

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI

**MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ AÇISINDAN
DAĞITIM KANALINDA MÜŞTERİ ODAKLILIĞIN
İNCELENMESİ VE OTOMOTİV SANAYİİ'NDE
UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

ÖZLEM ZEYNEP ÇOKSEZEN

İstanbul,2010

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI

**MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ AÇISINDAN
DAĞITIM KANALINDA MÜŞTERİ ODAKLILIĞIN
İNCELENMESİ VE OTOMOTİV SANAYİİ'NDE
UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

ÖZLEM ZEYNEP ÇOKSEZEN

Danışmanı: YRD. DOÇ.DR. KAMİL OYGUR YAMAK

İstanbul,2010

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

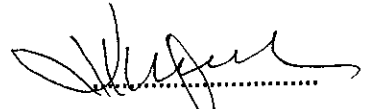
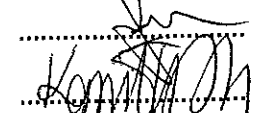
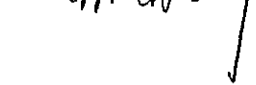
İŞLETME Anabilim Dalı ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA Bilim Dalı
Yüksek Lisans öğrencisi ÖZLEM ZEYNEP ÇOKSEZEN' nin MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ
YÖNETİMİ AÇISINDAN DAĞITIM KANALINDA MÜŞTERİ ODAKLILIĞIN İNCELENMESİ
VE OTOMOTİV SANAYİ'NDE UYGULAMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim
Kurulunun 08.02.2010 tarih ve 2010-2/2 sayılı kararıyla ile oluşturulan jüri tarafından oy
birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 29.6.2010

- 1) Tez Danışmanı : YRD. DOÇ.DR. KAMİL OYGUR YAMAK
2) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. ERDAL YILMAZ
3) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. KAMİL USLU

ÖZET

Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramı, yoğun rekabet koşullarında son yıllarda öne çıkan bir yönetim felsefesi, müşteriye daha da ön planda tutan, müşteriye göre davranış ve sistem geliştirmeyi hedefleyen böylece işletmelerin daha uzun süre varlığını devam ettirmesini sağlayan bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. CRM felsefesi ile yola çıkan şirketlerin başarıya ulaştıkları görüldükçe firmalar bu konuya daha fazla eğilerek yatırım yapmaya başlamıştır. Müşteri önemlidir, a'dan z'ye kuruluşlar müşteri odaklı olmalıdır. Sadece hizmet sektörü değil, mal üreten, pazarlayan ve satan için müşteri odaklılığın ön planda olması gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır. Müşteri kazanılmalıdır, kaybedilmemelidir. Kazanılan müşteri ile yıllar boyu ilişkinin sürdürülebilir olması gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır. Böylece, hem sadakat artacak, firma Pazar payı korunacak, kaybedilebilecek müşteriye karşı oluşacak kayıplar karlılığa dönüştürülecektir. Müşteriyi elde tutma çabası gösterilecek, müşteriyi anlayarak, onun istek ve ihtiyaçları doğrultusunda hizmet ve ürün sunulacaktır. Kurumlar müşteriyi değil, müşteri kurumu yönetecektir.

Bir şirketin CRM uygulamasına geçtiği gibi bu düşünceyi, bu felsefeyi tüm çalışanlarına benimsetmesi, öğretmesi, kullandırması, sonuçlarını göstererek gerekliliğini kanıtlaması, CRM gücüne inandırması gerekmektedir.

Bu çalışma ile otomotiv sanayii olarak hem ana üretici firma ve hem de distribütör firmayı tek çatı altında bulunduran, hem üretim hem de pazarlama faaliyetlerini aynı anda yapmaya çalışan, yeni oluşumlar içine girmiş, bir kurumun dağıtım kanalı temel alınmak suretiyle müşterilerinin memnuniyetini ölçümlenmiş, kurumun Müşteri İlişkileri Yönetimi açısından müşteri odaklılık konusundaki durumu tespit edilmek suretiyle, teorik kısımda vurgulanan konular somutlaştırılmıştır. Birçok bilim adamı tarafından da vurgulanan geleneksel anlayıştan bütünsel pazarlama anlayışına geçişi zorunlu kılan MIY'in ve dolayısıyla müşteri odaklılığın gerekliliğini destekleyici nitelikte bir çalışma ortaya çıkmış, hem bilimsel hem de kurumsal fayda sağlanmıştır.

ABSTRACT

The concept of Customer Relations Management (CRM) has been interpreted as a management philosophy that has come forward recently, as a system which gives the customer more priority, targets to create a customer-related system so that organisations could exist for longer periods of time. The success stories of companies which have started their journey with CRM philosophy have encouraged other firms to focus on and invest on this concept. Customer is vital. Companies need to be customer oriented from a to z. It has been proved that customer-centeredness must be prioritized not only in service sector but also in the fields of production, marketing and sales. Customer must be earned not lost. It has been understood that the relationship with the earned customer must be ongoing. In that way the customer loyalty could be improved, the market share of the firm could be preserved and loss that would emerge with the customers who cannot be earned could turn into profit. Within this philosophy, the efforts will be towards retaining the customer and by understanding the customers well; service and products will be provided in order to meet the needs and demands of them. It is not the companies managing the customer but the customer managing the companies.

Carrying CRM into practice, an organisation has to teach this philosophy to each and every employee in the firm and help them internalise and use this idea. The firm has to prove its vitality by displaying its positive results and so make the staff believe in the power of CRM.

.In this study, customer satisfaction of an organisation which gathers both the main production firm and the distribution firm under a single roof in the automotive industry, an organisation which puts effort to carry out both production and marketing activities simultaneously and which is taking part in new formations has been evaluated by means of basing it on the company's distribution channel. In addition, in this study the points that have been highlighted in the theory section are reified through identifying the extent that organisation is customer-centred with regard to CRM. This study advocates the necessity of CRM that requires a transition from a traditional understanding to an integrated marketing perception, which has also been mentioned by various scientists many times. So in return, A this work also

promotes a customer-centred approach in companies. Consequently, carrying out this study led to both scientific and institutional benefits.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TABLO LİSTESİ.....	III
ŞEKİL LİSTESİ.....	VI
KISALTMALAR.....	VII
ÖZET	VIII
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM –MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ KAVRAMI	
1.1.Müşteri İlişkileri Yönetimi İle İlgili Temel Kavramlar	3
1.1.1.Müşterinin Tanımı	3
1.1.2.Pazarlamanın Değişen Yönü ve Müşteri Profilindeki Gelişmeler	3
1.1.3. Müşteri Tatmini ve Sadakat Yaratma	8
1.2. Müşteri İlişkileri ve Müşteri İlişkilerinin Yeni Boyutları	12
1.2.1.Müşteri ilişkileri ve İlişkisel Pazarlama	12
1.2.2. Müşteri İlişkileri ve Toplam Kalite Yönetimi	18
1.2.3. Müşteri İçin Değer Yaratma	23
1.2.4.Değer Temelli (Odaklı) Pazarlama	26
1.2.5.Müşteri Yaşam Boyu Değeri	29
1.3.Müşteri İlişkileri Yönetimi’ne Bakış	30
1.3.1.Müşteri ilişkileri Yönetiminin Doğuşu	30
1.3.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Tanımı	32
1.3.3.Müşteri İlişkileri Yönetim Anlayışının Geleneksel Pazarlama Anlayışından Farkı	34
1.3.4.Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları	37
1.3.5.Müşteri İlişkileri Yönetiminin Sağladığı Faydalar	38
2. BÖLÜM –MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ SİSTEMİ	
2.1.Müşteri Odaklı Anlayış	41
2.1.1. Müşteri Odaklı Olma Anlayışına Yönelten Faktörler	41
2.1.2. Müşteri Odaklı Strateji	42
2.1.3. Müşteri Odaklı Pazarlama	44
2.1.4. Müşteri Merkezli Yönetim	47
2.1.5. Müşteri-Üretici-Tedarikçi Modeli	48
2.1.6. Müşteri Memnuniyeti	50
2.1.7. Müşteri Odaklılık Süreci	50
2.2.Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamasının Evreleri (CRM Prosesleri)	51
2.2.1.Müşterinin Seçimi	51
2.2.2.Müşteri Edinme (Kazanma)	51
2.2.3.Müşteri Koruma	53
2.2.4.Müşteri Derinleştirme	53
2.3.Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamasının Bileşenleri (Eko Sistemi)	54

2.3.1.Operasyonel CRM	54
2.3.2.Analitik CRM (Veri Depolama)	55
2.3.3.İşbirlikçi CRM	56
2.3.4.Stratejik CRM	57
2.4.Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Ana Unsurları	57
2.4.1.Pazarlama Otomasyonu	57
2.4.2.Satış Gücü Otomasyonu	58
2.4.3.Müşteri İlişkileri Otomasyonu	58
2.5.Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Uygulama Aşamaları	59
2.5.1.Hazırlık Aşaması	59
2.5.2.Planlama Aşaması	60
2.5.3.Tasarım Aşaması	60
2.5.4.Uygulama Aşaması	60
2.6.Müşteri İlişkileri Yönetimi Modeli	61
2.6.1.Müşteri Veri Tabanı Oluşturmak	61
2.6.2.Müşteri Verilerinin Analizi	64
2.6.3.Müşteri Seçimi	64
2.6.4.Hedef Müşteriler	65
2.6.5.İlişki Programları	66
2.6.5.1.Müşteri Hizmeti	66
2.6.5.2.Sadakat Programları	67
2.6.5.3.Ödül Programları	67
2.6.5.4.Kişiselleştirme	69
2.6.5.5.Bağlılığın Kurulması	70
2.6.6.Gizli Konular	70
2.6.7.Ölçüm	70
2.7.Müşteri İlişkileri Yönetimi'nde Başarı ve Başarısızlığı Etkileyen Faktörler	71
2.7.1.Müşteri İlişkileri Yönetimi'nde Başarıyı Etkileyen Faktörler	71
2.7.2.Müşteri İlişkileri Yönetimi'nde Başarısızlığı Etkileyen Faktörler	73
2.8.Müşteri Bilgilerinin Hukuki Boyutu	73
3. BÖLÜM –MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ AÇISINDAN DAĞITIM KANALINDA MÜŞTERİ ODAKLILIK ÜZERİNE OTOMOTİV SANAYİİ'NDE UYGULAMA	
3.1.Ana Firmanın Faaliyet Gösterdiği Sektör Hakkında Bilgi	75
3.1.1.Dünya Otomotiv Pazarı	76
3.1.2.Türkiye Otomotiv Pazarı	78
3.1.3.Türkiye'de Otomotiv İhracatı	79
3.1.4.Sektörde Geleceğe İlişkin Beklentiler	81
3.1.5.Türkiye Otomotiv Yan Sanayi	81
3.2.Araştırmanın Metodolojisi	82
3.2.1.Araştırmanın Amacı	82
3.2.2.Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi	83
3.2.3.Araştırmadaki Veri Toplama ve Analiz Yöntemleri	83
3.3.Anket Verileri ve Özet Sonuçlar	84
3.3.1.Birinci Örneklemeye İlişkin Anket Verileri ve Özet Sonuçlar	84
3.3.1.1.Tanımlayıcı Bilgiler	84

3.3.1.1.1.Distribütör (Ana Firma) Firma Departman Bilgileri	84
3.3.1.1.2.Distribütör (Ana) Firma Çalışanlarının Öğrenim Durumu	85
3.3.1.1.3.Distribütör (Ana) Firma Çalışanlarının Yaş Durumu	85
3.3.1.1.4.Distribütör (Ana) Firma Çalışanlarının Kurum İçindeki Çalışma Süresi	87
3.3.1.1.5.Distribütör (Ana) Firma Çalışanlarının Tecrübe (Yıl) Durumu	88
3.3.1.2.Çalışanların Bağlı Bulundukları Distribütör (Ana) Firmaya İlişkin Müşteri İlişkileri Yönetimi Değerlendirmeleri	89
3.3.1.3.Kurumun Sahip Olduğu Müşteri Bilgisi ve Müşteri Bilgilerinin Analizi, Paylaşımı, Bilgilerin Güncel Tutulmasının MİY İçin Önemliliği	100
3.3.1.4.Kurumun Müşterilerle Karşılaştıkları Sorunlar	100
3.3.1.5.Çalışanlar Tarafından En Etkili Seçilen MİY Uygulamaları	103
3.3.1.6.Güvenilirlik Analizi Sonuçları	105
3.3.2.İkinci Örneklem İlişkin Anket Verileri ve Özet Sonuçlar	108
3.3.2.1.Tanımlayıcı Bilgiler	108
3.3.2.1.1.Bayi ve Servislerin Kurulum Yılı	108
3.3.2.1.2.Ankete Cevap Verenlerin Bayi/Servisde Çalıştığı Süre	108
3.3.2.1.3.Bayi/Servisde Çalışan Sayısı	109
3.3.2.1.4.Örneklemin Müşteri Tipi	109
3.3.2.1.5.Müşterilerin Birden Fazla Bayi ya da Servis Ağında Olma Durumu	110
3.3.2.2.Müşterinin Satın Alma Tercih Kriterleri	110
3.3.2.2.1.Güvenilirlik Analizi Sonuçları	112
3.3.2.3.Müşterinin Distribütör Firma ile İlgili Memnuniyetinin İncelenmesi	114
3.3.2.3.1.Güvenilirlik Analizi Sonuçları	117
3.3.2.4.Kurumun Müşteri Memnuniyetini Arttırması için İyileştirmesi Gereken Maddeler	120
3.3.3.Birinci ve İkinci Örneklem Karşılaştırmasına İlişkin Tespitler	123
4. BÖLÜM –SONUÇ VE ÖNERİLER	126
EK 1 – ANKET FORMU (Uygulama Alanı: Çalışanlar)	132
EK 2 – ANKET FORMU (Uygulama Alanı: Müşteriler :Bayi/Servis)	135
KAYNAKÇA	138

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1 Yeni Pazarlama Paradigmasının Aşamaları	6
Tablo 2 Stratejik Pazarlama Düşüncesinde Ortaya Çıkan Değişimler	7
Tablo 3 Bölgeler ve Ülkeler Bazında Dünya Motorlu Araç Pazarı 2008-2009	76
Tablo 4 Bölgesel ve Ülkeler Bazında Dünya Motorlu Araç Üretim Adetleri 2008-2009	77
Tablo 5 Toplam Pazar (Otomobil+Araç)	78
Tablo 6 Toplam Üretim ve Otomobil Üretimi	79
Tablo 7 Taşıt Araçları İhracatı	80
Tablo 8 Otomotiv Ana ve Yan Sanayi İhracatı	80
Tablo 9 Distribütör (Ana Firma) Firma Departman Bilgileri	84
Tablo 10 Distribütör (Ana Firma) Firma Çalışanlarının Öğrenim Durumu	85
Tablo 11 Distribütör (Ana Firma) Firma Çalışanlarının Yaş Durumu (Departman Bazında)	85
Tablo 12 Distribütör (Ana Firma) Firma Çalışanlarının Yaş Durumu (Genel)	86
Tablo 13 Dep. Bazında Yaş Ort.	86
Tablo 14 Distribütör (Ana Firma) Firma Çalışanlarının Kurum İçindeki Çalışma Süresi	87
Tablo 15 Departman Bazında Çalışma Süresi Ort. Yıl	88
Tablo 16 Distribütör (Ana Firma) Firma Çalışanlarının Tecrübe (Yıl) Durumu	88
Tablo 17 Distribütör (Ana Firma) Firma Çalışanlarının Tecrübe (Ort.)	89
Tablo 18 Kurumda MİY Uygulaması Varlığı	89
Tablo 19 Kurum çalışanlarının MİY Eğitimi Alınması ile ilgili Sonuç	90
Tablo 20 Farklı Seviyelerde Müşteri Grubuna farklı İlgi Gösterme Durumu	90
Tablo 21 Müşteri Verileri İçin Teknolojilere Yatırım Yapılma Durumu	91
Tablo 22 MİY İçin Kurulmuş Özel Teknolojilerin Olma Durumu	91
Tablo 23 Aday Müşteriler ile Birebir İlişki Kurmaya Olanak Sağlayan Teknoloji Mevcudiyeti	92
Tablo 24 Rakiplere kıyasla bilgi teknolojileri kaynaklarının etkiliği	92
Tablo 25 Müşterilerin Kurum ile Kolay İletişim Kurma Durumu	93

Tablo 26 Müşterilerim Çalışanlarca Teşvik Edilme Durumu	93
Tablo 27 Müşterilerin Ürün ve Hizmetler Konusunda Bilgili Olma Durumu	94
Tablo 28 Müşterilerin Tüm İşlem ve Süreçler ile İlgili Bilgili Olma Durumu	94
Tablo 29 Müşterilerin Siparişlerini Kolay İletme Durumu	95
Tablo 30 Ürün Kalitesi ve Güvenilirliğine Önem Verilme Durumu	95
Tablo 31 Müşterilere Teslimatların Zamanında Yapılma Durumu	95
Tablo 32 Şirketin Ürün İade Prosedürünün Yeterliliği	96
Tablo 33 Sipariş Prosedürünün Çalışanlarca Bilinme Durumu	96
Tablo 34 Garanti Sürelerinin Yeterliliği	97
Tablo 35 Müşterilere Verilen Taahhütlerin Zamanında Yerine Getirilme Durumu	97
Tablo 36 Şikayetlere İlişkin Düzeltici Faaliyetlerin Müşteriye Gönderilme Durumu	98
Tablo 37 Müşterilere Geribildirim Yapılma Durumu	98
Tablo 38 Müşteriye Yönelik İşlem ve Süreçlerin Bilme Durumu	98
Tablo 39 Müşteriler Üzerine Üst Yönetimin Verdiği Güven ve İtibar	99
Tablo 40 Şirket Tanıtım Çabalarının Yeterlilik Durumu	99
Tablo 41 Bölümler Arası Düzenli Toplantı Yapılma Durumu	99
Tablo 42 Müşteri Bilgilerinin Yeterliliği ve Ulaşılabilirliği	100
Tablo 43 Kurumun Müşterilerle Karşılaştıkları Sorunlar	101
Tablo 44 Kurumun Müşterilerle Karşılaştıkları Sorunlar-Ağırlıklı Ort.	102
Tablo 45 En Etkili Seçilen MİY Uygulamaları	103
Tablo 46 En Etkili Seçilen MİY Uygulamaları Önemlilik Sıralaması-Ağır.Ort.	104
Tablo 47 Çalışanların Bağlı Bulundukları Ana Firmaya (Distiribütör) ilişkin Müşteri İlişkileri Yönetimi Değerlendirmeleri-Güvenilirlik Analizi	106
Tablo 48 Çalışanların Bağlı Bulundukları Ana Firmaya (Distiribütör) ilişkin Müşteri İlişkileri Yönetimi Değerlendirmeleri-Ortalama ve Standart Sapma	107
Tablo 49 Bayi ve Servislerin Kurulum Yılı	108
Tablo 50 Katılımcıların Çalıştığı Süre	108
Tablo 51 Bayi/Servisde Çalışan Sayısı	109
Tablo 52 Müşteri Tipi Dağılımı	109
Tablo 53 Birden Fazla Bayi/Servis Ağında Olma	110
Tablo 54 Müşteri Tipi Bazında Birden Fazla Bayi/Servis Ağında Olma	110
Tablo 55 Müşterinin Satın Alma Tercih Kriterleri	110

Tablo 56 Müşterinin Satın Alma Tercih Kriterleri (Çok Önemli) Sıralaması	112
Tablo 57 Müşterinin Satın Alma Tercih Kriterleri-Güvenilirlik Analizi	113
Tablo 58 Müşterinin Satın Alma Tercih Kriterleri- Ort. Ve Stnd. Sapma	114
Tablo 59 Müşterinin Distribütör Firma ile İlgili Memnuniyetinin İncelenmesi	114
Tablo 60 Müşterinin Distribütör Firma ile İlgili Memnuniyetinin İncelenmesi-Önemlilik Sıralaması	117
Tablo 61 Müşterinin Distribütör Firma ile İlgili Memnuniyetinin İncelenmesi-Ort. Ve Stnd. Sapma	118
Tablo 62 Müşterinin Distribütör Firma ile İlgili Memnuniyetinin İncelenmesi-Güvenilirlik Analizi	119
Tablo 63 Kurumun Müşteri Memnuniyetini Arttırması için İyileştirmesi Gereken Maddeler (Çok önemli Seçilenler)	120
Tablo 64 Ciro Payına göre Müşteri Memnuniyetinin Yetersiz Kaldığı Kısımlar	121
Tablo 65 Birinci ve İkinci Örneklem Karşılaştırmasına İlişkin Tespitler	123

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1 TORQUE Modeline Genel Bakış	14
Şekil 2 TORQUE modeli adım 1: toRque – Relationship building (İlişki kurma)	15
Şekil 3 Strateji Haritası	25
Şekil 4 Değer İletim Sistemi ile Geleneksel Model Karşılaştırması	28
Şekil 5 CRM Gerekleri	33
Şekil 6 Geleneksel Pazarlama ile İlişkisel Pazarlama Arasındaki Farklar	36
Şekil 7 İşletme Fonksiyonları ve Müşteri Odaklılık	45
Şekil 8 4 C	46
Şekil 9 Müşteri Merkezli Yönetim Sistemi Aşamaları	48
Şekil 10 Müşteri-Üretici-Tedarikçi Modeli	49
Şekil 11 CRM Yazılım Uygulaması	63
Şekil 12 Distribütör (Ana Firma) Firma Departman Bilgileri	84
Şekil 13 Distribütör (Ana Firma) Firma Çalışanlarının Öğrenim Durumu	85
Şekil 14 Departman Bazında Yaş Ortalaması	87
Şekil 15 Departman Bazında Çalışma Süresi	88
Şekil 16 Departman Bazında Tecrübe	89
Şekil 17 Bayi ve Servislerin Kurulum Yılı	108
Şekil 18 Katılımcıların Çalışma Süresi	108
Şekil 19 Bayi/Servisde Çalışan Sayısı	109
Şekil 20 Müşteri Tipi	109
Şekil 21 Birden Fazla Bayi/Servis Ağında Olma	110

KISALTMALAR

CRM : Customer Relationship Management

MİY : Müşteri İlişkileri Yönetimi

Dep. : Departman

Stnd. : Standart

Ort. : Ortalama

SSH : Satış Sonrası Hizmetler

GİRİŞ

Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY /CRM) kavramı, organizasyonlar üzerindeki olumlu etkileri sebebiyle, dünya çapında büyük ilgi gören ve buna bağlı olarak sürekli üzerine yatırım yapılmakta olan bir konu halini almıştır. Otomotiv Sanayii'nde de yoğun ilgi gören rekabet koşullarının zorlaştığı şu günlerde firmaların hem üreten hem de pazarlayıp, satan firmalar olduğunu görmekteyiz. Ya da ürünlerinin pazarlama ve satışını distribütör firmalar aracılığıyla gerçekleştirdiklerini görmekteyiz. Aslında üretici firmanın distribütör firma ile yan yana olması müşteriler ve piyasa içinde yaşamaya başlanması firma için büyük bir avantaj oluşturmaktadır.

Yıllardır hem üretim odaklı olarak faaliyet göstermiş bir firmanın satış ve pazarlama faaliyetlerini de kendi kurumu dahilinde yürütürken müşteri odaklılığı bir kenara bırakması beklenemez beklenmemelidir. Aksine üretim odaklılık ile birlikte müşteri odaklılık da aynı paralellikte yürütülebilmelidir. Üretim birimleri ile satış-pazarlama birimleri için ön planda olan daimi müşteri kazanımı olmalı, üretim hattındaki bir çalışan da, son kontrol yapan çalışan da satış ve pazarlama yapan çalışan kadar müşteriye vereceği hizmeti düşünebiliyor olmalıdır. Hangi amaca hizmet ettiğini bilen çalışanlardan oluşan şirket gerçek anlamda bilinçli bir üretici olur, yaptığı her işte kalite sunmaya çalışır. Bu felsefeyi benimsemiş çalışanlar sayesinde şirketin hedefine ulaşması daha kolay olacaktır.

Bu çalışma ile otomotiv sanayii olarak hem ana üretici firma ve hem de distribütör firmayı tek çatı altında bulunduran, hem üretim hem de pazarlama faaliyetlerini aynı anda yapmaya çalışan, yeni oluşumlar içine girmiş, bir kurumun dağıtım kanalı temel alınmak suretiyle müşterilerinin memnuniyetini ölçümlemek, kurumun Müşteri İlişkileri Yönetimi açısından müşteri odaklılık konusundaki durumunu tespit etmek, teorik kısımda vurgulanan konuları somutlaştırarak kurumun daha iyiye ulaşmasında bilimsel bir yaklaşımla öneriler sunmak amaç edinilmiştir. Birçok bilim adamı tarafından da vurgulanan geleneksel anlayıştan bütünsel pazarlama anlayışına geçişi zorunlu kılan MİY'in ve dolayısıyla müşteri odaklılığın gerekliliğini destekleyici nitelikte olmuştur. Bu çalışma ile hem kurumsal fayda

sağlanmış ve hem de bilimsel sonuçlar üretilmiştir. Aynı zamanda bu çalışma aynı sektörde faaliyet gösteren, aynı durum ve koşuldaki bir firma ile benchmarking yapılabilme imkanı da sunmuştur.

Çalışmaya hazırlık aşamasında kaynak taraması yapılmış, ihtiyaç duyulan kitaplar tedarik edilmiş, kütüphanelerden ve internetten edinilen kaynaklar ile teorik kısım olgunlaştırılmıştır.

Tüm bu anlatımlar doğrultusunda çalışmamızın ilk bölümünde Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramı genel olarak ele alınmış, temel kavramlar ile ilişkili kavramlara değinilmiş, Müşteri ilişkilerinin yeni boyutları, doğuşu, amaçları ve faydaları açıklanarak, Müşteri ilişkileri yönetiminin önemi vurgulanmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde ise Müşteri İlişkileri Yönetim sistemi, sistemin işleyişinde müşteri odaklılığın yeri ve önemi incelenmiş, sistem içinde yer alan unsurlar ve uygulama aşamalarına değinilmiştir.

Üçüncü bölümde müşteri ilişkileri yönetimi açısından dağıtım kanalında müşteri odaklılık anlaşılmaya çalışılmış ve otomotiv sanayii'nde faaliyet gösteren bir kurumda uygulama yapılmıştır. İki yönlü uygulama ile konuya açıklık getirilmeye çalışılmış, kurum çalışan ve müşterilerine elektronik posta ile anket gönderilmiş, yanıt alınamayan çalışan ve müşterilere telefon ile de iletişim kurularak araştırmanın anlamlı sonuçlar vermesine özen gösterilmiştir. Nihai müşteriler, hem çalışmanın kurum içi başlangıç tespiti olması ve hem de zaman kısıtı nedeniyle araştırmanın kapsamı dışında bırakılmıştır. Son olarak da araştırma bulguları değerlendirilerek sonuç kısmında önerilerde bulunulmak suretiyle çalışma tamamlanmıştır.

1.BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ KAVRAMI (CRM)

1.1.MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1.1.Müşterinin Tanımı

Müşteri, belirli bir işletmenin belirli bir marka malını, ticari veya kişisel amaçları için satın alan kişi veya kuruluştur.(Taşkın,2005, s.20) Müşteri kavramı farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Müşteri, belirli bir mağaza ya da kuruluştan düzenli alışveriş yapan kişi ya da kuruluşar olarak tanımlanabilir. Öte yandan, ticari amaçla ürün/hizmet satın alanlara ise “ticari müşteri” denilebilir. İlişkiler açısından ve “kişiyeye özel pazarlama”nın yaygınlaşmaya başlaması, bu iki farklı anlam taşıyan “müşteri” kavramını birbirine yakınlaştırmış ve eşanlamlı kullanmayı gerektirmiştir. Çok genel olarak, müşteri herkeştir denilebilir. (Odabaşı,2006, s.3)

1.1.2. Pazarlamanın Değişen Yönü ve Müşteri Profilindeki Gelişmeler

Yeni ekonomi koşullarında pazarlama, bilginin kullanımıyla etkilenmiştir. Çünkü yeni ekonomi, dijital devrimi ve bilginin yönetimini temel almaktadır. Bilgi çağı olarak nitelendirilen bu dönem, çok yoğun rekabetin olduğu pazarları ortaya çıkarmaktadır. Bu pazarlarda müşteriler, rekabetçi sunumların daha fazla farkındadırlar, gereksinimleri sürekli olarak değişmektedir ve fiyata karşı daha duyarlıdırlar. (http://www.bilgiyonetiimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=231)

Emek yoğun işlerin düşük gelir grubundaki ülkelere kaydırılmasıyla, sanayileşmiş ülkeler emek yoğun işlerden, know how ve yaratıcılık temeline değer ekleyen bilgi yoğun ürünlere geçmişlerdir. Bunun sonucunda oluşan bilgi ve iletişim tabanlı bilgi ekonomisi şu özelliklere sahiptir: (AKIN Bahadır, Yeni Ekonomi. Strateji, Rekabet ve Teknoloji Yönetimi, Çizgi Yayınları, 2001, s. 32)

- Sürekli hızlanan teknolojik gelişmeler

- Artan bilişim ve bilgi yoęu faaliyetler
- Kısılan ürün yaşam eğrisi
- Pazarların küreselleşmesi
- Sanayi kolları arasındaki farklılıkların belirsizleşmesi

Bilgi ekonomisi, 1990’ların ortalarından itibaren internetin yaygınlık kazanıp iş yaşamına taşınmasıyla “yeni ekonomi” olarak anılmaya başlanmıştır. Bir süre, “dijital ekonomi” veya “tekeonomi” olarak da adlandırılan yeni ekonominin özellikleri, Tapscott (Tapscott Don, The Digital Economy, Mcgraw-Hill, 1996, s.44’den ALDRICH Doug, HUGH Patrick, “Contetnt Crisis”, Information Strategy, September, 1997, s.18) tarafından şöyle sıralanmaktadır:

- Bilginin Temel Üretim Kaynağı Olması: Bilişim teknolojileri, bir ekonominin bilgi tabanlı olmasını olanaklı kılmaktadır. Bilgi ekonomisinde, bilginin yaratılması hem bilgi işçilerine hem de bilgi tüketicilerine aittir. Bilgi ekonomisinde işletmelerin en önemli kaynakları, klasik üretim öğeleri değil beyin gücüdür.

- Dijitalleşme: Yeni ekonomide bilgiler, tümüyle 1 ve 0’dan oluşan veri formlarında iletilmektedir. Günümüzde her tür bilgi, ses, yazı, görüntü, hareketli obje veya türleri şeklinde bilgisayarlar tarafından iletilmektedir. Dolayısıyla büyük miktarlarda bilgi, son derece hızlı, ucuz ve güvenilir bir şekilde alıcılarına ulaşmaktadır.

- Sanallık: Bilginin analogtan dijitale dönüşmesi, fiziki varlıkların sanal hale gelmesini sağlamaktadır. Sanallaşma, ekonominin yapısını, kurumların türlerini ve aralarındaki ilişkileri değiştirmektedir.

- Molekülerleşme: Eski büyük işletme yapıları ayrışmakta; dinamik birey ve kurumların oluşturduğu ekonomik faaliyet tabanlı gruplar halinde yeniden oluşmaktadır. Burada dönüşüm söz konusudur. Yeni işletmeler moleküler yapıdadır ve birey tabanlı kurulmuşlardır.

- İletişim ağlarına dayanma: Yeni ekonomi, iletişim ağlarıyla bütünleşen bir ekonomidir. Analog hatlar yerine dijital iletişim ağlarının oluşması ve klasik ana bilgisayar sisteminden web tabanlı sisteme doğru gerçekleşen kayma, işletme yaşamında önemli değişikliklere yol açmıştır.

- Aracıların azalması: Üretici ile müşteri arasındaki aracılar, dijital iletişim ağları nedeniyle ortadan kalkmaktadır. Aracı işletmelerin sürekliliği, bu işletmelerin değer üretmedeki başarısına bağlıdır.

- İletişim sektörü: Sanayi ekonomisinde otomotiv anahtar sektör iken; yeni ekonomide baskın sektör, başka tüm sektörlerin etkinliğinin artmasını olanaklı kılan bilgisayar teknolojileri ve iletişim olanaklarının bütünleşmesiyle oluşan sektördür.

- Yenilik: Yeni ekonominin önemli kurallarından biri, planlı biçimde ürün eskitmedir. Bir başka deyişle, ürünün işletmenin kendisi tarafından modasının geçirilmesidir. Yenilik yapma, günümüz rekabetinde başarılı olmanın belki de en önemli faktörüdür.

- Üretici ve tüketici bütünleşmesi: Kitlesele üretiminin yerini büyük ölçüde müşteri isteklerine göre üretimin almasıyla birlikte, üreticiler bireysel tüketicilerin zevk ve gereksinimlerine göre özel mal ve hizmetler oluşturmak zorunda kalmışlardır. Aslında, yeni ekonomide tüketiciler üretim sürecine katkıda bulunabilmektedirler. Özellikle kullanılan yeni bilişim teknolojileri, müşterilerin üreticiler ile daha fazla etkileşim içinde olmalarına olanak sağlamaktadırlar.

- Hız: Dijital veriler üzerine kurulmuş bir ekonomide, işletme başarısı ve ekonomik faaliyetler açısından hız, anahtar bir değişkendir. Ürün yaşam eğrisi gittikçe kısalmaktadır. Elektronik veri değişimi (EDI), işletmenin dış çevresiyle eş zamanlı bilgi alışverişinde bulunmasını sağlayan güçlü bir sistemdir. Günümüzde web tabanlı etkileşimli ortamlar EDI'ın yerini almaktadır.

- Küreselleşme: İki kutuplu dünyanın ayrışmasından sonra ekonomik duvarların önemli ölçüde ortadan kalktığı, dinamik yeni ve değişken küresel bir çevre

ortaya çıkmıştır. Bu durum yeni ekonominin yükselişiyle ilgilidir. Artık, tek dünya ekonomisinden söz edilmektedir.

· Toplumsal sorunlarda farklılaşma: Yeni bir ekonominin eşliğinde güç, güvenlik, eşitlik, kalite, iş yaşamı kalitesi ve demokratik yaşamın geleceği gibi bazı sorunları da beraberinde getiren yeni bir politik ekonominin başladığı da görülmektedir. Çalışma yaşamındaki bilgi işçilerinin gerektiği şekilde yönetilememeleri veya gereken bilgi, yetenek ya da motivasyona sahip olmayan insanların yaşam standartlarındaki azalmalar, önemli sorunlar olarak ortaya çıkmaktadır

Dijital ekonomide, yeni pazarlama paradigmasını yönlendiren üç önemli faktör vardır. Bunlar, müşteri değeri, ana yetenek (core competencies) ve işbirliği zincirleridir. Kotler' a göre (Philip KOTLER, Dipak JAIN, Suvit MAESINCEE, Marketing Moves, HBR, 2002, s.26) yeni pazarlama paradigması, iki aşamada ortaya çıkar ve bir üçüncü aşamaya hareket etme ile ilgilidir. Tablo 1'de Kotler ve diğerlerine göre, yeni pazarlama paradigmasının aşamaları yer almaktadır.

Tablo 1
Yeni Pazarlama Paradigmasının Aşamaları

Pazarlama Anlayışları	Başlangıç noktası	Odak noktası	Anlamı	Bitiş noktası
Satış Anlayışı	Üretim yeri	Ürün	Satış ve ilerleme	Satış hacmi yoluyla karlılık
Pazarlama Anlayışı	Müşterinin değişen gereksinimleri	Müşteri gereksinimlerine uygun sunumlar ve pazarlama karmaları	Pazar bölümlere, hedef pazarı seçme ve konumlama	Müşteri memnuniyeti yoluyla karlılık
Bütünsel (Holistic) Pazarlama Anlayışı	Bireysel müşteri gereksinimleri (talepleri)	Müşteri değeri, İşletmenin ana yetenekleri ve işbirliği zincirleri	Veri tabanı yönetimi ve değer zinciri bütünleşmesi	Müşteri payına, müşteri bağlılığına ve müşterinin yaşam boyu değerine ulaşmak yoluyla karlılıkta büyüme

Kaynak: Philip KOTLER, Dipak JAIN, Suvit MAESINCEE, Marketing Moves, HBR, 2002

Bütünsel olarak adlandırılan yeni pazarlama anlayışı, elektronik bağlantılar yoluyla işletme ile müşterileri ve karşılıklı işbirliği yaptığı öteki kurumlar arasındaki karşılıklı etkileşimlerinden ortaya çıkmış bir kavramdır. Bu anlayışın çıkış noktasını, bireysel müşteri gereksinimleri oluşturmaktadır. Bütünsel pazarlama anlayışında pazarlamanın görevi, müşterinin istediği değerleri araştırmak, yaratmak ve bu değerleri onlara dinamik ve rekabetçi bir ortamda ulaştırmaktır. (http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=231)

Ortaya çıkan yeni pazarlama paradigmasına göre, stratejik pazarlama düşüncesinde ortaya çıkan değişimleri Tablo 2'deki gibi özetlemek olasıdır:

Tablo 2
Stratejik Pazarlama Düşüncesinde Ortaya Çıkan Değişimler

Stratejik Pazarlamada Geleneksel Yaklaşım	Stratejik pazarlamada Yeni Yaklaşım
Pazarlama işlevlerini pazarlama bölümü yapar.	Pazarlama, bölümler arasında müşteri değerini araştırma, yaratma ve sunma faaliyetlerini örgütler.
Pazarlamayla uğraşanlar, “kesme-müdahale etme (interruption) yoluyla müşterinin ilgisini çekmeye çalışır.	Pazarlamayla uğraşanlar, reklamlarını ve mesajlarını izin alarak (permission marketing) müşteriye ulaştırırlar.
Pazarlama, yeni müşterileri kazanmayı hedefler.	Pazarlama müşteriye elde tutma ve müşteri bağlılığı oluşturmaya hedefler.
Pazarlama günlük işlemlere ve satışa odaklanır.	Pazarlama yaşam boyu müşteri değerine ulaşmakla ilgilenir.
Pazarlama giderleri “harcama” olarak görülür.	Pazarlama harcamaları “yatırım” olarak algılanır.

Kaynak: Philip KOTLER, Dipak JAIN, Suvit MAESINCEE, Marketing Moves, HBR, 2002

Yukarıda yer alan tablodan da görüldüğü gibi pazarlama, müşteri değerinin yaratılması ve iletilmesi çalışmalarını bütünleştirir. Ancak bu görev, daha öncede belirtildiği gibi, yalnızca pazarlama bölümünün değil, işletmenin tüm bölümlerinin sorumluluk alanına girmelidir. Geleneksel açıdan ele alındığında, işletmede müşteriye ulaşma, bunun için gerekli tüm faaliyetleri yerine getirme, pazarlama bölümünün görev alanı içindedir. İşletme satış amaçlarına ulaştığında, bölüm başarılı; satış amaçları gerçekleştirilmezse bölüm başarısız olarak kabul edilirdi. Ancak yeni ekonomi

koşullarında, pazarlamaya olan bu dar kapsamlı bakış terkedilmektedir. HP'den David Packard, "Pazarlama, pazarlama bölümünün yönetimine bırakılmayacak kadar önemlidir" demektedir. Buradan şu sonuca ulaşılmalıdır: İşletmenin bölümleri müşterinin isteklerini gözardı ederlerse, işletme bütün olarak pazarlama başarısızlığına uğrar. Pazarlama bölümünde en iyi pazarlama planları ve stratejileri geliştirilse bile, üretim bölümü istenen niteliklerde ürün üretmeyi başaramazsa ya da lojistik bölümü, ürün teslimini geciktirirse veya muhasebe bölümü fiyatları belirlerken kullanılacak maliyetleri gerçekçi biçimde belirlemezse işletmenin başarısızlığı kaçınılmaz olur. Bu yüzden müşteri merkezli ekonomide işletmenin gerçek anlamda bir başarıya ulaşabilmesi için daha öncede belirtildiği gibi işletme içinde bir pazarlama kültürü ve müşteri anlayışı yaratılmalıdır. (Philip KOTLER, Dipak JAIN, Suvit MAESINCEE, Marketing Moves, HBR, 2002,)

Yeni ekonomi koşullarında pazarlama işlevi yerine getirilirken, müşteriden izin alınması gerekir. Geleneksel pazarlamada daha müdahaleci bir anlayış söz konusu iken, yeni pazarlama paradigmasında müşterinin izni alınmaktadır.

<http://209.85.129.132/search?q=cache:1rYRG2QjKXIJ:ab.org.tr/ab08/bildiri/104.doc+%22CRM+ve+m%C3%BC%C5%9Fteri+profili%22&cd=1&hl=tr&ct=clnk&gl=tr>

1.1.3. Müşteri Tatmini ve Sadakat Yaratma

Yoğun rekabetin bulunduğu herhangi bir sektörde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için mevcut müşterilerin elde tutulmasına ve müşteri sadakati oluşturmaya ihtiyaç vardır. Yapılan teorik ve ampirik çalışmalar, müşteri sadakatının sağlanmasında temel unsurun müşteri memnuniyeti olduğunu, ortaya koymaktadır (Oliver, 1999; Oliva, vd. 1992; Arasıl, vd. 2004).

Müşteri sadakatının sağlanmasını etkileyen tek faktör müşteri memnuniyeti değildir. Avrupa Müşteri Tatmin İndeksi Modeline göre, müşteri sadakatının oluşumuna etkide bulunan unsurlar, işletme imajı, müşteri beklentileri, algılanan hizmet kalitesi, algılanan ürün kalitesi, algılanan değer ve müşteri tatmini şeklinde sıralanmıştır (Atalık, 2007)).

Müşteri tatminin sağlanması işletmeler için anahtar bir konudur. Çünkü müşteri tatmini, sadakati meydana getirir. Bu da daha iyi bir işletme performansı oluşturur (Gronholdt, Martensen, Kristensen, 2000; 509). Tatmin olmuş müşterilerin işletmeye kazandırdığı en önemli katkı müşterilerin işletmeye sadık hale gelmesidir. Diğer katkılar ise; tatmin olmuş müşteri (Baytekin, 2005: 43-44);

- Daha fazla ürün satın alma yoluna gider.
- İşletmenin ürettiği diğer ürünlerden de satın alır.
- İşletme ve işletmenin ürettiği ürünlerle ilgili pozitif düşünceler

beslenildiğinden dolayı işletmenin olumlu bir imaja sahip olmasına katkıda bulunur.

- Rakip işletmelerin markalarına, ürünlerine karşı daha az duyarlıdır.

İşletmeler için en önemli pazarlama hedeflerinden biri müşteri sadakatini artırmaktır. Bu da müşterilere sürekli kaliteli ürün ve hizmet sunarak mümkün olur. Müşteri memnuniyetini sağlamak için yapılan yatırımlar, önceleri bir maliyet olarak gözüktse de, kazanılan sadık müşteriler sayesinde, işletmenin reklam-tanıtım giderlerinde bir azalma olacaktır. Aynı zamanda sadık müşterinin artması firmanın ürünlerinin fiyat ayarlamasında daha rahat hareket etmesini sağlayacaktır. Memnun müşterinin konuşmaları ve tavsiyeleri sayesinde yeni müşterilerin kazanılması süreci başlayacaktır (Türkyılmaz ve Özkan, 2007). Müşteri memnuniyeti ile müşteri sadakati arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Bir müşterinin beklentilerinin hangi düzeyde olduğu müşteri tatmin düzeyini temsil ederken, o müşterinin hangi olasılıkta bir işletmeye geri geleceği ve geri gelmeye devam edeceği, müşterinin işletmeye bağlılığını göstermektedir. (Çatı ve Koçoğlu)

Her sadık müşteri tatmin edilmiş müşteridir ancak her tatmin edilmiş müşteri sadık müşteri değildir (Bowen ve Shoemaker ,1998).

Müşteri Sadakatinin 5 Kuralı kuralı şunlardır: Lawfer, (2003)

Kural 1: İnsanlar, insanlarla iş yapar

“İnsanlar, insanlarla iş yapar”, müşteri sadakati oluşturmanın köşe taşıdır. Diğer kuralların hepsi insanlararası ilişkiye dayalıdır. Ticaretin kalbi ve ruhu insanlardır; binalar, ürünler, patentler ya da başka bir şey değil. Diğer her şey eşit olmak kaydıyla (hatta bazen olmasa da olur), insanlar sevdikleri ve kendilerini seven insanlarla iş yapmak ister. Peki müşterilere önemli olduklarını nasıl gösterecek, sizi ve işinizi sevmesini nasıl sağlayacaksınız? Esas olarak şunları yapabilirsiniz:

- Onları tanıyın: Bu müşterinin adını bilmek ve son görüşmenizi hatırlamak kadar basit de olabilir, işlerini ve ailelerini vs. tanımak kadar kompleks de.
- Onları anlayın: Müşteriler, ihtiyaçlarının ve isteklerinin anlaşıldığına ve dikkate alındığına dair önemsendiklerini bilmek ister.
- Onlara yardımcı olun: Müşteriler, hayatlarını kolaylaştırmak için yardımınızı ister. Satın alma kararlarında bilginizi paylaşmak ister.
- Onlara rehberlik edin: Kendilerini tanıdığınızı ve anladığınızı düşündüklerinde, doğru satın alma kararında rehberliğinize güvenirler. Yukarıdaki kurallar, müşterilere soru sormakla ve onları tam olarak dinlemekle başlar ve biter.

Kural 2: Farklılaşma

Her satın alma ve her satışta rekabet söz konusudur. Kazanmak için ürününüz/çözümünüz/hizmetinizin daha çekici olduğunu; ürününüz /çözümünüz /hizmetinizin riskli ya da itici olmadığını göstermek zorundasınızdır. Belki ürününüzü farklılaştıramayabilirsiniz ama hizmetlerinizi ve müşteriyle ilgilenme tarzınızı farklılaştırabilirsiniz. Ödeme süreleri, teslimat ve edinilebilirlik, mallar için geleneksel farklılaştırıcı öğelerdir. Ancak bu farklılıklar geçicidir ve mutlaka müşteri sadakati oluşturmaz. Ama müşteriye ne yaptığınızı ya da ürününüzü nasıl yaptığınızı anlatmak farklılaştırıcı bir öğedir; tabi ki başkaları da aynı şeyleri iddia etmediği sürece. Farklılaşma ancak müşterileriniz için bir değer farkı yarattığınızda işe yarar. Volvo

kendi araçlarının en güvenilir olduğunu söylemektedir; diğerleri daha hızlı, daha sportif, daha büyük, daha lüks olabilir ama güvenlik istiyorsanız Volvo almalısınız demektedir. Müşterilerinizle ilişkilerinizde kullanacağınız yöntemlerde, sergileyeceğiniz kişilik, ilgili davranış, tarz, tecrübeler ve eşsiz yeteneklerinizi kullanabilirseniz farklı olabilirsiniz.

Kural 3: Değer ve Güvence

Değer, fiyatla karıştırılmamalıdır. Fiyat, yalnızca değerın bir parçasıdır. İnsanlar satın alma kararlarını kendi özel durum ve arzuları temelinde verirler. Daima fiyat yerine değerden söz etmelisiniz. Değer sağlamak, ürününüzün ya da hizmetinizin ötesinde düşünmektir; tıpkı dişçilerin, bekleme odalarında müzik dinletmeleri, bazı işletmelerin ise bekleme salonlarında plazma tv'lerin açık olması gibidir. Burada işin temeli, müşteriye kendisini iyi hissettirecek en iyi yolu bulmaktır. Bu arada değer sağlamanın dışında, güvence de sağlamalısınız. Bunun nedeni, müşterilerinizin sizinle tekrar tekrar iş yapmakla ilgili tek teşvikin, bir sonraki satın almanın en sonuncusu kadar iyi bir değer sağlayacağına dair güvence olmalıdır. Güvence, geri dönüşün çekim noktasıdır. Bunun anlamı, müşterinin beklentilerinin her seferinde karşılanmasıdır. McDonald's sadık müşterilere sahiptir; sadece en iyi burger'leri yaptıkları için değil, müşteri beklentilerini istikrarlı olarak karşıladıkları için. Mesela Zippo'nun garantisi şudur: "Çakar, çakmazsa değiştiririz." Siz de kendi değer ve güvence teklifinizi bir ya da iki cümleyle özetlemelisiniz.

Kural 4: Etkin İletişim

Müşterilerinize verdiğiniz mesaj, müşteri sadakati oluşturma sürecinde merkezi bir önem taşır. Ne söylediğinizle, nasıl söylediğinizle ve bakışınızla iletişim kurarsınız. Müşterinizle iletişim konusunda önemli noktalar şunlardır:

- Her görüşmenin başlangıcında bir ilişki kurun. Her müşteriyle etkin şekilde iletişim kurmak için, öncelikle bir ilişki olmalıdır.
- Bir kez ilişki kurulduğunda, ister satış, ister hizmet, isterse müşterinizi eğitmek olsun, misyonunuzu iletmeye başlayabilirsiniz.

- Tartışmalarda müşterinize rehberlik edin. Bu aynı zamanda müşteriye seçim yapmak, kararlarını ayrıntılandırmak ya da istediklerini edinmek konusunda rehberlik edebileceğiniz andır.

- İletişimin takibi, değer ve güvence teklifinizin ve müşteriye verdiğiniz önemin güçlendirilmesini sağlar. Bunlar arasında teşekkür notları, mektuplar, özel günler, hatırlatmalar ve duyurular yer alabilir.

Kural 5: Odaklanmak

Dikkatinizin bütün amacı odaklanmak olmalıdır. Odaklanmak müşteri sadakatini üç yoldan etkiler:

- İşiniz ve kendiniz hakkında ne düşünüyorsunuz? Müşteri sadakatini oluşturan 5 kuralı en derin düşüncelerinizin merkezine koyduğunuzda, bilinçaltınızdaki sonsuz güçleri amacınıza hizmet için kullanıyorsunuz demektir.

- Müşterileriniz hakkında ne düşünüyorsunuz? Basitçe bir satış yapmak yerine ilişkiye odaklanma yeteneğinizi geliştirmek, müşteri sadakati oluşturmada kritik önem taşır.

- Müşterileriniz sizin hakkınızda ne düşünüyor? Daha fazla odaklanmak göze korkutucu görünebilir. Yeni müşteriler edinmek yerine mevcut müşterilere bağımlı kalmak ve odaklanmak konusunda şüphe duyuyor olabilirsiniz. Pekâlâ, bu şüphencilik tersine çevrilebilir: Düşüncelerinize odaklanın ve bilinçaltınızı kullanın.

1.2.MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN YENİ BOYUTLARI

1.2.1.Müşteri İlişkileri ve İlişkisel Pazarlama

CRM, müşterilerinin söylediklerini ve işletmenin müşteri hakkında bildiklerini temel alan, müşteriye bireysel karşılık veren birebir, ilişkisel pazarlamanın bir uygulaması olarak kabul edilebilir.(Peppers & Rogers, 1999,s. 67.)

CRM kavramını tanımlamadan önce, CRM’e öncelik teşkil eden ve pazarlama uygulamasında son yıllardaki en önemli gelişmelerin başında yer alan ilişkisel pazarlama kavramını açıklamakta yarar vardır. İlişkisel pazarlama, bireysel müşterinin şirkete ne dediğine ve şirket çalışanlarının müşteri hakkında neler bilmesi gerektiğine yönelik olarak, istekli biçimde davranışlarını ve uygulamalarını değiştirme düşüncesidir.(Odabaşı,2000, s.19)

Temel anlamda ilişkisel Pazarlama; yeni müşteriler bulmaktan çok mevcut müşterileri elde tutma ve onlarla ilişkileri geliştirme üzerine yoğunlaşan stratejik bir eğilimdir.(Öztürk, 1998, s. 180.)

“İş dünyasının ana kuralı müşteriyi geri getirebilmektir.” Bumerang prensibi (Quinn, 1996) kısaca bu cümle ile tanımlanabilir.

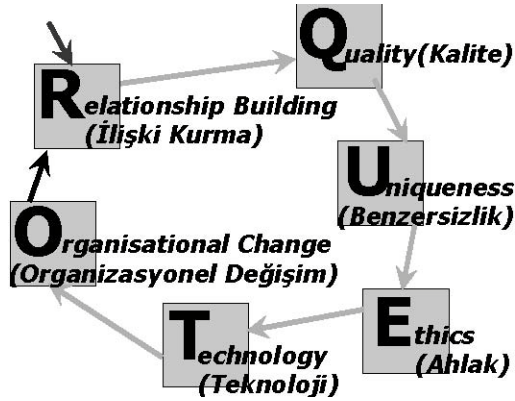
Doksanlı yılların ikinci yarısının öne çıkan diğer önemli kavramı internet de, ilişkisel pazarlama amacıyla kullanılabilir. İnternetin günümüzde kurumlar tarafından kullanıldığı amaçlar arasında B2B (Business-to-Business: kurumlararası işlemler, entegrasyon: kısaca, e-ticaret adıyla bilinen ve kurumlararası alışveriş işleminin elektronik ortamda yapılmasına olanak sağlayan yeni ticaret şeklidir. Yapılan araştırmalar sadece ABD’de, B2B elektronik ticaret hacminin 6.5 trilyon doların üzerinde olduğu ifade ediliyor: <http://www.uyumsoft.com.tr/ortak-satin-alma-ile.aspx>), e-ticaret, e-servis, e-öğrenme gibi alanlar öne çıkmaktadır. İnternetin ilişkisel pazarlama açısından kullanılabileceği en önemli özelliği müşteri davranışını saptayabilmesidir. İlişkisel pazarlamanın başarı ile uyarlanabilmesi için sadakat programları, internet gibi araçlar yeterli değildir. Bütün bu araçlar sağlam stratejilerle ve operasyonel bir model ile desteklenmelidir. İlişkisel pazarlama alanındaki akademik çalışmaların yoğunluğuna rağmen, operasyonel bir model önerisi yok denecek kadar azdır. Bu çalışma ilişkisel pazarlama için “TORQUE” isimli bir operasyonel model önermektedir. Torque (Tork) kelimesi fizikte “döndürme kuvveti”, makine mühendisliğinde “direnci ortadan kaldırabilme” olarak tanımlanmaktadır .Bu çalışma TORQUE kavramına yeni bir tanım daha eklemektedir: “Müşteriyi geri getirebilme/döndürme kuvveti” Kulabaş, (2003)

TORQUE modeli altı adımdan oluşmaktadır ve aynı zamanda her adımın İngilizcesinin baş harflerinin kısaltmasıdır:

- T-Technology (Teknoloji)
- O-Organisational Change(Organizasyonel değişim)
- R-Relationship Building (İlişki Kurma)
- Q-Quality (Kalite),
- U- Uniqueness (Benzersizlik),
- E- Ethics (Ahlak).

Şekil 1

TORQUE Modeline Genel Bakış

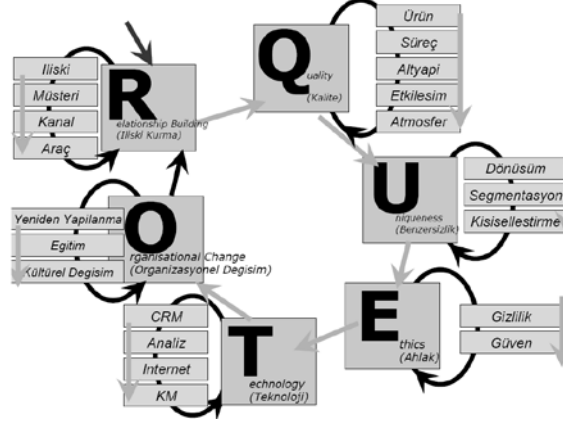


Modelin ilk adımı R adımdır. Daha sonra sırasıyla Q-U-E-T-O adımlarının takip edilecektir. R adımının ilk fazında müşteri ile kurulacak ilişkinin en iyi şekilde tanımlanması gerekmektedir:

- İlişkinin amacı nedir?
- İlişkinin kapsamı nedir?
- Müşteri ilişki için istekli midir?
- İlişkinin temel özellikleri ne olacaktır?

Şekil 2

TORQUE modeli adım 1: toRque – Relationship building (İlişki kurma)



R adımının ilk fazında müşteri ile kurulacak ilişkinin en iyi şekilde tanımlanması gerekmektedir:

- İlişkinin amacı nedir?
- İlişkinin kapsamı nedir?
- Müşteri ilişki için istekli midir?
- İlişkinin temel özellikleri ne olacaktır?

1. adım müşteri ile kurulacak ilişkinin tanımlanması, hedef müşterilerin saptanması, bu müşterilerle sağlıklı bir ilişkinin kurulmasını sağlayacak kanal ve araçların belirlenmesidir.

TORQUE modeli adım 2: torQue – Quality (Kalite)

Zineldin (2000a) tarafından önerilen model kısaca TRM (total relationship management) toplam ilişki yönetimi) olarak anılmaktadır ve toplam kalite yönetimi (TQM - Total Quality Management) kavramı üzerine kuruludur. TQM ürün ve servis kalitesi üzerine odaklanırken, TRM'in perspektifi daha geniştir. Özellikle şirket içi ve dışının tam entegrasyonu, iş süreçleri, bu perspektif içinde yer almaktadır.. TRM'in

odaklandığı alanlar kısaca 5Q olarak adlandırılmaktadır: Ürün/hizmet kalitesi, iş süreçlerinin kalitesi, altyapı kalitesi, etkileşimin kalitesi ve atmosferin kalitesi.

TORQUE modeli adım 3: torqUe – Uniqueness (Benzersizlik)

TORQUE modelinin U adımı, kişiye özel hizmetlerin verilebilmesi amaçlanmaktadır. Bunun sağlanabilmesi için:

- müşteri profillerine göre belirlenmiş segmentlerin oluşturulması (bu segmentler yaş, cinsiyet, medeni durum, gelir düzeyi, tüketim özellikleri, alışveriş alışkanlıkları gibi farklı temeller üzerine geliştirilebilir)

- her müşteri için kişisel bilgilerin toplanarak belli bir dönüşümden geçirilmesi, ve bu bilgilerin ilgili segmentlerle eşleştirilmesi (örneğin Ayşe Tekin isimli müşteri genç, evli ve çocuk sahibi bir bayan olup sigara içmeyen, vejetaryen, sık alışveriş eden, karlı bir müşteridir)

- Pazarlama karmasında yer alan parametrelerle kişinin içinde bulunduğu segmentler bir araya getirilerek kişiselleştirilmiş servisler sunulması gerekmektedir.

TORQUE modeli adım 4: torquE – Ethics (Ahlak)

Bir ilişkinin uzun süreli olabilmesi için karşılıklı güvenin yerleşmiş olması gerekmektedir. Bu

kural ilişkisel pazarlama için de geçerlidir. (Grönroos, 1994). Gummesson'un (1996) da belirttiği gibi temel değerlerdeki ve özellikle ahlak tabanlı eksiklikler ilişkisel pazarlamanın önünde bulunabilecek en önemli engeldir. İlişkisel pazarlamanın hayata geçebilmesi için gerekli olan müşteri hakkında kişisel veri toplanması, bu verilerin işlenerek veritabanları oluşturulması gerekmektedir. Ahlaki sorular arasında bu verilerin nasıl, ne zaman ve kimler tarafından kullanılacağı ve müşterinin bundan ne kadar haberdar olacağı da bulunmaktadır (Kavali vd., 1999).

TORQUE modeli adım 5: Torque – Technology (Teknoloji)

Teknolojinin etkili bir şekilde kullanılmaması durumunda ilişkisel pazarlamanın başarılı olması mümkün değildir (Zineldin, 2000b). İlişkisel pazarlamada kullanılan bilgi teknolojileri üç ana grupta incelenebilir:

- CRM (Customer Relationship Management / Müşteri İlişkileri Yönetimi) çözümleri – Müşteri bilgilerinin tutulduğu ve analiz edildiği her türlü sistem

- internet – müşteriye alternatif hizmetler sunabilmek ve bilgi toplamak için kapsamlı kullanım

- KM (Knowledge Management/ Bilgi yönetimi) – Çalışanların bilgiyi paylaşmasını sağlayacak her türlü ortam Marshak (2001) CRM uygulamaları dört ana gruba ayırmaktadır:

1. • Satış gücü otomasyonu (SFA): Satış sürecini ve potansiyelini yönetebilmek için kullanılacak her türlü aracı kapsamaktadır.
2. • Müşteri servis ve destek: Müşterinin bilgi ihtiyacını gidermek ya da problemlerini çözmek için gerekli altyapı
3. • Pazarlama otomasyonu: Kampanya yönetimini de içeren her türlü pazarlama sürecinin otomasyonu
4. • Karar destek sistemleri: Müşteri bilgileri üzerinde analiz yapma imkanı.

TORQUE modeli adım 6: tOrque–Organisational change (Organizasyonel değişim)

İlişkisel pazarlama için üç ana strateji olduğunu vurgulamaktadır: Grönroos(1996)

- işi bir servis işi haline dönüştürmek ve rekabet mantığını servis üzerine kurmak

- organizasyonu fonksiyonlara göre değil iş süreçlerine göre oluşturmak;

- toplam servis sürecini oluşturabilmek için gerekli üçüncü parti firmaları da resme dahil ederek sağlıklı iş ortaklıkları kurmak.

Bir başka çalışmada “pazarlama yönetimi” kavramı yerine “pazarlama odaklı yönetim” kavramı öne çıkarılmakta ve ilişkisel pazarlamanın başarılı olabilmesi için her şirket çalışanının yarı-zamanlı bir pazarlama elemanı olması gerektiği belirtilmektedir. (Gummenson,1994) Bu yeni kavramda pazarlama elemanlarına yine ihtiyaç duyulmakla birlikte, müşteri ile teması olan ve pazarlama dışında kalan araştırma-geliştirme, tasarım, muhasebe, eğitim gibi fonsiyonların da mutlaka ilişkisel pazarlama felsefesine uygun bir şekilde çalışması gerekmektedir. Şirket dışına yapılacak her türlü pazarlama aktivitesi şirket içinde de paylaşılmalı, iç Pazarlamaya önem verilmelidir. Pazarlama odaklı yönetimin hayata geçebilmesi için bilginin paylaşılması ve farklı departmanlar tarafından benimsenmesi önemlidir. (Kulabaş, 2003) (Grönroos, 1994) Anton (1996) müşteri odaklı bir şirket kültürü yaratılmasının önemini vurgulamaktadır.

1.2.2.Müşteri İlişkileri ve Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi, bir işletmedeki tüm proseslerin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininin artırılması ve hedef müşteri bağlılığının sağlanması amacıyla işletmede alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini herşeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kalitenin, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturulduğu modern bir yönetim biçimidir.(Acuner ve Keskin, 2000)

Motivasyon konuşmacısı Brendan Power şöyle der:”Kalite standartlarımızı müşterilerimiz belirler. Bizim işimiz, bu standartları yerine getirmektir”. Peter Drucker da kalitenin müşteriden kaynaklandığını düşünenlerdendir:”Bir hizmetteki veya ürünlerdeki kalite, sizin onunuçine kattığınız şey değildir. Kalite, müşterinin veya alıcının ondan sağladığı çıkardır.” Elektronik devi Siemen’in kalite parolası şudur: “Kalite, müşterilerimizin geri gelmesi, ürünlerimizin geri gelmemesidir”GE’den Jack Welch kalitenin önemini ustalıkla özetlemiştir:” Kalite, müşteri bağlılığı için en iyi teminatımız, yabancı rekabete karşı en güçlü savunmamız, sürekli büyüme ve kazanca giden tek yolumuzdur.” (Kotler, P.; 2005)

Kaizen kavramının literatüre girmesini sağlayan Masaaki İmai'nin kalite konusundaki görüşleri şöyledir: (Yeşilbayır ,2007)

“En geniş anlamda kalite, iyileştirilebilen her şeydir. Bu bağlamda kalite, sadece ürün ve hizmette değil, aynı zamanda kişilerin nasıl çalıştıkları, makinelerin nasıl işletildikleri, sistem ve prosedürlerin nasıl yürütüldüğü ile de ilgilidir. İnsan davranışlarını her yönüyle içermektedir.”

Feigenbaum'un, 1991 yılında 40. yıl özel baskısını yapan “Toplam Kalite Kontrol” adlı kitabında, “1990'ların Kalite Anlayışı” üzerine kaleme aldığı görüşleri şöyledir: (Yeşilbayır ,2007)

Kalite, şirket çapında bir prosestir: Tüm elemanların ve tedarikçilerin katılımı ile uygulanır.

Kalite, müşteri ne diyorsa o'dur: Kalite, pazar araştıran kuruluşların istatistiksel verilerine değil; doğrudan tüketici tepkisine dayandırılmalıdır.

Kalite ve maliyet bir bütündür, ayrı düşünülemez: Kalite ile maliyet arasında çelişki yoktur. Hatta kalite, maliyet düşürmenin; dolayısıyla yatırımın getirisini artırmanın tek yoludur.

Kalite birey ve ekip çalışmalarının toplamıdır: Bireysel çalışmalar ile departman faaliyetleri ve ekip çalışmalarını birleştiren bir alt yapı olmadıkça kalite sahipsiz kalmış demektir.

Kalite, bir yönetim şeklidir: Yöneticinin kafasındaki fikirlerin talimat olarak verilmesi yönetim değildir. Yönetim, kalite bilgi ve teknolojisini yayma ve onu hakim kılmada liderlik etmektir. Kaliteyi garanti eden organizasyondaki tüm bireylerin bilinci ve yeteneğidir.

Kalite ve yenilikler birbirine bağlıdır: Kaliteye ürünün geliştirilme aşamasında ulaşılır. Kalite, üründeki hataların süpürgesi olarak görülmemelidir. Kalite, müşteri beklentilerini kestirmekten başlar. Zira, müşteride ürünü görmeden beklentisini

ciddiyetle ifade edemez. Kağıt üzerindeki araştırmalar da bunu tam olarak açığa çıkaramaz.

Kalite, ahlaktır: Doğrunun takdir edilmesi, insanı motive etmek için en güçlü unsurdur. Kalite liderliği de budur. Tek başına programlar, grafikler ve çizelgeler kalite geliştirmeye yetmez.

Kalite, sürekli gelişme gerektirir: Kalite geliştirme programları, işletmenin bünyesine sindirilmiş tam katılımı ele alınan sürekli çalışmalar olmalıdır.

Kalite, müşteri ve tedarikçileri de kapsayan topyekün bir sistem olarak tatbik edilmelidir. Kaliteyi, tesadüfi olmaktan kurtarıp yönetilen bir kavram haline getiren faktör, onu bu üçlü yapı içinde değerlendiren metodolojidir. (Kaya, A., 1998)

Kalitenin diğer tanımlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz: Kalite, insan performansı ile belirlenir ve onunla yakından ilgilidir. (Bozkurt, R., 1995)

Günümüzde kalite, ürün ya da hizmet üretiminde müşterilerin beklentilerini cevaplama düzeyi, müşterilerin son ürün ya da hizmetle ilgili duyduğu doyum, hoşnutluk düzeyi olarak tanımlanmaktadır. (Akal, Z., 1995)

Kalite, müşteri isteklerinin karşılanabilmesi, sürekli olarak geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için gerekli; yönetim kalitesini, insan kalitesini, yapılan işin kalitesini ve ürün ve hizmet kalitesini kapsamaktadır. (Kantarıcı, H., 1995.)

Toplam Kalite Yönetiminde genel ilkeler aşağıdaki şekildedir: (<http://www.kobitek.com/makale.php?id=17>)

• İşbirliği ve katılım

Toplam kalite yönetimi bütüncül bir yaklaşımdır yani kurum içi tüm birimleri, tüm çalışanları kapsayan bir anlayıştır. Kurum içindeki tüm çalışanlar bu bütüncüllük içinde, toplam kaliteyi belirleyen tüm yöntem ve araçları kullanabilme yönünden eğitilmeli ve katılımları teşvik edilmelidir. Bu konularla ilgili iyileştirme, geliştirilme ve uygulanma sürecine dahil edilmelidir. Bu şekilde çalışanların kurumsal yapıya olan bağlılıkları artacak, sadece bir görevi yerine getirmek için değil, iyileştirme, geliştirme

yapmak için kendilerinin katılım ve işbirliğine ihtiyacı olduğu bilinci uyandırılmış olacaktır.

- **Liderlik ve yönetimin kararlılığı**

Toplam kalite çalışmaları üst yönetimin liderliğinde başlatılmalı ve sürdürülmelidir. Kalite hedeflerinin sürekliliği ve geleceğe aktarımı iş planına dahil edilmelidir. Lider ya da yöneticiler, toplam kalite çalışmalarının önemli bir unsuru olan kalite iyileştirme takımlarına katılmalı ve demokratik bir lider anlayışı içerisinde olmalıdırlar.

- **Müşteri odaklılık**

Etkin bir Toplam kalite yaklaşımının anahtarı müşteri odağıdır. Müşterinin tüm istek, öneri ve eleştirileri sadece dinlemekle bırakılmamalı ve müşterilerin üretim sürecini takip edebilmeleri için etkin katılımları sağlanmalıdır.

- **Proses yaklaşımı ve sürekli iyileştirme**

Tüm iş ve üretim proseslerini (üretim süreçlerini) iyileştirmek için sürekli bir çaba içinde olunmalıdır. Tam zamanında teslimat, fatura hata oranı, müşteri tatmini, hurda yüzdesi ve tedarikçi yönetimi başlangıç için iyi konulardır. İstatistiksel proses kontrol, benchmarking, kalite fonksiyon göçerimi ve deney tasarımı ise sürekli iyileştirme için kullanılabilecek çok sayıda yöntemden biridir. Kalite eksikliği ve hata oluşuktan sonra onu düzeltmek yerine, hata ve kalite eksikliği ortaya çıkmadan önleme yoluna gitmek bu yaklaşım ve iyileştirme sürecinin özüdür.

- **Verilere dayalı karar verme**

Toplam kalite yönetimi, geleneksel anlayış gibi rakam ve verileri bir amaç olarak görmez. Fakat rakamları da yadsımaz, veri, istatistik ve rakamları araç olarak görüp onları daha etkin kullanır. Üretim süresi, hata oranı, devamsızlık yüzdesi, üretim süresi, kayıp zaman gibi ölçütler kullanarak performansın ve sürecin işlerliğinin daha net kontrolü yapma olanağına kavuşur.

Kalite, satış ve pazarlama ile bağlantılı üç aşamada incelenebilir: (Odabaşı, 2006)

1. Satış Öncesi:

- o Müşteri ihtiyacının analizi ve değerlendirilmesi yapılmalıdır.
- o Müşterilere yeni ürünler hakkında bilgiler verilmelidir.
- o Müşteri ihtiyaçlarına göre ürün ve hizmetler üretilmelidir.
- o Ürün kataloğu, kullanma talimatı, garanti belgesi, yedek parça katalogları oluşturulmalıdır.
- o Satış elemanlarının, servis elemanlarının, aracı kuruluşların elemanlarının eğitimi planlanmalı ve gerçekleştirilmelidir.
- o Etkili bir tanıtım yapılmalıdır.
- o Ürünle birlikte kullanılacak diğer ürünlerin kaliteleri ve özellikleri belirtilmelidir.

2.Satış Anında:

- o Tüm satış personeline ürünün tanıtımı ve kalite kontrol konularında eğitim verilmelidir.
- o Satış görüşmelerinde müşteri ihtiyaçlarına yönelik öneriler geliştirilebilmelidir.
- o Ürünün müşteriler tarafından neden alınmak istendiğinin belirlenmesine çalışılmalıdır.
- o Satış elemanı, teslimden önce ürünü son defa kontrol etmelidir.
- o Karşılanmayan siparişin, yanlış ürünün, yanlış yerlerin olup olmadığının incelenmesi sağlanmalıdır.
- o Sipariş teslim sürelerinin gerçekçi olmasına özen gösterilmelidir.
- o Ambalaj, taşıma ve ürünün kurulması aşamaları ayrı ayrı kontrol edilmelidir.

3.Satış Sonrası:

- o Müşteriden gelecek bilgilerin doğru ve zamanında gelmesini sağlayacak kanallar oluşturulmalıdır.
- o Müşteri şikayetlerine cevap hızı takip edilmeli ve geliştirilmelidir.
- o Yedek parça temini kolaylaştırılmalıdır.
- o Müşteri şikayet konusunun ilgili kişiye gitmesi sağlanmalıdır.
- o Dağıtımdaki her kesim, kalite kontrol faaliyetine katılmalıdır ve bunu sağlamaya yönelik düzenleme yapılmalıdır.

1.2.3.Müşteri İçin Değer Yaratma

Geleneksel iş ve pazarlama uygulamalarında, her bölümde çalışanların müşteriye kendi pencerelerinden görüp değerlendirmeleri söz konusudur. Örneğin, satış bölümü sadece satışın gerçekleşmesi açısından müşteriye değerlendirirdi. Kredi bölümü ve çalışanları, ödemelerin istenildiği gibi olup olmadığı açısından müşteriye ele alır, incelerdi. Halbuki bugünün müşterisi: [\(http://yavuzodabasi.wordpress.com/2006/06/21/musteri-icin-deger-neden-yaratilmali/\)](http://yavuzodabasi.wordpress.com/2006/06/21/musteri-icin-deger-neden-yaratilmali/) Ürün, marka, mağaza ve çalışanların hepsini bir bütün olarak algılıyor ve değerlendiriyor.

Kendine uygun ürünleri tercih ediyor.

Satınalma deneyiminden ödüllendirilmek ve ondan haz almak istiyor.

İhtiyaçlarının anında tatminini bekliyor ve kendisi için toplam en yüksek değeri sunanları tercih ediyor.

Kısaca, günümüz müşterisi kendisi için değer yaratanları seçip, ödüllendiriyor. Bu durum şirketlerin tüm bölümleri ve çalışanları ile “müşteri için değer yaratmayı” en üst noktaya getirmek için çalışmayı, seferber olmayı zorunlu kılmaktadır. Müşteri için değer yaratmaya yönelik yaklaşım ve değişim, resmin parçaları üzerine yoğunlaşma

yerine tümüne odaklaşmayı önermektedir. (erişim tarihi: <http://yavuzodabasi.wordpress.com/2006/06/21/musteri-icin-deger-neden-yaratilmali/>)

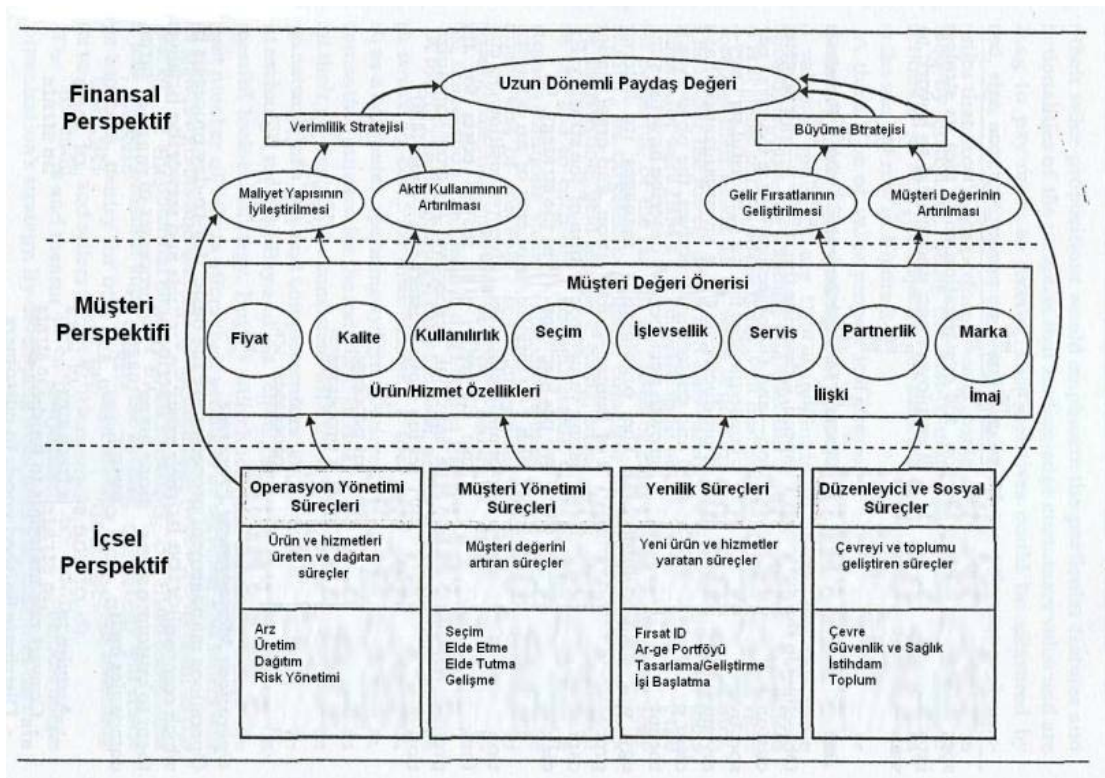
Müşteri değeri kavramı, müşterilerin bir üründen bekledikleri toplam fayda ile ürünün toplam maliyeti arasındaki fark olarak tanımlanmakta ve müşteri değeri kavramından söz edilirken literatürde algılanan müşteri değeri kavramı, algılanan fayda ve algılanan maliyet kavramlarına da yer verilmektedir (Kotler, 2003; Chen ve Dubinsky, 2003). Zeithalm'e göre, bu algılama, "müşterinin elde ettiği yararlar ile ürün ve hizmetler üzerindeki yararlar arasında ulaşabilmek için katlanmak zorunda kaldıkları" arasındaki kıyaslamaya dair bir algılamadır (Zeithalm, 1988). Pazarlama çalışmalarında, işletmelerin uzun dönemde kar elde edebilmeleri için müşterileri ile uzun dönemli ilişki yaratmaları önerilmektedir. Uzun dönemli ilişki ise, müşteri değerini yaratarak müşteri memnuniyetinin sağlanması ile gerçekleştirilmektedir (Doyle, 2003). Bir başka ifade ile, ilişkisel pazarlamanın temeli müşteri değerinin tanımlanması ve yaratılması ile başlamaktadır (Payne ve Holt, 2001)

Müşteri değeri, müşteri tatmini unsurlarına ek olarak rakipler arasından nasıl seçildiğini, seçim kriterlerinin rakiplerinkiler ile kıyaslanmasını ve her kriterin önem derecelerini incelemeye alır. Bir başka deyişle, müşteri için değer yaratma müşterilerin ne istedikleri ve ürünü satın alıp kullandıktan sonra ne elde ettikleri ile ilgili yaklaşımdır. Kısaca, müşteri açısından değer yaratma kavramı, müşterinin ödediği karşılığında beklediğinden fazlasını elde ettiği zamanki durumu ve anlamı içermektedir. Daha doğrusu, ek yararları bir bedel ödetmeden müşterilere sunmaktır. Bir parça da olsa müşterilerin şımartılması, onlar ne istiyorlarsa onu vermeyi bize öneriyor. (<http://yavuzodabasi.wordpress.com/2006/06/21/musteri-icin-deger-neden-yaratilmali/>)

Müşteri değerinin yaratılmasında en önemli faktör müşterilerin rakip ürünleri nasıl değerlendirdiklerinin, nasıl karar verdiklerinin ve müşteriler için "değer" kavramının ne olduğunun belirlenmesidir ki, bu işletmelerin müşteri değeri yönetimini geliştirmeleri ile ilişkilidir (Evans, 2002; Daniels, 2000). Müşteri değeri yönetimi ise, işletmelerin müşterilerini tanımlaması, bunun için de Pazar odaklı olması ve iyi bir araştırma ve istihbarat sistemi kurmasına dayanmaktadır (Slater ve Narver, 2000). Müşteri değerinin yaratılmasının önemi müşteri değerinin rekabet avantajı sağlanmasında ortaya çıkmaktadır (Huber, Herrmann ve Morgan, 2001). Firmalar,

müşterilerine daha fazla değer sunarak, onları tatmin etmekte ve müşteri sadakatini sağlayarak, rekabet üstünlüğü kazanmaktadırlar. Rekabet üstünlüğü ise, işletmelerin rakiplerine göre tercih edilmelerini ve uzun dönemde karlı çalışmalarını sağlamaktadır. Müşteri değerinin yaratılması bu anlamda işletme hissedarlarına uzun dönemde karlılık sağlamaktadır (Doyle, 2003, Walter ve Lancaster 1999).

Şekil 3
Strateji Haritası



Kaynak: Kaplan, Robert S. ve Norton, David P. (2003), Strategy Maps, s.44

Örgütlerin değer yaratma stratejinin tasvir edilmesindeki dört perspektifli model örgütlerin yönelimi ve önceliklerini tartışmada yürütücüler takımına kullanacakları bir dil sunar.

Stratejik ölçüm olarak değerlendirilmesi gereken bu dört perspektif birbirinden kopuk/bağımsız değildir. Perspektiflerdeki amaçlar arasında neden-sonuç bağlantı serisi kurulur. Bu bağlantıların genel sunumuna strateji haritası ismi verilir. Strateji haritası örgütün elemanları arasındaki nedensel ilişkilerinin görsel sunumunu gerçekleştirir. Genel strateji haritası dengelenmiş puan kartının basitleştirilmiş, dört perspektifli modelidir. Strateji haritası stratejinin tasvir etmede düzenli ve tutarlı bir yol izler. Böylece amaçlar ve ölçümler oluşturulur ve yönetilir. Strateji haritası strateji formülasyonu ve yürütme arasındaki bağıntıyı kuvvetlendirir. Strateji haritası şablonu stratejinin elemanları ve içsel ilişkileri için normatif kontrol listesi sunar. Strateji haritası şablonu müşteriler, hissedarlar ve topluma değer sunumunda maksimum kaldıraç olan örgütlerin içsel süreçleriyle performansı artırmada soyut varlıkları nasıl yürüttüğümüzü tasvir eden örgütlerin belirli stratejilerini örgüte özgün hale getirir. (Keçecioğlu, 2008)

1.2.4. Değer Temelli (Odaklı) Pazarlama

Değer temelli pazarlama anlayışının temeli işletmelerin öncelikle müşterilerle birebir ilişkinin sağlanarak karlı ve sadık müşterileri için bir çok ürün ve hizmet yaratılması, kısaca pazar payının artırılması yerine, müşteri payının artırılmasının esas alınmasıdır (Doyle, 2003)

Bu bağlamda tüketici değeri oluşturmada markanın rolü oldukça büyük olmaktadır. Bunu başarılı bir markanın oluşturulmasında da görmek mümkündür.

“Bazen bir markaya yatırım yapmak isteyenler, hissedar değeri oluşturmada nakit akışını dikkate almak durumundadırlar.” Çünkü eğer yatırımcılar, markanın işletmeye sağladığı net akışın sabit ve tahmin edilebilir olduğuna inanırlarsa o, daha yüksek bir şimdiki değer hatta daha fazla hissedar değeri yaratacaktır (DOYLE, 2001, s.262). Hissedar değeri oluşturmada, satış gelişim oranı ve sürdürülebilir kârlılık, sabit ve çalışma sermayesi yatırım ve yönetimi, düşük maliyetli sermaye sağlama, şirket denetimi, stratejik nakit akışı, düşük maliyetli sermaye sağlama, şirket denetimi, stratejik nakit akışı ve kâr yönetimi bir önceki ifadeyi destekler bir nitelik taşımaktadır (Walters-Lancaster, 1999, s.700).

DeBonis değer odaklı pazarlamayı, birbirini takip eden 5 basamağa odaklanan ve bunları uygulayan işletmenin iş süreçleri, insan gücü, kabiliyetleri, kaynakları ve anaparasının en etkili kombinasyonu olarak tanımlamakta ve söz konusu beş basamağı şöyle sıralamaktadır (DeBonis, 2002):

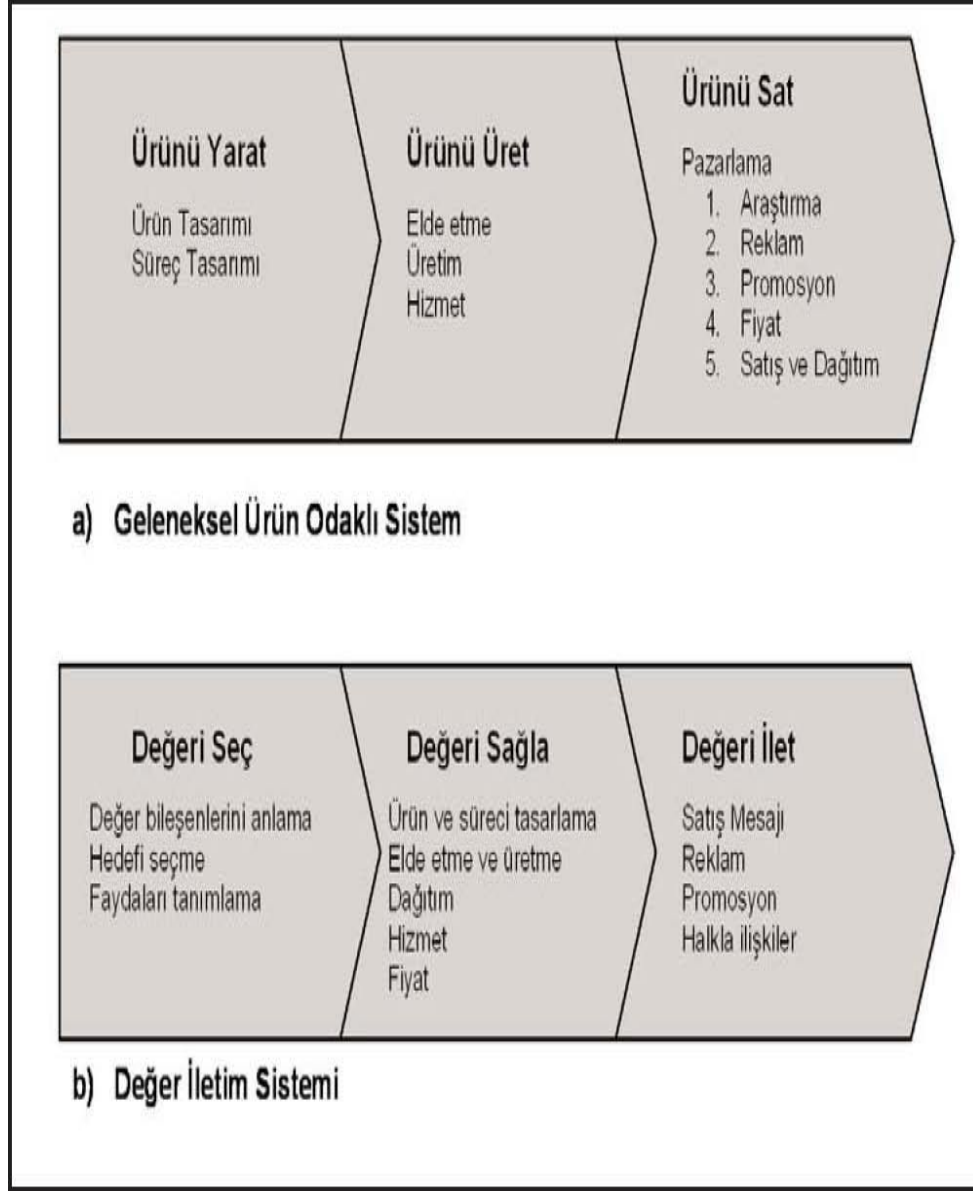
1. Adım: Keşfet - Müşteriyi anlama
2. Adım: Yorumla – Müşterileri yorumlama
3. Adım: Yarat – Müşteri değeri yaratma
4. Adım: Değerlendir – Müşterilerden geri-dönüş elde etme
5. Adım: Geliştir – Değeri ölçme ve geliştirme

Bu sayede işletme, müşterileri için anlam ifade eden değeri anlayıp, yorumlayıp, yaratıp uygulayacak ve kendi kâr artışını sürdürecektir.

Değer İletim Sistemi, bir ürüne hammaddeden müşterinin satın aldığı bitmiş ürün haline gelene kadar; diğer bir ifade ile üretim aşamasından satın alma aşamasına kadarki tüm adımlarda değer katılması sürecini kapsamakta ve kendi içinde her aşamada katılan değerın göreceli miktarını ifade etmektedir. Burada ele alınan değer, yani müşterinin bir marka ya da ürün için ödemeye razı olduğu fiyat ile onun pazardaki mevcut fiyatı arasındaki değer olarak daha önceden de tanımlanmıştı. Değer önermesi, şirketin belirli bir fiyata karşı sunmayı teklif ettiği rasyonel ve/veya duygusal tüm faydaların dile getirilmesidir. Değer önermesini oluşturmak sadece fayda sunmak değil; bu faydaları uygulanabilir ve müşterinin ihtiyaçlarına hitap edebilir halde yeniden şekillendirmektir. Oluşturulan bu model içinde yer alan üç temel aşama – değeri seçme, değeri sağlama ve değeri iletme süreçleri -modelin işleyiş döngüsünü ortaya koymaktadır. (Uzunoglu, 2007)

Şekil 4

Değer İletim Sistemi ile Geleneksel Model Karşılaştırması



Kaynak: Lanning ve Michaels, 2000: 8

1.2.5.Müşteri Yaşam Boyu Değeri

Son yıllarda hem akademisyenler hem de uzmanlar arasında artan bir önem kazanan MYBD, Capital One, IBM, LL Bean, ING ve diğer birçok şirket tarafından genellikle iş başarılarının ölçüm ve yönetiminde bir araç olarak kullanılmaktadır (Gupta vd., 2006: 140).

Reinartz ve Kumar müşteri yaşam boyu değeri araştırmalarına son zamanlarda artan ilgiyi başlıca üç nedene bağlamaktadır. İlk olarak, yöneticilerin zaman içinde müşteri ilişkileri yönetimi süreçlerine daha da çok önem vermeleri ve bu nedenle müşteri yaşam boyu değerini anlamaya daha da fazla gereksinim duymalarıdır (Schneider ve Sağlam, 2007: 33). İkinci olarak, Pazarlama Bilimi Enstitüsü tarafından müşteri yaşam boyu değerinin “araştırma önceliği” taşıyan temalar arasında sayılmış olmasıdır (Onur, 2005: 31). Son olarak ise, bu alandaki ampirik (deneysel) çalışmaların son derece az sayıda olmasıdır (Reinartz, 1999: V).

MYBD’nin literatürde çeşitli tanımları yapılmıştır. Bu tanımlardan birkaçı aşağıda belirtildiği gibidir.

Watson ve Kale, Harrell ve Frazier, Bitran ve Mondschein, Meffer’in yaptığı tanımlar incelendiğinde ise MYBD; müşterinin firma ile ilişkide bulunduğu bütün dönemler süresince o müşteriden elde edilmesi beklenen kâr toplamı olarak tanımlanabilir (Watson ve Kale, 2003: 90; Çakır, 2004: 11;

Sargeant, 2001: 430; Schneider ve Sağlam, 2007: 33). Courtheoux, Roberts ve Berger, Jackson, Pearson, Hoekstra ve Huizingh’in yaptığı tanımlar incelendiğinde ise MYBD; bir müşteriden beklenen kâr ve masraflar için gelecekteki tüm katkı akıslarının net simdiki değeri, başka bir ifadeyle gelecekteki tüm katkı akıslarının bir müşteriden beklenen kâr ve masraflar için net simdiki değeri şeklinde tanımlanabilir (Hoekstra ve Huizingh, 1999: 259; Hwang vd., 2004: 182; Karaca, 2003: 66; Tarokh ve Sekhavat, 2006: 401; Wu vd., 2005: 138; Voss, 1998: 7; Fletcher, 1995: 314).

Berson, Smith ve Thearling tarafından yapılan tanıma göre MYBD; “Bir işletmenin müşteri ile olan ilişkileri ve müşterinin işletmeden ürün ve hizmet satın

almaya devam ettiği süreç içerisinde sağlanması beklenen net kârın simdiki değeridir.” (Odabası, 2004: 61).

Yukarıda yapılan tanımlar dikkate alındığında müşteri yaşam boyu değer; bir müşterinin bir firma ile olan tüm yaşam boyu ilişkisinden elde edilmesi beklenen gelir toplamından müşteri için yapılan her türlü masraflar düsüldükten sonra, kalan miktarın bugünkü değer olarak tanımlanabilir (Keser, 2008: 10).

1.3.MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ'NE BAKIŞ

1.3.1.Müşteri İlişkileri Yönetiminin Doğuşu

Makine öncesi toplumun müşteri ilişkileri, makine toplumu müşteri ilişkileri, makine sonrası toplumun müşteri ilişkileri ve günümüz toplumu müşteri ilişkileri olmak üzere dört başlık altında konuya yaklaşırsak her dönemin kendine has yaklaşımlar getirdiğini görebiliriz ve bugünü daha iyi anlayabiliriz. (<http://www.erpuzmani.com/2009/03/30/musteri-iliskileri-yonetim-crm-veya-miy-sisteminin-tarihcesi/>)

Makine öncesi toplumun müşteri ilişkileri: Üreticinin emek yoğun çalıştığı dönem, işçiliğin öncelendiğı, araz-talep dengesinin korunduğı, satış için özel bir gayretin gerekmediğı dönem. **Müşteri ve üretici birbirlerini tanırlar**, ürün kadar üreticinin kendisi de önemlidir. (<http://www.erpuzmani.com/2009/03/30/musteri-iliskileri-yonetim-crm-veya-miy-sisteminin-tarihcesi/>)

Makine toplumu müşteri ilişkileri: El emeğı yerini makineler almıştır. Ürün sayısı ve çeşidi artmıştır. Makine alacak gücünüz var ise ürettiğinizi satabilirsiniz. Seri üretim fiyatları etkilemeye başlar. Müşterinin üreticiyi görmesi zorlaşmıştır. Reklam, marka kavramları hayatımıza girmeye başlar. Üretici doğru ürünü yakalamışsa talep olduğu sürece müşteriyi önemsemez. **Üretebiliyorsam satarım mantığı işletmelere hakimdir**. Garanti ve kalite kavramları da konuşulmaya başlar. Müşteri artık tüketici olarak anılmaya başlamıştır. (<http://www.erpuzmani.com/2009/03/30/musteri-iliskileri-yonetim-crm-veya-miy-sisteminin-tarihcesi/>)

Makine sonrası toplumun müşteri ilişkileri: Yüksek teknolojiye sahip olan işletmeler bir adım öne geçer. Artık üreten değil satışı yapanlar kazanmaya başlar. Tüketicinin önemi artmıştır, hedef kitlesini belirleyen kaliteli hizmet sunan firma rakiplerinden bir adım öndedir. **Ne üretirsem satarım diyecek günler eskilerde kalmıştır**, kar marjı düşmüştür ve firma ile tüketici arasına bir çok aracı girmiştir. Aynı kategoride iş yapan bir çok üretici vardır ve dış kaynaklı ürünler rekabeti zorlaştırmıştır. **Finans, üretimin önüne geçmiştir. Sanal ihtiyaçlar oluşmuş ve tüketim çılgınlığı karşılıksız harcama dönemi başlamıştır.** (<http://www.erpuzmani.com/2009/03/30/musteri-iliskileri-yonetim-crm-veya-miy-sisteminin-tarihcesi/>)

Günümüz toplumu müşteri ilişkileri: Makine sonrası dönem devam ediyor diyebiliriz. Fakat günümüzde ve sonrasında yeni farklar oluşacaktır. Tüketici yine müşteri olmuştur; fakat her ne kadar **reklamlarla manipüle edilse de gittikçe bilinçlenen bir müşteri profili oluşmaya başlamıştır.** Müşterisini doğru yöneten firmalar yoluna devam edebilecektir. **Finans balonu patlamıştır ve üretim yeniden önem kazanmıştır.** Özellikle gerçek ihtiyaçları ve öncelikli ihtiyaçları piyasaya süren, pazarı doğru okuyan, müşterisini memnun eden ve gerektiğinde müşterisi ile birebir ilişki kurabilen işletmeler öne geçecektir. İlk dönem anlayışına günün koşulları ile geri dönmüş oluyoruz. Nüfusun az olduğu o dönemde işletme müşterisini iyi tanıyordu. Şimdilerde böyle bir şansımız yok. Teknolojik imkanları yükümüzü almak için doğru şekilde kullanabilirsek; müşteri sayısı milyonlarca olsa da kaliteli veri tabanı, doğru bilgi işleme ve raporlama bizi milyonların arasında kaybolmadan doğru kararlar alabilmemizi sağlayacaktır.(<http://www.erpuzmani.com/2009/03/30/musteri-iliskileri-yonetim-crm-veya-miy-sisteminin-tarihcesi/>)

İşletme yöneliminin tarihsel gelişimi ve günümüzde geçerli olan müşteri-merkezli anlayışın evrimi yaklaşık olarak 150 yıllık bir dönemi kapsamaktadır. 1850'lerde işletmeler ürettiklerinin hemen hemen tümünü satabiliyorlardı. Asıl sorun ve buna bağlı olarak işletmelerin dikkati, üretim miktarının arttırılabilmesi üzerinde yoğunlaşmıştı. 1900'lerin başında ise, rekabet artarken işletmeler müşterilerin elinde daha fazla güç tuttuğunu ve insanların kendi ürünlerini neden satın aldıklarının

sebeplerini bulmak zorunda olduklarını fark ettiler. 1950'lere gelindiğinde işletmeler, insanları kendi ürettiklerini almaya ikna etmek yerine, onların istediklerini üretmek zorunda olduklarını anlamaya başladılar. Bu durum, pazar bölümlerinin ihtiyaçlarına odaklanmayı ifade eden ve pazarlama yönelimi olarak anılan anlayışın başlangıcı olarak kabul edilmektedir (Pride ve Ferrell, 1999).

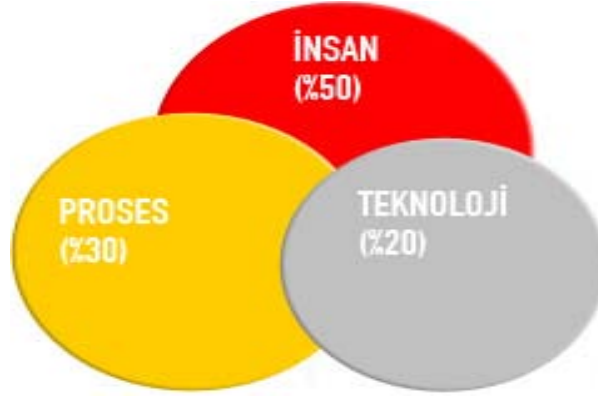
Günümüzde geline nokta ise yeni, müşteri merkezli yönelimin başlangıç aşamasıdır. (Bose, 2002:90).

1.3.2.Müşteri İlişkileri Yönetimi Tanımı

Müşteri ilişkileri yönetimi, temelde müşterilerle herhangi bir etkileşim esnasında müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmekte kullanılan teknolojilerin ve iş süreçlerinin bütünleştirilmesi sürecidir (Bose, 2002). Davenport ve ark (2002)'na göre ise, işletmenin tamamında mevcut müşteriler, potansiyel müşteriler ve iş ortakları ile olan etkileşimleri, destek hizmetlerini ve satışları yöneten, iyileştiren veya kolaylaştıran araçlar, teknolojiler ve prosedürlerin toplamıdır (Uysal F.,Aksoy Ş. 2004)

CRM, müşteri memnuniyetini kar maksimizasyonuna dönüştürmek amacı taşıyan, istediği müşteriye istediği deneyimi yasatabilecek kabiliyette bir kurum felsefesi ve bu hedefe ulaşmak için gerekli insan, proses (süreç), teknoloji yapılanmasıdır. CRM'in üç temel unsurunu oluşturan insan, proses ve teknoloji yapılanmasında; İnsan (çalışanlar), müşterinin beklentilerini anlayıp, standart prosedürlerin ötesinde çözümler üretirken; Proses, çalışanların ilettiği müşteri taleplerini hızlı süreç revizyonları ile müşteri odaklı yapılanmaya dönüştürür. Teknoloji ise müşteri bilgilerinin tüm temas noktalarından takip edilmesine ve farklı müşteri isteklerine hızlı çözüm üretilmesine imkan tanıyacak şirket içi otomasyonu sağlar. Aslında büyük bir takım oyunu olan CRM, asla tek bir bölümün ya da departmanın işi olmayıp, organizasyonun tüm birimlerinin katılımını gerektirir. (www.biymed.com)

Şekil 5
CRM Gereklere



Kaynak: borusanlojistik.com.tr,

CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi), uzun vadeli ve kazançlı müşteri ilişkileri kurmayı amaçlayan ve firmanızın tüm birimlerini içeren bir iş stratejisidir. CRM çözümü firmanızın bütününe hizmet eder. Veri idaresini destekler ve ticari sırlarınızı korur. Firmanın genelinde ortak olarak kullanılan tek müşteri veritabanı sayesinde oluşan eksiksiz müşteri dosyaları satışların denetimini kolaylaştırır. (http://www.crmdunyasi.com/CRM_Nedir.htm)

Aşağıda detaylarını bulacağınız CRM tanımları da dünyaca ünlü CRM danışmanları ve kullanıcılarının son dönemdeki konu ile ilgili görüşlerini yansıtmaktadır; (http://crmworld.blogcu.com/musteri-iliskileri-yonetimi-crm_4896431.html)

“CRM müşteriye ve müşteri ilişkilerini yönetmekle ilgili geliştirilen tüm stratejilerin toplamından oluşur.” Ernst&Young

“Şirketin en değerli müşterilerinin belirlenmesi, çekilmesi ve saklanması için varolan bütünleşik tüm yetenekleri CRM’in altyapısını oluşturur.” Accenture

“CRM, karlılık, gelirler ve müşteri tatminini optimize etmek üzere tasarılanmış bir iş stratejisidir.” Gartner Group

“Müşterilerin daha karlı ve uzun dönemli bir ilişki için belirlenip, etkileşim kurulması.” Marketing Week

“Bir satış ve hizmet stratejisi. Bu şekilde firmalar müşterinin etrafına dolanmış bir durumda. Dolayısıyla her etkileşimin olduğu noktada verilen mesajlar o müşteri için uygun olan mesaj. İşte bu işlem son zamanların satış ve hizmet stratejisi olan CRM.” Tower Group

“Şirketin potansiyel ve varolan müşterileri ile uzun dönemli ilişkiler kurmasını sağlayan bir yönetim yaklaşımı.” McKinsey & Co.

CRM, şirket karlılığını (dolayısıyla hissedarların servetini) ve müşteri değerini maksimize edecek şekilde seçilmiş müşterilerle olan alışverişi başlatan, bu alışverişin süregelmeye ve geliştirilmesine yarayan bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlanabilir. (Payne, A. ve Frow, P. 2004)

Kotler’in müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili düşünceleri ise şöyledir: Müşteri ilişkileri yönetimi, uygulamada, bir şirketin, bireysel müşteriler hakkında daha iyi bir hedefsel pazarlama için kullanılabilecek olan ayrıntılı bilgiyi ele geçirmesini sağlayacak donanımın ve yazılımın satın alınmasını kapsar. Şirket, bir müşterinin geçmiş satın alımlarını, demografik ve psikografik değişkenlerini inceleyerek, müşterinin neye ilgi duyacağı hakkında daha çok bilgi edinecektir. Şirket, spesifik önerilerini, yalnızca, muhtemelen en çok bilgi gösterecek ve satın almaya gönüllü olacak kişilere gönderecek ve böylece genelde kitlesel pazarlamada kaybolup giden postalamaya ve irtibat masraflarından taarruf edecektir. Şirket, bilgiyi dikkatlice kullanarak, müşteri edinmeyi, çapraz ve sürekli satışı geliştirebilir. (Kotler, 2005)

1.3.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi Anlayışının Geleneksel Pazarlama Anlayışından Farkı

Son yıllarda pazarlamada meydana gelen en önemli değişimlerden bir tanesi de satış odaklı pazarlamadan müşteri odaklı pazarlamaya geçiş olmuştur. Bu değişimi gerçekleştirebilmek için müşteri hizmetleri, kalite ve pazarlama kavramlarını bir bütün olarak görmek gerekmektedir. Müşteri ilişkilerinin kurulması geliştirilmesi ve

sürdürülmesi pazarlamanın işidir. Müşteri ile işletme arasında öncelikle karşılıklı güven esasına dayanan sağlıklı ve uzun ömürlü bir ilişkinin kurulması gerekmektedir.(Alagöz, Alagöz,İnce, Oktay;2004)

Geleneksel Pazarlamada amaç, işlemleri maksimize etmek olduğundan, müşterinin satın alma geçmişine önem verilmemekte ve müşterinin bir durumdaki davranışı ile başka bir durumdaki davranışı arasında bağlantı kurma önemli olmaktadır.İlişkisel pazarlamada ise süreç ters bir şekilde işlemektedir. Müşteri ilişkilerinde tek satış üzerine değil, müşteriye elde tutma ve sürekli kılma üzerinde durulur. Bunun yanı sıra geleneksel pazarlamada ürün özellikleri üzerinde odaklanma, kısa dönemli bakış, müşteri hizmetleri üzerinde az durma, müşteri beklentilerini karşılamak için sınırlı vaat verme, sadece üretim elemanlarının kaliteyle ilgilenmesi ve genellikle tüm müşteriler üzerinde eşdeğer biçimde odaklanma sözkonusu iken, ilişkisel pazarlamada ise müşteri değeri, uzun dönemli bakış, müşteri hizmetleri üzerinde daha fazla durma,beklentilere dönük daha yüksek vaat sunma, tüm çalışanların kaliteyle ilgilenmeleri ve değer bakımından işletmeye en fazla kazanç sağlayan müşterilere odaklanma sözkonusudur. (Odabaşı, 2006)

Geleneksel pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetimi arasındaki farkları incelerken ele alınması gereken bir başka konuda pazarlama karması elemanlarıdır. Satış odaklı geleneksel pazarlama 4P kavramını ortaya çıkarırken, müşteri odaklı anlayış 4C kavramını geliştirmiştir. Satış odaklı geleneksel pazarlama anlayışındaki 4P, Product, Price, Place, Promotion olarak ortaya konmakta iken, müşteri odaklı anlayışın hakim olması ile 4P'den 4C kavramına yani Customer Value, Customer Cost, Customer Convenience, Customer Communication kavramları ortaya çıkmıştır.(Kotler,2000). Kotler tarafından ortaya çıkarılan 4C kavramları aşağıdaki şekilde açıklanabilir. (Alagöz, Alagöz,İnce, Oktay;2004)

Şekil 6

Geleneksel Pazarlama İle İlişkisel Pazarlama Arasındaki Farklar

GELENEKSEL PAZARLAMA	MİY (İLİŞKİSEL PAZARLAMA)
• Tek bir satış üzerinde odaklaşır. • Ürünlerin özellikleri üzerinde durur. • Kısa dönemli ölçeğe sahiptir. • Müşteri hizmetlerinde verdiği önem azdır. • Müşteri bağlılığı sınırlıdır. • Müşteri ilişkisi orta düzeydedir. • Kalite ,üretim departmanının ilgilenmesi gereken bir konudur.	• Müşteriyi elde tutma üzerinde odaklaşır. • Ürün faydaları üzerinde durur. • Uzun dönemli bir ölçeğe sahiptir. • Müşteri hizmetlerine büyük önem verir. • Müşteri bağlılığı yüksektir. • Müşteri ilişkisi yüksektir. • Kalite ,işletmedeki herkesi ilgilendirir.

Geleneksel pazarlama ile ilişkisel pazarlama arasındaki farklar

Kaynak: Adrian Payne, Martin Christopher, Moira Clark and Helen Butterworth-Heinemann, Oxford, 1995, s.8.73

Müşteri Değeri (Customer Value) : Müşteriler satın aldıkları ürün ve hizmetlerden bir değer kazanmayı ya da bir sorunun çözümlenmesini beklemektedirler. Müşterilerin bu amaçları doğrultusunda işletmelerin öncelikli olarak ürettikleri ürün ve hizmetlerin müşteriye sağlayacağı değeri ortaya koymaları gerekmektedir.

Müşteri Maliyeti (Customer Cost): Dikkate alınması gereken diğer bir pazarlama unsuru da müşterilerin pahalıya ürün ve hizmet satın almak istememesidir. Bundan dolayı işletmeler müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını, müşterilerin razı olduğu fiyattan satmak zorundadır. Böylece işletme kaliteli ve ucuz ürün ve hizmet üretebilmenin yollarını ararken, müşterinin ödemek durumunda kalacağı her ilave maliyeti de ortadan kaldırmış olacaktır.

Müşteriye Kolaylık (Customer Convenience): Müşteriler satın alacakları ürün ve hizmete en kolay şekilde ulaşmak isterler. Pazarlama planlaması yapılırken müşterilerin ürün ve hizmete kolayca ulaşmalarını sağlayacak dağıtım ağı ve iletişim sistemi kurmak gerekir.

Müşteri İletişimi (Customer Communication): Günümüzde müşteriler tanıtımdan çok karşılıklı iletişimi tercih etmektedirler. Müşterilerle yanılıcı olamayan dürüst bir iletişim sistemi kurulmalıdır.

1.3.4.Müşteri ilişkileri Yönetiminin Amaçları

İşletmeler yoğun rekabet karşısında başarılı olabilmek için müşteri merkezli olmanın önemini farkederek müşteri destek hizmetleri, satış gücü otomasyonu gibi stratejiler geliştirmişler ve uygulamaya başlamışlardır. Elektronik ortamda örgütsel dinamikler ve kültürel değişim konularının ortaya çıkışı işletmenin temel fonksiyonlarının müşteriye yönelmesine neden olmuştur. Bu temel fonksiyonlar müşterilerin en iyi yardımcıları olarak görülmeye başlandı. Bu nedenle rekabetle artan işletme sayıları, müşteri bilgisine dayanan müşteri merkezli stratejinin önemini farkettiler. İşletmeler bu gibi gelişmelerden sonra müşteri elde etme ve müşteri tutmanın farklı yollarını aramaya başladılar. Kişisel hizmet ve müşteri bilgisine dayanan ürün ve hizmet yenilikleri ön plana çıktı. Müşteri bilgisine dayanan, çapraz satış ve doğrudan satış temel iş atılımları oldu. (Demirel, 2006)

Müşteri İlişkileri Yönetiminin temel amaçlarını aşağıdaki gibi özetleyebiliriz; (Gray ve Byun; 2001)

- Müşteri tatmin yoluyla gelir artışını sağlamak
- Satış ve dağıtım maliyetlerini azaltmak
- Müşteri destek masraflarının minimize edilmesi
- Çapraz satış yoluyla müşteri karlılığını artırmak
- Müşteri satın alma sürecini sürekli kılmak

- Doprudan satışı artırmak için web imkanlarından yararlanmak
- Ürün yönetiminden çok müşteri ilişkilerini yönetmek
- Müşteri hizmet temsilcilerini bilgilendirerek müşterilerin sorunlarına daha etkili cevap vermek

1.3.5.Müşteri ilişkileri Yönetiminin Sağladığı Faydalar

CSO Insights'ın 12. Satış Verimliliği Araştırma Projesi kapsamında yaptığı bir başka araştırma, CRM sistemlerini kullanan şirketlerin satış hedefleri ve CRM sistemlerinin sağladığı gerçek faydalar üzerine odaklanıyor Dünya çapında 1250'nin üzerinde şirketi kapsayan araştırmada, 120'nin üzerinde metrik kullanılarak satış yapılarının ne derece verimli çalıştığı değerlendirildi. Bu araştırmada önce satış yöneticilerinin 2006'de ekipleri için koyduğu temel hedefler belirlendi, ardından şirketlerin CRM yatırımlarından hangi faydaları elde ettikleri değerlendirildi. (<http://www.veripark.com/newsletter/haziran06/techno/2.html>) Araştırmaya göre satış ekipleri için belirlenen hedefler şu şekilde: (<http://www.veripark.com/newsletter/haziran06/techno/2.html>)

- Gelirlerin artırılması - %67.8
- Satış verimliliğinin artırılması - %56.1
- Pazar payının artırılması - %42.7
- Müşteri sadakatinin yükseltilmesi - %30.5

Şirketlerin CRM uygulamalarıyla elde ettiklerini söyledikleri faydalar ise ağırlık sırasına göre şu şekilde:

<http://www.veripark.com/newsletter/haziran06/techno/2.html>

- Daha iyi iletişim sağlandı - %61.9
- Daha iyi tahmin yapabiliyoruz - %50.3

- Yönetim yüklerimiz azaldı - %41.7
- Gelirlerimiz arttı - %30.1

Bu rapora göre CRM'in sağladığı faydalar çok açık ancak ilk bakışta bu faydalar, satış yöneticilerinin başta belirlediği hedeflerle fazla örtüşmüyor gibi görünüyor. Ancak CSO Insights, verileri daha detaylı analiz ettiğinde, bunun geçerli bir varsayım olmayabileceğini buldu. CSO Insights'a göre, CRM tek bir şeyden değil pek çok şeyden oluşuyor. CRM'in en çok kullanılan fonksiyonları ise müşteri sözleşmelerinin yönetimi, fırsatların yönetimi, bölge analizleri, müşterilerle iletişim ve tahminler. Bu durumda CRM'den elde edilen faydaların neden bu alanlarda yoğunlaştığı açıkça gözlenebiliyor. <http://www.veripark.com/newsletter/haziran06/techno/2.html>

CRM'in işletmelere sağladığı yararlar şunlardır. (ÇOROĞLU,2002)

- CRM, müşterilerden ömür boyu elde edebilecek değerin maksimize edilmesini sağlar.
- Satış sürecini oluşturma ve geliştirme olanağı sağlar.
- Satış sürecinin verimsizliğini ortadan kaldırır.
- Mevcut ve potansiyel müşterilere çapraz satış olanağı sağlar.
- Müşteri kaybının minimize edilmesini ve müşteri sadakatinin arttırılmasını sağlar.
- Pazarlama bütçesinden tasarruf sağlar.
- Müşteri ile ilgili bilgi toplanmasını sağlar.
- İş süreçlerinin standardizasyonunu ve otomasyonunu sağlar.
- İşletmenin verimliliğini artırır.
- Belirli hedef kitlelere promosyon ve kampanya yapılmasını sağlar.

CRM'in pazarlama faaliyetlerine sağladığı faydalar:

CRM'in şirketin pazarlama faaliyetlerine katkısı 4 ana başlıkta toplanmaktadır.(Mustafa Duran: CRM çok konuşulan ama az bilinen bir kavram, www.bilgiyonetimi.org)

Terk edilmiş müşterinin yeniden kazanılması: Yapılan bir araştırmaya göre CRM'in terk eden müşterilerin geri kazanılmasında % 10 ila % 20 arasında katkı sağladığı belirlenmiştir.

Müşteri Sadakati Yaratma: CRM'in en temel amacı müşteriyi yaşam boyu elde tutmak olduğu düşünüldüğünde, müşteri sadakatini artırmaya olan katkısı oldukça önemlidir. Yapılan araştırmalara göre CRM'in müşteri sadakati yaratmaktaki etkisi % 15 ila % 20 arasında değişmektedir.

Yeni Müşteri Bulma: CRM'in yeni müşteri bulmaya katkısı %3 ila %4 arasında değişmektedir.

Çapraz Satış Yapma: CRM'in çapraz satış yapmaya katkısı % 2 ila % 3 arasında değişmektedir.

2.BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ SİSTEMİ

2.1.MÜŞTERİ ODAKLI ANLAYIŞ

Müşteri odaklılık, işletmelerin faaliyetlerini ya da süreçlerini müşteriye merkeze alarak gerçekleştirmelerini ifade eden bir kavramdır. Bu yaklaşım ürün ve hizmetlerin satışına ve dağıtımına odaklanmak yerine, müşterilerin ihtiyaç ve taleplerini karşılamak üzerine odaklanmaktadır. Artık işletmeler için müşterilerle uzun dönemli ilişkiler oluşturmak önem kazanmakta ve müşteri odaklılık bir zorunluluk haline gelmektedir. (Çildağ ,2007,s.9)

2.1.1. Müşteri Odaklı Olma Anlayışına Yönelten Faktörler

Artan rekabet koşulları sonucunda müşterilerin her alanda hareket noktası olması ile birlikte müşteri odaklılık kavramı gelişmiştir. Müşteri odaklı düşünmek, müşteri tatminini hedeflemeyi sağlamaktadır. Organizasyon yapılarını müşteri odaklı olarak kuran işletmeler, bu sayede üstünlük sağlamak ve farklılık yaratabilmektedir. Müşteri odaklılık kavramı, genel olarak işletmenin müşteri tatmini ve memnuniyeti yaratmayı hedef aldığını açıklamaktadır. Bu tatmini sağlamak için müşteri hizmetlerinin ve müşteri ilişkilerinin başarılı olması gerekmektedir. Satın alma davranışının tekrarlanması ve müşteri bağlılığının yaratılması büyük ölçüde müşteri hizmetlerinin başarısı ile ilişkilidir. İşletmeler müşteri tatmini sağladıklarında hedef pazarlara daha kolay ulaşabilmektedir (Karahana, 2001:10).

İşletmeleri müşteri odaklı olma anlayışına yönelten başlıca üç faktör vardır. Bunlar (Tokel, 2002:1):

- Müşterilerle iletişim kurmak için mesaj karmaşası içinde verilen yoğun mücadele,
- Müşterilerle karşılıklı etkileşimin nasıl yaratılacağına dair giderek büyüyen endişeler,

- Müşteri ilişkilerine yapılan yatırımların getirisinin optimize edilmesine yönelik finansal baskıların artışı.

Bu üç faktör, müşterinin beklentileri ve isteklerini karşılamak doğrultusunda faaliyetlerde bulunmayı ve müşteri merkezli olmayı gerektirmektedir. İşletmelerin müşteri merkezli bir yapıya sahip olabilmeleri için müşteriyi elde tutmaya odaklanmaları, kaliteli ürün ve hizmetler üretmeleri, müşteri bağlılığı yaratmaları ve tüm bunlarda kaliteyi ön planda tutmaları gerekmektedir (Luck ve Lancaster, 2003:213).

Pazarlama çabaları ve pazarlama bölümünün bir işletme içerisinde önem kazanması farklı, pazarlama uygulamalarının ve düşüncelerinin işletmenin tümüne egemen olması farklıdır. İkinci yaklaşım, yani pazarlama çabalarının işletmenin bütününe yayılması, işletmenin müşteri odaklı olmasını gerektirmektedir. Müşteriye yakın olma, özen gösterme, müşteriyle bireysel bağ kurma ve müşteriyi takip ederek gerekli düzenlemeleri amaçlayan müşteri odaklı pazarlama, sonuçta müşteri ilişkilerine dayanan bir uygulamalar bütünüdür. (Odabaşı, 2005: 14-15)

2.1.2. Müşteri Odaklı Strateji

Müşteri odaklı bir strateji, yeni müşteriler bulmaya önem vererek satın alabilecek herkese ürünleri satmak yerine, var olan müşterilerin mümkün olan satın alma miktarlarının arttırılmasına odaklanmaktadır. Böyle bir stratejinin unsurları şöyle sıralanabilir (Odabaşı, 2005: 14-15) :

- Müşterilerle uzun dönemli ilişkilere önem verme ve yaşam boyu değer oluşturma,
- Yüksek kalitede ürünler ve hizmetler sunma,
- Müşterileri farklılaştırma ve daha değerli olanlara daha çok kaynak harcaması yapma,
- Müşterilerle diyalog başlatma ve sürdürme, kitle pazarlarına yönelik monolog biçimindeki reklâmlardan kaçınma,

- Müşterilerin özel ilgi alanlarına saygı duyma ve bunları koruma,
- Müşteriler hakkındaki bilgileri daha iyi müşteri biçimine getirmede kullanma,
- Pazar payı oluşturmak yerine müşteri payı oluşturmaya çalışma.

Narver ve Slater (1990:22) müşteri odaklı olmayı, sürekli ve yüksek müşteri değeri yaratmak için müşteriye yeterli şekilde anlamak olarak tanımlamaktadırlar. Üstün müşteri değeri yaratabilmek için müşterinin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarının ve beklentilerinin neler olduğunu bilmenin ve anlamının gerekli olduğunu savunmaktadırlar. Slywotsky ve Morrison (2000:19) de, müşterinin önceliklerini ve beklentilerini belirleyen ve buna uygun iş tasarımları geliştiren işletmelerin bu yeni ortamda başarılı olduğunu düşünmektedirler.

Müşteriyi merkeze almanın sorunlara müşterinin bakış açısıyla bakılmasıyla mümkün olduğunu düşünen Slywotsky ve Morrison, müşteriyi işletmenin odak noktasına yerleştiren işletmelerin müşterilerle konuşmaya ve onları dinlemeye daha çok zaman harcadığını düşünmektedirler. Çünkü müşterilerle doğrudan iletişime geçmek, müşterilerin sorunlarını doğrudan müşterinin gözüyle görmeyi sağlamaktadır. (Çildağ, 2007,s.10)

Müşteri odaklı pazarlama anlayışının geçerli kılınmasıyla müşteri tatmini ve kalite artışı hedeflerine ulaşabilmenin pazarlama ve satış yönetimlerinin gelişen yönetim anlayışlarını dikkate alması ve benimsemesiyle mümkün hale geleceği unutulmamalıdır. Bu açıdan, satış yöneticileri ve satış elemanlarının toplam kalite yaklaşımını benimsemeleri, birlikte öğrenme yollarının açık tutulmasını sağlayacak biçimde öğrenen bir organizasyon kültürünün oluşturulması önemlidir. Bu süreçte, satış yöneticilerinin ayrıca satış elemanlarına yetiştirici olarak katkıda bulunmaları ve onları daha güçlü hale getirecek yetki devri ve güçlendirici destekler vermeleri de gerekmektedir. Öte yandan, satış yöneticilerinin satış elemanlarıyla birlikte en iyilerin bulunması ve uygulanması noktasında kıyaslama çabalarıyla da birbirlerini teşvik etmeleri sağlanmalıdır. Satış yöneticileri ve satış elemanları en iyiye ulaşma bakımından, karşılıklı olarak fikir ve önerilere açık olmalı ve bu konuda satış elemanları eziklik duymaktan satış yöneticileri ise umursamaz bir tutum sergilemekten kesinlikle kaçınılmalıdır. Böylece, müşteri

odaklı pazarlama anlayışının içeriğinin anlamlı hale gelmesi ve arzu edilen hedeflere daha etkili bir şekilde ulaşılması mümkün gözükmektedir. (<http://www.isletme.biz/marketing/musteri-odakli-pazarlama-anlayisi.html>)

Basit olarak müşteri odaklılık, şirket ve tüm çalışanları olarak her eylem ve kararın sunulan ürün ve hizmetlerin müşterilere haz verecek, tatmin (memnuniyet) yaratacak biçimde planlamasına çalışmak ve sonuçta sürekli tercih edilen bir kuruluş olabilmektir. Müşteri odaklı olmanın önemli bir bileşeni, müşteri tatmini ve ölçümüdür. (Odabaşı,2006,s.15)

2.1.3. Müşteri Odaklı Pazarlama

İşletmenin amaçlarına ulaşması için en uygun ürün ve Pazar bileşenini pazarlama fonksiyonu belirler. Bir işletmenin müşterileri için doğru ürün ve pazarlama bileşenini seçmesi için aşağıdaki soruları sorarak bir analiz yapması gerekir (Kotler,2000).

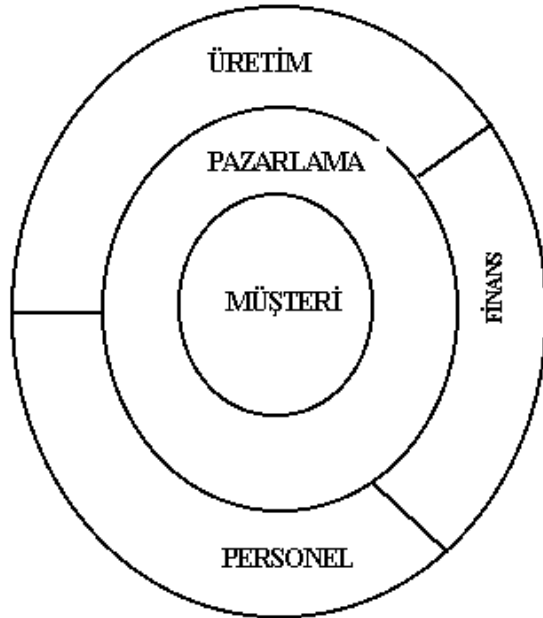
- .. İşletmenin ürünlerine kimin ihtiyacı var?
- .. Müşterilerin ihtiyaçları nelerdir?
- .. Güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
- .. İşletmenin amaçları ve hedefleri nelerdir?
- .. İşletmenin kaynaklarına göre strateji nasıl planlanacaktır?
- .. Hangi taktikler kullanılacaktır?
- .. Müşterileri için doğru ürün ve pazar bileşenini seçebilmesi için, bu işletme ve pazara özgü başka hangi sorular sorulabilir?

Burada iki farklı görüş meydana gelmektedir. Çoğu işletmede çalışan ve işletmenin pazarlama fonksiyonlarını yerine getiren pazarlama yöneticisi müşteriye işletme faaliyetlerinin merkezine yerleştirir.

Şekil 7
İşletme Fonksiyonları ve Müşteri Odaklılık



Tablo 1.- İşletme Fonksiyonlarının Merkezi Olarak Müşteri



Tablo 2- Müşteri Fonksiyonlarını Kontrol Eden Pazarlama

http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz_musteri_odaklilik.htm

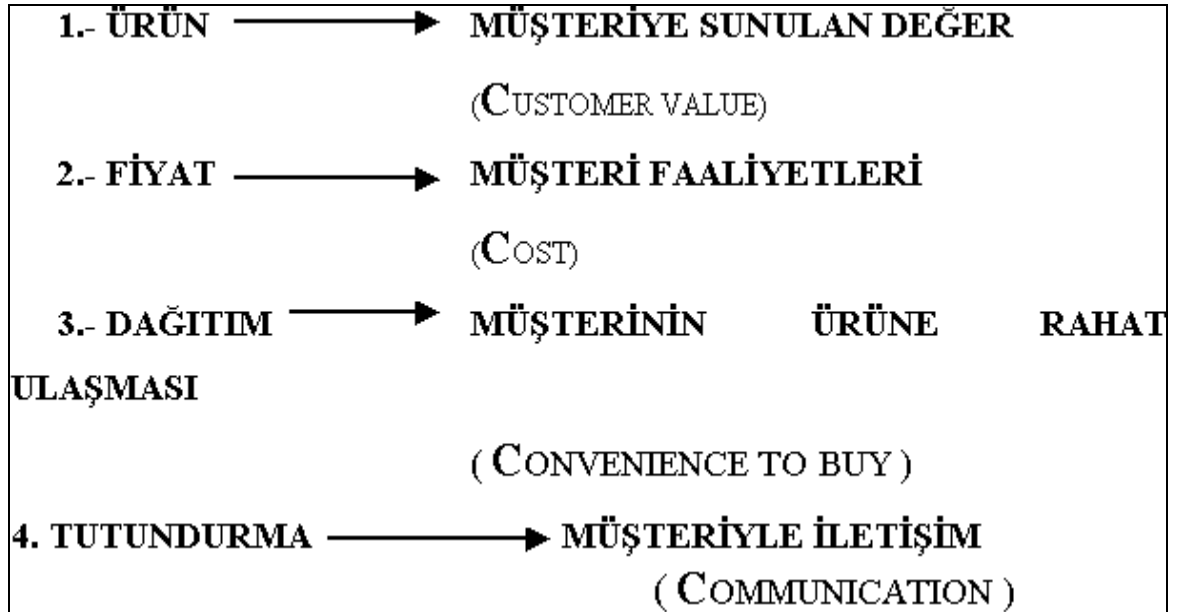
Azınlıkta olan bazı işletmelerde çalışan ve pazarlama fonksiyonlarını yerine getiren pazarlama yöneticileri ise müşteri tatmininde diğer işletme fonksiyonlarının kendisine destek vereceği düşüncesiyle müşteriyle birlikte merkezde yer alır. Diğer fonksiyonlarca beslenmektedir

Böylece müşteri odaklı pazarlamayı benimseyip, uygulayan şirketler başarılı olacaklardır.

2000 'li yıllarda pazarlamanın geleceğinde işletmeler geleneksel pazarlamanın 4P 'sinin yerine 4C formülünü düşünmek, kullanmak zorunda kalacaklardır (Kotler,2000).

Şekil 8

4 C



Kaynak:KOTLER,2000

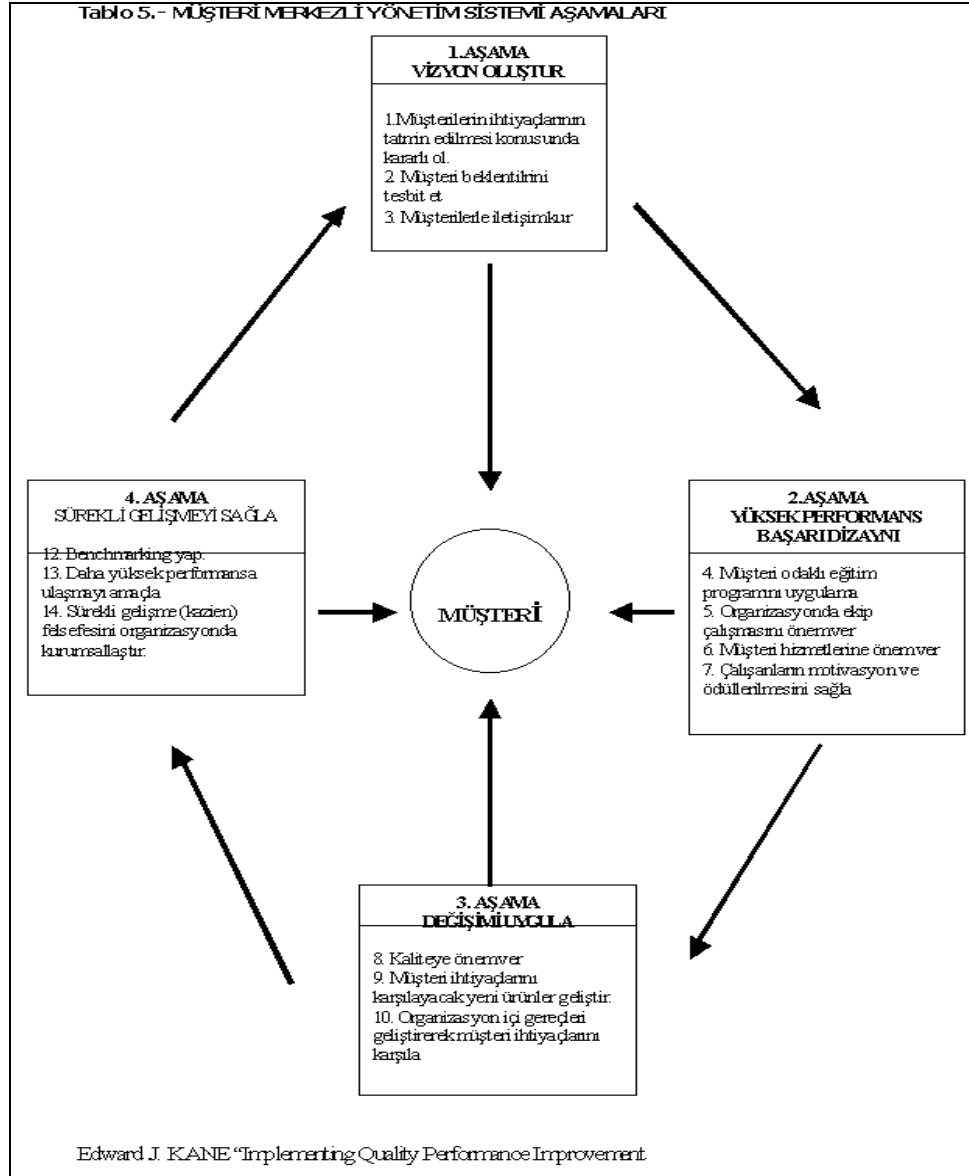
2.1.4. Müşteri Merkezli Yönetim

İşletmelenin müşteri merkezli olması için gereklilikler; (Öçer,2001).

- “ Organizasyonda müşteriye olan eski davranış ve kuralların, tamamen değiştirilmesi amaçlanmalı.
- “ Reorganizasyon yapılarak, organizasyondaki hiyerarşik yapıya son verilmeli ve tüm çalışanların müşterinin ihtiyaçlarına cevap vermesi sağlanmalı.
- “ Ürün ve hizmet kalitesinde gelişmenin sağlanması amaçlanmalı.
- “ Elektronik bilgi iletişiminden yararlanılarak müşteriye daha hızlı hizmet sağlanmalı.
- “ Müşteri ile yakın ilişkilerde olan departmanlarda çalışanların eğitimi sağlanmalı.
- “ Üretim-dağıtım-pazarlama-satış v.b. tüm süreçlerde bütünlük ve iletişim sağlanarak müşteriye daha iyi hizmet sunulmalı.
- “ Müşteri ihtiyaçlarının yerinde ve zamanında karşılanması amaçlanmalı.
- “ Bilgisayar paket programlarının geliştirilmesi ile hizmetlerin daha iyi ve etkin bir şekilde karşılanması sağlanmalı.
- “ Müşteri merkezli yönetim felsefesi organizasyonda ana ilkelere biri olmalı.

Şekil 9

Müşteri Merkezli Yönetim Sistemi Aşamaları



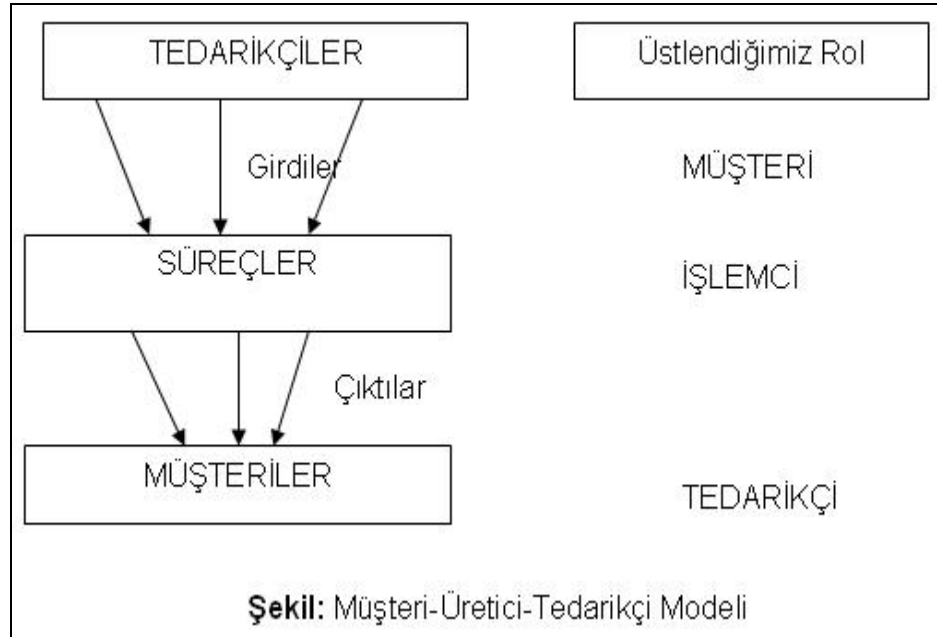
http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz_musteri_odaklilik.htm

2.1.5. Müşteri-Üretici-Tedarikçi Modeli (MÜT)

İş akışını yavaşlatan unsurların yok edilmesinde ve sürecin geliştirilmesinde kullanılan etkili bir yöntem de Müşteri-Üretici-Tedarikçi (MÜT) modelidir. Bu model

bir üretim biriminin çıktısının bu çıktıyı alacak birimin ihtiyacını karşılamaya amaçlaması esasını temel almaktadır. Alıcı birim, müşteri olmaktadır. Müşteri, ürünü alan kişidir ve sürecin içinde veya dışında yer alabilir. İç ve dış müşteri kavramı Japonya’da öğretmenlik yapan ve kalite yönetimi metodlarını geliştiren kişi olarak da bilinen K. Ishikawa’ya aittir. MÜT modelinde 3 temel birim vardır; ürünün alıcısı veya müşterisi, katma değerli ürünü üreten üretici ve üreticiye gerekli girdileri temin eden tedarikçidir. Her süreçte çalışan işlem takımı, tedarikçiden girdi alırken müşteri durumunda, süreç aktivitelerini gerçekleştirirken işlemci durumunda ve alıcıya çıktı temin ederken tedarikçi rollerini üstlenir. Müşteri-üretici-tedarikçi modeli gereksinimlerin belirlenmesi ile başlar. Müşteri aldığı çıktıyı kabul edebilir, reddedebilir veya düzeltilmesi amacıyla üreticiye geri gönderebilir. Çıkabilecek aksiliklerin, sorunların ortadan kaldırılması için müşteri gereksinimlerinin açık, anlaşılır ve hataya neden olmayacak şekilde tespit edilmesi gerekir (<http://www.satisteknikleri.org/surec-yonetimi/surec-degerlendirme.html>)

Şekil 10
Müşteri-Üretici-Tedarikçi Modeli



Model 3 aşamada cereyan eder;

* Çıktıya talep aşaması

* Üretim yapabilme aşaması

* Girdi talebi aşaması

2.1.6. Müşteri Memnuniyeti

Müşteri odaklı bir kültür, üretilen ürünlerin yada sunulan hizmetlerin, üretim ve servis sonrası yürütülen aktivasyonların, tanıtım amacıyla verilen reklamların, kullanılan üretim teknolojilerinin, çalışma koşullarının, çalışanlara sunulan kariyer yollarının, toplum değerlerine verilen önemin, müşteri istek ve ihtiyaçları perspektifinden ele alınmasıdır. İşletmeler, “ne üretirsem onu satarım” mantalitesinden, “ne isteniyorsa onu üretmeliyim/sunmalıyım” bilincine ulaşmalı ve uygulamalarını bu doğrultuda yeniden düzenlemeye çalışmalıdırlar. Dolayısıyla, müşteriye sunulan mal veya hizmetin müşterinin beklentisinden fazla içermesine, müşterinin memnun edilmesine odaklanılmalıdır (Karpuzoğlu, 2005)

Müşteriyi memnun etmek, “onu tatmin etmek, sürekli kılmak, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak günümüz işletmelerinin çok daha yoğun çaba harcamasını gerektiren ,strateji ve politikalarını müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarına göre saptamayı başarılı olmak isteyen işletmeler için zorunlu kılan bir faaliyetler zinciri” olarak tanımlanır. Bu faaliyetler zincirinde işletme yöneticileri ile çalışanlar birlikte çaba harcamalıdır. (Öçer, 2001)

2.1.7. Müşteri Odaklılık Süreci

İşletmelerin birçoğu gerçek anlamda müşteri odaklı olamamaktadır. Müşteri İlişkileri Yönetimi’nde gerçek bir başarı sağlanmak isteniyorsa yapılması gereken işlemeyi müşteri odaklı hale getirmektir. Hiç kolay olmayan bu süreç büyük kararlılık ve çaba gerektiren topyekün örgütsel bir değişikliktir. Örgüt eski çalışma sistemini değiştirmek istemeyecek, alışkanlıklarını terk etmekte zorlanacaktır. İşletme için uzun dönemde çok iyi bir planlama gereklidir. Costin’e göre süreç adımları aşağıdaki şekilde belirtilmiştir:

- Yönetimin Kararlılığı,

- Eğitim,
- Pazar Araştırması,
- Kıyaslama ve Standartların Oluşturulması,
- Katılımcı Yönetim,
- Teknolojik Destek,
- Çalışanların Tanınması ve Ödüllendirilmesi

2.2.Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamasının Evreleri (CRM Prosesleri)

CRM Institute Türkiye'nin çalışmalarına göre, CRM dört evreden oluşmaktadır. Bu evreler: (Odabaşı, 2006b)

2.2.1.Müşteri Seçimi

CRM'in bu evresinin ana amacı "En karlı müşteri kim?" sorusunun cevabının bulunmasıdır. Bu çerçevede şu çalışmalar yapılmaktadır.
<http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/CRM%20HAKKINDA.htm>

- Hedef Kitlenin Belirlenmesi
- Segmentasyon
- Konumlandırma
- Kampanya Planları
- Marka ve Müşteri Planlamaları
- Yeni Ürün Lansmanları

2.2.2.Müşteri Edinme (Kazanma)

Bu evrenin asıl amacı satışı gerçekleştirmektir. Belirli bir müşteriye en etkili yoldan satış nasıl yapılabiliriz? sorusunun yanıtı bu evrenin ana amacını oluşturmaktadır: (Odabaşı, Y, 2006b)

- İhtiyaç analizleri
- Teklif oluşturma
- Kapanış adımları

Araştırmalar da yeni müşteri edinmenin, mevcut ve sadık olanı tutmaktan kat kat maliyetli olduğunu ortaya koyuyor. Bu konuda yapılan araştırmalardan şu mesajlar çıkıyor: http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3550

-Birleşik Devletler Müşteri İlişkileri Çalışmaları Ofisi'nin tahminlerine göre, müşteri edinmek, mevcudu elde tutmaktan 5 kat daha maliyetli.

- Gartner'ın araştırmasının araştırması ise finansal hizmetler sektörünü kapsıyor. Buna göre, bir finansal hizmetler şirketi, yeni müşteri edinmek için 280 dolar harcarken, mevcut müşterileri için sadece 57 dolar harcıyor.

-Üstelik elde tutulan, bağlılık yaratılabilen müşteriler daha karlı. Nick Wreden'in araştırmasına göre, perakende sektöründe sadık müşteri ortalama 3 kat daha fazla harcama yapıyor. Bu, bazı müşteri ve sektörlerde 20 katına kadar çıkabiliyor.

- Harvard Business Review'a göre, yeni müşteri edinmek, mevcuttu tutmaktan 5-10 kat daha pahalı. Bain'in araştırması ise 10 kat daha masraflı olduğunu ortaya koyuyor.

-Michigan Üniversitesi'nin yaptığı araştırma, yeni bir müşteri edinmek için harcanan her 1 dolar, 5 dolarlık değer yaratıyor. Oysa sadık müşteri için harcanan her 1 dolar, şirkete 60 dolarlık gelir olarak dönebiliyor.

- Dünyaca ünlü danışmanlık şirketi Bain'in yaptığı araştırmaya göre, elde tutulan müşteri oranındaki yüzde 5'lik artış, şirketin karını yüzde 25 oranında artırabiliyor.

2.2.3.Müşteri Koruma

-Müşteriyi elde tutmanın satış artırma konusunda da gücü var. Oysa, şirketler, satışları ne zaman dibe vursa, önlem olarak yeni müşteri çekme stratejisine yönelirler. Oysa bu tip durumlarda şirketlerin yeni müşteri elde etme konusunda sadece yüzde 5 şansları vardır

Eski müşterileri korumak, yeni müşteri bulmaktan hem çok daha az enerji gerektirir, hem de daha az maliyetlidir. Fakat, buna rağmen pek çok şirket bu basit gerçeğin farkında olmadığı için, yeni müşteri arayışı içinde eski müşterilerini unutabilmekte ve onları kaybetme riski ile karşı karşıya kalabilmektedir. (Şentürk Orhun,2004) http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/021402/9646

Müşteri koruma, “bu müşteriyi ne kadar süreyle elimizde tutabiliriz?” sorusunun yanıtının arandığı evredir. Amaç müşteriyi kuruma bağlama, onu kurumda tutabilme ve ilişkinin sürekliliğini sağlamaktır: (Odabaşı,Y ,2006b)

- Sipariş Yönetimi
- Teslim
- Taleplerin Organizasyonu
- Problem Yönetimi, Refleks Sistemi

2.2.4.Müşteri Derinleştirme

Müşteri derinleştirme, Müşteri İlişkileri Yönetimi gelişim sürecinin son evresidir. Bu evre, kazanılmış bir müşterinin sadakat ve kârlılığının uzun süre korunması ve müşteri harcamalarındaki payın yükseltilmesi için gereken adımları içermektedir. Amaç sürekliliğin sağlandığı ilişkiden yeni faydalar sağlamaktır. Bu evre ise aşağıdaki faaliyetleri kapsamaktadır (Duran, 2006:1):

- Müşteri İhtiyaç Analizleri
- Çapraz Satış Kampanyaları

Bu evrelerin Türkiye’de ne durumda olduğuna bakıldığında Türk işletmelerin daha çok “Müşteri Edinme” gayretlerine önem verildiği görülmektedir. Yüzdelik dağılım şu şekildedir (crminturkey, 2007):

Müşteri Edinme’yi Önemseyenler: %35

Müşteri Koruma’yı Önemseyenler: %31

Müşteri Derinleştirme’yi Önemseyenler: %20

Müşteri Seçimi’ni Önemseyenler: %14

Bu dağılım, Türkiye’de işletmelerin daha çok, satış kaygılarında olduğunu göstermektedir. "Müşteri Seçim" ekseninin rağbet görmemesi de işletmelerin ürünlerini konumlandırmada ve temel pazarlama ilkelerinde işi şansa bıraktıklarını göstermektedir. Oysa diğer ülkelerde işletmelerin çoğu müşterilerini korumaya ve onları derinleştirmeye önem vermektedir. Gelişmiş pazarlarda, pazar paylaşılmış, rekabet iyice artmış ve hareket imkânı kalmamış olduğu için, müşteri seçimi ve müşteri edinme adımları giderek daha az önemsenmektedir. İşletmeler pazar paylarını değiştirme maliyetlerine katlanmak yerine sadık müşteriler yaratıp müşterilerindeki cüzdan paylarını derinleştirmeyi daha ekonomik bulmaktadır (crminturkey sitesi, 2007)

2.3.Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamasının Bileşenleri (Eko Sistemi)

CRM ekosistemi, müşteri ilişkili iş süreçlerini otomatik hale getiren bir uygulamadır. CRM’in ekosisteminin parçaları operasyonel CRM, analitik CRM, işbirlikçi CRM ve stratejik CRM olarak dört bölümden oluşmaktadır.Bu dört bölümü kısaca açıklama gerekirse: (Fayerman, 2002)

2.3.1.Operasyonel CRM

İşletmenin müşteri yönetiminde iş süreçlerinin başarısı için önemli bir rol oynamaktadır. Operasyonel CRM, bütün iş süreçlerinin otomasyonu ve verimliliğini artırmak için hem işletme içi hem de işletme dışı bağların kurulmasıdır. Operasyonel CRM, pazarlama, müşteri bulma, müşteri hizmetlerinin arka ofis uygulamasıdır. Yani

İnsan Kaynakları, finansal hizmetler, muhasebe gibi bölümlerde verilen hizmetlerin pazarlama süreçleriyle bütünleştirilmesidir. Operasyonel CRM, müşterilerle ilişkilerinde iş süreçlerinin de otomasyonunu da sağlar. Operasyonel CRM süreci, fırsat yönetimi, müşteri etkileşimi gibi hizmetleri etkinleştirir. İnsan Kaynakları, Finansal ve öteki operasyonel sistemler CRM için gerekli bilgiler içerir. Operasyonel CRM faaliyetleri kapsamına,

- ERP, ERM,
- Sipariş Yönetimi,
- Tedarik Yönetimi,
- Sipariş Promosyonu,
- Yasal Sistemler,
- Müşteri Hizmetleri,
- Satış Otomasyonu,
- Pazarlama Otomasyonu,
- Mobil Satışlar,
- Alan hizmetçiliği gibi konular girmektedir.

2.3.2. Analitik CRM (Veri Depolama)

Analitik CRM, ekosistemin operasyonel bölümünde oluşturulan veya elde edilen verilerin analizini ve müşteri tutum ve davranışlarını tanımlamada gerekli olan bilgi kaynaklarını sağlar. Analitik kısım çeşitli uygulama ve veri pazarlarının gelişmesine yardımcı olacak veri depolarının yapısını açıklamaktadır. CRM'in başarıyla uygulanmasında analitik CRM bölümü anahtar rol oynamaktadır. Eğer bir işletmede uygulanan CRM stratejisi başarısızsa, nedeni bu alanda araştırılmalıdır. İyi planlanmış

analitik CRM, işletmenin çeşitli müşterileri hakkında somut araştırmalar yapmak için kesin bilgiler sağlar.

Analitik CRM, müşterilerle karşılıklı etkileşimi yönlendirmek ve veri tabanlı pazarlamayı geliştirmek üzere kurulmuştur. Müşterilerin daha iyi anlaşılması ve pazarlama faaliyetleri içerisinde gelişimini sağlayarak yönetimde müşterilerin de etkin rol almalarına yardımcı olacaktır. Analitik CRM, CRM içerisinde önemli bir fonksiyon olarak satış ve hizmetlerin geliştirilmesi, markalaştırılması ve kişiselleştirilmesi gibi önemli görevler üstlenmektedir. Müşterilerle operasyonel etkileşimi başarmak için güçlü bir analitik CRM metodu oluşturmak gerekir. (Chaudhury, 2004)

Analitik CRM, her bir müşteriyle ilişkileri daha iyi yönetebilmek ve geliştirebilmek için işletmelere önemli fırsatlar sunmaktadır. Bir işletmenin müşterileriyle karşılıklı olarak etkileşimini geliştirmeleri, müşterileri için diğer unsurlardan daha önemlidir. Analitik CRM aşağıdaki hizmetlerin etkin kılınmasını sağlar. Bunlar, (Srivastava, 2001)

- Müşteri bölümlendirme,
- Müşteriyle iletişim,
- Müşteri tutma,
- Müşteri sadakati,
- Müşteri yönlülük,
- Müşteri veri tabanlarının oluşturulmasıdır.

2.3.3. İşbirlikçi CRM

İşbirlikçi CRM’ de ara birimlerin uygulanması , müşteri ve işletme arasındaki etkileşimi harekete geçirir. Bu e-mail, interaktif cevap sistemi, web üzerinden konferans ve web portallarını kapsar. Portallar müşteriyle bağlantı kurmada önemli bir rol oynar ve çok çeşitli işlemlerin gerçekleştirilmesini sağlar. Portallar kişiye ve işletmeye özel olabilir. Müşterilerin kullanımı için çeşitli stratejiler geliştirilebilir. İşbirlikçi CRM,

ürün veya bir fonksiyonun etrafındaki teknolojileri ve diğer işlemleri organize eder. İşbirlikçi CRM, CRM in en önemli teknolojik işbirliğini sağlayan bölümüdür. (Demirel,2006)

2.3.4.Stratejik CRM

Stratejik CRM, bütün müşterilerle ilişkileri maksimize etmek için teknoloji ve insan tarafından oluşturulan fonksiyonlarla müşterilerle yüzleşme sırasındaki koordinasyonu sağlayan kapsamlı bir uygulamadır. Stratejik CRM, CRM’de müşteri bilgisinin elde edilmesi, müşteri tatmininin, müşteri sadakatinin sağlanması. Müşteri tutma oranının artırılması, yatırımların geri dönüşümünün sağlanması, vizyon oluşumu, strateji ve süreçlerin belirlenmesinde teknolojinin, çalışanların ve tepe yönetiminin yeri ve önemini ortaya koyan bir yaklaşımdır. (Demirel,2006)

2.4.MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ’NİN ANA UNSURLARI

CRM sistemini oluşturan ana unsurlar 3 başlıkta toplanıyor; (<http://www.crtcrm.com/tr/article.asp?ID=7>)

2.4.1. Pazarlama Otomasyonu

Yüksek kişiselleştirilebilir, odaklanmış ve düşük maliyetli pazarlama otomasyonu ile kar fırsatlarını maksimize etmenize yardımcı olur. Kampanyalar kolay oluşturulur, odaklanır, uyarlanır, yönetilir ve analiz edilir. CRM potansiyellerin dağıtımından masrafların azaltılması ve pazarlama inisiyatiflerinizin etkinliğine kadar birçok sürecin otomasyonunu sağlamaktadır. Otomatikleştirilmiş pazarlama otomasyonu aşağıdaki yararları sağlar.

- Gerçekleşmiş kampanyaları ve hedefleri geliştirir.
- Pazarlama bütçelerin analiz et ve yönet
- Listeleri muhafaza etve cevapları izle

- Birbirinin aynı olan dağılımları izle
- Kampanya sonuçlarını analiz et
- Satış gücü otomasyonu

2.4.2. Satış Gücü Otomasyonu

Satış evresi içerisindeki ilk kişiden son kişiye kadar satış durumlarını analiz etme ve yönetme ikmanı sağlar. Satış gücü otomasyonu satış ekibiniz için aşağıdaki yararları sağlar.

- Analiz yaparken sizi zaman ve enerji kaybından kurtarır,
- Dağıtımı ve izlemeyi düzenler,yoluna koyar,
- Eğitimi ve performansı analiz eder,
- Merkezi kontaklar ve birbirleri arasındaki etkileşimin yönetimi,
- Efektif işlemler ve sipariş bilgileri,
- Tüzel bilgiye an erişimi ile uzak satış kadrosunun oluşturulmasını sağlar.

2.4.3. Müşteri İlişkileri Otomasyonu

CRM, Müşteri Memnuniyeti, verimli bir müşteri servisi için gerekli olan güvenilir müşteri bilgi bankasını oluşturmak üzere iş akışı, vaka takip, vaka yönetimi gibi yapılarla size yardımcı olur. Bilgi bankanız, telefon, e-posta gibi klasik yollarla oluşabileceği gibi “Web Self Service” uygulaması ile müşterinin kendi servis isteklerini açması, takip etmesi ve sonuca bağlaması yolu ile de yapılabilir. Ayrıca vaka tarihçelerine tek tuş ile ulaşılabilir. Bu özellik sayesinde destek ve çözüm oluşturma hızları artmaktadır. Müşteri ilişkileri otomasyonu satış ekibiniz için aşağıdaki yararları sağlar.

- Call center verimliliğini artırır.
- Daha iyi etkileşim yönetimi ve arama yönlendirme işlemleri sunar.

2.5.MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ’NİN UYGULAMA AŞAMALARI

Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar: Akça,2004)

- Hazırlık Aşaması
- Planlama Aşaması
- Tasarım Aşaması
- Uygulama Aşaması

2.5.1.Hazırlık Aşaması

Bu aşamada yöneticiler, MİY ile ilgili beklentilerini açık bir şekilde ortaya koyarlar. Bu doğrultuda :

- İşletmede bu stratejiyi uygulamaya ihtiyaç duyulup duyulmadığı
- İşletme kültürünün uygun olup olmadığı
- Yönetici ve çalışanların desteğinin ve katılımının tam olup olmadığı
- Değişim için yeterince desteğin var olup olmadığı
- MİY’e yapılacak yatırımların boyutu ve finansman kaynaklarının yeterliliğinin olup olmadığı
- Müşteri profilinin belirlenmesi
- Pazar payının tam olarak tanımlanması

- Personeler hizmet içi eğitim olanaklarının sağlanması gibi konular açıklığa kavuşturulur.

2.5.2.Planlama Aşaması

Pazarlama stratejilerinin sıfırdan analiz edilmesi, işletme içi ve dışı faktörlerin belirlenmesi, ürün ve hizmetlerin özelliklerinin belirlenmesi (fiyat, satış sonrası hizmet politikası vb.), müşteri ilişkilerinin yapısının belirlenmesi, satış ve dağıtım sistemleri ilgili süreçler yer alır.

2.5.3.Tasarım Aşaması

Bu aşamada MİY'in uygulamasına basamak oluşturacak bilgiler yer almaktadır. Hedef pazarı ve hedef müşteri kitlesini daha özel hale getirme çabaları yer almaktadır. Bu amaçla;

- Müşterileri tanımlayarak en karlı müşteri veya müşteri grubu belirlenir
- Müşteriler sahip oldukları değerlere (yaş, cinsiyet, eğitim, gelir vb) göre sınıflandırılarak ihtiyaç ve istekleri belirlenir.
- Müşterilerle ilişkileri geliştirmek ve onların tecrübelerinden yararlanmayı ilke edinmek
- Sunulan ürün ve hizmetleri müşterilerin talep ettiği şekilde yapılandırarak, hangi müşterilerin hangi ürün veya hizmeti talep ettiklerini, hangi müşterilerin hangi ürünlerin fiyatına karşı daha duyarlı olduklarını belirlemek
- Müşterilerle ilişkileri geliştirmek için sık sık geri bildirim yapmak

2.5.4.Uygulama Aşaması

MİY'in tasarım aşamasında belirlenen hususların harekete geçirilmesini öngörür. Mevcut yapıdaki eksikliklerin giderilmesi, insan/organizasyon, iş ve teknoloji süreçlerinin geliştirilmesi ve müşteri ilişkilerine uygun hale getirilmesiyle harekete geçilir.

2.6.MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ MODELİ

2.6.1.Müşteri Veri Tabanı Oluşturmak

Müşteriler hakkında oluşturulmuş veri tabanı, işletmelerin müşteriyle olan ilişkilerini daha da güçlendirir.Günümüzde işletmelerin rekabet stratejilerinin özünü müşteriler ve onlarla olan ilişkiler oluşturmaktadır. Bu nedenle müşteriler hakkında yeterli bilginin toplanması, analiz edilmesi ve karar alma süreçlerinde kullanılması artık zorunlu bir durum haline gelmiştir. (Demirel, 2006)

Zaman içinde değişen koşullar ve yeni gereksinimler nedeniyle eldeki verilerden yeni ilişkilerin ve sonuçların ortaya çıkarılması gereksinimi, mevcut verilerin operasyonel verilerden ayrıştırılarak ayrı bir yerde tutulmasını gerekli kılmıştır. Bu veri ambarı olarak tanımlanmaktadır. Veri ambarı; operasyonel, kalıcı, entegre ve tarihsel derinliği olan verilerin, karar destek sisteminin işlevlerini desteklemek, verilerden anlamlı ilişkiler kurarak sonuçlar çıkarmak üzere modellenmiş süreçlerin toplamıdır. Böylelikle veriler, organizasyondaki karar vericilerin faydalanmaları için saklanarak, veriye hızlı ve tek kaynaktan ulaşmaları imkanını sağlamaktadır.
<http://www.tanitimci.net/Bilgi-Merkezi/Bilgi/144/-crmde-veri-ambari-ve-veri-madenciligi-.html>

İdeal bir müşteri veri tabanı aşağıdaki bilgilerden oluşur: (Winner R.S.,2001)

Müşteri İşlemleri: Müşteri işlemleri, satın almayla ilgili bütün detayları içermektedir. Ürünün ödeme tutarı, ödeme şekli, dağıtım tarihi, teslim yeri gibi bilgileri içermektedir.

Müşteri Bağlantıları: Günümüzde müşteriyle çok çeşitli kanallarla bağlantı kurulmaktadır. Müşterilerle bağlantı, sadece hizmet ve satış çağrısı demek değil aynı zamanda herhangi bir müşteri veya işletmeyle bağlantı kurmayı kabul etmek demektir.

Tanımlayıcı Bilgi: Bu bilgi, müşteri bölümlendirilmesi ve diğer veri analizleri için gerekli olan bilgilerdir.

Pazarlama Tepkisine Cevap Verme: Veri tabanının bu kısmı doğrudan pazarlamaya başlayabilmek, müşteri tepkisine cevap vermek ve doğrudan satış bağlantısı kurmak için gerekli olan müşteri bilgisidir.

Genel olarak bir müşteri veri tabanında yer alması gereken veri alanları aşağıda belirtilmiştir: <http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/PAZ-VERI%20TABANLI%20PAZARLAMA.htm>

1. Demografi;

a. Cinsiyet

b. Yaş (Doğum tarihi)

c. Medeni Durumu (Evli ise; evlilik tarihi, eşinin adı, soyadı, eşinin doğum tarihi, eşinin eğitim ve mesleği, çocukları varsa; çocuklarının doğum tarihi, çocuklarının eğitim durumu...)

d. Eğitim durumu

e. Meslek

f. Gelir

2. İletişim Bilgileri;

a. Adres (Ev ve iş adresi)

b. Telefon (ev, iş ve cep telefonu)

c. E-mail

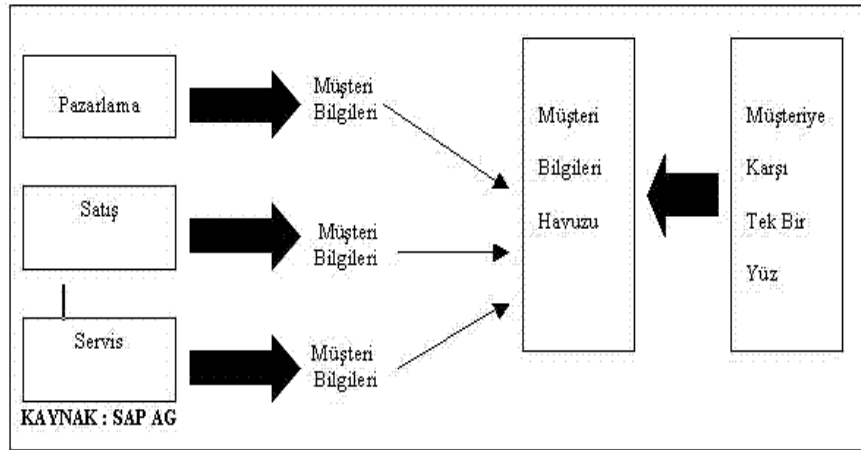
3. Sosyo ekonomik yapı;

a. Sosyo ekonomik statü

b. Sahiplik (Ev, araba, elektronik eşya)

4. Hobi ve ilgi alanları;
5. Medya Tercihleri;
 - a. Televizyon
 - b. Radyo
 - c. Dergi
 - d. Gazete
 - e. İnternet
6. Alışveriş alışkanlıkları (Firmadan yapılan alışveriş bilgileri);
 - a. Alışveriş sıklığı,
 - b. Alınan ürün veya hizmet,
 - c. Alınan ürün veya hizmetin miktarı,

Şekil 11
CRM Yazılım Uygulaması



CRM Yazılım Uygulaması <http://www.enm.blogcu.com/>

Müşteri ile ilişkide satış, servis ve pazarlamada pek çok bağlantı noktası söz konusudur. Örneğin; telefon, e - posta , web siteleri, dağıtıcılar, müşteri servis

merkezleri en belli başlı olanlarıdır. Bu bağlantı noktalarının hemen hepsi aynı derecede öneme sahiptirler. Bunların her biri ayrı ayrı müşterilerle ilgili bilgi toplamada büyük görev üstlenirler. Bu büyük arenada pazarlama yöneticisinden, muhasebe müdürüne, servis teknisyenlerine kadar pek çok kişi müşterilerle ilişki halindedirler. Sadece bir şirkette ilişkisini sürdüren bir müşteri hangi noktadan bağlandığına bakılmaksızın kendisinin şirket tarafından tanınmasını istemektedir. Örneğin bir müşteri şirkette ofis malzemeleri toptancısı olarak bir hesap açtırmış ise, bu müşteri şirketin servis hattına telefon ettiğinde, müşteri ile o anda ilişkide olan kişiye CRM hemen anında ona ait malzeme gönderilme adresini, ödeme bilgilerini, sipariş ile ilgili bilgileri ekrana getirebilmektedir. Aynı bilgi, müşteri şirketin web sitesine ulaşarak sipariş verme durumunda da müşteri için hazır olacaktır. Benzer şekilde, satış personeli bir müşterisi ile konuşurken tüm ürünlerle ilgili bilgi ekrana gelecek ve müşteriye satış için her türlü ortam hazır olacaktır. CRM Yazılım Uygulaması <http://www.enm.blogcu.com/>

2.6.2.Müşteri Verilerinin Analizi

Geleneksel müşteri veri tabanında verilerin analizi basit istatistik metotlarla ve sadece müşterilerin bölümlendirilmesiyle analiz edilmekteydi. Doğrudan pazarlama kampanyaları veya değişik ürün siparişlerini geliştirmede benzer müşteri davranışlarından yararlanılmaktaydı. Günümüzde bu analiz biçimi çeşitli eleştiriler almakta ve geçerliliği tartışılmaktadır. Bu gibi tartışmalara yer vermemek için işletmeler müşterilerinin büyük bir çoğunluğunu biçimsel gruplara ayırmakta ve bu grupları da kendi aralarında daha alt küçük gruplara ayırmaya başlayarak verilerin analizini çok gelişmiş istatistiki metotlarla yapmaktadırlar. Verilerin analizinde ölçü, her bir müşterinin yaşam boyu değerini dikkate almaktır. (Demirel,2006)

Müşteri yaşam boyu değeri, Müşteri İlişkileri Yönetimi'nde doğru müşterilerin elde edilmesinde, tutulmasında ve ilişkilerin geliştirilmesinde bir ölçü olarak ele alınmasıdır. Fakat birçok işletme bunu zaman zaman göz ardı etmektedirler. Birçok araştırmacı müşteri yaşam boyu değerini pazarlama programlarının planlanmasında ve müşteri seçiminde ölçü olarak kullanmaktadırlar. (Venkatesan, 2004)

2.6.3.Müşteri Seçimi (Demirel, 2006)

Veri tabanında müşteri bilgisinin analizi ve yapılandırılması yapıldıktan sonra pazarlama programlarının hedef müşterilere göre geliştirilmesi gelir. Hedef müşteri seçimiyle ilgili çeşitli bölümlendirme stratejileri uygulanmaktadır. Eğer bölümlendirme tipi, müşteri davranışı ile ilgili veya satın alma hakkında ise buna yönelik bir seçim tekniği kullanılır. En yüksek satın alma oranı, marka ve sadakat oranı gibi özellikler kullanılabilir.

Diğer bir bölümlendirme, ek faktörlere bağlı olarak yapılabilir. Örneğin müşterilerin satın alma oranları oldukça yüksekse sözkonusu müşterilerin daha fazla ürün veya hizmet satın alacakları muhtemeldir. Müşteri bölümlendirmesinin başlıca amacı, hedef müşterilere daha iyi hizmet vermek, işletmeye uzun dönem kar getirecek müşteri veya müşteri grubunu belirlemektir. Ayrıca yöneticilere ürün ve hizmet gelirleri ile maliyetleri hakkında bilgiler verir. Maliyeti yüksek olan müşterilerden vazgeçilerek daha kazançlı müşterilere yönelmede müşteri seçiminden faydalanılabilir. Aslında bu, müşteri merkezli anlayışa ters bir yaklaşım gibi gözükse de pazarlama açısından durum böyle değildir. Çünkü, müşterilerden elde edilecek kazanç, onlara daha iyi hizmetin verilmesine katkı sağlayacaktır. Belli bir kazanç sağlamayan müşteriler, işletmenin hem faaliyetlerinin devam etmesini zorlaştırır, hem de vasat bir hizmet verilmesine neden olabilir. Bu yüzden müşteri seçiminde rasyonellik, verimlilik, karlılık gibi kriterleri gözönünde bulundurmak, işletme ve müşteri açısından önemlidir.

2.6.4.Hedef Müşteriler

Geleneksel Pazarlamada, hedef müşterilerle ilişkileri geliştirmek için televizyon, radyo, gazete, dergi gibi sözlü ve yazılı kitlesel iletişim araçları kullanılmaktaydı. Bu uygulama belli bir noktaya kadar müşterilerin algılamalarını geliştirebilmekteydi. Fakat bu araçlar MİY ile uyumlu değildir. Çünkü bunlar kitlesel araçlardır, bireysellik gibi bir özellik taşımazlar. Ayrıca bu araçlarda müşteriyle tek yönlü iletişimin olması, müşteri tepkilerinin belirlenmesini zorlaştırmaktadır. MİY'in en önemli amaçlarından biri de müşteriyle doğrudan iletişim kurmak ve müşterilerin ürün ve hizmet hakkında görüşlerini anında almaktır. Günümüzde hedef müşterilerle iletişimi geliştirmek için ileri düzeyde teknoloji imkanlarından da faydalanılmaktadır. Asıl olan

hedef müşterilerle ilişkileri ve iletişimi bire-bir gerçekleştirerek doğrudan pazarlamaya doğru geçişi hızlandırmaktır. (Demirel,2006)

Bir şirketin her müşterisinden elde ettiği kâr aynı değil. Şirketler bazı müşterilerinden kâr ederken, bazılarında neredeyse hiç kâr etmemekte ve bazılarında da aslında zarar etmekte. Müşterilerin şirket için kârlılıklarını göz önüne almadan tüm müşterilerini bir sadakat programı ile tutmaya çalışan bir şirket aslında neredeyse hiç kâr etmediği veya zarar ettiği müşterilerden bir kısmı ile çalışmayı bıraksa, toplam kârlılığını arttırabilir. Bu yaklaşımın temel zorluğu her müşterinin şirket için değerinin bilinmesinde yatıyor. Bu bilgiyi verecek sistemler olmadan müşteri sadakati programlarının uygulamaya konması beklenen katkıyı sağlayamayacak. (http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3227)

2.6.5.İlişki Programları

2.6.5.1.Müşteri Hizmeti

Müşteriye hizmette ölçü, müşteri beklentileridir. Beklentilere uygun bir hizmet fonksiyonunda aşağıdaki unsurlar bulunur: (Dotchin,Oakland, 1994)

Güven: Müşteriye sağlanan fiziksel güvenin yanı sıra kişisel güvenin desâğlanmasıdır.

Davranış: Müşteriyi hoş görmek, tutum ve davranışlarıyla kırııcı olmamak ve müşteriye her koşulda iyi davranmayı kendine ilke edinmek.

Tutum: Müşteriye karşı nazik ve genel kabul görmüş sosyal davranış kuralları içerisinde olmak.

Alt Yapı Olanakları: Müşteriye uygun hizmet sunumunda etkili olabilecek alt yapı olanaklarının geliştirilmesidir. Müşteriye kolaylık sağlayacak fiziksel koşulların (ısı, ışık, ses, temizlik gibi) en iyi şekilde tasarlanmasıdır.

Bütünlük: Müşterilerin hizmetin tamamından yararlanabilmeleri için gerekli desteğin ve yardımın sağlanmasıdır.

2.6.5.2.Sadakat Programları

Müşteri sadakati, bir işletmenin ürün veya hizmetlerini gelecekte tekrar satın alınması veya o işletmenin müşterisi olmakla aynı ürün ve hizmet markalarını hiçbir etki altına kalmadan rahatça tekrar alınması ve müşteri sürekliliğinin sağlanmasıdır. (Oliver,1999)

Sadakat programları ise müşterilerin ürün veya hizmeti tekrar satın almak için uygulanan teşvik programlarıdır. Bu programların başlıca amacı, herbir müşterinin ortalama harcama davranışını ve sadakatini arttırmaktır. (Demirel, 2006)

Loyalty Myths kitabı müşteri sadakati konusunda yanlış bilinenleri açıklamakla kalmıyor, müşteri sadakati konusundaki doğruları da sıralıyor. Müşterileri elde tutmak için çalışmalar yapmaya başlamadan önce doğru müşterilerin nasıl seçileceğini belirleyin. Müşteri sadakati programlarının uygulanması zaman alır. Bunun için iyi planlama yapmak ve sabırlı olmak şarttır. Müşterilerin “cüzdan payı”na odaklanın. Müşterileriniz aynı zamanda benzer birçok firmanın da müşterisidir. Sizin cüzdan payınız düşükse, bu payı arttırmanın yollarını arayın. Sadakat programları hem müşteriler, hem de şirketler için yararlı olmalı. Bunları tasarlarken sadece şirketi düşünmeyin. Sadakatin kârlılığa etkisini anlamak zor olabilir. Sizin endüstrinizde müşterilerin nasıl tepki verdiğini anlamaya çalışın. Sadık ve memnun çalışanlar fark yaratabilir. Öte yandan müşteri memnuniyeti çalışan memnuniyeti olmadan da olabilmekte. Marka imajı ve müşteri sadakati birbirinden bağımsız değildir. Bunların beraber yönetilmesi gerekir. http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3227

2.6.5.3.Ödül Programları

Müşterilerin öğrenme ve davranış değişikliklerinde ödül programlarının rolü oldukça önemlidir. Ayrıca ödüllendirme programları müşterileri tutmada ve tutundurma maliyetlerinin azaltılmasında etkili olmaktadır. Çünkü ödül programları müşterilerin onore edilmesinde daha etkili olmaktadır. Duygusal olarak kazanılan her müşteri, diğer

unsurlarla (reklam, kupon dağıtımı, broşür vb...) etkilenen müşterilerden daha sadıktırlar. Ödül programları müşterilerin işletmeler tarafından değerlerinin anlaşıldığının bir göstergesi de olmaktadır.(Demirel, 2006)

Kale Seramik, çok sayıda ana bayisindeki tüm satış temsilcileri için ortak kurum kültürü yaratmak, aidiyat duygusunu geliştirmek, satış performanslarını takip edip artırmak amacıyla, sektöründe bir ilk olan KaleWorks projesini hayata geçirmeye karar verdi. Satış temsilcilerini daha yakından tanımak, onların ürünler hakkında güncel ve doğru bilgi sahibi olmalarını sağlamak, Kale Seramik tarafından düzenlenen kampanyalardan zamanında haberdar olup, stratejik satış performanslarını artırmak için sektöründe ilk defa hayata geçirilen proje Microsoft Dynamics CRM üzerine inşa edildi. satış klubünün ön yüzü olarak bir portal kullanılmasına karar verildi. Portalden alınacak satış temsilci profili, her türlü satış aktivitesi, iş akışları tasarım ve denetimi, ödül puan toplama ve ödül programını yürütmek için ise Microsoft Dynamics CRM alt yapısı uygun görüldü. Sadece satış temsilcilerinin girebildiği KaleWorks adı ile geliştirilen portal uygulaması her kullanıcının kendisine ait profil bilgilerini girmesine, temsilcilerin birbirleri ile iletişime geçebilmesine, anlık mesajlaşma(chat) fonksiyonları ile hızlı bilgi edinmelerine, performans ve gerçekleştirdiklikleri aktivite ve satışları kaydetmesine yarayan teknoloji hizmetini sundu. Satış temsilcilerinin belli hedef ve davranış biçimlerine yöneltmek için ödül programı devreye alındı. Portali etkin kullanmak, online eğitimleri almak, değerlendirme sınavlarına girmek, diğer satış temsilcileri ile birlikte düzenlenen etkinliklere katılmak, mesaj panosunu kullanmak vb. davranışlar için farklı puanlar belirlenerek, satış temsilcilerinin istenen her davranış biçimini gerçekleştirdiklerinde puan kazanmaları sağlandı. Microsoft Dynamics CRM’de saklanan puanlar ile istedikleri hediye seçebilecekleri hediye kataloğu oluşturuldu. Ayrıca satış temsilcilerinin güncel bilgileri içeren dokümanları okumaları karşılığında da puan kazanarak, seçebilecekleri hediye seviyesini yükseltme şansı verildi. Böylece ürün tanıtımları, kampanyalar, pazara verilmek istenen mesajlar konusunda, satış temsilcilerinin sürekli güncel kalması teşvik edildi. Günlük portalden ilan edilen duyurular ile, belli ürünlerde yapılacak ilk satışlara sürpriz hediyelerde verilmekte. Böylece satış temsilcilerinin belli amaçlara çabuk odaklanmaları sağlanabilmekte. Ayrıca bu sürpriz kampanyaları öğrenmek için güne portale girerek

başlayan temsilciler, güncellenen bilgilerden de hemen haberdar olmaktadır. Aynı şekilde bu portalden açıklanan ayın satış elemanları da bireysel motivasyonu sağladığı gibi, satış temsilcilerinin birbirlerini tanınması açısından da faydalı olmaktadır. (<http://www.microsoft.com/turkiye/casestudies/dynamics/kaleseramik.mspix>)

2.6.5.4. Kişiselleştirme

Kişiselleştirme, herbir müşterinin istek ve ihtiyaçlarının en iyi karşılanması için ürün veya hizmetlerin kişiye özel kılınmasıdır. (Demirel, 2006)

İşletmeler kişiselleştirme stratejisi izlerken aşağıdaki hususları göz önüne almalıdır: (Newel, 2004)

- Müşteri nedenleri için kişiselleştirin: Eğer firmanızın ürün ya da hizmeti müşteriniz için daha kullanışlı hale getirilecekse kişiselleştirmelisiniz.
- Teknolojisi ile ilgisi yoktur. Teknoloji kişiselleştirme çabaları için ne başlama yeridir ne de en önemli başarı unsurudur.
- Bu bir şirket kültürü değişimidir. Kültürünüzün özünde kimin olduğunu açıkça belirleyerek kişiselleştirmenizi yapınız. Kişiselleştirme ilave edilecek birşey değildir. Başarılı olmak için, kişiselleştirme işinizin her yönünün temel parçası olmalıdır.
- Hazırlanma zor ve gereklidir. Müşterilerinizi anlayın, iş süreçlerinizi üzgeçten geçirin ve çalışanlarınızı hazırlayın.
- Kişiselleştirmeden önce inceleyin: Kişiselleştirme stratejisine başlamadan önce müşterilerinizi anlamanız gerekir.
- İnsanlarla ilgilidir. Kişiselleştirme tamamen insanla ilgilidir. Tamamen kişisel olmak için bir sesle kişisel bir dil kullanmalısınız. Her müşteri etkileşiminde müşterinize birey olarak davranın.
- Fazlası fazladır. Müşterileriniz için hangi düzeyin doğru olduğunu bulun. Fazlası her zaman iyi değildir.

- En önemlisi gizlilik. Kişiselleştirme stratejiniz ne olursa olsun, müşteri gizliliği ve güvenliğinden ödün vermeyiniz.
- Müşteri bilgisi nakittir. Müşterileriniz hakkındaki bilgilere paraymış gibi davranın. Müşteri verilerini her incelediğiniz firmanız için değer yaratır.
- Başarıyı ölçün. Pazarlama kampanyalarının getirilerini ölçmenin pek çok yolu vardır; toplam ciro, karın artması, müşterilerin yaşam boyu değerinin artması, çoklu ürün satış sayısının artması ve müşteri etkileşimlerinin sıklığının artması gibi ölçülebilen hususlardır.

2.6.5.5. Bağlılığın Kurulması

Ürün ve hizmetle ilgili bilgilerin artırılması ve müşterilerle işletme arasındaki ilişkilerin oluşturulması için müşteriyle anlamlı bir bağın kurulması gerekir. Amaç, bir ürün veya hizmetle ilgili müşterilere gereken bilginin sağlanması ve onların satın alma sıklığını geliştirmektir. (Demirel, 2006)

2.6.6. Gizli Konular

İşletmeler günümüzde müşteriler hakkında topladıkları kişisel bilgilere daha fazla önem vermektedirler. Herhangi bir işletmenin bireysel müşteriler hakkında topladığı bilginin depolanması, paylaşılması, kullanılması sırasında bilgilerin mahremiyetine dikkat edilmelidir. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nde müşteriler hakkında toplanan bilgilerin açığa çıkarılması durumunda müşteriler arasında endişeler artmaktadır. Bu nedenle bu tür bilgilerin özenle kullanılması gerekir. Müşterilerle ilişkilerin kurulması için potansiyel müşteriler ve işletme arasındaki bilginin güvenli bir şekilde serbest uygulamadaki başarıyı arttıracaktır. (Fletcher, 2003)

2.6.7. Ölçüm

Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin bir işletmede uygulama sonuçlarını belirlemek çok önemlidir. Çünkü uygulamanın ne düzeyde gerçekleştiği veya uygulama sırasında hangi aşamada hangi tür problemin ortaya çıktığını açığa çıkarmamızı sağlar. Ölçüm, müşteri tutma maliyetleri, müşteri elde etme maliyetleri, müşterilerin satın alma

oranları, marka bağlılığı ve müşteri sadakati gibi kriterle gerçekleştirilir. (Demirel, 2006)

2.7.MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ'NDE BAŞARI VE BAŞARISIZLIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

2.7.1.Müşteri İlişkileri Yönetiminde Başarıyı Etkileyen Faktörler

Başarılı CRM Projesi, en azından aşağıdaki özellikleri taşımalıdır: (Gel, 2002)

- CRM'in ta kendisi diye pozisyonlandırılmaya çalışılan tüm bileşenlerin doğru ve ihtiyaç sahibine özgü bir birleşim'i: Bu işe ciddi olarak yaklaşan ve büyük beklentilerle yola çıkan her kuruluş, hedef ve stratejilerini belirledikten sonra kendi CRM yolculuğunu muhtemelen kendisi belirleyecektir. Önemli olan, eldeki olanakları, ihtiyaçları, hedefleri, stratejileri doğru tespit etmek,işe bileşen tarafından değil, varılmak istenen nokta tarafından yaklaşmaktır.Kurumların vizyonunu destekleyen bir misyon, misyonu destekleyen bir veya birden fazla hedef, hedefe varmayı sağlayan stratejiler, stratejileri destekleyen taktik planlar mevcuttur. Taktik planların altında ise, bu planın başarılı bir şekilde icra edilmesini sağlayacak olan ve artık daha küçük bir parçaya bölünmemesi gereken adımlar olmalıdır.

- İş hedeflerine yönelik yaklaşım: CRM projelerinde atlanmaması gereken önemli bir kontrol noktası, bu işe girilmesi ve sürdürülmesi aşamasındaki motive edici faktörün nerede olduğunun unutulmamasıdır. Bu faktör, daima rekabetten kaynaklanan satış ve pazarlama kaygısı olmalıdır.

- Minimum teknoloji odaklı yaklaşım: CRM bir teknoloji ürünü zannedilmemelir.

- Intelligence (İstihbarat)-Focused strateji: Müşteri davranışlarının analizi niçin yapılmaktadır. Müşteri davranışlarının analizi ile müşterilerin, şirket tarafından sunulan ürün ve hizmetleri satın alma alışkanlıklarında bahsedilmektedir.

- Hissedar düzeyinde katılım: CRM Projeleri büyük teknolojik yatırımlar gerektirmektedir. CRM projelerinden beklentilerin tüm kuruluş çapında netlik kazanması ve bunun mutlak bir üst düzey onayından geçmesi şarttır. CRM Projelerinden beklentiler uzun dönemlidir. Bu işi hakkıyla yapmak isteyen şirketlerde, kısa dönemli sonuçlar beklenmemeli, bu yola sapma eğilimi olan yöneticilerin davranışları dikkatle kontrol edilmelidir. Bu işe girilmesi için ise, beklentilerin uzun vadeli olduğunu hissedarların da bilmesi ve benimsemesi gereklidir. Kurumda her düzeyde çalışan kişilerin, şirketler tarafından sunulan cazip grafiklere ve demolara kanma etkeni çok önemlidir. Bunu engellemek için de, bu tuzağa en başta, en üst düzeyde (hissedar düzeyinde) düşünülmesi gerekmektedir.

- Şirket içindeki en değerli kaynakların bu işe ayrılması: Her kuruluş, CRM modelini kendisi çizecek, bu konuda dışarıdan sadece profesyonel yardım alacaktır. Bu işi bir teknoloji projesi olarak görmek, düşünülebilecek en büyük yanıltır.

- Doğru iş ortakları: CRM projelerinde, muhtemelen tipik bir yönetim danışmanlığı projesinden çok daha detay düzeyde sırlar paylaşılacaktır. İşin doğası gereği, CRM projesinin sahibi olan şirket, birçok kaynağını ve detay düzeyde bilgisini satıcı firmalara açmak zorunda kalacaktır. Bu nedenle, bu kişi ve kurumların doğru seçimi son derece önemlidir.

- Uzun dönemli beklentiler: CRM'in en önemli kısmı olan veriambarı projelerinin bile en az iki yılda sahibine bir geri dönüş sağlamaya başladığı düşünülürse, CRM kavramını tam anlamıyla uygulamayı planlayan bir kuruluşta kısa dönemde bir sonuç beklemenin anlamsızlığı ortaya çıkar.

- Geri dönüş hesabının yapılmış olması: CRM işlerine yapılan yatırımın geri dönüşü, müşterilere yapılan satışlara olan pozitif katkı ile ölçülmelidir. Bu katkının hangi maliyetlerle gerçekleştiği, ROI (Return on Investment) denilen başarı kriterinin

esasını teşkil eder. Başarılı bir CRM projesinde geri dönüş hesabının yapılmış ve en üst düzeyde kabul görmüş, üzerinde mutabık kalınmış olması gerekmektedir.

- Sorun çözme amaçlı değil: Dünya üzerinde, operasyonel olarak verimsiz, başarısız ve karsız olan şirketlerin CRM projeleri uygulayarak karlı ve verimli hale geçtikleri görülmüş değildir.

2.7.2.Müşteri İlişkileri Yönetiminde Başarısızlığı Etkileyen Faktörler

2004 yılı başlarında önde gelen uluslararası pazarlama danışmanı Frederick Newell İstanbul'da, kitabı ile aynı ismi taşıyan “CRM Neden Başarılı Olmuyor?” başlıklı semineri bir anlamda iyi ve somut bir cevap olmakta. Frederic Newell in seminerinde belirttiği gibi, sorulması gereken soru “Başarılı Olmayan Nedir?” CRM mi yoksa CRM'e yaklaşımımız, olmayan veya yanlış olan strateji ve planlama veya uygulamada yapılan hatalar mı? CRM-Forum'un bir çalışmasına göre en fazla CRM başarısızlığının nedeni, CRM'i anlama eksikliği, kötü planlama, CRM beceri eksikliği, şirket politikaları, organizasyonel değişim gibi faktörlerdir. Yazılım sorunları ve bütçe gibi konular %2-4'lerde kalmıştır. Taleplerimizi karşılayacak bir çözüm yolu olarak gördüğümüz CRM'i doğru algıladığımızdan emin olmalıyız. Ancak bu şekilde uygulamaya geçerken doğru adımları atabiliriz. Büyük lokmayı bir anda yutmaya çalışmak yerine, küçük adımlar ile başlayıp, müşterilerimizin bizi olmak istediğimiz yere getirmesine izin verelim. (<http://www.trisad.org/kutuphane.php?yol=pazarlama/crm/verimlilikinizcrmden.htm&PHPSESSID=c2fba855084f42890b1ac06612046>)

2.8.MÜŞTERİ BİLGİLERİNİN HUKUKİ BOYUTU

TCK'da kişisel verilerin bir tanımı yapılmamıştır. Ancak “Kisisel Verilerin Korunması Kanunu” tasarısında kişisel veri: “belirli veya kimliği belirlenebilir gerçek ve tüzel kişilere ilişkin bütün bilgiler” biçiminde tanımlanmıştır. Bu tanımdan da anlaşıldığı üzere, müşterilerin ad ve soyadları, iletişim bilgileri gibi demografik bilgiler ve müşterilerin alışkanlıklarına, yaşam biçimlerine veya tüketim tarzlarına ilişkin tüm bilgiler hukuken

kisisel veridir. Bu bilgiler müsterinin sirkete açıkça verecegi bilgiler olabilecegi gibi, vermis oldugu siparislerden, yaptigi alisverislerden ve hatta internet sitelerindeki davranislarindan yola çıkılarak elde edilecek her türlü bilgi de olabilir. Bu kapsamda “veri madenciligi” ile elde edilen bilgilerin de kisisel veri olarak kabul edilmesi gerektiği akıldan çıkarılmamalıdır. (http://www.cio-club.net/Makaleler/PDF/Hukukcu_Gozuyle_Nisan.pdf)

3.BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ AÇISINDAN DAĞITIM KANALINDA MÜŞTERİ ODAKLILIK ÜZERİNE OTOMOTİV SANAYİİ'NDE UYGULAMA

3.1.ANA FİRMANIN FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR HAKKINDA BİLGİ

Motorlu karayolu taşıtları, bir yanmalı veya patlamalı motorla tahrik edilen, yük veya yolcu taşımak ve karayolu trafiğinde seyretmek üzere belirli teknik mevzuata göre üretilmiş bulunan dört veya daha fazla lastik tekerlekli taşıt araçlarıdır. Bu araçları üreten sanayi “Otomotiv Ana Sanayi” olarak adlandırılmaktadır.

Otomotiv sanayi, “Otomotiv Ana Sanayi” ve “Otomotiv Yan Sanayi” alt sektörlerinin tümünü kapsamaktadır.

Otomotiv ana sanayi grubu içerisinde değerlendirilen başlıca ürünler şunlardır:

- Binek otomobiller,
- Otobüsler,
- Midibüs ve minibüsler,
- Kamyon, kamyonet ve traktörler.

Karayolu taşıtları dışında kalan hava, deniz ve demiryolu taşıtları, iki tekerlekli taşıtlar ile iş makineleri ve bunların aksam ve parçaları ise diğer taşıt araçları olarak sınıflandırılmaktadır.

3.1.1. Dünya Otomotiv Pazarı

Küresel krizin etkisini artırmasına bağlı olarak 2009 yılı da dünya otomotiv talebinin daraldığı bir yıl olmuştur. Toplam Pazar %5 oranında azalarak 65.4 milyon adede gerilemiştir. Ülkemizde de olduğu gibi dünya pazarında en büyük düşüş %21 ile ağır ticari araç pazarında gerçekleşmiştir. Otomobil pazarı 2009 yılında %5 zalarak 53.5 milyon adede gerilemiş, hafif ticari araç pazarı ise %1 oranında artarak 9.8 milyon adet olmuştur.

2009 yılında bir önceki yıla göre, toplam motorlu araç pazarında en keskin daralma %43 ile Doğu Avrupa'da gerçekleşmiştir. Toplam pazar K.Amerika'da %22, Batı Avrupa'da ise %4 daralmıştır.

Tablo 3

Bölgeler ve Ülkeler Bazında Dünya Motorlu Araç Pazarı 2008-2009

Bölgeler ve Ülkeler Bazında Dünya Motorlu Araç Pazarı 2008/2009

Bölgeler		2008	2009	Değişim (2008/2009)		Ülkeler	2008	2009	Değişim (2008/2009)
K. Amerika	Otomobil	14.720	11.565	-21	ABD	Otomobil	12.231	9.490	-22
	Hafif Ticari Araç	1.180	913	-21		Hafif Ticari Araç	998	771	-23
	Ağır Ticari Araç	388	242	-38		Ağır Ticari Araç	313	202	-35
	Toplam	16.268	12.720	-22		Toplam	13.542	10.463	-23
Mercosur	Otomobil	2.879	2.903	8	Brezilya	Otomobil	2.228	2.531	14
	Hafif Ticari Araç	830	842	2		Hafif Ticari Araç	498	541	9
	Ağır Ticari Araç	170	117	-31		Ağır Ticari Araç	145	105	-28
	Toplam	3.479	3.662	5		Toplam	2.867	3.177	11
Batı Avrupa	Otomobil	13.582	13.556	0	Rusya	Otomobil	2.708	1.340	-51
	Hafif Ticari Araç	1.817	1.314	-28		Hafif Ticari Araç	217	104	-52
	Ağır Ticari Araç	370	217	-41		Ağır Ticari Araç	138	53	-62
	Toplam	15.749	15.086	-4		Toplam	3.063	1.497	-51
Doğu Avrupa	Otomobil	4.952	2.826	-43	Hindistan	Otomobil	1.438	1.867	16
	Hafif Ticari Araç	894	420	-39		Hafif Ticari Araç	311	379	22
	Ağır Ticari Araç	270	132	-51		Ağır Ticari Araç	304	247	-19
	Toplam	5.916	3.378	-43		Toplam	2.051	2.293	12
Asya/Pasifik	Otomobil	14.077	16.799	19	Japonya	Otomobil	4.203	3.908	-7
	Hafif Ticari Araç	4.811	5.827	26		Hafif Ticari Araç	775	643	-17
	Ağır Ticari Araç	1.425	1.352	-5		Ağır Ticari Araç	81	48	-43
	Toplam	20.113	23.978	19		Toplam	5.059	4.597	-9
Diğerleri	Otomobil	6.107	5.870	-4	Çin	Otomobil	5.934	8.531	44
	Hafif Ticari Araç	827	888	17		Hafif Ticari Araç	2.833	4.221	49
	Ağır Ticari Araç	87	73	-16		Ağır Ticari Araç	871	928	7
	Toplam	7.021	6.629	-6		Toplam	9.638	13.680	42
Dünya	Otomobil	56.097	53.518	-5	G.Kore	Otomobil	1.041	1.246	20
	Hafif Ticari Araç	9.739	9.802	1		Hafif Ticari Araç	137	151	10
	Ağır Ticari Araç	2.710	2.133	-21		Ağır Ticari Araç	24	21	-13
	Toplam	68.546	65.453	-5		Toplam	1.202	1.418	18
					BRIC	Otomobil	12.304	14.069	14
						Hafif Ticari Araç	3.857	5.245	36
						Ağır Ticari Araç	1.458	1.333	-9
						Toplam	17.619	20.647	17

Kaynak:Kurum Faaliyet Raporu

2009 yılı dünya toplam motorlu araç üretimi, 2008 yılına göre %13 oranında azalarak 61 milyon adede gerilemiştir. Toplam araç üretimi Batı Avrupa'da 2008 yılına göre %19 oranında azalarak 12.2 milyon adet olmuş ve Batı Avrupa'nın dünya otomotiv üretimindeki payı 2009 yılında %20 düzeyinde gerçekleşmiştir.

2009 yılında K.Amerika bölgesinde toplam motorlu araç üretimi %32, Mercosur bölgesinde %3 oranında azalmıştır. Doğu Avrupa bölgesindeki üretim %28 düşüş ile 5 milyon adede gerilemiş, Asya-Pasifik bölgesinde ise %1 azalış ile 31 milyon adet düzeyine ulaşmıştır. 2009 yılında, Japonya'nın üretimi %31 oranında azalırken, Çin'in üretimi %48, Hindistan'ın üretimi se %13 oranında artmıştır. Bu bölge, toplam dünya üretimi içinde aldığı %41'lik payı ile ilk sırada yer almaktadır.

2009 yılında bir önceki yıla göre, otomobil üretimi %10 azalarak 47.2 milyon adede gerilemiştir. Asya-Pasifik bölgesi 24.7 milyon adetlik otomobil üretimi ile dünya otomobil üretiminden %52 pay almıştır. Bu bölgede yer alan Japonya'da otomobil üretimindeki düşüş %31 iken, Çin'de otomobil üretimi %54, Hindistan'da ise %17 oranında artmıştır.

Tablo 4

Bölgesel ve Ülkeler Bazında Dünya Motorlu Araç Üretim Adetleri 2008-2009

Bölgesel ve Ülkeler Bazında Dünya Motorlu Araç Üretim Adetleri 2008/2009

Bölgeler		2008	2009	Değişim (2009/2008)		Ülkeler	2008	2009	Değişim (2009/2008)
K. Amerika	Otomobil	6.189	4.011	-35	ABD	Otomobil	3.777	2.249	-40
	Hafif Ticari Araç	6.390	4.528	-29		Hafif Ticari Araç	4.671	3.314	-29
	Ağır Ticari Araç	364	219	-40		Ağır Ticari Araç	246	149	-39
	Toplam	12.943	8.758	-32		Toplam	8.694	5.712	-34
Mercosur	Otomobil	2.945	2.957	0	Brezilya	Otomobil	2.546	2.577	1
	Hafif Ticari Araç	648	578	-11		Hafif Ticari Araç	459	448	-2
	Ağır Ticari Araç	220	162	-26		Ağır Ticari Araç	211	158	-25
	Toplam	3.813	3.697	-3		Toplam	3.216	3.183	-1
Batı Avrupa	Otomobil	12.849	11.034	-14	Rusya	Otomobil	1.469	596	-59
	Hafif Ticari Araç	1.632	935	-43		Hafif Ticari Araç	193	73	-62
	Ağır Ticari Araç	653	269	-59		Ağır Ticari Araç	128	54	-58
	Toplam	15.134	12.238	-19		Toplam	1.790	723	-60
Doğu Avrupa	Otomobil	5.532	4.157	-25	Hindistan	Otomobil	1.846	2.166	17
	Hafif Ticari Araç	812	510	-37		Hafif Ticari Araç	240	269	12
	Ağır Ticari Araç	253	96	-62		Ağır Ticari Araç	247	197	-20
	Toplam	6.597	4.763	-28		Toplam	2.333	2.632	13
Asya/Pasifik	Otomobil	24.767	24.771	0	Japonya	Otomobil	9.928	6.862	-31
	Hafif Ticari Araç	4.011	3.744	-7		Hafif Ticari Araç	901	691	-23
	Ağır Ticari Araç	2.507	2.540	1		Ağır Ticari Araç	747	361	-49
	Toplam	31.285	31.055	-1		Toplam	11.576	7.934	-31
Diğerleri	Otomobil	500	356	-29	Çin	Otomobil	6.738	10.384	54
	Hafif Ticari Araç	220	150	-32		Hafif Ticari Araç	1.217	1.574	29
	Ağır Ticari Araç	68	48	-29		Ağır Ticari Araç	1.345	1.833	36
	Toplam	788	554	-30		Toplam	9.300	13.791	48
Dünya	Otomobil	52.782	47.286	-10	G.Kore	Otomobil	3.450	3.158	-8
	Hafif Ticari Araç	13.713	10.445	-24		Hafif Ticari Araç	332	315	-5
	Ağır Ticari Araç	4.065	3.334	-18		Ağır Ticari Araç	44	39	-11
	Toplam	70.560	61.065	-13		Toplam	3.826	3.512	-8
					BRIC	Otomobil	12.599	15.723	25
						Hafif Ticari Araç	2.109	2.364	12
						Ağır Ticari Araç	1.931	2.242	16
						Toplam	16.639	20.329	22

Kaynak: Kurum Faaliyet Raporu

3.1.2. Türkiye Otomotiv Pazarı

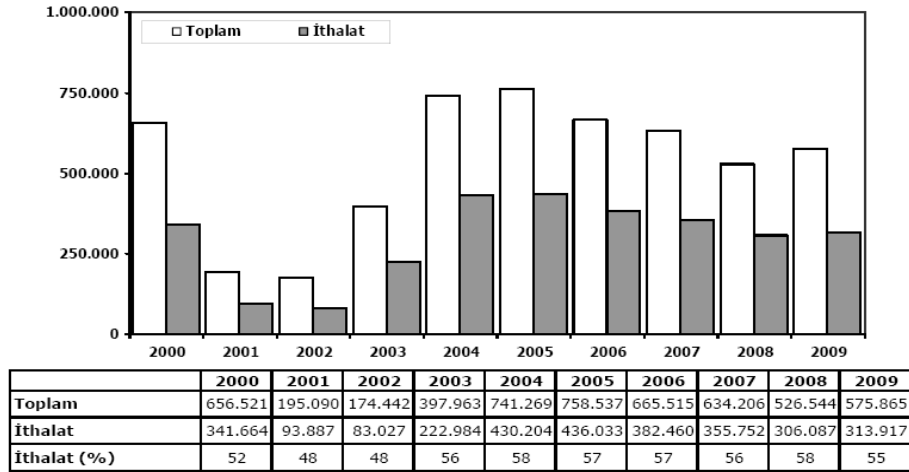
2009 yılı toplam otomotiv pazarı ağırlıklı olarak ÖTV indiriminin bazı ürünler üzerindeki talebi destekleyen etkisi ile 2008 yılına göre %9.4 artarak 576 bin adet düzeyinde gerçekleşmiştir.

Euro'nun 2009 yılında enflasyon değerinin üzerinde gerçekleşmesi, 2008 yılında %58 olan ithalatın pazar payının %55 oranına gerilemesinde etkili olmuştur.

ÖTV indiriminin olumlu etkisi sonucunda 2009 yılında, bir önceki yıla göre otomobil pazarı %20.9 oranında artmış ve 370 bin adet düzeyine yükselmiştir.

Tablo 5
Toplam Pazar (Otomobil+Araç)

Toplam Pazar (Otomobil+Ticari Araç)



Kaynak:Kurum Faaliyet Raporu

2009 yılı itibarıyla ticari araç pazarında %6.6 düzeyinde bir azalma olmuş ve pazar 206 bin adet düzeyinde kapanmıştır. 2009 yılı hafif ticari araç pazarı 2008 yılı düzeyinde gerçekleşirken, ağır ticari araç pazarı %42.3 oranında azalmıştır. 2009 yılında orta ticari araç pazarı 2008 yılına göre %30 oranında azalırken, önemli daralma %42 ile ağır ticari araç pazarında yaşanmıştır.

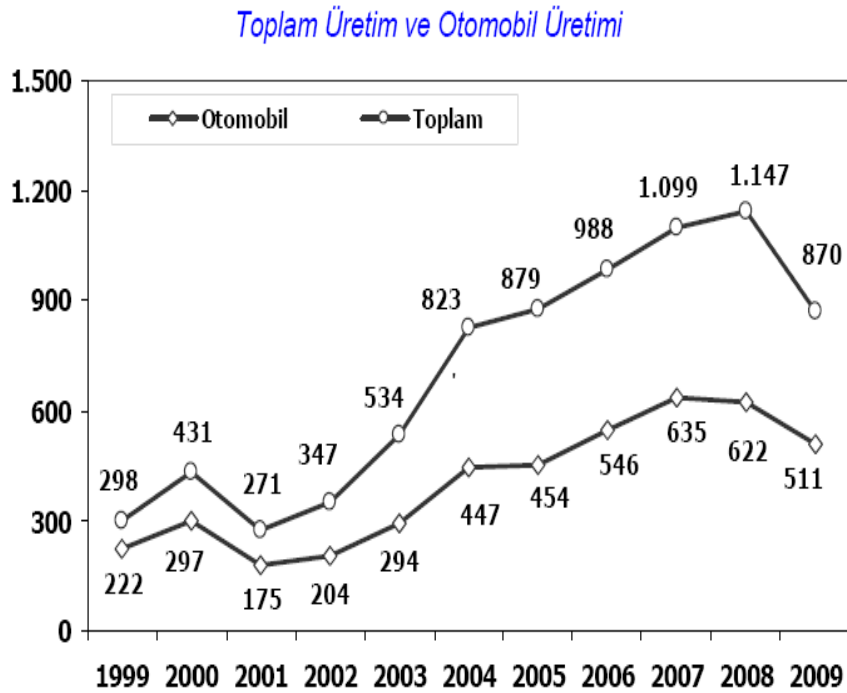
İç pazardaki talep azalmasına ek olarak, ihracattaki keskin daralma 2009 yılında devam etmiştir. Bu durum, toplam araç üretiminin %24, otomobil üretiminin ise

%18 oranında azalmasına neden olmuştur. 2009 yılında toplam üretim 870 bin adede gerilemiş, otomobil üretimi ise 511 bin adet olmuştur.

2009 yılında üretim, küçük kamyonunda %89, midibüste %75, büyük kamyonunda %74, minibüste %44, kamyonette %27 ve otobüste %22 oranında azalmıştır. Traktör üretimi ise %40 azalarak 14.861 adet düzeyinde gerçekleşmiştir

Ağır ticari araç üretimindeki keskin düşüşler 2009 yılında da devam etmiştir. 2009 yılında, ticari araç üretimi 5 yıl geriye giderek, 2004 yılı değerlerinin altında gerçekleşmiştir.

Tablo 6
Toplam Üretim ve Otomobil Üretimi



3.1.3. Türkiye’de Otomotiv İhracatı

Türkiye’nin 2009 yılında toplam taşıt aracı ihracatı %31 oranında azalarak 629 bin adet olmuştur. 2009 yılında, otomobil ihracatı %26 düşüşle 389 bin’e, ticari araç ihracatı %38 azalarak 240 bin’e gerilemiştir. 2008 yılında ihracatın üretim içindeki payı %79 iken, 2009 yılında bu oran %72’ye gerilemiştir.

Tablo 7
Taşıt Araçları İhracatı

Taşıt Araçları İhracatı

SEKTÖR	2007	2008	2009	2009/2008 (%)
OTOMOBİL	504.353	525.301	388.994	-26
TİCARİ ARAÇLAR	316.017	384.969	239.976	-38
* Kamyonet	295.585	366.646	231.260	-37
* Minibüs	2.695	891	1.271	43
* Kamyon	9.398	9.742	1.910	-80
* Midibüs	2.987	2.180	1.065	-51
* Otobüs	5.352	5.510	4.470	-19
TAŞIT ARAÇLARI	820.370	910.270	628.970	-31
TRAKTÖR	9.509	10.493	8.885	-15
TOPLAM	829.879	920.763	637.855	-31

Kaynak: Kurum Faaliyet Raporu

Uludağ ve Orta Anadolu İhracatçılar birliklerinin verilerine göre, 2009 yılında ihracat, 2008 yılına göre %34 azalarak 14.5 milyar \$ düzeyine gerilemiştir. Taşıt aracı ihracatı %35, yan sanayi ihracatı ise %30 oranında azalmıştır.

Tablo 8
Otomotiv Ana ve Yan Sanayi İhracatı

Otomotiv Ana ve Yan Sanayi İhracatı (ABD \$)

SEKTÖR	2006 Toplam	2007 Toplam	2008 Toplam	2009 Toplam	2009/2008 (%)
Toplam Ana Sanayi	9.921.815.775	12.782.627.326	14.886.300.371	9.612.631.033	-35
* Otomobil	5.683.364.186	6.849.650.057	7.505.740.617	6.092.424.656	-19
* Otobüs	724.611.420	1.099.543.073	1.238.342.457	771.886.548	-38
* Diğerleri	3.513.840.169	4.833.434.196	6.142.217.297	2.748.319.829	-55
Toplam Yan Sanayi	4.508.490.757	6.320.762.302	7.015.666.404	4.919.345.973	-30
* Aksam ve Parça	3.668.803.672	5.225.898.830	5.806.202.045	3.939.201.533	-32
* İç ve Dış Lastik	717.230.911	895.748.611	976.029.024	826.346.700	-15
* Akümülatör	50.020.679	102.269.786	127.902.222	83.818.491	-34
* Emniyet Camı	72.435.495	96.845.075	105.533.113	69.979.249	-34
Toplam	14.430.306.532	19.103.389.628	21.901.966.775	14.531.977.006	-34

OSD üyeleri 2009 yılında, 2008 yılına göre %5’lik bir düşüş ile toplam 10.2 milyar \$ ihracat gerçekleştirmiştir. İlk üç sırada, O.Renault, Ford Otosan ve Tofaş firmaları yer almaktadır.

3.1.4. Sektörde Geleceğe İlişkin Beklentiler

Gerek yurt içi, gerek AB pazarında bu yıl ek teşvikler olmayacağı ve iç talep ile ihracatın ancak 2009 düzeyinde seyredeceği, özellikle ticari araçlar ve traktörde durgunluğun da devam edeceği, talebin de %10 azalması beklenmektedir.

Küresel kriz, küresel otomotiv sanayinde bir yeniden yapılanma süreci başlatmıştır. Bu gelişmelerin önümüzdeki dönemlerde Türkiye için de önemli fırsatlar yaratacağı tahmin edilmektedir.

Otomotiv sanayimiz, rakibi olarak değerlendirilen yeni AB üyesi ülkeler ile kıyaslandığında, “yüksek toplam kaliye yönetimi” anlayışı ve “yüksek işgücü verimliliği” ile çok önemli bir avantaja sahip bulunmaktadır.

Bu zor koşullar altında, otomotiv sanayi mevcut strateji ve hedeflerinde bir değişiklik yapmamıştır ve yakın bir gelecekte 2 milyon adet üretim, 1.5 milyon adet ihracat, 50 milyar \$ ihracat geliri ve 600 bin istihdam hedefine ulaşmak için çalışmalarını planlamaktadır.

3.1.5. Türkiye Otomotiv Yan Sanayi

Otomotiv yan sanayi, hem taşıt araçları imalat sanayiinde faaliyet gösteren firmalara hem de parktaki araçların parça yenileme talebine yönelik ana sanayi tarafından belirlenen teknik dokümanlara uygun olarak aksam, parça, modül ve sistem üreten sanayi koludur.

Otomotiv yan sanayi grubu içerisindeki başlıca üretim kalemleri aşağıdaki gibidir;

- Komple motor ve motor parçaları,
- İç ve Dış Lastikler

- Aktarma organları,
- Fren sistemleri ve parçaları,
- Hidrolik ve pnömatik aksamalar,
- Süspansiyon parçaları,
- Emniyet aksamaları,
- Kauçuk ve lastik parçalar
- Şasi aksam ve parçaları,
- Dövme ve döküm parçalar,
- Elektrik ekipmanları ve aydınlatma sistemleri,
- Akümülatörler,
- Oto camları ve bujiler olarak sınıflandırılabilir.

Türkiye’de otomotiv yan sanayi alt kalemlerinin en önemlileri; iç ve dış lastikler, aküler, motor aksam ve parçaları, jantlar ve tekerlek aksamaları, montaj sanayi karoseri aksamı olarak sıralanabilir.

Türkiye’de otomobil yan sanayiinin toplam cirosunun 28 milyar Amerikan Dolar’ı düzeyinde olduğu hesaplanmaktadır. Sektörde faaliyet gösteren ve Otomobil Sanayicileri Derneği’ne kayıtlı olan 240 yan sanayi firması bulunmaktadır. Sektördeki toplam çalışan sayısının ise 260 bin civarında olduğu tahmin edilmektedir.

3.2.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.2.1.Araştırmanın Amacı

Otomotiv sektöründe hem ana üretici firma ve hem de distribütör firmayı tek çatı altında bulunduran bir şirketin dağıtım kanalında müşteri memnuniyetini, müşteri odaklılığını ölçümleyebilmek Müşteri İlişkileri Yönetimi konusundaki durumunu tespit

ederek, kurumun daha iyiye ulaşmasında bilimsel bir yaklaşım getirerek Müşteri İlişkileri Yönetimini geliştirmektedir. Bu çalışma ile hem kurumsal fayda hem de bilimsel sonuçların üretilmesi hedeflenmiştir. Kurum şu anda MIY uygulamasına ilişkin program kullanmamakta, mevcutta kullandığı programlar üzerinden çalışmaktadır. Ancak; mevcutta kullanılan programların müşteri odaklılık konusundaki bir takım yetersizlikleri nedeniyle Bayi Otomasyon Sistemine geçilmesine karar verilmiş, proje olarak baz alınmak suretiyle çalışmalar başlatılmıştır.

Yapılan araştırmada müşteri ilişkileri yönetimi ve müşteri odaklılık üzerine tespitler temel amaçtır ve iç ve dış müşteri mantığından hareket edilerek dağıtım kanalında şirket içi ve dışı müşteri odaklılık CRM çerçevesinde incelenmiştir. Böylece olumlu ve olumsuz kısımlar tespit edilmeye çalışılmıştır.

3.2.2. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi

Araştırma ana kütlesi olarak otomotiv sanayii olarak faaliyet gösteren bir kurum seçilmiştir. Araştırmanın örneklemi kurumun çalışanları ile bayi ve servis ağı oluşturmaktadır. Nihai müşteriler araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Birinci örneklem olarak distribütör (Ana firma) şirket olarak yaklaşık 1,5 yıldır tam anlamıyla faaliyet gösteren firmada CRM uygulamalarının tam olarak yapılmadığı düşüncesiyle müşteri ile ilişki içinde bulunan çalışanlara (Satış, Pazarlama İlişkileri, Satış Sonrası Hizmetler) müşteri odaklılık ve crm uygulamaları üzerine tespitler için anket çalışması ile sorular yöneltilmiştir. Firmanın örgüt olarak MIY'e bakış açısı, müşteri odaklı olup olmadığı, müşteri memnuniyetini prensip edip edinmediği ölçülmeye çalışılmıştır. İkinci örneklem olarak distribütör firmanın bayi ve servislerine satın alma tercihleri, bu satın alma tercihleri arasında ana firmadan memnuniyet derecesi ölçülmeye çalışılarak, iç ve dış müşterilerin bakışı ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Oluşturulan modelde bazı değişkenler daha önce yapılmış araştırmalardan da yararlanılmak suretiyle hazırlanmıştır.

3.2.3. Araştırmadaki Veri Toplama ve Veri Analiz Yöntemleri

Araştırmanın teorik kısmında ikincil veriler, kitap ve süreli yayınlar, veri tabanlarından elde edilen makalelerden faydalanılmıştır. Birincil veri toplama yöntemi olarak

anket yapılmış ve çalışanlar ile görüşülmüştür.

Anket uygulama amacına göre iki yönlü oluşturulmuştur. İki örnekleme farklı anket soruları yöneltilmiş olup, karşılaştırma yapılabilecek, ilişki kurularak değerlendirilebilecek şekilde sorular da oluşturulmuştur.

Distribütör firmanın bayi ve servislerine ilişkin ciro bilgileri kurumdan alınmıştır.

Anketler sonucu elde edilen bulgular SPSS 16.0 istatistik programından yararlanılarak veri analizi yapılmış öncelikle soruların standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Daha sonra ölçeklerin güvenilirlikleri araştırılmıştır. Güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa değerleri incelenmiştir.

3.3. ANKET VERİLERİ VE ÖZET SONUÇLAR

3.3.1. Birinci Örnekleme İlişkin Anket Verileri ve Özet Sonuçlar

Birinci örnekleme Kurumun 3 departmanında çalışan kişilere anket soruları yöneltilmiştir. 26 anket gönderimi yapılmış, geribildirim 22 kişi tarafından yapılmıştır. Çalışmaya % 85 katılım sağlandığı görülmektedir.

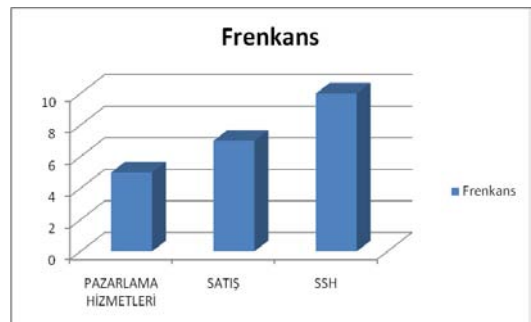
3.3.1.1. Tanımlayıcı Bilgiler

3.3.1.1.1. Distribütör (Ana Firma) Firma Departman Bilgileri

Tablo 9 :Firma Departman Bilgileri

Departman	Frekans	Yüzde
PAZARLAMA HİZMETLERİ	5	22,73
SATIŞ	7	31,82
SSH	10	45,45
TOPLAM	22	100,00

Şekil 12: Firma Departman Bilgileri



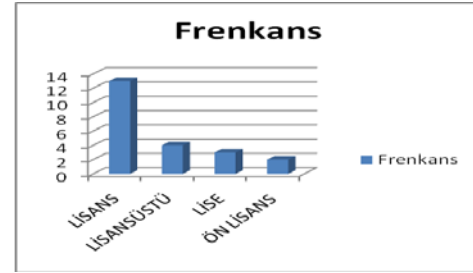
Ankete katılan 22 çalışandan % 22,73'ünü Pazarlama Hizmetleri, % 31,82'sini Satış, % 45,45'ini Satış Sonrası Hizmetler çalışanı oluşturmaktadır.

3.3.1.1.2.Distribütör (Ana Firma) Firma Çalışanlarının Öğrenim Durumu

Tablo 10 Firma Çalışanlarının Öğrenim Durumu

Öğrenim Durumu	Frenkans	Yüzde
LİSANS	13	59,09
LİSANSÜSTÜ	4	18,18
LİSE	3	13,64
ÖN LİSANS	2	9,09
TOPLAM	22	100,00

Şekil 13 Firma Çalışanlarının Öğrenim Durumu



22 Örneklemden % 59,09'unu Lisans mezunu, %18,18'ini Lisansüstü, %13,64'ünü Lise, %9,09'unu ön lisans mezunu oluşturmaktadır.

3.3.1.1.3.Distribütör (Ana Firma) Firma Çalışanlarının Yaş Durumu

Departmanlara göre yaş dağılımı ekteki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 11:Departmanlara Göre Yaş Dağılımı

DEPARTMAN	YAŞ	FREKANS
PAZARLAMA HİZMETLERİ	28	2
PAZARLAMA HİZMETLERİ	33	1
PAZARLAMA HİZMETLERİ	38	1
PAZARLAMA HİZMETLERİ	43	1
SATIŞ	24	1
SATIŞ	30	1
SATIŞ	32	1
SATIŞ	33	1
SATIŞ	34	1
SATIŞ	35	1
SATIŞ	43	1
SSH	28	1
SSH	33	1
SSH	35	1
SSH	38	2
SSH	42	1
SSH	43	1
SSH	46	1
SSH	49	1
SSH	54	1
TOPLAM	741	22

Katılımcıların yaş durumu ektteki tabloda ayrıca gösterilmiştir. Genel Yaş ortalaması 36,6'dır.

Tablo 12
Genel Yaş Durumu

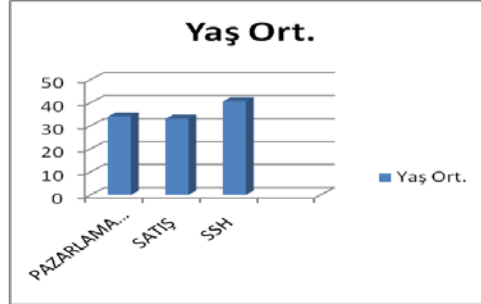
KATILIMCI	YAŞ
ÇALIŞAN 1	32
ÇALIŞAN 2	35
ÇALIŞAN 3	33
ÇALIŞAN 4	46
ÇALIŞAN 5	43
ÇALIŞAN 6	38
ÇALIŞAN 7	49
ÇALIŞAN 8	24
ÇALIŞAN 9	33
ÇALIŞAN 10	35
ÇALIŞAN 11	30
ÇALIŞAN 12	28
ÇALIŞAN 13	33
ÇALIŞAN 14	54
ÇALIŞAN 15	34
ÇALIŞAN 16	28
ÇALIŞAN 17	43
ÇALIŞAN 18	28
ÇALIŞAN 19	43
ÇALIŞAN 20	42
ÇALIŞAN 21	38
ÇALIŞAN 22	38
TOPLAM	807

Katılımcıların genel yaş ortalaması 36,6 iken departmanlar içinde SSH Departmanının 40,6 yaş ortalaması olduğu görülmektedir.

Tablo 13 Dep. Bazında Yaş Ort.

Departman	Yaş Ort.
PAZARLAMA HİZMETLERİ	34
SATIŞ	33
SSH	40,6

Şekil 14 Dep. Bazında Yaş Ort.



3.3.1.1.4.Distribütör (Ana Firma) Firma Çalışanlarının Kurum İçindeki Çalışma Süresi

Departmanlara göre süre dağılımı ekteki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 14

Firma Çalışanlarının Kurum İçindeki Çalışma Süresi

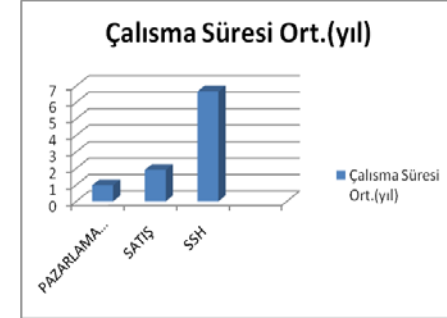
DEPARTMAN	KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİ (YIL)
PAZARLAMA HİZMETLERİ	1,50
PAZARLAMA HİZMETLERİ	1,00
PAZARLAMA HİZMETLERİ	1,00
PAZARLAMA HİZMETLERİ	0,33
PAZARLAMA HİZMETLERİ	1,00
SATIŞ	1,50
SATIŞ	0,25
SATIŞ	1,00
SATIŞ	0,83
SATIŞ	7,00
SATIŞ	1,50
SATIŞ	1,25
SSH	1,08
SSH	0,58
SSH	26,00
SSH	1,00
SSH	11,00
SSH	21,00
SSH	0,75
SSH	0,67
SSH	3,00
SSH	1,50
TOPLAM	84,75

Katılımcıların kurum içindeki çalışma süresi ortalaması 3,85'dir. Birbuçuk yıldır faaliyet gösteren distribütör firma içindeki çalışma süresi ortalamasının yüksek olmasının sebebi, SSH'de çalışan 3 kişinin daha önce üretici firmada da çalışmış olmaları ve deneyimlerini aktarmak üzere yeni kurulan distribütör firmaya geçmiş olmalarıdır. Departmanlara göre çalışma süresine ilişkin ortalamalar ekteki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 15 Dep. Bazında Çalışma Süresi

Departman	Çalışma Süresi Ort.(yıl)
PAZARLAMA HİZMETLERİ	0,97
SATIŞ	1,9
SSH	6,66

Şekil 15 Dep. Bazında Çalışma Süresi



3.3.1.1.5.Distribütör (Ana Firma) Firma Çalışanlarının Tecrübe (Yıl)

Durumu

Departmanlara göre tecrübe (yıl) dağılımı ekteki tabloda gösterilmiştir.

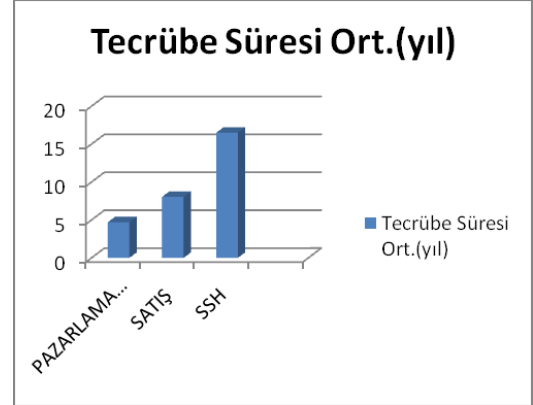
Tablo 16 :Çalışanların Tecrübesi (Yıl)

DEPARTMAN	Tecrübe (YIL)
PAZARLAMA HİZMETLERİ	1,50
PAZARLAMA HİZMETLERİ	1,00
PAZARLAMA HİZMETLERİ	3,00
PAZARLAMA HİZMETLERİ	4,00
PAZARLAMA HİZMETLERİ	14,00
SATIŞ	8,00
SATIŞ	8,00
SATIŞ	5,50
SATIŞ	0,83
SATIŞ	7,00
SATIŞ	12,00
SATIŞ	15,00
SSH	19,00
SSH	12,00
SSH	30,00
SSH	13,00
SSH	5,00
SSH	27,00
SSH	4,00
SSH	15,00
SSH	25,00
SSH	15,00
TOPLAM	244,83

Katılımcıların tecrübe (yıl) ortalaması 11,13'dir. Departmanlara göre tecrübeye (yıl) ilişkin ortalamalar ekteki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 17 Tecrübe Ort

Departman	Tecrübe Süresi Ort.(yıl)
PAZARLAMA HİZMETLERİ	4,7
SATIŞ	8,04
SSH	16,5

Şekil 16 Dep. Bazında Tecrübe

SSH’de çalışanların tecrübe (yıl) ortalamasının daha fazla olduğu görülmektedir.

3.3.1.2.Çalışanların Bağlı Bulundukları Ana Firmaya (Distiribütör) ilişkin Müşteri İlişkileri Yönetimi Değerlendirmeleri

Tablo 18 Kurumda MİY Uygulaması Varlığı

1.1	PAZARLAMA HİZMETLERİ		SATIŞ		SSH		GENEL	
	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Genel Yüzde
Şirketinizde Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması bulunmakta mıdır?								
Evet (3)	1	20	2	28,57	4	40	7	31,82
Kısmen (2)	4	80	5	71,43	5	50	14	63,64
Hayır (1)					1	10	1	4,55
TOPLAM	5	100,00	7	100,00	10	100	22	100,00

Çalışanların % 63,64’ü ana firmada MIY uygulamasının varlığı ile ilgili kısmen yanıtı vermiştir.Bunun sebebi bir takım çalışmalara başlanması ancak tam anlamıyla bir geçiş olmamasına bağlanabilir. %31,82 ‘si ise kurumda MIY uygulaması bulunduğunu ifade etmiştir ki, bu konuda SSH’in oranının daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 19 MİY Eğitimi Alınması ile ilgili Sonuç

1.2	PAZARLAMA HİZMETLERİ		SATIŞ		SSH		GENEL	
	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Genel Yüzde
Müşteri İlişkileri Yönetimi eğitimi aldınız mı?								
Evet (3)	2	40	2	28,57	4	40	8	36,36
Kısmen (2)	1	20	1	14,29		0	2	9,09
Hayır (1)	2	40	4	57,14	6	60	12	54,55
TOPLAM	5	100,00	7	100,00	10	100,00	22	100,00

Çalışanların % 54,55'i müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi almadığını ifade etmiştir. MİY eğitimi almayanların % 50'sini SSH, %33'ünü Satış, %16'sını Pazarlama Hizmetleri çalışanları oluşturmaktadır.

Tablo 20 Farklı Seviyelerde Müşteri Grubuna farklı İlgi Gösterme Durumu

1.3	PAZARLAMA HİZMETLERİ		SATIŞ		SSH		GENEL	
	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Genel Yüzde
İşbiriminiz, farklı karlılık seviyelerindeki müşteri gruplarına optimum seviyede ilgi göstermek üzere yapılanmış mıdır?								
Evet (3)	2	40	1	14,29	2	20	5	22,73
Kısmen (2)	2	40	3	42,86	5	50	10	45,45
Hayır (1)	1	20	3	42,86	3	30	7	31,82
TOPLAM	5	100,00	7	100,00	10	100,00	22	100,00

Çalışanların % 45,45'i işbirimlerinin farklı karlılık seviyelerindeki müşteri gruplarına optimum seviyede ilgi göstermek üzere kısmen yapılandığını, % 31,82'si ise yapılanma olmadığını ifade etmektedir.

Tablo 21 Müşteri Verileri İçin Teknolojilere Yatırım Yapılma Durumu

1.4	PAZARLAMA HİZMETLERİ		SATIŞ		SSH		GENEL	
	Frekan s	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Genel Yüzde
Müşteri verilerini edinme ve yönetmek için ihtiyaç duyulan teknolojilere yatırım yapılmakta mıdır?								
Evet (3)	5	100	4	57,14	5	50	14	63,64
Kısmen (2)		0	3	42,86	3	30	6	27,27
Hayır (1)		0		0,00	2	20	2	9,09
TOPLAM	5	100,00	7	100,00	10	100,00	22	100,00

Çalışanların % 63,64'ü müşteri verilerini edinme ve yönetmek için ihtiyaç duyulan teknolojilere yatırım yapılmakta olduğunu ifade etmektedir. Pazarlama Hizmetleri çalışanlarının tamamı bu soruya evet yanıtını verdiğini görmekteyiz.

Tablo 22 MİY İçin Kurulmuş Özel Teknolojilerin Olma Durumu

1.5	PAZARLAMA HİZMETLERİ		SATIŞ		SSH		GENEL	
	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Genel Yüzde
Müşteri İlişkileri Yönetimi çalışmaları için özel olarak kurulmuş teknolojileriniz mevcut mudur?								
Evet (3)	4	80	3	42,86	2	20	9	40,91
Kısmen (2)	1	20	3	42,86	4	40	8	36,36
Hayır (1)		0	1	14,29	4	40	5	22,73
TOPLAM	5	100,00	7	100,00	10	100,00	22	100,00

Çalışanların %40,91'i müşteri ilişkileri yönetimi çalışmaları için özel olarak kurulmuş teknolojilerin mevcut olduğunu düşünürken, %36,36'sı kısmen mevcut olduğunu, %5'i ise mevcut olmadığını belirtmiştir.

Tablo 23 Aday Müşteriler ile Birebir İlişki Kurmaya Olanak Sağlayan Teknoloji Mevcudiyeti

1.6	PAZARLAMA HİZMETLERİ		SATIŞ		SSH		GENEL	
Aday müşteriler ile birebir ilişki kurmaya olanak sağlayan teknolojileriniz mevcut mudur?	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Genel Yüzde
Evet (3)	4	80	3	42,86	3	30	10	45,45
Kısmen (2)	1	20	3	42,86	2	20	6	27,27
Hayır (1)		0	1	14,29	5	50	6	27,27
TOPLAM	5	100,00	7	100,00	10	100,00	22	100,00

Çalışanların %45,45'i organizasyonda aday müşteriler ile birebir ilişki kurmaya olanak sağlayan teknolojilerin mevcut olduğunu ifade ederken %27,27'si kısmen, %27,27'si de mevcut olmadığını belirtmiştir. Hayır diyenlerin %83'ünü SSH çalışanları oluşturmaktadır.

Tablo 24 Rakiplere kıyasla bilgi teknolojileri kaynaklarının etkililiği

1.7	PAZARLAMA HİZMETLERİ		SATIŞ		SSH		GENEL	
Rakiplerinize kıyasla bilgi teknolojileri kaynaklarınız daha etkili olabiliyor mu?	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Genel Yüzde
Evet (3)	1	20		0,00	1	10	2	9,09
Kısmen (2)		0	2	28,57	3	30	5	22,73
Hayır (1)	4	80	5	71,43	5	50	14	63,64
Cevapsız					1	10	1	4,55
TOPLAM	5	100,00	7	100,00	10	100,00	22	100,00

Çalışanların %63,64'ü organizasyonun bilgi teknoloji kaynaklarının rakiplerine kıyasla daha etkili olamadığını belirtmiştir.

Tablo 25 Müşterilerin Kurum ile Kolay İletişim Kurma Durumu

1.8	PAZARLAMA HİZMETLERİ		SATIŞ		SSH		GENEL	
Müşterileriniz düzenli olarak kuruluşunuzun her bölümüyle kolayca iletişim kurabiliyorlar mı?	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Genel Yüzde
Evet (3)	1	20	1	14,29	5	50	7	31,82
Kısmen (2)	4	80	3	42,86	5	50	12	54,55
Hayır (1)		0	3	42,86		0	3	13,64
TOPLAM	5	100,00	7	100,00	10	100,00	22	100,00

Çalışanların %54,55'i müşterilerin düzenli olarak kuruluşun her bölümüyle kolayca iletişim kurabilmeleri durumunu kısmen olarak yanıtladıkları görülmektedir. Detayda bakıldığında SSH dışında diğer departmanların müşterilerin her bölümle yeterli şekilde iletişim kuramadıkları söylenebilir.

Tablo 26 Müşterilerim Çalışanlarca Teşvik Edilme Durumu

1.9	PAZARLAMA HİZMETLERİ		SATIŞ		SSH		GENEL	
Müşterilerinizi gelişmelere ilişkin yorumlarda ve önerilerde bulunmaları için teşvik ediyor musunuz?	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Genel Yüzde
Evet (3)	1	20	6	85,71	4	40	11	50,00
Kısmen (2)	3	60	1	14,29	6	60	10	45,45
Hayır (1)	1	20		0,00		0	1	4,55
TOPLAM	5	100,00	7	100,00	10	100,00	22	100,00

Çalışanların %50'si müşterilerin gelişmelere ilişkin yorumlarda ve önerilerde bulunmaları için teşvik edildiğini belirtmiştir. Departman bazında incelendiğinde bu duruma katılanların %54'ünü Satış departmanı çalışanları olduğu görülmektedir. %45,45 kısmen yanıtı verenlerin %90'ını Pazarlama Hizmetleri ve SSH çalışanlarından oluşmaktadır.

Tablo 27 Müşterilerin Ürün ve Hizmetler Konusunda Bilgili Olma Durumu

1.10	PAZARLAMA HİZMETLERİ		SATIŞ		SSH		GENEL	
Müşterileriniz, kuruluşunuzun sunduğu ürün ve hizmetler konusunda tam ve doğru olarak bilgi sahibi midirler?	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Genel Yüzde
Evet (3)	1	20	2	28,57	3	30	6	27,27
Kısmen (2)	4	80	5	71,43	5	50	14	63,64
Hayır (1)		0		0,00	1	10	1	4,55
cevapsız		0		0,00	1	10	1	4,55
TOPLAM	5	100,00	7	100,00	10	100,00	22	100,00

Çalışanların %63,64'ü müşterilerin, kuruluşun sunduğu ürün ve hizmetler konusunda kısmen tam ve doğru olarak bilgi sahibi olduğunu belirtmiştir.

Tablo 28 Müşterilerin Tüm İşlem ve Süreçler ile İlgili Bilgili Olma Durumu

1.11	PAZARLAMA HİZMETLERİ		SATIŞ		SSH		GENEL	
Müşterileriniz, şikayet süreci başta olmak üzere tüm işlem ve süreçler hakkında bilgi sahibi midirler?	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Genel Yüzde
Evet (3)	2	40	1	14,29	4	40	7	31,82
Kısmen (2)	3	60	3	42,86	6	60	12	54,55
Hayır (1)		0	3	42,86		0	3	13,64
TOPLAM	5	100,00	7	100,00	10	100,00	22	100,00

Çalışanların %54,55'i müşterilerin, şikayet süreci başta olmak üzere tüm işlem ve süreçler hakkında kısmen bilgi sahibi olduğunu belirtmiştir.SSH çalışanlarının % 42,86'sı bu konular hakkında müşterilerin bilgi sahibi olmadığını belirtmiştir.

Tablo 29 Müşterilerin Siparişlerini Kolay İletme Durumu

1.12	PAZARLAMA HİZMETLERİ		SATIŞ		SSH		GENEL	
Müşterileriniz siparişlerini kolayca iletebiliyor mu?	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Genel Yüzde
Evet (3)	4	80	6	85,71	8	80	18	81,82
Kısmen (2)	1	20	1	14,29	1	10	3	13,64
Hayır (1)		0		0,00	1	10	1	4,55
TOPLAM	5	100,00	7	100,00	10	100,00	22	100,00

Çalışanların %81,82'si müşterilerin siparişlerini kolayca iletebildiğini belirtmiştir.

Tablo 30 Ürün Kalitesi ve Güvenilirliğine Önem Verilme Durumu

1.13	PAZARLAMA HİZMETLERİ		SATIŞ		SSH		GENEL	
Ürün kalitesi ve güvenilirliğine önem verilir.	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Genel Yüzde
Evet (3)	3	60	1	14,29	4	40	8	36,36
Kısmen (2)	2	40	6	85,71	4	40	12	54,55
Hayır (1)		0		0,00	2	20	2	9,09
TOPLAM	5	100,00	7	100,00	10	100,00	22	100,00

Çalışanların %54,55'i ürün kalitesi ve güvenilirliğine verilen önem konusunda kısmen yanıtını vermiştir.

Tablo 31 Müşterilere Teslimatların Zamanında Yapılma Durumu

1.14	PAZARLAMA HİZMETLERİ		SATIŞ		SSH		GENEL	
Müşterilere teslimatlar zamanında yapılıyor mu?	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Genel Yüzde
Evet (3)	1	20	1	14,29	3	30	5	22,73
Kısmen (2)	4	80	4	57,14	6	60	14	63,64
Hayır (1)		0	2	28,57	1	10	3	13,64
TOPLAM	5	100,00	7	100,00	10	100,00	22	100,00

Çalışanların %63,64'ü müşterilere teslimatların kısmen zamanında yapıldığını belirtmiştir. Sevkiyat işlemini yapan Pazarlama Hizmetleri çalışanlarının %80'i ile ve araç satışı yapan Satış Departmanı çalışanlarının %57,14'ü ve yedek parça satışı yapan SSH çalışanlarının %60'ının kısmen yanıtını vermiştir.

Tablo 32 Şirketin Ürün İade Prosedürünün Yeterliliği

1.15	PAZARLAMA HİZMETLERİ		SATIŞ		SSH		GENEL	
Şirketinizin ürün iade prosedürü yeterli midir?	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Genel Yüzde
Evet (3)	1	20	1	14,29	2	20	4	18,18
Kısmen (2)	4	80	2	28,57	2	20	8	36,36
Hayır (1)		0	4	57,14	6	60	10	45,45
TOPLAM	5	100,00	7	100,00	10	100,00	22	100,00

Çalışanların %45,45'i şirketin ürün iade prosedürünü yetersiz bulmaktadır. %36,36'sı ise kısmen yeterli bulmaktadır.

Tablo 33 Sipariş Prosedürünün Çalışanlarca Bilinme Durumu

1.16	PAZARLAMA HİZMETLERİ		SATIŞ		SSH		GENEL	
Şirketinizin sipariş prosedürü çalışanlarca biliniyor mu?	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Genel Yüzde
Evet (3)	2	40	5	71,43	6	60	13	59,09
Kısmen (2)	3	60	2	28,57	3	30	8	36,36
Hayır (1)		0		0,00	1	10	1	4,55
TOPLAM	5	100,00	7	100,00	10	100,00	22	100,00

Çalışanların %59,09'u şirketin sipariş prosedürünün çalışanlarca bilindiğini belirtirken, %36,36'sı kısmen bilindiğini belirtmiştir.

Tablo 34 Garanti Sürelerinin Yeterliliği

1.17 Ürünleriniz için uygulanan garanti süreleri yeterli midir/ müşteriye memnun etmesi gereken seviyede midir?	PAZARLAMA HİZMETLERİ		SATIŞ		SSH		GENEL	
	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Genel Yüzde
Evet (3)	3	60	1	14,29	4	40	8	36,36
Kısmen (2)	1	20	4	57,14	1	10	6	27,27
Hayır (1)	1	20	2	28,57	5	50	8	36,36
TOPLAM	5	100,00	7	100,00	10	100,00	22	100,00

Çalışanların %36,36'sı ürünler için uygulanan garanti sürelerinin müşteriye memnun etmesi gereken seviyede olmadığını belirtirken, %27,27'si kısmen yeterli olduğunu belirtmiştir. Direkt sahada satış yapan Satış ve SSH incelendiğinde kısmen ve hayır yanıtlarının departman içi oranlarda fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 35 Müşterilere Verilen Taahhütlerin Zamanında Yerine Getirilme Durumu

1.18 Müşterilere verilen taahhütler zamanında yerine getiriliyor mu?	PAZARLAMA HİZMETLERİ		SATIŞ		SSH		GENEL	
	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Genel Yüzde
Evet (3)	1	20		0,00	2	20	3	13,64
Kısmen (2)	4	80	5	71,43	6	60	15	68,18
Hayır (1)		0	2	28,57	1	10	3	13,64
cevapsız		0		0,00	1	10	1	4,55
TOPLAM	5	100,00	7	100,00	10	100,00	22	100,00

Çalışanların %68,18'i müşterilere verilen taahhütlerin kısmen zamanında yerine getirildiğini belirtmiştir.

Tablo 36 Şikayetlere İlişkin Düzeltici Faaliyetlerin Müşteriye Gönderilme Durumu

1.19	PAZARLAMA HİZMETLERİ		SATIŞ		SSH		GENEL	
Şikayetler neticesinde yapılan düzeltici faaliyetler müşteriye gönderiliyor mu?	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Genel Yüzde
Evet (3)	2	40	1	14,29	5	50	8	36,36
Kısmen (2)	2	40	5	71,43	2	20	9	40,91
Hayır (1)	1	20	1	14,29	3	30	5	22,73
TOPLAM	5	100,00	7	100,00	10	100,00	22	100,00

Çalışanların %40,91'i şikayetler neticesinde yapılan düzeltici faaliyetlerin kısmen müşteriye gönderildiğini belirtmiştir.

Tablo 37 Müşterilere Geribildirim Yapılma Durumu

1.20	PAZARLAMA HİZMETLERİ		SATIŞ		SSH		GENEL	
Müşterilerden gelen istek ve önerilere kısa sürede olumlu ya da olumsuz geribildirim yapılmakta mıdır?	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Genel Yüzde
Evet (3)	1	20	1	14,29	6	60	8	36,36
Kısmen (2)	4	80	4	57,14	3	30	11	50,00
Hayır (1)		0	2	28,57	1	10	3	13,64
TOPLAM	5	100,00	7	100,00	10	100,00	22	100,00

Çalışanların %50'si müşterilerden gelen istek ve önerilere kısa sürede olumlu ya da olumsuz geribildirim kısmen yapıldığını belirtirken, %36,36'sı geribildirim yapıldığını belirtmiştir.

Tablo 38 Müşteriye Yönelik İşlem ve Süreçlerin Bilme Durumu

1.21	PAZARLAMA HİZMETLERİ		SATIŞ		SSH		GENEL	
Çalışanlar, müşteriye yönelik işlem ve süreçleri biliyor mu?	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Genel Yüzde
Evet (3)	1	20	1	14,29	5	50	7	31,82
Kısmen (2)	3	60	3	42,86	5	50	11	50,00
Hayır (1)	1	20	3	42,86		0	4	18,18
TOPLAM	5	100,00	7	100,00	10	100,00	22	100,00

Çalışanların % 50'si çalışanların, müşteriye yönelik işlem ve süreçleri kısmen bildiğini, %31,82'si ise çalışanların müşteriye yönelik işlem ve süreçleri bildiğini belirtmiştir.

Tablo 39 Müşteriler Üzerine Üst Yönetimin Verdiği Güven ve İtibar

1.22	PAZARLAMA HİZMETLERİ		SATIŞ		SSH		GENEL	
Müşterileriniz üzerinde üst yönetimin verdiği güven ve itibar olumlu mudur?	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Genel Yüzde
Evet (3)	4	80	4	57,14	6	60	14	63,64
Kısmen (2)	1	20	2	28,57	3	30	6	27,27
Hayır (1)		0	1	14,29	1	10	2	9,09
TOPLAM	5	100,00	7	100,00	10	100,00	22	100,00

Çalışanların % 63,64'ü müşterilerin üzerinde üst yönetimin verdiği güven ve itibarın olumlu olduğunu belirtmiştir.

Tablo 40 Şirket Tanıtım Çabalarının Yeterlilik Durumu

1.23	PAZARLAMA HİZMETLERİ		SATIŞ		SSH		GENEL	
Şirketinizin tanıtım çabaları yeterli ve destekleyici midir?	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Genel Yüzde
Evet (3)	2	40		0,00	1	10	3	13,64
Kısmen (2)	3	60	4	57,14	7	70	14	63,64
Hayır (1)		0	3	42,86	2	20	5	22,73
TOPLAM	5	100,00	7	100,00	10	100,00	22	100,00

Çalışanların %63,64'ü şirketin tanıtım çabalarını kısmen yeterli ve destekleyici bulunduğunu belirtmiştir. %22,73'ü ise tanıtım çabalarını yeterli ve destekleyici bulmadığını belirtmiştir.

Tablo 41 Bölümler Arası Düzenli Toplantı Yapılma Durumu

1.24	PAZARLAMA HİZMETLERİ		SATIŞ		SSH		GENEL	
Pazardaki değişimlerle ilgili olarak bölümler arası düzenli toplantılar yapılmakta mıdır?	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Genel Yüzde
Evet (3)	1	20	4	57,14	2	20	7	31,82
Kısmen (2)	4	80	2	28,57	4	40	10	45,45
Hayır (1)		0	1	14,29	3	30	4	18,18
cevapsız		0		0,00	1	10	1	4,55
TOPLAM	5	100,00	7	100,00	10	100,00	22	100,00

Çalışanların %45,45'i pazardaki değişimlerle ilgili olarak bölümler arası kısmen düzenli toplantılar yapıldığını belirtirken, %31,82'si bölümler arası toplantılar yapıldığını belirtmiştir. Tablo departman bazında incelendiğinde Satış Departmanı çalışanlarının bu konuda daha fazla bilgilendirildiği görülmektedir.

3.3.1.3.Kurumun Sahip Olduğu Müşteri Bilgisi ve Müşteri Bilgilerinin Analizi, Paylaşımı, Bilgilerin Güncel Tutulmasının MİY İçin Önemliliği

Tablo 42 Müşteri Bilgilerinin Yeterliliği ve Ulaşılabilirliği

	PAZARLAMA HİZMETLERİ		SATIŞ		SSH		GENEL	
	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Genel Yüzde
Müşteri bilgilerine ilişkin veriler hiç yeterli değildir, müşteri bilgilerine istediğim anda ulaşamıyorum		0	2	28,57	3	30	5	22,73
Müşteri bilgilerine ilişkin veriler yeterli değildir, müşteri bilgilerine istediğim anda ulaşabiliyorum	3	60	2	28,57	5	50	10	45,45
Müşteri bilgilerine ilişkin veriler yeterlidir, müşteri bilgilerine istediğim anda ulaşamıyorum		0	2	28,57	1	10	3	13,64
Müşteri bilgilerine ilişkin veriler yeterlidir, müşteri bilgilerine istediğim anda ulaşabiliyorum	2	40	1	14,29	1	10	4	18,18
TOPLAM	5	100,00	7	100,00	10	100	22	100,00

Çalışanların %45,45'i müşteri bilgilerine istedikleri anda ulaşabildikleri halde müşteri bilgilerine ilişkin verilerin yeterli olmadığını belirtmiştir. Çalışanların %22,73'ü müşteri bilgilerine ilişkin verilerin hiç yeterli olmadığını ve müşteri bilgilerine istediği anda ulaşamadığını belirtmiştir. MIY açısından önemli olan müşteri bilgisi ve müşteri bilgileri analizi, paylaşımı, bilgilerin güncel tutulmasının kurum için yeterli olmadığı görülmektedir.

3.3.1.4.Kurumun Müşterilerle Karşılaştıkları Sorunlar

Kurumun müşterilerle karşılaştıkları sorunlara ilişkin departman bazında ve genel tablo ekte gösterilmiştir.

Tablo 43 Kurumun Müşterilerle Karşılaştıkları Sorunlar

	PAZARLAMA HİZMETLERİ		SATIŞ		SSH		GENEL	
	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Genel Yüzde
Müşterilerin yeteri kadar bilinçli olmaması	2	40	7	100,00	7	70	16	72,73
Müşterinin Garanti ve prim ödemesini hemen istemesi	1	20	1	14,29	3	30	5	22,73
Tahsilatta yaşanan güçlükler	3	60	4	57,14	6	60	13	59,09
Müşterilerin Satış elemanına güven duymaması	1	20		0,00	1	10	2	9,09
Müşterilerin seçici olması	2	40	1	14,29	1	10	4	18,18
Müşterilerin kararsız olması	1	20	2	28,57	2	20	5	22,73
Müşterilerin sözünde durmaması		0		0,00	3	30	3	13,64
Müşterilerin yanlış bilgilendirilmesi	2	40	2	28,57	3	30	7	31,82
Müşterilerin kurum standartlarına uymayan taleplerde bulunmaları ve ısrarcı olmaları	2	40	4	57,14	4	40	10	45,45
Müşterilerin geçmişten gelen alışkanlıkları	4	80	6	85,71	10	100	20	90,91
Diğer (müşterilerin önyargılı olmaları)	1	20		0,00		0	1	4,55
TOPLAM	19	380,00	27	385,71	40	400	86	390,91

Çalışanların %90,91'i Müşterilerle karşılaşılan birinci sorunun müşterilerin geçmişten gelen alışkanlıklarıdır. Yapılan görüşmeler neticesinde önceden çalışılmış başka bir ana firma ile ilgili geçmişe dayalı alışkanlıkların devam ettirilmek istendiği, kurumsal bir yaklaşıma henüz alışamadıklarının göstergesidir. Çalışanların %72,73'ü müşterilerin yeteri kadar bilinçli olmadığını ikinci sorun olarak belirtmiştir. İkinci sorun da birinci sorun ile bağlantılı düşünülebilir. Her ikisi de müşterilerin henüz kurumsal ana firma ile çalışma alışkanlığını kazanamadığı bir alışma, hazırlık döneminden geçildiği anlaşılmaktadır. Çalışanların %59,09'u tahsilatta yaşanan güçlükleri üçüncü sorun olarak belirtmiştir. Tahsilatların düzenliliğini sağlamak ana firmalar açısından bir

takım güçlüklerle karşılaşılmasına sebep olmaktadır. Ana firma için kimi zaman satış kaybı ve kimi zaman müşteri kaybına dahi sebebiyet verebilecek tahsilat takibi ince bir çizgidir. Tahsilatlar risk analizi ile entegre takip edilerek, teminatı karşılamayan kısım için satış blokajı koyulabilmektedir. Ancak; bazı zamanlar ise müşteri genel durumu takip edilmek suretiyle, müşteri değerine göre bu blokaj kısmi olarak kaldırılabilir. Firma günlük manuel yapabildiği bu tür takiplerini gelecek dönemlerde Bayi Otomasyon Sisteminin devreye alınmasıyla otomatik bir şekilde yapabilecektir. Dördüncü sırada ise bir ve ikinci sorun'da olduğu gibi kurumsallıkla ilgili sorunların başlarda yer aldığı görülmektedir. Çalışanların %45,45'i müşterilerin kurum standartlarına uymayan taleplerde bulunmaları ve ısrarcı olmalarının dördüncü büyük sorun olarak belirtmiştir.

Tablo 44 Kurumun Müşterilerle Karşılaştıkları Sorunlar-Ağırlıklı Ort.

	PAZARLAMA HİZMETLERİ		SATIŞ		SSH		GENEL	
	Toplam Frenkan s İçindeki Pay	Ağırlıklı Ort.	Toplam Frenkan s İçindeki Pay	Ağırlıklı Ort.	Toplam Frenkan s İçindeki Pay	Ağırlıklı Ort.	Toplam Frenkan s İçindeki Pay	Ağırlıklı Ort.
Müşterilerin yeteri kadar bilinçli olmaması	0,11	4,21	0,26	25,93	0,18	12,25	0,19	13,53
Müşterinin Garanti ve prim ödemesini hemen istemesi	0,05	1,05	0,04	0,53	0,08	2,25	0,06	1,32
Tahsilatta yaşanan güçlükler	0,16	9,47	0,15	8,47	0,15	9,00	0,15	8,93
Müşterilerin Satış elemanına güven duymaması	0,05	1,05	0,00	0,00	0,03	0,25	0,02	0,21
Müşterilerin seçici olması	0,11	4,21	0,04	0,53	0,03	0,25	0,05	0,85
Müşterilerin kararsız olması	0,05	1,05	0,07	2,12	0,05	1,00	0,06	1,32
Müşterilerin sözünde durmaması	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08	2,25	0,03	0,48
Müşterilerin yanlış bilgilendirilmesi	0,11	4,21	0,07	2,12	0,08	2,25	0,08	2,59
Müşterilerin kurum standartlarına uymayan taleplerde bulunmaları ve ısrarcı olmaları	0,11	4,21	0,15	8,47	0,10	4,00	0,12	5,29
Müşterilerin geçmişten gelen alışkanlıkları	0,21	16,84	0,22	19,05	0,25	25,00	0,23	21,14
Diğer (müşterilerin önyargılı olmaları)	0,05	1,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,05
TOPLAM	1,00	47,37	1,00	67,20	1,00	58,50	1,00	55,71

Departman bazında tablo incelendiğinde de genelde ilk 3 sıranın değişmediği görülmektedir. Satış çalışanları için birinci sırada müşterilerin yeteri kadar bilinçli olmaması yer alırken Pazarlama Hizmetleri için 2. Sırada tahsilatta yaşanan güçlükler yer almaktadır.

3.3.1.5.Çalışanlar Tarafından En Etkili Seçilen MİY Uygulamaları

Çalışanlar tarafından en etkili bulunan MİY uygulamaları departman bazında ve genel olarak ekteki şekilde gösterilmiştir.

Tablo 45 En Etkili Seçilen MİY Uygulamaları

	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Depart İçi Yüzde	Frekans	Genel Yüzde	
Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve sunulması	2	40	4	57,14	4	40	10	45,45	(3)
Müşteriyle yüz yüze görüşme	3	60	7	100,00	8	80	18	81,82	(1)
Yeni teknolojilerin tedarik edilmesi	2	40	1	14,29	1	10	4	18,18	(5)
Satış gücü otomasyonu		0	3	42,86		0	3	13,64	(6)
Hedefle ilişkili pazarlama	3	60	5	71,43	2	20	10	45,45	(3)
Kampanya yönetimi	3	60	7	100,00	8	80	18	81,82	(1)
Bayi/servis otomasyonu	3	60	2	28,57	5	50	10	45,45	(3)
MİY'e ilişkin bilgisayar paket programlarının tahsis edilmesi	2	40		0,00	2	20	4	18,18	(5)
Müşterilere yönelik web siteleri	1	20		0,00	1	10	2	9,09	(7)
Veri Ambarı ve veri madenciliği		0	3	42,86	1	10	4	18,18	(5)
Çağrı merkezleri	2	40	1	14,29	4	40	7	31,82	(4)
Risturn (prim) uygulaması	3	60	4	57,14	7	70	14	63,64	(2)
Diğer (Lütfen Belirtiniz)		0	1	14,29		0	1	4,55	(8)
TOPLAM	24	480,00	38	542,86	43	430	105	477,27	

Çalışanların 81,82'si müşteriyle yüz yüze görüşme ve kampanya yönetimini birinci sırada en etkili MİY uygulaması olarak belirtmiştir. Çalışanların %63,64'ü risturn (prim) uygulamalarının ikinci sırada en etkili olduğunu belirtmiştir.Üçüncü sırada yer alan yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve sunulması, hedefle ilişkili

pazarlama, bayi/servis otomasyonu ise çalışanların %45,45’inin en etkili bulduğu uygulamalardır.

**Tablo 46 En Etkili Seçilen MİY Uygulamaları Önemlilik Sıralaması-
Ağırl.Ort.**

	Toplam Frenkans İçindeki Pay	Ağırlıklı Ort.	Toplam Frenkans İçindeki Pay	Ağırlıklı Ort.	Toplam Frenkans İçindeki Pay	Ağırlıklı Ort.	Toplam Frenkans İçindeki Pay	Ağırlıklı Ort.	
Müşteriyle yüz yüze görüşme	0,13	7,50	0,18	18,42	0,19	14,88	0,17	14,03	(1)
Kampanya yönetimi	0,13	7,50	0,18	18,42	0,19	14,88	0,17	14,03	(1)
Risturn (prim) uygulaması	0,13	7,50	0,11	6,02	0,16	11,40	0,13	8,48	(2)
Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve sunulması	0,08	3,33	0,11	6,02	0,09	3,72	0,10	4,33	(3)
Hedefle ilişkili pazarlama	0,13	7,50	0,13	9,40	0,05	0,93	0,10	4,33	(3)
Bayi/servis otomasyonu	0,13	7,50	0,05	1,50	0,12	5,81	0,10	4,33	(3)
Çağrı merkezleri	0,08	3,33	0,03	0,38	0,09	3,72	0,07	2,12	(4)
Yeni teknolojilerin tedarik edilmesi	0,08	3,33	0,03	0,38	0,02	0,23	0,04	0,69	(5)
MİY’e ilişkin bilgisayar paket programlarının tahsis edilmesi	0,08	3,33	0,00	0,00	0,05	0,93	0,04	0,69	(5)
Veri Ambarı ve veri madenciliği	0,00	0,00	0,08	3,38	0,02	0,23	0,04	0,69	(5)
Satış gücü otomasyonu	0,00	0,00	0,08	3,38	0,00	0,00	0,03	0,39	(6)
Müşterilere yönelik web siteleri	0,04	0,83	0,00	0,00	0,02	0,23	0,02	0,17	(7)
Diğer (Lütfen Belirtiniz)	0,00	0,00	0,03	0,38	0,00	0,00	0,01	0,04	(8)
TOPLAM	1	51,67	1	67,67	1	56,98	1	54,33	

Pazarlama Hizmetleri çalışanlarınca veri ambarı ve veri madenciliği, satış gücü otomasyonu, müşterilere yönelik web siteleri en etkisiz uygulama olarak belirtilirken, Satış çalışanlarınca çağrı merkezleri, yeni teknolojilerin tedarik edilmesi, MİY’e ilişkin paket programların tahsis edilmesi, müşterilere yönelik web siteleri en etkisiz uygulama olarak belirtilmiştir. SSH çalışanları ise yeni teknolojilerin tedarik edilmesi, veri ambarı ve veri madenciliği, satış gücü otomasyonu ile müşterilere yönelik web sitelerinin en etkisiz uygulama olarak görmektedir.

3.3.1.6. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,788$ olarak bulunmuştur. Bu güvenilirlik oldukça yüksek bir güvenilirliktir. Alfa katsayısının değerlendirme kriteri;

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

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items
0,788	0,804

Her bir sorunun genel ölçek içindeki durumunun Item-Total korelasyonlara bakılarak değerlendirilmesi gerekir. Soru-Bütün (Item-Total) korelasyonlara bakıldığında -0,618 ile 0,660 arasında değişim gösterdiği görülür. Soru-Bütün arasındaki korelasyon katsayılarının negatif olmaması gerekir. Bu durum ölçeğin toplanabilirlik özelliğini bozabilir.

Soru-Bütün korelasyonlarının negatif olmaması ve hatta 0,25 değerinden büyük olması beklenir. Bu kurala uymayan soruların ölçekten çıkarılması önerilmektedir. Fakat bu kesin kural olmamakla birlikte, soru silinirse alfa katsayısındaki (Alpha if Item Deleted) değişime ve soru silinirse ortalamadaki (Scale Mean If Item Deleted) değişime bakmak gerekir. Örnek olarak soru 1.2'nin soru-bütün korelasyonu negatif ve alfa değeri bulunan genel alfa katsayısından yüksektir.

Tablo 47 Çalışanların Bağlı Bulundukları Ana Firmaya (Distiribütör) ilişkin Müşteri İlişkileri Yönetimi Değerlendirmeleri-Güvenilirlik Analizi

	Çalışanların Bağlı Bulundukları Ana Firmaya (Distiribütör) ilişkin Müşteri İlişkileri Yönetimi Değerlendirmeleri	Scale Mean If Item Deleted	Scale Variance If Item Deleted	Corrected Item Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1.1	Şirketinizde Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması bulunmakta mıdır?	49,7500	45,145	-0,011	0,795
1.2	Müşteri İlişkileri Yönetimi eğitimi aldınız mı?	50,1000	53,147	-0,618	0,845
1.3	İşbiriminiz, farklı karlılık seviyelerindeki müşteri gruplarına optimum seviyede ilgi göstermek üzere yapılmış mıdır?	50,1000	41,779	0,331	0,780
1.4	Müşteri verilerini edinme ve yönetmek için ihtiyaç duyulan teknolojilere yatırım yapılmakta mıdır?	49,3500	40,555	0,598	0,768
1.5	Müşteri İlişkileri Yönetimi çalışmaları için özel olarak kurulmuş teknolojileriniz mevcut mudur?	49,8000	41,853	0,295	0,783
1.6	Aday müşteriler ile birebir ilişki kurmaya olanak sağlayan teknolojileriniz mevcut mudur?	49,8000	39,853	0,458	0,772
1.7	Rakiplerinize kıyasla bilgi teknolojileri kaynaklarınız daha etkili olabiliyor mu?	50,5500	40,787	0,469	0,773
1.8	Müşterileriniz düzenli olarak kuruluşunuzun her bölümüyle kolayca iletişim kurabiliyorlar mı?	49,8500	42,134	0,320	0,781
1.9	Müşterilerinizi gelişmelere ilişkin yorumlarda ve önerilerde bulunmaları için teşvik ediyor musunuz?	49,5500	44,155	0,105	0,791
1.10	Müşterileriniz, kuruluşunuzun sunduğu ürün ve hizmetler konusunda tam ve doğru olarak bilgi sahibi midirler?	49,7500	41,039	0,571	0,770
1.11	Müşterileriniz, şikayet süreci başta olmak üzere tüm işlem ve süreçler hakkında bilgi sahibi midirler?	49,8500	41,397	0,408	0,776
1.12	Müşterileriniz siparişlerini kolayca iletebiliyor mu?	49,1500	45,082	0,031	0,791
1.13	Ürün kalitesi ve güvenilirliğine önem verilir.	49,7500	40,829	0,506	0,772
1.14	Müşterilere teslimatlar zamanında yapılıyor mu?	49,9000	43,884	0,161	0,788
1.15	Şirketinizin ürün iade prosedürü yeterli midir?	50,3000	40,326	0,484	0,771
1.16	Şirketinizin sipariş prosedürü çalışanlarca biliniyor mu?	49,4500	41,418	0,460	0,774
1.17	Ürünleriniz için uygulanan garanti süreleri yeterli midir/ müşteriye memnun etmesi gereken seviyede midir?	50,0000	38,421	0,584	0,763
1.18	Müşterilere verilen taahhütler zamanında yerine getiriliyor mu?	50,0000	41,684	0,464	0,775
1.19	Şikayetler neticesinde yapılan düzeltici faaliyetler müşteriye gönderiliyor mu?	49,9000	38,305	0,660	0,759
1.20	Müşterilerden gelen istek ve önerilere kısa sürede olumlu ya da olumsuz geribildirim yapılmakta mıdır?	49,8000	41,011	0,435	0,775
1.21	Çalışanlar, müşteriye yönelik işlem ve süreçleri biliyor mu?	49,9000	41,463	0,366	0,778
1.22	Müşterileriniz üzerinde üst yönetimin verdiği güven ve itibar olumlu mudur?	49,4000	40,884	0,539	0,771
1.23	Şirketinizin tanıtım çabaları yeterli ve destekleyici midir?	50,1500	42,134	0,379	0,778
1.24	Pazardaki değişimlerle ilgili olarak bölümler arası düzenli toplantılar yapılmakta mıdır?	49,8500	41,924	0,299	0,782

Tablo 48 Çalışanların Bağlı Bulundukları Ana Firmaya (Distiribütör) ilişkin Müşteri İlişkileri Yönetimi Değerlendirmeleri-Ortalama ve Standart Sapma

	Çalışanların Bağlı Bulundukları Ana Firmaya (Distiribütör) ilişkin Müşteri İlişkileri Yönetimi Değerlendirmeleri	ITEM STATISTICS	
		Ortalama	Standart Sapma
1.1	Şirketinizde Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması bulunmakta mıdır?	2,2500	0,550
1.2	Müşteri İlişkileri Yönetimi eğitimi aldınız mı?	1,9000	0,968
1.3	İşbiriminiz, farklı karlılık seviyelerindeki müşteri gruplarına optimum seviyede ilgi göstermek üzere yapılmış mıdır?	1,9000	0,718
1.4	Müşteri verilerini edinme ve yönetmek için ihtiyaç duyulan teknolojilere yatırım yapılmakta mıdır?	2,6500	0,587
1.5	Müşteri İlişkileri Yönetimi çalışmaları için özel olarak kurulmuş teknolojileriniz mevcut mudur?	2,2000	0,768
1.6	Aday müşteriler ile birebir ilişki kurmaya olanak sağlayan teknolojileriniz mevcut mudur?	2,2000	0,834
1.7	Rakiplerinize kıyasla bilgi teknolojileri kaynaklarınız daha etkili olabiliyor mu?	1,4500	0,686
1.8	Müşterileriniz düzenli olarak kuruluşunuzun her bölümüyle kolayca iletişim kurabiliyorlar mı?	2,1500	0,671
1.9	Müşterilerinizi gelişmelere ilişkin yorumlarda ve önerilerde bulunmaları için teşvik ediyor musunuz?	2,4500	0,605
1.10	Müşterileriniz, kuruluşunuzun sunduğu ürün ve hizmetler konusunda tam ve doğru olarak bilgi sahibi midirler?	2,2500	0,550
1.11	Müşterileriniz, şikayet süreci başta olmak üzere tüm işlem ve süreçler hakkında bilgi sahibi midirler?	2,1500	0,671
1.12	Müşterileriniz siparişlerini kolayca iletebiliyor mu?	2,8500	0,366
1.13	Ürün kalitesi ve güvenilirliğine önem verilir.	2,2500	0,639
1.14	Müşterilere teslimatlar zamanında yapılıyor mu?	2,1000	0,553
1.15	Şirketinizin ürün iade prosedürü yeterli midir?	1,7000	0,733
1.16	Şirketinizin sipariş prosedürü çalışanlarca biliniyor mu?	2,5500	0,605
1.17	Ürünleriniz için uygulanan garanti süreleri yeterli midir/ müşteriye memnun etmesi gereken seviyede midir?	2,0000	0,858
1.18	Müşterilere verilen taahhütler zamanında yerine getiriliyor mu?	2,0000	0,562
1.19	Şikayetler neticesinde yapılan düzeltici faaliyetler müşteriye gönderiliyor mu?	2,1000	0,788
1.20	Müşterilerden gelen istek ve önerilere kısa sürede olumlu ya da olumsuz geribildirim yapılmakta mıdır?	2,2000	0,696
1.21	Çalışanlar, müşteriye yönelik işlem ve süreçleri biliyor mu?	2,1000	0,718
1.22	Müşterileriniz üzerinde üst yönetimin verdiği güven ve itibar olumlu mudur?	2,6000	0,598
1.23	Şirketinizin tanıtım çabaları yeterli ve destekleyici midir?	1,8500	0,587
1.24	Pazardaki değişimlerle ilgili olarak bölümler arası düzenli toplantılar yapılmakta mıdır?	2,1500	0,745

3.3.2.İkinci Örneklemle İlişkin Anket Verileri ve Özet Sonuçlar

İkinci örneklemede Kurumun bayi ve servislerinden oluşan 52 örneklem üzerinde çalışma yapılmıştır. Anket çalışmasının yapıldığı bayi ve servislerin 52'si distribütör cirosunun %74'ünü oluşturmaktadır. Distribütör faaliyetlerine 2009 yılının ikinci çeyreğinde başladığı için 2009 ve 2010 cirosu baz alınmıştır.

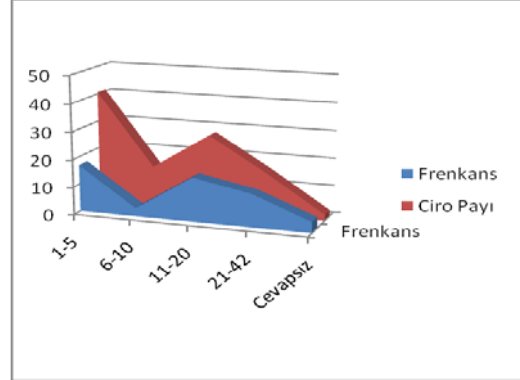
3.3.2.1.Tanımlayıcı Bilgiler

3.3.2.1.1.Bayi ve Servislerin Kurulum Yılı

Tablo 49 Bayi ve Servislerin Kurulum Yılı

Yıl	Ciro Payı	Frekans	Yüzde
1-5	0,41	17	32,69
6-10	0,14	3	5,77
11-20	0,28	16	30,77
21-42	0,15	12	23,08
Cevapsız	0,02	4	7,69
TOPLAM	1,00	52	100,00

Şekil 17 Bayi ve Servislerin Kurulum Yılı



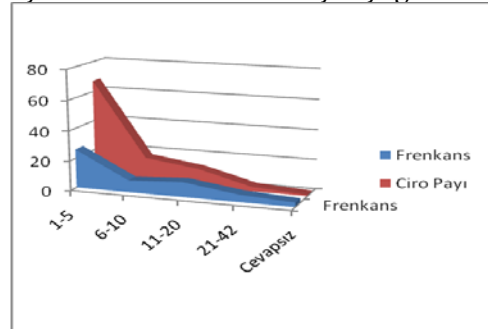
52 Örneklemden cironun % 41'ini oluşturan bayi ve servisler 1-5 yıldır faaliyet göstermektedir ve örneklemin % 33'ünü oluşturmaktadır. Tablodan da görüleceği üzere ikinci olarak göze çarpan 11-20 senedir faaliyette olan bayi ve servisler ise cironun %31'ini oluşturmaktadır. Katılımcılar arasında Ortalama yıl 17'dir.

3.3.2.1.2.Ankete Cevap Verenlerin Bayi/Servisde Çalıştığı Süre

Tablo 50 Katılımcıların Çalıştığı Süre

Yıl	Ciro Payı	Frekans	Yüzde
1-5	0,67	26	50
6-10	0,17	8	15
11-20	0,12	10	19
21-42	0,03	5	10
Cevapsız	0,01	3	6
TOPLAM	1,00	52	100,00

Şekil 18 Katılımcıların Çalıştığı Süre



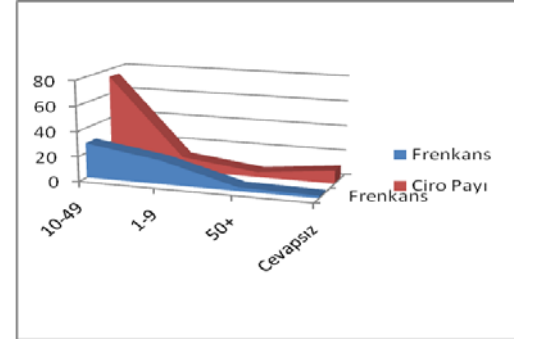
52 Örneklemden ankete cevap verenlerin % 50'si bulundukları kuruluşta 1-5 yıldır çalışmaktadır ve çalışanlar cironun % 67'sini oluşturmaktadır Tablodan da görüleceği üzere ikinci olarak göze çarpan 11-20 yıl aralığında olanlar cironun %12'sini oluşturmaktadır. Katılımcılar arasında Ortalama çalışma yılı 14'dür.

3.3.2.1.3.Bayi/Servisde Çalışan Sayısı

Tablo 51 Çalışan Sayısı

Çalışan	Ciro Payı	Frekans	Yüzde
10-49	0,74	28	53,85
1-9	0,11	19	36,54
50+	0,04	3	5,77
Cevapsız	0,11	2	3,85
TOPLAM	1,00	52	100,00

Şekil 19 Çalışan Sayısı



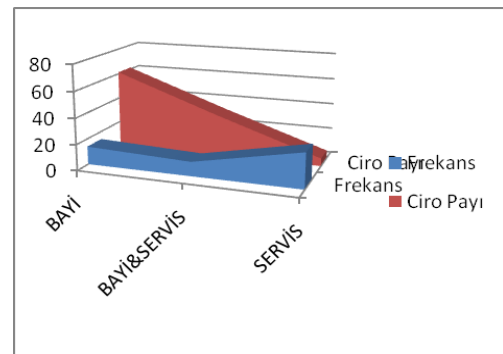
52 Örneklemden cironun % 74'ünü oluşturan bayi ve servislerde çalışan sayısı 10-49 olup, örneklemin % 53'ünü oluşturmaktadır. Örneklemin %36'sının 1-9 aralığında çalışanı olup, ciro payı %11'dir.

3.3.2.1.4.Örneklemin Müşteri Tipi

Tablo 52 Müşteri Tipi Dağılımı

Müşteri Tipi	Ciro Payı	Frekans	Yüzde
BAYİ	0,61	14	26,92
BAYİ&SERVİS	0,33	11	21,15
SERVİS	0,06	27	51,92
TOPLAM	1,00	52	100,00

Şekil 20 Müşteri Tipi



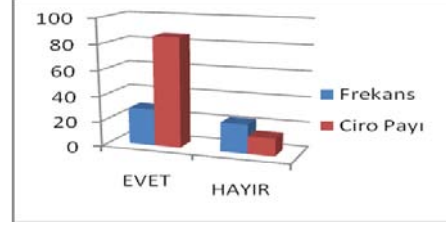
52 Örneklemden cironun % 61'ini oluşturan bayiler örneklemin % 27'sini, cironun %33'ünü oluşturan bayi&servisler örneklemin %21'i, cironun %6'sını oluturan servisler örneklemin % 52'sini oluşturmaktadır.

3.3.2.1.5. Müşterilerin Birden Fazla Bayi ya da Servis Ağında Olma Durumu

Tablo 53 Birden Fazla Bayi/Servis Ağında Olma

BİRDEN FAZLA B/S	Ciro Payı	Frekans	Yüzde
EVET	0,86	29	55,77
HAYIR	0,14	23	44,23
TOPLAM	1,00	52	100,00

Şekil 21 Birden Fazla Bayi/Servis Ağında Olma



52 müşterinin % 55'i birden fazla bayi/servis ağına ve cironun % 86'sını oluşturmaktadır. Cironun % 14'ünü oluşturan müşteriler ise sadece distribütör firmanın ürünlerini satıyor.

Cironun %86'sını oluşturan birden fazla bayi/servis ağına bulunan müşterilerin tipleri ekte verilmiştir. Birinci sırada bayiler bulunmaktadır.

Tablo 54 Müşteri Tipi Bazında Birden Fazla Bayi/Servis Ağında Olma

BİRDEN FAZLA B/S	Ciro Payı	Frekans	Yüzde
BAYİ	0,63	11	37,93
BAYİ&SERVİS	0,36	10	34,48
SERVİS	0,01	8	27,59
TOPLAM	1,00	29	100,00

3.3.2.2. Müşterinin Satın Alma Tercih Kriterleri

Müşterilerin satın alma tercih kriterleri incelenmiş, distribütör firmayı da değerlendirmesi istenerek, distribütör firmanın önem vermesi gereken konular açığa çıkarılmaya çalışılmıştır.

Tablo 55

Müşterinin Satın Alma Tercih Kriterleri

6.1	Ürün kalitesi ve güvenilirliği	Ciro Payı	Frekans	Yüzde
	Çok önemli (3)	0,75	46	88,46
	Önemli (2)	0,17	5	9,62
	Önemli değil (1)	0,08	1	1,92
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00
6.2	Zamanında Teslimat	Ciro Payı	Frekans	Yüzde
	Çok önemli (3)	0,63	37	71,15
	Önemli (2)	0,37	15	28,85
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00
6.3	Fiyat avantajı (iskonto, kampanya vb.)	Ciro Payı	Frekans	Yüzde
	Çok önemli (3)	0,93	45	86,54
	Önemli (2)	0,07	7	13,46
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00

6.4	Risturn (prim) benzeri uygulamalar			
		Ciro Payı	Frenkans	Yüzde
	Çok önemli (3)	0,58	19	36,54
	Önemli (2)	0,34	27	51,92
	Önemli değil (1)	0,08	6	11,54
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00
6.5	Prosedüre bağlı ürün iadesi	Ciro Payı	Frenkans	Yüzde
	Çok önemli (3)	0,49	30	57,69
	Önemli (2)	0,45	18	34,62
	Önemli değil (1)	0,06	4	7,69
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00
6.6	Garanti süresi (yıl/km)	Ciro Payı	Frenkans	Yüzde
	Çok önemli (3)	0,63	42	80,77
	Önemli (2)	0,37	10	19,23
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00
6.7	Garanti içi ve dışı yedek parça temini	Ciro Payı	Frenkans	Yüzde
	Çok önemli (3)	0,94	46	88,46
	Önemli (2)	0,06	6	11,54
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00
6.8	Siparişlerde gecikmeler	Ciro Payı	Frenkans	Yüzde
	Çok önemli (3)	0,65	37	71,15
	Önemli (2)	0,35	15	28,85
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00
6.9	Siparişlerin alım süresinde hız ve doğruluk	Ciro Payı	Frenkans	Yüzde
	Çok önemli (3)	0,65	37	71,15
	Önemli (2)	0,35	15	28,85
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00
6.10	Şikayetler için prosedür	Ciro Payı	Frenkans	Yüzde
	Çok önemli (3)	0,51	28	53,85
	Önemli (2)	0,49	22	42,31
	Önemli değil (1)	0,00	2	3,85
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00
6.11	Müşteriye karşı davranış	Ciro Payı	Frenkans	Yüzde
	Çok önemli (3)	0,95	46	88,46
	Önemli (2)	0,05	6	11,54
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00
6.12	Tüketicinin korunması konusunda gösterdiği özen	Ciro Payı	Frenkans	Yüzde
	Çok önemli (3)	0,81	40	76,92
	Önemli (2)	0,19	11	21,15
	Önemli değil (1)	0,01	1	1,92
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00
6.13	Ödemelerde farklı seçenek sunması	Ciro Payı	Frenkans	Yüzde
	Çok önemli (3)	0,68	26	50,00
	Önemli (2)	0,31	25	48,08
	Önemli değil (1)	0,01	1	1,92
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00
6.14	Ürün ve hizmetler hakkında müşteriye bilgilendirme (reklam, broşür, katalog, ilan vb)	Ciro Payı	Frenkans	Yüzde
	Çok önemli (3)	0,75	31	59,62
	Önemli (2)	0,24	18	34,62
	Önemli değil (1)	0,02	3	5,77
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00
6.15	Showroom,tabela vb. desteği	Ciro Payı	Frenkans	Yüzde
	Çok önemli (3)	0,56	25	48,08
	Önemli (2)	0,42	24	46,15
	Önemli değil (1)	0,02	3	5,77
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00

Tablo 55’de gösterilmiş olan verilerin ışığında müşterilerin satın alma tercih kriterlerinin çok önemlilik düzeyinde sıralaması ekteki gibidir. İlk beş çok önemli kriter; ürün kalitesi ve güvenilirliği, garanti içi ve dışı yedek parça temini, müşteriye karşı davranış, fiyat avantajı (iskonto, kampanya vb.) ile garanti süresi (yıl/km)’dir.

Tablo 56 Müşterinin Satın Alma Tercih Kriterleri (çok önemli) sıralaması

	Müşterinin Satın Alma Tercih Kriterleri (çok önemli) sıralaması	ORAN
6.1	Ürün kalitesi ve güvenilirliği	88,46
6.7	Garanti içi ve dışı yedek parça temini	88,46
6.11	Müşteriye karşı davranış	88,46
6.3	Fiyat avantajı (iskonto, kampanya vb.)	86,54
6.6	Garanti süresi (yıl/km)	80,77
6.12	Tüketicinin korunması konusunda gösterdiği özen	76,92
6.2	Zamanında Teslimat	71,15
6.8	Siparişlerde gecikmeler	71,15
6.9	Siparişlerin alım süresinde hız ve doğruluk	71,15
6.5	Prosedüre bağlı ürün iadesi	57,69
6.14	Ürün ve hizmetler hakkında müşteriye bilgilendirme (reklam, broşür, katalog, ilan vb)	56,92
6.10	Şikayetler için prosedür	53,85
6.13	Ödemelerde farklı seçenek sunması	50,00
6.15	Showroom,tabela vb. desteği	48,08
6.4	Risturn (prim) benzeri uygulamalar	36,54

3.3.2.2.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,854$ olarak bulunmuştur. Bu güvenilirlik oldukça yüksek bir güvenilirliktir. Alfa katsayısının değerlendirme kriteri;

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items
0,854	0,860

Her bir sorunun genel ölçek içindeki durumunun Item-Total korelasyonlara bakılarak değerlendirilmesi gerekir. Soru-Bütün (Item-Total) korelasyonlara bakıldığında 0,75 ile 0,606 arasında değişim gösterdiği görülür. Soru-Bütün arasındaki

korelasyon katsayılarının negatif olmaması gerekir. Bu durum ölçeğin toplanabilirlik özelliğini bozabilir.

Tablo 57 Müşterinin Satın Alma Tercih Kriterleri-Güvenilirlik Analizi

	Müşterinin Satın Alma Tercih Kriterleri	Scale Mean If Item Deleted	Scale Variance If Item Deleted	Corrected Item Total Correlation	Cronbach's Alpha Item Deleted
6.1	Ürün kalitesi ve güvenilirliği	89,0192	70,647	0,259	0,8523
6.2	Zamanında Teslimat	89,1731	69,675	0,347	0,8505
6.3	Fiyat avantajı (iskonto, kampanya vb.)	89,0192	71,117	0,224	0,8529
6.4	Risturn (prim) benzeri uygulamalar	89,6346	67,923	0,389	0,8492
6.5	Prosedüre bağlı ürün iadesi	89,3846	69,535	0,242	0,8532
6.6	Garanti süresi (yıl/km)	89,0769	70,700	0,251	0,8524
6.7	Garanti içi ve dışı yedek parça temini	89,0000	70,588	0,340	0,8513
6.8	Siparişlerde gecikmeler	89,1731	69,989	0,305	0,8513
6.9	Siparişlerin alım süresinde hız ve doğruluk	89,1731	69,715	0,342	0,8506
6.10	Şikayetler için prosedür	89,3846	70,633	0,162	0,8548
6.11	Müşteriye karşı davranış	89,0000	70,706	0,318	0,8516
6.12	Tüketicinin korunması konusunda gösterdiği özen	89,1346	68,393	0,493	0,8475
6.13	Ödemelerde farklı seçenek sunması	89,4038	69,579	0,295	0,8515
6.14	Ürün ve hizmetler hakkında müşteriye bilgilendirme (reklam, broşür, katalog, ilan vb)	89,3462	68,192	0,395	0,8491
6.15	Showroom, tabela vb. desteği	89,4615	68,371	0,379	0,8495

Soru-Bütün korelasyonlarının negatif olmaması ve hatta 0,25 değerinden büyük olması beklenir. Bu kurala uymayan soruların ölçekten çıkarılması önerilmektedir. Fakat bu kesin kural olmamakla birlikte, soru silinirse alfa katsayısındaki (Alpha if Item Deleted) değişime ve soru silinirse ortalamadaki (Scale Mean If Item Deleted) değişime bakmak gerekir. Örnek olarak soru 6.5'in soru-bütün korelasyonu 0,25'den küçük ama alfa değeri bulunan genel alfa katsayısından çok yakındır. Soru bütünlüğünü bozmamaktadır.

Tablo 58 Müşterinin Satın Alma Tercih Kriterleri-Ortalama ve Stnd Sapma

	Müşterinin Satın Alma Tercih Kriterleri	ITEM STATISTICS	
		Ortalama	Standart Sapma
6.1	Ürün kalitesi ve güvenilirliği	2,8654	0,3975
6.2	Zamanında Teslimat	2,7115	0,4575
6.3	Fiyat avantajı (iskonto, kampanya vb.)	2,8654	0,3446
6.4	Risturn (prim) benzeri uygulamalar	2,2500	0,6530
6.5	Prosedüre bağlı ürün iadesi	2,5000	0,6417
6.6	Garanti süresi (yıl/km)	2,8077	0,3980
6.7	Garanti içi ve dışı yedek parça temini	2,8846	0,3226
6.8	Siparişlerde gecikmeler	2,7115	0,4575
6.9	Siparişlerin alım süresinde hız ve doğruluk	2,7115	0,4575
6.10	Şikayetler için prosedür	2,5000	0,5774
6.11	Müşteriye karşı davranış	2,8846	0,3226
6.12	Tüketicinin korunması konusunda gösterdiği özen	2,7500	0,4800
6.13	Ödemelerde farklı seçenek sunması	2,4808	0,5420
6.14	Ürün ve hizmetler hakkında müşteriye bilgilendirme (reklam, broşür, katalog, ilan vb)	2,5385	0,6091
6.15	Showroom,tabela vb. desteği	2,4231	0,6054

3.3.2.3.Müşterinin Distribütör Firma ile İlgili Memnuniyetinin İncelenmesi

Müşterilerin distribütör firmayı da değerlendirmesi istenerek, distribütör firmanın önem vermesi gereken konular açığa çıkarılmaya çalışılmıştır.

Tablo 59

Müşterinin Distribütör Firma ile İlgili Memnuniyetinin İncelenmesi

7.1	Ürün kalitesi ve güvenilirliğinden memnunum	Ciro Payı	Frenkans	Yüzde
	Evet (3)	0,35	29	55,77
	Kısmen (2)	0,55	20	38,46
	Hayır (1)	0,09	3	5,77
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00
7.2	Teslimatlar zamanında yapıyor	Ciro Payı	Frenkans	Yüzde
	Evet (3)	0,39	22	42,31
	Kısmen (2)	0,31	22	42,31
	Hayır (1)	0,29	8	15,38
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00

7.3	Fiyat avantajları sağlıyor (iskonto, kampanya vb.)	Ciro Payı	Frenkans	Yüzde
	Evet (3)	0,64	27	51,92
	Kısmen (2)	0,34	24	46,15
	Hayır (1)	0,02	1	1,92
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00
7.4	Risturn (prim) benzeri uygulamalardan memnunum	Ciro Payı	Frenkans	Yüzde
	Evet (3)	0,46	22	42,31
	Kısmen (2)	0,39	23	44,23
	Hayır (1)	0,15	7	13,46
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00
7.5	Ürün iadesi prosedüründen memnunum	Ciro Payı	Frenkans	Yüzde
	Evet (3)	0,51	25	48,08
	Kısmen (2)	0,24	14	26,92
	Hayır (1)	0,24	13	25,00
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00
7.6	Garanti süresi (yıl/km)'nden memnunum	Ciro Payı	Frenkans	Yüzde
	Evet (3)	0,59	23	44,23
	Kısmen (2)	0,21	14	26,92
	Hayır (1)	0,20	15	28,85
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00
7.7	Aradığım yetkiliye ulaşabiliyorum	Ciro Payı	Frenkans	Yüzde
	Evet (3)	0,60	28	53,85
	Kısmen (2)	0,31	20	38,46
	Hayır (1)	0,10	4	7,69
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00
7.8	Siparişlerimi kolayca iletebiliyorum	Ciro Payı	Frenkans	Yüzde
	Evet (3)	0,79	45	86,54
	Kısmen (2)	0,21	7	13,46
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00
7.9	Siparişlerimle ilgili bilgiyi hızlı alabiliyorum	Ciro Payı	Frenkans	Yüzde
	Evet (3)	0,66	23	44,23
	Kısmen (2)	0,33	24	46,15
	Hayır (1)	0,01	5	9,62
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00
7.10	Satın aldığım ürün/hizmet taahhüt edilen sürede gerçekleşiyor	Ciro Payı	Frenkans	Yüzde
	Evet (3)	0,31	21	40,38
	Kısmen (2)	0,36	20	38,46
	Hayır (1)	0,32	11	21,15
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00
7.11	Siparişlerim tarafıma doğru ulaşıyor	Ciro Payı	Frenkans	Yüzde
	Evet (3)	0,57	38	73,08
	Kısmen (2)	0,43	13	25,00
	Hayır (1)	0,00	1	1,92
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00
7.12	Şikayetlerimi kuruma kolayca ulaştırabiliyorum	Ciro Payı	Frenkans	Yüzde
	Evet (3)	0,82	39	75,00
	Kısmen (2)	0,17	12	23,08
	Hayır (1)	0,01	1	1,92
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00

7.13	Şikayetlerime hızlı cevap alabiliyorum	Ciro Payı	Frenkans	Yüzde
	Evet (3)	0,64	27	51,92
	Kısmen (2)	0,17	16	30,77
	Hayır (1)	0,19	9	17,31
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00
7.14	Şikayet ettiğim sorun çözümlendikten sonra bir daha tekrar etmiyor	Ciro Payı	Frenkans	Yüzde
	Evet (3)	0,32	24	46,15
	Kısmen (2)	0,60	25	48,08
	Hayır (1)	0,09	3	5,77
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00
7.15	Şikayetlerim neticesinde yapılan düzeltici faaliyetler tarafıma bildiriliyor	Ciro Payı	Frenkans	Yüzde
	Evet (3)	0,47	28	53,85
	Kısmen (2)	0,27	17	32,69
	Hayır (1)	0,26	7	13,46
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00
7.16	İstek ve önerilerimi kuruma kolayca ulaştırabiliyorum	Ciro Payı	Frenkans	Yüzde
	Evet (3)	0,81	39	75,00
	Kısmen (2)	0,17	9	17,31
	Hayır (1)	0,03	4	7,69
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00
7.17	İstek ve önerilerime hızlı cevap alabiliyorum	Ciro Payı	Frenkans	Yüzde
	Evet (3)	0,39	23	44,23
	Kısmen (2)	0,42	24	46,15
	Hayır (1)	0,18	5	9,62
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00
7.18	Üst yönetimin verdiği güven ve itibar olumludur	Ciro Payı	Frenkans	Yüzde
	Evet (3)	0,96	46	88,46
	Kısmen (2)	0,04	5	9,62
	Hayır (1)	0,01	1	1,92
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00
7.19	Müşteriye yaklaşım iyidir	Ciro Payı	Frenkans	Yüzde
	Evet (3)	0,64	42	80,77
	Kısmen (2)	0,36	9	17,31
	Hayır (1)	0,01	1	1,92
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00
7.20	Sundukları finansal kolaylıklar caziptir	Ciro Payı	Frenkans	Yüzde
	Evet (3)	0,71	27	51,92
	Kısmen (2)	0,27	21	40,38
	Hayır (1)	0,02	4	7,69
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00
7.21	Tanıtım çabaları yoğun ve destekleyicidir	Ciro Payı	Frenkans	Yüzde
	Evet (3)	0,53	30	57,69
	Kısmen (2)	0,22	17	32,69
	Hayır (1)	0,25	5	9,62
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00

Tablo 59’da gösterilmiş olan verilerin ışığında müşterilerin memnuniyet düzeyine ilişkin sıralama ekteki gibidir. İlk beş yüksek dereceli memnuniyet üst

yönetimin verdiği güven ve itibar, siparişlerin kolayca iletilebilmesi, müşteriye yaklaşım, şikayetlerin kuruma kolayca iletilmesi, istek ve önerilerin kuruma kolayca iletilmesi'dir.

Tablo 60 Müşterinin Distribütör Firma ile İlgili Memnuniyetinin İncelenmesi-Önemlilik Sıralaması

	Müşterinin Distribütör Firma ile İlgili Memnuniyetinin İncelenmesi	ORAN
7.18	Üst yönetimin verdiği güven ve itibar olumludur	88,46
7.8	Siparişlerimi kolayca ilettebiliyorum	86,54
7.19	Müşteriye yaklaşım iyidir	80,77
7.12	Şikayetlerimi kuruma kolayca ulaştırabiliyorum	75,00
7.16	İstek ve önerilerimi kuruma kolayca ulaştırabiliyorum	75,00
7.11	Siparişlerim tarafıma doğru ulaşıyor	73,08
7.21	Tanıtım çabaları yoğun ve destekleyicidir	57,69
7.1	Ürün kalitesi ve güvenilirliğinden memnunuz	55,77
7.7	Aradığım yetkiliye ulaşabiliyorum	53,85
7.15	Şikayetlerim neticesinde yapılan düzeltici faaliyetler tarafıma bildiriliyor	53,85
7.3	Fiyat avantajları sağlanıyor (iskonto, kampanya vb.)	51,92
7.13	Şikayetlerime hızlı cevap alabiliyorum	51,92
7.20	Sundukları finansal kolaylıklar caziptir	51,92
7.5	Ürün iadesi prosedüründen memnunuz	48,08
7.14	Şikayet ettiğim sorun çözümlendikten sonra bir daha tekrar etmiyor	46,15
7.6	Garanti süresi (yıl/km)'nden memnunuz	44,23
7.9	Siparişlerimle ilgili bilgiyi hızlı alabiliyorum	44,23
7.17	İstek ve önerilerime hızlı cevap alabiliyorum	44,23
7.2	Teslimatlar zamanında yapılıyor	42,31
7.4	Risturn (prim) benzeri uygulamalardan memnunuz	42,31
7.10	Satın aldığım ürün/hizmet taahhüt edilen sürede gerçekleşiyor	40,38

3.3.2.3.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,854$ olarak bulunmuştur. Bu güvenilirlik oldukça yüksek bir güvenilirliktir. Alfa katsayısının değerlendirme kriteri;

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items
0,854	0,860

Tablo 61 Müşterinin Distribütör Firma ile İlgili Memnuniyetinin İncelenmesi-Ort. Ve Stnd. Sapma

	Müşterinin Distribütör Firma ile İlgili Memnuniyetinin İncelenmesi	ITEM STATISTICS	
		Ortalama	Standart Sapma
7.1	Ürün kalitesi ve güvenilirliğinden memnunum	2,5000	0,6104
7.2	Teslimatlar zamanında yapılıyor	2,2692	0,7172
7.3	Fiyat avantajları sağlanıyor (iskonto, kampanya vb.)	2,5000	0,5423
7.4	Risturn (prim) benzeri uygulamalardan memnunum	2,2885	0,6955
7.5	Ürün iadesi prosedüründen memnunum	2,2308	0,8311
7.6	Garanti süresi (yıl/km)'nden memnunum	2,1538	0,8491
7.7	Aradığım yetkiliye ulaşabiliyorum	2,4615	0,6405
7.8	Siparişlerimi kolayca iletebiliyorum	2,8654	0,3446
7.9	Siparişlerimle ilgili bilgiyi hızlı alabiliyorum	2,3462	0,6533
7.10	Satın aldığım ürün/hizmet taahhüt edilen sürede gerçekleşiyor	2,1923	0,7679
7.11	Siparişlerim tarafıma doğru ulaşıyor	2,7115	0,4985
7.12	Şikayetlerimi kuruma kolayca ulaştırabiliyorum	2,7308	0,4897
7.13	Şikayetlerime hızlı cevap alabiliyorum	2,3462	0,7640
7.14	Şikayet ettiğim sorun çözümlendikten sonra bir daha tekrar etmiyor	2,4038	0,6026
7.15	Şikayetlerim neticesinde yapılan düzeltici faaliyetler tarafıma bildiriliyor	2,4038	0,7211
7.16	İstek ve önerilerimi kuruma kolayca ulaştırabiliyorum	2,6731	0,6174
7.17	İstek ve önerilerime hızlı cevap alabiliyorum	2,3462	0,6533
7.18	Üst yönetimin verdiği güven ve itibar olumludur	2,8654	0,3975
7.19	Müşteriye yaklaşım iyidir	2,7885	0,4575
7.20	Sundukları finansal kolaylıklar caziptir	2,4423	0,6390
7.21	Tanıtım çabaları yoğun ve destekleyicidir	2,4808	0,6713

**Tablo 62 Müşterinin Distribütör Firma ile İlgili Memnuniyetinin
İncelenmesi-Güvenilirlik Analizi**

	Müşterinin Distribütör Firma ile İlgili Memnuniyetinin İncelenmesi	Scale Mean If Item Deleted	Scale Variance If Item Deleted	Corrected Item Total Correlation	Cronbach's Alpha Item Deleted
7.1	Ürün kalitesi ve güvenilirliğinden memnunum	89,3846	71,065	0,107	0,8564
7.2	Teslimatlar zamanında yapılıyor	89,6154	69,300	0,228	0,8541
7.3	Fiyat avantajları sağlıyor (iskonto, kampanya vb.)	89,3846	70,359	0,207	0,8535
7.4	Risturn (prim) benzeri uygulamalardan memnunum	89,5962	69,657	0,206	0,8546
7.5	Ürün iadesi prosedüründen memnunum	89,6538	67,682	0,304	0,8526
7.6	Garanti süresi (yıl/km)' nden memnunum	89,7308	69,181	0,186	0,8569
7.7	Aradığım yetkiliye ulaşabiliyorum	89,4231	68,680	0,324	0,8510
7.8	Siparişlerimi kolayca iletebiliyorum	89,0192	71,980	0,075	0,8550
7.9	Siparişlerimle ilgili bilgiyi hızlı alabiliyorum	89,5385	68,920	0,294	0,8518
7.10	Satın aldığım ürün/hizmet taahhüt edilen sürede gerçekleşiyor	89,6923	64,649	0,591	0,8427
7.11	Siparişlerim tarafıma doğru ulaşıyor	89,1731	69,048	0,391	0,8495
7.12	Şikayetlerimi kuruma kolayca ulaştırabiliyorum	89,1538	67,662	0,575	0,8457
7.13	Şikayetlerime hızlı cevap alabiliyorum	89,5385	65,704	0,504	0,8456
7.14	Şikayet ettiğim sorun çözümlendikten sonra bir daha tekrar etmiyor	89,4808	66,804	0,545	0,8452
7.15	Şikayetlerim neticesinde yapılan düzeltici faaliyetler tarafıma bildiriliyor	89,4808	66,098	0,505	0,8457
7.16	İstek ve önerilerimi kuruma kolayca ulaştırabiliyorum	89,2115	68,994	0,308	0,8513
7.17	İstek ve önerilerime hızlı cevap alabiliyorum	89,5385	66,606	0,516	0,8457
7.18	Üst yönetimin verdiği güven ve itibar olumludur	89,0192	69,117	0,493	0,8483
7.19	Müşteriye yaklaşım iyidir	89,0962	67,775	0,604	0,8455
7.20	Sundukları finansal kolaylıklar caziptir	89,4423	67,977	0,394	0,8491
7.21	Tanıtım çabaları yoğun ve destekleyicidir	89,4038	65,500	0,606	0,8429

3.3.2.4.Kurumun Müşteri Memnuniyetini Arttırması için İyileştirmesi Gereken Maddeler

Müşterilerin satın alma tercih kriterlerinin çok önemli olanların yüzdelere karşılık memnuniyete ilişkin yüzdelere kıyaslanmıştır. Ekteki tabloda ürün ile memnuniyete ilişkin ürün kalitesi ve güvenilirliği, garanti içi ve dışı yedek parça temini, fiyat avantajı (iskonto, kampanya vb), garanti süresi, zamanında teslimat, siparişlerde gecikmeler, ürün iadesi prosedürü konularında müşteri memnuniyetinin arttırılması gerekmektedir.

Tablo 63 Kurumun Müşteri Memnuniyetini Arttırması için İyileştirmesi Gereken Maddeler (Çok önemli Seçilenler)

Müşterinin Satın Alma Tercih Kriterleri (çok önemli) sıralaması		YÜZDE	Müşteri Memnuniyeti		YÜZDE
6.1	Ürün kalitesi ve güvenilirliği	88,46	7.1	Ürün kalitesi ve güvenilirliğinden memnunum	55,77 *
6.7	Garanti içi ve dışı yedek parça temini	88,46	7.10	Satın aldığım ürün/hizmet taahhüt edilen sürede gerçekleşiyor	40,38 *
6.11	Müşteriye karşı davranış	88,46	7.19	Müşteriye yaklaşım iyidir	80,77
6.3	Fiyat avantajı (iskonto, kampanya vb.)	86,54	7.3	Fiyat avantajları sağlanıyor (iskonto, kampanya vb.)	51,92 *
6.6	Garanti süresi (yıl/km)	80,77	7.6	Garanti süresi (yıl/km)'nden memnunum	44,23 *
6.2	Zamanında Teslimat	71,15	7.2	Teslimatlar zamanında yapılıyor	42,31 *
6.8	Siparişlerde gecikmeler	71,15	7.9	Siparişlerimle ilgili bilgiyi hızlı alabiliyorum	44,23 *
6.9	Siparişlerin alım süresinde hız ve doğruluk	71,15	7.11	Siparişlerim tarafıma doğru ulaşıyor	73,08
6.5	Prosedüre bağlı ürün iadesi	57,69	7.5	Ürün iadesi prosedüründen memnunum	48,08 *
6.14	Ürün ve hizmetler hakkında müşteriye bilgilendirme (reklam, broşür, katalog, ilan vb)	56,92	7.21	Tanıtım çabaları yoğun ve destekleyicidir	57,69

Ekte bulunan tabloda memnuniyet ile müşterilerin satın alma tercih kriterinin ciro payına göre önemlilikleri ve müşteri memnuniyetinin yetersiz (*) kaldığı kısımlar vurgulanmaya çalışılmıştır. Beklenti ile bu beklenti altında kalan kısımlar gösterilmiştir.

Tablo 64 **Ciro Payına göre Müşteri Memnuniyetinin Yetersiz Kaldığı Kısımlar**

Ürün kalitesi ve güvenilirliği				
Satın alma tercih kriteri			Memnuniyet	
NOT	Ciro Payı	Yüzde	Ciro Payı	Yüzde
3	0,75	88,46		
2			0,55	38,46

Zamanında teslimat				
Satın alma tercih kriteri			Memnuniyet	
NOT	Ciro Payı	Yüzde	Ciro Payı	Yüzde
3	0,63	71,15		
2			0,31	42,31
1			0,29	15,38

Fiyat avantajı (iskonto, kampanya vb.)				
Satın alma tercih kriteri			Memnuniyet	
NOT	Ciro Payı	Yüzde	Ciro Payı	Yüzde
3	0,93	86,54		
2			0,34	46,15

Prosedüre bağlı ürün iadesi				
Satın alma tercih kriteri			Memnuniyet	
NOT	Ciro Payı	Yüzde	Ciro Payı	Yüzde
2	0,45	34,62	0,24	26,92
1			0,24	25,00

Garanti süresi (yıl/km)				
Satın alma tercih kriteri			Memnuniyet	
NOT	Ciro Payı	Yüzde	Ciro Payı	Yüzde
2	0,37	19,23	0,21	26,92
1			0,20	28,85

Siparişlerde gecikmeler				
Satın alma tercih kriteri			Memnuniyet	
NOT	Ciro Payı	Yüzde	Ciro Payı	Yüzde
2	0,35	28,85	0,21	26,92
1			0,20	28,85

Siparişlerin alınmasında doğruluk				
Satın alma tercih kriteri			Memnuniyet	
NOT	Ciro Payı	Yüzde	Ciro Payı	Yüzde
2	0,35	28,85	0,43	25,00

Şikayetler için prosedür-Şikayetlerime hızlı cevap alabiliyorum				
Satın alma tercih kriteri			Memnuniyet	
NOT	Ciro Payı	Yüzde	Ciro Payı	Yüzde
2	0,49	42,31	0,17	30,77
1			0,19	17,31

Şikayetler için prosedür-Şikayet ettiğim sorun çözümlendikten sonra bir daha tekrar etmiyor				
Satın alma tercih kriteri			Memnuniyet	
NOT	Ciro Payı	Yüzde	Ciro Payı	Yüzde
3	0,51	53,85	0,32	46,15
2	0,49	42,31	0,60	48,08

Şikayetler için prosedür-Şikayetlerim neticesinde yapılan düzeltici faaliyetler tarafıma bildiriliyor				
Satın alma tercih kriteri			Memnuniyet	
NOT	Ciro Payı	Yüzde	Ciro Payı	Yüzde
3	0,51	53,85	0,32	46,15
2	0,49	42,31	0,60	48,08

Müşteriye karşı davranış				
Satın alma tercih kriteri			Memnuniyet	
NOT	Ciro Payı	Yüzde	Ciro Payı	Yüzde
3	0,95	88,46		
2			0,36	17,31

Ürün ve hizmetler hakkında müşteriye bilgilendirme (reklam, broşür, katalog, ilan vb)				
Satın alma tercih kriteri			Memnuniyet	
NOT	Ciro Payı	Yüzde	Ciro Payı	Yüzde
3	0,75	59,62		
2	0,24	34,62	0,22	32,69
1			0,25	9,62

Showroom,tabela vb. desteği				
Satın alma tercih kriteri			Memnuniyet	
NOT	Ciro Payı	Yüzde	Ciro Payı	Yüzde
2	0,42	46,15	0,22	32,69
1			0,25	9,62

3.3.3.Birinci ve İkinci Örneklem Karşılaştırmasına İlişkin Tespitler

Genel olarak incelendiğinde müşteri memnuniyet düzeyi çalışanların organizasyon içi verdikleri yanıtlara göre daha yüksek ya da yakın seviyelerde bulunmaktadır. Diğer taraftan daha önceki başlıklarda belirtildiği üzere müşterinin satın alma tercih kriterleri düşünüldüğünde müşteri memnuniyetinin yetersiz kaldığı kısımlar gözönüne alındığında ana firmanın bu konulara daha fazla önem vermesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Tablo 65 Birinci ve İkinci Örneklem Karşılaştırmasına İlişkin Tespitler

MÜŞTERİ				ÇALIŞAN				
7.1	Ürün kalitesi ve güvenilirliğinden memnunuz	Ciro Payı	Frekans	Yüzde	1.13	Ürün kalitesi ve güvenilirliğine önem verilir.	Frekans	Genel Yüzde
	Evet (3)	0,35	29	55,77		Evet (3)	8	36,36
	Kısmen (2)	0,55	20	38,46		Kısmen (2)	12	54,55
	Hayır (1)	0,09	3	5,77		Hayır (1)	2	9,09
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00		TOPLAM	22,00	100,00
7.2	Teslimatlar zamanında yapıyor	Ciro Payı	Frekans	Yüzde	1.14	Müşterilere teslimatlar zamanında yapıyor mu?	Frekans	Genel Yüzde
	Evet (3)	0,39	22	42,31		Evet (3)	5	22,73
	Kısmen (2)	0,31	22	42,31		Kısmen (2)	14	63,64
	Hayır (1)	0,29	8	15,38		Hayır (1)	3	13,64
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00		TOPLAM	22,00	100,00
7.5	Ürün iadesi prosedüründen memnunuz	Ciro Payı	Frekans	Yüzde	1.15	Şirketinizin ürün iade prosedürü yeterli midir?	Frekans	Genel Yüzde
	Evet (3)	0,51	25	48,08		Evet (3)	4	18,18
	Kısmen (2)	0,24	14	26,92		Kısmen (2)	8	36,36
	Hayır (1)	0,24	13	25,00		Hayır (1)	10	45,45
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00		TOPLAM	22,00	100,00
7.6	Garanti süresi (yıl/km)'nden memnunuz	Ciro Payı	Frekans	Yüzde	1.17	Ürünleriniz için uygulanan garanti süreleri yeterli midir/ müşteriye memnun etmesi gereken seviyede midir?	Frekans	Genel Yüzde
	Evet (3)	0,59	23	44,23		Evet (3)	8	36,36
	Kısmen (2)	0,21	14	26,92		Kısmen (2)	6	27,27
	Hayır (1)	0,20	15	28,85		Hayır (1)	8	36,36
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00		TOPLAM	22,00	100,00

7.7

Aradığım yetkiliye ulaşabiliyorum			
	Ciro Payı	Frenkans	Yüzde
Evet (3)	0,60	28	53,85
Kısmen (2)	0,31	20	38,46
Hayır (1)	0,10	4	7,69
TOPLAM	1,00	52,00	100,00

1.8

Müşterileriniz düzenli olarak kuruluşunuzun her bölümüyle kolayca iletişim kurabiliyorlar mı?		
	Frekans	Genel Yüzde
Evet (3)	7	31,82
Kısmen (2)	12	54,55
Hayır (1)	3	13,64
TOPLAM	22,00	100,00

7.8

Siparişlerimi kolayca iletebiliyorum			
	Ciro Payı	Frenkans	Yüzde
Evet (3)	0,79	45	86,54
Kısmen (2)	0,21	7	13,46
TOPLAM	1,00	52,00	100,00

1.12

Müşterileriniz siparişlerini kolayca iletebiliyor mu?		
	Frekans	Genel Yüzde
Evet (3)	18	81,82
Kısmen (2)	3	13,64
Hayır (1)	1	4,55
TOPLAM	22,00	100,00

7.10

Satın aldığım ürün/hizmet taahhüt edilen sürede gerçekleşiyor			
	Ciro Payı	Frenkans	Yüzde
Evet (3)	0,31	21	40,38
Kısmen (2)	0,36	20	38,46
Hayır (1)	0,32	11	21,15
TOPLAM	1,00	52,00	100,00

1.18

Müşterilere verilen taahhütler zamanında yerine getiriliyor mu?		
	Frekans	Genel Yüzde
Evet (3)	3	13,64
Kısmen (2)	15	68,18
Hayır (1)	3	13,64
cevapsız	1	4,55
TOPLAM	22,00	100,00

7.15

Şikayetlerim neticesinde yapılan düzeltici faaliyetler tarafıma bildiriliyor			
	Ciro Payı	Frenkans	Yüzde
Evet (3)	0,47	28	53,85
Kısmen (2)	0,27	17	32,69
Hayır (1)	0,26	7	13,46
TOPLAM	1,00	52,00	100,00

1.19

Şikayetler neticesinde yapılan düzeltici faaliyetler müşteriye gönderiliyor mu?		
	Frekans	Genel Yüzde
Evet (3)	8	36,36
Kısmen (2)	9	40,91
Hayır (1)	5	22,73
TOPLAM	22,00	100,00

7.17

İstek ve önerilerime hızlı cevap alabiliyorum			
	Ciro Payı	Frenkans	Yüzde
Evet (3)	0,39	23	44,23
Kısmen (2)	0,42	24	46,15
Hayır (1)	0,18	5	9,62
TOPLAM	1,00	52,00	100,00

1.20

Müşterilerden gelen istek ve önerilere kısa sürede olumlu ya da olumsuz geribildirim yapılmakta mıdır?		
	Frekans	Genel Yüzde
Evet (3)	8	36,36
Kısmen (2)	11	50,00
Hayır (1)	3	13,64
TOPLAM	22,00	100,00

7.18	Üst yönetimin verdiği güven ve itibar olumludur	Ciro Payı	Frekans	Yüzde	1.22	Müşterileriniz üzerinde üst yönetimin verdiği güven ve itibar olumlu mudur?	Frekans	Genel Yüzde
	Evet (3)	0,96	46	88,46		Evet (3)	14	63,64
	Kısmen (2)	0,04	5	9,62		Kısmen (2)	6	27,27
	Hayır (1)	0,01	1	1,92		Hayır (1)	2	9,09
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00		TOPLAM	22,00	100,00
7.21	Tanıtım çabaları yoğun ve destekleyicidir	Ciro Payı	Frekans	Yüzde	1.23	Şirketinizin tanıtım çabaları yeterli ve destekleyici midir?	Frekans	Genel Yüzde
	Evet (3)	0,53	30	57,69		Evet (3)	3	13,64
	Kısmen (2)	0,22	17	32,69		Kısmen (2)	14	63,64
	Hayır (1)	0,25	5	9,62		Hayır (1)	5	22,73
	TOPLAM	1,00	52,00	100,00		TOPLAM	22,00	100,00

4.BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde işletmeler, ihtiyaçları beklenen düzeyde karşılayabilmek, gelen talepleri yönetebilmek gerekliliğinin farkına varmışlardır. Bu gerçeğin altında aslında rakiplere karşı güçlü olmak, farklılık yaratmak, müşteri algısını kendisine çekebilmek yatmaktadır. Rekabetüstü olabilmek, uzun yıllar varlığını sürdürebilmek, ayakta kalmak isteyen kurumlar arayış içerisine girmiştir. Pazardan daha fazla pay almak isteyen firmalar yeni fırsatlar yakalayabilmek için müşteriyle daha yakın ilişki içine girmiş, müşteri payını arttırmaya yönelik çalışmalar içine girmiştir. Müşteriyi yönetmek değil, müşterinin yönetimine geçmektir artık önemli olan ve müşteriye göre hizmet verebilmek, müşterileri belirli özelliklerine göre sınıflamak, bu özelliklerine göre memnuniyet sağlayarak uzun yıllar birlikte yol almaktır.

Kurum ile müşteri arasında satış öncesinde başlayıp, satış sonrasına kadar devam eden bir ilişki süreci vardır. Her iki tarafta kendine fayda sağlamaya çalışmaktadır. Müşteri var ise, kurum da vardır. Müşteriyi kendine bağlamak isteyen organizasyonlar satış öncesinden başlamak üzere çok bilinçli hareket etmek durumundadır. Kişiyi özel pazarlama olgusu ile bireysel müşterilere odaklanılmış, müşteri beklentileri incelenmiş, tatminsizliğe yol açan sebepler araştırılmış, sorunlar için çözümler üretilmiştir. Amaç; müşteriyi kaybetmemektir ki; araştırmalar yeni bir müşteri kazanmanın kaybetmekten daha maliyetli olduğunu göstermektedir. Sonuçta müşteri ile birebir ilişki kurulmak suretiyle sadakatlilik arttırılmış olacak ve böylece müşteri memnuniyetinden ötürü tekrar aynı firmadan satın alacak, başkalarına da tavsiye edecektir.

Her geçen gün bilişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler ile müşteri değerinin farkına varan işletmeler, en yüksek imkanlarla teknolojiye faydalanmakta ve müşterilerle sürekli ve güçlü iletişim kurabilme, sorun ve ihtiyaçlara hızlı cevap verebilme fırsatı yakalayabilmektedir. Her ne kadar bu fırsatlar Pazar koşullarında işletmeyi farklı kılsa da tek başına teknoloji yetersiz kalmaktadır. Güçlü ve sağlam müşteri ilişkilerinin kurulabilmesi için en başta şirketlerin müşteri odaklı yapıyı

üretiminden, satışa ve satış sonrası iç ve dış tüm müşterilerine adapte edebiliyor olması, müşteri odaklılığı vizyon edinerek üst yönetimden en alt kademeye kadar bu düşünüşe katılım sağlaması gerekmektedir. Bu yönden bakıldığında çalışanlara müşteri ilişkileri önerimi hususunda büyük sorumluluklar düşmektedir.

Bir üretici firma çalışanlarına imal ettiği ürünün nihayetinde müşteriye ulaşacağını, işin aslında günde x kadar üretim yapmak hedefi yerine, kaliteli ve güvenli, müşterinin isteklerinin de gözönüne alındığı ürünler üretmek olduğunu, zaten bunun neticesinde taleplerin artacağını, böylece üretimin yapılabileceğini anlatmalıdır. Çalışan neden kaliteli, güvenli üretmesi gerektiğini, şikayetlere neden önem vermesi gerektiğini, istek ve önerileri neden gözardı etmemesi gerektiğini bilmelidir. Gözünün önünde bir müşteri olmalı, müşteri de sağlayacağı memnuniyet ve kazanımları düşünebilmelidir.

Bu çalışmada otomotiv sektöründe faaliyet gösteren hem üretici ve hem de distribütör (ana satıcı firma) konumunda olan bir kurumun Müşteri İlişkileri Açısından dağıtım kanalında müşteri odaklılığı incelenmiştir. Kurumun dağıtım kanalında müşteriye bakışı, müşterinin beklenti ve memnuniyeti ile örtüşen ve örtüşmeyen kısımlar incelenmek suretiyle Müşteri İlişkileri Yönetimi açısından müşteri odaklı olduğu ve olamadığı kısımlar tespit edilmeye çalışılarak Müşteri İlişkileri Yönetiminin gerekliliği, tam anlamıyla uygulanması gerektiği anlatılmıştır. 2008 Küresel krizden en fazla etkilenen sektörlerden olan otomotiv sektöründe 2009 yılında da daralma olduğu görülmüştür. 2009 yılında Türkiye otomotiv pazarında ÖTV’de indirimler yapılması ile talep yaratılmaya çalışılmış, sektör bu şekilde desteklenmiş, 2008’e göre otomobil pazarında %20,9 artış olmuştur. Bu bağlamda genelde azalmış olan müşteri payından daha fazla pay alabilmek için ilişkilerin müşteri odaklılık baz alınarak yönetilmesi gerekmektedir.

Yapılan araştırmada distribütör firmanın çalışanları ile bayi ve servis ağı incelenmiştir. İlk olarak distribütörün direkt müşteri ile ilişkili olduğu çalışanlarına anket soruları yöneltilmiştir. Söz konusu departmanlar Pazarlama Hizmetleri, Satış, SSH (Satış Sonrası Hizmetler)’dir. Çalışanların %77,27’sini Lisans ve Lisansüstü mezunu oluştururken, %22,73’ünü Lise ve Önlisans mezunu oluşturmaktadır. Distribütör firma çalışanlarının eğitim düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Genel yaş ortalaması

36,6'dır. SSH çalışanlarının yaş ortalamasının 40,6 görülmektedir. Kurum içindeki çalışma süresi 3,85'dir, Distribütör firmanın 1,5 yıldır faaliyette olduğu düşünüldüğünde sürenin daha fazla olmasının üretici firmada çalışan üç kişinin Distribütör firmada SSH'e geçmiş olmasından kaynaklanmaktadır. SSH kurumun çalışma sistemine daha alışık olduğu ve ekibini daha kolay adapte edebildiği söylenebilir. Katılımcıların tecrübe yıl ortalaması 11,13 yıl olup, ortalamada en fazla deneyim sahibi departman SSH ve takiben Satış gelmektedir.

Çalışanlara bağlı bulundukları ana firmaya ilişkin Müşteri İlişkileri Yönetimi tespitine uygun olduğu düşünülen sorular yöneltmiştir. Organizasyonda kısmen Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulandığı, %54,55'inin MİY eğitimi almadığı, müşteri gruplarına göre tam anlamıyla hareket edilmediği tespit edilmiştir. Buna karşılık müşteri verilerini edinme ve yönetmek için teknolojilere yatırım yapıldığı belirtilmiştir. Burada yeni devreye alınacak olan ve henüz uygulama aşamasına gelmemiş olan Bayi Otomasyon Sistemi ve mevcutta kullanılan ama yeterli görülmeyen DMS (Dealer Management System) 'in etkisi olduğu düşünülebilir. Ki, rakiplere kıyasla bilgi teknolojileri kaynaklarının etkili olmaması, kaynakların yetersizliğini ifade etmektedir.Çalışanlarca müşterilerin kurumun tüm bölümleriyle tam olarak iletişim kuramadıklarını, sunulan ürün ve hizmetler konusunda yeterince bilgi sahibi olmadıklarını, tüm işlem ve süreçler hakkında tam bir bilgiye sahip olmadıklarını düşünmeleri kurum ile müşteri arasında bilgi ve iletişim ağının yeterli kurulamadığını göstermektedir.Çalışanların sattıkları ürünün kalitesi ve güvenilirliği konusuna tam olarak katılmadıkları görülüyor. Müşterilere tam olarak zamanında teslimat yapılmamasının sebeplerinin kurumca irdelenmesi, ürün iadesi prosedürünün yeterli düzeye getirilerek geliştirilmesi gerekmektedir. Ürünler için uygulanan garanti sürelerinin müşteriye memnun etmesi gereken düzeyde olmadığını düşünen çalışanların bu konuda bilgilendirilmeleri, müşteri için önem arzeden bu konunun yeterli seviyede olup olmadığının incelenerek, müşterinin de bu konuda doğru bir şekilde sebepleri ile ikna edilerek, bilgilendirilmesi gerekmektedir. Müşterilere verilen taahhütlerin tam olarak yerine getirilmediğini düşünen çalışanlar bu konuları gerekirse üst yönetimle paylaşmalı, çözüm önerileri getirmelidir. Şikayetlere ilişkin geribildirimlerin yeteri kadar yapılmaması müşteri memnuniyetini olumsuz etkileyeceğinden ve kayıplara yol

açabileceğinden bu konuya eğilim gösterilmelidir. Çalışanların müşteriye yönelik işlem ve süreçleri kısmen biliyor olması yeterli değildir, tam olarak bilmesi gerekmektedir. Bu konuda gerekirse ayrı bir prosedür ya da klavuz niteliğinde el kitabı oluşturulabilir. Distribütör firma müşteri ile ilişkili kişilere işlem ve süreçleri anlatan bir eğitim organize edebilir. Üst yönetimin müşteri üzerinde bıraktığı itibar ve güvenin önemli derece etkili olduğu görülüyor.Ki; müşteriler çalışanların düşündüğünden daha fazla üst yönetime güvenmektedir. Şirketin tanıtım çabaları kısmen yeterli ve destekleyicidir. Pazardaki değişimlerle ilgili bölümler arası yapılan toplantıların yeterli bulunmaması nedeniyle bölümler arası bilgi paylaşımı ve akışı konusunda iyileştirme yapılmalıdır.

Müşteri ile ilişkileri geliştirmede en etkili ve önde gelen yöntemlerden olan müşteri veri dosyalarının oluşturulması konusunda çalışanların %45,45'i müşteri bilgilerine istediği anda ulaşabildiği ancak bilgilerin yetersiz olduğunu vurgulamıştır. Güçlü bir müşteri veri tabanı oluşturulmalı, bu konuda gerekirse bir kişi görevlendirilmeli, müşteri ile olan ilişkiler daha da güçlendirilmelidir.

Müşteri ile yaşanan sorunlara bakıldığında eskiden kalma alışkanlıklar, müşterilerin yeterince bilinçli olmaması, tahsilatta yaşanan güçlükler, müşterilerin kurum standartları dışında taleplerde bulunmaları başlıca sorunları teşkil etmektedir. Sorunun çözülmesi için her ne kadar üst yönetimin sağladığı güven olsa da bayi ve servislerin kurumu, kurumun kurumsal kimliğini tam anlamıyla tanımadığı sonucu ortaya çıkıyor. Ya da kurumun müşteri memnuniyeti adına yapamadıkları, sağlayamadıkları karşısında bu tür sorunlar olağan hale geliyor. İlk olarak kurum müşterilere bir aile gibi olduklarını samimi olarak anlatmalı, müşterilerle sık sık saygın ve standartlara uygun ilişkiler kurmak adına biraraya gelerek, eğitim organizasyonları yaparak, müşteriye değer verdiğini hissettirmeli ve böylece müşterilerin daha bilinçli, kurum kültürüne uyumlu hale gelmeleri sağlanmalıdır.

Müşterilerin siparişlerini kolayca iletebilmeleri, sipariş prosedürünü ilgili çalışanların yeterli derecede bilmeleri, sipariş alma konusunda sabit bir kişi/kişilerin görevlendirilmiş olması, satış getirisi ve hedefi düşünülerek çalışanların bu konuda daha dikkatli davrandıkları yorumu yapılabilir.

Çalışanlar müşteri ile yüzyüze görüşme, kampanya yönetimi, prim uygulaması, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesini en etkili MİY uygulaması olarak tercih ederken, veri ambarı ve madenciliği'ni daha az etkili bulmaları veri ambarı ve madenciliği konusunda yeteri kadar bilgi sahibi olmadıklarını göstermektedir.

Müşteriler değerlendirilirken Pareto'nun 80/20 kuralı gözönüne alınarak müşteri cirolarına analiz içinde yer verilmiştir. Cironun %41'ini, katılımcıların %32,69'u 1-5 yıldır faaliyet göstermektedir. Cironun %74'ünü, katılımcıların %53,85'ini oluşturan bayi ve servislerin 10-49 aralığında çalışanı bulunmaktadır. Katılımcıların %36,54'ünü oluşturan bayi ve servislerin 1-9 arası çalışanı bulunmaktadır. Ağırlığa karşılık cironun düşük olmasında çalışan sayısının yetersizliğinin etkili olup olmadığı distribütör firma tarafından irdelenmelidir. Cironun %61'ini bayilerin, %33'ünü bayi ve servis olarak faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Buna karşılık %51,92 katılım oranı olan servislerin ciro payının % 6 olmasının ne tür sebepleri olabileceği araştırılmalıdır. Cironun %86'nı oluşturan bayi ve servisler birden fazla bayi ya da servis ağındadır. Kurumun sattığı markalar dışında markalar satan bayi ve servisler söz konusu ise bu grubun kaybedilmemesi, kaybedilmemesi için neler yapılabileceğinin araştırılması gerekir. Katılımcıların %44,23'ünü oluşturan bayi ve servisler kurum dışında başka bir ağa dahil olmadıkları ve ciro paylarının çok düşük olduğu görülmektedir. Bu durumda birden fazla marka ürünü satan firmaların daha başarılı olduğu söylenebilir. Birden fazla bayi&servis ağında olanlardan sadece bayi olarak faaliyet gösterenlerin, bayi&servis olarak faaliyet gösterenlerle sayıları yakın olmasına karşılık, sadece bayi olanların daha başarılı oldukları gözleniyor. Bu durumda bayi&servis olarak faaliyet gösteren müşterilerin bayi yönünün geliştirilmesi konusunda distribütör firma tarafından çaba gösterilebilir, cironun neden düşük olduğu sorgulanarak uygun MİY yöntemleri ile satışlar arttırılabilir.

Müşterinin satın alma tercih kriterleri arasında önemlilik sıralamasına göre ürün kalitesi ve güvenilirliği, garanti içi ve dışı yedek parça temini, müşteriye karşı davranış, fiyat avantajı (iskonto, kampanya vb.), garanti süresi, tüketicinin korunması konusunda gösterdiği özen, zamanında teslimat, siparişlerde gecikmeler, siparişlerin alım süresinde hız ve doğruluk bulunmaktadır.

Müşterinin distribütör firma ile ilgili memnun olduğu maddeler önemlilik sıralamasına göre üst yönetimin verdiği güven ve itibar, siparişlerin kolay iletilmesi, müşteriye yaklaşım, şikayetlerin kolay ulaştırılabilirliği, istek ve önerilerin kuruma kolay ulaştırılabilmesi, siparişlerin doğru ulaşması yer almaktadır.

Distribütör firmanın müşteri memnuniyetini arttırması için ürün kalitesi ve güvenilirliği, garanti içi ve dışı yedek parça temini, fiyat avantajı, garanti süresi, zamanında teslimat, siparişlerde gecikme yaşanmaması, prosedüre bağlı ürün iadesi konularında çalışmalar yapması gerekmektedir.

Yapılan çalışma ile distribütör firmanın Müşteri İlişkileri Yönetim felsefesine geçiş aşamasında olduğu ancak çalışanlar arasında ve kurum olarak müşteri odaklılık prensibinin henüz yerleşmediği görülmektedir. Firma geleceği, firma için önemli müşterilerin kaybedilmemesi için müşteri odaklılık konusunda çalışanların motive edilmesi, şirket içi prosedüleri öğrenmelerinin sağlanması gerekmektedir. Distribütör çalışanlarının klasik yöntemlerle satış süreç işlemlerini yürüttükleri MİY konusunda yeterince donanımlı olmadıkları özellikle müşteri bilgi sisteminin yetersizliğine karşın veri ambarı ve madenciliğini etkin bulmamalarından, kar merkezli müşterilere yönelik çalışmalar yapılmamasından yola çıkarak söyleyebiliriz.

Distribütör firmanın müşteri ile ilgili sorunların kaynağının giderilebilmesi için başta çalışanlara yerleştirilecek müşteri odaklı bakış ile sonrasında meydana gelen gelişmelerin karşılaştırılması suretiyle tespit edilebilir. Sorunun kaynağı MİY'e geçilmemiş olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Yoğun rekabet koşullarında Otomotiv sektöründe ayakta kalabilmek, rekabet edebilmek, mali tablolarda dahi gözle görülebilir farklılık yaratabilmek için özellikle ürün çeşidi ve hitap ettiği segment sınırlı olan firma için MİY daha da önemlidir. MİY yöntemleri ile uzun yıllar müşteri birlikteliğini sürdürebilecek, yeni müşteriler kazanacak, hangi müşteriye nasıl davranacağını nasıl sunacağını bilerek daha verimli daha etkin satış yapabilecek, maliyetler azalacak, bilanço ve gelir tablosuna da bu durum aksedecektir. Yeterki sistem topyekün desteklensin, yeterki zincirin tüm halkaları birbirine sıkı sıkı kenetlensin.

EK 1-ANKET FORMU (Uygulama Alanı: Çalışanlar)

1	Organizasyonu ve/veya iş biriminizi düşündüğünüzde, aşağıdaki sorulara nasıl cevap verirsiniz? (her soru için sadece bir şıkkı işaretleyiniz)	Hayır	Kısmen	Evet	
1.1	Şirketinizde Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması bulunmakta mıdır?	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	
1.2	Müşteri İlişkileri Yönetimi eğitimi aldınız mı?	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	
1.3	İşbiriminiz, farklı karlılık seviyelerindeki müşteri gruplarına optimum seviyede ilgi göstermek üzere yapılmış mıdır?	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	
1.4	Müşteri verilerini edinme ve yönetmek için ihtiyaç duyulan teknolojilere yatırım yapılmakta mıdır?	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	
1.5	Müşteri İlişkileri Yönetimi çalışmaları için özel olarak kurulmuş teknolojileriniz mevcut mudur?	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	
1.6	Aday müşteriler ile birebir ilişki kurmaya olanak sağlayan teknolojileriniz mevcut mudur?	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	
1.7	Rakiplerinize kıyasla bilgi teknolojileri kaynaklarınız daha etkili olabiliyor mu?	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	
1.8	Müşterileriniz düzenli olarak kuruluşunuzun her bölümüyle kolayca iletişim kurabiliyorlar mı?	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	
1.9	Müşterilerinizi gelişmelere ilişkin yorumlarda ve önerilerde bulunmaları için teşvik ediyor musunuz?	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	
1.10	Müşterileriniz, kuruluşunuzun sunduğu ürün ve hizmetler konusunda tam ve doğru olarak bilgi sahibi midirler?	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	
1.11	Müşterileriniz, şikayet süreci başta olmak üzere tüm işlem ve süreçler hakkında bilgi sahibi midirler?	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	
1.12	Müşterileriniz siparişlerini kolayca iletebiliyor mu?	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	
1.13	Ürün kalitesi ve güvenilirliğine önem verilir.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	
1.14	Müşterilere teslimatlar zamanında yapılıyor mu?	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	
1.15	Şirketinizin ürün iade prosedürü yeterli midir?	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	
1.16	Şirketinizin sipariş prosedürü çalışanlarca biliniyor mu?	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	
1.17	Ürünleriniz için uygulanan garanti süreleri yeterli midir/ müşteriye memnun etmesi gereken seviyede midir?	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	
1.18	Müşterilere verilen taahhütler zamanında yerine getiriliyor mu?	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	
1.19	Şikayetler neticesinde yapılan düzeltici faaliyetler müşteriye gönderiliyor mu?	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	
1.20	Müşterilerden gelen istek ve önerilere kısa sürede olumlu ya da olumsuz geribildirim yapılmakta mıdır?	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	
1.21	Çalışanlar, müşteriye yönelik işlem ve süreçleri biliyor mu?	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	
1.22	Müşterileriniz üzerinde üst yönetimin verdiği güven ve itibar olumlu mudur?	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	
1.23	Şirketinizin tanıtım çabaları yeterli ve destekleyici midir?	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	
1.24	Pazardaki değişimlerle ilgili olarak bölümler arası düzenli toplantılar yapılmakta mıdır?	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	

2	Kurumun sahip olduğu müşteri bilgisi ve müşteri bilgilerinin analizi, paylaşımı, bilgilerin güncel tutulması MIY için önemlidir. Firmanızda aşağıdaki hangi durum geçerlidir.	Lütfen sadece birini işaretleyiniz	
2.1	Müşteri bilgilerine ilişkin veriler hiç yeterli değildir, müşteri bilgilerine istediğim anda ulaşamıyorum	☐	
2.2	Müşteri bilgilerine ilişkin veriler yeterli değildir, müşteri bilgilerine istediğim anda ulaşabiliyorum	☐	
2.3	Müşteri bilgilerine ilişkin veriler yeterlidir, müşteri bilgilerine istediğim anda ulaşamıyorum	☐	
2.4	Müşteri bilgilerine ilişkin veriler yeterlidir, müşteri bilgilerine istediğim anda ulaşabiliyorum	☐	

3	Kurumun müşterilerle karşılaştıkları sorunlar:	En önemli 4 tanesini işaretleyiniz	
3.1	Müşterilerin yeteri kadar bilinçli olmaması	☐	
3.2	Müşterinin Garanti ve prim ödemesini hemen istemesi	☐	
3.3	Tahsilatta yaşanan güçlükler	☐	
3.4	Müşterilerin Satış elemanına güven duymaması	☐	
3.5	Müşterilerin seçici olması	☐	
3.6	Müşterilerin kararsız olması	☐	
3.7	Müşterilerin sözünde durmaması	☐	
3.8	Müşterilerin yanlış bilgilendirilmesi	☐	
3.9	Müşterilerin kurum standartlarına uymayan taleplerde bulunmaları ve ısrarcı olmaları	☐	
3.10	Müşterilerin geçmişten gelen alışkanlıkları	☐	
3.11	Diğer (Lütfen Belirtiniz)	☐	

4	Uygulamalarınızda kullandığınız ve en etkili olduğunu gördüğünüz yöntemleri işaretleyiniz.	En etkili olanları işaretleyiniz
4.1	Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve sunulması	☐
4.2	Müşteriyle yüz yüze görüşme	☐
4.3	Yeni teknolojilerin tedarik edilmesi	☐
4.4	Satış gücü otomasyonu	☐
4.5	Hedefle ilişkili pazarlama	☐
4.6	Kampanya yönetimi	☐
4.7	Bayi/servis otomasyonu	☐
4.8	MİY'e ilişkin bilgisayar paket programlarının tahsis edilmesi	☐
4.9	Müşterilere yönelik web siteleri	☐
4.10	Veri Ambarı ve veri madenciliği	☐
4.11	Çağrı merkezleri	☐
4.12	Risturn (prim) uygulaması	☐
4.13	Diğer (Lütfen Belirtiniz)	☐

Ankete Cevap Veren Kişinin

Adı Soyadı:

Öğrenim Durumunuz:

() Lise

() Ön lisans

() Lisans

() Lisansüstü

() Diğer

Kurum İçinde Çalıştığı Departman:

Kurum İçindeki Çalışma Süresi:

Tecrübe (YIL) :

DEĞERLİ KATKILARINIZ İÇİN ÇOK TEŞEKKÜR EDERİM.

EK 2-ANKET FORMU (Uygulama Alanı: Müşteriler)

Ankete Cevap Veren Kişinin

Adı Soyadı:

Kurum İçindeki Görev Süresi:

Kurumun (Bayi/Servis) adı:

Kurulum Yılı:

Çalışan Sayısı:

☐ 1-9 ☐ 10-49 ☐ 50 +

Müşteri Tipi:

☐ Bayi ☐ Servis

Birden fazla firmanın bayi ya da servis ağında mısınız?

☐ Evet ☐ Hayır

6	Müşterinin Satın Alma Tercih Kriterleri	Önemli değil	Önemli	Çok önemli	
6.1	Ürün kalitesi ve güvenilirliği	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	
6.2	Zamanında teslimat	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	
6.3	Fiyat avantajı (iskonto, kampanya vb.)	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	
6.4	Risturn (prim) benzeri uygulamalar	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	
6.5	Prosedüre bağlı ürün iadesi	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	
6.6	Garanti süresi (yıl/km)	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	
6.7	Garanti içi veya dışı yedek parça temini	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	
6.8	Siparişlerde gecikmeler	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	
6.9	Siparişlerin alım süresinde hız ve doğruluk	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	
6.10	Şikayetler için prosedür	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	
6.11	Müşteriye karşı davranış	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	
6.12	Tüketicinin korunması konusunda gösterdiği özen	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	
6.13	Ödemelerde farklı seçenek sunması	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	
6.14	Ürün ve hizmetler hakkında müşteriye bilgilendirme (reklam, broşür, katalog, ilan vb)	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	
6.14	Showroom, tabela vb desteği	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	

7	Distribütör firmanın (Ana firmanın)	Hayır	Kısmen	Evet
7.1	Ürün kalitesi ve güvenilirliğinden memnunum	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
7.2	Teslimatlar zamanında yapılıyor	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
7.3	Fiyat avantajları sağlanıyor (iskonto, kampanya vb.)	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
7.4	Risturn (prim) benzeri uygulamalardan memnunum	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
7.5	Ürün iadesi prosedüründen memnunum	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
7.6	Garanti süresinden memnunum	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
7.7	Aradığım yetkiliye ulaşabiliyorum	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
7.8	Siparişlerimi kolayca iletebiliyorum	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
7.9	Siparişlerimle ilgili bilgiyi hızlı alabiliyorum	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
7.10	Satın aldığım ürün/hizmet taahhüt edilen sürede gerçekleşiyor	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
7.11	Siparişlerim tarafıma doğru ulaşıyor	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
7.12	Şikayetlerimi kuruma kolayca ulaştırabiliyorum	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
7.13	Şikayetlerime hızlı cevap alabiliyorum	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
7.14	Şikayet ettiğim sorun çözümlendikten sonra bir daha tekrar etmiyor.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
7.15	Şikayetlerim neticesinde yapılan düzeltici faaliyetler tarafıma bildiriliyor	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
7.16	İstek ve Önerilerimi kuruma kolayca ulaştırabiliyorum	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
7.17	İstek ve Önerilerime hızlı cevap alabiliyorum	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
7.18	Üst yönetimin verdiği güven ve itibar olumludur.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
7.19	Müşteriye yaklaşım iyidir.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
7.20	Sundukları finansal kolaylıklar caziptir.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
7.21	Tanıtım çabaları yoğun ve destekleyicidir.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>

DEĞERLİ KATKILARINIZ İÇİN ÇOK TEŞEKKÜR EDERİM.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Alagöz Selda Başaran, Alagöz Mehmet, İnce Mehmet, Oktay Ercan. **“Müşteri İlişkileri Yönetimi”**, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2004

Anton J. **“Customer Relationship Management - Making hard decisions with soft numbers”**, Prentice Hall, 1996

COSTIN, Harry. **“Strategies for Quality Improvement”**, Second ed., USA, The Dryden Press., 1999

Çakır, Özge. **“Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Evde Bakım Hizmetlerinde Uygulanmasına İlişkin Bir Organizasyon Modeli”**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2004

Çildağ, Güliz. **“Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Sigortacılık Sektöründe Bir Uygulama”** Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilimdalı Yüksek Lisans Tezi”, 2007

Çoroğlu Coskun,. **“Modern İşletmelerde Pazarlama ve Satış Yönetimi”**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2002

Demirel Yavuz. **“Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı”**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2006

Dotchin John A.,Oakland John S. **“Total Quality Management Servces, Part 2 Service Quality”**, International Journal of Quality-Reliability Management, 1994

Doyle, Peter. **“Değer Temelli Pazarlama: Şirketinizi Büyütmek ve Hissedar Değeri Yaratmak için Pazarlama Stratejileri”**, (Çev, Gülfidan Barıs), Mediacat Kitapları, İstanbul, 2003

Fletcher, Keith. **“Marketing Management and Information Technology”**, Second Edition, Prentice Hall, British, 1995

- Gel Oğuz C. **“CRM Yolculuğu”**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002
- Gray Paul, Byun Jomgbok. **“Customer Relationship Management”**Version 3-6, 2001
- Gronholdt, L., Martensen, A., Kristensen, Kai. **“The Relationship Between Customer Satisfaction and Loyalty: Cross-Industry Differences”**, Department of Marketing, Copanhagen Business School, Denmark, 2000
- Grönroos, C. **“From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing”**, Management Decision, 35, 4, 1994
- Gummenson, E. **“Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach”**, Management Decision, 35, 4, 1996a
- John Wiley&Sons. DeBonis, J. Nicholas. **“Value-Based Marketing for Bottom-Line Success”**, OH, USA: McGraw-Hill Companies, 2002
- Karaca, Yusuf. **“İliski Pazarlaması ve Müsteri Değeri Yaratmada Müsteri Samimiyeti”**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon, 2003
- Kavali S., Tzokas N. X. ve Saren M. J. **“Relationship Marketing as an ethical approach: philosophical and managerial considerations”**, Management Decision, 37, 7, 1999
- Kaya, A. **“Toplam Kalite Kontrol”**, Y.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Makina Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, 1998
- Keçecioglu Tamer. **“Değer Yaratma Süreçlerinde Strateji Haritaları: Müşteri Yönetimi Süreçleri”**, Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, 2008
- Keser, Ercan. **“Müşteri Yasam Boyu Değerinin Analizi: Erzurum’daki Serbest Muhasebeci ve Mali Müsavirler Üzerinde Bir Uygulama”**, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, 2008

- Kırım, Arman. **“Strateji ve Birebir Pazarlama CRM”**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001
- Kotler, Philip. **“A’dan Z’ye Pazarlama”** Çeviri:Aslı Kalem Bakkal, Kapital Yayıncılık, 6. basım, İstanbul, 2005
- Kotler, Philip. **“Marketing Management”**, 11.th ed, Upper Saddle River, NJ., Prentice Hall., 2003
- Kotler, Philip. **“Kotler ve Pazarlama”**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000
- Marshak T. R.. **Customer-centric CRM: More than technology**, Microsoft Insight, Patricia Seybold Group, 2001
- Newell, Frederick. **“CRM Neden Başarılı Olmuyor”** Çeviri:Osman Cem Önertoy, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2004
- Odabaşı, Yavuz. **“Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi”**, Sistem Yayınları, İstanbul, 2000
- Odabaşı, Yavuz. **“Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi”**, Sistem Yayıncılık, 4. Baskı, Eskisehir, 2004
- Odabaşı, Yavuz. **“Müşteri İlişkileri Yönetimi”**, Sistem Yayıncılık, 5.Basım, İstanbul, 2005
- Odabaşı, Yavuz. **“Müşteri İlişkileri Yönetimi”**, Sistem Yayıncılık, 6.Basım, İstanbul, 2006a
- Odabaşı, Yavuz. **“Perakendecilikte Müşteri İlişkileri ve Yönetimi”**, Anadolu Üniversitesi-1692, 2006b
- Onur, Ayтуğ. **“Müşteri Sermayesi Yönetimi”**, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa, 2005

- Quinn Feargal. **“Becoming a customer-driven organization: three key questions”**, Managing Service Quality, 1996
- Pride, W. M. and Ferrell, O. C.. **“Marketing: Concepts and Strategies”**, Houghton Mifflin Company, Boston, MA., 1999
- Reinartz, Werner Josef. **“Customer Lifetime Value Analysis: An Integrated Empirical Framework for Measurement and Explanation”**, Houston University, The Faculty of the College of Business Administration, Doctor of Philosophy, 1999
- Öztürk, Sevgi Ayşe. **“Hizmet Pazarlaması”**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1028, Eskisehir, 1998
- Srivastava Abhishek. **“Antecedents and Effects of Knowledge Sharing in Teams: A Field Study”**, Doctor of Thesis, University of Maryland., 2001
- Paley, Norton. **“Stratejik Pazarlama Planı Nasıl Hazırlanır”** Çeviri:Ender Orfanlı, Kapital Yayıncılık, 3.basım, 2008
- Payne, A. ve Frow, P. **“The Role of the Multichannel Integration in Customer Relationship Management”**. Industrial Marketing Management, 33(6). ss. 527-538, 2004
- Peppers Don & Rogers Martha. **“Enterprise One to One”**, Doubleday, New York, 1999
- Srivastava Abhishek. **“Antecedents and Effects of Knowledge Sharing in Teams: A Field Study”**, Doctor of Thesis, University of Maryland, pp.18-22, 2001
- Slywotsky, A.J., Morrison, D.J. **“Kar Bölgesi Stratejik İş Tasarımı Yarının Karlarını Nasıl Olusturur?”** (Çev:Ebru Kılıç) , Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000
- Taşkın, Erdoğan. **“Müşteri İlişkileri Eğitimi”**, Papatya Yayıncılık,3.basım, İstanbul, 2005

Voss, Kevin E. **“The Expected Value of A Customer: A Model and Applications”**, Washington State University, College of Business and Economics, Doctor of Philosophy, Washington, 1998

Walters, David ve Lancaster Geoff. **“Value-Based Marketing and Its Usefulness to Customers”**, Management Decisions, 37(9), ss.697-708., 1999

Wu, Lihua., Lu Liu, Jing Li. **“Evaluating Customer Lifetime Value for Customer Recommendation”** School of Economics & Management, Beihang Universtiy, s.138 143, 2005

Yeşilbayır Serkan. **“Toplam Kalite Yönetimi”** İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Konstrüksiyon Anabilim dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2007

MAKALELER

Acuner Taner ve Keskin H. Dilara. *“Toplam Kalite Yönetiminde Pazarlamanın Yeri”*, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, sayı 2,2000

Akal, Z. *“TKY ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri”*, **Verimlilik Dergisi**, 1995

Baytekin, Pelin. *“Toplam Kalite Hedefinde Müşteri Memnuniyetinden Müşteri Sadakatine”* **Yeni Düşünceler Dergisi**, Yıl 1, Sayı 1, ss.41-52, 2005

Bose, R. *“Customer relationship management: key components for its success”*, **Industrial Management&Data Systems**, 102(2), 89-97, 2002

Bozkurt, R. *“Hizmet Endüstrilerinde Kalite”*, **Verimlilik Dergisi**, 1995

Bowen, John ve Shoemaker, Stowe. *“Loyalty: A strategic commitment”*. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 39 (1), 12-25, 1998

Bowen, John ve Chen, Shiang-Lih. *“The Relationship Between Customer Loyalty and Customer Satisfaction”*, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 13 (5), ss 213-217, 2001

- Chen, Zhan ve Alan J, Dubinsky. “*A Conceptual Model of Perceived Customer Value in E-Commerce: A Preliminary Investigation*”, **Psychology and Marketing**, 20(4), April, ss.323- 347, 2003
- Daniels, Shirley. “*Customer Value Management*”, **Work Study**, 49(2), ss 67 70, 2000
- Davenport, T. H., Harris, J. G. ve Kohli, A. K. “*How do they know their customers so well?*”, **MIT Sloan Management Review**, Vol. 42(2), 63-73, 2001
- Doyle, P. “*Building value-based branding strategies*”, **Journal of Strategic Marketing**, Vol.9, 2001
- Evans, George. “*Measuring and Managing Customer Value*”, **Work Study**, 51(3), ss.134-139, 2002
- Fayerman, Michael. “*Customer Relationship Management*”, **Now Directions For Institutional Research**, no 113, 2002
- Fletcher, Keith. “*Consumer Power and Privacy: The changing Nature of CRM*”, **International Journal of Advertising**, 2003
- Gupta, Sunil, Dominique Hanssens, Bruce Hardie, William Kahn, V. Kumar, Nathaniel Lin, Nalini Ravishanker, S. Sriram. “*Modeling Customer Lifetime Value*”, **Journal Service Research**, November 2006, Volume:9, No:2, s.139–155, 2006
- Hoekstra, Janny C., Eelko K.R.E. Huizingh. “*The Lifetime Value in Customer-Based Marketing*”, **Journal of Market Focused Management**, Vol:3, s.257–274, 1999
- Huber, Frank, Herrmann Andreas ve Morgan Robert E. “*Gaining Competitive Advantage Through Customer Value Oriented Management*”, **Journal of Consumer Marketing**, 18(1), ss.41-53, 2001
- Hwang, Hyunseok, Taesoo Jung, Euiho Suh. “*An LTV Model and Customer Segmentation Based on Customer Value: A Case Study on the Wireless*

- Telecommunication Industry*”, **Expert Systems with Applications**, Vol: 26, s.181–188, 2004
- Kantarıcı, H. “*Toplam Kalite Yönetimi*”, **Önce Kalite**, Sayı 10, 1995
- Kaplan, R. S, Norton, D. P. “*Using the Balanced Scorecard as a Strategy Management System*”, **Harvard Business Review**, 150-161, 2007
- Karahan, K. “*İşletmelerimizin Her Ortamda Kârlı bir Faaliyet Sürdürmelerinde Pazar Yönlülüğün Rolü*”, **Pazarlama Dünyası**, Sayı 6, 2001
- Kulabaş Yiğit. “*TORQUE – Müşteriyi Geri Döndürme Kuvveti – Bir İlişkisel Pazarlama Yöntemi*” **İTÜ dergisi**, Cilt:2, Sayı:5, 74-84, 2003
- Luck, D., Lancaster, G. “*E-CRM: Customer Relationship Marketing in the Hotel Industry*”, **Managerial Auditing Journal**, Vol 18, No 3, 2003
- Narver, J.C, Slater, S.F. “*The Effect of A Market Orientation on Business Profitability*”, **Journal of Marketing**, Vol.54, No 4, October, 1990
- Öçer Abdullah. “*Müşteri Memnuniyeti*”, **Pazarlama Dünyası** ,Sayı:2, 2001
- Payne, Adrian ve Holt Sue. “*Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing*”, **British Journal of Management**, 12, ss.159 182., 2001
- Schneider, Gülpınar Kelemci. Damla Sağlam. “*Müşteri Yaşam Boyu Değeri Hesaplama Modelleri ve Model Değişkenlerine Genel Bir Bakış*”, **Pazarlama Dünyası**, Eylül-Ekim, Yıl:21, Sayı:2007–5, s.32–38, 2007
- Slater, F. Stanley ve Narver John C. “*Intelligence Generation and Superior Customer Value*”, **Journal of Academy of Marketing Science**, 28(1), ss.120-127., 2000
- Şentürk Orhun. “*Müşterileri Memnun Edebilmek Mümkün Mü?*” **CRMpro Dergisi** Eylül, 2004

- Tarokh, Mohammad J., Aydın Akbari Sekhavat. “*LTV Model in Consultant Sector. Case Study: Mental Health Clinic*”, **Behaviour & Information Technology**, September-October 2006, Vol:25, No:5, s.399– 405, 2006
- Terence A. Oliva vd. “**A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies**”, *Journal of Marketing*, Cilt: 56, Sayı: 3. ss. 83-95., 1992
- Uysal Fahriye, Aksoy Şafak. “*Müşteri İlişkileri Yönetimindeki Temel Boyutlar ve Tıbbi Malzeme Lojistiği Üzerine Bir Uygulama*” **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi** (7) , 129-144, 2004
- Uzunoglu, Ebru. “*Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi*” , **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF. Dergisi**, Nisan, 2007
- Venkatesan Rajkumar, Kumar V. “*A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy*”, **Journal of Marketing**”, 2004
- Watson, Lisa., Sudhir H. Kale. “*Know When to Hold Them: Applying the Customer Lifetime Value Concept to Casino Table Gaming*”, **International Gambling Studies**, June 2003, Vol:3, No:1, s.89–101, 2003
- Winner Russel S. “**A Framework for Customer Relationship Management**”, **California Management Review**, 2001
- Zeithalm, V.A. “*Consumer Perception of Price, Quality and Value: A Means-end Model and Synthesis of Evidence*”, **Journal of Marketing**, 52(3), ss.2-22., 1988
- Zineldin M. “*Total Relationship Management (TRM) and Total Quality Management (TQM)*”, **Managerial Auditing Journal**, 15, 1-2., 2000a
- Zineldin M. “*Beyond relationship marketing: Technologicalship Marketing*”, **Marketing Intelligence and Planning**, 18,1., 2000b

İTERNET KAYNAKLARI

Akaydın Ceyda, “Müşteri Verileriniz Güvende mi?”

http://www.cioclub.net/Makaleler/PDF/Hukukcu_Gozuyle_Nisan.pdf
(01.02.2010)

Akça Utku, “CRM Modeli”,

http://www.oocities.com/uakca/crm_anasf/crm_nmodeli_ua.htm (01.02.2010)

Atalık, Özlem, “Havayolu İşletmeleri Örneğinde İşletme İmajının Havayolu İşletmesi Tercihlerine Ve Müşteri Bağlılığına Olan Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, <http://www.akademikbakis.org/sayi7.htm> (23.05.2009)

Ateş, Rauf, “Mutsuz Müşteri Yıllarca Konuşur”,

http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3550 (23.05.2009)

Chaudhury Rajiv, “CRM Implementation Methodology”, Zen-Art of Client Server Computing, Inc., <http://www.zenart.com>.(23.05.2009)

Çatı, Kahraman, Koçoğlu Cenk Murat, “Müşteri Sadakati ile müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2008/19/KCATI-CMKOCOGLU.PDF , (15.05.2009)

Duran Mustafa, “Yükselen Değer: Veri Tabanlı Pazarlama”

<http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/PAZ-VERI%20TABANLI%20PAZARLAMA.htm> (01.10.2009)

- Duran, M., “CRM: Çok Konusulan Ama Az Bilinen Bir Kavram”, www.danismend.com/konular/pazarlamayon/CRM%20HAKKINDA.htm (15.05.2009)
- Güleş, Hasan Kürşat, “Bilişim Teknolojilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimine Katkıları” http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Hasan%20K%C3%BCr%C5%9Fat%20G%C3%9CLE%C5%9E/231-243.pdf (15.05.2009)
- Karpuzoğlu, Ebru, “Müşteri Membuniyeti”, http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz_musteri_odaklilik.htm (09.08.2009)
- Lawfer Manzie R., “Why Customers Come Back: How to Create Lasting Customer Loyalty”, Career Press, <http://www.gencgelisim.com/v2/content/view/851/2/>
- Odabaşı, Yavuz, “Müşteri İçin Neden Değer Yaratılmalı?”, <http://yavuzodabasi.wordpress.com/2006/06/21/musteri-icin-deger-neden-yaratilmali/> (20.09.2009)
- Oliver, Richard L., “Whence Consumer Loyalty?”, Journal of Marketing, Vol. 63, Fundamental Issues and Directions for Marketing. ss. 33-44. <http://www.uyumsoft.com.tr/ortak-satin-alma-ile.aspx> (15.05.2009)
- Özata, Ceyhan, “Verimliliğimiz CRM’den Ne Anladığımıza Bağlı?” <http://www.trisad.org/kutuphane.php?yol=pazarlama/crm/verimliliginizcrmden.htm&PHPSESSID=c2fba855084f42890b1ac06612046> (06.06.2010)
- Şentürk, Orhun, “Müşterileri Memnun Etmek Mümkün mü?” http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/021402/9646 (23.05.2009)
- Tan Barış, İşletme Stratejisi, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3227 (01.10.2009)
- Tokel, H., “Müşteri Segmenti Yönetimi Modeli”, Active Bankacılık ve Finans Dergisi, Sayı:22, <http://www.mevzuatdergisi.com/2005/12a/01.htm> (15.05.2009)

Türkyılmaz, Ali, Özkan, Coşkun, “Ulusal Müşteri Memnuniyeti İndeksleri”,
www.fatih.edu.tr/~aturkyilmaz/documents/ummikultur.pdf (15.05.2009)

Yapraklı T.Şükrü □ Keser Ercan, ”Müşteri Yaşam Boyu Değerinin Analizi: Bir Saha
Araştırması” Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi
http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=9&vtadi=TPRJ%2CTTAR%2CTIP%2CTMUH%2CTSOS&ano=89773_d7edf1b38e38d5172b02b2f9f10d992f
(23.05.2009)

Yurdakul, Müberra, “Yeni Bir Pazarlama Stratejisi Olarak Müşteri İlişkileri
Yönetiminin Sektörel Bazda Uygulanabilirliği” <http://sbe.dpu.edu.tr/7/193.pdf>
(15.05.2009)

Yazarı Belli Olmayan Dökümanlar

“2006’da Satış Hedefleri ve CRM’in Sağladığı Faydalar”,
<http://www.veripark.com/newsletter/haziran06/techno/2.html> (23.05.2009)

“CRM Nedir?” www.biymed.com (01.10.2009)

“CRM Yazılım Uygulaması”, <http://www.enm.blogcu.com/> (01.02.2010)

“CRM”, <http://www.borusanlojistik.com.tr/YonetimSistemleri.aspx> (01.02.2010)

“Kale Seramik Başarı Hikayesi”,
<http://www.microsoft.com/turkiye/casestudies/dynamics/kaleseramik.msp>
(01.10.2009)

“Müşteri İlişkileri Yönetimi Tarihçesi”,
<http://www.erpuzmani.com/2009/03/30/musteri-iliskileri-yonetim-crm-veya-miy-sisteminin-tarihcesi/> (15.05.2009)

“Müşteri İlişkileri Yönetimi”, http://crmworld.blogcu.com/musteri-iliskileri-yonetimi-crm_4896431.html (23.05.2009)

“Müşteri İlişkileri Yönetimi”, http://www.crmdunyasi.com/CRM_Nedir.htm
(23.05.2009)

“Müşteri İlişkileri Yönetimi’nin Ana Unsurları”,
<http://www.crtcrm.com/tr/article.asp?ID=7> (01.10.2009)

“Müşteri Odaklılık”,
http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz_musteri_odaklilik.htm
(09.08.2009)

“Müşteri-Üretici-Tedarikçi Modeli”, <http://www.satisteknikleri.org/surec-yonetimi/surec-degerlendirme.html> (09.08.2010)

“Toplam Kalite Yönetimi”, <http://www.kobitek.com/makale.php?id=17>, (01.09.2010)

“Veri Ambarı ve Veri Madenciliği”, <http://www.tanitimci.net/Bilgi-Merkezi/Bilgi/144/-crmde-veri-ambari-ve-veri-madenciligi-.html> (01.10.2009)

“Yeni Ekonomide Pazarlamanın Değişen Yönü”
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=231 (15.05.2009)