

**T.C.**  
**ATILIM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**  
**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İŞLETMELER ARASI PAZARLARDA (B2B) MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ**  
**YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ALGILANAN İŞLETME**  
**PERFORMANSINA ETKİLERİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**İsmail Şahin**

**Ankara - 2021**



**T.C.**  
**ATILIM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**  
**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İŞLETMELER ARASI PAZARLARDA (B2B) MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ**  
**YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ALGILANAN İŞLETME**  
**PERFORMANSINA ETKİLERİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**İsmail Şahin**

**Tez Danışmanı**  
**Doç. Dr. Pelin Özgen**

**Ankara – 2021**

## KABUL VE ONAY

İsmail Şahin tarafından hazırlanan “İşletmeler Arası Pazarlarda (B2B) Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Algılanan İşletme Performansına Etkileri” başlıklı bu çalışma, 12.07.2021 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı İşletme (Yüksek Lisans) programında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Mehmet BAŞ (Başkan)

Doç. Dr. Pelin ÖZGEN (Danışman)

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Kerem YÜKSEL (Üye)

Enstitü Müdürü

Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

## ETİK BEYAN

Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesi'ne uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasını;

- Akademik ve etik kurallar çerçevesinde hazırladığımı,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir

Aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Tarih ve İmza

---

Adayın Adı Soyadı

## ÖZ

ŞAHİN, İsmail, İşletmeler Arası Pazarlarda (B2B) Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Algılanan İşletme Performansına Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2021.

Rekabet ve pazar koşullarının ağırlaşması, müşterilerin daha çok sayıda ürüne daha kolay ve hızlı erişim imkanlarının artmasıyla birlikte, pek çok işletme kar marjlarının düşmesi ve müşteri kaybı gibi risklerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Yaşanan değişime ayak uydurmak, faaliyetlerinde devamlılık sağlamak, karlılıklarını sadece korumak değil, aynı zamanda artırarak sağlıklı şekilde büyüebilmek için işletmelerde müşteri sadakatini sağlanabilmesi amacıyla müşteri ilişkileri yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışmanın amacı İşletmelerarası (B2B) pazarlarda müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının algılanan işletme performansına etkilerinin ortaya konmasıdır. Bu amaç doğrultusunda B2B faaliyet yapan firmalarda satın alma biriminde çalışan 134 kişiden anket yolu ile veri toplanmıştır. Araştırmada daha önce geçerlilik ve güvenilirlik testlerinden geçmiş olan Leo ve arkadaşları (2005) ve Yasan (2016) tarafından geliştirilen “Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) Ölçeği” ve “İşletme Performansı Ölçeği” ve araştırmacı tarafından hazırlanan Sosyo-Demografik Form kullanılmıştır. Toplanan verilerin SPSS programıyla analizi sonucunda müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları puanı bir birim artan işletmelerin şirket performanslarının 0,622 birim artacağı tespit edilmiştir. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları artan şirketlerin performanslarının da pozitif yönde etkilendikleri görülmektedir. Buna ek olarak müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının ve boyutları olan müşteri odağı, müşteri ilişkileri yönetimi organizasyonu, bilgi yönetimi ve teknolojiye dayalı müşteri ilişkileri yönetiminin şirket performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkilerinin olduğu saptanmıştır.

### Anahtar Sözcükler

İşletmeler arası pazarlar (B2B), Müşteri ilişkileri yönetimi, işletme performansı

## ABSTRACT

ŞAHİN, İsmail, The Effects of Customer Relationship Management Practices on Company Performance in Business-to-Business (B2B) Markets, Master Thesis, Ankara 2021.

Many businesses are faced with risks such as reduced profit margins and loss of customers, as competition and market conditions worsen and customers have easier and faster access to more products. In order to keep up with the change, to ensure continuity in its activities, not only to protect their profitability, but also to grow in a healthy way by increasing it, customer relationship management is needed in order to ensure customer loyalty in businesses.

The aim of this study is to reveal the effects of customer relationship management practices on business performance in business-to-business (B2B) markets. For this purpose, data were collected, by means of questionnaires, from 134 people working in the purchasing unit of companies engaged in B2B activities, The "Customer Relationship Management (CRM) Scale" and "Business Performance Scale" developed by Leo et al. (2005) and Yasan (2016), which had passed the validity and reliability tests before, and the Socio-Demographic Form prepared by the researcher were used in the research. As a result of the analysis of the collected data with the SPSS program, it has been determined that the company performance of the enterprises whose customer relationship management applications score increases by one unit will increase by 0.622 units. It is seen that the performances of companies whose customer relationship management applications are increasing are also positively affected. In addition, it has been determined that customer relationship management practices and their dimensions, customer focus, customer relationship management organization, information management and technology-based customer relationship management, have statistically significant and positive effects on company performance.

### **Key words**

B2B, Customer relationship management, organizational performance

## TEŞEKKÜR

Yoğun geçen ders süreci ve tez aşamasından sonra bu teşekkürü yazabilmek mutluluk ve gurur verici...Bu mutluluk da katkıları olan kişiler de unutulmamalıdır... Başta her türlü soruma anlayışla cevap veren, yönlendiren ve destek olan değerli danışman hocam, Doç. Dr. Pelin ÖZGEN'e emeği için teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca, her türlü desteğini yanımda hissettiğim sevgili eşim Arş. Gör. Dr. İnci Seda KIVILCIMLAR ŞAHİN'e ve de bu tezi hazırlama aşamasında vaktinden çaldığım minik meleğim, pamuğum İpek Ela'ma sonsuz teşekkür ediyorum...

İsmail ŞAHİN

## İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	iii
TEŞEKKÜR .....	iii
TABLolar DİZİNİ .....	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xi
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ŞİRKET PERFORMANSI KAVRAMI

1.1. Performans ve İşletme Performansı Kavramı.....	3
1.2. İşletme Performansının Önemi .....	4
1.3. İşletme Performansı ve Başarı Arasındaki İlişki.....	5
1.4. İşletme Performansının Boyutları.....	7
1.4.1. Finansal performans.....	10
1.4.2. Finansal olmayan performans .....	12
1.5. İşletme Performansının Ölçümü .....	14

### İKİNCİ BÖLÜM

#### ŞİRKETLER ARASI PAZARLAMA KAVRAMI

2.1. İşletmeler Arası (B2B) Pazarlama Kavramı.....	17
2.2. B2B’de Pazarlamanın Rolü ve Önemi.....	18
2.3. İşletmeden İşletmeye Pazarlar ve Alıcıların Özellikleri .....	19

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

3.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tanımı .....	23
3.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi. 26	

<b>3.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları.....</b>	<b>29</b>
<b>3.4. İşletmelerin Müşteri İlişkileri Yönetimi Tercih Sebepleri .....</b>	<b>30</b>
<b>3.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Unsurları .....</b>	<b>32</b>
<b>3.6. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Uygulanması .....</b>	<b>32</b>
3.6.1. Müşteriyi tanımak .....	33
3.6.2. Müşteriyi farklılaştırmak .....	34
3.6.3. Müşteriyle etkileşime girmek .....	34
3.6.4. Müşteriye birebir (tamamen kişiselleştirilmiş) hizmet sunmak.....	36

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **YÖNTEM**

<b>4.1. Çalışmanın Amacı .....</b>	<b>37</b>
<b>4.2. Çalışmanın Önemi.....</b>	<b>37</b>
<b>4.3. Araştırmanın Modeli.....</b>	<b>38</b>
<b>4.4. Araştırmanın Hipotezleri.....</b>	<b>38</b>
<b>4.5. Veri Toplama Araçları.....</b>	<b>39</b>
<b>4.6. Verilerin Analizi .....</b>	<b>40</b>

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **BULGULAR**

<b>5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular .....</b>	<b>43</b>
<b>5.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) Ölçeğine İlişkin Bulgular.....</b>	<b>44</b>
<b>5.3. Şirket Performansı Ölçeğine İlişkin Bulgular .....</b>	<b>48</b>
<b>5.4. Regresyon Analizi Bulguları.....</b>	<b>50</b>
<b>5.5. Farklılık Analizi Bulguları .....</b>	<b>54</b>
<b>SONUÇ.....</b>	<b>59</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>63</b>

<b>EKLER.....</b>	<b>73</b>
<b>Ek 1. Anket Formu.....</b>	<b>73</b>
<b>TURNİTİN RAPORU.....</b>	<b>76</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>81</b>



**KISALTMALAR DİZİNİ**

AMA	: Amerikan Pazarlama Birliği
Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
B2B	: İşletmeler Arası
B2C	: Firmadan Tüketiciye
MİY	: Müşteri İlişkileri Yönetimi



## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 3. 1:</b> MİY Sisteminin Karakteristikleri .....	25
<b>Tablo 3. 2:</b> MİY ve İşletmeye Etkisi .....	31
<b>Tablo 5. 1:</b> Frekans Analizi Sonuçları.....	43
<b>Tablo 5. 2:</b> Müşteri İlişkileri Yönetimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	45
<b>Tablo 5. 3:</b> Müşteri İlişkileri Yönetimi Ölçeğine İlişkin Analiz Sonuçları.....	45
<b>Tablo 5. 4:</b> Müşteri İlişkileri Yönetimi Ölçeğine İlişkin Analiz Sonuçları.....	46
<b>Tablo 5. 5:</b> Şirket Performansı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	48
<b>Tablo 5. 6:</b> Şirket Performansı Ölçeğine İlişkin Geçerlilik Analizi Sonuçları.....	48
<b>Tablo 5. 7:</b> Şirket Performansı Ölçeğine İlişkin Analiz Sonuçları.....	49
<b>Tablo 5. 8:</b> Müşteri Odağının Şirket Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonucu.....	50
<b>Tablo 5. 9:</b> MİY'nin Şirket Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonucu.....	51
<b>Tablo 5. 10:</b> Bilgi Yönetiminin Şirket Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonucu.....	51
<b>Tablo 5. 11:</b> Teknolojiye Dayalı Müşteri İlişkileri Yönetiminin Şirket Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonucu .....	52
<b>Tablo 5. 12:</b> Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Şirket Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonucu .....	53
<b>Tablo 5. 13:</b> Araştırma Değişkenleri ile İşletme Türü Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	54
<b>Tablo 5. 14:</b> Araştırma Değişkenleri ile İşletmenin Faaliyet Süresi Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	55
<b>Tablo 5. 15:</b> Araştırma Değişkenleri ile Çalışan Sayısı Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	56

<b>Tablo 5. 16:</b> Hipotez Özet Durumu.....	57
--	----



## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil 3. 1:</b> Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamasının Basamakları .....	33
<b>Şekil 3. 2:</b> Müşteri ile Etkileşim Kuran İşletme Örnekleri .....	35
<b>Şekil 4. 1:</b> Araştırmanın Modeli.....	38
<b>Şekil 4. 2:</b> Normallik Testi Sonuçları .....	41



## GİRİŞ

Günümüzde fikirlerini hızla değiştiren, özgürlüğe ve katılımcılığa daha fazla önem veren ve ihtiyaçları giderek daha karmaşık halen bir müşteri kitlesi ortaya çıkmıştır. Bu nedenle de giderek artan rekabet ortamında, bir işletmenin başarısı, doğrudan müşteri ilişkilerindeki verimliliğine bağlıdır. Müşteriler artık daha daha bilinçlidir. Alternatiflere daha kolay ulaşabilir. Bu durum işletmeleri yeni müşteri kazanabilmek ve varolan müşterilerini kaybetmemek için çeşitli faaliyetlere yönelmeye zorunlu kılmaktadır. Bu faaliyetlerde şirketler, güçlü müşteri ilişkileri kurmak, bu ilişkileri güçlendirmek ve sürdürmek için müşteri ilişkilerini geliştirmeye daha fazla önem verirler.

Küreselleşme ile birlikte dünya yeni ve hızlı değişimler yaşamaya başlıyor. Küreselleşme ile sınırlar ortadan kalkmış, fikirlerin ve uygulamaların dünyaya yayılmasını kolaylaştırmıştır. Önceden yeni gelişmelerin etkisinin tüm dünyada hissedilmesi yıllar alabilirken günümüzde teknoloji ve iletişim alanındaki gelişmeler anında tüm dünyaya yayılmaktadır. Küreselleşme hem işletmelere hem de tüketicilere ekonomik ve sosyal faydalar sağlamaktadır. Günümüzde bir işletmenin faaliyet gösterdiği çevre karmaşık, hızla değişen ve oldukça rekabetçidir. Tüketiciler daha kaliteli ürünleri daha ucuz fiyata ve daha kısa sürede istemekte, tüketici tercihleri daha kısa sürede değişmekte, yeni teknolojiler çok kısa sürede ortaya çıkmakta ve rakipler hızla rekabet etmektedir. Bu durumlarda işletmeler, küreselleşmenin getirdiği değişikliklere uyum sağlayabilecek yeni yapılar kurmalıdır.

Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY), tüketiciler hakkında en detaylı bilgileri toplamayı ve bu bilgilere dayalı olarak ihtiyaç ve gereksinimlerinizi karşılayan ürün ve hizmetler sunmayı amaçlar. Uygulanan MİY teknikleri ve bu amaçla oluşturulan müşteri veri tabanı sayesinde şirketler, satın alma davranışlarına ilişkin bilgileri ve kişisel bilgileri işletme faaliyetlerine uygun amaçla kullanabilirler. Bu durumda mal ve hizmetleri doğru yerde ve doğru zamanda sunan işletmeler rekabette üstünlük sağlayabilmektedir.

Yeni ekonominin yeni efendileri olan müşteriler artık satın alma sürecinde her zamankinden daha fazla seçeneğe ve özgürlüğe sahiptir. Müşterileri mutlu etmek ve ilişkileri geliştirmek, işletmeler için giderek daha zor hale gelmektedir. MİY son

yıllarda geleneksel pazarlama stratejilerine bir alternatif olarak gelişmiş ve pazarlama dünyasında devrim yaratmıştır.

Bu çalışmanın amacı işletmeden işletmeye (B2B) pazarlarda müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının şirket performansına etkilerinin tespit edilmesidir. Bu amaçla çalışmanın ilk bölümünde şirket performansı kavramı ele alınmıştır. Performans ve işletme performansı tanımı yapılmış, işletme performansının önemi ve işletme performansı ve başarı arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmış, işletme performansının boyutları ve ölçümü üzerinde durulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümü şirketler arası pazarlama kavramını içermektedir. B2B pazarlama açıklanmış, B2B’de pazarlamanın rolü ve önemi üzerinde durulmuş, B2B pazarlar ve bu pazardaki alıcılar ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümü MİY’in kavramsal çerçevesini içermektedir. MİY’in tanımı yapılmış, MİY uygulamalarının ortaya çıkışı ve gelişimi üstünde durulmuş, MİY’in unsurları, işletmelerin MİY’i tercih sebepleri ve MİY’in uygulanması açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın dördüncü ve beşinci bölümü konuya ilişkin yapılan anket uygulamasını içermektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının işletmeden işletmeye ortamlarda şirket performansına etkilerinin ortaya konması amacıyla uygulama kısmında B2B faaliyet gösteren firmalarda çalışan 134 kişi ile anket uygulaması yapılmış ve toplanan veriler SPSS programıyla analiz edilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ŞİRKET PERFORMANSI KAVRAMI

En basit tanımı ile performans “yapma, icra etme, uygulama, bir görevi başarabilme” demektir. İşletme bağlamında performans ise, iş görme tarzı veya kalitesi olarak tanımlanmıştır (Amaratunga, Baldry, & Marjan, 2000, s. 66). Bir organizasyonu oluşturan farklı birimlerin birbirleri ile koordineli bir biçim de çalışmaları, organizasyonun sürdürülebilir olması açısından büyük önem arz etmektedir. İşletmeyi ya da organizasyonu bir bütün olarak düşündüğümüzde her bir departmanın hareketi birbirini tamamlar nitelikte olmalı ki ilerleyen sürecin tamamlandığı noktada oluşan değer, organizasyonun sahip olduğu kaynakların doğru kullanıldığı sonucunu ortaya koyabilsin. Sezen vd. (2002, s. 133), işletmelerdeki üretim, pazarlama ve lojistik işlevlerinin işletme performansına etkileri üzerine yaptıkları çalışma da kullanılan, bu işlevlerin etkin koordinasyonu ile elde edilecek performansın normal şartlarda elde edilecek performanstan daha yüksek olacağı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca üretim ve lojistik işlevlerinin birlikteliğinin büyük önem taşıdığını, lojistik işlevinin üretim ve pazarlama işlevleri arasında bağlayıcı bir role sahip olduğunu belirtmişlerdir.

#### 1.1. Performans ve İşletme Performansı Kavramı

Departmanlaşma ve takım çalışmasının örgüt performansını nasıl etkilediği ile ilgili farklı sonuçlara ulaşılmış birçok çalışma vardır. Bunların işletmenin yapısında ortaya çıkan sonuçları etkilediği bir gerçektir. Mekanik yapılara sahip işletmelerde hiyerarşik yapıların katı olduğu, ast üst ilişkisi belirgin bir yapı söz konusudur. Bu tür organizasyonlarda genellikle üst yönetimin aldığı kararlar uygulanır, yaratıcılık ve yenilikçilik den ziyade kurallar ön plandadır. Organik yapılara sahip organizasyonlar da ise yatay bir hiyerarşik yapı söz konusudur (Sohn, Lee, & Lee, 2011, s. 141). Bu tür organizasyonlarda fikirlerin rahatlıkla ortaya atıldığı, departmanlar arası iletişim çok yoğun olduğu bir kültür vardır. Bu organizasyonların özelliklerine inovatif düşünce, yaratıcılık gibi özellikleri de eklemek mümkündür. Bu tür işletmelerin sahip oldukları bu Özellikler, organizasyonlarda örgütsel performans yükseltecektir (Brown, 2000, s. 49).

Elinger vd. (2000), insanların birbirleri ile iletişiminin performansı pozitif yönde etkilediği, şirketlerin de departman faaliyetlerini koordine etmeye, etkileşimi kolaylaştırmaya yönelik çalışmaları olduğunu ve işletmelerin bu konuların yeniden yapılandırılmasına önem verdiklerini savunmuşlardır. Kaplan ve Norton (1999) çalışmasında, Rockwater'ın kurumsal karnesinde işletme performansını, müşteri açısından, iş süreçleri açısından, yenilik ile öğrenme açısından ve finansal açıdan değerlendirmiştir. Finansal açıdan performansı da sermaye getirisi, nakit akışı, karlılık göstergesi ve performansın güvenilirliği olarak belirtmiştir. Buna karşın, Reiner (2005), işletme performansını ölçmek için genellikle finansal performans ölçümlerine bakıldığını fakat finansal performans ölçeklerinin eski ve odaklandıkları nokta itibari ile sınırlı kalmakta olduğunu, finansal performansın gerçek işletme performansını yansıtmada yetersiz kaldığını savunmuştur. Bu açıdan bakıldığında, finansal performans yüksek oranlarda karlılık ile satış cirolarında ve yatırım getirilerinde artışı ifade etmektedir (Green, Whitten, & Inman, 2008, s. 320).

Verimlilik ve finansal performans, farklı kurumsal performans göstergeleri sağlamaktadır. Verimlilik, firmada istihdam edilen sermaye ve emek tarafından yaratılan toplam ekonomik değeri gösterirken, finansal performans hissedarı açısından getirinin bir ölçüsüdür (Küçükosmanoğlu, 2010, s. 30). Bir diğer görüşe göre ise ölçek kazanmak, faaliyet alanlarını genişletmek ve öğrenmek bir şirketin performansını arttıran kritik unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Finansal performans strateji araştırmalarında en sık kullanılan performans türüdür. Finansla performans genellikle satış artışı, karlılık gibi verilere dayanılarak yapılmaktadır (Bakoğlu, 2001, s. 42-44).

## **1.2. İşletme Performansının Önemi**

Dünya üzerinde ülkeler arası sınırların ortadan kalkması, gelişen hızlı teknoloji sonucu işletmelerin dinamik hale gelmesi ve müşterilerin ürün ya da hizmet aldıkları işletmeleri denetler hale gelmesi işletmelerin etkili performans ortaya koyması yönünde ihtiyaçlarının olmasına sebep olmuştur (Purtaş, 2018, s. 48). İşletmeler günümüzdeki çetin rekabet şartları içerisinde başarılı olmak için etkin performans ölçüm sistemlerine ihtiyaç duymaktadır (Yılmaz, 2014, s. 31). İşletmeler durumlarının daha iyi olup olmadıklarını geçmiş performanslarını inceleyerek anlayabilirler. Bununla birlikte ileride daha iyi olmak amaçlı işletmenin bütününe yönelik

performans hedefleri koymalıdır. Bir işletmenin temel kuruluş amaçları ve stratejik anlamda politikaların geliştirilmesi işletme performansı ile doğrudan ilişkilidir (Koçyiğit, 2010, s. 64-65). İşletmelerde yapılan performans ölçümlerinde, çalışanların işletme hedeflerine katkılarının şeffaf ve ölçülebilir şekilde değerlendirilmesi ve motive edici iş ortamının oluşturulması kişisel gelişimini desteklemektedir (Ballı, 2015, s. 103). İşletmelerin başarısı ve ayakta kalması sürdürülebilir hale gelmesi iş performanslarına bağlıdır. Karlılık bu konuda temel bir ölçüt olarak değerlendirilse de tek başına yeterli değildir (Oltulu, 2014, s. 72).

### **1.3. İşletme Performansı ve Başarı Arasındaki İlişki**

İşletmenin kamu kuruluşu olması veya özel sektör işletmesi olması kuruluş amaçlarının farklılaşmasına yol açabilmektedir. Kamu yararının özel sektör işletmelerinde nispeten daha az gözetilen bir durum olduğu ifade edilmektedir. Özelleştirilen firmalardaki karlılık artışlarının sebepleri arasında, verimlilik artışının sağlanmış olmasının yanında, ürün satış fiyatlarının artırılması ve işten çıkarılan işçilerden sağlanan tasarruflarında var olması bunun bir kanıtıdır (Porta & De-Silanes, 1999, s. 1194).

Performans ölçümü 1980 öncesi ve 1980 sonrası olarak iki evrede incelendiğinde, ilk evrede kar, yatırımın geri dönüşü ve verimlilik gibi finansal ölçütler ağır basarken, ikinci evrede, yeni üretim teknolojileri ve felsefesini uygulama ile değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılama ön plana çıkmıştır (Kabadayı, 2002, s. 66). Kaplan ve Norton'a göre Performans kriterlerinin belirlenmesinde yönetim, çok boyutlu bir performans sistemi geliştirmeli, dört temel soru sorarak veya dört temel perspektiften bakarak karar vermelidir (Ahmed & Abdalla, 2002). Bunlar;

- Firma hissedarlarına nasıl bakıyor? (Finansal Perspektifi).
- Firma neleri daha iyi yapabilir? (Süreç Perspektifi).
- Müşteriler firmayı nasıl görür? (Müşteri Perspektifi).
- Firma değer yaratma ve geliştirmeyi nasıl sürdürebilir? (Yenilik ve Öğrenme Perspektifi).

Kaplan ve Norton yukarıdaki gibi çok boyutlu bir performans ölçüm sisteminin geçmiş çabaların sonucunda bugün elde edilen sonuçlarla gelecekte ulaşılabilecek

sonuçlar arasında bir denge oluşturacağını iddia etmektedir (Hoque, Lokman, & Manzurul, 2001, s. 25). Bugüne kadar çeşitli yazarlar tarafından işletmenin amaçlarını ortaya koyan farklı kriterler belirlenmiştir. Farklı performans kriterlerinin kullanmış olmasına rağmen yüksek kalite, düşük maliyetli üretim, bekleme süresinde azalma, ürün ve süreç yeniliği ve sürekli gelişmeyi teşvik eden stratejilere olan gereksinim üzerinde odaklanılmıştır. “Tarihsel süreçte performans belirleyici olarak farklı göstergeler kullanılmışsa da işletmelerin performanslarının tüm yönlerinin ölçülmesine olanak sağlayacak etkenlik, verim ve girdilerden yararlanma, verimlilik, çalışma yaşamının kalitesi, karlılık, kalite ve yenilik son dönemlerde işletme performansının temel boyutları olarak kabul edilmiştir”. Ölçümlerde bu boyutlardan hangilerinin kullanılacağı İşletmelerin önceliklerine, amaç ve hedeflerine hatta yönetimin değer ve isteklerine göre belirlenir. İşletme ekonomik bir organdır ve sosyal amaçlı kuruluşlar dışında en belirgin hedefi karın maksimizasyonudur (Akal, 1994, s. 62).

Firmaların amacının yalnızca kar maksimizasyonu olması bazı durumlarda işletmeye zarar verebilmektedir. Çünkü sadece hisse senedi ihraç ederek veya hazine bonosuna yatırım yaparak bunu gerçekleştirmek mümkündür. Fakat o takdirde hisse başına gelir düşecektir. Hisse gelirlerinin maksimizasyonu da firmanın bir amacıdır. Fakat yalnızca hisse geliri maksimizasyonu riski ve beklenen gelirlerin süresini dikkate almamasından dolayı yetersizdir. Büyüme firmaların bir amacıdır fakat plansız büyümenin sonu iflasla da bitebilir. Verimlilik firmalar için hayati önem taşıdığından firmaların amaçlarından birisi de verimliliktir. Fakat kar ve büyüme hedefi olmayan verimlilik anlamsızdır. Sonuç olarak işletmeler için farklı hedefler mümkün ise de tek bir hedefe yönelmeleri firmalar için yetersiz ve hatta riskli olmaktadır. Firmalar bunların hepsini birlikte hedeflemelidir. Performans göstergelerini iki grup olarak düşünmek mümkündür. Birinci grupta karlılık, verimlilik, borsa karlılığı ve büyüme gibi işletmelerin doğrudan amaçları sayılabilecek göstergeler, ikinci grupta ise işletmelerin birinci gruptaki amaçlarını etkileyebilecek kalite, yenilik, işletmenin finansal yapısı gibi göstergeler yer alır. İkinci gruba şans, yönetim tarzı, çevre gibi gözlenemeyen etkenler de eklendiğinde firmanın hedeflerini etkileyebilecek çok sayıda faktörün varlığından söz edilebilir. İkinci gruptaki göstergeler firma hedeflerini doğrudan etkileyebileceğinden firma bunları da ilk gruptakiler gibi kontrol etmeli ve

geliştirmeye çalışmalıdır. Finansal ölçümler, firmaların karlılık açısından performanslarını değerlendirmede çok geniş kullanılırlar (Yurdakul, 2003, s. 2507).

Mali tablolardan elde edilen bu ölçümler firmaların ekonomik hedeflerine ne derece ulaştıklarının göstergesi olarak kabul edilmektedir. Finansal ölçümlere yönelik çeşitli eleştiriler mevcuttur. Bunlar, yalnız finansal verilerle bir firmanın doğru değerlendirilmiş sayılamayacağı ve finansal ölçümlerin, geçmiş verilerden hareketle firmayı geçmişe dönük değerlendirmesi, geleceğe ait fazla bilgi vermemesi düşüncesine dayanmaktadır (Barker, 1995, s. 32). Firma performansını ayrıca çevrenin dinamik olması veya firmaya dostça olmayan tavırlar içinde olması gibi çeşitli çevre koşulları ile işletme kültürü, kıt kaynaklara ulaşım becerisi, yönetim becerisi ve şans gibi gözlemlenemeyen çeşitli faktörler de etkiler (Jacobson, 1990, s. 72).

#### **1.4. İşletme Performansının Boyutları**

Girişimcilik yönelimi çalışmalarının amaçları arasında, girişimcilik yönelim ile işletme performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi ve performansın geliştirilmesi yönünde tespitlerde bulunularak ve öneriler sunulması olarak ifade edilmektedir (Altuntaş & Dönmez, 2010, s. 51). Ancak bu alanda yürütülen araştırmalarda performans kavramının ele alınmasının en karmaşık konulardan birine dönüştüğü bilinmektedir (Samantha & Premaratne, 2013, s. 18; Gupta & Wales, 2017, s. 53). Bu çerçevede literatürde işletme performansının incelenmesi hususunda genel geçer bir yapının ya da uygun bir sistemin oluşturulmadığı görülmektedir (Altuntaş & Dönmez, 2010, s. 55). Buna ek olarak Vij ve Bedi (2012) tarafından yapılan literatür çalışmasında performans ölçütleri konusunda araştırmacıların hemfikir olmadıkları tespit edilmiştir. Bu bakımdan son derece net bir performans sistemi veya ölçütlerinin oluşturulamamasının temeline ise işletme stratejilerindeki farklılıklar ve ölçütlerin direkt işletme stratejisi ile bağlılık göstermesi yatmaktadır (Turunç, Erkuş, & Polat, 2005, s. 763). Araştırmacılar tarafından işletme performansının çok boyutlu bir yapı olarak ele alındığı görülmektedir (Lumpkin & Dess, 1996; Turunç, Erkuş, & Polat, 2005; Çanakçıoğlu & Demirbaş, 2009). Bu kapsamda Lumpkin ve Dess (1996) tarafından çok boyutlu yapıyı kabul etme sebeplerini, bir girişimcilik faaliyetin veya sürecin tek bir boyutta pozitif sonuçlar gösterebileceği ifade edilmektedir. Fakat bir

başka performans boyutunda ise pozitif yönlü sonuç elde edilemeyebileceği de açıklanmaktadır.

Öte yandan Vij ve Bedi'de (2012) tarafından işletme performansının tek bir boyutta ele alınmasının her zaman doğru sonuçlar vermeyebileceği ifade edilmektedir. Ayrıca günümüzde faaliyet gösteren işletmelerin, finansal ölçütlerin performans değerlendirme ve ölçümlerin konusunda yetersiz olduğunu da düşünmektedir (Turunç, Erkuş, & Polat, 2005). Buna rağmen bu çok boyutlu yapının kabullenilmesi de elde edilen verilerin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin artmasını sağlayacaktır (Akbaba, 2013, s. 23). Bu kapsamda yapılan çalışmalar incelendiğinde performansın birden fazla boyutta ele alındığı gözlenmektedir (Yeşil, Doğan, & Doğan, 2016, s. 153). Söz konusu boyutlar çerçevesinde işletme performansı incelemelerinde kullanılan ölçütler yani göstergeler ele alınmıştır. Bu ölçütler kapsamında finansal ve finansal olmayan, öznel ve nesnel, içsel ve dışsal, nicel ve nitel, girdiler ve çıktılar yer almaktadır (Altuntaş & Dönmez, 2010, s. 65; Samantha & Premaratne, 2013, s. 19; Yeşil, Doğan, & Doğan, 2016, s. 159). Öte yandan finansal ve finansal olmayan boyutların, objektif ve sübjektif boyutlar olarak da ifade edilebildiği belirtilmektedir (Hamşioğlu, 2017, s. 389).

Bir diğer tanımlamanın da ardıl ve öncül olarak yapıldığı görülmektedir. Bu çerçevede finansal ölçütlerin genel olarak geçmişte alınan kararların ve yapılan uygulamaların sonuçlarını yansıttıkları için ardıl ölçütler olarak sınıflandırılmaktadır. Ayrıca finansal olmayan ölçütler işletmenin rekabetteki durumu ve işletmenin geleceğine yönelik fikir vermektedir. Bu nedenle söz konusu ölçütlerin öncül ölçütler olarak sınıflandırıldığı görülmektedir (Güner, 2009, s. 10). Söz konusu ölçütlerle kast edilen finansal ölçütler geleneksel muhasebe temelli ölçütler olarak nitelendirilmektedir (Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009, s. 771). Öte yandan finansal olmayan ölçütlerden kastedilen durum ise, algılanan finansal performans ölçütleri olarak ifade edilmektedir (Özkara, 2017, s. 371). Bazı araştırmacılar tarafından işletme performansı ölçütleri farklı boyutlar çerçevesinde ele alınmaktadır. Örnek verilecek olursa işletme performansı Apaydın (2008) tarafından 'işlevsel performans', 'yenilik ve uyum sağlama performansı' ve 'çıkıtı performansı' biçimlerinde boyutlandırılmıştır. Apaydın (2008) tarafından 'işlevsel boyut' çerçevesinde kârlılık ve yatırımın geri dönüşü gibi ölçütleri ele alınırken 'çıkıtı

performansı' boyutu çerçevesinde satış artışı, pazar payı gibi ölçütler ele alınmıştır. Bu çerçevede her ne kadar farklı boyutlar altında ele alınmalarına rağmen, genel olarak benzer performans ölçütlerinin kullanıldığı görülmektedir (Turunç, Erkuş, & Polat, 2005, s. 774). Fakat işletmelerin büyüklüklerine göre önemsedikleri performans boyutu da farklılık sergileyebilmektedir. Örnek verilecek olursa büyük ölçekli işletmeler genellikle finansal olmayan boyutun ölçütlerine daha fazla önem vermektedir. Ancak küçük ölçekli işletmelerin çoğunlukla finansal boyut ölçütlere önem verdikleri görülmektedir (Güner, 2009, s. 13). Öte yandan Güner (2009) tarafından işletmelerin önem verecekleri hangi performans boyutunun hangisi olduğunun, işletmenin yapısal, sektörel ve çevresel özellikleri çerçevesinde farklılaşabileceği ifade edilmektedir. Bu bağlamda Lumpkin ve Dess (1996) tarafından işletme performansının birden çok boyutta ele alınması gerektiği ileri sürülmektedir. Bu çalışmada işletme performansını finansal ve finansal olmayan boyutlar başlığı altında incelemekteyiz. Ayrıca Van Veen-Dirks ve Wijn (2001) ve Kaplan ve Norton (1999) gibi araştırmacılar tarafından turizm sektörü söz konusu olduğunda yürütülen çalışmalarda finansal ölçütlerin yanı sıra finansal olmayan ölçütlerin de bir arada kullanılması gerektiği ifade edilmektedir. Bu çerçevede yapılan çalışmalarda işletme performansının birden fazla boyutta ele alındığı görülmektedir. Bu boyutlar kapsamında finansal ve finansal olmayan boyutların da kullanıldığı görülmektedir (Altuntaş & Dönmez, 2010; Özer, Yılmaz, & Yılmaz, 2017; Duman, Ozer, Koseoglu, Altin, & Okumus, 2019). Buna ek olarak çok boyutlu performans yaklaşımının benimsenmesinin bir diğer sebebi de Batman ilinde faaliyette bulunan yiyecek ve içecek işletmelerinin küçük ölçekli işletmeler olmalarıdır. Çünkü söz konusu küçük ölçekli işletmeler finansal verilerini duyurma zorunluluğuna sahip değildirler. Buna ek olarak işletme yöneticilerinin finansal bilgilerini paylaşmada isteksiz davrandıkları görülmektedir (Vij & Bedi, 2012, s. 28). Bu çerçevede finansal olmayan performans ölçütlerinin kullanılmasıyla işletme performansına yönelik verilerin güvenilirliği de son derece artış gösterecektir (Güner, 2009, s. 15).

Araştırmacıların bazıları da Güner'in (2009) önerileri ile benzer olarak finansal olmayan ölçütlerin, finansal ölçütlerin doğruluğunu ve güvenilirliğini desteklemek amacıyla kullanılması gerektiği belirtmektedir (Akbaba, 2013; Altınırnak & Okoth, 2018). Bu başlık kapsamında işletme performansının incelenmesinde kullanılan

ölçütlerin hangi boyut başlığında ele alındığına yönelik bilgilere yer verilmiştir. Ayrıca bu çalışmada finansal ve finansal olmayan boyut başlığı çerçevesinde performans ölçütlerinin ele alınma gerekçelerine de değinilmiştir.

#### **1.4.1. Finansal performans**

Finansal ölçütlerin, işletme bünyesinde hedeflenen bütçelere ulaşma seviyesini, çalışanların üstlendikleri görev ve sorumlulukları yerine getirip getirmediğini, arzu edilen üretim, hizmet ve satış hedeflerine ulaşılma düzeyini, belirlenen stratejiye yönelik yürütme ve uygulamaların işletmenin büyümesi üzerindeki katkısını gösterdiği ifade edilmektedir. Buna ek olarak finansal performans ölçütlerinin işletme performansına bütünsel bir bakış açısı sağladığı da bilinmektedir. Finansal ölçütler kavramı, işletmenin finansal ve ekonomik hedeflerinin memnuniyetini yansıtması olarak da ifade edilmektedir. Dolayısıyla stratejik yönetim ve girişimcilik yönelim alanlarında yürütülen ampirik araştırma çalışmalarında da finansal ölçütlerin yoğun olarak kullanıldığı görülmektedir (Özkara, 2017, s. 371). Öte yandan Rauch ve arkadaşları (2009) yürütmüş oldukları çalışma kapsamında girişimcilik yönelimi ile performans ilişkisini ele almışlardır. Bu çalışmanın genellikle finansal performans konusuna odaklandığı belirtmektedir.

Zur (2013) tarafından yapılan meta analiz çalışması neticesinde, Rauch ve arkadaşlarının (2009) ortaya koydukları tespitin doğrulandığı görülmektedir. Finansal performans ölçütleri tarafından ölçülmesi kolay ve objektif veriler sunulması sebebiyle finansal performans ölçütleri muhasebe temelli performans ölçütlerine dayanmaktadır (Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009, s. 775; Özkara, 2017, s. 369). Öte yandan literatürde finansal performans ölçütleri; “kârlılık (satışların kârlılığı, öz kaynak kârlılığı vb.), satış büyümesi, pazar payı, nakit akışı, brüt ve net kâr marjı, brüt faaliyet kârı, ciro, üretim miktarı, maliyetler, hisse senedi değeri, likidite olanağı, envanter miktarı, yatırım getirisi/geri dönüşü, Ar-Ge harcamaları/yatırımları, iş hacmi, ortalama doluluk oranı, satış hacmi, büyüme, kapasite, yeni müşteriler ve yeni pazarlar vb. olarak sıralanabilmektedir” (Lumpkin & Dess, 1996; Turunç, Erkuş, & Polat, 2005; Güner, 2009; Altuntaş & Dönmez, 2010; Erdem, Gökdeniz, & Met, 2011; Vij & Bedi, 2012; Duman, Ozer, Koseoglu, Altin, & Okumus, 2019). Öte yandan literatür incelendiğinde araştırmacıların büyük bir kısmı tarafından kârlılık ve büyümenin de

finansal ölçüt olarak kabul edildiği görülmektedir. Fakat bazı araştırmacılar tarafından ise işletme performansı incelenirken söz konusu iki finansal ölçüt arasındaki dengenin de farklı olabileceği belirtilmektedir. Lumpkin ve Dess'in (1996) ifadelerine göre bir işletme ürün yeniliğine veya Ar-Ge'ye ciddi ölçüde yatırım yaparak uzun dönemli satış büyümesi gerçekleştirmektedir. Ancak söz konusu işletme bir yandan harcadığı büyük kaynaklar sonucunda kısa vadeli kârlarını da düşebilmektedir. Rauch ve arkadaşları (2009) ise iki ölçütün son derece farklı ölçütler olduklarını ifade etmektedirler. Ayrıca Wales ve arkadaşları (2013) tarafından yapılan çalışmada girişimcilik yöneliminin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu meta analiz çalışmasında, en çok kullanılan finansal performans ölçütlerinin kârlılık, pazar payı ve aktiflerin getirisi ölçütlerinin olduğu vurgulanmaktadır. İşletme performansının incelenmesinde ise uzun bir süre yoğun olarak finansal ölçütlerin kullanıldığı bilinmektedir (Güner, 2009; Keskin, Zehir, & Hayat, 2016; Yeşil, Doğan, & Doğan, 2016).

Uzun süreli olarak finansal ölçütlerin kullanılması durumu Kaplan ve Atkinson (1998) tarafından, işletmenin uzun vadeli finansal olan hedeflerini ortaya koyması ve toplam başarısına yönelik özet bilgi sunması ile bağdaştırılmaktadır (Güner, 2009, s. 13). İşletmenin kesinleşmiş performansını değerlendirmek için kullanılmaları sebebiyle objektiftirler (Çanakçıoğlu & Demirbaş, 2009, s. 215). Aynı zamanda finansal ölçütlerin işletmenin geçmiş dönemlerde yürütmüş olduğu faaliyetlerin ve uygulamaların yanı sıra bunlara yönelik mevcut durumun ölçülebilen iktisadi neticelerini de özetledikleri ifade edilmektedir (Uygur, 2009, s. 150). Buna rağmen finansal boyuta bir diğer anlatımla finansal ölçütlere pek çok eleştiri yapılmıştır. Bu eleştiriler şöyle sıralanmaktadır;

- Günümüz şartlarında tek taraflı bir bakış açısı sunmakta ve dar bir alanı ölçmektedir (Lumpkin & Dess, 1996; Erdem, Gökdeniz, & Met, 2011; Yeşil, Doğan, & Doğan, 2016).

- İşletme tarafından yürütülen faaliyetlerin sonucunda ortaya çıkan teorik değerlerin yanı sıra maddi olmayan varlıkların değerlerini ölçme konusunda da yetersiz kalmaktadır (Çanakçıoğlu & Demirbaş, 2009; Özkara, 2017).

- Finansal ölçütler kurumsal gelişmelere ve değişimlere uyum sağlayamamakta ve hemen yansıtamamaktadır. Bu nedenle işletmenin yeni girişimlerde gereksinim

duyduğu verileri sağlama hususunda yeterli olmamaktadır (Özkara, 2017; Altınırmak & Okoth, 2018).

- Finansal performans ölçütleri geçmişe odaklanmaları sebebiyle kısa vadeli olmakta ve geleceğe yönelik tahmin yapma hususunda yetersiz kalmaktadır (Bekmezci, 2009; Özkara, 2017).

Özet olarak geçmişten bugüne kadar finansal performans ölçütlerinin kullanıldığı görülmektedir. Fakat finansal ölçütlere bazı eleştiriler getirilmiştir. Söz konusu eleştiriler çerçevesinde araştırmacılar performans incelemelerine finansal olmayan ölçütleri de dahil etmişlerdir. Bu başlıkta geniş bir literatür araştırması çerçevesinde finansal performans boyutu altında ele alınan ölçütlere yer verilmiştir.

#### **1.4.2. Finansal olmayan performans**

Geçmişten günümüze kadar sıklıkla kullanılan finansal olmayan performans ölçütlerinin (Yeşil, Doğan, & Doğan, 2016), işletmenin etkinliğinin ölçülmesi amacıyla kullanılan ölçütler olduğu bilinmektedir (Montiel-Campos, 2018). İşletme yapılarının bilgi toplumuna geçiş sonucunda karmaşık bir yapıya büründükleri görülmektedir. Bu süreçte gün geçtikçe rekabetin artmaya başlaması, geliştirilen yeni üretim teknolojileriyle birlikte yeni yönetim felsefelerinin uygulanmaya başlaması, müşterilerin her geçen gün değişen ihtiyaç, istek ve beklentilerinin ön plana çıkması gibi sebeplerle performans incelemelerinde finansal ölçütler yetersiz kalmaya başlamıştır. Bu nedenle performans incelemelerine finansal olmayan ölçütler dahil edilmiştir (Bekmezci, 2009; Güner, 2009; Hamşioğlu, 2017). Bunun yanı sıra Capon ve arkadaşları (1990) tarafından finansal olmayan performans ölçütlerinin resmi ve gayri resmi, stratejik, çevresel ve örgütsel ölçütleri de içerdiği ifade edilmiştir (Musa, Ghani, & Ahmad, 2014).

Güner (2009) tarafından ise finansal olmayan ölçütlerin çevresel belirsizliklerden, işletme bünyesinde ve işletme dışında yürütülen faaliyetlerden, işletme büyüklüğünden ve işletmenin stratejik hedeflerinden etkilendiği vurgulanmaktadır. Bu kapsamda literatürde finansal olmayan performans ölçütleri şöyle sıralanmaktadır; “Müşteri tatmini ve memnuniyeti, iş tatmini, ürün ve hizmet kalitesi, işe bağlılık, süreç kalitesi, iş gören devir hızı, yenilik, iş gören tatmini, ortakların tatmini, pazarlama etkinliği, verimlilik, yeni ürün ve hizmet geliştirme,

teknolojik etkinlik, üretimde değer yaratma, tedarikçi memnuniyeti, güven, marka değeri, bilgi edinimi ve kullanımı, başarılı iş görenlerin elde tutulması, kamu sorumluluğu, üretimde değer yaratma, çalışma yaşamının kalitesi, uyum yeteneği, kurumsal imaj ve müşteri geri bildirimleri vb.” (Lumpkin & Dess, 1996; Altuntaş & Dönmez, 2010; Erdem, Gökdeniz, & Met, 2011; Akbaba, 2013; Yeşil, Doğan, & Doğan, 2016; Duman, Ozer, Koseoglu, Altin, & Okumus, 2019). Bunun yanı sıra bu alanda yapılan çalışmalarda sıklıkla kullanılan ölçüt ise müşteri memnuniyetidir. Ayrıca en çok kullanılan diğer ölçütler ise personel devir hızı ve pazar payı olarak ifade edilmektedir.

Güner (2009) tarafından literatür incelemesi sonucunda finansal olmayan ölçütlerin faydaları şöyle sıralanmaktadır;

- Finansal olmayan ölçütler, finansal ölçütlere kıyasla daha dengeli bir bakış açısı sunmaktadır.

- İşletme performansı değerlendirilirken finansal ölçütler ile birlikte güvenilirliğin artmasını sağlamaktadır.

- Finansal olmayan ölçütlerin geniş ve çok çeşitli ölçütler olmaları sebebiyle işletmenin bütün boyutları ile ilgili bilgi sunmaktadır.

- İşletme çalışanlarına işletme stratejilerinin aktarılmasında kolaylık sağlamanın yanı sıra işletmeleri uzun dönemli faaliyetlere odaklanma konusunda teşvik etmektedir.

Güner (2009) tarafından finansal olmayan ölçütlere getirilen belli başlı eleştiriler şöyle sıralanmaktadır;

- Finansal ölçütlerin sunduğu sektörel ve işletmeler arası karşılaştırma yapılmasını sağlayamamaktadır.

- Finansal ölçütlerin ölçülmesi ve değerlendirilmesi teknolojinin gelişmesiyle birlikte son derece maliyetli olmaktadır.

- İşletme sahipleri veya yöneticileri tarafından yönlendirilmeye açıktır.

- Finansal olmayan ölçütlerin tam, doğru, net ve objektif olarak değerlendirebilecek nitelikte bir teknik ve yöntem geliştirilememiştir.

- Finansal olmayan performans ölçütlerinin güvenilirlik sorununun bulunması ve genel kabul görmelerine rağmen henüz tam anlamıyla ekonomik açıdan sağladıkları katkılar kanıtlanamamaktadır.

- Performans sonuçlarının karmaşık bir hale gelmesine neden olmakta ve performans hedefinin belirlenmesi hususunda bazı zorlukların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Özet olarak, yapılan performans incelemelerinde finansal ölçütlerin yeterli olmaması ve araştırmacıların performans incelemelerindeki beklentilerinin artış göstermesi sonucunda finansal olmayan ölçütler performans incelemelerine dahil edilmiştir. Bu çerçevede işletme performansı incelemelerinde finansal ölçütlerin ve finansal olmayan ölçütlerin birlikte kullanılması, geniş çaplı veri elde edilmesi bakımından son derece önemlidir.

### **1.5. İşletme Performansının Ölçümü**

Performans ölçümü, işletmenin amaçlarının tanımlanmasını ve çalışanlara söz konusu sürecin neler sağlayabileceğini göstermektedir. Bu kapsamda işletme üyeleri tarafından dikkatli iş analizleri yapılarak temel hedeflerin ve sistemin dinamiklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Böylece işletmenin hedeflerin açık bir şekilde ortaya konulacaktır (Demirsel, 2006, s. 92).

Güçlü bir davranışsal araç olarak nitelendirilen performans ölçme, çeşitli işletme kademelerindeki arasındaki iletişimi de kolaylaştırmaktadır. Performans ölçme sistemi, işletme tarafından belirlenen strateji ile bağlantılı olarak doğru ölçütlere sahip olursa, çalışanların işletme hedeflerini gerçekleştirmelerine de rehberlik yapmış olacaktır (Stivers & Joyce, 2000, s. 22). Öte yandan işletme performansının ölçülmesi sayesinde cevaplandırılan temel sorular arasında işletmede çalışmaların ne kadar iyi yapıldığı, ulaşılan sonuçların amaçlara katkısı ve beklenen sonuçlara ulaşma derecesi gibi sorular yer almaktadır. Söz konusu bilgilerin işletme yöneticilerinin, işletme çalışanlarının faaliyetlerine ve davranışlarına yön veren ve yöneten araçlar olarak nitelendirilmektedir. Bu çerçevede işletme performansının ölçülme sebepleri aşağıda şöyle sıralanmaktadır (Zerenler, 2005, s. 29-32; Parker, 2000, s. 59);

Müşteri ihtiyaç ve isteklerinin belirlenmesi: İşletme yöneticileri tarafından tüketicilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerinde ortaya çıkan değişimler sürekli bir şekilde

analiz edilerek, performans ölçümleri aracılığıyla bunların karşılanması için gereken mal veya hizmetler belirlenebilmektedir.

**Başarıyı belirleme:** İşletme yöneticileri tarafından işletmelerinin stratejik amaçlarını gerçekleştirme derecesini ve çalışanların işletmeye katkılarının tespit edilmesi sağlanırken, müşteriler, tedarikçiler ve rakip işletmelerle olan ilişkileri de belirlenebilmektedir.

**Kıyaslama olanağı:** Kıyaslama uygulamaları, performansın ölçülme sebepleri arasında yer almaktadır. Faaliyette bulunulan alanlardaki diğer işletmelerin performans göstergelerinde ortaya çıkan değişikliklerin sebepleri detaylı bir şekilde araştırılır ve işletmenin sürekli bir şekilde kendi yapısını gözden geçirmesi sağlanır.

**Teknolojik gelişmelere ve değişen koşullara uyum sağlamak:** Teknolojinin hızla gelişmesi ve değişen pazar koşullarında rekabetçi üstünlük sağlanabilmesi için işletmenin mevcut kaynaklarının tamamını etkin bir şekilde kullanması gerekmektedir.

**İşletme stratejilerinin belirlenmesini ve uygulanmasını sağlamak:** İşletmelerde performans ölçüm faaliyetleri yapılırken, hem işletmelerin var olan performansı değerlendirilir hem de geleceğe yönelik strateji oluşturma çalışmalarına başlanır. Bunların yanı sıra işletmeler tarafından belirlenen genel planların ve programların uygulanma aşamasına gelindiğinde, bunların stratejilere uygunluğunun sağlanabilmesi için yapılması gerekenlerin ve neler yapıldığının tespit edilmesi amacıyla değerlendirmeler ve ölçümler yapılmaktadır.

**Kaynakların etkin kullanılması:** Performans ölçme işlemi, sınırlı kaynaklardan en yüksek şekilde faydalanılmasını sağlamaktadır. Bu çerçevede işletmelerin performans ölçümü yapma amaçları arasında müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığını belirleme, başarıyı belirleme, yapılan işlemlerin anlaşılmasını sağlama; sorunların ve kayıpların nerede olduğunu belirleme ve alınan kararların gerçeklere dayandırılması gibi amaçlar yer almaktadır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### ŞİRKETLER ARASI PAZARLAMA KAVRAMI

#### 2.1. İşletmeler Arası (B2B) Pazarlama Kavramı

Pazarlama kavramı Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) tarafından yapılan tanımına çerçevesinde; paydaşlar, müşteriler ve toplumun tamamı için değer ifade eden önerilerin oluşturulması, ulaştırılması, iletişimi ve karşılıklı değişimini ifade eden faaliyetler, süreçler ve kurumlar bütünü olarak ifade edilmektedir.1. Bu alanda yapılan literatür çalışmaları ve pazardaki oyuncuların faaliyetleri göz önünde bulundurulduğunda pazarlama çalışmalarının tüketicilere yoğunlaştığı gözlenmektedir. Fakat herhangi bir ürün veya hizmet satın alarak ticari amaçlar ile kullanan firmalar tarafından oluşturulan pazarın hacminin tüketici pazarına kıyasla çok daha büyük olduğu bilinmektedir (Kotler & Armstrong, 2010, s. 192; Dwyer & Tanner, 2006, s. 6).

1970’li yıllarda ve öncesinde yapılan çalışmalarda pazarlama kavramının genel olarak “endüstriyel pazarlama” olarak tanımlandığı görülmektedir (Dodge, 1970). Ancak 1990’larda Morris (1992)’in yazdığı kitap ile endüstriyel pazarlamanın yanı sıra “örgütsel pazarlama” kavramının da kullanıldığı görülmektedir. Fakat günümüzde pazarlama kavramının çalışma hayatında kullanımının da etkisi ile “B2B” (işletmeler arası pazarlama) haline dönüştüğü görülmektedir. Tüketim ürünleri üreten işletmelerin tamamı, öncelikle ürünlerini perakendeci veya toptancı gibi diğer işletmelere satmaktadır. Her firma bir şekilde B2B pazarlar ile karşılaşmaktadır. Bu nedenle, B2B satış hacmi Kotler ve Pfoertsch’in da ifade ettiği gibi B2C satış hacminin çok ötesindedir (Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 20-21). Bu çerçevede B2B Pazar kavramı; faaliyetlerinde kullanmak, yeniden diğerlerine satmak veya kendi üretim sürecinde materyal ve hammadde olarak kullanmak üzere mal ve hizmet satın alan organizasyonların tamamından meydana gelmektedir. B2B pazar, başkalarının talep ettiği mal ya da hizmetlerin üretiminde kullanılan ürün ve hizmetlerin muhtemel alıcılarla karşılaştığı pazarlar olarak bilinmektedir (Ersoy F. , 1999, s. 43).

Öte yandan B2B pazarlama, son tüketicinin taleplerinin karşılanması amacıyla çok sayıda ara işletmenin nihai tüketici talebini son ürün haline getirmek için tamamlaması gereken aşamaları uygun şekilde yerine getirilmesiyle ilgilenmektedir

(Hauge, Hauge, & Harrison, 2000). Öte yandan Haas (1976, s. 2) B2B, pazarlama endüstriyel müşterilerin beklenti, istek ve ihtiyaçlarını tespit ederek, bunları ürün ve hizmete dönüştürme ve daha sonra etkili tutundurma, dağıtım, fiyatlandırma ve satış sonrası hizmetle bu ürün ya da hizmeti pazardaki daha fazla müşterinin kullanmasını sağlama sürecidir. B2B pazarlar, tüketiciler için “sahne arkası” faaliyetlerini yürüten pazarlardır. Tüketiciler tarafından satın alınmış olan ürünlerin her biri daha ortaya çıkmadan birçok B2B satın alma sürecinden geçmektedir (Kotler & Armstrong, 2010, s. 192). Bu bağlamda bir ürün, tüketiciler tarafından satın alınabilecek bir ürüne dönüşene kadar birçok farklı süreçten geçmektedir. Söz konusu süreçlerin tamamı hem tek bir işletmede gerçekleşebilir hem de farklı işletmelerde farklı süreçler tamamlanabilir. Bu iki durumda da bahsi geçen ürün, son tüketiciye ulaşacağı seviyeye gelinceye kadar B2B pazarlamanın konusu olur (Bingham, Gomes, & Knowles, 2005, s. 3).

## **2.2. B2B’de Pazarlamanın Rolü ve Önemi**

B2B iletişiminin hedef kitesinin son derece geni olduğu bilinmektedir. Bu çerçevede B2B iletişimi farklı aksiyonlara ve ilgi alanlarına sahip olan ve sürekli değişen kişilerden meydana gelen gruplardan oluşmaktadır. Söz konusu değişimin hızlı olması ise, sektörüne uygun B2B pazarlama uzmanlığını gerekli kılmaktadır. Çünkü B2B müşterileri tarafından inovasyonun önemsenmesinin yanı sıra karlılığın ve değer artmasını sağlayacak ürün ve fikir de desteklemektedir. Ayrıca B2B müşterileri tek ve özel olmayı arzu etmektedir. Bu müşteriler ürünün mantığına odaklanarak, zaman ve maliyet tasarrufunu, süreç odaklı, uzun süreli ilişkiyi ve karşılıklı güveni önemsemektedir. (Emiroğlu, 2016). Öte yandan genellikle B2B karar verme birimindeki yetkililerin satın alınacak ürün veya hizmet ile ilgili, söz konusu ürünü veya hizmeti satacak işletme kadar bilgi sahibi oldukları ifade edilmektedir. Bu yetkililer ürünün muadili olduğu durumlarda, en iyi fiyat avantajına sahip olan ürünü tercih etmektedirler.

B2B kapsamında nihai tüketiciyle buluşmayan ürünler yer almaktadır. Buna ek olarak B2B marka sadakati son derece düşük bir ticaret türü olarak bilinmektedir. Bu noktada markanın büyüklüğü de az da olsa etkili olacaktır. Ancak en büyük etkiyi ürünün ya da hizmetin yanında ekstra sunulan hizmetler yaratacaktır. İnternetin

işletmeler arası ticarete kullanılması sonucunda e-pazarlamanın gelişimi de hız kazanmıştır (Erden & Çakıl, 2010, s. 24). Ayrıca pazarlama ve internet etkileşimi bakımından önem arz eden bir başka konu ise e-ticaret uygulamalarının işletmelerin klasik pazarlama yapısından ayrı bir uygulama olarak değil, birbirini destekleyen uygulamalar olarak alınmasıdır. Çünkü müşteriler işletmelerin tüm pazarlama faaliyetlerinin odağında yer almaktadır. Bu nedenle müşteri memnuniyetinin artırılması açısından söz konusu iki pazarlama faaliyetinin de ele alınması önem arz etmektedir (Tek & Özgül, 2010, s. 83).

### **2.3. İşletmeden İşletmeye Pazarlar ve Alıcıların Özellikleri**

Endüstriyel pazarlarda faaliyette bulunan şirketlerin, diğer şirketlere kiraladıkları, sattıkları veya tedarik ettikleri mal ya da hizmetleri üretirken farklı mal veya hizmetlerden yararlanmaları gerekmektedir. Tüketicilerin büyük bir kısmı ürünleri üreticisi, ürünlerini öncelikli olarak diğer bayilere ya da toptancılar satmak mecburiyetindedir. Bu nedenle şirketlerin neredeyse tamamı ticari pazarlar içinde birbirine bağlı ve etkileşim içinde olmaktadır. Dolayısıyla B2B satışlarının B2C'deki satışların ötesine geçtiği ifade edilmektedir (Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 39).

Öte yandan B2B Pazarların hem hacim hem de ürün çeşitliliği bakımından tüketici pazarlarından son derece farklı olduğu görülmektedir. Söz konusu farklılıklar gözetilerek B2B pazarlara özel olarak kurgulanmış olan pazarlama stratejilerinin oluşturulması önem arz etmektedir. Endüstriyel pazarların tüketici pazarlarından farklı olan özellikleri aşağıda şöyle ifade edilmektedir (Arslan, 2014, s. 19-22):

Belirli Coğrafi Bölgelerde Toplanma: Endüstriyel pazarlardaki alıcıların belirli coğrafi bölgelerde toplandıkları bilinmektedir. Söz konusu durumun pazara, hammaddeye ve ucuz iş gücüne yakın olmasıyla doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir. Merkezi yönetim ve üreticiler, maliyetlerini düşürmek amacıyla hammaddeye, ucuz iş gücünün olduğu yerlere ya da hedef pazara yakın bölgelerde fabrikalarının kurulmasını istemektedirler. Endüstriyel pazarların bu özelliği işletmenin taşıma maliyetleri de düşecektir. Bunun yanı sıra endüstriyel satıcılar açısından da önemli avantajlar sağlayacaktır.

Az Sayıda, Büyük Alıcı: Endüstriyel pazarlarda az sayıda olmasına rağmen çok büyük alıcılar bulunmaktadır. Ülkemizdeki nihai tüketici sayısı yaklaşık olarak 70 milyon kişidir. Ancak endüstriyel pazar alıcı sayısının bu sayıdan çok daha az olduğu bilinmektedir. Nisai tüketicilerin sayısı çok fazla olmasına rağmen, endüstriyel alıcılarla kıyaslandığında daha az miktarda alım gerçekleştirdikleri görülmektedir. Endüstriyel alıcılar tarafından ürünler üretimde kullanmak, işlerini kolaylaştırmak veya değer katıp yeniden satmak gibi amaçlarla yüksek miktarlarda satın alınmaktadır. Bu alımlar için ciddi ücretler ödenmektedir.

Dalgalanan Talep: Endüstriyel ürünlere olan talep, tüketim ürünlerine olan taleple kıyaslandığında daha değişken olduğu gözlenmektedir. Bu nedenle tüketim ürünlerine olan talepte küçük bir artış yaşandığında, endüstriyel ürünlere olan talep de büyük ölçüde etkilenmektedir. Ayrıca dalgalanmaya yol açan başlıca unsurun ise endüstriyel alıcıların güven stoğu bulundurma istekleri olduğu ifade edilmektedir.

İnelastik Talep: Endüstriyel ürünlere olan talebin fiyat esnekliğine sahip olmadığı ifade edilmektedir. Bu nedenle fiyatta meydana gelen değişikliklerden talep seviyesi kolay kolay etkilenmemektedir. Örnek verilecek olursa endüstriyel ürünlerin fiyatlarına zam ya da indirim yapıldığı zaman, talep düzeyinde bir değişim olmadığı görülmektedir. Bahsi geçen durumun en önemli sebebi ise ürün fiyatında değişiklik olsa bile alıcının ürünü satın almak zorunda olmasıdır.

Karşılıklı Alışveriş İlkesi: Alıcı B2B pazarlarda bazı durumlarda çok kuvvetli konuma gelmekte ve satıcıya yaptırımlar uygulamaktadır. Örnek verilecek olursa; satıcının kendisinden ürün alması durumunda, alıcıdan ürün almayı vaat etmesi gösterilebilmektedir. İşletmeler tarafından karşılıklı alışverişte bulunulması sebebiyle birbirlerine daha çok güvenmektedirler. Bu durum da kurulan iş ilişkisinin uzun süreli ve sağlıklı bir şekilde ilerlemesine dikkat etmektedirler.

Bireysel Yerine Grup Olarak Alım Yapılması: Genellikle belli bir grup tarafından yapılan endüstriyel ürün alımı, satın alınan miktarların ciddi düzeyde büyük olması sebebiyle belli bir risk taşır. Buna ek olarak söz konusu alımların bir grup tarafından yapılması durumu ise söz konusu riskin paylaşılması prensibinden kaynaklanmaktadır.

Alımların Doğrudan Yapılması: Endüstriyel işletmeler tarafından yapılan satın alımlar, dağıtım kanalında kontrolü ellerinde bulundurmak istemeleri sebebiyle aracısız olarak yapılmaktadır. Eğer bu şekilde yapılamazsa, satışlar yetersiz hizmet sebebiyle ciddi ölçüde kaybedilebilmektedir. Bu durum pazarlama çabalarının sonuçsuz kalmasına neden olabilmektedir.





## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Yöneticiler açısından “sadık müşteri” kavramı uzun süredir büyük önem taşımaktadır. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, sadık müşteriler daha karlıdır. Bu yüzden MİY kavramı ortaya çıkmıştır. MİY için literatürde birçok tanımlama mevcut olsa da içerisinde en dikkat çekici tanımlardan birisi, doğru ürün veya hizmeti, doğru müşteriye, doğru zamanda ve fiyatla, doğru noktada sunmak olarak ifade edilebilir (Sullivan & Harper, 1997, s. 10). Matzler ve Hinterhuber (1998, s. 26), yeni müşterilerin edinilmesinin maliyetlerinin, mevcut müşterileri elinde bulundurmaktan çok daha pahalıya mal olabileceğini iddia etmiştir. İşletmeler mevcut müşteriler ile, yeni müşterilere oranla iki kattan fazla gelir elde edebilirler (Winer, 2001, s. 90). Bu görüş, tüm müşterilerin eşit derecede değerli olmadığını ve bu nedenle maksimum kârlılığın ancak istenen düzeyde geri dönüş sağlayan müşteri ilişkilerine yatırım yapıldığında elde edilebileceğini göstermektedir.

#### 3.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tanımı

MİY, işletmelerin tüm tedarik zincirini, her adımda, artan faydalar veya azaltılmış maliyetlerle müşteri değeri oluşturmak için entegre eder. MİY; satış, müşteri hizmetleri, pazarlama, alan desteği ve diğer müşteri dokunma işlevleri arasındaki kusursuz koordinasyondur. MİY işletmelerin, müşterilerini tanımaları, benzersiz ihtiyaçlarını anlamalarını, hizmetlerini ya da ürün tekliflerini sürdürülebilir ve rekabet edebilir bir şekilde uyarlamalarına imkân sunmaktadır. MİY'in temel amacı, süreç içerisinde, müşterilerle olan ilişkinin değerini en üst düzeye çıkarmaktır (Zablah, Bellenger, & Johnston, 2004, s. 478). Son yıllarda, giderek artan yoğun rekabet ve küreselleşmenin güçlü eğilimi nedeniyle hem iç hem de küresel pazar karmaşık bir hal almıştır. Bu belirsiz ortam, işletmelerin hayatta kalma ve büyüme şanslarını artırmak için kendilerini yeniden yapılandırmaya zorlamaktadır.

Günümüzde işletmelerde bakış açısı, ürün yöneliminden müşteri odaklılığa kaydırılmıştır. Buradaki vurgu, ürün özelliklerinden ziyade müşteri ihtiyaçları üzerinedir. Rekabetin üründen müşteriye kaydığı günümüzde MİY, yüksek teknoloji imkanları ile işletmelerin müşterileri ile ilişkilerini geliştirmelerini, satışlarını otomatikleştirmelerini ve potansiyel iş fırsatlarını belirlemelerini sağlayan özellikleri

bakımından işletmeler için yeni bir trend haline gelmiştir (Zhong & Xiao, 2015, s. 36). MİY, müşteriye yönelik bilgi toplamak ve işlemek için gerekli araçları sağlayarak, müşteriye ve işletmeyi bir araya getirir (Teo, Devadoss, & Pan, 2006, s. 1614). MİY bu bağlamda teknoloji, işletme ve müşteri bakış açılarındaki değerlendirilmektedir. Aynı zamanda MİY, müşteriler ve işletme arasında güvene dayalı bir taahhüt yani, olumlu ve devamlılık bağlılığı oluşturulmasına katkı sağlayan bir unsurdur (Sohn, Lee, & Lee, 2011, s. 131).

Teknoloji açısından bakıldığında ise MİY, müşterileri verimli bir şekilde anlamak ve onlarla etkileşime geçmek için çeşitli yollar sunan işletmenin teknolojik altyapısının bir parçasıdır. İşletme açısından bakıldığında, uzun vadeli kârlı ilişkileri geliştirmek için müşterilerini tanımalarını, ihtiyaçlarını anlamalarını, satın alma modellerini tanımlamalarını ve davranışlarını tahmin etmelerini sağlayan stratejik bir çözümdür. Müşteri açısından bakıldığında ise, müşterilere katma değer sağlayacak hizmetleri belirlemek ve sağlamak için müşteriler ile işletme arasındaki tüm etkileşim noktalarına odaklanma stratejisidir (Teo, Devadoss, & Pan, 2006, s. 1616). Müşteri ihtiyaçlarının, amaçlarının veya arzularının yerine getirilmesiyle ilgili olarak MİY, aşağıda açıklandığı üzere, beş perspektifte ele alınmaktadır (Zablah, Bellenger, & Johnston, 2004, s. 477).

- Süreç: Müşteri etkileşimlerini yöneten dayanıklı ve kârlı faaliyetlerin sürdürülmesi ve geliştirilmesi için faaliyetler zinciridir.
- Strateji: Her müşteriyle doğru ilişkinin nasıl kurulacağıdır.
- Felsefe: Müşteri odaklı bir kültür geliştiren ve müşteri değeri sunan, ilişki pazarlaması kavramıdır.
- Kapasite: İşletmelerin, işlemlerinin değişime uyumunu sağlayan kaynaklara yatırım yapma ihtiyacını ortaya çıkarmaktır.
- Teknolojik Araç: MİY'in operasyonelleştirilmesinin önemini vurgulayarak, müşterileri ile ilişki kurmayı kolaylaştırmaktır.

MİY stratejisinin başarısının, müşteri, teknoloji ve süreç arasında kurulacak dengeye bağlı olduğu söylenebilir. Sadece bu üç kaynakla etkin bir şekilde çalışarak, işletmeler müşteri yönetiminde yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti, müşteri elde

tutma ve sadakat sağlayabilirler. İşletmelerin bu bağlamda çalışanlarını müşteri merkezli bir stratejiye bağlı tutmaları gerekmektedir (Rigo, Pedron, Caldeira, & Araujo, 2016, s. 46).

MİY’de, müşterileri ile ilişki geliştirmenin, onları sadık kılmak için en iyi yol olduğuna ve sadık müşterilerin sadık olmayan müşterilerden daha kârlı olduklarına inanılmaktadır. Klasik pazarlama anlayışında sıkça başvurulan yöntem olan mevcut müşterilerin gözardı edilerek, sürekli olarak yeni müşteri elde etmek için emek vermenin beklendiği kadar etkili olmadığı görülmüştür (Kotler & Armstrong, 2010, s. 101). Bu nedenle, yeni müşteri elde etmek için verilen emeğin, mevcut müşteriler ile uzun vadeli ilişki kurmak için de verilmesine başlanmış ve mevcut müşterilere verilen önem artmıştır. Mevcut müşterilerin elde tutulması ile beraber sürdürülebilir gelirler ve daha yüksek miktarda kâr sağlamak mümkün olmaktadır.

Mevcut müşterilerin elde tutulması konusunda da en önemli etkenlerden biri iletişimidir. Müşterilerle etkin iletişim, işletmelerin güven ve bağlılık temelinde onlarla uzun vadeli ilişkiler kurmasına izin vermektedir. Güven oluşturmada etkili iletişim stratejileri, müşterilerle uzun süreli ilişkilerin geliştirilmesi için önem arz etmektedir. MİY, yüksek kaliteli müşteri iletişimi için artan bir kârlılık, artan müşteri memnuniyeti ve pazarlama maliyetlerinin azalmasına yol açan stratejik bir çalışmadır. Xu vd. (2002, s. 443), MİY'in işlevsel alanlarını göz önünde bulundurarak, Tablo 1’de sunulan, MİY teknolojisi tarafından sağlanan bir dizi etkiyi MİY karakteristikleri bağlamında sunmuştur.

**Tablo 3. 1: MİY Sisteminin Karakteristikleri**

Karakteristik	Etkiler
Satış ekibi otomasyonu	Satış ekibine büyük ölçüde yetki sağlamaktadır.
Müşteri hizmeti ve desteği	Müşteri desteği aracılığıyla müşteri sorunlarının verimli bir şekilde çözülebilmesini sağlamaktadır.

Alan Hizmeti	İşletmelerde saha personellerinin, müşterinin kişisel beklentilerini karşılamak için verimli bir şekilde yardım alabilmesini sağlamaktadır.
Pazarlama otomasyonu	Müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi anlamak ve işletmelerin rakiplerinden önce bir pazar yakalayabilmesine olanak sağlayan teknoloji yazılımıdır

Kaynak: (Xu, Yen, Lin, & Chou, 2002, s. 443)

### 3.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Müşteri ilişkileri yönetiminin temeli ilişkisel pazarlamanın ilkelerine dayanmaktadır (Sheth & Parvatiyar, 2002, s. 12). Berry'nin 1983'te yayınladığı bir makalede ilk kez hizmet pazarlaması literatüründe "ilişkisel pazarlama" ifadesi yer almıştır. Berry, ilişkisel pazarlamayı; "İşletmelerin müşterilerini kendilerine çekme, bağlama ve aralarındaki ilişkileri güçlendirmeye yönelik uyguladıkları çok yönlü hizmetler" olarak tanımlanmıştır. Yeni müşterileri çekmenin yalnızca pazarlama sürecinde bir ara adım olarak görüleceğini vurgulamıştır. İlişkiyi sağlamlaştırmak, kayıtsız müşterileri sadık müşterilere dönüştürmek ve müşteriye hizmet vermek de pazarlama olarak düşünülmelidir. Berry, ilişki pazarlaması yapmak için beş strateji unsurunu ana hatlarıyla ifade etmiştir. Bunlar; müşteri ilişkileri kurmak, bireysel müşteriyle olan ilişkiyi özelleştirmek, temel hizmetleri ekstra fayda sağlayarak arttırmak, müşteri sadakatini teşvik etmek için fiyatlandırma hizmetleri ve çalışanların müşterileri için en iyi performansını sergileyebileceği pazarlama stratejileri geliştirmektir (Berry, 1995, s. 236).

İlişkisel pazarlamanın müşterilerin ihtiyaç ve istekler üzerine odaklanarak müşteri odaklı kalite anlayışını gündeme getirmesi pazarlamada önemli bir paradigma değişimi olarak kabul edilmektedir. İlişkisel pazarlama Bickert (1996) tarafından, temelinde müşterilerin yer aldığı ve müşteri bilgilerinin veritabanına kaydedildiği pazarlama anlayışı olarak ele almıştır. Vavra (1999) tarafından, müşteriler ile satış ve satış sonrası iletişim kurmak için girişilen pazarlama taktikleri şeklinde

tanımlanmıştır. Peppers ve Rogers (2013) ise ilişki pazarlamayı, bilgi teknolojisindeki gelişmeler sayesinde veritabanında müşteri bilgilerini uzun vadeli kaydeden, bu verileri büyüme stratejisine entegre eden ve bireysel ilişkilere odaklanan popüler bir yaklaşım şeklinde tanımlamıştır. Shani ve Chalasani (1992, s. 34) ilişki pazarlamayı, "Bireysel tüketicilerle bir ağ oluşturmak, korumak ve her iki tarafın karşılıklı yararına olan ağ etkileşimli, bireyselleştirilmiş ve değer katan ilişkiler sayesinde uzun süre aralıksız olarak güçlendirecek entegre bir çaba" olarak tanımlamaktadır. İlişki pazarlamanın kapsamlı olarak kabul edilen tanımı Gronroos tarafından yapılmıştır. Gronroos'a göre ilişki pazarlama, müşterilerle karşılıklı ilişkiler kurulması, geliştirilmesi, sürdürülmesi ve bu işin kârlı bir hale getirilmesi ile amaçların büyük bir kısmının gerçekleştirilmesidir. Müşterilerle kurulan ilişkiler işletmenin kârlılığında oldukça önemlidir (Gronroos, 1990, s. 5-6).

İlişki pazarlamanın temellerine dayanan müşteri ilişkileri yönetimi Palmatier'e göre, temelinde müşteriler olan ve beklenen hedeflere ulaşmak için bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanan ilişki pazarlamanın yönetimsel uygulamasıdır. Diğer bir ifadeyle, ilişki pazarlama, ilişkilerin bilim veya fiziği ise, müşteri ilişkileri yönetimi ilişkilerin uygulaması veya mühendisliğini temsil eder (Palmatier, 2008, s. 7). Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteriniz hakkında ne bildiğinize ve müşterinin sizden ne istediğine bağlı olarak, müşterilerinize bireysel hizmet sunmaya olanak tanıyan bir pazarlama ve ilişki pazarlamanın bir uygulaması olarak görülebilir. Müşteri ilişkileri yönetimi, pazarlama stratejileri ile uzun vadeli ilişkiler kurma ve geliştirme imkânı sağlayan bilgi ve iletişim teknolojileri arasında stratejik bir köprü sağlamayı amaçlamaktadır. Bu, müşterilerden gelen bilgileri ve bilgi-etkileşimli ilişki pazarlaması olarak adlandırdığımız "bilgi yoğun stratejiler" içermektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi bilgi ağırlıklı stratejiler sayesinde müşterileri anlamak ve gelişmiş ilişki pazarlama stratejileri uygulamak için bir fırsat sunar ve böylelikle elde edilen verilerin daha iyi kullanılmasını sağlar (Ryals & Payne, 2001, s. 3).

Temelinde ilişki pazarlama anlayışını barındıran müşteri ilişkileri yönetiminin çağdaş yönetim anlayışlarından biri haline getiren ve işletmeleri makro ve mikro düzeylerde etkileyen belli başlı sebepler vardır. Bunlar (Okumuş & Avcı, 2008, s. 209):

- Küreselleşme ile birlikte ekonomide sınırların kalkması ve rekabetin global boyuta ulaşması,
- Bölgesel bütünleşme ile birlikte uluslararası bütünleşmenin de önemli hale gelmesi,
- Teknolojide ortaya çıkan yenilik ve gelişmeler,
- Pazar paylarındaki artış ve bunun sonucunda işletmelerin yeni pazar arayışları,
- İnsan hakları ve demokrasideki ilerlemeler,
- Müşterilerin bilinç düzeylerinin artmasıyla birlikte istek ve beklentilerinde ortaya çıkan değişimler,
- Demografik yapıdaki değişimler,
- Kalite düzeylerindeki artış,
- Rakiplere üstünlük sağlayabilmek için kalitenin yeterli olmayışı gibi sebepler işletmeleri değişime mecbur kılmıştır.

1990'lı yıllardan itibaren artan rekabet ile birbirine benzeyen ürünlerin artması ve ürün farklılaştırmanın zor olması gibi nedenlerden dolayı işletmeler pazarlamaya bakış açılarını değiştirmek durumunda kalmışlardır. Eskiden tek amacın satış yapmak olduğu bir Pazar anlayışı mevcut iken artık tek amaç bununla sınırlı değildir. İşletmelerin yapmaları gereken hedefledikleri müşterileri ele geçirmek ve müşterilerine daha fazla ürünü daha yüksek fiyata satmak ve dolayısıyla daha fazla kâr elde etmektir. Dolayısıyla, işletmelerin müşterileri hakkında verilerin toplanması, analiz edilmesi ve buna bağlı olarak stratejilerini geliştirmesi ve gerektiğinde değiştirebilmesi gerekmektedir (Kırım, 2004, s. 3). Bu çerçevede işletmeler mevcut ve potansiyel müşterilerinin kârlılık durumlarının ortaya koymalı, hedef müşterilerin seçimi ve bu müşterilere ne kadar yatırım yapılacağına karar vermelidir (Kırım, 2004, s. 26). Değişen iş dünyasında işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için “ürün odaklı” stratejilerden ziyade “müşteri odaklı” stratejiler ön plandadır. Hangi müşterilerin nasıl bölümlendirileceği, müşterilere nasıl ulaşılacağı, iletişimin nasıl sağlanacağı ve sürdürülebilir ilişkilerin nasıl kurulacağı önemli hale gelmiştir. Müşteri ilişkileri yönetimi de bu noktada işletmelere yardımcı olacak bir anlayıştır (Kırım, 2004, s. 51).

### 3.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları

Müşteri ilişkileri yönetimi, her şeyden önce bir stratejidir. Müşteri ilişkilerini yönetirken kullanılan yöntemler bütünü, rakiplerden farklı olmayı gerektirir. Benzer ürünler ve benzer fiyatlandırmaların yaygın olduğu günümüz piyasasında fiyatların temel maliyetleri karşılama noktasına çekilmesi ve kârlılığı sıfıra yaklaştırması durumundan uzaklaşmak için, ürünün farklılaştırılması gerekir. Ürünlerde öne çıkan farklılıkların kolayca taklit edilebildiği günümüz koşullarında “müşteri ne talep ediyor” sorusunu sormak, işletmenin diğer işletmelerle rekabetinde üstünlük kurmasını sağlayacaktır (Çoker, 2016). Müşteri ilişkilerini yönetmekle (Yavuz & Leloğlu, 2011, s. 13-14);

- Müşteri ile olan ilişkiler her iki taraf için de kârlı bir hale gelir.
- Kurum piyasadaki benzer işletmelere göre farklılaşma gösterir.
- Maliyetlerde azalma yaşanır.
- İşletmenin verimi artar
- Faaliyetlerin birbiriyle uyumu sağlanır.
- Müşteri talepleri karşılanır.
- Ürünler arası çapraz satış miktarları artar.
- Satış teklifleri daha yüksek oranda ve daha hızlı bir şekilde siparişe dönüşür.
- Hedef kitle ve potansiyel müşteri sayısında artış yakalanır.
- Pazarlama ve satış döngüleri basitleşir ve kısalmır.
- Müşterilerin taleplerine doğru karşılık daha hızlı ulaştırılır.
- Müşteri memnuniyeti ve sadakati artar.

Müşteri ilişkileri yönetiminin amacı yukarıda belirtilen faydaların sağlanmasını içermektedir. Müşterilerin sahip olduğu seçeneklerin çeşitliliği ve alternatiflerin fazlalığı, çalıştıkları kurumu değiştirmekte bir an bile tereddüde düşmelerini önlemektedir. Bir müşterinin bir kurumla iş yapması isteniyorsa, iş müşterinin isteği doğrultusunda gerçekleştirilmelidir. Bunu yapmak için; müşteriye önem vermek, müşteriye tanımak, hakkında bilgi sahibi olarak bu bilgiler üzerine

strateji kurmak ve müşterileri işletme sürecinin bir parçası haline getirmek gereklidir (Okumuş & Avcı, 2008, s. 66). Hizmet kalitesini artırmak, şirketin karlılık profilini düzeltmekten çok, insana saygı gereği olmalıdır. Ancak uygulandığı takdirde, müşteri ilişkileri yönetimi, şirket gelirlerini önemli derecede artıran, katma değeri yüksek faydalı bir uygulamadır (Ada, 2011, s. 99).

### **3.4. İşletmelerin Müşteri İlişkileri Yönetimi Tercih Sebepleri**

Uzun vadeli müşteri sadakati ile birlikte MİY çalışmaları işletmelerin yeni hedeflerinden birine dönüşmüştür. Söz konusu hedefin odak noktasında müşteri yer almakta ve müşteride daha fazla tatmin duygusunun beklentisi amaçlanmaktadır. Yeni ve kabul görmüş bir yaklaşım olarak bilinen MİY, geleneksel pazarlama kavramını devre dışı bırakan bir sistem olarak ifade edilmektedir. İşletmeler açısından sadık müşterinin yanı sıra markaya sadık müşteri yaratmanın son derece değerli hale geldiği görülmektedir. Söz konusu değerlere MİY öncülük etmektedir. MİY'in başlıca amaçları arasında işletmeye yeni müşterilerin kazandırılması, mevcut müşterileri kaybetmemek ve işletme tarafından kaybedilen müşterilerinin tekrar işletmeye geri kazandırılması olarak sıralanmaktadır. Bu durum da MİY'in önemini gözler önüne sermektedir. Bu çerçevede MİY hem birebir pazarlama stratejisiyle işletmenin mevcut müşteriler için müşteri sadakati sağlar hem de mevcut müşterilerinin tutum ve talepleri doğrultusunda işletmeye yeni müşteriler kazandırılmasını sağlar. Buna ek olarak MİY, işletmenin neden müşteri kaybettiğini inceleyerek, kaybedilen müşterileri tekrar işletmeye kazandırmanın yollarını tespit etmektedir.

İşletmeler tarafından müşterilerine yapılan yatırımla birlikte mevcut müşterilerden sağlanacak olan ek kazançlar, sadık müşterilerin işletmeye sağlayacakları kazanç, satış ve pazarlama faaliyetlerinde elde edilen tasarruf ve potansiyel müşteri ediniminde kazandıracağı tasarruflar ile birlikte düşünüldüğünde, söz konusu faaliyetleri daha kısa sürede telafi edeceklerdir (Brown, 2000, s. 8). Öte yandan MİY, işletmeler tarafından kazanılmış olan pazar payının koruması için, müşterilerde derinleşme ve müşteri sadakatinin oluşmasını etkileyen temel faktörlerden biri olacaktır. Ayrıca MİY, elektronik iletişim bağlantılarıyla gerçekleştirilen iletişimlerin maliyetlerinin düşmesine yol açtığı için, pazarlama faaliyetlerinden elde edilecek olan kazancın da işletme bilançosuna olumlu yönde etki

edeceği bilinmektedir. Bunların yanı sıra birebir pazarlama stratejileriyle birlikte işletmelerin satış oranları artacak, bir ürünle birlikte diğer başka ürünlerin de pazarlanma fırsatları sağlanacaktır. Böylece işletmeler mevcut müşterilerinden daha fazla kâr elde edebileceklerdir. İşletmeye her müşteri aynı oranda kazanç sağlamamaktadır. Bu nedenle müşterilerin bazılarının işletmeye sağladığı kâr oranı daha fazla olmaktadır. İşletmeler açısından kâr potansiyelinin daha yüksek olduğu müşterilerin hangileri olduğu ve hangi müşterilerin daha kârlı olduğunun tespit edilmesi son derece önemlidir. Bu çerçevede MİY uygulamaları sayesinde, kâr potansiyeli yüksek olan müşterilerin ve kârlı müşterilerin belirlenmesine ve bu müşterilere yönelik pazarlama yapılmasına imkân sunulmaktadır (Teo, Devadoss, & Pan, 2006, s. 1619).

Geleneksel pazarlama uygulamalarında, müşterilerle birebir iletişim kurmak ve müşterilere yönelik ayrıntılı verilere ulaşılabilirdi. Fakat geleneksel pazarlama uygulamalarında müşterileri bir araya getirerek söz konusu verilerin analiz edilmesi mümkün değildi. MİY uygulamasıyla birlikte, hem yeni teknolojilerle bağlantı kurduğumuz kanallardan hem de geleneksel pazarlama stratejileriyle elde ettiğimiz verileri birleştirerek müşteri ilişkilerinin daha verimli hale gelmesi sağlanabilmektedir. MİY'nin sadece pazarlama ve satış çalışmaları üzerinde etkili olan bir sistem olmadığı belirtilmektedir. Bu nedenle MİY, satış ve pazarlama çalışmalarıyla birlikte işletmenin diğer birimlerindeki oluşan akışa da büyük oranda etki edecektir. Tablo 2'de, MİY'in azalış ve artış etkisi yarattığı faktörler ayrıntılı bir şekilde gösterilmektedir.

**Tablo 3. 2:** MİY ve İşletmeye Etkisi

MİY'nin Azalttığı Faktörler	MİY'nin Arttırdığı Faktörler
Müşteri edinme Maliyetleri	Müşteri Sadakati
Hizmet Maliyetleri	Müşteri Koruma Oranı
Satış Maliyetleri	Kurum İçi Verimlilik
Yeni Müşteri Edinme İhtiyacı	Rekabetçi Üstünlük
Hizmet Süresi	Müşteri Başına Gelir
	Müşteri Tatmini

Kaynak: (Agrawal, 2003, s. 154)

### 3.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Unsurları

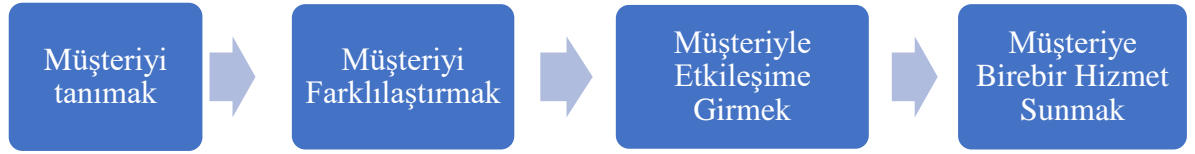
Müşteri ilişkileri yönetimin unsurları ile ilgili farklı bakış açılarından farklı sınıflandırmalar olabilir ancak temel unsurlar; “strateji, süreç, insan, teknoloji ve yetenek”dir (Kırım, 2004, s. 39). Bu amaçla birlikte işletmelerin MİY sistemlerinin alt amaçları aşağıdaki şekildedir (Bakırtaş, 2013, s. 66-67):

- “Potansiyel müşterilerin tanımlanması,
- Kârsız müşteri ve bölümlerden kârlı müşteri ve bölümlerin farklılaştırılması,
- Müşterilerin hem mevcut hem de gelecekteki ihtiyaçlarının anlaşılması,
- Mevcut ürün ve hizmetlerin kullanımının artırılması,
- Artan değer ve tatmin yoluyla kayıpların azaltılması,
- Müşteri hizmet ve tatmininin artırılması,
- Tavsiyelerin artırılması,
- Kaybedilen müşterilerin geri kazanılması,
- Kampanya yönetiminin geliştirilmesi,
- İlişki hiyerarşisinde müşterilerin yukarıya hareket ettirilmesi,
- İşletme tarafından kullanılan çeşitli kanallar boyunca pazarlama ve satış çabalarının bütünleştirilmesidir”.

Teknoloji, kolaylık sağlayan MİY unsurudur. MİY uygulamalarında başarı sağlanabilmesi için teknolojik alt yapıya sahip olmak kadar, teknolojik alt yapıyı doğru ve verimli biçimde kullanmak da önemlidir.

### 3.6. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Uygulanması

Müşteri ilişkilerinin yönetsel düzeyde bir örgüt yapısına uyarlanması kimi zaman kurumsal bir yapının yaygın olmasına bağlı iken kimi zaman kurumsallığın tek başına müşteri ilişkileri yönetiminin başarılı biçimde uygulanmasında yeterli olmadığı ve örgütsel kültürün müşteri memnuniyeti temelinde yeniden organize edilmesinin kaçınılmaz bir gereklilik olarak ön plana çıktığı görülmektedir.



**Şekil 3. 1:** Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamasının Basamakları

### 3.6.1. Müşteriyi tanımak

Müşteri ilişkilerinin temelinde, farklı müşterilere farklı şekilde davranmak gerektiği düşüncesi bulunmaktadır. Müşterileri farklılaştırarak, bir müşteriyi diğerinden ayırt edebilmek için ise o müşteriyi ‘tanımak’ gerekmektedir. Müşteriyi tanımak için işletmenin sahip olması gereken veriler, o müşteri ile ilgili demografik bilgilerin yanı sıra müşteri tutumları, satın alma tercihi ve sıklığı gibi durumlarla ilgili verileri de içermelidir. Müşterileri tanıma, müşterilerle daha yakın ve kârlı ilişkiler kurulmasına ve geliştirilmesine olanak sağlamaktadır. Müşterileri tanımak için kullanılan veri kendi arasında davranışsal, tutumsal ve demografik olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Peppers & Rogers, 2013, s. 148-150):

**Davranışsal veri:** Müşterinin satın alma davranışları, mal veya hizmeti tüketim sıklığı, müşteriyle kurulan iletişim kanalları gibi verilerden oluşmaktadır.

**Tutumsal veri:** Müşterinin mal veya hizmetten beklentileri, bu beklentilerin karşılanma düzeyi, marka tercihleri, sosyal ve kişisel değerleri gibi verilerden oluşmaktadır.

**Demografik veri:** Cinsiyet, yaş, gelir, eğitim düzeyi vb.dir. Bunun dışında günümüzde müşteri sadakati yaratmanın temel şartı müşteri memnuniyetini sağlamaktır.

Müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için ise müşteriyi tüm özellikleriyle bilip analiz edebilmek gerekmektedir. Müşterilerini yakından tanıyan işletmelerin, onların memnuniyet düzeylerini arttırmaları daha kolay olacaktır (Bircan, Acayıp, & Okursoy, 2014, s. 648).

### 3.6.2. Müşteriyi farklılaştırmak

Müşterileri farklılaştırılması iki şekilde ele alınmaktadır:

a. Müşterileri işletmeye kazandırdıkları değere göre farklılaştırma: İşletmeler hesapladıkları müşteri değerine göre müşterileri arasında bir farklılaştırmaya gidebilirler (Göksel, Kocabaş, & Baytekin, 2004, s. 56-58):

- En değerli müşteriler: Müşteri yaşam boyu değeri en yüksek olan ve elde tutulması gereken gruptur. Örneğin YKM, satın alma frekansı ve işletmeye sağladığı kâr en yüksek olan müşterilerini “VIP müşteriler” olarak adlandırmakta ve onlara özel ayrıcalıklarda bulunmaktadır. İndirimlerden anında haberdar edilmesi, özel günlerde hatırlanarak hediye gönderilmesi, koşulsuz ürün iadesi gibi.

- En büyüyecek müşteriler: Müşteri yaşam boyu değeri, en değerli müşterilerden daha düşük olan gruptur. İşletme bu müşteri grubuna uygulayacağı strateji değerini sürekli yükseltmektir.

- Sıfır altı müşteriler: Satın alma frekansı yetersiz olan ve işletmeye kâr getirmeyen müşteri grubudur. İşletme bu müşterileri kaybetmekte bir sıkıntı görmemektedir. Onları rakip işletmelere yönlendirme ya da terk etme stratejisi uygulamaktadırlar.

b. Müşterileri ihtiyaçlarına göre farklılaştırma (Kırım, 2004, s. 166): Müşteriler bireysel ve genel (grup) ihtiyaçlar doğrultusunda iki şekilde farklılaşmaktadır. Bireysel ihtiyaçlar müşterilerin herkesten belli noktalarda ya da büsbütün ayrılan ve özgül bir geliştirmeye tabi ürünlere yönelik ortaya çıkan ihtiyaç türüdür. Bu tip ihtiyacın karşılanması özel üretim gerektireceğinden ilave maliyetlerin nihai ürün fiyatına eklenmesini ve müşterinin beklentilerinin anlaşılmasını kapsayan dikkatli bir müşteri temsilcisinin varlığını gerektirmektedir. Grup ihtiyaçları ise o müşterinin diğer müşterilerle aynı olan ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçların karşılanması kitlelere yönelik yapılan üretimin bir parçası olarak değerlendirilebileceği gibi belli kesimlere yönelik özelleştirilen ürünlerle de yapılabilmektedir.

### 3.6.3. Müşteriyle etkileşime girmek

MİY sürecinde, müşterinin doğrudan dahil edildiği bölüm, müşteri ile etkileşimdir. Etkileşim ile anlatılmak istenen, müşteriden özel bilgilerin alınarak,

onların istek ve beklentilerine uygun mal ya da hizmet sunabilmektir. İşletmeler, müşteri ile etkileşime geçebilmek için telefon ile iletişim, çağrı merkezleri, doğrudan pazarlama ve internet kanallarını kullanmaktadırlar (Göksel, Kocabaş, & Baytekin, 2004, s. 58-59). Şekil 1’de, buldukları sektöre göre doğrudan ya da dolaylı yollarla müşteri ile etkileşim kuran işletmelerin etkileşim sıklıkları ele alınmaktadır:

		Müşteri Etkileşimi	
		Doğrudan	Dolaylı
Etkileşim Sıklığı	Yüksek	Bankalar Telekom Perakende Satış	Havayolları Paketlenmiş Ürünler İlaçlar
	Düşük	Kişisel Bilgisayarlar İnternet Altyapısı	Mobilya Otomobil

**Şekil 3. 2:** Müşteri ile Etkileşim Kuran İşletme Örnekleri

Kaynak: (Winer, 2001, s. 93)

Her sektör kendine özgü MİY stratejisi belirlemekte ve bu stratejilerin uygulanmasında çeşitli yönetsel farklılıklar izlemektedir. Öte yandan sektör bazında olduğu gibi bir sektör içerisinde işletmeler düzeyinde de MİY açısından farklılaşmalar görülebilmektedir. Müşteri etkileşimi yüksek olan sektörlerde seçilen müşteri temsilcisinin ürünlere yönelik yaptığı tanıtım ve satış hizmetinde profesyonelleşmesi gerekmekte iken pazarlama ilkeleri doğrultusunda farklı bir işletme satış faaliyetini pazarlamadan ayırabilmektedir (Odabaşı, 2000, s. 19). Bunun en belirgin örneği olan bankalarda müşteri temsilcisi satış ve pazarlamayı aynı anda yapabildiği gibi bazı hizmetler için merkezde belirlenen pazarlama stratejilerinin yalnızca uygulayıcısı yani satıcısı olarak da gözlemlenebilmektedir. Örneğin ilaç sektöründe hâlihazırdaki reklam ve tanıtım kısıtlılığının aşılmasında satış mümessilleri ilacın pazarlanmasına yönelik dolaylı girişimlerde bulunmakta ve çoğu kez tüketiciye değil ilaçların tüketiciye ulaşmasını sağlayan doktorlar aracılığıyla pazarlama faaliyeti yürütmektedirler. Teknolojik olarak değerlendirilen ürünlerin pazarlanmasında ise daha çok gündelik hayata nüfuz eden yayın organları eliyle yürütülen pazarlama faaliyetleri tüketicilerin algısını şekillendirmekte ve çoğu zaman bir teknolojik ürünü almaya giden müşterinin alacağı ürün kafasında netleşmiş olmaktadır (Xu, Yen, Lin,

& Chou, 2002, s. 449). Böylece ürünü tüketiciye sunan temsilcinin pazarlamadan daha çok satışı olarak değerlendirilmesi olanaklı görünmektedir.

#### **3.6.4. Müşteriye birebir (tamamen kişiselleştirilmiş) hizmet sunmak**

Butik üretim olarak adlandırılan bu aşamada, müşteriye tanıma, farklılaştırma ve etkileşime geçme sürecinden sonra elde edilen veriler kullanılmakta ve müşteriye yönelik davranışlar belirlenmektedir (Göksel, Kocabaş, & Baytekin, 2004, s. 65). Müşteriden gelen geri bildirimler neticesinde, her müşterinin ihtiyacına uygun mal ya da hizmet temin etme, kitlesel pazarlama anlayışını ortaya çıkarmaktadır. Burada amaç, müşterileri bazı özelliklerine göre farklılaştırmak ve gruplara ayırmaktır. Bu müşterilere ürünün özelliklerinden, paketleme ve faturalama sistemine kadar, istekleri doğrultusunda hizmet verilmektedir. MİY sürecinin ilk iki adımı olan müşteri tanılama ve farklılaştırma işletme çalışanları tarafından görülebilen işletme içi analizler iken; müşteri ile etkileşim ve kişiselleştirme tamamen müşterilerin de dahil edildiği, müşteriler tarafından görülebilen ve fark edilebilen işletme dışı eylemlerdir (Odabaşı, 2000, s. 24).



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 4.1. Çalışmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı işletmeler arası pazarlarda müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının şirket performansına etkilerinin incelenmesidir.

#### 4.2. Çalışmanın Önemi

İşletmeler, hangi alanda mal ve hizmet üretirlerse üretsinler belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuşlardır. Bu amaçlara ulaşmak için işletme performansının yüksek olması gerekir. İşletme performansı; işletmenin belirli bir dönemdeki çalışmasının çıktılarıdır. Buna ek olarak işletme performansı işletmenin sürekliliğini ve başarısını da göstermektedir. Ayrıca işletmenin belirlenen hedeflere ulaşma düzeyinin de göstergesidir. Bu açıdan bakıldığında işletme performansı, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen çabaların tümü olarak da değerlendirilebilir.

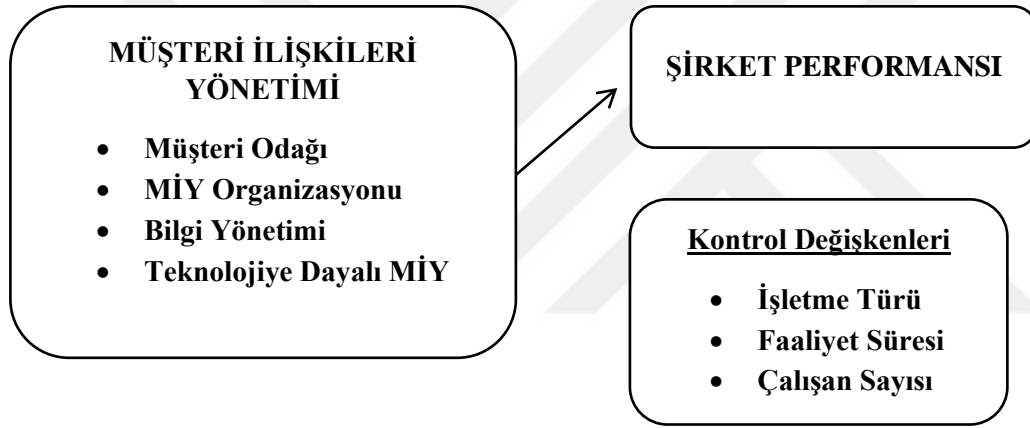
Ürün veya hizmet çeşitliliğinin artması, kalitenin artması ve rekabetin artması gibi sebepler ürünlerin ucuzlamasını, yeni müşteriler elde edilmesini ve var olan müşterilerin işletmeye bağlılıklarının sağlanmasını zorunlu kılmıştır. İşletmeye yeni müşterin kazandırılması ve müşterilerin bağlılıklarının artırılması ise müşterilerin istek ve gereksinimlerine göre ürünler üretilmesine, müşteriye özel olarak ve doğru zamanda üretilmesine bağlıdır. Bu nedenle, işletmeler tarafından mevcut müşterilerin elde tutulması amacıyla bazı stratejilerden faydalanılmaktadır (Yavuz & Leloğlu, 2011, s. 12).

Günümüzde hızla artış gösteren rekabet koşullarıyla birlikte faaliyetlerini üretim ve hizmet odaklı bir şekilde sürdüren işletmelerde müşteri odaklı çalışmaların büyük ölçüde önem kazandığı görülmektedir. Bu nedenle bu süreçte birincil hedef ise müşteri ihtiyaçlarının giderilmesi ve müşterilerle kurulan ilişkilerin uzun vadeli olması olarak ifade edilmektedir. Söz konusu süreçte müşteri ilişkileri yönetiminin de bilgi teknolojileri aracılığıyla müşterilere işletmeler için değerli olduklarını hissettirmek için çaba göstermektedir. Aynı zamanda müşteri ilişkileri yönetimi, maliyetlerin azaltılmasının yanı sıra gelirin arttırılmasını amaçlayan bir yönetsel yaklaşım olarak nitelendirilmektedir (Yurdakul, 2002, s. 1). Müşteri ilişkileri yönetimi müşteri, ilişki

ve yönetim ögelerinden meydana gelmektedir. Müşteri ilişkileri yönetiminin temelinde müşteriye değer katarak memnuniyet oluşturan ve müşterinin yaşam boyu değerinin maksimum hale gelmesini sağlayacak müşteri sadakatini gerçekleştiren bir yapısı bulunmaktadır (Özilhan, 2010, s. 24). Bunların yanı sıra müşteri ilişkileri yönetiminde insan kaynakları ve teknik araçların etkin bir şekilde kullanıldığı görülmektedir. Söz konusu kullanım neticesinde müşterilerin tek bir işletmeyi tercih etmelerinin sağlanması için onlara son derece “özel” oldukları düşüncesi yansıtılmaktadır (Şenlik, Güçlü, & Özdemir, 2016, s. 91).

### 4.3. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli Şekil 4.1’de gösterilmiştir.



Şekil 4. 1. Araştırmanın Modeli

### 4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri belirlenen amaç doğrultusunda aşağıdaki gibidir:

1.H1: Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının şirket performansı üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır.

1.H1a: Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları müşteri odağı boyutunun şirket performansı üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır.

1.H1b: Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları MİY organizasyonu boyutunun şirket performansı üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır.

1.H1c: Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları bilgi yönetimi boyutunun şirket performansı üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır.

1.H1d: Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları teknolojiye dayalı MİY boyutunun şirket performansı üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır.

2.H1: Katılımcıların çalıştıkları işletmelerin özellikleri ile müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

2.H1a: İşletmenin türü ile müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

2.H1b: İşletmenin faaliyet süresi ile müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

2.H1c: İşletmedeki çalışan sayısı ile müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

3.H1: Katılımcıların çalıştıkları işletmelerin özellikleri ile şirket performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

3.H1a: İşletmenin türü ile şirket performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

3.H1b: İşletmenin faaliyet süresi ile şirket performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

3.H1c: İşletmedeki çalışan sayısı ile şirket performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

#### **4.5. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden yargısal örnekleme tekniği kullanılmış olup veriler online anket yöntemiyle elde edilmiştir. Araştırmanın evrenini Ankara Ticaret Odası'nın resmi internet sitesinde yer alan ve B2B faaliyet gösteren 1469 firma ve bu firmaların satın alma biriminde çalışan 9.627 personel oluşturmaktadır. Zaman ve pandemi kısıtı nedeniyle 547 personele ulaşılmış olup; araştırmada geri dönüş sağlanan 134 anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada daha önce geçerlilik ve güvenilirlik testlerinden geçmiş olan Leo ve arkadaşları (2005) ve Yasan (2016) tarafından geliştirilen "Müşteri İlişkileri

Yönetimi (MİY) Ölçeği” ve “İşletme Performansı Ölçeği” kullanılmıştır. Kullanılan soru formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerine ve işletme özelliklerine ilişkin bilgiler, ikinci bölümde müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) ölçeği ve üçüncü bölümde ise işletme performansı ölçeği bulunmaktadır.

*Sosyo-Demografik Form:* Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini ve çalıştıkları işletmelerin özelliklerini ölçmeyi amaçlayan form araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Formda; cinsiyet, yaş, çalışılan pozisyon, işletme türü, işletmede çalışılan süre, işletmenin faaliyet süresi ve işletmenin çalışan sayısı olmak üzere 7 soru yer almaktadır.

*Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) Ölçeği:* Müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) değişkenini ölçebilmek için Leo ve arkadaşları (2005)‘nın geliştirmiş olduğu, toplamda 22 ifadenin yer aldığı geçerlilik ve güvenilirliği önceden test edilmiş olan bir ölçeğin kullanıldığı ifade edilmektedir. Söz konusu ölçeğin 5’li Likert ölçeği kullanarak (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) hazırlandığı belirtilmektedir.

*İşletme Performansı Ölçeği:* İşletme performansını ölçmek için Zehir ve Özşahin (2008) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. 12 maddeden oluşan cronbach’s Alfa değerleri (0,718 ve 0,796) 0,7’nin üzerinde olduğundan ölçeğin içsel tutarlılığa sahip olduğu tespit edilmiştir. 12 sorudan oluşan ölçek 5’li Likert (1=Çok Düşük, 2=Düşük, 3=Fark Yok, 4=Yüksek, 5=Çok Yüksek) ölçeğe göre hazırlanmıştır.

Araştırmada kullanılan soru formu Ek’te sunulmaktadır.

#### **4.6. Verilerin Analizi**

Verilerin analizinde IBM SPSS 23 programı kullanılmıştır. Analizde katılımcıların demografik özellikleri ile çalıştıkları şirketlerin özellikleri frekans analizi yöntemiyle gösterilmiştir. Analizde müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) ve şirket performansı ölçekleri yardımıyla toplanan verilerin güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiştir. Müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) ve şirket performansına ilişkin değişkenler betimsel analiz yöntemiyle incelenmiştir.

Müşteri ilişkileri yönetiminin şirket performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığı regresyon analizi kullanılarak test edilmiştir. Müşteri ilişkileri yönetimi ve şirket performansı ölçekleri yardımıyla toplanan veriler için yapılan normallik testi sonuçları Tablo 4.2’de verilmiştir.

**Şekil 4. 2:** Normallik Testi Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	Basıklık	Çarpıklık
<b>Müşteri İlişkileri Yönetimi</b>	134	3,3457	,91456	-,259	-,956
<b>Şirket Performansı</b>	134	3,2425	,76201	-,002	-1,121

Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığının belirlenebilmesi için Basıklık (Skewness) ve Çarpıklık (Kurtosis) değerleri incelenmiştir. Tabachnick ve Fidell’e (2013) göre +1,5 – 1,5 değer aralığında olması normallik için yeterlidir. Yine George ve Mallery’e (2010) göre bu değer +2,0 – 2,0 aralığında ise verilerin normal dağıldığı söylenebilir.

Tablo 4.1’de görüldüğü üzere araştırma değişkenlerinin basıklık değerleri -,259 ve -,002; çarpıklık değerleri ise -,956 ve -1,121’dir. Bulunan sonuçlar incelendiğinde yapılan normallik analizi sonucunda verilerin %5 anlamlılık düzeyinde normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Böylelikle parametrik testlerin yapılması uygun görülmüştür. Araştırmadan elde edilen veriler normal dağılım gösterdiğinden, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının ve şirket performansının işletmelerin türü, faaliyet süresi ve çalışan sayısı gibi özelliklerine göre farklılıkları üç ve daha fazla kategoriye sahip değişkenlerin olması sebebiyle tek yönlü varyans analizi kullanılarak kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Yapılan analizlerde anlamlılık düzeyinin 05 olduğu saptanmıştır.



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### BULGULAR

#### 5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamına dahil edilen katılımcıların cinsiyet, yaş ve işletmede çalıştıkları süre; çalıştıkları işletmelerin ise türü, çalışan sayısı ve faaliyet süresi dağılımlarına Tablo 5.1’de yer verilmektedir.

**Tablo 5. 1:** Frekans Analizi Sonuçları

		Frekans (f)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	78	58,2
	Erkek	56	41,8
<b>Yaş</b>	18-29	23	17,2
	30-39	44	32,8
	40-49	21	15,7
	50-59	18	13,4
	60 ve üstü	28	20,9
	<b>İşletmenin Türü</b>	Şahıs Şirketi	18
	Adi Şirket	19	14,2
	Limited Şirket	42	31,3
	Anonim Şirket	55	41,0
<b>İşletmede Çalışılan Süre</b>	1 yıldan az	38	28,4
	1-3 yıl	27	20,1
	3-5 yıl	37	27,6
	5-8 yıl	16	11,9
	8 yıl ve üzeri	16	11,9
	<b>Çalışan Sayısı</b>	1-9	24
10-24		20	14,9
25-49		26	19,4
50-99		26	19,4
100 ve üzeri		38	28,4
<b>İşletmenin Faaliyet Süresi</b>		1 yıldan az	30
	1-3 yıl	24	17,9

3-5 yıl	16	11,9
5-10 yıl	24	17,9
10 yıl ve üzeri	40	29,9
<b>Toplam</b>	<b>134</b>	<b>100,0</b>

Frekans analizi sonrasında elde edilen sonuçlara bakıldığında, araştırma katılımcıların %58,2'lik kısmının kadın ve %41,8'lik kısmının ise erkek olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %17,2'lik kısmının 18-29 yaş aralığında, %32,8'lik kısmının 30-39 yaş aralığında, %15,7'lik kısmının 40-49 yaş aralığında, %13,4'lük kısmının 50-59 yaş aralığında bulunan ve %20,9'luk kısmının ise 60 ve üzeri yaşta olduğu gözlenmektedir. Analiz sonuçlarından katılımcıların %13,4'ünün şahıs şirketinde, %14,2'sinin adi şirkette, %31,3'ünün limited şirketinde ve %41'inin ise anonim şirketinde çalıştığı gözlenmektedir. Katılımcıların %28,4'ünün 1 yıldan az süredir, %20,1'inin 1-3 yıl, %27,6'sının 3-5 yıl, %11,9'unun 5-8 yıl ve %11,9'unun ise 8 yıl ve üzeri süredir işletmede çalıştıkları görülmektedir.

Analiz sonuçlarından katılımcıların %17,9'unun çalıştığı işletmede 1-9 çalışan, %14,9'unun 10-24 çalışan, %19,4'ünün 25-49 çalışan, %19,4'ünün 50-99 çalışan ve %28,4'ünün ise 100 ve üzeri çalışan bulunduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların çalıştıkları işletmelerin %22,4'ünün 1 yıldan az süredir, %17,9'unun 1-3 yıl, %11,9'unun 3-5 yıl, %17,9'unun 5-10 yıl ve %29,9'unun ise 10 yıl ve üzeri süredir faaliyet gösterdiği görülmektedir.

## 5.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) Ölçeğine İlişkin Bulgular

Müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) ölçeğinden elde edilen verilerin güvenilirliği test edilmiştir. Bu kapsamda yapılan güvenilirlik analizi sonuçları ise Tablo 5.2'de gösterilmektedir. Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri aşağıya çıkarılmıştır (Özdamar, 2004, 25). Buna göre;

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

**Tablo 5. 2:** Müşteri İlişkileri Yönetimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha Değeri	Madde Sayısı
Müşteri Odağı	,854	5
MİY Organizasyonu	,886	6
Bilgi Yönetimi	,911	5
Teknolojiye Dayalı MİY	,951	6
Toplam MİY	,973	22

Tablo 5.2'de görüldüğü üzere 22 ifade ve 4 boyuttan oluşan ölçeğin güvenilirliği test edilmiş ve Cronbach Alpha değeri 0,973 olarak bulunmuştur. Müşteri odağı boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,854, MİY organizasyonu boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,886, Bilgi yönetimi boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,911 ve Teknolojiye dayalı MİY boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,951 olarak bulunmuştur. İfade edilen boyutlar içerisindeki değişkenlerin çıkarılması durumunda güçlü bir sıçrama görülmediğinden herhangi bir değişkenin çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Güvenilirlik analizi sonucu elde edilen bulgulara göre ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir;  $0,80 \leq \alpha < 1,00$ .

Müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) ölçeğinin KMO ve Bartlett's Küresellik testi bulgularını incelemek amacıyla yapılan geçerlilik analizi sonuçlarına ise Tablo 5.3'te yer verilmiştir.

**Tablo 5. 3:** Müşteri İlişkileri Yönetimi Ölçeğine İlişkin Analiz Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü.		,886
	Yaklaşık Ki-Kare	4021,320
Bartlett'in Küresellik Testi	Df	231
	Sig.	,000

Veri setinin faktör analizine uygunluğunun saptanmasında Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve Bartlett küresellik testinin uygulandığı ifade edilmektedir. Bu kapsamda Kaiser-Meyer Olkin (KMO) değeri 0,886 olarak

bulunmuştur. Söz konusu değer 0,5'den büyük olması sebebiyle örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra Bartlett tarafından geliştirilen ve ana kütlelerin bütünlüğünü test eden küresellik (sphericity) testi sonucuna göre ise anlamlılık düzeyi değeri ,000 olarak tespit edilmiştir. Bahsi geçen değer %5 hata payından küçük olması sebebiyle Bartlett Küresellik testi anlamlı bulunmuştur.  $Ki\text{-Kare Değeri}=4021,320$ ,  $p=,000<,05$ . Elde edilen sonuçlara göre ölçeğe yönelik toplanan verilerin anlamlı oldukları ve analiz için uygun oldukları saptanmıştır.

Müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) ölçeğine ilişkin analiz sonuçları Tablo 5.4'te verilmiştir.

**Tablo 5. 4:** Müşteri İlişkileri Yönetimi Ölçeğine İlişkin Analiz Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma
Müşteri Odacı		
“Sunduğumuz ürün ve hizmetleri müşterimize özel hale getirmek üzere önemli müşterilerimizle bireysel olarak sürekli diyalog halinde çalışırız.”	3,69	1,190
“Firmam önemli müşterilerine kendilerine özel hizmet ve ürünler sunmaktadır.”	3,66	,941
“Firmam önemli müşterilerinin ihtiyaçlarını öğrenmek için çaba sarf eder.”	3,41	,911
“Firmamın müşterileri bir ürün / hizmet üzerinde değişiklik istediklerinde, ilgili departmanlar bu isteği gerçekleştirmek üzere koordine olmaya çaba gösterir.”	3,28	1,106
“Firmamın önemli müşteriler için tanımlanmış net amaç ve stratejileri mevcuttur.”	3,07	1,264
MİY Organizasyonu		
“Firmam müşteri ilişkileri yönetiminde başarılı olabilmek için gerekli olan satış, pazarlama uzmanlığı ve ilgili kaynaklara sahiptir.”	3,37	1,155
“Çalışanlarımızın eğitim programları müşterilerle yeni ilişkiler kurmak ve onlarla var olan ilişkileri kuvvetlendirecek yetenekleri geliştirmek üzere tasarlanmıştır.”	3,46	1,187

	“Firmam müşteri kazanma, geliştirme, müşteriye elde tutma ve yeniden aktif ilişkiler geliştirme üzerine net iş hedefleri oluşturmuştur.”	3,48	1,038
	“Çalışan performansı müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve müşteriye başarılı bir şekilde hizmet verilmesi baz alınarak ölçülür ve ödüllendirilir.”	2,54	,955
	“Organizasyon yapımız müşteriye merkez olacak şekilde titizlikle tasarlanmıştır.”	3,62	1,225
	“Firmam müşteri ilişkileri yönetiminde başarılı olabilmek için gerekli olan teknik uzmanlık ve ilgili kaynaklara sahiptir.”	3,08	1,104
Bilgi Yönetimi	“Firmamın çalışanları müşterilere her şekilde yardımcı olabilmek üzere duyarlılık göstermektedir.”	2,96	1,397
	“Firmam önemli müşterilerimizin ihtiyaçlarını bilgi edinme / öğrenme yolu ile tümüyle anlar.”	3,55	1,161
	“Firmam önemli müşterilerimizle aramızda süregelen karşılıklı iletişimi etkinleştirmek için iletişim kanalları yaratır.”	3,90	,965
	“Müşteriler firmamın çalışanlarından hızlı ve etkin bir hizmet bekleyebilir.”	3,83	,954
	“Firmam sahip olduğu müşteri bilgilerini düzenli olarak izler ve korur.”	3,31	1,294
	“Firmam bilgisayar teknolojisi kullanarak müşteri ilişkileri geliştirme konusunda müşterilerine teknik destek sağlayacak uygun teknik personele sahiptir.”	2,97	1,315
Teknolojiye Dayalı MİY	“Firmam müşterilerine hizmet vermek üzere uygun yazılıma sahiptir.”	3,10	1,258
	“Firmam müşterilerine hizmet vermek üzere uygun donanıma sahiptir.”	2,99	1,248
	“Bireysel müşteri bilgileri müşteri ile kontağa geçilebilecek her temas noktasında mevcuttur.”	3,63	1,074
	“Firmam müşterilerimizin bilgilerini içeren kapsamlı bir veri tabanına sahiptir.”	3,58	1,139
	“Kullandığımız bilgisayar altyapısı müşterilerimize özel teklifler oluşturmamıza olanak sağlar.”	3,11	1,161

Betimsel analiz sonuçlarına göre katılımcıların “Firmam önemli müşterilerimizle aramızda süregelen karşılıklı iletişimi etkinleştirmek için iletişim kanalları yaratır.”, “Müşteriler firmamın çalışanlarından hızlı ve etkin bir hizmet bekleyebilir.”, “Sunduğumuz ürün ve hizmetleri müşterimize özel hale getirmek üzere önemli müşterilerimizle bireysel olarak sürekli diyalog halinde çalışırız.” ve “Organizasyon yapımız müşteriye merkez olacak şekilde titizlikle tasarlanmıştır.” ifadelerine katılımlarının önem düzeyleri sırasıyla  $3,90 \pm 0,965$ ,  $3,83 \pm 0,954$ ,  $3,69 \pm 0,19$  ve  $3,62 \pm 1,225$  olarak bulunmuştur. Katılımcıların “Çalışan performansı müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve müşteriye başarılı bir şekilde hizmet verilmesi baz alınarak ölçülür ve ödüllendirilir.” ifadesine katılımlarının önem düzeyi ise  $2,54 \pm 0,955$  olarak bulunmuştur. Buna göre müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının genel olarak iyi olduğu söylenebilir.

### 5.3. Şirket Performansı Ölçeğine İlişkin Bulgular

Şirket performansı ölçeğinden elde edilen verilerin güvenilirliği test edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizinin sonuçlarına Tablo 5.5’de yer verilmiştir.

**Tablo 5. 5:** Şirket Performansı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Cronbach's Alpha Değeri	Madde Sayısı
,873	12

Tablo 5.5’de görüldüğü gibi on iki ifadeden meydana gelen ölçeğin güvenilirliği test edilmiştir. Bunun sonucunda Cronbach Alpha değeri 0,873 olarak bulunmuştur. Bahsi geçen bulguya göre ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir;  $0,80 \leq \alpha < 1,00$ . Şirket performansı ölçeğinin geçerliliği test edilmiştir. Tablo 5.11’de geçerlilik analizinin sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 5. 6:** Şirket Performansı Ölçeğine İlişkin Geçerlilik Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü.	,776
Yaklaşık Ki-Kare	1011,934
Bartlett'in Küresellik Testi	Df
	66
	Sig.
	,000

Kaiser-Meyer Olkin (KMO) değeri 0,776 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,5'den büyük olduğu için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu sonucuna varılmıştır. “Küresellik (sphericity) testi sonucuna göre anlamlılık düzeyi değeri ,000 olarak bulunmuştur. Söz konusu değer %5 hata payından küçük olması sebebiyle Bartlett Küresellik testi anlamlı bulunmuştur; Ki-Kare Değeri=1011,934,  $p=,000<,05$ . Elde edilen sonuçlara göre ölçeğe ilişkin verilerin anlamlı ve analize uygun olduğu tespit edilmiştir.

Şirket performansı ölçeğine ilişkin analiz sonuçları Tablo 5.7’de verilmiştir. Ölçek 1=Çok Düşük, 2=Düşük, 3=Fark Yok, 4=Yüksek ve 5=Çok Yüksek olmak üzere 5’li Likert türünde hazırlanmıştır. Değerin düşük olması şirket performansının düşük olduğunu gösterirken; değer yüksek olması ise şirket performansının yüksek olduğunu göstermektedir.

**Tablo 5. 7:** Şirket Performansı Ölçeğine İlişkin Analiz Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma
“Öz sermayenize oranla ortalama net karınız”	2,69	1,405
“Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığınız”	3,37	1,324
“Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir”	3,22	1,224
“Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı”	3,01	1,262
“Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz”	3,40	1,430
“Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış”	3,79	1,048
“Pazar sunduğunuz yeni ürün satışındaki artış”	3,61	,973
“Önde gelen rakiplerinize kıyasla pazar payındaki artış”	3,88	,974
“Çalışan sayınızdaki artış”	3,06	1,088

“Yeni müşteri sayınızdaki artış”	3,31	1,044
“Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz”	2,96	1,169
“Genel olarak karlılık düzeyiniz”	2,60	1,090

Betimsel analiz sonuçlarına göre katılımcıların “Önde gelen rakiplerinize kıyasla pazar payındaki artış”, “Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış” ve “Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz” ifadelerine katılımlarının önem düzeyleri sırasıyla  $3,88\pm,974$ ,  $3,79\pm1,048$  ve  $3,40\pm1,430$  olarak bulunmuştur. Buna göre katılımcıların çalıştıkları işletmelerin performanslarının genel olarak iyi düzeyde olduğu söylenebilir.

#### 5.4. Regresyon Analizi Bulguları

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları müşteri odağı boyutunun şirket performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığının incelenmesi amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucuna Tablo 5.8’de yer verilmiştir.

**Tablo 5. 8:** Müşteri Odağının Şirket Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonucu

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		F	R <sup>2</sup>
	B	Std. hata	$\beta$	T		
Sabit	1,179	,197		5,996	,000	117,23
Müşteri Odağı	,603	,056	,686	10,827	,000	,470

Bağımlı Değişken: Şirket Performansı

Regresyon analizlerinde müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının her bir boyutunun ve toplam müşteri ilişkileri yönetiminin şirket performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının müşteri odağı boyutunun şirket performansı üzerindeki etkisine bakıldığında; müşteri odağının şirket performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Müşteri odağı şirket performansı varyansının %47’sini açıklamaktadır. Analiz sonucuna göre müşteri odağı puanı bir birim artan işletmelerin şirket performanslarının 0,603 birim artacağı tespit edilmiştir.

Müşteri odağı artan şirketlerin performanslarının da pozitif yönde etkilendikleri görülmektedir. Buna göre 1.H1a hipotezi kabul edilmiştir.

Şirket performansı üzerinde, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları MİY organizasyonu boyutunun anlamlı bir etkisinin olup olmadığının incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizinin sonucuna Tablo 5.9'da yer verilmiştir.

**Tablo 5. 9:** MİY'nin Şirket Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonucu

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar			F	R <sup>2</sup>
	B	Std. hata	$\beta$	T	P		
Sabit	1,405	,190		7,409	,000	100,90	,43
MİY Organizasyonu	,564	,056	,658	10,045	,000	5	3
Bağımlı Değişken: Şirket Performansı							

Yapılan regresyon analizi sonucuna göre müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları MİY organizasyonu boyutunun şirket performansı üzerindeki etkisine bakıldığında; organizasyonun şirket performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu görülmüştür. MİY organizasyonu şirket performansı varyansının %43,3'ünü açıklamaktadır. Analiz sonucunda MİY organizasyonu puanı bir birim artan işletmelerin şirket performanslarının 0,564 birim artacağı tespit edilmiştir. MİY organizasyonu artan şirketlerin performanslarının da pozitif yönde etkilendikleri görülmektedir. Buna göre 1.H1b hipotezi kabul edilmiştir.

Şirket performansı üzerinde müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları bilgi yönetimi boyutunun anlamlı düzeyde bir etkisinin olup olmadığının incelenmesi için yapılan regresyon analizinin sonucuna Tablo 5.10'da yer verilmiştir.

**Tablo 5. 10:** Bilgi Yönetiminin Şirket Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonucu

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar			F	R <sup>2</sup>
	B	Std. hata	$\beta$	T	P		

	B	Std. hata	$\beta$	T	P		
Sabit	1,346	,170		7,933	,000	134,95	,50
Bilgi Yönetimi	,540	,046	,711	11,617	,000	4	6
Bağımlı Değişken: Şirket Performansı							

Regresyon analizi bulgularına göre müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları bilgi yönetiminin şirket performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bilgi yönetimi şirket performansı varyansının %50,6'sını açıklamaktadır. Analiz sonucuna göre bilgi yönetimi puanı bir birim artan işletmelerin şirket performanslarının 0,540 birim artacağı tespit edilmiştir. Bilgi yönetimi artan şirketlerin performanslarının da pozitif yönde etkilendikleri görülmektedir. Buna göre 1.H1<sub>c</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Şirket performansı üzerinde müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları teknolojiye dayalı MİY boyutunun anlamlı düzeyde bir etkisinin olup olmadığının incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonucuna Tablo 5.11'de yer verilmiştir.

**Tablo 5. 11:** Teknolojiye Dayalı Müşteri İlişkileri Yönetiminin Şirket Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonucu

	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar	F	R <sup>2</sup>			
	B	Std. hata	$\beta$	T	P		
Sabit	1,480	,134		11,072	,000	192,77	,59
Teknolojiye Dayalı MİY	,545	,039	,770	13,885	,000	9	4
Bağımlı Değişken: Şirket Performansı							

Yapılan regresyon analizi sonucuna göre müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları teknolojiye dayalı MİY boyutunun şirket performansı üzerindeki etkisine bakıldığında; teknolojiye dayalı müşteri ilişkileri yönetiminin şirket performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu görülmüştür. Teknolojiye dayalı MİY şirket performansı varyansının %59,4'ünü açıklamaktadır. Analiz sonucunda teknolojiye dayalı MİY puanı bir birim artan işletmelerin şirket performanslarının 0,545 birim artacağı tespit edilmiştir.

Teknolojiye dayalı müşteri ilişkileri yönetimi artan şirketlerin performanslarının da pozitif yönde etkilendikleri görülmektedir. Buna göre 1.H1<sub>d</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Şirket performansı üzerinde müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının anlamlı düzeyde bir etkisinin olup olmadığının incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizinin sonucuna Tablo 5.12’de yer verilmiştir.

**Tablo 5. 12:** Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Şirket Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonucu

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		F	R <sup>2</sup>
	B	Std. hata	B	T		
Sabit	1,161	,167		6,940	,000	
Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları	,622	,048	,747	12,903	,000	166,495

Bağımlı Değişken: Şirket Performansı

Regresyon analizi bulgularına göre müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının şirket performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları ölçeğindeki her bir ifadenin ortalaması alınarak bağımsız değişken tanımlanmıştır. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları şirket performansı varyansının %55,8’ini açıklamaktadır. Analiz sonucuna göre göre müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları puanı bir birim artan işletmelerin şirket performanslarının 0,622 birim artacağı tespit edilmiştir. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları artan şirketlerin performanslarının da pozitif yönde etkilendikleri görülmektedir. Bu çerçevede 1.H1 hipotezinin kabul edildiği görülmektedir.

### 5.5. Farklılık Analizi Bulguları

İşletmelerin türüne göre, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının ve şirket performansının farklılık gösterip göstermedikleri tek yönlü varyans analizi kullanılarak incelenmiştir. Bu analiz sonucunda elde edilen bulgulara Tablo 5.13'te yer verilmiştir.

**Tablo 5. 13:** Araştırma Değişkenleri ile İşletme Türü Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	İşletme Türü	N	$\bar{X}$	SS	F	p
Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları	Şahıs Şirketi	18	2,1515	,15669	144,438	,000
	Adi Şirket	19	2,6364	,18370		
	Limited Şirket	42	2,9924	,68598		
	Anonim Şirket	55	4,2512	,31490		
Şirket Performansı	Şahıs Şirketi	18	2,3194	,30283	129,132	,000
	Adi Şirket	19	2,3465	,29300		
	Limited Şirket	42	3,1310	,33694		
	Anonim Şirket	55	3,9394	,46438		

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre işletmelerin türlerine göre müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları ve şirket performansları arasında istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir;  $p < ,05$ . Bu çerçevede tespit edilen farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla varyansların homojen olmaması sebebiyle Tamhane's T2 Post-hoc testi uygulanmıştır. Bu test sonucunda elde edilen verilere göre anonim şirket olarak faaliyet gösteren şirketlerin müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının ve şirket performanslarının çok daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına göre 2.H1a ve 3.H1a hipotezleri kabul edilmiştir.

Tek yönlü varyans analizi ile müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının ve şirket performansının işletmelerin faaliyet süresine göre farklılık gösterip göstermedikleri incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgulara Tablo 5.14'te yer verilmiştir.

**Tablo 5. 14:** Araştırma Değişkenleri ile İşletmenin Faaliyet Süresi Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Faaliyet Süresi	N	$\bar{X}$	SS	F	p
Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları	1 yıldan az	30	2,5000	,32756	27,051	,000
	1-3 yıl	24	2,9318	,50598		
	3-5 yıl	16	3,2102	,58255		
	5-10 yıl	24	4,2083	,40852		
	10 yıl ve üzeri	40	3,7648	1,04476		
Şirket Performansı	1 yıldan az	30	2,3250	,32925	79,173	,000
	1-3 yıl	24	2,8854	,32397		
	3-5 yıl	16	2,9792	,27806		
	5-10 yıl	24	3,8333	,29283		
	10 yıl ve üzeri	40	3,8958	,59189		

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre işletmelerin faaliyet sürelerine göre müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları ve şirket performansları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür;  $p < ,05$ . Varyanslar homojen olmadığından farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için Tamhane's T2 Post-hoc testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre 5-10 yıl süredir faaliyet gösteren şirketlerin müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının; 10 yıl ve üzeri süredir faaliyet gösteren şirketlerin ise şirket performanslarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Analiz sonuçlarına göre 2.H1b ve 3.H1b hipotezleri kabul edilmiştir.

Tek yönlü varyans analizi ile müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının ve şirket performansının işletmelerin çalışan sayısına göre farklılık gösterip

göstermedikleri incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 5.15'te gösterilmektedir.

**Tablo 5. 15:** Araştırma Değişkenleri ile Çalışan Sayısı Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Çalışan Sayısı	N	$\bar{X}$	SS	F	p
Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları	1-9	24	2,5000	,31748	28,290	,000
	10-24	20	2,6500	,40363		
	25-49	26	3,1678	,50054		
	50-99	26	4,0839	,36853		
	100 ve üzeri	38	3,8624	1,09283		
Şirket Performansı	1-9	24	2,2813	,34562	71,327	,000
	10-24	20	2,7250	,31309		
	25-49	26	3,0160	,30643		
	50-99	26	3,7949	,37950		
	100 ve üzeri	38	3,8991	,60378		

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre işletmelerin çalışan sayılarına göre müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları ve şirket performansları arasında istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu tespit edilmiştir;  $p < ,05$ . Bu çerçevede tespit edilen farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla varyansların homojen olmaması sebebiyle Tamhane's T2 Post-hoc testi uygulanmıştır. Söz konusu test sonucunda elde edilen bulgulara göre 50-99 çalışanı bulunan şirketlerin müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının; 100 ve üzeri çalışanı bulunan şirketlerin ise katılımcıların işletme performansına ilişkin algılarının daha yüksek

olduğu söylenebilir. Analiz sonuçlarına göre 2.H1<sub>c</sub> ve 3.H1<sub>c</sub> hipotezleri kabul edilmiştir.

Hipotez özet durumu Tablo 5.16'da verilmiştir.

**Tablo 5. 16:** Hipotez Özet Durumu

<b>Hipotez</b>	<b>Kabul/Ret Durumu</b>
1.H1	Kabul
1.H1 <sub>a</sub>	Kabul
1.H1 <sub>b</sub>	Kabul
1.H1 <sub>c</sub>	Kabul
1.H1 <sub>d</sub>	Kabul
2.H1 <sub>a</sub>	Kabul
2.H1 <sub>b</sub>	Kabul
2.H1 <sub>c</sub>	Kabul
3.H1 <sub>a</sub>	Kabul
3.H1 <sub>b</sub>	Kabul
3.H1 <sub>c</sub>	Kabul

Tablo 5.16'da görüldüğü üzere araştırmanın bütün hipotezleri kabul edilmiştir.



## SONUÇ

Araştırmada katılımcıların cinsiyet, yaş, işletmede çalıştıkları süre, çalıştıkları pozisyon gibi demografik özellikleri ile işletmenin türü, faaliyet süresi ve çalışan sayısı gibi özellikleri frekans analizi ile incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların; %58,2'si kadın, %41,8'i erkek olduğu görülmektedir. Söz konusu sonuç, araştırmanın yürütüldüğü işletmelerde erkek ve kadın sayısının yakın olduğunu bu örneklem üzerinde kadın sayısının fazla olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra işgücüne katılımında erkek hakimiyetinin devam etmediğini de ortaya koymaktadır. Katılımcıların %17,2'si 18-29, %32,8'i 30-39, %15,7'si 40-49, %13,4'ü 50-59 yaş ve %20,9'u 60 ve üzeri yaştadır. Elde edilen sonuca göre işletmelerin genel olarak gençler için istihdam kaynağı olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra işletmelerin yüksek efor isteyen, gençlere uygun görevleri de kapsamına dahil ettiği söylenebilir. Katılımcıların %28,4'ü 1 yıldan az süredir, %20,1'i 1-3 yıl, %27,6'sı 3-5 yıl, %11,9'u 5-8 yıl ve %11,9'u ise 8 yıl ve üzeri süredir işletmede çalışmaktadır. Elde edilen sonuca göre, işletmelerde işe girme ve işten ayrılma oranlarının yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca iş görenlerin mevcut iş yeri deneyimlerinin sınırlı olduğu ve deneyimli personel eksikliğinin ortaya çıkabileceği de görülmektedir.

Araştırmada müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları ve şirket performansına ilişkin değişkenler betimsel olarak incelenmiştir. Analiz sonuçlarından işletmelerin müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının ve şirket performanslarının iyi düzeyde olduğu görülmüştür. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının ve boyutlarının şirket performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının ve boyutları olan müşteri odağı, müşteri ilişkileri yönetimi organizasyonu, bilgi yönetimi ve teknolojiye dayalı müşteri ilişkileri yönetiminin şirket performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkilerinin olduğu görülmüştür. Bu bulgular Yıldız (2010)'un İzmir ilinde faaliyet gösteren bir otomotiv firması üzerinde yaptığı çalışmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Benzer şekilde Hatip (2019)'in yaptığı araştırmada da müşteri ilişkiler yönetimi anlayışının işletme performansı üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu saptanmıştır. Rekabetin hızla arttığı piyasada işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve hedeflerine ulaşabilmeleri için müşterilerinin ihtiyaçlarına uygun yeni bir hizmeti ya da ürünü yaratabilmeleri son

derece önemlidir. İşletmelerin söz konusu beklentilere ulaşmak için müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarını gereken hassasiyeti göstermeleri gerekmektedir.

Son olarak müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının ve şirket performansının işletmelerin türü, faaliyet süresi ve çalışan sayısı gibi özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla veriler normal dağılım gösterdiğinden parametrik testlerden olan tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları ve şirket performansı işletmelerin türü, faaliyet süresi ve çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir. İşletme türü anonim şirket olan, 5-10 yıl süredir faaliyet gösteren ve 50-99 çalışan sayısına sahip şirketlerin müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının; işletme türü anonim şirket olan, 10 yıl ve üzeri süredir faaliyet gösteren ve 100 ve üzeri çalışanı bulunan şirketlerin ise şirket performanslarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Özetlemek gerekirse; müşteri ilişkileri yönetimi müşterilere ve işletme performansına büyük ölçüde katkı sunmaktadır. Bu nedenle müşteri ilişkileri yönetimi son yılların gözde yönetim felsefesine dönüşmüştür. İşletmeler tarafından müşterinin gücü ve önemi anlaşılmış ve bu varlığa işletme aktifleri gibi değer vermeye başlanmıştır. Bunların yanı sıra müşteri ilişkileri yönetiminin, müşterilerle birebir iletişimi ve ilişkiyi gerekli kılan sektöründe uygulama alanı bulunduğu görülmektedir.

Araştırmanın yürütüldüğü işletmeden yola çıkılarak, rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletme yöneticilerine yönelik öneriler şu öneriler sunulmaktadır. Günümüzde faaliyet gösteren işletmelerinde, müşteri memnuniyetinin ayırt edici bir özellik olmaktan çıktığı ve işletmelerin olmazsa olmazlardan birine dönüştüğü görülmektedir. Dolayısıyla işletmelerin müşteriyle bire bir gerçekleştirdikleri ilişkinin sürekli hale getirilmesi ve tatmin edici bir nitelik kazandırılması gerekmektedir.

İşletmeler için en önemli eleman elde etmiş oldukları müşterileri bilgileridir. İşletmelerin ilişki kurdukları müşteriler ile ilgili bilgileri toplamak, depolamak ve bunları faydalı bir şekilde kullanmak yönünde sistematik çalışmalar yapmaları gerekmektedir. İşletmelerin bilgi toplama aşamasında en küçük ayrıntılar bile dikkate alınmaları ve bu bilgileri düzenli olarak güncellenmeleri gerekmektedir. Bunların yanı sıra toplanan bilgilerin analiz edilmesi ve analiz sonuçlarının iyi bir şekilde yorumlanması da önem arz etmektedir. Söz konusu uygulamalar sayesinde ise detaylı

müşteri verilerine sahip olunmaktadır. Böylece gelecekte müşterilerin ne tür davranışlar sergileyecekleri de tahmin edilebilmekte ve müşteriler ile yakın ve kalıcı ilişkiler kurulabilmektedir. İşletme yapacağı doğru analiz ve yorumların sonucunda istediği sonuçları elde edebilecektir. Müşteri ilişkileri yönetiminin başarıya ulaşabilmesinin ön şartı, uygulanma sürecinde etkin bir süreç yönetiminin hedeflenmesidir. İşletme açısından söz konusu sürecin temel dinamiklerinin tespit edilmesi, zaman ve kaynak planlamasıyla net ve gerçekçi hedeflerin konulması gerekmektedir. İşletmenin üst yönetimi ve diğer kişiler tarafından müşteri yönetimi projesine gönülden inanılması ve destek verilmesi son derece önemlidir. İşletmeler tarafından mevcut müşterilerin kazanılan ve asla kaybedilmeyecek müşteriler olarak görülmemesi gerekmektedir. Çünkü işletmeler açısından yeni müşterileri işletmeye çekmek, mevcut müşterileri elde tutmaktan daha fazla maliyetli bir durumdur. Bu nedenle işletmeler tarafından mevcut müşterilere özel günlerde gönderilen tebrik kartları, sms ya da e-mail ile düşük maliyetli olmasına rağmen yüksek öneme sahip ilişkilerin kurulması gerekmektedir. Bu durum müşterilerin her zaman işletme tarafından hatırlandıklarını ve önemsendiklerini görmelerini sağlayacaktır. Aynı zamanda müşteri sadakatinin artmasını sağlayan unsur olarak da önemli bir rol oynayacaktır. İşletmeler hizmet sunumunun ardından müşterilere yönelik geri bildirimlerin öneminin bilincinde olmalıdır. Müşterilerin istek ve şikâyetlerinin dikkate alınması son derece önemlidir. Söz konusu eleştiriler sayesinde işletmeler hatalı ve eksik yönlerini görerek hizmet kalitesini artırma olanağı elde edebilmektedirler.

Bu araştırma; Ankara ilinde yapılmış olmasıyla, pandemi nedeniyle yaşanan sınırlamalarla, zamanla ve veri toplama aşamasının online olarak yürütülmesi nedeniyle cevaplayıcılara ulaşma güçlüğü ile kısıtlıdır.

Bu çalışma seçilen veri toplama araçlarıyla ve örnekleme kısıtlıdır. Bu doğrultuda sonraki çalışmalar için; farklı sektörler ve farklı şehirler üzerine yapılması, daha geniş bir örnekleme yapılması ve anket uygulamasına ek olarak derinlemesine mülakat yapılarak güçlendirilmesi önerilmektedir.



## KAYNAKÇA

- Ada, M. S. (2011). *İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları (CRM) ve Müşteri Bakış Açısıyla CRM Uygulamalarının Değerlendirilmesi*. Hatay: Namık Kemal Üniversitesi Yayınları.
- Agrawal, M. L. (2003). Customer Relationship Management (CRM) & Corporate Renaissance. *Journal of Services Research*, 3(2), 154-164.
- Ahmed, A. M., & Abdalla, H. S. (2002). An Intellegent System for Performance Measurement Selection. *Proc. Instn. Mech Engrs*(216), 591-606.
- Akal, Z. (1994). *İmalatçı Kamu Kuruluşlarında İşletmeler Arası Toplam Performans, Verimlilik, Karlılık ve Maliyet Karşılaştırmaları*. Ankara: MPM Yayınları.
- Akbaba, A. (2013). Küçük Ölçekli Turizm İşletmelerinde İşletme Performansı: Akçakoca'da Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(25), 17-56.
- Altınırmak, S., & Okoth, B. (2018). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Başarı Kriterleri ve Finansal Olmayan Performans Ölçümü. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(12), 720-727.
- Altuntaş, G., & Dönmez, D. (2010). Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Istanbul University Journal Of The School Of Business Administration*, 39(1), 50-74.
- Amaratunga, D., Baldry, D., & Marjan, S. (2000). Assessment of Facilities Management Performance-What Next. *MCB University Press*, 18(1-2), 66-75.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page: London and Philadelphia.
- Arslan, M. (2014). *Endüstriyel pazarlama rekabetsel yaklaşım*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Bakırtaş, Y. D. (2013). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.

- Bakoğlu, R. (2001). Örgütsel performans Kavramı ve Gelişimi. *Öneri Dergisi*, 4(15), 39-45.
- Ballı, A. İ. (2015). Duygusal zeka, stresle başa çıkma yöntemleri, liderlik davranışları ve işletme performansı arasındaki ilişki: kadın girişimciler üzerine bir araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Adana: Çukurova Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barker, R. C. (1995). Financial Performance Measurement: Not a Total Solution. *Management Decision*, 33(2), 31-39.
- Bekmezci, M. (2009). İşletmelerde Organizasyonel Performansın Ölçülmesi ve Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 8(1), 141-169.
- Berry, L. L. (1995). Relationship Marketing of Services-Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.
- Bickert, J. (1996). *A Look as We Leap into the Mid 1990's*. Newyork: Mc Graw Hill.
- Bingham, F. G., Gomes, R., & Knowles, P. A. (2005). *Business marketing*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Bircan, K., Acayıp, E., & Okursoy, A. (2014). Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Çalışanlar Tarafından Değerlendirilmesi. *Ekev Akademi Dergisi*, 18(58), 647-662.
- Brown, S. A. (2000). *Customer Relationship Management : A Strategic Imperative in The World Of The Business*. Canada: Thom Wiley And Sons.
- Çanakçıoğlu, M., & Demirbaş, M. (2009). Performans Ölçüm Yöntemleri ile Kurumsal Karne Yaklaşımı. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 59(2), 213-238.
- Çoker, S. (2016). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*. 03 17, 2021 tarihinde <https://docplayer.biz.tr/4811845-Musteri-iliskileri-yonetimiserpil-coker.html> adresinden alındı
- Demirsel, M. R. (2006). İhracata Yönelik Üretim Yapan KOBİ'lerde Kullanılan Bilişim Teknolojilerinin Örgütsel Performansa Etkileri: Konya Organize

Sanayi Bölgelerinde Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.  
Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dodge, R. (1970). *Industrial marketing*. New York: McGraw-Hill Book Co.

Duman, F., Ozer, O., Koseoglu, M., Altin, M., & Okumus, F. (2019). Does Quality Standards Certification Truly Matter On Operational And Business Performances Of Firms? Evidence From Resort Hotels. *European Journal Of Tourism Research*(23), 142-155.

Dwyer, R. F., & Tanner, J. F. (2006). *Business marketing*. International Edition: McGraw-Hill.

Elinger, E. A. (2000). The Relationship Between Marketing/Logistics Interdepartmental Integration and Performance In U.S. Manufacturing Firms: Empirical Study. *Journal of Business Logistics*, 21(1), 1-22.

Emiroğlu, E. (2016). *Sağ Beyin Vs Sol Beyin: Pazarlamada B(Eyin)2b(Eyin) Kavramı*. 03 22, 2021 tarihinde [Http://Www.Pazarlamasyon.Com/Pazar Lama/Sag-Beyin-Vs-Sol-Beyin-Pazarlamadabeyin 2 Beyin-Kavrami/](http://www.Pazarlamasyon.Com/PazarLama/Sag-Beyin-Vs-Sol-Beyin-Pazarlamadabeyin2Beyin-Kavrami/) adresinden alındı

Erdem, B., Gökdeniz, A., & Met, Ö. (2011). Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 77-112.

Ersoy, F. (1999). *Endüstriyel pazarlar ve satın alma*. Avrupa tek pazarının Türk ihracatçı firmalar tarafından endüstriyel ürünler açısından bölümlendirilmesi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Ersoy, N. F. (2002). Finansal hizmetlerde müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) kavramı. *Pazarlama Dünyası*, 3(3), 1-10.

George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson

Göksel, A. B., Kocabaş, F., & Baytekin, E. P. (2004). *Sürdürülebilir Rekabette Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayıncılık.

- Green, K., Whitten, D., & Inman, R. A. (2008). The Impact of Logistics Performance on Organizational Performance in a Supply Chain Context. *An International Journal*, 13(4), 317-327.
- Gronroos, C. (1990). Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3-11.
- Gupta, V. K., & Wales, W. J. (2017). Assessing Organisational Performance Within Entrepreneurial Orientation Research: Where Have We Been And Where Can We Go From Here? *The Journal Of Entrepreneurship*, 26(1), 51-76.
- Güner, M. F. (2009). Performans Değerlendirmede Paradigma Değişimi: Finansal Olmayan Ölçüler Finansal Ölçülerin Yerini Alabilir Mi? *Verimlilik Dergisi*, 2009(2), 7-24.
- Haas, R. (1976). *Industrial marketing management*. New York: Petrocelli/Charter.
- Hamşioğlu, B. A. (2017). Girişimci Yönlülük, Stratejik Yönlülük ve Performans İlişkisi: İstanbul İli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 376-403.
- Hatip, B. (2019). Ev Tekstili Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetiminin Şirkete Etkileri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hauge, P., Hauge, N., & Harrison, M. (2000). *B2B marketing. White Paper publications*. <http://www.b2binternational.com/types/white-papers-publications/> adresinden alındı
- Hoque, Z., Lokman, M., & Manzurul, A. (2001). Market Competition, Computer Aided Manufacturing and Use of Multiple Performance Performance Measures: An Emprical Study. *British Accounting Review*(33), 23-45.
- Jacobson, R. (1990). Unobservable Effects and Business Performance. *Marketing Science*, 9(1), 74-85.

- Kabadayı, E. (2002). İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli Geliştirme ile İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*(6), 61-75.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1999). *Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Keskin, H., Zehir, S., & Hayat, A. Y. (2016). Pazar Yönelimi ve Firma Performansı İlişkisi: Farklılaştırma Stratejisinin Aracı Rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17(1), 111-127.
- Kırım, A. (2004). *Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Koçyiğit, Y. K. (2010). Toplam kalite yönetimi uygulayan işletmelerde yöneticilerin etik uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. ABD: Pearson.
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006). *B2B brand management*. Berlin: Springer.
- Küçükosmanoğlu, A. İ. (2010). *Financial Performance And Productivity Does Foreign Ownership matter*. İstanbul: Bogaziçi Üniversitesi.
- Leo, Y. M., Alan, C. B., & Frederick, H. K. (2005). CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39(11-12), 1264-1290.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking it To Performance. *Academy Of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Matzler, K., & Hinterhuber, H. H. (1998). How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment. *Technovation*, 18(1), 25-38.
- Montiel-Campos, H. (2018). Entrepreneurial orientation and market orientation: Systematic literature review and future research. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(2), 292-322.
- Morris, M. (1992). *Industrial and organizational marketing*. New York: Macmillan Pub. Co.

- Musa, D., Ghani, A. A., & Ahmad, S. (2014). Linking Entrepreneurial Orientation and Business Performance: The Examination Toward Performance of Cooperatives Firms in Northern Region of Peninsular Malaysia. *International Journal of Business and Technopreneurship*, 4(2), 247-264.
- Odabaşı, Y. (2000). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Okumuş, F., & Avcı, U. (2008). *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Oltulu, E. E. (2014). İşletmelerde örgütsel öğrenme ve bilgi yönetiminin işletme performansına etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özer, Ö., Yılmaz, B. S., & Yılmaz, A. (2017). Kurumsal Girişimciliğin Otel Performansı Üzerine Etkileri: Türkiye'deki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 6(2), 25-50.
- Özilhan, D. (2010). Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) Uygulamalarının İşletme Performansına Etkileri. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*(1), 18-30.
- Özkara, B. (2017). İşletme Kültürünün Finansal Performansa Etkisi Eleştirel Bir Literatür Taraması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30), 353-391.
- Palmatier, R. W. (2008). *Relationship Marketing*. Cambridge: Marketing Science Institute.
- Parker, C. (2000). Performance Measurement. *Work Study*, 18(2), 52-67.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2013). *Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM*. İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.
- Porta, R., & De-Silanes, L. (1999). The Benefits of Privatization: Evidence From Mexico. *The Quarterly Journal of Economic*, 114(4), 1193-1242.
- Purtaş, S. (2018). Farklılıkların yönetiminin, kurumsal itibar ve işletme performansı üzerine etkileri: kahramanmaraş tekstil sektöründe bir alan araştırması.

*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.* Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation And Business Performance: An Assessment Of Past Research And Suggestions For The Future. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 33(3), 761-787.
- Reiner, G. (2005). Customer- Oriented Improvement and Evaluation of Supply Chain Processes Supprted by Simulation Models. *International Journal of Production Economics*(96), 381-395.
- Rigo, G. E., Pedron, C. D., Caldeira, M., & Araujo, C. C. (2016). CRM adoption in a higher education institution. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 13(1), 45-60.
- Ryals, L., & Payne, A. (2001). Customer Relationship Management in Financial Services: Towards Information-Enabled Relationship Marketing. *Journal Of Strategic Marketing*, 9(1), 3-27.
- Samantha, G., & Premaratne, G. (2013). Exploring Curvilinear Relationship Between Entrepreneurial Orientation And Firm Performance. *Global Journal Of Business And Social Science Review*, 1(3), 17-25.
- Sezen, B., Yılmaz, C., & Gezgin, G. (2002). Lojistik İşlevinin Pazarlama ve Üretim Birimleri Arasındaki Bağlayıcı Rolü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 17(2), 133-146.
- Shani, D., & Chalasini, S. (1992). Exploiting Niches Using Relationship Management. *Journal of Consumer Marketing*, 9(3), 33-42.
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (2002). Evolving Relationship Marketing into a Dicipline. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 3-16.
- Sohn, C., Lee, D. I., & Lee, H. (2011). The effects of mobile CRM activities on trust-based commitment. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 5(2), 130-152.

- Stivers, B., & Joyce, T. (2000). Building A Balanced Performance Management System. *Sam Advanced Management Journal*, 9(4), 22-29.
- Sullivan, G. R., & Harper, M. V. (1997). *Umut bir yöntem olamaz*. İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- Şenlik, S., Güçlü, P., & Özdemir, A. (2016). Müşteri İlişkileri Yönetimi Etkinliğinin Bayi Müşteriler Tabanında Değerlendirilmesi. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 82-104.
- Şenol, Z. (2019). Firma Performansı. E. Gemici içinde, *Teorik ve Ampirik Perspektifte Seçilmiş Finans Konuları* (s. 279-298). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Teo, T. S., Devadoss, P., & Pan, S. L. (2006). Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: A case study of the housing and development board, Singapore. *Decision Support Systems*, 42(3), 1613-1627.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* Boston: Pearson.
- Turunç, Ö., Erkuş, A., & Polat, M. (2005). İşletmelerde Örgütsel Performansın Değerlendirilmesinde Nicel-Nitel Kriterler: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, (s. 761-768).
- Uygur, A. (2009). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 148-159.
- Vavra, T. G. (1999). *Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Vij, S., & Bedi, H. S. (2012). Relationship Between Entrepreneurial Orientation And Business Performance: A Review Of Literature. *The Iup Journal Of Business Strategy*, 9(3), 17-31.
- Wales, W. J., Gupta, V. K., & Mousa, F. T. (2013). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal*, 31(4), 357-383.

- Winer, R. S. (2001). A framework for customer relationship management. *California Management Review*, 43(4), 89-105.
- Xu, Y., Yen, D. C., Lin, B., & Chou, D. C. (2002). Adopting customer relationship management technology. *Industrial Management and Data Systems*, 102(8), 442-452.
- Yasan, A. (2016). KOBİ'lerde Yönetim Kurulu Yapısının ve Yönetim Kurulu Kararlarının Şirket Performansına Etkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Gebze: Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yavuz, U., & Leloğlu, H. (2011). Müşteri İlişkileri Yönetiminde Çağrı Merkezlerinin Yeri: Çağrı Merkezi Örneği. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 11-24.
- Yeşil, S., Doğan, İ., & Doğan, Ö. (2016). Örgüt Kültürünün Girişimcilik Yönelimi ile Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Kahramanmaraş İli Tekstil Sektörü Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 150-172.
- Yıldız, D. (2010). Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Uygulamalarının İşletme Performansına Etkileri ve Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, E. (2014). Toplam kalite yönetiminin işletme performansına etkisi: lojistik sektöründe bir uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gümüşhane: Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yurdakul, M. (2002). Yeni Bir Pazarlama Stratejisi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)'nin Sektörel Bazda Uygulanabilirliği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(7), 1-11.
- Yurdakul, M. (2003). Measuring Long Term Performance of a Manufacturing Firm Using the Analytic Network Process (ANP) Approach. *International Journal of Production Research*, 41(11), 2501-2529.
- Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 475-489.

- Zehir, C. & Özşahin, M. (2008). A field research on the relationship between strategic decision-making speed and innovation performance in the case of Turkish large-scale firms, *Management Decision*, 46(5), 709-724.
- Zerenler, M. (2005). Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*(1), 1-36.
- Zhong, H., & Xiao, J. (2015). Big data analytics on customer behaviors with Kinect sensor network. *International Journal of Human Computer Interaction*, 6(2), 1-36.
- Zur, A. (2013). Entrepreneurial Orientation And Firm Performance: Challenges For Research And Practice. *Entrepreneurial Business And Economics Review*, 1(2), 7-28.

## EKLER

### Ek 1. Anket Formu

#### Bölüm 1. Sosyo-Demografik Form

1. Cinsiyetiniz?

Kadın  Erkek

2. Yaşınız?

18-29  30-39  40-49  50-59  60 ve üstü

3. İşletme türü?

Şahıs Şirketi  Adi Şirket  Limited Şirket  Anonim Şirket  Diğer

4. Ne kadar süredir bu işletmede çalışıyorsunuz?

1 yıldan az  1-3 yıl  3-5 yıl

5-8 yıl  8 yıl ve üzeri

5. İşletmeniz kaç yıldır faaliyettedir?

1 yıldan az  1-3 yıl  3-5 yıl

5-10 yıl  10 yıl ve üzeri

6. İşletmenin çalışan sayısı?

1-9  10-24  25-49  50-99  100 ve üzeri

7. Hangi pozisyonda çalışmaktasınız?

Bakım  Depo  Filo  Finans  Hasar  İdari işler

İnsan Kaynakları  Muhasebe  Yönetici  Diğer

#### Bölüm 2. Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY)

Müşteri odağı		1	2	3	4	5
1	Sunduğumuz ürün ve hizmetleri müşterimize özel hale getirmek üzere önemli müşterilerimizle bireysel olarak sürekli diyalog halinde çalışırız.					
2	Firmam önemli müşterilerine kendilerine özel hizmet ve ürünler sunmaktadır.					
3	Firmam önemli müşterilerinin ihtiyaçlarını öğrenmek için çaba sarf eder.					
4	Firmamın müşterileri bir ürün / hizmet üzerinde değişiklik istediklerinde, ilgili departmanlar bu isteği gerçekleştirmek üzere koordine olmaya çaba gösterir.					

5	Firmamın önemli müşteriler için tanımlanmış net amaç ve stratejileri mevcuttur.					
<b>MİY organizasyonu</b>		1	2	3	4	5
6	Firmam müşteri ilişkileri yönetiminde başarılı olabilmek için gerekli olan satış, pazarlama uzmanlığı ve ilgili kaynaklara sahiptir.					
7	Çalışanlarımızın eğitim programları müşterilerle yeni ilişkiler kurmak ve onlarla var olan ilişkileri kuvvetlendirecek yetenekleri geliştirmek üzere tasarlanmıştır.					
8	Firmam müşteri kazanma, geliştirme, müşteriyi elde tutma ve yeniden aktif ilişkiler geliştirme üzerine net iş hedefleri oluşturmuştur.					
9	Çalışan performansı müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve müşteriye başarılı bir şekilde hizmet verilmesi baz alınarak ölçülür ve ödüllendirilir.					
10	Organizasyon yapımız müşteriyi merkez alacak şekilde titizlikle tasarlanmıştır.					
11	Firmam müşteri ilişkileri yönetiminde başarılı olabilmek için gerekli olan teknik uzmanlık ve ilgili kaynaklara sahiptir.					
<b>Bilgi yönetimi</b>		1	2	3	4	5
12	Firmamın çalışanları müşterilere her şekilde yardımcı olabilmek üzere duyarlılık göstermektedir.					
13	Firmam önemli müşterilerimizin ihtiyaçlarını bilgi edinme / öğrenme yolu ile tümüyle anlar.					
14	Firmam önemli müşterilerimizle aramızda süregelen karşılıklı iletişimi etkinleştirmek için iletişim kanalları yaratır.					
15	Müşteriler firmamın çalışanlarından hızlı ve etkin bir hizmet bekleyebilir.					
16	Firmam sahip olduğu müşteri bilgilerini düzenli olarak izler ve korur.					
<b>Teknolojiye dayalı MİY</b>		1	2	3	4	5
17	Firmam bilgisayar teknolojisi kullanarak müşteri ilişkileri geliştirme konusunda müşterilerine teknik destek sağlayacak uygun teknik personele sahiptir.					
18	Firmam müşterilerine hizmet vermek üzere uygun yazılıma sahiptir.					

19	Firmam müşterilerine hizmet vermek üzere uygun donanıma sahiptir.					
20	Bireysel müşteri bilgileri müşteri ile kontağa geçilebilecek her temas noktasında mevcuttur.					
21	Firmam müşterilerimizin bilgilerini içeren kapsamlı bir veri tabanına sahiptir.					
22	Kullandığımız bilgisayar altyapısı müşterilerimize özel teklifler oluşturmamıza olanak sağlar.					

### Bölüm 3. İşletme Performansı Ölçeği

1	Öz sermayenize oranla ortalama net karınız	1	2	3	4	5
2	Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığınız					
3	Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir					
4	Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı					
5	Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz					
6	Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış					
7	Pazar sunduğunuz yeni ürün satışındaki artış					
8	Önde gelen rakiplerinize kıyasla pazar payındaki artış					
9	Çalışan sayınızdaki artış					
10	Yeni müşteri sayınızdaki artış					
11	Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz					
12	Genel olarak karlılık düzeyiniz					

## TURNİTİN RAPORU

## ORJİNALLIK RAPORU

% <b>18</b>	% <b>11</b>	% <b>2</b>	% <b>15</b>
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

## BİRİNCİL KAYNAKLAR

<b>1</b>	<b>Submitted to Bahcesehir University</b> Öğrenci Ödevi	% <b>4</b>
<b>2</b>	<b>earsiv.halic.edu.tr</b> İnternet Kaynağı	% <b>3</b>
<b>3</b>	<b>Submitted to Batman University</b> Öğrenci Ödevi	% <b>2</b>
<b>4</b>	<b>Submitted to Beykent Üniversitesi</b> Öğrenci Ödevi	% <b>2</b>
<b>5</b>	<b>dergipark.org.tr</b> İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
<b>6</b>	<b>Submitted to Bursa Teknik Üniversitesi</b> Öğrenci Ödevi	% <b>1</b>
<b>7</b>	<b>Submitted to TechKnowledge Turkey</b> Öğrenci Ödevi	<% <b>1</b>
<b>8</b>	<b>USTA, Mehmet Emin. "Yönetim Anlayışları Ölçeğinin Geliştirilmesi", Mardin Artuklu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017.</b> Yayın	<% <b>1</b>

9	Submitted to Canakkale Onsekiz Mart University Öğrenci Ödevi	<% 1
10	docplayer.biz.tr İnternet Kaynağı	<% 1
11	Submitted to Istanbul Aehir Aniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
12	Submitted to Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
13	iibfdergi.balikesir.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
14	www.j-humansciences.com İnternet Kaynağı	<% 1
15	openaccess.hku.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
16	Submitted to Harran Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
17	www.researchgate.net İnternet Kaynağı	<% 1
18	aof.sorular.net İnternet Kaynağı	<% 1
19	Submitted to Istanbul Aydın University Öğrenci Ödevi	<% 1

20	<a href="http://dergipark.ulakbim.gov.tr">dergipark.ulakbim.gov.tr</a> İnternet Kaynağı	<% 1
21	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> İnternet Kaynağı	<% 1
22	Submitted to Trakya University Öğrenci Ödevi	<% 1
23	Submitted to Bülent Ecevit Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
24	<a href="http://11paykasa.blogspot.com">11paykasa.blogspot.com</a> İnternet Kaynağı	<% 1
25	Submitted to Ege Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
26	<a href="http://inba.info">inba.info</a> İnternet Kaynağı	<% 1
27	<a href="http://openaccess.maltepe.edu.tr">openaccess.maltepe.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	<% 1
28	<a href="http://toad.halileksi.net">toad.halileksi.net</a> İnternet Kaynağı	<% 1
29	Submitted to Atılım University Öğrenci Ödevi	<% 1
30	Submitted to The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK) Öğrenci Ödevi	<% 1
31	<a href="http://int-e.net">int-e.net</a>	

		<% 1
32	Submitted to Haliç Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
33	RÜZGAR, Nilüfer and AKDEMİR, Ali. "Retorik Söylemin İçerik Kalitesi ve Etkileme Amacına Yönelik Algının Akademisyenler Düzeyinde Araştırılması", Melih Topaloğlu, 2017. Yayın	<% 1
34	YUMAŞAK, Sedat and KIŞLALIOĞLU, Ruşen. "İşletmeler üzerinde insan kaynakları planlamasının yeri ve önemi üzerine bir alan uygulaması", Dumlupınar Üniversitesi, 2013. Yayın	<% 1
35	acikerisim.selcuk.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1
36	tr.scribd.com İnternet Kaynağı	<% 1
37	acikerisim.aku.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1
38	gik.mu.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
39	mafiadoc.com İnternet Kaynağı	<% 1
40	acikerisim.ticaret.edu.tr İnternet Kaynağı	

&lt;% 1

41

[dspace.ankara.edu.tr](https://dspace.ankara.edu.tr)

İnternet Kaynağı

&lt;% 1

42

[www.academia.edu](http://www.academia.edu)

İnternet Kaynağı

&lt;% 1

Alıntıları çıkart

Kapat

Eşleşmeleri çıkar

Kapat

Bibliyografyayı Çıkart

Kapat



## ÖZGEÇMİŞ

**Adı ve Soyadı:** İsmail ŞAHİN

### Öğrenim Durumu:

Derece	Alan	Üniversite	Bitirme Projesi	Yıl
Ön Lisans	Bilgisayar Teknolojisi ve Programlama	Gazi Üniversitesi	-	2006-2008
Lisans	İşletme	Anadolu Üniversitesi	-	2010-2012
Y. Lisans	Finans (Tezsiz)	Ankara Üniversitesi	Bankacılık Sektöründe Kredi Risk Yönetimi	2019-2020
Y. Lisans	İşletme (Tezli)	Atılım Üniversitesi	İşletmeler Arası Pazarlarda (B2B) Müşteri İlişkileri Uygulamalarının Algılanan İşletme Performansına Etkileri	2019-2021

### İş Deneyimi:

Çalıştığı Yer	Görev	Yıl
HSBC Bank A.Ş.	Bireysel Portföy Yetkilisi	2008-2012
ING Bank A.Ş.	Bireysel Portföy Yetkilisi	2012-2013
FİNANS Bank A.Ş.	Bireysel Portföy Yetkilisi	2013-2014
DEĞER Group	Finans Uzmanı	2014-2016
BERGİZ İnşaat A.Ş.	Finans Uzmanı	2016-2018
KAYA Seyahat Turizm LTD. ŞTİ.	Finans Uzmanı	2019-

**Yabancı Diller:** İngilizce

**Tarih:**12.07.2021