı tanımlamadan söz etmek olanaklı olmaktadır (Doral ve Pace, 2002, s.3). Woiceshyn bu tanımlamaların özünde üç farklı yaklaşımdan söz edilebileceğini vurgulamaktadır. Buna göre örgütsel öğrenme, bir uyarana verilen cevap anlamında davranıştaki bir değişme, bilinçli olarak bilgi elde etme süreci veya eylem ve bilişin birbiriyle ilişkilendirilmesi, daha açık bir ifade ile enformasyonun elde edilmesi ve paylaşılması ile bu enformasyona göre girilen eylemin çıktıları arasında bir ilişki kurulması biçiminde tanımlanabilmektedir (Woiceshyn, 2000, s.1096-1097).

Öğrenme kavramının klasik tanımlarında yaygın olarak göze çarpan nokta öğrenmenin davranış değişikliğini beraberinde getireceği yönündeki görüş olmaktadır. Houston'da öğrenmeyi davranışta nispeten kalıcı bir değişim şeklinde tanımlayarak bu görüşü desteklemektedir. Bu tanımlamaya eş sayılabilecek ifadelerle öğrenme kavramını 'pekiştirilmiş uygulama ve deneyimlerden elde edilen bilgilerle, davranışlarda nispeten sürekli olacak bir değişiklik' olarak betimlemektedir. Bu tanıma göre 'öğrenme' üç önemli özellik içermektedir (Öğütveren, 2000, s.679);

- Öğrenme, bir davranış değişikliği gerektirir. Bu davranış değişikliği olumlu ya da olumsuz olabilir.
- Davranış değişikliği deneyim veya uygulamalar sonucu gerçekleşir.
- Değişikliğin süreklilik göstermesi gerekir.

Örgütsel öğrenme yazınında da davranışta ya da örgütsel performansta bir değişim olduğunda öğrenmenin gerçekleşmiş olduğuna dair görüş hâkim durumdadır (Smith ve Tosey, 1999, s.73). Ancak, bu klasik görüşe ters düşebilecek açıklamalar Allee'nin öğrenmenin deneyim ya da çalışma yolu ile bilgi kazama süreci olduğu şeklindeki ifadesinde açığa vurulmaktadır (Allee, 1997, s.50). Klasik görüşe esaslı eleştirilerden bir diğeri de Friedlander'dan gelmektedir. Friedlander, öğrenme sonucu ortaya çıkan değişimin görünürde davranışsal bir değişim olması şeklinde bir zorunluluğun bulunmadığını ileri sürmektedir. Öğrenme davranışsal değişimi gerektirmeyen yeni ve anlamlı iç görüler ve farkındalıklar ile de sonuçlanabilmektedir. Bu bağlamda

öğrenmenin en önemli unsurlarından biri organizmanın farklı seçeneklerin varlığının farkında olması ve seçeneklerden biri üzerinde bilinçli olarak karar verebilmesidir. Bu karar, yeni bir davranışa yol açmayabilir ancak, organizmanın bilişsel haritasını ya da anlayışını değiştirebilir (Friedlander, 1983, s.194). Watkins ve Marsick ve Hill tarafından da vurgulandığı gibi örgütlerde öğrenme, organizasyonun yenilik yapma ve büyüme kapasitesini arttıracak şekilde bilgi, inanışlar, tutumlar, yetenekler ve davranışlarda meydana gelen değişimlerle sonuçlanmaktadır (Hill, 1996, s.21).

Argyris ve Schön örgütsel öğrenmede bireylerin oynadığı başrolü vurgulayarak performans-öğrenme ilişkisine atıfta bulunan bir tanımlama yapmaktadır. Buna göre, organizasyonlardaki bireyler sorunlu bir durumla karşılaştıklarında ve bu durumu organizasyonun lehine incelemeye aldıklarında örgütsel öğrenme ortaya çıkmaktadır. Bireyler, eylemin beklenen ve gerçekleşen sonuçları arasında şaşırtıcı bir açıklık bulurlar ve bu açıklığa bir düşünme süreci ve yeni bir eylem ile cevap verirler. Bu yeni eylem, bireyleri uygulamadaki örgütsel kuramı değiştirmek suretiyle kafalarındaki organizasyon görüntüsünü veya organizasyon anlayışını değiştirmeye ve beklenenlerle çıktıları benzeştirmek için faaliyetlerini yeniden yapılandırmaya götürür (Argyris ve Schön, 1996, s.16).

Örgütsel performans ve öğrenme ilişkisi Kim tarafından örgütsel öğrenmenin, bir organizasyonun etkili eylem yapma kapasitesinin artırılması olarak kavramsallaştırılmasında da ortaya çıkmaktadır (Kim, 1993, s.38). Fiol ve Lyles öğrenme ve davranış değişikliği bağlantısını kurarak örgütsel öğrenmeyi eylemlerin daha iyi bilgi ve anlama ile geliştirilmesi süreci olarak tanımlamaktadır (Fiol ve Lyles, 1985, s.803). Dodgson ise daha kapsamlı bir tanım içerisinde öğrenme ve örgütsel performans terimlerinin yanı sıra kültür, rutinler ve uyarlanma terimlerine de yer vermektedir. Bu tanıma göre örgütsel öğrenme, organizasyonların kendi faaliyetleri etrafında ve kendi kültürleri içerisinde bilgi ve rutinleri inşa etme, tamamlama ve örgütleme, kendi iş görenlerinin becerilerinin daha iyi kullanımını sağlayarak örgütsel performansı geliştirme ve uyarlanma biçimidir (Dodgson, 1993, s. 377).

Enformasyon kuramı ya da bilişsel bakış açısı ile Huber örgütsel öğrenmenin, organizasyonun potansiyel davranışlarında enformasyon işleme yolu ile bir değişme olduğunda gerçekleşebileceğini vurgulamaktadır (Huber, 1991, s.89).

Örgütsel öğrenmenin davranış değişikliğinin yanı sıra iç görü ve yeni bilgi kazanma temelinde tanımlandığı da gözlemlenmektedir. Örneğin, Stata ve Slater ve Narver örgütsel öğrenmenin yeni bilgi ve iç görüler ile davranış değişikliğini kapsadığına değinmektedir. Miller da bu görüşe destek verir nitelikte örgütsel öğrenmeyi, elde edilen bilgiyi karar vermede veya organizasyondaki diğer aktörleri etkilemede kullanmak için yetenekli ve istekli aktörler tarafından yeni bilgi kazanılması olarak tanımlamaktadır (Miller, 1996, s.486).

Robinson ve arkadaşları da tanımlarında öğrenme ve zihinsel modeller ya da bilişsel çerçeveler ilişkisinden hareketle örgütsel öğrenmenin tüm kararları ve eylemleri sınırlayan bilişsel çerçevelerin yeniden yapılandırıldığı bir süreç olduğunu ileri sürmektedir (Robinson et al., 1997, s.229).

Bu tanımlamaların ortak noktası ise, öğrenmenin, organizmanın (birey, grup ya da organizasyon) bilgi ve beceri tabanında bir genişleme, değişme ve yeni anlayış, iç görü ya da zihinsel modeller, bilişsel çerçeveler kazanması ile sonuçlanabileceğidir. Kazanılan yeni bilgi, beceri, iç görü ya da zihinsel modeller kısa vadede gözlemlenebilir davranış değişikliğine yol açmayabilir, ancak örgütsel öğrenmeye ilişkin tanımlar incelendiğinde aslında öğrenmenin nihai olarak bir davranış değişikliğine götüreceği olgusu ortaya çıkmaktadır. Cummings ve Worley'in de değindiği gibi davranış değişikliğinin performans iyileştirme ile ilişkisi kurulduğunda da örgütsel öğrenme organizasyonların değişimleri ve kendilerini sürekli olarak iyileştirmeleri için bilgiyi geliştirmelerine ve kullanmalarına yardımcı olan bir süreç halini almaktadır (Cummings, 1997, s.492).

Bireysel düzeyde öğrenmenin sonuçları gözlemlenebilir davranış değişimleri biçiminde kendisini göstermekle beraber grup ya da organizasyon düzeyinde kurallar, yordamlar, gelenekler, stratejiler, teknolojiler, inanışlar, çerçeveler, paradigmlar, kodlar, kültürler ve bilgi şeklinde geniş bir yelpazede tanımlanabilecek (Levitt ve March, 1996, s.517) rutinlerdeki değişme ile açığa çıkmaktadır. Beck ve Keiser kural terimini kullanarak bu duruma açıklık getirmektedir. Yazarlara göre kurallar örgütsel öğrenme için yararlı birer araç olarak kullanılabilir çünkü örgütsel deneyimin yeni üyelere kurallar aracılığıyla aktarılması ve bilginin kurallar içerisinde depolanarak gelecekteki problem çözme davranışlarında kullanılması olanaklıdır. Bir başka ifade ile yordamlar, normlar, kurallar ve örgütsel biçimler birer bilgi depolama aracı olarak görülebilir (Beck ve Keiser, 2003, s.794) Böylece kurallar ya da daha geniş anlamı ile rutinlerdeki değişim örgütsel öğrenmenin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Zira, rutinlerdeki değişiklikler öğrenilenlerin organizasyonun içinde kök salmasını sağladığı için öğrenmenin özünü oluşturmaktadır. Bu doğrultuda ele alındığında Levitt ve March tarafından ileri sürülen örgütsel öğrenme tanımı ile ilgili yorumların aslında üç klasik gözleme dayandığını ifade etmektedir. Bu gözlemler şu şekilde sayılabilir (Levitt ve March,1988, s.320);

- Organizasyondaki davranışın rutinler üzerine kurulu olduğu,
- Örgütsel eylemlerin tarihe bağımlı olduğu, yani geçmiş deneyimlerin yorumlarına dayandırıldığı
- Organizasyonların hedef yönelimli olduğu şeklindedir.

Bu durumda organizasyonların tarihten elde ettikleri çıkarımları davranışa rehberlik eden rutinler içerisine kodlayarak öğrendikleri kabul edilmektedir (Levitt ve March, 1988, s.320). Aslında bu tanımlamanın temel varsayımı, organizasyonların bilişsel varlıklar olduğu yönündeki düşüncedir. Buna göre organizasyonlar kendi eylemlerini gözlemleyebilen, alternatif eylemlerin etkilerini keşfetmek için denemelerde bulunan ve performansını iyileştirmek için eylemlerinde değişiklik yapan varlıklardır (Robey et al., 2000, s.129). Öğrenen organizasyon yazınında bu tür organizasyonlar “öğrenen organizasyon” olarak adlandırılmaktadır.

4.2.2. Öğrenen Organizasyon Tanımları

Günümüz rekabet çevresinde organizasyonların öğrenen organizasyonlar olarak tasarlanmasına büyük bir vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda da öğrenen organizasyon kavramının ilgili yazında günümüz organizasyonlarının karşılaştıkları sorunlara evrensel bir çözüm olarak önerildiği görülmektedir (Ellinger et al., 2000, s.12).

Aslında, bu kavram örgütsel öğrenme fikrinden doğmuştur ve daha çok bilgi yaratmayı, paylaşmayı ve bilgiden yararlanmayı başarmak üzere kasıtlı olarak süreçler geliştiren organizasyonları betimlemekte kullanılmaktadır (Hernandez, 2000, s.20). Bu görüş Watkins ve Marsick'in tanımlamalarında da destek görmektedir. Öğrenen organizasyon kavramı temelde örgütlerin tasarlanması ile çok yakından ilişkilidir ve örgütsel düzenlemelerin, ihtiyaç duyulan enformasyonu hızlı ve güvenilir biçimde sağlayacak şekilde tasarlanması gerektiği anlayışına dayanır (Cohen, 1991, s.136). Bu anlayışa göre öğrenen organizasyonların, koordinasyonun ve kontrolün öncelikli olarak biçimsel kural ve yordamlarla gerçekleştirilmesini öngören hiyerarşik ve merkezi bir yapısı değil yatay bir yapısı olmalıdır. Bu yapıda koordinasyon ve kontrol paylaşılan bir vizyon aracılığıyla sağlanırken, işler farklı bölümlerden gelen bireylerden oluşan takımlar aracılığıyla gerçekleştirilir. Öğrenen organizasyonlarda süreçlerin bireylerin enformasyona ulaşmasını kolaylaştırması, daha etkin kararlar almalarına katkı sağlaması, yeni fikirlerin doğmasına olanak tanınması beklenmektedir (Burunasin, 2001, s.52-53). Bu beklentileri karşılayacak şekilde tasarlanan organizasyonlar 'insanların, arzulanan sonuçları yaratmak için kendi kapasitelerini sürekli geliştirdikleri, yeni ve yaratıcı düşünme örüntülerinin desteklendiği ve insanların sürekli olarak bir arada nasıl öğrenebileceklerini öğrendikleri' öğrenen organizasyonlara dönüşebilmektedir. Senge öğrenen organizasyon idealine ulaşabilmek için bir organizasyonun beş farklı ama birbiri ile bağlantılı bileşeni ya da disiplini gerçekleştirmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Senge, 1990, s.190).

Bu disiplinleri de şu şekilde sıralamaktadır (Senge, 1990, s.190);

- Kişisel ustalık (bireyin kişisel vizyonunu tanımlaması, vizyona göre nerede olduğunu yani gerçek durumunu dürüstçe teşhis etmesi ve vizyona ulaşmak için kazanması gereken becerileri elde etme yolunda çaba sarf etmesi anlamına gelmektedir.)
- Zihinsel modeller (bireyin çevresini algılamada ve çevresi ile etkileşimde bulunmada kullandığı süreçleri ifade etmektedir. Öğrenme için bireyin sahip olduğu zihinsel modellerin farkında olması ve bunları açığa vurması, diğer bireylerle paylaşması önem kazanmaktadır.)
- Paylaşılan vizyon (öğrenen organizasyonun önemli niteliklerinden biri olarak örgüt üyeleri arasında vizyonun paylaşılması gerekmektedir. Bunun için üst yönetim tarafından belirlenen ve kabul ettirilen bir vizyon yerine oluşumuna örgüt üyelerinin katkı verdiği bir vizyon yaratılması ihtiyacı doğmaktadır.)
- Takım olarak öğrenme (paylaşılan vizyon ve kişisel ustalık disiplinleri üzerine oturur. Takım öğrenmesinin en önemli özelliği diyalogdur. Takım üyeleri arasında diyalog ile gelişen anlayış ve karşılıklı saygının varlığı onların arzuladıkları sonuçları yaratmak üzere kapasitelerini geliştirmelerini ve eylemlerini uyumlaştırmalarını tetikleyecektir.)
- Sistem düşüncesi (Senge tarafından beşinci disiplin olarak adlandırılır. Bunun nedeni de diğer disiplinleri birleştiren disiplin olmasıdır. Parçalardan çok bütünü görmeye doğru bir zihinsel kayışı ifade eder. Parçalar arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisinden hareketle büyük resmi görebilme becerisi olarak da özetlenebilir).

Öğrenen organizasyon yazınında, organizasyonların öğrenen organizasyon olma yolunda kazanmaları gereken nitelikleri betimleyen çok sayıda çalışma mevcuttur. Ancak, Garvin eleştirel bir yaklaşımla yazında hala 'yöneticiler organizasyonlarının ne zaman öğrenen organizasyon olacağını nasıl bilecekler, ne tür somut davranış değişiklikleri yapılmalı, hangi politika ve programlar uygulanmalı' gibi soruların yanıtsız kaldığını ileri sürmektedir.

Bir organizasyonun bilgi yaratmada, elde etmede, transfer etmede ve yeni bilgiyi yansıtacak şekilde davranışını değiştirmede beceri kazanmış bir öğrenen organizasyona dönüştürülmesi için yapılması gerekenleri, şu şekilde sıralamaktadır (Garvin, 1993, s.78);

- Sistematik problem çözme
- Yeni yaklaşımları deneyimleme
- Kendi deneyimlerinden ve geçmişten öğrenme
- Diğer organizasyonların deneyimlerinden ve en iyi uygulamalarından öğrenme
- Organizasyon içinde bilgiyi hızlı ve etkili biçimde yayma şeklinde sıralamaktadır.

James ise öğrenen organizasyonların işleyişinin anlaşılmasını sağlamak için “öğrenen organizasyonun DNA’sı” kavramını önermektedir. Bu DNA dört unsurdan oluşmaktadır. Bunlardan ilki organizasyondaki her bireyin birer bilgi işçisi olduğuna, her bilgi işçisinin değer göreceğine ve herkesin aynı zamanda hem bir öğretmen ve hem de bir öğrenen olduğuna dair bir inanıştır. DNA’nın denge olarak adlandırılan unsuru ise ortaklaşa öğrenmenin sağlanması için örgütsel birimler içerisinde ve arasında öğrenmenin dengelenmesini gerektirmektedir. Üçüncü unsur olarak öğrenen organizasyonlarda davranış, yöneticilere kolaylaştırıcı rolünü, bilgi işçilerine de organizasyonun sürekli iyileşmesine ve yeteneklerini geliştirmesine katkı sağlama sorumluluğunu yüklemektedir. DNA’nın son unsuru olan sınırsızlık ise organizasyon içindeki birimlerin birbirleri arasında, organizasyonun da çevresi ile açık bağlantılar kurmasını öngörmektedir. Bu dört unsurun arasındaki ilişkilerin etkin bir şekilde yönetilebilmesi yüksek performanslı öğrenen organizasyonlara ulaşılmasını sağlamaktadır (James, 2003, s.46) .

Bir organizasyonun öğrenen organizasyon olarak tasarlanması çabalarının sonuç verip vermediğinin teşhisinde yararlanılabilecek ölçütler dizisi, yazında öğrenen organizasyonların karakteristikleri olarak adlandırılmaktadır. Bu bağlamda Peddler ve arkadaşları, bir organizasyonun tüm üyelerinin öğrenmesini kolaylaştıran ve kendini sürekli olarak dönüştüren

bir öğrenen organizasyon olarak teşhis edilmesi için on bir özellik sergilemesi gerektiğine işaret etmektedir. Bu özellikler de stratejiye öğrenme yaklaşımı; politika oluşturmaya geniş katılım; enformasyon teknolojisinin bireylerin bilgilendirilmesi ve güçlendirilmesi için kullanılması; bilgilenmeye izin veren muhasebe ve denetim sistemi; birimler arasında bilgi paylaşımını sağlayacak şekilde müşteri-tedarikçi ilişkilerinin geliştirilmesi; alışılmadık durumlara hızlı cevap vermeyi sağlayan esnek yapılar; tüm örgüt üyelerinin dış çevredeki müşteriler, tedarikçiler ve benzeri unsurlardan veri toplama sorumluluğunu üstlenmesi; örgütler arası öğrenmenin temin edilmesi; yöneticilerin kendi rollerini kolaylaştırıcı olarak tanımladığı bir öğrenme iklimi ve örgütteki herkes için kendini geliştirme fırsatlarının sağlanması şeklinde sıralanmaktadır (Peddler et al., 1991, s.123).

Slater ve Narver'da öğrenen organizasyonun kültür ve iklimini oluşturan örgütsel unsurlar kavramsallaştırması ile öğrenen organizasyonların sergileyebileceği beş özellikten söz etmektedir. Bu özellikler de, üstün bir müşteri değeri yaratmaya ve bunu korumaya öncelik verme anlamında pazar yönelimi; riske tolerans göstermeyi, öngörücü ve yeniliklere açık olabilmeyi gerektiren girişimcilik; paylaşılan vizyon, motivasyon, kolaylaştırıcı ve destekleyici bir iklim, bireysel gelişime önem verme, öğretici rolü, bilgi paylaşımı gibi kavramlarla tanımlanan kolaylaştırıcı liderlik; merkeziyetçilikten uzak ve yatay iletişime olanak tanıyan organik yapı; alternatif stratejilerin kendiliğinden ortaya çıkmasına izin verebilen merkezi olmayan stratejik planlama olarak adlandırılmaktadır (Slater ve Narver, 1995, s.63).

Öğrenen organizasyonların tasarlanması adına yapılan önerilerde ve bu tür organizasyonların sahip olması gereken özelliklere ilişkin betimlemelerde ortak meselelere atıfta bulunulduğu ve bunların birçoğunun örgütsel öğrenme tanımlarında da değinilen meseleler olduğu gözden kaçmamaktadır. Yazında öğrenen organizasyon ve örgütsel öğrenme kavramlarının tanımlanmasında kullanılan ortak meseleler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Hill, 1996, s.19-25);

- Organizasyonlardaki tüm bireylerin ortaklaşa öğrenmesi, herkes için öğrenme fırsatı yaratılması,

- Daha etkin performans sergilemeye olanak veren davranış değişikliği,
- Geçmiş deneyimlerden, hatalardan öğrenme,
- Öğrenmenin süreklilik arz eden bir süreç olması,
- Öğrenilenlerin paylaşılması, bilginin kullanıma açık olması,
- Müşteri odaklı olma,
- Sürekli iyileştirmeler yapabilme becerisi,
- Yaratıcılık, yenilik, açık iletişim,
- Paylaşılan vizyon,
- Yatay örgüt yapısı, takım çalışması,
- Ortaya çıkan strateji,
- Kolaylaştırıcı liderlik,
- Destekleyici kültür ve örgüt iklimi,
- Statükoyu sorgulama, alternatif iş görme biçimlerini araştırma,
- Bireysel gelişime önem verme.

Bu kavramsallaştırmalarla tanımlanan öğrenen organizasyon olgusunun geleneksel organizasyon imgesinden farklılık gösterdiği gözlemlenmektedir. McGill ve Slocum'un çalışmasında betimlenen ve organizasyon türleri arasında yapılan bir karşılaştırma bunu açıkça göz önüne sermektedir. Tarihsel gelişim süreci içerisinde dört tür organizasyonun varlığından söz etmektedir. Bunlardan ilki 20. yüzyılın başlarında klasik örgüt kuramı çerçevesinde ortaya çıkan ve işlerin görülmesinde tek bir en iyi yolun olduğu ve bunun araştırılıp ortaya çıkarılabileceği, bu en iyi yöntemin uygulanabilmesi için de sıkı bir denetime ihtiyaç duyulduğu anlayışını yansıtan bilen organizasyondur. 1980'li yıllarda örgütlerin içerisinde faaliyette bulunduğu çevrede yaşanan değişiklikler artık tek bir en iyi yolun var olamayacağı olgusu ile organizasyonları yüz yüze getirmiştir. Bu duruma tepki olarak anlayan organizasyon nosyonu, sıkı kural ve yordamlar yerine bireylerin davranışını kontrol etmede inanışlardan ve kültürden yararlanılmasını vurgulayan bir anlayış olarak gelişmiştir. Günümüz organizasyonlarının özelliklerini de yansıtan düşünen organizasyon anlayışı

ise işle ilgili sorunların çabuk teşhis edilmesi, analizinin yapılması ve eyleme geçilmesi üzerine odaklanmakta ve yöneticilerini bu konuda eğitmektedir. Ancak, çabuk çözümler üzerinde durulması sorunların kök nedenlerine inilmesini engellemektedir. Çalkantılı çevre koşullarında ise rekabet üstünlüğü kazanmak ve bu üstünlükten fayda sağlamak sadece öğrenen organizasyonların başarabileceği bir iş olarak görülmektedir (McGill ve Slocum, 1993, s.67).

Daft da öğrenen organizasyon ile geleneksel organizasyonu örgüt tasarımıyla etkili olan öğeler (yapı, görevler, sistemler, kültür, strateji ve çevre) açısından karşılaştırmaktadır. Tablo 4.1’de bu karşılaştırma görülmektedir. Öğrenen organizasyonları sürekli değişim içindeki karmaşık bir çevrede faaliyette bulunan açık sistemler olarak görmektedir. Dikey yapılar, üst yönetim ile işgörenler arasındaki mesafeyi arttırdığından öğrenen organizasyonlar için uygun olmamaktadır. Öğrenen organizasyonlarda fonksiyonlara göre bölümlere ayırma yerine süreç temeline göre bir yapılanma tercih edilmektedir. Kendi kendini yöneten takımlar öğrenen organizasyonlarda temel çalışma birimidir. Bu takımlar da farklı fonksiyonel birimlerden gelen bireylerden oluşmaktadır. Öğrenen organizasyonlarda iş görenler, ayrıntıları ile tanımlanmış görevleri yapmaktan çok belirli rolleri üstlenirler. Bu roller de sürekli olarak yeniden tanımlanır ve uyarlanır. Çok az biçimsel kural ya da prosedür vardır. İş görenler ortaya çıkan sorunları kendi sorumlulukları altında çözmeye çalışır. Öğrenen organizasyonlarda bilginin örgüt genelinde paylaşımı esastır. Bilginin akışını sağlamak için de örgütte iletişim mümkün olduğunca açık tutulmaya çalışılır. Öğrenen organizasyonlarda stratejinin belirlenmesi sürecine iş görenler, tedarikçiler, müşteriler ve hatta rakipler de katılabilmektedir. Öğrenen organizasyonlarda kültür, açıklığı, eşitliği, sürekli gelişimi ve değişimi destekler niteliktedir (Daft, 2001, s.19). Tablo 4.1’de öğrenen organizasyonlar ile geleneksel organizasyonların karşılaştırması bulunmaktadır;

Tablo 4.1: Öğrenen organizasyon ile geleneksel organizasyonun karşılaştırılması (Daft, 2001,s.19)

	Geleneksel Organizasyon	Öğrenen Organizasyon
Temel Paradigma	Mekanik Sistem	Açık Sistem
Çevre	Durağan	Çalkantılı (karmaşık ve istikrarsız)
Organizasyon Yapısı	Dikey	Yatay
Görevler	Uzun dönemli bakış açısı	Kısa dönemli bakış açısı
Sistem	Tek düze görevler	Güçlendirilmiş roller
Strateji	Rekabetçi	İşbirlikçi
Kültür	Katı	Uyarlanabilen

Örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon tanımlarına ilişkin irdellemeler aslında bu iki kavramın birçok ortak noktayı paylaştığını göstermektedir. Buna karşın, bu iki kavramın birbiri ile karıştırılmaması gerektiği de gözden uzak tutulmamalıdır. Çünkü ayrıntılı bir inceleme ile aralarında ciddi farklılıkların olduğunu görmek mümkündür.

4.2.3. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyon Kavramları Arasındaki Farklılıklar

Birbirleriyle birçok noktada örtüşmeleri ve birbirlerini tamamlamaları nedeni ile örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon kavramları arasında çok keskin hatlarla bir sınır çizmek olanaklı görünmemektedir. Bu nedenle birçok çalışmada bu iki kavramın bir arada, hatta zaman zaman bir takım karışıklıklar da yaşanarak birbirlerinin yerine kullanıldığı gözlemlenebilmektedir. Bu noktada da bu iki kavram arasında bir ayırım yapmanın önemi ve gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel öğrenmenin bir organizasyonda yer alan belirli faaliyet türlerini tanımlamak için kullanılan bir kavram olduğunu, buna karşın öğrenen

organizasyon kavramının belirli bir tür organizasyonu tasvir ettiğini vurgulamaktadır. Öğrenmenin doğası ve süreci açıklanmaya çalışıldığında ya da tartışıldığında örgütsel öğrenmeden söz edilebileceğini, tartışmanın odak noktası bir organizasyonu başarıya götüren bir takım özellikler olduğunda ise öğrenen organizasyon kavramına atıfta bulunulduğunun anlaşılabileceğini ileri sürmektedir (Williams, 2001, s. 68).

4.3. Organizasyonlarda Öğrenme Tarzları

Her organizasyonun bilinçli ya da değil, az veya çok öğrendiği olgusundan hareketle, neden organizasyonlar farklı oranlarda öğrenir sorusuna konu ile ilgili yazında verilen belli başlı yanıtlardan biri öğrenme tarzları açısından organizasyonlar arasında bir farklılık olduğu yönündedir. Yazında üzerinde sıkça durulan ve yaygın şekilde atıf alan öğrenme tarzları ise tek döngülü öğrenme ve çift döngülü öğrenmedir.

4.3.1. Tek Döngülü ve Çift Döngülü Öğrenme

Tek döngülü ve çift döngülü öğrenme kavramları Argyris ve Schön tarafından organizasyonların farklı biçimlerdeki öğrenme tarzlarını betimlemekte kullanılmaktadır. Benzer şekilde Fiol ve Lyles tek döngülü öğrenmeyi düşük düzeyde öğrenme, Senge ise uyarlanmacı öğrenme şeklinde kavramsallaştırmaktadır. Çift döngülü öğrenme ise Fiol ve Lyles (1985) tarafından yüksek düzeyde öğrenme, Senge tarafından da yaratıcı öğrenme olarak adlandırılmaktadır (Senge,1990, s.194).

Argyris örgütsel öğrenmeyi kısaca hataları bulma ve düzeltme süreci olarak tanımlamaktadır. Hataları düzeltmek için ise iki yol olduğunu ileri sürmektedir. Birincisi davranışı değiştirmektir. Bu tür bir hata düzeltme tek döngülü öğrenme ile sonuçlanmaktadır (Argyris,1977, s.116). İkinci yol ise destekleyici programı, başka bir anlatımla, ana programı değiştirmektir. Bu ise çift döngülü öğrenmeyi gerektirmektedir (Argyris, 1995, s.20). Daha açık bir ifade ile çift döngülü öğrenmenin gerçekleştirilebilmesi için altta yatan

politika ve hedeflerin sorgulanması zorunluluğu bulunmaktadır. Buna karşın, öğrenme süreci organizasyonun var olan temel normlarını ve politikalarını sürdürmeye izin veriyorsa tek döngülü öğrenmeden söz edilebilmektedir (Argyris ve Schön, 1978, s.3).

Argyris tek döngülü ve çift döngülü öğrenme ile ilgili açıklamalarını bir termostat örneği ile pekiştirmektedir. Buna göre tek döngülü öğrenme bir termostatın yaptığı işe benzetilebilir. Termostat, çok soğuk ya da çok sıcak olduğunda ısıyı artırır veya azaltır. Termostat bu işlemi gerçekleştirebilmektedir, çünkü dışarıdan enformasyon almakta (odanın ısısı) ve böylece düzeltici eyleme girişebilmektedir. Eğer termostat kendisini, ısıyı 25 derecede tutup tutmamanın iyi olacağı yönünde sorgulayabilirse, sadece hataları bulup düzeltmekle kalmayacak, kendi işleyiş programını, politika ve hedeflerini de sorgulamış olacaktır. Bu da çift döngülü öğrenmenin önünü açmaktadır (Argyris,1977, s. 120).

Örgütsel bağlamda düşünüldüğünde tek döngülü öğrenme ya da düşük düzeyde öğrenme mevcut örgüt yapısı içerisinde, mevcut kurallar dizisi çerçevesinde gerçekleşmektedir (Fiol ve Lyles, 1985, s.807). Böylece mevcut rutinlerin, kuralların, teknolojilerin, yapının ve stratejinin daha etkin ve verimli bir şekilde işletilmesi yolu ile çevresel koşullara en iyi şekilde karşılık verilmesi amaçlanmaktadır. Uyarlanmacı öğrenme diye de anılan tek döngülü öğrenme bu durumda, derece derece öğrenmeyi yani organizasyonun geçmiş karar çıktılarını iyileştirmesini ifade etmektedir (Murray, 2002, s.239). Uyarlanmacı öğrenmeyi benimseyen organizasyonlar var olan ürünlerinde, pazarlarında, hizmetlerinde ya da teknolojilerinde ufak adımlarla iyileştirmeler yapmaya odaklanmaktadır. Uyarlanmacı ya da tek döngülü öğrenmeye aşırı derecede bağlı organizasyonlar geçmiş başarıları dayanan rutin davranışlar geliştirmekte, bu da onların risk almalarını, fikir çeşitliliği yaratmalarını ve deneme-yanılma ile meşgul olmalarını engeller nitelikte bir durum yaratmaktadır (McGill et al., 1992, s.6).

Yeni yön tanımları, yeni problem çözme becerileri, yeni rutinler ve yeni bir kültürün geliştirilmesini gerekli kılan çift döngülü ya da yüksek düzeyde öğrenme ise önceki karar verme usullerini ve standart faaliyet yordamlarını unutmayı gerektirmektedir (Fiol ve Lyles, 1985, s.808). Bir başka ifade ile çift döngülü öğrenme alternatif rutinlerin, kuralların, teknolojilerin, hedeflerin ve amaçların araştırılmasına ve keşfedilmesine kapı açmaktadır. Yaratıcı öğrenme diye de adlandırılan çift döngülü öğrenme aslında dünyaya yeni gözlerle bakma anlamına gelmektedir (Senge, 1990, s.7). Dünyayı görmede yeni bir bakış açısı geliştirmek ise sistemleri, ana meseleleri ve olayları birbirine bağlayan ilişkilerin anlaşılmasını gerekli kılmaktadır (Slater ve Narver, 1995, s.64).

Çift döngülü öğrenme ya da yaratıcı öğrenmenin, tek döngülü öğrenmeye nazaran daha üstün bir yetenek olarak görüldüğü örgütsel öğrenme yazınında yaratıcı öğrenmeyi başaran organizasyonların sahip olduğu özelliklere de değinilmektedir. McGill ve arkadaşları bu özellikleri açıklık, sistematik düşünme, yaratıcılık, kişisel etkinlik ve empati biçiminde sıralamaktadır. Daha açık ifade etmek gerekirse, yaratıcı öğrenmeyi başarabilen organizasyonlarda yöneticiler, her sorunun cevabını bilen ve kontrolü asla elden bırakmak istemeyen bir lider rolü oynamazlar. Hem iş görenler hem de yöneticiler parçalardan ziyade bütünü görme becerisi sergilerler, risk almaya ve hata yapmaya açık olurlar, kendi değerlerini ve amaçlarını bilirler, kendi durumlarını gerçekçi bir şekilde değerlendirebilirler ve insan doğasına karşı duyarlılık gösterirler (McGill et al., 1992, s.10-16).

Argyris ve Schön üçüncü bir örgütsel öğrenme tarzı olarak ikincil (deutro) öğrenme kavramı ile hem tek döngülü hem de çift döngülü öğrenmeden farklı ve daha üstün bir öğrenme türünden söz etmektedir. İkincil öğrenme ile uğraşan organizasyonların üyeleri daha önceki öğrenme bağlamları hakkında öğrenmeyi başarabilmektedir. Geçmişteki öğrenme başarısızlıkları üzerinde düşünmekte ve incelemelerde bulunmaktadır. Öğrenmelerini kolaylaştıran ve zorlaştıran eylemleri keşfetmekte, öğrenme için yeni stratejiler icat etmekte, üretmekte, değerlendirmekte ve genellemeler

yapabilmektedir. Öğrenmeyi öğrenme diye de adlandırılan ikincil öğrenme bir anlamda bir organizasyonun tek ya da çift döngülü öğrenmeyi nasıl gerçekleştireceğini öğrenmesini ifade etmektedir (Argyris ve Schön, 1978, s.4). Ancak, Dodgson tarafından da vurgulandığı gibi bu şekilde öğrenebilen organizasyon örneği bulmak çok zor olmaktadır (Dodgson, 1993, s.389).

4.3.2. Çift Döngülü Öğrenmenin Önündeki Engeller

İkincil öğrenme gibi çift döngülü öğrenme de organizasyonlar tarafından yaygın biçimde başarı ile gerçekleştirilebilen bir öğrenme tarzı değildir. Argyris ve Schön bunun nedenini organizasyonların sahip olduğu paylaşılan varsayımlara bağlamaktadır. Bu varsayımlar organizasyonlarda statükonun korunmasına yol açmakta, insanların diğer bireylerin sorunlarına ve düşük nitelikteki özelliklerine meydan okumalarını engellemekte, böylece bu niteliklere sessiz bir rıza gösterilmesine sebep olmaktadır. Bu durumda bireyler, sahip oldukları zihinsel modelleri açığa vurmamakta ve bunların test edilmesine olanak tanımamaktadır. Bu da, organizasyonlarda düşük düzeyde öğrenmenin gerçekleşmesi ile sonuçlanmaktadır (Argyris ve Schön, 1978, s.17). Dixon bireylerin geliştirdikleri her zihinsel modelin gerçekçi ve doğru olamayabileceğine işaret ederek, daha fazla öğrenmenin gerçekleşmesi için insanların dünyayı başka şekillerde görmeye açık olmaları gerektiğini vurgulamaktadır (Dixon, 1999, s.27-28). Zira, insanların dünyayı geçmiş olayların gözlüğüyle görme eğilimi vardır. Mevcut görüşlerini destekleyen kanıtları ararlar ve seçerler. Küçük örneklemelerden ya da tekil örneklerden genellemeler yapabilirler. Zihinsel modellerini açığa vurmaktan kaçınan bireyler, yeni fikirler ve uygulamaları öğrendiklerini ileri sürseler de, çoğu zaman davranışlarında bu husus gözlemlenmemektedir (Easterby-Smith, 1997, s.1089).

Argyris bu durumu savunmacı rutinler kavramı ile açıklamaktadır. Bireyin kendini koruma amacına hizmet eden bir tür akıl yürütme üzerine inşa edilen savunmacı rutinler, kişiler kendi öğrenme ve çıkarsamalarını örtük hale getirdiklerinde ve ardından bu örtük mantığın dışında hiçbir şeyle test

edilmeyecek sonuçlara vardıklarında ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda ise ortaya çıkanları şu şekilde sıralayabiliriz (Argyris, 1994, s.80-81):

- İnsanların problemlerle iç içe yaşamaları,
- Problemlerini örtbas etmeleri,
- Sorumluluğu başkalarına yıkmada başarı kazanmaları,
- Sorumluluğu üzerlerine almada ise yavaş davranmaları gibi eylemlerin gözlenmesi doğal olmaktadır.

Zaman içerisinde savunmacı rutinler o kadar tanıdık ve bildik bir hal almaktadır ki organizasyonun örtük ve kabul edilmiş uygulamaları olmaktadır ve artık sorgulanmamaktadır (Argyris, 1990, s.25). Argyris'e göre bireyleri kendi savunmacı rutinlerini sorgulamaktan alıkoyan, eylemlerini planlamak ve yürütmek üzere kullandıkları kuramlar olmaktadır. Aslında bireyler iki tür kurama sahip olmaktadır. Bunlardan biri bireylerin inanışları, tutumları ve değerlerinden oluşan "benimsedikleri kuram" ve diğeri de gerçekte kullandıkları "kullanımda olan kuramdır". Bu iki kuram arasında çoğu insan için bir uyumsuzluk bulunmaktadır ve insanların çoğu da bu uyumsuzluğun farkında değildir ya da bu farklılığı itiraf etmek konusunda isteksizdir (Argyris, 1995, s.21). Bir başka anlatımla insanların davranışlarını çoğu zaman benimsedikleri kuramlar yönlendirmemekte ve insanlar da benimsedikleri kuramları kullanmadıklarının farkında olmamaktadır (Argyris, 1977, s.115). Bununla birlikte insanlar, kendilerini benimsedikleri kuramlar ile kullanımda olan kuramlar arasındaki uyumsuzluğu fark etmekten alıkoyacak tasarılar da geliştirirler (Argyris, 1995, s.21). Benimsenen kuramlar değişkenlik gösterebilirken, kullanımda olan kuramların çoğunda dört temel düzenleyici değer göze çarpmaktadır (Argyris, 1994, s.81-82). Model I olarak adlandırılan bu değerler ise niyet ettiğin amaçları başar, kazanmayı en çokla, kaybetmeyi en aza indir, olumsuz hisleri bastır ve neyi akılcı görüyorsan o şekilde davran biçiminde sıralanabilmektedir (Argyris, 1977, s.116).

Model I'e göre yaygın eylem stratejileri ise, şu şekilde belirtilebilir;

- Konumunu savun
- Kendinin ve diğer insanların düşüncelerine ve eylemlerine değer biç

- Anlamaya çalıştığın her şey için nedenler atfet

Bu eylem stratejileri de bireyleri kendi konumlarını, değerlendirmelerini ve niteliklerini sorgulamamaya ve diğer insanların mantıkları ile test etmemeye itmektedir (Argyris, 1995, s.21). Böylece bireyler acizlikten, riskten, rahatsızlıktan ve yetersizlik görüntüsünden kaçındıklarını düşünmektedir. Dahası, insanlar öğrenmeyi etkisiz kılan bu stratejiler üzerinde ustalaşabilmektedir (Argyris, 1994, s.82).

Argyris, çift döngülü öğrenmenin gerçekleşebilmesi için bireylerin Model I varsayımlardan, Model II adını verdiği değerler bütününe kaymaları gerektiğine işaret etmektedir. Model II değerler ise, geçerli enformasyon üretmek, özgür ve bilgili seçimler yapmak, bu seçimlere içsel bağlılık geliştirmek ve uygulamayı sürekli izlemek şeklinde sıralamaktadır (Argyris, 1977, s.120).

Bu değerler bireyi güvenilir enformasyon elde etmeye, yetkin olmaya, kişisel sorumluluklar üzerine konuşmaya ve kararlarının etkinliğini sürekli olarak izlemeye yöneltmektedir. Argyris'e göre Model I değerlerden Model II değerlere kayış en iyi şekilde bireylerin yaptıkları ile söyledikleri arasındaki farklılığı görmelerini sağlayarak gerçekleştirilebilir. Bunun organizasyonlarda başarılması için yazarın önerdiği reçete ise dışarıdan bir danışmanın müdahalesine izin vermek olmaktadır.

Problemin asıl nedenlerinin ortaya konmasına izin vermeyerek ve performans yetersizliklerini gizleyerek örgütsel öğrenmeyi engelleyen savunmacı rutinler (Dixon, 1999, s.4) dışındaki öğrenme engellerini Steiner "örgütsel ikilem" kavramı ile açıklamaya çalışmaktadır. Steiner'in çalışmasında ikilem "bireyin karar vermek ve eyleme geçmek zorunda olduğu ancak, biri diğerinden daha iyi bir çözüm seçeneğinin bulunmadığı durum" olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel ikilem bir tür örgütsel öğrenmeyi gerekli kılmaktadır ve eğer bu gerçekleşmezse bunun nedeni de araştırma konusu yapılmalıdır. Çalışmada söz konusu olabilecek muhtemel nedenler "örgütsel

engeller” olarak tanımlanmış ve bu engellere şu örnekler verilmiştir (Steiner, 1998, s.4);

- Örgütteki bireylerin taşıdığı metaforların yönetim tarafından anlaşılmaması,
- Organizasyonun geleceği ile bireylerin kendilerini ilgilendiren vizyonun iş görenler ve yönetim arasında tutarlılık göstermemesi,
- Güç farklılıkları ve iletişim yapılarının yeni ideolojiyi destekler nitelikte olmaması,
- Yönetim ideolojisindeki değişimle tutarlı bir yönetim tarzının ortaya konamaması,
- Davranışlara ilişkin biçimsel ve biçimsel olmayan normların, örgütsel öğrenme ideolojisinden çok geçmişteki ideolojiyi yansıtmaması.

Levinthal ve March da bir organizasyonun öğrenmesini güçleştiren üç tür öğrenme miyopluğundan söz etmektedir. Bunlar uzun dönem yerine kısa döneme odaklanma, daha büyük meselelerden ziyade çok yakındaki sorunlarla ilgilenme ve hataları göz ardı ederek sadece başarıya odaklı olmaktır (Levinthal ve March, 1993, s.95)

4.3.3. Organizasyonlarda Öğrenmeye Yararlanmacı ya da Keşfedici Yaklaşım

Örgütsel öğrenme yazınında, organizasyonların farklı öğrenme tarzlarını açıklamada yaygın olarak kullanılan tek döngülü ve çift döngülü öğrenme kavramlarının yanı sıra organizasyonların öğrenmeye yaklaşımlarını betimlemeye çalışan ve March tarafından ortaya atılan yararlanmacı ve keşfedici öğrenme yaklaşımları da önemli bir yet tutmaktadır.

Öğrenmeye yararlanmacı yaklaşım verimliliğin iyileştirilmesi ve mükemmelleştirme gibi fikirleri içermektedir. Yararlanmacı yaklaşımın özünde, var olan yetkinliklerin, teknolojilerin ve paradigmaların daha etkin kullanılması, iyileştirilmesi yatmaktadır. Bu yaklaşımın getirisi ise kısa

dönemde gerçekleşmekte ve tahmin edilebilir nitelikte olmaktadır. Keşfedici yaklaşım ise deneyimleme ve yenilik gibi kavramlarla tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımın özünde yeni seçenekleri araştırmak ve deneyimlemek yatmaktadır. Ancak bu yaklaşım kısa dönemde ve tahmin edilebilir nitelikte getiriler sağlayamamaktadır (March, 1991, s.85).

Örgütsel uygulamalarda keşfedici yaklaşım yeni fikirlerin araştırılması, yararlanmacı yaklaşım ise bu fikirlerin organizasyonun yapmaya çalıştığı iş ile bütünleştirilmesi biçiminde kendisini gösterebilmektedir (Gupta ve Thomas, 2001, s.503). Ancak keşfedici yaklaşım sonucu öğrenmenin getirilerinin kısa zamanda elde edilebilir olmayışı organizasyonların yararlanmacı yaklaşıma yakın durmasına yol açabilmektedir. March'ın ifadeleri ile bilinen seçeneklerden yararlanma bilinmeyen seçeneklerin araştırılmasına tercih edilmekte ve böylece güvenilir bir performans düzeyinin korunması amaçlanabilmektedir (March,1991, s.81).

Organizasyonlar için hem yararlanmacı hem de keşfedici yaklaşım gerekli unsurlar olmaktadır. Ancak, March'ın vurguladığı bir başka nokta, bu iki yaklaşımın kıt kaynaklar için bir yarış içerisinde olduğu ve bu nedenle organizasyonların da kendilerini bu ikisi arasında açık ya da örtük bir biçimde bir seçim yapmak zorunda hissetmeleri olgusudur (March, 1991, s.71). Bu durumda keşfedici ve yararlanmacı yaklaşımlar arasında bir denge kurmak ve korumak ise organizasyonların yaşaması ve gelişmesi için temel etkenlerden biri halini almaktadır. Bu notaya vurgu yapan Slater ve Narver da yararlanmacı yaklaşıma çok fazla odaklanmanın çift döngülü veya yaratıcı öğrenmeyi engelleyeceğini, çok fazla keşfedici yaklaşımın ise hem maliyetli olabileceğini hem de yeterince geliştirilmemiş birçok fikrin doğmasına neden olabileceğini ileri sürmektedir (Slater ve Narver, 1995, s.64).

Örgütsel öğrenme iki kutuplu bir ölçek üzerinde değerlendirildiğinde ilk seçenek olarak bir uca tek döngülü öğrenme ve diğer uca da çift döngülü öğrenme yerleştirilebilir. Benzer şekilde ikinci seçenek olarak bir kutupta yararlanmacı yaklaşım diğer kutupta da keşfedici yaklaşım düşünülebilir. Her

iki seçenek birlikte değerlendirildiğinde ise, organizasyonların çoğunlukla tek döngülü öğrenme ve yararlanmacı yaklaşım kutbuna yakın olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, bu durumda dahi tekrar vurgulanması gereken bir olgu olarak her organizasyonun az ya da çok öğrendiği görüşü öne çıkmaktadır. Bu ise organizasyonlarda öğrenme görüngüsünü anlayabilmek için örgütsel öğrenme sürecinin irdelenmesi gerektiğini doğurmaktadır.

4.4. Örgütsel Öğrenme Süreci

Yazında birçok yazar örgütsel öğrenmenin anlaşılabilmesi için bu kavrama bir süreç bakış açısı ile yaklaşmanın gerekliliğini vurgulamakta ve organizasyonlarda öğrenmeyi bir süreç olarak tanımlamayı ve modellemeyi tercih etmektedir. Bu bağlamda örgütsel öğrenme sürecinin zaman zaman farklı, zaman zaman benzer kavramlarla betimlendiği de gözlemlenmektedir. Örneğin Dixon (1999) örgütsel öğrenmenin, enformasyon yaratılması; yeni enformasyonun örgütsel bağlam ile bütünleştirilmesi; enformasyonun ortaklaşa yorumu ve örgüt üyelerinin eyleme geçmek üzere yetkilendirilmesi şeklinde betimlenebilecek dört farklı ama birbiri ile bağlantılı aşamadan oluşan bir süreç olduğunu ileri sürmektedir (Dixon, 1999, s.30).

Crossan da benzer bir süreci farklı kavramlarla betimlemekte ve örgütsel öğrenme sürecinin aşamalarını sezinleme, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaştırma olarak sıralamaktadır. Slater ve Narver ise örgütsel öğrenmeyi enformasyon elde etme, enformasyonun dağıtımı ve paylaşılan yorum şeklinde üç aşamadan oluşan bir süreç olarak görmektedir. Robinson örgütsel öğrenmeyi dört aşamadan oluşan bir süreç olarak modellemektedir. Bu modele göre örgütsel öğrenme sürecinin aşamaları, gözlemleme, modelleme, yorumlama ve canlandırma olmaktadır. Benzer biçimde Carrol da örgütsel öğrenmeyi gözlemleme, düşünme, yaratma ve eylemde bulunma aşamalarından oluşan bir süreç olarak betimlemektedir. Daft ve Weick organizasyonlarda öğrenme sürecinin bütününün üç aşamadan oluştuğunu ileri sürmektedirler. Bu aşamaları da veri toplama anlamında tarama, veriye anlam verme olarak yorumlama ve eylemde

bulunma anlamında öğrenme kavramları ile açıklamaktadırlar. Argyris ve Schön ise örgütsel öğrenme sürecini kullanımda olan kuramların ve bunların sonuçlarının keşfi, daha etkin kullanımdaki kuramların icat edilmesi ve üretilmesi, öğrenme süreçlerinin sürekli olarak izlenmesi ve iyileştirilmesi anlamında keşif, icat, üretim ve genelleme aşamaları ile tanımlanmaktadır (Argyris ve Schön, 1978, s.46).

Örgütsel öğrenme süreci ile ilgili olarak yazında en sık atıf alan modellerin başında ise Huber'ın dört aşamalı modeli gelmektedir. Bu modelde örgütsel öğrenme aşamaları şu şekilde sıralanmaktadır (Huber, 1991, s.90);

- Bilgi elde etme
- Enformasyon dağıtımı
- Enformasyonun yorumlanması
- Örgütsel bellek

4.4.1. Enformasyon Elde Etme

Organizasyonlarda enformasyon elde etme yollarından ilkinin, organizasyonun kurucusunun organizasyonu ilk kurmaya karar verdiği an ile resmi olarak kurulduğu ana kadar ki zaman aralığında organizasyon adına gerçekleştirdiği öğrenme olarak göstermektedir. Diğer enformasyon elde etme yolları olarak ise doğrudan deneyimlerden kasıtlı ve sistematik olarak ya da kendiliğinden gerçekleşen öğrenmeyi; organizasyonun diğer organizasyonların stratejileri, yönetsel uygulamaları ve teknolojileri hakkındaki öğrenmelerini; organizasyonda bulunmayan bilgilere sahip iş görenlerin istihdam edilmesi ile gerçekleşen öğrenmeyi ve çevresel tarama, odaklanmış araştırma ve / veya performans izleme aracılığıyla öğrenmeyi de saymaktadır (Huber, 1991, s.91-97). Lam bunlara, organizasyonların yapılan hatalardan da öğrenebileceği olgusunu eklemektedir. Enformasyon elde etme organizasyonun herhangi bir yönü veya deneyimleri üzerine ya da organizasyonun çevreyle ilişkisi üzerine düşünmeyi ve sorgulamalarda bulunmayı da gerektirmektedir (Robinson et al., 1997, s.229). Dixon ise

organizasyonlarda enformasyon yaratılmasını dışsal verilerin toplanması ve içsel olarak yeni fikirlerin üretilmesi şeklinde iki boyutta ele almaktadır. Buna göre dışsal verilerin toplanması, birincil kullanıcılar tarafından sürekli olarak müşteriler, tedarikçiler, yeni teknolojiler ve ekonomik koşullar hakkında çok sayıda kaynaktan enformasyon elde etmeyi ifade etmektedir. Süreçler ve ürünler anlamında yeni fikirlerin üretilmesi ise örgüt sınırları içerisinde başarıların ve hataların analizi, yeni enformasyon elde etme amacıyla tasarlanmış deneylerin yaratılması, faaliyetler içerisinde kontrol noktaları oluşturarak kendi kendini kontrol eden faaliyetlerin yaratılması yolu ile enformasyon elde etme gibi çabaları kapsamaktadır (Dixon, 1999, s.97-98). Crossan ise sezinleme kavramı ile örgütsel öğrenme sürecinde enformasyon elde etme aşamasına karşılık gelen bir faaliyeti tanımlamaktadır. Sezinieme aslında bireylerin, değişkenler arasında daha önce farkına varmadıkları bir takım ilişkiler kurmaları yolu ile enformasyon elde etmeleri anlamını taşımaktadır (Crossan et al., 1999, s.523).

Örgütsel öğrenme sürecinin enformasyon elde etme aşamasında tanımlanan yaklaşımların işaret ettiği temel nokta bireysel öğrenmenin önemidir. Bir başka ifade ile enformasyon elde etmenin merkezinde bireysel öğrenmenin yer aldığı göze çarpmaktadır. Gerçekte, organizasyon bağlamında ele alındığında öğrenme farklı düzeylerde gerçekleşebilmektedir. Watkins ve Marsick'e göre bu düzeyler bireysel öğrenme, takım olarak öğrenme, örgütsel öğrenme ve toplumsal düzeyde öğrenme (toplum-örgüt etkileşiminden kaynaklanan) olarak bir sıralamaya tabii tutulabilmektedir. Bunlara ek olarak organizasyonlar arasında ortak bir proje için işbirliği yapıldığında ortaya çıkan etkileşimlerden doğan örgütler arası öğrenmeden de söz etmektedir. Ancak, konu ile ilgili birçok yazar tarafından paylaşılan bir görüş olarak bireysel öğrenme olmaksızın örgütsel öğrenmenin olamayacağını ifade etmek gerekmektedir (Argyris ve Schön, 1978, s.20). Bireyler örgütlerdeki birincil öğrenme varlıkları olmaktadır (Dodgson, 1993, s.377). Bu konuda en katı yaklaşımlardan birini örgütsel öğrenmenin (a) organizasyonların kendi üyelerinin öğrenmesi ile ve (b) organizasyonun önceden sahip olmadığı bilgilere sahip yeni üyelerin organizasyona

kazandırılması ile ortaya çıkabileceğini ileri süren Simon sergilemektedir (Simon, 1991, s.125). Kısaca belirtmek gerekirse, organizasyonlar bağlamında öğrenme, organizasyon adına performansın iyileştirilmesi yönünde cesaretlendirilmiş bireyler ile başlamakta ve organizasyonlar, bireysel üyeleri aracılığıyla öğrenmektedir (Gupta ve Thomas, 2001, s.505).

Bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenme için önemi açıktır. Bu durumda bireylerin nasıl öğrendiği sorusunun yanıtlanması da büyük önem arz etmektedir. Hurley de bu noktaya vurgu yaparak öğrenen organizasyonların inşa edilmesi için bireylerin nasıl öğrendiğinin ve geliştiğinin anlaşılmasının gerekliliğini ifade etmektedir. Bireyler, çevreden gelen meydan okumalara deneme-yanılma, hata yapma ve hataları düzeltme ve buradan elde edilen bilgileri deneyimlerine yansıtma yoluyla öğrenmektedir (Hurley, 2002, s.271). Bireysel öğrenme konusunda yazında en çok atıf alan model ise Kolb'un modeli olmaktadır. Kolb öğrenmeyi deneyimin dönüştürülmesi ile bilginin yaratılması süreci olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan yola çıkarak yazar somut deneyim, gözlem üzerine düşünme, soyut kavramsallaştırma ve etkin deneyimleme biçimindeki birbiriyle bağlantılı dört aşamadan oluşan bir bireysel öğrenme döngüsü ortaya atmaktadır. Buna göre bireyler öğrenebilmek için, bireysel öğrenme döngüsü şu şekildedir (Kolb, 1984, s.38);

- Tam ve açık olarak, çarpıtılmaksızın yeni deneyimlerle haşır neşir olabilme becerisi
- Farklı bakış açılarından deneyimler üzerine düşünebilme ve gözlem yapabilme becerisi
- Gözlem ve düşünmeyi mantıklı kuramlar ile bütünleştiren kavramlar yaratma becerisi ve
- Kuramları karar verme ve problem çözmede kullanabilme becerisi

Organizasyonlarda bireysel öğrenmenin gerçekleşiyor olması, örgütsel öğrenmenin de gerçekleşeceği anlamına gelmemektedir. Bir başka anlatımla, bireysel öğrenme mutlaka örgütsel öğrenmeyi de beraberinde getirmeyebilmektedir (Allen, 1998, s.55). Bu durumda örgütsel öğrenmenin

basitçe örgütteki bireylerin öğrenmelerinin bir toplamı olarak tanımlanamayacağı da açık olmaktadır (Fiol ve Lyles, 1985, s.804). Bu bağlamda bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme arasında bir ayırım yapma ihtiyacı doğmaktadır. Kim'e göre örgütsel öğrenme bireysel öğrenmeden daha karmaşık ve dinamik bir süreçtir (Kim, 1993, s.40). Stata da örgütsel öğrenmeyi bireysel öğrenmeden farklı kılan yönleri şu şekildedir. Örgütsel öğrenmenin paylaşılan iç görüşler, bilgi ve zihinsel modeller aracılığıyla gelişmesi ve geçmiş bilgi ve deneyimlerin yani hafızanın üzerine inşa edilmesi olarak sıralamaktadır (Stata, 1989, s.64).

Diğer örgüt üyeleri ile paylaşılan bilginin yaratılması, bireysel öğrenmenin örgütsel bellek ve kültürün bir parçası olan örgütsel öğrenmeye dönüşmesine olanak sağlamaktadır. Böylece elde edilen enformasyonun organizasyonun geneline yayılması ve yorumlanması olgusu, bireysel olarak öğrenilenlerin örgütsel belleğe aktarılarak örgütsel öğrenmeye dönüşmesinde oynadığı aracılık rolü ile önem kazanmaktadır.

4.4.2. Enformasyonun Dağıtımı ve Yorumlanması

Örgütsel öğrenmenin, bireysel öğrenmeden enformasyonun dağıtımı ve örgüt üyelerince paylaşılan bir yoruma kavuşturulması ile ayırt edilebileceği anlaşılmaktadır (Slater ve Narver, 1995, s.65). Ancak, vurgulanması gereken önemli bir nokta, enformasyonun dağıtımı ve ortaklaşa yorumlanmasını sağlayan süreçler açısından ele alındığında bu iki kavram arasında kesin bir sınır çizmenin olanaksızlığıdır. Bu nedenle burada enformasyon dağıtımı ve enformasyonun yorumlanması kavramları aynı başlık altında bir arada incelenmektedir.

Huber'a göre organizasyonlardaki bireyler ya da birimler enformasyonun kime ya da hangi birime hizmet edeceğini bilememektedir (Huber, 1991, s.100-101). Diğer taraftan, enformasyona ihtiyacı olan birey ya da birimler de ihtiyaç duydukları enformasyonun organizasyon içinde nerede olduğunu bilememektedir. Bu durumda örgütsel öğrenme açısından

enformasyona sahip olan birey ya da birimler ile enformasyona ihtiyacı olan birey veya birimler arasında enformasyonun dağıtımı ve yorumlanmasını sağlayacak süreçlerin işler hale getirilmesi gerekmektedir. Bunun için de farklı işlevsel bölümler arasındaki sınırların ortadan kaldırılması, farklı işlevsel bölümlerin ortak katılımını gerektiren faaliyetlere girişilmesi ve işlevsel bölümler arasında tartışmalara olanak sağlama yolu ile enformasyon takasının gerçekleştirilmesi ilk akla gelen uygulamalar olabilmektedir (Cooper ve Kleinschmidt, 1991, s.140). Bu çerçevede iş görenlerin bölümler arasında dolaşımı, bağlantı rolleri, bütünleştirici rolleri, matris örgüt yapıları, toplantı ve görev gruplarında yüz yüze etkileşim, enformasyon teknolojilerinden yararlanma enformasyonun dağıtımı ve yorumlanması için ön plana çıkan örgütsel uygulamalar olmaktadır (Slater ve Narver, 1995, s.65).

Enformasyonun dağıtımı ve ortaklaşa yorumu açısından önemli bir kavram diyalogdur. Dixon'a göre diyalog bireyler arasında her bireyin kendi anlam yapısını açığa vurduğu konuşmadır. Bu tür bir konuşma ile bireyler arasında karşılıklı öğrenme gerçekleşebilmektedir. Ancak, sözü edilen türde bir diyalogun aşağıdaki unsurlara sahip olması gerekmektedir (Dixon, 1999, s.110);

- Diğer bireylere konu ile ilgili tam ve doğru enformasyonu sağlama,
- Diğer bireylerin fikirleri onaylanmasa da yetkinliklerinin onaylanması,
- Diğer bireylerin akıl yürütme yöntemlerini açığa vurmalarına izin verme yani, ne tür verilerden hareketle ne tür sonuçlara ulaştıklarını açıklamalarına izin verme,
- İkna edici veriler ve akılcı çözümler önerildiğinde bunları kabullenebilme,
- Bireyin kendi iddiaları ile diğerlerinin iddialarını test edilebilecek birer hipotez gibi görebilmesi,
- Diğer bireylerin akıl yürütme yöntemlerine ve görüşlerini dayandırdıkları verilere meydan okuyabilme.

Dixon birçok organizasyonda bireylerin bu sayılanların tam aksi yönünde davrandıklarını da iddia etmektedir. Fakat enformasyonun dağıtımı

ve yorumlanması açısından ele alındığında bu niteliklere sahip bir diyalogun gerçekleşmesi örgütsel öğrenmenin önündeki bir çok engeli de kaldırabilecek gibi görünmektedir. Bu çerçevede, uğraş toplulukları diyalogun örgütsel bağlamda gerçekleşmesine olanak tanıyacak bir örgütsel uygulama örneği olarak vurgulanabilmektedir. Wenger ve Snyder'e göre uğraş toplulukları paylaşılan uzmanlık ve ortak bir girişim tutkusuyla birbirine kenetlenmiş insan gruplarıdır. Bu grupların üyeleri düzenli olarak bir araya gelmekte ve yaratıcı yollardan deneyim ve bilgilerini paylaşmaktadır. Böylece sorunlara yeni yaklaşımlarla yeni çözümler üretmektedir (Wenger ve Snyder, 2000, s.139).

Enformasyon ve bilgi birbirlerinin yerine kullanılabilecek kavramlar olmamakla birlikte bu ikisi arasındaki ayrım geçici olarak göz ardı edildiğinde enformasyonun dağıtımı ve yorumlanması adına vurgulanması gereken bir başka konu örtük ve açık bilgi ayrımıdır. Nonaka örgütsel öğrenmenin kişisel bilginin diğer örgüt üyeleri için de erişilebilir kılınmasından geçtiği görüşünü kabullenerek örtük ve açık bilgi ayrımına dikkat çekmektedir. Yazara göre, açık bilgi biçimsel ve sistematiktir ve kolayca paylaşılabilir. Buna karşın örtük bilgi kişiseldir, biçimselleştirmek ve dolayısıyla diğer bireylere iletmek oldukça güçtür. Örtük ve açık bilgi ayrımı bağlamında enformasyonun dağıtımı ve yorumlanması için dört sürecin gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Nonaka, 1991, s.98-99);

- Örtük bilgiden örtük bilgiye akış yani, bireyler arasında gözlem, taklit ve uygulama yolu ile örtük bilginin aktarılması. Bu süreç sosyalleşme olarak da adlandırılmaktadır. Ancak, sınırlı bir bilgi yaratma biçimidir, çünkü bilgi örtük kaldığından bir bütün olarak organizasyon için yararlanabilir durumda değildir.
- Açık bilgiden açık bilgiye akış yani, bireyin açık bilginin parçalarını yeni bir bütün içerisinde birleştirmesi, farklı kaynaklardan enformasyonun sentezlenmesi. Bu süreç eklemleme olarak da adlandırılmaktadır. Ancak, bu süreç gerçekte organizasyonun var olan bilgi temelini genişletmemektedir.
- Örtük bilgiden açık bilgiye akış yani, örtük bilginin başkalarına aktarılabilir ve başkaları ile paylaşılabilir şekilde (politika,

yordam, strateji gibi) açık bilgiye dönüştürülmesi. Bu süreç birleştirme diye de adlandırılmaktadır.

- Açık bilgidен örtük bilgiye akış yani, açık bilginin organizasyonun tamamında paylaşılması diğer bireylerin bu bilgiyi içselleştirmeleri, açık bilgiyi kendi örtük bilgilerini genişletmeleri, derinleştirmeleri ve yeniden şekillendirmeleri için kullanmaları. Bu süreç içselleştirme olarak da adlandırılmaktadır.

Öğrenen organizasyonlarda bu süreçlerin tamamı etkileşim halinde var olmaktadır. Örgütsel uygulamalar açısından örneklendirmek gerekirse örtük ve açık bilgi ayrımı temelinde Hansen ve arkadaşları, bilgi paylaşımında kodlaştırma ve kişiselleştirme stratejilerinden bilinçli bir şekilde yararlanılabileceğini ileri sürmektedir. Bu bağlamda kodlaştırma stratejisi bireylerin sahip olduğu örtük bilginin belgelere aktararak paylaşılabilir açık bilgiye dönüştürülmesini, kişiselleştirme stratejisi ise yine örtük bilginin bu kez diyalog yolu ile bireyden bireye aktarılmasını ifade etmektedir (Hansen et al., 1999, s.106).

Diyalog çerçevesinde örtük ve açık bilginin bireyden bireye aktarılması ve yorumlanması açısından ortaklaşa bir dilin varlığı da büyük bir önem arz etmektedir. Crossan ortaklaşa dilin önemini, hisleri, önsezileri ve sezgileri adlandırmada ve açıklamada oynadığı rolü vurgulayarak anlatmaktadır. Ayrıca dil sadece öğrenmeye yardımcı olmakla kalmamakta öğrenilenleri de koruyabilmektedir (Crossan et al., 1999, s.528).

Enformasyonun örgüt genelinde dağıtımı ve paylaşımı ile ihtiyacı olan birey ya da birimlere ulaştırılması ve yorumlanması enformasyona anlam verilmesini de gerektirmektedir. Enformasyonun yorumlanarak anlam verilmesi sürecinin çıktısı ise paylaşılan zihinsel modeller olmaktadır. Senge zihinsel modelleri, dünyanın nasıl çalıştığına ilişkin derinde tutulan içsel imgeler olarak tanımlamakta ve bireylerin neyi gördüğünü etkileyebilecekleri için bireylerin ne yaptığı üzerinde de güçlü etkileri olduğunu ileri sürmektedir (Senge, 1990, s.192-193). Kim zihinsel modellerin bireylerin dünya görüşünü

yansıttığını belirlemektedir. Zihinsel modellerin iki parçası mevcuttur ve şu şekildedir (Kim, 1993, s.39-40);

- Rutinler (faaliyet düzeyinde öğrenme ile ilgilidir yani, bireyin belirli bir görevi tamamlamak için izlemesi gereken adımları öğrenmesi anlamı taşımaktadır)
- Çerçeveler (kavramsal öğrenme ile ilgilidir yani, egemen olan koşulların, yordamların, kavramsallaştırmaların sorgulanması ve yeni çerçevelere ulaşılması anlamında öğrenmedir)

Kim'e göre kavramsal öğrenme çerçevelerde değişim yaratmakta, bu da bireysel anlamda dünyaya yeni gözlerle bakmayı sağlamaktadır. Bireysel çerçeveler de organizasyonun dünya görüşünü etkilemektedir. Faaliyet düzeyinde öğrenme ise yeni ya da gözden geçirilmiş rutinler üretmekte, zaman içinde başarılı olan bireysel rutinler de standart faaliyet yordamlarına dönüşebilmektedir. Bu nedenle örgütsel öğrenme açısından bireylerin kendi zihinsel modellerini iyileştirmeleri, bu modelleri açığa vurmaları ve böylece paylaşılan zihinsel modeller geliştirmeleri büyük bir önem arz etmektedir (Kim, 1993, s. 39-40).

Paylaşılan zihinsel modellerin geliştirilmesi büyük ölçüde enformasyonun yorumlanması sonucu her bireyin kendi ürettiği anlamı diğer bireylerle paylaşmasına dayanmaktadır. Böylece etkileşim içerisinde birey kendi ürettiği anlamı diğer bireylerin ürettiği anlamların etkisine açmaktadır. Bu süreçte aynı zamanda, bireyin kendi ürettiği anlam diğer bireylerin ürettiği anlamları da etkilemektedir. Bu sürecin sonucunda ise ortak anlamların geliştirilmesi olanaklı hale gelmektedir (Dixon, 1999, s.104). Ancak, burada amaç tam bir fikir birliğine varmak olmamalıdır. Zira, organizasyonun kilit iş görenleri arasında uzun dönemli duygusal zıtlışmalara yol açacak kadar fazla olmamak kaydıyla fikir uyuşmazlığının ve çatışmanın olması yeni enformasyonun çok sayıda yoruma açık hale getirilmesine ve yeni iç görüler kazanılmasına yol açabilmektedir (Slater ve Naver, 1995, s.65).

Enformasyonun dağıtımı ve yorumlanması bireysel olarak elde edilen enformasyonun örgüt geneline yayılması ve bu enformasyona ortak bir anlam verilmesini sağlasa da gelecek örgütsel uygulamalar için de yeniden kullanılabilir olmasını garanti etmemektedir. Bu nedenle örgütsel bellek kavramı ve öğrenilenlerin belleğe aktarılması olgusu önem kazanmaktadır.

4.4.3. Örgütsel Bellek

Organizasyonlarda öğrenme sistemleri sadece mevcut örgüt üyelerini değil tarih, deneyim, normlar ve hikâyelerin bir araya gelmesi ile gelecekteki üyeleri de etkilemektedir. Ayrıca organizasyonlar, standart faaliyet yordamları ya da rutinler içerisinde de önemli miktarda enformasyonu depolayabilmektedir. Bu sayılanlar aslında, bilginin ya da enformasyonun gelecek örgütsel uygulamalar için depolanabileceği araçlar olarak örgütsel belleğin birer parçası olmaktadır. Ancak, örgütsel belleğin bir diğer unsuru da insanlardır. Bu nedenle iş gören devri, örgütsel belleğin insan unsurunda önemli bir kayba neden olabilmektedir (Huber, 1991, s.105). Bu, özellikle insanlar kişisel deneyimlerini karar vericilere aktaramadığında ve bu yüzden geçmişte öğrenilenler ve bilgi işgücü devri ile yok olduğunda geçerli bir durumdur. Böylece işgücü devri ile örgütün belleği aşınmakta ve organizasyonun etkinliği ve verimliliği azalabilmektedir (Woiceshyn, 2000, s.1113).

Bundan kaçınmanın bir yolu Crossan tarafından vurgulanan kurumsallaşma sürecinde yatmaktadır. Kurumsallaşma süreci ile geçmişte işe yarayan öğrenilmiş davranışlar organizasyonun rutinleri içerisine gömülür yani, örgütsel belleğe kaydedilir. Böylece bireyler organizasyondan ayrılırlar dahi öğrendikleri şeyler onlarla birlikte organizasyonu terk etmez (Crossan et al., 1999, s.532). Öğrenilenlerin bazıları sistemlerin, yapıların, stratejilerin, rutinlerin ve enformasyon sistemlerinin içerisinde gömülü kalır. Bu da organizasyonlara kendi deneyimlerinden öğrenebilme ve gelecekteki eylemlerini etkileyebilecek olan geçmiş olayları hatırlayabilme becerisi kazandırır. Bir başka ifade ile organizasyonlar zaman içerisinde evrim

geçirdikçe başarılı olaylar tekrarlayan davranışları da beraberinde getirecektir. Bunu sağlayan da örgütsel bellektir. Örgütsel bellek, bilginin organizasyonda nasıl tutulduğu meselesi ile ilgilenir. Fiziksel yerleşim, işleyiş prosedürleri, bireyler, kültür organizasyonlarda bilginin tutulduğu varlıklara birer örnektir (Hong, 1999, s.176).

Kim'e göre örgütsel bellek en geniş tanımıyla bir organizasyonda daha sonra çağrılmak üzere saklanan her şeyi kapsamaktadır. Bireylerin kafasındakiler de dâhil olmak üzere eski faturaların saklandığı dosyalar, mektupların kopyaları, bilgisayarlarda depolanan veriler, en son stratejik planlar bunlara örnektir (Kim, 1993, s.43). Hedberg de organizasyonların beyinleri olmadığını ancak bilişsel sistemlere ve belleklere sahip olduklarını ileri sürmekte ve "bireylerin zamanla kendi kişiliklerini, kişisel alışkanlıklarını ve inanışlarını geliştirmesi gibi organizasyonlar da dünya görüşleri ve ideolojiler geliştirebilir, organizasyon üyeleri gelirler ve giderler, liderler değişir ancak, organizasyonların bellekleri zaman içerisinde belirli davranışları, zihni haritaları, normları ve değerleri korur" ifadesini kullanmaktadır (Hedberg, 1981, s.6). Williams'a göre ise örgütsel düzeyde kültür, bireysel düzeyde belleğin yerine getirdiği birçok işlevi üstlenmektedir. Normann da, bu görüşü destekler nitelikte örgütsel kültürün bir tür örgütsel bellek olarak görev yaptığını ileri sürmektedir (Normann, 1985, s.230).

Örgütsel bellek ya da enformasyonu depolama işlevi görmesi açısından örgüt kültürü yaratıcı öğrenmeyi engelleyici bir etken olarak da işlev görebilmektedir. Çünkü organizasyonun, geleneksel olarak büyük yatırımlar yaptığı ve geçmişte başarılı olan yeteneklerinin yerine yeni yeteneklerin elde edilmesi riski ve çabasıdan kaçınmasına neden olabilmektedir. Bu durumda organizasyon öğrendiklerini unutabilmeyi başarmalı ve risk almaları konusunda bireyleri cesaretlendirebilmelidir (Slater ve Narver, 1995, s.65).

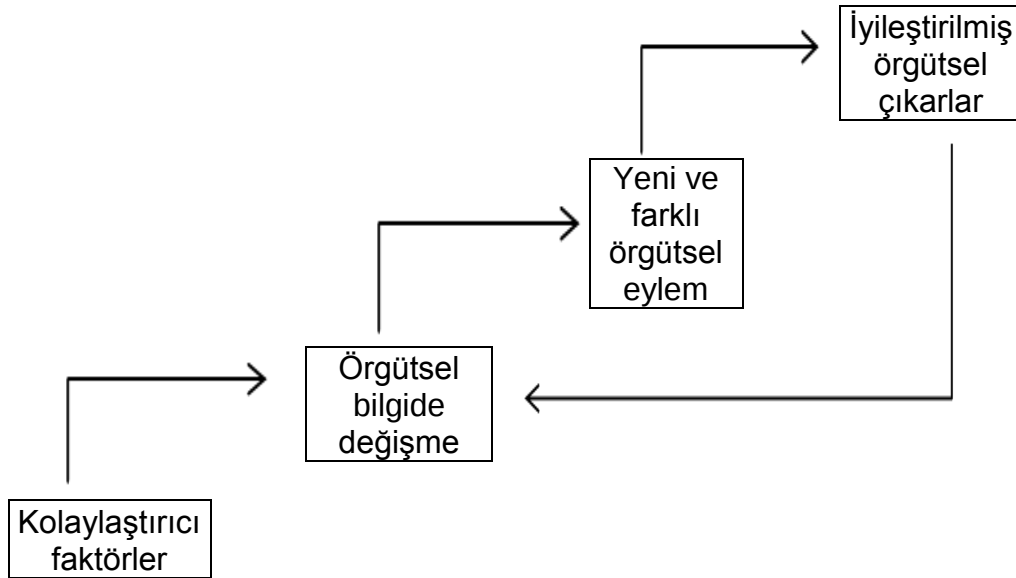
Örgütsel öğrenme süreç olarak ele alındığında enformasyon elde etme ile başladığı, enformasyonun dağıtımı ve yorumlanması ile bireysel olarak kazanılan enformasyonun paylaşılması ve anlamlandırılması sonucu örgütsel

belleğe ya da örgüt kültürüne kodlanmasının olanaklı olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, organizasyonlarda bu sürecin sadece kendi kendine gerçekleşmesini beklemek günümüz çevre koşullarının taleplerine cevap verebilmek için yeterli görünmemektedir. Bu bağlamda örgütsel öğrenmenin yönetilmesi olgusu ortaya çıkmaktadır. Örgütsel öğrenmenin yönetilebilmesi için de öncelikle ölçülmesi gerekmektedir.

4.5. Örgütsel Öğrenmenin Ölçülmesi ve Temel Yaklaşımlar

Öğrenen organizasyonların inşasında ve bir organizasyonda öğrenmenin yönetilmesinde örgütsel öğrenmenin ne derece başarılı olduğının ölçülmesi hayati bir önem taşımaktadır. Zira örgütsel öğrenme ölçülebilir ve iyileştirilebilir bir görüngü olarak kabul edilmektedir. Ancak, öğrenen organizasyon ve örgütsel öğrenme ile ilgili yazında yer alan bir çok çalışma kuramsal niteliktedir. Görgül nitelikteki çalışmaların sayısı ise oldukça azdır ve bu çalışmaların birçoğunun da organizasyonların öğrenme derecelerini “örgütsel öğrenme yeteneği” ya da “örgütsel öğrenme kapasitesi” gibi kavramlarla ölçtüğü gözlemlenmektedir (Benoit ve Mackenzie, 1994, s.26).

Örgütsel öğrenmenin ölçülmesi konusunda kapsamlı ve diğer açıklamaları da toparlayıcı nitelikte açıklamalar Dixon’dan gelmektedir. Şekil 4.2’de görüldüğü gibi Dixon’a göre bir organizasyonda öğrenmenin ölçümü aşağıdaki dört ana gösterge üzerinden gerçekleştirilebilmektedir (Dixon, 1999, s.155-165).



Şekil 4.2 :Örgütsel öğrenmeyi ölçmede yararlanılabilecek ana değişkenler (Dixon, 1999, s.157)

Dixon, bu ana değişkenleri sıralamakla kalmamakta aynı zamanda bu değişkenlerin ölçümü ile ilgili önerilerde de bulunmaktadır. Buna göre, örgütsel öğrenmeyi ölçen birçok ölçeğin aslında kolaylaştırıcı faktörleri ölçtüğü ileri sürülmektedir. Bu ölçekler dayandıkları kuramsal tabana göre ağırlıklı olarak kimi zaman iletişim ile ilgili kimi zaman da işletme süreçleri ile ilgili meseleleri kapsasalar da, temelde ölçmeye çalıştıkları şey örgüt üyelerinin öğrenmeyi kolaylaştıran faktörlerin organizasyonda ne dereceye kadar yürürlükte olduğuna dair algılamaları olmaktadır. Buradaki varsayım ise kolaylaştırıcı faktörler ne kadar çok yürürlükte ise öğrenmenin de o kadar yoğun gerçekleşeceği yönündedir. Ancak, gözden kaçırılmaması gereken nokta, kolaylaştırıcı faktörlerden bağımsız olarak da organizasyonlarda öğrenmenin gerçekleşebileceği olgusudur (Dixon, 1999, s.158).

Bilgideki değişim üzerinden örgütsel öğrenmenin ölçülmesi durumunda öğrenme sahip olunan bilgideki değişim olarak tanımlanmakta ve belirli bir zaman aralığında bireylerin bilgi düzeylerindeki değişim tespit edilmeye çalışılmaktadır. Burada organizasyonlar için pek uygun bir seçenek olmasa da biçimsel eğitim programlarında kullanılan testlere benzer sınav

yöntemlerinden yararlanılabileceğinden bahsedilmektedir. Bilgedeki değişim üzerinden bir ölçüm yapılmak isteniyorsa en iyi yolun bireysel ya da grup olarak mülakatlar yapmaktan geçtiği de ileri sürülmektedir (Dixon, 1999, s.158).

Kazanılan yeni bilginin strateji değişimi, süreç değişimi ya da politika değişimi gibi örgütsel eylemlerde değişimleri de beraberinde getireceği varsayımından hareketle yeni ya da farklı örgütsel eylemlerin gerçekleşip gerçekleşmediği sorusunun yanıtı aranarak da örgütsel öğrenmenin ölçülmesi olanaklı olmaktadır. Örgütsel eylemlerdeki değişimler zamana bağlı olmakla beraber gözlemlenebilir değişkenler olduğundan bu bakış açısı ile yapılan ölçümlerde gözlem yönteminden yararlanılması önerilmektedir (Dixon, 1999, s.159).

4.6. Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Performansa Etkisi

Örgütsel öğrenme yazınında, örgütsel öğrenmenin örgütsel performans üzerindeki iyileştirici yönde olumlu etkilerinden sıklıkla söz edilmektedir. Aslında bu görüş örtük bir varsayıma dayanmaktadır. Bu varsayıma göre öğrenme her zaman arzulanan sonuçlara ulaşmayı sağlamaktadır. Ancak, burada sorgulanması gereken nokta organizasyonlar bağlamında gerçekleşen tüm öğrenmelerin gerçekte değerli olup olmadığıdır. Lähteenmäki bu soruyu, bireyler gibi organizasyonların da kötü alışkanlıkları öğrenebileceklerine işaret ederek yanıtlamaktadır. Brunsson da benzer şekilde yanlış anlamalara dayalı öğrenmelerin ya da içsel ve dışsal uyaranlara verilen yanlış cevaplar nedeni ile organizasyonlarda çarpıtılmış öğrenmelerin gerçekleşebileceğini ileri sürmektedir. Bu açıklamalar ışığında her öğrenmenin her zaman olumlu sonuçlar doğuramayabileceği olgusu göz ardı edilemez fakat hemen belirtmek gerekir ki, örgütsel öğrenme günümüz organizasyonlarının hayatta kalması için anahtar unsurlardan biri olarak görülmektedir. Çünkü, çevredeki değişim hızı organizasyonları sürekli olarak rakiplerinden daha etkili iş görme biçimleri bulmaya zorlamakta ve rekabet üstünlüğü üretme becerisi kazanmaya itmektedir (Davidson, 2001, s.2).

Örgütsel öğrenme sadece rekabet üstünlüğü kazanma ve bunu sürdürme ile ilişkili bulunmamakta, öğrenmenin organizasyonun gelirlerini, karlarını ve ekonomik değerini arttırma becerisi ile de yakından bağlantılı olduğu düşünülmektedir (Thompson, 1995, s.85). McGill ve arkadaşları, (1992) Arthur Anderson, Gruppo GPT ve Taco Bell gibi organizasyonlardan verdiği somut örneklerle bu görüşü desteklemektedir. Sözgelimi Arthur Anderson, yaratıcı öğrenme sayesinde enformasyon ve teknoloji danışmanlığı alanında yeni bir iş kolu geliştirmeyi başarmış ve gelirlerinin %40' ını da bu iş kolundan elde etmiştir. Gruppo GPT ise, küresel bir işletme olmasına karşın yerel ihtiyaçlara cevap verebilme yeteneği ile satışlarını katlamıştır. Taco Bell de yaratıcı öğrenmenin etkisiyle müşteri ihtiyaçlarına daha fazla odaklanmış, insan kaynakları politikasını bu yönde düzenleyerek satışlarında %60 oranında bir artış sağlamış ve maliyetlerini de azaltabilmiştir. Örgütsel öğrenme ve performans ilişkisini basit bir model çerçevesinde açıklamaya çalışan Buckler, örgütsel öğrenmenin yeni bilgi, tutum ve becerilerin kazanılması ile davranışsal değişimi beraberinde getireceğini, bunun da ürün ve hizmetler ile süreçlerde iyileştirmelerle sonuçlanabileceğini ileri sürmektedir. Tüm bu gelişmelerin nihai sonucu işe performansta, işleri zaman içinde daha iyi yapmak anlamında sürekli bir iyileşme ya da daha iyi işler yapar hale gelmek anlamında adım adım iyileşme olmaktadır (Buckler, 1998, s.15).

Az olmakla beraber örgütsel öğrenme ve örgütsel performans ilişkisini görgül olarak araştıran ve ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin, örgütsel başarıyı arzulanan hedefleri gerçekleştirme durumu olarak tanımlayan ve bu başarının da performans ölçümlerinde kendisini gösterdiğini ileri süren Tauran (2001), ürün yönelimi, süreç yönelimi ve finansal yönelim şeklinde üç boyutta kavramsallaştırdığı örgütsel performansın örgütsel öğrenmeden etkilendiğini saptamıştır. Sedler-Smith ve ark. (2001) küçük ölçekli imalat ve hizmet işletmelerinde yaptığı bir araştırmada işletmelerin öğrenme yönelimleri (tek döngülü, çift döngülü gibi) ile satışlardaki büyüme arasında olumlu yönde bir ilişki tespit etmiştir. Lien ve ark. (2002) orta büyüklükte veya büyük beş farklı organizasyonda görev

yapan her kademedeki çalışanla gerçekleştirdiği bir araştırma sonucunda örgütsel öğrenme ile örgütsel performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığını saptamıştır. Örgütsel öğrenme ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi araştırma bulguları ile ortaya koyan bir diğer görgül çalışma Ellinger ve ark. (2000) tarafından orta kademe yöneticiler üzerine gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma, öğrenen organizasyonun boyutları ile finansal performans arasındaki doğru orantılı bir ilişkiyi tespit etmektedir. Çalışmada performans ikincil verilerden yararlanılmasının yanı sıra algılanan performans olarak da ölçülmektedir. He ve Wong (2004) tarafından imalat işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada ise yararlanmacı ve keşfedici yaklaşımlar arasındaki dengeye atıfta bulunmuş ve bu dengenin yakalanması durumunda işletmelerin satışlarında büyüme olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Dengesizlik durumunun ise satışlardaki büyüme ile ters orantılı olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak, örgütsel öğrenmenin örgütsel performans üzerinde olumlu etkilerinin olduğu anlaşılmaktadır ancak, vurgulanması gereken bir diğer nokta da örgütsel öğrenme ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi görgül araştırma bulguları ile test edecek daha fazla sayıda çalışmaya ihtiyaç olduğudur (He et al., 2004, s.481- 494).

5. MÜŞTERİ ÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

5.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

5.1.1. Araştırmanın Amacı

Küreselleşme olgusunun doğurduğu baş döndürücü gelişmeler işletmeleri de bu hızlı gelişmelere ayak uydurmak zorunda bırakmıştır. İşletmeler açık sistemler olarak çevreden daha fazla etkilenir hale gelmişler ve kendilerini küresel bir yarışın ortasında bulmuşlardır. Belirsizliğin ve uluslararası rekabetin arttığı bir ortamda sağlıklı bir bilgi akışını sağlamak ve doğru kararlar vermek zorunda kalmışlardır. Günümüzde bilgi, iktisadi kaynakların başında gelmektedir. Doğru bilgilere dayalı olarak doğru ve hızlı karar verebilmek için işletmelerin sağlıklı ve sürekli bir öğrenme yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir.

Günümüz tüketiciler, satın alma kararlarını işletmelerin ürünlerini karşılaştırarak değil, işletmeler ile olan ilişkilerine dayalı olarak vermektedirler. İşletmeler de, müşterilerinin demografik, psikografik, sosyo-psikolojik özelliklerini bir veri tabanında toplayarak, bu ilişkiyi kurabilmek ve uzun dönemde sürdürebilmek durumundadırlar. Bu şekilde, örgütsel öğrenme yeteneğinin sağlanması ve MİY çalışmaları ile işletmenin performansının artırılması öngörülmektedir. Bu nedenle günümüzde işletmelerde, öğrenme yeteneğinin artırılması ve MİY önem kazanmış durumdadır. Günümüz işletmeleri, öğrenme yeteneğinin artırılması ve MİY'in geliştirilmesi için yoğun yatırımlar yapmaktadırlar.

Araştırmanın ana amacı bu kapsamda; örgütsel öğrenme yeteneği, müşteri ilişkileri yönetimi ve firma performansı arasında bulunan ilişkiyi araştırmak olsa da, çalışmanın alt amaçları olarak şunlar gösterilebilir;

- İşletmelerin örgütsel öğrenme yeteneğini incelemek,

- İşletmelerin MİY faaliyetlerini incelemek,
- Örgütsel öğrenme yeteneğinin, MİY üzerine etkilerini incelemek
- Örgütsel öğrenme yeteneğinin, firma performansı üzerine etkilerini incelemek,
- MİY'in, firma performansı üzerine etkilerini incelemek,

5.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Ülkemizde örgütsel öğrenme kavramının bilincinde olan ve müşteri ilişkileri yönetiminin en başarılı ve yoğun şekilde uygulanmakta olduğu sektör bankacılık ve finans sektörüdür. Bankacılık ve finans alanında müşteri merkezli yönetim yaklaşımına olan ihtiyacın giderek artması, bankaları yeni müşteri ilişkileri modelleri arayışına itmiştir.

Araştırma, bankacılık ve finans sektöründe faaliyet gösteren firmalar ile yapılmak üzere tasarlanmıştır. İlk aşamada bankacılık ve finans sektöründe faaliyet gösteren firmalar ve bu firmaların MİY konusunda yetkili kişileri, gerek BDDK (Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu) tarafından alınan bilgiler, gerekse bir finans sektörü çalışanı olarak tarafımdan belirlenmiştir. Belirlenen 102 işletmeden, MİY faaliyetlerini yürütmeyen ve dolayısıyla araştırma kapsamına uygun olmayacak düzeyde olanları, araştırma dışında tutularak geri kalan 92 işletmenin ilgili kişilerine anketler e-posta yoluyla gönderilmiştir. Gönderilen anketlere istinaden, ulaşılabilen işletme yetkilileri ile telefon aracılığıyla da görüşülerek bilgilendirme yapılmış ve anketlerin doldurularak geri gönderilmesi hakkında bilgi verilmiştir. 92 işletmeden oluşan araştırma grubundan 75'inden cevap alınmış, buna göre cevaplama oranı %81.5'dir.

Bu çalışma kapsamına dâhil edilen bankacılık ve finans sektörü firmalarından elde edilen bulguların, sektör için genellenebilir düzeyde olduğunun göstermesine rağmen bulgular bazı yönlerden kısıtlara sahiptir:

- Uygulamada, işletmelerin boyutlarını değerlendiren bir ayırım yapılmamıştır. Dolayısıyla bulgulara küçük ve büyük ölçekli işletmeler için değişim gösterebilir.
- Uygulamanın bulguları Türkiye’de konumlanan işletmelerin yapılarına özgüdür. Farklı uluslararası bölgelerde konumlanmış işletmeler, farklı kültürel, çevresel ve politik şartlara göre faaliyet gösterdiği için bulgular değişim gösterebilir.
- Uygulama sadece bankacılık ve finans sektöründe bir ayrıma gidilerek yapıldığından dolayı bulgular farklı sektörler için farklılık gösterebilir.

5.1.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, anket yönetimi ile uygulanmıştır. Araştırmaya tutarlı ve doğru yanıtlar alabilmek için anket tasarımı aşamasından önce kapsamlı bir literatür taramasıyla anket bazı oluşturulmuş, MİY ve örgütsel öğrenme konusunda uzman araştırmacılar ile yapılan görüşmeler sonucunda düzenlenerek bankacılık ve finans sektörüne uygun hale getirilmiştir. Literatür çalışması sonucunda oluşturulan anket formu, e-posta yöntemiyle işletmelerdeki ilgili kişilere, tanıtıcı bir bilgi yazısı eklenerek gönderilmiş ve cevaplanması rica edilmiştir.

Örgütsel öğrenme yeteneği, MİY ve firma performansı arasındaki ilişkiyi, ölçmeyi hedefleyen anket sorularının alanlarına göre sınıflandırılmasıyla, 3 ana başlık ortaya çıkmıştır. Araştırmaya yönelik soruları oluşturan bu 3 ana başlık dışında, işletme hakkında genel bilgilerin bulunduğu bölüm, anketin ilk başında yer almaktadır. Sonrasında;

1. Öğrenme Yeteneği
 - a. İdari Bağlılık
 - b. Sistem Perspektifi
 - c. Açıklık ve Experimentasyon
 - d. Bilgi Transferi ve Entegrasyonu
2. Müşteri İlişkileri Yönetimi

- a. Ana Müşteri Odaklılık
 - b. Müşteri İlişkileri Yönetimi Odaklılık
 - c. Bilgi Yönetimi
 - d. Teknoloji Temelli Müşteri İlişkileri Yönetimi
3. Firma Performansı

Anket soruları literatürde yapılan kapsamlı araştırma sonucunda uygulamalı bir temele dayandırılarak ve geliştirilerek ankette yer almışlardır. Örgütsel öğrenme soruları toplam 16, MİY soruları toplam 18 ve firma performansı değişkeninin soruları toplam 11 adettir ve Stein ve Smith'in (2009) gerçekleştirdiği çalışmadan alınarak ve geliştirilerek ortaya çıkartılmıştır.

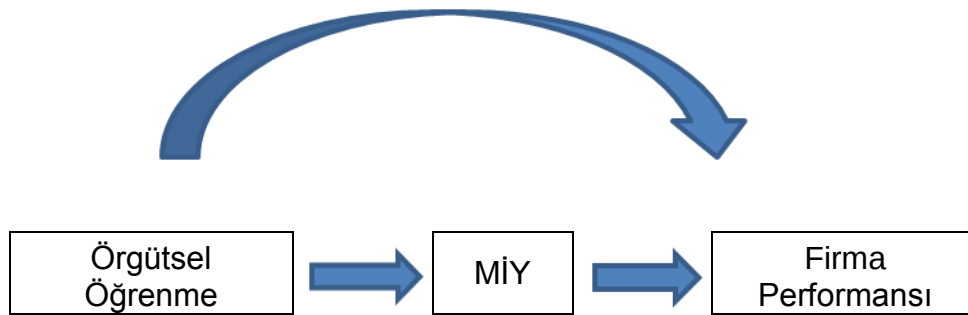
Ana başlıklarından oluşan sorular amaçlarına uygun olarak alt sorular şeklinde genişletilmiştir. Soruların hepsi 1-5 Likert ölçeğine göre oluşturulmuş, 1; Kesinlikle Katılmıyorum, 5; Kesinlikle Katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir.

Anket formunu cevaplayacak olan yetkili kişilerin, anlaşılamayan bir durum olması halinde başvurabilecekleri e-posta adresleri ve telefon numaraları kendilerine iletilmiştir. Böylelikle anketin eksiksiz ve doğru bir şekilde doldurulması hedeflenmiştir.

Anket verilerinin değerlendirilmesinde istatistiksel veri analizi programından (SPSS) faydalanılmıştır. İşletmeler ve anketi cevaplayan kişiler ile ilgili genel bilgiler frekans ve yüzde dökümleri ile değerlendirilmiş ve tablo yöntemiyle gösterilmiştir. Araştırmanın odak noktasını oluşturan, örgütsel öğrenme, müşteri ilişkileri yönetimi ve firma performansına yönelik sorular, faktör analizi, alfa güvenirlik testi, KMO, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri ile analiz edilmiştir. Sonuçlar araştırma bulguları bölümünde verilmiştir.

5.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi, Örgütsel Öğrenme Yeteneği Ve Firma Performansı İlişkisi İle İlgili Model ve Hipotez Oluşturma

Literatür araştırmasından ve Stein ve Smith'in (2009) gerçekleştirdiği çalışmadan alınan bilgiler ışığında elde edilen bulgularla 3 adet hipotez oluşturulmuştur. Şekil 5.1'de örgütsel öğrenmenin firma performansına, müşteri ilişkileri yönetiminin firma performansına ve örgütsel öğrenmenin müşteri ilişkileri yönetimine etkisini göstermektedir. Hipotez grupları her bir değişkenin alt boyutlarını ele alarak birbirleri arasındaki ilişkiyi değerlendirmektedir (Stein, 2009, s.198 – 206).



Şekil 5.1: Araştırma Modeli

Hipotez I: Örgütsel Öğrenme ile MİY arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez II: MİY ile Firma Performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez III: Örgütsel Öğrenme ile Firma Performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Ölçülen değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkiler, alt hipotez gruplarıyla adlandırılarak gösterilmiştir. Bu konuyla ilgili ortaya konulan 3 hipotez grubu test edilerek kabul veya reddedilmiştir.

Hipotez 1a: İşletmelerde İdari bağıllık, ana müşteri odaklılığı pozitif etkiler.

Hipotez 1b: İşletmelerde sistem perspektifi, ana müşteri odaklılığı pozitif etkiler.

Hipotez 1c: İşletmelerde açıklık, ana müşteri odaklılığı pozitif etkiler.

Hipotez 1d: İşletmelerde bilgi transferi ve entegrasyonu, ana müşteri odaklılığı pozitif etkiler.

Hipotez 2a: İşletmelerde İdari bağıllık, müşteri ilişkileri yönetimi odaklılığı pozitif etkiler.

Hipotez 2b: İşletmelerde sistem perspektifi, müşteri ilişkileri yönetimi odaklılığı pozitif etkiler.

Hipotez 2c: İşletmelerde açıklık, müşteri ilişkileri yönetimi odaklılığı pozitif etkiler.

Hipotez 2d: İşletmelerde bilgi transferi ve entegrasyonu, müşteri ilişkileri yönetimi odaklılığı pozitif etkiler.

Hipotez 3a: İşletmelerde İdari bağıllık, bilgi yönetimini pozitif etkiler.

Hipotez 3b: İşletmelerde sistem perspektifi, bilgi yönetimini pozitif etkiler.

Hipotez 3c: İşletmelerde açıklık, bilgi yönetimini pozitif etkiler.

Hipotez 3d: İşletmelerde bilgi transferi ve entegrasyonu, bilgi yönetimini pozitif etkiler.

Hipotez 4a: İşletmelerde İdari bağıllık, teknoloji temelli müşteri ilişkileri yönetimini pozitif etkiler.

Hipotez 4b: İşletmelerde sistem perspektifi, teknoloji temelli müşteri ilişkileri yönetimini pozitif etkiler.

Hipotez 4c: İşletmelerde açıklık, teknoloji temelli müşteri ilişkileri yönetimini pozitif etkiler.

Hipotez 4d: İşletmelerde bilgi transferi ve entegrasyonu, teknoloji temelli müşteri ilişkileri yönetimini pozitif etkiler.

Hipotez 5a: İşletmelerde İdari bağlılık, firma performansını pozitif etkiler.

Hipotez 5b: İşletmelerde sistem perspektifi, firma performansını pozitif etkiler.

Hipotez 5c: İşletmelerde açıklık, firma performansını pozitif etkiler.

Hipotez 5d: İşletmelerde bilgi transferi ve entegrasyonu, firma performansını pozitif etkiler.

Hipotez 5e: İşletmelerde ana müşteri odaklılık, firma performansını pozitif etkiler.

Hipotez 5f: İşletmelerde MİY odaklılık, firma performansını pozitif etkiler.

Hipotez 5g: İşletmelerde bilgi yönetimi, firma performansını pozitif etkiler.

Hipotez 5h: İşletmelerde teknoloji temelli müşteri ilişkileri yönetimi, firma performansını pozitif etkiler.

5.3. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

İşletmelerde örgütsel öğrenme yeteneğinin ölçümü oldukça zordur. Öğrenme soyut bir kavram olduğundan, öğrenme yeteneğinin ölçülmesi

soyut bir kavramın ölçülmesi anlamına gelmektedir ve öğrenme yeteneğinin bu özelliği, ölçülmesini zorlaştırmaktadır. Bu çalışmada kullanılan anket yöntemi ile ve anketlerin işletmelerin operasyonel düzeyde en yetkin pozisyonundaki çalışanları ile yapılması sayesinde bu zorluk en aza indirgenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada gerçekleştirilen anket çalışmalarından elde edilen verilerin değerlendirilmesinde öncelikle ankete cevap verenler hakkında genel bilgi sahibi olmak adına demografik özellikler incelenmiştir. Daha sonra modelde oluşturulan hipotezleri test edebilmek amacıyla faktör analizi yapılmış ve 9 faktör belirlenmiştir. Oluşturulan faktörlerin güvenilirlik analizleri yapılarak soruların evrenselliği ve kararlılığı ölçülmüştür. Sonrasında ortaya konulan modeli oluşturan faktörler arası ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılarak tablo oluşturulmuştur. Faktörlerin geçerliliğine karar verildikten sonra ise regresyon analizi ile oluşturulan model kapsamında örgütsel öğrenme yeteneğinin, MİY ve firma performansı üzerine etkisi, MİY'in firma performansı üzerine etkisi incelenmiştir.

5.3.1. Demografik Özellikler

Bankacılık ve finans sektörü üzerinde yapılan araştırma kapsamında, araştırmaya katılan ilgili firma yetkililerine gönderilen ve cevaplama beklenen anket sorularından “İşletmenin kuruluş yılı” sorusuna, ilgili kurum çalışanı tarafından, gerek kurumun isim değişikliği gerekse işletme birleşmeleri gibi nedenlerden dolayı, doğru bir şekilde cevap verilmediği gözlemlenmiştir. “Çalışan Sayısı” olarak yöneltilen soruya, her kurum çalışanı tarafından “251 ve üstü” olarak cevap verildiği saptanmıştır. Bu nedenden dolayı banka ve finans sektöründe hizmet veren firmaların, çok fazla insan istihdam ettiğini söyleyebiliriz. “Yıllık Ortalama Ciro” olarak yöneltilen soruya ise, kurumun özel bir bilgisi olduğundan dolayı, yetkili kişilerin cevap vermekten kaçındıkları gözlemlenmiştir.

Firma yetkililerinin demografik bilgilerine bakıldığında ise; MİY kavramı ile ilgilenen çalışanların, işletme içinde pazarlama veya ayrı bir departman olarak konuşlandırılan MİY departmanlarında çalıştığı gözlemlenmiştir. Firma yetkililerinin çalıştıkları departman isimleri ve unvan bilgileri bankadan bankaya farklılık gösterdiğinden dolayı, bir mapping yapılarak bu bilgileri doğru bir şekilde göstermek mümkün olmamaktadır.

Araştırmaya katılan işletme yetkililerinin %68'ini (51 kişi) erkek, geriye kalan %32'lik (24 kişi) kısmının ise bayanlardan oluştuğu görülmüştür. Yetkililerin eğitim durumlarına bakıldığında, tüm yetkililerin lisans ve lisansüstü eğitime sahip olan kişilerden oluştuğu belirlenmiştir. MİY kullanılarak yapılacak olan müşteri segmentasyonu, skorum, kampanya yönetimi gibi benzeri uygulamaların bir uzmanlık gerektirdiği düşünülür ise, eğitim durumunun bu şekilde yüksek çıkması normal bir durum olarak karşılanmaktadır. Yaş durumlarına göre yetkili kişiler incelendiğinde, çalışanların büyük çoğunluğunun “25 ile 40” yaşları arasında olduğu tespit edilmiştir. Tablo 5.1’de tüm demografik bilgilerin detayları bulunmaktadır;

Tablo 5.1: Firma Yetkililerinin Demografik Özellikleri

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ		FREKANS	YÜZDE (%)
Cinsiyet	Erkek	51	68,0
	Kadın	24	32,0
Eğitim Durumu	Lisans	59	78,7
	Yüksek Lisans	15	20,0
	Doktora	1	1,3
Yaş Durumu	25 ile 34	18	24,0
	35 ile 39	52	69,3
	40 ve üstü	5	6,7
Toplam		75	100,0

5.3.2. Faktör Analizi

Faktör analizi, araştırma modelindeki hipotezlerin ölçülmesi için kullanılan ölçme araçlarındandır. Kısaca belirtmek gerekirse, anketteki soruların kendi aralarında nasıl kümelendiklerini tespit etmekte ve bulunan her faktörün bir teorik yapıyı temsil ettiği düşünülmektedir. Faktör analizi ile bağımsız değişken olarak ele alınan değişkenlerin; bu çalışma kapsamında (i) idari bağlılık, (ii) sistem perspektifi, (iii) açıklık ve experimentasyon, (iv) bilgi transferi ve entegrasyonunu ölçmek için kullanılan sorular, tek bir faktöre indirgenip modelde bağımlı değişkenlere yani bu çalışmada (i) ana müşteri odaklılık, (ii) MİY odaklılık, (iii) bilgi yönetimi, (iv) müşteri odaklı MİY ve (v) firma performansına etkilerinin incelenmesi gerçekleştirilmektedir. Bu araştırmada oluşturulan model, 9 boyut ve 45 sorudan oluşmaktadır. Bu sorulara uygulanan faktör analizi sayesinde her boyutu oluşturan sorular belirlenmiş ve tek bir değişkene indirgenmiştir. Sonrasında faktör analizinden elde edilen 9 değişken yani 9 faktör, regresyon analizinde hipotezlerin test edilmesi için kullanılmıştır. Elde edilen faktörler Tablo 5.2.'de gösterilmektedir.

Tablo 5.2: Faktör Analizi Tablosu

	İdari Bağ.	Sistem Pers.	Açıklık	Bilgi Trans.	Ana Müş. Odak.	MİY Odak.	Bilgi Yön.	Tek.Tem. MİY	Firma Perf.
İdari Bağ.3	0,750								
İdari Bağ.2	0,726								
İdari Bağ.1	0,705								
İdari Bağ.5	0,612								
İdari Bağ.4	0,604								
Sistem Pers.7		0,934							
Sistem Pers.8		0,900							
Sistem Pers.6		0,879							
Açıklık12			0,812						

Firma Perf.43									0,865
Firma Perf.44									0,857
Firma Perf.45									0,854
Firma Perf.35									0,844
Firma Perf.36									0,828
Firma Perf.40									0,825
Firma Perf.38									0,780
Firma Perf.37									0,775
Firma Perf.39									0,748

5.3.3. Güvenilirlik ve Korelasyon Analizi

Örgütsel öğrenme, MİY ve firma performansı ilişkisini ortaya koymaya çalışan gibi bir araştırmanın, uluslararası olarak genişletilebilmesi ve her hangi bir ülkede oluşturulan ve test edilen bir ölçeğin diğer ülkelerde başarılı olarak uygulanması gerekmektedir. Bu durumu göz önünde tutarak, çalışma kapsamında uyarlanan tüm ölçekler, Stein ve Smith'in 2009 yılında gerçekleştirdiği araştırmadan alınmış ve geliştirilmiştir.

Ölçeklerin Nunnally (1967) tarafından önerilen Cronbach Alpha derecesinde kabul edilebilir bir düzeyde olup olmadığının belirlenmesi güvenilirlik analizini oluşturmaktadır. Faktörlerin Cronbach alpha güvenilirlik derecesinde kabul edilebilir olmaları için 0,70'den daha yüksek Cronbach alpha'ya sahip olmaları gerekmektedir. Güvenilirlik, "aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılıktır; ölçülmek istenen belli bir şeyin, sürekli olarak aynı sembollerle almasıdır; aynı süreçlerin izlenmesi ve aynı ölçütlerin kullanılması ile aynı sonuçların alınmasıdır; ölçmenin tesadüfi yanılgılardan arınık olmasıdır" (Ciravoğlu, 2006, s.126).

Güvenilir bir soru ölçeği, benzer şartlarda tekrar tekrar uygulandığında belirli bir standart sapma dâhilinde benzer sonuçları vermelidir. Güvenilirlik düzeyi, 0 ile 1 arasında değişen değerler almakta olup, 0 içsel tutarlılığın olmadığını, 1 ise tamamen içsel tutarlılığın olduğunu göstermektedir. Nunnally (1978) tarafından önerilen ve literatürde kabul görmüş olan değer 0.7 ve üzeridir. Bu çalışmada kullanılan ve faktörleri oluşturan 9 ölçeğin güvenilirlik düzeyleri aşağıdaki Tablo 5.3'te gösterilmektedir.

Tablo 5.3: Faktörlerin Güvenilirlik Düzeyleri Tablosu

Faktörler	Cronbach Alpha
İdari Bağlılık	0,706
Sistem Perspektifi	0,888
Açıklık ve Experimentasyon	0,736
Bilgi Transferi ve Entegrasyonu	0,707
Ana Müşteri Odaklılık	0,897
MİY Odaklılık	0,858
Bilgi Yönetimi	0,825
Teknoloji Temelli MİY	0,866
Firma Performansı	0,957

Faktörlerin tamamının, 0,7 güvenilirlik düzeyinin üstünde olduğu görülmektedir. Bu sonuç, faktörlerin güvenilir olduğunu kanıtlamaktadır.

Araştırma, işletmelerin örgütsel öğrenme yeteneği ve MİY ile ilgilenen yetkili kişileri ile yapılan anketler ile gerçekleştirildiği için, alınan yanıtlarda yetkili kişilerin kişisel sorumluluğu söz konusudur. Aynı zamanda anket verilerinin analiz edilmesinde ve sonuçların değerlendirilmesinde kullanılan SPSS programı, istatistiksel olarak doğru sonuçların elde edilmesinde güvenilir ve etkili bir program olarak kabul edilmektedir.

Güvenilirlik analiz ile beraber ölçeklerin geçerliliği kabul edildikten sonra, modeli oluşturan değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla korelasyon tablosu oluşturulmuştur. Tablo 5.4. faktörler arasındaki korelasyonu göstermektedir. Bu tabloya göre, tüm değişkenler arasında 0,05

ve 0,01 düzeyinde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Korelasyon analizinde belirleyici olan Pearson korelasyon katsayısıdır. Değişkenler arası 0.01 düzeyinde ilişkiler birbiriyle daha kuvvetli etkileşimde bulunduklarını gösterir.

Tablo 5.4: Pearson Korelasyon katsayılarını gösteren Korelasyon Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.İdari Bağlılık	1								
2.Sistem Perspektifi	,550**	1							
3.Açıklık ve Exp.	,726**	,527**	1						
4.Bilgi Transferi ve Enteg.	,469**	,354**	,451**	1					
5.Ana Müşteri Odaklılık	,497**	,521**	,529**	,536**	1				
6.MİY Odaklılık	,615**	,527**	,634**	,441**	,487**	1			
7.Bilgi Yönetimi	,569**	,544**	,631**	,573**	,744**	,637**	1		
8.Teknoloji Temelli MİY	,560**	,440**	,552**	,471**	,594**	,635**	,715**	1	
9.Firma Performansı	,518**	,495**	,627**	,482**	,527**	,662**	,722**	,698**	1

** 0,01 düzeyinde anlamlı

* 0,05 düzeyinde anlamlı

Genel olarak, faktörler arasında 0,05 düzeyinde kuvvetli bir bağ olduğu görülmektedir. Bilgi yönetimi ile ana müşteri odaklılık, firma performansı ve teknoloji temelli MİY faktörleri arasında yine firma performansının, teknoloji temelli MİY ve açıklıklık ile İdari bağlılık faktörleri arasında bulunan ilişkilerin, diğer faktörler arasındaki ilişkilerden daha kuvvetli olduğu göze çarpmaktadır.

5.3.4. Regresyon Analizi

Bu araştırma 4 tane bağımsız değişkenin; idari bağlılık, sistem perspektifi, açıklık ve bilgi transferi ve entegrasyonunun, bağımlı değişken olarak ana müşteri odaklılık, MİY odaklılık, bilgi yönetimi, teknoloji temelli MİY

üzerine etkilerini ölçmektedir. Örgütsel öğrenme öğelerinin, ayrıca firma performansı üzerine etkilerini araştırmaktadır. Son olarak MİY öğelerinin de firma performansı üzerine etkilerini analiz etmektedir. Bu çalışmada olduğu gibi bağımlı değişken ile çok sayıda bağımsız değişkenin yer aldığı analiz yöntemine Çoklu Regresyon Analizi denir. Bu araştırmada, örgütsel öğrenme öğeleri ile MİY öğeleri, örgütsel öğrenme öğeleri ile firma performansı ve MİY öğeleri ile firma performansı arasındaki ilişkisel bağlar çoklu regresyon analizi ile ortaya konulmuştur. Çoklu regresyon analizi bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkenler tarafından ne kadar açıklanabildiğini göstermektedir. Her bağımlı değişken için bağımsız değişkenler kullanılmış ve farklı regresyon analizleri ile yapılmıştır. Geliştirilen hipotezlerin doğrulanıp doğrulanmadığı regresyon analizi ile birlikte ortaya konmaktadır.

5.3.4.1. İdari Bağlılık, Sistem Perspektifi, Açıklık, Bilgi Transferi ve Entegrasyonu ile Ana Müşteri Odaklılık, MİY Odaklılık, Bilgi Yönetimi, Teknoloji Temelli MİY Arasındaki İlişki

Bu çalışmada 4 değişken ile MİY yer almaktadır.

- Ana Müşteri Odaklılık
- MİY Odaklılık
- Bilgi Yönetimi
- Teknoloji Temelli MİY

Örgütsel öğrenmenin değişkenleri olan (i) idari bağlılık, (ii) sistem perspektifi, (iii) açıklık ve (iv) bilgi transferi ve entegrasyonun MİY etkileri ölçülmüştür. Tablo 5.5 regresyon analizinin sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 5.5: MİY ile Örgütsel Öğrenme Bağımsız Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

	Bağımlı Değişkenler							
	Ana Müşteri Odaklılık		MİY Odaklılık		Bilgi Yönetimi		Teknoloji Temelli MİY	
Bağımsız Değişken	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.
İdari Bağlılık	,045	,746	,221	,098	,058	,642	,229	,113
Sistem Perspektifi	,272*	,015	,195	0,67	,228*	,025	,118	,303
Açıklık	,206	,128	,313*	,018	,325*	,010	,224	,112
Bilgi Transferi ve Entegrasyonu	,326**	,002	,127	,201	,319**	,001	,221*	,041
R ²	,448		,493		,545		,408	
F	14,215		17,026		20,943		12,038	
Sig.	,000		,000		,000		,000	

** 0,01 düzeyinde anlamlı

* 0,05 düzeyinde anlamlı

Regresyona bağımsız değişken olarak, idari bağlılık, sistem perspektifi, açıklık ve bilgi transferi ve entegrasyonu alınmış; bağımlı değişken olarak da ana müşteri odaklılık, MİY odaklılık, bilgi yönetimi, teknoloji temelli MİY kullanılmıştır. Bu bağımsız değişkenler ile ana müşteri odaklılık arasındaki ilişkiyi ölçen regresyon denklemi: $R = ,669$, $R^2 = ,448$, ayarlanmış $R^2 = ,417$ değerleri için anlamlıdır. Yani regresyona giren bağımsız değişkenler, ana müşteri odaklılık değişiminin % 41,7'ini açıklamaktadır. Analiz sonucunda sistem perspektifi ve bilgi transferi ve entegrasyonu ile ana müşteri odaklılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Ancak idari bağlılık ve açıklığın, ana müşteri odaklılığa etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

Değişkenler ile MİY odaklılık arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, ilişkiyi ölçen regresyon denklemi: $R = ,702$, $R^2 = ,493$, ayarlanmış $R^2 = ,464$ değerleri için anlamlıdır. Yani regresyona giren bağımsız değişkenler, MİY odaklılık değişiminin % 46,4'ünü açıklamaktadır. Analiz sonucunda açıklık ile MİY odaklılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Ancak

sistem perspektifi, bilgi transferi ve entegrasyonu ve idari bağıllığın, MİY odaklılığa etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

Değişkenler ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, ilişkiyi ölçen regresyon denklemi: $R = ,738$, $R^2 = ,545$, ayarlanmış $R^2 = ,519$ değerleri için anlamlı olduğu saptanmıştır. Buradan yola çıkarak regresyona giren bağımsız değişkenler, bilgi yönetimi değişiminin % 51,9'unu açıklamaktadır. Analiz sonucunda açıklık, sistem perspektifi, bilgi transferi ve entegrasyonu ile bilgi yönetimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Ancak idari bağıllığın, bilgi yönetimi üzerine etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

Son olarak, değişkenler ile teknoloji temelli MİY arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, ilişkiyi ölçen regresyon denklemi: $R = ,638$, $R^2 = ,408$, ayarlanmış $R^2 = ,374$ değerleri için anlamlı olduğu saptanmıştır. Buradan yola çıkarak regresyona giren bağımsız değişkenler, teknoloji temelli MİY değişiminin % 37,4'ünü açıklamaktadır. Analiz sonucunda bilgi transferi ve entegrasyonu ile teknoloji temelli MİY arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Ancak açıklık, sistem perspektifi ve idari bağıllığın, teknoloji temelli MİY üzerine etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

5.3.4.2. İdari Bağıllık, Sistem Perspektifi, Açıklık, Bilgi Transferi ve Entegrasyonu ile Firma Performansı Arasındaki İlişki

Bu analizde örgütsel öğrenme bağımsız değişkenlerinin firma performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Tablo 5.6. bu regresyon analizinin sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 5.6: Örgütsel Öğrenme ile Firma Performansı Arasındaki İlişki

	Bağımlı Değişken	
	Firma Performansı	
Bağımsız Değişken	β	Sig.
İdari Bağlılık	-,002	,988
Sistem Perspektifi	,192	,078
Açıklık	,427**	,002
Bilgi Transferi ve Entegrasyonu	,223*	,030
R ²	,496	
F	15,451	
Sig.	,000	

** 0,01 düzeyinde anlamlı

* 0,05 düzeyinde anlamlı

Regresyona bağımsız değişken olarak, idari bağlılık, sistem perspektifi, açıklık ve bilgi transferi ve entegrasyonu alınmış; bağımlı değişken olarak da firma performansı kullanılmıştır. Bu bağımsız değişkenler ile firma performansı arasındaki ilişkiyi ölçen regresyon denklemi: $R = ,685$, $R^2 = ,496$, ayarlanmış $R^2 = ,439$ değerleri için anlamlıdır. Kısaca regresyona giren bağımsız değişkenler, firma performansı değişiminin % 43,9'unu açıklamaktadır. Analiz sonucunda açıklık ve bilgi transferi ve entegrasyonu ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Ancak idari bağlılık ve sistem perspektifinin, firma performansına etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

5.3.4.3. Ana Müşteri Odaklılık, MİY Odaklılık, Bilgi Yönetimi, Teknoloji Temelli MİY ile Firma Performansı Arasındaki İlişki

Analizin bu kısmında MİY bağımsız değişkenlerinin firma performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Tablo 5.7 bu regresyon analizinin sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 5.7: MİY ile Firma Performansı Arasındaki İlişki

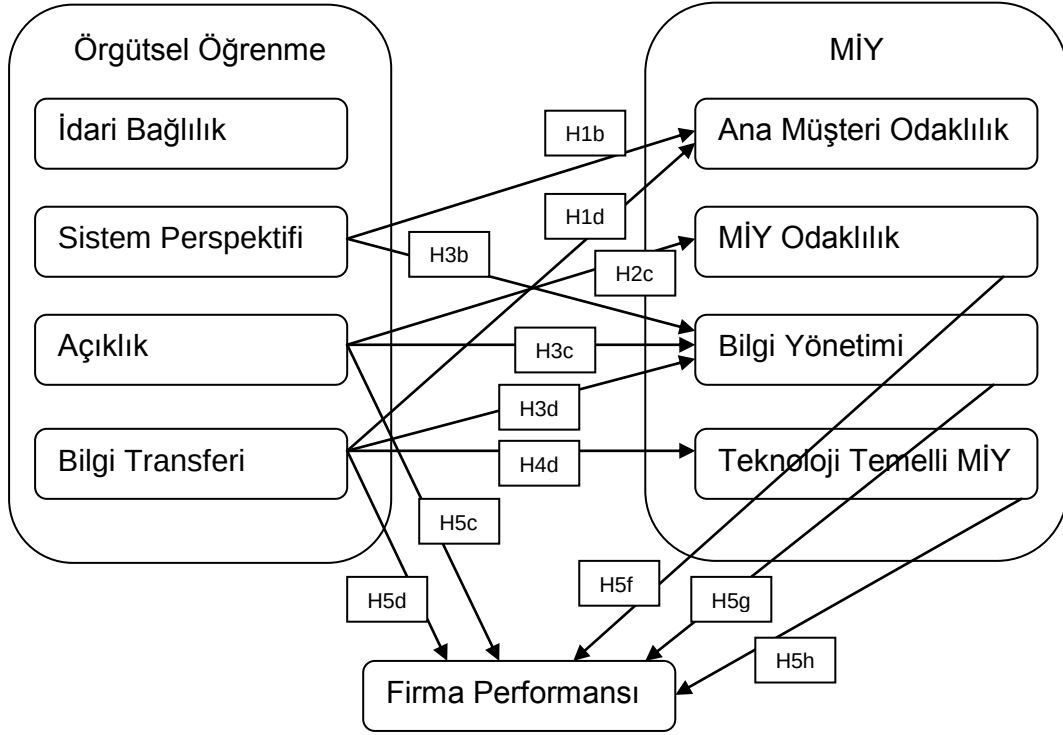
	Bağımlı Değişken	
	Firma Performansı	
Bağımsız Değişken	β	Sig.
Ana Müşteri Odaklılık	-,070	,526
MİY Odaklılık	,255*	,013
Bilgi Yönetimi	,407**	,003
Teknoloji Temelli MİY	,286*	,013
R ²	,626	
F	29,248	
Sig.	,000	

** 0,01 düzeyinde anlamlı

* 0,05 düzeyinde anlamlı

Regresyona bağımsız değişken olarak, ana müşteri odaklılık, MİY odaklılık, bilgi yönetimi, teknoloji temelli MİY alınmış; bağımlı değişken olarak da firma performansı kullanılmıştır. Bu bağımsız değişkenler ile firma performansı arasındaki ilişkiyi ölçen regresyon denklemi: $R = ,791$, $R^2 = ,626$, ayarlanmış $R^2 = ,604$ değerleri için anlamlıdır. Kısaca regresyona giren bağımsız değişkenler, firma performansı değişiminin % 60,4'ünü açıklamaktadır. Analiz sonucunda MİY odaklılık, bilgi yönetimi ve teknoloji temelli MİY ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Ancak ana müşteri odaklılığın, firma performansına etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

Bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen uygulamadan elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan ve doğrulanan hipotezlerin oluşturduğu model Şekil.5.2’de gösterilmektedir.



Şekil 5.2: Araştırma Modeli Sonuçları

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde, küreselleşme ile birlikte bilginin hızla artan önemi ve teknolojiye meydana gelen gelişmeler sonucu üretimi yapılan mal ve hizmetlerin çeşidindeki artış, müşterileri eskisine göre daha özgür, daha seçici, ve daha talep kâr bir davranış biçimine yöneltmiştir. Artık müşteriler tarafından, alışveriş sürecinde kendileri için fark ve değer yaratan işletmeler tercih edilmektedir. Müşterileri hakkında elde edebilecekleri kadar bilgiye sahip, ve ürün ve hizmetlerini bu bilgiler ışığında kişiselleştirebilen işletmeler, rekabet ortamında avantajlı konuma geçmektedirler.

Bilgi ve teknolojinin önem ve kullanımının arttığı, içinde bulunduğumuz bilgi çağında tüketiciler, mal ve hizmetler hakkında geçmişte hiç olmadığı kadar çok ve detaylı bilgiye sahiptirler. Kitle iletişiminin artması ve teknoloji devrimi sayesinde ürün seçenekleri evrensel olarak elde edilebilmekte ve bu da tüketicilere daha özgür seçim hakkı tanımaktadır. 20. yüzyıl, fiyat ya da ürün kalitesi bazında rekabet eden ürün merkezli firmalar için değişimi radikal biçimde yaparak, organizasyon yapılarının ürün merkezlilikten müşteri merkezli hale getirilmesini sağlamıştır. Çünkü müşteriler artık tercihlerini, kendilerine değer sunan, fark yaratan ve bu yeteneklerini kurumsal bir standart haline getirebilen firmalardan yana kullanmaktadırlar.

Müşteri ilişkileri yönetimi, gerek müşterilere, gerekse işletme performansına katkılarından dolayı, son yılların gözde yönetim felsefesi halini almıştır. İşletmeler, müşteri denilen varlığın gücünü ve önemini anlamış ve bu varlığa işletme aktifleri gibi değer vermeye başlamışlardır. Müşteri İlişkileri Yönetimi, özellikle, müşterilerle bire bir iletişim ve ilişki gerektiren hizmetler sektöründe uygulama alanı bulmuştur. Kalifiye insan kaynağı ve teknoloji ile desteklenen başarılı bir müşteri ilişkileri yönetimi uygulaması, işletmelere deneyim pazarlamasının avantajlarını da beraberinde getiren pek çok yarar sağlayabilmektedir. Müşteri tatmini, müşteri sadakati, müşteri yaşam boyu değeri gibi kavramların önemini kavrayan ve iş yapma modellerini bu

doğrultuda yeniden tasarlayan işletmeler rekabetçi üstünlük elde edebilmekte ve rekabetçi üstünlüklerini sürdürülebilir kılmaktadırlar.

Tezin araştırma kısmında yer alan bankacılık ve finans sektörünün yapısı incelendiğinde sonuç olarak, müşteri ilişkileri yönetimi yaklaşımını kullanarak müşteri hizmeti sağlayan kurumlar, diğerlerine kıyasla çok daha verimli iş yaşamı ve daha uzun soluklu firma performansına ve 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 kurumun rekabet gücünü de arttırmak için kullanmaktadırlar. Genellikle müşteri ilişkileri yönetimi anlayışını seçmelerinin nedeni olarak, müşteri sadakati ve müşteriyi elde tutmak olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle var olan sistemlerini geliştirerek ya da özel başka bir sisteme geçerek MİY anlayışını uygulamaya çalışmaktadırlar. MİY 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 hâkimdir. Müşterileri sadık müşteriler haline dönüştürmek için verilecek hizmeti kişiselleştirip, müşteri beklentilerini aşmayı hedeflemektedirler. Özellikle anahtar müşterilerin tercihlerini bilmek ve daha kişisel bir hizmet vermek önem arz etmektedir. Bunun dışında kurumun yaptığı anket ve istek form çalışmaları, müşteri şikayet sistemi üzerinden birebir iletişim sonucu eleştiri alınan konular üzerinde öncelikle sebep araştırmasına gidilerek, bunun için gerekli düzeltmeler yapılmaktadır. Araştırma kapsamındaki kurumlar, MİY sonucunda rekabet avantajı elde ettiklerini ve bunun sonucunda her geçen gün portföylerinin genişlediğini ve yükselen bir potansiyelleri olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Sonuç olarak, ürün, pazar ve müşteriler arasındaki ilişki düzeyinin farklılaşması ile işletmelerin, tüketicilerin beğenisini kazanmada etkili olan uygulamalara yöneldiği görülmektedir. Bu uygulamaların en önemlilerinden

biri olarak görülen MİY, teknolojinin önemli bir aktör olarak rol aldığı bir süreç olarak kabul edilmekte, işletmelerin tüketicilere verdikleri değeri maksimize etmeleri gerektiğini öğrettiği kabul edilmektedir. Diğer bir ifadeyle tüketicilerin mal ve hizmet anlamında sayısız seçeneğe sahip olmaları, yeni rekabet koşullarına adapte olmak isteyen işletmelere, sahip oldukları tüketicileri tanımayı, onlar için fark yaratmayı ve onlara değer sunmayı öğrenmelerini zorunlu kıldığı ileri sürülmektedir. Bu bağlamda gerek sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanmasında, firma performansının artırılmasında, gerekse MİYin başarılı bir şekilde uygulanmasında, tüketicilerin gereksinim ve istekleri ile ilgili bilgilerin sürekli olarak toplanması ve analiz edilmesi ve bu analiz ile örgütün öğrenme düzeyinin artması anahtar unsur olarak kabul edilmektedir.

KAYNAKLAR

1. ACUNER, Şebnem, Akın, (2003) *Müşteri İlişkilerinde Hareket Noktası: Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 3. Basım, Ankara.
2. ACADEMY S., Active, (2001) “Bilginin Doğru Adresi”, *Active Dergisi*, 2(16): 1
3. AKBAY, Sibel, (2000) “Türkiye’de Ortaklaşa Rekabet”, *Capital*, 8 (2006):185
4. AKGÜN A. E. Lynn G. S. ve Byrne J. C., (2003), “Organizational Learning: A Socio-Cognitive Framework”, *Human Relations*, 56 (7): 839-868.
5. AKÖZ, Emre, (2004) “Kehanet Teknolojisi”, *Sabah Gazetesi*, 20 Kasım
6. ALAGÖZ, Selda B., (2003) *Bilişim Teknolojilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Üzerine Etkileri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi, SBE, Doktora Tezi, Konya.
7. ALLEN B., (1998), *Developing A Learning Organization*, Pitman Publishing, London
8. ALLEE V., (1997), *The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence*, Butterworth-Heinemann, Boston.
9. ALTINTAŞ, Murat Hakan, (2000) *Tüketici Davranışları, Müşteri Tatmininden Müşteri Değerine*, 1. Baskı, Alfa Yayıncılık, Bursa.
10. ALTUNİŞİK, Remzi ve diğ., (2001) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, SPSS Uygulamaları, Adapazarı.
11. ANDERSON, Kristin and KERR, Carol, (2003) *Customer Relationship Management*, McGraw Hill.

12. ANIL, Menon, BHARADWAJ, Sundar G., HOWELL, Roy , (1996) "The quality and effectiveness of marketing strategy: effects of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationship.", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(4):302
13. ARGYRİS C., (1990), *Overcoming Organizational Defences*, Allyn and Bacon, Boston.
14. ARGYRİS C., (1994), "Good Communication that Blocks Learning", *Harvard Business Review*, 72(4): 77-85.
15. ARGYRİS C., (1995), "Action Science and Organizational Learning", *Journal of Managerial Psychology*, 10 (6):20-26.
16. ARGYRİS C., (1977), "Double Loop Learning in Organization"s, *Harvard Business Review*, 72(9): 115-125.
17. ARGYRİS C. ve Schön D.A., (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective.*, Addison Wesley, Reading MA.
18. ARGYRİS C. ve Schön D.A., (1996), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective.*, Addison Wesley, Reading MA.
19. BABACAN, Muazzez, Onat, Ferah, (2002) "Postmodern Pazarlama Perspektifi", *Ege Akademi Dergisi*, 2(1):11
20. BANG, Jounghae, (2005) *Understanding Customer Relationship Management from managers and customers' perspective: exploring the implications of CRM fit, market orientaiton and market knowledge competence*, Doktora Tezi, University Of Rhode Island.
21. BARABBA, Vincent P., (2000) *Akılların Buluşması*, (Çeviren: Ela Gül Demir), 1. Baskı, Alfa Yay., İstanbul.
22. BARIŞ, Gülfidan ve ark., (2003) "Markanın Duygusal Boyutu Tüketicilerin Kalbine Dokunmak", *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, Mediacat, 2 (6): 51

23. BECK N. ve Kieser A., (2003), "The Complexity of Rule Systems, Experinece and Organizational Learning", *Organization Studies*, 24 (5): 793-814.
24. BENOÎT C. A. ve Mackenzie, K. D., (1994), "A Model of Organizational Learning and the Diagnostic Process Supporting It", *The Learning Organization*, 1 (3): 26-37.
25. BIYIK, Sedef Seçkin, (2003) "Bir Müşteriye 11 Ayrı Strateji", *Capital Dergisi*, 11(10): 117
26. BİLGE, Atıl F., (2004) *Küresel Rekabet Ortamda Rekabet Üstü Olabilmek İçin Müşteri Odaklı Pazarlama Stratejileri*, S.Ü. Sosyal Bil. Ens, Yayınlanmamış doktora tezi, Konya.
27. BOZGEYİK, Abdullah, (2005) *Müşteri İlişkileri Yönetimi CRM=Başarı*, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
28. BUCKLER B., (1998) "Practical Steps Towards a Learning Organization: Applying Aademic Knowledge to Improvement and Innovation in Business Process", *The Learning Organization*, 5(1): 15
29. BURREL G. ve Morgan G., (1979) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Adershot, Gawer UK.
30. BURUNASİN B., (2001), *Relationship between Internet Usage and Learning Organization Characteristics in American and Tai Universities*, University of New Haven, Doktora Tezi.
31. CANBOLAT, Caner, (2004) *Müşteri İlişkileri Yönetimi ile Müşteri Sadakati Arasındaki İlişki: Sigorta Acentelerinde Bir Uygulama*, Çukurova Üniversitesi, SBE, Adana.
32. CEMALCILAR, İlhan, (1999) "Pazarlama, Kavramlar, Kararlar", Beta Yayınları, İstanbul, 422(27):18

33. CİVAROĞLU, Güzin, (2006) *Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları Ve Performans Üzerine Etkilerinin Analizi*, Trakya Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
34. COHEN M. D., (1991), "Individual Learning and Organizational Routine: Emerging Connections", *Organization Science*, 2 (1): 135-139.
35. COOPER R. G. ve Kleinschmidt E. J., (1991), "New Product Processes at Leading Industrial Firms", *Industrial Marketing Management*, 20 (2): 137-147.
36. CROSSAN M. M. Lane H. W. ve White R. E. (1999), "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution", *Academy of Management Review*, 24 (3): 522-537.
37. CUMMINGS T. G. ve Worley C. G., (1997), *Organizational Development and Change*, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ott.
38. ÇAĞLI, Uğur, (2002) "Sadık Müşteri Markanızın Temsilcisidir", *Capital Dergisi*, 5(3):106
39. ÇİÇEK, Ercan, (2005) *Süpermarket ve Hipermarketlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi, SBE, Doktora Tezi, Konya.
40. ÇOROĞLU, Coşkun, (2002) *Modern İşletmelerde Pazarlama ve Satış Yönetimi*, Alfa Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
41. DAFT R. L., (2001), *Organization Theory and Design*, South-Western College Publishing, Ohio.
42. DAVIDSON E. J., (2001) *The Meta-Learning Organization: A Framework and Methodology for Evaluating Organizational Learning Capacity*, Claremont Graduate University, Doktora Tezi, California.
43. DERELİ, Hüdan, (2005) "CRM'den Nasıl Yararlanabiliriz?", *İzmir News*, 3:5

44. DICKİE, Jim, (2001) "CRM Projelerinin Başarısız Olma Nedenleri", *CSO Forum*, 2:88-97
45. DİXON N. M., (1999), *Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*, Gower Publishing Limited, England.
46. DODGSON M., (1993), "Organizational Learning: A Review of Some Literatures", *Organization Studies*, 14: 375-394.
47. DORAL R. ve Pace R. W. (2002), "A Study of Organizational Learning Profile", *2002 AHRD Conference Organizational Learning Change and Socialization Symposium 4*, Hanolulu, Hawaii, February 27 – March 3: 3-10
48. DOYLE, Peter, (2003) *Değer Temelli Pazarlama*, MediaCat Kitapları, İstanbul.
49. DURAN, Mustafa, (2001) "Yükselen Değer: Veritabanlı Pazarlama", *Danışman Dergisi*, 1:75
50. DURUKAN, Tülin, (2003) *Girişimciler İçin İşletme Yönetimi*, 1.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
51. EASTERBY-Smith M., (1997), "Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques", *Human Relations*, 50 (9): 1085-1113.
52. EKE , Selda, (2004) "CRM - Müsteri İlişkileri Yönetimi", *Active Dergisi*, 8 :5
53. ELBAŞIOĞLU, Elif, (2001) *Müşteri ilişkileri Yönetimi; Teknoloji Kullanımı ve Bir Uygulama*, İstanbul Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
54. ELLİNGER A. D. Ellinger A. E. ve Yung B., (2000), "An Empirical Assessment of the Relationship between the Learning Organization and Financial Performance", *2000 AHRD Conference Assessing the Learning Organization Symposium 10*, Raleigh- Durham NC, March 8-12: 12-18

55. FIRAT, Ebru, (2000) "En Degerli Müsteri Kimde?", *Capital Dergisi*, 8(11): 155
56. FİOL C. M. ve Lyles M. A., (1985), "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, 10 (4): 803-826.
57. FORD C. M. ve Ogilvie D. T., (1996), "The Role of Creative Action in Organizational Learning and Change", *Journal of Organizational Change Management*, 9 (1): 54-62.
58. FRIEDLANDER F., (1983), Patterns of Individual and Organizational Learning, S. Shrivastava vd. (Ed), *The Executive Mind: New Insights on Managerial Thought and Action*, Jossey Bass, San Francisco.
59. GARAVAN T., (1997), "The Learning Organization: A Review And Evaluation", *The Learning Organization*, 4 (1): 18-29.
60. GARVİN D. A., (1993), "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*, vol. July- August, 78-91.
61. GERSON, Richard F., (1997) Müsteri Tatmininde Süreklilik, (Çev. Tülay Savaser), 1.Basım, Rota Yayıncılık, İstanbul.
62. GEL, Oğuz C., (2003) CRM Yolculuğu, 2. Baskı, Sistem Yayınları, İstanbul.
63. GÖKALİLER, Fevzi, (2002) "Müşteri İlişkileri Yönetimi Crm Altyapısının Oluşturulması: Yöneticiler İçin Yol Haritası", *İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Pazarlama Bölümü Dergisi*, 3: 3 – 14
64. GÖKÇİN, Gamze T., (1996) "İç/Dış Müşteri Memnuniyeti", 5. Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul, 5(11): 67-70
65. GRAY, Paul, (2001) Center for Research on Information Technology and Organizations I.T. in Business: Customer Relationship Management, University of California, Irvine.

66. GUPTA A. ve Thomas G., (2001), "Organizational Learning in a High-Tech Environment: From Theory to Practice", *Industrial Management and Data Systems*, 101 (9): 502-507.
67. GÜLEÇ, Hasan K., (2004) "Bilişim Teknolojileri'nin Müşteri İlişki Yönetimine Katkıları", *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12: 231-243
68. GÜNAY, Nazan, KESKEN, Jülide ve AKGÜNGÖR, Sedef, (1999) "Pazar Yönlülük Kavramının Belirleyicileri ve Sonuçları: İzmir İmalat Sanayi Örneği", 4. Ulusal Pazarlama Kongresi, 21. Yüzyılın Eşiğinde Ulusal Pazarlama, Hatay.
69. HAMMER , Michael, (2003) "Yeniden Yapılanma", *Capital Dergisi*, 4: 84
70. HANSEN M. T. Nohria N. ve Tierney T., (1999), "What's Your Strategy for Managing Knowledge?", *Harvard Business Review*, 77 (2): 106-116.
71. HE Z. ve WONG P., (2004) "Exploration vs. Exploitation: An Amprical test of the Ambidexterity Hypothesis, *Organization Science*", A Journal of the Institue of Management Science, 15 (4): 481-494
72. HEGBERG B., (1981), *How Organizations Learn And Unlearn*, Nystorm, P.C. ve Starbuck, W.H. (Edt), *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Pres, New York. Ny.
73. HERNANDEZ M., (2000), "Translation, Validation, and Adaptation of an Instrument to Assess Learning Activities in the Organization: The Spanish Version of the Modified Dimensions of The Learning Organization Questionnaire", 2000 AHRD Conference Assessing the Learning Organization Syposium 10, Raleigh-Durham NC, , March 8-12: 19-24
74. HİLL R., (1996), "A Measure of The Learning Organization", *Industrial and Commercial Training*, 28: 19-25.
75. HONG J., (1999), "Structuring For Organizational Learning", *The Learning Organization*, 6 (4):173-185.

76. HORN, Sam, (2002) Sözlü Dövüş Sanatı, (Çeviri: Zülfü Dicleli), Boyner Yayınları, İstanbul.
77. HUBER G. P., (1991), "Organizational Learning: The Contributing Process and The Literature", Organization Science, 2 (1): 88-155.
78. HURLEY R. F., (2002), "Putting People Back into Organizational Learning", Journal of Business and Industrial Marketing, 17 (4): 270-281.
79. İSLAMOĞLU, Ahmet, Hamdi, (1999) Pazarlama Yönetimi, 2. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
80. JAMES C. R., (2003), "Designing Learning Organizations", Organizational Dynamics, 32: 46-61.
81. Jİ Y. G. ve SALVENDY G., (2001), "A Framework for Improving Organizational Learning Through a User-Adaptive Intranet Portal Organizational Memory Information System", The International Journal of Aviation Psychology, 11 (2): 123-148.
82. KEPENEK, Koray, (2001) "Türkiye'de Crm-Çağrı Merkezleri", Activeline, 10:1
83. KAHRAMAN, Asuman, (2002) 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.
84. KARAAĞAÇLI, İzzet, (2000) "Pazarlama Teorisi", Power Dergisi, 3: 108
85. KARAFAKİOĞLU, Mehmet, (2000) Uluslararası Pazarlama Yönetimi, Teori, Uygulama ve Örnek Olaylar, 3. baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
86. KARATAŞ, Süleyman, Pazarlama Yönetimi Prensipleri, Veli Yayınları, İstanbul, 1996
87. KARTAL, Cihat, 1. Basım, Gazi Kitabevi, Ankara 2002, s 193

88. KAŞIKÇI, Ercan, (2000) Pazarlamanın 7 P'si, 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
89. KAYA, İsmail, (2000) Muhterem Müşterimiz, 2. Basım, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.
90. KAYNAK, Tugray, (2004) İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
91. KAVRAKOĞLU, İbrahim ve ark., (2002) "Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi", TÜSİAD Yayınları, 2(11):30 -143
92. KILIÇ, Solmaz, (1998) Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
93. KIRIM, Arman, (1998) Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
94. KIRIM, Arman, (2003) Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM, 3. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
95. KİM D. H., (1993), "The Link Between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, Fall, 37-50.
96. KİNİKİN, Erin, (2000) Top 10 CRM Success Factors - Doing It Right, Giga Information Group.
97. KOLB D. A. (1984), *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
98. KOTLER, Philip, (2003) Kotler Ve Pazarlama, 3.Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
99. KOTLER, Philip, (2000) Pazarlama Yönetimi, (Çeviri: Nejat Muallimoğlu), 10. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.

100. KOTLER, Philip, (2003) Marketing Insights From A to Z, John Vailey and Sons Inc., USA.
101. KÖKSÜMER, Açelya, Üretim Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management)'nin Uygulanabilirliği, Marmara Üniversitesi, FBE, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007
102. KURTULUŞ, Kemal, (1989) "İşletmelerde Araştırma Yöntem Bilimi", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, İstanbul, 106:
103. LATİF, Hasan, UÇKUN, Gazi, HATİPOĞLU, Cemalettin, Rekabet Stratejilerinde Yeni Bir Boyut: Web İmaj, 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongre Bildiri Kitabı.
104. LEVİNTHAL D. A. ve March J. G., (1993), "The Myopia of Learning", *Strategic Management Journal*, 14: 95-112.
105. LEVİTT B. ve March J. G., (1988), "Organizational Learning", *Annual Review of Sociology*, 14: 319-340.
106. LEVİTT B. ve March J. G., (1996), *Organizational Learning*, M. D. Cohen ve L. S. Sproull (Edt), Organizational Learning, Sage Publication, California.
107. MARCH J. G., (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, 2 (1): 71-87.
108. MCGİLL M. E. Slocum J. W. ve Lei D., (1992), "Management Practices in Learning Organizations", *Organizational Dynamics*, 21 (1): 5-17.
109. MCGİLL M. E. ve Slocum J. W., (1993), "Unlearning the Organization", *Organizational Dynamics*, 22 (2): 67-79.
110. MENEKŞE, Nurtaç Ziya, (2000) "Yeni ekonomide müşteri ilişkileri yönetimi: E_CRM", *Active dergisi*, 11: 18 -23
111. MİLLER D., (1996), "A Preliminary Typology of Organizastional Learning: Sythesizing the Literature", *Journal of Management*, 22 (3): 485-505.

112. MUCUK, İsmet, (2001) Pazarlama İlkeleri, 13. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
113. MUCUK, İsmet, (2002) Temel Pazarlama Bilgileri, 1. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
114. MURRAY P., (2002), "Cycles of Organizational Learning: A Conceptual Approach", *Management Decision*, 40 (3): 239-247.
115. NEWELL, Frederick, (2004) CRM Neden Başarılı Olmuyor?, (Çev. Osman Cem Öneray) 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul,
116. NONAKA I., (1991), "The Knowledge-Creating Company", *Harvard Business Review*, November-December: 96-104.
117. NORMANN R., (1985), *Developing Capabilities for Organizational Learning*, J. M. Pennings (Edt) Organizational Strategy and Change, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
118. ODABAŞI, Yavuz, (1995) "Pazarlama İletişimi", Anadolu Üniv. Yayınları İşletme Fakültesi Dergisi, Eskişehir , 851:5-20
119. ODABAŞI, Yavuz, (2001) Pazarlama Planı Rehberi, KOSGEB Girişimciliği Destekleme Merkezi Yayını, Ankara.
120. ODABAŞI, Yavuz, (2003) Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
121. ÖĞÜTVEREN Ö., (2000), *Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: İşletme Eğitimi Üzerine Bir Uygulama*, Erciyes Üniversitesi Sekizinci Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir.
122. ÖRGÜT, Adem, (2001) Bilgi Çağında Yönetim, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
123. ÖRTENBLAD A., (2002), "Organizational Learning: A Radical Perspective", *International Journal of Management Reviews*, 4 (1): 87-100.

124. ÖZGENER Ş., (2000), “Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması”, *Verimlilik Dergisi*, 2: 41-64.
125. ÖZİLHAN, Derya, (2004) Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Uygulamalarının İşletme Performansına Etkileri ve Konaklama İşletmelerinde CRM Uygulamaları, Selçuk Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
126. ÖZATA, Zeynep, (2006) “Postmodern Tüketici Araştırmaları, Modernizm Postmodernizm”, *Anadolu Üniversitesi Dergisi*, 9:5-8
127. PARLAR, Ahu, (2001) “Tüketicinin Yeni Kimliği”, *Capital Dergisi*, 9(3): 96-153
128. PAPATYA, Gürcan ve ark., (2001) “Rekabet Becerisi Geliştirme Modeli MİY”, *Infomag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi*, 1:52
129. PARVATİYAR, Atul and SHETH, Jagdish N., (2001) “Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process and Discipline”, *Journal of Economic and Social Research*, 77(3):5-8
130. PEDDLER M. Burgoyne J. ve Boydell T., (1991), *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*, McGraw-Hill, London.
131. PEPPERS, Don, ROGERS, Martha, DORF, Bob, (1999) “Is Your Company Ready For One-To-One Marketing”, *Harvard Business Review*, 1: 152
132. REYNOLDS, Kristy E., BEATTY, Sharon E., (2001) “Customer Benefits and Company Consequences of Customer-Salesperson Relationships in Retailing”, *Journal of Retailing*, 75(1):12
133. ROBEY D. Boudreau M. ve Rose G. M., (2000), “Information Technology and Organizational Learning: A Review and Assessment of Research”, *Accounting Management and Information Technology*, 10: 125-155.

134. ROBINSON T. Clemson B. Ve Ketaing C., (1997), "Development of High Performance Organizational Learning Units", *The Learning Organization*, 4 (5): 228-234.
135. ROGERS, Len, (1996) İlke ve Yöntemleriyle Pazarlama, 2. Baskı, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
136. SCHMITT, Bernd and SIMONSON, Alex, (2000) Pazarlama Estetiği, (Çeviri: Zelal Ayman), 1. Basım, Sistem Yayınları, İstanbul.
137. SENGE P., (1990), *The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization*, Doubleday, New York.
138. SEYBOLD, Patricia, B., MARSHAK, Ronni T., (2001) Müşteri.com İnternet'te Daha Kârlı Bir İş Stratejisi Nasıl Yaratılır, (Çeviri: Ezgi SUNGUR), Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
139. SHETH, Jagdish N. and PARVATIVAR, (2000) Atul, Handbook of Relationship Marketing, New York, Sage Publications Inc.
140. SIMON H. A., (1991), "Bounded Rationality and Organizational Learning", *Organization Science*, 2 (1): 125-138.
141. SİPAHİOĞLU, Ercan, (2002) "Web Hizmetleri Proses Entegrasyonu", *Active Dergisi*, 23(4): 76
142. SLATER S.V. ve Narver J. V., (1995), "Marketing Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, 59: 63-74.
143. SMİTH P. ve Tosey P., (1999), "Assessing The Learning Organization: Part 1- Theoretical Foundations", *The Learning Organization*, 6 (2): 70-75.
144. STATA R., (1989), "Organizational Learning – the Key to Management Innovation", *Sloan Management Review*, Spring, 63-74.
145. STEİNER L., (1998), "Organizational Dilemmas As Barriers To Learning", *The Learning Organization*, 5 (4): 193-201.

146. STEİN, Alex ve SMİTH, Michael, (2009) “CRM system and organization learning: An exploration of the relationship between CRM effectiveness and the customer information orientation of the firm in industrial markets”, Journal of Industrial Marketing Management, 38:
147. TAŞKIN, Ercan, (2003) Öğrenen Pazarlama, Değişim Yayınları, Kütahya.
148. TAŞKIN, Erdoğan, (2000) Müşteri İlişkileri Eğitimi, 1. Baskı, Papatya Yayıncılık, İstanbul.
149. TEK, Ömer, Baybars, (1997) Pazarlama İlkeleri Türkiye Uygulamaları Global Yönetimsel Yaklaşım,7.Baskı, İstanbul.
150. TEK, Ömer, Baybars, (1999) Pazarlama İlkeleri, 8.Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
151. TEKİN, Mahmut ve ark., (2003) Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
152. TEKİNAY, Aslı, (2001) “Sadakat Azaldı mı?”, Capital Dergisi, 2: 153
153. TENEKECİOĞLU, Birol ve ark, (2003) Pazarlama Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1. Baskı, Eskişehir.
154. THOMPSON J. W., (1995) “The Renaissance of Learning in Business, S. Chowla ve J Renesch (Edt), Learning Organizations: Developing Cultures for Tomorrow’s Workplace”, Productivity Press, Portland, 37:85
155. TOKOL, Tuncer, (1994) Pazarlama Yönetimi, 5. Baskı, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.
156. TUNCER, Doğan ve ark, (1992) Pazarlama, 1. Baskı, Gazi Yayınları, Ankara.
157. TÜRKALP, Tayfun, (2000) “Çağrı Merkezi Çözümleri”, Actveline, 2(2):1
158. UZUN, Ali Çağlar, Müşteri İlişkileri Yönetiminde Kritik Başarı Faktörleri, Muğla Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Tezi, Muğla, 2004.

159. YENER, Müberra, (1988) “Tüketici Davranışını Etkileyen Faktörler ve Tüketici Davranışları ile İlgili Yapılmış Araştırmalar”, Standart Dergisi, 27(321):14
160. YERELİ, Ayşe N., (2001) “Yönetim ve Ekonomi”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi, 7(1): 10
161. YILMAZKAYA, Yalçın, (2003) “Yeni Müşteri Modeli”, Kalder-CRM İntsitute Çalışma Raporu,1:5
162. YÜKSELEN, Cemal, (2003) Pazarlama,İlkeler-Yönetim, Detay Yayıncılık, Ankara.
163. ZYMAN , Sergio, (2000) Bildigimiz Pazarlamanım Sonu, (Çeviri: İlkey Sevgi Çopur), Mediacat Kitapları, 1. Basım, Ankara.
164. WEGNER E. C. ve Snyder W. M. (2000), “Communities of Practice: The Organizational Forntier”, *Harvard Business Review*, 78 (1): 139-145.
165. WILLİAMS A. P. O., (2001), “A Belief Focused Process Model of Organizational Learning”, *Journal of Management Studies*, 38 (1): 67-85.
166. WINER, Russell S., (2000) Marketing Management, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
167. WOİCESHYN J., (2000), “Technology Adoption: Organizational Learning in Oil Firms”, *Organization Science*, 21: 1095-1118.
168. WU, Wei, (2002) Customer Relationship Management(CRM) technology, market orientaion and organizational performance, Yüksek Lisans Tezi, Concordia University, The Jhon Molson School Of Business, Canada,

ÖZGEÇMİŞ

11.10.1977 yılında İstanbul'da doğan İbrahim Borga EROL, 1994 yılında Kadıköy İntaş Lisesinden, 2000 yılında Kocaeli Üniversitesi İktisat Fakültesi, İktisat bölümünden mezun oldu.

2008 yılında, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Strateji Bilimi bölümünde yüksek lisans eğitimine başladı.

2003 yılında Finansbank Çağrı Merkezi'nde başladığı bankacılık kariyerine, Aktifbank A.Ş. Bilgi Teknolojileri bölümünde sistem analisti olarak devam etmektedir.

EK 1: Anket Soruları



GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi tarafından yürütülen “**Müşteri İlişkileri Sistemi, Örgütsel Öğrenme ve Firma Performansı İlişkisi**” konulu araştırma ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir çalışma olup, bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacaktır. Alınan cevaplar mutlaka gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar firma adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde değerlendirmemizde yerini alacaktır.

Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Çalışmamıza gösterdiğiniz değerli katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla,

© 2012 Doç. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU
İbrahim Borga EROL
GYTE İşletme Fakültesi, Strateji Bilimi Bölümü

Firma Hakkında Genel Bilgiler					
Firmanın Adı (İsteğe Bağlı) :					
Firmanın Faaliyet Sınırları:	Bölgesel	Ulusal	Uluslararası	Global	
Faaliyet Gösterdiği Sektör:	Finans	Gıda	Hizmet	Kimya	
	Metal	Otomotiv	Sağlık	Teknoloji	
	Tekstil	Diğer			
Firmanın Kuruluş Yılı:	1975 ve öncesi	1976 - 1980	1981 - 1985	1986 - 1990	
	1991 - 1995	1996 - 2000	2001 - 2005	2005 - 2011	
Çalışan Sayısı:	1 ile 10	11 ile 25	26 ile 50	51 ile 100	
	101 ile 150	151 ile 200	200 ile 250	251 ve üstü	
Yıllık Ortalama Ciro: (İsteğe Bağlı)					
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler					
Adı Soyadı (İsteğe Bağlı) :					
Çalıştığı Departman :					
Ünvanı / Statüsü :					
Yaşı :	18 ile 24	25 ile 34	35 ile 39	40 ile 44	
	45 ile 49	50 ile 54	55 ile 59	60 ve üstü	
Cinsiyeti:	Erkek	Kadın			
Eğitim Durumu:	İlköğretim	Lise	Ön Lisans	Lisans	
	Yüksek Lisans	Doktora			

Aşağıdaki soruları kesinlikle katılmıyorum dan kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre cevaplayınız.

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

Öğrenme Yeteneği						
Soru No	İdari Bağlılık	1	2	3	4	5
1	Firmamızda, yöneticiler sıklıkla (çoğunlukla, sık sık) çalışanları “önemli karar verme süreçlerine” dâhil ederler.					
2	Firmamızda, çalışan eğitimi maliyetten ziyade yatırım olarak düşünülmektedir.					
3	Firma yönetimi herhangi bir alandaki değişiklikleri benimsemeye ya da yeni çevresel koşullara ayak uydurmaya olumlu bakarlar.					
4	Firmamızda, çalışanların öğrenme yeteneği anahtar bir faktör olarak kabul edilmektedir.					
5	Firmamızda, işle ilgili yenilikçi fikirler ödüllendirilmektedir.					
Sistem Perspektifi		1	2	3	4	5
6	Tüm çalışanlar firmamızın hedefleri (amaçları) ile ilgili bilgiyi özümsemişlerdir.					
7	Bu firmayı meydana getiren tüm bileşenler (departmanlar, bölümler, çalışma takımları ve bireyler) genel hedeflerin başarılmasına nasıl katkıda bulunabileceklerinin bilincindedir.					
8	Bu firmayı meydana getiren tüm bileşenler, koordineli bir şekilde çalışmaya yönelik bağlantı içerisindedirler.					
Açıklık ve Experimentasyon		1	2	3	4	5
9	Firmamız, yeni yollar denemeyi ve yenilikçiliği, iş süreçlerini iyileştirmenin bir yolu olarak desteklemektedir.					
10	Firmamız, sektördeki diğer firmaların yaptıklarını takip eder; ilgi çekici ve kullanışlı olduğuna inandığı uygulama ve teknikleri adapte eder.					
11	Dış kaynaklardan (danışmanlar, müşteriler, eğitim firmaları, vb.) sağlanan tecrübe ve fikirler, firmamızın öğrenmesi için faydalı bir araç olarak kabul edilir.					
12	Bu firma kültürünün bir parçası olarak, çalışanlar prosedür ve metotlarla ilgili fikirlerini rahatlıkla ifade edebilmekte ve önerilerde bulunabilmektedirler.					
Bilgi Transferi ve Entegrasyonu		1	2	3	4	5
13	Firmamızda hata ve başarısızlıklar daima tüm firma kademelerinde tartışılmakta ve analiz edilmektedir.					
14	Çalışanlar, firmanın kullanabileceği yeni fikirler, programlar ve faaliyetler hakkında kendi aralarında konuşma şansına sahiptirler.					
15	Firmamızda, takım çalışması sık kullanılan bir çalışma yöntemi değildir .					
16	Firmamız, geçmişte öğrenilen - çalışanlar uzun süre aynı					

	olmasa da - geçerli kalmasını sağlayabilecek araçlara (kılavuzlar, veri tabanları, dosyalar, örgütsel rutinler gibi) sahiptir.					
	Müşteri İlişkileri Yönetimi					
	Ana Müşteri Odaklılık	1	2	3	4	5
17	Çalıştığım kurumda, ürün ve hizmetleri müşteriye göre uyarlamak için anahtar müşterilerle birebir diyalog kurulur.					
18	Çalıştığım kurum anahtar müşterilerine ihtiyaca göre uyarlanmış ürün ve hizmetler sunar.					
19	Çalıştığım kurum anahtar müşterilerinin ihtiyaçlarını öğrenmek için çaba sarf eder.					
20	Çalıştığım kurum müşterilerinin bir ürün ya da hizmetin değiştirilmesini istediklerini anladığı zaman bunu başarmak için tüm departmanlarıyla koordineli bir çalışma içerisine girer.					
	Müşteri İlişkileri Yönetimi Odaklılık	1	2	3	4	5
21	Çalıştığım kurum müşteri ilişkileri yönetiminde başarılı olabilecek satış ve pazarlama uzmanlığına ve kaynaklara sahiptir.					
22	Çalıştığım kurum çalışan eğitimi programlarını müşteri ilişkileri edinmeye ve güçlendirmeye yarayacak beceriler geliştirmek üzere tasarlar.					
23	Çalıştığım kurum müşteri edinme, geliştirme, muhafaza etme ve harekete geçirmeye yönelik açık işletme hedefleri belirlemiştir.					
24	Çalıştığım kurumda çalışan performansı ,müşteri ihtiyaçlarını karşılama ve müşteriye başarılı bir hizmet sunma temeline dayalı olarak değerlendirilmekte ve ödüllendirilmektedir.					
25	Çalıştığım kurumda örgütsel yapı özenli bir biçimde müşterilere yönelik oluşturulmuştur.					
	Bilgi Yönetimi	1	2	3	4	5
26	Çalıştığım kurumda çalışanlar müşteri isteklerine duyarlı bir biçimde karşılık vermeye isteklidirler.					
27	Çalıştığım kurum, sahip olduğu bilgi eğilimi sayesinde müşterilerinin isteklerini tam olarak anlar.					
28	Çalıştığım kurum, çalışanlar ile müşteriler arasında sürekli ve çift yönlü bir iletişim sağlamaya yönelik kanallar oluşturur.					
29	Müşteriler, firmamızdaki çalışanlardan hızlı hizmet almayı bekleyebilir.					
	Teknoloji Temelli Müşteri İlişkileri Yönetimi	1	2	3	4	5
30	Çalıştığım kurum müşteri ilişkileri oluşturmada kullanılan bilgisayar teknolojisine teknik destek sağlayabilecek doğru teknik personele sahiptir.					
31	Çalıştığım kurum, müşterilerine hizmet sağlayacak uygun yazılıma sahiptir.					
32	Çalıştığım kurum, müşterilerine hizmet sağlayacak uygun donanıma sahiptir.					

33	Çalıştığım kurumda müşteriyle iletişim kurulan her birimde bireysel müşteri bilgileri mevcuttur.					
34	Çalıştığım kurumda müşterilere ilişkin kapsamlı bir veritabanı bulunmaktadır.					
	Firma Performansı	1	2	3	4	5
35	Firmamızın pazar payında mevcut seviyesine göre artış sağlanmaktadır.					
36	Firmamızın, yeni müşteri sayında artış sağlanmaktadır.					
37	Firmamızın, toplum üzerindeki imajı ve etkisi artmaktadır.					
38	Firmamızın, hizmet kalitesindeki artış sağlanmıştır.					
39	Firmamızın, müşteri taleplerine bağlı olan hizmet yeniliklerinde artış sağlanmıştır.					
40	Firmamızın, pazara sunduğu yeni hizmetlerin finansal başarısı artmıştır.					
41	Firmamızın, toplam satışlarının adedi artmıştır.					
42	Firmamızın, pazardaki rekabet düzeyi artmıştır.					
43	Firmamızın, karlılık düzeyi artmıştır.					
44	Firmamızın, ortalama cirosu artmıştır.					
45	Firmamızın, ortalama brüt karı artmıştır.					

Değerli zamanınızı ayırdığınız ve bilimsel çalışmamıza katkılarınız için teşekkür.