

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
BANKACILIK ve SİGORTACILIK ENSTİTÜSÜ
BANKACILIK ANABİLİM DALI

SİGORTA SEKTÖRÜNDE ELEMENTER BRANŞLARDA
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE TÜRKİYE İÇİN
MODEL ÖNERİSİ

Doktora Tezi

Hazırlayan: Özgür AKPINAR

İstanbul - 2010

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
BANKACILIK ve SİGORTACILIK ENSTİTÜSÜ
BANKACILIK ANABİLİM DALI

SİGORTA SEKTÖRÜNDE ELEMENTER BRANŞLARDA
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE TÜRKİYE İÇİN
MODEL ÖNERİSİ

Doktora Tezi

Danışman: Prof.Dr.Erişah ARICAN

Hazırlayan: Özgür AKPINAR

İstanbul - 2010



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü

Aşağıda belirtilen lisansüstü tez, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği hükümlerinde belirtilen esaslar çerçevesinde jüri önünde savunulmuş ve jüri tarafından başarılı bulunmuştur.

TEZ BAŞLIĞI : Sigorta Sektöründe Elementer Branşlarda Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Türkiye İçin Model Önerisi

TEZ TÜRÜ : Doktora

TEZİ HAZIRLAYAN : Özgür AKPINAR

ANABİLİM DALI : Bankacılık

SAVUNMA TARİHİ : 06.07.2010

JÜRİ ÜYELERİ :

<u>GÖREVİ</u>	<u>ADI SOYADI</u>	<u>İmza</u>
---------------	-------------------	-------------

Danışman	Prof.Dr.Erişah ARICAN	
----------	-----------------------	--

Üye	Prof.Dr.Mehmet Emin ARAT	
-----	--------------------------	--

Üye	Prof.Dr. Cemal İBİŞ	
-----	---------------------	--

Üye	Prof.Dr.Selim ATAERGİN	
-----	------------------------	--

Üye	Doç.Dr.Serhat YANIK	
-----	---------------------	--

İÇİNDEKİLER

	Sf.no
İÇİNDEKİLER.....	I
TABLOLAR LİSTESİ	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ	VII
GRAFİKLER LİSTESİ.....	VIII
KISALTMALAR LİSTESİ	IX
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL VE TEORİK ÇERÇEVE

1.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı	5
1.1.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tanımı	5
1.1.1.1. Müşteri İçin Değer Yaratma	12
1.1.1.2. Müşteri Sadakati	15
1.1.1.3. Hizmet Aracılığı ile Farklılaşma.....	18
1.1.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramının Ortaya Çıkışı	20
1.1.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Pazarlama Kavramı İçindeki Yeri.....	25
1.1.4. Müşteri İlişkileri Yönetimi ve İlişkisel Pazarlama.....	28
1.1.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Temel Unsurları	31
1.1.5.1. Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi	31
1.1.5.2. Operasyonel Müşteri İlişkileri Yönetimi	34

1.1.5.2.1. Satış Gücü Otomasyonu	35
1.1.5.2.2. Saha Gücü Otomasyonu	37
1.1.5.3. İşbirlikli Müşteri İlişkileri Yönetimi	38
1.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Teorik Çerçeve	40
1.2.1. Müşterileri Tanımlama Yaklaşımı	42
1.2.2. Müşterileri Farklılaştırma Yaklaşımı	45
1.2.3. Müşterilerle Etkileşim Kurma Yaklaşımı	48
1.2.4. Müşterileri Sunulan Ürün ve Hizmetleri Kişiselleştirme Yaklaşımı.....	49

2. BÖLÜM

SİGORTACILIK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Sigortanın Tanımı ve Kapsamı	52
2.2. Sigortanın Tarihsel Gelişimi.....	56
2.2.1. Sigortanın Dünyada Tarihsel Gelişimi.....	57
2.2.2. Sigortanın Türkiye’de Tarihsel Gelişimi.....	60
2.3. Sigortanın Türleri.....	63
2.3.1. Hayat Sigortaları	64
2.3.1.1. Süreli Hayat Sigortaları.....	65
2.3.1.2. Yaşam Boyu Hayat Sigortaları	66
2.3.1.3. Süre ve/veya Ölüme Bağlı Hayat Sigortaları.....	66
2.3.1.4. Yıllık Gelir Esaslı Hayat Sigortaları	67
2.3.2. Hayat Dışı Sigortalar	67
2.3.2.1. Yangın Sigortaları	67
2.3.2.2. Kaza Sigortaları	69
2.3.2.3. Nakliyat Sigortaları	72
2.3.2.4. Tarım Sigortaları	73
2.3.2.5. Mühendislik Sigortaları	73
2.3.2.6. Özel Sağlık Sigortaları	75
2.4. Sigortanın İşlevleri.....	75

3. BÖLÜM

SİGORTA SEKTÖRÜNDE VERİ MADENCİLİĞİ VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ’NİN TÜRK SİGORTA SEKTÖRÜNDE KULLANIM ALANLARI

3.1. İşletmelerde Veri Madenciliği ve Müşteri İlişkileri Yönetimi	78
3.1.1. Veri Ambarı Kavramı.....	80
3.1.2. Veri Madenciliği Kavramı	83
3.1.3. Veri Madenciliğinin İşletmeye Faydaları.....	85
3.1.4. Veri Madenciliği ile Müşteri İlişkileri Yönetimi İlişkisi	87
3.1.4.1. Müşteri Edinme Prensibi.....	88
3.1.4.2. Müşteri Bölümlenmesi Prensibi.....	90
3.2. Sigorta Sektöründe Veri Madenciliği ve Müşteri İlişkileri Yönetimi	93
3.2.1. Sigorta Sektöründe Veri Ambarı ve Veri Madenciliği.....	93
3.2.1.1. Sigorta Sektöründe Veri Ambarı İhtiyacı ve Kullanım Alanları	95
3.2.1.2. Sigorta Sektöründe Veri Madenciliği İhtiyacı ve Sektörde Bilgi Paylaşımı	98
3.2.2. Sigorta Sektöründe İnternet Teknolojilerinin Uygulamaları.....	103
3.2.2.1. Sigorta Sektöründe E-MİY Kavramı	104
3.2.2.2. Sigorta Sektöründe İnternet Teknolojilerinin Yaygın Olarak Kullanılmasını Engelleyen Nedenler	107
3.2.3. Sigorta Sektöründe Pazarlama Kavramı.....	110
3.2.4. Sigorta Sektöründe Pazarlama Stratejileri.....	114
3.2.4.1. Sigorta Sektöründe Veri Tabanlı Pazarlama Aşamaları	116
3.2.4.1.1. Müşteri Adaylarının Belirlenmesi ve Müşteri Veri Tabanlarının Oluşturulması	117
3.2.4.1.2. Müşteri Verilerinin Analizi.....	117
3.2.4.1.3. Koordineli Müşteri İletişimi ve Bütünleşik Pazarlama Yaklaşımı	118
3.2.4.2. Sigorta Sektöründe Veri Tabanlı Pazarlama Faydaları ve Amaçları	119

3.2.5. Sigorta Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi	121
3.2.5.1. Sigorta Sektöründe Müşteri Odaklı Yönetim Düşüncesi	124
3.2.5.2. Sigorta Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları	126
3.2.5.3. Sigorta Sektöründe Müşteri İlişkileri Yaşam Döngüsü	127
3.2.5.4. Sigorta Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetiminde Bilişim Teknolojilerinin Yeri ve Önemi	128
3.3. Türk Sigorta Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi Kullanım Alanları	132
3.3.1. Poliçe Fiyatı	134
3.3.2. Müşteri Sadakati Yaratma	136
3.3.3. Çalışan Memnuniyeti	140
3.3.4. Satış-Pazarlama ve Hizmet Entegrasyonu	142
3.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Sigorta Sektörüne Faydaları	144

4. BÖLÜM

TÜRKİYE’DE SİGORTA SEKTÖRÜNDE ELEMENTER BRANŞLARA AİT MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ’NE YÖNELİK AMPİRİK ÇALIŞMA VE MODEL ÖNERİSİ

4.1. Ampirik Çalışma	149
4.1.1. Ampirik Çalışmanın Amacı	149
4.1.2. Ampirik Çalışmanın Yöntemi	150
4.1.3. Ampirik Çalışmanın Kapsamı ve Verilerin Analizi	153
4.2. Model Önerisi	164
4.2.1. Modelin Amacı	164
4.2.2. Modelin Yöntemi	165
4.2.3. Modelde Kullanılan Değişkenler	166
4.2.3.1. 360 Derece Müşteri Bilgileri Ekranı	167
4.2.3.2. Fiyat Teklifleri Ekranı	174
4.2.3.3. Portföy Raporlama Ekranı	177
4.2.3.4. Ajanda Uyarıları Ekranı	179
4.2.3.5. Ziyaret Yönetimi Ekranı	180

4.2.3.6. Portföy Yönetimi Ekranı.....	182
4.2.4. Modelin Genel Değerlendirmesi	185
SONUÇ	187
KAYNAKÇA.....	194

TABLÖLAR LİSTESİ

Sf.no

Tablo 1 : Bireysel Müşterileri Farklılaştırmada Kullanılabilecek	
Değişkenler.....	46
Tablo 2 : Kurumsal Müşterileri Bölümlendirmede Kullanılabilecek	
Değişkenler.....	46
Tablo 3 : Analiz Edilen XYZ Sigorta Şirketinin Girdileri ve Çıktıları ile İlgili	
İstatistikler.....	154
Tablo 4 : XYZ Sigorta Şirketi Malmquist Toplam Faktör Verimliliği	
Endeksi.....	162

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sf.no

Şekil 1 : MİY Mimarisinin Temel Unsurları.....	39
Şekil 2 : Müşteri Edinme Faaliyetleri ile Diğer Pazarlama Fonksiyonlarının İlişkisi	90
Şekil 3 : Müşteri Bölümlenmesi.....	91
Şekil 4 : Sigorta Şirketlerinde Pazarlama Üçlemesi.....	113
Şekil 5 : 360 Derece Müşteri Bilgileri Ekranı.....	169
Şekil 6 : Fiyat Teklifleri Ekranı.....	174
Şekil 7 : Portföy Raporlama Ekranı	176
Şekil 8 : Ajanda Uyarıları Ekranı	178
Şekil 9 : Ziyaret Yönetimi Ekranı	180
Şekil 10 : Portföy Yönetimi Ekranı.....	182

GRAFİKLER LİSTESİ

Sf.no

Grafik 1 : XYZ Sigorta Şirketinin Prim Üretimi (2002-2008).....	155
Grafik 2 : XYZ Sigorta Şirketinin Ödenen Tazminatları (2002-2008)	156
Grafik 3 : XYZ Sigorta Şirketinin Teknik Karı (2002-2008).....	157
Grafik 4 : XYZ Sigorta Şirketinin Poliçe Adedi (2002-2008)	158
Grafik 5 : XYZ Sigorta Şirketi Personel Sayısı (2002-2008).....	159
Grafik 6 : XYZ Sigorta Şirketinin Hasar/Prim Oranı (2002-2008).....	160
Grafik 7 : XYZ Sigorta Şirketinin Teknik Kar/Prim Oranı (2002-2008).....	161

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD – Amerika Birleşik Devletleri

A.G.E. – Adı Geçen Eser

A.G.M. – Adı Geçen Makale

ATM – Otomatik Para Çekme Makinesi (Automated Teller Machine)

B. – Basım

B2B – Şirketten Şirkete (Business to Business)

B2C – Şirketten Müşteriye (Business to Customer)

BT – Bilişim Teknolojileri

CAR – İnşaat Tüm Riskler (Construction All Risks)

CRM – Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management)

DASK – Doğal Afet Sigortaları Kurumu

EAR – Montaj Tüm Riskler (Erection All Risks)

ED. – Editör

ERP – Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprise Resource Planning)

GSM – Mobil İletişim için Küresel Sistem (Global System for Mobile Communications)

IDIC – Tanımlama / Farklılaştırma / Etkileşim Kurma / Kişiselleştirme (Identification / Differentiation / Interaction / Customization)

IVR – Etkileşimli Sesli Yanıt Sistemi (Interactive Voice Response)

MİY – Müşteri İlişkileri Yönetimi

S. – Sayfa

SS. – Sayfa Sayfa

TFV – Toplam Faktör Verimliliği

VZA – Veri Zarflama Analizi

WAP – Kablosuz Uygulama Protokolü (Wireless Application Protocol)

GİRİŞ

Günümüzde teknolojik alanda yaşanan gelişmeler, globalleşme, müşterilerin bilinçlenmesi ve daha istekli olmaları nedeniyle birçok işletme, stratejisini ve iş yapma biçimini değiştirmektedir. 20. yüzyılın son çeyreğine kadar insanlar ihtiyaçları olan mal ve hizmetlerde kendilerine sunulan kalite ve kapasiteyle yetinmek durumunda kalmışlardır. Ancak ilerleyen zamanda dünya ekonomisinin gelişmesi ve bütünleşmesi, küresel bir ortamın oluşması ile ülke ekonomilerinin çeşitli sektörlerinde başlayan değişim zamanla tüm ülke genelinde bütün sektörlerle yayılmaya başlamış ve rekabetçi piyasalar ortaya çıkmıştır. Şirketler sadece kendi ülkelerindeki rakipleri ile değil dünyada aynı alanda faaliyet gösteren tüm şirketlerle rakip duruma gelmiş ve yarış giderek şartlarını zorlaştırmıştır. Zamana ayak uydurabilmek amacıyla çeşitli stratejiler geliştiren şirketler başta kaynak yönetimi olmak üzere pek çok alanda gelişim göstermiş ve fiyatlandırma politikalarıyla fark yaratmaya çalışmışlardır.

Bütün bu değişim sürecinde şirketler geliştirdikleri politikalar sonucunda “müşteri”lerinin en değerli kaynak ve varlıkları olduğunu farketmişlerdir. Bu noktada ellerindeki en değerli varlığı farkedip bütün strateji ve süreçlerini ona göre düzenleyen şirketler diğer işletmeler karşısında farklılık yaratarak, rakipleri karşısında vizyon, yönetim ve strateji geliştirme konuları başta olmak üzere pek çok alanda öne geçmişlerdir.

“Ne üretirsen, alınır” dönemlerinin çok geride kaldığı günümüzde artık müşteriler tarafından talep edilen mal ve hizmetler üretilmeye ve sunulmaya başlanmıştır. Müşteri taleplerindeki değişim ve çeşitliliğin sürekli olarak takip edilerek değişen talepler doğrultusunda mal ve hizmet sunmak önemli ve stratejik bir avantaj haline gelmiştir. Gerek hizmet ve gerekse üretim sektöründe faaliyet gösteren şirketler en değerli varlıkları olan müşterileriyle ilgili olarak daha kapsamlı ve ayrıntılı bir ilişki yönetimine ihtiyaç duymuş buna yönelik olarak var olan sistemlerini revize etmiş ya da işletme bünyesinde bu yönetimi sağlayacak birimler kurmuşlardır.

Türk sigorta sektörü açısından müşteri ilişkileri yönetimi büyük önem arz etmektedir. Gelişen dünya da pazarlama kanallarında yaşanan zorluklar, yeni müşteri

kazanma ve mevcut müşteriye elde tutma gibi değişik faktörler sigorta şirketlerini ciddi anlamda zorlamaktadır. Yeni müşteri kazanma maliyetinin, mevcut müşterileri elde tutma maliyetinden çok daha fazla olduğu bir sektörde, sigorta şirketlerinin müşterileri ile olan ilişkilerini daha üst seviyelere taşıma isteği sigorta sektöründe müşteri ilişkileri yönetimini önemli bir konuma getirmiştir.

Finansal piyasaların önemli bir oyuncusu olan sigorta şirketleri değişen sektör koşullarında ayakta kalabilmek ve gelişmek için dinamik bir yapıya sahip olmaları gerektiğinden, yabancı şirketlerin Türk sigorta sektörüne olan ilgisi olumlu karşılanmaktadır. Buna bağlı olarak sigorta sektöründe yaşanan serbestleşme hareketi, şirketlerin küresel bazda rekabet etmelerini kaçınılmaz hale getirmiştir.

Ekonominin dinamiklerini yakından takip eden sigorta sektörü; kar sağlama, büyüme, varlığını devam ettirme gibi temel hedeflerini, değişen teknoloji ve buna bağlı olarak geliştirilen yeni hizmetleri müşterileriyle buluşturabileceği ölçüde yerine getirebilmektedir. Bu hizmetlerin müşteriye sunulmasında teknolojik alt yapı kadar, çalışanların kalifiye olması, hizmetlerin tanıtımı gibi nitelikler de sigorta şirketlerinin performansını etkilemektedir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) uygulaması, sigorta şirketlerinin her türlü riskinin mümkün olduğunca azaltılmasına, yanlış kararlar verilmesinin engellenmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca sigorta şirketleri sunduğu hizmetten memnun kalan müşterilerin sadakat göstermelerinin riskini önemli ölçüde azalttığı gibi, her iki taraf arasındaki ilişkinin kuvvetlenmesine de sebep olmaktadır. Bu da uzun vadede her iki tarafın sağladığı ve sağlayacakları faydanın artmasına neden olmaktadır.

Çalışmanın amacı sigorta sektöründe yer alan şirketlere; müşterilerine daha hızlı ve daha esnek hizmet verebilmek, müşterilerin beklentilerini en üst düzeyde karşılayabilmek ve müşterilerini elde tutma noktasında başarılı olabilmek için bir model önerisi sunmaktır. Artan rekabet koşullarında müşteri ilişkileri yönetimi, sigorta şirketlerinin verimliliğini artırmak ve operasyonel karlarını yükseltmek için önemli faydalar sağlayacaktır.

Çalışmada iki farklı uygulama modeli üzerinde durulmuştur. Bunun nedeni, Türk sigorta sektöründe MİY'in şirketlerin teknik karı, prim üretimi, ödenen tazminatları, poliçe ve personel adetleri, hasar/prim oranı ve teknik kar/prim oranı üzerinde etkisinin olduğu konusunda literatürde çok fazla durulmadığının fark edilmesidir. Bu çerçevede, çalışmada önce sigorta şirketlerinin teknik karı ile bu karı belirleyen ve etkileyen faktörler arasındaki ilişki Veri Zarflama Analizi (VZA) temelli Malmquist Toplam Faktör Verimliliği (TFV) yöntemi ile test edilmiş ve sonuçta prim üretimi artışında MİY'e önem veren şirketlerin teknik karlılığının da arttığı yönündeki ilişkiye dayanarak, ekran görüntüleri şeklinde bu bağlantının önemi açıkça vurgulanmıştır.

Sigorta şirketlerinde uygulanan müşteri ilişkileri yönetimi, teknolojideki ilerlemenin bir sonucu olarak uluslararası piyasalar ile ulusal piyasalar arasındaki engellerin ortadan kalkması ve dünya finansal piyasalarının dev bir sermaye havuzu haline gelmesiyle başlamıştır. Bu nedenle sigorta sektöründe müşteri ilişkileri yönetimi stratejik bir öneme sahiptir. Bununla birlikte, müşteri ilişkileri yönetimine neden ihtiyaç duyulduğu ve şirketlerin nasıl bir süreç izleyerek daha başarılı olabileceği konusu ele alınmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın birinci bölümünde müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili temel kavramlar açıklanarak, müşteri ilişkileri yönetiminin önemi ve sahip olduğu roller tanımlanmış, işletme ve müşteriler açısından müşteri ilişkileri yönetimi uygulaması incelenmiş ve işletmeler açısından müşteri ilişkileri yönetiminin önemine değinilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, sigortacılık ile ilgili temel kavramlar açıklanarak, sigortanın tanımı ve kapsamı, sigortanın tarihsel gelişimi, sigortanın türleri ve sigortanın işlevler konuları incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, veri ambarı ve veri madenciliği kavramları, veri madenciliğinin işletmeye faydaları, veri madenciliği ile müşteri ilişkileri yönetimi ilişkisi, sigorta sektöründe veri madenciliği ve veri ambarı kullanım alanları ile sigorta sektöründe müşteri ilişkileri yönetimi konuları detaylı olarak incelenmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde yer alan analiz kısmında, 2002-2008 döneminde hayat dışı branşlarda faaliyet gösteren XYZ Sigorta Şirketi'nde müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının Malmquist Toplam Faktör Verimliliği endeksine etkisi ampirik olarak test edilecektir. Çalışmanın model önerisi bölümünde ise sigorta sektöründe elementer branşlarda müşteri ilişkileri yönetimi uygulamasına yönelik olarak; 360 derece müşteri bilgileri ekranı, fiyat teklifleri ekranı, portföy raporlama ekranı, ajanda uyarıları ekranı, ziyaret yönetimi ekranı ve portföy yönetimi ekranı yer almaktadır.

1. BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL VE TEORİK ÇERÇEVE

1.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı

Günümüzde teknolojik alanda yaşanan gelişmeler, globalleşme, müşterilerin bilinçlenmesi, iş bölümünün artışı ve uzmanlaşma nedeniyle birçok işletme stratejisini ve iş yapma biçimini değiştirmektedir. Bu doğrultuda işletmeler kârlı müşterilerin kazanılmasını ve onlarla uzun süreli karşılıklı fayda sağlayan ilişkiler kurulmasını amaçlayan teknoloji destekli, müşteri merkezli yeni bir yönetim felsefesi olan müşteri ilişkileri yönetimini (MİY) (Customer Relationship Management - CRM) benimsemektedirler.

MİY müşteri yönetimi konusunda geliştirilen ve iş dünyasında hızlı bir şekilde yayılan yeni bir yönetim anlayışıdır. MİY bir şirketin müşteri davranışları etrafında kendi işletmesinin yönetimini geliştirmeye çalıştığı süreci, organizasyonel ve teknik değişimi kapsayan bir iş stratejisidir.¹

1.1.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tanımı

MİY felsefesinde çoğu ticari ilişkiler fiyat odaklı, ürün odaklı veya müşteri odaklı olmak üzere üç önemli kategoriye ayrılır. Fiyat yönlü organizasyonlar, fiyata dayalı bir rekabet anlayışını benimserken, fiyatı bir farklılaştırıcı olarak ele alıp kar marjlarına odaklanırlar. Ancak fiyat odaklı işletmeler öncelikli hedefleri olan kar marjlarının yanı sıra ürün ve müşteri odaklı da çalışabilmektedir. Çünkü fiyat konusunda rekabet avantajı sağlayabilen bir işletme, ürün açısından aynı kaliteyi sağlayamadığı veya müşteri açısından güven ilişkisini kuramadığı takdirde müşterisini

¹ Alan Tapp, Anthony Marsella ve Etienne Leroy, **Marketing Revolution: The Radical New Approach to Transforming the Business, the Brand and the Bottom Line**, London, GBR: Kogan Page, Limited, 2005, s. 148.

kaybedebilmektedir. Benzer şekilde ürün ve müşteri odaklı çalışan işletmelerin de fiyat rekabetini göz ardı etmeleri mümkün değildir.²

Ürün yönlü şirketler belirli ürünlerinde farklılaşmaktadırlar. Özellikle ürün özel bir ürün ise, bazen bu durum ideal çözüm olabilir. Bununla birlikte özel ürünler; imtiyaz (franchise) verilmiş ya da kopyalanmış olabileceğinden beklenmedik bir rekabet yaratabilir. Ürün yönlü şirketler, müşteriyi elde tutmada ürüne güvenirler. Eğer ürün, çalışmada belirgin bir şekilde iyi, verimli, maliyeti etkin ve ekonomik olursa, müşteriler bu gerçekleri görecektir ve işletmeye sadık kalacaklardır. Bununla birlikte bazen, rakipler ürünü taklit edebilir ve müşterileri rakiplerinden kendi tarafına çekmek için çeşitli yöntemler deneyebilirler.

Fiyat ve ürünün kabul edilebilir bir standartta olması önemli olmasına rağmen, müşteri yönlü işletmeler, ürün veya fiyatta rekabete girmeye ihtiyaç duymamaktadırlar. Ürünün eşsiz olması veya daha ucuz olması her zaman bir zorunluluk değildir. İşletmeler farklılığı yaratabilmek için müşterinin arzu ettiği ya da edebileceği ama rakiplerinin yapmadığı ya da yapamayacağı ürünleri belirlemeye çalışarak bunlar üzerine bir sistem inşa ederler.³ Müşteri yönlü organizasyonlar da müşterilerine genel bir iş sürecinin bir parçası olarak bakılmaktadır. Doğru bir müşteri odaklı organizasyon, müşterisini memnun etmek ve onların işletmenin bir müşterisi olmaktan zevk almalarını sağlamak için daha fazla çaba gösterecektir.

MİY, çok yeni bir kavram değildir. İlk olarak ABD’de 1989 yılında kullanılmış olup, günümüzde kullanımı hızla yaygınlaşmıştır. Hangi dönemde olursa olsun, vizyon sahibi yöneticilerin tümü müşterileri anlamanın işlerini geliştirmek için ne kadar faydalı olduğunun bilincinde olmuştur. MİY’in gelişmekte olan tanımı, geçmiş yıllardaki tanımına göre önemli ölçüde karmaşık ve farklıdır.⁴ 50 sektör üzerinde yapılan bir araştırmaya göre 1923 yılında sektöründe lider olan şirketlerin 43’ü bugün hala o sektörlerinin liderleri konumundadır. Bu şirketler incelendiğinde hepsinin müşteriyi

² Mike Faulkner, **Customer Management Excellence**, United Kingdom: John Wiley and Sons, 2003, s. 13.

³ İbrahim Kavrakoğlu, Süleyman Gedik ve Melike Balkır, **Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi**, No:2002-07/322, İstanbul: TÜSİAD Yayınları, s. 143.

⁴ Paul Greenberg, **CRM at the Speed of Light : Essential Customer Strategies for the 21st Century**, Emeryville, CA, USA: McGraw-Hill, 2004, s. 2.

anlamaya ciddi yatırımlar yapan ve müşteri odaklı çalışan şirketler oldukları görülmektedir.⁵

Öncü firmalar; üretim, fiyat, satış ve pazarlama odaklı yönetim anlayışlarından sonra artık yeni bir felsefe olarak müşteri merkezli yönetim anlayışı olan MİY'i benimsemeye başlamışlardır. Bu felsefenin özünde yer alan düşünce, müşterilerle uzun süreli ilişkiler kurmak ve müşteri istek ve beklentilerine uygun ürün/hizmet geliştirerek müşterileri tatmin etmektir. İşletmeler artık uzun süreli ve başarılı müşteri ilişkileri kurmak için, ekonomik açıdan değerli müşterilere odaklanılması gerektiğini anlamışlardır.⁶

Şirketler açısından incelendiğinde, müşterilerin üst %10'luk diliminin, şirket karının %120'sini temsil ettiği bilinmektedir. Bu nedenle şirketler açısından, değerli müşterilerinin kim olduğunu görebilmek hayati önem taşımaktadır. Ancak şirketlerin, karlılık açısından önemli bir pay almayan ve % 90'lık diliminde bulunan müşterileri ile ilgili ilişkilerinin yönetimi konusunda yoğun bir tartışma literatürde söz konusudur. Diğer bir ifade ile, organizasyona ekleyeceği değerden dolayı üst %10'luk dilimi muhafaza etmek şirketlerin karlılığı ve piyasada devamlılığı açısından yaşamsal bir zorunluluk oluşturmaktadır. Dolayısıyla, şirketler karlılığını sağlayan % 10 dilimine giren müşterilerine yönelik projelerine, geri kalan % 90 dilimine giren müşterilerini dahil etmediği ve bu durumun müşterileri tarafından iletişim araçları ile duyulması halinde müşterilerini kaybetme riski ile karşılaşabilirler. Bu durumda karlılık kapsamı dışındaki müşteriler kendilerini şirketlerine karşı yabancı ve hatta terk edilmiş hissedebilecektir. Böylece, şirketlerin müşteri kaybetme olasılığı ile ölçekleri küçülebildiği gibi gerçek değeri de düşürebilir. Bu nedenle, bazı riskleri kapsamakla beraber şirketlerin müşterileri ile olan ilişkilerinin yönetiminde iletişim önemli bir araç olmaktadır.⁷

⁵ http://www.microsoft.com/turkiye/dynamics/crm/crm_nedir.msp (10.02.2008)

⁶ Constantinos J. Stefanou ve Christos Sarmaniotis, "CRM and Customer-Centric Knowledge Management: An Empirical Research", **Business Process Management Journal**, Vol.9, No:5, 2003, s. 617.

⁷ Faulkner, a.g.e., ss. 14-15.

MİY kavramı oldukça geniş kapsamlı bir kavram olup, bu kavramın tanımı pazarlama alanının ileri gelen guruları arasında da değişkenlik göstermektedir. Ancak tüm görüşlerin ortak noktası, MİY'in aslında günümüz pazarlama anlayışının temel taşlarından birisi olduğudur.⁸

Gartner Group tanımına göre MİY, işletmelerin mevcut ve potansiyel müşterilerinin ihtiyaçlarını anlamak ve bu ihtiyaçlara uygun şekilde cevap verebilmek amacıyla benimsedikleri müşteri merkezli bir yönetim anlayışıdır. MİY, müşteri merkezli süreçlerle iş yapan, müşteri tatminini ön planda tutan ve bu sayede işletme gelirlerini ve karlılığı optimize eden bir işletme stratejisidir. MİY, işletmenin müşteri değerini ve sadakatini nasıl yönetmek istediğini bilen ve bütün yeteneklerini bu amaç için ortaya koyan, işletmenin bütününe ilgilendiren bir anlayıştır. Amaç, müşteri beklentileri ile işletme beklentileri arasında karşılıklı fayda sağlayacak şekilde bir denge yaratmaktır. MİY'in işletmelerde başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için üst yönetimin desteği ile birlikte süreçlerin, organizasyon yapısının ve işletme kültürünün değişmesi gerekmektedir. Aksi takdirde başarısızlık kaçınılmaz olacaktır.⁹

En kapsamlı MİY tanımlarından biri de Galbreath ve Rogers tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre MİY, sadık ve karlı müşterileri tanımlama, sınıflandırma, kazanma, geliştirme ve koruma için yürütülen faaliyetlere ek olarak, doğru ürün veya hizmeti, doğru müşteriye, doğru kanaldan, doğru zamanda ve doğru fiyattan sunabilme amacıyla gerçekleştirilen faaliyetlerdir.¹⁰ Galbreath ve Rogers'a göre işletmeler MİY uygulayarak, müşterileri ile olan ilişkilerinin yanı sıra, iş ortakları, çalışanları ve tedarikçileri ile olan ilişkilerini de geliştirmektedirler.

⁸ Anders Gronstedt, **Müşteri Yüzyılı**, Çev. Tanju Kalay, İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri, 2000, s. 24.

⁹ John Radcliffe, Jennifer Kirkby ve Ed Thompson, **The Eight Building Blocks of CRM: A Framework for Success**, USA: Gartner Research, 2001, s. 2.

http://www.gartner.com/2_events/conferences/crmawards/building.pdf (14.02.2008)

¹⁰ Jeremy Galbreath ve Tom Rogers, "Customer Relationship Leadership: A Leadership and Motivation Model for the Twenty-First Century Business", **The TQM Magazine**, Vol.11, No:3, 1999, s. 161.

Swift, MİY'i, müşterileri kazanma ve korumanın yanı sıra müşteri sadakatini ve karlılığını artırma, uygun iletişim araçlarını kullanarak müşteri davranışlarını anlama ve etkileme için benimsenen bir işletme felsefesi olarak tanımlamaktadır.¹¹

Bose tarafından yapılan tanıma göre MİY, müşterileri tatmin etmek amacıyla işletme süreçleri ile teknolojinin entegrasyonudur. Üretim, pazarlama, satış, finans gibi işletme fonksiyonları ile teknolojik araçların, müşterilerin bir bütün olarak algılanmasını sağlayacak şekilde entegre edilmesidir. Çünkü, işletmelerin sistemli ve organize bir biçimde çok sayıda müşteri ile etkileşimde bulunabilmeleri, farklı isteklere cevap verebilmeleri ancak teknoloji sayesinde mümkün olabilmektedir.¹²

Müşteri yönlü bir organizasyon kendi müşteri ilişkilerini destekleyen veriye sahip olacaktır. Bu veri; işlem, değer, konum bakımından veya coğrafi bakımdan analiz edilecektir. Veri, satış veya pazarlama bölümü tarafından toplanacak, ancak sonrasında paylaşılabilecektir. Paylaşılan veri değerli veridir. Kullanılmamış veri ise kullanışsız veridir. Zamanı geçen veri de değersizdir, bu nedenle müşteri üzerinden toparlanan bilginin organizasyon boyunca paylaşılmış ve değişik kaynaklardan güncellenebilecek olması zorunludur.

MİY, işletmeye değer kazandıran müşterileri korumak ve onlarla uzun süreli karlı ilişkiler kurmak için, bütün etkileşim kanalları aracılığıyla, müşterilere kişiselleştirilmiş ürün veya hizmet sunulmasını amaçlayan, ayrıntılı süreçlerden oluşan bir yönetim felsefesidir. Amaç, farklı etkileşim kanallarından gelen müşteri bilgilerinin entegrasyonunu sağlayarak, müşteriye her yönüyle bir bütün olarak görebilmek ve en iyi hizmeti sunabilmektir.¹³ İşletmeler MİY sayesinde farklı müşterilere farklı hizmet sunabilme yeteneğine sahip olabilmektedirler. Dolayısıyla, kazanılması ve korunması gereken yüksek potansiyele sahip, stratejik açıdan önemli ve karlı müşterilerinin kimler olduğunu öğrenebilmekte, ayrıca işletmeye değer katmayan, terk edilmesi mümkün olan

¹¹ Ronald S. Swift, **Accelerating Customer Relationships Using CRM and Relationship Technologies**, USA: Prentice Hall PTR, 2001, s. 28.

¹² Ranjit Bose, "Customer Relationship Management: Key Components for IT Success", **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 102, No: 2, 2002, s. 88.

¹³ George S. Day ve Christophe Van den Bulte, **Superiority in Customer Relationship Management: Consequences for Competitive Advantage and Performance**, The Wharton School University of Pennsylvania, Marketing Department, USA, 2002, s. 4.

müşterileri de belirleyebilmektedirler. Kısaca, MİY hangi müşteriye nasıl yaklaşılması ve ilişki kurulmasına yardım etmeyi tasarlamak olarak ifade edilebilir. Tabi ki her işletmenin müşterilerine iyi davranması gerekmele beraber hepsine birden aynı ilgiyi göstermesi pek mümkün olmamaktadır. Özellikle doksanlı yıllarda başlarında yaşanan ekonomik krizler, birçok şirketin pazarlama ve satış gideri performanslarını yeniden incelemesine neden olmuştur. Bu çerçevede şirketler yeni müşterileri kazanmanın, mevcut müşterileri elde tutmaya göre daha masraflı olduğunu farketmiştir.¹⁴ Bu nedenle şirketlerin karlılıklarını sürdürebilmeleri için kaynaklarının büyük bir kısmını karlılıklarını sağlayan müşterilerine ayırmaları gerekmektedir. Diğer bir ifade ile işletmenin kaynaklarını, ekonomik değeri yüksek olan en karlı müşterileri korumak ve geliştirmek için harcaması şirket karlılığı açısından önem taşımaktadır.

MİY; işletmenin tümüne müşteri kavramını yerleştiren müşteri odaklı olma kültürünü benimseten bir strateji olarak ifade edilebilir. MİY uzun dönemli müşteri ilişkileri kurmayı, buna bağlı olarak da kârlılığı amaç edinen kavramdır. Bu kavram pazarlama stratejileri ile bilgi teknolojileri arasında köprü vazifesi görür.¹⁵

MİY'in bugünkü boyutuna temel oluşturan güzel örneklerden bir tanesi de eski mahalle bakkallarıdır. Müşterilerinin neredeyse tamamını ismen tanıyan, ürünlerden hangilerini ne şekilde tercih ettiğini bilen bu bakkallara gönderme yapan Meta Group analisti Liz Shahnam MİY'i şöyle tanımlamaktadır:¹⁶

"MİY pek de yeni olmayan bir kavram. Yeni olansa geçmişte mahalle bakkalımızla yapabildiğimizi olası kılan teknolojidir. O bakkalın az sayıda müşterisi ve herkesin tercihlerini aklında tutabilecek güçte hafızası vardı. Teknoloji, işte bu modelin gerçekleşmesini sağladı."

Örnekler bir yana, genel bir tanımını yapmak gerekirse; MİY, karşılıklı, uzun vadeli bir değer ilişkisi yaratmak için müşteriler ile gerçekleştirilen ilişkilerin etkin biçimde yönetilmesidir. Ayrıca MİY, iş ve teknolojik faktörlerin karmaşık bir birleşimi

¹⁴ Paul Szwarc, **Researching Customer Satisfaction and Loyalty: How to Find Out What People Really Think**, London, GBR: Kogan Page, Limited, 2005, s. 25.

¹⁵ Nezihe Figen Ersoy, "Finansal Hizmetlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı", **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Y. 15, Mart-Nisan 2002, s. 5.

¹⁶ http://www.microsoft.com/turkiye/dynamics/crm/crm_nedir.msp (10.02.2008)

olarak da nitelendirilmektedir.¹⁷ MİY; satış, pazarlama ve hizmet süreçlerinin müşteri odaklı bir felsefe etrafında yeniden tanımlanmasını gerektirir.

MİY'in son dönemde ön plana çıkmasının nedenleri aşağıda yer almaktadır:

- İş dünyasındaki rekabetin geldiği nokta, müşteriye çok daha ön plana çıkarması,
- 1990'lı yıllarda ERP ile başlayan kurumsal verimlilik sürecinde arka ofis uygulamaları olgunlaşmış ve bu sistematik yapının dışa açılan yüzüne olan ihtiyaçları daha da arttırmış olması,
- Ürünlerin pazarda kalma süreleri kısalmış, yenilikçi ürünlerin sağladığı ilk olma avantajı azalmıştır. Müşteriler için seçenekler artarken buna karşılık üreticilerin rekabetinin de artması,
- İnternet başta olmak üzere iletişim teknolojileri, müşterilerin seçim alışkanlıklarını değiştirmiş ve sadakat seviyelerini azaltmıştır.

MİY, müşterilerinin söylediklerini ve işletmenin müşteri hakkında bildiklerini temel alan, müşteriye bireysel karşılık veren birebir, ilişkisel pazarlamanın bir uygulaması olarak kabul edilebilir.¹⁸

MİY, özünde çekirdek işletme stratejisidir. Kazanç sağlama amacıyla hedeflenmiş müşterileri oluşturup, değer biçebilmek için iç işleyiş süreci ile fonksiyonların ve dış ağların entegre edildiği iş akış şemasıdır. Temelinde yüksek kalite müşteri verisi bulunmaktadır. Ayrıca bu iş akışı bilgi teknolojilerinin kullanımı ile etkin

¹⁷ Evangelia Blery ve Michalis Michalakopoulos, "Customer Relationship Management: A Case Study of a Greek Bank", **Journal of Financial Services Marketing**, Vol. 11, No: 2, 2006, s. 116.

¹⁸ Don Peppers ve Martha Rogers, **The One to One Manager: Real World Lessons in Customer Relationship Management**, USA: Doubleday, 1999, s. 67.

kılınmıştır.¹⁹ MİY'in bilişim teknolojileri unsuru ve teknik mimarisi, hem analitik hem de operasyonel fonksiyonları ifa eden pek çok uygulamayı kapsayabilir.²⁰

1.1.1.1. Müşteri İçin Değer Yaratma

Bir işletmede müşteri değeri iki açıdan ele alınabilir. Biri işletmenin müşteri için, diğeri ise müşterinin işletme için değer yaratmasıdır. Değer yönetiminde müşteri tatmini temel amaçtır. Ancak her müşterinin işletmeye katkısı aynı düzeyde değildir. Özellikle bankalarda ve sigorta şirketlerinde işletmeye katkısına göre müşteri sınıflaması yapılır. Örnek olarak bir tasarruf sahibi küçük miktarda para işlemleri yaparken, diğeri bir tasarruf sahibi çok yüksek meblağlarla işlem yapar. İkinci müşteri grubu o banka için daha değerlidir. Banka aynı işlemle daha çok kazanır. Aynı şekilde sigorta şirketleri için de benzer bir durum söz konusudur. Risk seviyesi aynı olan iki müşteriden; düşük prim ödeyen müşteriye göre, yüksek prim ödeyen müşteri sigorta şirketi için daha değerlidir. Bu sebeple günümüzde MİY çok önemlidir.

Klasik iktisat kuramcılarından Adam Smith fiyat ile ilgili görüşünü şu şekilde açıklar: *“Bir şeyin gerçek fiyatı, o şeyi elde etmek için katlanacağımız zahmet ve ödeyeceğimiz bedelin toplamıdır.”* Benzer biçimde, yönetim felsefecisi Peter Drucker’a göre; *“İşletmelerin misyonları ve amaçları müşteri yaratmak ve onları tatmin etmektir.”* Ünlü pazarlamacı T.Levitt ise işletmenin amacını *“Müşteri bulmak ve kuruluşa bağlı kalmasını sağlamak”* olarak açıklamaktadır. Her üç düşünürün görüşleri günümüz pazarlama uygulamalarında çok daha iyi yansıtılabilmekte ve incelenabilmektedir. Söylenen sözlerin gerçekleştirilebilmesi, “üstün değer” in müşteriye sunulması ile olanaklı hala gelmektedir.²¹ Müşteri memnuniyetini sağlamak için müşterilerin talep ve beklentilerinin ne olduğunu bilmek işletmeler fayda sağlamaktadır.²²

¹⁹ Lawrance Ang ve Francis Buttle, “CRM Software Applications and Business Performance”, **Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management**, 2006, s. 4.

²⁰ Jerry Fjermestad (Ed.) ve Nicholas C. Romano (Ed.), **Electronic Customer Relationship Management**, Armonk, USA: M.E. Sharpe, Inc., 2006, s. 55.

²¹ Yavuz Odabaşı, **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, 1. b., İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000, s. 48.

²² Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 9. b., İstanbul: Beta Yayınevi, 2009, s. 117.

MİY, müşteriler ile ilgili bilgi kazanmayı, bu bilgiyi değer yaratan bir formata dönüştürmeyi ve söz konusu bilgiyi çeşitli noktalarda kullanmayı gerektirir.²³ MİY'i benimsemiş olan işletmeler, kendilerini ürün ya da hizmet satan kuruluşlar olmaktan çok, karlı sadık müşteriler yaratan kuruluşlar olarak görmektedirler. Bu çerçevede yeni müşteri kazanmak kadar o müşteriye o ürün ve hizmete ihtiyaç duyduğu süre boyunca müşteri olarak sahip olmak, müşteriye kaybetmemek de bu işletmelerin hedeflediği bir olgudur. Bu olgunun altında yatan neden ise müşterinin işletmeyle olan ilişkisinin süresi uzadıkça nisbi olarak karının sürenin uzamasıyla birlikte artmasıdır. Örnek olarak; sigorta şirketleri, müşterilerinin sigorta ihtiyaçlarını karşıladıkları ana kurum haline gelmeyi, süper marketler müşterilerin sepet doluluklarını arttırmayı istemektedirler. Bu istekler de, müşterinin onlarla olan ilişkisinin devamlılığı ve bu ilişki süresince müşteri ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilen ürün ve hizmetler ile yaratılan müşteri tatmini ile gerçekleşebilecektir.²⁴

Günümüzde işletmeler artan biçimde dinamikleşen, değişen, fırtınalı ve karmaşık pazarlarla yüz yüze gelmektedirler. İşletmeler açısından ekonomik koşullar zamanla değişmektedir.²⁵ Tüketiciler, ürün ve hizmetlerini satın aldıkları şirketleri daha yoğun ve titiz biçimde değerlendirmekte, daha az bir ödeme ile daha fazla hizmet talep etmektedir. Aynı zamanda hizmet kalitesinin de yükselmesi beklenir. Gelişen teknoloji ve iletişim olanakları sonucu yaratılmış olan ürün avantajlarının ömrü kısa olabilmektedir. Böyle bir ortamda işletmeler rekabetçi avantajları yakalamak için yeni yollar, stratejiler aramaktadırlar. Bu yollardan biri, herkesin bildiği ve üzerinde titizlikle durduğu “kalite” yönelimidir. Kalite yaklaşımı ve kaliteye odaklanan uygulamalar ile yöneticiler şirket için faaliyetleri değiştirip geliştirebilme ve sonuçta kaliteli ürünler, süreçler elde edebilmeyi başaramışlardır. Toplam kalite yaklaşımı, müşteri tatminini ön plana çıkartmıştır. Ancak ölçülebilir ve yönetilebilir bir kavram olabilmesi için müşteri tatmininin zorunlu olarak “müşteri için değer” kavramına bağlanması gerekir. Toplam kalite çalışmalarında tüm dikkat ve ilgi iç faaliyetlerde odaklanmıştır. Kalite, “olmazsa olmaz” koşuluna indirgenmiş ve tüketici bunun ötesinde kendisine sunulan

²³ Tapp, Marsella ve Leroy, a.g.e., s. 148.

²⁴ Philip Kotler, **Kotler ve Pazarlama**, Çev. Ayşe Özyağcılar, 1. b., İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000, s. 183.

²⁵ Jay Kandampully (Ed.), **Relationship Marketing in Services**, Bradford, GBR: Emerald Group Publishing Limited, 2002, s. 3.

“değer” kavramını arayış içerisine girmiştir.²⁶ Dinamik bir pazarda, her organizasyon, mevcut iş modelinin demode olması riskini taşımaktadır. Temin edilecek müşteri değeri mevcut olduğu sürece, bunu temin etmekle ilgilenen şirketler olacaktır. Yeni şirketler, karlı endüstrilerde rekabet edebilmek için, yenilikçi ve daha verimli iş modelleri yaratacaklardır.²⁷

Müşteri için değer yaratma, müşterilerin ne istedikleri ve ürünü satın alıp kullandıktan sonra ne elde ettikleri ile ilgili yaklaşımdır. Müşteri açısından değer yaratma kavramı, müşterinin ödediği para karşılığında beklediğinden daha fazlasını elde ettiği zamanki durumu ve anlamı içermektedir. Daha doğrusu, ek yararları bir bedel ödetmeden müşterilere sunmaktır. Buradaki önemli nokta; beklenen, umut edilen, algılanan durumdur. Dolayısıyla bir paket şeker aldığınızda, kimsenin bunu arabanıza kadar taşıyabileceğini düşünemez ve bekleyememenize rağmen, arabanıza benzin aldığınızda camların temizlenmesini veya arabanızı servise götürdüğünüzde, beklerken çay, kahve ikramını beklemeniz şeklinde beklentilerin oluşmasıdır.

Müşteri tatmini yaratma, müşteri için yaratılan değerlere bağlı olduğundan, müşterinin katlanacağı toplam maliyet ya da ödünlere de bağlı olacaktır. Kısaca müşteri için değer yaratma, müşterinin bir ürün ya da hizmetten ne kazandığı ve ne gibi ödünlerde bulunduğu arasındaki değiş tokuşu kapsamaktadır. Bir başka deyişle “değer”; verilen ile elde edilenlerin algılanmalarına bağlı olarak bir ürünün yararının müşteri tarafından genel değerlendirmesidir. Diğer bir tanım ise şöyledir : “Müşteri için değer, elde edilecek yararları elde etmek için gereken ödünlerin toplamı” dır. Bu yüzden, sadece müşteriye ne verildiğinin üzerinde yoğunlaşmanın yanında, müşterinin ödünlerinin neler olacağı üzerinde de yoğunlaşmak gerekir. Yaratılan “değer”, müşteri yönlü ve onun ihtiyaçlarına yönelik değilse, fazla bir anlam taşımaz. Yaratılan değer, müşteri ile şirket arasında “duygusal bağ” ın kurulmasına olanak sağlar. Bu durum ise, yeniden satın almayı, müşteri sadakatini yaratmayı ortaya çıkarabilmektedir. Böyle bir bağın kurulabilmesi, ürün ve hizmetlerin müşterilerin beklentilerine uyum gösteren

²⁶ Odabaşı, a.g.e., s. 49.

²⁷ Robert E. Johnston, Jr. ve J. Douglas Bate, **The Power Of Strategy Innovation**, USA: Amacom, 2003, s. 4.

hatta onları aşan nitelikler taşımasını gerektirir.²⁸ Şirketlerde MİY uygulamaları ile olumlu sonuçlara ulaşılması, müşteri odaklı stratejilerin daha fazla uygulama alanı bulabilmesi açısından oldukça önemlidir.²⁹ Müşteri için değer yaratma sonucunda elde edilebilecek müşteri tatmini, şirketlere şu yararları getirebilecektir:

- Daha yüksek oranda tekrarlanan satın almaların artması.
- Maliyetlerin ve giderlerin daha bilinçli yönetilmesi sonucu kar marjlarının yükselmesi.
- Yaratıcılık destekleneceğinden çalışanların motivasyonlarının yükselmesi ve şirketten ayrılma oranlarının düşmesi.
- Yüksek değer elde eden müşterilerin duygularını yakınlarına aktarmalarıdır.

Bugünün tüketicileri sürekli artan kaliteli ürün ve hizmetleri azalan maliyetlerle satın almak istemekte ve kendileri için en yüksek değer sunanları tercih etme eğilimini göstermektedirler. Pazarlama yöneticileri, tüketiciler için “değer maksimizasyonu” yaratmada rekabet edebilmek için önümüzdeki dönemde daha fazla çaba göstereceklerdir.

1.1.1.2. Müşteri Sadakati

“Sadakat” olgusu müşterinin alma maksadı ya da yatkınlığı ile yakından ilgilidir. Ancak “elde tutma” olgusu fiili olarak tekrar alma eylemini ifade etmektedir. “Elde tutma” olgusu, “sadakat” olgusuna göre şirketler açısından daha güçlü bir ölçüdür.³⁰

Şirketlerin “müşteri sadakati” kavramı, geniş kitlelerin alışveriş yaptıkları mekanların çoğalması ve teknolojiye dayalı pazarlama olanaklarının artması ile birlikte

²⁸ Odabaşı, a.g.e., s. 50.

²⁹ Christopher Bull, “Strategic Issues in Customer Relationship Management (CRM) Implementation”, *Business Process Management Journal*, Vol.9, Issue:5, 2003, s. 594.

³⁰ Szwarc, a.g.e., s. 26.

geleneksel esaslara ve dostluklara dayalı alışverişin yerine geçmiştir. Ancak bu durum, şirketlerde sadık müşteri yaratma yerine, karlılık artırıcı fiyatlardan kaliteli ve farklı ürün ve hizmet sunma imkanı yaratarak daha fazla müşteriye ulaşma olanağı ortaya çıkarmaktadır. Sonuç olarak, müşteri sadakatinde şirketler müşteriye tanıma, bağlılığını sağlama ve ona iyi hizmet vermeyi içeren sosyal unsurlar yerine, fiyat odaklı hizmetlerle ön plana çıkmayı tercih etmektedirler.³¹

Birçok şirket, müşteri memnuniyeti düşüncesini uygulama boyutunda desteklerken, bu düşüncüyü desteklemeyen diğer şirketler ise müşterilerinin kendilerini terk ettiğini fark etmemektedirler. Sadık müşteriler şirketlere daha yüksek kar, daha fazla tekrarlanan iş, daha yüksek pazar payı ve sadece memnun olmuş müşterilerin sağladıklarından daha çok referans sağlarlar.³² Müşterilerin kullandıkları ürünlerden ve aldıkları hizmetlerden memnun olmadıkları zaman, önlerinde iki seçenekleri vardır. İlki bu durum ile ilgili şikayetlerini bildirebilirler. İkincisi ise bir daha ilgili şirketten ürün veya hizmet almazlar.³³ Günümüzde müşteriler büyük değişimler göstermektedir. MİY'e geçiş yapan işletmeler de bu değişimler karşısında teknolojik olarak gelişmeleri takip ederek, kendileri için en uygun teknolojiyi seçmek istemektedirler.³⁴ Teknoloji ve rekabetteki gelişmeler de göz önüne alındığında müşterilerin yeni istekleri kısaca şöyle özetlenebilir:

- Müşterinin bilgi düzeyinin artması ve bilinçlenmesi, daha seçici hale gelmesi sonucu müşteri kendine değer verilmesini istemektedir.
- Müşteri, kendine sunulan ürün ve hizmetlerin düşük maliyetli ama kaliteli olmasını arzu etmektedir.
- Müşteri, ürün ve hizmetlerin kendi ihtiyaçlarına, beklentilerine uygun olmasını beklemektedir.

³¹ Odabaşı, a.g.e., s. 12.

³² Keki R.Bhote, *The Power of Ultimate Six Sigma*, USA: Amacom, 2003, s. 45.

³³ Janelle Barlow ve Claus Moller, *Complaint Is a Gift: Recovering Customer Loyalty When Things Go Wrong*, Williston, VT, USA: Berrett-Koehler Publishers, 2008, s. 32.

³⁴ Ang ve Buttle, a.g.m., ss. 4-5.

- Müşteri, kendisiyle dürüst, yakın, sıcak ve güvene dayalı bir ilişki kurulmasını, yürütülmesini beklemektedir.

Bu gelişmelerden yararlanarak, müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurma eğiliminde olan firmalar çoğalmaktadır. Bilgisayar teknolojisinde meydana gelen baş döndürücü gelişmeler, tek yönlü ilişkiden çift yönlü ilişkiye ve etkilerine dönüşümü olanaklı kılmaktadır. ABD’de şirketlerin yatırım mallarına yaptığı harcamaların yarısından fazlası, bu ilişkiyi oluşturmayı amaçlayan bilgi teknolojisi alanında olmaktadır.³⁵ Müşteri sadakat programları, müşterinin tekrar gelmesini sağlamakla beraber aynı zamanda sadakat programları müşteri sadakati sağlamak amacıyla teşvik etmeye dayalı pazarlama stratejisi olarak kabul edilmektedir.³⁶ Müşteriler, şirketlere katıldıklarında özel ve ilgi çekici bir ürüne sahip olacaklarını düşünmek isterler. Sadece müşterilere özel bilgilendirmeler sağlamak ya da şirketlerin sadece en iyi müşterilerine özel hizmetler ve ürünler sunması müşteri sadakatini yükseltme adına son derece önemlidir. Tekrarlanan satın alma davranışlarını indirimler, hediyeler ya da farklı teşvik araçları ile ödüllendirmek de müşteri sadakatini artırıcı bir etki yapmaktadır. Şirketler ürünleri veya hizmetleri ile müşterileri arasında duygusal bir bağ kurduğu takdirde onlar için vazgeçilmesi güç bir marka haline geleceklerdir.³⁷

Müşteri ilişkilerinin oluşturulmasında bilgi teknolojilerinin kullanılması önemli bir anahtardır. Bilgi, birebir ilişkilere olanak sağlaması sebebiyle önemlidir. Birçok şirket bugün bilgi teknolojilerinden yararlanmaktadır.³⁸

Müşteri ile birebir ilişki → Sadakat yaratma → Müşteriyle Tekrarlanan satışlar; böyle bir ilişkinin kurulması için hazır yaratıcı reçete kimse tarafından verilemez. Her şirket kendi koşullarına uygun yaratıcı uygulamayı, planlamalı ve gerçekleştirmelidir. Ancak, pazarlamada oluşan değişim “müşteri odaklı” olmayı zorunlu kılmaktadır. Pazarlama eylemleri ve bölümünün bir şirket içerisinde önem kazanması farklı, pazarlama uygulamalarının ve düşüncelerinin şirketin tümüne egemen

³⁵ Odabaşı, a.g.e., s. 13.

³⁶ Richard C. Leventhal (Editor), **Customer Loyalty, Retention, and Customer Relationship Management**, Bradford, GBR: Emerald Group Publishing Limited, 2006, s. 20.

³⁷ Tuba İlze Görmezoglu, “Pazarlamadan Vazgeçmeyin, Yeni teknikler Geliştirin”, **Kobi Finans Dergisi**, 23.Sayı, İstanbul, Temmuz-Ağustos-Eylül 2009.

³⁸ Nilgün Balcı, “Hepimiz İzleniyoruz, Pazarlamacılar İzliyor”, **Power Dergisi**, İstanbul, 2000, s. 148.

olması farklıdır. İkinci yaklaşım şirketin müşteri odaklı olmasını gerektirir. Müşteriye yakın olma, özen gösterme, müşteriyle bireysel bağ kurma ve müşteriye takip ederek gerekli düzenlemeleri amaçlayan müşteri odaklı pazarlama, sonuç olarak müşteri ilişkilerine dayanan bir uygulamalar bütünüdür. Birçok şirket müşteri kazanmak için kurulmuştur. Ancak bu şirketlerin bir kısmı müşterilerini elde tutmak için çaba gösterirler. Şirketler için müşterileri elde tutma, yeni müşteri kazanmaya göre her zaman daha karlı olmuştur.³⁹ Müşteri odaklı bir strateji; yeni müşteriler bulmaya önem vererek satın alabilecek herkese ürünlerimizi satmak yerine, varolan müşterilerimizin mümkün olan satın alma paylarının artırılmasına odaklanmalıdır. Böyle bir stratejinin unsurları şunlar olabilir:

- Müşterilerle uzun dönemli ilişkilere önem verme, yaşam boyu değer oluşturma.
- Yüksek kalitede ürünler ve hizmetler.
- Müşterileri farklılaştırma ve daha değerli olanlara daha fazla yatırım yapılması.
- Müşterilerle diyalog başlatma ve sürdürme. Kitle pazarlara yönelik monolog biçimindeki reklamlardan kaçınma.
- Müşterilerin özel alanlarına saygı duyma ve bunları koruma.
- Müşteriler hakkındaki bilgileri kitle pazarı için projeksiyonlarda kullanmak yerine, bireysel olarak daha iyi müşteri biçimine getirmede kullanma.
- Pazar payı oluşturma yerine, müşteri payı oluşturmaya çalışmadır.⁴⁰

1.1.1.3. Hizmet Aracılığı ile Farklılaşma

MİY’de hizmet aracılığı ile farklılaşma şirket karlılığı açısından önem taşımaktadır. Özellikle müşteriler, aynı ürünü farklı firmalarda fiyat ve hizmet açısından

³⁹ Arthur M. Hughes, *Customer Loyalty Solution*, Blacklick, OH, USA: McGraw-Hill Companies, The, 2003, s. 315.

⁴⁰ Odabaşı, a.g.e., s. 14.

farklılıklarını dikkate alarak almaya karar vermektedir. Bu çerçevede, hizmet anlayışında kazanılan müşteri memnuniyeti ile müşteri aynı ürünü veya farklı ürünleri tercih ederek tekrar şirkete dönebilmekte ve şirkette kazanç sağlamaktadır. Dolayısıyla, müşteri duyduğu memnuniyeti sözlü tavsiye veya yazılı referans mektubu şeklinde ifade etmesi, şirkete finansal açıdan katkı sağlamakla beraber müşteri profili açısından da prestij sağlamaktadır.⁴¹

Günümüzde ekonomi dünyası incelendiğinde farklılaşmanın çok sayıda çeşidi, çok farklı hizmetleri görülebilir. Bunların çoğu iyi uygulamaları temsil etmektedir. İyi uygulama, bununla birlikte, eşsiz kalmak zorundadır. Bir hizmet seviyesi veya bir fikri sahiplenmede farklılaşma zor olmaktadır. Bu nedenle her zaman başarmak ve olağan dışına ulaşmayı beklemek zorunluluğu bulunmaktadır. Gerçek farklılaşma “wow” faktörünün oyuna girmesiyle olmaktadır.⁴²

“Wow” faktörü İngiliz ve Avrupa iş hayatına nüfuz eden bir mekanizma olup, şu an iyi niyet hizmet ölçümlemesi olarak tanınmaktadır. Bir müşteri her zaman “wow” faktörüne itibar edecektir. Bunu hisseden çoğu müşteri büyük olasılıkla makul bir zaman için sadık kalacaktır. Bu “wow” faktörünün etkisidir. Buna ulaşmak çok zor değildir; etkili ve etkin bir şekilde yerine getirildiğinde basit bir rica, çoğu zaman, müşteriye “wow” faktörü sunabilir. Fazladan çaba göstermek, müşteriye beklediğinden daha iyi bir hizmet seviyesi sunarak şaşırtmak da “wow” faktörü yaratacaktır. Belki de müşterilerin çoğunluğunu hedef alan genel “wow” faktörlerinden biri sevdiğiniz restorandaki bir garson tarafından isminiz hatırlandığında olur. Bu, sadakate yönelmeyi ve anlık bir sıcaklık hissini verir. Bu kolay bir görevdir ve büyük temettüleri ödeyen bir şey de olabilir. Otelin önündeki bellboyun* bavul etiketlerinin üzerindeki isimleri fark ettiği ve kulaklıklılı mikrofonla resepsiyona bilgi verdiği Amerika’daki otel olayında olduğu gibi uç bir olay da olabilir. Müşteriler resepsiyona gittiğinde onlara isimleriyle hitap edilecektir. Yenilikçilik, belki, sahte de olabilir ve hataya açıktır. Fark olmadığını bilenler ve “wow” faktörünün etkisinde bırakılmış olanlar için, büyük olasılıkla yüksek

⁴¹ Faulkner, a.g.e., s. 17.

⁴² Faulkner, a.g.e., s. 17.

* Valiz taşıyan görevli.

derecede değerli olmasına rağmen, bu müşteri hizmetleri tipi genelde çok büyük değer almış olarak görülmemektedir.⁴³

1.1.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramının Ortaya Çıkışı

Dünya üzerinde hızla artan rekabete bağlı olarak müşteriye sürekli alternatif olarak ekonomik, kaliteli, kişisel mal ve hizmetler sunulması, müşteri sadakatinin ciddi biçimde azalmasına yol açmış; müşteriye elde tutmak isteyen şirketler kar marjlarını azaltmışlardır. Karlılığı arttırmanın temel yolu farklılık yaratmaktan geçmesine karşın, teknolojik gelişmeler hızla genele yayılması nedeniyle ürün özelliklerinde bunu sağlamak imkansız hale gelmiştir. Bu durumda farklılık yaratmanın ve karlılığı arttırmanın tek yolu birebir pazarlama ile müşteri sadakatini arttırmaktan geçmektedir. MİY, firmalara bu avantajı sağlamaya yönelik olarak doğmuştur.

Kurumların müşterilerine olan bakış açıları incelendiğinde 2. Dünya Savaşı sonrası ve 1970'ler sonrası olarak iki dönemde ele alınabilir. Savaştan hemen sonra açığa çıkan yüksek talep, sanayileşmenin de hızla başlayıp gelişmesiyle birlikte, kar olgusu üzerine oturmuş bir işletmecilik anlayışını yaratmıştır. “Müşteri” kavramını “üzerinden kar elde edilecek araç” olarak gören bu yaklaşımda müşteri, kurumlar için son derece önemli olmasına karşın, onların talepleri ve beklentileri çok fazla göz önüne alınmamıştır. Talep fazlası nedeniyle müşterinin sunulan her ürünü/hizmeti her şekilde almak zorunda olduğu inancı hakim olduğundan, bu anlayış, kurumların sadece gelir yaratacak proje ve faaliyetlere önem vermesi şeklinde ortaya çıkmıştır.

1970'lere kadar bu anlayış içerisinde kitle üretimleriyle geçen süreç sonrasında talebin doyma noktasına ulaşmasıyla, müşteri kavramı belirmeye ve önem kazanmaya başlamıştır. Öncelikle düşük maliyetli üretim şeklinde kendini gösteren değişim ardından işletmecilik anlayışını, özellikle pazarlama olgusunu müşterilere farklılık sunabilecek ürün ve hizmetleri geliştiren ve böylece rakiplerin önüne geçmeyi sağlayan stratejiler geliştirme şekline dönüştürmüştür.

⁴³ Faulkner, a.g.e., s. 18.

1970'lerden sonra şirketlerin, müşterilerine yönelmek, odaklanmak ve onlardan gelen talepleri karşılayabilmek için yeni yöntemler ve stratejiler geliştirmek zorunda kalmaları, müşteri ilişkilerini daha sistematik yönetme ihtiyacını doğurmuş ve bu noktada Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) kavramından söz edilir olmuştur.

Geçen birkaç yılda şirketlerin müşterileri ile etkileşim yolları önemli ölçüde değişmiştir. Bir müşterinin şirket ile ilişkisinin devam etmesi garanti edilememektedir. Bunun sonucu olarak, şirketler müşterilerini daha iyi anlamaları gerektiğini ve müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarına daha hızlı cevap vermeleri gerektiğini anlamışlardır. Başarılı olmak için, şirketler proaktif olmak ve müşterilerinin isteklerini ön görmek zorundadırlar.⁴⁴ Dünyadaki değişime pazarlama stratejileri açısından bakılacak olunursa; 70'li ve 80'li yıllar kitlesel pazarla, 90'lı yıllar hedef pazarla, 2000'ler ise kişisel hizmet, ürün ve ilgi ile özdeşleştirilebilir. Büyük şirketlerin pazarlama birimleri, 1970'lerde üretim bölümünün ürettiği ürün/hizmeti satmaya çalışırken, 1990'larda ise artık imaj ekonomisi ile belirli ürünler için belirli pazarlar, hatta aynı ürünün farklı renkleri için farklı pazarlar araştırma yoluna gidildi. 1990'lı yılların sonunda MİY; pazarlama, hizmet ve bilgi teknolojileri yöneticileri ile genel müdürler arasında önemli bir konuma sahip olmuştur.⁴⁵ Günümüzde ise artık bu grupta da ortadan kalkmakta ve müşteriler artık kitleler değil bireyler olarak şirketlerin karşısına çıkmaktadırlar. MİY esasında müşterilerin artık kitleler veya gruplar değil bireyler olarak tanımlanmasının sonucudur.

MİY'in günümüzün çok önemli yönetim stratejilerinden biri olarak ortaya çıkmasının nedenleri; kitlesel pazarlamanın gittikçe pahalı bir müşteri kazanma yolu olması, pazar payının değil müşteri payının önemli hale gelmesi, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati kavramlarının önem kazanması, varolan müşterinin değerinin anlaşılması ve bu müşteriye elde tutma çabalarına gerek duyulması, birebir pazarlamanın önem kazanmasıyla beraber her müşteriye özel ihtiyaçlarına göre

⁴⁴Alex Berson, Stephen Smith ve Kurt Thearling, **Building Data Mining Applications for CRM**, Blacklick, OH, USA: McGraw-Hill, 2000, s. 4.

⁴⁵ Merlin Stone ve Alison Bond, **Consumer Insight**, London, GBR: Kogan Page, Limited, 2004, s. 106.

davranma stratejilerinin gerekliliği, yoğun rekabet ortamı, iletişim teknolojileri ve veri tabanı yönetim sistemlerinde yaşanan gelişmeler olarak sıralanabilir.

MİY şirketlerin; müşteri odaklı, müşteriye dayalı ve müşteri merkezli olmasına izin vermektedir. Bu bilgi, kişiselleştirilmiş hizmet sağlamak, karşılıklı değer ve saygı oluşturmak, ilişkinin kendisine karşılıklı bir bağlılık beslemek ve her bir müşteri ilişkisinin ne gerektirdiği hususunda daha iyi bir anlayış yaratmaktadır.⁴⁶

MİY kavramı, günümüzde özellikle internetin ve iletişim teknolojilerinin büyük bir hızla gelişmesiyle ve şirketlere klasik satış pazarlama ve satış sonrası hizmet yöntemlerinin ötesinde daha farklı bazı alternatif yöntemler sunabilmesi nedeniyle yaygın bir şekilde gündeme yerleşmiştir. Bu nedenlerden bir tanesi olan ve kısaca yeni teknolojiler olarak adlandırılan internet, telekomünikasyon, mobil iletişim gibi modern kavramlar günümüzde şirketlerin iş yapış şekillerin çok farklı bazı yaratıcı alternatifler getirmişlerdir. Bu modern yöntemleri kullanan şirketler gerçekten bir farklılık yaratabilmekte ve müşterilerini tatmin edebilme konusunda rakiplerinin çok fazla önüne geçebilmektedirler.

MİY, özellikle finans ve perakende gibi sektörler başta olmak üzere, müşteriyle doğrudan bağlantısı olan şirketler için çok büyük önem taşımaktadır. Türkiye’de de MİY’nin artık çok yeni bir konu olmadığını söylemek yanlış olmaz. Birçok şirket müşterilerinin memnuniyetini ve kendilerine bağlılığını artırmak, alışkanlıklarını takip ederek onlara doğru hizmetler sunmak için uzun yıllardır bu alanda farklı projeler geliştirmektedir. Artan müşteri memnuniyeti, firmalar için aynı zamanda kârlılıklarını artırmak anlamına gelmektedir.⁴⁷

MİY’de şirketlerin en önemli hazinesi ellerindeki müşteri verileridir. Şirketler artık teknolojinin tüm olanaklarını kullanarak müşterileriyle ilgili her türlü bilgiye rahatlıkla ulaşabilmektedirler. Ama asıl başarı, elde edilen bu bilgileri en etkin biçimde kullanmakla gelmektedir. Müşteriye özel başarılı projeler, ancak bu bilgileri doğru

⁴⁶ Cliff Allen, Deborah Kania ve Beth. Yaeckel, **One-to-One Web Marketing : Build a Relationship Marketing Strategy One Customer at a Time**, 2nd ed., New York, NY, USA: John Wiley & Sons, Incorporated, 2002, s. 263.

⁴⁷ Nuray Akmeriç, “Doğru Müşteriye Doğru Mesajın Önemi”, **CEO’s Dergisi**, Nisan - 2008, İstanbul. <http://www.ceosdergisi.com/sayi52/index.htm>, s. 28. (01.12.2008)

biçimde kullanabilmekle, o müşteriye yakından izleyerek ilgisini çekebilecek şeyleri bilmekle mümkün olmaktadır. Aksi takdirde şirketler, müşterilerine rahatsızlık verebilmektedirler. Belli bir noktadan sonra bu, bugüne kadar yatırım yaptıkları müşterilerini kaybetme riskiyle karşı karşıya kalmaları anlamına gelebilmektedir. Bu nedenle firmaların ellerindeki müşteri verilerini doğru şekilde bir araya getirmeleri, doğru analiz etmeleri ve müşterilerine geleceğe yönelik öneriler getirirken bu verileri göz önüne almaları, müşteri memnuniyeti açısından hayati önem taşımaktadır. Doğru yöntem ve araçları kullanarak bunu başaran şirketler, önümüzdeki dönemde rakipleri arasında daha da öne çıkacak ve memnun müşterileri sayesinde kârlılıklarını artırmaya devam edeceklerdir.⁴⁸

MİY kavramını meydana getiren temel olarak iki durum söz konusudur. Bunlardan birincisi, küresel rekabetin artması ve ürün farklılaştırmanın zorlukları, ikincisi ise gelişen teknoloji ile birlikte müşteri bilgilerini tek bir yerde toplamının mümkün hale gelmesidir.

Günümüzde çok önemli yönetim stratejilerinden biri olan MİY'nin ortaya çıkmasının sebeplerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz;

- Kitlesele pazarlamanın gittikçe pahalı bir müşteri kazanma yolu olması.
- Pazar payının değil, müşteri payının önemli bir hale gelmesi
- Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati kavramlarının önem kazanması.
- Sahip olunan müşterinin değerinin anlaşılması ve bu müşteriyi elde tutma çabalarına duyulan gereksinim.
- Birebir pazarlamanın önem kazanmasıyla beraber her müşteriye özel ihtiyaçlarına ve tercihlerine göre davranma stratejilerinin gerekliliği.
- Yoğun rekabet ortamı.

⁴⁸ Akmeriç, a.g.m., s. 28.

- İletişim teknolojileri ve veri tabanı yönetim sistemlerinde yaşanan gelişmelerdir.⁴⁹

Yıllar içinde, teknolojiyi ilgilendiren her konuda olduğu gibi, MİY'in temelini oluşturan "Müşteri işlemlerinin detaylı analizi ile davranışlara ulaşabilme" konusunu destekleyen ürün ve çözümlerin sayısı da artmıştır. Üretimin ucuzlaması ve rekabetin artması nedeniyle bu çözümlere ulaşmak görece daha kolaylaşmış ve bu çözümler yavaş yavaş daha küçük ölçekli şirketlerin de kullanımına sunulmaya başlamıştır. Bu konu ise artık, MİY dünyasında neredeyse başlı başına "bağımsız" bir sektör haline gelmiştir. Ayrıca, stratejik bir pazarlama, satış ve geliştirme aracı olarak diğer disiplinleri yönlendiren bir kimliğe bürünmüştür.

Bununla birlikte, müşteri işlemlerinin analizi ile müşteri davranışlarının doğru olarak anlaşılması ve yorumlanması düşüncesinin etrafında şekillenen;

- Müşteri temas / Satış yönetimi araçları
- Kampanya yönetimi / Postalama araçları
- Çağrı merkezi ürünleri / Hizmetleri
- Satış noktası entegrasyonu
- Self-servis entegrasyonu (Atm*, vb.)
- Web araçları gibi önemli konuların hepsi, bu yorumlara doğrudan girdi oluşturmanın yanı sıra, ileriki aşamalarda bu yorumlardan doğrudan faydalanmaya da başlamıştır.⁵⁰

⁴⁹ Arman Kırım, **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM**, 5. b., İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2006, s. 9.

⁵⁰ Oğuz C. Gel, **Crm Yolculuğu**, 3. b., İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2004, s. 25.

* Otomatik para çekme makinesi.

1.1.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramının Pazarlama Kavramı İçindeki Yeri

Arzın talepten büyük olduğu ve bunun da müşterinin hakimiyetini yarattığı yeni pazar yapısında, müşteri merkezli işletme stratejilerinin odak noktasını aynı zamanda ilişki esaslı bir pazarlama anlayışı oluşturmaktadır. Yaşadığımız çağda işletmeler müşterileri ile tatminkâr ve kalıcı ilişkiler geliştirmeye büyük bir özen göstermeye başlamışlardır. Bu süreçte işletmeler giderek pazar payını esas alan bir yaklaşımdan müşteri payını artırmanın ne kadar daha önemli olduğunu öğrenmişlerdir. Burada genel olarak pazarlama, özel olarak ise ilişkisel pazarlama sadece işletme ile müşterileri arasındaki ilişki ile sınırlı kalmamakta, işletmenin ilişki içinde olduğu dağıtım kanalı üyeleri, tedarikçiler ve pazarlama faaliyetlerini etkileyen diğer tüm gruplarla olan ilişkilerini de esas almaktadır. Sonuç olarak, MİY kavramı ile pazarlama kavramı; işletme dışında müşterilerle, tedarikçilerle ve diğer gruplarla değer yaratan bir ortaklık kurabilme fikrine dayanmaktadır.

Günümüzün hızla değişen ve yoğun rekabete dayanan pazar ortamında, büyük/küçük bütün işletmelerin en önemli varlığı müşteri ilişkileridir. Bütün işletmeler müşteri ilişkilerini uzun dönemde sürdürebilmek için birebir pazarlama yoluyla müşteri istek/ihtiyaçlarını dikkate almaktadırlar. Birebir pazarlama kavramını değişik açıdan tanımlamak gerekirse; Birebir pazarlama her bir müşteri ile öğrenme ilişkisi kurarak müşteri değerini artırmaya çalışan bir pazarlama stratejisi olarak ortaya çıkmaktadır.⁵¹ Birebir pazarlama işletme ile müşteri arasında satış öncesi ve satış sonrası eylemleri kapsayan uzun dönemli bir ilişkidir. Uzun dönemli müşteri ilişkileri işletmeler için önemli bir rekabet aracı olabilmektedir. Birebir pazarlama ile müşteriler ile her temas noktasında onların ihtiyaç ve istekleri hakkında daha çok şey öğrenmeyi kolaylaştırır. Her müşterinin birbirinden farklı ihtiyaçları olduğundan müşteriler hakkında ne kadar farklı şey öğrenilirse onlara daha farklı ve özel sunumlar yapılabilir. Bunun içinse bir veri madenciliği sistemine ihtiyaç vardır.⁵²

⁵¹ Michael K. Rich, "The Direction of Marketing Relationships", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.15, No.5, 2000, s. 170.

⁵² Dennis A. Pitta, "Marketing One to One and Its Dependence on Knowledge Discovery in Databases", *Journal of Consumer Marketing*, Vol.15, No.5, 1998, s. 468.

Müşteri ilişkileri açısından bir evrim geçiren pazarlama uygulamaları ve üç önemli dönemi içerir. İlk dönemde ticari ilişki basit temellere dayanmaktadır. Almak ve satmak, değişkenleri oluşmaktadır. Sonraki dönem ise kitle pazarlamanın egemen olduğu dönemdir. Son dönem ise ilişkilerin tekrar bireyselleşmesi ve aynı zamanda kitlesel düşüncüyü birlikte ele almayı önermektedir. Pazarlamadaki “geleneksel yaklaşım” bir noktadan sonra tıkanmaya ve yetersiz kalmaya başlamıştır. İşte bu dönemde, “müşteri denen” öz varlık tekrar keşfedilmiştir. Bu dönemde müşteriler kendilerini bireyler olarak kabul edilmeyi ve kendilerine bireysel ilişki boyutunda yaklaşılmasını arzu eder duruma gelmişlerdir. Teknoloji, rekabet ve global pazarlamanın gelişmesi sonucu günümüz müşterileri çok daha fazla sayıda ürün ve hizmet seçeneği arasından tercihleri yapmakta ve kendilerine daha iyi hizmet verenlere doğru yönelmektedirler. Müşteri ilişkileri, işletme ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı yararı ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreçtir.⁵³ MİY 21. yüzyıl pazarlama faaliyetlerinde büyük bir meydan okuma stratejisidir.⁵⁴ Çünkü işletmeler MİY’i uygulayarak rakiplerinden farklılaşma ve öne geçme fırsatını elde edebilirler. MİY’in başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için öncelikle müşteri merkezlik anlayışının işletme kültürüne yerleştirilmesi gerekmektedir. Buradaki temel nokta, müşterilerin bireysel olarak satın alma öznesi olarak görülmesi yerine, onun yaşam boyu iş ortağı biçiminde kabullenmesi bağlamında açıklamak mümkündür. Çünkü bu sayede; müşteriye erişme, var etme, varlık sağlama avantajı da yakalanmış olur. Müşteriye özel olduğu hissettirilmeli ve kişiselleştirme sayesinde onlara çok daha yakın olunmalıdır. MİY, işletmelerin bu noktada başvurdukları ve etkin olarak uygulanmasıyla başarının anahtarı olabilecek bir yöntemdir.⁵⁵

Pazarlama artık tüm işlevleriyle bir düşünüş şekline dönüşmektedir. 21. yüzyıl işletmecilik anlayışında pazarlamayı ve işletme başarısını asıl belirleyen faktör, müşteri

⁵³ Odabaşı, a.g.e., s. 27.

⁵⁴ Galbreath ve Rogers, a.g.m., s. 161.

⁵⁵ Uğur Yozgat ve Murat Tacer, “Müşteri İlişkileri Yönetimi Araçlarından Çağrı Merkezlerinin İşletmeler İçin Stratejik Önemi Uygulamadan Bir Örnek Garanti Bankası Çağrı Merkezi”, **10.Ulusal Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı**, Antalya, 2002, s. 578.

ve müşteriye verilen değerin artık ilk sırayı almasıdır.⁵⁶ Gelişen teknoloji ve iletişim olanakları sonucu ortaya çıkartılan ürün avantajlarının ömrü kısa olabilmektedir. Böyle bir ortamda işletmeler müşteri değeri yaratmak ve rekabetçi avantajlarını müşteri ilişkileri yönetimi üzerine oturtmak için yeni yollar aramaktadırlar. Bu yollardan biri de toplam kalite yönetimidir. Toplam kalite yönetimi müşteri merkezlik ile tatminini ön plana çıkartmıştır. Ancak ölçülebilir ve yönetilebilir bir kavram olabilmesi açısından “müşteri için değer” kavramına bağlanması gerekir. Kalite “olmazsa olmaz” koşulu olarak, müşterinin kendisine sunulan değer kavramının ötesinde bir arayış içine sokmaktadır. Bugün işletmeler pazarlama faaliyetlerine geniş bir açıdan yaklaşmakta, müşteri ihtiyaçlarının anlaşılmasını ve müşterinin tatmin edilmesini işletme faaliyetlerinin merkezine yerleştirmektedir. Müşteri merkezli bir işletme faaliyetinde, işletmenin ürünlerinin tercih edilmesi, işletmenin müşteri sayısının artması ve işletme karlılığının artmasında en önemli faktör ve öz varlık müşteridir. Öte yandan teknolojinin, rekabetin ve küresel pazarlamanın gelişmesi de müşterileri çok daha derinden etkilemiş artık birçok ürün ve hizmet seçeneği arasından tercihlerini yapma ve kendilerine daha iyi hizmet verilene doğru yönelme pozisyonu elde etmişlerdir. Dolayısıyla bu noktada;

- Artık müşterilere ne satıldığı değil, onların ne aldığı ve neden aldığı önemli olmaktadır,
- Müşteriler kendilerine zoraki olarak, bazı ürün ve hizmetlerin satılmasına karşı üst düzey bilgi ve bilince erişmiştir,
- Geleneksel olarak düşünülen “ürünü müşteriye satarım işim biter” anlayışı yerine “müşteri sadakati”ni yaratma öne çıkmaktadır.

Özünde geleceği müşterilerle beraber kurma fikri bulunan bu pazarlama anlayışında müşteriye ve/veya müşteri isteklerini hedef almak suretiyle farklı olmayı ve farklı olanı sunmayı hedeflemektedir. Müşteri anlayışının yeniden önem kazanmasıyla beraber bu pazarlama anlayışı da her müşterinin farklı istek ve ihtiyaçlarının olabileceği

⁵⁶ Mike Johnson, **Gelecek Bin Yılda Yönetim**, Çev. Sinem Gül, İstanbul: Gençlik Yayınları, 1996, s. 79.

düşüncesine dayanmaktadır. Dolayısıyla artık işletmeler, tamamiyle müşteri merkezli olmaya yönelik, müşteri sadakatini oluşturmak ve müşterinin uzun dönemli güvenlerini kazanmak istemektedir. Bütün bu gelişmeler işletmelerin rekabette var olabilmek ve rekabetçi bir yapıyı sürdürebilmek için MİY’i tek çıkış noktası olarak görmelerine neden olmaktadır.⁵⁷

1.1.4. Müşteri İlişkileri Yönetimi ve İlişkisel Pazarlama

Pazarlama uygulamasında son yıllardaki en önemli gelişmelerin başında, tek bir satışı önemseyen işlemlere odaklanmadan, müşteri ilişkilerine odaklanmaya dönüşüm gelmektedir. Geleneksel olarak ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma çalışmalarına kaldıraç görevi verip, işlemleri maksimize etme yerine, müşterileri gerçek birer değer olarak kabullenme önem kazanmaktadır. Böyle önemli bir değişimi gerçekleştirmek için birçok uygulama yerine getirilmektedir. Bunların arasında önemli bir uygulama alanı bulan, kalite, müşteri hizmetleri ve pazarlama birbirleriyle çok yakından bağlantılı olmasına karşın, çoğu zaman farklı ve birbirinden ayrı biçimlerde yönetilmiştir. İlişkisel pazarlama yaklaşımı bunları birbirine çok daha yakın biçimde, birlikte, ilişkili ve bir bütün olarak yönetmeyi önermektedir. Böylece iki tarafın beklenen amaçlarını gerçekleştirmek için müşteri ilişkilerini kurmak, sürdürmek ve geliştirmek, pazarlamanın amacı olmaktadır. Temel anlamda ilişkisel pazarlama; yeni müşteriler bulmaktan çok mevcut müşterileri elde tutma ve onlarla ilişkileri geliştirme üzerine yoğunlaşan stratejik bir eğilimdir.⁵⁸

Müşteri ilişkilerini kurmak, vaatlerin ve sözlerin verilmesidir. Müşteri ilişkilerini sürdürmek ise verilen söz ve vaatlerin yerine getirilmesidir. Öte yandan, müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi ve zenginleştirilmesi, daha önce yerine getirilen sözlerin ve vaatlerin ötesinde yenilerin verilmesi, önerilmesidir. Birebir pazarlama, ilişkisel pazarlama, mikro pazarlama ya da MİY olarak bilinen uygulama; bireysel müşterinin şirkete ne dediğine ve şirket çalışanlarının müşteri hakkında neler bilmesi

⁵⁷ Nurhan Papatya ve Gürcan Papatya, “Rekabet Becerisini Geliştirme Modeli Müşteri İlişkileri Yönetimi: Yeni Boyutun Potansiyeli ve Hedefleri”, **İnfomag Aylık Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi**, Sayı: 2001/12, İstanbul, 2001, ss. 54-55.

⁵⁸ Sevgi Ayşe Öztürk, **Hizmet Pazarlaması**, Yayın No: 1028, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1998, s. 180.

gerektiğine yönelik olarak, istekli biçimde davranışlarını ve uygulamalarını değiştirme düşüncesidir. Amaç, müşteri ile şirket arasında sağlıklı, verimli, karlı ve güvene dayalı uzun süreli bir ilişkinin oluşturulmasıdır.⁵⁹ Geleneksel pazarlamaya karşı ilişkisel pazarlamada müşteriye birey olarak bakılır ve bir ilişki kurulmaya çalışılır. Aynı zamanda müşterinin yaşam boyu değeri ile ilgilenilir.⁶⁰ İlişkisel pazarlamanın temel noktası müşterilere daha yakın ve daha içten davranarak, onların işletme ile iş yapmasını kolaylaştırmak ve çekici hale getirmektir. Bir ilişki pazarlaması stratejisi, hizmet işletmelerinde uygulanabilir, oysa bir işlemsel pazarlama stratejisi genellikle bir tüketim malları şirketinin pazarlama yapısına uygundur.⁶¹ Müşteri ilişkilerinin oluşturulmasında bilgi teknolojisinin kullanılması önemli bir anahtardır. Bilgi, birebir ilişkilere olanak sağlar. Birçok şirket bugün bilgi teknolojisinden yararlanmaktadır.

Odaklanmanın müşteri kazanmaktan, müşteri elde tutmaya geçmesi nedeni ile ilişki pazarlaması 1980'lerde yeni bir popüler model olarak ortaya çıkmıştır.⁶² Günümüzde pazarlama, müşteriye elde tutmaya ve bağlılık oluşturmaya odaklanmak durumundadır. Geleneksel olarak işletmenin satış gücü, satış hacmini arttırarak karlılığa ulaşmada yeni müşterilerden yararlanmak ister ve bu yüzden yapılan her bir faaliyet, mevcut müşterilerin tüketimlerini arttırmak yerine müşteri portföyüne yeni müşterileri katmak yönündedir. Bir işletme kuşkusuz yeni müşterilere ulaşmalı ve müşteri portföyüne yeni isimleri eklemelidir. Ancak bunu yaparken, yeni müşteri kazanma ile eski müşteriye elde tutmanın maliyetlerini karşılaştırmalıdır. Bilindiği gibi, eski müşteriye elde tutmanın maliyeti yeni müşteriye kazanma maliyetinden daha düşüktür. Bu yüzden ilişkisel pazarlama anlayışında, pazarlama amaçlarının gerçekleştirilmesinde öncelikle, var olan müşterinin tüketiminin arttırılması, ardından yeni müşterilere ulaşma benimsenmekte ve müşterinin yaşam boyu değerine ulaşılmaya çalışılmaktadır.⁶³

⁵⁹ Odabaşı, a.g.e., s. 19.

⁶⁰ Jim Bylthe, **Pazarlama İlkeleri**, (Çev. Prof.Dr.Yavuz Odabaşı), İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi,, 2002, s. 292.

⁶¹ Christian Grönroos, "Relations Marketing = The Startegy Continuum", **Journal of the Academy of Marketing Science**, V. 23, 1995, s. 252.

⁶² Kandampully, a.g.e., s. 14.

⁶³ Mustafa Said Karaman, "Pazarlamada Avrupa Yaklaşımları ve KOBİ'ler İçin Öneriler", **2.KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi**, Yayın No.50, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2005, s. 383.

İlişkisel pazarlamanın her hangi⁶⁴ bir pazardaki gelişimi ve uygulanması esnasında belli sorunlar ile karşılaşmaktadır. Bu sorunların başında hedeflenen pazarın kültürel yapısı gelmektedir. Pazarın kültürel yapısı ilişkisel pazarlamanın sınırlarını belirlemektedir. Özellikle ilişkisel pazarlama uygulayan global firmalarda farklı kültürler, firmalar için sorun yaratmaktadır.⁶⁴

Örnek vermek gerekirse; batılı toplumlarda bireysellik kültürü ön plandadır. Bu toplum yapısının yaşam prensibi “senden ne alırsam, karşılığında sana da yalnız o kadarını veririm.” şeklindedir. Bu düşüncedeki bir toplum yapısında ki bir pazarda uzun ilişkiler kurulması oldukça zordur. Batı toplumundaki bu tip bireysel yaklaşım o pazar yapısında ilişkisel pazarlamanın gelişimini sınırlamaktadır. Ülkemizdeki kültürel yapı ilişkisel pazarlamanın gelişimine müsaittir. İlişkisel pazarlama kavramının literatürdeki doğuşundan önce ülkemizde özellikle mahalle esnafının günlük satışlarında müşterilerine sunduğu pazarlamaya yakın bir benzerlik gösterdiği gözlenmektedir. Mahallemizde bulunan, bildiğimiz ve tanıdığımız bakkaldan alış veriş yapmamız bunun bir göstergesidir.

İlişkisel pazarlama kuruluş içi düzenlemeler ve müşteriye yönelik etkileşimleri gerçekleştirmeye yönelik, yeni düşünceler ve uygulamaları kapsamaktadır. Sonuç olarak; etkin, dinamik ve öğrenen bir kuruluşun gelişimi söz konusudur. Buna erişebilmek için veri tabanlı pazarlama ile ilişkisel pazarlamanın birlikteliği zorunlu olmaktadır. Sadece pazarlama bölümü ve uygulamaları için değil, kuruluşun tüm eylemlerinde etkin olan çağdaş değişimi veri tabanının kullanımını önemli kılmaktadır. Hem ilişki pazarlaması hem de veri tabanlı pazarlama, şirket ile müşteriler arasındaki etkin, uzun dönemli etkileşimin, diyalogun önemini vurgular ve bu etkileşimin geliştirilmesine çalışır. Veri tabanlı pazarlama; müşteri odaklı, bilgi yoğun ve geleceğe yönelik bir pazarlama uygulamasıdır. Ancak, günümüz pazarlama çabalarını bütünleştirmek ve müşteri ilişkilerinin daha verimli biçimde yapılabilmesine de yol göstermektedir. Müşterilerle ilgili her türlü güncel bilgi aracılığıyla, tüm müşteri

⁶⁴ Ursula Hansen ve Thorsten Henning-Thurau, **Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention**, Springer – Verlag Berlin, Germany, 2000, s. 361.

ilişkileri etkin biçimde yapılabilir, değerlendirilebilir ve ölçme-değerlendirme aracılığıyla sürekli öğrenme, değişme gerçekleştirilebilir. Gerçek “bire bir” ilişki, müşterilerin nasıl farklı olabildiklerini anlamak ve şirketin bu farklılıkları göz önünde bulundurarak her bir müşteriye nasıl davranacağına karar vermesiyle mümkündür.⁶⁵ Veri tabanlı pazarlamayı öncelikle, var olan müşteriler hakkında yeterli bilgiyi ele geçirmek, bu bilgileri, tekrarlanacak satışları teşvik için kullanmak ve sürekli olabilecek bir ilişkinin kurulmasını sağlayacak bir süreç olarak kabul etmek gerekir. Veri tabanlı pazarlama, kısa dönemli ve karlı bir iletişim aracı olmanın ötesinde bir anlam ve uygulamaya sahiptir; müşteri ilişkilerini tatmin edici, geliştirici ve daha etkin çalışmaların çağdaş bir yöntemidir.⁶⁶

1.1.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi’nin Temel Unsurları

Müşteri ilişkileri yönetimi; operasyonel, analitik ve işbirlikçi MİY olarak üç unsurdan oluşmaktadır. Bu üç unsur müşteri ilişkileri mimarisinde önemli bir yer tutmaktadır.

1.1.5.1. Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi

Analitik MİY ile müşteri davranışlarını analiz etmek için gerekli olan araçlar sağlanmaktadır. Operasyonel bölümde oluşan tüm bilginin derlenmesi ve analiz edilmesi ile veri ambarı uygulamaları bu kapsamda yer almaktadır. Analitik MİY’de amaç geçmiş verilere bakarak geleceği öngörmektedir. Analitik MİY, analizler yaparak daha iyi planlama ve yönetim sağlar. Analitik MİY olmadan, entegre projelerin ve operasyonel MİY’in sağlıklı bir şekilde çalışması mümkün değildir.⁶⁷

Analitik MİY ile operasyonel kısım ve temas noktalarında oluşan tüm bilgiler bir araya toplanmakta ve analiz edilmektedir. Analitik MİY yüksek değerdeki müşteriyi hedeflemeyi, çapraz satış yapmayı, ürün geliştirmeyi ve ek hizmetler konusunda tümüyle bu kişilerle ilgili kampanyaları bir araya getirmeyi sağlar. Örnek olarak, bir şirkette müşteri hizmetleri departmanına gelen çağrılarının artması, şikayetlerdeki artış,

⁶⁵ Kırım, a.g.e., s. 49.

⁶⁶ Odabaşı, a.g.e., s. 25.

⁶⁷ Hasan Taşpınar, *Bilişim Altyapısıyla CRM – Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2005, s. 62.

vb. gibi durumlarda müşterilerinin şirketten ayrılma davranışlarını öngörerek zamanında bir kampanya ile bu müşterilerin şirkette kalmalarını sağlamak analitik MİY ile gerçekleşmektedir.

Analitik MİY, MİY uygulamalarının operasyonel tarafı ile yaratılan verilerin incelenmesi neticesinde, performansın yönetimine dair kararların alınmasının sağlanmasıdır. Bu yüzden de veri ambarlarının alt yapısının kurulması esastır. Analitik MİY, işletmelerin mevcut ve potansiyel müşteriye yönelik ihtiyaçlarının, fırsatların, risk ve maliyet unsurlarının bir arada düşünülmesini sağlayan bir çalışmadır.

Başarılı bir analitik MİY uygulaması, aşağıdaki sonuçlara ulaşmayı hedeflemektedir:

- Müşteri profilinin oluşturulması
- Gruplama, risk, yoğunluk, konsantrasyon
- Kampanya yönetimi etkinliği
- Müşteri temas noktalarının, dağıtım kanallarının analizi
- Müşteri sadakatinin ölçümü (devamlılık, geri çekilme)
- Satış analizi ve muhtemel müşterinin bulunması (ürüne, satış noktasına, dağıtım kanalına göre, satış ölçümü, çapraz satış, vb. derinleştirilmesi)
- Tedarikçinin değerlendirilmesi
- Müşteri tatmini analizi
- Risk değerlendirme ve derecelendirme
- Muhtemel müşterilerin tespiti.⁶⁸

⁶⁸ Selda Eke, CRM-Müşteri İlişkileri Yönetimi, **Activeline Dergisi**, İstanbul, 2004, s. 8.

Analitik MİY, verileri ve ona erişimi olan veri olanaklarını birleştiren bir depolama alt yapısının varlığına son derece bağımlıdır. Bu sebeple, kurumların ihtiyaçlarını, biçimlerini, fırsatlarını, risklerini ve var olan ya da ileride var olabilecek müşterileriyle bağlantılı harcamalarını tüm şirket değerini yükseltmek için belirlemeyi sağlar.

Şirketler, uzun süreli ve sürdürülebilir gelirin anahtarının; kazançlı müşterilerin belirlenmesi, kazanılması ve elde tutulması olduğunu bilmektedirler. Fakat maalesef şirketlerin birçoğu hangi müşterilerin kazançlı olduğunu ve hangilerinin olmadığını bilmemektedirler. Aynı zamanda hangi müşterilerin özel teklifler ve ürünlere muhtemel olarak yanıt vermeyeceğini ve hangilerinin yanıt vereceğini de bilmedikleri için MİY süreci karmaşık bir hal almaktadır. Ayrıca en önem arz eden nokta ise; çok az firma en kazançlı müşteriye dönüşme potansiyeli olanları doğru pazarlama yatırımı yapıldığı takdirde belirlemektedir.⁶⁹

Analitik MİY, MİY'in beyni olarak da adlandırılabilir. İşletmenin MİY uygulamalarında genelde ilk adımı oluşturan analitik MİY, öncelikle ayrıntılı müşteri verilerinin tarihsel detayları ile tutulduğu bir veri deposu ile başlar. Daha sonra, bu veri deposunun değişik açılardan sorgulandırıldığı sayfalar devreye girmektedir. MİY uygulamasının başarısının temelinde güçlü bir veri tabanının rolü büyüktür. Etkili bilgi işleme ve bilgi saklama sistemi müşterinin sorunlarını net olarak cevaplandırabilir, konuşma süresinin azalmasıyla birlikte müşteri memnuniyetini arttırmak buna karşın maliyetleri azaltmak mümkün olabilmektedir.⁷⁰

Başarılı bir analitik MİY uygulamasının özellikleri aşağıdaki gibidir;

- Analitik MİY'in kaynak bilgisi, kurum içindeki çoklu ve tamamen farklı sistemlerden ve aynı zamanda da sıklıkla dışarıdaki kurumlardan gelir. Bu sebeple, bilgi çoklu sistemlerden bileşik, temizlenmiş, modellenmiş ve müşterilerle nasıl iş yapıldığını yansıtacak bir şekilde ele geçirilmelidir.

⁶⁹ Frank Teklitz ve Robert L. McCarthy, **Analytical Customer Relationship Management**, USA: Sybase, 1999, s. 3.

⁷⁰ Stanley Brown, **Channel Management and CRM**, Canada: John Miley Ltd, 2000, s. 37.

- Bilgi, iş ve pazarlama kararlarının başarısını belirlemek için kolayca sorgulanır ve incelenir olmalıdır. Başarılı analitik MİY çözümleri; doğru uygulamalar, veri modelleri, meta veri yönetimi, elde etme/değiştirme/yükleme araçları ve veri tabanı teknolojisi gerektirir. Bu gerekli altyapıyla, işlevsel sistemlerden ilgili verileri bütünleştirebilir ve iş kullanıcıları için üretici, etkin bir ortam sunulabilir.

- Analitik MİY çözümleri, iş bilgisine olası çok sayıdaki iş kullanıcı tarafından hızlı, esnek erişim gerektirir. Veri depolamak için bir teknoloji yoğunluğu mevcuttur. Ancak bu teknoloji seçeneklerinin sadece birkaçı sistemin tüm kullanıcılarını desteklemek için gereken esnek analizi mümkün kılmaktadır.⁷¹

1.1.5.2. Operasyonel Müşteri İlişkileri Yönetimi

Operasyonel MİY; şirketin hizmet, pazarlama otomasyonu ve mobil satış gibi operasyonel anlamda işleyişini içermektedir. Pazarlama, satış faaliyetleri ile başlayan süreçte, tekliflerin alınması ve satış sonrası destek hizmeti de bu kapsam içindedir.

Sipariş yönetimi, tedarik zinciri yönetimi, servis, satış otomasyonu, pazarlama otomasyonu, sahada servis, mobil satış gibi işlevleri kapsayan operasyonel MİY, global şirketlerin bir çoğunda uygulanmaktadır. Bununla birlikte, operasyon esnasında toplanan kapsamlı veriler, eğer stratejik karar almayı destekleyen anlamlı özetlere dönüştürülürse daha fazla değer taşımaktadır.⁷²

Operasyonel MİY ya da ön büro uygulamaları MİY'i denilen uygulamalar, müşteri ile olan çeşitli temas noktalarını içeren bir dizi entegre ürünün bir arada incelenmesi neticesinde oluşmaktadır. Bu, müşteri ile yapılan görüşme olabileceği gibi, telefonda yapılan görüşme ya da direk posta yoluyla müşteriye ulaşma veya internetten hizmet verme şekillerini de içermektedir.

⁷¹ Teklitz ve McCarthy, a.g.e, s. 11.

⁷² Jeanne Lambert, "How to Select, Implement and Manage a CRM Solution for Maximum Effectiveness", 2001, <http://www.dmreview.com/dmdirect/20010413/3273-1.html> (07.05.2008)

Operasyonel ve analitik MİY işlevlerini bir arada kullanan şirketler, aşağıdaki faaliyetlerde bulunabilmektedirler:⁷³

- Çeşitli iskontolarla müşterilerini ödüllendirmek, daha az maliyetli dağıtım kanallarına çekebilmek.
- Müşterinin satın almış olduğu ürünün özelliklerine göre paralel ürün/hizmet sunumunu güncellemek.
- Müşterinin internet üzerinden yaptığı alış veriş neticesindeki alışkanlıklarını izlemek.
- Müşterinin hizmet aldığı çeşitli temas noktalarındaki işlemleri inceleyerek, müşterinin bir sonraki seçimini tahmin etmek şeklinde özetlenebilmektedir.

Operasyonel ve analitik MİY modelini aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür. Operasyonel MİY, müşteriyle olan temas noktalarının güncelliğini ve sonuçlarını ölçerken, analitik MİY her bir işlemin dağıtım kanalı, gruplara ayrılması ve müşteri bazında analizini incelemektedir. Bu çalışmaların sonuçları mali veriler ile eşleşmeli, mevcut ürünlerle birlikte uygulanabilir ve ölçülebilir olmalı, elektronik ticaret gibi web ortamında yapılması durumunda bile, müşteri hakkındaki bilgilerin elde edilmesine ve pazarlama planı ile entegre edilmesine yönelik olmalıdır.

Operasyonel MİY, aşağıdaki alt yönetim aşamalarından oluşmaktadır;

1.1.5.2.1. Satış Gücü Otomasyonu

MİY; pazarlama, satış ve müşteri desteği gibi bütün müşteri odaklı fonksiyonları içermektedir. Bu fonksiyonları örnek olarak satış gücü otomasyonu (sales force automation) gibi fonksiyonları kullanan araçları vardır. Bu ikisi arasında, genellikle, süreç müşteri ile ilişkileri yönetmeyi içerir.⁷⁴

⁷³ Eke, a.g.m., s. 8.

⁷⁴ Francoise Tourniaire, **Just Enough CRM**, United Kingdom: Prentice Hall, 2003, s. 13.

Çeşitli temas noktalarından bilgiyi toplayan şirketler, bu bilgiyi satış birimlerine yönlendirerek, müşteri ilişkilerini pekiştirmeye gayret ederler. Satış gücü otomasyonu, satış gücünün üretkenliğini arttırmaya dönük olarak, satış tarafında çalışan personelin müşteri ziyaretlerini ofis ortamına taşıması şeklinde özetlenebilir. Satış temsilcileri, sadece Genel Müdürlüklerinin kurumsal veri tabanlarından gelen bilgiye istinaden müşteri ziyaretlerini, pazarlama ve satış faaliyetlerini planlamakla kalmayıp, aynı zamanda her bir ziyaretle tesis edilmiş müşteri temasını, pazarlama faaliyetlerini planlayan ekibe sunmak durumundadırlar. İşletmeler satış gücü teknolojilerini kullanarak performanslarını arttırmak amacıyla yatırım yapmaktadırlar.⁷⁵ Satış gücü otomasyonu MİY'i destekleyici önemli bir araçtır. MİY'de satış gücü otomasyonu, diğer alanlara göre daha fazla kullanılmaktadır.⁷⁶

Satış gücü otomasyonu şirketler açısından; satış personellerine avantajları daha iyi açıklamakta, daha fazla bilgi paylaşımı gerçekleştirmekte ve müşteri tedarik zincirine değer kazandırmakta yardımcı olur. Satış günü otomasyonu uygulayan şirketlerde, fiyatlar daha az öneme sahip olmalı ve katma değer yaratan işlemler daha çok önem kazanmalıdır.⁷⁷

Satış Gücü Otomasyonu araçları genellikle aşağıdaki kategorilerde sınıflandırılabilir;

a) Satış Faaliyetlerinin Yönetimi

Bu çeşit araçlar, faaliyetlerin ve ziyaretlerin tarihine göre bir takip yapılmasını kolaylaştırır. Bazı müşteri sunumlarının akabinde yapılacak takipler için anlamlı hatırlatmalar veya vade takibine uygun hatırlatmalar içerir. Aynı zamanda satış sonrasında, satış sürecinde yaşanan olumlu ya da olumsuz tecrübe ve örneklerin incelenmesini veya bir başka satış sürecinde kullanılmasını sağlar.

⁷⁵ Ahmet Gürbüz ve Evrim Erdoğan, "Satış Gücü Otomasyonunda Karşılaşılan Engeller ve Çözüm Önerileri", *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 20, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Kırgızistan, 2008, s. 22.

<http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd20/sbd-20-02.pdf> (15.03.2009)

⁷⁶ Tourniaire, a.g.e, s. 14.

⁷⁷ Robert J. Calvin, *Sales Management*, Blacklick, OH, USA: McGraw-Hill Companies, The, 2001, s. 234.

b) Satış Faaliyetlerinin Yöresel ve Bölgesel Yönetimi

Satışın müşteri odaklı olmasını teminen, satış personelinin takımlara ayrılması ve buna uygun müşterilerin, sektörlerin ve bölgelerin bir araya getirilmesi gerekmektedir. Bu sadece, sahada hizmet veren satış ekipleri için değil, aynı zamanda internet üzerinden yapılan satışların da takibi için de gereklidir. Satış gücü otomasyonuna ait araçlar bu takibin de yapılmasını olanaklı kılmaktadır.

c) Fırsat Yönetimi

Satış gücü otomasyonuna ait araçlar, sadece müşterinin geçmişteki alışkanlıklarının ve işlemlerinin takibi değil, aynı zamanda bir sonraki aşamadaki satış eforunun ve zamanının ne konuda olması gerektiğini belirler. Hangi ürüne ilgi duyulduğunu, rakiplerin durumunu, hedef müşterinin, satışın hangi aşamasında kaybedilme olasılığı olduğunu, satış sürecinin ortalama ne kadar sürdüğünü takip etmeye yarayan araçlardır.

Şirketler sadece toplam satış rakamlarına bakarak durum değerlendirmesi yaparlarsa, ilk müşteri kayıplarını takip etmekte zorlanır.⁷⁸ Satış operasyonu, işletmelerin varlık sebeplerinin başında gelmektedir. Mevcut müşterilerle, alışverişin sürekli kılınmasının yanı sıra, işletmeler yeni müşteriler kazanmalı, bu amaçla potansiyel müşterilerini, müşteri portföylerine katmalıdırlar. Bu ancak karşılaşılan satış fırsatlarının verimli bir şekilde değerlendirilmesi ile gerçekleşebilir. Her satış fırsatında, potansiyel müşteriler ile etkileşim kanalı açılmalı, önemli temas ve müşteri bilgileri elde edilmeli, izlenmeli ve yönetilmelidir.⁷⁹

1.1.5.2.2. Saha Gücü Otomasyonu

Saha gücü otomasyonu, 1980'li yılların başında üretim yapan şirketlerin uzaktan kumanda yönetimi ile ürünlerin arızalarını giderme çabalarından doğmuştur. Kablosuz iletişimin ortaya çıkmasıyla, cep telefonları ve benzer mobil uygulamalar ile

⁷⁸ John Coe, *Fundamentals of Business-to-Business Sales and Marketing*, Blacklick, OH, USA: McGraw-Hill Professional, 2003, s. 160.

⁷⁹ CRM Fırsat Yönetimi, s. 1.

<http://www.minerva.com.tr/pages/1/M1480/M1450/101050/STD/F%BFrsat%20Y%F6netimi>
(13.02.2009)

internet üzerinden de bilgi alışverişi mümkün olmuş, çağrı merkezleri oluşturularak müşterilere hizmet verme anlayışı gelişmiştir.⁸⁰

1.1.5.3. İşbirlikli Müşteri İlişkileri Yönetimi

İşbirlikli MİY; biçimi diğerlerinin en uygun birleşiminden oluşmaktadır. Müşteriler ile şirketler arasında tam anlamıyla bir etkileşim ve koordinasyon ağının oluşmasına imkân veren bu çözümler, farklı iletişim kanallarından (web, telefon, e-posta vb) gelen bilgilerin değere dönüştürülmesini sağlar. İşbirliğine yönelik MİY çözümleri müşteri ile etkileşime imkân veren tüm fonksiyonları içerir.⁸¹

Aşağıda bu fonksiyonların neler olduğu maddeler halinde belirtilmiştir:

i. Kurum ile kanallar arasındaki ilişkinin kurulması – kanal yönetimi

ii. Müşteriye tüm kanallarda aynı görüntüyü sunabilecek altyapı ve

hizmetler

iii. Kurumun çeşitli birimlerinin müşteri etkileşimlerinden toplanan bilginin

paylaşımı

iv. Amaç: Müşteriye sunulan hizmet kalitesini artırarak müşteri

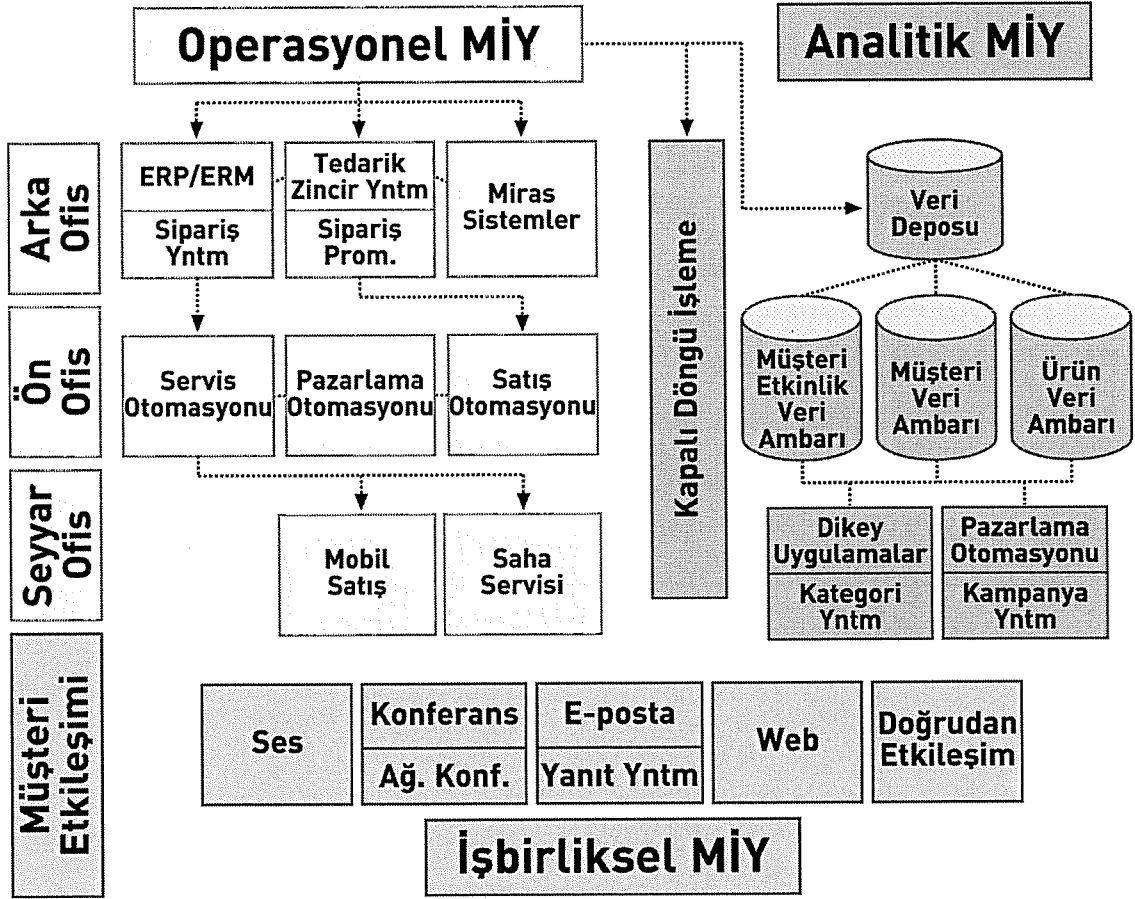
memnuniyeti ve bağlılığını arttırmaktır.⁸²

⁸⁰ Eke, a.g.m., s. 9.

⁸¹ Microsoft, “Müşteriye Dair Herşey”,
http://www.microsoft.com/turkiye/dynamics/crm/crm_nedir.msp, s. 1. (16.04.2008)

⁸² Turgut Aydın, “Müşteri İlişkileri Yönetimi”, United Nations Development Programme, Kıbrıs, 2006, s. 9. http://www.undp-pff.org/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=6 (12.01.2009)

MİY'İN TEMEL UNSURLARI



Şekil 1 : MİY Mimarisinin Temel Unsurları

Kaynak: Stephan Diorio, Beyond e:12 Ways Technology is Transforming Sales & Marketing Strategy, USA: McGraw-Hill, 2001, s. 221.

MİY mimarisinin üç temel unsuru Şekil 1’de görülmektedir. Analitik MİY’in altında veri deposu uygulamaları yer almaktadır. Operasyonel MİY ise ön ofis, arka ofis ve seyyar ofis uygulamalarını kapsamaktadır. İşbirliksel MİY kısmında da müşteri ile etkileşim araçları yer almaktadır.

1.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Teorik Çerçeve

1990'lı yılların ortalarında, Don Peppers ve Dr. Martha Rogers başarılı MİY stratejisinin gerekli 4 unsuru olarak nitelendirdikleri unsurları aşağıdaki şekilde sıralamışlardır:

1. Müşterileri Tanımlama (Identification)
2. Müşterileri Farklılaştırma (Differentiation)
3. Müşterilerle Etkileşim Kurma (Interaction)
4. Müşterilere Sunulan Ürün ve Hizmetleri Kişiselleştirme (Customization) dir.⁸³

IDIC kavramı MİY topluluğu içinde teori olarak kabul görmektedir. Bazı uzmanlar bu kavramın basitliğinin yanıltıcı olduğunu beyan etmekle birlikte, diğerleri ise onun basit bir düşünceyi karmaşık hale getirdiğini ileri sürmektedirler. Ancak çoğu MİY öğretisi IDIC'nin pratik müşteri yönetim programları dizayn etmek için elverişli bir şablon olduğunu kabul etmektedir.

“Müşteri ile etkileşim kurma” söz konusu 4 unsurun en az kolay uygulanabilir olanı olarak kabul edilmektedir. Belki de bu nedenle birçok müşteri merkezli organizasyon sadece birbirini etkileyen/interaktif yönetimin çeşitli şekillerini benimsemeye ve bunlara hitap etmeye başlamaktadırlar. İyi tasarlanmış bir “müşteri ile etkileşim kurma” stratejisi, organizasyonların bireysel müşterilerinin davranışlarını zamanla incelemesine ve fark edilebilir değişiklikleri hızla etkilemesine olanak sağlamaktadır.

Günümüzde MİY modern iş yaşamı için gereklilik olmuştur.⁸⁴ Müşteri ilişkileri daha karmaşık hale geldikçe, birbirini etkileyen yönetim aşamaları daha zor bir görev haline gelmektedir. E-mail ve kataloglar gibi outbound* iletişim kanallarına ek olarak organizasyonlar inbound**, outbound, etkinlik ve davranış eksenli iletişim modelleri düzenlemek zorundadırlar. Bunun anlamı ise geleneksel kalıplar, çağrı

⁸³ Jeanette Slepian, “Interactivity: Crucial Pillar of CRM Strategy”, <http://www.crm2day.com/editorial/EEEpAIVlukxMOTmivA.php> (28.10.2008)

* Çağrı merkezlerinden pazarlama amacıyla yapılan “Giden” aramalar

** Çağrı merkezlerine yapılan “Gelen” aramalar

⁸⁴ Stone ve Bond, a.g.e., s. 124.

merkezleri ve internet de dahil olmak üzere müşterileri tüm temas noktalarında takip etmek ve onları yanıtlamaktır. Hepsinden önemlisi, organizasyonlar her bir iletişim kanalı içinde tutarlı bir görünüş sağlama kabiliyetine sahip olmak zorundadırlar.

İleri görüşlü müşteri merkezli organizasyonlar, olanakları fark ederek ve gerçek zamanlı olarak çeşitli kaynaklardan bireysel müşterilerinin davranışlarını takip etmektedirler. Söz konusu organizasyonlar, zamanla yeni satış fırsatları yaratan ve bağlılık garanti eden, büyük ölçüde kişiselleştirilmiş etkileşimlere olanak tanıyan teknolojilere yatırım yapmaktadırlar. Teklifler geniş demografik veriler yerine, toplam geçmişine dayalı olarak daha özgün bir şekilde oluşturulabilmektedir.

Müşteriler ile kolay etkileşim kurabilmek için 5 önemli unsur gerekmektedir. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- **Gerçek zamanlı kişiye özel etkileşimler:** Müşterilerle etkileşimde, herkes için geçerli olabilecek standart bir model ve mükemmel zaman yoktur. Organizasyonlar, müşteri için en anlamlı olabilecek zamanda, müşteriye özelleştirilmiş bilgileri gönderme imkanına sahip olmayı istemektedirler.

- **Yeni olanakların erken farkına varmak:** Organizasyonlar, gerçek zamanlı müşteri izlemeyi, tarihsel analiz ile birleştirerek, belli müşteri davranışlarını meydana gelmeden önce tahmin edebilirler ve müşteri kaybını önleyerek çapraz satış olanakları yaratarak, satış gücüne destek olabilmektedir.

- **Zaman, etkinlik ve davranışa dayanan tetikleyiciler için özgün kriterler hazırlamak:** Denetleyici modeller, müşteri merkezli organizasyonların zaman içinde etkinlik ve hareketsizlik modellerini tespit etmesine ve etkin bir pazarlama mesajını harekete geçirmesine olanak sağlamaktadır.

- **"Bire bir" diyaloglar ile iştigal etmek:** Organizasyonlar, geniş bir müşteri kesimine aynı mesajı göndermek ya da her müşteri için iş kuralları yazmak yerine, maksimum etkiyi sağlayacak zamanda uygun pazarlama mesajları göndererek müşterilere özgün ve bireysel olarak ulaşabilmektedirler.

- **Müşteri verisini, müşteri zekasına dönüştürme:** MİY' in pozitif etkisi, müşteriye dönük teknolojilerin işbirlikçi filtreleme, öngörücü kodlama, iş kuralları ve duruma dayalı karar verme gibi analitik tekniklerle kombine edilmesi ile büyük ölçüde arttırılabilmektedir. Müşteri zekası, müşteri davranışlarının ileriye dönük görüşünü üretmek için tarihsel veriyi öngörülebilir bilimle harmanlaması nedeni ile en üst düzey MİY çözümü olmaktadır.⁸⁵

1.2.1. Müşterileri Tanımlama Yaklaşımı

MİY uygulamalarının amacı farklı müşterilere karşı farklı yaklaşım tarzları geliştirerek, sunulan ürün ve/veya hizmetleri farklılaştırmaktır. İşletmelerin bu amaca ulaşabilmeleri, yani farklı müşterilere farklı muamele edebilmeleri için öncelikli olarak müşterilerini tanımlamaları gerekmektedir. Müşterilerin tanımlanması ise ancak toplanan müşteri verilerinin analiz edilerek müşteri bilgisine dönüştürülmesiyle mümkün olabilmektedir. Müşteri verilerinden kastedilen, bir müşteriyi diğer müşterilerden ayırmaya yarayan, bu müşteri ile zaman içindeki ilişkilerin izlenmesini sağlayan ve onunla bire-bir temasa geçilmesini olanaklı kılan verilerdir. Bu veriler müşterilerin sadece adres, yaş, cinsiyet, medeni hal, gelir düzeyi ve eğitim durumu gibi demografik özelliklerini kapsamamalıdır. Aynı zamanda, müşterilerin tutumları, alışkanlıkları ve satın alma davranışları ile ilgili veriler de işletmeler tarafından toplanmalı ve analiz sürecine dahil edilmelidir.⁸⁶

Müşterilerin işletmelerle olan ilişkileri sırasında işletmelere bırakmış oldukları verilerin tam ve doğru bir şekilde kaydedilmesi, yorumlanması, bilgiye dönüştürülmesi ve yönetilmesi günümüzde işletmelerin sahip oldukları en önemli rekabet avantajı haline gelmiştir. Bu bilgiler sayesinde işletmeler müşterilerini rakip işletmelere kıyasla daha iyi tanıyabilmekte ve tam istedikleri ürün veya hizmetleri onlara sunabilmektedirler. Yeni ekonomide rekabetin çok farklı boyutlara ulaşması, bilgiye

⁸⁵ Slepian, a.g.m.

⁸⁶ Bob Dorf, Don Peppers ve Martha Rogers, "Is Your Company Ready For One-to-One Marketing?", *Harvard Business Review*, Vol. 77, No:1, USA, 1999, s. 152.

ulaşma hızının herşeyden önde geldiğinin bilindiği bu dönemde, etkin bir müşteri bilgi yönetimi sürecini kaçınılmaz kılmaktadır.⁸⁷

Bir işletmenin mümkün olduğuunca çok sayıda müşterisini tanımlayabilmesi ve bu sayede rekabetçi bir üstünlük elde edebilmesi için etkin bir müşteri bilgi sistemine sahip olması gerekmektedir. Gary Heil ve arkadaşlarına göre işletmede etkin bir müşteri bilgi sistemi oluşturulurken dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır:

- **Her müşterinin ihtiyaçlarının bilinmesi:** Her müşterinin özelliğinin farklı olması, bir grup müşteriye ait genel bilgiler değil müşteri bazında özel bilgiler toplanmasını gerekli kılmaktadır. Müşteri ile ilişki sırasında bilinmesi gereken veri türleri müşterinin yaptığı alışverişler, yerine getirilmemiş siparişler, geçmiş nakliye sorunları, müşterinin kendine özgü öncelikleri ve ihtiyaçlarıdır.

- **Müşterilerle ortak olmak:** Şirketler, müşterilerini gelecekteki süreçlerin oluşumuna ve mevcut süreçlerin değerlendirilmesine katkıda bulunmaya çağırılmalıdır. Müşterileri iş ortağı olarak kabul etmek istisna olmaktan çıkıp kural haline gelmektedir. Bu durum, gerçekten de bir şirketi, müşterilerini şirketin gelişim çabalarına aktif şekilde katmayı başaramazsa demode durumuna düşürme noktasına gelmiştir.

- **Müşteri ihtiyaçlarının öngörülebilmesi:** Müşteri her zaman en iyiyi bilmeyebilir. Müşteri giderek gelecekte nelere ihtiyacı olacağına ve ne isteyeceğine ilişkin öngörülerinde daha isabetsiz hale gelmektedir. Kuşkusuz bugün nelerin geçerli olduğunu dinlemeli ve onlara hitap edilmelidir. Ancak yarına ulaşılmak isteniyorsa, oraya müşteriden önce varılmalıdır.

- **Herkesin bilgi toplama işine dahil olması:** Bilgi toplama yöntemlerinin sınırlılığı, muhtemelen şirkette uygun bir müşteri merkezli yapı oluşmasını engeller. Müşterilere ilişkin veri toplama görevi az sayıda kişiye ya da üçüncü kişilere verilecek kadar önemsiz ve dar bir konu değildir. Bunun yerine veri toplama, analiz etme ve

⁸⁷ Atik Kulaklı, “Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Bilgi Paylaşımının Önemi ve Değer Yaratılmasına Olan Katkıları”, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, 2005, s. 267.

bilgileri etkin şekilde kullanmakta şirketteki herkesin payı olmalıdır. Müşteri merkezli bir yapı oluşturmanın herkesi bu sürece dahil etmekten daha hızlı ve etkin bir yolu yoktur.

• **Beklenmedik yerlerden bilgi toplayabilmek:** Rekabet etmek isteyen bir şirket, ilk bakışta önemli gibi görünmeyen ya da kendini ele vermeyen bilgileri de toplayıp değerlendirmeyi öğrenmelidir. Müşteri merkezli bir şirketin beklenmedik zamanda gelen bilgilere karşı kapısı sürekli açık olmalıdır. Çünkü, genellikle en ilginç şeyler belirli bir sürecin veya ana eğilimin dışında gerçekleşmektedir.⁸⁸

Müşteri bilgisinin önemini kavrayan işletmeler, daha fazla müşteri verisi toplayabilmek için gerekli kaynaklar ve stratejiler üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Müşteri bilgisinden elde edilecek kazanımlarla hedef kitlelere birey, grup, piyasa kapsamında farklı hizmet ve ürünlerin sunulmasına imkan tanınmaktadır. Böylece uygun yapıda müşteriler ile işletmeler arasında çok daha uzun süren bir işbirliğinin adımlarını atılmaktadır.⁸⁹ Farklı kanallar aracılığı ile toplanan verileri analiz etmek ve işletme için faydalı bilgilere dönüştürebilmek için yoğun çaba harcamaktadırlar. Günümüzde işletmelerin yaygın olarak kullandıkları veri toplama kanallarından bazıları aşağıda belirtilmektedir:

- Müşterilerin harcama şekillerini, sıklıklarını ve miktarlarını gösteren, kredi kartları veya mağaza kartları aracılığı ile toplanan, müşteri işlem verileri,
- Pazarla doğrudan temas kuran satış ekiplerinden gelen geri bildirimler,
- Çağrı merkezleri,
- Yapılan promosyonların kime, nasıl ve ne verimle yapıldığını gösteren, satış promosyon analizleri,
- Kamuoyu araştırmaları ve anketler,
- Mağaza çalışanlarından gelen geri bildirimler,
- İnternet, wap*, kiosk** gibi müşteri etkileşim kanalları,
- Müşteri bilgileri toplayan ve satan diğer işletmeler.

⁸⁸ Gary Heil, Tom Parker ve Rick Tate, **Liderlik ve Müşteri Devrimi**, Çev. Mustafa Küpüşoğlu, İstanbul: Koç Unisys Yayınları, 1995, s. 193.

⁸⁹ Kulaklı, a.g.m., s. 267.

Müşteri etaplarının ilki olan müşterilerin tanımlanması sırasında, işletmenin farklı departmanlarında bulunan müşteri verilerinin biraraya getirilmesi ve bu sayede her departman tarafından müşterinin bir bütün olarak değerlendirilebilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple, müşteriye tanımlama işi asla tek bir departmana bırakılmamalıdır. Müşteriyle temas halindeki her çalışanın bilgi toplama, ayırıştırma ve diğer çalışanların hizmetine uygun biçimde sunma görevi olduğu vurgulanmalı ve kurum içinde farklı kanallardan gelen bilgilerin entegrasyonu sağlanmalıdır.

1.2.2. Müşterileri Farklılaştırma Yaklaşımı

Müşteri farklılaştırma; bir işletmenin tüm müşterilerinin, belirli açılardan benzer özellikler taşıyan ve grup olarak adlandırılan küçük gruplara bölünmesidir. Başka bir ifade ile farklılaştırma, benzer ihtiyaçlara sahip, benzer satın alma davranışları gösteren ve işletmeye sağladıkları değer açısından benzer özellikte olan müşterilerin gruplandırılmasıdır. Müşterilerin farklılaştırılmasının amacı belirli değişkenler açısından homojen olarak değerlendirilen müşterilere beklentilerine uygun olarak ürün ve hizmet sunumu yapabilmektir.⁹⁰ Ayrıca, bu sayede onlarla daha uzun süreli ilişkilerin kurulması da diğer bir amaç olarak belirtilebilir. Bu amaçlar doğrultusunda oluşturulan grupların, müşteri ile etkin iletişim kurulmasına imkan verecek büyüklükte, tanımlanabilir ve ölçülebilir olması gerekmektedir.

İşletmeler müşterilerini farklılaştırırken başta müşterilerin kimlik bilgileri, karakteristik ve davranış özellikleri olmak üzere işletmeden işletmeye ve faaliyet alanına göre farklılık gösterebilen birçok değişken kullanılmaktadırlar. Örnek olarak, hazır giyim üretimi yapan bir işletme için büyük olasılıkla cinsiyet ve yaş değişkenleri öncelikli olarak kullanılmaktayken, aynı değişkenler televizyon üreticisi bir işletme için aynı derecede öneme sahip olmamaktadır. Başka bir açıdan, zengin kaynaklara sahip bir işletmenin kendi kriterlerine göre yapmış olduğu farklılaştırma, çok daha az miktarda kaynağa sahip olan bir işletme için tamamen yanlış olabilmektedir. Bu nedenle, her

⁹⁰ Jaideep Srivastava, "A Case for Analytical Customer Relationship Management", **Computer Science&Engineering**, University of Minnesota, USA, 2002, s. 14.

*Wireless application protocol / Kablosuz uygulama protokolü.

** Dokunmatik bilgi terminali.

işletme kendi konumuna ve amaçlarına uygun değişkenler belirlemek durumundadır.⁹¹

Tablo 1.'de bireysel müşterilerin, Tablo 2.'de ise kurumsal müşterilerin farklılaştırılmasında yararlanılabilecek bu değişkenlerden bazıları yer almaktadır.

Tablo 1 : Bireysel Müşterileri Farklılaştırmada Kullanılabilecek Değişkenler

Değişkenler	
• Coğrafi veya bölgesel	• Yaşam boyu değer
• Psikografik: İlgi alanları, düşünceler, tercihler, sadakat	• Demografik: Yaş, cinsiyet, meslek, gelir, aile tipi, vb.
• Tercih edilen iletişim kanalı	• Risk derecesi
• Tercih edilen satış kanalı	• Gizlilik tercihleri
• Karlılık seviyesi	• Tüketim miktarı

Kaynak: Jill Dyche, *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, USA: Addison Wesley, 2002, s. 22.

Tablo 2 : Kurumsal Müşterileri Farklılaştırmada Kullanılabilecek Değişkenler

Değişkenler	Gruplar (Segmentler)
• İşletme ölçeği	• Küçük, orta, büyük
• Faaliyet gösterilen sektör	• Hizmet, üretim, tarım, ticaret, vb.
• Coğrafi konum	• Şehir merkezi, şehir dışı, farklı ülke, vb.
• Satın alma eğilimi	• Düzenli, ara sıra, yoğun
• Sadakat eğilimi	• Tamamen sadık, yüksek, orta, az
• İlişkinin seviyesi	• Düzenli müşteri, yeni müşteri, eski müşteri, müşteri değil
• Tercih kriterleri	• Fiyat, kalite, uygunluk, prestij, ek hizmetler, vb.

Kaynak: Mosad Zineldin, "Total Relationship Management and Total Quality Management", *Managerial Auditing Journal*, Vol.15, No:1, United Kingdom, 2000, s. 27.

Müşteri farklılaştırma aşamasında işletmeler, oluşan grupları değerlendirerek, hangilerine odaklanılması gerektiğine karar vermelidirler. Bu değerlendirme yapılırken, uzun dönemli amaçlar, sahip olunan kaynaklar, grubun büyüklüğü ve potansiyeli göz önünde bulundurulmalıdır. Bu doğrultuda, içinde bulunulan rekabet ortamı ve ürünler

⁹¹ Srivastava, a.g.e., ss. 17-18.

de dikkate alınarak, en fazla büyüme imkanı sağlayan müşterilere yönelik, farklı sunumlar gerçekleştirebilmek için gereken kaynaklar belirlenmelidir.

Tablo 1 ve Tablo 2’de de belirtildiği gibi, müşterilerin farklı değişkenlere göre gruplandırılması mümkün olabilmektedir. Don Peppers’in bu değişkenlerden biri olan, “müşteri yaşam boyu değeri”ne göre yapmış olduğu bölümlendirmede 3 farklı müşteri grubu yer almaktadır. Bu gruplar şunlardır:

- *En Değerli Müşteriler:* En değerli müşteriler, en yüksek ömür boyu değere sahip olan ve işletmeye önemli miktarda karlılık sağlayan müşterilerdir. Anahtar müşteriler olarak da adlandırılabilen ve işletme için stratejik önem taşıyan bu müşteri grubunun, işletmeye bağlılığı sağlanarak müşteri payının artırılması asıl hedef olmalıdır.

- *En Büyüyebilecek Müşteriler:* Bu grupta yer alan müşterilerin ömür boyu değerleri en değerli müşterilerinkinden daha düşük olmasına karşın, büyüme potansiyelleri oldukça fazladır. İşletmeler belirleyecekleri stratejilerle bu grupta yer alan müşterilerin özelliklerini anlamaya çalışmalı ve onları en değerli müşteriler haline getirebilmek için çaba göstermelidirler.

- *Sıfır Altı Müşteriler:* Sıfır altı müşteriler, şu anda işletmeye kar getirmeyen gelecekte de muhtemelen işletmeye hiç kar getirmeyecek olan müşterilerdir. İşletmeler bu gruptaki müşterileri karlı hale getirebilmek için çabalamalıdır. Eğer bu başarılamıyor ise, onları terk etmek veya rakip işletmelere yöneltmek en akılcı çözüm olarak değerlendirilebilir.⁹²

Yukarıda belirtildiği gibi müşterileri işletmeye sağladıkları değer açısından bölümlendirmek her zaman yeterli olmayacaktır. Bölümlendirmede amaç müşterileri farklılaştırmak olduğundan her işletmenin, kendi müşterilerini göz önüne alarak değer değişkeninin üzerine Tablo 1 ve Tablo 2 ’de belirtilen diğer değişkenleri de eklemesi gerekmektedir. Çünkü, başarılı bir MİY stratejisinin temelleri ancak bu sayede atılabilecektir.

⁹² Don Peppers, *Bire Bir Pazarlama*, İstanbul: Capital Yayınları, 1999, s. 23.

1.2.3. Müşterilerle Etkileşim Kurma Yaklaşımı

Müşterileri tanımlama ve farklılaştırma kısımlarından sonra gelen üçüncü kısım, müşterilerle etkileşim kurma kısmıdır. Etkileşimden kastedilen, işletme ile müşteriler arasında çift yönlü bir diyalogun kurulmasıdır.⁹³ Kurulan bu diyalog ile birlikte müşterilerin işletme süreçlerine dahil edilmeleri, öncelik ve ihtiyaçları hakkında çok özel bilgilerin elde edilmesi ve bu doğrultuda beklentilerine uygun kişiselleştirilmiş ürün ve/veya hizmetlerin sunulması söz konusu olabilmektedir. Ayrıca, etkin bir iletişim sayesinde ürün ve hizmetler üzerinde müşteriler daha fazla yetkilendirilerek işletmeye olan bağlılıkları artırılabilir.⁹⁴ Daha önce de belirtildiği gibi sadakat konusunda yapılan araştırmalar göstermektedir ki, işletmeye bağlılıkları artan müşterilerin karlılıkları da artmaktadır.

Bütün işletmeler müşterileriyle doğrudan veya dolaylı olarak etkileşim içerisindeyler. Ancak burada dikkat edilmesi gereken önemli nokta, bu etkileşimin müşteriye “öğrenmek” amacıyla kullanılıp kullanılmadığıdır. Önemli olan müşteri bilgisinin sağladığı fırsatları görebilmek ve değerlendirebilmektir. Bunu yapabilmek için de işletmelerin, her müşteri etkileşimini bir öğrenme ilişkisine çevirebilecek alt yapıya ve iyi eğitilmiş çalışanlara ihtiyaçları vardır.

Müşterilerle etkileşim ancak doğru kurulursa olumlu sonuçlar verecektir.⁹⁵ Etkileşimdeki amacı müşterileriyle bire bir ilişkiler geliştirmek olan bir işletmenin bu süreçte dikkat etmesi gereken hususlar şunlardır:

- Her bir müşteri grubuna gönderilecek mesajın çok iyi belirlenmesi gerekir. Gönderilecek mesajların, o grup için belirlenen stratejiyle uyumlu olmasına dikkat edilmelidir.
- Mesajın gönderileceği etkileşim kanalının seçiminde, maliyet, etkinlik ve müşterilere uygunluk kriterleri göz önünde bulundurulmalıdır.

⁹³ Birol Tenekecioğlu ve Diğerleri, **Pazarlama Yönetimi**, Yayın No: 791, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2003, s. 296.

⁹⁴ Slepian, a.g.m.

⁹⁵ Tenekecioğlu ve Diğerleri, a.g.e., s. 296.

- Etkileşim müşterileri kesinlikle rahatsız etmemelidir.
- Sonuç müşteriler için bir yarar getirmelidir.
- Etkileşimin sonucunda işletme müşterilerine karşı davranışlarını bir şekilde değiştirmeli ve farklı müşterilere karşı farklı davranışlar geliştirebilmelidir.⁹⁶

Müşteriler ile etkileşim kanalları, işletmelerin müşterileri ile temas kurduğu yerlerdir. Bu kanallar aracılığıyla müşteri bilgilerinin işletmeye aktarılması, yeni ürünler için fikir edinilmesi, müşterilerin kendilerini değerli hissetmeleri, yapılan hataların anlaşılması ve uygun çözüm yollarının geliştirilmesi söz konusu olabilmektedir. Etkileşim için; müşteri ziyareti, telefon, web siteleri ve elektronik posta, çağrı merkezi, vb. kanallar kullanılmaktadır.

1.2.4. Müşterilere Sunulan Ürün ve Hizmetleri Kişiselleştirme Yaklaşımı

MİY'in teorik çerçevesinde dördüncü ve son kısım olan kişiselleştirme aşamasında, daha önce tanımlanan, farklı gruplara ayrılan ve etkileşim kurulan müşterilerden elde edilen bilgiler doğrultusunda, her müşteri için farklı ürün ve/veya hizmet sunulması söz konusu olmaktadır.⁹⁷

Kişiselleştirme, başka bir ifade ile butik üretim, hali hazırda pek çok şirket tarafından uygulanmakta olan bir sistemdir. Özellikle fiyatları çok yüksek olan B2B* (Firmadan Firmaya - Business to Business) konularda ürünlerin müşteri ihtiyaçlarına göre uyarlanması yeni bir uygulama değildir. Ancak, burada önemli olan butik üretimin farklı sektörlerdeki işletmeler tarafından, çok sayıda müşteri için, düşük maliyetli olarak gerçekleştirilebilmesidir. MİY aracılığıyla bunu sağlayabilmek mümkündür. MİY ile birlikte, butik üretimi seri butik üretime dönüştürmek (mass customization) ve seri üretimin düşük maliyet avantajından yararlanmak mümkün olabilmektedir. Bunun yolu ise, üretim sürecini “modüler” hale getirmektir. İşletme içerisinde modüler bir üretim sistemi geliştirilir ve yerleştirilebilirse, bundan sonrası aslında bir permütasyon işidir.

⁹⁶ Srivastava, a.g.e., s. 19.

⁹⁷ Don Peppers ve Martha Rogers, **The One to One Manager: Real World Lessons in Customer Relationship Management**, USA: Doubleday, 1999, s. 13.

* İnternet üzerinden şirketler arası pazarlama ve satış uygulamalarına verilen kısaltmadır.

Belirli sayıda standart komponent seçeneği oluşturulup seri olarak üretildikten sonra, bu komponentleri çok değişik şekillerde biraraya getirmek ve bu sayede de ürünleri butikleştirmek mümkün olabilmektedir.⁹⁸

Konu ile ilgili yukarıda yapılan açıklamaların daha iyi anlaşılmasını sağlayacak bazı örnekler aşağıda yer almaktadır:

Dell Computers: Dell Computers, modüler üretim yaparak bulunduğu sektörde en karlı firma haline gelmiştir. Dell firması, müşterilerinin web sitesi yoluyla belirli bir tablodan, binlerce bilgisayar yazılım ve donanımı arasından seçim yapmalarını sağlayarak, müşterilerine kendi isteklerine göre üretilen bilgisayarları satın alma imkanı vermiştir. Burada yapılan seri üretim mantığı içerisinde her müşteriye ısmarlama üretim yapmaktır. Dolayısıyla, Dell'in ürettiği her bilgisayarın üretimden önce satılmış olduğunu söyleyebiliriz.⁹⁹

Levi Strauss & Co.: Seri butik üretimi başarılı bir şekilde uygulayan Levi's, herkese ayrı beden anlamına gelen Original Spin* programıyla müşterilerine terzi usulü, özel olarak dikilen blue jeanler sunmaktadır. Bu programda 227 adet bel/kalça ölçüsü ve 25 adet bacak boyu ölçüsü kullanılarak, toplam 5.700 jean opsiyonu meydana getirilmiştir. Üstelik Levi's bu ürünleri, normal fiyat artı 15 dolarlık bir maliyetle, iki gün içerisinde müşterinin adresine teslim edebilmektedir.

National Bicycle Industrial Company: Japonya'da faaliyet gösteren firma, sipariş üzerine her müşterinin anatomik yapısına ve özel tercihlerine uygun olarak, modüler sistemde bisiklet üretimi gerçekleştirmektedir. Şirket, 18 temel bisiklet modeline binlerce değişik komponent ekleme olanağı sunmakta ve herhangi birini 199 değişik renk tonundan birinde imal edebilmektedir.

Ritz Carlton Oteller Zinciri: Ritz otellerinde, her müşterinin davranışları dikkatlice izlenmekte ve edinilen bu izlenimler müşteri veri tabanına aktarılmaktadır.

⁹⁸ Heil ve Diğerleri, a.g.e., s. 160.

⁹⁹ Peppers, "Bire Bir Pazarlama", a.g.e., s. 75.

* Üretim sırasında kişilere ayrı beden sunan program.

Bu şekilde otel çalışanları, davranışları hakkında bilgi sahibi oldukları müşterilerine, kişisel özellikleri doğrultusunda özel hizmet verebilmektedirler. Bu sayede müşteri bağlılığını artıran Ritz yöneticileri, başarılı performanslarını bu ayrıntılı bilgilere dayandırmaktadırlar.

Federal Express: Federal Express, her müşterisi için hazırladığı karlılık endekslerine dayanarak farklı fiyat politikaları izlemektedir. Örnek olarak, şehir merkezinden uzakta yaşayan ve iş yapma hacimleri normal oranların altında kalan müşterileri için taşıma ücretlerini yükseltmekte ya da onları hesaplarını kapatma yolunda ikna etmektedir. FedEx, tüm kaynaklarını en değerli müşterileri için kullanmayı tercih etmekte ve bu çerçevede hizmetler sunmaktadır.¹⁰⁰

¹⁰⁰ Injazz J. Chen ve Karen Popovich, “Understanding Customer Relationship Management CRM: People, Process and Technology”, **Business Process Management Journal**, Vol.9, No:5, USA, 2003, s. 676.

2. BÖLÜM

SİGORTACILIK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Sigortanın Tanımı ve Kapsamı

Sigorta kavramı, bireylerin mal ve can varlığı ile ilgili riskleri önleme amacıyla ortaya çıkmıştır. Diğer bir ifade ile sigortanın ilk unsuru fertlerin ileride karşılaşacakları rizikolar için kendilerini emniyette hissetme arzusu olarak düşünülmektedir. Bu nedenle sigorta; insanların karşılaşmaları muhtemel tehlikelerin –rizikoların– ekonomik sonuçlarını ortadan kaldırabilmek ve de onları tehlikeden önceki mali durumlarına getirebilmek için kullanılan bir yöntem, bir sistemdir. Bu sistem devreye girince, gerçekleşen rizikolardan doğacak olan zarar sigortacı tarafından karşılanmaktadır. Ödenen bu zarar tazminatları ise hem zarar gören sigortalı hem de diğer sigortalılardan tahsil edilen primlerle karşılanmaktadır.¹⁰¹ Sigorta sektörü, kendi fonksiyonlarını toplumun ve ekonominin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesi yönünde kullanan önemli bir hizmet sektörüdür. Modern, yüksek seviyede endüstriyelleşmiş ve teknoloji ile çalışan ekonomiler çok yüksek risklerin tehdidi altındadır. Bireyler emeklilik dönemleri için kendilerini Sosyal Güvenlik Sistemi ile korumaya çalıştıkları gibi özel risklere karşı da korunmaya ihtiyaç duymaktadırlar.¹⁰²

Sigorta kavramı aynı zamanda; gerçek veya tüzel kişilerin, tahmin edilemeyen bir olay sonucunda, ortaya çıkacak maddi zararlarının veya kayıplarının önlenmesi için, belli bir ücret karşılığında (ki bu ücrete *prim* adı verilir), risklerinin paylaşılması sistemidir.¹⁰³ Bu sistem, aynı tür tehlikelerle karşılaşma olasılığı bulunan bireylerin kendi aralarında birleşerek oluşturdukları maddi birikimlerin, o tehlike sonucu zarara uğrayan kişilerin kayıplarının giderilmesinde kullanılması mantığından hareketle ortaya çıkmıştır.

¹⁰¹ Hilmi Acınan, **Sigortaya Giriş**, İstanbul: Can Yayınları, 1998, s. 20.

¹⁰² The European e-Business Market Watch, **Insurance and Pension Founding Services**, e-Business Sector Report No:5, Belgium: European Commission, August 2002, ss. 7-8.

¹⁰³ Timuçin Alpay, **Temel Sigortacılık Bilgileri ve Uygulamalı Hasar Yönetimi 1**, İstanbul: Yüce Yayınları, Kasım-2001, s. 1.

Diğer bir tanıma göre ise sigorta; aynı risk ile karşı karşıya bulunan çok sayıda kişinin, bireysel olarak belirsiz olan hasar olasılığını belirgin duruma getirmek ve bu olasılığın gerçekleşmesiyle ortaya çıkan zararları birlikte karşılamak amacıyla, risk yönetim ve sorumluluğu taşıyan bir kurum tarafından bir araya getirilmesidir.¹⁰⁴ Sigorta; taraflardan birinin, diğer tarafın zararını karşılamayı kabul ettiği bir sözleşme olarak da tanımlanmaktadır.¹⁰⁵

Sigorta, canları ve malları açısından aynı riskin tehdidi altında bulunan kişilerin, bu riskin gerçekleşmesi sonucunda uğrayacakları zararları aralarında paylaşmak üzere oluşturdukları sosyal bir dayanışma sistemidir. Diğer bir tanım ise; “taşınılan riskin, grubun her bir üyesine transfer edilmesine imkan veren, aynı zamanda grubun her bir üyesinin taşıdığı riskin üstlenilmesine neden olan karşılıklı (mütüel) bir sistem” olarak yapılabilir.¹⁰⁶

Sigortacı; bu riskleri tazmin etmek amacıyla, aynı tür risklere maruz kişi ve kurumlardan prim toplayarak, hasar ortaya çıktığında, topladığı bu primlerden hasarı tazmin eden kişi veya kurumlardır.

Sigortalı ise, prim denilen bir ücret karşılığında para ile ölçülebilir bir menfaatinin zarara uğraması rizikosunu bir sözleşmeyle sigortacıya devreden gerçek veya tüzel kişidir.¹⁰⁷

Sigorta Türk Ticaret Kanunu’nun 1263. maddesinde aşağıdaki biçimde tanımlanmaktadır: “Sigorta bir akittir ki, bununla sigortacı bir prim karşılığında diğer bir kimsenin parayla ölçülebilir bir menfaatini halele uğratan bir tehlikenin (bir rizikonun) meydana gelmesi halinde tazminat yermeyi yahut bir veya birkaç kimsenin

¹⁰⁴ İlhan Ege ve Ali Bayrakdaroğlu, “Türk Sigorta Sektörüne Yabancı Sermayenin İlgisi: Türkiye’de Ulusal ve Yabancı Sermayeli Sigorta Şirketlerinin Finansal Performanslarının Çok Değişkenli İstatiksel Tekniklerle Karşılaştırmalı Analizi”, **M.Ü. Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, Uluslararası Finans Sempozyumu**, İstanbul: Derin Yayınevi, 14 Aralık 2007, s. 422.

¹⁰⁵ Robert M. Schraye, **Opportunities in Insurance Careers**, Blacklick, OH, USA: McGraw-Hill Companies, The, 2007, s. 14.

¹⁰⁶ Fahri Altıngöz, **Sigortaya Giriş ve Sigortanın Temel Prensipleri**, Yayın No:2, İstanbul: Türk Sigorta Enstitüsü Vakfı Ders Notları., 2008, s. 15.

¹⁰⁷ Alpay, a.g.e, s. 15.

hayat müddetleri sebebiyle veya hayatlarında meydana gelen belli bir takım hadiseler dolayısıyla bir para ödemeyi, vesair edalarda bulunmayı üzerine alır.”¹⁰⁸

Özet olarak sigortacılık aynı tür risklere maruz kalan gerçek veya tüzel kişilerin birbirlerinin risklerini paylaşması sistemidir. Bu sistemde, sigortalı belli bir prim ödeyerek güvence satın alırken, sigortacı da topladığı primler karşılığında riski üstlenmektedir. Sigorta; sistemde yer alan tüm kişilerden toplanan sigorta primlerinin, meydana gelen hasarları ödemesi şeklinde çalışmaktadır.¹⁰⁹ Sigorta hem risk devretme, hem de risk paylaşma aracıdır. Sigorta kapsamındaki bir riskin gerçekleşmesi halinde, bir prim karşılığında sigortalı bir birey veya kurum, sigorta şirketi tarafından finansal olarak koruma altına alınmaktadır.¹¹⁰

Bir sigorta işleminin gerçekleşmesi için özellikle sigortalıların sahip oldukları veya hukuken sorumlu bulundukları bir obje sigorta işlemine konu olmalıdır. Sigortanın konusunu sadece maddi varlıklar oluşturur. Sigortacılık konusu itibarıyla maddi varlıkları teminat altına aldığı için manevi rizikolara teminat verilmez.

Sigorta sayesinde zararlı sonuç tek bir veya birkaç kişinin üzerinde kalmamakta ve bütün bir topluluğa dağıtılmaktadır.¹¹¹ Kişilerin karşılaşılabilecekleri aynı tür risklere karşı birleşmeleri ve tek başına taşıyamayacakları ekonomik çöküntüleri, çoğunluğa dağıtarak önlemleri sigorta faaliyetlerinin temelini ve konusunu oluşturur. Sigorta şirketi bu dayanışma işlemini organize eder ve yürütür.¹¹²

Sigortalı karşılaşıacağı olası riskleri sigorta şirketine devrederken, sigorta şirketi de bunun karşılığı olan primleri değerlendirerek sektörün oluşumunu, dolayısı ile ekonomiye para girişini sağlamış olur. Sigortanın varlığı, tehlikeyi ortadan kaldırmaz, sadece tehlikenin sigortalıya olan olumsuz etkisini azaltır. Sigorta şirketinin esas işlevi olası riskleri aynı organizasyonda toplanmış sigortalı gruba dağıtmak, böylelikle hasarın

¹⁰⁸ Türk Ticaret Kanunu, Mad. 1263, Resmi Gazete, 9353, 29 Nisan 1956.

¹⁰⁹ Schraye, a.g.e. s. 16.

¹¹⁰ Harold D. Skipper Jr., *Insurance in the General Agreement on Trade in Services*, Washington, DC, USA: American Enterprise Institute for Public Policy Research, 2001, s. 13.

¹¹¹ Samim Ünan, *İsteğe Bağlı Genel Sorumluluk Sigortasında Riziko*, İstanbul: Beta Yayınevi, 2002, s. 7.

¹¹² Şebnem Duman, *Türk Sigorta Sektöründe Boş Kapasiteler ve Ekonomik Kayıplar*, İstanbul: Bilimsel Araştırma Merkezi Yayını, 1998, s. 19.

çoğunluğa dağıtılması ile çok büyük ekonomik kayıpların önlemesini sağlamaktır. Sigorta sektörü, gündelik hayat içinde zarar gören insanların zararlarını tazmin ederek önemli bir işlevi yerine getirmektedir. Gelecek yıllarda sigorta sektörüne olan ilginin artacağı beklenmektedir.¹¹³

Sigortacılık faaliyetleri, *hayat* ve *hayat dışı* olmak üzere iki grupta toplanır. Hayat dışı sigortalara; herhangi bir özel mülk girebileceği gibi herhangi bir iş kolundaki bina, büro malzemeleri, makine, taşıt, hammadde, mamul, yarı mamul vb. maddi varlıklar da girer. Ayrıca iş durması kayıpları, üçüncü şahıslara verilebilecek zararlar, işçi sağlığı kaybı vb. gibi kayıpların dışında akla gelebilecek herhangi bir risk de hayat dışı sigortaya konu olabilir.

“Sigortanın konusu; maddi değeri olan herhangi bir mal olabileceği gibi, gerçekleştiğinde yasal bir hakkın ihlaline sebep olabilecek veya hukuki bir sorumluluk doğurabilecek herhangi bir olayda olabilir.”¹¹⁴

Hayat sigortaları ise; kişinin hayatta iken uğrayacağı zararların; iş kazası, hastalık, kısmi ve/veya tamamen iş görmezlik veya ölümü sonucunda uğrayacağı maddi zararların ailesine ödenmesi şeklindedir.

Sigortacılığın, güven temeline dayanan, sigortacı ve sigortalının karşılıklı taraf olduğu bir işlem olduğu bilinmektedir.¹¹⁵ Sigortacı sigortalının riskini devralırken, kendisi de olası riskleri minimumda tutmayı amaç edinir. Sigortalanacak varlığı yerine koyma ilkesinden hareket edilerek, tüm varlıkların değeri ve risk primleri belirlenir. Risk yönetimi denen bu aşama; riskin tanımlanması, ölçülmesi/değerlendirilmesi, sınırlandırmaya yönelik koruyucu önlemlerin alınması ve kontrol aşamalarından oluşmaktadır. Sigorta şirketi, değerlendirilen riske konu varlıkları üstlenerek, risk derecesine göre farklı fiyatları içeren alternatifleri müşteriye sunar. Belirlenen fiyatların ayrıca pazar koşullarına uygunluğu da aranır. Böylece müşteri devredeceği ve üstünde tutacağı riske karşı bilinçli olarak seçim yapabileceği gibi alınacak önlemler konusunda

¹¹³ Schraye, a.g.e. s. 13.

¹¹⁴ Cahit Nomer, **Sigortanın Temel Prensipleri ve Reasürans**, İstanbul: Milli Reasürans Yayınları, 1997, s. 3.

¹¹⁵ Tekin Memiş, “Avrupa Birliği Uyum Süreci ve Sigortacılık Sektörüne Etkileri”, **Reasürör Dergisi**, Sayı: 62, Ekim – 2006, s. 4.

da bilgi edinir. Sigorta şirketi riski devraldıktan sonra da eğer bu risk hayat dışı sigortalar ile ilgili ise, firma ziyareti ile riskin ağırlaşmaması için gerekli önlemleri kontrol eder. Eğer sigortaya konu olan risk yangın riski ise; yangın riskine karşı sprinkler* konması, elektrik tesisatının yenilenmesi, sigara yasağı konması, stokların bozulmasına karşı ambalaj kalitesinin artırılması, makine kırılması vb. sonucu üretimin sürdürülebilmesi için geçici olarak bir atölye ile bağlantı kurulması gibi öneriler sunulabilir. Sigorta şirketi, eğer bu risk yangına bağlı bir terör rizikosu ise güvenlik önlemlerinin artırılması, araçların ve insanların girişlerde daha sıkı kontrol edilmesi vb. önlemler alınmasını isteyerek rizikoyu azaltıcı öneriler sunabilir. Risk noktaları belirlendikten sonra, bunların değerleri belirlenir. Değerlendirmede, ikame (yerine koyma) değerinin yanı sıra, fatura bedeli, beyan esası, araştırma ve ekspertiz değerleri de kullanılmaktadır. Ayrıca zaman içindeki değer değişimleri hesaba katılarak gerçek maliyetlerin belirlenmesi gerekir.¹¹⁶

2.2. Sigortanın Tarihsel Gelişimi

Sigorta tarihinin başlangıcı, kesin olarak ispatlanamayan ama bir takım belgelerle ortaya konulabilen varsayımlar altında oluşturulmaya çalışılmıştır. Aile şeklinde yaşayan ilkel toplumlarda sigorta, fertler arasında dayanışma, ekonomik güveni sağlamaya dönük olmasından dolayı birçok bilim insanı tarafından sigorta kavramının başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Risk bulunmakta, fakat riski devredebilecek bir kurum bulunmamaktadır. Toplum sosyal bünyesinin gelişimi sigorta ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.¹¹⁷

Sigortanın tarihsel gelişimi dünyada sigortanın gelişimi ve Türkiye’de sigortanın gelişimi olarak iki başlık altında incelenmiştir.

¹¹⁶ Niyazi Berk, **Sigortacılıkta Risk Yönetimi**, İstanbul: M.Ü. Teknik Eğitim Fakültesi Yayını, 1991, ss. 3-4.

¹¹⁷ Murat Özbolat, **Temel Sigortacılık**, 2.b., Ankara: Seçkin Yayınları, 2007, s. 36.

* Merkezi yangın söndürme sistemi.

2.2.1. Sigortanın Dünyada Tarihsel Gelişimi

Tarihte sigortacılığa ilk kez milattan 4500 yıl önce rastlanmıştır. Aşağı Mısır'da yaşayan taş yontucularının aralarında bir sandık kurdukları ve birinin ölümü halinde ölen kişiye bu sandıktan yardım yaptıkları bir papirüsten anlaşılmaktadır.¹¹⁸

Bugünkü anlamda sigorta poliçesinin ne zaman doğduğu konusunda kesin bir tarih söylemek mümkün değildir. Prim esasına dayanan sigorta uygulaması ilk olarak 1250 yıllarında Venedik, Pizza ve Floransa'da görülmüştür. Bilinen ilk poliçenin Genes (Cenova) Ticaret Odası tarafından İtalya'da düzenlendiği söylenmektedir. 23.10.1347 tarihinde İtalya'nın Genes Limanı'ndan Majorka'ya hareket eden Santa Clara adlı geminin yükü, ilk nakliyat sigorta poliçesi ile sigortalanmıştır. Güvence olgusu ile ilgili ilk düzenlemelere Hammurabi Kanunları'nda rastlanmıştır. Kanunlarda “evi yanan, soyulan veya yakınları katledilen kimselere devletçe veya dini kuruluşlarca tazminat ödeneceğine dair kaideler” ve tacirlerin risklerinin karşılanması için Damartha adlı bir sözleşme kullanıldığı da bilinmektedir.¹¹⁹ Tarihsel açıdan bakıldığında, deniz ve nakliyat sigortalarının gelişmekte olan ülkelerde ilk uygulanan sigortalar oldukları görülür. Bunun temel nedeni bu ülkelerin dış ticaretine konu teşkil eden malların sigortalanma zorunluluğudur.

Modern sigortacılık Avrupa'da ticari gemilerin batması ve korsanların yağmalaması rizikolarına güvence sağlamak arayışına bir yanıt olarak gelişmiştir. Önce deniz branşı ardından yangın, ardından da hayat branşları gelişim göstermiştir.¹²⁰ Yazılı bir kanıt olmamasına rağmen, deniz sigortalarının 12. yüzyıla kadar uzandığı kabul edilmektedir. İtalyan tarihçi Villant 12. yüzyılın son yarısında Belçika dolaylarına taşınan Yahudilerin, bu taşınma sırasında mallarını sigorta ettirdiklerini belirtmiştir. Bugünkü anlamda olmasa bile deniz öduncünün denizcilikte başlaması, ilk sigorta uygulamaları olarak kabul edilmektedir. Ortaçağın denizci şehirlerinde (Yunan, Roma, Kartaca, Fenike) kullanılmaya başlanan yük ve/veya gemi karşılığı borç alınması olarak

¹¹⁸ Çaldağ Yurdakul, *Sigorta İşletmeleri ve Muhasebenin İncelenmesi*, Ankara: A.İ.T.İ.A. Yayını, 1989, s. 4.

¹¹⁹ Işın Kocataşkın, *Dünya'da ve Türkiye'de Sigorta ve Reasürans Tarihçesine Kısa Bir Bakış*, İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları, 1990, s. 11.

¹²⁰ David M. Kohen, *Osmanlı İmparatorluğu'nda Sigortacılık*, İstanbul: Ofset Yayınevi, 2009, s. 20.

tanımlanan deniz ödöncü, bir sigorta olarak düşünölmektedir. İlk anlaşmalara göre, gemi ve yük, varma limanına ulaşmaz ise, borçlunun borcunun ortadan kalkması şeklinde uygulanmıştır. Deniz ödöncünün İtalya'daki uygulaması ise, armatörlere para verilerek geminin yolda batmaması durumunda verilen paranın faizi ile birlikte geri alınması biçiminde gelişmiştir. Bu uygulama, alınan yüksek faiz nedeniyle kilisenin dikkatini çektiği için, gemiye yükün seferden önce satılması işlemi yapılarak, yolculuk başarılı olursa, satışın hüküm ifade etmesi gündeme gelmiştir. Ancak yolculuk bitse de bitmese de, alıcının armatörden bir miktar parayı alması satış işleminin bir koşulu şeklinde uygulanmıştır.¹²¹

Hayat sigortaları fikri, 15. yüzyılda günümüz hayat sigortacılığına uygun olarak doğmaya başlamıştır. 17. yüzyılda ise, hayat sigortalarında yeni bir alan açılmış, bir İtalyan banker olan Tonti tarafından 1653 yılında Kardinal Mozarin'e sunulan ve adına "Tontines" denilen bir sistem ortaya atılmıştır. Bu sistemde, belirli kişiler bir araya gelerek belirli bir süre için ortaya belirli bir miktar para koymakta, sürenin sonunda hayatta kalanlar parayı aralarında paylaşmaktadır. İlk hayat sigortası 18 Haziran 1953 tarihinde William Gibbons'un on iki aylık hayatını teminat altına alan poliçedir.¹²²

Sigortanın bugünkü uygulama biçimine doğru geçen süreçte, İngiltere'de ki Londra piyasası etkili olmuştur. Lloyds'un gelişimi denizcilik sigortalarının gelişmesinde önemli rol oynamıştır. Yangın sigortalarının başlamasının, 1666'daki büyük Londra yangının sonucu olduğu kayıtlara geçmiştir.¹²³ Bu yangın, yangına karşı alınan önlemlerin yetersizliğini vurgulamış ve sigorta gereksinimini ortaya çıkarmıştır. 1680'de yangın ofisi karşılıklı sigorta türünde çalışmaya başlamıştır. Böylece, denizcilik sigortaları ile başlayan süreçte, denizin tehlikeleri dışındaki risklerin sigortalanması da ağırlık kazanmaya başlamıştır.

Para ekonomisinin olmadığı, mal mübadelesinin yapıldığı ilk çağlarda gerçek anlamda sigortaya ihtiyaç da bulunmamaktaydı. Toplu yaşamın egemen olmasının, teknolojinin, ekonominin, hukukun gelişmesiyle birlikte, insanlara birçok tehlikeleri de

¹²¹ Rayegan Kender, *Türkiye'de Hususi Sigorta Hukuku*, İstanbul: Beta Kitabevi, 2001, s. 13.

¹²² Özbulat, a.g.e., s. 38.

¹²³ Ege ve Bardakoğlu, a.g.e., s. 423.

beraberinde getirmesiyle ciddi anlamda sigortaya ihtiyaç duyulmuştur. Sigortanın gelişmesine bakıldığında, bazı ortak noktalara rastlanmıştır. Bunlardan ilki, sigortanın gelişmesinin, gereksinmeye paralel olarak şekillenmesidir. Yaşamın içinden gelen sigorta talebi, genellikle yasalar tarafından yaratılan sorumluluklar dışında artmıştır. Yangın sigortasının büyük yangınlar sonunda gelişme göstermesi, yaşam sigortasında özel şirketlerin piyasaya girmesinin poliçe tiplerini değiştirmesi gibi örnekler sigortanın kurallarının yaşamın içinden doğuşunun çarpıcı örneklerini oluşturur. 19. yüzyılın endüstriyel ve teknik değişiklikleri sonucu kurulan demiryolu ağı, kazanların sayısını ve şiddetini arttırmıştır. Daha sonraları keşfedilen mekanik yol araçları kazalarının sayısının hızla artması, kaza, ferdi kaza ve yaralanma sigortalarının gelişmesine yol açmıştır. Daha fazla gemi, makine, fabrika, ambar vb. yapılması bunların korunması için yangın sigortası talebinde artışa neden olmuştur. Bu arada bireylerin tarlalardan koparak şehirlere göç etmesi, şehirdeki iş yerlerinde makinelerle birlikte yaşamaya başlaması endüstriyle yaşam sigortasını gündeme getirmiştir. Ayrıca normal yaşam sigortası talebi de artan nüfus ve bilinç ile paralel olarak bir artış çizgisi izlemiştir.

Ülkelerin ekonomik gelişimiyle beraber ortaya çıkan uzmanlaşma, değişik sorumluluk sigortalarının, hırsızlık ve motorlu araç sigortalarının gelişmesine ve endüstride kullanılan kazanların v.b. patlaması, bozulması sonucu oluşan hasarların artışı mühendislik sigortalarının talebini yaratmıştır. Ayrıca, I.Dünya Savaşı, havacılık sigortalarının ve savaş riskleri sigortalarının yapılmasına olanak sağlamıştır. Nihayet 20. yüzyılın başlarında radyoaktivitenin keşfi, nükleer füzyon ve atom araştırmaları insanlara tehlikenin yakında olduğunu göstermiştir. Tehlikeli maddelerin, tıp ve endüstrinin geniş kesim tarafından kullanılmaya başlanması, sonuçta bu tür risklere karşı sigortaların gelişmesine yol açmıştır. Bu süreç yaşamdan gelecek gereksinimlere paralel olarak gelişme gösterecektir. Sanayileşmenin hız kazanmasıyla birlikte ekonomik sistem içinde faaliyet gösteren ticari işletmelerin sayılarında, sermaye miktarlarında ve kapasitelerinde artış görülmüştür.¹²⁴ Sigorta sistemi uzun zamandan bu yana varlığını sürdürmektedir.¹²⁵ Sigortacılığın gelişmesi daha fazla kişiye daha fazla güvence verilmesini, yani üstlenilen risklerin artışını getirmiştir. Dolayısıyla sigortacılar

¹²⁴ Ak, a.g.e., s. 4 92.

¹²⁵ Richard Zevnik, **Complete Book of Insurance: Understand the Coverage You Really Need**, Naperville, IL, USA: Sphinx Publishing, an Imprint of Sourcebooks, Inc., 2004. s. 4.

kabul ettikleri risklerden kendi üzerlerinde tutabileceklerini ayırdıktan sonra kalanını başka sigortacılara reasürans yoluyla devretmeye başlamıştır. Kapasite artmasa bile, yeni risklerin talebi artmıştır. Enflasyon, şiddet, teknik durumlar, yönetim ve mali sorunlar gibi ekonomik ve sosyal değişikliklerin neden olduğu olaylara karşı sigortacılar kendilerini reasürans ile korumaya başlamışlardır. Ayrıca reasürans, pazarlar arası iletişimi arttırmış ve sigortanın yeni şekillerinin kullanılmasını sağlamıştır. Uygulanan reasürans işlemleri, sigorta şirketlerine daha fazla risk üstlenmeyi, hasar düzeylerini dengelemeyi, işin büyümesinin neden olduğu risklere karşı güvenliği, faciaların sigortalanabilmesini ve riskin her iş tipinde, risk grubunda, coğrafi alanda veya başka bir sınıflamada yayılmasını sağlamıştır.

2.2.2. Sigortanın Türkiye’de Tarihsel Gelişimi

Türkiye’ de 19. yy’ ın ikinci yarısından önce sigortacılıktan söz etmek pek mümkün değildir. Bazı Anadolu köylerinde bu tarihten önce gereksinme halinde yardım sağlamak, halkın uğrayacağı zararı karşılamak amacıyla sendikalar kurulduğu, esnaf kuruluşlarının ölüm ve hastalık durumlarında üyelerine yardım amacıyla örgütlendikleri bilinmekteyse de bunlar gerçek anlamda sigorta olmayıp, güvenlik, yardımlaşma, sosyal dayanışma düşüncesi ile oluşturulmuş kuruluşlardı. Bunlar da birkaç köye özgü kalmış, Anadolu’ ya yayılarak bir gelişme gösterememişlerdir. Avrupa’ da ki sigorta konusunda kaydedilen önemli gelişmelere karşın, Osmanlı toplumunun sosyal özellikleri, dini ortam, mali düzen, buradaki gelişimi engellemiştir. 19. yy’ ın ikinci yarısında meydana gelen yangınlar ve bunların sonucunda uğranılan büyük hasarlar, sigorta hakkındaki olumsuz düşünceler üzerinde az da olsa etki yapmış ve sigortanın doğmasına neden olmuştur. Özellikle 1870 yazında Beyoğlu’ ndaki yangında (Büyük Pera Yangını) çok sayıda işyeri, ev, cami ve kilisenin yanması, bu bölgede de daha çok yabancı ve yabancılarla ilişkide olan zenginlerin oturması sigortanın gelişme sürecini hızlandırdı.¹²⁶

1872 yılında İngiliz sigorta şirketleri, açtıkları temsilciliklerle Türkiye’de ilk sigortacılık faaliyetlerini başlatmışlardır. İngilizler’ den sonra Fransızlar’ da Türkiye’de sigortacılığa ilgi göstermişlerdir. Türkiye’de kurulan ilk sigorta şirketleri yabancı

¹²⁶ Haydar Kazgan, “Osmanlı’dan Günümüze Türk Finans Tarihi”, <http://www.tsrsb.org.tr/tsrsb/Sigorta/Türkiye+de+sigortacılık/> , s. 1. (12.10.2008)

şirketler olmuştur. 1872 senesinde “Sun”, ”Northern” ve “North British” adlı üç İngiliz şirketi İstanbul’da faaliyete geçmiştir. İlk Fransız sigorta şirketi “ La Fonciereé” in gelişi 1878’dir.¹²⁷ Bundan sonra Alman, İtalyan, İsviçre gibi yabancı ülkelerin sigorta şirketlerinin çalışmaları ile sigortacılık genişlemeye başlamıştır. Bu şirketler duyulan gereksinimi karşılamakla beraber, o tarihlerde sigorta şirketlerinin kuruluşunu ve sigorta faaliyetini düzenleyen devlet denetimini öngören kanunların, hatta bu konuya değinen bir hükmün dahi bulunmayışı nedeniyle tamamen denetimsiz bir biçimde çalışmaktaydılar. Poliçelerini İngilizce veya Fransızca düzenliyorlar, anlaşmazlık durumunda da dava mercii olarak Londra mahkemelerini veya ilgili şirket merkezinin bulunduğu yerel mahkemeleri göstermekteydiler. Böylece hukuki mevzuat ve denetimden yoksun, tamamen yabancılara özgü bir çalışma alanında ilk yıllar sigorta şirketleri adlarını duyurmak, sigorta düşüncesinin yayılmasını sağlayarak portföylerini genişletmek amacıyla vaatlerini yerine getirip, hasar ödemede dürüst davranmışlardır. Ancak zaman geçtikçe, sigortacıların istedikleri gibi çalışmaları, bu şirketlere Türkiye’de kolaylıkla çok para kazanabileceği izlenimini vermiştir. Bu durum, kısa zamanda çok fazla sigorta şirketinin çalışmasına, sigorta ahlakının bozulmasına, haksız rekabet ve ekspertiz suistimallerine yol açmıştır. Dürüst tüccarlar bundan olumsuz yönde etkilenmelerine rağmen hiçbir denetim olmayışı yüzünden sigorta şirketleri uzun süre en normal yangın hasarlarını bile ödemekten kaçınıp, sigortalıların hak ve hukukunu hiçe sayan bir biçimde davranmayı sürdürmüşlerdir.¹²⁸

Cumhuriyetin ilanına kadar, Türk sermayesi ve teknisyenleri ile işletilen bir sigorta şirketi bulunmamaktadır. O güne kadar kurulan Türk adlı şirketler yabancı kaynaklı olarak kurulmuştur. Cumhuriyet dönemine kadar bir kısım yabancı sermayelerin yerli sermayeler ile işbirliği yaparak mahalli şirketler kurmaya gayret sarf ettikleri görülmüştür. Cumhuriyet döneminde sigortacılığa genel olarak Osmanlı döneminin aksine kuralcılık ve hukuksallık hakim olmuştur. Cumhuriyetin kurulmasıyla her alanda başlatılan ilerleme ve kalkınma hamlesinden sigorta sektörü de payını almıştır.¹²⁹ 1925 yılında Türkiye İş Bankası sigortacılık alanına girerek, Union Grubu ile genel bir acentelik anlaşması yapmıştır. İttihadı Milli Sigorta Şirketi adına yapılan bu

¹²⁷ Nomer, a.g.e., s. 6.

¹²⁸ Kazgan, a.g.m., s. 2.

¹²⁹ Özbulat, a.g.e., s. 43.

anlaşma sonrasında 1925 yılında Anadolu Türk Sigorta Şirketi kurulmuştur. Bu kuruluş 1 yıl sonra da reasürans alanında faaliyette bulunmaya başlamıştır. 25 Haziran 1927 yılında kabul edilen yasa ile Türkiye’de sigortacılık yapan şirketlerin ticaret vekaletinden sigortacılık ruhsatı almaları ve Türkiye’nin belirli bir yerinde umumi bir vekil bulundurması zorunluluğu getirilmiştir. Böylece sigorta sektörü ve şirketleri üzerinde devlet denetimi tam anlamıyla başlamıştır. Bu gelişmelerin sonrasında ülkemizde Reasürans Tekelinin kurulması ve işletilmesi 1929 yılında 15 yıl süre ile Türkiye İş Bankası’nın kuracağı bir Anonim Şirkete devredilmiştir. 19 Temmuz 1929 yılında Milli Reasürans Türk Anonim Şirketi kurulmuş ve tüm sigorta dalları için sigorta şirketlerinin zorunlu reasürans esası kabul edilmiştir. Bu tarihten itibaren sigorta şirketleri kabul ettikleri sigorta işlerinin % 50’sini Milli Reasürans Şirketi’ne devretmeye başlamışlardır. 1970 yılından bu yana birçok defa uzatılan reasürans tekeli 2002 yılında sona ermiştir.¹³⁰

1990’lı yıllar sigortacılıkta liberalizme geçiş yılları olarak tanımlanabilir. Bu dönemde yaşanan en önemli gelişme sigorta sektöründe serbest tarife uygulamalarına geçilmesi olarak özetlenebilmektedir. Tarihsel süreçte tüm sigorta şirketleri hazırladıkları tarifeleri önce ilgili otoritelere onaylattıktan sonra yürürlüğe sokmak zorunda olmuşlardır. Fakat bu dönem de birbirine benzer tarife ve çeşitlerde sigorta ürünleri mevcuttur. Bu dönemde, önceki yıllarda kurumsal müşteriler seçerek büyüme üzerinde odaklayan sigorta şirketleri zaman içinde bu stratejilerini bireysel sigortalarda gelişme olarak değiştirmişler ve bu alanda atılımlar yapmışlardır. Böylece sigorta şirketleri faaliyet gösterdikleri sigorta dallarında tarifelerini kendi portföylerinin büyüklüğüne, dağılımına ve teknik sonuçlarına göre kendileri hazırlamaya başlamışlardır.¹³¹

Son yıllarda finansal liberalleşme ile beraber sigortacılık alanında önemli gelişmeler meydana gelmiştir. Sigorta sektöründe ekonomik yapıdaki gelişmelere paralel olarak özellikle Avrupa Birliği mevzuatı ile uyum sağlamak ve sektördeki yasal

¹³⁰ Serhat Yanık, **Sigorta İşletmeciliği ve Sigorta Ekonomisi**, Yayın No:5, İstanbul: Türk Sigorta Enstitüsü Vakfı Ders Notları, 2009, s. 40.

¹³¹ Yanık, a.g.e., s. 42.

boşluğu gidermek amacıyla 14.06.2007 tarihinde 5684 sayılı *Sigortacılık Kanunu* yürürlüğe girmiştir.¹³²

Ülkemizde sigortacılık sektörü, 2001 yılında yaşanan finansal krizden sonra sürekli yüksek oranlı büyüme göstermiş iken, 2008 yılının son aylarında başlayan küresel mali kriz ve bunun ekonomiye yansımalarının etkisiyle küçülme yaşamış ve 2008 yılını enflasyon oranının altında bir büyüme ile tamamlamıştır.¹³³

Sigorta şirketleri tarafından 2008 yılında 37,5 milyon adet poliçe tanzim edilmiş ve 52,4 milyon adet sözleşme yapılmıştır. Bu rakamlar, gerek poliçe sayısında gerek sözleşme adedinde 2008 yılında bir önceki yıla göre % 15 artış olduğunu göstermektedir. Diğer yandan, sektörün varlık toplamı da bir önceki yıla göre % 19 oranında artış göstermiş ve 27,9 milyar TL'ye yükselmiştir. Bu veriler, prim üretiminin reel olarak düşmesine rağmen sektörün büyümeye devam ettiğini göstermek açısından önem taşımaktadır.¹³⁴ Ayrıca sigorta sektöründe yaşanan yoğun rekabetin, prim üretiminin reel olarak düşmesinde etkili olduğu söylenebilir.

Ülkemiz sigortacılık sektörü son yıllarda büyük bir değişim göstermesi yabancı sermayenin sektöre ilgisini arttırmış ve toplam ödenmiş sermaye içindeki payı 2006 yılında yüzde 23 iken 2008 yılı sonunda yüzde 51'e yükselmiştir. Diğer yandan, 2007 yılında 5684 sayılı Sigortacılık Kanunu'nun yürürlüğe girmesi ve ikincil mevzuat düzenlemeleri de tamamlanma aşamasına gelmiştir. Bu mevzuatla, şirketlerin sermaye yapıları, teknik karşılıkları ve aktif yapıları ile denetim alt yapılarının güçlendirilmesine yönelik yeni standartlar getirmiştir.¹³⁵

2.3. Sigortanın Türleri

Sigortacılık, genel olarak hayat sigortaları ve hayat dışı sigortalar olmak üzere iki temel bölümden oluşmaktadır. Hayat dışı sigorta dalları yangın, kaza, nakliyat, mühendislik, sağlık ve tarım sigortalarından oluşmaktadır. Hayat dışı sigortalar genel

¹³² Enver Alper Güvel ve Afıtap Öndaş Güvel, *Sigortacılık*, 4. B., Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2008, s. 39.

¹³³ Hazine Müsteşarlığı Sigorta Denetleme Kurulu, *Türkiye'de Sigortacılık ve Bireysel Emeklilik Faaliyetleri Hakkında Rapor*, Ankara, 2008, s. i.

¹³⁴ Hazine Müsteşarlığı Sigorta Denetleme Kurulu, a.g.e., s. i.

¹³⁵ Hazine Müsteşarlığı Sigorta Denetleme Kurulu, a.g.e., s. iii.

olarak “zarar sigortaları”, hayat sigortaları ise “meblağ sigortaları” olarak adlandırılır. Zarar sigortalarında; fertlerin karşılaşılabilecekleri rizikoların gerçekleşmesi sonucunda oluşan zararlar tazmin edilir. Zarar sigortalarında amaç sadece sigorta edilen rizikonun gerçekleşmesi sonucunda ortaya çıkan zararın tazmini olduğu halde meblağ sigortalarında amaç belli bir sigortalıya paranın ödenmesidir.¹³⁶ Aşağıda hayat ve hayat dışı sigortalar ile ilgili genel bir bilgilendirme yapılacaktır.

2.3.1. Hayat Sigortaları

Hayat sigortaları kişilerin günlük hayatta karşılaşılabilecekleri, kendilerine yönelik risklere karşı teminat veren sosyal güvenlik sisteminin en önemli parçalarından biridir. Bu sigorta türü ile kaza veya hastalık sonucunda olabilecek ölümlere karşı, maluliyete karşı ve emekliliğe karşı teminatlar verilmektedir.¹³⁷ Hayat sigortaları, konusu insan hayatı olan, genellikle uzun vadeli menfaat veya meblağ sigortalarıdır. Öncelikle, poliçe sahibinin sigorta süresi içerisinde ölmesi halinde, poliçeden yararlanan kişi veya sigortalının yasal varislerine toplu para ödenmesi amacıyla düzenlenen hayat poliçeleri, zaman içerisinde kişilerin emeklilik programlarına bir destek niteliği kazanmış son olarak da, yatırım amaçlı olarak kullanılmaya başlanmıştır.¹³⁸

Hayat sigortalarının ortaya çıkışı, sigortalının vefatı halinde geride kalan yakınlarının yaşamlarını sürdürebilmeleri için belli bir meblağının bu yakınlarına ödenmesi şeklinde olmuştur. Bireylerin gereksinimlerinin veya bakmakla yükümlü oldukları kişilerin yükümlülüklerinin farklı olması nedeniyle çok değişik biçimlerde hayat poliçesi düzenleme olanağı bulunmaktadır. Daha öncede belirtildiği gibi sigortacılık fon biriktirmek ve geliştirmek için ortaya çıkmıştır. Günümüzde sigortacılık faaliyetlerinden toplanan primlerden oluşturulan fonların yarısından çoğu hayat sigortaları sonucunda toplanan primlerden oluşmaktadır.

Hayat sigortaları kişilerin, kredi yoluyla taşınmaz alımlarında teminat vasıtası olarak, çocukların eğitimlerinin finansman aracı olarak, yatırım aracı olarak ve kişilerin

¹³⁶ Rayegan Kender, “Mesuliyet Sigortasının Mahiyeti ve Türleri”, **III.Sigorta Semineri**, Ankara, 1977, s. 3.

¹³⁷ Yanık, a.g.e., s. 53.

¹³⁸ Uğur Karabey ve Nihal Ata, “Sigortacılık Sektöründe Yaşam Çözümlemesi: Birikimli Hayat Sigortaları İle İlgili Bir Uygulama”, **İstatistikçiler Dergisi 2**, Ankara, 2008, s. 81.

diğer ihtiyaçlarına yönelik olarak çok geniş bir kullanım alanına sahiptir. Hayat sigortası poliçeleri, mal sigortalarında olduğu gibi, sigortalıyı hasar meydana gelmeden önceki mali durumuna getirmeyi amaçlayan tazminat sözleşmeleri değil, menfaat veya meblağ polieleridir. İnsan hayatının para karşılığı, bir bina, tekne veya otomobilde olduğu gibi tespit edilemediği için, sigortalı, kendi hayatının değerini, makul ölçüler içerisinde olmak kaydıyla, kendisi belirlemekte, sigortacı ile mutabık kalındığı taktirde, belirlenen bu değer, sigorta bedeli olmaktadır.¹³⁹ Hayat sigortasında riziko, esas olarak hayatı üzerine sigorta yaptırılan kişinin ölümü veya belli bir tarihte hayatta kalmasıdır. Bundan başka kaza sonucu sakat kalma, çalışamaz duruma gelme ile bakıma muhtaç hale gelme rizikoları da ek bir anlaşma ile temin edilebilmektedir.¹⁴⁰ Hayat sigortalarını başlıca dört ana grupta toplamak mümkündür.

2.3.1.1. Süreli Hayat Sigortaları

Süreli hayat sigortasının amacı, sigortalıyı sözleşmede öngörülen süre içinde vefat halinden kaynaklanan finansal kayıplara karşı korumaktır.¹⁴¹ Eğer sigortalı kişi poliçe dönemi içersinde ölürse, şirket sözleşmede öngörülen meblağı lehdara der. Eğer sigortalı kişi sigorta süresinin sonunda hala yaşıyorsa poliçe sona erdiğinde şirket hiçbir ödemede bulunmaz.¹⁴² Poliçe yenilenmediği taktirde, sigorta ile verilen finansal koruma poliçe süresi bitiminde son bulur. Sigortalı bir yıl içinde lmezse sigortası sona erer ve o yılki yaş üzerinden ödediği prim sigorta şirketine kalır. Eğer sigortalı, ertesı sene veya bunu takip eden yıllarda sigortaya devam etmek isterse artan yaşı göz önünde tutularak hesaplanan primleri ödemek koşuluyla birer yıllık uzatmalarla sigortasına istediği kadar devam edebilir.

Sigorta poliçesi belirli bir süre için düzenlenir ve ancak sigortalının o süre içinde ölmesi halinde sigortacının tazminat yükümlülüğü doğmaktadır. Bu poliçe

¹³⁹ **Türkiye Sigorta ve Reasürans şirketleri Birliği**, "Hayat Sigortaları", <http://www.tsrb.org.tr/tsrb/Sigorta/Bran%C5%9Flar/Hayat+Sigortalar%C4%B1.htm>, (05.11.2008)

¹⁴⁰ Samim nan, **Hayat Sigortası Sözleşmesi**, İstanbul: Beta Yayınevi, 1998, s. 1.

¹⁴¹ Emmet J. Vaughan, **Fundamentals of Risk and Insurance**, USA: John Wiley&Sons Inc, 1986, s. 187.

¹⁴² Ronald W. Melicher ve Edgar A. Norton, **Finance: Introduction to Institutions, Investments and Management**, 8th Edition, USA: John Wiley&Sons Inc, 1992, s. 283.

kapsamı çok kısıtlı olduğu için düşük primle satın alınabilir. Genellikle uzun süreli borçlarda, borçlunun yaşamını güvence altına almak için kullanılmaktadır.

2.3.1.2. Yaşam Boyu Hayat Sigortaları

Yaşam boyu hayat sigortalarında, sigortalının ölümü halinde ödeme yapılması öngörülmektedir. Yaşam boyu hayat sigortalarında kısa süreli sigortaların aksine sadece kısa vadede değil, uzun vadede de tazminat ödemesi yapılır. Ömür boyu geçerli hayat sigortaları bir kişinin tüm yaşamı boyunca sigorta korumasını sağlamayı amaçlamaktadır.¹⁴³ Diğer bir ifade ile sigortalı ne zaman vefat ederse, lehdarlarına vefat tazminatı ödenmesini sağlayan bir sigortadır. Genellikle prim ödemeleri sabit olmakla beraber bazı sözleşmelerde prim artışları poliçe yapılırken belirlenerek değişik prim ödemeleri de uygulanabilir. Ayrıca, bazı sözleşmelerde ilerideki prim ödemeleri belli bir üst limiti aşmamak üzere günün şartlarına göre düzenlenebilmektedir.

Burada önemli olan, ölüm yaşını isabetli bir biçimde öngörerek, alınacak primi ona göre saptamaktır. Bu poliçeler daha çok veraset ve intikal vergilerinin karşılanması amacıyla yapılır.

2.3.1.3. Süre ve/veya Ölüme Bağlı Hayat Sigortaları

Sigorta bedelinin, sigortalı kişinin belirli bir yaşa varması ya da bu arada ölümü halinde ödenmesini ön gören poliçelerdir. Bu tip poliçelerde sigortalı belirli bir süre sonunda hayatta kalmış ise sigorta meblağını süreli ve yaşam boyu sigortaların aksine kendisi de elde edebilmektedir. Sigorta süresi en az 10 yıl olan uzun dönemli sigortalardır. Yaşam kaybı, ferdi kaza ve maluliyet teminatlarının yanı sıra toplanan primlerden risk primi, genel gider ve komisyon kesintileri yapıldıktan sonra kalan tutar yatırıma yönlendirilmektedir.¹⁴⁴

¹⁴³ Kenneth Black ve Harold Skipper, **Life & Health Insurance**, 12th Ed., USA: Prentice Hall, 1994, s. 98.

¹⁴⁴ Karabey ve Ata, a.g.m., s. 81.

2.3.1.4. Yıllık Gelir Esaslı Hayat Sigortaları

Yıllık gelir esaslı hayat sigortalarında ise yıllar boyu ödenen primlere karşılık belirli bir dönem sonunda toplu bir meblağ alınmasını öngören klasik hayat sigortalarının tam tersidir. Burada, toptan ya da birkaç taksitle ödenen toplu meblağ karşılığında, sigortacı belirli bir süre ya da yaşam boyu ilgili kişiye yıllık bir ödemede bulunmayı kabul eder. Ancak yıllık gelir esaslı hayat sigortaları 2003 yılının Aralık ayında bireysel emeklilik sisteminin yürürlüğe girmesiyle birlikte eski geçerliliğini tam olarak koruyamamıştır.

2.3.2. Hayat Dışı Sigortalar

Hayat dışı sigortalar bireylerin, sahip oldukları malları ve mal varlıklarını koruma ihtiyaçlarından dolayı ortaya çıkmıştır. İlk ortaya çıkışları nakliyat sigortası şeklinde olmuş daha sonra yangın sigortaları rağbet görmüş ve artan riskler karşısında diğer hayat dışı sigortaları da kullanılmaya başlanmıştır. Aşağıda hayat dışı sigorta branşları genel olarak incelenecek ve kapsamaları hakkında bilgiler verilecektir

2.3.2.1. Yangın Sigortaları

Yangın sigortaları özel veya ticari amaçla kullanılan her türden bina ve muhteviyatı, kendiliğinden meydana gelen yangın, yıldırım, infilak ile bunlardan kaynaklanan buhar, hararet, duman gibi tehlikelerin neden olduğu fiziki hasarlara karşı teminat altına alan sigortadır. Ayrıca, meydana gelmiş olan yangını söndürmek, dolayısıyla muhtemel hasarı azaltmak amacıyla, su veya başka bir kimyevi madde ile yapılan müdahalelerin sonucunda ortaya çıkan fiziki hasarlar da, bu sigortanın kapsamına dahildir.¹⁴⁵ Bu sigorta ile yangının, yıldırımın, infilakın veya yangın ve infilak sonucu meydana gelen duman, buhar ve hararetin sigortalı mallarda doğrudan neden olacağı maddi zararlar, sigorta bedeline kadar temin edilir.¹⁴⁶ Yangın sigortasına söz konusu olacak yangının alevli bir yangın olması da sigortacılar tarafından

¹⁴⁵ <http://www.tsrsb.org.tr/tsrsb/Sigorta/Branşlar/Yangın+Sigortaları.htm> (15.10.2009)

¹⁴⁶ Özbolat, a.g.e., s. 241.

öngörülmektedir. Yangın sigortaları ülkemizde, risklerin özelliklerine göre, üç ana grupta toplanmaktadır. Bu gruplama fiyatlandırma açısından önem taşımaktadır.¹⁴⁷

- **Sivil Riskler:** Konutlarla ilgili risklerdir. Konut olarak kullanılan binaların ve konutla ilgili eşyaların sigortalarını kapsar. Çok sayıda örnekleri olduğu için fiyatlandırılması kolaydır.

- **Ticari ve Endüstriyel Riskler:** Büro, eczane, muayenehane, market, fabrikalar, tekstil atölyeleri, matbaalar, vb. iş yerleri ile ilgili risklerdir. Bu grupta, endüstriyel risklerden yalın ve çok sayıda bulunan risklerde olabilir. Bu riskler, çok yaygın olan işletmelerle ilgili riskler olduğu için fiyatlandırılmaları daha önceden saptanan kıstaslar çerçevesinde yapılabilir. Ancak, yapısal açıdan karmaşıklık ifade eden endüstriyel risklerin büyük bir kısmı özel (hususî) fiyatlı riskler grubunda ele alınarak fiyatlandırılmaktadır.

- **Hususî Fiyatlı Riskler:** Genellikle içinde birçok riski barındıran komplike ünitelerdir. Örnek olarak, barajlar, petrol rafinerileri, büyük iş merkezleri, gökdelenler gibi kompleks yapıların ve sürekli değişim içinde olan, yanma açısından özellikler arzeden mal grupları ve örnekleri bu grupta yer almakta ve her kısım için özel fiyatlar geliştirilmeye çalışılmaktadır.

Aşağıdaki olaylar ve dolayısıyla meydana gelen zararlar sigorta teminatının dışındadır. Ancak ek sözleşme ile bu genel şartlara ve ilişik klozlara* göre bu teminat kapsamı içine alınabilirler.

- Grev, lokavt, kargaşalık, halk hareketleri
- Terör
- Deprem ve yanardağ püskürmesi

Yangın sigortasında prim sigortalanan değerin bir yüzdesi olarak ifade edilmekte olup varlığın özelliklerine ve kullanım şekline bağlı olarak değişmektedir.

¹⁴⁷ G.Şebnem Uralcan, **Temel Sigorta Bilgileri ve Sigorta Sektörünün Yapısal Analizi**, 1. b., İstanbul: Beta Yayınevi, 2004, s. 72.

* Poliçenin bir bölümü veya poliçeye ekli özel şarttır. Taraflar arasındaki sözleşmenin gerçek sınırlarını belirlemek amacıyla kullanılmaktadır.

Örnek olarak ahşap binaların yangın riski ve bu riskin sonuçları betonarme binalara kıyasla çok yüksek ve ağırdır.¹⁴⁸ Yangın ve infilak sonucunda meydana gelmediği halde aşağıdaki haller dolayısıyla meydana gelen zararlar ek primle teminat kapsamı içinde yer alabilir. Teminat kapsamı içine alınabilecek rizikolar aşağıda sıralanmıştır. Bunlar;

- Yangın ve yıldırım düşmesi
- Sel ve su baskını
- Yer kayması
- Fırtına
- Dahili su
- Duman
- Taşıt çarpması
- Kötü niyetli hareketler
- Grev, lokavt, halk hareketleri
- Duman, is
- Sabotaj
- Kar ağırlığı
- İnfilak şeklindedir.¹⁴⁹

Ayrıca işyerleri için yangın sigortalarının doğal bir uzantısı olan kar kaybı sigortasını da yangın sigortasının içinde incelemek gerekmektedir. Herhangi bir işyerinin yangın sonucu hasar görmesi durumunda; işletme, çalışmalarına kısmen ya da tamamen ara vermek zorunda kalabilir veya hasarın giderilmesine kadar daha çok masrafla daha az iş yapabilir. Kaybolan ve yapılan ek masraflar kar kaybı poliçesinin konusunu oluşturmaktadır. Kar kaybı sigortaları günümüzde küreselleşen piyasa şartlarıyla orantılı olarak gittikçe gelişmektedir.

2.3.2.2. Kaza Sigortaları

Sigortacılığın tarihsel gelişiminde yangın ve deniz taşımacılığı sigortalarının çoğu kez ilk sigorta örneklerini teşkil ettiği ifade edilebilir. Kaza sigortaları; sigortalının

¹⁴⁸ Ali İhsan Karacan, **Sigortacılık ve Sigorta Şirketleri**, 1. b., İstanbul: Bağlam Yayıncılık, 1994, s. 195.

¹⁴⁹ Güvel ve Güvel, a.g.e., s. 124.

bir kazaya bağlı olarak uğrayacağı bedeni ve maddi zararları veya bir kaza nedeniyle ödenilmesi gerekecek tazminatları karşılamak amacıyla yapılan sigortalardır.¹⁵⁰ Günümüzde ve özellikle ülkemizde, kaza branşı üretiminin diğer branşların üstünde bir üretim grafiği izlediği söylenebilir. Kaza sigortaları içinde en önemli prim üretimi, şüphesiz karayolları trafik araçları ile ilgili kasko branşında gerçekleşmektedir. Kaza branşı, kasko poliçesi üretimi nedeniyle hem prim üretimi hem de hasar/ prim oranı yüksek bir branş olmuştur.¹⁵¹ Kaza sigortalarını birçok şekilde sınıflandırmak mümkündür. Kaza sigortaları aşağıda; motorlu kara araçları sigortaları, can sigortaları, hırsızlık sigortaları, cam kırılması sigortaları, hukuki sorumluluk sigortaları, uçak sigortaları ve zorunlu sigortalar alt başlıkları ve bu başlıklara ait sınıflandırmalar şeklinde yer almaktadır.

i. Motorlu Kara Araçları Sigortaları

- Kasko sigortaları
- Mali sorumluluk sigortaları
- Yeşil kart

ii. Can Sigortaları

- Ferdi ve grup kaza sigortaları
- Motorlu kara araçlarının sürücüsü, muavini ve araçta seyahat eden yolcularının koltuk ferdi sigortası
- Uçak yolcularının ferdi kaza sigortası
- Profesyonel futbolcuların ferdi ve grup kaza sigortası

iii. Hırsızlık Sigortaları

- Meskenlerde bulunan zati ve ev eşyasının hırsızlığa karşı sigortası
- Ticarethanelerde bulunan ticari emtianın hırsızlığa karşı sigortası
- Yazıhane, banka ve müessese büroları, muayenehaneler ve laboratuvarlarda bulunan demirbaşların hırsızlığa karşı sigortası

¹⁵⁰ <http://www.tsrb.org.tr/tsrb/Sigorta/Branşlar/Kaza+Sigortaları.htm> (15.10.2009)

¹⁵¹ Özbolat, a.g.e., s. 266.

- Kasa ve muhteviyatının hırsızlığa karşı sigortası
- Taşınan para ve kıymetli evrakın hırsızlığa karşı sigortası
- Emniyeti suistimal sigortası

vi. Cam Kırılması Sigortaları

- Cam ve aynaların kırılmaya karşı sigortası
- Takılı plexiglas reklam levhalarının kırılmaya karşı sigortası

v. Hukuki Sorumluluk Sigortaları

- İşveren hukuki sorumluluk sigortaları
- 3.şahıs hukuki sorumluluk sigortaları
- Yapı, bina, gayrimenkul sahibinin hukuki sorumluluk sigortaları
- Mesleki sorumluluk sigortaları
- Ürün sorumluluk sigortaları

vi. Uçak Sigortaları

- Yolcu mali mesuliyet sigortaları
- 3.şahıs mali mesuliyet sigortaları
- Havalimanı işletmecilerinin mesuliyet sigortaları

vii. Zorunlu Sigortalar

- Zorunlu mali sorumluluk sigortası (Trafik sigortası)
- Motorlu araçlarla ilgili meslek faaliyetinde bulunan teşebbüs sahiplerinin zorunlu mali sorumluluk sigortası
- Tüpgaz zorunlu sorumluluk sigortası
- Tehlikeli maddeler zorunlu sorumluluk sigortası şeklinde sıralanabilir.¹⁵²

¹⁵² Alpay, a.g.e., s. 24.

2.3.2.3. Nakliyat Sigortaları

Nakliyat sigortaları hem tarihsel açıdan hem de ekonomik açıdan oldukça önemlidir. Ticari hayat içinde hammadde ve üretilen malların bir yerden diğer bir yere nakli ekonomik bir zorunluluktur. Üretilen hammadde ve üretilen malların üretim noktasından getirilmesi ve üretilen nihai malların da tüketileceği yerlere ve pazarlara ulaştırılmasını gerekli kılmaktadır. Bu zorunluluk çağdaş ekonomilerde önemli bir yere ve işleve sahiptir. Hangi ulaşım aracıyla taşınırsa taşınısın mallar ve bu malları taşıyan araçlar belirli riskler ile karşı karşıyadırlar.¹⁵³

Nakliyat sigortaları, belli bir yerden hareket edip belli bir yere varıncaya kadar kara, deniz, hava ve demiryolu ile yapılan her türlü mal ve eşyanın nakliyatı esnasında gerek taşıt araçlarının gerekse taşınan malların uğrayabileceği hasarları güvence altına alır. Diğer sigorta branşlarında belirli riskler olmasına karşılık nakliyat sigortalarında taşıt aracına ya da mallara zarar verebilecek çok çeşitli riskler vardır. Bu özelliği ile diğer sigorta branşlarından ayrılan nakliyat sigortalarında, diğer branşlardan farklı olarak, sadece belirli riskleri belirleyen özellik ilkesi yerine çeşitli riskleri kapsayan genellik ilkesi uygulanır.¹⁵⁴

Nakliyat sigortaları uluslararası nitelikte sigortalardır. İthalat veya ihracat konusu olan yükün sigortasında, satış sözleşmesinin tarafları birbirine yabancı olacağından gerek alıcı gerekse satıcının standart ve uluslararası kabul görmüş bir sigorta teminatı üzerinde anlaşmaya varmaları gerekmektedir. Buna bağlı olarak da bir çok ülkedeki nakliyat sigortacılığı uygulamasında, sigorta sözleşmesinin düzenlenmesinde Londra Sigortacılar Enstitüsü tarafından hazırlanmış ve uluslararası kabul gören özel şartlar yaygın biçimde kullanılmaktadır.¹⁵⁵

Nakliyat sigortalarını, genel olarak, “yük” ve “tekne” sigortaları biçiminde iki kısma ayırmak mümkündür. Yük sigortası ile bir yerden deniz, kara, hava ya da demiryolu ile başka yere taşınan malların çeşitli rizikolara karşı teminat altına alınması söz konusudur. “Kıymet” terimi ile ifade edilen nakit, değerli madenler, mücevherat,

¹⁵³ Karacan, a.g.e., s. 200.

¹⁵⁴ Güvel ve Güvel, a.g.e., s. 110.

¹⁵⁵ Kender, a.g.e., s. 13.

kıymetli evrak vb. gibi değerler de her türlü ziya veya hasarlar, poliçe ile tespit olunan şartlar dahilinde sigorta bedeline kadar temin edilir.

Tekne sigortası ile poliçede belirtilen gemi ya da diğer deniz ve göl araçları ya da bunlara ilişkin diğer sigorta ettirilebilir menfaatlerin maruz kalabileceği rizikolar, poliçede belirlenen koşullara bağlı olarak güvence altına alınır.

Nakliyat sigortaları ile teminat altına alınabilecek bir başka menfaat de kısaca “taşıma ücreti” olarak adlandırılabilir navlundur. Taşıyıcının navluna, malların boşaltma yerinde teslimi ile hak kazanması halinde navlun üzerinde sigortalanabilir bir menfaati vardır. Bu menfaat belirli bir sefer için ya da belirli bir süre için teminat altına alınabilir. Nakliyat sigortalarıyla sadece deniz ve taşımacılık rizikolarına karşı teminat sağlanmaktadır. Ama bunlara ek olarak istenildiğinde savaş, grev vb. rizikolar da teminata alınabilirler.

2.3.2.4. Tarım Sigortaları

Tarım sigortaları, genel anlamda “dolunun” tarla ve seralardaki üründe yol açacağı zararların teminat altına alınmasını amaçlamaktadır. Teminat kapsamı içine, seraya dolu tarafından verilen maddi zarar da alınabilir. Özellikle son zamanlarda Antalya, Mersin vb. sera alanlarının fazla olduğu yerlerde yaşanan sel felaketleri tarım sigortalarının önemini ortaya çıkarmış ve sigortalı olan çiftçiler hasarlarını alırken sigortası olmayan çiftçiler büyük sıkıntılar yaşamıştır. Çiftlik ve kümes hayvanları ile at yarışları ve ev hayvanlarının kaza ya da hastalık sonucu ölümü de hayvan hayat sigortalarının temin edilir.¹⁵⁶

2.3.2.5. Mühendislik Sigortaları

Mühendislik sigortaları zamanla gelişerek vinçler, asansörler, çeşitli makine ve tesisler, elektrik donanımı ve bilgisayarları kapsayacak kadar genişlemiştir. Günümüzde gelişen teknolojik şartlar ve bu şartlara uygun büyük, hacimli ve yüksek maliyetli makineler, inşaat sektöründeki gelişmeler vb. diğer gelişmeler mühendislik sigortalarının önemini ön plana çıkarmıştır. Zaman içerisinde teknoloji alanındaki

¹⁵⁶ Ankara Sigorta, **Sigortacılık Temel Eğitim Notları**, İstanbul, 2005, s. 7.

gelişim ve ihtiyaçların çeşitlenmesi ile mühendislik sigortalarının teminatlarında da değişiklikler meydana gelmiştir. Günümüzde verilen teminatlar, sigorta konusunun uğradığı zararın yanı sıra çevredeki sigortalıya ait diğer mallara verilen zararlar ile üçüncü kişilere verilecek zararlardan doğacak hukuki sorumluluğu ve kar kaybını da kapsamaktadır.¹⁵⁷

Mühendislik sigortalarını “Proje Sigortaları” ve “İşletme Sigortaları” şeklinde iki kısma ayırmamız mümkündür.

Proje sigortaları:

- İnşaat Tüm Riskler Sigortası (Construction All Risks - C.A.R.)
- Makine Montaj Tüm Riskler Sigortası (Erection All Risks - E.A.R.)

İşletme sigortaları:

- Makine Kırılması Sigortası
- Elektronik Cihaz Sigortası

İnşa halinde olan bir yatırımın riskleri, operasyon halindeki bir işletmeden büyük farklılıklar göstermektedir.¹⁵⁸ Proje sigortaları içerisinde yer alan inşaat sigortaları her türlü yol, baraj, tünel, köprü, bina, hastane vs. gibi faaliyetlerin yapımı sırasında yangın, deprem, su basması, fırtına ve benzeri afetler yanında genel şartlardaki istisna hükümler dışında kalan, önceden bilinmeyen ani ve beklenmedik nedenlerle oluşan her türlü zararlar sonucunda meydana gelen maddi ziyan ve hasarlar İnşaat Tüm Riskler Poliçesi (C.A.R.) ile sigortalanmaktadır. Buradan da anlaşılacağı gibi çalışmanın konusunu oluşturan tünellere, inşaat sigortalarında kullanılan teminatlar verilmektedir. Bunun yanında bu teminatlar çalışanlara ve üçüncü şahıslara karşı meydana gelebilecek zararları kapsayacak şekilde genişletilebilirler.

İnşaat müteahhitlerinin anahtar teslimi koşulu ile yapmayı taahhüt ettikleri inşaat işlerinde daha çok uygulanan bu sigorta, işin tamamlanmasına bir garanti sayılabilir. Sigorta müddeti, poliçedeki başlangıç ve bitiş tarihleri esas olmak kaydıyla , inşaat malzemesinin inşaat yerine getirilmesiyle başlar ve poliçedeki bitim tarihine

¹⁵⁷ Özbolat, a.g.e., s. 276.

¹⁵⁸ Marsh Sigorta ve Reasürans Brokerliği A.Ş., **Sigorta El Kitabı**, İstanbul, 2005, s. 4.

kadar devam eder. Teminat süresini, ek prim karşılığında, bakım devresini de kapsayacak şekilde genişletmek mümkündür. Eğer inşaatın bir bölümü poliçedeki bitim tarihinden daha önce tamamlanıp teslim edilmişse teminatın bu bölümlere isabet eden kısmı sona erer. İnşaatın önceden saptanmış olan sürede tamamlanamaması halinde sigortanın teminat müddeti, saptanacak şartlar ve ek prim karşılığında bitim tarihine kadar uzatılabilir.¹⁵⁹

2.3.2.6. Özel Sağlık Sigortaları

Sağlık sigortası, planlanmayan sağlık harcamaları ile getiri kaybı riskine karşı koruma sağlar. Sağlık sigortası ülkeden ülkeye değişen özellikler göstermektedir. Sağlık sigorta güvencesi birçok ülkede esas itibariyle sosyal güvenlik sistemini ile karşılanırken özel sigortalar bu alanda ek olanaklar sağlamakta ve sosyal güvenlik sisteminin kapsamadığı alanları teminat altına almak amacıyla kullanılmaktadır.¹⁶⁰

Özel sağlık sigortalarında;

- Yatarak tedavi
- Ayakta ve yatarak tedavi

şeklinde bir ayırım söz konusudur. Bu sigorta türü ile doktor muayene, ilaç, tahlil, röntgen, tomografi, hastane yatak, refakatçi, ameliyat harcamaları gibi riskler güvence altına alınmaktadır. Bu risklere ilave olarak diş tedavisi, gündelik tazminat, hastalık sonucu gider kaybı ve uzun süreli bakım gibi risklerde özel sağlık sigortası ile güvence altına alınabilir.¹⁶¹

2.4. Sigortanın İşlevleri

Hayatın akışı içinde kişileri sürekli tehdit eden riskler vardır. Bu riskleri dikkatli ve güvencesi olanlar, dikkatsiz ve güvencesiz olanlardan daha az bir zararla atlatabilirler. Ancak tehlike ve risk açısından olasılıklardan tamamen kaçabilmek imkansızdır. İşletmelerin her geçen gün artan riskler karşısında işletmelerini,

¹⁵⁹ Alpay, a.g.e., s. 54.

¹⁶⁰ Karacan, a.g.e., s. 182.

¹⁶¹ Esin Yılmaz ve Neyir Gökşen, “Özel Sağlık Sigortalarında Avrupa Birliği Uygulamaları ve Türkiye İçin Model Önerisi”, *Reasürör Dergisi*, Sayı: 35, 1999, s. 37.

sermayelerini koruma ihtiyacı doğurmuştur.¹⁶² Ayrıca, fazla önlem kısıtlama getirdiğinden, cesareti kırar, yeni yatırımları ve girişimleri engeller. Bu durum birçok alanda tercih edilmez. Tasarrufların yatırımları artırıcı etkisi, istihdamı ve dolayısıyla kişi başına düşen geliri arttırır. Bu bağlamda sigorta işlemleri, hasarları tazmin ederek işyerinin kapanmasını, yatırımların azalmasını önlediğinden ekonomide devreden çıkacak yatırımların doğuracağı gelir kaybının önüne de geçilmiş olur. Ayrıca sigorta iş kolu da işsiz sayısının artmasını önler. Sigortanın ekonomik işlevleri arasında; önemli bir tasarruf kaynağı olması, kişi ve kurumların sosyo-ekonomik çöküntü ve kayıplarını önlemesi, uluslararası ekonomik ilişkileri ve ticareti geliştirmesi ve vergi kaynağı olması yer almaktadır.¹⁶³

Kişiler açısından ise; ölüm, yangın, hırsızlık, doğal afetler, sakatlık gibi rizikoların gerçekleşmesinden doğacak sosyo-ekonomik sorunların, kayıpların ve yıkımların önüne geçtiğinden aile dağılmalarının, huzursuzlukların, intiharların çoğalmasını engeller. Yeni nesillerin huzurlu ve güvenli bir ortamda yetişmelerini sağlar. Parasını evinin bir yerine gizlemek yerine bankaya yatırma, birikmiş parası ile altın alma yerine hisse senedi vs. alma bilincine erişilir, diğer bir deyişle rizikolar karşısında kenara konulan altın, para vb. değerlerin ekonomiye katılması ile sigortanın ekonomik kalkınmaya olumlu etkisi ortaya çıkar. Sigorta sayesinde, sigorta ürünlerine sahip olan kişiler, belirsizliklerini azaltmış olur.¹⁶⁴

Sigorta şirketleri, finansman kuruluşları olarak, sermaye birikimi ve ekonomik gelişme açısından gözardı edilemeyecek yatırım kaynaklarına sahip bulunmaktadır. Biriken prim, teminat akçeleri ve rezervler potansiyellerin, hisse senedi, tahvil, gayrimenkul alımı ve kredi biçiminde kullanılması ekonomik gelişme ve üretkenliğin artırılması açısından büyük önem taşır. Böylece sigorta, sosyal refah düzeyinin yükselmesine de yardım etmektedir. Bu işlevler, sigorta şirketlerine mali kurum niteliği kazandırmaktadır. Sigorta sektörünün tasarruf kaynağı olma işlevinden yararlanma

¹⁶² Bihder Güngör Ak, "Sigorta Şirketlerinde Basel II Kriterlerinin Uygulanmasının Önemi ve Yükümlülük Karşılama Yeterliliği", **M.Ü. Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, Uluslararası Finans Sempozyumu**, İstanbul: Derin Yayınevi, 14 Aralık 2007, s. 492.

¹⁶³ Cevdet Alptekin Kayalı, "2000-2006 Döneminde Türkiye'de Faaliyet Gösteren Sigorta Şirketlerinin Etkinlik Değerlendirmesi", **C.B.Ü. İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 2, 2007, s. 103.

¹⁶⁴ Yanık, a.g.e., s. 44.

derecesi ekonomideki diğ er mali piyasaların gelişme derecesine yakından bağılıdır. Mali piyasalar ne kadar gelişmiş ise sigorta şirketlerinin ekonomik rolleri de o kadar etkinleşecektir.¹⁶⁵

¹⁶⁵ Güneş Sigorta A.Ş., **Sigortacılık ile İlgili Çalışma**, İstanbul, 2003, s. 8.

3. BÖLÜM

SİGORTA SEKTÖRÜNDE VERİ MADENCİLİĞİ VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ'NİN TÜRK SİGORTA SEKTÖRÜNDE KULLANIM ALANLARI

3.1. İşletmelerde Veri Madenciliği ve Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteriler, her türlü mal ve hizmet alımlarında, yaptıkları tüm işlemlerde, işletmelerin veri stoğuna kendilerine veya müşteri profiline ilişkin bir bilgi dağarcığı oluşturmaktadır. Bu durum, kişilerin yaşam biçimini, satın alma eğilimlerini, tüketim alışkanlıklarını, sunulan hizmet kanallarını kullanma veya kullanmama durumunu göstermektedir. İşletmelerin bu bilgileri toplamak için müşterilerin özel hayatına müdahale etmeleri, onlara rahatsız edici sorular sormaları, onların zamanlarını alarak anket yapmaları gerekmekte, aksine yapılması gereken bu bilgileri ortaya çıkaracak ve işletmenin yararlanacağı bir kaynak haline getirecek sistemlerin işletmenin içinde kurulmasını sağlamaktır. Bugüne kadar verimli bir şekilde kullanılmayan bu paha biçilmez bilgi artık pazarlama, ürün geliştirme ve satış stratejilerine önemli kaynak olarak değerlendirilmek üzere işletmelerde kurulan müşteri bilgi sistemlerinde yer almaktadır. Verilerin toplandığı ve biriktirildiği bu sistemlere veri ambarları denilmektedir. Müşteri verilerini içeren veri ambarları işletmelerin, pazarlama, finans, üretim ve planlama birimlerince sürdürdükleri faaliyetlerde kullanacakları birer bilgi kaynağı haline gelmiştir.¹⁶⁶

Müşteri işlemlerinin detaylı analizinde bu sözü edilen yolu seçen işletmelerin büyük bir çoğunluğu, bu hedeflere ulaşabilmek için en değerli insan kaynaklarını bu projelere yönlendirmiş, teknolojiye yatırım yapmış, uzun vadeli ve büyük beklentiler içine girmişlerdir. Müşteri verilerini toplamaya, saklamaya ve analiz etmeye yönelik yatırım yapan işletmeler, yaptıkları yatırımın karşılığını, geliştirdikleri MİY uygulamaları ile almaya başlamışlardır. Veri analizine önem veren ve bu konuya

¹⁶⁶ Jerry Kurtz, "The Limits of Business Intelligence: An Organizational Learning Approach", *Data Mart Review*, 2003, s. 2. <http://www.information-management.com/issues/20030601/6800-1.html> (15.11.2009)

yatırım yapan işletmeler, müşteri ve pazar hakkındaki demografik veriler kadar önemli bir bilgi olan müşterilerin yaptığı işlemlerin detay analizi ile ortaya konan davranışsal bilgiyi bir arada analiz eden veri madenciliği yöntemlerinin uygulamalarını sürdürmektedirler. Müşterinin tüm ürün kullanım özellikleri onun davranış bilgisini oluştururken, geçmişten günümüze kadar yapmış olduğunu davranışlar o müşterinin hangi davranışları yapmaya eğilimli olduğunu ölçmeye yaramaktadır. Bu ölçümleme matematiksel algoritmalar üzerine geliştirilmiş olan veri madenciliği yazılımları aracılığı ile yapılmaktadır. Müşteri eğilim analizleri, müşterinin hangi ürünleri kullanma eğiliminde olduğunu, bir anlamda müşterinin ihtiyaçlarının neler olduğunu belirleyen analizlerdir. Bu analizler sonucunda müşterinin ihtiyacı olan ürün, müşterinin tercih ettiği kanaldan sunularak hem müşterinin tatmin olduğu bir hizmet hem de satış oranlarında bir artış yaratılmaktadır. Bu analizler ile işletmeler aşağıdaki amaçları gerçekleştirerek müşteriye ürün ve hizmet sunmaya çalışmaktadırlar. Bunlar;

- Doğru ürün / hizmet
- Doğru zaman
- Doğru hizmet kanalı
- Doğru müşteri
- Doğru fiyat şeklinde sıralanabilir.¹⁶⁷

Veri depolama ve veri analizi şirketler için gelişmiş bir iş çözümüdür. Ancak iş gelişimi, veri ambarlarının gelişimini gerektirir. Bunu yapmak için ise bilgi temel anahtardır. Organizasyonların, yüksek kaliteli, uygun zamanlı ve doğru bilgi olmaksızın, MİY konusunda başarılı olamayacaklarını söylemek doğru olacaktır. Bir müşterinin değeri, bilgi olmaksızın belirlenememektedir. Bilgi olmaksızın mesaj müşteriye kişiselleştirelememekte ve bilgi olmaksızın bir müşteriye kaybetme riski değerlendirilememektedir.¹⁶⁸

İhtiyaca göre ürün ve hizmet geliştirebilmek, bu ürün ve hizmeti müşterinin tercih ettiği kanaldan sunabilmek ve bu sayede müşterinin tatmin edilerek, kullanılan

¹⁶⁷ Gel, a.g.e., s. 120.

¹⁶⁸ Chris Todman, **Designing a Data Warehouse: Supporting Customer Relationship Management**, United Kingdom: Prentice-Hall, 2001, s. 116.

ürün ya da hizmetin tekrar arzulanmasını hedefleyen MİY kavramı, müşteri ihtiyaçlarını belirleyebilmek ve bunlara göre hizmet ve ürünleri geliştirebilmek için müşteriye tanımaya ve anlamaya ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyacın karşılanabilmesi içinde müşteri verilerinin toplanması ve analizi gereklidir. Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler işletmelere bu amaçları doğrultusunda kullanabilecekleri veri ambarlama ve veri madenciliği analiz yöntemlerini sunmaktadır.

3.1.1. Veri Ambarı Kavramı

Modern organizasyonlar pazardaki değişimlere hızla yanıt verebilmek için büyük baskı altındadır. Etkin kararların alınabilmesi için, organizasyondaki her tür bilgiye hızlı ulaşımın olması gerekmektedir. Yapılan çalışmalar organizasyonlarda bulunan veri miktarlarının gün geçtikçe inanılmaz boyutlarda arttığını göstermektedir.¹⁶⁹ Gelişen teknoloji uygulamaları ile müşteri verileri işletmelerde operasyonel sistemlerde ve veri ambarlarında bulunmaktadır. Veri ambarları operasyonel sistemden beslenen ve geriye dönük tüm müşteri bilgilerini içeren veri saklama yapılarıdır. Bu yapılar yapılacak olan veri analizi çalışmalarının temelini oluşturmaktadır. Müşterinin tanınması, tam resminin ortaya çıkması tıpkı bir mozağin oluşması gibidir. Her küçük tamamlayıcı parça farklı yönlerden gelir. Ancak tüm bu farklı parçalar bir araya geldiğinde müşterinin karakteristikleri ve davranışları hakkında bir bütün görüntü oluşturur. Bu küçük parçaları içeren yapılar veri ambarlarıdır. Bu ambarlar işletmenin ihtiyaç duyduğu verileri saklamak üzere dizayn edilmiş, her bir bölümünde müşteri ile ilgili bir bilgiyi saklayan yapılardır.¹⁷⁰

Diğer bir ifade ile veri ambarı pek çok değişik kaynaktan gelen geniş hacimli verilerin analiz edilmek üzere toplandığı ve biriktirildiği analitik veri tabanıdır. Veri ambarları, işletmelerin operasyonel veri sistemlerinden ayrı sistemler olup, karar destek sistemlerinin temelini oluştururlar. Veri ambarlarında veriler; zaman boyutlu, konu bazlı ve entegre olarak kalıcı bir şekilde saklanır. Oldukça geniş boyutlu entegre bir yapıya

¹⁶⁹ Harry S.Singh, *Data Warehousing-Concepts, Technologies, Implementations and Management*, USA: Prentice Hall, 1998, s. 2.

¹⁷⁰ Robert J. Colonna ve Charles D. Wright, "Nine Steps to Successful Customer Centric Databases", *The Data Administration Newsletter*, 2000, s. 1. <http://www.tdan.com/view-articles/4846> (18.11.2008)

sahip olan veri ambarı, işletmenin tümünü kapsamı açısından önemli üstünlüklere sahip olmasına karşın oldukça maliyetli bir yapıdır ve geliştirilmesi uzun zaman alır.¹⁷¹

İşletmelerin en kritik değerlerinden biri olan bilgi, zamanla birikir ve yönetimi güçleşir. Bu nedenle son yıllarda gündeme gelen veri ambarı projeleri, kurumsal bilgi teknolojileri ve uygulamalarının ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Veri ambarlarında saklanan bilgiler ile yapılacak analizler geleceğe yönelik tahminler yapma şansı tanımaktadır. Veri ambarı, çok çeşitli kaynaklardan elde edilmiş ve iş amaçlarına yönelik şekilde son kullanıcı için ulaşılabilir ve işlenebilir hale getirilmiş verinin toplandığı tek, bütün ve tutarlı bilgi deposudur.¹⁷²

Veri ambarı değişik kaynaklarda bulunan, değişik görünümlere sahip, farklı zaman dilimlerine ait verilerin; gereksiz kısımları ve ayrıntıları ayıklanıp özetlendikten sonra, gerekli dönüşümlerin yapıp tek bir şema altında bütünleştirilmesi ile elde edilir.¹⁷³ Veri ambarlarında, veri zaman boyutlu ve konu bazlı saklanır, değiştirilemez. Veri ambarlarının en önemli ve kritik özelliklerinden biri de, entegre bir yapıya sahip olmasıdır. Ayrıca pek çok kaynaktan gelen verileri kendi bünyesinde çeşitli boyutlarda analiz edebilir şekilde toplamaktadır. Böylesine büyük tümleşik bir mimari yapı, kuruluş içindeki tüm işlemleri kapsamı açısından büyük avantajlara sahip olmasına karşın, geliştirilmesi zaman almakta ve maliyet açısından bazen yüksek miktarların ödenmesini gerektirmektedir. Alt seviyede bazı iş alanlarını kapsamaya çalışan veri adacıkları, maliyet açısından daha hızlı geri dönüş sağlamaktadır. Diğer yandan gelecekte firmanın gideceği yönle ilgili bazı uyumsuz yapıların da ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Örnek olarak bir pazarlama elemanı bir ürünü sunarken müşteri hakkında belli bir izlenim edinir. Aynı şekilde bir müşteri bir problemi nedeniyle çağrı merkezini aradığında memnun veya şikayetçi olarak bilgi verir. Tüm bu iletişim

¹⁷¹ Edward Atkinson, "Data Warehousing- A Boat Records Managers Should Not Miss", **Records Management Journal**, Vol. 11, No: 1, USA, 2001, s. 35.

¹⁷² Berrin Öztürk ve Arzu Behiye Tarımcı, "Veri Ambarlama", 2002, s. 2.
<http://www.kouemk.com/makale/default.asp?set=makale&id=4> (19.11.2008)

¹⁷³ Ünal Yarımağan, **Veri Tabanı Sistemleri**, Ankara: Sistem Ofset, 2000, s. 293.

olanaklarının olduğu yerlere “temas noktaları” denir. Bu temas noktaları müşteri hakkında en iyi bilgiyi veren yerlerdir.¹⁷⁴

Veri ambarının temel işlevi karar vermeyi destekleyecek veriyi sağlamaktır. Bazı durumlarda veri ambarlarının kullanıldığı uygulamaların benzerleri, yönetim bilişim sistemleri gibi, daha önceden işletmede gerçekleştirilmiş uygulamalar olabilmektedir. Veri ambarları verinin kapsamını, güvenilirliğini ve ulaşılabilirliğini geliştirerek, veriye yeni değerler katmaktadır. Ayrıca veri ambarları diğer uygulamaların geliştirilmesine öncülük etmekte veya diğer uygulamaları kolaylaştırmaktadır.¹⁷⁵ Operasyonel sistemler, kritik operasyonel ihtiyaçlar için verileri işlerler. Bunu gerçekleştirebilmek amacıyla uzun süreçlerdeki tecrübelerden yararlanılarak en verimli iş modelleri tanımlanabilmiş ve operasyonel veri tabanları oluşturulmuştur. Bu yüzden, operasyonel sistemler üzerindeki limitli odaklanmalar, yönetsel ve enformasyonel verilere ulaşmada zorlukların çıkmasına sebep olmuşlardır. Enformasyonel veriler, analiz yapılırken kullanılan kaynaklardır. Veri tabanları bu zorlukları ortadan kaldırarak kolay bir şekilde verilere ulaşılmasını sağlamaktadır. Veri ambarlarının amacı, operasyonel veri tabanlarındaki verileri kullanılabilir kılmak ve diğer harici enformasyonel verilerle harmanlamaktır. Günümüzde artan bir şekilde çok büyük şirketlerin dış dünyadaki veri tabanlarından verileri kendi ihtiyaçları doğrultusunda yakalayarak bünyelerine dahil ettiği bilinmektedir. Bu veriler; demografik, ekonometrik, rekabetçi ve satın alma trendleri ile ilgili olabilmektedirler.¹⁷⁶

MİY için veri ambarı, yeni ve değişen teknolojiyle beraber gerekli olan bilgiye ulaşmak için, yeterince esnek ve kolay yönetilebilecek şekilde veri saklanması olanak verir. Farklı kaynaklardan veri toplamak çok önemlidir ve veri ambarının değeri ancak sakladığı bilginin faydalı olması ile ölçülür.¹⁷⁷

¹⁷⁴ Ralph Kimball, “Fundamentals of Data Warehousing”, 2000, s. 4.

<http://www.intelligententerprise.com/register/ebook/> (10.12.2008)

¹⁷⁵ Hugh J. Watson ve Paul Gray, **Decision Support in the Data Warehouse**, USA: Prentice Hall PTR, 1998, s. 4.

¹⁷⁶ Melikşah Karakaş, “Veri Ambarları Genel Yapısı”, 2002, s. 2.

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=131 (03.01.2009)

¹⁷⁷ Berson, Smith ve Thearling, a.g.e., s. 302.

Bir başka önemli aşama ise eldeki verilerin olabildiğince güvenilir ve doğru olmasını sağlamaktır. Herhangi bir veri ambarı ya da veri adacığ1 için en standart konulardan biri de erişilen verilerin güncel olmasıdır. Uygulama geliştirenler, bu aşamanın ilk adımında, hangi verilerin veri adacığ1 içinde yer alıp almayacağını ayırt etmek gibi bir zorunlulukla karşı karşıya kalmaktadırlar. Öncelikle geçerli veri tiplerinin belirlenmesi, geçersiz ya da tekrarlanan verilerin elenmesi gerekmektedir.

3.1.2. Veri Madenciliğ1 Kavramı

Dünya üzerinde uydu verileri, tıbbi veriler, alışveriş verileri, otomasyon verileri ve daha birçok alanda elde edilen veri miktarları hızla artmakta ve söz konusu verilerin toplanması ve saklanması gibi problemleri gündeme getirmektedir. Bu problemlere dosya sistemleri ve veri tabanlarındaki birtakım gelişmelerle çözümler aranmıştır. Özellikle bilgisayar donanımlarının ucuzlaması ile veri tabanları alanındaki büyük gelişmeler oldukça önemli çözümler sunmaktadır. Günümüzde çok kısa zamanda büyük miktarlara ulaşan veriler, her geçen gün olağüstü bir hızla artmaya devam etmektedir. Buna karşın, toplanan verilerin çoğ1 kez sadece küçük bir kısmı kullanılmaktadır. Verilerin boyutlarının çok büyük oluşu, herhangi bir araç kullanmaksızın verilerin etkin bir biçimde analiz edilmesini ve karar destek aşamasında kullanılmasını imkansız hale getirmiştir.¹⁷⁸

Günümüzde veri madenciliğ1 uygulamaları şirketler için önemli bir unsur haline gelmiştir.¹⁷⁹ Verilerin ekonomik ortamda saklanmaya başlanması ile birlikte, yeryüzündeki bilgi miktarının her geçen gün katlanarak artması veri tabanlarının sayısının da benzer bir şekilde ve hatta daha yüksek bir oranda artmasına neden olmuştur. Küreselleşme ile birlikte piyasalarda saklanması gereken verilerin miktarının ve çeşitliliğinin artması, analizlerin daha hızlı yapılması gereğ1 ve sonuçta anlamlı ve eyleme dönük bilgiler ortaya çıkarılması zorunluluktur. Piyasalarda üretilen veriler tek başlarına değersizdirler. Çünkü çıplak gözle bakıldığında bu verilerin bir anlam ifade

¹⁷⁸ Christopher Westphal ve Teresa Blaxton, **Data Mining Solutions:Methods and Tools for Solving Real-World Problems**, USA: Wiley & Sons, 1998, s. 1.

¹⁷⁹ Carlos Soares (Ed.), Yonghong Peng (Ed.) ve Jun Meng (Ed.). **Applications of Data Mining in E-Business and Finance**, Amsterdam, NLD: IOS Pres, 2008, s. 11.

etmediği söylenebilir. Bu veriler ancak belli bir amaç doğrultusunda işlendiği zaman anlamlı hale gelmektedir. Ham veriyi bilgiye dönüştürme işi veri madenciliği ile yapılabilmektedir.¹⁸⁰ Veri madenciliği, en basit tanımı ile veri tabanındaki uygun modellerin tespitinin otomasyonudur.¹⁸¹

Veri madenciliği, toplanmış veri içinde faydalı ancak keşfedilmemiş parçaları bulmayı amaçlayan bir teknoloji bütünüdür. Veri madenciliğinin amacı, müşterilerin geçmiş aktivitelerine dayanarak gelecekteki davranışlarını öngörmeye yönelik karar verme modelleri geliştirmektir.¹⁸²

Diğer bir tanıma göre ise; veri madenciliği, geniş veri yığınları içerisinde, yararlı olma potansiyeline sahip, aralarında beklenmedik / bilinmedik ilişkilerin olduğu verilerin keşfedilerek, veri sahibi için hem anlaşılır hem de kullanılabilir bir biçime getirilmesine yönelik geliştirilmiş yöntemler topluluğudur. Bu yöntemler karar verme sürecinde oldukça etkili rol oynamakta olup, nihai amaç ise bilgiyi keşfederek ona ulaşmak ve bu yolla fayda sağlamaktır. Veri madenciliği, aynı zamanda bir süreçtir. Veri yığınları arasında, soyut kazılar yaparak veriyi ortaya çıkarmanın yanı sıra, bilgi keşfi sürecinde örüntüleri ayrıştırarak süzmek ve bir sonraki adıma hazır hale getirmek de bu sürecin bir parçasıdır.¹⁸³

Gartner Group tarafından yapılan bir diğer tanımda ise veri madenciliği, istatistik ve matematik tekniklerle birlikte teknoloji kullanılarak, depolama ortamlarında saklanmış veri yığınlarının elenmesi ile anlamlı yeni ilişki ve eğilimlerin keşfedilmesi sürecidir.¹⁸⁴

¹⁸⁰ Bedriye Tunçsiper ve Şakir Sakarya, “Küreselleşme Sürecinde Veri Madenciliği ve Ekonomik Kararlardaki Etkinliği Açısından Bir Değerlendirme”, **M.Ü. Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü ve M.Ü. Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, Uluslararası Finans Sempozyumu**, İstanbul: Beta Yayınevi, 2005, s. 233.

¹⁸¹ Berson, Smith ve Thearling, a.g.e., s. 6.

¹⁸² Ethem Alpaydın, “Zeki Veri Madenciliği: Ham Veriden Altın Bilgiye Ulaşma Yöntemleri”, **Bilişim 2000, Veri Madenciliği Eğitim Semineri**, 2000, s. 1.

www.cmpe.boun.edu.tr/~ethem/files/papers/veri-maden_2k-notlar.doc (05.01.2009)

¹⁸³ Sertaç Ögüt, “Veri Madenciliği Kavramı ve Gelişim Süreci”, s. 6.

http://www.sertacogut.com/papers/Sertac_Ogut_-_Veri_Madenciligi_Kavrami_ve_Gelisim_Sureci.pdf (05.01.2009)

¹⁸⁴ Haldun Akpınar, “Veri Tabanlarında Bilgi Keşfi ve Veri Madenciliği”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C: 29, Sayı: 1, İstanbul, 2000, s. 2.

Veri madenciliği, araştırmaların ve uygulamaların birbiri ile bağlantılı olduğu bir alan olup, istatistik biliminin teknolojiyle bütünleşmesi sonucunda kullanılır olmuştur.¹⁸⁵ Uygulamada istatistiğin yeniden keşfedilmesine olanak sağlayan hiç kuşkusuz yeni teknolojilerin sunduğu fırsatlardır. Teknik olarak eskisinden çok daha fazla miktarlarda verilerin toplanması, depolanması ve hızlı bir şekilde işlenmesi mümkündür. Veri madenciliği uygulamaları kendi başına bir çözüm olmamakla birlikte, çözüme ulaşmak için verilecek karar sürecini destekleyen, problemi çözmek için gerekli bilgileri sağlamaya yarayan önemli bir araçtır.¹⁸⁶ Ancak veri madenciliğinde unutulmaması gereken önemli kavramlardan biri de bunun paket programdan ibaret olmadığıdır. Her ne kadar kullanıcı için kolaylık sağlayıcı ara yüzler hazırlansa da en azından temel istatistik bilgisine ihtiyaç vardır. Bu ihtiyaç elbette bu programı sağlıklı kullanmak ve isabetli kararlar alabilmek açısından önemlidir. Örnek olarak, iki değişken arasındaki korelasyon bulunmak istendiği zaman paket programın buna itiraz etme şansı olmayabilir, üstelik korelasyon derecesinin anlamlı olduğu sonucu da elde edilebilir. Ancak sonuç bu iki değişken arasında korelasyon katsayısının gerçekten istenen bilgi olduğu anlamına gelmemektedir.¹⁸⁷

3.1.3. Veri Madenciliğinin İşletmeye Faydaları

İstatistiğin amacı nasıl ana kütle hakkında anlamlı bilgiler elde etmek ve yorum yapmaksa veri madenciliğinin amacı da anlamlı bilgiler elde etmek ve bunu eyleme dönüştürecek kararlar için kullanmaktır.¹⁸⁸ İşletme içerisinde oluşturulan bilgi, işletmenin amaçlarına ulaşmasında kullanacağı bir olgudur. Dolayısıyla bilginin yönetimi, amaca hizmet eden bilginin hazırlanması, kullanılacağı birime, doğru zamanlama ile ulaştırılması ve burada kullanılarak organizasyonel verimin arttırılmasıdır.¹⁸⁹

¹⁸⁵ Soares, Peng ve Meng, a.g.e., s. 11.

¹⁸⁶ Nihal Ata, Erengül Özkök ve Uğur Karabey, "Veri Madenciliğinde Yaşam Çözümlemesi: Kredi Kartı Sahipleri ile İlgili Bir Uygulama", *Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi*, Cilt: 26, Sayı: 1, Ankara, 2008, s. 34.

¹⁸⁷ Şule Özmen, "İş Hayatı Veri Madenciliği ile İstatistik Uygulamalarını Yeni Keşfediyor", *Çukurova Üniversitesi, V.Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu*, Adana, 2001, s. 2.

¹⁸⁸ A.g.m., s. 2.

¹⁸⁹ Carla O'Dell, Jackson Grayson ve Nilly Essaides, *Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik*, Çev: Günhan Günay, İstanbul: Dışbank Kitapları, 2003, s. 23.

İşletmelerin yönetimleri bilginin stratejik önemine ve bilgi üretmenin yönetimdeki etkili rolüne odaklanmalıdır. Ancak çoğunlukla bilgi yönetiminin, bilgi teknolojileri birimlerinde veya araştırma geliştirme birimlerinde kaldığını ve bilgiden işletmenin diğer birimlerinin yeterli ölçüde faydalanamadığı görülmektedir. Bilgi belirli faaliyetler ve iş sonuçları ile bağlantısı olan ve yürütülen faaliyetlerin geliştirilmesi dolayısıyla işletmenin içerisindeki gelişimin temelini oluşturacak bir varlık olarak görülmelidir. Veri madenciliği; iş kararlarının optimize edilmesinde, mevcut müşterilerden daha fazla kazanç sağlanmasında, yeni müşteriler kazanımında ve müşterilerin satın aldıkları mal ya da hizmetlerden daha fazla memnun kalmalarında işletmelere önemli katkılar sağlamaktadır.¹⁹⁰ Veri madenciliğinin bir işi etkileyebilmesi için, altında yatan iş süreci ile ilintiye sahip olması gerekmektedir. Veri madenciliği, bir şirket ile müşterileri arasında meydana gelen bir grup işlemin parçasıdır.¹⁹¹

Veri ambarı çözümleri müşteri verisinin entegrasyonu ve şekillendirilmesinin yanı sıra, kapsamlı veri derlemesine de imkan vermektedir.¹⁹² Müşteri veri ambarları, müşterilerin işletmeler ile gerçekleştirdikleri ilişkileri sonucunda ortaya çıkan verilerin toplanması ve saklanması amacıyla kurulan yapılardır. Bu yapılarda biriken müşteri verisi, MİY’de kullanılabilmesi için anlamlı bir şekle dönüştürülmelidir. Veri madenciliği toplanan müşteri verileri üzerinde matematiksel algoritmalar kullanılması ile çeşitli modeller geliştirilmesi ve bu modeller aracılığı ile verileri anlamlı hale getirme tekniğidir. Bu teknik MİY kavramını içinde yaşayan ve uygulanan bir kavram haline getirmektedir. Genellikle işletmelerde, veri madenciliği tekniği ile şu amaçlara ulaşılmaya çalışılmaktadır;

- Bir işletme kendi müşterisiyken rakibine giden müşterilerle ilgili analizler yaparak rakiplerini tercih eden müşterilerinin özelliklerini elde edebilir ve buradan hareketle gelecek dönemlerde kaybetme olasılığı olan müşterilerin kimler olabileceği konusunda tahminlerde bulunarak onları kaybetmemek, kaybettiklerini geri kazanmak için farklı stratejiler geliştirebilir.

¹⁹⁰ Ali Aklan ve Emre Falay, **Kamu Uygulamalarında Çözüm Veri Madenciliğinde**, Strateji Bülteni, Sayı: 5, Eylül-Ekim 2007, Ankara, s. 7.

¹⁹¹ Berson, Smith ve Thearling, a.g.e., s. 8.

¹⁹² The European e-Business Market Watch, a.g.e., s. 32.

- En karlı müşteriler belirlenerek, potansiyel müşteriler arasından en karlı olabilecekler belirlenebilir. Karlı müşteriler tespit edilerek onlara özel kampanyalar yapılabilir. En masraflı müşteriler daha masrafsız müşteriler haline dönüştürülebilir.
- Geçmiş ve mevcut yapı analiz edilerek geleceğe yönelik tahminlerde bulunulabilir. Özellikle ciro, karlılık, pazar payı gibi analizlerde veri madenciliği çok rahat kullanılabilir.
- Piyasada oluşabilecek değişikliklere mevcut müşteri portföyünün vereceği tepkinin firma üzerinde oluşturabileceği etkinin tespitinde kullanılabilir.
- Operasyonel süreçte oluşabilecek olası kayıpların ve suistimallerin tespitinde kullanılabilir.
- Kurum teknik kaynaklarının en optimal şekilde kullanılmasını sağlamak için kullanılabilir.
- Firmanın finansal yapısının, makro ekonomik değişimler karşısındaki duyarlılığı ve oluşabilecek risklerin tespitinde kullanılabilir.¹⁹³

3.1.4. Veri Madenciliği ile Müşteri İlişkileri Yönetimi İlişkisi

Gelişen teknolojiyle birlikte, şirketlerin topladığı veri ayrıntısı ve büyüklüğü gün geçtikçe artmaktadır. Toplanan bu verilerin hangi amaçla kullanılacağı ve ne şekilde değere dönüştürüleceği çok önemli bir konudur. Bu ayrıntıdaki veriden, müşterileri tanımakla ilgili sonuç çıkarabilmek, satın alma eğilim ve davranışlarını anlayabilmek veya şu anki davranışları doğrultusunda gelecekte neler yapacaklarını tahmin edebilmek, veri madenciliği uygulamalarını kullanmayı gerektirmektedir.¹⁹⁴

Veri madenciliği tekniği, MİY uygulamalarında oldukça önemli bir role sahiptir. Ancak veri madenciliği uygulamaları ile şirketlerin veri tabanlarında yer alan

¹⁹³ Tunçsiper ve Sakarya, a.g.m., s. 236.

¹⁹⁴ Veri Ambarı ve Karar Destek Sistemleri, Oracle e-İşte Başarı Kitabı, 4. Bölüm, s. 8.

kayıtlar anlamlı bilgilere dönüştürülebilmektedir.¹⁹⁵ Günümüzde şirketlerin müşteri ile ilişkileri büyük ölçüde değişmiştir. İşletmelerde başarılı bir MİY ile küresel bir dünyada ve giderek artan rekabetçi piyasalarda, işletmeler için yaşamsal önem taşıyan, müşteri için değer yaratmak, müşteri sadakati sağlamak ve bu konularda kurumsallaşmayı gerçekleştirmek mümkün olabilecektir. Diğer taraftan yazılım ve donanım teknolojilerindeki gelişmeler, işletmelerin çok miktarda veriyi saklayabilmesini ve işleyerek anlamlı bilgilere dönüştürmesini mümkün hale getirmiştir. Veri madenciliği sonuçları müşteri edinme, müşteri bölümlenmesi, müşteriye elde tutma, ayrılma eğilimi gösteren müşteri kesitini ortaya koyma, müşteri değerlendirme, kredi derecelendirme ve pazar sepeti analizi gibi pek çok müşteri odaklı uygulamaya girdi teşkil etmektedir. Veri madenciliği sonuçları açısından işletmeler için önemli olan girdilerden müşteri edinme prensibi ve müşteri bölümlenmesi prensibi uygulamaları aşağıda detaylandırılmıştır.¹⁹⁶

3.1.4.1 Müşteri Edinme Prensibi

Yeni müşteriler edinme, şirketler için mevcut müşterileri elde tutma kadar kritik bir fonksiyondur. Terk eden müşteriler, finansal servis sektöründe maliyeti beraberinde getiren bir problemdir. Örnek olarak bankacılık sektöründe, müşteri terk etme oranı yılda ortalama % 10 ile % 20 arasında değişmekte ve müşteri kaybının telafisi için harcanan miktar müşteri başına 200 \$ ve 3500 \$ arasında değişmektedir. Bütün bunlar müşteri memnuniyetinin önemini arttırmaktadır. Bazı şirketler için müşteri kazanımındaki % 5' lik artış karlılığı % 25 arttırmaktadır.¹⁹⁷

Müşteri edinme aşamasında “Belirli müşteriye en etkili yoldan satış nasıl gerçekleştirebilir?” sorusuna cevap aranacak şekilde çalışmalar yapılmaktadır. Bu amaçla önce potansiyel müşteriler belirlenir; ardından eldeki verilerle potansiyel müşteriler değişik gruplara ayrılır. Bir sonraki adımda ise müşteri beklentileri ve ihtiyaçları belirlenir. Ayrıca müşteri edinme sırasında pazarlama elemanlarının etkinliğini yükseltmek için özel eğitimlerde sağlanabilir. Diğer taraftan işletme

¹⁹⁵ Michael J. A. Berry ve Gordon S.Linoff, **Mastering Data Mining : The Art and Science of Customer Relationship Management**, USA: Wiley, 1999, s. 14.

¹⁹⁶ Emel Kızılkaya Aydoğan, Cevriye Gencer ve Sinem Akbulut, “Veri Madenciliği Teknikleri İle Bir Kozmetik Markanın Ayrılan Müşteri Analizi ve Müşteri Bölümlenmesi”, **Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi**, Cilt 26, Sayı 1, Ankara, 2008, s. 45.

¹⁹⁷ **Müşteri Edinme Çözümleri**, s. 1. <http://www.spss.com.tr/musedicoz.html> (07.01.2009)

zamanının büyük kısmını; kıyaslama çalışmalarına, müşteri ile ilgili temel süreçlere, işlemlere ve müşteri ile ilk kurulan ilişkiler için yapılan araştırmalara ayırmaktadır. Bu nedenle müşteri edinme sürecinde işletmeler öncelikle ihtiyaç analizleri, müşteri için teklif oluşturma gibi işletmeyi müşteri için cazip kılacak çalışmalar içerisine girmektedirler.¹⁹⁸

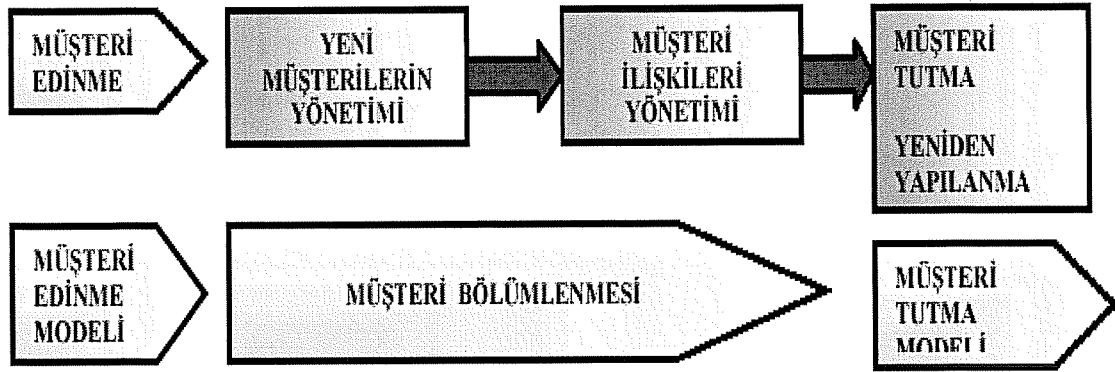
Yeni müşteri kazanma çoğunlukla zor ve pahalı bir yönetim sürecidir. Şirketler müşteri seçim süreçlerinde hedeflenen bölümlerdeki yeni müşterilere değer önerimlerini iletmelidirler. İdeal olarak pazara giriş seviyesindeki ürün pahalı değildir, bundan dolayı müşterinin satın almadan dolayı karşılaşacağı risk azdır. Ürün müşteride önemli çözümleri temsil eder, bundan dolayı ürünlerin kalitesi mükemmel olmalıdır. Müşteri satın alma girişiminde başarısızlık veya zorlukla karşılaşmaz. Ürünün performansı gelecekteki müşterilere satılacak ek ürün ve hizmetlerle zenginleştirilir ve tamamlanır. Şirketler ayrılan müşterilerin yerine yenilerini eklemekten çok müşterileri elde tutmanın daha az maliyetli olduğunu bilirler. Sadık müşteriler örgütlerin ürünlerinin hizmeti ve kalitesinde değerlidir ve sıklıkla sunulan değer için kimi zaman yüksek fiyat ödemeye isteklidirler. Müşterileri elde tutan örgütler, temel değer tekliflerini sunmada tutarlı olarak hizmet kalitesinden emin olurlar. Müşteriler bilgilenme ve sorun çözme için taleplerine yanıt alamazlarsa örgütten ürün ve hizmet alımını durdururlar.¹⁹⁹

Müşteri edinme faaliyetleri ile diğer pazarlama fonksiyonları arasındaki ilişki Şekil 2’de gösterilmektedir.²⁰⁰

¹⁹⁸ James G.Barnes, **Secrets of Customer Relationship Management**, New York: McGraw Hill, 2000, s. 69.

¹⁹⁹ Tamer Keçecioglu, “Değer Yaratma Süreçlerinde Strateji Haritaları: Müşteri Yönetimi Süreçleri”, s. 6. <http://www.qfdturkiye.org/frames/KFG20-Tamer%20Kececioğlu.pdf> (06.01.2009)

²⁰⁰ Aydoğan, Gencer ve Akbulut, a.g.m., s. 45.



Şekil 2 – Müşteri Edinme Faaliyetleri ile Diğer Pazarlama Fonksiyonlarının İlişkisi

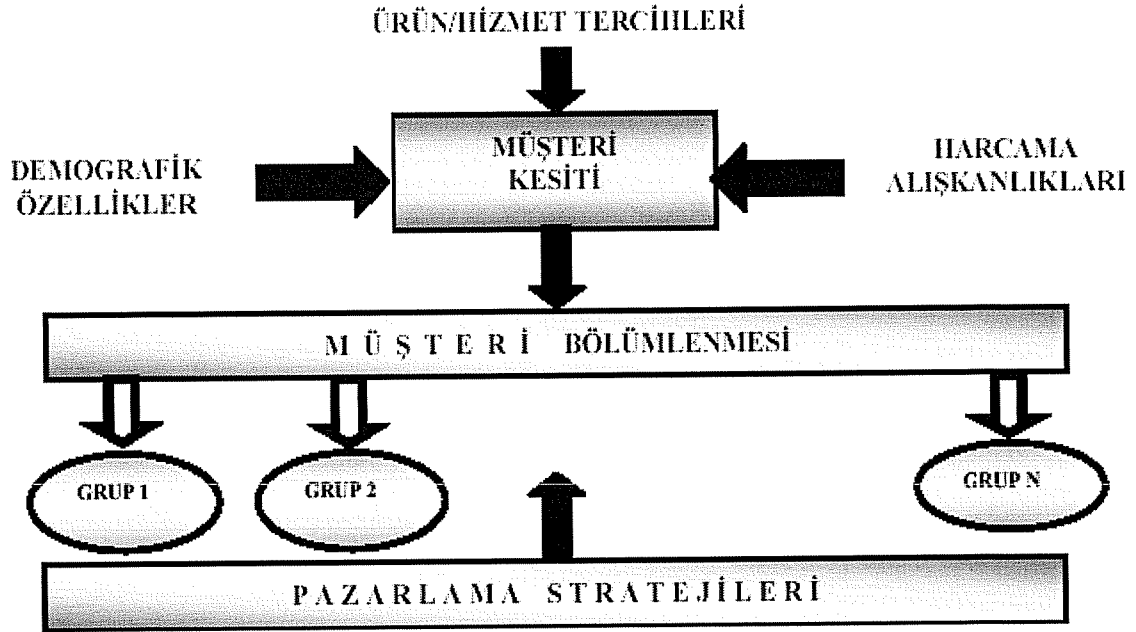
Kaynak: Emel Kızılkaya Aydoğan, Cevriye Gencer ve Sinem Akbulut, “Veri Madenciliği Teknikleri İle Bir Kozmetik Markanın Ayrılan Müşteri Analizi ve Müşteri Bölümlemesi”, **Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi**, Cilt 26, Sayı 1, Ankara, 2008, s. 45.

Şirketler pazar paylarını ancak yeni müşteriler edinerek arttırabilirler. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, şirkete kazandırılması gereken müşteri profilinin doğru saptanması ve bu profile uygun eylem planları hazırlanmasıdır.

3.1.4.2. Müşteri Bölümlemesi Prensibi

Müşteri bölümlemesi ile şirketler geniş ve dağınık pazarları küçük gruplara ayırarak, müşteriye bireysel istek ve ihtiyaçlarına cevap veren ürün ve hizmet sunar, müşteri grupları bazında ürün önerileri oluşturur ve pazarlama programları geliştirirler. Müşteriler; coğrafik, demografik, psikografik ve davranışsal özelliklerine göre gruplandırılırlar. Müşteri bölümlemesi Şekil 3’te gösterilmiştir.²⁰¹

²⁰¹ Aydoğan, Gencer ve Akbulut, a.g.m., s. 46.



Şekil 3 – Müşteri Bölümlemesi

Kaynak: Emel Kızılkaya Aydoğan, Cevriye Gencer ve Sinem Akbulut, “Veri Madenciliği Teknikleri İle Bir Kozmetik Markanın Ayrılan Müşteri Analizi ve Müşteri Bölümlemesi”, **Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi**, Cilt 26, Sayı 1, Ankara, 2008, s. 46.

Şekil 3’de görüldüğü gibi müşteri bölümlemesinde ilk adım müşteri profilinin belirlenmesidir. Müşteri profili belirleme sürecinde, müşterilerle ilgili; temel demografik özellikleri nelerdir, harcama alışkanlıkları nasıldır, hangi ürün ya da hizmetleri satın alırlar, müşteri hangi sıklıkla alışveriş yapar, niçin sizin ürün ya da hizmetlerinizi tercih ederler, en değerli müşterilerinizle benzer nitelikli müşterileri nasıl elde edersiniz gibi sorulara cevap aranmaktadır.

Pazar; çeşitli müşteri, ürün ve ihtiyaçlarla doludur. Pazarlamacı, işletme hedeflerini başarabilmek için, hangi pazar bölümünün en iyisi olduğuna karar vermelidir. Bunu yaparken de öncelikle müşterileri bölümlere ayırmalı ve bu bölümlerden bir ya da birden fazlasını hedef müşteri kitlesi olarak seçmelidir. Bu süreçte genel olarak müşteriler aşağıdaki kriterlere göre bölümlendirilir. Bunlar;

- Demografik Kriterler
 - Yaş

- Cinsiyet
- Gelir
- Meslek
- Eğitim
- Aile büyüklüğü
- Medeni durum
- Coğrafi Kriterler
 - Ülke
 - Bölge
 - Şehir
 - Nüfus yoğunluğu
 - İklim
- Psikografik Kriterler
 - Kişilik
 - Motivasyon
 - Hayat tarzı
 - Toplumsal sınıf (sosyo-ekonomik statü)
 - Bağımlılık / Bağımsızlık
 - Muhafazakarlık
- Davranışsal Kriterler (Müşteri – Ürün ilişkisi)
 - Üründen beklenen yarar
 - Kullanıcı statüsü (kullanıcı, eski kullanıcı, potansiyel kullanıcı)
 - Kullanım sıklığı
 - Kullanım miktarı
 - Marka sadakati
 - Ürüne karşı tutum (ürüne hazır olma)

- Haber alma durumu (pazarlama iletişimi çabalarına cevap verme) şeklinde sıralanabilir.²⁰²

3.2. Sigorta Sektöründe Veri Madenciliği ve Müşteri İlişkileri Yönetimi

Sigorta sektöründe MİY'in önemli hale gelmesiyle birlikte şirketlerin müşterileri hakkında daha fazla bilgiye ihtiyaçları olduğu ortaya çıkmaktadır. Sigorta sektörü, müşteri bilgilerini analiz etmek için veri madenciliğinin başarıyla uygulandığı bir sektördür. Veri madenciliği ile ulaşılan bilgiler sigorta sektöründeki MİY uygulamalarında da etkin şekilde kullanılmaktadır. Sigorta sektöründe veri madenciliği ve MİY uygulamaları açısından; gelişmiş fiyat stratejileri, yeni pazar geliştirme, karlı müşterilerin elde tutulması ve yükselen hasar verimliliği gibi yaklaşımlar şirketler açısından son derece faydalıdır.

3.2.1. Sigorta Sektöründe Veri Ambarı ve Veri Madenciliği

Sigorta sektöründe, veri ambarı ve veri madenciliği sektörün gelişimi ve bilgilenmesi açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle sigortacılığın hammaddesi, yardımcı maddesi, ürünün somut şekli, teknik işlemlerin tümü istatistiksel bilgiler ışığında matematiksel modeller ve yöntemler kullanımıyla gerçekleştirilir. Bu kullanım, temel stratejilerden, iş ve işlevsel stratejilere kadar tüm üretim ve yönetim aşamaları ve tüm organizasyon kademeleri için söz konusudur. Örnek olarak; hayat sigorta şirketleri, vefat tabloları hazırlarken, insanların ne zaman öleceğine ilişkin çeşitli araştırmalar yaparak üretiminde bu araştırmalar sonucu elde ettiği bilgilerden yararlanır. Sigorta sektöründe veri madenciliği uygulamaları şirketlere; yeni poliçe talep edecek müşterilerin tahmin edilmesinde, sigorta dolandırıcılıklarının tespitinde, riskli müşteri tipinin belirlenmesinde önemli faydalar sağlamaktadır.²⁰³ Hayat dışı sigorta şirketleri, potansiyel bir otomobil poliçesi sahibinden ne kadar prim isteyeceklerini tespit etmek için sürücü profilleri hakkındaki bilgileri inceler, değerlendirir. Bu değerlendirmeler

²⁰² Mustafa Duran, "Hedefe İlk Adım:Pazar Bölümlendirme", 2003, s. 3.
<http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/PAZ-PAZAR%20BOLUMLENDIRME.htm>
(06.01.2009)

²⁰³ Ata, Özkök ve Karabey, a.g.m., s. 34.

sonucunda ortaya çıkacak risk profillerine göre fiyatlama yapmaktadır. Sigorta sektöründe sonu gelmeyen bir bilgi gereksinimi söz konusudur.²⁰⁴

Sürdürülebilirlik hizmet sunan şirketler için hayati bir önem taşımaktadır. Sigorta şirketinin hizmette ya da müşteride sürekliliği sağlayamadığı sürece işlemsel anlamda gelişmesi mümkün görünmemektedir. Yapılan araştırmalar sigorta yaptıran müşterilerin her yıl anlamlı bir yüzdesinin poliçesini yenilemekten kaçındığını göstermektedir. Böyle bir durumda sigorta şirketinin yeni poliçeler hazırlamayı ve iş hacmini büyütmeyi beklemesi gerekirken müşteri kaybediyor olması çözülmesi gereken bir problem olarak karşınıza çıkmaktadır.

Müşteri psikolojisi, verdiği para karşılığında hizmet almak istemektedir. İşte sigortacılığın en zorlu hizmeti burada devreye girmektedir. Çünkü sigortacılıkta hizmet riski üstlenmektir. Risk gerçekleşmediği sürece müşteri bu hizmeti göremediğinden özellikle sigorta sektörünün yeni gelişmekte olduğu ülkelerde kişiler “Acaba yenilesem mi, gerek var mı?” gibi bir düşünceye kapılabilmektedir. Böylece şirketler “İş zekâsı sorgulamaları ve analizleri”yle bu hassas zeminler üzerine kurulu hizmet yapılanmasını sağlam temellere dönüştürebilmektedir. Mevcut müşteriyi bir sistem dahilinde tanımak, periyodik olarak değerlendirmek ve onun ihtiyaçlarına veya sık kullandıklarına yönelik özel avantajlar geliştirip sunmak gerekmektedir. Tüm poliçeleri inceleyip farklı gruplara ayırmak, bu gruplara göre tarife belirlemek, müşteri hareketlerini müşteri yararına ek hizmet sunmak için takip etmek, profil belirlemek, kampanya yönetimi yapmak, kısaca müşterinin alışkanlıklarına duyarız kalmamak ancak şirket bünyesinde kullanılan veri madenciliği sistemleri ile sağlanabilmektedir.²⁰⁵

Dünyada da son zamanlarda kullanımı artan veri madenciliği çözümleri, şirketlerin pek çok iş sürecinde verimlilik sağlamasına yaramaktadır. En önemlisi şirketler, rekabeti analitik boyuta taşıdıkları andan itibaren kârlılıklarını da artırmaktadır. Aslında bunun nedeni oldukça basittir. Analitik rekabet, bir şirketin milyonlarca müşterisinin verisini yönetmesini, parçalara ayırıp gruplandırmasını ve

²⁰⁴ Şebnem Uralcan, “Küreselleşme Sürecinde Sigorta Şirketlerinde Bilgi Yönetiminin Gereksinimi”, **M.Ü.Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü ve M.Ü. Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, Uluslararası Finans Sempozyumu**, İstanbul: Beta Yayınevi, 2005, s. 203.

²⁰⁵ Nuray Akmeriç, “Sigortacının Sigortası Bilgiye Yatırım”, **CEO’s Dergisi**, Ağustos - 2007, s. 26.

kategorize etmesini, odak müşteri grubuna yönelik pazarlama aktiviteleri geliştirmesini, hatta onlarla ilgili tek bir tuşa basarak raporlama yapmasını sağlayabilmektedir. Şirketlerin tüm tedarik zincirindeki oyuncuları etkin yönetmesi, mallarını ve siparişlerini anında izlemesi, bütçeleme ve muhasebe yöntemlerini standardize etmesi de yine veri madenciliği ve veri ambarı çözümleriyle mümkün olmaktadır. Bu çözümler sayesinde, bilgi hangi boyutta olursa olsun, yönetimi sağlıklı bir hal almakta ve işler daha hızlı ilerlemektedir. En önemlisi tüm paydaşlar işlerini daha verimli yapabilmektedir. Sonuç olarak kârlılık artmaktadır.²⁰⁶

3.2.1.1. Sigorta Sektöründe Veri Ambarı İhtiyacı ve Kullanım Alanları

Veri ambarı; birçok sistem tarafından sağlanan verilerin bir araya getirildiği, yönetim raporlama ve karar alma süreçlerini desteklemeyi amaçlayan bir veri tabanı uygulamasıdır.²⁰⁷ Dünyada sigorta şirketleri 21. yüzyılın ikinci yarısında, yeni iş imkanları yaratmak için veri depolama (veri ambarcılığı) tekniklerini kullanmaya başlamışlardır. Bunu da makro ve mikro düzeyde yeni bakış açılarını ortaya çıkararak gerçekleştirmişlerdir. Makro bakış şirketlerin; demografik, psikografik, kamu kayıtları gibi geniş dış kaynakları biraraya getirerek pazarı ve belli bir coğrafyayı anlamalarına imkan vermiştir. Mikro bakış ise; davranış eğilimleri modelleme tekniklerini kullanarak, tüketiciler hakkındaki gizli çağrışımları ve gerçekleri ortaya çıkarır. Sigorta sektöründe veri depolama, büyük fırsat alanları yaratabilmektedir.

Veri madenciliği günümüzde verinin toplandığı, saklandığı tüm alanlarda uygulama imkanı bulabilmektedir.²⁰⁸ Son yıllarda, sigorta sektöründe veri ambarcılığının en başarılı uygulandığı alan hasar analizleri olmuştur. Sigorta şirketleri son 5, 10, hatta 20 yıllık hasar arşivlerini oluşturmuştur. Sigortalılar ve olaylarla ilgili bu veritabanı, zengin ve detaylı bir analitik kaynak haline dönüştürülebilir. Bu süreç hasarın sınıflandırılmasıyla başlamaktadır. Hasar olayı, sigortalı, sigortalanan değer, toplam ve ödenen teminat gibi operasyonel süreçte kayıt altına alınan her bilgi

²⁰⁶ Şeyma Öncel Bayıksel, “İş Zekasıyla Öne Geçtiler”, *Capital Dergisi*, Ekim 2007, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=4411, s. 1. (01.12.2008)

²⁰⁷ Michael Corey, Michael Abbey ve Ian Abramson, *Oracle8i: Data Warehousing*, Blacklick, OH, USA: McGraw-Hill Companies, The, 2001, s. 33.

²⁰⁸ Don Meyer ve Casey Cannon, *Building a Beter Data Warehouse*, 1st ed., USA: Prentice Hall, 1997, s. 186.

sınıflandırmakta kullanılabilmektedir. Bu veri, geleceğe dönük hasar tahmin analizleri için bir temel oluşturabilir.

Bu hasar verileri, operasyonel amaçlarla dışarıdan alınan verilerle zenginleştirilebilir. Örnek olarak, sigortalıların kredi tarihçesi veya diğer şirketlerdeki hasar tarihçesi yeni poliçe kabulünde veya teminat arttırımında kullanılabilir. Bu veriler aynı zamanda şüpheli hasarları tespit etmekte de kullanılabilecektir. Yapılan analizler maliyetleri elimine eder ve mevcut kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlarsa, veri ambarından kısa vadede elle tutulur bir getiri sağlanmış olacaktır. Hatta sigorta şirketi tamamen yeni hizmetler yaratmakta kullanırsa, asıl getiriye o zaman sağlamış olacaktır. Şirketlerin portföyünde her müşterinin değerinin aynı olmadığı bilinen bir gerçektir. Hatta “kötü müşteri” diye adlandırılan bir kesim bile vardır. Özellikle sigorta sektöründe yer alan bu tip müşteriler “yüksek risk taşıyanlar” olarak sınıflandırılmaktadır.²⁰⁹

Diğer sektörlerin yeni yeni farkına varmakta olduğu bir gerçeği sigorta şirketleri uzun zamandır bilmektedir. Bu gerçek mevcut müşterilere satış yapmanın yeni müşteriler bulmaktan daha verimli olduğudur. Bu müşteri cüzdan payı stratejisi acente faaliyetlerine rehberlik eden bir prensip olmuş, ancak sigorta şirketlerinden tam anlamıyla kurumsal destek görmemiştir. Genellikle, sadece acenteler müşterilerinin hangi güvencelere sahip olduğunu bilmektedir. Bir veri ambarı, farklı branşlardaki müşteri bilgileri arasında bağlantı kurarak birleşik bir müşteri görünümü yaratılmasını sağlar. Gap analizleri henüz hizmet sunulmamış potansiyel ihtiyaçları olan müşterileri gösterebilmektedir. Bu bilgi, pazarlama kampanyalarını ve satış ekiplerinin mevcut müşterilere çapraz satış yapma faaliyetlerini destekleyecek özelliktedir.²¹⁰

Özet olarak sigortacılıkta iş zekasının faydaları çok açıktır. Gelişmiş fiyat stratejileri, yeni pazar geliştirme, karlı müşterilerin elde tutulması ve yükselen hasar verimliliği v.b. gibi yaklaşımlar şirketler içinde son derece faydalıdır. Bu faydalar açık olmasına rağmen; veri ambarlarını oluşturmuş olan vizyonu geniş sigorta yöneticileri, çalışmalarından çeşitli dersler çıkarmıştır. İyi yönetilen bir veri ambarı, bir şirketin

²⁰⁹ Bayıksel, a.g.m., s. 2.

²¹⁰ Michael Haisten, “Data Warehousing Uncovers Opportunities for the Insurance Industry”, s. 2.
<http://www.dmreview.com/issues/19991001/1470-1.html>, (28.11.2008)

stratejisinde rekabetçi avantajlar kazanması için katkıda bulunabilir.²¹¹ Sigorta şirketlerinin, veri ambarı uygulamasına başlamadan önce bilmeleri gereken bazı noktalar bulunmaktadır:

- Veri ambarı ihtiyacından ve kullanımından anlayan ve projeyi yürütebilecek bir proje sorumlusu görevlendirilmelidir.
- Veri ambarı ihtiyaçlarını tanımlarken son kullanıcılar da işin içine dahil edilmelidir.
- Kullanılan ve pazarda doğruluğu kanıtlanmış teknolojiler kullanılmalı ve konusunda uzman kişilere danışılmalıdır.
- Veri temizliğine çok dikkat edilmelidir. Eğer veriler güvenilir değilse veri ambarlarının hiçbir anlamı kalmayacaktır. Eksik veriler son derece gerekli ve değerli olabileceğinden kesinlikle gözden kaçırılmamalıdır.
- Aktif bir veri ambarı geliştirilmelidir. Dinamik kurulmayan veri ambarı bir süre sonra kullanılmaz hale gelecektir.
- Global düşünölmeli ama lokal hareket edilmelidir. Eğer şirket genelinde büyük bir veri ambarı projesi söz konusu olamıyorsa küçük bölömlerle, örnek olarak bir branşla başlanabilir. Ancak global olarak kurum ihtiyaçları hiçbir zaman unutulmamalıdır.
- Veri analizlerini çalıştırmak için ayrı bir donanım kullanılmalıdır. Birçok sigorta şirketi, bu çalışmayı operasyonel işlemlerin yürütöldüğü sunucular üzerinde gerçekleştirmiş, sonucun faturası her iki sistemi etkilemiş, elde edilecek faydaları azaltmıştır.

²¹¹ John Wang (Ed.), **Data Warehousing and Mining: Concepts, Methodologies, Tools and Applications**, Hershey, PA, USA: IGI Global, 2008, s. 3.

- Nihai kullanıcıları, bilgi sistemi konusunda eğitmek gerekmektedir. Bu sistemin şirket genelinde karar verme sürecini ne şekilde etkilediği açıkça ortaya konmalıdır.²¹²

Sigorta şirketleri müşterilerini daha yakından tanımak istemektedirler.²¹³ Sigorta şirketleri rekabetçi ortama ayak uydurmak için geniş açıdan bakmayı öğrenmelidir. Strateji ve taktiklerini destekleyecek kapsamlı bir veri ambarı ortamı oluşturan sigorta şirketleri, karlı olarak büyümek için gereken rekabet avantajını sağlayacaktır.

3.2.1.2. Sigorta Sektöründe Veri Madenciliği İhtiyacı ve Sektörde Bilgi Paylaşımı

Sigorta şirketleri genel anlamda, rekabetçi avantajı sağlamak ve pazar payını arttırmak amacıyla kullandıkları veri madenciliği uygulamaları konusunda bilgiyi paylaşma mümkün olmamaktadır. Oysa, veri madenciliğinin etkin şekilde kullanılması belki de çoğu şirket için en büyük bilgi yönetimi fırsatıdır. Veri madenciliği, istatistiksel yöntemleri müşteri verilerine uygulayarak müşteri gruplarının oluşturulmasını kolaylaştırmaktadır.²¹⁴ Bazı branşlarda, önemli boyutlarda haksız kazanç amaçlı tazminat sahtekarlıkları söz konusudur. Veri madenciliği yoluyla derlenecek bilgiler aracılığı ile haksız kazançları önleyerek elde edilecek tasarruflar, büyük meblağlara ulaşabilir. Şirketler bu sayede ciddi tasarruflar sağlayabilmektedir.

Veri madenciliği sigorta şirketlerine fiyatlarını belirleme ya da pazar yapısını tanıma konusunda yardımcı olabilir. Büyük şirketlerin, rekabet avantajlarını daha da arttırmak için kendi bilgilerini kullanmayı tercih etmesi, ortak bilgi kullanımını engellese de, küreselleşme, risklerin artması ve karmaşıklaşması, sigorta şirketlerini diğer sektörlerde olduğundan daha fazla ortak çalışmalara yönlendirmektedir. Veri madenciliği analizcilerinin yararlanabileceği verilerin tam olarak anlaşılması ve bilinmesi gerekir. Veri madenciliği; karar alma, piyasa stratejisi belirleme ve finansal

²¹² Thomas Chesbrough, "Data Warehousing in the Insurance Industry", s. 1. <http://www.dmreview.com/issues/19991001/1471-1.html>, (28.11.2008)

²¹³ Akmeriç, *Sigortacının Sigortası Bilgiye Yatırım*, s. 27.

²¹⁴ The European e-Business Market Watch, a.g.e., s. 32.

tahminler yapma gibi birçok alanda uygulanabilir olması nedeniyle son zamanlarda şirketler tarafında yoğun bir şekilde kullanılmaktadır.²¹⁵ Sigorta konusunun oldukça teknik bir konu olmasından dolayı, gizlilik gereken yerlerle ilgili önlemlerin temin edilmesi kaydıyla, sektörün tümünün kullanabileceği türde yazılımların geliştirilmesi sektör için faydalı olabilir.

Sigorta sektöründe yaşanan gelişmelerin ekonominin geneli üzerinde dolaylı ancak önemli etkileri bulunmaktadır. Bu nedenle sigortaların fon havuzlarındaki birikimlerin artması ve akılcı olarak finans piyasası içerisine dahil edilebilmesi iyi işleyen sermaye ve fon piyasası için önem taşımaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, piyasalarda sürekli istikrarın sağlanması ve korunması her zaman olanaklı değildir. Sigorta sektöründe risk, müşterinin sigortalattığı değerlerinde zararın oluşması ve müşterinin zararının karşılanmasını talep etmesidir. Tüm sigorta ürünlerinde fiyatlandırma için riskin doğru belirlenmesi gerekmektedir. Şirketler açısından, fiyatlar üzerinde ki rekabet baskısı nedeniyle fiyatlandırma karlılık açısından çok önem taşımaktadır.²¹⁶ Sigorta sektöründe sigortalanacak kişi ve emtialara ait bilginin her zaman sigorta taraflarına eşit şekilde ulaşmaması nedeniyle sigorta altına alma, sigorta fon havuzunun büyümesi, gelişmesi ve fonların işleyişi zaman zaman aksamaktadır. Bilgi paylaşımının eksikliği sektörün etkinliğini ve verimliliğini azaltarak, poliçelere ait primlerin yüksek tutulması ve sigorta işleyişinde sorunların oluşmasına neden olmaktadır.²¹⁷

Etkin veri yönetimi uygulamalarına sahip olmayan şirketler, sistemleri bilişim teknolojileri ortamlarına entegre etmeye çalışırken büyük güçlükler yaşamaktadır. 1990'lı yılların başlarında birçok büyük sigorta şirketi bilişim teknolojileri ihtiyaçlarını karşılamak üzere birbirinden tamamen farklı sistemleri yönetme güçlüğüyle yüz yüze kalmıştır. Sağlam bir üst veri yönetimi uygulaması ve sürecinin sigorta şirketine, pazarda büyük bir avantaj kazandıracağını düşünerek hareket edenler rekabet üstünlüğü

²¹⁵ Wai-Ki Ching (Ed.) ve Michael Kwok-Po Ng (Ed.), **Advances in Data Mining and Modeling**, River Edge, NJ, USA: World Scientific Publishing Company, Incorporated, 2003, s. 16.

²¹⁶ Yılmaz Argüden ve Burak Erşahin, **Veri Madenciliği**, Yayın No:10, İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları, 2008, s. 30.

²¹⁷ Balkır Demirkıran, "Sigorta Sektöründe Asimetrik Bilgi Problemi", **Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği, Sigorta Araştırma Dergisi**, Yayın No:2, İstanbul, 2006, s. 125.

kazanmışlardır. Sigorta işlemlerinin yasal sınırlarının önemli olması ve yasal alt yapının da çevresel ve branşsal değişiklikler göstermesi, sigorta şirketlerinin bunlara uyma zorunluluğunun bulunması, farklı çevrelerle ve farklı departmanlarla ilgili uygulamalar arasında sağlam bir veri yönetimi stratejisi bulunmasını gerektirir. Aksi takdirde, sistemin entegre edilmesi son derece güç bir hale gelir. Sağlam üst veri yönetimi tekniklerinin kullanılmasıyla birlikte, bilişim teknolojileri işlemlerinin tekrarlanmasının azaltılması ya da tamamen ortadan kaldırılması, projelerin hızlandırılması ve genel maliyetlerinin azaltılması amaçlanmaktadır. Ayrıca veri madenciliği uygulamaları ile sahtekârlık konusu olabilecek şablonların ortaya çıkarılarak elde edilen bilgilerin sistematik bir şekilde paylaşılması sağlanmaktadır.²¹⁸

Bilişim sektöründeki gelişmeler; bilginin toplanması, işlenmesi ve aktarılması alanındaki teknolojik gelişmeler, piyasalardaki bütün birimler ve ilişkiler hakkında, ihtiyaç duyulan bilgilerin her aşamada etkin bir biçimde sağlanabilme imkanlarını geliştirmiştir. Bilişim teknolojilerine dayalı olarak geliştirilen MİY ile müşteri profili ve yapısının değerlendirilmesi, risk takibi ve müşteri derecelendirilmesi, müşteri derecelendirme sistemleri piyasalarda bilginin eşitsiz dağılımını engelleyen bir yöntem olarak etkinliğini gittikçe artırmaktadır. Bu tür derecelendirme ve değerlendirme sistemleriyle piyasa ya da müşterilere ait tüm bilgilerin elektronik ortamda bir araya getirilmesi sağlanmaktadır. Adres, müşteri riski, getiri/prim derecesi, potansiyel hasar/prim oranları, birbirleri ile anlamlı hale getirilerek belirli bir risk haritasının oluşturulması sağlanmakta, elde edilen her müşteri, yapılan her poliçe, oluşan her hasar takip edilmektedir. Hatta bu bilgilerin bir kısmı internet ortamında bazı partnerlere (iş ortaklarına) yayınlanmakta ve müşteri verilerinin sürekli olarak güncellenmesi sağlanmaktadır.²¹⁹

Sigorta sektöründe MİY'in önemli hale gelmesiyle birlikte şirketlerin müşterileri hakkında daha fazla bilgiye ihtiyaçları olduğu ortaya çıkmaktadır. Sigorta şirketleri, müşterilerini iyi ve kötü risk kategorilerine göre ayırmak için çaba sarf

²¹⁸ Muammer Uçar, "Sigorta Sektörü Sahtekarlıkları ve Çözüm Önerileri", **Poliçem Dergisi**, Nisan - 2010, s. 7.

²¹⁹ Demirkıran, a.g.m., s. 134.

etmektedir.²²⁰ MİY uygulamalarının etkinliğini arttırmak için şirketler de; müşterilerinin karakteristik özelliklerini, davranış şekillerini, hangi ürüne hangi şartlarda ihtiyaç duydukları konusunda daha fazla bilgiye ihtiyaç duydukları bilinmektedir. Müşterilerini iyi tanıyan ve müşterilerini iyi analiz eden şirketlerin uygulayacakları MİY uygulamalarında da oldukça başarılı olacakları söylenebilir. Şirketlerin iyi analiz edilmemiş bir müşteri portföyüne yönelik oluşturacakları MİY uygulamaları, hem maliyetlerin artmasına hem de müşteri memnuniyetsizliğinin yükselmesine sebep olabilmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi; müşterileri benzer nitelikli bölümlere ayırarak ve bu grupları şirketin uzun vadeli kar potansiyelini ve müşteri kazanımlarını gerçekleştirecek şekilde yönetme süreci olarak tanımlarsak, bunu başarmanın yolunun etkin veri analizinden geçtiği söylenebilmektedir.²²¹

Veri madenciliği rekabetin oldukça güçlendiği piyasalarda, sigorta şirketlerinin sektördeki konumlarını sağlamlaştırmak adına bir takım değerlerinin yönetilmesinde büyük rol oynamaktadır. Veri madenciliği; istatistik ve veri tabanları alanlarında teknikleri birleştirerek, büyük veri tabalarından faydalı ve değerli bilgilere ulaşmayı mümkün kılmaktadır.²²² Veri madenciliğinin sigorta sektöründe kullanım yerlerini aşağıdaki şekilde sıralayabilmek mümkündür;

- Mevcut müşterilerin sigorta şirketi tarafından daha iyi tanınmasını sağlayabilmektedir.
- Sigorta sektöründe mevcut müşterileri gruplara ayırarak çıkarılacak risk davranış modellerinin yeni başvuruda bulunan müşterilere uygulanmasını sağlayarak riski minimize edebilmesini sağlamaktadır. Bir anlamda risk skorlamasının altyapısının oluşturulmasında kullanılabilmektedir.

²²⁰ Mehmet Mete Karadağ, “Genetik Testi ve Sigortacılık:Asimetrik Bilgi Boyutu”, **Active Dergisi**, 2004, İstanbul, s. 3.

²²¹ Hakan Eker, “İşletmelerde Tutulan Müşteri Verilerinin Anlamlı Hale Getirilmesi ve Etkin Kullanılması”, http://www.danismend.com/konular/bilgiveteknoyon/bilgi_veri_madenciligi.htm, s. 1. (02.12.2008)

²²² Ching ve Ng, a.g.e., s. 16.

- Mevcut müşterilerin ödeme performansları incelenerek, kötü ödeme performansı gösteren müşterilerin ortak özellikleri belirlenerek, benzer özelliklere sahip tüm müşteriler için yeni risk yönetim politikaları oluşturulabilmektedir.

- En iyi müşteriler veya müşteri gruplarının bulunmasında kullanılabilmektedir. Bulunan bu iyi müşteri gruplarına yönelik yeni pazarlama stratejileri geliştirilebilmektedir.

- Sigorta şirketleri tarafından düzenlenecek çeşitli kampanyalar ile mevcut müşteri kitlesinin seçimi ve bu müşterilere davranış özelliklerine yönelik kampanya şartlarının oluşturulmasının sağlanması, bu şekilde kampanyanın başarısı artırılabilir. Müşteriler çeşitli kriterlerde çeşitli gruplara ayrılarak, sadece bu gruplara yönelik spesifik kampanyalar hazırlanabilir.

- Mevcut müşteriler üzerinde şirket ürünlerinin çapraz satış kapasitesinin artırılması sağlanabilmektedir. Örnek olarak şirketin X ürününü alan müşterilerin çok büyük bir bölümünün Y ürününü de aldıklarını biliniyorsa, buna yönelik pazarlama stratejileri geliştirilebilir.

- Veri madenciliği ile şirketler mevcut müşterilerini tanıyarak MİY’de düzenleme ve geliştirmeler yapılabilirler. Bu sayede sigorta şirketlerinin müşterilerini daha iyi tanıyarak, müşteri gibi düşünme kapasitelerinin artırılması sağlanabilmektedir. Bununla işletmelere pazarda avantaj sağlayacağı unutulmamalıdır.

- Günümüzde var olan yoğun rekabet ortamında şirketlerin hızlı ve kendisi için en doğru kararı almalarını sağlayabilmektedir.

- Sigorta şirketleri veri analizi ile müşterilerini kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetler hakkında bilgilendirebilirler.

- Verilerin analizi ile birlikte şirketlerin; müşteriye göre ürün ve ürüne göre müşteri bulma esnekliğine kavuşacağı söylenebilir. Veri madenciliği, şirketlerin müşterileriyle bütünleşmiş satış politikaları oluşturmalarını sağlayabilmektedir.²²³

Veri depoculuğu anlayışının gelişmesiyle veri kalitesi birden çok önemli hale gelmiştir. Verilerin neyi temsil ettiğini, gerçekte ne anlama geldiklerini ve nasıl kullanılacaklarını bilmek bir uygulama bölgesindeki konu uzmanlarına has bir iş olmaktan çıkmış, gerçek son kullanıcıların kullanımına sunulmuştur.²²⁴

3.2.2. Sigorta Sektöründe İnternet Teknolojilerinin Uygulamaları

Günümüz pazarlama koşullarında mevcut müşterilerin değeri, kazanılması olası müşterilere göre çok daha fazladır. Bu nedenle şirketlerin büyük bir bölümü ellerindeki müşterileri korumaya yönelik programlar geliştirmektedirler. Bu amaçla kullanılan çeşitli araçlar içinde doğrudan müşterilerle iletişimi sürekli olarak sağlayan ve müşteri tabanını sürekli olarak güncelleyerek aktif hale getirmeye çalışan elektronik MİY sistemi giderek çok daha fazla şirket tarafından tercih edilmektedir. Şirketlerden müşterilere doğru yönelen elektronik ticaret, son yıllarda iş yapmanın önemli bir yolu olarak ortaya çıkmıştır.²²⁵

Sigorta sektörü genellikle tutucu bir sektör olarak düşünülür. Ancak, sigorta sektöründe yer alan şirketler internet uygulamalarının genişlemesiyle birlikte bu alana ciddi tutarlar yatırmaktadırlar. E-ticaret prosesine yatırım ile birlikte web sitelerinin dinamik bir yapıya kavuşması için yeniden dizaynı da düşünülürse yatırım miktarlarının oldukça yüksek boyutlara geldiği görülmektedir.²²⁶ Şirketlerin kar, ciro, maliyet ve üretim miktarı gibi her türlü verisinin ölçme amacıyla değerlendirildiği gibi MİY’de performans değerlendirmede somut sonuçlar vermesi açısından anlamlı olmaktadır. Ancak MİY’de kullanılan verilerin bütünlüğü, saklanma koşulları, veri elde etme maliyetlerinin yüksek olması gibi nedenlerle çeşitli sorunlar söz konusudur. Bunun yanı sıra şirketlerin büyük çoğunluğunun bir internet şirketi veya bilgi şirketi olma yolunda

²²³ Eker, a.g.m., s. 2.

²²⁴ David Marco, “MME Best Practices Case Study: Allstate Insurance”, **DM Review Magazine**, Part 1, 2005, <http://www.dnreview.com/issues/20050201/1018141-1.html> (29.11.2008)

²²⁵ Fjermestad ve Romano, a.g.e., s. 149.

²²⁶ The European e-Business Market Watch, a.g.e., s. 17.

attığı adımlar, doğrudan pazarlamanın giderek artan hakimiyeti ve müşterilerle şirket arasında değer değişimi yaklaşımının giderek fazla benimsenmesi gibi eğilimler elektronik MİY'in yakın gelecekte çok daha fazla önem arz edeceğini göstermektedir.²²⁷

İş anlayışını geliştirmek için yeni fırsatlar, sigorta şirketlerinin maliyetleri indirmelerine, iş süreçlerini geliştirmelerine ve etkinliklerini arttırmalarına yardım edebilir. Bunun diğer bir yolu ise, hizmete yönelik mimari ve internet hizmetlerinden en üst düzeyde faydalanan çözümleyici ve esnek bir MİY platformu ile birlikte, içerik yönetim sistemini tamamlamaktır. Böyle bir platform, her bir müşteri temsilcisinin yetkileri ve sorumluluklarına uygun olarak birleştirilmiş ve uygun zamanlı müşteri anlayışı sağlayabilmektedir. Müşteriler bilgiye ve belgelere internet yolu ile zaman kazanarak ve servis seviyesini yükselterek ulaşabilmektedir. Sigorta şirketleri internet hizmeti araçlarını kullanarak, MİY uygulamalarını daha etkin bir şekilde kullanabilmektedir.²²⁸

Elektronik MİY ile yeni müşteri elde etmenin giderek pahalı bir işlem haline geldiği günümüzde eldeki mevcut müşterilere sunulan hizmetleri geliştirme, çapraz satış kanallarını oluşturma ve müşterinin yaşam boyu değerini arttırmaya yönelik çalışmalar internet ortamında çok daha düşük maliyetle ve çok daha etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir.

3.2.2.1. Sigorta Sektöründe E-MİY Kavramı

Günümüz dünyasında siyasi, ekonomik ve sosyal konularda hızlı bir değişim ve dönüşüm süreci yaşanmaktadır. Bu değişim rüzgarı; bilgi teknolojisi ve telekomünikasyon alanında yaşanan gelişmelere bağlı olarak ve bilginin öneminin artması sebebiyle bütün dünyayı etkisi altına almıştır. İletişim ve bilgi teknolojileri alanında sağlanan ilerlemelerin, ülkenin kalkınmasında ve daha geniş bir anlamda tüm ekonomik ve sosyal konularda çok önemli sonuçlar doğurması her iki sektördeki gelişmelerin kendi alanları ile sınırlı kalmayıp, çok farklı ekonomik endüstriyel

²²⁷ İbrahim Kırçova, *İşletmelerarası Elektronik Ticaret*, Yayın No:2001-32, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2001, s. 27.

²²⁸ Microsoft Dynamics CRM, *CRM Solutions for Insurance Organizations*, White Paper, USA, 2008, s. 6.

sektörlerde verimliliği ve karlılığı arttırmasından ve üretimdeki rekabet gücünü doğrudan etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Teknoloji alanındaki bu gelişmelerden doğrudan etkilenen sanayi toplumlarının bilgi toplumlarına dönüşmeye başladığı ve bilginin ekonomik bir değer olarak ortaya çıktığı günümüzde internet tabanlı uygulamalar son derece önem arz etmektedir.²²⁹

Sigorta şirketleri, bugüne kadar interneti, ürünlerini pazarlayabildikleri ilave bir imkan olarak görmüşler, bankalar ve aracı şirketlere göre internete daha mesafeli yaklaşmışlardır. Açmış oldukları web sitelerinde, genellikle kuruluşlarını ve ürünlerini tanıtmışlar, işlerini daha verimli kılmak için internetin sağlamış olduğu fırsatları, birçok nedenden dolayı yeterince kullanamamışlardır.²³⁰

Elektronik ticaret, geleneksel satış kanalları dışında müşterilere elektronik ortamda -ağırlıklı olarak internet sitelerinde- alışveriş olanağı sunan yaklaşımdır. Elektronik ticaret bir taraftan müşteri beklentilerini karşılamak, müşteri memnuniyetini sağlamak için alternatif kanal olarak internetin devreye sokulması şeklinde uygulanabildiği gibi, diğer taraftan geleneksel satış maliyetlerine göre çok daha avantajlı olduğu için kurumların satış stratejileri içinde ana satış kanalı ya da tek satış kanalı olarak internet siteleri ile ortaya çıkan uygulamaları bulunmaktadır.²³¹ Bu sistemler sayesinde gelen müşteri taleplerini kabul etme ve değerlendirme işlemi de elektronik ortamda yapılabilmektedir.²³²

Elektronik ticaret kavramı, maliyetleri azaltarak firmanın rekabet gücünü arttırmakla birlikte yüksek başlangıç maliyetleri ve kurumun klasik çalışma şartlarına alışmış iç dinamiğinin güçlü muhalefetiyle karşılaşma riski gibi olumsuzluklara da sahiptir. Ancak müşterilerin elde edeceği daha düşük fiyatlar, daha esnek ve şeffaf yapı gibi avantajları düşünüldüğünde, gelecekte e-sigortacılık ürünlerine olan talebin artacağı düşünülmektedir. Günümüzde internet, yaygın bir bilgi ve iletişim platformu olmanın yanı sıra etkili bir dağıtım kanalı konumuna da gelmiştir. İlk internet kullanıcıları,

²²⁹ M.Ünsal Elbeyli, **Sigorta ve Sigorta Pazarlaması**, Geliştirilmiş II. b., İstanbul, 2001, s. 114.

²³⁰ Y. Kemal Çuhacı, "İnternet ve Sigortacılık", **Birlik'ten Dergisi**, Kasım 2000, <http://www.tsrsb.org.tr/tsrsb/Yay%C4%B1nlar/Birlikten+makaleler/Genel/INTERNET+ve+S%C4%B0GORTACILIK+SEKT%C3%96R%C3%9C.htm>, s. 1. (03.12.2008)

²³¹ Aydın, a.g.m., s. 12.

²³² The European e-Business Market Watch, a.g.e., s. 32.

teknolojiyi yakından takip eden ve yüksek gelir grubuna dahil genç insanlarken, ikinci nesil kullanıcılar teknolojiadaki gelişmelerle daha az ilgilenen, internetin zaman kazandırma kolaylığını daha çok benimsemiş bir topluluk olarak dikkat çekmektedir. İnternet kullanıcısı profilindeki bu değişim, on-line tabanlı ticaretin demografik olarak daha homojen kitleler üzerinde giderek yaygınlaşacağını göstermektedir. Elektronik MİY, şirketlerin pazarlama beceri ve kabiliyetlerini geliştiren en son tekniklerden biridir.²³³

Yeni müşteri kazanmak zor olduğundan dolayı, elinizdeki müşterinin tatminliği ve müşteri yaşam boyu değerini maksimize etmek çok önemlidir. Müşteri yaşam boyu değeri, müşterinin potansiyel ömrünün işletmelerin kazancına olan katkısını inceleyen bir prosestir ve her bir kişiden gelen bireysel katkıya bakmak yerine kullanılır. Bir müşteriyi ömür boyu müşteri yapmakta yatan anahtar etken bireyin organizasyon ile olan ilişkisidir. Bir müşteriyi kazanmak yerine, elde tutmaya tercih edilip odaklanılan gelir potansiyeli ve pazarlama verimi pazarlama literatüründe gösterilmektedir. Bilindiği gibi, yüksek seviyedeki müşterinin bilişsel uyumsuzluğu müşterinin tatmin düzeyini azaltır ve bu nedenle de tekrar satın alma, müşteriyi tatmin edebilmek için daha fazla dikkat ve daha büyük miktarda sadakat beslemek gerektirir. Müşteri ile ilişkiye sahip olmak ve onu yönetebilmek sadakati arttıran bir yöntemdir. MİY'in en büyük yardımı müşteri eşitliğini yaratmada yardım etmek ve onu arttırmaktır. Birçok çalışma MİY'in hem şirkete hem de müşteriye çok büyük faydalar sağladığını vurgulamaktadır. Müşteriyi elde tutma çalışmaları, müşterinin elde tutma seviyesini arttırmak ile kazancın da artabileceğini göstermektedir. E-MİY birçok online perakendecinin kolaylıkla şikayet etmesi, e-mail kapasitesi, ilk kez kullanacak olanlara bilgi verme, mail listeleri, sıklıkla sorulan soruları, üyelik faydaları, web sitesinin kişiselleştirilmesi, gibi özellikleri sağlamaktadır. Başarılı bir e-MİY uygulaması müşteriler ve şirket için faydalı olabilir.²³⁴ Yapılan birçok uygulama fazla sayıdaki e-

²³³ Emerald Insight Staff (Contributor), *Customer Relationship Management*, Bradford, GBR: Emerald Group Publishing Limited, 2005, s. 410.

²³⁴ Emerald Insight Staff (Contributor), a.g.e., s. 412.

MİY faktörlerinin müşteri memnuniyet seviyesiyle bağlantılı olduğunu göstermektedir. E-MİY uygulamaları arttıkça müşteri memnuniyetinin de arttığı gözlenmektedir.²³⁵

E-MİY kavramının çeşitli avantajlı yönleri mevcuttur. Veriler e-MİY yeteneklerinin devreye girmesi ile daha kolay toplanabilir hale gelmektedir. Bir kurumun farklı birimleri arasında veri paylaşımı kolaylaşacağı gibi, farklı fonksiyonları yürüten departmanlar ortak müşteri verilerini daha kolay paylaşabilir hale geleceklerdir. Müşteri perspektiflerinde kişisellikten çok, kurumsallık ön plana çıkmaktadır. Veri toplamanın kolaylaşması verileri daha güncel hale getirerek, gerçek zamanlı (real-time) şirket modellerine ilk adımlar, e-MİY ile başlayacaktır. Müşteri grupları dinamizm kazanacaktır. E-MİY sayesinde karma kanal yapısı gelişerek, katma değerleri birbirlerinin üzerine inşa edilen kanallar, ortak e-MİY sistemleri kullanmaya başlayacaklardır. E-MİY, etki ve tepki sürelerini düşürmektedir. Şirketlerin, servis talepleri, satış fırsatları gibi tetikleyici olaylara tepki süreleri artmaktadır. “Çağrı merkezleri” hayatımızda daha fazla yer alacaktır. Haberleşme kanallarının genişlemesi “çağrı merkezleri” nin yapılarını değiştirecek ve telefona bağımlı olmaktan çıkaracaktır. Her alışverişle birlikte müşteri veri tabanını genişletecek etkileşim verileri de kaydedilmeye ve işlenmeye başlayacak olup, cevap sürelerini azaltmak ve cevap maliyetlerini düşürmek için proaktif modeller geliştirilecektir. E-MİY sistemleri katılım yetenekleri artan self-servis unsurlar ile donatılacaktır.²³⁶

3.2.2.2. Sigorta Sektöründe İnternet Teknolojilerinin ve E-Ticaretin Yaygın Olarak Kullanılmasını Engelleyen Nedenler

Sigorta ürünleri genel olarak içerik açısından olarak oldukça karmaşık görülmektedir.²³⁷ Özellikle bazı ürünlerin kompleks yapıları, internet üzerinden satışlarını güçleştirmektedir. Az sayıda parametresi olan, satış aşamasında çok fazla tavsiyeyi gerektirmeyen kasko sigortası, trafik sigortası, seyahat sağlık sigortası gibi

²³⁵ Paul W.Clark ve Neel Das, “Exploring the Use of E-CRM Elements and Effective Website Design as Tools for Reducing Consumer Post-Purchase Cognitive Dissonance”, *Journal of Technology Research*, Vol 1, April 2009, ss. 3-4.

²³⁶ CRM in Turkey, “Türkiye’nin CRM Tarifleri”, s. 1.
<http://www.crminturkey.org/crm/crmtarif/default.asp?page=10> (15.01.2009)

²³⁷ The European e-Business Market Watch, a.g.e., s. 25.

ürünler, internet üzerinden satışa daha uygundur.²³⁸ İnternetin sigorta şirketleri tarafından yoğun bir şekilde kullanılmamasının diğer bir nedeni, sigorta şirketi ile sigortalı arasındaki temasın, sigortacılığın doğası gereği çok az olmasıdır. Halbuki, ürün yapısı alıcı ve satıcı arasındaki teması sıklaştırdığı ölçüde internet kullanımı yaygınlaşacaktır.

Şirketlerin özellikle internet teknolojilerini kullanarak faaliyette bulunduğu endüstride tüm müşterileri ile anında ilişki kurabilmekte ve rekabet avantajı yaratabilmektedir.²³⁹ Ancak tüketici kesimin interneti güvenilir bir aracı olarak görmemesi de, sigortacılıkta internetin yaygınlaşmamasında önemli bir etken olarak görülebilir. Sigorta görüşmeleri sırasında sigortalıya ait ve gizli kalması gereken bilgiler, sigorta şirketine güvenle verilmektedir. Sigorta işlemlerinin çok hassas veriler içermesi nedeni ile müşterilerin veri güvenliği ile ilgili çekinceleri olabilmektedir.²⁴⁰ Oysa, internet sigortacılığında, gizli kalması gereken bu bilgilerin başkaları tarafından ele geçirilme tehlikesi vardır. Bu güven boşluğu, kişilerin sigorta alırken interneti tercih etmemesi için önemli bir neden olabilmektedir. Tüm ülkeler için olmasa da, yine bazı ülkeler için geçerli ve internetin gelişmesine engel olan diğer bir neden ise yasal düzenlemelerdir. Örnek olarak, Amerika Birleşik Devletleri'nde internet üzerinden pazarlama ve satış yapabilmek için tüm Eyaletler'de faaliyette bulunma ruhsatının alınmış olması gerekmektedir.²⁴¹ Ancak, internet teknolojisi sadece yeni bir dağıtım kanalı olarak algılanmayıp şirketin yönetim konsepti içerisine dahil edilmesi gereken bir kavramdır. Böylelikle, internet, sadece satışların yükseltilmesinde kullanılan bir unsur olarak değil, hizmet kalitesini destekleyecek bir artı değer hem de satış ve hizmet maliyetlerini düşürecek bir araç olarak da kullanılabilir. Tüm iş sürecinin standart bir bilgi akışı içerisinde bütünleştirilmesi, verileri toplayıp analiz etmenin maliyetini de azaltacaktır.

Sigorta sektöründe internet kullanımını engelleyen nedenlerden bir tanesi de elektronik imza ile ilgili yaşanan sorunlardır. Avrupa Birliği üye devletleri arasında

²³⁸ Donaldson, Lufkin ve Jenrette, "Insurance: Setting a Course in Uncharted Waters", **Swiss Re Economic Research & Consulting**, 2000, s. 15.

²³⁹ Eren, a.g.e., s. 151.

²⁴⁰ The European e-Business Market Watch, a.g.e., s. 25.

²⁴¹ Y. Kemal Çuhacı, a.g.m., s. 1.

Elektronik İmza Direktifi sayesinde, elektronik imzanın kullanımını kolaylaştırmıştır. Buna rağmen, Avrupa Birliği üyesi ülkelerdeki şirketlerin ve müşterilerin buna alışık olmamaları nedeni ile internet üzerinden sözleşme imzalamak hala pratik bir problem olarak varlığını sürdürmektedir. Son olarak, sigorta poliçelerinin internet üzerinden dağıtımı, interneti geleneksel dağıtım kanallarından daha zor bir dağıtım kanalı haline getiren bir takım sorunlar içermektedir.²⁴²

Avrupa’da ve Amerika Birleşik Devletleri’nde, e-ticaret ve iç e-işletme başarısına ait olan beklentiler henüz karşılanmamıştır. Bu alanda çalışmalar yapan bazı sigorta şirketleri müşterilerini online sigorta ürünlerine imza atmak için ikna etmede zorlanmaktadırlar. Şirketler büyük ölçekli e-ticaret uygulamaları geliştirmek için çaba gösterirken, talebin düşük kalması yatırımların geri dönüş süresi açısından bu alana yatırım yapan şirketleri zorlayabilir.²⁴³

Bu aşamaya kadar kurum ve müşteri arası elektronik ticaret B2C* (Firmadan müşteriye – Business to Consumer) tabanında incelediğimiz internet olgusu, B2B (Business to Business) boyutunda da kullanılabilecek bir enstrümandır. İnternet teknolojisinin ilk zamanlarında daha baskın uygulama türü B2C iken e-ticaret kavramı günümüzde B2B boyutunda daha hızlı ilerlemektedir. Sigortacılık alanındaki ilk B2B örnekleri, kaza ve sağlık sigortaları alanında hayat bulmuştur. Bu tür örnekler, ülkemiz ortamında uygulanabilirlikleri açısından incelenebilecek çalışmalardır. Ülkemizdeki sınırlı sayıdaki B2B örnekleri arasında Doğal Afet Sigortaları Kurumu’nun (DASK) çalışması dikkati çekmektedir.

Zorunlu deprem sigortası poliçelerinin yetkili sigorta şirketleri ve acenteleri tarafından merkezi bir internet altyapısı ile hızlı ve güvenilir bir şekilde üretilmesini sağlayan söz konusu DASK uygulaması, B2B çalışmalarının sigortacılık sektöründe ve ülkemiz koşullarında da etkin bir şekilde kullanılabileceğini gösterir niteliktedir. Yabancı piyasalarda elektronik sigortacılık alanında yaşanan bu gelişmeler ve yakın gelecekte on-line poliçe satışlarından beklenen yüksek prim üretimi rakamları, ülkemiz sigortacılık sektörü açısından önemli birer işaret olabilir. Sigorta şirketlerinin gerekli

²⁴² The European e-Business Market Watch, a.g.e., s. 25.

²⁴³ The European e-Business Market Watch, a.g.e., s. 17.

* İnternet üzerinden şirketler ile müşteriler arası pazarlama ve satış uygulamalarına verilen kısaltmadır.

altyapı yatırımlarına ağırlık vererek elektronik sigorta kavramına mümkün olan en kısa sürede uyum sağlamaları faydalı sonuçlar verebilir. Elektronik ticaret kavramı ülkemizde henüz yeterince gelişmemiş olsa da sigorta şirketleri bu alanda öncü adımlar atabilir. İnternet sigortacılığı, sigortalının ihtiyaçlarına yönelik poliçeler hazırlanmasına, aradaki iletişimin daha kısa zamanda kurulmasına, teminatın esneklikle belirlenmesine ve risk yönetimi desteğinin daha etkili olmasına imkan sağlamaktadır. Birçok müşteri, sosyal ilişkilerden dolayı her zaman kişisel olarak danışmayı tercih etseler de, karmaşık olmayan sigorta ürünleri için internet teknolojileri ile satış imkanı bulunmaktadır.²⁴⁴ Sigorta firmaları, on-line satış trendini yakalayarak hem rekabet güçlerini koruyabilir, hem de satış ağlarında çeşitlenme sağlayarak pazarlama etkinliklerini arttırabilirler. Ayrıca internet teknolojileri aracılığıyla şirketlerin tüm birimleri anında iletişime geçerek, hızlı bir şekilde bilgi paylaşımı sağlayabilirler.²⁴⁵

3.2.3. Sigorta Sektöründe Pazarlama Kavramı

Çağdaş pazarlama anlayışında, ister mal isterse hizmet olsun, pazarlanan ürün hedef tüketici ve müşterinin sorununun çözümüdür. Sorun ve çözüm birlikte ele alındığında, başlangıç noktası, sorunun teşhisidir. Bu teşhis ışığında geliştirilecek pazarlama programı, sorunun çözümü olmalıdır. Bu nedenle, sigorta pazarlamasında amaç, öncelikle hedef sigortalının gelecekteki muhtemel risk türlerini ve seviyelerini belirlemek ve buna uygun pazarlama programlarını geliştirmektir.²⁴⁶

Sigorta, tüketicinin veya müşterinin tabii dengelerinin gelecekteki bozulma ihtimaline karşı geliştirilmiş bir çözüm ve bu çözümü içeren hizmet olarak değerlendirilmektedir. Başka bir ifade ile sigorta pazarlamasının özünde, tüketici veya müşterinin tabii dengesinin bozulma ihtimaline karşı onu yeniden kuracak veya ikame edecek bir ödülün ve bu nedenle oluşacak bir mutluluğun pazarlaması yatmaktadır. Böylece, sigorta pazarlamasında tüketici veya müşteriye, bugünkü mutluluğun devamı vaat edilmektedir. Yani, sigorta hizmetiyle ve poliçesiyle, tüketiciye veya müşteriye “vaat edilmiş bir mutluluk” pazarlanmaktadır.

²⁴⁴ The European e-Business Market Watch, a.g.e., ss. 25-26.

²⁴⁵ Eren, a.g.e., s. 151.

²⁴⁶ Muhittin Karabulut, **Sigorta Pazarlaması**, Yayın No:196, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1988, s. 2.

Sigortacılık ile ilgili faaliyetler hizmetler kapsamına girmektedir ve hizmet alanının içinde somuttan soyuta giden derecelendirmenin soyut kısmında yer almaktadır. Sigortacılığın soyut hizmet karakteri durumun gereğine göre değişkenlik taşıyabilir. Pazarlama sigortacılık alanında bariz bir gelişme gösterememiştir. Ancak diğer taraftan pazarlamanın belli unsurlarının uzun yıllardan beri sigortacılık faaliyetlerinin içinde yer aldığı görülmektedir. Günümüzde sigorta tüketicisi veya müşterisi için “gelecek” gerçek bir sorundur. Sigortacı, muhtemel müşterisine geleceği ve bunun taşıdığı belirsizliğin getirebileceği riskin önemini fark ettirmemekte ve bu şekilde oluşmuş ihtiyaçların çözümünü pazarlamaktadır. Gelecek muhtemel bir sorun olduğuna göre, tüketici veya müşteri üzerinde bir endişe yaratmaktadır. Bu nedenle tüketici veya müşteri gelecekte karşılaşılabileceği riskleri minimum düzeyde tutmaya çalışmaktadır. Sigorta ihtiyacı, geleceğin bugünden yaşanması nedeniyle, muhtemel sigortalının fiziksel ve mali varlığının, ayrıca sorumluluklarının tesadüfi risklere karşı korunmasından kaynaklanmaktadır.²⁴⁷

Her sigorta kuruluşunda satış işlevi gelişmiştir. Sigorta endüstrisinin gelişmiş özelliklerinden biri öteden beri satış için tüketiciyle kendi mekanında ilişki kurma alışkanlığıdır. Bazı istisnalar dışında, sigorta satışı tarihsel olarak merkezden veya şubeden satış yerine kişisel temas veya direkt posta kanalları ile gerçekleştirilmiştir. Pazarlama faaliyeti hiçbir zaman sadece satış ve reklam işlemlerine indirgenmemelidir. Sigortacılığın işlevsel yönünün temel öğeleri arasında; piyasa analizi, pazar araştırması ve pazarlama planlaması ön planda gelmektedir.²⁴⁸

Sigorta sektörü pazarlama konusu ile yaklaşık 20 yıl önce tanışmıştır. Şirketler zaman içerisinde pazarlama anlayışını bünyelerinde daha sık kullanır hale gelmişler, pazarlama zihniyeti Türk sigorta sektörüne iyiden iyiye yerleşmiş ve şirketlerin önemli bir fonksiyonu haline gelmiştir. Değişen ve gelişen koşullar çerçevesinde pazarlama anlayışının zamanla daha da önemseneceği anlaşılmaktadır. Bugünkü anlayışa göre pazarlamayı aşağıda belirtilen ana hatları ile tanımlamak mümkündür.

²⁴⁷ Karabulut, a.g.m., s. 4.

²⁴⁸ İron Kwan, **Sigorta Pazarlaması**, Derleme: Ergin Gediz, İstanbul: Türk Sigorta Enstitüsü Vakfı Yayınları, 2003, s. 24.

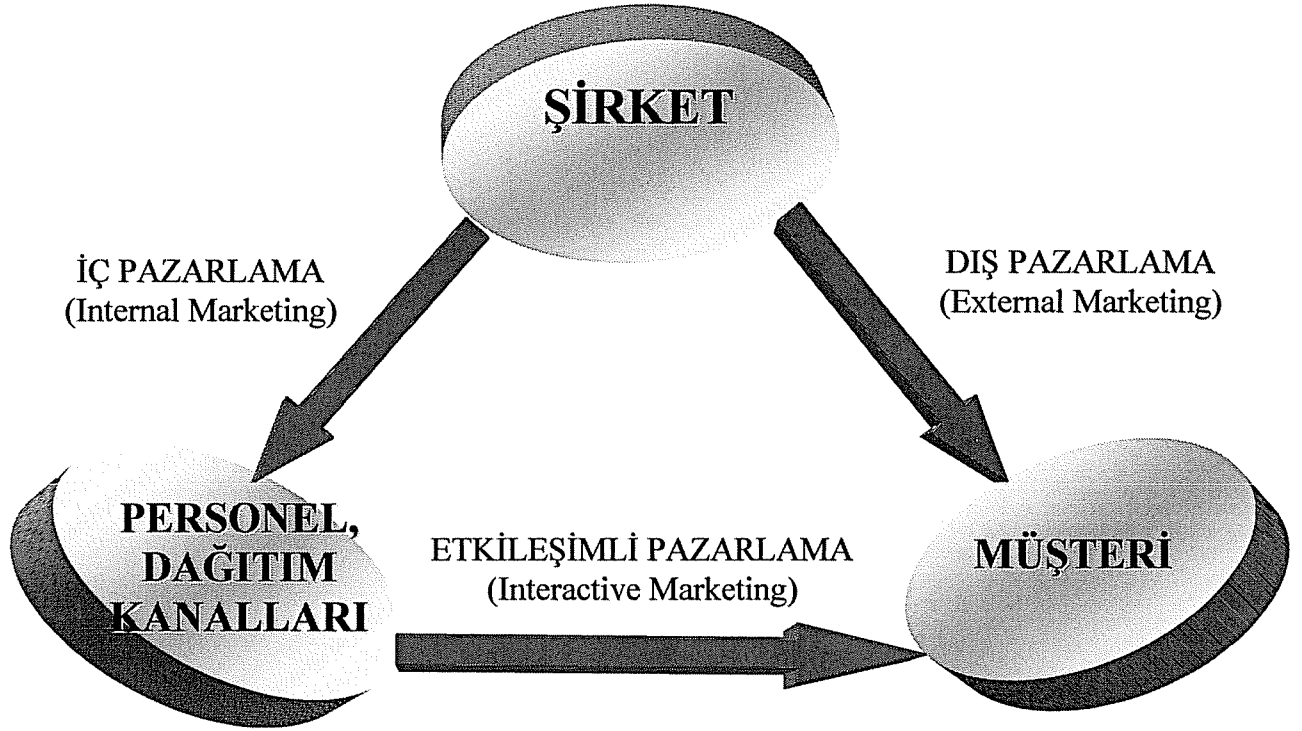
Buna göre pazarlama;

- Sigortacılık açısından tatmin edilmemiş müşteri arzu ve ihtiyaçlarının bulunup belirlenmesi,
- Bu arzu ve ihtiyaçların ölçülerek değerlendirilmesi,
- Bunlardan hangilerinin sigorta şirketi tarafından tatmin edilebileceğinin kararlaştırılması,
- Hedef piyasaların seçimi,
- Seçilen hedef piyasalara hangi sigorta hizmetlerinin sunulacağının belirlenmesi ve bütün bunlara ilişkin pazarlama programlarının geliştirilmesi olarak tanımlanabilir.²⁴⁹

Bir sigorta şirketi için pazarlama ve satış faaliyetlerinin önemi büyüktür. Öncelikle ülkemizde sigortacılığın geniş kitlelere yaygınlaştırılması, sigorta bilincinin tabana indirilmesi ve halkımızın bilinçlendirilmesi bakımından satış faaliyetinin kaynak yaratan önemli bir yönü mevcuttur. Diğer yandan sigortacılık faaliyetleri acenteler aracılığı ile pazarlandığı için acentelerin pazarladıkları hizmeti son derece iyi tanımaları ve tanıtmaları gerekmektedir. Bu bakımdan satış ve pazarlama fonksiyonu içerisinde acentenin önemi de böylece ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda şirket - dağıtım kanalı - müşteri üçlemesi sigorta şirketlerinde pazarlama üçgeni olarak karşımıza çıkmaktadır. (Şekil 4) Tüm bu çabaların içerisinde işin beşeri yönleri, satıcı-müşteri ilişkileri, tutumlar, çalışma biçimleri kalite ve satış sonrası hizmetler sunulan hizmetin bir bütün olarak önemini daha çok ön plana çıkarmaktadır.²⁵⁰

²⁴⁹ Cengiz Sarıkayalı, “Sigortacılıkta Pazarlama ve Satış Semineri”, **Birlik’ten Dergisi**, Yıl:1, Sayı:6, İstanbul, 2000, s. 1.

²⁵⁰ Sarıkayalı, a.g.m, s. 1.



Şekil 4 : Sigorta Şirketlerinde Pazarlama Üçlemesi

Kaynak: Ercan Turfan, “Finans ve Sigorta Sektöründe CRM”, 2003, http://www.btvizyon.com.tr/download/sfs_05_03_15.PPT., (12.04.2008), s. 26.

Sigorta bir hizmettir. Sigortacı gözle görünmeyen ancak yararları tazminat ödendikten sonra hissedilebilen bir hizmet sunmaktadır.²⁵¹ Sigortacılık, mallardan bağımsız olarak satışa sunulan dokunulmaz, elle tutulmaz yararlardandır.²⁵²

Sigorta sektöründe pazarlama faaliyetleri genellikle sigorta şirketleri tarafından yürütülür. Ürünler sigorta şirketleri tarafından tasarlanır ve geliştirilir. Şirketler ürün tasarlarken müşteri istek ve beklentilerini bilen sigorta aracılara danışır. Sigorta sektöründe bazı ürünler hariç, fiyatlandırma da sigorta şirketleri tarafından yapılmaktadır. Şirketler maliyetleri karşılayacak, aracı gelirlerini sağlayacak ve makul bir kar içeren fiyatlar belirlemektedirler. Şirketlerin risk seçim becerileri, fiyatların rekabetçi olmasına yardımcı olmaktadır. Ülkemizde sigorta şirketlerinin ana dağıtım

²⁵¹ Sarıkayalı, a.g.m., s. 24.

²⁵² İlhan Cemalcılar, “Pazarlama”, İstanbul: Beta Kitabevi, 1994, s. 90.

kanalı sigorta acentelerdir. Şirketler iyi hizmet vermek için güçlü bir acente ağı oluşturmak istemektedirler.²⁵³

3.2.4. Sigorta Sektöründe Pazarlama Stratejileri

Sigorta sektöründe pazarlamaya konu olan ürünler yani sigorta poliçeleri, satın alındıkları risklere karşı güvence sağlamalarına rağmen, diğer ürünler gibi gözle görülüp elle tutulamadıkları için pazarlanmaları noktasında çeşitli zorluklar söz konusudur. Bu nedenle sigorta primini ödemek birçok insan için gerçekleşme ihtimali düşük olan bir durum için maddi olarak fedakarlık yapma şeklinde düşünülmektedir. Sigortanın bu özelliğinden dolayı veya başka bir ifade ile bu şekilde görülmesinin yarattığı zorluklar sebebiyle sigorta şirketlerinin pazarlama örgütleri ve stratejileri çok büyük önem kazanmaktadır. Sigorta şirketlerinin genel bir pazarlama politikasına sahip olmaları kaçınılmaz bir zorunluluktur. Sigorta şirketleri pazarlama faaliyetlerini çeşitli pazarlama politikaları ile şekillendirmeleri ve yeni stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir.²⁵⁴

Büyüklüğü, kuruluş yılı, mali gücü, piyasadaki yeri ve etkinliği ne olursa olsun her sigorta şirketinin günün artan rekabet koşullarına ayak uydurup faaliyetlerine sağlıklı bir şekilde devam edebilmesi ancak zaman zaman mevcut sigorta ürünlerini gözden geçirip, günün koşullarına uyarlayabilmesi ve ayrıca karlı olabilecek yeni ürünleri araştırıp sigorta piyasasına sunmasıyla mümkündür.²⁵⁵

Sigorta şirketleri açısından, gerek mevcut ürünlerinde yapacakları değişiklikte ve gerekse yeni bir ürün tipinin piyasaya sürülmesinde önemli nokta, böyle bir gereksinimi doğru bir şekilde tespit etmektir. Doğru bir tespit yapabilmek için bazı şartlar gerekmektedir. Bu şartlar;

- Sigortacılık açısından tatmin edilmemiş müşteri istek ve gereksinimlerinin bulunup belirlenmesi,

²⁵³ Uğur Ergün, *Sigortada Pazarlama ve Satış*, Yayın No:4, İstanbul: Türk Sigorta Enstitüsü Vakfı Ders Notları, 2008, s. 11.

²⁵⁴ Muzaffer Aktaş, *Sigorta İstihsalcılığı*, Londra, 1992, s. 93.

²⁵⁵ Aktaş, a.g.m., s. 128.

- İstek ve gereksinimlerinin ölçülerek değerlendirilmesi,
- İstek ve gereksinimlerin hangilerinin sigorta şirketi tarafından tatmin edilebileceğinin kararlaştırılması,
- Hedef piyasaların seçilmesi,
- Seçilen hedef piyasalara hangi sigorta hizmetlerinin sunulacağının belirlenmesi ve bütün bunlara ilişkin pazarlama programlarının geliştirilmesi şeklinde sıralanabilir.²⁵⁶

Pazarlama karmasını, sigortacılığa uyarladığımızda “**Sigorta Pazarlama Karması**” için aşağıdaki gibi bir değerlendirme uygundur:

- **Hizmet:** Poliçe, teminat, güvence, garanti, huzur.
- **Fiyat:** Prim, indirim, ödeme koşulları (peşin/taksit).
- **Acente:** Kuruluş/hizmet yılı, bilgi-deneyim, çevre, itibar, güvenilirlik, mesleğe bakış, beşeri ilişkiler, hız, kalite, satış sonrası hizmet.
- **Tanıtım:** Reklam, promosyon, kişisel satış, propaganda, medya, halkla ilişkiler, referanslardır.

Bugünkü çağdaş anlayış çerçevesinde bu başlıklara yeni bir unsur daha eklenmiştir :

- **Pazarın Genişletilmesi:** Mevcut tüketicinin satın alma miktar ve sıklığının arttırılması, potansiyel müşterilerin fiili hale getirilmesi ve yeni pazarlama programlarının geliştirilmesine yöneliktir.²⁵⁷

Satış, etkileme sanatıdır veya insanların satın alma kararını vermesine yardımcı olmaktır. Müşteriden olumlu cevap alabilmek için ürün bilgilerini tam olarak aktarmak, gerçekçi ve samimi olarak müşteriyi dinlemek, dürüst davranmak ve olumlu bir tavır içinde olmak gerekir.

²⁵⁶ Sarıkayalı, a.g.m., s. 23.

²⁵⁷ Karabulut, a.g.m., s. 19.

Sigorta sözleşmelerinin tümünün bizzat sigorta şirketleri tarafından yapılması imkansızdır. Bu sebeple sigorta şirketleri tüm dünya da sigorta sözleşmelerini aracılar vasıtasıyla gerçekleştirirler. Sigorta aracılarının en önemli fonksiyonlarından biri de müşterilerine sigorta konusunda danışmanlık görevi yapmalarıdır.²⁵⁸ Sigorta aracıları, her şeyden önce sermaye toplama araçlarıdır. Sigorta aracıları kollektif tasarrufların büyük kısmının toplayıcısı oldukları gibi, aynı zamanda bu tasarrufların oluşmasında da rol oynarlar. Bu yönüyle sigorta aracılarının ekonomi üzerindeki önemi hiçbir zaman azalmamış aksine giderek daha da önem kazanmıştır. Büyük miktar tutan tasarruflar sigorta şirketlerine bu aracılar tarafından aktarılırlar. Aracıların ayrıca tasarrufların toplanmasının yanı sıra bir tür vergi toplayıcılığı fonksiyonunu yerine getirdikleri de görülmektedir. Çünkü toplanan bu sigorta primleri vergilendirilmektedir.²⁵⁹

İşletmelerde bilginin değerinin artması ve müşteri odaklı pazarlama anlayışının gelişmesiyle beraber; işletmeler ilişkide bulundukları müşteriler hakkındaki bilgileri toplamak, depolamak ve bu bilgileri yararlı bir şekilde kullanmak yönünde sistematik çalışmalara yönelmişlerdir. Bu yöneliş ile sigorta sektöründe de veri tabanlı pazarlama kavramı ortaya çıkmıştır.²⁶⁰

3.2.4.1. Sigorta Sektöründe Veri Tabanlı Pazarlama Aşamaları

Günümüzde pazarlar parçalanarak mini pazarlar haline gelmekte, bireysel müşteriye yönelik iletişim araçlarının ticari kullanımı ve sayısı artmakta, müşteriler bilinçlenmekte ve bireysel hizmet sunan şirketlere yönelmektedirler. Söz konusu ortamda sigorta sektöründe, pazarlama uygulamalarında müşteri veri tabanı kilit rol oynamaktadır. Bilgi teknolojilerindeki son gelişmeler sayesinde, şirketler binlerce hatta yüz binlerce müşteri veya müşteri adayı ile ilgili ayrıntılı bilgileri içeren ticari sır niteliğindeki kendi veri tabanlarını oluşturmakta ve müşteri veya müşteri grubuna yönelmede bu veri tabanlarından faydalanılmaktadır.²⁶¹ Müşteriler ile temas sağlama ve

²⁵⁸ Tekin Memiş, “Avrupa Birliği ve Türk Hukukunda Sigorta Aracıları”, *Reasürör Dergisi*, Sayı:34, İstanbul, 1999, s. 7.

²⁵⁹ Memiş, a.g.m., s. 8.

²⁶⁰ Mustafa Duran, “Yükselen Değer: Veri Tabanlı Pazarlama”, 2003, s. 1.

<http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/PAZ-VERI%20TABANLI%20PAZARLAMA.htm> (13.03.2009)

²⁶¹ İsmet Mucuk, *Pazarlama İlkeleri*, 13. b., İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001, s. 229.

ticari ilişkiler kurmak amacıyla müşteri veri tabanları ve diğer veri tabanlarını (ürünler, tedarikçiler ve satıcılar) inşa etme, muhafaza etme ve kullanma süreci olarak tanımlanabilen “veri tabanlı pazarlama” ise günümüzün piyasa yapısı içinde sigorta sektöründe önemli bir uygulama haline gelmektedir.²⁶² Sigorta sektöründe veri tabanlı pazarlama süreci aşağıda yer alan 3 aşamadan oluşan bir süreçle incelenebilir.

3.2.4.1.1. Müşteri Adaylarının Belirlenmesi ve Müşteri Veri Tabanlarının Oluşturulması

Veri tabanlı pazarlama sürecinin ilk aşamasında müşteriler ve müşteri adayları saptanmaktadır. Bu aşamada kullanılan veri tabanı, temel olarak şirketin ürününe ait bilgilerin saklandığı veri tabanıdır. Şirket müşteri isimlerini; kayıt kartları, muhasebe kayıtları, poliçe bilgileri gibi kendi iç kaynaklarından toplayabilir. Ayrıca, araçlar, acenteler veya satış temsilcilerinden elde edebilir. Diğer bir kaynaksa medyada verilen reklamlardır. Sigorta sektöründe çok sık rastlanan bir durum olmasa da dergi, gazete, internet gibi medyalarda verilen reklamlar müşteri adaylarını; kupon, yanıt kartı, telefon, faks veya elektronik posta aracılığıyla ilave bilgi almaya yönlendirebilir.²⁶³ Bu aşamada kullanılan veri tabanları, sürekli büyürler ve bir müşteri, veri tabanında defalarca yer alabilir, müşterinin aynı kişi olduğunu belirlemek çok zordur. Ancak son zamanlarda çok geniş uygulama alanı bulan T.C. Kimlik Numarası ile müşterinin aynı kişi olup olmadığı belirlenebilir. Bu aşamada müşteri ve adaylar saptandıktan sonra, isim, adres ve diğer bilgilerin bir veri tabanına yüklenmesi gerekmektedir.²⁶⁴ Bu aşamada ürün ve pazarlama veri tabanları iyi düzenlenmiştir, ancak çok sayıda veri tabanı vardır.

3.2.4.1.2. Müşteri Verilerinin Analizi

Sigorta sektöründe çoğunlukla büyük şirketler yer aldığı için, sigorta şirketleri birçok müşteri ve büyük miktarda müşteri verisi ile ilgilenmektedir. Ayrıca söz konusu verilerin yapılandırılması ve analiz edilmesi de gerekmektedir.²⁶⁵ Veri tabanlı

²⁶² Philip Kotler, *Marketing Management*, USA: Prentice Hall Inc., 2000, s. 652.

²⁶³ Robert Jackson ve Poul Wang, *Strategic Database Marketing*, USA: McGraw-Hill, 1998, s. 40.

²⁶⁴ Bob Stone, *Successfull Direct Marketing Methods*, USA: NTC Business Books, 1996, s. 40.

²⁶⁵ The European e-Business Market Watch, a.g.e., s. 30.

pazarlamanın bu aşamasında müşteriler üzerinde daha fazla yoğunlaşarak değişik ürünler için benzer gereksinimlere sahip müşteri grupları saptanmaktadır. Veri tabanlı pazarlamanın kullanılması ile daha kesin bölümlleme ve daha belirgin hedefleme yapılır. Ayrıca müşterilerin, şirketle ilgili iletişim bilgilerinin tümünün her an kullanıma hazır olması imkanını sağlar. Sigorta şirketleri mevcut müşterilerinden en yüksek faydayı sağlayabilmesi için müşterilerini ve ürünlerine olan talebi kendi sınırlarını iyi analiz ederek detaylı bir şekilde değerlendirmesi gerekmektedir. Ayrıca sigorta şirketinin hızlı ve nispeten daha düşük risk ile hareket etmesini sağlamanın yolunun müşteri verilerini doğru analiz etmekten geçtiği de bilinmektedir.²⁶⁶ Bu noktada kullanılan veri tabanı önemli faydalar sağlayabilir. Örnek olarak, hazırlanan bir pazarlama kampanyasında veri tabanı; pazar hedefinin tanımlanması, bölümlleme ve hedef pazar seçimi, medya seçimi ve kampanyaların test edilmesi amaçları ile kullanılabilir. Bu çalışmalar, sigorta şirketinin pazarlama çalışmaları için önemli destek sağlar.

3.2.4.1.3. Koordineli Müşteri İletişimi ve Bütünleşik Pazarlama Yaklaşımı

Koordineli müşteri iletişimi ve bütünleşik pazarlama yaklaşımı aşamasında planlama ile kampanyaya başlanır. Veri tabanı yardımıyla pazar aralığı tanımlanarak, hedef pazardaki olası müşterilerin ihtiyaçları, bunlarla iletişim kurma yolları ve müşterilerin tepkileri araştırılır. Veri tabanı kampanya analiz modeli yardımıyla, geçmişte edinilen konu ile ilgili bilgiler gözden geçirilir. Hedef pazar alt bölümlere ayrılarak, bunlara uygun olan yaklaşım şekli belirlenir. Müşteri ihtiyacını karşılamak için kullanılabilecek iletişim stratejileri içinden en uygunu seçilir. Bu iletişim türleri, telefon, faks, posta, yüz yüze iletişim, internet, e-mail, kataloglar veya bunların müşteri gruplarına uygun bir bileşimidir. Son zamanlarda internet kullanımındaki artış sebebiyle iletişim alternatifleri arasındaki e-mail ağırlığı artmış olmakla birlikte, geleneksel metotlarla da iletişim devam etmektedir.

Son aşamada müşteri veri tabanı, pazarlama ve alt birimleri ve diğer bölümler kapsamında uyumlu bir şekilde kullanılmaktadır. Tüm birimler, kapalı döngü içinde bilgi akışını kendiliğinden sağlar hale gelmekte ve veri tabanından yararlanmaktadırlar. Tüm fonksiyonların gerekli olan bilgiyi doğrudan almaları söz konusu olamayacağı için,

²⁶⁶ Eker, a.g.e., s. 4.

her bir fonksiyonel alt sistem otomatik olarak gerekli bilgiyi diğer alt ve üst sistemlerden alır. Fakat bu işlemler sırasında anahtar aşamalarındaki kritik bağlantıların yapılması ve bazı bağlantıların otomatik olarak oluşması sağlanmalıdır.

3.2.4.2. Sigorta Sektöründe Veri Tabanlı Pazarlamanın Faydaları ve Amaçları

Müşteri veri tabanları ile veri tabanlı pazarlamanın gelişme kaydetmesinde ve işletmeler için bu kadar çok önem arz etmesinde küreselleşmenin ve beraberinde getirdiği küresel rekabetin önemli bir rolü bulunmaktadır. Özellikle bilgi iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler işletmelerin bilgiye olan duyarlılıklarının artmasını da beraberinde getirmektedir. Bu çerçevede, bilgi iletişim teknolojilerinin pazarlama stratejilerinin hazırlanması ve uygulanmasındaki önemi gün geçtikçe artmakta, pazarlama çevresi ve müşterilere ilişkin bilgiler günümüz pazar ortamında stratejik rekabet anahtarı olma özelliğine sahip olmaktadır.

Bilginin bu kadar önem kazanması ile birlikte işletmeler, müşterilerden her an, her şekilde bilgi toplamaya çalışmaktadır. İşletmeler, veri tabanları aracılığıyla müşterileri hakkında panoramik bilgiler elde etmekte, bu doğrultuda daha başarılı müşteri ilişkilerine imza atabilmektedirler. “Günümüzde bir şirketin değeri, satışını yaptığı ürün ya da hizmetin tutarı ile ölçülmemekte, şirketlerin değerini belirleyen en önemli şeyi, bu şirketlerin elinde bulundukları müşterilerle ilgili veriler oluşturmaktadır”.²⁶⁷

Sigorta sektöründe müşteri veri tabanları ve veri tabanlı pazarlama işletmeye birçok noktada fayda sağlamaktadır:

- Müşterinin tanınmasına ve veri tabanlı pazarlama özelliklerinin belirlenmesine olanak sağlar. Müşterinin işletme ile olan ilişkisinin izlenmesi ve müşteri ile uzun dönemli ilişkiler kurulması söz konusu olur.
- Değişik pazar dilimleriyle farklı iletişim kurma şansı doğar. Kullanım sıklığı az olan müşterilerin tekrar poliçe satın almasını sağlayacak mesajlar oluşturulurken, sık sık

²⁶⁷ Balcı, a.g.e., s. 148.

poliçe alan kişilerin marka bağımlılıklarının pekiştirilmesine yönelik mesajlar gönderilir.²⁶⁸

- Müşteri veri tabanları aracılığıyla müşteri memnuniyetinin artmasını da sağlamak mümkün olur. Elde bulunan bilgiler çerçevesinde müşterinin hizmetten hoşnut kalıp kalmadığını öğrenmek, iletişim kurup, istek ve beklentileri hakkında fikir sahibi olmak mümkün olur.

- Müşteri ile birebir ilişki söz konusu olduğundan dolayı, rakiplerin pazarlama çalışmaları hakkında düşünce sahibi olmaları zorlaşır, hatta imkansızlaşır.

- Müşteri veri tabanları sayesinde, işletmelerin çapraz satış olayını gerçekleştirmesi söz konusu olabilir.

- Özel promosyon ve hediyelerin müşterilere doğrudan iletilmesi söz konusu olabilir. Müşteri veri tabanları ve veri tabanlı pazarlama yardımıyla işletmelerin müşteri yönetim programları oluşturması mümkün olabilmektedir.²⁶⁹

Klasik pazarlama anlayışının söz konusu olduğu dönemler içerisinde, satış odaklılık söz konusu olduğundan dolayı, müşteriler hakkında ayrıntılı bilgiye gereksinim duyulmamaktaydı. Konu modern pazarlama açısından irdelendiğinde, veri tabanlarının önemi anlaşılmaktadır. Çünkü, modern pazarlama anlayışında her şeyin merkezinde, odak noktasında müşteriler yer almaktadır.

Sigorta sektöründe veri tabanlı pazarlamanın amaçlarına bakıldığında ise şunları sıralamak mümkündür:

- Veri tabanı geliştirme konusundaki temel amaç, pazarlama bölümüne, müşteri verilerinin ilgili bölümlerine ulaşarak, en uygun ilişki yönteminin belirlenmesidir.

- Veri tabanları aracılığıyla müşterinin parasal durumunu incelemek mümkündür.

²⁶⁸ Jackson ve Wang, a.g.e., s. 40.

²⁶⁹ Jackson ve Wang, a.g.e., s. 40.

- Veri tabanı, pazar planlamacıları için etkili bir araçtır. Sas, Ramis, SPSS ve Focus gibi birtakım bilimsel temelli programların kullanılması, veri tabanının alt kümelerine de ulaşılmasını sağlar.

- Veri tabanlı pazarlamanın interaktif iletişime dayalı olmasından dolayı pazarlama çabalarının sonuçları kolaylıkla ölçülebilir. Bu amaçla, veri tabanı müşterinin şirket kampanyaları ve iletişim çabalarına verdiği karşılıkların kayıt edilmesi için kullanılabilir.²⁷⁰

- Yeni ürünlerle birlikte, yeni tabloların yaratılması da söz konusu olabilir. Müşteri veri tabanının belirli bazı bölümlerine bakılmak suretiyle müşteri profili elde edilebilmektedir.

- Büyük pazarların yeni yeni bölümlere ayrılması, müşterilerin artan gelirleri ile ihtiyaç dışı ürünler, yeni ürünler istemeleridir. Bunun dışında, satıcılar daha da uzmanlaşmakta ve ürün hakkında değişik kaynaklardan daha fazla bilgi elde etme çabası içerisine girmektedirler.

- Müşteri ile bireysel bir diyaloga girildiği zaman, değişik tepkiler beklenir.²⁷¹

Veri tabanlı pazarlamanın özünde, müşterilerle etkileşim kurulması, bire bir ilişkiler oluşturulması yatmaktadır. Sigorta sektörü içinde en önemli faydası bu etkileşimi ve ilişkiyi kurmasıdır. Sigorta sektöründe veri tabanlı pazarlamanın uygulanması bağlamında amaç, elde edilen bilgilerin müşteri istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesi noktasında kullanılması dolayısı ile müşteri memnuniyetinin sağlanması, müşterilerin sadık birer müşteri haline getirilmesidir. Bu çerçevede, veri tabanlı pazarlamayı uygulayacak olan bir işletmenin ilk olarak müşteri odaklı bir yapılanma içerisine girmesi gerekmektedir.

3.2.5. Sigorta Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi

Sigorta, kişiye özel hizmetin ve ürünlerin satış yapmakta kritik öneme sahip olduğu bir üründür. Bu müşterilerin ve sigorta şirketiyle olan geçmişlerinin gizli bilgileri yolu ile gerçekleştirilmektedir. Sigorta opsiyonları arttıkça ve ürünler

²⁷⁰ Murat Akın, "Müşteri Tatmininin Devamlılığını Sağlamada Yeni Bir Yaklaşım: Veri Tabanlı Pazarlama", **Pazarlama Dünyası**, Sayı No:73, Ocak-Şubat 1999, İstanbul, s. 17.

²⁷¹ Ayşe Hepkül ve Hakan Kağnıcıoğlu, "Veri Tabanlı Pazarlama", **Pazarlama Dünyası**, Sayı No:34, Temmuz-Ağustos 1992, İstanbul, ss. 12-13.

karmaşıklıştıkça, müşteriler daha mükemmel ve kişiye özel hizmeti her zamankinden daha çok talep etmektedirler.

Kötü ekonomik koşullar ve istikrarsızlığı da göz önünde bulundurursak sigorta şirketlerinin işi daha da zorlaşmaktadır. Ayrıca çağrı merkezi çalışanlarının, acentelerin veya brokerlerin bir müşterinin ilgisini çekerek çapraz, yeni veya ileri satış yapması için telefonda veya yüz yüze görüşmede kısıtlı bir zaman dilimine sahip oldukları bir gerçektir. Bu nedenle sigorta ürünü satacak aracının satış fırsatlarını yaratması ve maksimize edebilmesi için bu kısa zaman dilimini çok iyi kullanması gerekmektedir.

Sigorta sektörünün rekabet şartlarının gittikçe zorlaştığı bir dönemde yoğunlaşacağı konuların başında “elindeki mevcut müşteri gruplarına nasıl hizmet vereceği” ve “onları elinde nasıl tutacağı” gelmektedir. Bu nedenle sigorta sektöründe müşteri değeri kavramı giderek önem kazanmaktadır.²⁷² Sigorta sektöründe fiyat rekabetine dayalı müşteri kazanma ve elde tutma gittikçe artan bir şekilde şirketler aleyhine oluşan yüksek maliyetlere neden olmaktadır. Bu nedenle, şirketler arasında yaygınlaşan acente geçişlerinden kaynaklanan müşteri transferleri, bir şirket için yeni müşteri portföyü oluştururken, bir diğer şirket için yıllarca hizmet verdiği elindeki müşterisinin kaybını oluşturmaktadır. Sigorta şirketleri, satış kanallarına yeni müşteri adetlerini artırmaları için teşvik programları uygulamakta ve pazarlama faaliyetlerini bu yönde daha etkin kullanmaktadır. ABD’de bu yönde yapılan araştırmalar göstermiştir ki mevcut müşterilerin elde tutulması için harcanan çabayla elde edilen kazanç, yeni müşteri bulunması için harcanan çabadan çok daha verimli olmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda; eldeki müşteriyi tutmak için yapılan harcamaların, yeni müşteri elde edilmesi için yapılan harcamaya oranı 1’ e 5 olmaktadır. Başka bir ifadeyle mevcut müşterinin korunması, yeni bulunan müşteriye göre daha kazançlı hale gelmektedir. Bununla beraber yeni müşteri kazanımları şirketlerin büyüme stratejileri için de çok önemlidir. Ancak mevcut müşterileri kaybetmeden bu hedefleri gerçekleştirmek gerekmektedir.²⁷³ Eldeki müşterileri tutmak için ne yapılmaktadır? Yine yurtdışı uygulamalara bakıldığında; çok basit iki kuralın uygulandığı görülmektedir. Bunlar;

²⁷² Bryan Foss ve Merlin Stone, **CRM in Financial Services: A Practical Guide to Making Customer Relationship Management Work**, CT, USA: Kogan Page Limited, Milford, 2002, s. 448.

²⁷³ Mehmet Muratoğlu, “Eldeki Müşteri 1\$, Yenisi 5\$”, **Sigortacı Gazetesi**, İstanbul, Ekim-2009, s. 18.

- Mevcut müşterilere birden fazla ürün satışı yapmak ve
- Müşteri temaslarını sıklaştırmaktır.

Müşteri bağlılığı yaratmak ve o müşteri üzerinden yeni müşterilere ulaşmak en kuvvetli zincir halkasını oluşturmaktadır. MİY uygulamasına sahip bir elementer sigorta şirketine (acente, broker, vb. olabilir) telefon açtığınızda aracınız ile ilgili kasko teklifinizi çağrı merkezinden alırken size aracınızın peşin, vadeli, muafiyetli, deprem-sel-su teminatı olması durumundaki primleri anında söylemelidir. Farklı teminatlar istediğinizde telefondaki kişi alternatifli fiyatları sizi bekletmeden aktarmalıdır. Size özel hazırlanmış teklifiniz, belki de daha telefonda iken fax veya e-mail olarak size iletilmelidir. Teklifinizi yılbaşına yakın aldı iseniz yeni yılınız kutlanır. E-mail ile birlikte ürünü tanıtan sunum da gönderilebilmektedir. Ürünü satın almak için 2 gün sonra aradığınızda tekrar tekrar aynı bilgileri vermekle uğraşmazsınız, hatta size daha önce kullandığınız kredi kartı ile mi ödemek istediğiniz sorulur. Doktorsanız size telefondaki çağrı merkezi yetkilisi, şirketin doktorlar için hazırlanmış ürününden de bahseder. Poliçeniz çok kısa zaman içinde size ulaştırılır. Daha sonra doktor poliçesini de satın almak için aynı şirketin internet sitesine gidip bu sefer kendi başınıza aynı hizmetleri internette de alabilirsiniz. İnternet sitesinde işlemlerinizi yaparken çok kısa bir süre içinde, çağrı merkezi tarafından aranabilirsiniz. Türkiye’de az sayıda da olsa bu şekilde çalışan sigorta şirketleri mevcuttur.

Bireysel emeklilik sistemin başlamasıyla birlikte, emeklilik şirketlerini ön plana çıkaracak olan yine MİY sistemleridir. Doğrudan satış teşkilatlarının elementer branşlara göre daha fazla olduğu hayat ve emeklilik branşlarında, satış teşkilatının tek bir müşteri bilgi sisteminde çalışabilmesi, müşterilerin ve müşteri adaylarının mükerrer olarak açılmaması, farklı satış temsilcilerinin aynı müşteri adayına defalarca gitmemesinin sağlanması, satış öncesi tüm aktivitelerin kurumsal hafıza oluşturacak şekilde sistemde tutulması gibi özellikler büyük önem taşımaktadır. Birimlerin birbirlerine iç müşteri gibi hizmet verebilmeleri, birbirleri ile hızlı iletişim kurmaları müşteriye daha hızlı ve hatasız hizmet verilmesini sağlar. Müşteriyle yapılan her temasın kayıt altına alınması ve bunların yetkisi çerçevesinde tüm birimler tarafından paylaşılmasının önemi büyüktür. MİY odaklı iş akış yönetim sistemleri iletişimi, servis

kalitesini ve verimi artırır. Emeklilik şirketlerinin yanı sıra sağlık ve elementer branşlardaki şirketlerden, satış kanallarına, acentelerden, brokerlara kadar tüm şirketler giderek artan rekabete ayak uydurabilmek hatta ayakta kalabilmek için gerçek anlamda MİY yapıları oluşturmak zorundadır.²⁷⁴

Çağrı merkezleri ve mobil cihazlar, internet gibi araçlarla da hizmet verilen etkileşim merkezleri, kurumun MİY mimarisinin bir parçasıdır. Şirketin internet sitesi, çağrı merkezi ile entegre çalışması gereken mimarinin önemli bir diğer parçasıdır. Bu parçaların birbirinden kopuk olarak geliştirilmesine MİY denilemez. Gerçek bir MİY sisteminin müşterileri geniş bir açıdan görmeyi sağlaması, iç müşterileri, servis sağlayıcılarını, müşteri adaylarını, çağrı merkezi, internet ve kiosk gibi alternatif kanalları, alt kanalları içine alan bir müşteri kavramını desteklemesi gerekmektedir. Direkt satışı olan bir kurumun satış temsilcilerine, kanalları olan bir kurumun kanallarına müşterilerine hizmet verdiği gibi hizmet verebilmesi ancak bu şekilde sağlanabilir.

3.2.5.1. Sigorta Sektöründe Müşteri Odaklı Yönetim Düşüncesi

Geçmişte, işletmelerin en önemli amaçlarından birisi de sundukları ürün ya da hizmetleri satın alacak müşteri bulmalarıydı. Ancak, günümüz işletmeleri için bu amaç yeterli değildir. Müşteriyi sadece bulmak değil aynı zamanda elde tutabilmek de bunun önemli bir parçası olmaktadır. Müşteriyi elde tutmak, başka bir deyişle sadakat ve bağlılık sağlayabilmek için müşteri memnuniyeti önemli olmaktadır. Teknolojinin gelişmesine ve rekabetin artmasına bağlı olarak müşteri memnuniyeti ve sadakati zorlaşmaktadır. Müşteriler geçmişe göre daha bilgili ve bilinçli olmakta ve tam olarak ne istediklerini bilerek seçim yapmaktadırlar. Ayrıca, yeni müşteri bulma maliyetinin, elde bulunanı korumaktan fazla olması, işletmeler açısından MİY'i gerekli kılmaktadır.²⁷⁵

²⁷⁴ “Sigorta sektöründe CRM”,

http://www.btvizyon.com.tr/viz_dergi_dosya.phtml?konu_dosya_nox=122&kulakcik_nox=2.
(24.11.2008)

²⁷⁵ Hakan Kağnıcıoğlu, “Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık”,
http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M7.pdf, ss. 80-81. (18.10.2008)

Sigorta sektöründe, serbest fiyat tarifi ile birlikte fiyatlarda yaşanan rekabet, gelişen piyasa koşulları sebebiyle hizmet rekabetini de beraberinde getirmiştir. Hizmet standartları yükselmeye başlamış ve bununla birlikte sigorta şirketlerinin müşterilerine olan yaklaşımları da değişmeye başlamıştır. Bu değişim müşteri ve müşteriye tanıma ihtiyaçlarını anlamayı öne çıkartmış, bu durumda sigorta şirketlerinin müşterilerine odaklanmalarını sağlamıştır. Sunulan ürün ve hizmetlerin farklı sigorta ihtiyaçlarına cevap verir hale gelmesi ve bu ihtiyaçları karşılayabilmesinin yolu müşterinin tanınması ve ihtiyaçlarının anlaşılmasından geçmektedir. Müşteriyi tanımayı ve anlamayı amaçlayan MİY yaklaşımı aynı ihtiyaçlara sahip sigorta şirketlerinin pazarlama yönetiminde yer edinmiştir. Sigorta sektöründe müşteri ilişkilerini verimli bir şekilde yönetmek, bilgi işlem ve pazarlama departmanları arasında güçlü bir koordinasyonu gerektirmektedir. Ancak bu şekilde seçilmiş müşterilerle uzun süreli birliktelik mümkün olabilir.²⁷⁶

Günümüzde, birçok işletme çalışanlarına müşterinin önemini anlatmada çok yol almıştır. Müşteri memnuniyetinin iş hayatında ayakta kalabilmek için gerekli olduğu ve bir müşteri kaybının bile işletme için önemli olduğu vurgulanmaktadır. İşletmeler, müşterilerini çok iyi tanımlamalı ve politikalarını buna göre yönlendirmelidir. İşletmeler, ürünlerine para verip satın alacak olanların müşterileri olduğunu hiçbir zaman unutmamalıdır. Bu nedenle, müşteri istek ve gereksinimlerinin belirlenmesinde yoğunlaşılmalı ve hatta gelecekteki beklentileri belirlenmeye çalışılmalıdır. Ayrıca, müşterilerin öncelikli beklentileri tespit edilerek, ne oranda başarıldığı ölçülmelidir. Ürün ve/veya hizmet süreci detaylı olarak incelenerek müşteri odaklı olmak için yapılması gerekenler belirlenip faaliyete geçilmelidir.²⁷⁷

Sigorta sektöründe müşteri odaklı yönetim düşüncesi genel olarak şu şekilde ifade edilebilir; müşteri hakkında, onun nasıl bulunacağı, uzun süre nasıl ilişkide kalınacağı, hizmet noktasının (acenteler, direkt satış ofisleri, alternatif dağıtım kanalları, vb.) müşterinin talep ve ihtiyaçlarına en kısa sürede ve en iyi şekilde nasıl yanıt verebileceği konusunda bilgi elde etmesi ve müşteri memnun olmadığında veya

²⁷⁶ Ünal Kabaca, “Müşteri Odaklı Hizmet Anlayışını Benimseyen Kurumlar Kazanacak”, **Activeline Bankacılık ve Finans Gazetesi**, İstanbul, Ağustos 2000, s. 2.

²⁷⁷ Kağınçioğlu, a.g.m., s. 83.

işletmeyi terk etme ihtimali ortaya çıktığında bunu engellemek ve ilişkiyi yeniden düzeltmek için en uygun şekilde davranmasıdır.²⁷⁸

3.2.5.2. Sigorta Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları

Sigorta sektöründe MİY'in temel düşüncesi, sigorta şirketinin teknolojik imkanlarını ve insan kaynaklarını kullanarak, müşterilerinin davranışsal özelliklerini ve onların sigorta için değerlerini ayrıntılı ve detaylı bir şekilde anlamaktır. Bu düşünceyle sigorta şirketleri aşağıda yer alan unsurları başarabilirler. Bunlar;

- Daha iyi müşteri hizmeti,
- Daha etkin alternatif dağıtım kanalları,
- Etkili çapraz satış faaliyetleri,
- Pazarlama departmanlarının operasyonel yükünü hafifleten hızlı ve kolaylaştırılmış pazarlama ve satış süreçleri,
- Yeni müşteri kazanım çalışmaları,
- Müşteri başına düşen gelirlerin artırılmasıdır.

Bu amaçlara ulaşmak için sadece teknolojik bir yatırım yapılarak kurulan bir yazılım sistemi ile başarılı olabilmek oldukça zordur. MİY'de gerçek etkinlik için bir işletme ne tür bir müşteri bilgisine ihtiyaç duyduğuna ve bu bilgi ile ne yapacağına karar vermelidir. Örnek olarak pek çok finansal işletme müşterilerinin yaşam standartlarını, onlara en iyi zamanda ihtiyaçlarına en uygun ürünü (kasko veya ev paket poliçesi gibi) sunabilmek için takip ederler. Daha sonra işletme, müşteri bilgisinin işletmeye ulaşma şekillerine, nerede ve nasıl depolandığına ve nasıl kullanıldığına bakmalıdır. Bir sigorta şirketi müşterisiyle; posta, internet sitesi, mail, çağrı merkezi, direkt satış elemanları ve reklam gibi birçok şekilde iletişim kurabilir. MİY bölümü, tüm bu iletişim noktalarıyla etkileşim halinde olmalıdır. Toplanan bu veriler, operasyonel sistemler (satış takip ve müşteri bilgi sistemleri gibi) ve bu kayıtları düzenleyen, sıralayan analitik sistemler arasında hareket eder. MİY çalışanları bu

²⁷⁸ Selda Başaran ve Mehmet Alagöz, "Bilişim Teknolojileri, Bankacılık Sektörü ve Pazarlamada Yeni Yaklaşım: CRM", *Active Bankacılık Dergisi*, İstanbul, Eylül-Ekim 2003, s. 3.

veriler arasından her müşteri için geleceğe yönelik bir bakış açısı kazanırken, hangi noktalarda daha iyi hizmete gerek olduğu konusunda bilgi sahibi olmaktadır. MİY uygulamalarında genel olarak aşağıdaki veriler toplanmaktadır;

- Demografik veriler (Müşterinin tanınmasını sağlayacak veriler)
- Satış ve satın alma verileri (Ürün kullanımı)
- Acente, internet sitesi, çağrı merkezi (Kanal kullanımı)
- Hizmet ve destek verileri²⁷⁹

MİY uygulamaları için toplanan bu veriler önemlidir. Müşterilere sunulacak yeni ürün ve hizmetler konusunda gerekli bilgileri sağlamaktadır.

3.2.5.3. Sigorta Sektöründe Müşteri İlişkileri Yaşam Döngüsü

MİY, sigorta işletmelerinin müşterileri ile kurdukları ilişkinin her aşamasında ayrı bir role sahiptir. Bu da müşteri ilişkilerinde yaşam döngüsünün ele alınmasını gerektirir. MİY uygulamaları, yaşam döngüsünde yer alan süreçleri desteklemeyi amaçlamaktadır. Sigortacılıkta müşteri ilişkileri yaşam döngüsünde yer alan iş süreçleri aşağıda kısaca özetlenmektedir. Bunlar;

- **Pazarlama :** Sigorta sektöründe veri madenciliği (data mining), kampanya yönetimi, fırsat dağıtımını süreçleri ile potansiyel müşterileri hedefler ve yeni müşteriler kazanmayı amaçlar. Burada önemli nokta, uzun vadeli ilişki değeri olup anlık sonuç değildir. Müşteri ilişkileri, pazarlama yönetimi ile başlar. Ancak aynı zamanda mevcut müşterileri yeni satışlara yönlendirmek, müşterilere doğru mesajlar ileterek bağlılığını sürekli veya uzun kılmakta pazarlama ana sürecinin kapsamı içindedir. Sigortacılıkta ürünlerin yapısı gereği şirket ile müşteriler arasında güçlü bir bağ oluşturma zorunluluğu söz konusudur. Ayrıca sigorta şirketlerinin pazarlama departmanları veri tabanlı pazarlama uygulamaları içi çok sayıda müşteriye doğrudan ulaşma imkanına sahip olmaktadır.²⁸⁰

²⁷⁹ Kemal Ünal Tuna, “YKB’nin CRM Vizyonu ve Veri Ambarı”, *Active Bankacılık Dergisi*, İstanbul, Temmuz-Ağustos 2001, s. 1.

²⁸⁰ Aydın, a.g.m., s. 6.

- **Satış** : Etkin satış süreçleri ile iş bitirici olmayı amaçlar. Bilgi yönetim araçları, irtibat yöneticileri, tahmin yaklaşımları bunlardan bazılarıdır. Amaç “size bu konuda döneceğiz” demeden satış faaliyetini sonlandırmaktır. Sigorta sektöründe, MİY ile veri ambarında saklanan bilgiler sınıflandırılarak varolan müşterinin elde tutulması ve çapraz satışlarla yaşayan müşterilere yeni ürün satarak hizmetin sürekli hale getirilmesi amaçlanmaktadır.

- **E-ticaret ve alternatif dağıtım kanalları**: Satış süreçleri, müşterinin satın alma işlemlerine dönüşebilmeli, hızlı, kolay, güvenli ve en düşük maliyetle gerçekleştirilebilmelidir. Tüm müşteriler, hangi kanaldan geldiklerinin önemi olmadan, aynı noktaya bakabilmelidirler.

- **Hizmet** : Satış sonrasında hizmet ve destek konularının çağrı merkezi / yardım masası gibi yapılarla ve web tabanlı self-servis uygulamalarıyla etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi, müşteri memnuniyetini sürekli kılarak müşteri değerini arttırmak açısından vazgeçilmezdir.²⁸¹

3.2.5.4. Sigorta Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetiminde Bilişim Teknolojilerinin Yeri ve Önemi

Günümüzde internet, bilgi ve haberleşme teknolojilerinin ekonomi üzerindeki etkileri her geçen gün daha çok artmaktadır. İnsanların birbirleriyle iletişimini, bilgi alış verişini, öğrenme ve iş yapma süreçlerini etkileyen internet, ekonominin ve günlük yaşamın yeniden yapılanmasında etkin bir rol oynamaktadır.²⁸² Yaşamakta olduğumuz bilgi çağında, bilgiye ulaşmak kolaylaşmıştır. Bununla birlikte zaman çok önemli bir değer arz etmektedir. Müşteriler, piyasadaki tüm ürünleri karşılaştırma ve kendilerine uygun ürünleri seçebilme konusunda çok çeşitli alternatiflere sahiptir. Son dönemde rekabet, şirketler açısından sadece bir bilgisayar tuşu uzaklıktadır. Güç durumdaki şirketler, müşteri olmaksızın ürünlerini satamayacağı ve ciro hedeflerini

²⁸¹ A.Banu Gencer, “Pazarlama Yönelimli Halkla İlişkilerde Postmodern Yaklaşımlar”, **Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi, II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu**, Kocaeli, Nisan-2006, s. 344. http://if.kocaeli.edu.tr/hitsempozyum2006/kitap/24-Banu_Gencer_y.pdf (21.12.2009)

²⁸² Nuri Ömürbek ve Fatma Gül Altın, “Sigortacılık Sektöründe Bilgi Teknolojilerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.13, S.3, Isparta, 2008, s. 111.

tutturamayacağı gerçekliği karşısında dikkatsizce hareketsiz kalmaktadırlar. Söz konusu şirketler, satış konusunda daha zeki olmaya zorlanmaktadırlar ki bu alıcının kim olduğu hususunda daha zeki olmak anlamına gelmektedir. Şirketler, rekabetçi tehlike belirtilerini yorumlamakta ve teknolojiyen yardım beklemektedirler.²⁸³

Piyasa rekabet koşullarının oldukça yüksek olduğu sigorta sektöründe, sigorta şirketleri hedefledikleri pazar payını alabilmek için farklılaşmak ve müşteri farkındalığını arttırmak zorundadır. Bunu da ancak müşteri odaklı yaklaşımları benimseyerek ve bunun gerektirdiği kurumsal çalışmaları yaparak gerçekleştirebilirler. Sigorta şirketleri müşteri odaklı yaklaşımlar sayesinde; operasyonel maliyetlerini düşürmek, gelir ve karını arttırmak, müşteriyle daha uzun vadeli ve sürekli bir ilişki kurmak gibi hedeflere ulaşabilir.

En geniş şekliyle müşteri merkezli yapılandırma olarak tanımlanabilen MİY'in odak noktası, müşteri ile karşılıklı (bire bir) etkileşim sonucunda elde edilen bilgilerin gerçek zamanlı olarak analiz edilerek; müşteri alışkanlık, ihtiyaç ve tercihleri doğrultusunda uygun ürün ve pazarlama stratejilerini geliştirmek ve bunları müşteriler ile ilgili bilgilerdeki değişime bağlı olarak sürekli güncelleştirme becerisine sahip olmaktır. Küresel rekabet ortamında işletmelerin başarısı, tüketicilerin beklentilerini karşılayarak, müşteri memnuniyetini sürekli olarak sağlamalarına bağlıdır. Bunu sağlayabilmek için, müşteri gereksinim ve istekleri ile ilgili bilgiler sürekli olarak toplanmalı ve analiz edilmelidir.²⁸⁴ MİY'i başarılı bir şekilde uygulayabilmek konusunda bir örgütün temel kaynağı bilgidir. Bu noktada, en basit şekliyle, veri toplamak ve değerli bilgiler oluşturmak için işletme süreçlerine teknolojinin uygulanması olarak tanımlanabilen bilişim teknolojileri; müşteriler ile karşılıklı etkileşimi, müşteriler ile ilgili çok ve çeşitli bilgilerin güncel olarak toplanmasını, pazarın müşteri ihtiyaçlarına göre tam olarak bölümlendirilmesini, müşteri davranışlarındaki değişme ve gelişmelerin zamanında tahmin edilmesini sağlayarak, kişiye özel pazarlama anlayışının kitlesel pazarlarda maliyet etkin bir şekilde uygulanmasında stratejik bir araç olmaktadır.

²⁸³ Jill Dyché, **The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management**, 2001, Canada: Addison-Wesley Professional, s. 6.

²⁸⁴ Ercan Çiçek, "Müşteri İlişkileri Yönetimini Uygulama Sürecinde Başarıyı Etkileyen Faktörler", **KMU İİBF Dergisi**, Sayı:2, Aralık 2005, Karaman, s. 65.

Bilgi teknolojileri (BT), ülke ekonomilerine, verimlilik anlayışına ve ekonomik hayata önemli etkilerde bulunmuş ve pek çok değişimi de beraberinde getirmiştir.²⁸⁵ Geçmişte mevcut teknolojik altyapı yeterli veya uygun olmadığı için, gerek maliyet gerekse zamanlama açısından bireysel müşteri istek ve ihtiyaçları üzerine odaklanmak pek mümkün değildi. Ancak günümüzde, maliyet etkin bir şekilde müşteriye odaklanma bilişim tabanlı yeni teknolojilerdeki gelişmelere bağlı olarak olanaklı hale gelmiştir. Hatta yeni kurulmuş işletmeler dahi, büyük ölçekli ve BT'yi etkin kullanan işletmelerle yine BT yardımıyla; fiyat, kalite ve ürün özellikleri konularında rekabet edebilmektedirler. Teknolojik gelişmelere bağlı olarak müşteriler ile işletmeler arasındaki iletişim yöntemlerinin şekil değiştirdiği görülmektedir. Geleneksel iletişim yöntemleri olan yüz-yüze, telefon ya da faks daha bir kaç yıl önce müşteri iletişiminin tümünü oluşturmaktayken, günümüzde yeni iletişim yöntemleri olan e-posta, web, GSM ve IVR (Interactive Voice Response - Etkileşimli Ses Yanıt) teknolojileri eski yöntemlerin yerini hızla almaktadır. Müşteriye seçeneğin sunulduğu yerlerde müşteri iletişimde yeni yöntemlerin hakim iletişim yöntemleri haline geldiği görülmektedir. Yapılan araştırmalarda, 2010 yılından itibaren tüm müşteri iletişiminin önemli bir bölümünün bu yeni iletişim yöntemleri ile gerçekleşmesi beklenmektedir. Yeni iletişim yöntemlerinin ortak özelliği ise bilişim tabanlı bir teknoloji olmalarıdır.²⁸⁶

Günümüzün en ileri ekonomileri bilginin mevcudiyeti üzerine kurulmuştur. Bu alanlardaki görece avantaj, genellikle teknolojik yeniliklerde kullanılan bilginin rekabetçi kullanımıyla belirlenmektedir. Bu da bilgiyi, milletlerin güç ve zenginliklerinin en önemli temel direği hâline getirmiştir.²⁸⁷

Yaşanmakta olunan bilgi çağında, bilgiye ulaşmak kolaylaşmıştır. Bununla birlikte zaman çok önemli bir değer arz etmektedir. Müşteriler, piyasadaki tüm ürünleri karşılaştırma ve kendilerine uygun ürünleri seçebilme konusunda çok çeşitli alternatiflere sahiptir. Piyasa rekabet koşullarının oldukça yüksek olduğu sigorta

²⁸⁵ Ömürbek ve Altın, a.g.m., s. 111.

²⁸⁶ Hasan Kürşat Güleş, "Bilişim Teknolojilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimine Katkıları", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Dergisi**, Sayı No:12, Konya, 2004, s. 235. http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Hasan%20Kürşat%20GÜLEŞ/231-243.pdf (23.02.2009)

²⁸⁷ Nezahat Güçlü ve Kseanela Sotirofski, "Bilgi Yönetimi", **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Sayı No:4, 2006, s. 352. http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2006_cilt4/sayi_4/351-373.pdf (23.02.2009)

sektöründe, sigorta şirketleri hedefledikleri pazar payını alabilmek için farklılaşmak ve müşteri farkındalığını arttırmak zorundadır. Bunu da ancak müşteri odaklı yaklaşımları benimseyerek ve bunun gerektirdiği kurumsal çalışmaları yaparak gerçekleştirebilirler. Sigorta şirketleri müşteri odaklı yaklaşımlar sayesinde; operasyonel maliyetlerini düşürmek, gelir ve karını arttırmak, müşteriyle daha uzun vadeli ve sürekli bir ilişki kurmak gibi hedeflere ulaşabilir.

Sigorta sektöründe en önemli kavram bilgidir. Müşterileri iyi tanımak, onlara vakit kaybettirmeden doğru bilgileri verebilmek ve tercihlerine göre ulaşabilecekleri farklı kanallar oluşturmak sigorta sektörü için önem taşımaktadır. Sigorta işletmeleri, müşterilerinin kim olduğu, sahip oldukları poliçeler, hangi hasarları (oto veya sağlık gideri) aldığı, iletişim bilgileri gibi daha birçok bilgiye sahip olmak istemektedir. Örnek olarak sigorta şirketi, sigortaladığı araç ve araç sahibini ondan aldığı bilgilerle tanır. Müşteri az hasar yaptıysa, daha az prim alınarak ödüllendirilir ve bu da değerli müşterinin sürekli aynı şirkette kalmasını sağlayacaktır. Diğer bir ifadeyle, müşterinin verdiği doğru bilgi bir sonraki yıl ona artı değer olarak dönecektir.²⁸⁸ Ancak önemli olan tüm bu bilgilerin, işletmenin en önemli varlığı olan müşterinin eksiksiz bir portresiyle bütünleştirilebilir olup olmadığıdır. Müşterilerin tek bir portresinin elde edilmesi; çağrı merkezleri müşteri temsilcileri, acenteler ve satış ekiplerinin müşteriyle ilgili tüm bilgileri aynı anda görerek hizmet etmesidir. Örnek olarak, bir satış elemanı eğer bir müşteri adayının sistemde poliçesinin olduğunu görebilirse müşteriye aynı ürünü satmak için uğraşmayacaktır. Çünkü işletmedeki herkes müşteriyle ilgili aynı portreyi ve aynı bilgileri görür. Böylece sigorta işletmeleri, müşterileri hakkındaki bilgileri ve müşterilerin isteklerini düzenli olarak toplayarak ve analiz ederek her müşterinin isteklerini, beklentilerini, ihtiyaçlarını anlayıp geliştirme yetisine sahip olacaktır. Ancak unutulmaması gereken önemli nokta; bunu gerçekleştirirken daha derin ve daha gelişmiş bir müşteri hizmeti anlayışına sahip olmaktır. Bu gelişmiş müşteri anlayışı, sigorta işletmesinin müşteri davranışlarını tahmin ederek pazarlama, çapraz satış ve yeni satış faaliyetlerini buna göre düzenlemesi gerekmektedir.

²⁸⁸ Şenol Ortaç, "CRM Bu işte Çok Önemli", **Capital Dergisi**, İstanbul, Ağustos - 2003, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=572 (02.03.2009)

Günümüzde şirketler karmaşık ve rekabetçi bir sektörde çalışmaktadırlar.²⁸⁹ Çoğu sigorta şirketi satış gücü otomasyonu ve kampanya yönetimi gibi MİY modüllerini kullanarak ve sürekli müşteri ihtiyaçlarını araştırarak müşteri ilişkilerini derinleştirmekte ve değerli müşterileriyle çift yönlü iletişim kurmaktadır. Ayrıca MİY uygulamalarıyla tüm satış kanalları, kırtasiye işiyle uğraşmak yerine zamandan tasarruf etmekte ve daha çok satış olanağı elde etmektedir. Sigortacılar ve aracılar arasında bilgi paylaşımıyla hem hızlilik ve şeffaflık gelmekte hem de hatalar minimize edilmektedir. Bu stratejiyle çalışanlarda iş tatmini ve işletmeye bağlılık sağlanmaktadır.

3.3. Türk Sigorta Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi Kullanım Alanları

Günümüzde sigorta sektöründe yer alan şirketler yeni ve farklı beklentilerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Müşteriler kendi ihtiyaçlarına göre uyarlanmış çözümler talep etmektedir. Bu talepleri karşılanmadığında ise başka sigorta şirketlerine yönelmektedirler. İstenilen servisi sunabilmeleri için sigorta şirketleri daha hızlı ve daha esnek olmak zorundadırlar. Ancak bunu yaparken maliyetleri en düşük seviye tutmak ve servisleri hızlı bir şekilde müşterilerine ulaştırma zorunlulukları da vardır.²⁹⁰ MİY bu noktada devreye gitmektedir.

Sigorta sektörü büyümeye ve rekabete en açık sektörlerin başında gelmektedir. Sektörde farklı şirketler aynı anda aynı amaca yönelik faaliyet göstermektedir. Var olan müşterilere yeni finansal ürünler satabilmenin sırrı, müşterileri iyi anlamaktır. Sigorta şirketleri için, müşterilerinin rakiplerine geçmesini engellemek ve müşteri karlılığını arttırmak için “müşteri kazanımı” ve “çapraz satış” kampanyalarını kullanmaktadırlar. Sigorta şirketlerinin karlılıklarını arttırabilmesi düşük maliyet odaklı pazarlama stratejileri ile düşük risk gruplarına yönelik pazarlama stratejileri geliştirebilmeleri gerekmektedir.²⁹¹

²⁸⁹ Eren, a.g.e., s. 153.

²⁹⁰ <http://www.sap.com/turkey/industries/insurance/index.epx> (16.10.2009)

²⁹¹ SPSS Türkiye, “Bilgiye Dayalı Yönetimde Son Trendler”, s. 3.
<http://www.spss.com.tr/pdfs/SPSSBROSUR042006.pdf> (18.10.2009)

Sadık ve karlı müşterilerin korunması ve onlara yenilerinin katılması konusu son dönemde sigorta şirketleri için büyük önem arz etmektedir. Müşterileri bulmanın, korumanın ötesinde; sigorta şirketleri için müşteri ve dağıtım kanalları giderleri ciddi oranda artmış ve kar etmek artık daha zor hale gelmiştir. Satın alma ve birleşmeler; satış profesyonelleri ve acenteler açısından geçiş süresi boyunca üretim düşüşleri yaşatmıştır. Dağıtım kanalları arasında yer alan banka kanallarının satış içindeki yoğunluğunun artması ve daha güçlü hale gelmeleri, banka kanalları dışında çalışan sigorta şirketleri için istenmeyen bir rekabet ortamına sebep konusu olmuştur.²⁹²

Müşteri poliçelerine sahip şirketler, öncelikle bunları elinde tutması için; müşterileri hakkında geniş kapsamlı bilgi bulundurmalıdır. Müşterilerin özel ihtiyaçlarını kolayca tespit ederek, Ar-Ge' sini ve ürün çeşitliliğine hızla esneklik getirebilmektedir. Satış kanallarının daha etkin hale gelmesi için mevcut müşterilere çapraz satış fırsatları da söz konusu olabilmektedir. Bu durum sigorta şirketlerine, üretim noktasında önemli bir avantaj sağlamaktadır.

MİY'in sigorta organizasyonları içinde, sadece teknoloji olmadığının bilinmesi gerekmektedir. MİY, teknolojiden çok daha fazla süreçler çözümüne odaklanan bir sistemler bütünüdür. Organizasyonlar; insan, süreç ve teknoloji kısımlarının bulunduğu bir kombinasyondur. Bu kombinasyonlar içinde sigorta şirketleri için bir ışık demeti olan MİY, birden fazla yansımayı istediğiniz ışık parlaklığında görmenize olanak sağlamaktadır.

Sigorta sektöründe MİY genel olarak; poliçe fiyatı, müşteri sadakati yaratma, çalışan memnuniyeti, satış-pazarlama ve hizmet koordinasyonunu sağlama başlıkları altında incelenebilir. Bu başlıklar aşağıda yer almaktadır.

²⁹² Mehmet Muratoğlu, "Yeni Süreç Yönetimi = Müşteri İlişkileri Yönetimi", İstanbul, 2009, s.1.
<http://www.sigortacigazetesi.com.tr/mehmet-muratoglu/192-yeni-suerec-yoenetimi-mueteri-ilikiler-yoenetimi.html> (19.10.2009)

3.3.1. Poliçe Fiyatı

Sigorta şirketleri için en önemli gelir kaynağı prim üretimidir. Sigorta sektöründe rekabet ürün çeşitliliği ve hizmet kalitesi ile olması gerekirken, asıl rekabet poliçe fiyatları açısından yani primler açısından yaşanmaktadır.²⁹³ Piyasada yer alan müşterilerin hepsine aynı yöntemlerle, aynı faydaları sunarak ulaşmaya çalışmak, tüm müşterilerin beklentilerinin aynı olduğu varsayımına dayanmaktadır. Birey veya firma olarak, her müşterinin her üründen beklentisi tamamen kendine özgü bir şekilde diğerlerinden farklıdır. Bu farklılık; fiziksel özellik, gelir seviyesi, coğrafi konum veya hayat görüşü gibi birçok kriterin ortak etkileri sonucunda oluşur. Bir kez oluşturulan bu görüşler de sürekli olarak sabit kalmamakta, zaman içerisinde pazardaki diğer sunulardan ve diğer alıcıların beklentilerinden etkilenecek değişim göstermektedir.²⁹⁴ Sigorta sektöründe prim üretimi, fiyatlama doğru ve mantıklı bir şekilde yapıldığı zaman artmaktadır. Yeni fikirleri, ticari olarak uygulamaya koyup bu sayede rekabet gücünü arttırmayı ifade eden "inovasyon" un, sigorta sektöründe fiyat arttırmaları ve rekabet koşulları nedeniyle sektörü büyütmek açısından önemli bir çözüm olarak görülmektedir.²⁹⁵

Fiyatlama konusunda yapılan hatalardan dolayı sigorta şirketleri müşteri kaybı, yanlış portföy tutma ve zarar etme gibi yüksek risklerle karşı karşıya kalmaktadır.²⁹⁶ Sigorta sektörünün Türkiye’de yeni gelişen bir sektör olması ve serbest piyasa koşullarının yer aldığı bir sistem olması sebebiyle her müşteri sigorta şirketleri için önemlidir. Fiyat unsuru bu noktada ortaya çıkmaktadır. Doğru yapılmayan bir fiyatlama, hem şirket, hem de potansiyel müşteri adayları açısından olumsuz bir durum yaratmaktadır.

Sigorta şirketleri bir müşteriyi kazanırken kendi karlılığı ve sürekliliğini korumayı da düşünmek zorundadır. Ayrıca sigorta şirketlerinin o müşteriyi

²⁹³ Melek Akdoğan ve Fatih Yücel, “Türk Sigorta Sektöründe Ölçek Ekonomilerinin Değerlendirilmesi: Eşbütünleşme Analizi”, *Hacettepe Üniversitesi Sosyo Ekonomi Dergisi*, Ankara, Temmuz-Aralık 2005, s. 66.

²⁹⁴ Yılmaz Argüden, “Müşteri Odaklı Yapılanma”, *Dünya Gazetesi*, İstanbul, 2003, s. 1.

<http://www.arge.com/Yayinlarimiz/Makaleler/IsDunyasi/MusteriOdakliYapilanma.aspx> (19.10.2009)

²⁹⁵ <http://www.traport.org.tr/sectordenhaberler.php?HaberID=215> (14.10.2009)

²⁹⁶ Blery ve Michalakopoulos, a.g.m, s. 119.

kazanırken katlanacağı maliyet ile kazanacağı prim arasındaki dengeyi iyi kurması gerekmektedir. Bu nedenle sigorta sektöründe MİY önem kazanmaktadır.²⁹⁷ Burada hem bilgi ve teknolojiye dayalı hem de herkesin kolayca kullanabileceği bir sistem yaratmak önemlidir. Müşterilere rekabetçi oranlarda farklılaştırılmış fiyatları önerebilmek ve bununla birlikte pazar payını da arttırmak hedeflenmelidir. Örnek olarak, sigorta sektöründe şirketlerin en çok üretim yaptığı ve hasar ödemesinde bulunduğu branşlardan biri olan oto sigortalarında (kasko) etkin MİY stratejileri sayesinde uygun fiyatlandırma yapılabilmektedir.

Puanlama modeli ile öncelikle ilgili tarih aralığındaki tüm poliçeler şahıslarda T.C. kimlik numarası, firmalarda ise vergi numarasına göre gruplandırılır. Bu şekilde birden fazla açılmış olan müşteri numaralarının takibi kolaylaşıp, müşteriler tek noktadan takip edilebilmektedir. Bu tarih aralığı düzgün bir analizin olması için en az geriye dönük üç yıllık olmalıdır. Müşterileri T.C. kimlik ve vergi numaralarına göre gruplandırdıktan sonra bireysel ve kurumsal olarak da ayırmak gerekmektedir. Çünkü bireysel müşteri ile kurumsal müşteriye verilecek kriterler işin yapısı sebebiyle farklı olmaktadır. Bu ayırmadan sonra da hangi grupta hangi kriterlerin kar/zarar durumu yaratacağı belirlenerek müşterilerin gruplara ayrılması gerekmektedir. Günümüzde var olan yoğun rekabet şartları, etkin bir ayırım yapabilmek için müşterilerin gruplara ayrılmasını zorunlu kılmaktadır. Örnek olarak prim ödemelerinde kötü performans gösteren müşterilerin ortak özellikleri belirlenerek benzer özelliklere sahip tüm müşteriler için ortak bir risk yönetim politikası oluşturulabilir.²⁹⁸ Müşteriyi tanımanın, müşteri talebinin özelliklerini öğrenmenin ilk adımı müşterileri belirli gruplara ayırmaktır. Aslında her müşterinin talebinin kendine özgü olduğu gerçeği ile her birey için aynı ürünü farklı şekillerde tasarlamak, farklı hizmetlerle birleştirmek ve farklı bir sunu paketi haline getirmek mümkündür. Ancak kaynakların kısıtlı olduğu göz önüne alındığında homojen gruplar oluşturmak, tasarım ve sunum süreçlerini bu gruplar bazında odaklamak en

²⁹⁷ Argüden, a.g.m., s. 1.

²⁹⁸ Eker, a.g.e., s. 3.

uygun çözümdür.²⁹⁹ Temel olarak hasar frekansı ile birlikte hasar prim analizinin de yapılması gerekmektedir.

Tüm kriterler belirlendikten sonra ise bunların prim tarifesine yansıtılması etkin fiyatlandırma açısından uygun olacaktır. Gruplara ayrılmış müşteriler için belirli indirim veya sürprim* oranları belirlenip, poliçe düzenleme aşamasında müşterinin T.C. kimlik veya vergi numaralarından tespit edilerek uygulanması sağlanabilir.

3.3.2. Müşteri Sadakati Yaratma

Mevcut müşterilerin ihtiyaçlarını anlayarak etkin pazarlama stratejileri geliştirmek isteyen sigorta şirketleri MİY'den faydalanmaktadır. Sigorta şirketleri, risk profillerine uygun ürün önerileri ile yeni karlı müşteriler kazanmakta, mevcut müşterilerine satın alma tercihlerini yansıtan modellere göre üretilmiş yeni ürünler önermektedir. Aynı zamanda hangi müşteri adaylarının müşteri olma olasılığının yüksek olduğu belirlenebilmektedir. Ayrıca MİY açısından diğer önemli nokta ise, müşteri kazanımı aşamasında hedef daha az maliyet ile daha nitelikli müşteriler edinebilmek, bunun için müşteri odaklı kampanyalar yapabilmek, kazanılan müşterilerin daha kısa sürede daha karlı hale getirilmesi amacı ile müşterilere doğru üst satış ve çapraz satış önerileri götürebilmek, müşteri karlılığını koruyabilmek, müşteri ile uzun süreli ve tabii ki karlı bir ilişki sürdürebilmek olarak özetlenebilmektedir.³⁰⁰

Müşteri kaybı sigorta sektöründe önemli bir sorundur. Örnek olarak sigorta şirketleri hangi müşterilerinin hangi sebeplerle rakiplerine geçtiklerini, poliçe iptallerinden kaynaklanan kayıplarını nasıl azaltabileceklerini bilmek istemektedirler. Karlı müşterileri elde tutabilmek için etkili ve ihtiyaç odaklı kampanyalara gereksinim vardır. Bunun için ilk olarak karlı müşterilerin tespit edilmesi ve davranışlarının tanınması gerekmektedir. Sigorta şirketleri MİY sayesinde düşük maliyetli ve başarılı kampanyalar düzenleyebilir, müşteri veri tabanlarının küçük bir bölümünü oluşturan

²⁹⁹ Argüden, a.g.m., s. 1.

³⁰⁰ SPSS Türkiye, a.g.e., s. 3.

* Sigorta şirketinin normal prim ile sigortalayamadığı riskleri teminat kapsamına almak için sigortalıdan istediği ek ücret.

terk etmiş müşteri verilerini modelleyerek kaybetme olasılığı olan karlı müşterileri önceden tespit edebilir ve bu müşterileri kaybetmeden geri kazanma amaçlı önlemler alabilmektedir. Bu aşamada kritik nokta ise sigorta şirketlerinin; hangi nitelikli müşterilerini neden kaybettiği, bu grupta yer alan müşteriler ile diğer müşteriler arasındaki benzerliklerin ve farkların neler olduğunu bilmesi gerekmektedir.³⁰¹ Müşterilerinde duygusal sadakat oluşturabilen şirketler, sadece müşteri memnuniyetine önem veren şirketlere oranla daha fazla avantaja sahip olabilmektedirler.³⁰²

Rekabet ortamının artması ve tüketicilerin tercihlerinin değişmesi sonucunda şirketler üretip satamama durumuyla karşı karşıya kalmakta ve sonunda tüm yapılanlar yetersiz kalmaktadır. Böyle bir duruma düşmemek için şüphesiz ki, müşterileri bağlı kılma (sadık müşteri yaratma) ve müşteri tutma (müşteriyi sürekli kılma) ancak müşteri hizmetlerindeki mükemmelliklerle başlar ve bu da özen gösterilmesi gereken kritik bir konuyu oluşturur.³⁰³

MİY'in ana varsayımı tüm müşterilerin birbirinin aynı olmadığıdır. MİY ile teknolojileri kullanılarak müşterilerin gereksinimleri daha yakından belirlenmekte ve müşterilerin firma kararlarında daha etkili olmaları sağlanmaktadır. Yapısal ve kültürel olarak müşteriye merkeze almak isteyen bir işletmenin, süreçlere ve bunlarla ilgili teknolojiye büyük özen göstermesi gereklidir. İşletmeler, daha iyi müşteri ilişkilerini oluşturabilmek için, müşteriye yönelik bilgi teknolojilerini geliştirmelidirler. İşletmelerde, müşteri bilgi sisteminin kurulması ile, müşterilerin tercihlerini, tatmin düzeylerini, yeniden satın alma isteklerini ve kullandıkları ürün ya da hizmeti başkalarına önerme isteklerini analiz edip anlayabilme olanağı ortaya çıkmaktadır.³⁰⁴

Sigorta şirketlerinin MİY uygulamalarında dikkat etmesi gereken bazı önemli noktalar aşağıda yer almaktadır.

³⁰¹ SPSS Türkiye, a.g.e., s. 4.

³⁰² Stone ve Bond, a.g.e., s. 123.

³⁰³ Wift, a.g.e., s. 7.

³⁰⁴ Ercan, a.g.m., s. 64.

- *Müşteri Bilgisi* : İhtiyaç duyulan müşteri bilgilerinin tanımlanması, toplanması ve şirket içinde paylaşılabilmesi yetkinlikleri.
- *Müşteriyle Etkileşim* : Müşteri iletişimde müşteriyi kurumsal olarak doğru algılama, mesajları müşterilere doğru olarak iletme ve iletişim kanalları üzerinden ortak müşteri dili oluşturabilme yetkinlikleri.
- *Müşteri Memnuniyeti* : Müşteriye temas eden süreçlerin ve müşterilerin nihai fayda beklentilerini öne çıkartan müşteri odaklı ürün tanımı üzerinden müşteri memnuniyetini sağlama yetkinlikleri.

Bu üç unsur ile sigorta şirketleri; müşterilerin kuruma bağlılığın sağlanması, müşteri karlılığının yönetilerek artırılabilmesi ve müşteri performansının ölçülmesini sağlayarak müşteri bağlılığını arttırabilir.

Sigorta sektörü dinamik ve rekabetin yoğun olduğu, belli sınırlamalar dışında serbest tarifelerin uygulandığı bir sektör olması sebebiyle, etkin bir pazarlama anlayışı şirketler için büyük önem arz etmektedir. Etkin pazarlama anlayışı ile müşteri portföyü arttırılırken şirketin karlılığını koruması gerekmektedir. Günümüzün rekabetçi iş dünyasında, müşteri kazanmanın ve kazanılan müşterinin şirkete bağlılığının sağlanarak elde tutulmasının ne kadar zor olduğu bilinmektedir. Bu nedenle her şirket müşterilerine sunduğu ürün ve hizmeti, artan rekabeti de göz önünde bulundurarak tekrar gözden geçirmek durumundadır.

İşletmelerin varlığını sürdürebilmesi için, mevcut müşterilerini koruması ve bunların sayısını artırması gerekmektedir. Bunun gerçekleşmesi için de müşterilerini memnun etmesi şarttır. Özellikle müşterilerden gelen istek ve şikayetler değerlendirilmeli ve ürün/hizmet hakkındaki düşüncelerini ifade edebilmeleri için uygun müşteri iletişim kanalları oluşturulmalıdır.³⁰⁵ Bu noktada MİY kavramı sigorta şirketleri açısından önem kazanmaktadır. Bu nedenle bilgi teknolojileri yatırımları ve MİY sigorta şirketlerinin müşteri memnuniyeti kalitesini, sadık müşteri yaratmasını ve şirketin performansını önemli ölçüde etkilemektedir. Sigorta şirketleri için

³⁰⁵ A.Yeşim Yayla ve Kaan Altıntuğ, "Müşteri İlişkileri Yönetiminde Müşteri Bilgisinin Tutulması ve Analizi", **Önce Kalite Dergisi**, Sayı: 91, İstanbul, Mayıs-2005.
<http://www.kalder.org.tr/page.asp?pageID=1226> (08.12.2009)

istatistikler müşteriye tanımak ve gerekli indirimleri ya da sürprimleri uygulamak açısından önem taşımaktadır. Çünkü şirketin beş yıl boyunca sigortaladığı araç sahibini, bu veriler aracılığıyla tanıması mümkün olmaktadır. Örnek olarak daha az hasar yapan müşteriden, daha az prim alarak o müşteri ödüllendirilmektedir. Bu da iyi müşterinin sürekli olarak aynı şirkette kalmasını sağlamaktadır. Burada da MİY devreye girmektedir. Müşterinin verdiği doğru bilgi bir sonraki yıl ona artı olarak dönmektedir. Bunun için öncelikle müşteri portföy verileri temizlenmeli, müşteriler çok daha iyi tanınır hale getirilmelidir. Sigorta sektöründe, bilgiye dayalı aktivite yönetimi ile mevcut müşteriler ile yaratılan yıllık katma değerleri artırmak, çapraz satışları özendirmek, satış maliyetlerini düşürmek, daha iyi müşteri hizmeti ile müşteri bağlılığı sağlama, yeni ve karlı müşteri bulma fırsatları yaratmak, yeni müşteri kazanma maliyetlerini düşürmek şirketler için önemli avantajlar yaratacaktır.³⁰⁶

Verilerde tutarsızlıkların bulunması ve bunların giderilmesi sayesinde, aynı müşteri hakkında tutulmuş birbirinden farklı kayıtların farkına varılacak ve temizlenmiş verilerle, daha etkin müşteri analizleri yapılması sağlanacaktır. Bu da müşterilerle daha etkin iletişim kurulmasını sağlayacaktır. Verilerin müşteri yararına düzenlenmesiyle birlikte yapılan fiyatlandırma çalışmasına bağlı olarak müşteriler o şirketle uzun yıllardır çalışmanın veya hiç hasar almamış olmalarının faydalarını gördüklerinde şirketlerine sadık hale geleceklerdir. Müşteriyi elde tutmak için katlanılacak maliyet, her zaman için müşteriyi geri kazanmak için katlanılacak maliyetten daha düşük olacaktır.³⁰⁷

Müşteriler hakkında edinilen bilgiler sayesinde, onların davranışları, hayat tarzları, kullanım şekilleri hakkında bilgi edinilerek kişiselleştirilmiş pazarlama programları yapılabilecektir. Sigorta sektöründe bu kişiselleştirme kişiye özel ürün yaratma ile olabilmektedir. Ayrıca şirketler müşteri memnuniyetini bir rekabet silahı olarak da kullanmaktadırlar. Bu şekilde müşteriye kaliteli hizmet sunabilmektedirler. MİY ile sigorta sektöründe müşterilerin gereksinimlerin iyi karşılanıp karşılanmadığını

³⁰⁶ Tepum Sigma, "CRM 2006", **Müşteri İlişkileri Yönetimi Sunumu**, İstanbul, 2006, s. 16.

http://www.tepum.com.tr/sunu_is_cozumleri.htm (19.10.2009)

³⁰⁷ Argüden ve Erşahin, a.g.e., s. 31.

anlamak, memnuniyet derecesini belirlemek, sorularına hızlı ve doğru cevap vermek, müşteri verileri değiştiğinde bunları izlemek ve değişen koşullara uygun ürün alternatifleri sunabilmek imkanı doğmaktadır. Bu farklılığı hisseden müşteriler de sadık birer müşteri haline gelmektedirler. Müşteriden alınan bilgi daha iyi hizmet verebilmek için kullanılır ve bu konuda müşteriye güven verilirse zaman içinde bu ilişki seviyesi arttıkça, müşteri bu ilişkiyi gerçek bir değer olarak görecektir ve bu nedenle de başka bir firmaya geçmenin maliyetini göze almayacaktır.

Sigorta sektöründe de gelecek yıllarda beklenen müşterilerde hayat boyu prim anlayışının yerleşmesi ve müşterilerin her yıl sigorta şirketi değiştirme anlayışından uzaklaşmasıdır. Buna göre de sigorta şirketleri, yıldan yıla şirket değişimlerinin önüne geçmek için uzun vadeli MİY çalışmaları geliştireceklerdir. Müşteri sadakati ve müşteri gurplandırmasına dayalı fiyatlama anlayışı ile müşterinin bir dönemde ödeyeceğinden çok, şirket ile çalışma süresi boyunca ödeyeceği primlerin değerlendirildiği yeni bir anlayış olacaktır.³⁰⁸

3.3.3. Çalışan Memnuniyeti

Sigorta sektöründe MİY kullanım alanlarından diğeri de çalışan memnuniyetidir. Buna öncelikle şirket içi organizasyon ile başlanmaktadır. MİY stratejisi kurumsal organizasyonun tamamını ilgilendirdiği için MİY departmanı ile bilgi teknolojileri departmanı da bu sistemi desteklemesi gerekmektedir. Burada en önemli unsur üst yönetim desteği dışında tüm çalışanların sürece katılmasıdır.³⁰⁹

Sigorta sektöründe MİY’i başarıyla uygulayabilmek için öncelikle, şirketlerin içerisinde müşterinin değerine ve MİY’in önemine ilişkin ortak bir anlayışın paylaşılmasını ve benimsenmesinin sağlanması gerekmektedir. Daha sonra da tüm yapı, süreç ve insan faktörünün bu anlayışa uygun olarak ve ahenk içinde çalışması için çaba harcanmalıdır. Bakış açısının değiştirilmesinden başlayarak tüm iş yapma süreçlerinin farklılaştırılmasını gerektiren bu süreç, şirketlerde ciddi değişikliklere yol açacaktır. Daha sonra ise MİY uygulamalarının geliştirilmesi

³⁰⁸ Fadime Bazzal, “CEO’ların Gelecek Hesapları”, *Capital Dergisi*, İstanbul, Mayıs-2007, s. 146.

³⁰⁹ David Hughes, “Aligning CRM Rewards with Corporate Goals”, *University Auckland Business Review*, USA, 2006, s. 1.

çerçevesinde genelde pazarda, özelde de müşteri cephesinde olan değişikliklerin bu uygulamalarına yansıtılması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle; MİY çerçevesinde geliştirilen her strateji ve karar doğrultusunda tüm organizasyonun hareket etmesini sağlamak gerekmektedir.³¹⁰

Sigorta şirketleri müşteri ilişkilerinin kurulmasından, geliştirilmesine ve sürekliliğinin sağlanmasına kadar giden süreci çalışanlar aracılığı ile gerçekleştirmektedir. Dolayısıyla, şirkete ilişkin hemen her uygulamada olduğu gibi MİY’de de başarı için insan kaynaklarının önemi ve değeri birinci sıraya alınmalı ve bu önceliğe uygun insan kaynakları uygulamaları gerçekleştirilmelidir. "Çalışan memnuniyeti ve sadakatini sağlamadan, müşteri sadakatini sağlamanın mümkün olmayacağı" gerçeği kabul edilerek işe başlanmalıdır.

Şirketlerin, müşteri sadakatini sağlayabilmek için tüm çalışanlarına, yaptıkları işlerin temeline müşteriye koymalarını sağlaması gerekmektedir. Eğer şirketler çalışanlarına bu felsefeyi, bu bakış açısını benimsetemez, yaptıkları işlerin müşteri sadakatine olan katkısını somut olarak görmelerini sağlayamaz, müşteri için tüm potansiyellerini ortaya koymaları konusunda onları motive edemezler ise MİY’de de başarılı olmaları mümkün olmayacaktır. Bu yüzden MİY’in başarısında insan kaynaklarına yönelik fonksiyonlar kritik bir önem taşımaktadır. Müşteriye duyarlı, inisiyatif kullanabilen çalışanların seçiminden, strateji geliştirme, hızlı karar alma ve değişim yönetimi konusunda yetkin bir yönetim takımının oluşturulmasına, değişim yönetiminin şirket içi iletişim stratejisinin belirlenmesine kadar birçok kritik süreçte insan kaynakları departmanlarının ciddi bir sorumluluğu olacaktır. Bu çerçevede; şirket içinde insan kaynağına değer veren, çalışanlarıyla gurur duyan bir kültürün ve yönetim anlayışının varlığının temel öncelik olduğunu unutmak gerekmektedir. İnsan kaynaklarına gerçek anlamda verilen önemin derecesi, çalışan memnuniyetinin yanı sıra çalışan sadakatinin ne olduğu, en değerli kaynağımızın MİY sürecine verebileceği potansiyel desteğin somut göstergeleridir. Açıktır ki insan

³¹⁰ Semra Özçer, "CRM İçin Yola Çıkmadan Önce", **CRMpro Dergisi**, İstanbul, Mayıs 2004, s. 2.

kaynakları son sıralarda yer alan şirketlerde, "MİY uygulamaları" bir hayal olmanın ötesine gidemeyecektir.³¹¹

3.3.4. Satış-Pazarlama ve Hizmet Entegrasyonu

Sigorta şirketleri açısından, piyasadaki rekabet şartlarının ağırlığı sebebiyle, yeni müşteri kazanmak eski müşterileri elde tutmaktan çok daha pahalı olduğundan şirketlerin MİY'e dönük uygulamalar yapmaları büyük önem taşımaktadır.³¹²

Satış-pazarlama ve hizmet entegrasyonu, sigorta şirketleri için büyük yararlar sağlamakta, bu sayede, satış verimliliği yükselmekte, maliyetler düşmekte ve müşteri ilişkileri ciddi anlamda gelişmektedir. Yakın gelecekte rekabet gücünü arttırabilmek için şirketlerin bilgi ve teknolojiyi daha stratejik bir biçimde kullanmaları gerekmektedir.

Sigorta sektörü bir hizmet sektörüdür. Genel olarak hizmetler elle tutulamaz özelliktedirler. Çoğu zaman tüketim aşamasında üretim söz konusudur.³¹³ Bu nedenle satış-pazarlama ve hizmet entegrasyonunun şirketler tarafından etkin bir şekilde sağlanması durumunda; şirketlerin kapsamlı sigortalı bilgilerine ulaşması, bu sayede organizasyon içinde sigortalıyla etkileşim halinde olan herkesin, bilgiye doğru zamanda erişmesine olanak tanımaktadır. Ayrıca bu entegrasyon sayesinde her bireysel sigortalı etkileşiminin kalitesini geliştirebildiği gibi, bu sistem uygulamadayken diğer önemli faydalar da doğal olarak artmaktadır. Aslında, sistemin değeri, kullanım sıklığı ile doğru orantılı olarak yükselmektedir. Burada önemli olan, sigortalı bilgisi değerinin, bölümler ve gruplar arasında etkili bir biçimde paylaştırılarak ortaya çıkmasıdır.

Sigorta sektöründe MİY'in kullanım alanlarından biri olan satış-pazarlama ve hizmet entegrasyonu ile şirketler satış-pazarlama kanallarında önemli faydalar sağlamaktadır. Genellikle, sigorta şirketleri acenteleri veya direk satış ofisleri kanalı ile satış işlevini yerine getirmektedirler. Satış elemanları veya acenteler; olası müşterileri bulmak ve onlarla görüşme yapmak, müşteri ihtiyaç ve davranışlarını saptamak, müşteri

³¹¹ Özçer, a.g.m., s. 2.

³¹² Sas Featured Products&Solutions, "Customer Retention", <http://www.sas.com/industry/ins/retention/index.html> (20.10.2009)

³¹³ Sedef Çetinel, **Pazarlama Planı Rehberi**, Ankara: TUGİDEM Yayınları, 2005, s. 11.

ihtiyaçlarına uygun ürünleri sunmak ve satın alma sonrası müşterileri izleyerek müşterilerin tatmin olup olmadıklarını öğrenmek gibi bazı önemli görevlere sahiptirler.³¹⁴

Şirketlerde etkin bir MİY ile;

- Ürün ve müşteri karlılıkları
- Yaşam boyu satış
- Tanıtım kanalının karlılığı
- Müşterilerin derecelendirilmesi
- Fırsat analizi
- Mevcut şirketten vazgeçme eğilimleri
- Vazgeçme sebebi derecelendirilmesi
- Taleplerin karşılanma hızı
- Satınalma eğilimleri
- Kampanya etkinliği ölçülebilir.

Bu ölçüm sonucunda Pazarlama Yönetimi;

- Kampanya etkinliği
- Tahmin modelleri
- Stoklarda azalma
- Satışlarda artış
- Üretimde iyileştirme
- Müşteri kaybında azalma konularında

Satış Yönetimi;

- Satış kanallarının iyileştirilmesi
- Satış maliyetinin azaltılması
- Alacaklar hesabında iyileştirme
- Daha etkin dağıtım

³¹⁴ Yavuz Odabaşı, **Pazarlama Planı Rehberi**, KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Merkezi, Ankara: Seçkin Matbaası, 2001, s. 54.

- Değişik kullanım alanlarının ortaya çıkması konularında,

Hizmet Yönetimi ;

- Planlamada ve maliyetlerde iyileştirilme
- Daha olumlu izlenim
- Hizmette iyileştirme
- Müşteri memnuniyetinin artması konularında çalışmalar yapacaklardır.³¹⁵

Bu çalışmalar sonucu her birim elde ettiği veriyi analiz ederek sürecin bütününde kullanacaktır. Pazarlama-satış ve hizmet faaliyetlerinin ayrı olarak yaptıkları çalışmalar bir araya getirildiğinde müşteri bilgileri için gerekli kaynakların etkin kullanımını sağlayacaktır.

Sonuç olarak bu departmanlar bir bütün olarak müşteri memnuniyeti ve şirket karlılığını bir arada hedefleyebileceklerdir. Örnek olarak pazarlamanın yaptığı pazar analizi sonrası pazarın durumu, rakiplerin durumu ve müşteri istekleri belirlenecek ve bu bilgiler ışığında satış departmanı hangi müşteri için çaba sarf edilmesi gerektiğini bilecek ve o müşterilere yönelecek, hizmet departmanı da satış departmanından aldığı bilgilerle kişiye özel hizmet verebilecektir.

3.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Sigorta Sektörüne Faydaları

Sigorta sektörü, son yıllarda büyük bir değişim içindedir. Bireysel ve kurumsal sigortacılık, artık sahip olduğu müşterilere bir imtiyaz olarak bakmayı öğrenmiştir. Çünkü müşteriler bekledikleri hizmet kalitesini alamadıklarında, kolaylıkla sigorta şirketlerini değiştirmektedirler. Gerçekten, teknolojik gelişmeler de sigortacılık sektörünün değişimine sebebiyet vermiş ve bu nedenle alışılmamış hizmetlerin ve dağıtım kanallarının uygulanması gerekli olmuştur. 2001 yılında yaşanan ekonomik kriz sonrasında sigorta sektörüne yabancı şirketlerin ilgisi artmıştır. Bu dönemde daha az maliyetle, teknolojiyi kullanarak, değişik dağıtım kanallarından hizmet verme gereği

³¹⁵ Odabaşı, a.g.e, s. 54.

oluşturmuştur. Sabit giderlerini düşüremeyen sigorta şirketleri, değişik dağıtım kanalları kullanarak müşteri sayılarını arttırma, ölçek ekonomisi sağlamaya çalışmaktadırlar. Müşteri ihtiyaçlarının tanınmasıyla, değişik sigortacılık hizmetlerinin gerekliliği de ortaya çıktığından, sigorta şirketleri web tabanlı uygulamalar ile hizmetlerinde büyümeye başlamışlardır. Şirketler B2B, B2C gibi elektronik pazar yerleri yaratarak, kullandıkları güvenli satış yöntemlerini pazarlamaya başlamışlardır. Sigorta şirketlerinin tüm çabaları; yeni müşteri kazanmak, müşteri memnuniyeti oluşturarak kazanılmış müşterilerin şirket içinde kalmasını sağlamak ve en önemlisi, sadık müşteri sahibi olabilme yönündedir. Sadece sigorta şirketleri müşterilerini tanımakla kalmayıp, diğer müşteriler arasında seçim yaparak, daha az maliyetle, daha kârlı müşteri portföyüne sahip olma çabası içerisindeyler. Müşteri kârlılığını ölçerek, pazarlama faaliyetlerini planlamaktadırlar. Bu yüzden de şirketler, MİY fonksiyonlarını uygulamaya başlamışlardır. En kârlı müşteriye, en doğru dağıtım kanalından ulaşarak, müşterinin de memnun kalacağı hizmet kalitesini oluşturmaya yönelik çalışmaktadırlar.³¹⁶

Kârlılığın sağlanması, hissedar değerinin maksimizasyonu, globalleşme, teknolojinin ağırlığının giderek artması, piyasaların gittikçe derinleşmesi ve uzmanlaşması gibi kavramların artması, yönetimlerin, hizmetlerini sunarken rekabet ortamını dikkate almalarını gerektirmiştir. Özellikle 1980'li yılların sonu ile 1990'lı yıllarda kârlılık konusunda artan baskılar, yönetimlerin maliyetlerini azaltma ve harcamalarını kontrol altına alma gereksinimlerini artırmıştır. Bu nedenle, şirketler faaliyet bazlı maliyet kontrol sistemleri ile müşteriye yönelik olarak dağıtım, fiyatlama ve yeni ürün sunma kararlarında daha rasyonel olmaya çalışmaktadırlar. Birleştirilmiş bilgi ve yöntemlerle çalışmak, sigorta şirketlerinin hizmet tutarlılığını arttırmasına ve operasyonel verimlilik, çoklu iş birimleri arasında işbirliğine imkan verir. Sonuç olarak daha yüksek seviyede müşteri tatmini ve daha iyi düzeyde müşteri memnuniyeti sağlanmış olur.³¹⁷ Verilen hizmete dair yapılan harcamalar ve yapılan masraflar analizi yoluyla, her bir müşteri için verilen hizmete karşılık sarf edilen çaba ve yapılan

³¹⁶ Selda Eke, "Pazarlamanın Gelişim Aşamalarında CRM'in Yer Almasının Gerekliliği Üzerine Bir Yorum", İstanbul, 2004, s. 1.

<http://www.bankaciyiz.biz/modules.php?name=Makale&op=showcontent&id=14> (10.01.2009)

³¹⁷ Microsoft Dynamics CRM, a.g.e., s. 6.

harcamayı ölçerek, kendileri için uzun vadeli değer yaratan kârlı müşteri tanımına yönelmişlerdir. MİY kavramı, müşteri kârlılığının ölçümünü içermekte ve böylece doğru müşterinin seçimine yönelik yapılan çalışmaların, hakkaniyet ölçüsünde olup olmadığını da ortaya koymaktadır.³¹⁸

Bütün bu nedenlerle, daha çok şirket, MİY tekniğini kullanarak birimler kurmakta, bu konuda danışmanlık hizmeti almaktadır. Sigorta sektöründe artan rekabet, şirketlerin müşterilerini kaybetmemek için çaba sarfetmelerine sebebiyet vermekte, bu nedenle, şirketler bir yandan verimsiz müşterilerini elde ettikleri değerlere göre alternatif dağıtım kanallarına yönlendirirlerken, diğer yandan gider payı yüksek olmakla birlikte, tercihini farklı bir dağıtım kanalından yana kullanan müşterilerinin de sigorta şirketinde kalmaları konusunda ısrarcı olamamaktadırlar. Ancak, bu çalışmalar sigorta şirketlerinin kendini değerlendirmesi ve bir rekabet avantajı yakalayabilmesi açısından önemlidir.

Sigorta sektöründe MİY son yıllarda gelişme trendi gösteren bir uygulamadır. Sigorta sektöründe MİY' in faydaları genellikle bir ya da birden fazla alanda görülmektedir. MİY şirketlere, müşterileri elde tutma ve sadakatlerini artırma konusunda önemli faydalar sağlamaktadır. Müşteriler, MİY uygulayan şirketlerde daha uzun süre kalıp ve daha çok ürün alarak şirket için uzun vadede değer artışı yaratabilirler. Ayrıca MİY yüksek müşteri karlılığı konusunda da sigorta şirketlerine fayda sağlamaktadır.³¹⁹

Birçok sigorta şirketi, müşterilerinin kapsamlı kayıtlarını muhafaza etmenin önemini anlamaya başlamıştır. Ancak MİY' de, müşteri çözümleyici, veri depolama, öngörücü teknolojiler, mobil erişim ve iş birlikçi MİY vasıtası ile henüz keşfedilmeye başlanan, büyük miktarda işlenmemiş potansiyel veri vardır. Müşteriler, sigortacıları ile yeni kanallar vasıtası ile iletişim kurmakta ve söz konusu kanallar yolu ile kaliteli hizmet almayı beklemektedirler. Çeşitlilik arz eden müşterilere yatırım ürünleri ve hizmetleri pazarlayan satış temsilcilerinin, müşterilere etkin olarak satış yapabilmek ve hizmet verebilmek için kapsamlı bir iş görüşüne ihtiyaçları vardır. Sigorta şirketleri,

³¹⁸ Eke, a.g.m., s. 2.

³¹⁹ Stone ve Bond, a.g.e., s. 107.

yeni kanalları stratejik olarak kullanarak, daha iyi bir müşteri tecrübesi sağlayabilir ve gerçek rekabetçi bir farklılık yaratabilirler. Ancak, tüm kanalları destekleyebilen taban bir platform olmaksızın, uyumu temin etmek kolay değildir. Mevcut uygulamalar ve eski sistemlerdeki noksanlıklar, kağıt esaslı çalışma süreçlerinin devamlı kullanımı ve organizasyonların karşılaştıkları zorluklar, kanal satışları ve hizmetlerine daha etkin bir yaklaşım yaratma gayretlerine engel olmaktadır.³²⁰

Genel olarak sigorta sektörü, MİY'den; müşteri, şirket içi finans ve operasyon (üretim - hizmet) ve risk olmak üzere üç farklı alanda fayda sağlanmaktadır. Sigorta sektöründe müşteri odaklı yaklaşım ile müşteri edinme, müşteri koruma, müşterinin mevcut ve potansiyel karlılığı, çapraz satış, kampanyalar, müşteri risk potansiyeli gibi konularda kurumsal stratejilerin zamanında geliştirilmesi, tüm işletmede paylaşılması ve uygulanması sağlanmaktadır. Bunlara ilave olarak hasar durumu, hasar frekansına yönelik puanlama sistemi, fiyatlandırma ve pazarlama hedefleri için gereken bilgiler, müşterilerin hasar yapma eğilimleri, riskli müşterilerin belirlenmesindeki ana kriterlerin tespiti, müşteri kayıplarının analizi, müşteri gruplarının oluşturulması, stratejik performans yönetimi gibi alanlarda da sigorta sektörü fayda sağlamaktadır.³²¹

MİY'in sigorta şirketleri için diğer bir faydası da karlı müşteriler üzerine yoğunlaşma fırsatı sunmasıdır. Bu kişilerle ilgili bilgiler sonucu müşteriler için ürün ve hizmet yerine, müşteriye göre ürün ve hizmet anlayışı ortaya çıkmaktadır. Bu şekilde sigorta şirketleri müşterilerini daha çok tatmin etme ve elinde tutma fırsatı yakalamaktadırlar.

Bugünkü zorlu pazar koşullarında, hasar masrafları ve kar getirmeyen müşteri ilişkileri sektördeki sigorta şirketlerini karlılık açısından zor durumda bırakabilmektedir. Sigorta sektöründe müşteri bölümlenmesi, müşterilerine daha üstün hizmetler ve ürünler sunmak isteyen sigorta şirketleri için önemli bir unsur olmaktadır. Bu unsur; operasyonel verimliliği geliştiren, şirketlere gelirlerini arttırma ve sürdürülebilir, sağlıklı büyüme oluşturma imkanı vermektedir.³²² Sektörde yer alan şirketlerin en

³²⁰ Microsoft Dynamics CRM, a.g.e., s. 3.

³²¹ Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği, **Sigorta Sektöründe İstatistik Çalıştayı**, Yayın No:12, İstanbul: TSRŞB Yayınları, 2005, s. 150.

³²² Microsoft Dynamics CRM, a.g.e., s. 6.

önemli hedefleri, genel giderleri düşürmek, poliçe sayılarını arttırmak ve sigortacılığı daha karlı hale getirmektir. Ayrıca mevcut müşterileri elde tutmak, yeni müşteriler kazanmak, çapraz satış ve üst satış fırsatlarını oluşturmak, yeni müşterilerle doğru iletişimi kurmak ve poliçe sahibi mevcut müşterilere doğru öneriler sunmak sigorta sektöründe MİY'in faydaları arasında yer almaktadır.³²³

³²³ SPSS Türkiye, “Sigorta Sektöründe Masrafları Kısımak ve Riski Azaltmak”, <http://www.spss.com.tr/sigorta.html> (18.12.2009)

4. BÖLÜM

TÜRKİYE'DE SİGORTA SEKTÖRÜNDE ELEMENTER BRANŞLARA AİT MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ'NE YÖNELİK AMPİRİK ÇALIŞMA ve MODEL ÖNERİSİ

4.1. Ampirik Çalışma

4.1.1. Ampirik Çalışmanın Amacı

Finans sektörünün önemli oyuncularından biri olan sigorta sektöründe, şirketlerin yoğun rekabet ortamına dayanabilmesi ve yaşamlarını sürdürebilmesi için müşteri memnuniyetine önem vermeleri gerekmektedir. Sigorta sektöründe yaşanan yoğun rekabet, şirketleri müşterileri konusunda yeni stratejilere yöneltmiştir. Bu stratejilerden biri de MİY'dir. Şirketler zorlu rekabet şartlarında varlıklarını uzun yıllar sürdürebilmek için etkinliklerini de arttırmak zorundadırlar.

Şirketlerin performanslarının değerlendirilmesinde en çok kullanılan yöntemlerin başında verimlilik analizi gelmektedir. Verimlilik analizinde, üretim biriminin elde edebileceği maksimum verimlilik ise etkinlik olmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, verimliliğin tamamlayıcı ögesi olarak etkinlik kabul edilmektedir. Literatürde, verimlilik ile etkinlik aynı anlamı ifade eden kavramlar olarak kabul edilmekle beraber, genel anlamda sektörde mevcut teknolojiler ile şirketlerin gösterdiği performansın ölçümü etkinlik ile açıklanmaktadır. Buna karşılık verimlilik ise, kullanılan teknolojilerin zaman içerisindeki değişimini açıklamaktadır. Dolayısıyla, etkinlik ölçümü ile şirketlerin rekabet ortamında mevcut girdilerden ne kadar çıktı elde edebileceğini gösterme açısından önem taşımaktadır.³²⁴

Her sektörün kendine özgü amaçları vardır. Bu amaçlar genellikle; yüksek verimlilik, etkinlik, kar maksimizasyonu; maliyet minimizasyonu, hizmet alanların

³²⁴ Serdar Kılıçkaplan, Murat Atan ve Feride Hayırsever, "Avrupa Birliği'nin Genişleme Sürecinde Türkiye Sigortacılık Sektöründe Hayat Dışı Alanda Faaliyet Gösteren Şirketlerin Verimliliklerinin Değerlendirilmesi", M.Ü. Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü ve M.Ü. Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, Uluslararası Finans Sempozyumu, Yayın No: 17, Cilt 1, İstanbul: Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, 2005, s. 312.

memnuniyeti, büyüme, saygınlık gibi nicel performans göstergeleri ile ifade edilmektedir. Bu amaçlar sigorta sektörü için geçerli olup, sektörde yer alan şirketlerin faaliyetlerinin istenen amaçlara ulaşp ulaşmadığını anlamak için, performans ölçülerinin hesaplanması gerekmektedir. Şirket performanslarının ölçülmesinde kullanılan yöntemlerden birisi de, etkinlik analizidir. Etkinlik analizinde, şirketlerin mal ve hizmet (çıktı) üretirken kaynaklarını (girdilerini) ne kadar etkin ve verimli kullandıkları belirlenmektedir.³²⁵

Çalışmada elementer sigorta branşları üzerine yoğunlaşan XYZ Sigorta Şirketi dikkate alınmıştır. Elementer sigorta branşları, hayat sigortaları dışında kalan tüm sigorta branşlarını kapsamaktadır. Sanayileşmiş ülkelerle karşılaştırıldığında, prim üretimine göre Türkiye’de hayat dışı sigortacılığın (elementer sigortalar) hayat sigortacılığından daha etkin olduğu görülmektedir. Küresel kriz dönemini de kapsayan 2008 yılında toplam prim üretiminin % 87’sinin hayat dışı sigorta branşlarına ait olduğu görülmüştür. Hayat branşının üretimdeki payının azalmasında, bireysel emeklilik faaliyetlerine ağırlık verilmesi ve hayat sigortasından bireysel emeklilik sistemine geçişler etkili olmuştur.³²⁶ Elementer sigortalar, Türk sigorta sektörü için prim üretimi içindeki yeri ve gelişim potansiyeli açısından önem arz etmektedir.

4.1.2. Ampirik Çalışmanın Yöntemi

Veri Zarflama Analizi (VZA), etkinlik ölçme yöntemlerinden olup, sık kullanılan parametresiz bir yöntem olarak kabul edilmektedir. VZA, karar birimlerinin performansını ölçmeyi amaçlayan doğrusal programlama tabanlı bir teknik olup, statik bir analiz şeklinde, tek dönem için karar birimlerinin verilerini kullanarak yatay kesit analizi yapmaktadır. Zaman içerisindeki gelişimini değerlendirme sürecinde, etkinliği incelemek de önem taşımaktadır. Bunun için zaman boyutunu da içeren Malmquist Toplam Faktör Verimliliği (TFV) endeksi geliştirilmiştir. TFV endeksi etkinlikteki değişimi ve teknik değişmeyi vermektedir.³²⁷

³²⁵ Ünal H. Özden, “Veri Zarflama Analizi (VZA) ile Türkiye’deki Vakıf Üniversitelerinin Etkinliğinin Ölçülmesi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 37, Sayı: 2, İstanbul, 2008, s. 167.

³²⁶ Hazine Müsteşarlığı Sigorta Denetleme Kurulu, a.g.e., s. 9.

³²⁷ Kılıçkaplan, Atan ve Hayırsever, a.g.m., s. 313.

VZA, Farrell tarafından önerilen sınır (frontier) analizine dayanılarak Charnes, Cooper ve Rhodes tarafından geliştirilmiş bir programlama modelidir.³²⁸ VZA uygulanmasının işleyişi; matematiksel formül, Charnes ve diğerlerinin Farrell'in tanımından hareketle kurdukları kesirli programlama modeli ve bunun eş doğrusal programlama modeli (Charnes-Cooper-Rhodes Modeli - CCR Modeli) aşağıda yer almaktadır. Kesirli doğrusal programlama modelinin amaç fonksiyonu, verimlilik tanımından hareketle, k karar birimi için toplam ağırlıklandırılmış çıktıların toplam ağırlıklandırılmış girdilere oranının maksimizasyonudur.³²⁹

$$\max h_k = \frac{\sum_{r=1}^s u_{rk} Y_{rk}}{\sum_{i=1}^m v_{ik} X_{ik}}$$

- h : k karar biriminin etkinliği
s : çıktı sayısı
m : girdi sayısı
r : r inci çıktı sayısı
i : i inci girdi sayısı
 U_{rk} : k karar biriminin r çıktı için vereceği ağırlık
 Y_{rk} : k karar-birimi tarafından üretilen r çıktı miktarı
 V_{ik} : k karar-biriminin i girdi için vereceği ağırlık
 X_{ik} : k karar-birimi tarafından kullanılan i girdi miktarı

Karar birimi k ağırlıklarını, diğer karar birimleri de bu seçilen ağırlıkları kullandığı zaman etkinlikleri 1'in üzerine çıkmayacak biçimde seçmelidir. Aksi halde karar birimi k etkinlik değeri olarak 1'i yakalarken diğer bazı karar birimleri 1'in üzerinde etkin olmaktadır. Bu kısıt şu şekilde ifade edilebilir;³³⁰

³²⁸ İpek Deveci Kocakoç, "Veri Zarflama Analizi'ndeki Ağırlık Kısıtlamalarının Belirlenmesinde Analitik Hiyerarşi Sürecinin Kullanımı", **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:18, Sayı: 2, 2003, s. 1.

³²⁹ Ersan Özgür, "Kamu Bankalarının Finansal Etkinliği", **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: X, Sayı: 3, 2008, s. 250.

³³⁰ Özgür; a.g.m., s. 251.

$$\frac{\sum_{r=1}^s u_{rk} Y_{rj}}{\sum_{i=1}^m v_{ik} X_{ij}} \leq 1 \quad ; \quad j = 1, \dots, n$$

j : karar birimi

n : karar birimi sayısı

Y_{rj} : j karar-birimi tarafından üretilen r çıktı miktarı

X_{ij} : j karar-birimi tarafından kullanılan i girdi miktarı

Veri zarflama analizi uygulamasında yıllar itibariyle etkinlik değişimlerini belirlemek için Malmquist Toplam Faktör Verimliği analizi yapılmaktadır. TFV endeksi, üretkenliğin zaman boyutunda gelişimini ölçmek ve nedenlerini incelemek amacıyla kullanılan bir yöntemdir.³³¹ TFV'nin değeri toplam faktör verimliliğindeki değişme olarak yorumlanmakta, değerin 1'den büyük olması toplam faktör verimliliğinin arttığını, 1'den küçük olması ise azaldığını göstermektedir. TFV üretkenlikteki değişmeyi teknik etkinlikteki değişme ve teknolojiye bağlı değişme olmak üzere iki bileşen aracılığıyla ölçmektedir. Bu iki bileşenin çarpımı TFV'yi vermektedir. Teknik etkinlik; "saf teknik etkinlik" ve "ölçek etkinliği"nden oluşmakta ve bu iki endeksin çarpılmasıyla elde edilmektedir. Saf teknik etkinlik yönetsel etkinliği, ölçek etkinliği ise karar birimlerinin kendilerine uygun ölçekte çalışıp çalışmadığını sorgulamaktadır. Teknolojiye bağlı değişme aracılığıyla ise aynı girdiyle üretilen çıktı miktarındaki değişimin yönü araştırılmaktadır.³³² TFV endeksi parametrik olmayan programlama teknikleri kullanılarak hesaplanabilir. Endeksin parametrik olmayan programlama tekniklerinin kullanımına olanak sağlaması ve ölçü birimlerinden bağımsız olarak kullanılabilmesi yaygın bir şekilde kullanımını sağlayan en önemli iki avantajıdır.³³³

³³¹ Serpil Bülbül ve İlyas Akhisar, "Türk Sigorta Şirketlerinin Etkinliğinin Veri Zarflama Analizi ile Araştırılması", VII. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu, İstanbul, 2005, s. 1.

³³² Özgür, a.g.m, s. 252.

³³³ Ali Argun Karacabey, "Türk Bankalarındaki Üretim Değişiklikleri ve Nedenleri", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Gelişme ve Toplum Araştırmaları Merkezi, Tartışma Metinleri, No: 42, 2002, s. 3.

4.1.3. Ampirik Çalışmanın Kapsamı ve Verilerin Analizi

Bu çalışmada, ampirik çalışma 2002-2008 dönemini kapsamaktadır. Çalışmanın 2002 yılı itibariyle ele alınmasının nedeni, 2001 yılında yaşanan finans krizi sonrası finans sektöründe yeniden yapılanma süreci çerçevesinde sigorta sektöründe yaşanan gelişmeleri analiz etmek ve finansal liberalleşme sonucu artan MİY'in önemini değerlendirmektir. Bu çerçevede, Türk sigorta sektöründe hayat dışı branşlarda faaliyet gösteren ve büyüklük olarak ilk üç şirket arasında yer alan XYZ Sigorta Şirketi'nin 2002-2008 dönemine ait prim üretimi, tazminat ödemesi, teknik karı, poliçe adedi, personel sayısı, hasar/prim oranı ve teknik kar/prim oranı değişkenleri kullanılarak MİY uygulamalarının şirket verimliliğine ve etkinliğine etkisi analiz edilecektir. XYZ şirketinin söz konusu yıllar itibariyle etkinlik değişimlerini belirlemek amacıyla yukarıda ayrıntılı olarak anlatılan Malmquist TFV endeksinden yararlanılmıştır.

Malmquist TFV hesaplanmasında sadece miktar bilgilerine ihtiyaç duyulduğundan, fiyat bilgileri ve maliyet minimizasyonu veya kar maksimizasyonu gibi kısıtlayıcı bir davranışsal varsayıma gerek duyulmamıştır. Ayrıca TFV endeksi, önceden üretim fonksiyonunun belirlenmesini gerektirmeyip, sadece parametrik olmayan yöntemle elde edilebilmektedir. Verimlilik artışının karar birimi düzeyinde, belirlenmesine olanak sağlamaktadır.³³⁴

Analizde kullanılan veriler (yıllık bazda), elementer branşlarda faaliyet gösteren XYZ Sigorta Şirketi'nin 2002-2008 dönemine ait faaliyet raporlarından elde edilmiştir. Sektörün genel durumuna ilişkin özet bilgi verilebilmesi açısından önemli görülen değişkenler ile analizde kullanılan dört değişken ve bu değişkenlere ait tanımsal istatistik değerleri aşağıda gösterilmiştir.

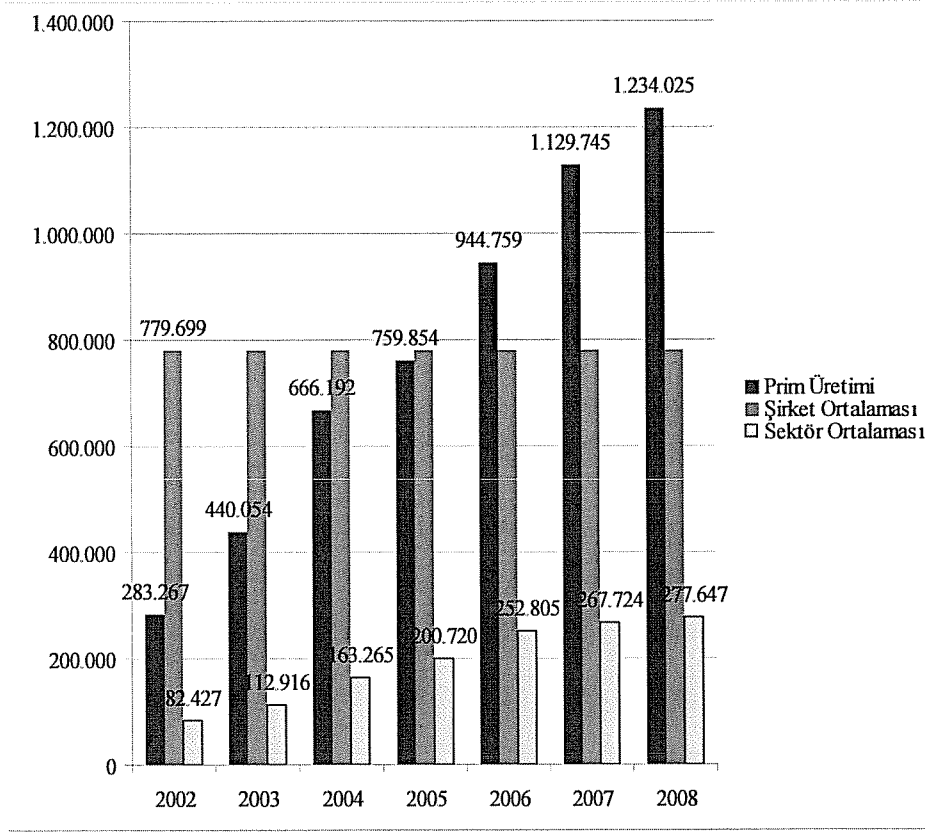
³³⁴ Semra Öncü ve Rabia Aktaş, "Yeniden Yapılandırma Döneminde Türk Bankacılık Sektöründe Verimlilik Değişimi", C.B.Ü. İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 1, 2007, s. 252.

Tablo 3 : Analiz Edilen XYZ Sigorta Şirketinin Girdileri ve Çıktılarına İlişkin Tanımsal İstatistikler (2002-2008)

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
Prim Üretimi	779699,43	349110,832
Ödenen Tazminat	430841	193884,674
Teknik Kar	37972,57	17509,462
Police Adedi	1987508,9	690126,553
Personel Sayısı	474,86	42,01
Hasar/Prim Oranı	68,4857	1,74206
Teknik Kar/Prim Oranı	5,0286	1,41741

Kaynak: XYZ Sigorta Şirketi 2002-2008 Yılları Faaliyet Raporları

Tablo 3'te ödenen tazminat, personel sayısı ve teknik kar/prim oranı ile ilgili tanımsal istatistikler yer almaktadır. Genel olarak sigorta şirketlerinin, sektördeki durumunu değerlendirmek için bu değişkenler kullanılabilir. Tablo 3'te yer alan değişkenlere ait ortalama değerleri, 2002-2008 dönemini içeren her bir yıl için grafiksel olarak da aşağıda gösterilerek değerlendirilmiştir.



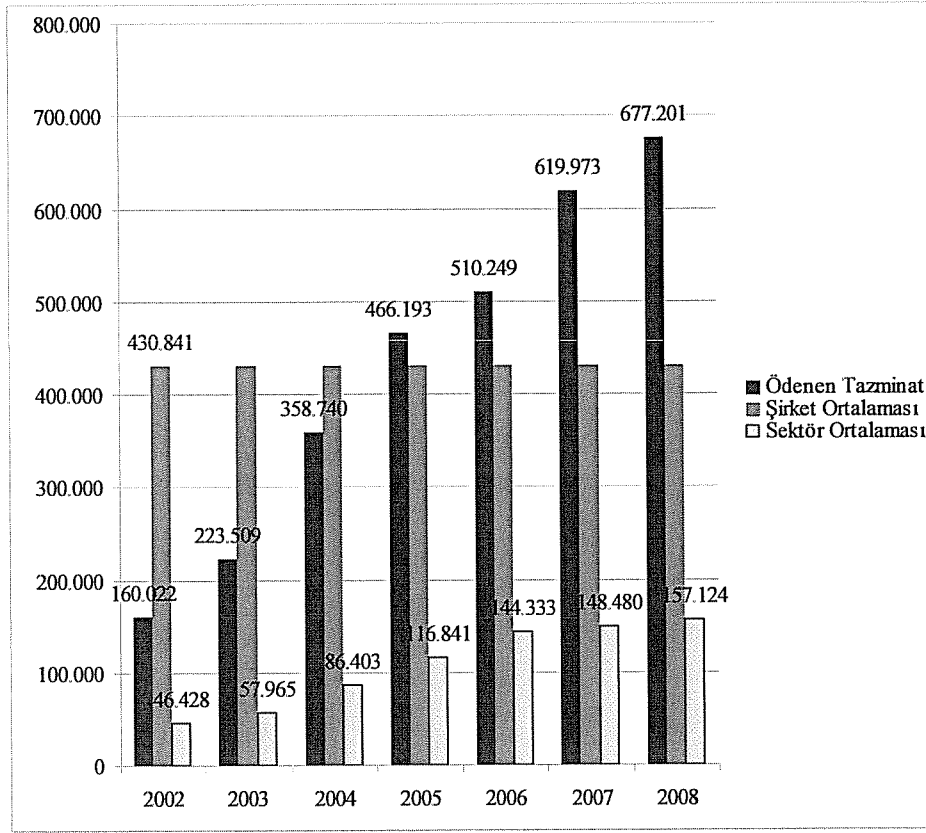
Grafik 1 : XYZ Sigorta Şirketinin Prim Üretimi (2002-2008) (Bin TL)

Kaynak: XYZ Sigorta Şirketi 2002-2008 Yılları Faaliyet Raporları

XYZ sigorta şirketinin prim üretimi, 2002 yılından itibaren düzenli bir artış trendi izlemiştir. 2003 yılında 2002 yılına göre prim üretiminde % 35'lik bir artış gerçekleşmiştir. Aynı şekilde 2004 yılında 2003 yılına göre % 34, 2005 yılında 2004 yılına göre % 14, 2006 yılında 2005 yılına göre % 19, 2007 yılında 2006 yılına göre % 16 ve 2008 yılında ise 2007 yılına göre % 8'lik bir prim üretimi artışı olmuştur. Genel olarak 2002 yılından 2008 yılına kadar % 80'lik bir artış söz konusudur. Grafik 1'de görüleceği gibi 2002, 2003, 2004 ve 2005 yıllarına ilişkin prim üretimi 2002-2008 dönemi ortalama prim üretiminin altında kalırken, 2005 yılından sonraki yıllarda ortalamanın üzerinde gerçekleşmiştir.

İlgili dönemde XYZ sigorta şirketinin prim üretimi, tüm yıllar itibariyle sektör ortalamasının üzerinde gerçekleşmiştir. Sektör ortalaması 2008 yılında 2007 yılına göre % 3 artarken, XYZ sigorta şirketinde % 8'lik artış meydana gelmiştir. Diğer yıllarda da

XYZ sigorta şirketinin prim üretiminin sektör ortalamasının çok üzerinde olduğu görülmektedir.

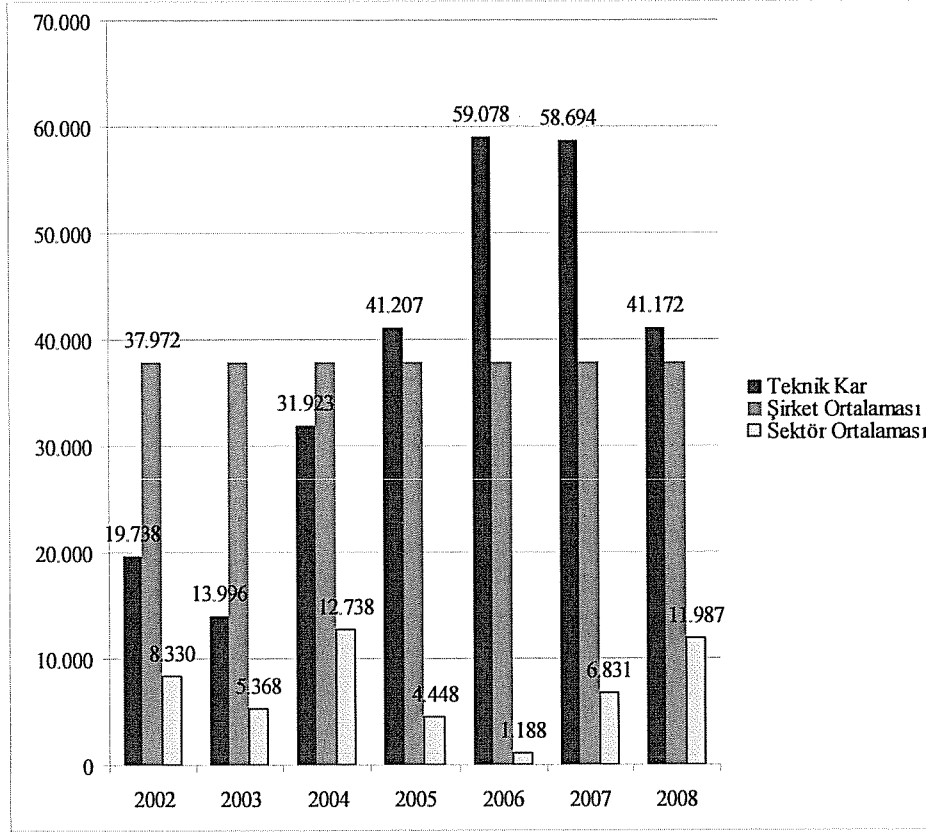


Grafik 2 : XYZ Sigorta Şirketinin Ödenen Tazminatları (2002-2008) (Bin TL)

Kaynak: XYZ Sigorta Şirketi 2002-2008 Yılları Faaliyet Raporları

XYZ sigorta şirketinin ödenen tazminatları 2003 yılında 2002 yılında göre % 28, 2004 yılında 2003 yılında göre % 37, 2005 yılında 2004 yılında göre % 23, 2006 yılında 2005 yılına göre % 8, 2007 yılında 2006 yılına göre % 17, 2008 yılında ise 2007 yılına göre % 8 artmıştır. Grafik 2’de görüleceği gibi 2002, 2003 ve 2004 yıllarına ilişkin ödenen tazminatlar, 2002-2008 dönemi ortalama ödenen tazminat rakamının altında kalırken, 2005 yılından sonraki yıllarda ortalamanın üzerinde değer almışlardır.

Ödenen tazminat açısından XYZ sigorta şirketi ilgili dönemi içeren yıllar itibariyle sektör ortalamasının üzerinde yer almıştır. XYZ sigorta şirketi 2008 yılında 2007 yılına göre % 8’lik artış yaşarken, sektör ortalaması % 5 artmıştır.

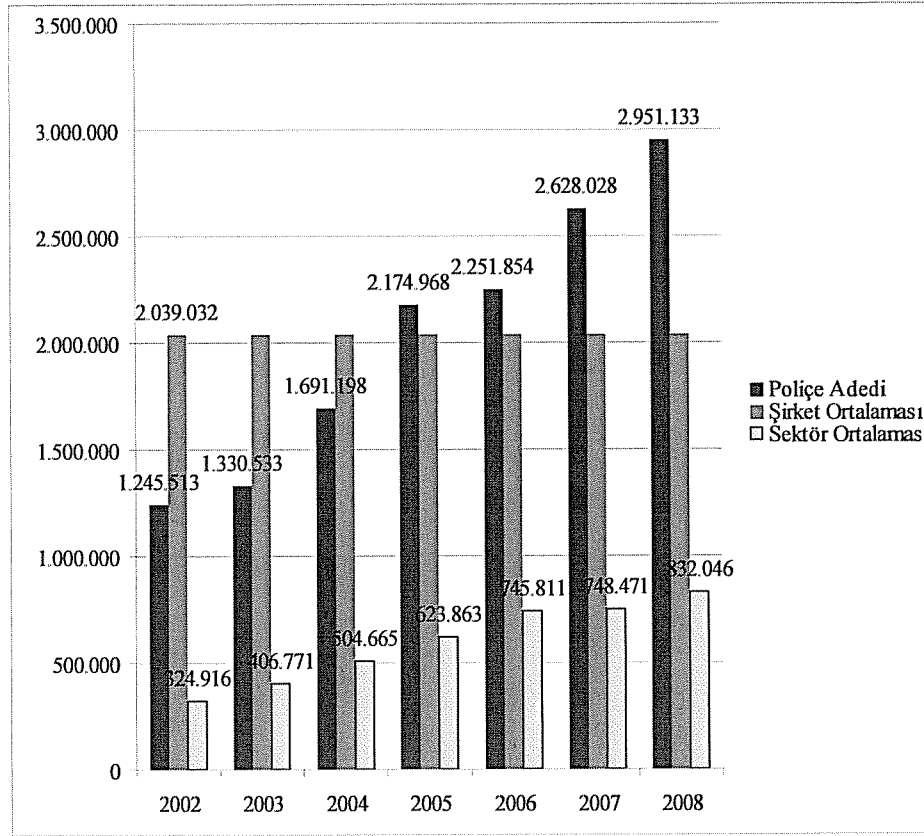


Grafik 3 : XYZ Sigorta Şirketinin Teknik Karı (2002-2008) (Bin TL)

Kaynak: XYZ Sigorta Şirketi 2002-2008 Yılları Faaliyet Raporları

XYZ sigorta şirketi 2002-2008 yılları arasında teknik karlılık açısından yıllar itibariyle değişen bir seyir izlemiştir. 2003 yılında 2002 yılında göre % 41'lik bir azalış söz konusu iken, 2004 yılında 2003 yılına göre % 128, 2005 yılında 2004 yılına göre % 22, 2006 yılında 2005 yılına göre % 43'lük bir artış gerçekleşmiştir. 2007 yılında 2006 yılına göre % 6'lık bir azalış olmuş, 2008 yılında ise dünyada yaşanan ekonomik krizin etkisi ile birlikte 2007 yılına göre teknik karlılıkta % 42'lik bir azalış meydana gelmiştir. Grafik 3'te görüleceği gibi 2002, 2003 ve 2004 yıllarına ilişkin teknik karlılık rakamları, 2002-2008 dönemi ortalama teknik karlılık rakamının altında kalırken, 2005 yılından sonraki yıllarda ortalamanın üzerinde seyretmiştir. XYZ sigorta şirketi için 2008 yılında teknik kar, 2002-2008 dönemi ortalama teknik karlılık rakamının biraz üzerinde gerçekleşmiştir. Bunun sebebi ise 2008 yılının ortalarında hissedilmeye başlanan küresel ekonomik krizin etkisidir.

Teknik kar açısından ilgili dönemde XYZ sigorta şirketi sektör ortalamasının üzerinde bir seyir izlemiştir. Teknik karda meydana gelen düşüşte 2005 yılından itibaren Sigortacılık Tek Düzen Hesap Planı'na göre faaliyet giderlerinin teknik giderler içine alınmasının yanı sıra, kaza ve sağlık branşlarında meydana gelen teknik zarar etkili olmuştur.³³⁵ 2006 yılında sektör ortalamasındaki düşüşe ise Hesap Planı'nda meydana gelen değişim ile birlikte trafik, kasko ve sağlık branşlarında yaşanan teknik zararın sebep olduğu ifade edilebilir.



Grafik 4 : XYZ Sigorta Şirketinin Poliçe Adedi (2002-2008) (Bin adet)

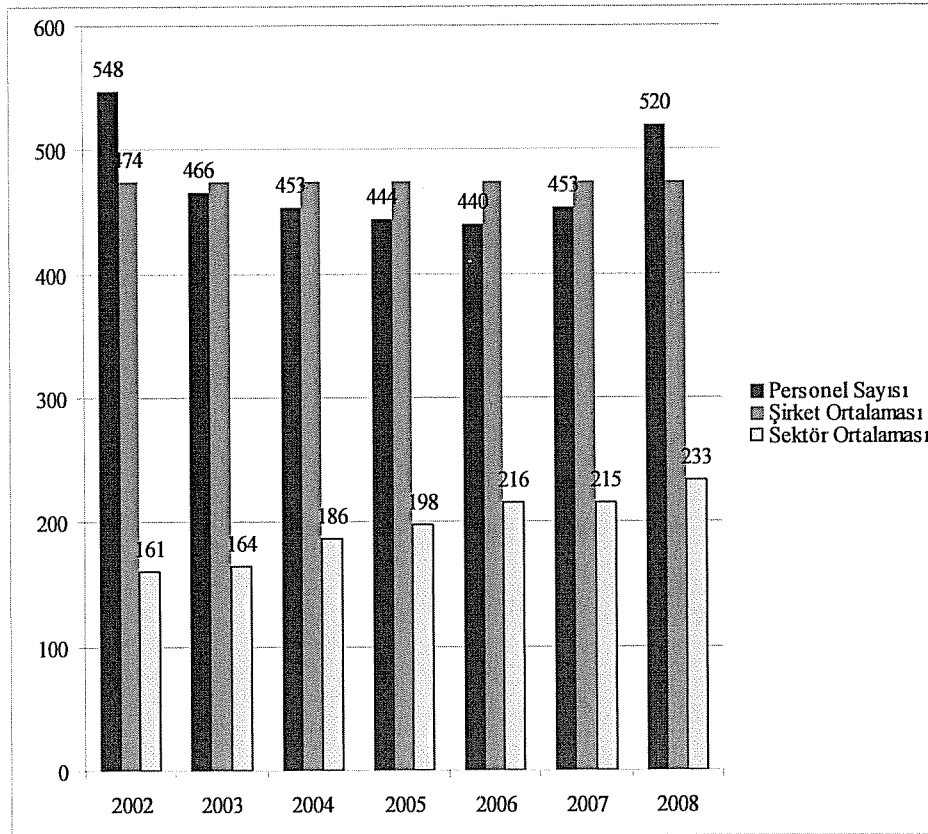
Kaynak: XYZ Sigorta Şirketi 2002-2008 Yılları Faaliyet Raporları

XYZ sigorta şirketi poliçe adedi bakımından; 2003 yılında 2002 yılına göre % 6, 2004 yılında 2003 yılına göre % 21, 2005 yılında 2004 yılında göre % 22, 2006 yılında 2005 yılına göre % 3, 2007 yılında 2006 yılına göre % 16 ve 2008 yılında 2007 yılına göre % 10'luk artış göstermiştir. Grafik 4'te görüleceği gibi 2002, 2003 ve 2004

³³⁵ Hazine Müsteşarlığı Sigorta Denetleme Kurulu, Türkiye'de Sigortacılık ve Bireysel Emeklilik Faaliyetleri Hakkında Rapor, Ankara, 2005, s. 49.

yıllarına ilişkin poliçe adetleri, 2002-2008 dönemi ortalama poliçe adedinin altında kalırken, 2005 yılından sonraki yıllarda ortalamanın üzerinde olduğu görülmektedir.

Poliçe adedi bakımından XYZ sigorta şirketi ilgili dönemde sektör ortalamasının üzerinde seyretmiştir. Sektör ortalamasında 2008 yılında 2007 yılına göre % 10'luk bir artış görülmüştür. Ancak XYZ sigorta şirketi de sektör ortalamasına paralel bir şekilde % 10 artış göstermesi dikkat çekicidir.



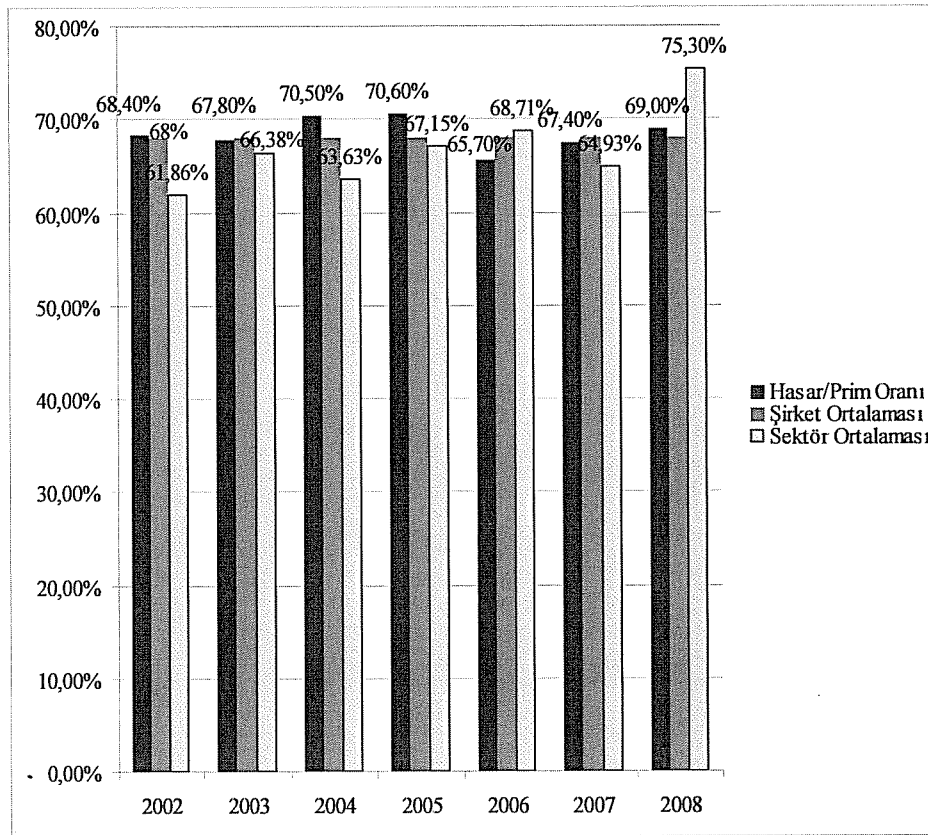
Grafik 5 : XYZ Sigorta Şirketi Personel Sayısı (2002-2008)

Kaynak: XYZ Sigorta Şirketi 2002-2008 Yılları Faaliyet Raporları

XYZ sigorta şirketi personel sayısı bakımından 2002 ve 2008 yılları dışında genel olarak yatay bir seyir izlemiştir. 2002 yılında personel sayısı 548 iken, 2003 yılında 466'dır. 2003 yılında personel sayısı 2002 yılına göre % 17 azalmıştır. 2004 yılında 2003 yılına göre personel sayısında % 2, 2005 yılında 2004 yılına göre % 2, 2006 yılında 2005 yılına göre % 1'lik azalış olmuştur. 2007 yılında 2006 yılına göre % 2 ve 2008 yılında 2007 yılına göre % 12'lik artış yaşanmıştır. Grafik 5'te görüleceği

gibi 2002 ve 2008 yılları dışında personel sayısı 2002-2008 dönemi ortalama personel sayısının altında kalmakla birlikte ortalamaya yakındır. Personel sayısında yıllar itibariyle çok belirgin bir artış görülmemektedir.

XYZ sigorta şirketi personel sayısı bakımından ilgili dönemde sektör ortalamasının üzerinde yer almıştır. Personel sayısı bakımından genel olarak sektör ortalamasına paralel bir seyir izleyen XYZ şirketinin personel sayısı 2008 yılında 2007 yılına göre % 12 artmıştır. Sektör ortalaması ise aynı dönemde % 7 artmasına rağmen, artış oranı olarak XYZ sigorta şirketinin gerisinde kalmıştır.



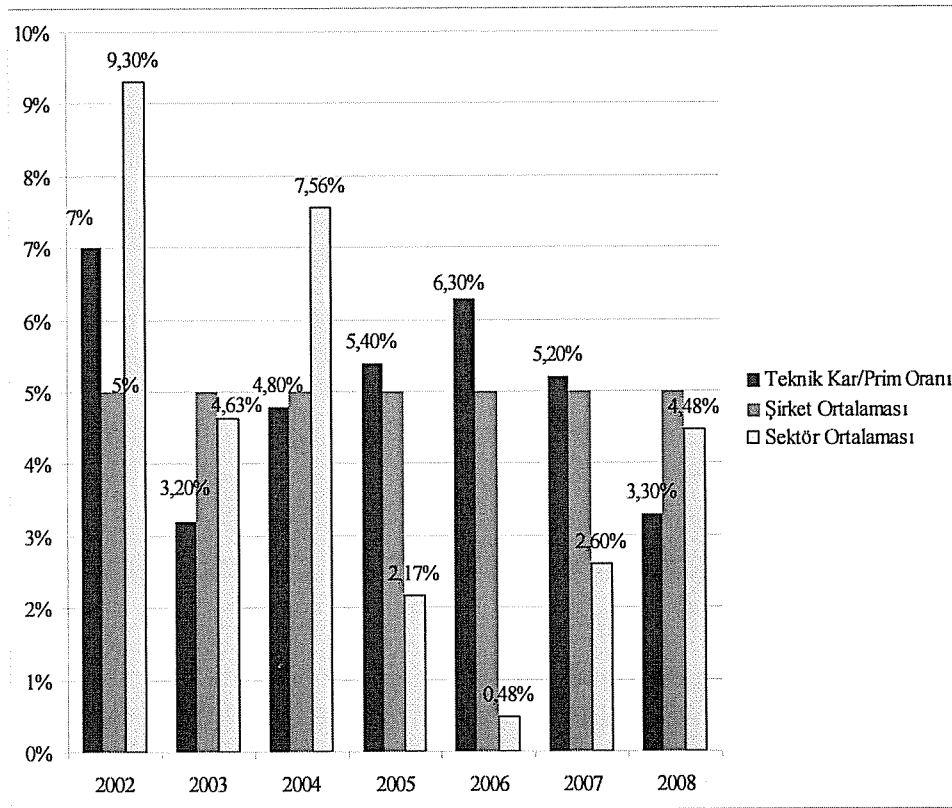
Grafik 6 : XYZ Sigorta Şirketinin Hasar/Prim Oranı (2002-2008)

Kaynak: XYZ Sigorta Şirketi 2002-2008 Yılları Faaliyet Raporları

XYZ sigorta şirketi hasar/prim oranı bakımından yıllar itibariyle farklı bir seyir izlemiştir. Hasar/prim oranı; 2003 yılında 2002 yılına göre % 0,8'lik azalış göstermiştir. Ancak 2004 yılında 2003 yılına göre % 3, 2005 yılında 2004 yılına göre % 0,1'lik artış gerçekleşmiştir. 2006 yılında 2005 yılına göre % 7'lik azalış olmakla birlikte, 2007

yılında 2006 yılına göre % 2 ve 2008 yılında 2007 yılına göre yine % 2'lik artış olmuştur. Hasar/prim oranı Grafik 6'da görüleceği gibi 2007 ve 2008 yıllarında düzenli bir artış seyri izlemekle beraber, 2007 yılında incelenen dönem ortalamasının altında kalmıştır. Yine 2003 ve 2006 yıllarında da 2002-2008 dönemi ortalama hasar/prim oranının altında yer almıştır.

Hasar/prim oranı bakımından XYZ sigorta şirketi 2006 ve 2008 yılları dışında sektör ortalamasının üzerinde yer almıştır. İlgili dönem itibariyle sektör ortalaması dalgalı bir seyir izlerken, 2008 yılında hasar/prim oranı bir önceki yıla göre % 13 artmıştır. Bu duruma, 2008 yılının ortalarında başlayan küresel ekonomik krizin sahte hasar olaylarında meydana getirdiği artışın neden olduğu söylenebilir.



Grafik 7 : XYZ Sigorta Şirketinin Teknik Kar/Prim Oranı (2002-2008)

Kaynak: XYZ Sigorta Şirketi 2002-2008 Yılları Faaliyet Raporları

XYZ sigorta şirketi teknik kar/prim oranı; 2003 yılında 2002 yılına göre % 54 azalmıştır. 2004 yılında 2003 yılına göre % 33, 2005 yılında 2004 yılına göre % 11 ve

2006 yılında 2005 yılına göre % 14'lük artış gerçekleşmiştir. Teknik kar/prim oranı; 2007 yılında 2006 yılına göre % 21 ve 2008 yılında 2007 yılına göre % 57 azalmıştır. Grafik 7’de görüleceği gibi 2002, 2005, 2006 ve 2007 yıllarında teknik kar/prim oranı 2002-2008 dönemi ortalama teknik kar/prim oranının üzerinde gerçekleşmiştir.

İlgili dönem itibariyle teknik kar/prim oranını incelediğimizde, 2005 ve 2006 yıllarında sektör ortalamasında önemli düşüşler meydana gelmiştir. Bunun sebebi ise Sigortacılık Tek Düzen Hesap Planı’nda yapılan değişikliklerdir. Sektör ortalaması 2007 yılında 2006 yılına göre % 81 ve 2008 yılında ise 2007 yılına göre % 41’lik artış göstermiştir.

Tablo 4 : XYZ Sigorta Şirketi Malmquist Toplam Faktör Verimliliği Endeksi

Dönemler	Etkinlik Değişimi	Teknolojik Değişim	Saf Teknik Etkinlik Değişimi	Ölçek Etkinliğindeki Değişim	Toplam Faktör Verimliliğindeki Değişim
2002 - 2003	1	0.569	1	1	0.569
2003 - 2004	1	1.814	1	1	1.814
2004 - 2005	1	1.138	1	1	1.138
2005 - 2006	1	1.334	1	1	1.334
2006 - 2007	1	0.902	1	1	0.902
2007 - 2008	1	0.652	1	1	0.652
Geometrik Ortalama	1	0,986	1.	1	0,986

Kaynak: XYZ Sigorta Şirketi 2002-2008 Yılları Faaliyet Raporları

Tablo 4’te Malmquist TFV analizinin sonuçları yer almaktadır. XYZ sigorta şirketinin TFV analizinde *girdi* olarak; “prim üretimi, poliçe adedi ve hasar/prim oranı” kullanılmış olup, *çıktı* olarak ise, “teknik kar” alınmıştır. Bunun sebebi sigorta şirketlerinde teknik karlılığı etkileyen en temel değerlerin başında; prim üretimi, poliçe sayısı ve hasar/prim oranının gelmesidir. Analizde kullanılan model, girdi odaklı CRS Malmquist Toplam Faktör Verimliliği modelidir. Tablo 4’te görüleceği gibi XYZ

Sigorta Şirketi'nin TFV endeksi 2003 yılında bir önceki yıla göre % 43,1'lik düşüşün ardından 2004 yılında % 81,4, 2005 yılında % 13,8 ve 2006 yılında % 33,4 artmıştır. 2007 ve 2008 yıllarında ise TFV sırasıyla % 9,8 ve % 34,8 azalmıştır. Söz konusu dönemde (2002 – 2008) ortalama % 1,4 verimlilik azalışı görülmektedir. Bu ortalama azalışta en büyük payın özellikle 2007-2008 kriz dönemine denk gelmiş olması dikkat çekicidir. Ayrıca XYZ Sigorta Şirketi'nde MİY uygulamalarının başladığı 2004 yılından sonra görülen verimlilik artışı da analizde ulaşılan önemli bulgulardan birisidir.

TFV değişim endeksinin alt unsurlarına bakıldığında, incelenen dönemde verimlilik azalışının, teknolojik değişim endeksinin % 1,4 azalmasından kaynaklandığı belirlenmiştir. Söz konusu dönemde saf teknik etkinlikte (yönetmel etkinlik) ve ölçek etkinliğinde anlamlı bir değişim görülmemektedir.

TFV'nin 1'in altına düşmüş olması küresel kriz sürecinden sigorta sektörünün etkilendiğinin ve çalışma içerisinde ifade edilen bulguların geçerliliğinin ortaya konulması açısından önem taşımaktadır.

XYZ sigorta şirketinin TFV endeksi; 2004, 2005 ve 2006 yıllarında 1'in üzerinde yer almıştır. 2007 yılında 1'in biraz altında kalmakla birlikte, 2008 yılında küresel ekonomik krizin etkisi ile düşüş göstermiştir. XYZ sigorta şirketinde MİY ile ilgili çalışmalar 2004 yılında başlamış ve günümüze kadar devam etmiştir. MİY'in, şirketler için uzun soluklu bir yönetim stratejisi olması sebebiyle, XYZ sigorta şirketi açısından da MİY ile ilgili gelişim sürecinin devam etmekte olduğu söylenebilir

Sonuç olarak 2001 yılında yaşanan kriz sonrası dönemde sigorta sektöründe yaşanan gelişmeler dikkate alınarak uygulamaya konu edilen ve 2004 yılı itibariyle MİY'e geçmiş olan XYZ Sigorta Şirketi, Malmquist Toplam Faktör Verimliliği (TFV) endeksi ile analiz edilmiştir.

Buna göre, yapılan analizden elde edilen sonuçlar değerlendirilmiş olup, XYZ Sigorta Şirketi'nin belirtilen hususlar çerçevesinde MİY uygulamalarına geçişi yakın bir tarih olmakla beraber, bu uygulamaların etkisi endeks değeri de (endeks değeri 1'in üzerinde olması) açıkça görülmektedir. Ancak, küresel krizin etkisini hissettirdiği 2007 yılı itibariyle endeks değeri 1'in altına düşmüş, buna rağmen genel ortalama

endeks 1 civarında gerçekleşmiştir. Bu ifade, MİY'in TFV endeks değerini etkilemede, şirket verimliliğini artırıcı bir rol oynadığını söylemek açısından önem taşımaktadır.

Çalışmada, uygulamaya konu olan şirkette MİY'in TFV endeksine etkisi ampirik olarak test edilmiştir. Ampirik çalışmaya ilave olarak, Türkiye'de özellikle elementer branşlarda MİY'in önemi vurgulanmış ve MİY'i güçlü olan şirketlerin performanslarının artacağı varsayılmıştır. Bu çerçevede analiz ve değerlendirmeler yapılarak ilgili ekran görüntüleri ayrıntılı olarak sunulmuştur.

4.2. Model Önerisi

4.2.1. Modelin Amacı

Günümüzde teknolojik alanda yaşanan gelişmeler, globalleşme, müşterilerin bilinçlenmesi ve artan rekabet gibi nedenlerle birçok işletme stratejisini ve iş yapma biçimini değiştirmektedir. Artık işletmeler müşterilerini elde tutmaya, kaybedilen müşterileri tekrar kazanmaya, onlarla karşılıklı fayda sağlayan uzun süreli bire bir ilişkiler kurmaya çalışmaktadırlar. Müşterilere daha hızlı, daha kaliteli ve daha kişisel ürün ve hizmetler sunabilmek işletmeler için karlılıklarını sürdürebilmek açısından bir zorunluluk haline gelmiştir. MİY'de işletmelerin bu ihtiyaçlarına cevap buldukları yeni bir yönetim anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yoğunlaşan rekabet ortamında farklı müşterilerin farklı istek ve beklentilerini görebilen, onlara özel kişiselleştirilmiş ürün ve hizmet sunabilen, onları bir değer olarak gören ve iş süreçlerini bu doğrultuda oluşturan, kısaca MİY'i başarılı bir şekilde uygulayan işletmeler müşterilerine ek değerler sunabilmekte ve bu sayede rekabette önemli avantajlar sağlayabilmektedirler.

İşletmelerde gerekli altyapı oluşturulmadan MİY'i uygulamak, beklenen yararları sağlamaktan ziyade maliyetleri artırıcı bir faktör olarak büyük sorunlara yol açabilmektedir. Bu nedenledir ki günümüzde MİY'i sadece teknolojik bir çözüm olarak kabul eden işletmelerin girişimleri başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Dolayısıyla, işletmelerin MİY altyapısı ile MİY uygulamalarından elde edilen yararlar arasındaki ilişkiyi araştırmak hem akademisyenler hem de uygulayıcılar açısından büyük önem

taşımaktadır. Bu uygulamanın amacı ise MİY uygulamalarının sigorta sektöründe faaliyet gösteren şirketler açısından önemini örnek model önerisi sayesinde vurgulamaktır. Sigorta şirketleri, ellerinde ki mevcut verileri analiz ederek, müşterilerini daha yakından tanıma fırsatına sahiptirler. Sigorta şirketleri için en önemli veri kaynağı poliçe üzerinde yer alan bilgilerdir. Poliçede yer alan bilgilerin sisteme girilmesi ile veri madenciliği uygulamalarının da kullanılması ile örnek model önerisinde yer alan ekran görüntülerindeki MİY süreci kullanılabilir olacaktır. Sigorta sektörünün ihtiyaçları doğrultusunda, elementer şirketlere yönelik olarak geliştirilen model önerisi, şirketlerin mevcut ve yeni stratejilerine yön vermek amacıyla geliştirilmiştir.

Sigorta şirketleri için rekabet gün geçtikçe daha da yoğun bir şekilde hissedilmektedir. Rekabette öne çıkabilmek için müşterileri tanımak ve müşterilere odaklanmak kaçınılmaz olmaktadır. Müşteriyi anlarken, müşterilerin; hasar durumları, geçmişi, tercih ettikleri iletişim kanalları ve profilleri dikkate alınmalıdır. Bu bilgileri alıp değerlendirerek, her bir müşteri ile yürütülen ilişkiyi kişiselleştirebilmek mümkündür.³³⁶ Model önersinde yer alan, MİY'in temelini oluşturan ekranlar sayesinde, şirketler müşterileri ile aralarındaki ilişkileri kişiselleştirebildiği gibi müşterileri daha iyi anlayabilir, müşterilere daha doğru öneriler sunabilir ve müşterilerinin değerini yükseltebilir.

4.2.2. Modelin Yöntemi

Uygulamada sigorta sektörüne yönelik elementer branşlarda* faaliyet gösteren şirketler için MİY süreci ekran görüntüleri şeklinde oluşturulmuştur. Buna göre ekran görüntüleri gerçekte mevcut olmamasına rağmen, çalışmadaki teorik incelemeler ve uygulamalara göre tarafımızdan hazırlanmıştır. Bu ekran görüntülerinde, şirketin izlemesi gereken MİY süreci ve bu süreç ile ilgili alt başlıklar bilgisayar uygulaması şeklinde yer almaktadır. Bu ekranların ilk bölümünde müşteriler ilgili gruplandırma bilgileri yer alacaktır. Müşteri gruplandırması, müşteri tabanının yaş, cinsiyet, ilgi alanları, harcama alışkanlıkları gibi pazarlamayla ilişkili çeşitli özellikleri açısından benzerlerin bir arada olduğu gruplara ayrıştırılmasına verilen teknik terimdir.

³³⁶ SPSS Türkiye, "Müşteri İlişkilerinizi Daha Karlı Yönetin", http://www.spss.com.tr/sigorta_crm.html (15.09.2009)

*Hayat sigorta branşı dışında kalan sigorta branşları. (Yangın, kaza, mühendislik, vb.)

Gruplandırma kullanmak şirketlerin grupları etkin olarak hedeflemesini ve pazarlama kaynaklarını en efektif şekilde tahsis etmelerini sağlar. Geleneksel gruplama; müşteri gruplarını demografik veri ve psikolojik profil, tavır gibi özelliklere göre ayırtırmaya odaklanır. Diğer yandan değere dayalı gruplama ise müşteri gruplarını ürettikleri ciroya ve bu grup müşterilerle ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi maliyetlerine göre ele almaktadır.³³⁷

Örnek model önerisinde, MİY süreci birbirini takip eden ve tamamlayan 6 adet ekran görüntüsü şeklinde yer almaktadır. Modelde yer alan ekranlarda örnek bir uygulamada yer almaktadır. Bu model önerisinin üzerine gerekli yazılımların yapılması ile MİY süreci sigorta sektöründe elementer branşlarda faaliyet gösteren şirketler açısından faydalı olacaktır.

4.2.3. Modelde Kullanılan Değişkenler

Çalışmada kullanılan değişkenler, sigorta şirketlerinin müşteri MİY sürecinde kullanabilecekleri bilgiler doğrultusunda belirlenmiştir. Seçilen değişkenler elementer branşlarda faaliyet gösteren bütün şirketler için uygulama birliği de göz önünde bulundurularak seçilmiştir. Model önerisinin hayat sigorta şirketlerinde de kullanılabilmesi için, örnek ekranlarda yer alan bilgilerin hayat sigorta şirketlerinde kullanılan bilgiler ve değişkenler doğrultusunda değiştirilmesi gerekmektedir.

Uygulamada öncelikle “360 Derece Müşteri Bilgileri” ekranında; müşteri kişisel bilgileri, müşteri iletişim bilgileri, müşteri gruplandırma bilgileri, müşteri karlılık bilgileri, müşteri ürün kullanım bilgileri, müşteri analitik bilgileri ve müşteri teklif bilgileri değişkenleri kullanılmıştır. Ayrıca ekranlarda örnek bir uygulama da yer almaktadır.

Uygulamada yer alan ikinci ekran olan “Fiyat Teklifleri” ekranında ise; standart fiyat önerisi, risk bazlı fiyat önerisi ve gerçekleşen fiyat değişkenleri yer

³³⁷ Aydın, a.g.m., s. 11.

almaktadır. Bu değişkenlerin içeriğinde yer alan indirimler ve sürprimler* farklı ürün grupları için değiştirilebilir.

Uygulamadaki üçüncü ekran olan “Portföy Raporlama” ekranında; satın alma eğilimine göre raporlama, risk eğilimine göre raporlama, yenileme durumuna göre raporlama değişkenlerinden faydalanılmıştır.

Uygulamadaki dördüncü ekran olan “Ajanda Uyarıları” ekranında ise şirketin müşterilerin sahip oldukları poliçelerin vade süreleri değişkenler olarak kullanılmıştır. Örnek olarak; kaza branşında kasko sigortası yaptırmış müşterinin yaklaşan vade sonu bilgisi ekranda yer almaktadır. Ajanda uyarıları ekranında ki sigorta ürünleri de farklılaştırılabilir.

Uygulamadaki beşinci ekran olan “Ziyaret Yönetimi” ekranında; devam eden görüşmeler, atanan görüşmeler, yeni görüşme tanınmaları değişkenleri kullanılmıştır. Bu değişkenler de sektörde yapılan ziyaretler konusunda genel olarak kullanılan değişkenlerdir.

Uygulamadaki altıncı ve son ekran olan “Portföy Yönetimi” ekranında ise; toplam müşteri adedi, toplam poliçe adedi, toplam prim tutarı, toplam hasar tutarı, toplam hasarlı poliçe adedi, toplam gelir, toplam gider ve kar değişkenleri kullanılmıştır. Bu değişkenler müşteri ilişkileri yönetimi sürecinde sigorta şirketlerinin tamamı için kullanılabilecek değişkenlerdir.

4.2.3.1. 360 Derece Müşteri Bilgileri Ekranı

Müşteri bilgileri şirketler açısından müşterilerin yapı taşıdır. Bu bilgilerin sistematik bir biçimde standart olarak toplanması, zenginleştirilmesi ve analiz edilerek yorumlanması sonucunda şirketler müşterilerini yakından tanıma fırsatına sahip olmaktadır. Bir işletmenin müşterileri ile ilgili 360 derecelik bakış açısını kazanabilmesi için öncelikle müşterilerinin tam olarak ne anlama geldiğini bilmesi

* Sigorta şirketinin normal prim ile sigortalayamadığı riskleri teminat kapsamına almak için sigortalıdan istediği ek ücret.

gerekmektedir. Bu noktada yapılan tanımlara göre müşteri; eşya, servis, hizmet vb. satın alan kişi veya tüzel kişiliktir.³³⁸

İşletmeler müşterilerini 360 derecelik bakış açısı konusunda davranışsal etkileşim modeli ile tanımlamalıdır. Organizasyon için bu modeller stratejileri şekillendirmeli ve olağandışı durumlarda satış politikasını değiştirmelidir. Bir müşteriye ait 360 derecelik bakış açısına sahip olabilmek için kazanılması gereken diğer bir önemli özellik ise müşterinin satın almasına neden olacak motivasyonu sağlamaktır. Genel olarak iki temel motivasyon yapıcı bulunmaktadır; biri enerji diğeri de yönlendirmedir. Fiziksel olarak bir şey satın almak enerji gerektirir ve sürücünün satın alabilmesi için doğru yere sürmesi gerekmektedir. Müşterinin neden satın alması gerektiğini bilmek de bir başka 360 derecelik bakış açısı kazanmanın parçasıdır. Bazıları rutinden sapmak için, bazıları kaçmak için veya alıştırmaya olsun diye, diğerleri de ihtiyaç duyulan belli bir düzeni satın alabilmek, bazıları da çevresindeki kişilerin baskısı ile satın almaktadır. Burada yatan gerçek nedeni bilerek müşterilere daha uzun süreli hizmet vermek kolaylaşır. Müşterilerin ihtiyaç duyduğu şeyleri ve niyetlerini bilerek ona daha iyi hizmet teklif edilebilir. Eğer müşterilerin etrafını 360 derecelik çember ile çevrilir ve onlar da merkezde yer alır ise, her defasında müşteri şirketten uzaklaşmak istediğinde yumuşak bir kavis ile karşılaşır tekrar şirkete geri dönecektir. Bu nedenle 360 derecelik bakış açısı ile ulaşılmak istenen hedef müşteri bağlılığı sağlayabilmektir.

Çok sayıda müşteriye sahip olan şirketlerin bir müşteriye ait bütün elementleri bilmesi zor olmaktadır. Ancak, B2B çevresinde hareket ederek, anahtar müşteriler hakkında bütün ihtiyaçları kolaylıkla elde ettikten sonra müşterilerin işine uygun hizmet ve ürünleri satabilir ve hizmet bu ihtiyaçlara bağlanabilir. Ayrıca müşterilere değer katacak elementler önerilebilir ki bunlar da müşteri tarafından memnuniyetle karşılanır. Birçok organizasyon en karlı müşterilerinin yer aldığı % 10'luk kısma 360 derecelik bakış açısı geliştirebilir ve bu en karlı % 10'luk kısım da % 120'lik kazanç sağlayabilir.

³³⁸ Faulkner, a.g.e., s. 156.

Bu nedenle de sigorta şirketlerinin 360 derecelik bakış açısına sahip olması şirketler açısından büyük önem arz etmektedir.³³⁹

360° MÜŞTERİ BİLGİLERİ

FİYAT TEKLİFLERİ

PORTFÖY RAPORLAMA

AJANDA UYARILARI

ZİYARET YÖNETİMİ

PORTFÖY YÖNETİMİ

MÜŞTERİ NO

28574923

ADI SOYADI

KEMAL TAŞCI

TELEFON-1

02122122222

TELEFON-2

0532 222 22 22

ADRES

ADRES SOK ADRES APT 11/1 ADRES MAH. İSTANBUL

E-MAIL

TASCI@TASCI.COM

CİNSİYET

ERKEK

DOĞUM TARİHİ

18/01/1971

EĞİTİM DURUMU

ÜNİVERSİTE

HESAPLANAN SEGMENT

B

SEGMENT DEĞİŞİMİ

MEDENİ DURUMU

EVLİ

ATANAN SEGMENT

A

EN SON AÇTIĞI ÜRÜN GRUBU

SAĞLIK SİGORTASI

TARİHİ

18/07/2009

EN SON KAPATTIĞI ÜRÜN GRUBU

KASKO SİGORTASI

TARİHİ

21/08/2009

TERKETME EĞİLİMİ

YOK

BEKLEYEN TEKLİF

VAR

Yaşam Tarzı Index

Demog Index

Sadakat Index

Hayat Dışı Sigorta Tercihleri

SAHİP

EĞİLİMLİ

RİSK POT.

Kaza Sigortaları

Yaralı Sığ.

Nakliyat Sığ.

Sağlık Sığ.

MVİe Adaklık Sığ.

Sorumluluk Sığ.

SAHİP

EĞİLİMLİ

RİSK POT.

Stresli H. Sığ.

Yaşam Boyu H. Sığ.

Stres / Ölüme Bağlı H. Sığ.

Yıllık Gelir Ertesi H. Sığ.

Hayat Sigortası Tercihleri

SAHİP

EĞİLİMLİ

Acilite

Acilite Banka

Çağrı Merkezi

İnternet

Direk Satış

Karlılık Bilgileri

SAHİP

Gelir

Genel Gider

Hazır Gideri

Kâr

1450 TL

245 TL

0

1205 TL

Şekil 5 : 360 Derece Müşteri Bilgileri Ekranı

Kaynak: Model önerisi olarak tarafımızdan hazırlanmıştır.

³³⁹ Faulkner, a.g.e., s. 156.

Model önerisinde yer alan birinci ekran “360 derece müşteri bilgileri” ekranıdır. Bu ekran sigorta sektöründeki uygulamalar açısından oldukça önemlidir. Bu ekranda müşterinin kişisel bilgileri, iletişim bilgileri, gruplandırma (segmentasyon) bilgileri, karlılık bilgileri, ürün kullanım bilgileri ve analitik bilgileri yer almaktadır. Ayrıca müşterinin teklif bilgileri de ekranda görülmektedir.

a) Müşteri Kişisel Bilgileri

360 derece müşteri bilgileri ekranının sol üst köşesinde müşteriye sistem tarafından tanımlanan “müşteri numarası” kısmı görülmektedir. Bu numara ile müşteri şirketin sistemine dahil olarak, bundan sonraki aşamalarda da aynı müşteri numarasını kullanacaktır. Ekranda müşterinin adı-soyadı, cinsiyeti, doğum tarihi, eğitim durumu, medeni hali gibi “müşteri kişisel bilgileri” kısmı görülmektedir.

b) Müşteri İletişim Bilgileri

“Müşteri iletişim bilgileri” kısmında ise müşterinin telefon numaraları, mail adresi ve posta adresi de iletişim kurmak açısından ekranda yer almaktadır.

c) Müşteri Gruplandırma Bilgileri (Segmentasyon)

“Müşteri gruplandırma (segmentasyon) bilgileri”nin yer aldığı kısım ekranın sağ tarafında görülmektedir. Bu kısımda veri madenciliği uygulamaları ile elde edilen müşteriye ait “yaşam tarzı indexi”, “demografik index” ve “sadakat indexi” yer almaktadır. “Yaşam tarzı indexi” müşterinin yaşam tarzının sigorta şirketi açısından hangi seviyede kullanılabilir olduğunu göstermektedir. “Demografik index” ise müşteriye ait demografik verilerin analiz edilmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Sigorta şirketi açısından müşterinin “demografik açıdan” uygunluk seviyesini göstermektedir. “Müşteri sadakat indexi” de müşterinin şirkete bağlılığını gösteren en temel indextir. Dönemler itibariyle müşteride oluşan bağlılığı göstermesi açısından önemlidir. Bu üç index MİY süreci için veri madenciliği uygulamaları ile elde edilmektedir. Bu indexlerle müşteri gruplandırması yapılmış olmaktadır. Ekranda yer alan “hesaplanan grup (segment)”, “atanan grup (segment)” ve “grup (segment) değişimi” kısımları da sigorta şirketi açısından müşterimizi bölümlendirmek adına önemlidir. “Hesaplanan

grup (segment)”, veri madenciliğinden gelen analizler sayesinde sürekli kendini yenileyen bir sistemdir. A, B gibi bir değer olarak görülmektedir. “Atanan grup (segment)” ise müşterinin şirkete katıldığı zaman sistem tarafından belirlenen gruptur. ”Grup (segment) değişimi”, müşterinin ilk atanan grup seviyesinden sonraki durumunu göstermektedir. Veri madenciliği uygulamaları sistem tarafından anlık olarak analiz edildiği için müşterinin grubundaki değişiklikler de ekrana anlık olarak yansımaktadır. Müşterileri A, B, C ve benzeri şekilde bölümlendirmek şirketin pazarlama stratejileri açısından önem arz etmektedir. Örnek olarak A grubunda yer alan bir müşteri ile B grubunda yer alan diğer bir müşteriye sigorta şirketi sunacağı ürünler farklılık göstermektedir.

d) Müşteri Karlılık Bilgileri

360 derece müşteri bilgi ekranında sağ alt köşede “müşteri karlılık bilgileri” kısmı yer almaktadır. Karlılık bilgilerinde yer alan “gelir” kısmında müşterinin ödediği toplam prim tutarları görülmektedir. “Genel giderler” kısmında ise şirketin müşteriye hizmet etmek için yaptığı harcamalar görülmektedir. Bu harcamalar genel yönetim giderleri, komisyon giderleri, vb. şeklinde sıralanabilir. “Hasar giderleri” müşteriye sahip olduğu poliçeler sebebiyle ödenen sigorta tazminat ödemelerini göstermektedir. İlgili poliçe döneminde sigortalı hasar ödemesi almış ise bu kısım yer alır. Hasar giderleri kısmının altında ise şirket sermayedarları açısından önemli olan “kar” yer almaktadır. Müşterinin şirket açısından karlı olup olmadığı bu kısımda görülmektedir. MİY açısından kar rakamı yüksek olan bir müşteri için şirket tarafından ekstra indirimler verilebilir . Ayrıca bu tip müşteriler için sadakati artıran uygulamalar da yapılabilir.

e) Müşteri Ürün Kullanımı Bilgileri

Ekranında yer alan “En son açtığı ürün grubu” kısmı, müşterinin şirketten son olarak aldığı sigorta ürününü / poliçesini ve tarihini göstermektedir. “En son kapattığı ürün grubu”, müşterinin sahip olduğu ürünlerden/poliçelerden kapattığı grubunu göstermektedir. Müşterinin poliçesini kapatmasının, vade bitimi, ödeyememe, vb. sebepleri olabilmektedir. “Terk etme eğilimi” kısmı ise sağ tarafta yer alan “sadakat

indexi” kısmında yer alan seviyeye göre belirlenen bir kısımdır. “Terk etme eğilimi” müşterinin sigorta şirketini değiştirme veya bırakma potansiyelinin sonuçlarını göstermektedir. Bu eğilime göre müşteri ile ilgili bağlılığı arttırıcı yeni uygulamalar yapılabilir. “Bekleyen teklif” kısmı müşterinin beklediği herhangi bir sigorta ürününün olup olmadığını göstermektedir. Müşterinin beklediği teklif, kapattığı ürün grubu veya yeni bir ürün grubu ile ilgili de olabilmektedir.

f) Müşteri Analitik Bilgileri

Müşteri analitik bilgileri kısmında; müşterinin sahip olduğu ürünler, ürün alma eğilimleri ve risk potansiyeli yer almaktadır. Model önerisi elementer branşlarda yapıldığı için bu kısımda yer alan sigorta ürünleri hayat dışı sigorta şirketlerinin sundukları ürün örnekleridir. “Hayat sigortası tercihleri” kısmı sadece bilgi amaçlı olarak verilmiştir. “Hayat dışı sigorta tercihleri”, müşterinin sigorta şirketinde sahip olduğu sigortaları göstermektedir. Örnek olarak, müşteri otomobili ile ilgili kaza sigortaları içinde yer alan trafik sigortasına sahip ise bu ekrandan görülmektedir.

- **Müşteri Ürün Alma Eğilimleri**

“Müşteri ürün alma eğilimleri” kısmı, sistem tarafından müşterinin sahip olmadığı, fakat alma eğiliminde olduğu ürünleri göstermektedir. Müşterinin alma eğiliminde olduğu ürünler de veri madenciliği uygulamaları sayesinde belirlenmektedir. Örnek olarak sistemde yangın sigortası olan müşteriler taranır, ortak özellikler belirlenir ve sonrasında olmayanlar taranarak, yangın sigortası olanlar ile aralarında benzer özellikler gurplanmaktadır. (Segmente edilmektedir) Son aşamada ise veri madenciliğinden gelen analiz bilgileri ile birlikte sistem müşterinin ürün alma eğilimini belirlemektedir.

- **Müşteri Hasar Eğilimleri**

“Müşteri hasar eğilimleri” ise müşterinin alma eğiliminde olduğu ancak risk potansiyeli olan sigorta ürünlerini göstermektedir. Müşterinin risk potansiyeli de, alma eğiliminde olduğu gibi veri madenciliği uygulamaları ile belirlenmektedir. Sistem alma eğiliminde olan müşterileri belirledikten sonra, önceki yangın hasar örneklerini

değerlendirilerek alma eğiliminde olan ancak riski yüksek müşterileri belirlemektedir. Benzer risk özelliklerine sahip müşteriler gruplara (segmentlere) ayrıldıktan sonra sistem alma eğiliminde olan ancak riski yüksek olan müşterileri göstermektedir.

- **Müşteri Bağlılığı**

“Müşteri bağlılığı”, müşterinin şirketi terk etme eğiliminde olup olmadığını göstermektedir. Terketme eğilimin olan müşteri için, bu eğilimin sebepleri araştırılarak, terketme eğiliminden vazgeçmesi sağlanabilir. Aynı şekilde terketme eğilimi olmayan sadakati yüksek müşteriler içinde onları motive edici uygulamalar yapılabilir. Örnek olarak şirkette belli bir senenin üzerinde olan müşteriler için özel hediyeler veya özel indirimler verilebilir. Bu tip uygulamalar müşteri bağlılığını arttırmaktadır.

Ekranda “Kanal Tercihleri” de yer almaktadır. Kanal tercihleri müşterinin hangi kanal aracılığıyla şirkete geldiğini göstermektedir. Türkiye’de sigorta sektöründe en çok tercih edilen araçlara acentelerdir. Ancak müşteri farklı bir kanal ile de şirketten sigorta poliçesi yaptırmış olabilir. Örnek olarak çalıştığı banka şubesindeki acentelik yolu ile veya sigorta şirketinin çağrı merkezini arayarak da şirkete dahil olabilmektedir.

Müşterinin kanal tercihinin bilmek, müşteriye özel kampanyalar düzenlemek ve bu kampanyalardan müşteriye haberdar etmek açısından önemlidir. Örnek olarak internet üzerinden poliçe satın alan müşterilere ekstra bir indirim verilerek, müşteriler ödüllendirilebilir.

g) Müşteri Teklif Bilgileri

“Müşteri teklif bilgileri ekranı” kısmında müşteriye önceden hazırlanmış ürün teklifi olup olmadığı görülmektedir. Ekranda görülen ürün alma eğilimleri kısmından da faydalanarak müşteri için yeni teklifler hazırlanabilir. Müşterinin en son kapattığı ürün grubunda yer alan sigortasıyla ilgili olarak teklif hazırlanması faydalı olabilir.

360° MÜŞTERİ BİLGİLERİ	FİYAT TEKLİFLERİ	PORTFÖY RAPORLAMA	AJANDA UYARILARI	ZİYARET YÖNETİMİ	PORTFÖY YÖNETİMİ
Portföy Kodu	485-BM1	Müşteri Adedi	1426		
MÜŞTERİ NO	28574923	ADI SOYADI	KEMAL TASCİ		
BEKLEYEN POLİÇE TÜRÜ	KASKO SİGORTASI				
OLUŞTURMA TARİHİ	11.01.2010				
OLUŞTURAN KULLANICI	ATTILA BAYRAK				
STANDART FİYAT ÖNERİSİ	1100 TL	HAZARSIZLIK İNDİRİMİ	YOK	MUAFİYET DURUMU	YOK
RISK BAZLI FİYAT ÖNERİSİ	1550 TL	YENİ MÜŞTERİ İNDİRİMİ	YOK	PLAKA İNDİRİMİ	YOK
GERÇEKLEŞEN FİYAT	- TL	YAŞ İNDİRİMİ	YOK		
RISK SEVİYESİ					
YÜKSEK					
ORTA					
DÜŞÜK					

Şekil 6 : Fiyat Teklifleri Ekranı

Kaynak: Model önerisi olarak tarafımızdan hazırlanmıştır.

4.2.3.2. Fiyat Teklifleri Ekranı

Model önerisinde yer alan ikinci ekran “fiyat teklifleri” ekranıdır. Fiyat teklifleri ekranında müşterinin bekleyen poliçe türü bilgisi ve teklifin oluşturulduğu tarih yer almaktadır. Ekranda müşteri için oluşturulan farklı sigorta teklifleri de yer

alabilir. Ayrıca teklifi oluşturan şirket çalışanın ismi de bu ekranda görülmektedir. Bunun sebebi ise, teklif aşamasından sonra müşterinin poliçeyi satın alması durumunda teklifi kimin oluşturduğunu görmektir.

a) Standart Fiyat Önerisi

Ekranda yer alan “standart fiyat önerisi” kısmında teklif için sistemin otomatik olarak verdiği fiyat görülmektedir. Ekranda yer alan örnekte kasko sigortası teklifi verilmektedir. Diğer birçok elementer sigorta türünde olduğu gibi kasko sigortasında da prim üzerinden çeşitli indirimler veya muafiyetler yapılmaktadır. Fiyat teklif ekranında prim üzerinden yapılan indirimlerde yer almaktadır. Kasko sigortası örneği için hasarsızlık indirimi, müşteri yeni ise yeni müşteri indirimi, yaş indirimi, plaka indirimi ve benzeri indirimler söz konusu olmaktadır.

b) Risk Bazlı Fiyat Önerisi

Ekranda yer alan “risk bazlı fiyat önerisi”, müşterinin risk potansiyeli göz önünde bulundurularak verilmektedir. Müşterinin hasar geçmişi, benzer özellikteki müşteriler ile karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan risk profili değerine göre fiyat belirlenmektedir. Risk bazlı fiyatın, standart fiyattan yüksek olması, müşterinin riskinin yüksek olduğunu, standart fiyat seviyesinde olması müşteri riskinin orta düzeyde olduğunu ve standart fiyatın altında olması ise müşteri riskinin düşük olduğunu göstermektedir. Bu sayede riski yüksek müşteri için çıkan yüksek fiyat sebebiyle, müşterinin poliçeyi yaptırmama durumu da ortaya çıkmaktadır. İleride şirket açısından zarar unsuru yaratabilecek bir müşterinin şirket portföyünden çıkması mümkün olabilmektedir. Aynı şekilde müşteri riskinin düşük olması da müşteri için uygun poliçe fiyatı konusunda avantaj yaratabilmektedir. “Risk seviyesi” skalasında görüleceği üzere, risk düzeyi aşağıdan yukarı doğru çıkan bir seyir izlemektedir.

c) Gerçekleşen Fiyat

Ekranada yer alan “gerçekleşen fiyat” kısmı ise müşterinin teklifinde yer alan indirimler ve muafiyetler sonrasında ulaşılan poliçe fiyatını göstermektedir. Gerçekleşen fiyat müşterinin poliçeyi satın aldığı nihai fiyatı belirtmektedir.

360° MÜŞTERİ BİLGİLERİ

FİYAT TEKLİFLERİ

PORTFÖY RAPORLAMA

AJANDA UYARILARI

ZİYARET YÖNETİMİ

PORTFÖY YÖNETİMİ

HESAPLANAN SEGMENT

B

ATANAN SEGMENT

A

SEGMENT DEĞİŞİMİ

YASAM TARZI İNDEKSİ

Orta Yüksek

DEMOGRAFİK İNDEKSİ

ORTA

SADAKAT İNDEKSİ

Yüksek

TERKETME EĞİLİMİ

YOK

RISK İNDEKSİ

Yüksek

EĞİLİMLİ OLDUĞU URUNLER

YANGIN SİGORTASI

SAHIP OLDUĞU URUNLER

KAZA SİGORTASI

SORGULA

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

Şekil 7 : Portföy Raporlama Ekranı

Kaynak: Model önerisi olarak tarafımızdan hazırlanmıştır.

4.2.3.3. Portföy Raporlama Ekranı

Model önerisinde yer alan üçüncü ekran “portföy raporlama” ekranıdır. Bu ekranda müşterilere ait bilgiler farklı kısımlar altında raporlanmaktadır. Ekranda yer alan kısımlar birinci ekran olan 360 derece müşteri bilgileri ekranında yer alan sekmelerden oluşmaktadır. Bu ekranın en önemli özelliği, bu kısımlar için istenen kriterler girilerek ilgili müşteriler sorgulanabilir. Ekranda yer alan örnek için yapılacak sorgulamada çıkacak sonuç, 360 derece müşteri bilgileri ekranında yer alan örnektir. Ancak farklı seçimlerde yapılabilir. Portföy raporlama ekranı bu özellikleri itibarıyla sigorta şirketleri açısından önemli kolaylıklar sağlamaktadır. Örnek olarak sadakat indexi düşük müşterilerin terk etme eğilimleri veya risk indexi düşük olan müşterilerin eğilimli olduğu ürünler içinde sorgulama yapmak ve raporları görmek mümkün olmaktadır.

a) Satın Alma Eğilimine Göre Raporlama

“Satın alma eğilimine göre raporlama” ile alma eğiliminde olan müşteriler raporlanmaktadır. “Hesaplanan grup (segment)” kısmı 360 derece müşteri bilgileri ekranında yer alan, sistemin veri madenciliği uygulamaları ile müşteriye tanımladığı seviyedir. Aynı şekilde “atanan grup (segment)” kısmı da müşteri için belirlenmiş seviyedir. Bu nedenle “grup (segment) değişimi” kısmında da bu örnekte olduğu gibi müşterinin kendisine atanan A grubundan (segmentinden), kendisi için hesaplanan B grubuna (segmentine) düştüğü görülmektedir. Bu durum müşterinin satın alma eğilimini etkileyebilir. Bu durumda şirket farklı pazarlama stratejileri uygulayabilmektedir.

b) Risk Eğilimine Göre Raporlama

“Risk eğilimine göre raporlama” ile şirket için riski düşük, orta ve yüksek seviyede olan müşteriler raporlanmaktadır. Örnek olarak müşterinin sahip olduğu ürünlerin dışındaki ürünler için, risk indexi çerçevesinde çapraz satış fırsatları yaratılabilir. Ayrıca bu ekran sayesinde sigorta şirketinin portföyünde yer alan müşterilerin detaylı bir sorgulaması da yapılabilmektedir.

c) Yenileme Durumuna Göre Raporlama

“Yenileme durumuna göre raporlama”, müşterinin sadakat indeksini ve terk etme eğilimini raporlamaktadır. Bir müşteri mevcut poliçesini yenilemiyor ise bu durum şirket için bir kayıptır. Sadakat indexi yüksek müşteriler için bu bağlılıklarını ödüllendirmek adına çeşitli kampanyalar yapılabilir. Terk etme eğilimi olan müşteriler içinde öncelikle terk etme eğiliminin sebepleri araştırılmalıdır. Sonrasında ortaya çıkacak nedenlere göre terk etme eğilimine sahip müşteriler için kapsamaları farklı olan ürünler çıkarılabilir.

360° MÜŞTERİ BİLGİLERİ

FİYAT TEKLİFLERİ

PORTFÖY RAPORLAMA

AJANDA UYARILARI

ZİYARET YÖNETİMİ

PORTFÖY YÖNETİMİ

Portföy Kodu

485-BM1

Müşteri Adedi

1426

Raporlama Periyodu

Aylık

Vadesi Dolacak Kaza Sigortaları

Müşteri No	Müşteri
3483733	Attila Bayrak
1226585	Oğuz Aral
3483733	Attila Bayrak
1226585	Oğuz Aral
1226585	Oğuz Aral

Vadesi Dolacak Yangın Sigortaları

Müşteri No	Müşteri
3483733	Attila Bayrak
1226585	Oğuz Aral
3483733	Attila Bayrak
1226585	Oğuz Aral
1226585	Oğuz Aral

Vadesi Dolacak Nakliyat Sigortaları

Müşteri No	Müşteri
3483733	Attila Bayrak
1226585	Oğuz Aral
3483733	Attila Bayrak
1226585	Oğuz Aral
1226585	Oğuz Aral

Vadesi Dolacak Sorumluluk Sigortaları

Müşteri No	Müşteri
3483733	Attila Bayrak
1226585	Oğuz Aral
3483733	Attila Bayrak
1226585	Oğuz Aral
1226585	Oğuz Aral

Vadesi Dolacak Sağlık Sigortaları

Müşteri No	Müşteri
3483733	Attila Bayrak
1226585	Oğuz Aral
3483733	Attila Bayrak
1226585	Oğuz Aral
1226585	Oğuz Aral

Vadesi Dolacak Mühendislik Sigortaları

Müşteri No	Müşteri
3483733	Attila Bayrak
1226585	Oğuz Aral
3483733	Attila Bayrak
1226585	Oğuz Aral
1226585	Oğuz Aral

Şekil 8 : Ajanda Uyarıları Ekranı

Kaynak: Model önerisi olarak tarafımızdan hazırlanmıştır.

4.2.3.4. Ajanda Uyarıları Ekranı

Model önerisinde yer alan dördüncü ekran “ajanda uyarıları” ekranıdır. Bu ekran şirketin müşterilerinin sahip oldukları poliçelerin vadesi dolacak olanları günlük, haftalık, aylık, 3 aylık, 6 aylık ve yıllık bazda göstermektedir. Örnek olarak vadesi dolacak kaza sigortaları müşterilerinin kimler olduğu bu ekran sayesinde görülmektedir. Aylık bazda yapılacak bu raporlama sonucuna göre pazarlama departmanı, acente veya ilgili dağıtım kanalında yer alan kişiler, müşterilere ulaşarak poliçe yenilemeleri konusunda hatırlatma yapacaklardır. Vadesi ay sonunda bitecek bir sağlık sigortası poliçesi için ilgili müşteriye önceden bilgi verilmesi durumunda, müşterinin poliçe vadesinin bitip, sigorta güvencesinden mahrum kalması önlenmektedir.

“Ajanda uyarıları” ekranında istenen elementer sigorta branşları ile ilgili müşteri poliçelerinin vade sonu bilgilerine ulaşılabilir. Bu ekran sayesinde vadesi dolacak müşteri için sistem ilgili personele erken uyarı bilgisi verebilir. Ayrıca sms ve web tabanlı uygulamalarında bu ekrana entegre edilmesi ile müşteriye de poliçe vadesi dolmadan önce elektronik posta veya kısma mesaj yoluyla da bilgi ulaştırılabilir.

Özellikle birden çok sigorta poliçesine sahip müşteriler için mevcut poliçelerinden birinin vadesinin dolmasını atlamak mümkündür. Ancak ajanda uyarıları ekranı ile ilgili personel MİY çerçevesinde bu durumun önüne geçmektedir.

Benzer şekilde ajanda uyarıları ekranına şirket müşterilerinin doğum tarihleri de eklenebilir. Doğum gününde çalıştığı sigorta şirketinden sms veya mail yoluyla kutlama mesajı alan müşterinin, şirkete olan bağlılığının artacağı da gerçektir.

360° MÜŞTERİ BİLGİLERİ

FİYAT TEKLİFLERİ

PORTFÖY RAPORLAMA

AJANDA UYARILARI

ZİYARET YÖNETİMİ

PORTFÖY YÖNETİMİ

Portföy Kodu

485-BM1

Müşteri Adedi

1426

Devam Eden Görüşmeler

Müşteri No	Müşteri
3483733	Attila Bayrak
1226585	Oğuz Aral
3483733	Attila Bayrak
1226585	Oğuz Aral
1226585	Oğuz Aral

Atanan Görüşmeler

Müşteri No	Müşteri
3483733	Attila Bayrak
1226585	Oğuz Aral
3483733	Attila Bayrak
1226585	Oğuz Aral
1226585	Oğuz Aral

Yeni Görüşme Tanımlama

Müşteri No	Müşteri
3483733	Attila Bayrak
1226585	Oğuz Aral
3483733	Attila Bayrak
1226585	Oğuz Aral
1226585	Oğuz Aral

Şekil 9 : Ziyaret Yönetimi Ekranı

Kaynak: Model önerisi olarak tarafımızdan hazırlanmıştır.

4.2.3.5. Ziyaret Yönetimi Ekranı

Model önerisinde yer alan beşinci ekran “ziyaret yönetimi” ekranıdır. “Ziyaret yönetimi” ekranı şirketin satış veya pazarlama departmanı için oldukça önemlidir. Bu ekranda yer alan bilgiler ile şirket bünyesinde görev yapan farklı personel aynı müşteriler için farklı uygulamalar yapmak durumunda kalmazlar. Şirket bünyesinde yer

alan pazarlama departmanı aynı müşteriye birden çok kez aramak gibi bir hataya düşmezler.

a) Devam Eden Görüşmeler

“Devam eden görüşmeler” kısmında şirketin ilgili departmanı tarafından gerçekleştirilen görüşmeler görülmektedir. Bu bilgiler sayesinde müşteri ile devam eden bir görüşme sürecinde, müşteri aynı şirkette görev yapan farklı bir personel tarafından görüşme konusunda aranmaz. Ayrıca ekranda görüşmenin durumu ile ilgili bilgilerde yer alabilir. Örnek olarak görüşme konusu, müşterinin yaklaşımı, sonuç durumu ziyaret yönetimi ekranına ilave edilebilir.

b) Atanan Görüşmeler

“Atanan görüşmeler” kısmında, sonraki dönemde gerçekleşecek görüşmeler belirtilmektedir. Bu kısımda görüşmeyi şirketin hangi personelinin yapacağı, görüşme ilgili detaylar, yapılması gereken hazırlıklarda yer alabilir. Ziyaret yönetimi sayesinde müşteriler ile kurulacak iletişim şirket açısından faydalı olmaktadır.

c) Yeni Görüşme Tanımlama

“Yeni görüşme tanımlama” kısmı ise şirkette ilgili departmanın veya personelin yeni müşteri görüşmeleri yer almaktadır. Satış-pazarlama departmanı yeni müşteri adayları ile yapacağı görüşmeleri bu kısma tanımlamaktadır.

360° MÜŞTERİ BİLGİLERİ
FİYAT TEKLİFLERİ
PORTFÖY RAPORLAMA
AJANDA UYARILARI
ZİYARET YÖNETİMİ
PORTFÖY YÖNETİMİ

Portföy Yöneticisi
Meral Güzeloğlu
Portföy Kodu
485-BM1

Toplam Müşteri Adedi
1426
Toplam Gelir
759,000 TL

Toplam Prim Tutarı
412,700 TL
Toplam Gider
386,000 TL

Toplam Hasar Tutarı
356,000 TL
Toplam Kar
373,000 TL

Hayat Dışı Poliçe Adedi
2366
Toplam Poliçe Adedi
2366

Hayat Poliçe Adedi
0
Toplam Hasarlı Poliçe Adedi
566

Portföy Yönetim Tavsiyesi
Toplam hasar prim oranı %68 dir. Portföy riski açısından yeni prim gelirinin yükseltilmesi gerekmektedir.

Şikayet Eden Müşteriler

Müşteri No	Müşteri	Şikayet Konusu
3488733	Atilla Bayrak	Hasar Ödemesi
1226586	Oğuz Aral	Ekspertiz Süresi

Dolar / TL
Alış: 1,4270
Satış: 1,4280

AMERİKA
Son Değişim %
Dow Jones 12.483,90 -7,40 -0,06
Nasdaq 2.427,62 -1,34 -0,06
Dow Jones 42.500,40 -87,00 -0,20

Şekil 10 : Portföy Yönetimi Ekranı

Kaynak: Model önerisi olarak tarafımızdan hazırlanmıştır.

4.2.3.6. Portföy Yönetimi Ekranı

Model önerisinde yer alan altıncı ve son ekran “portföy yönetimi” ekranıdır. Bu ekran sigorta şirketlerinin yöneticileri açısından son derece önemlidir. “Portföy yönetim” ekranı bu örnekte görüldüğü gibi şirketin ilgili portföy yöneticisine tanımlı

olabileceği gibi, departman yöneticisine, grup müdürüne veya şirketin çalıştığı acentelere ve diğer araçlara da tanımlanabilir.

a) Toplam Müşteri Adedi

“Toplam müşteri adedi” kısmı, tanımlı olan portföy yöneticisinin veya ilgili personel ile araçların sorumlu olduğu müşteri sayısını göstermektedir. Müşteri adedi şirket açısından önemli bir göstergedir. Müşterinin sayısının fazla olması şirketin prim üretimini de etkilemektedir.

b) Toplam Poliçe Adedi

“Toplam poliçe adedi” kısmı ise müşterilerin sahip olduğu toplam poliçe sayısını belirtmektedir. Bir müşteri birden fazla poliçeye sahip olabilir. Örnek olarak otomobili olan bir kişi zorunlu trafik sigortasını yaptıracığı gibi zorunlu olmayan kasko sigortasını da aynı şirketten yaptırabilir. Hatta evi ile ilgili konut yangın sigortasını veya sağlık sigortasını da aynı şirketten yaptırabilmektedir. Bu nedenle toplam müşteri adedi ile toplam poliçe adedi birbirinden farklı olabilmektedir. Model önerisi elementer branşlarda yapıldığı için ekranda hayat branşı poliçe adedi verilmemiştir.

c) Toplam Prim Tutarı

“Toplam prim tutarı”, müşterilerin sahip olduğu poliçelere karşılık olarak şirkete ödediği primleri göstermektedir. Toplam prim üretimi Türk sigorta sektöründe sektör sıralaması içinde oldukça önemlidir. Prim üretiminin sağlıklı bir şekilde artışı sigorta şirketlerinin karlılıkları açısından da büyük önem arz etmektedir.

d) Toplam Hasar Tutarı

“Toplam hasar tutarı” kısmı ise müşterilerin uğradıkları zararların sahip oldukları sigorta poliçeleri tarafından karşılanması sonucunda, müşterilere ödenen toplam meblağı göstermektedir. Poliçe üretimlerinde risk potansiyelini göz ardı eden şirketlerde toplam hasar tutarı yüksek olmaktadır. Toplam hasar tutarının yüksek olması Hasar / Prim oranını etkileyeceği için şirketin karlılığı üzerinde de olumsuz bir etki yaratmaktadır.

e) Toplam Hasarlı Poliçe Adedi

“Toplam hasarlı poliçe adedi” kısmı, sigorta şirketinin ürettiği poliçelerden kaç adedinde hasar meydana geldiğini belirtmektedir. Hasarlı poliçe adedinin fazla olması şirketin üretim politikalarını gözden geçirmesi adına yarar sağlamaktadır.

f) Toplam Gelir

“Toplam Gelir”, şirketin prim üretimlerinden elde ettiği geliri ifade etmektedir. Şirketlerin prim üretimleri dışında da gelirleri olmaktadır. Örnek olarak reasürans komisyonları, toplanan primlerin yatırıma yönlendirilmesiyle elde edilen mali gelir ve benzer şekilde elde edilen gelirler sigorta şirketlerinin prim üretimi dışında ki gelirleridir. Ekranda yer alan toplam gelir diğer gelir kalemleri ile geliştirilebilir. Ancak bu örnekte şirketin sadece primlerden elde ettiği gelir, toplam gelir olarak gösterilmektedir.

g) Toplam Gider

“Toplam gider” kısmı ise; şirketin ödediği genel yönetim giderlerinin, komisyon giderlerinin, hasar ödemelerinin ve benzer giderlerin toplamını ifade etmektedir. Şirketler açısından hasar ödemeleri en önemli gider kalemlerinden biridir. Şirketin toplam hasar tutarının yüksek olması, toplam giderini arttıran önemli bir unsurdur. Ayrıca şirketin ödedi genel yönetim giderleri ve komisyon giderleri de şirket açısından önemli gider kalemleri arasında yer almaktadır.

h) Kar

“Kar”, en basit ifadeyle toplam gelirin, toplam giderden yüksek olması durumudur. Toplam prim tutarı yüksek, toplam hasar tutarı düşük olan şirketler için kar oranı yüksektir. Kar şirket ortaklarının ve şirketin üst yönetimin baktığı en önemli kalemlerden biridir. Müşteri ilişkileri uygulamalarının şirket bütününde yaygın ve doğru bir şekilde kullanılması ile birlikte şirketlerin kar oranında da artış olacağı kaçınılmazdır.

Ekranı yer alan “şikayet eden müşteriler” kısmı, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati açısından önem arz etmektedir. Bir konu hakkında şikayette bulunan müşteriye sorunu ile ilgili geri dönüş yapmak ve sorunun çözümü noktasında çaba göstermek, müşterinin şirkete olan bağlılığını ve güvenini arttıracaktır.

Ekranı yer alan “portföy yönetimi tavsiyesi” ise, portföy yöneticisi veya ilgili kullanıcı açısından bir uyarı niteliği taşımaktadır. Bu örnekte hasar/prim oranının yüksek olduğu ifade edilerek, ne yapılması gerektiği belirtilmiştir. Ekranı ayrıca para ve sermaye piyasaları ile ilgili anlık bilgiler piyasa ile eş zamanlı olarak gösterilebilir.

4.2.4. Modelin Genel Değerlendirmesi

MİY tüm sektörler için çok önemlidir. Ancak sigorta sektörü için diğer sektörlerden daha önemlidir. Çünkü sigorta güvene dayanan bir iş olup, hizmet hasar anında ortaya çıkmaktadır. Müşterilerin ürünlerin özellikleri hakkında gittikçe daha fazla bilgi sahibi olmaları ve firmaların onların istedikleri ürünleri sunmaları nedeni ile müşterileri elde tutmak önceki dönemlere göre daha güçtür. Ayrıca ürünler ve hizmetlerde özel nitelikler için müşteri talebi artmaktadır. Eğilim bir firma ile sınırlı kalmama yönündedir.

Bu noktada yukarıda bahsedilen model önerisinde yer alan ekranlar aracılığıyla sigorta şirketleri müşterileri ile uzun dönemli ve karlı bir müşteri ilişkisi kurabilirler. Sigorta şirketleri açısından önemli olan müşteri sadakatının yüksek olduğu, uzun dönemli bir etkileşime sahip olmaktır. Poliçe yenileme dönemlerinde yenileme oranı ne kadar yüksek ise, şirket o kadar az müşterisini kaybetmiş demektir. Müşteri bağlılığı yüksek olan şirketlerde yenilme oranı da yüksektir. Her müşteri şirket için karlı değildir. İşte bu modelde yer alan ekranlar şirket için karı düşük olan müşterileri gerekli analizler ile belirleyerek, yönetim açısından değeri yüksek bilgi vermektedir.

Modelde yer alan MİY’e ait ekran görüntüleri ile şirketler müşteriler ile etkileşimlerini yükselterek, onlarla aralarındaki ilişkiyi kişiselleştirebilmektedirler. Yine model sayesinde karlılığı yüksek müşteriler belirlenerek bu tip müşteriler ile ilgili farklı yaklaşımlar ortaya çıkabilir. Şirketin müşteri değeri yükseltilebilir. MİY’i destekleyen diğer teknolojik sistemler sayesinde tüm çalışanlar, müşteriler hakkında aynı bilgilere

ulaşabilir ve çalışanlar ilgili birimler tarafından toplanmış bilgileri paylaşabilirler. rnek olarak trafik sigortası satın almış olan bir müşteri aynı şirketin sağlık sigortası departmanı ile bağlantı kurabilir. Sonrasında sağlık sigortası departman yöneticisi veya ilgili personel, söz konusu müşterinin şirket için yeni bir müşteri olmadığını kolayca tespit edebilir ve söz konusu müşteriye uygun bir yaklaşım sergileyerek çapraz satış imkanlarından faydalanabilir.

Sonuç olarak MİY, sigorta şirketlerinin kayıtsız kalamayacağı derecede önemli bir konudur. Bu model önerisi ile sigorta şirketlerinin ilerleyen dönemlerde fayda sağlayacağı ümit edilmektedir.

SONUÇ

Günümüzde ülke sınırlarının ortadan kalkmasıyla dünyanın tek bir pazar olma yönünde ilerlemesi ve teknolojik alanda yaşanan gelişmeler müşterilerin önündeki seçeneklerin sayısının artmasına neden olurken, ürün ve hizmetlerin performansları arasındaki farkları da azaltmaktadır. Eskiden müşterilerini tanımaya çok fazla ihtiyaç hissetmeyen işletmeler ise giderek zorlaşan piyasa koşullarında müşteriye bakış açılarını değiştirmektedirler. İşletmeler arasında sadece ürün özelliklerine dayalı şekilde işleyen rekabet stratejilerinin artık çalışmadığı bilinen bir gerçektir. Diğer bir ifadeyle fiyat da, kalite de artık pazarın, dolayısıyla müşterilerin belirlediği unsurlar olmaktadır. Ayrıca işletmeler, artık her müşterinin karlı olmadığını, karlı ve karsız müşterilerin belirlenerek ayrılması gerektiğini, müşterilerin ticari bir kitleden ziyade işletme için değerli bir iş ortağı olarak görülmesi gerektiğini ve müşterilerle etkileşim sırasında elde edilen bilgileri kullanmanın diğer işletmelere göre önemli bir rekabetçi üstünlük sağladığını fark etmişlerdir. Bu durumda işletmelerin sürekliliği müşterilerin sürekliliğiyle yakından ilgili olmakta; müşteri merkezli yönetim metotlarına adapte olamayan işletmeleri büyük kayıplar beklemektedir. Dolayısıyla müşterileri tanımak, onlara özel ürün ve hizmetler geliştirmek, onlarla değer odaklı karşılıklı fayda sağlayan uzun süreli ilişkiler kurmak günümüzde işletmeler için adeta bir zorunluluk haline gelmiştir. İşte bu gerekçelere çözüm olarak işletmeler iş dünyasında büyük bir hızla yayılmakta olan yeni bir kavram olarak müşteri ilişkileri yönetimini (MİY) benimsemektedirler.

Gelecek dönemlerde de ürün ve hizmet üretimi vermeye devam edecek şirketlerin, müşterileriyle ilgili veri tabanlarının çok geniş olacağı, gelişmiş bilgi teknolojileriyle çok daha fazla bilgiye ulaşarak müşteri ilişkilerini yönetebilecekleri öngörülmektedir. Bütün bu öngörüler, MİY kavramına gösterilen ilginin gelecekte de artarak devam edeceği göstermektedir. Gelecek dönemlerde başarılı olmak isteyen şirketlerin, MİY için gerekli alt yapıyı oluşturmaları ve hazırlık yapmaları gerektiğini belirtmek yanlış bir ifade olmayacaktır. Bu alt yapı hazırlıkları ise, bilgi teknolojilerine yönelik yatırımlar kadar şirketlerin yönetim felsefesinin ve kurumsal yapısının da bu yönde değiştirilmesi ya da iyileştirilmesi yönünde olmalıdır.

Bir işletmede MİY'in uygulanması pek çok yapısal değişimi de beraberinde getirmektedir. Müşteri verilerinin toplanması, analiz edilmesi, sonuçların belirlenmesi ve buna uygun önlemler alınarak faaliyete geçilebilmesi için organizasyon yapısı ve süreçlerin müşteri merkezli oluşturulması, en alt kademedeki çalışandan en üst düzeydeki yöneticiye kadar tüm çalışanların bilinçlendirilmesi, her şeyden önemlisi de stratejinin iyi belirlenerek müşterilerle ilgili en doğru ve en kapsamlı bilgiye ulaşılabilmesi ve elde edilen bu bilgilerin etkin biçimde kullanılabilmesi için en uygun teknolojik alt yapının işletmeye adapte edilmesi MİY'de uygulanması gereken yapısal değişimlerin en önemlileri arasında yer almaktadır.

MİY'in her aşaması, şirketin müşterileri hakkında bilgilerin tüm departmanlar tarafından yetkileri ölçüsünde paylaşılabilmesini gerektirmektedir. Müşterileri iyi tanımak, onlara zaman kaybettirmeden, doğru bilgiler verebilmek, tercihlerine göre ulaşabilecekleri farklı kanallar oluşturmak, müşterilerinin ihtiyaçlarına uygun ürünler ve hizmetler sunmak şirketlere sektörde rekabet avantajı sağlamaktadır. Sigorta şirketlerinin departmanları da kendi aralarında birbirlerine destek verebilmelidir. Kendi aralarında hızlı iletişim kurma gücüne sahip departmanlar, müşterilere daha hızlı ve hata payı düşük hizmet verilmesini sağlamaktadır. MİY stratejilerine sahip iş süreç yönetim sistemleri; iletişimi, hizmet ve servis kalitesini ve en önemlisi de şirketin operasyonel verimliliğini arttırmaktadır. Elementer branşlarda faaliyet gösteren sigorta şirketleri artan rekabet şartlarına ayak uydurabilmek için acente, broker, satış ofisi gibi dağıtım kanallarının da içinde yer aldığı müşteri ilişkileri yapıları oluşturmak zorundadırlar.

Sürekli gelişim gösteren MİY'den beklentiler de her geçen gün artmaktadır. Bu nedenle, hem insan kaynakları açısından ve hem de teknolojik gelişmeler açısından sürekli olarak desteklenmelidir. Buna paralel olarak, doğru bilgiye ulaşılması için kullanılan veri madenciliği uygulamalarının da önemi aynı derecede yükselmektedir. Eskiye kıyasla günümüzde veri toplamak ve bu verileri depolamak daha kolay bir hale gelmiştir. Ancak hacimleri çok büyük boyutlara ulaşan bu verilerden etkin şekilde yararlanmak ve anlamlı sonuçlar elde etmek daha zor ve stratejik bir anlam taşımaktadır. İşte bu noktada veri madenciliğinin önemi daha iyi kavranmalı ve uygulamaya yönelik olarak şirketler tarafından doğru yatırımlar yapılmalıdır.

Yapılan araştırmalar sonucunda, her müşterinin ürün ve hizmet alışverişleri sırasında kendini özel hissetmek istediğı bilinmektedir. Müşterilere, “bizim için önemlisiniz, sizinle ilgileniyor ve sizi memnun etmek için çalışıyoruz” mesajının verilmesi bu anlamda çok büyük önem taşımaktadır. Özellikle sigorta sektörü gibi sunulan hizmetin özellik arz ettiğı bir sektörde bu mesaj daha önemli hale gelmektedir. İşte bu noktada veri madenciliğı sayesinde kişiye ve gruplara yönelik çalışmalar yapmanın ne kadar önemli olduğı bir kez daha ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin en değerli varlıkları olarak kabul ettikleri müşterilerini kaybetmemek, hatta sadakatlerini artırmak için yaptıkları bütün bu çalışmalar sonuç olarak işletmeye kar olarak geri dönmektedir.

Sigorta sektörü, finansal sistemin vazgeçilmez unsurlarından biridir. Finansal liberalleşme ile birlikte gelişen ekonomik yapılanma içerisinde sigorta sektörü önemli görevler üstlenmiştir. Bireylerin ve kurumların risklerini güvence altına alarak, ekonomik ve sosyal hayatta karşılaşılabilecek ekonomik kayıplara karşı en etkili yöntemin sigorta olduğı söylenebilir. Günümüzde ekonomide sigorta etkili bir faktör konumunda olup, bu güvencenin olmaması halinde ulusal ve uluslararası ticaretin güvenilirliğı ortadan kalkmaktadır. Bu çerçevede günümüz ekonomik koşullarında, sistemin işleyebilmesinde sigorta sektöründe elementer branşların önemi, hayat sigortalarına göre daha ön plana çıkmaktadır. Özellikle ülkemizdeki sigorta sektörünün gelecek yıllarda büyümesi ve gelişmesi açısından önemli aşamalar kaydedilebileceğı ön görülmektedir.

Veri madenciliğı uygulamaları günümüzde şirketlerde olduğı gibi sigorta sektöründe de önemli bir konu haline gelmiştir. Verilerin ileride kullanılmak üzere saklanmaya başlanması ile birlikte, bilgi miktarının her geçen gün katlanarak artması veri tabanlarının sayısının da benzer bir şekilde artmasına neden olmuştur. Küreselleşme ile birlikte piyasalarda saklanması gereken verilerin miktarının ve çeşitliliğinin artması, şirketler açısından analizlerin ve raporlamaların daha hızlı yapılması gereğı, anlamlı ve eyleme dönük bilgilerin ortaya çıkarılmasını zorunlu kılmaktadır. Veri madenciliğı uygulamaları, MİY ile ilgili uygulamalarda oldukça önemli bir role sahiptir. Veri madenciliğı uygulamaları ile sigorta şirketlerinin veri

tabanlarında yer alan kayıtlar anlamlı bilgilere dönüştürülebilmektedir. Günümüzde şirketlerin müşteri ile ilişkileri büyük ölçüde değişmiştir. Sigorta şirketlerinde başarılı bir müşteri ilişkileri yönetimiyle, küresel bir dünyada ve giderek artan rekabetçi piyasalarda, şirketler için yaşamsal önem taşıyan, müşteri için değer yaratmak, müşteri sadakati sağlamak ve bu konularda kurumsallaşmayı gerçekleştirmek mümkün olabilecektir. Diğer taraftan yazılım ve donanım teknolojilerindeki gelişmeler, sigorta şirketlerinin çok miktarda veriyi saklayabilmesini ve işleyerek anlamlı bilgilere dönüştürmesini mümkün hale getirmiştir.

Sigorta sektöründe MİY'in önemli konuma gelmesiyle birlikte şirketlerin müşterileri hakkında daha fazla bilgiye ihtiyaçları olduğu ortaya çıkmıştır. Sigorta şirketleri, müşterilerini iyi ve kötü risk kategorilerine göre ayırmak için çaba harcamaktadır. MİY uygulamalarının etkinliğini arttırmak için şirketlerin; müşterilerinin karakteristik özellikleri, davranış şekilleri, hangi ürüne hangi şartlarda ihtiyaç duydukları konusunda daha fazla bilgiye sahip olmalıdırlar. Müşterilerini iyi tanıyan ve müşterilerini iyi analiz eden şirketlerin MİY uygulamalarında da oldukça başarılı olacakları ifade edilebilir.

Çalışmanın analiz kısmında, sigorta sektöründe elementer branşlarda ilk üç şirket arasında yer alan XYZ sigorta şirketinde 2001 krizinin sonrasında yaşanan süreçte 2004 yılından itibaren uygulanmaya başlanan MİY'in verimliliği değerlendirilmiştir. XYZ Sigorta Şirketi'nin 2002-2008 dönemi çalışmaya dahil edilerek, bu çerçevede Malmquist Toplam Faktör Verimliliği (TFV) endeksini etkileyen unsurlar analiz edilmiştir. Yapılan analizde çıkan sonuçlar değerlendirilmiş olup, şirketin MİY'e geçişi yakın bir tarih olmakla beraber, etkisi endeks değerinde de açıkça görülmektedir. (1'in üzeri) Bununla birlikte, küresel krizin etkisini hissettirdiği 2007 yılı itibariyle değer 1'in altına düşmüş, buna rağmen genel ortalama 1 civarında gerçekleşmiştir. Analiz sonucunda, MİY'in TFV endeks değerini etkilemede, şirket verimliliğini artırıcı bir rol oynadığı söylenebilir.

Çalışmanın model önerisi kısmında yer alan, elementer sigorta branşları üzerine çalışan bir şirket için oluşturulan MİY ekran görüntüleri, şirketler tarafından uygulanabilir bir modeldir. Bu model veri madenciliği uygulamalarıyla

desteklendiğinde şirketler için önemli kolaylıklar sağlayabilir. Ancak unutulmamalıdır ki; MİY birçok kanaldan destek alması gereken bir süreçtir. Sigorta şirketleri verdikleri hizmetleri çok iyi değerlendirmeli, müşterilerine ihtiyaç ve beklentilerini tamamen karşılayacak hizmet ve ürünler sunmalıdır. Sigorta şirketlerinin temel ürünleri sigorta poliçeleridir. Müşteriler, genel olarak sigorta şirketinin hizmetlerinden hasar anında yararlanmaktadır. Bu süreçte müşteri ile gerekli iletişimin kurulması, öncesinde müşteriye “360 Derece Müşteri Bilgileri” ekranında yer alan detaylar çerçevesinde değerlendirilerek uygun ürünlerin verilmiş olması gerekmektedir. Sigorta şirketleri güvene dayalı çalışmaktadır. Müşteriler nezdinde bu güveni boşa çıkarmamak için sigorta şirketlerinin piyasa şartları çerçevesinde varlıklarını sürdürmeleri gerekmektedir. Bu nedenle şirketlerin yaşam boyu müşteri değeri (customer lifetime value) sağlamaları önemlidir. Yaşam boyu müşteri değeri sağlamak içinde MİY stratejilerinden faydalanmak şirketler için yararlı olacaktır.

Sonuç olarak, MİY bir teknolojik çözüm olmaktan ziyade sigorta şirketlerinin müşterilerini daha iyi anlamaları için tüm kurum çapında yürütülen strateji, insan kaynağı, süreç ve teknoloji boyutlarından oluşan, yeni ekonomide işletmelerin rekabet avantajı sağlayacağı ideal bir yönetim anlayışı olarak anlaşılmaktadır. Günümüz koşullarında müşterilerini tanıyan, onlara özel kişiselleştirilmiş ürün veya hizmet sunabilen, onları bir değer olarak işletmenin merkezine koyan ve süreçlerini bu doğrultuda oluşturan sigorta şirketleri müşterileri için daha fazla değer sunarak sadakat yaratmakta ve uzun dönemli karlılık elde etmektedirler. Bu şekilde MİY uygulamalarından beklenen yararların elde edilebilmesi için de birbirine entegre olmuş ve aralarında denge sağlanmış strateji, insan kaynağı, süreç ve teknoloji bileşenlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Model önerisinde yer alan ekran görüntüleri elementer branşlarda faaliyet gösteren sigorta şirketleri için önemli faydalar sağlayacaktır. Sigorta şirketleri açısından müşteri sadakati yaratmak, müşterilerle uzun süreli bağ kurmak önemlidir. Bunu gerçekleştirmek için de MİY uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Gelecek dönemlerde şirketler tarafından MİY’e dönük uygulamaların artması, hem şirketler açısından hem de Türk sigorta sektörü açısından önemli faydalar sağlayacaktır.

Özellikle Türk sigorta sektörü açısından MİY'in sağlayacağı faydaları içeren önerileri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

- Yeni müşteri kazanmak, müşteri memnuniyeti oluşturarak kazanılmış müşterilerin şirket içerisinde kalmasını sağlamak ve sadık müşterilere sahip olmak.
- Mevcut müşterilerini tanımak ve diğer müşteriler arasında seçim yaparak, daha az maliyetle, daha kârlı müşteri portföyüne sahip olmak.
- Müşteri kârlılığını ölçerek, pazarlama faaliyetlerini planlamak.
- En kârlı müşteriye, en doğru dağıtım kanalından ulaşarak, müşterinin de memnun kalacağı hizmet kalitesini oluşturmaya yönelik çalışmak.
- Hizmet tutarlılığını arttırmak ve operasyonel verimlilik ile çoklu iş birimleri arasında işbirliği sağlamak.
- Verilen hizmete dair yapılan harcamalar ve yapılan masraflar analizi yoluyla, her bir müşteri için verilen hizmete karşılık sarf edilen çaba ve yapılan harcamayı ölçerek, kendileri için uzun vadeli değer yaratan kârlı müşteri tanımaya yönelmek.
- Yeni dağıtım kanallarını stratejik olarak kullanarak, daha iyi bir müşteri tecrübesi sağlayarak ve gerçek rekabetçi bir farklılık yaratabilmek.
- Müşteri odaklı yaklaşım ile müşteri edinme, müşteri koruma, müşterinin mevcut ve potansiyel karlılığı, çapraz satış, kampanyalar, müşteri risk potansiyeli gibi konularda kurumsal stratejilerin zamanında geliştirmek ve tüm işletmede paylaşımını ve uygulanmasını sağlamak.
- Hasar konusunda ise, hasar durumu, hasar frekansına yönelik puanlama sistemi, fiyatlandırma ve pazarlama hedefleri için gereken bilgiler, müşterilerin hasar yapma eğilimleri, riskli müşterilerin belirlenmesindeki ana kriterlerin tespiti, müşteri kayıplarının analizi, müşteri gruplarının oluşturulması, stratejik performans yönetimi gibi konularda fayda sağlamak.

- Karlı müşteriler üzerine yoğunlaşma fırsatı sunarak, bu kişilerle ilgili bilgiler sonucu müşteriler için ürün ve hizmet yerine, müşteriye göre ürün ve hizmet anlayışını ortaya çıkarmak ve sigorta şirketlerine müşterilerini daha çok tatmin etme ve elinde tutma fırsatı tanımak.

- Sonuç olarak müşterileri elde tutmak, yeni müşteriler kazanmak, çapraz satış ve üst satış fırsatlarını oluşturmak, yeni müşterilerle doğru iletişimi kurmak ve poliçe sahibi mevcut müşterilere doğru öneriler sunmak sigorta sektöründe MİY'in faydaları arasında yer almaktadır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

AALST, Wil van der ve Kees van Hee. **Workflow Management**. England: The MIT Pres Cambridge. 2002.

ACINAN. Hilmi. **Sigortaya Giriş**. İstanbul: Can Yayınları. 1998.

AKATLI, Cengiz. **Yangına Karşı Sigorta ve Yangın Reasüransı**. İstanbul. 1985.

AKTAŞ, Muzaffer. **Sigorta İstihsalciliği**. Londra. 1992.

ALLEN Cliff, Deborah Kania ve Beth. Yaeckel. **One-to-One Web Marketing : Build a Relationship Marketing Strategy One Customer at a Time**. 2nd ed.. New York. NY. USA: John Wiley & Sons. Incorporated. 2002.

ALPAY, Timuçin. **Temel Sigortacılık Bilgileri ve Uygulamalı Hasar Yönetimi 1**. İstanbul: Yüce Yayınları. 2001.

ALTINGÖZ, Fahri. **Sigortanın Temel Prensipleri**. Yayın No:2. İstanbul: Türk Sigorta Enstitüsü Vakfı Ders Notları. 2008.

ANKARA SİGORTA. **Sigortacılık Temel Eğitim Notları**. İstanbul. 2005.

ARGÜDEN, Yılmaz ve Burak Erşahin. **Veri Madenciliği**. Yayın No:10. İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları. 2008.

BARLOW, Janelle ve Claus Moller. **Complaint Is a Gift: Recovering Customer Loyalty When Things Go Wrong**. Williston. VT. USA: Berrett-Koehler Publishers. 2008.

BARNES, James G. **Secrets of Customer Relationship Management**. New York: McGraw-Hill Companies. 2000.

BERK, Niyazi. **Sigortacılıkta Risk Yönetimi**, İstanbul: M.Ü. Teknik Eğitim Fakültesi Yayını, 1991.

BERRY, Michael J. A. ve Gordon S.Linoff. **Mastering Data Mining: The Art and Science of Customer Relationship Management**. 1st Ed. USA: Wiley. 1999.

BERSON, Alex, Stephen Smith ve Kurt Thearling. **Building Data Mining Applications for CRM**. USA: McGraw-Hill Companies. 1999.

BHOTE, Keki R. **The Power of Ultimate Six Sigma**. 1st ed. USA: Amacom. 2003.

BLACK, Kenneth ve Harold Skipper. **Life & Health Insurance**. 12th Ed. USA: Prentice Hall. 1994.

BROWN, Stanley. **Channel Management and CRM**. 1st ed. Canada: John Wiley Ltd. 2000.

BYLTHE, Jim. **Pazarlama İlkeleri**. Prof.Dr.Yavuz Odabaşı (Çev.) İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi. 2002.

CALVIN Robert J. **Sales Management**. Blacklick. OH. USA: McGraw-Hill Companies. The. 2001.

CEMALCILAR, İlhan. **Pazarlama**. İstanbul: Beta Kitabevi. 1994.

CHING, Wai-Ki (Ed.) ve Michael Kwok-Po Ng (Ed.). **Advances in Data Mining and Modeling**. River Edge. NJ. USA: World Scientific Publishing Company. Incorporated. 2003.

CHORAFAS, Dimitris N. **Integrating ERP, CRM, Supply Chain Management and Smart Materials**. USA: CRC Press LLC Auerbach. 2001.

COE, John. **Fundamentals of Business-to-Business Sales and Marketing**. Blacklick. OH. USA: McGraw-Hill Professional. 2003.

COREY, Michael, Michael Abbey ve Ian Abramson. **Oracle8i: Data Warehousing**. Blacklick. OH. USA: McGraw-Hill Companies. The. 2001.

ÇETİNEL, Sedef. **Pazarlama Planı Rehberi**. Ankara: TUGİDEM Yayınları. 2005.

DİORİO, Stephan. **Beyond e:12 Ways Technology is Transforming Sales & Marketing Strategy**. 1st ed. USA: McGraw-Hill. 2001.

DUMAN, Şebnem. **Türk Sigorta Sektöründe Boş Kapasiteler ve Ekonomik Kayıplar**. İstanbul: Bilimsel Araştırma Merkezi Yayını. 1998.

DYCHE, Jill. **The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management**. 1st. ed. USA: Addison Wesley. 2002.

ELBEYLİ, M.Ünsal. **Sigorta ve Sigorta Pazarlaması**. Geliştirilmiş II. b. İstanbul, 2001.

EMERALD INSİGHT STAFF (CONTRİBUTOR). **Customer Relationship Management**. Bradford. GBR: Emerald Group Publishing Limited, 2005.

EREN, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. 9. b. İstanbul: Beta Yayınevi. 2009.

ERGÜN, Uğur. **Sigortada Pazarlama ve Satış**. Yayın No:4. İstanbul: Türk Sigorta Enstitüsü Vakfı Ders Notları. 2008.

FAULKNER, Mike. **Customer Management Excellence**. England: John Wiley & Sons. 2003.

FJERMESTAD Jerry ve Nicholas C. Romano (Ed.). **Electronic Customer Relationship Management**. Armonk. USA: M.E. Sharpe.Inc. 2006.

FOSS, Bryan ve Merlin Stone. **CRM in Financial Services: A Practical Guide to Making Customer Relationship Management Work**. CT. USA: Kogan Page Limited. Milford. 2002.

GEL, Oğuz C. **CRM Yolculuğu**. 3. b. İstanbul: Sistem Yayıncılık. 2004.

GREENBERG, Paul. **CRM at the Speed of Light : Essential Customer Strategies for the 21st Century**. Emeryville. CA. USA: McGraw-Hill. 2004.

GRONSTEDT, Anders. **Müşteri Yüzyılı**. Ş. Tanju Kalay (Çev.) İstanbul: MediaCat Kitapları. 2000.

GÜNEŞ SİGORTA A.Ş. **Sigortacılık ile İlgili Çalışma**. İstanbul, 2003.

GÜVEL, Enver Alper ve Afıtap Öndaş Güvel. **Sigortacılık**. Ankara: Seçkin Yayıncılık. 2008.

HANSEN, Ursula ve Thorsten Henning-Thurau. **Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention**. Germany: Springer – Verlag Berlin. 2000.

HEIL, Gary, Tom PARKER ve Rick TATE. **Liderlik ve Müşteri Devrimi**. Mustafa Küpüşoğlu (Çev.) İstanbul: Koç Unisys Yayınları. 1995.

HUGHES. Arthur M. **Customer Loyalty Solution**. Blacklick. OH. USA: McGraw-Hill Companies. The. 2003

JACKSON, Robert ve Poul Wang. **Strategic Database Marketing**. USA: NTC. Business Book Comp. 1995.

JOHNSON, Mike. **Gelecek Bin Yılda Yönetim**. Sinem Gül (Çev.) İstanbul: Gençlik Yayınları. 1996.

JONHSTON, Robert E. Jr. ve J.Douglas Bate. **The Power Of Strategy Innovaiton**. Amacom, USA, 2003.

KANDAMPULLY, Jay (Ed.). **Relationship Marketing in Services**. Bradford. GBR: Emerald Group Publishing Limited. 2002.

- KARABULUT, Muhittin. **Sigorta Pazarlaması**. Yayın No:196. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını. 1988.
- KARACAN, Ali İhsan. **Sigortacılık ve Sigorta Şirketleri**. 1. b. İstanbul: Bağlam Yayıncılık. 1994.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim, Süleyman Gedik ve Melike Balkır. **Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi**. Yayın No:07/322. İstanbul: TÜSİAD Yayınları. 2002.
- KENDER, Rayegan. **Türkiye’de Hususi Sigorta Hukuku**. İstanbul: Beta Kitabevi. 2001.
- KIM, W.Chan ve Renee Mauborgne. **Blue Ocean Strategy**. USA: Harvard Business School Pres. 2005.
- KIRÇOVA, İbrahim. **İşletmelerarası Elektronik Ticaret**. Yayın No:2001-32. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları. 2001.
- KIRIM, Arman. **Strateji ve Birebir Pazarlama CRM**. 5. b. İstanbul: Sistem Yayıncılık. 2006.
- KOCATAŞKIN, Işın. **Dünya’da ve Türkiye’de Sigorta ve Reasürans Tarihçesine Kısa Bir Bakış**. İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları. 1990.
- KOHEN, David M. **Osmanlı İmparatorluğu’nda Sigortacılık**. İstanbul: Ofset Yayınevi. 2009.
- KOTLER, Philip. **Kotler ve Pazarlama**. Ayşe Özyağcılar (Çev.) 1. b. İstanbul: Sistem Yayıncılık. 2000.
- KOTLER, Philip. **Marketing Management**. USA: Prentice Hall Inc. 2000.
- KOTLER, Philip, Dipak Jain ve Suvit Maesincee. **Marketing Moves: A New Approach to Profits, Growth and Renewal**. USA: HBR Press Book. 2002.
- KOVANCI, Ahmet. **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl**, 3. b. İstanbul: Sistem Yayıncılık. 2004.
- KWAN, Iron. **Sigorta Pazarlaması**. Derleme: Ergin Gediz. İstanbul: Türk Sigorta Enstitüsü Vakfı Yayınları. 2003.
- LEVENTHAL, Richard C. (Ed.). **Customer Loyalty, Retention, and Customer Relationship Management**. Bradford. GBR: Emerald Group Publishing Limited. 2006.
- MARSH SİGORTA VE REASÜRANS BROKERLİĞİ A.Ş. **Sigorta El Kitabı**. İstanbul. 2005.

- MELICHER, Ronald W. ve Edgar A. Norton. **Finance:Introduction to Institutions, Investments and Management.** 8th ed. USA: John Wiley & Sons Inc. 1992.
- MEYER, Don ve Casey Cannon. **Building a Beter Data Warehouse,** 1st ed. USA: Prentice Hall. 1997.
- MUCUK, İsmet. **Modern İşletmecilik.** Gözden Geçirilmiş 7.b. İstanbul: Türkmen Kitabevi. 1997.
- NOMER, Cahit. **Sigortanın Temel Prensipleri ve Reasürans.** İstanbul: Milli Reasürans Yayınları. 1997.
- ODABAŞI, Yavuz. **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi.** İstanbul: Sistem Yayıncılık. 2000.
- ODABAŞI, Yavuz. **Pazarlama Planı Rehberi.** KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Merkezi. Ankara: Seçkin Matbaası. 2001.
- O'DELL, Carla, Jackson Grayson ve Nilly Essaidess. **Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik.** (Çev: Günhan Günay) İstanbul: Dışbank Kitapları.2003.
- ORACLE E-İŞTE BAŞARI KİTABI. **Veri Ambarı ve Karar Destek Sistemleri.** 4. Bölüm.
- ÖZBOLAT, Murat. **Temel Sigortacılık.** 2. b. Ankara: Seçkin Yayınları. 2007.
- ÖZTÜRK, Ayşe Sevgi. **Hizmet Pazarlaması.** Yayın No: 1028. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. 1998.
- URALCAN, G.Şebnem. **Temel Sigorta Bilgileri ve Sigorta Sektörünün Yapısal Analizi.** 1. b. İstanbul: Beta Yayınevi. 2004.
- ÜNAN, Samim. **Hayat Sigortası Sözleşmesi.** İstanbul: Beta Yayınevi. 1998.
- ÜNAN, Samim. **İsteğe Bağlı Genel Sorumluluk Sigortasında Riziko.** İstanbul: Beta Yayınevi. 2002.
- PEPPERS, Don ve Martha Rogers. **The One to One Manager: Real World Lessons in Customer Relationship Management.** USA: Doubleday. 1999.
- PEPPERS, Don. **Bire Bir Pazarlama.** İstanbul: Capital Yayınları. 1999.
- SCHRAYER, Robert M. **Opportunities in Insurance Careers.** Blacklick. OH. USA: McGraw-Hill Companies. The. 2007.

SERGİCİ, Erdoğan. **Sigorta ve Pazarlama, Makaleler**. İstanbul: İsviçre Sigorta Yayınları. 2001.

SHEIKH, Khalid. **Manufacturing Resource Planning (MRP II) : with Introduction to ERP, SCM and CRM**. New York: McGraw-Hill 2003.

SKIPPER JR., Harold D. **Insurance in the General Agreement on Trade in Services**. Washington. DC. USA: American Enterprise Institute for Public Policy Research. 2001.

SOARES, Carlos (Ed.), Yonghong Peng (Ed.) ve Jun Meng (Ed.). **Applications of Data Mining in E-Business and Finance**. Amsterdam. NLD: IOS Pres. 2008.

S.SINGH, Harry. **Data Warehousing-Concepts, Technologies, Implementations and Management**. U.S.A.: Prentice Hall. 1998.

STONE, Bob. **Successfull Direct Marketing Methods**. USA: Ntc Business Book. 1995.

STONE, Merlin ve Alison Bond. **Consumer Insight**. London. GBR: Kogan Page. Limited. 2004.

SZWARC, Paul. **Researching Customer Satisfaction and Loyalty: How to Find Out What People Really Think**. London. GBR: Kogan Page. Limited. 2005.

SWIFT, Ronald S. **Accelerating Customer Relationships Using CRM and Relationship Technologies**. USA: Prentice Hall PTR. 2001.

ŞAHİN, Ayşe. **Müşteri Odaklı Pazarlama Yöntemleri**. İstanbul: Beta Yayınevi. 2004.

TAPP, Alan, Anthony Marsella ve Etienne Leroy. **Marketing Revolution: The Radical New Approach to Transforming the Business, the Brand and the Bottom Line**. London. GBR: Kogan Page. Limited. 2005. .

TAPSCOTT, Don. **The Digital Economy**. 2nd b. USA: McGraw-Hill. 1996.

TAŞPINAR, Hasan. **Bilişim Altyapısıyla .CRM – Müşteri İlişkileri Yönetimi**. Ankara: Seçkin Yayıncılık. 2005.

TEKLITZ, Frank ve Robert L. Mccarthy. **Analytical Customer Relationship Management**. USA: Sybase. 1999.

TENEKECİOĞLU, Birol ve Diğerleri. **Pazarlama Yönetimi**. Yayın No: 791, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. 2003.

TODMAN, Chris. **Designing a Data Warehouse: Supporting Customer Relationship Management**. United Kingdom: Prentice-Hall. 2001.

TOURNIAIRE, Francoise. **Just Enough CRM**. United Kingdom: Prentice Hall. 2003.

TÜRKİYE SİGORTA VE REASÜRANS ŞİRKETLERİ BİRLİĞİ. **Sigorta Sektöründe İstatistik Çalıştayı**. Yayın No:12. İstanbul: TSRŞB Yayınları. 2005.

VAUGHAN, Emmet J. **Fundamentals of Risk and Insurance**. USA: John Wiley & Sons Inc. 1986.

YANIK, Serhat. **Sigorta İşletmeciliği ve Sigorta Ekonomisi**. Yayın No:5. İstanbul: Türk Sigorta Enstitüsü Vakfı Ders Notları. 2009.

YURDAKUL, Çaldağ. **Sigorta İşletmeleri ve Muhasebenin İncelenmesi**. Ankara: A.İ.T.İ.A. Yayını. 1989.

YARIMAĞAN, Ünal. **Veri Tabanı Sistemleri**. Ankara: Sistem Ofset. 2000.

ZEVNİK, Richard. **Complete Book of Insurance: Understand the Coverage You Really Need**. Naperville. IL. USA: Sphinx Publishing, an Imprint of Sourcebooks. Inc. 2004.

WANG, John (Ed.). **Data Warehousing and Mining: Concepts, Methodologies, Tools and Applications**. Hershey. PA. USA: IGI Global, 2008.

WATSON, Hugh J. ve Paul Gray. **Decision Support in the Data Warehouse**. USA: Prentice Hall PTR. 1998.

WESTPHAL, Christopher ve Teresa Blaxton. **Data Mining Solutions:Methods and Tools for Solving Real-World Problems**. U.S.A.: Wiley & Sons. 1998.

WOODCOCK, Neil, Merlin Stone ve Bryan Foss. **The Customer Management Scorecard: Managing CRM for Profit**. USA: Kogan Page Limited. 2003.

Makaleler

AKDOĞAN, Melek ve Fatih Yücel. Türk Sigorta Sektöründe Ölçek Ekonomilerinin Değerlendirilmesi: Eşbütünleşme Analizi. **Hacettepe Üniversitesi Sosyo Ekonomi Dergisi**. 2005-2. Temmuz-Aralık 2005. ss. 63-72.

AKIN, Murat. Müşteri Tatmininin Devamlılığını Sağlamada Yeni Bir Yaklaşım: Veri Tabanlı Pazarlama. **Pazarlama Dünyası**. Sayı No:73. Ocak-Şubat 1999. ss. 16-21.

AKLAN, Ali ve Emre Falay. Kamu Uygulamalarında Çözüm Veri Madenciliğinde. **Strateji Bülteni**. Sayı: 5. Eylül-Ekim 2007. ss. 7-8.

AKMERİÇ, Nuray. "Sigortacının Sigortası Bilgiye Yatırım". **CEO's Dergisi**. Ağustos-2007. ss. 26-27.

AKPINAR, Haldun. Veri Tabanlarında Bilgi Keşfi ve Veri Madenciliği. **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**. C: 29, Sayı: 1. Nisan 2000. ss. 1-22.

ANG, Lawrence ve Francis BUTTLE. CRM Software Applications and Business Performance. **Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management**. Vol.14. 2006. ss. 4-16.

ATA Nihal, Eregül Özkök ve Uğur Karabey. Veri Madenciliğinde Yaşam Çözümlemesi: Kredi Kartı Sahipleri ile İlgili Bir Uygulama. **Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi**. Cilt: 26. Sayı: 1. 2008. ss. 33-42.

ATKINSON, Edward. Data Warehousing- A Boat Records Managers Should Not Miss. **Records Management Journal**. Vol. 11. No: 1. 2001. ss. 35-43.

AYDOĞAN, Emel Kızılkaya, Cevriye GENCER ve Sinem Akbulut. Veri Madenciliği Teknikleri İle Bir Kozmetik Markanın Ayrılan Müşteri Analizi ve Müşteri Bölümlenmesi. **Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi**. Cilt 26. Sayı 1. 2008. ss. 42-56.

BALCI, Nilgün. Hepimiz İzleniyoruz, Pazarlamacılar İzliyor. **Power Dergisi**, 2000. ss. 148-150.

BAŞARAN, Selda ve Mehmet Alagöz. Bilişim Teknolojileri, Bankacılık Sektörü ve Pazarlamada Yeni Yaklaşım: CRM. **Active Bankacılık Dergisi**. Sayı 32. Eylül-Ekim 2003. ss. 1-10.

BAZZAL, Fadime. **CEO'ların Gelecek Hesapları**, Capital Dergisi, İstanbul, Mayıs-2007. ss. 78-82.

BLERY, Evangelia ve Michalis Michalakopoulos. Customer Relationship Management: A Case Study of a Greek Bank. **Journal of Financial Services Marketing**, Vol. 11. No: 2. 2006. ss. 116-124.

BOSE, Ranjit. Customer Relationship Management: Key Components for IT Success. **Industrial Management and Data Systems**. Vol. 102. No: 2. 2002. ss. 89-97.

BULL, Christopher. **Strategic** Issues in Customer Relationship Management (CRM) Implementation. **Business Process Management Journal**. Vol.9. Issue:5. 2003. ss. 592-602.

BÜLBÜL, Serpil ve İlyas Akhisar. Türk Sigorta Şirketlerinin Etkinliğinin Veri Zarflama Analizi ile Araştırılması. **VII. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu**. 2005. ss. 1-12.

CHEN, Injazz J. ve Karen Popovich. Understanding Customer Relationship Management CRM: People, Process and Technology. **Business Process Management Journal**. Vol.9. No:5. 2003. ss. 672-688.

CLARK, Paul W. ve Neel Das. "Exploring the Use of E-CRM Elements and Effective Website Design as Tools for Reducing Consumer Post-Purchase Cognitive Dissonance". **Journal of Technology Research**. Vol 1. April 2009. ss. 1-8.

ÇİÇEK, Ercan. Müşteri İlişkileri Yönetimini Uygulama Sürecinde Başarıyı Etkileyen Faktörler. **KMU İİBF Dergisi**. Sayı:2. Aralık 2005. ss. 60-72.

DAY, George S. ve Christophe Van den Bulte. Superiority in Customer Relationship Management: Consequences for Competitive Advantage and Performance. **The Wharton School University of Pennsylvania. Marketing Department**. 2002. ss. 1-49.

DEMİRKİRAN, Balkır. Sigorta Sektöründe Asimetrik Bilgi Problemi. **Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği. Sigorta Araştırma Dergisi**. Yayın No:2. 2006. ss. 12-137.

DONALDSON, Lufkin ve Jenrette Donaldson. Insurance: Setting a Course in Uncharted Waters. **Swiss Re Economic Research and Consulting**. 2000.

DORF, Bob ve Don Peppers ve Martha ROGERS. Is Your Company Ready For One-to-One Marketing?. **Harvard Business Review**. Vol. 77. No:1. 1999. ss. 151-160.

EKE, Selda. CRM: Müşteri İlişkileri Yönetimi. **Activeline Dergisi**. Sayı no:37 Temmuz-Ağustos. 2004. ss. 1-13.

GALBREATH, Jeremy & Tom Rogers. Customer Relationship Leadership: A Leadership and Motivation Model for the Twenty-First Century Business. **The TQM Magazine**. Vol.11. No:3. 1999. ss. 161-171

GODET, Michel. Bottom Line in the New Economy. **Foresight**. Vol.02. N. 06. 2000. ss. 549-557.

GÖRMEZOĞLU, Tuba İlze. Pazarlamadan Vazgeçmeyin, Yeni teknikler Geliştirin. **KobiFinans Dergisi**. 23.Sayı, Temmuz-Ağustos-Eylül 2009.

GRONROOS, Christian. Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications. **Management Decision**. Vol.34. N.3. 1996. ss. 5-14.

GRONROOS, Christian. Relations Marketing = The Strategy Continuum. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Vol. 23. 1995. ss. 252-254.

ERSOY, Nezihe Figen. Finansal Hizmetlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı (CRM). **Pazarlama Dünyası**. Y.15. 2002. ss. 1-10.

GÜÇLÜ, Nezahat ve Kseanela Sotirofski. Bilgi Yönetimi. **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**. Sayı No:4. 2006. ss. 351-371.

GÜLEŞ, Hasan Kürşat. Bilişim Teknolojilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimine Katkıları. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Dergisi**. Sayı No:12. 2004. ss. 231-243.

GÜRBÜZ, Ahmet ve Evrim Erdoğan. Satış Gücü Otomasyonunda Karşılaşılan Engeller ve Çözüm Önerileri. **Sosyal Bilimler Dergisi. Kırgızistan – Türkiye Manas Üniversitesi**. Sayı 20. 2008. ss. 19-32.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Special:Breakthrough Ideas For 2007**, 2007.

HEPKÜL, Ayşe ve Hakan Kağnıcıoğlu. Veri Tabanlı Pazarlama. **Pazarlama Dünyası**. Sayı No:34. Temmuz-Ağustos 1992. İstanbul. ss. 11-17.

HUGHES, David. Alingning CRM Rewards with Corporate Goals. **University Auckland Business Review**. 2006. s. 1-7.

KABACA, Ünal. Müşteri Odaklı Hizmet Anlayışını Benimseyen Kurumlar Kazanacak. **Activeline Bankacılık ve Finans Gazetesi**. Ağustos 2000. ss. 1-6.

KARABEY, Uğur ve Nihal Ata. Sigortacılık Sektöründe Yaşam Çözümlemesi: Birikimli Hayat Sigortaları İle İlgili Bir Uygulama. **İstatistikçiler Dergisi 2**. 2008. ss. 80-87.

KARACABEY, Ali Argun. “Türk Bankalarındaki Üretim Değişiklikleri ve Nedenleri”. **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Gelişme ve Toplum Araştırmaları Merkezi, Tartışma Metinleri**. No: 42. 2002, ss. 1-15.

KARADAĞ, Mehmet Mete. Genetik Testi ve Sigortacılık: Asimetrik Bilgi Boyutu. **Active Dergisi**. 2004. ss. 1-8.

KARAMAN, Mustafa Said. Pazarlamada Avrupa Yaklaşımları ve KOBİ’ler İçin Öneriler. **2.KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları**. Yayın No:50. 2005. ss. 381-387.

KAYALI, Cevdet Alptekin. 2000-2006 Döneminde Türkiye’de Faaliyet Gösteren Sigorta Şirketlerinin Etkinlik Değerlendirmesi. **C.B.Ü. İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. Cilt: 14. Sayı: 2. 2007. ss. 103-115.

KENDER, Rayegan. Mesuliyet Sigortasının Mahiyeti ve Türleri. **III.Sigorta Semineri**. 1977.

KILIÇKAPLAN, Serdar, Murat Atan ve Feride Hayırsever. “Avrupa Birliği’nin Genişleme Sürecinde Türkiye Sigortacılık Sektöründe Hayat Dışı Alanda Faaliyet Gösteren Şirketlerin Verimliliklerinin Değerlendirilmesi”. **M.Ü. Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü ve M.Ü. Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, Uluslararası Finans Sempozyumu**. Yayın No: 17. Cilt 1. İstanbul: Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları. 2005. ss.

KOCAKOÇ, İpek Deveci. “Veri Zarflama Analizi’ndeki Ağırlık Kısıtlamalarının Belirlenmesinde Analitik Hiyerarşi Sürecinin Kullanımı”. **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt:18. Sayı: 2. 2003. ss. 1-12.

KULAKLI, Atik. Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Bilgi Paylaşımının Önemi ve Değer Yaratılmasına Olan Katkıları. **V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu. İstanbul Ticaret Üniversitesi**. 2005. ss. 265-271.

MEMİŞ, Tekin. Avrupa Birliği ve Türk Hukukunda Sigorta Aracıları. **Reasürör Dergisi**. Sayı: 34. 1999.

MEMİŞ, Tekin. Avrupa Birliği Uyum Süreci ve Sigortacılık Sektörüne Etkileri. **Reasürör Dergisi**. Sayı: 62. Ekim – 2006. ss. 4-11.

MİCROSOFT DYNAMİCS CRM. **CRM Solutions for Insurance Organizastions**. White Paper. 2008.

MURATOĞLU, Mehmet. Eldeki Müşteri 1\$, Yenisi 5\$. **Sigortacı Gazetesi**. Ekim-2009. ss. 17-18.

ÖZÇER, Semra. CRM İçin Yola Çıkmadan Önce. **CRMpro Dergisi**. Mayıs - 2004. ss. 2-4.

ÖMÜRBEK, Nuri ve Fatma Gül Altın. Sigortacılık Sektöründe Bilgi Teknolojilerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. C.13. S.3. 2008. ss. 105-127.

ÖNCÜ, Semra ve Rabia Aktaş. “Yeniden Yapılandırma Döneminde Türk Bankacılık Sektöründe Verimlilik Değişimi”. **C.B.Ü. İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. Cilt: 14. Sayı: 1. 2007. ss. 247-266.

ÖZDEN, Ünal H. “Veri Zarflama Analizi (VZA) ile Türkiye’deki Vakıf Üniversitelerinin Etkinliğinin Ölçülmesi”. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. Cilt: 37. Sayı: 2. 2008. ss. 167-185.

ÖZGÜR, Ersan. “Kamu Bankalarının Finansal Etkinliği”. **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt: X. Sayı: 3. 2008. ss. 247-260.

ÖZMEN, Şule. İş Hayatı Veri Madenciliği ile İstatistik Uygulamalarını Yeni Keşfediyor. **Çukurova Üniversitesi. V. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu.** 2001. ss. 1-6.

PAPATYA, Nurhan ve Gürcan Papatya. Rekabet Becerisini Geliştirme Modeli Müşteri İlişkileri Yönetimi. **İnfomag Aylık Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi.** Aralık 2001. ss. 50-51.

PEPPERS Don ve Martha Rogers. A New Marketing Paradigm: Share of Customer, Not Market Share. **Planning Review.** Vol.5. No:3 1995. ss. 48-51.

PITTA, Dennis A. Marketing One to One and Its Dependence on Knowledge Discovery in Databases. **Journal of Consumer Marketing.** Vol.15. No.5. 1998. ss. 468-480.

RADCLIFFE, John, Jennifer Kirkby ve Ed Thompson. The Eight Building Blocks of CRM: A Framework for Success. **Gartner Research.** 2001. ss. 1-5.

RICH, Michael K. The Direction of Marketing Relationships. **The Journal of Business and Industrial Marketing.** Vol.15. No.5. 2000. ss. 170-191.

SARIKAYALI, Cengiz. Sigortacılıkta Pazarlama ve Satış Semineri. **Birlik'ten Dergisi.** Yıl:1. Sayı:6. 2000.

SRIVASTAVA, Jaideep. A Case for Analytical Customer Relationship Management. **Computer Science and Engineering. University of Minnesota.** 2002. ss. 14-27.

STEFANOU, Constantinos J. ve Christos Sarmaniotis. CRM and Customer-Centric Knowledge Management: An Empirical Research. **Business Process Management Journal.** Vol.9. No:5. 2003. ss. 617-634.

TALVINEN, Jarl M. Information System in Marketing. **European Journal Of Marketing.** Vol.29. No.1. 1995. ss. 8-26.

THE EUROPEAN E-BUSINESS MARKET WATCH. **Insurance and Pension Founding Services.** e-Business Sector Report No:5. European Commission. Belgium, August 2002.

TUNA, Kemal Ünal. YKB'nin CRM Vizyonu ve Veri Ambarı. **Active Bankacılık Dergisi,** Temmuz-Ağustos 2001. ss. 1-3.

TUNÇSİPER, Bedriye ve Şakir Sakarya. Küreselleşme Sürecinde Veri Madenciliği ve Ekonomik Kararlardaki Etkinliği Açısından Bir Değerlendirme. **Uluslararası Finans Sempozyumu 2005. Beta Yayınevi.** 2005. ss. 233-245.

TURFAN, Ercan. Sigorta Sektöründe CRM. **Activeline Dergisi.** No:33. Aralık 2002. ss. 1-3.

UÇARER, Muammer. Sigorta Sektörü Sahtekarlıkları ve Çözüm Önerileri. **Poliçem Dergisi**. Nisan – 2010. ss. 6-8.

URALCAN, Şebnem. Küreselleşme Sürecinde Sigorta Şirketlerinde Bilgi Yönetiminin Gereksinimi. **Uluslararası Finans Sempozyumu 2005**. Beta Yayınevi. 2005. ss. 195-208.

YILMAZ, Esin ve Neyir Gökşen. Özel Sağlık Sigortalarında Avrupa Birliği Uygulamaları ve Türkiye İçin Model Önerisi. **Reasürör Dergisi**. Sayı: 35. 1999. ss. 30-68.

YOZGAT, Uğur ve Murat Tacer. Müşteri İlişkileri Yönetimi Araçlarından Çağrı Merkezlerinin İşletmeler İçin Stratejik Önemi Uygulamadan Bir Örnek Garanti Bankası Çağrı Merkezi. **10.Ulusal Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı**. 2002. ss. 578-591.

ZİNELDİN, Mosad. Total Relationship Management and Total Quality Management. **Managerial Auditing Journal**. Vol.15. No:1. 2000. ss. 20-28.

Raporlar

Hazine Müsteşarlığı. **Türkiye’de Sigorta Faaliyetleri Hakkında Rapor**. Ankara. 2002.

Hazine Müsteşarlığı. **Türkiye’de Sigorta ve Bireysel Emeklilik Faaliyetleri Hakkında Rapor**. Ankara. 2003.

Hazine Müsteşarlığı. **Türkiye’de Sigorta ve Bireysel Emeklilik Faaliyetleri Hakkında Rapor**. Ankara. 2004.

Hazine Müsteşarlığı. **Türkiye’de Sigorta ve Bireysel Emeklilik Faaliyetleri Hakkında Rapor**. Ankara. 2005.

Hazine Müsteşarlığı. **Türkiye’de Sigorta ve Bireysel Emeklilik Faaliyetleri Hakkında Rapor**. Ankara. 2006.

Hazine Müsteşarlığı. **Türkiye’de Sigortacılık ve Bireysel Emeklilik Sistemi Hakkında Rapor**. Ankara. 2007.

Hazine Müsteşarlığı. **Türkiye’de Sigortacılık ve Bireysel Emeklilik Sistemi Hakkında Rapor**. Ankara. 2008.

XYZ Sigorta Şirketi. **Faaliyet Raporu**. İstanbul. 2002-2008.

İnternet Kaynakları

AKMERİÇ, Nuray. “Doğru Müşteriye Doğru Mesajın Önemi”. CEO’s Dergisi, Nisan 2008. s. 28.

<http://www.ceosdergisi.com/sayi52/index.htm> (01 Aralık 2008).

ALPAYDIN, Ethem. “Zeki Veri Madenciliği: Ham Veriden Altın Bilgiye Ulaşma Yöntemleri”. Bilişim 2000. Veri Madenciliği Eğitim Semineri. 2000.

www.cmpe.boun.edu.tr/~ethem/files/papers/veri-maden_2k-notlar.doc (05 Ocak 2009)

ARGÜDEN, Yılmaz. “Müşteri Odaklı Yapılanma. Dünya Gazetesi”. İstanbul. 2003. s.1. <http://www.arge.com/Yayinlarimiz/Makaleler/IsDunyasi/MusteriOdakliYapilanma.aspx> (19 Ekim 2009).

AYDIN, Turgut. “Müşteri İlişkileri Yönetimi”. United Nations Development Programme. 2006. ss. 1-14.

http://www.undp-pff.org/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=6 (12 Ocak 2009).

BAYIKSEL, Şeyma Öncel. “İş Zekasıyla Öne Geçtiler”. Capital Dergisi. Ekim 2007. s. 1. http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=4411 (01 Aralık 2008).

CHESBROUGH, Thomas. “Data Warehousing in the Insurance Industry”. Information Management Magazine. October 1999. s.1.

<http://www.dmreview.com/issues/19991001/1471-1.html> (28 Kasım 2008).

COLONNA, Robert J. ve Charles D. Wright. “Nine Steps to Successful Customer Centric Databases”. The Data Administration Newsletter, 2000. s. 1.

<http://www.tdan.com/view-articles/4846> (18 Kasım 2008).

CRM IN TURKEY. “Türkiye’nin CRM Tarifleri”. ss. 1-3.

<http://www.crminturkey.org/crm/crmtarif/default.asp?page=10> (15 Ocak 2009).

ÇUHACI, Y. Kemal. “İnternet ve Sigortacılık”. Birlik’ten Dergisi. Kasım 2000. s.1.

<http://www.tsrsb.org.tr/tsrsb/Yay%C4%B1nlar/Birlikten+makaleler/Genel/INTERNET+ve+S%C4%B0GORTACILIK+SEKT%C3%96R%C3%9C.htm> (03 Aralık 2008).

DURAN, Mustafa. “Birebir Pazarlama: Müşteri Merkezli Yaklaşım”. s.1.

http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz_birebir_pazarlama.htm (08 Eylül 2007).

DURAN, Mustafa. “Hedefe İlk Adım: Pazar Bölümlendirme”. 2003. ss. 1-3.

<http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/PAZPAZAR%20BOLUMLENDIRME.htm> (06 Ocak 2009).

- DURAN, Mustafa. "Yükselen Değer: Veri Tabanlı Pazarlama". 2003. s. 1.
<http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/PAZVERI%20TABANLI%20PAZARLAMA.htm> (13 Mart 2009).
- EKE, Selda. "Pazarlamanın Gelişim Aşamalarında CRM'in Yer Almasının Gerekliliği Üzerine Bir Yorum". 2004. s.1.
<http://www.bankaciyiz.biz/Makale-op-showcontent-id-14.html> (10 Ocak 2009).
- EKER, Hakan. "İşletmelerde Tutulan Müşteri Verilerinin Anlamlı Hale Getirilmesi ve Etkin Kullanılması". s. 1.
http://www.danismend.com/konular/bilgiveteknoyon/bilgi_veri_madenciligi.htm (02 Aralık 2008).
- GENCER, A.Banu. "Pazarlama Yönelimli Halkla İlişkilerde Postmodern Yaklaşımlar". Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi, II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, Kocaeli, Nisan-2006. ss. 337-350.
http://if.kocaeli.edu.tr/hitsempozyum2006/kitap/24-Banu_Gencer_y.pdf (21 Aralık 2009).
- GENESYS TELECOMMUNICATIONS. "CRM is a Business Philosophy, Not a Set of Technologies". S. 1. <http://www.crm2day.com/library/EEpElkZfVpCJTepKSe.php> (17 Ekim 2008).
- HAİSTEN, Michael. "Data Warehousing Uncovers Opportunities for the Insurance Industry". ss. 1-3.
<http://www.dmreview.com/issues/19991001/1470-1.html> (28.11.2008).
- KAĞNICIOĞLU, Hakan. "Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık". ss. 79-90.
http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M7.pdf (18 Ekim 2008).
- KARAKAŞ, Melikşah. "Veri Ambarları Genel Yapısı". 2002. ss. 1-3.
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=131 (03 Ocak 2009).
- KAZGAN, Haydar. "Osmanlı'dan Günümüze Türk Finans Tarihi". s. 1.
<http://www.tsrsb.org.tr/tsrsb/Sigorta/Türkiye+de+sigortacılık/> 2008.
- KEÇECİOĞLU, Tamer. "Değer Yaratma Süreçlerinde Strateji Haritaları: Müşteri Yönetimi Süreçleri". s. 6.
<http://www.qfdturkiye.org/frames/KFG20-Tamer%20Kececioğlu.pdf> (06 Ocak 2009).
- KIMBALL, Ralph. "Fundamentals of Data Warehousing". 2000. ss. 4-8.
<http://www.intelligententerprise.com/register/ebook/> (10 Aralık 2008).
- KÖKSAL, Gülser. "Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)". 2005. ss. 1-45
http://www.srdc.metu.edu.tr/webpage/documents/Kosgeb/CRM_KOSGEB.ppt (15 Nisan 2009).

KURTYAKA, Jerry. "The Limits of Business Intelligence: An Organizational Learning Approach". Data Mart Review, 2003. s. 2.

<http://www.information-management.com/issues/20030601/6800-1.html>
(15 Kasım 2009).

LAMBERT, Jeanne. "How to Select, Implement and Manage a CRM Solution for Maximum Effectiveness". 2001. s.1.

<http://www.dmreview.com/dmdirect/20010413/3273-1.html> (07 Mayıs 2008).

MARCO, David. MME Best Practices Case Study: Allstate Insurance. Part 1, DM Review Magazine. 2005. s.1.

<http://www.dmreview.com/issues/20050201/1018141-1.html> (29 Kasım 2008).

MICROSOFT. "Müşteriye Dair Herşey". s. 1.

http://www.microsoft.com/turkiye/dynamics/crm/crm_nedir.msp (16 Nisan 2008).

MURATOĞLU, Mehmet. "Yeni Süreç Yönetimi = Müşteri İlişkileri Yönetimi." 2009. s. 1. <http://www.sigortacigazetesi.com.tr/mehmet-muratoglu/192-yeni-suerec-yoenetimi-mueteri-ilikiler-yoenetimi.html> (19 Ekim 2009).

MÜŞTERİ EDİNME ÇÖZÜMLERİ. s. 1. <http://www.spss.com.tr/musedicoz.html>
(07 Ocak 2009).

ORTAÇ, Şenol. "CRM Bu işte Çok Önemli". Capital Dergisi. Ağustos - 2003.

http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=572 (02 Mart 2009).

ÖĞÜT, Sertaç. "Veri Madenciliği Kavramı ve Gelişim Süreci". ss. 1-12.

http://www.sertacogut.com/papers/Sertac_Ogut_-_Veri_Madenciligi_Kavrami_ve_Gelisim_Sureci.pdf (05 Ocak 2009).

ÖZTÜRK, Berrin ve Arzu Behiye Tarımcı. "Veri Ambarlama". 2002.

<http://www.kouemk.com/makale/default.asp?set=makale&id=4> (19 Kasım 2008)

SAS FEATURED PRODUCTS and SOLUTIONS. "Customer Retention".

<http://www.sas.com/industry/ins/retention/index.html>, (20 Ekim 2009).

"Sigorta sektöründe CRM".

http://www.btvizyon.com.tr/viz_dergi_dosya.phtml?konu_dosya_nox=122&kulakcik_nox=2 (24 Kasım 2008).

SLEPIAN, Jeanette. "Interactivity: Crucial Pillar of CRM Strategy".

<http://www.crm2day.com/editorial/EEEpAIVlukxMOTmivA.php> (28 Ekim 2008).

SPSS TÜRKİYE. "Bilgiye Dayalı Yönetimde Son Trendler". ss. 1-51.

<http://www.spss.com.tr/pdfs/SPSSBROSUR042006.pdf> (18 Ekim 2009).

SPSS TÜRKİYE. “Sigorta Sektöründe Masrafları Kısımak ve Riski Azaltmak”.
<http://www.spss.com.tr/sigorta.html>, (18 Aralık 2009).

SPSS TÜRKİYE. “Müşteri İlişkilerinizi Daha Karlı Yönetin”.
http://www.spss.com.tr/sigorta_crm.html. (15 Eylül 2009)

YAYLA, A.Yeşim ve Kaan Altıntuğ. “Müşteri İlişkileri Yönetiminde Müşteri Bilgisinin Tutulması ve Analizi”. Önce Kalite Dergisi. Sayı: 91. Mayıs-2005.
<http://www.kalder.org.tr/page.asp?pageID=1226> (08 Aralık 2009).

TEPUM SİGMA. “CRM 2006, Müşteri İlişkileri Yönetimi Sunusu”. 2006. ss. 1-76.
http://www.tepum.com.tr/sunu_is_cozumleri.htm, (19 Ekim 2009).

TÜRKİYE SİGORTA VE REASÜRANS ŞİRKETLERİ BİRLİĞİ. “Hayat Sigortaları”.
<http://www.tsrsb.org.tr/tsrsb/Sigorta/Bran%C5%9Flar/Hayat+Sigortalar%C4%B1.htm>,
(05 Kasım 2008).

<http://www.tsrsb.org.tr/tsrsb/Sigorta/Branşlar/Yangın+Sigortaları.htm> (15 Ekim 2009).

<http://www.tsrsb.org.tr/tsrsb/Sigorta/Branşlar/Kaza+Sigortaları.htm> (15 Ekim 2009).

<http://www.sap.com/turkey/industries/insurance/index.epx> (16 Ekim 2009).

http://www.microsoft.com/turkiye/dynamics/crm/crm_nedir.msp (10 Şubat 2008).

<http://www.traport.org.tr/sektordenhaberler.php?HaberID=215>, 2009. (14 Ekim 2009).