

## MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA<sup>1</sup> CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT AND AN APPLICATION IN THE RETAIL INDUSTRY

Yrd.Doç.Dr.Ercan ÇİÇEK

Mersin Üniversitesi Erdemli UTİYO İşletme Bilgi Yönetimi ercancicek@mersin.edu.tr,  
Mersin/Türkiye

### ÖZ

Bu çalışmada “müşteri ilişkileri yönetimi” kavramının kapsamı perakendecilik ve zincir mağazalar açısından değerlendirilmiştir. Öncelikle müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili kavramlar ve bu kavramların önemi ile uygulamanın getirileri analiz edilmiştir ve müşteri değeri ile ilgili kavramlar göz önüne alınmıştır. Müşteri ilişkileri yönetimi yaklaşımı her şeyden önce bir süreci ifade etmektedir. Bu sürecin işletmelerde başarılı bir biçimde uygulanması için bir takım unsurlar gerekmektedir. Bu çalışmada, belirtilen unsurlar açıklanmış ve bir takım önerilere yer verilmiştir. Bu araştırmaya göre, müşteri ilişkileri yönetimi sürecinde özellikle bilişim teknolojileri faktörü Türkiye’de, geniş ölçüde yaygınlaşmaktadır. Ancak, pek çok işletme müşteri değerinin öneminin farkında olmasına rağmen, bu faktörün olgunlaşması için zamana ihtiyaç bulunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Müşteri ilişkileri yönetimi, strateji, rekabet stratejisi, müşteri değer zinciri.

### ABSTRACT

In this study the concept of “Customer Relationship Management”, was examined from the viewpoint of retailing and market chains. First the concepts related with CRM, importance and the benefits of the application were analyzed and the concepts related to customer value were taken into consideration. Customer Relationship Management approach is mainly a process. In order to realize this process some elements are required. These elements are examined and some suggestions are provided in this study. According to this research especially the information technology factor in CRM process was widely spreading in Turkey. But we need time for customer value although most firms are aware of the importance of the factor.

**Key Words:** Customer relationship management, Strategy, Competitive strategy, Customer value chain.

### 1. GİRİŞ

Pazarlama bilimi çeşitli aşamalardan geçerek, günümüzün farklı anlayış ve uygulamalarına yerini bırakmıştır. Günümüzde, ürün farklılaşmasının giderek daha da zorlaştığı, küresel piyasaların ve küresel rakiplerin giderek arttığı, tatmin edilmesi giderek zor hale gelen yeni ve farklı bir müşteri yapısının ortaya çıktığı, oldukça değişik bir rekabet arenasında işletmeler, farklı ve değişik pazarlama yöntem ve stratejilerini uygulamaya başlamışlardır. Bu bağlamda, müşteri ilişkileri yönetimi yaklaşımı, işletmelere farklı olanı hayata geçirebilecek, yeni yaklaşımları uygulamalarına olanak sağlamaktadır.

Günümüzde, müşteri ilişkileri yönetimi yaklaşımı, pek çok işletmenin en önemli pazarlama uygulamalarından biri haline gelmiştir. Müşteri ilişkileri yönetimi anlayışı, klasik pazarlama anlayışlarından oldukça farklı özelliklere sahip bir yaklaşımdır.

Müşteri ilişkileri yönetimi, her şeyden önce bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç, öncelikle müşterileri dinlemekle başlar. Daha sonrasında, müşterilerin işletmeden nasıl bir ürün ya da hizmet beklediklerinin belirlenmesi ile devam eder. Müşteri ilişkileri yönetiminin temelinde, müşteriler hakkında olabilecek en fazla bilgiye sahip olmak yer almaktadır. Daha sonrasında ise, bu müşterileri çok fazla sayıda alt bölümlere

<sup>1</sup> Bu makale, Selçuk Üniversitesinde sunulan Süpermarket ve Hipermarketlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Uygulama adlı doktora tezinin bir özetidir

ayırmak ve ayrılan bu bölümleri de ayrıca kârlılıklarına göre farklılaştırmak, müşteri ilişkileri yönetiminin temel stratejisini oluşturmaktadır. Bu noktada önem taşıyan husus, işletmenin bir bütün olarak, stratejik düşünme sürecine öncelikle müşteriden başlaması gerekliliğidir. Diğer bir ifade ile, odak noktası olarak müşterinin esas alınması ve tüm faaliyetleri müşteri merkezli olarak ele almayı gerektirmektedir (Kırım, 2001:52-133).

İşletmeler, günümüzde ve geleceğin piyasalarında, yalnızca fiyat ve teknolojik ilerlemeler konularında değil, daha çok insangücü, diğer bir ifade ile, işletme çalışanlarının müşterilerle kuracağı ilişki ve sunacakları hizmet niteliği ile rekabet edeceklerdir. Bu durumda rekabet, hizmet temelli olacağından, öncelikle insan faktörü ile insan faktörüne bağlı olarak iletişim ön plana geçmektedir. Günümüz rekabet ortamında başarılı olmak isteyen işletmeler, müşteri ilişkilerinin kalıcı olmasını sağlamak amacıyla, pazardaki eğilimleri, gelişmeleri iyi tanımak ve iletişim odaklı olmak durumundadır. Müşteri merkezli bir yaklaşımda, işletmeler açısından rekabet avantajını sürdürebilmenin tek güvenilir kaynağı, etkili bir şekilde yönetilen müşteri ilişkileridir.

## 2. MÜŞTERİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

Günümüz iş dünyasının temel iş yönetim stratejisi, müşteriye değer üretmeye dayalı olarak yeniden yapılanmaktadır. Yeni ekonomik sistem içinde başarı, ancak müşterilerine benzersiz değer yaratan ve bu değeri tüm çalışanları ile paylaşan işletmelere ait olacaktır. İçinde bulunduğumuz yeni dönemde, müşteriye yeniden tanımlamak ve bu yeni tanıma uygun yeni stratejiler geliştirmek gerekmektedir. Rekabet olgusunun giderek daha da belirginleştiği piyasalarda, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin temel koşulu, değişim olgusunu zamanında çok iyi anlamak ve buna uygun stratejiler geliştirmeye bağlı olmaktadır.

Bir işletme için gerçek müşteri, üretilen ürün ya da hizmetin nihai tüketicisidir. Daha açık bir ifade ile üretilen ürünü kullanıcıya dağıtan değil, bu ürünü doğrudan kullanan kişidir (Seybold-Marshak,2001:33) . Bir başka tanıma göre ise, müşteri kavramı iç müşteri ve dış müşteri şeklinde iki açıdan ele alınmaktadır. İç müşteri ile kendisinden bir önceki sürecin çıktısını kullanan kişi ifade edilmektedir. Dış müşteri ise, pazarda işletmenin ürün ya da hizmetini kullanan kişi ya da işletmeler olarak açıklanmaktadır (Odabaşı,2000:37-38). Sonuçta, işletmenin çıktısını kullanan herkes, ister işletmenin içinde ister dışında olsun müşteri olarak değerlendirilmektedir (Acuner,2001:28). İşletmede çalışan tüm personelin temel amacı, müşterileri memnun etmek, hatta memnuniyetin de ötesine geçerek müşterileri sadık birer iş ortağı haline getirmek olmalıdır. İşletmelerin, uzun dönemde büyüme ve güçlenmelerinin, kârlılıklarını artırmalarının odak noktasında müşteriler yer almaktadır (Swift,2001:1)

## 3. YENİ MÜŞTERİ MODELİ

Müşteri İlişkileri Yönetimi, bütün dünyada olduğu gibi, Türkiye’de de son yıllarda değişik iş çevrelerinde hemen her sektörün ilgisini çeken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanlık tarihinin başlangıcından bu yana, bütün ticari faaliyetlerin değişmeyen tek unsurunun “müşteri” olduğu gözönüne alınacak olursa, değişik sektör temsilcilerinin konuya bu derece ilgi göstermelerini olağan karşılamak gerekmektedir. Günümüzde, küreselleşme olgusunun da etkisiyle, ulusal sınırların aşılp, dünyanın neredeyse tek bir pazar olma yönünde ilerlemesi, müşterilerin önündeki seçeneklerin sayısını artırırken, aynı zamanda müşteri beklentilerinin arasındaki farkları da azaltmaktadır. Bir başka ifade ile; fiyat da, kalite de, hizmet de günümüz iş dünyasında, müşterilerin belirlediği unsurlar arasında yer almaktadır. Bunun sonucunda, işletmelerin sürekliliği, müşterilerin sürekliliği ile daha da yakından ilgili olmakta; müşteriye işletme merkezine almayan ya da diğer bir ifade ile müşteri merkezli düşünemeyen işletmeler, pazar paylarını kaybederek, rekabet şanslarını yitirmektedirler (www.crminturkey.com,2003).

Günümüzün çağdaş pazarlama anlayışı içerisinde, işletmenin temel amacının, müşteriye hizmet olduğu anlayışı egemendir. İşletme kârının bu anlayışın sonucunda ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Yine bu pazarlama yaklaşımı, bütün ticari faaliyetlerin, müşterinin istek ve arzularının belirlenmesi ile başlayıp, müşteri talep ve beklentilerinin en hızlı ve en etkili bir şekilde karşılanması ve hatta, müşterilerin beklentilerinin aşılması gerektiğini kabul etmektedir. Günümüzün çağdaş pazarlama anlayışında, müşterinin değişen anlamı, pazarlamada müşterinin artık hedef değil, ortak olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir. İşletmelerin, çağdaş pazarlama anlayışında, ürün geliştirme sürecinden, üretim aşamasına değin tüm bu sürece, müşterinin sesini dahil etmeleri gerekmektedir (Taşkın,2000:182-183).

Günümüzde artık, dünya üzerindeki tüm müşteriler kalite, hizmet, kolaylık ve hızlilik konularında giderek daha seçici, bilgili, talepkâr, güvensiz, fiyat bilincine karşı aşırı duyarlı bir konuma gelmişlerdir. Bu koşullar altında, müşterilerin gereksinim ve beklentilerini karşılamının yolu ise, müşterilerle etkili ve çift

yönlü bir iletişim ortamına girmekten geçmektedir. Bu bağlamda iletişim, insanların ortak tanım ve anlamlarda buluşma sürecidir. Bireysel müşterilerle bütün temas (bağlantı) noktaları boyunca iletişim kurulması, müşterilerle esaslı bir işbirliği sağlanmasını gerektirir (Gronstedt,2002:24-25).

Müşteri haklarını korumak ve müşteri çıkarını en üst düzeyde tutabilmek için işletmeler, müşteriye tatmin etmeyen ürün ve hizmeti sunmaktan kaçınmalıdırlar. Teknoloji ve rekabetteki gelişmeler de gözönüne alındığında, değişen müşteri yapısının özellikleri şu şekilde ifade edilebilir:

- ✓ Müşterinin bilgi düzeyinin artması ve bilinçlenmesi, daha seçici hale gelmesi sonucu müşteriler kendilerine daha fazla önem verilmesini istemektedirler,
- ✓ Müşteriler kendilerine sunulan ürün ve hizmetlerin daha düşük maliyetli ve daha kaliteli olmasını arzu etmektedirler,
- ✓ Müşteriler ürün ve hizmetlerin kendi ihtiyaç ve beklentilerine uygun olmasını beklemektedirler,
- ✓ Müşteriler kendileriyle dürüst, yakın, sıcak, ve karşılıklı güvene dayalı bir ilişkinin kurulmasını, ve yürütülmesini beklemektedirler.

Yukarıda ifade edilen müşteri beklentilerini hayata geçirebilmek için, müşteri merkezli bir stratejiye gereksinim vardır. Müşteri merkezli bir strateji, yeni müşteriler bulmaya önem vererek, satın alabilecek herkese ürünleri satmak yerine, mevcut müşterilerin mümkün olan satın alma paylarının artırılması üzerine odaklanmaktadır (Odabaşı,2000:8-14).

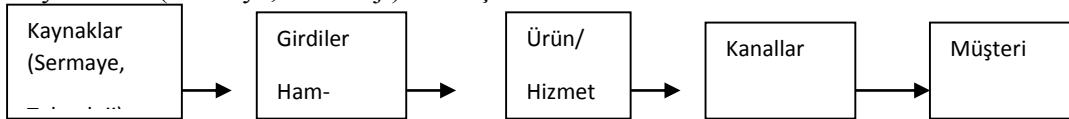
#### 4. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE DEĞER ZİNCİRİ

Dünyanın çok hızlı bir şekilde değişim sürecini yaşadığı günümüzde, eski iş yöntemleri ile rekabet edebilmek ve müşterileri memnun edebilmek giderek güçleşmektedir. Günümüzde müşteri merkezli düşünce yapısı, rekabette ön plana geçmek isteyen işletmeler için bir zorunluluktur. Müşteri merkezli düşünce işletmenin tüm iş tasarımı, müşterinin mevcut öncelikleri ve değişen tercihleri çerçevesinde oluşturabilme temeline dayanmaktadır. Burada önem taşıyan husus, müşterileri dinlemek ve anlamak temeli üzerine kurulmuştur (Kırım, 2001: 151).

Müşteriyi merkeze alarak düşünmeye başlamak için, yöneticilerin, geleneksel değer zincirini tersine çevirmeleri gerekmektedir. Geleneksel değer zinciri, işletmelerin kaynakları yani bir diğer ifade ile sermayesi başlamaktadır. Daha sonra ise girdilere ve diğer hammaddelere sıra gelmektedir. Sonra da ürün ya da hizmete, kanallara ve en sonunda da müşteriye sıra gelmektedir. Bu değer zinciri, işletmenin varlıkları ile başlar, sonra bunu müşterinin isteklerini karşılayacak ürün ya da hizmete dönüştürür. Müşteriyi merkeze alan bir stratejide ise, süreç müşteri ile başlar ve sonunda işletmenin varlığına yani temel gücüne uzanır. Bu şekildeki bir düşünme sürecinde, müşterinin gereksinimlerine ve önceliklerine odaklanılır. Daha sonra ise, bu gereksinim ve öncelikleri en iyi şekilde karşılayabilecek yolların hangileri olduğu tanımlanır (Slywotzky-Morrison, 2000:22-23). Aşağıdaki Şekil 1.'de, geleneksel değer zinciri ile modern değer zinciri gösterilmiştir.

##### Geleneksel Değer Zinciri

Kaynaklarla (Sermaye, Teknoloji) İle Başlar



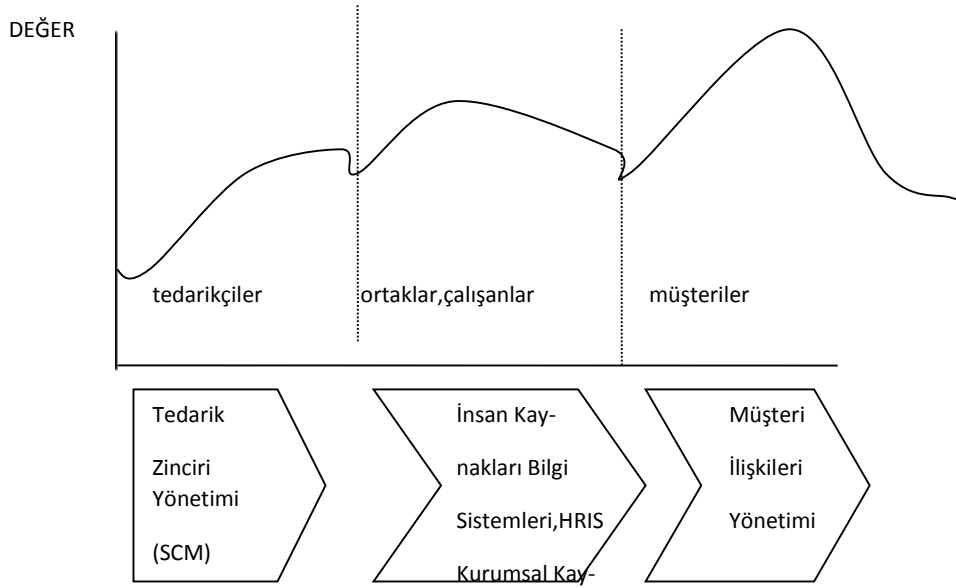
##### Modern Değer Zinciri



Şekil 1. Geleneksel ve Modern Değer Zinciri

Kaynak: Adrian J.Slywotzky, David J.Morrison, **Kâr Bölgesi Stratejik İş Tasarımı Yarının Karlarını Nasıl Oluşturur?** Çev. Ebru KILIÇ, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.22

Bir işletmenin, çeşitli alanlardaki faaliyetleri sonucu, ortaya çıkan finansal getirilerini etkileyen en önemli faktörlerin; işletmenin tedarikçileri, işletmenin çalışanları, dağıtım kanalları ve müşteriler tarafından yaratılan ortak değer olduğu ifade edilebilir. Aşağıdaki Şekil 2.'de işletmelerin değer zinciri boyunca gerçekleştirilen faaliyetleri gösterilmiştir.



**Şekil 2.** Değer Zinciri Boyunca Gerçekleştirilen Faaliyetler

Kaynak: Murat BAHAR, "Değer Zinciri Boyunca e-Learning", [www.enocta.com/tr/kaynaklar\\_makale\\_detay.asp](http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp), 26.02.2004.

Yukarıdaki Şekil 2'de bir işletmede, değer zinciri boyunca, gerçekleştirilecek faaliyetler gösterilmiştir. İşletmeler büyük ölçüde, Tedarikçi Zinciri Yönetimi (Supply Chain Management), İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (Human Resources Information Systems), Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprise Resource Management Planning) ve Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management) üzerine yatırım yapmaktadırlar. Değer zincirinin belirli kısımlarına odaklanan yukarıdaki faaliyetlerin ortak özelliği süreç odaklı olmalarıdır. Örneğin; CRM, bir işletmenin, müşterileri ile olan ilişkilerindeki süreçleri, müşterileri memnun etmek üzerine kurması anlamına gelmektedir. Aynı şekilde, yukarıda ifade edilen tüm faaliyetlerin, işletmenin müşterilerinde, bir değer olarak geri dönmesi, ilgili yapının (yazılım ve süreçler), uygulayıcılar tarafından en iyi biçimde işletilmesine bağlı olmaktadır. Bu bağlamda, yukarıdaki faaliyetlere, görünmeyen fakat arka planda asıl değerın üretilmesini sağlayan bir entellektüel sermayenin eşlik ettiğini söylemek mümkündür. Bu çerçevede, entellektüel sermaye, bir işletmenin ve çalışanların sahip olduğu birikim ve deneyimleri ifade etmektedir. Değer zincirinde, stratejik bir öneme sahip olan satış ve dağıtım kanalları birimleri, işletmenin bir uzantısı durumundadır ve işletmenin markasını temsil etmektedirler. Müşteriler ve son kullanıcılar, değer zincirinin son ve en önemli unsurunu oluşturmaktadırlar (Bahar,2004).

## 5. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE STRATEJİSİ

İşletmeler müşteri ilişkileri yönetimi konusunda etkili ve başarılı uygulamaları hayata geçirebilmek için, öncelikle etkin bir müşteri ilişkileri yönetimi stratejisine gereksinim duymaktadırlar.

Bu bağlamda, müşteri ilişkileri stratejisinin hangi konuları kapsayacağı, işletme yönetiminin böyle bir stratejiyi nasıl geliştirebileceği gibi konular en uygun stratejiyi geliştirmeye başlamadan önce yanıtlanması gereken sorular arasında yer almaktadır. İşletme bilimi için, strateji kavramını şu şekilde tanımlamak mümkündür: "Rekabete dayalı bir ortamda strateji, öncelikle yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin çevresi ile uyumunu sağlayarak, oluşan değişiklikleri kontrol altında tutan bir denetim aracıdır". Bir işletmede, müşteri ilişkileri stratejisi, işletmede çalışanların tümünün, müşteri ilişkilerini doğru olarak yapmasını ve müşterilere yakın olmasını gerektirir. İşletmeler, çalışanları ile çağdaş, yaratıcı ve etkili bir müşteri ilişkileri geliştirmek için geleceğin stratejisini ortaya koymalıdır. Ancak stratejinin varlığı tek başına yeterli değildir. Aynı zamanda stratejinin uygulamaya dönüştürülmesi gerekmektedir (Taşkın, 2000:96-97).

İşletmelerde, pazarlama etkinliklerinin başlangıç noktasını stratejinin belirlenmesi oluşturmaktadır. İşletmelerin, eğer gerçekçi ve müşteri-merkezli bir stratejileri mevcut değilse, pazarlama faaliyetlerinin başarıya ulaşması çok fazla mümkün değildir (Kırım, 2001:6).

Daha önceki dönemlerde olduğu gibi, günümüzde de bütün sektörlerdeki işletmelere katma değer yaratan temel faktör, müşteri gereksinimleridir. Günümüzde, bir işletmenin başarısı; müşterilerini ne kadar iyi tanıdığına, pazardaki potansiyeli müşteriye dönüştürmede ne derece başarılı olduğuna ve kazandığı müşteriyi elde tutmadaki performansına bağlı olarak belirlenmektedir. Bu bağlamda, sektörü en sağlıklı biçimde tanımlayabilmek, müşteri istek ve gereksinimlerini anlayabilmek ve müşteri türlerini birbirinden ayırt edebilmek bütün pazarlama ve satış tekniklerinin temel kuralını oluşturmaktadır. Bununla birlikte, başarılı işletmeleri diğer işletmelerden ayıran en önemli özelliklerden biri, ürün ve hizmet geliştirirken, işletme çalışanları ile birlikte müşterilerin de görüşünün alınmasıdır. Müşteri ilişkileri yönetiminin temel stratejisi, gerçek bir müşteri profili geliştirerek, müşterilerin bütün değerleri ve gereksinimleri hakkında bilgi sahibi olmaya çalışmak olmalıdır (Power, 1999:59-80).

Müşteri ilişkileri stratejisi, işletmenin başarısının tamamen işletmede çalışanların sürekli öğrenmesi ve öğrendiklerini hızla uygulamaya dönüştürmesi ile ilgili olduğunun anlaşılmasına bağlıdır. Müşteri ilişkileri stratejisi, kısa, orta ve uzun dönemli olarak üç farklı biçimde düzenlenebilir. Kısa dönem, o sırada mevcut olan müşteri ilişkileri ile ilgili temel sorunlarla uğraşmalıdır. Orta dönemde performans hedeflerine ulaşmak için çalışanlarda gereksinim duyulan özel niteliklerin geliştirilmesine yönelik planlar yapılmalıdır. Uzun dönemde ise işletme çalışanlarının, müşteri ilişkilerine yönelik konularda sürekli olarak geliştirilmesine ağırlık verilmelidir (Taşkın, 2000:97-99).

Müşteri ilişkileri yönetimi, yaşamın her aşamasında müşterilerle ilişkileri, etkin biçimde yöneterek, işletmeyi kârlılık artışına götüreceği bir süreç, hatta bu sürecin de ötesinde bir strateji olarak tanımlanabilir (Könüman, 2001:10).

### 5.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Rekabet Stratejisi

21. yüzyılda ekonomik, sosyal ve teknolojik alanda ortaya çıkan gelişmeler, bir anlamda ülkeler arasındaki sınırları ortadan kaldırarak, pazarların küreselleşmesine ve buna bağlı olarak da, uluslararası rekabetin biçimsel ve boyutsal olarak değişmesine yol açmıştır. Günümüzde artık, işletmeler sadece iyi organize olmuş, geniş pazarlara yayılmış, iyi strateji belirlemiş işletmeler ile karşı karşıya değildir. İletişim olanaklarının ve teknolojik ilerlemelerin sınır tanımadığı günümüz iş dünyasında, herhangi bir ülkeden çıkacak küçük ölçekli işletmeler bile, yeni malzemeler ve ürünleri pazara sunarak, pazardaki rekabet yapısını değiştirebilmektedirler. Günümüzde, mevcut durum ve yaşanan hızlı gelişmeyi gözönünde bulunduracak olursak, önümüzdeki dönemde, rekabet avantajı sağlayacak temel unsurun hizmet üstünlüğü olacağı görülmektedir (Tekin v.d., 2003:317-321).

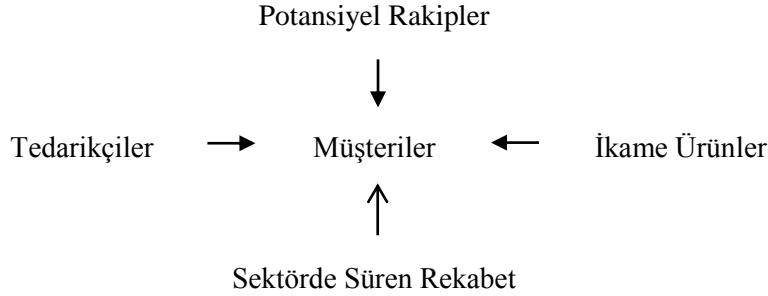
Rekabet, doğrudan ya da dolaylı olarak pazara ürün ya da hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerini etkileyen ortam ve koşulların bütününden oluşan bir kavramdır. İşletmelerarası rekabet; fiyat, kalite, hizmet, destek v.b. birtakım faktörlere dayanmakta ve işletmelerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkili olmaktadır. Günümüzün yeni ekonomi adı verilen yapısı içinde, rekabette başarıyı sadece maliyet ve yatırım indirimlerine bağlamak yetersiz sonuçlar vermektedir. Değişen rekabet anlayışı, üretim üstünlüğü ile başlamış, maliyet, kalite ve hız üstünlüğü ile gelişmiş ve günümüzde hizmet üstünlüğü ile daha da belirgin hale gelmiştir. Rekabet, işletme ve tüketicilerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından gerekli bir olgudur. Günümüzde küreselleşme olgusu ile hem rekabet yoğunluğu hem de rekabet çeşitliliği artmıştır (Tekin ve Ömürbek, 2004:10-13).

İşletmeler açısından yanıtlanması gereken sorular arasında, rekabetçi mi yoksa rekabet üstü mü olmak istedikleri sorusu yaşamsal önem taşımaktadır. Günümüzün yeni rekabet arenasında, eski yöntem ve tekniklerle iş yapmak, işletmelerin varlığını sürdürmeleri açısından yeterli görülmemektedir. Rekabetçi işletmeler, bugünün mevcut koşulları ve mevcut pazarları üzerine odaklanmışlardır. Bu yapıdaki işletmeler, mevcut pazarlarını korumaya ya da genişletmeye çalışmaktadırlar. Rekabet üstü işletmeler ise, bugünün koşulları ve pazar yapısından çok, geleceğin pazarları üzerine odaklanmışlardır (Sarıhan, 1998:75-76).

İşletmeler açısından rekabet olgusu, kaçınılmaz bir durumdur ve rekabetin sınırları, elde edilecek avantajlar ile belirlenmektedir. Genellikle bir rekabet ortamında avantaj elde etmek isteyen işletmeler, öncelikle faaliyetlerini ya da iş süreçlerini daha verimli hale getirmeye çalışmaktadırlar. Rekabet avantajı yaratmak için verimlilik önemli bir faktördür ama yeterli değildir. Rekabet avantajı yaratmak için, rakip işletmelerden farklı ve özgün rekabet stratejileri bulmak gerekmektedir. Bu bağlamda, ünlü stratejist Michael Porter'e



göre, rekabet stratejilerinin amacı, rekabet kurallarına uyabilmek ve daha ilerisinde, bu kuralları işleterek, işletmeye rekabet avantajı kazandırmaktır. Bu bağlamda, işletmelerin rekabet güçlerini belirleyen beş rekabetçi güç sözkonusu olup, bu güçler; a) potansiyel rakipler, b) mevcut rakipler arasındaki rekabet, c) müşterilerin pazarlık güçleri, d) tedarikçilerin pazarlık güçleri ve e) ikame ürün ve hizmetlerin tehdidi olarak sıralanmaktadır (Yamamoto, 2003:120).



**Şekil 3.** Endüstri Kârlılığını Belirleyen Beş Temel Güç

Kaynak: (Tekin v.d., 2003:336).

Sektördeki müşterilerin pazarlık gücü, işletmelerin fiyatlarını etkilemektedir. Benzer şekilde, alıcıların pazarlık gücü yatırımları ve maliyetleri etkilemektedir. Çünkü müşteriler, kaliteli ürün ve hizmet beklemektedirler. Tedarikçilerin pazarlık gücü, hammaddelerin ve diğer girdilerin maliyetlerini etkilemektedir. Rekabetin yoğunluğu, rekabet alanlarındaki maliyetler kadar, aynı zamanda fiyatları da etkilemektedir. Beş rekabet faktörünün her birinin gücü sektör yapısının bir işlevidir. Bu işlev aynı zamanda, bir sektörün özelliklerinin ve ekonominin de canlı bir göstergesidir (Tekin ve Ömürbek, 2004:28). Bu beş faktörün toplam gücü, ortalama olarak bir sektördeki işletmelerin, sermaye maliyetlerinin üstündeki yatırımlardan elde edebilecekleri geliri ortaya koymaktadır. Yine bu beş faktörün gücü, sanayiden sanayiye farklılık göstermektedir. Porter'a göre, bu faktörlerden biri ne kadar güçlü olursa, işletmenin fiyatlarını yükseltme yeteneği de o ölçüde artacak ve kârlılık azalacaktır. Diğer bir ifade ile, Porter'in analizine göre, rekabet faktörlerinin güçlülüğü, işletmeler için önemli bir tehdit oluşturmaktadır. Öte yandan, zayıf bir rekabet faktörü, işletmeye daha fazla kâr imkanı sunacağı için, bir fırsat olarak değerlendirilebilir (Yamamoto, 2003:120).

Beş rekabet gücü ile başa çıkmada, sektördeki diğer rakip işletmeleri rekabet dışı bırakmak için potansiyel olarak başarılı olacak üç genel stratejik yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar şunlardır:

### 5.1.1. Maliyet Liderliği

Bir sektörde büyük rakip işletmelerinin varlığına rağmen, düşük maliyetli bir konuma sahip olmak işletmeye sektördeki ortalamanın üzerinde getiriler sağlamaktadır. Maliyet konumu, işletmeye rakipleri karşısında önemli bir savunma sağlamaktadır. Düşük maliyetlilik, işletmeyi güçlü alıcılara karşı korumaktadır. Düşük maliyet, işletmeye girdi maliyetlerindeki artışla başa çıkabilmek için, esneklik kazandırarak, güçlü tedarikçiler karşısında önemli bir savunma sağlamaktadır. Dolayısı ile düşük maliyetli bir konum, işletmeyi yukarıda ifade edilen beş güce karşı koruma görevini yerine getirmektedir (Porter, 2003:44).

Maliyet liderliğinin anlamı, müşteri için, o işletmenin ürün ya da hizmetine sahip olmanın ve bunu kullanmanın getirdiği tüm maliyetler bir arada düşünüldüğünde, diğer işletmelerin sunamayacağı kadar iyi bir teklif sunulmasıdır. Örneğin, Wal-Mart ve Price/Costco rakip işletmelerin uygulayamayacakları kadar düşük fiyatlar sunarak, müşterilerini sürekli olarak şaşırtmaktadırlar (Treacy ve Wiersama, 2001:75-76).

### 5.1.2. Farklılaşma Stratejisi

Farklılaşma stratejileri, bir işletmenin içinde bulunduğu, sanayi kolunda tüketiciler tarafından, geniş olarak kabul görmüş konularda, kendine özgü farklılıklara sahip olmayı gerektirmektedir. Günümüzde tüketiciler, ürün ve hizmetler konusunda giderek daha fazla taleplerde bulunmakta buna karşın, kitlesel pazarlar yeni rakiplerin ortaya çıkması ile, bölünmüş bir hale gelmektedir. Bunun sonucunda, birçok işletme, bireysel müşterilerin ya da oldukça belirgin bir pazar bölümünün gereksinimlerini karşılamaya yönelmekte ve talebin artırılmasını sağlamak için de müşteri değerine uygun farklılaşma stratejileri izlemektedirler. Rekabetçi üstünlük sağlamak için farklılaşma stratejisi izleyen bir işletme, maliyet durumunu sıkça gözden

geçirmeli ve farklılaşma stratejisini etkilemeyecek tüm alanlardaki maliyetlerini azaltma yoluna yönelmelidir (Yamamoto, 2003:121-122).

İşletmelerin farklılaşma stratejilere örnek olarak, Koç Grubu'nun müşteri ilişkileri yönetimi alanında geliştirmiş olduğu yeni iş modelini göstermek mümkündür. Koç Grubu, ortaya çıkarılan bu yeni iş modeli ile, MİY alanında, Türkiye'nin en büyük platformunu oluşturmayı amaçlamaktadır. Koç Bilgi Grubunun kurmuş olduğu Tanı Pazarlama ve İletişim Hizmetlerinin ilk markası olan Paro sayesinde, müşteriler alışveriş yaparken tanınmış olacak ve bu sayede müşterilere yönelik özel kampanyalar sunulmuş olacaktır. Ortaya koyulan bu sistem sayesinde, işletmeler bilgilerini paylaşmaktadırlar. Bu sayede müşterilere daha yakın olarak, onlara daha iyi ürün ve hizmet sunma şansını elde etmiş olacaktadırlar (Çiçek, 2004:51).

### 5.1.3. Odaklanma Stratejisi

Beş rekabet gücü ile başa çıkmada en son genel strateji, odaklanma stratejisidir. Düşük maliyet ve farklılaşma stratejileri, amaçlarını tüm sektör genelinde gerçekleştirmeyi amaçlamış olmalarına rağmen, odaklanma stratejisinin tamamı, belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek temelinde oluşturulmaktadır. Odaklanma stratejisini gerçekleştiren işletme, potansiyel olarak, sektör açısından ortalamadan üzerinde getiriler elde edebilmektedir. Odaklanma, işletmenin hem stratejik hedefi ile ilgili olarak düşük maliyet konumuna ve hem de yüksek düzeyde farklılaşmaya ya da her iki stratejiye birlikte sahip olma anlamına gelmektedir. Odaklanma stratejisi, aynı zamanda, toplam pazar payı üzerinde bir takım sınırlamalar getirmektedir. Odaklanma stratejisi, kaçınılmaz olarak işletme açısından satış hacminden ve kârlılıktan ödün vermeyi gerektiren bir yaklaşımdır (Porter, 2003:48-50).

Odaklanma stratejisine örnek olarak Amazon.com'u göstermek mümkündür. Amazon.com, dünyanın en büyük kitapçılarından biri olmanın yanında, aynı zamanda, internet ortamındaki en kapsamlı perakendecilerden birini oluşturmaktadır. Amazon.com, fiziksel kitapçılarla, sanal kitapçılar arasındaki rekabette, fiyat kadar güvenin de önemli olduğunu ileri sürmektedir. Bu bağlamda, Amazon.com, müşterilerine, fiziksel kitapçılardan alışveriş yapan müşterilerin istek ve beklentilerini karşılayacak bir seçenek sunmuştur. Şirket, kitap satın alma sürecini bir bütün olarak incelemiş ve bu süreci, somut görev gruplarına bölmüştür. Bu şekilde, müşterilerine odaklanarak internet ortamındaki en büyük perakendecilerden biri olmayı başarmıştır (Seybold ve Marshak, 2001:125-126).

## 5.2. Müşteri İlişkileri Yönetimini Uygulama Süreci

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulama süreci, işletmenin üretim aşaması ve üretim maliyetlerinden başlayan geniş bir bakış açısıyla, müşteri davranışlarının çok yönlü değerlendirilmesini öngörmektedir. Burada üzerinde dikkatle durulması gereken önemli bir konu, müşteri ilişkilerini uygularken sadece teknoloji odaklı düşünmek, bunun yanı sıra insan unsurunun ortaya koyduğu katma değere gereken önemi vermemektir. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının en önemli unsuru stratejileri planlayan, sonuçları yorumlayan ve eldeki verileri doğru değerlendirerek bunları satışa dönüştürebilen yönetim yeteneğidir. Bu yetenek de insan unsuruna dayanmaktadır (www.cmmcturkey.com, 2003). Müşteri ilişkileri yönetiminin uygulama süreci aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır:

### 5.2.1. Müşterinin Tanımlanması

İşletmeler açısından müşterinin tanımlanması, senfoni çalarken notaları bilmek kadar temel ve önemli bir konudur. Müşterinin tanımlanması aşamasında, müşterinin sadece adres bilgileri ile doğum gününe ait bilgiler yeterli olmamaktadır. Bu aşamada öncelikle müşteri listesi oluşturulurken bu listeyi satırları ve kolonları bulunan bir tablo şeklinde düzenlemekte büyük yarar bulunmaktadır (www.crminturkey.com, 2003).

Müşterilerin tanımlanması, geleneksel yapıda, demografik bilgilere dayalı olarak yapılmaktadır. Bu alanda araştırma yaparken, yaş, cinsiyet, meslek, gelir durumu gibi değişkenlerin ötesinde müşterilerin yaşam biçimleri, alışkanlıkları, tercihleri ve beklentileri ön plana çıkacak biçimde ayrıntılı olarak öğrenilmeye çalışılmalıdır (Odabaşı, 2000:23).

Müşteri ilişkileri yönetimi yaklaşımı, farklı müşterilere farklı davranmak ilkesi üzerine kurulan bir pazarlama yaklaşımıdır. Eğer işletme, müşteriye, işletmeye sağladığı mevcut ve potansiyel değere uygun olarak farklı davranış sergilerse, bu durum işletmeyi, müşteri gözünde farklılaştıran bir konuma getirir. Farklı müşterilere farklı davranışta bulunabilmek için, öncelikle bu müşterilerin kimliklerini belirlemek, diğer bir ifade ile müşteriyi tanımlamak gerekmektedir. Bu nedenle, işletmeler müşterilerini kişi olarak tanıdıkları, ya da bir diğer anlatımla kârlı ve kârsız müşterilerini ayırabildikleri ölçüde, müşterilerine

bekledikleri pazarlama hizmetini verebileceklerdir. Bunun için işletme, müşteri kimlik bilgisi şeklinde bir müşteri tanımlama sistemi oluşturabilir. Bu sistem, bir müşteriyi, diğer müşteriden ayıran, işletmenin bu müşterisi ile zaman içindeki ilişkilerini izlemesine olanak sağlayan ya da müşteri ile bire-bir temasa geçmesine yardımcı olan bilgilerden oluşmaktadır. Bu çerçevede işletmenin aşağıda yer alan sorulara yanıt bulması gerekmektedir (Kırım, 2001:156-158);

- ✓ İşletmeniz kaç tane müşteriyi kişisel olarak tanıyor?
- ✓ İşletmenin tüm müşterilerini içeren bir veri tabanı (database) mevcut mu?
- ✓ İşletmenin bu veri tabanı ne kadar güncel tutuluyor?
- ✓ Veri tabanında müşteri hakkında hangi ayrıntıda bilgi bulunuyor?
- ✓ Müşteri kimlik bilgilerini edinebileceğiniz diğer bilgi kaynakları mevcut mu?
- ✓ Elde edebileceğiniz müşteri bilgisini artırmanın değişik yöntemleri mevcut mu?

İşletmelerde müşteri ilişkilerinin temel unsurunu, müşteriler hakkında olabildiğince ayrıntılı şekilde bilgi toplamak oluşturmaktadır. Daha sonra ise bilgi edinilen müşterileri olabildiğince alt bölümlere ayırmak ve bu bölümleri kârlılık durumlarına göre bölümlendirmek gerekmektedir. Müşteri ilişkileri yönetiminin başlangıç noktasını müşteriyi tanımlamak aşaması oluşturmaktadır. Günümüzün giderek yoğunlaşan rekabetçi piyasalarında, müşterileri hakkında en ayrıntılı bilgilere sahip olan, her bir müşterisine özel pazarlama stratejileri geliştiren işletmeler rekabetçi konumlarını sürdürebileceklerdir (Kırım, 2001:60-63).

Günümüzde rakip işletmelerin çoğu, birbirlerinin donanımlarını, ürünlerini ve temel iş süreçlerini taklit edebilmektedirler. Fakat buna karşın, birbirlerinin bilgi ve zihinsel sermayelerini kolaylıkla taklit edememektedirler. Günümüzde bir işletmenin sahip olduğu bilgi hacmi, o işletmenin temel rekabet üstünlüğünü oluşturabilmektedir (Kotler, 2000:103).

### 5.2.2. Müşterilerin Farklılaştırılması

Müşteri ilişkileri yönetimin uygulama sürecinde ilk aşama olan, müşterinin tanımlanması aşamasından sonra sıra, müşterilerin farklılaştırılması işlemine gelmektedir.

Müşteri ilişkileri yönetimi, farklı müşterilerin davranışlarını, farklı müşterilerin değerini anlamayı ve müşterilere ait bilgileri elde etmeyi ve bu bilgilerin etkinliğini artırmayı amaçlayan bir yaklaşımdır (Newell, 2003:10).

Tanımlanan müşterileri farklılaştırma, müşterilerin işletme için farklı değerlere sahip olması ve farklı gereksinimlerinin bulunmasından kaynaklanan bir zorunluluktur. İşletme için, en değerli olan müşterilerden başlamak suretiyle, belirli bir sınıflandırmada bulunmak, işletmeye çabaların en çok avantaj sağlayacağı kesime yöneltmesine olanak sağlar. Bunun sonucunda, müşterinin değerine ve gereksinimlerine odaklanacak işletme davranışını sağlamak güç olmayacaktır (Odabaşı, 2000:23).

Bu aşamada yapılması gereken, müşterilerin, işletmeye sağladıkları katkıya göre belirli bir sıralamaya tabi tutmak ve müşterileri işletmeden beklentilerine göre farklılaştırmak işlemidir. Müşteri ilişkileri yönetiminin uygulama sürecinde en önemli aşamayı, müşterilerin farklılaştırılması aşaması oluşturmaktadır. Müşteriler, işletme için iki yönden farklılık göstermektedir (Kırım, 2001:162-163) :

- ✓ Birincisi, her müşterinin işletme için taşımış olduğu değer farklıdır.
- ✓ İkincisi, her müşterinin işletmeden kaynaklanan beklentileri farklıdır.
- ✓ Bu nedenle, müşterilerin farklılaştırılması süreci şu şekilde gelişmelidir:
- ✓ Müşterileri, işletmeye sağlamış oldukları katkıya göre sınıflandırmak.
- ✓ Müşterileri gereksinimlerine göre farklılaştırmak.

Elde edilen bilgilerin analiz edilmesi sonucu, müşteriler kârlılık ve süreklilik ölçülerine göre belirli bir sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır. Bu sınıflandırma sonucunda müşteriler (Odabaşı, 2000:62);

- ✓ En değerli müşteriler,
- ✓ En çok büyüeyebilen, sürekli müşteriler,
- ✓ Mevcut müşteriler,



- ✓ Potansiyel müşteriler, şeklinde sınıflandırılabilirler.

### 5.2.3. Müşterilerle Etkileşim

Müşteri ilişkileri yönetiminin üçüncü aşamasını, müşterilerle gerçekleştirilen etkileşim oluşturmaktadır. Burada etkileşim sözcüğü ile ifade edilmek istenen, müşteri ile yapılan satış ziyaretleri, pazarlama etkinlikleri, telefon, web sitesi, çağrı merkezi (call center), doğrudan pazarlama (direct mail), müşteri hizmetlerinde şikayetlerin değerlendirilmesi şeklindeki, müşteri ile ilişki içine girilen seçeneklerin tamamının kullanılması anlatılmaktadır. Burada incelenen etkileşimin amacı, salt müşterinin kendisiyle ilgilenildiğini hissetmesini sağlamakla sınırlı kalmamalıdır. Burada sözü edilen etkileşim, müşteri ile çift yönlü (karşılıklı), bir diyalogun içine girmeyi ifade etmektedir. Bu diyalog sayesinde elde edilen kişiye özel bilgiler, işletmeye rakiplerin elde edemeyeceği önemli avantajları kazandırmaktadır (Kırım, 2001:167).

Müşterilerle etkileşime, diğer bir ifade ile diyalog sürecine girmek, işletme açısından bir maliyet-etkinlik durumunu ortaya çıkarmaktadır. En yüksek etkinliği, uygun bir maliyet ölçüsünde yapma zorunluluğu, işletmeler açısından kaçınılmaz bir durumdur. Günümüz iş dünyasında ileri teknoloji ürünü olan iletişim-etkileşim olanakları, işletmelere daha az maliyetli ulaşım kaynaklarını ortaya çıkarmıştır (Odabaşı, 2000:23).

İşletmenin müşterileri ile gerçekleştireceği etkileşim sonucunda, müşterilerle öğrenen bir ilişki kurulabilecektir. Bu sayede, işletme, müşterilerinin önceliklerini ve gereksinimlerini daha hassas bir biçimde öğrenebilmektedir. İşletme, müşterilerinden elde etmiş olduğu bu verileri, kendi kurumsal yetenekleri ile birleştirebilirse bu verileri anlamlı bilgiye dönüştürerek, müşterileri için yeni ve benzersiz hizmetleri ortaya koyabilecektir. Burada gözönünde bulundurulması gereken çok önemli bir konu, işletmenin organizasyon yapısının bu etkileşim sürecini doğru kullanıp kullanmadığı konusudur. İşletme, müşterileri ile gerçekleştireceği etkileşim sürecini aynı zamanda bir öğrenme ilişkisine dönüştürebilmek için, öncelikle uygun bir alt-yapıya ve bilgi edinme süreçlerine gereksinim duymaktadır. Ayrıca, işletme çalışanlarının bu konuda, inisiyatif alma noktasına kadar iyi bir biçimde eğitilmiş olmaları gerekmektedir. İşletmenin müşterilerle kuracağı etkileşimdeki temel amacı, eğer müşterilerle bire-bir ilişkiler geliştirmek ise, bu taktirde (Kırım, 2001:168-173);

- ✓ Bu etkileşim müşterileri rahatsız etmemeli,
- ✓ Bu etkileşim sonucunda müşteriler belirli şeyler kazanmalı ve
- ✓ Bu etkileşim sonucunda, işletmenin müşteriye karşı davranışı, olumlu bir biçimde değişmelidir.

### 5.2.4. Müşterilere Bire-Bir Hizmet Sunulması

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulama sürecinin dördüncü aşamasını oluşturan, bu son aşamada, her müşterinin gereksinimine uygun ürün ve hizmet sunmak için, kişiye özel kitlesel pazarlama anlayışına gereksinim duyulmaktadır. İşletme açısından buradaki temel amaç, müşterileri belirli özelliklere göre mikro düzeyde farklılaştırma ve belirli alt gruplara ayırmaktır. Bu sayede, bu grupların gereksinimleri ile örtüşebilecek, ürün ve hizmeti ortaya çıkarmak, uyumlu ve olanaklı hale gelebilecektir (Odabaşı, 2000:24).

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulama sürecinin bu aşamasında, müşteri hakkında edinilen bilgiler kullanılmakta ve müşteri bilgi sisteminden, her müşteriye nasıl davranılacağı konusunda yararlanılmaktadır. Diğer bir ifade ile, her bir müşteri için, farklı ürün ya da hizmeti üretmek söz konusu olmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi düşüncesinin altında yatan temel unsur, müşteri hakkında öğrendiklerinize dayanarak, bu müşteriye karşı işletmenin davranışını değiştirmesi yer almaktadır. Bir diğer ifade ile, her müşteriye yönelik olarak, daha fazla ve sadece bu müşterinin gereksinimleri çerçevesinde ürün ya da hizmeti geliştirmek düşüncesi söz konusu olmaktadır. Bu noktada işletmenin karşısına teknoloji ve maliyet sorunları çıkmaktadır. Kişiye özel kitlesel üretim sayesinde, her müşteriye ayrı üretim yapmak ve tüm bu süreci, seri üretim sistemi içinde geliştirmek olanaklı hale gelmiştir. Bunu gerçekleştirmek için, üretim sürecini modüler bir yapıya dönüştürmek gerekmektedir. Bunun için, belli sayıdaki standart parça seçeneğini müşteriye vererek ve aynı zamanda bu standart parçaları seri olarak üretmek gerekmektedir. Sonuç olarak müşteri ilişkileri yönetiminin asıl amacı, üretilen ürün ya da hizmet için, daha fazla müşteri bulmak yerine, gereksinimleri daha iyi öğrenilmiş müşteriler için, daha fazla ürün ya da hizmeti onlara sunmak amacını taşımaktadır (Kırım, 2001:174-178).

### 5.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin İşletmelere Sağladığı Faydalar

İşletme yönetiminde, satış ve pazarlamanın verimliliğini artırmak, müşteri kaybını azaltmak, hizmet kalitesini artırmak, daha çok çapraz satış yapmak konuları özellikle son zamanlarda yoğun bir şekilde ele alınıp değerlendirilmektedir. Bu konular işletme toplantılarının gündeminde sürekli olarak yer almaktadır. Bu bağlamda, proaktif, odaklanmış ve tutarlı bir pazarlama yönetimi, müşteri portföyü kazanma ve korumanın özünü oluşturmaktadır. Müşteri odaklı işletmeler, müşteri ile ilişkinin tamamından doğan bilgiyi toplamak istemektedirler. Böylece gerçek ve daha yüksek getirisi olan müşterilere yönelip, onların sadakatini kazanarak işletmenin kârlılık ve verimliliğini artırmak mümkün olmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetiminin işletmelere sağladıkları faydalar şu şekilde ortaya konabilir (www.crmng.com, 2004):

- ✓ Satış olanaklarını genişletmek,
- ✓ Mükemmel bir hizmet deneyimi sunmak,
- ✓ Kampanya ve satış kanallarının verimliliğini artırmak,
- ✓ Değişen müşteri gereksinimlerine hazırlıklı olmak,
- ✓ Satış gücüne tutarlı planlar hazırlamak,
- ✓ Müşteri taleplerine, hızlı tepkiler sunabilmek.

Müşteri hizmetleri çözümlerini iş süreçlerine uygulayan işletmeler, gelişen müşteri ilişkileri, işgücü optimizasyonu ve maliyet tasarrufu gibi pek çok yarar sağlamaktadırlar. İşletmeler özellikle (www.cisco.com, 2004) :

- ✓ Müşteri etkileşimini pazarlama, satış, e-ticaret, satış sonrası hizmet, faturalandırma ve ödeme, öğretim ve internet topluluklarına taşıyabilmektedirler.
- ✓ Mevcut ve yeni müşterilere ulaşmak için, esnek ve etkin iletişim kanalları yaratabilmektedirler.
- ✓ Müşterilerin değişken isteklerine hızlı bir biçimde uyum sağlayıp, marka bilincini arttırmaktadırlar.
- ✓ Müşterilere tercih ettikleri tarzda iş yapma olanağı sağlayarak, günün her saati teknik bilgi, sipariş ve takip sistemleri ile ürün belirleme imkanı vermektedirler.
- ✓ Satış birimlerine, diğer gruplarla anında iletişim, ürün bilgisine erişim, teklif oluşturma ve stok kontrolünü anında sağlamaktadırlar.
- ✓ Satış organizasyonunun müşteriye odaklanması ve katma değer oluşturup ek satış olasılıkları yaratmasını sağlamaktadırlar.
- ✓ Artan müşteri sayısına rağmen sabit bir hızla sipariş takip ve müşteri desteği sağlayabilmektedirler.
- ✓ Siparişe sadık kalabilmektedirler.
- ✓ Müşteri sorunlarına eğilmede daha hızlı davranıp, siparişlere çabuk cevap vermekte ve donatım zincirinde ileriye ve geriye hızlı bilgi akışını sağlamaktadırlar.

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları işletmelere aşağıda belirtilen temel yararları sağlamaktadır. Müşterileri hakkında zengin ve güncel bilgi donanımına sahip olan bir kuruluş, çok sayıda kazanç elde etme potansiyeline de sahip olmaktadır. Farklı müşteri kitlelerini daha iyi algılama ve bu algı doğrultusunda onlara yönelik daha iyi ve verimli ürün ve hizmet geliştirme çabası içine girerek, kar marjını yükseltebilirler. Yine değişik müşteri kesimlerinin verimlilik oranlarını ölçümleyerek, elde edilen sonuca göre satış ve satış sonrası servis uygulamalarını düzenleyebilirler. İşletme, belirlediği hedef müşteri kitlesiyle olan ilişkilerini derinleştirebilmekte, yeni müşteriler edinebilmekte ve verimsiz müşterilerin varlığını engelleyebilmektedir. Üstelik tüm bunlar, müşteri ilişkileri yönetiminin sunmuş olduğu avantajların sadece bir kısmıdır. İstikrarlı ve sürekli bilgi alımı, hem pazarlama, hem de müşteri hizmetleri açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle bilginin istikrarlılığı kadar, güncellik durumu da işletmeler açısından stratejik bir öneme sahiptir. Tasarlanan iyi fikirlerin uygulanması, somut avantajları da beraberinde getirmektedir. Ancak, elbette ki verimli bir müşteri ilişkileri yönetimi stratejisinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, doğru bireylerden oluşmuş bir takıma, geçerli ve uygulanabilir bir sürece ve uygulamayı hayata geçirebilecek yeterlilikte teknolojilere, ihtiyaç duyulacaktır. Bu gerekliliklerden birincisi olan insan faktörü, büyük bir öneme sahiptir (Şentürk, 2004).

## 6. SONUÇ

Günümüzdeki rekabet ortamı, işletmeleri bireysel hizmetlerde daha fazla yoğunlaşmaya yöneltmiştir. Bu durum, müşteri ilişkilerini başlı başına bir proje kapsamında ele almayı gerektirmiştir. Yoğun rekabet koşullarında, müşterilerinin gereksinimlerine ve bakış açısına önem vermeyen ve onlara uzak kalan işletmeler rekabette başarısız olmaktadır. Bu çalışmada, müşteri ilişkileri yönetiminin genel bir değerlendirmesi yapılmıştır. Bu çerçevede, müşteri ilişkileri yönetimi stratejisinin neleri kapsaması gerektiği konularına yer verilmiştir. Ayrıca, müşteri ilişkileri yönetiminin, işletmelere ne tür avantajlar kazandırdığı konularına da çalışmada yer verilmiştir. Yapılan araştırmalara göre, işletmeler açısından yeni bir müşteri bulmanın maliyeti, eski müşteriyi elde tutmaktan beş ile yirmi kat daha pahalıya mal olmaktadır. İşletme yöneticilerinin müşterileriyle ilişkilerinin sürdürülmesi yolunda olası müşteriyi, sadık müşteriye dönüştürmeye odaklanmaları gerekmektedir. İşletmeye sadık müşteriler kazandırmak, işletmenin en temel pazarlama amaçlarından birini oluşturmaktadır. İşletmeler pazarın daralması sonucunda, müşteri sayısının geçmiş dönemdeki kadar çok olamayacağını gördüklerinden, mevcut müşterilerini işletmede tutmaya çalışmaktadırlar. İşletmeler, müşterilerine sadece ilgi göstererek onları uzun süreli ellerinde tutamazlar. Bu nedenle, işletmeler müşterilerini önce anlamak ve iyi dinlemek durumundadırlar. Sonrasında ise, daha kaliteli ve daha farklı ürün ve hizmetler sunmaları gerekmektedir. İşletmeler müşteri ilişkileri yönetimi konusunda etkili ve başarılı uygulamaları hayata geçirebilmek için, öncelikle etkin bir müşteri ilişkileri yönetimi stratejisine gereksinim duymaktadırlar. Geçmişte müşteriler, bir ürün ya da hizmetin değerini, kalite ve fiyat bileşenine dayalı olarak değerlendirmekteydi. Günümüzün yeni müşteri modelinde ise, fiyat ve kalite unsurlarına ek olarak, kullanıma uygunluk, yararlılık, satış sonrası gerçekleşen destek hizmetleri, güvenilirlik v.b. kavramları içeren daha geniş bir değer yaklaşımı söz konusu olmaktadır. Bu genel açıklamalardan sonra, araştırma kapsamında yer alan market işletmeleri için birtakım öneriler geliştirilebilir:

- ✓ Öncelikli olarak, market yöneticilerinin, müşteri ilişkileri yönetimini doğru bir şekilde anlayıp, bu yaklaşımın yararlı olduğuna inanmaları,
- ✓ Market çalışanlarının, müşteri ilişkileri yönetimi anlayışını benimsemeleri,
- ✓ Market çalışanlarının, sistemli olarak müşteri ilişkileri eğitimine tabi tutulmaları,
- ✓ Market işletmelerinin, bilgi teknolojilerinin yararlarına inanmaları,
- ✓ Market işletmelerinin, bilgi teknolojilerini en uygun şekilde kullanmaları,
- ✓ Market işletmelerinin, müşterileri ile daha yakın diyaloglar oluşturarak, müşterilerinden öğrenmeye dayalı bir sistem geliştirmeleri,
- ✓ Market işletmelerinin, müşteri sadakatini artırmaya yönelik faaliyetlere ağırlık vermeleri,
- ✓ Market işletmelerinin, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarına gereken kaynağı ayırmaları,
- ✓ Market işletmelerinin, müşteri ilişkileri yönetimi ve diğer pazarlama uygulamalarında, profesyonel danışmanlık firmaları ve üniversitelerden yararlanmaları gerekmektedir.

Bu öneriler ışığında ayrıca market işletmelerine şu öneriler de eklenebilir: Perakende sektörü, oldukça hızlı gelişen değişikliklere açık ve dinamik bir sektör görünümündedir. Özellikle, 1990'lar sonrasında sektörde gözle görülür bir hareketlenme yaşanmıştır. Bu hareketin temel nedenleri arasında sektörün küreselleşme sürecinden etkilenmesi gelmektedir. Pek çok Avrupa'lı perakende işletmesi, yeni yatırım alanları olarak Türkiye'yi seçmiştir. Ülkemizde, perakendecilik sektörü, henüz doygunluk noktasına ulaşmamıştır. Buna karşılık bir çok Avrupa ülkesinde büyük mağazalar ile hipermarketler doygunluk noktasına ulaşmışlardır. Ülkemizde bu alanda yeni yatırımlar artarak devam etmektedir. Bu gelişmeye paralel olarak, sektörde ortaya çıkan yeni eğilimler perakendeciliği önemli ölçüde etkilemiştir. Piyasaya yeni giren rakip işletmelerin sayısı her geçen gün artmaktadır. Ayrıca, sektörde çeşitlenme beklentisi vardır. Market işletmeleri artık, tek tip mağaza açmak yerine, farklı özelliklerde satış noktaları açma eğiliminde taşınmaktadır. Diğer bir ifade ile market işletmeleri, artık daha esnek bir yapılanmayı tercih etmektedirler. Market işletmeleri bu bağlamda, değişen yeni müşteri modeline uygun pazarlama taktik ve stratejileri geliştirmek zorundadır.

Bu amaçla; market işletmelerinin, müşteri ilişkileri yönetiminden etkin bir biçimde yararlanabilmeleri için, veri ambarı ile veri madenciliği uygulamalarına ağırlık vermeleri gerekmektedir. Bu tür uygulamalar sayesinde, detaylı müşteri verilerine sahip olunmakta ve müşterilerin gelecekte ne tür davranışlar

sergileyebileceği tahmin edilmeye çalışılmaktadır. Bu sayede, müşterilerle daha yakın, karşılıklı güvene dayalı ve kalıcı ilişkilerin geliştirilebilmesi mümkün olmaktadır. Etkin bir müşteri ilişkileri uygulaması için; insan kaynakları alanında, insan kaynaklarının etkinlik-verimliliğini artırıcı çalışmalara hız kazandırılmalıdır. Bu konuda, market çalışanlarına, müşteri ilişkileri yönetimi eğitimlerini sürekli ve düzenli olarak uygulamak gerekmektedir. İç müşteri memnuniyetini gerçekleştirilmeden, dış müşterileri memnun etmek, hemen hemen olanaksızdır. Etkin müşteri ilişkileri yönetimi için, bilgi teknolojilerinden en uygun şekilde yararlanmak gerekmektedir. Bu konuda işletmelerin, kendi yapılarına uygun yazılım ve donanımları elde etmeleri gerekmektedir. Ayrıca, e-ticaret ve internet üzerinden yapılabilecek satış ve tanıtım uygulamaları, bu konularda önem taşıyan uygulamalar arasında değerlendirilmektedir. Sanal mağaza uygulamaları bu konuya örnek verilebilir.

Müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi konusunda; müşteri bağlılığını artırma, önemli bir amaç oluşturmaktadır. Bu bağlamda, market işletmelerinin müşteri bağlılığını artıracak uygulamalara ağırlık vermeleri gerekmektedir. Bunun için, işletmelerin club card, call center (çağrı merkezi) gibi uygulamaları geliştirerek müşterilerine sunmaları gerekmektedir.

Günümüzde, artık pek çok alışveriş merkezi ve hipermarket, sadece ürün ve hizmetlerin satın alındığı satış noktaları olmanın ötesinde, adeta ortak bir yaşam merkezine dönüşmektedir. Bu tür alışveriş yerlerine gelenler, alışveriş sonrasında kültürel ve eğlence türünden etkinliklerle zaman geçirebilmektedirler.

Gelecekte perakendeciliğin, daha karmaşık bir yapıda ve daha teknoloji bağımlı olacağını söylememiz mümkündür. Tüketiciler, alışveriş noktalarında birbirine benzer ürünlerle daha fazla seçeneğe sahip olacaklardır. Gelecekte, her bir müşterisiyle uzun dönemli ilişki kurabilen perakendeciler başarı elde edebileceklerdir. Geleceğin perakendecileri, tüketicilerinin gereksinimlerini karşılamaya daha fazla önem göstermelidirler.

## KAYNAKÇA

Acuner Şebnem Akın, Müşteri İlişkilerinde Hareket Noktası:Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 2001

Bahar Murat, “Değer Zinciri Boyunca e-Learning”, [www.enocta.com/tr/kaynaklar\\_makale\\_detay.asp](http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp), 26.02.2004

Çiçek Ercan. , “ Pazarlama Dünyasında Yeni Bir Yaklaşım:CRM”, Teşebbüs Dergisi, KTSO Yayını,2004.

Gronstedt Anders, , Müşteri Yüzyılı Dünya Lideri Şirketlerden Entegre Pazarlama ve İletişim Dersleri, Çev:Ş.Tanju KALKAY, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2002

Kırım Arman. , Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.

Kotler Philip. , Kotler ve Pazarlama, Çeviren: Ayşe ÖZYAĞCILAR, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000 .

Könüman Mine. , “ A Bank’ın A’dan Z’ye CRM Öyküsü ”, Activeline, Activity, Mayıs, 2001.

Newel Frederick., , Why CRM Doesn’t Work , Bloomberg Press Princeton, New Jersey, 2003.

Odabaşı Yavuz. , Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

Porter Michael. , Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Çev:Gülen ULUBİLGİN, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.

Sarıhan Halime İ., Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 1998.

“Satışta Başarı”, Derleyen: Arthur Andersen, Power, Nisan-1999.

Seybold Patricia B., MARSHAK Ronni T. , Müşteri Com İnternet’te Daha Karlı Bir İş Stratejisi Nasıl Yaratılır, Çev:Ezgi SUNGUR, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2001.

Slywotzky Adrian J., MORRISON David J., Kâr Bölgesi Stratejik İş Tasarımı Yarının Kârlarını Nasıl Oluşturur? Çev: Ebru KILIÇ, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

Swift Ronald S., Accelerating Customer Relationships, Prentice Hall PTR A Pearson Education Company, Upper Saddle River, 2001.

Şentürk Orhan., “ CRM’in Önemi” ,[www.crmhaber.com](http://www.crmhaber.com) ,05.02.2004.

Taşkın Erdoğan. , Müşteri İlişkileri Eğitimi, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000.

Tekin Mahmut. , GÜLEŞ H.Kürşat. , ÖĞÜT Adem. , Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi , Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003.

Tekin Mahmut. , ÖMÜRBEK Nuri. , Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği ve Otomotiv Sektörü Uygulamaları, Ankara, 2004.

Treacy Michael. , WİERSAMA Fred. , Pazar Liderlerinin Öğretileri, Çev:İ.Berna KALINYAZGAN, MediaCat Kitapları, Ankara, 2001.

Yamamoto Gonca T., Bütünleşik Pazarlama, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul, 2003.

“CRM :Müşteri İlişkileri Yönetimi”, [www.crmng.com/crmng\\_tr/musteri\\_iliskileri.htm](http://www.crmng.com/crmng_tr/musteri_iliskileri.htm), 09.02.2004.

“CRM: Müşteri İlişkileri Yönetimi”, [www.crmng.com/crmng\\_t/musteri\\_iliskileri.htm](http://www.crmng.com/crmng_t/musteri_iliskileri.htm), 18.01.2004.  
“Customer

Relationship Management:Yani Müşteri İlişkileri Yönetimi” ,[www.cmcturkey.com](http://www.cmcturkey.com)., 31.07.2003.

“Müşteri Hizmetleri”, [www.cisco.com/global/TR/solutions/](http://www.cisco.com/global/TR/solutions/) 18.01.2004.

“Türkiye'nin CRM Tarifleri”, [www.crminturkey.com](http://www.crminturkey.com). , 25.07.2003.