

148464

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**TÜRKİYE'DE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ  
UYGULAMALARI VE YÖNETİCİ ALGILARININ  
İNCELENMESİ**

**DOKTORA TEZİ**  
Hayrettin ZENGİN

Enstitü Ana Bilim Dalı : İŞLETME  
Enstitü Bilim Dalı : ÜRETİM YÖNETİMİ  
VE PAZARLAMA

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Yılmaz ÖZKAN

148464

TEMMUZ - 2004


T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TÜRKİYE'DE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ  
UYGULAMALARI VE YÖNETİCİ ALGILARININ  
İNCELENMESİ

DOKTORA TEZİ  
Hayrettin ZENGİN

Enstitü Ana bilim Dalı : İŞLETME  
Enstitü Bilim Dalı : ÜRETİM YÖNETİMİ  
VE PAZARLAMA

Bu tez 23/07/2004 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

  
Prof. Dr. Yılmaz ÖZKAN  
Jüri Başkanı

  
Prof. Dr. Şahvet GURDAL  
Jüri Üyesi

  
Doç. Dr. Ömer TORLAK  
Jüri Üyesi

  
Doç. Dr. Remzi ALDENİŞİK  
Jüri Üyesi

  
Doç. Dr. Mehmet BARCA  
Jüri Üyesi

## ÖNSÖZ

Doktora tezi gibi akademik bir çalışma tek başına yazılamaz. Teşekkür etmem gereken çok sayıda insan var. Bazıları, ki bunlar çoğunlukta, hiç karşılaşmadığım insanlar. Bunlar, eserlerini, andığım, aktardığım, kullandığım bilim insanları. Pazarlama, stratejik yönetim, ilişkisel pazarlama ve CRM hakkında yazarak bu konularda zengin bir literatür oluşmasına katkıda bulunan insanlar. Ben de büyük ölçüde bu literatürden yararlandım. Bu nedenle literatüre katkısı olan tüm bilim insanlarına teşekkür borçluyum.

Teşekkürlerin fazlası, kaynak, alıntı, araştırma ve yönlendirmeler için, teşvik ve yardımlarını benden esirgemeyen değerli bilim insanları, hocalarıma.



# İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	V
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VII
ÖZET.....	VIII
SUMMARY.....	IX
GİRİŞ.....	1
<b>1. BÖLÜM: İLİŞKİSEL PAZARLAMA .....</b>	<b>12</b>
1.1. Pazarlama Alanındaki Değişimler ve İlişkisel Pazarlama	
Uygulamaların Doğmasını Hazırlayan Koşullar.....	12
1.2. İlişkisel Pazarlamanın Ortaya Çıkışı ve Gelişimi.....	14
1.3. Pazarlama Paradigmasında Kırılma.....	18
1.3.1. Paradigmik Kırılmayı Etkileyen Dış Çevre Faktörleri .....	23
1.3.2. Paradigmik Kırılmayı Etkileyen Düşünsel Faktörler.....	29
1.4. İlişkisel Pazarlamanın Gelişmesine Yol Açan Ulusal Kültürel Nedenler.....	34
1.5. Geleneksel Pazarlama İle İlişkisel Pazarlama Arasındaki Fark.....	37
<b>2. BÖLÜM: MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ.....</b>	<b>40</b>
2.1. Müşteri İlişkileri Yönetimini Oluşturan Unsurlar .....	41
2.2. CRM Anlayışında Müşteri Sınıflandırılması .....	44
2.2.1. Bilgi Düzeyine Göre Müşteri Sınıflandırılması.....	45
2.2.2. İlişki Boyutuna Göre Müşteri Sınıflandırılması.....	46
2.3. CRM Uygulama Süreci.....	52
2.3.1. İşletme Stratejisinin Oluşturulması.....	54
2.3.2. CRM Takımının Kurulması.....	54
2.3.3. Görevlerin Tasarlanması.....	56
2.3.4. Süreçlerin Tasarlanması.....	58
2.3.5. Teknolojinin Seçilmesi.....	58
2.3.6. Müşteri Veritabanı Oluşturması.....	59
2.3.7. Uygulamaya Konulması.....	60



2.4. Kurumsal Müşteri İlişkileri Yönetimi Yetkinliklerinin Sınıflandırılması.....	60
2.4.1. Bilgi Kullanım Yetkinliği - Analitik CRM.....	61
2.4.2. Metodoloji ve Değişim Yetkinliği-Operasyonel CRM.....	63
2.4.3. Strateji ve Karlılık Yetkinlikleri - Stratejik CRM.....	64
2.4.4. Etkileşim Yetkinlikleri - İnteraktif CRM.....	66
2.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi Sürecinde Kullanılan Performans Yöntemleri.....	67
2.5.1. Müşteri Edinme Maliyeti.....	68
2.5.2. Müşteri Koruma Maliyeti.....	69
2.5.3. Tedarikçi Değiştirme Maliyeti.....	70
2.5.4. Yaşam Boyu Değer.....	70
2.5.5. RFM Analizi.....	72
2.5.6. Yatırımın Geri Dönüşü.....	75
<b>3. BÖLÜM: MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ</b>	
<b>GEREKTİRDİĞİ YÖNETİM VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM.....</b>	<b>77</b>
3.1. CRM'in Yönetim Yaklaşımında Gerektirdiği Değişim.....	78
3.2. CRM Uygulamalarının Örgütlenmeye Etkisi.....	86
3.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Stratejik Bakımdan Değerlendirilmesi.....	92
3.1. CRM'in Temel Yetkinlik Olarak Değerlendirilmesi.....	92
3.2. CRM Uygulamalarının Vizyon-Misyon Bildirgelerine Yansıması.....	102
3.3. CRM'in Jenerik Stratejiler Açısından Değerlendirilmesi.....	105
<b>4. BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN METEDOLOJİSİ VE UYGULAMA.....</b>	<b>111</b>
4.1 Araştırmanın Türü.....	111
4.2 Anket Türü.....	111
4.3. Anketin Yapısı.....	113
4.4. Ana Kitle ve Örneklem.....	114
4.5. Analiz Yöntemi.....	115
4.6. Araştırmanın Temel Bulguları.....	116
4.6.1. Genel Bilgiler.....	116
4.6.2. İlişkisel Pazarlama ve Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	120
4.6.3. Kurumsal Müşteri İlişkileri Yönetimi Yetkinliklerin Sınıflandırılması.....	130

4.6.4. CRM Uygulamalarının Gerektirdiği Yönetim ve Örgütlenme Değişikliği....	135
4.6.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Stratejik Bakımdan Değerlendirilmesi.....	143
4.6.6. Pazarlama Paradigmasında Kırılma.....	150
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>158</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>170</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>182</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>186</b>



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1</b> Pazarlama Yaklaşımları.....	14
<b>Tablo 2</b> Geleneksel pazarlama ile ilişkisel pazarlama arasındaki fark.....	39
<b>Tablo 3</b> Jenerik Stratejiler.....	107
<b>Tablo 4</b> Kurumunuzda Müşteri İlişkileri Yönetimi bağlamında (Otomasyon,Teknoloji vb alanlarda) çalışma yapıldı mı?.....	117
<b>Tablo 5</b> Kurumunuzun Mülkiyeti.....	117
<b>Tablo 6</b> Kurumunuzun içinde yer aldığı sektör.....	117
<b>Tablo 7</b> Kurumunuzun Yapısı.....	118
<b>Tablo 8</b> Pazarlama sisteminiz nasıl organize edilmiştir.....	118
<b>Tablo 9</b> Yöneticilerin cinsiyete göre dağılımı.....	118
<b>Tablo 10</b> Yöneticilerin yaş gruplarına göre dağılımı.....	119
<b>Tablo 11</b> Mezun olduğunuz alan.....	119
<b>Tablo 12</b> Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz.....	119
<b>Tablo 13</b> Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz.....	119
<b>Tablo 14</b> Daha önce kaç farklı sektörde çalıştınız.....	120
<b>Tablo 15</b> CRM ile ilgili eğitim programına katıldınız mı.....	120
<b>Tablo 16</b> CRM Kompozisyonu.....	122
<b>Tablo 17</b> CRM uygulamalarında beklentiniz ne ölçüde karşılanmaktadır.....	123
<b>Tablo 18</b> CRM Yatırımlarının Durumu.....	123
<b>Tablo 19</b> CRM uygulamasının başarılı olabilmesi için sizce ne kadar süre gereklidir.....	123
<b>Tablo 20</b> CRM uygulamasının başarılı olabilmesi için sizce ne kadar süre gereklidir.....	124
<b>Tablo 21</b> CRM'e Yatırım Yapmama Nedenleri.....	124
<b>Tablo 22</b> Kurumunuzun içinde yer aldığı sektör.....	124
<b>Tablo 23</b> CRM'de Sektörel Uygulama Alanları.....	125
<b>Tablo 24</b> CRM'de Sektörel Uygulama Alanları T-Testi Tablosu.....	126
<b>Tablo 25</b> CRM Uygulama Alanı T-Testi Tablosu.....	126
<b>Tablo 26</b> CRM Müşteri Segmentleri.....	127
<b>Tablo 27</b> Müşteri Derinleştirilmesi.....	128
<b>Tablo 28</b> . Müşteri Derinleştirilmesi T-Testi.....	128
<b>Tablo 29</b> Kurumsal CRM Yetkinlik Ölçüm Sonuçları.....	134

<b>Tablo 30</b> CRM uygulaması sonucunda, organizasyon şemasında, CRM için ayrı bir departman yapılandırıldı mı.....	136
<b>Tablo 31</b> Üst yönetimin desteği.....	137
<b>Tablo 32</b> CRM uygulaması sonucu sadece bu alanla ilgilenecek eleman istihdam edildi mi.....	137
<b>Tablo 33</b> CRM uygulaması sonucunda aşağıdaki faaliyetlerde ne yönde değişiklikler meydana gelmiştir.....	138
<b>Tablo 34</b> 360° Performans kriteri.....	139
<b>Tablo 35</b> CRM uygulaması sonucunda aşağıdaki faaliyetlerde ne yönde değişiklikler meydana gelmiştir .....	141
<b>Tablo 36</b> Kurumsal marka yönetiminden sorumlu kimse var mı .....	142
<b>Tablo 37</b> Yeni pazarlara girişte mevcut müşteri bilgilerinden yararlanma.....	144
<b>Tablo 38</b> Rekabet avantajına ilişkin ifadeler.....	145
<b>Tablo 39</b> Rekabet avantajına ilişkin ifadelerin T-Testi-I.....	145
<b>Tablo 40</b> Rekabet avantajına ilişkin ifadelerin T-Testi-II.....	146
<b>Tablo 41</b> Vizyon-Misyona ilişkin ifadeler.....	147
<b>Tablo 42</b> Vizyon-Misyona ilişkin ifadeler T-Testi Tablosu.....	147
<b>Tablo 43</b> İşletmenizin izlediği jenerik strateji.....	148
<b>Tablo 44</b> İşletmenin fonksiyonlarının önemindeki değişme.....	151
<b>Tablo 45</b> Geleneksel Pazarlama Enstrümanları .....	152
<b>Tablo 46</b> Müşterilerinizin tercihlerini belirleyen en etkili faktör hangisidir.....	152
<b>Tablo 47</b> Rekabet Avantajı Etkileri.....	153
<b>Tablo 48</b> İlişkisel Pazarlama Etkileri.....	153
<b>Tablo 49</b> CRM Uygulaması Yapan ve Yapmayan İşletmelere Ait T-Testi Tablosu.....	154
<b>Tablo 50</b> İlişkisel Pazarlama Enstrümanlarının Kullanım Etkileri.....	155
<b>Tablo 51</b> İlişkisel Pazarlama Enstrümanlarının Kullanım Etkileri T- Testi Tablosu.....	156

## ŞEKİLLER LİSTESİ

**Şekil 1** Belirsizlikten Kaçma ve Erkeklik-Dişilik Ayrımına Göre

Ülkelerin Konumu .....36

**Şekil 2** CRM uygulama süreci.....53



## ÖZET

**Anahtar Kelimeler:** Müşteri İlişkileri Yönetimi, İlişkisel Pazarlama, Paradigma Kırılması

21. yüzyılda gücün, bilgi olduğu bir toplum şekilleniyor. Yaşanılan değişim, “üretim ekonomisi”nden “müşteri ekonomisi”ne geçiş olarak adlandırılabilir. Müşteri ekonomisinde, müşteriler müşteriye özel çözümler sunmak için kabiliyetlerini geliştirecek süreçler uygulamasını artan bir biçimde talep etmektedirler.

Bu çalışma, Türk iş dünyasında “müşteri ilişkileri yönetiminin statüsü”nü araştırmayı amaçlamaktadır. Çalışma, (mevcut durumdaki) ulusal pazarlama anlayış ve uygulamalarının geleneksel pazarlamadan ilişkisel pazarlamaya (relationship marketing) ne ölçüde kaydığını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu çalışmanın sonucunda, Türk işletme yöneticilerinin müşteri ilişkileri yönetimini farklı bir pazarlama yaklaşımı mı, yoksa geleneksel pazarlama düşüncesinin bir uzantısı olarak mı gördükleri, sektörel farklılıklara (mal ve hizmet sektörleri) göre işletmelerin pazarlama stratejilerinde değişiklik gösterip göstermedikleri, izlenilen stratejiye göre pazarlama faaliyetlerini örgütleme ve yönetme biçimlerinde nasıl farklılıkların olduğu gibi mevcut pazarlama anlayış ve uygulamalarının ulusal profilinin ortaya çıkması beklenmektedir.

Bu çalışmada, CRM uygulamalarına talep (müşterilere etkileri açısından) değil, arz (üreticiler açısından) cephesinden bakılmıştır. Arz cephesinde yer alan CRM uygulayıcılarının Türkiye ölçeğinde tam bir sayısını elde etmek olanaklı görünmemekle beraber, en çok uygulama şansı bulabileceği en büyük ilk 700 işletme içerisinde yüzde 29 oranında uygulandığı ve yüzde 17’si tarafından uygulamaya henüz başlanmadığı (geriye kalan yüzde 54’ü ise ankete yanıt vermemiştir) tespit edilmiştir. ABD, Avrupa ve Hindistan için yapılmış çalışmalarda da CRM uygulamalarının küçük ve orta ölçekli işletmeler düzeyine kadar indiğine ilişkin bir bilgiye rastlanmamaktadır. Uygulayıcı sayısı bakımından herhangi bir istatistiki bilgi olmasa da, elde edilen bilgiler söz konusu ülke ve coğrafyalarda da büyük işletmelere aittir. Uygulama maliyetinin çok yüksek olması nedeni ile, Türkiye’de ve dünyada, en azından şimdilik, sadece bu maliyetlere katlanabilecek büyük işletmelerin ilgisini çekmeye yol açmaktadır.

## SUMMARY

### **Customer Relationship Management Applications in Turkey and Examination of Managers' Perception**

**Keywords:** Customer Relationship Management (CRM), Relationship Marketing, Paradigm Shift

Information-based society is emerging in our time. This can be called a shift from “production economy” to “consumer economy”. In consumer economy, consumers demand specific and private solutions, which to develop their abilities in growing number.

This thesis aimed to analyze the ‘statute of CRM’ in the Turkish business framework. It also aimed to find the degree of a changing shift from national marketing approach and application to relationship marketing. The main research questions are set out to answer whether Turkish businessmen see the CRM as a different marketing approach or a result of traditional marketing approach; which sectoral factors affecting marketing strategy of business in decision-making process; how business manage marketing strategy in relation to organization and management structure and how the national profile emerged in this area.

This research approached to the CRM applications not from demand (effect to costumers) rather from supply side (producers). It was found that only 29 percent of 700 corporations applied the CRM approach in Turkey. 17 percent of them have not started to apply this process. This indicates that there is only a small segment of Turkish business applying this application. This mainly stems from application costs of CRM which only big companies can undertake. Similar results have been also found in the researches conducted in the USA, Europe and India.

## GİRİŞ

Acrol ve Kotler (1999:146)'in belirttiği gibi, 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren pazarlama, işletmenin çıktılarını satan durumundan, işletmenin ürünlerini, teknolojisini, politikalarını ve stratejik yönelişlerini şekillendiren anahtar bir disiplin haline gelmiştir. 21. yüzyılda yolculuğa başladığımız şu zaman diliminde, pazarlama disiplininin içeriğinde, vurgusunda ve sınırlarında devrim niteliğinde değişimlerin yaşandığı görülmektedir.

Drucker'ın belirttiği gibi, 21. yüzyılda gücün, bilgi olduğu bir toplum şekilleniyor. Bu toplumda temel ekonomik kaynaklar, materyal, emek veya sermaye değil, bilgidir (Acrol ve Kotler, 1999:146). Sanayi Devrimi yerini Bilgi Devrimine hızlı bir biçimde bırakmaktadır. Yaşanılan değişim, “üretim ekonomisi”nden “müşteri ekonomisi”ne geçiş olarak adlandırılabilir. Müşteri ekonomisinde, müşteriler, müşteriye özel çözümler sunmak için kabiliyetlerini geliştirecek süreçler uygulamasını artan bir biçimde talep etmektedirler (Gupta ve diğ., 1986; Wheelwright ve Clark, 1992; Campbell, 2003).

Çoğu örgütsel süreçlerde olduğu gibi, pazarlamanın doğası ve pratiğinde son yıllarda önemli değişimler yaşanmakta, buna paralel olarak akademik alanda da önemli gelişmeler olmakta ve pazarlama disiplini içerisinde çok farklı alt alanlar doğmuş bulunmaktadır. Bu da araştırmacıların ilgisinin, B2B (business-to-business), hizmet pazarlaması ve ilişkisel pazarlama gibi alanlara yöneltmeye yol açmaktadır.

Bu çalışmada, pazarlama disiplininin bir alt alanı olarak gelişen ilişkisel pazarlama (relationship marketing)/müşteri ilişkileri yönetiminin ülkemizde nasıl anlaşıldığı, uygulandığı, ne tür sorunlar ile karşılaştığı gibi konular incelenecektir.

### **Araştırmanın Sorunsalı**

Bu çalışmanın amacı Türk iş dünyasında “müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları ve yönetici algıları”nı araştırmaktır. Çalışma, (mevcut durumdaki) ulusal pazarlama anlayış ve uygulamalarının geleneksel pazarlamadan ilişkisel pazarlamaya (relationship marketing) ne ölçüde kaydığını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu çalışmanın sonucunda, Türk iş dünyasında müşteri ilişkileri yönetiminin hangi yaygınlıkta



(kapsamda) ve derinlikte (kuruluş mu kurumlaşma mı aşamasında) uygulandığı, Türk işletme yöneticilerinin müşteri ilişkileri yönetimini farklı bir pazarlama yaklaşımı mı, yoksa geleneksel pazarlama düşüncesinin bir uzantısı olarak mı gördükleri, sektörel farklılıklara (mal ve hizmet sektörleri) göre işletmelerin pazarlama stratejilerinde değişiklik gösterip göstermedikleri, pazarlama faaliyetlerini yönetim ve örgütlenme anlayış ve yaklaşımlarını nasıl değiştirdiği gibi sorunlara mevcut pazarlama anlayış ve uygulamalarının ulusal profilinin ortaya çıkması beklenmektedir.

Müşteri ilişkileri yönetimi 1990'lardan bu yana dünyada, özellikle de ABD ve Avrupa ülkelerinde, hızlı ve yaygın bir uygulama alanı bulmuştur. Bu yeni pazarlama yaklaşımının giderek artan rekabet ortamında, pazarlarda ayakta kalma ve rekabet üstünlüğü elde etme arayışı içerisinde ortaya çıktığı ileri sürülmektedir. Sanayi yoğun ekonomide karşılaşılan pazarlama sorunlarına yanıt vermek üzere geliştirilen "kitlese pazarlama" teknik ve enstrümanlarının bilgi ekonomisinde karşılaşılan sorunların çözümünde yetersiz kaldığı ileri sürülmektedir. Yeni dönemin kendine özgü pazarlama sorunlarına yanıt vermek üzere, yeni yaklaşımların, teknik ve enstrümanların kullanılmasının kaçınılmaz olduğu belirtilmektedir. Bu yeni yaklaşım, teknik ve enstrümanlar "ilişkisel pazarlama", "müşteri ilişkileri yönetimi", "bire bir pazarlama" gibi çeşitli adlar ile ifade edilmektedir.

Ancak bu düşüncelerin bütün ülke ve pazarlarda aynı derecede kabul gördüğü ve uygulama alanı buldukları söylenemez. İlişkisel pazarlama ve onun uygulama yönünü oluşturan, müşteri ilişkileri yönetimi, en çok, gelişmiş pazarlara sahip olan ABD'de, uygulanmaya ve geliştirilmeye çalışıldığı görülmektedir. ABD'de olduğu düzeyde olmasa bile, Avrupa ülkelerinde de artan bir hız ve yoğunlukta uygulamaya aktarıldığı söylenebilir. Ancak ABD ve Avrupa'daki müşteri ilişkileri yönetimleri arasında kayda değer farklılıkların da olduğu gözlemlenmektedir. Örneğin, ABD'de müşteri ilişkileri yönetimi daha çok teknoloji odaklı, Avrupa'da ise ilişki odaklı olduğu söylenebilir.

Türkiye'de ise müşteri ilişkileri yönetimi kavramı, iş dünyasında yeni yeni gündeme gelmekte, bir pazarlama anlayışı olarak henüz yaygın olarak uygulanmamaktadır. ABD ve Avrupa'dan sonra 1995'lerden bu yana, gecikmeli olarak Türk işletmelerinin gündemine girdiği söylenebilir. İlk yılların haberdar olma, bilgi toplama, danışma sürecinden sonra, müşteri ilişkileri yönetiminin 1998'den bu yana Türkiye'de uygulama

şansı bulduğu gözlenmektedir. Geçen 5-6 yıllık zamanda müşteri ilişkileri yönetiminin hangi düzeyde (stratejik, taktik, operasyonel) ve hangi sektörlerde uygulandığı, nasıl anlaşıldığı, hangi versiyonlarının daha çok uygulama alanı bulduğu, ne tür yönetsel ve örgütsel değişimlere yol açtığı, ne tür sonuçlar alındığı ve benzeri soruları yanıtlayacak ve böylece Türkiye’de müşteri ilişkileri yönetiminin “statüsü”nü (uygulama kapsam, derinlik ve anlayışını) ortaya koyacak sistematik bir çalışma yapılmamıştır. Bu çalışma, hem dünyada hem de Türkiye’de göreceli olarak yeni olan bu pazarlama yaklaşımının Türkiye açısından uygulama kapsam, derinlik ve anlayışının fotoğrafını çekmeyi amaçlamaktadır.

Bu çalışmada, “İlişkisel Pazarlama” (Relationship Marketing-RM) ve onun uygulama yönünü oluşturan “Müşteri İlişkileri Yönetimi”(Customer Relationship Management-CRM), anlam bütünlüğü açısından, kısaltmalarda, Türkiye’de de kabul gördüğü üzere; CRM olarak kullanılacaktır.

#### **Literatür Değerlendirmesi ve Araştırmanın Hedeflenen Katkısı:**

CRM üzerine yapılan çalışmalar üç genel kategori içerisinde toplanabilir; *anlatısal* (narrative) *yaklaşımlar*, bunlar niteliksel yöntemler kullanarak kendine özgü (unique) örnek olay benzeri karakterleştirmeler ile sonuçlanmışlardır; *sınıflandırma yaklaşımları*, bunlar mevcut veya çıkarsama kriterleri temelinde pazarlama yaklaşımlarını kategorize etmiş ve pazarlama içerisinde ortaya çıkan yaklaşımların özellik ve boyut kombinasyonlarını tespit etmeye çalışmışlardır; diğer bir yaklaşım ise, *ülke statü* (uygulama kapsam, derinlik ve anlayışını) *belirleme yaklaşımı*dır. Bu tür çalışmalar, incelemeye konu ettikleri ulus statülerine göre iki alt guruba ayrılırlar; ülkenin kendi içinde veya birden çok ülke statülerinin karşılaştırılması şeklinde. CRM’in ulusal statülerini tespit etmeyi amaçlayan ampirik çalışmalar ABD, Avrupa ve Hindistan ile sınırlıdır.

Mevcut çalışma, üçüncü kategori içerisinde ele alınabilir. Türkiye’de CRM’in uygulama yaygınlığı, uygulamada alınan mesafe ve uygulamayı yönlendiren anlayışı belirlemeyi hedefleyen bu çalışma, diğer ülke uygulama ve anlayışları ile karşılaştırmayı öncelikli bir amaç olarak görmemektedir. Ancak, diğer ülkeler için elde edilmiş sonuçları hem hipotez geliştirme, hem de Türkiye için elde edilen sonuçlar ile karşılaştırma yoluna

gidilecektir. Bu çalışmada, diğer ülkeler için veri toplama yoluna gidilmese de, şimdiye kadar yapılan çalışmalarda elde edilen veriler ile Türkiye için elde edilen verilerin karşılaştırılması yoluna gidilmesi karşılaştırmalı değerlendirme eksikliğini kısmen de olsa giderecektir.

Ülke uygulama düzey ve anlayışı açısından CRM üzerine yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde çıkan sonuçlar şöyle özetlenebilir: Birincisi, şimdiye kadar yapılan araştırmalar, müşteri ilişkileri yönetimi ile ülke koşulları arasında çok az ilişki kurulmuştur. Ülkeye özgü koşulların anlayış ve uygulama üzerindeki etkisi hem kavramsal hem de ampirik olarak yok denecek kadar az araştırılmıştır. Bu da söz konusu ilişkiyi açıklamak için hem bir kavramsal çerçeve hem de ampirik araştırma ihtiyacını doğurmaktadır. İkincisi, söz konusu ilişkiyi açıklamak için yapılan araştırmalar anket çalışmalarına dayanan küçük örneklemelerden hareketle genellemelere varma yoluna gitmişlerdir. Ülke uygulama düzey ve anlayışının anket yolu ile ortaya konamayacak boyutları, derinlemesine mülakat ve yazılı materyalin (danışmalık şirketlerine ait çalışmalar, günlük gazeteler, aktüel dergiler) değerlendirilmesi ile kısmen de olsa giderilebilir. Üçüncüsü, yapılan çalışmalarda hep uygulayıcı yöneticilerin gözüyle değerlendirmeler yapılmıştır. Böylece, CRM uygulamayan yöneticiler hakkında bilgi üretilememiştir. Uygulamayanların gerekçelerine de bakmak daha genellenebilir sonuçlara ulaşmaya yardımcı olacaktır.

### **Araştırmanın Temel Özellikleri (Bu Çalışmayı Benzer Çalışmalardan Ayırt Eden Özellikler):**

1. Bu çalışmanın en belirgin farklarından biri, analiz birimi olarak “hipotezleri” esas almak yerine, hipotezlerin de içerisinde anlam bulduğu daha geniş bir çerçeveyi ifade eden “paradigmalar”ın alınmasıdır. Paradigma, birbiri ile ilişkili varsayımlar ağının oluşturduğu bir genel kuram veya araştırma evrenine bakışı ifade eder (Kuhn 1970). Paradigmalar bu bakımdan araştırmaya konu edilen evrenin kuramsal algılanışının açısını, sınırlarını, sorunlarını ve yöntemini ifade eder. Hipotezler bu geniş kuramsal çerçevelerden hareketle yapılan mantıksal çıkarımlardır. Şimdiye kadar yapılan birçok çalışma bir genel kuramsal çerçeveye dayanmak yerine, kendi başına test edilebilecek anlamlı hipotezleri analiz birimi olarak yeterli görmüştür. Müşteri ilişkilerinin bir ülke uygulama düzey ve anlayışını araştırmayı hedefleyen böylesi bir çalışmada ise,

hipotezler düzeyinde araştırma yapma ile yetinmek istenilen sonucu elde etmek için yeterli olmayacaktır. Çünkü hipotezler düzeyinde söz konusu olguya bakmak, uygulayıcıların düşünsel arka planlarına, bakış açılarına kadar nüfuz edecek derinliğe inmesine olanak sağlamayacaktır. Böylece, uygulayıcı durumunda olanların yönetsel karar ve uygulamalarına yol açan referans noktaları ve düşünsel çerçeveleri kaçırılmış olacaktır. Bu da araştırmanın yüzeysel olmasını kaçınılmaz kılacaktır. Böylesi bir yüzeysel sonuç ile karşı karşıya kalmamak için, hipotez testi yanında (anket çalışmasıyla) derinlemesine mülakat ve kurum analizi yöntemiyle pazarlama olgusu hakkındaki örtük varsayımların da ortaya çıkarılmasına çalışılacaktır. Bununla beraber belirtmek gerekir ki, paradigmlar bir “bütün” olarak test edilmeye elverişli değildir. Test edilecek kısımları, ancak hipotezlere dönüştürülebilecek çıkarsamaları olabilir. Paradigmların bir bütün olarak test edilememelerine rağmen, var olduklarının saptanması, pazarlama anlayış ve uygulamalarının nedenlerini anlamayı kolaylaştıracaktır. Bu da müşteri ilişkileri yönetiminin “uygulama düzey ve anlayışı”nın araştırmasına önemli bir derinlik sağlayacaktır. Bu doğrultuda düşünüldüğünde, yanıt aranacak sorulardan biri de, ‘CRM’in geleneksel pazarlama anlayışından farklılığı bir “paradigma kırılması” olarak görülebilir mi?’ olacaktır.

2. Tarihsel Yapısal Dönüşüm Yaklaşımı: Yukarıda işaret edildiği gibi, müşteri ilişkileri üzerine yazılmış literatürün büyük çoğunluğu, pazarlamaya bu yeni yaklaşımın genel ekonomide yaşanan değişimin bir sonucu olarak ortaya çıktığını kabul etmektedir. Diğer bir ifade ile, burada öne sürülen gizli varsayım her ekonomik gelişmişlik düzeyi ile yönetim felsefeleri arasında bir korelasyonun olduğu yönündedir. Belirli yönetim felsefeleri ile ekonomik gelişmişlik arasında bir uyumun olması kaçınılmazdır. Ekonomik gelişmişlik ile yönetim felsefeleri arasında önemli bir ilişkinin olduğunu öne süren bu düşünce, belirli bir ekonomik evrede belirli yönetim felsefe ve yaklaşımlarının bütün örgüt, kültür ve toplumlarda uygulanmasının kaçınılmaz olduğunu öne sürmektedir. Bu bağlamda, bunlar bir “evrensel yönetim anlayışı”ndan söz etmektedirler. Bu yaklaşımın dayandığı temel varsayım, bir yönetim felsefesinin etkin oluşu onun uygulandığı dışsal çevre faktörlerinin (sosyokültürel, yasal-politik, ekonomik, teknolojik, eğitimsel) bir fonksiyonu olduğudur (Farmer ve Richman, 1965). Bu yaklaşım çerçevesinde düşünüldüğünde iki soruya yanıt vermek gerekmektedir. Birinci soru, yüzyıllardan beridir CRM uygulanmaktadır; o halde bunu nasıl ekonomik

gelişmişlik düzeyi ile açıklayacağız? Yüzyıllardan beri küçük ölçekte uygulanan CRM (bakkalarda, berberlerde vs.) ile bugün binlerce, on binlerce müşteriye hitap eden işletme uygulamaları arasında önemli bir fark vardır. Elbette bir bakkal ve müşterisi arasındaki birebir ilişkinin mantığı ile modern CRM felsefesi arasında tam bir ilişki vardır. Ancak bugün CRM bu mantığı uygulamaya aktarırken sahip-yönetici olan tek kişilik işletme yerine binlerce iş gören ile müşteri arasında bu birebir ilişkiyi teknoloji yardımıyla gerçekleştirme yönteminin değiştiğini kabul etmek gerekir. İkinci soru ise, bütün ülkelerin gelişmişlik düzeyleri aynı değildir. O halde, CRM'in Türkiye uygulama düzey ve anlayışı incelenirken, bu evrensel yaklaşımın Türkiye koşulları veri alınarak yorumlanması gerekmez mi? Müşterileri belirleme, kazanma, sürdürme ve geliştirme ihtiyacı iş tarihi kadar eski olduğuna göre, niçin müşteri ilişkileri sanki devrim yaratan bir kavrammış gibi gündemimize çeşitli yollar ile yoğun bir biçimde sokulmaktadır? Bunun yanıtı, müşteri talepleri, pazarlama kuramı ve teknolojik gelişmede aranmalıdır.

3. Yerel/Kültürel Yaklaşım: Ulusal pazarlama yönelişi ile ulusal kültür arasında yakın içsel bağlantıların olduğunu kabul etmek gerekir. Yukarıda öne sürülen makro ölçekteki ekonomik gelişmişlik evresindeki çeşitli dışsal faktörler ile belirli bir yönetim felsefesinin etkin oluşu arasında kurulan ilişkiye ek olarak, bir diğer varsayım ise bir yönetim felsefesi, yaklaşımı ve etkinliği aynı zamanda ulusal tutum ve davranışlar, inançlar, değer sistemleri, davranış kalıpları, yönetim felsefeleri gibi kültürel değişkenlere de bağlıdır (Davis, 1971, Narain 1976). Kültürel değişken veya faktörler de aslında dış çevre faktörleri olarak görülebilir. Ancak burada evrensel ekonomik gelişmişliğin yanında lokal kültürün de önemi vurgulanmak istenmektedir. CRM bütün kültürlerde aynı biçimde anlaşılmamakta, uygulanmamakta ve kabul görmemektedir. Normatif çalışmalara bakıldığında sanki CRM her yer ve zamanda aynı içerik, yöntem ve başarı ile uygulanabilecek biçimde gösterilmektedir. Bu çalışmada hareket noktası olarak alınan temel varsayımlardan biri, bir yönetim felsefesi olarak CRM'in uygulandığı kültür, insanlar vs. ile uyum içerisinde olmasının kaçınılmaz olacağı yönündedir. Hofstede çalışmasında, bir ülkedeki insanların organize olmuş biçimlerinin (ki buna iş dünyasının organize olmuş biçimi de eklenmeli) nasıl farklı sonuçlara yol açtığını göstermektedir. Ekonomik, teknolojik, yönetim, örgütlenme gibi bir çok sorun çoğu zaman sadece "teknik" bir sorun olarak görülmektedir. Çoğu zaman birçok çözümün işlememesi veya uygulamaya aktarılamamasının temel nedeni kültürler



arasındaki düşünme farklarının göz ardı edilmesinden kaynaklanmaktadır. (Hofstede, 1997) Bu çalışma CRM'i Türk kültürü içerisinde yorumlamayı hedeflemektedir. Kültürel arkaplanlar nedeni ile insanların farklı düşünme, hissetme ve davranmalarını inceleyerek aynı iş dünyası içerisinde yer alan insanların farklılıklarına rağmen ortak yanlarının da olduğunu ve bu ortak yanlar ile sonuçlar arasında ilişkiler olduğunu göstermektedir. Kültürden bağımsız bir çalışma/araştırmayı/ düşünmek imkansız olmasa bile çok zordur.

4. Kuşatıcı Bakış: Önceki çalışmalar ulusal uygulama düzeyini ortaya koyarken CRM uygulamalarının belli bir veya birkaç yönüne bakmak ile yetinmişlerdir. Bunun bir ülke uygulama kapsamı, uygulamada alınan mesafe ve uygulamaya yön veren yönetsel anlayışı belirlemek için yeterli olamayacağı ortadadır. Bu çalışmada, CRM daha kapsamlı bir yaklaşım ile ele alınacaktır. CRM uygulamaları, uygulayıcıların bir paradigma kırılması olarak algılayıp algılamadıkları, nasıl ve neden uyguladıkları, yönetim ve örgütlenme üzerindeki etkileri ve stratejik önemde görüp görmedikleri gibi birbiri ile ilintili bir çok açıdan daha kapsamlı inceleme yoluna gidilecektir.

#### **Araştırmanın Metodolojisi**

Araştırmada, anket uygulaması yanında kurum analizi, yazılı basın taraması ve yöneticiler ve CRM konusunda profesyonel danışmanlık hizmeti veren kurum ve kişilerle derinlemesine mülakat yöntemleri ile birincil veri toplama yoluna gidilmiştir. Bu çalışma, inceleme türü bir çalışma olarak da değerlendirilebilir. CRM başlığı altında daha önce çalışmalar yapılmış olmakla birlikte, ulusal uygulama düzeyi ve yönetsel algılamaları ortaya çıkarmaya yönelik değildir. Uluslararası literatürde benzer çalışmaların çok az olması ve ulusal literatürde böyle bir çalışmaya rastlanmaması, bu çalışmayı yapmaya yönelten temel nedendir.

Ülkemizde, özellikle son yaşanan ekonomik krizlerden sonra, CRM adı altında yürütülen faaliyetlerin çok hızlı bir şekilde yayıldığı bir dönemde, bu tür bir çalışmanın CRM uygulayıcıları ve akademisyenlere son derece faydalı olacağı beklenmektedir. CRM adı altında, zaman içerisinde, giderek artan hızla bir literatürün oluştuğu gözlemlenmektedir. Bu literatürün büyük bir kısmı "kar elde etmenin yöntemi" gibi, bilimsel içeriği olmayan yazılardan oluşmaktadır. Çok az bir kısmı ise, analitik ve

ampirik değerlendirmeler sunmaktadır. Gözlemlenen bu boşluğu doldurmaya katkıda bulunmak amacıyla, kuramsal olarak CRM ile ilişkili yazındaki açılımlar ve görgül olarak Türkiye'deki CRM uygulamaları ve yönetici algıları incelenecektir.

### **Araştırmanın Temel Soruları ve Organizasyonu**

Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları düzeyi ve yönetici algılarını araştırmayı hedefleyen bu çalışma, beş temel soruya yanıt aramayı hedeflemektedir:

1. Müşteri İlişkileri Yönetimini Uygulayan ve Uygulamayan İşletmelerin Profilleri, Gerekeeleri, Beklentileri ve Aldıkları Sonuçlar Nelerdir?
2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları İçin Hangi Kurumsal Sistemler Kurulma Yoluna Gidilmekte ve Hangi Performans Kriterleri Kullanılmaktadır?
3. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları Yönetim Yaklaşımında ve Organizasyon Yapılarında Ne Tür Değişikliklere Yol Açmaktadır?
4. Müşteri İlişkileri Yönetimi Pazarlama Yönetimine Stratejik Bir Yaklaşım Olarak Görülmekte midir?
5. Müşteri İlişkileri Yönetimi Pazarlamaya Yeni Bir Yaklaşım Olarak Görülmekte midir?

İlk dört soru, CRM uygulamalarının değişik açılardan aydınlatılmasını hedeflemektedir. Öncelikle, CRM uygulamasına girişmenin veya girişmemenin nedenlerini ortaya çıkarmaktır. Bu soru ile dolaylı olarak CRM uygulamalarının yaygınlığı (kapsamı) da belirlenmiş olacaktır. İkinci soru, uygulama derinliğini aydınlatmayı hedeflemektedir. Diğer bir ifade ile, CRM uygulaması girişiminde bulunan işletmeler, uygulamada ne kadar mesafe almışlardır. Sistem kurma aşamasında mı, yoksa kurumlaşmanın çeşitli aşamalarını gerçekleştirme aşamalarındalar mı? İdeal kurumlaşma modeli veri alındığında, uygulamada en ileri giden işletmeler ideale ne derecede yaklaşmışlardır?

nc soru, söz konusu uygulamaların yönetim yaklaşımı ve örgütlenme yapısı üzerindeki etkilerini aydınlatmaya çalışmayı hedeflemektedir. CRM, ilerleyen

sayfalarda belirtileceği üzere, geleneksel pazarlama yaklaşımı ve örgütlemesinden çok farklı bir yaklaşım ve yapılanma gerektirmektedir. Türk iş dünyasındaki uygulamalar bu farklılığı ne ölçüde gerçekleştirmiştir? Dördüncü soru ise, CRM uygulamalarının bir stratejik girişim mi, yoksa taktik ve operasyonel bir yaklaşım olarak mı ele alındığını aydınlatmayı hedeflemektedir. Bununla, CRM girişimine atfedilen önem ve beklenen yararların ne olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır.

Beşinci soru ise, ilk dört soru ile ortaya çıkarılması amaçlanan uygulamanın kapsamının, derinliğinin, yönetim ve örgütlemeye etkisinin ve hangi düzeyde ele alındığının belirlenmesine ek olarak, bütün bunları yaşama geçirirken yöneticilerin eski pazarlama anlayış ve uygulamalar yerine yeni bir anlayış ve uygulamayı gerçekleştirmeye yönelme düşüncesi içerisinde olup olmadıklarını aydınlatmayı amaçlamaktadır. Literatür esas alındığında, yeni bir yönetim yaklaşımı olarak CRM'in sadece pazarlama anlayış ve yönteminde bir değişiklik değil, işletme yönetim ve örgütleme felsefe ve uygulamasında köklü bir değişiklik yarattığı ileri sürülmektedir. Geleneksel pazarlama anlayışının "Sanayi Devrimi" ile ortaya çıkan pazar sorunlarına çözüm sunduğu, buna karşılık "Yeni Ekonomi" veya "Bilgi Ekonomisi" dönemine ait sorunları çözmeye çok elverişli olmadığı ileri sürülmektedir. Sanayi Devrimi ile beraber kitlesel "ürün" üretimi ve pazarlamanın, Bilgi Ekonomisi ile "bilgi yönetiminin" temel sorun olarak işletmelerin gündemine yerleştiği iddia edilmektedir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna doğru bir yapısal kırılma yaşanmasına paralel olarak da, genel olarak, işletmelerin yönetim ve örgütleme anlayışlarında (modernden post modern yönetim ve örgütleme anlayışına doğru), özel olarak, ürün eksenli alışveriş anlayışından ilişki eksenli ticari anlayışa doğru bir paradigma kırılmasının yaşandığı ileri sürülmektedir. Elbette, bu paradigmatik kırılma dünyanın her yerinde aynı yoğunluk, öz ve biçimde yaşanmamaktadır (Grönroos 1999: 327). Varılmak istenen hedef, CRM adı altında ileri sürülen görüşlerin Türk iş dünyası uygulama ve anlayışı veri alındığında bir retoriği mi yoksa somut bir gerçekliği mi yansıttığını değerlendirmektir.

Yukarıda belirtilen sorulara hem kuramsal hem de ampirik açılardan yanıt aranmaya çalışılacaktır. Kuramsal açıdan, söz konusu her bir sorunun niçin sorulduğunun veya hangi kontekste sorulduğunun arkaplanını vermek için ilgili yazına başvurulacaktır. Kuramsal bölümlerden sonra ise, birincil veri toplama (anket, mülakat) yöntemleri yolu



ile elde edilen bulgular sunulacak ve değerlendirilecektir. Bu çerçevede, araştırma şu sistematik içerisinde sunulacaktır:

Birinci bölümde, pazarlama alanındaki değişimler ve ilişkisel pazarlamanın doğmasına yol açan koşullar, ilişkisel pazarlama tanımları, pazarlama paradigmasındaki kırılmanın nedenleri, ilişkisel pazarlamanın geleneksel pazarlamadan hangi yönleri ile ayrıldığı ve ilişkisel pazarlamanın gelişmesine yol açan ulusal kültürel nedenler ele alınacaktır.

CRM uygulama süreci; ve müşteriye geleneksel pazarlamadan farklı olarak nasıl bakıldığı gibi ilişkisel pazarlama ve onun uygulama yönünü oluşturan CRM ne olduğu ve geleneksel pazarlamadan farkı ele alınacaktır.

İkinci bölümde, müşteri ilişkileri yönetiminin tanımı, kompozisyonunun unsurları, uygulama süreci, müşteriye geleneksel pazarlamadan farklı olarak nasıl bakıldığı, uygulamada hangi kurumsal sistemlerin kurulmasını gerekli olduğu, bu yetkinliklerin hangi performans göstergeleriyle ölçülmesi gerektiği; kurumlar, CRM uygulamalarına başlarken hangi aşamalardan geçerler gibi uygulama derinliği veya uygulamada alınan mesafeyi belirlemeye yönelik kuramsal bir değerlendirme çerçevesi oluşturulmaya çalışılacaktır.

Üçüncü bölümde, pazarlama departmanının genel organizasyon içerisindeki yeri ve rolünde bir değişim olmalı mı; müşteri ilişkileri yönetimi yaklaşımının hiyerarşik bir yapı yerine ağ örgütleri ve yeni iş süreçleri ve yapılarına yol açmakta mıdır gibi başarılı CRM uygulamalarının yönetsel yaklaşım ve örgütsel yapı üzerindeki etkisinin yazında nasıl tartışıldığını değerlendirilecektir.

Dördüncü bölümde, CRM uygulamaları stratejik bir girişim olarak görülebilir mi; bu vizyon ve misyon ifadelerine ve örgüt kültürüne ne ölçüde yansıtılmaktadır; müşteri ilişkileri yönetimi bir temel yetkinlik olarak görülebilir mi veya görülmekte midir; müşteri ilişkileri yönetimi maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklaşma stratejileri izleyen işletmelerin hangilerinde daha çok uygulanmaktadır ve niçin gibi strateji yazınında yer alan temel konular etrafında değerlendirmeye gidilecektir.

Beşinci bölümde, ilk dört bölümün kuramsal temelleri üzerinde şekillenen ve yukarıda belirtilen beş temel soruya yanıt bulmak için yapılan anket, mülakat ve kurum analizi

sonuçları sunulacak ve değerlendirilecektir. Bu bölümde, önceki bölümlerde değerlendirilen kuramsal tartişmaların, Türk iş dünyasındaki uygulamalar ile ne kadar paralellik arz edip etmediğini değerlendirilecektir.

Sonuç bölümünde ise, Türkiye'deki CRM uygulamaları ve yönetici algılarının toplu bir değerlendirmesi yapılacaktır. Ayrıca, Türk iş dünyasında çalışan yöneticiler, yeni bir pazarlama anlayışı olarak müşteri ilişkileri yönetiminin, geleneksel pazarlama anlayışı ile karşılaştırıldığında, bir paradigma kırılması ifade edecek düzeyde pazarlama felsefe ve uygulamasında değişim getirdiğini düşünüyorlar mı sorusuna yanıt aranacaktır. Sonuç bölümünde, çalışmanın kısıtları ve öneriler gibi konulara da değinilecektir.



## **1. BÖLÜM: İLİŞKİSEL PAZARLAMA**

Bu bölümde, ilişkisel pazarlamanın nasıl doğduğu, geliştiği, nasıl tanımlandığı, geleneksel pazarlama ile arasındaki temel farklılıklar ve pazarlama paradigmasında kırılma tartışılacaktır. Diğer bir ifade ile, bu bölümün temel amacı, uygulamacılar açısından bakıldığında, ilişkisel pazarlamanın ne anlama geldiği, boyutları ve uygulama süreçleri irdelenecektir.

Bu nedenle, hangi koşulların etkisiyle ilişkisel pazarlamanın ortaya çıktığı, uygulama alanı bulunduğu, nasıl anlaşıldığı ve uygulandığı, ulusal kültürel ve yapısal farklılıklarının uygulamaya etkileri tartışılacaktır.

Genel kuramsal çerçevenin ve buna dayalı olarak araştırma sorularının belirlenmesinden sonra, bu çalışmanın temel sorunsalı olan Türk iş dünyasında müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları ve yönetici alguları açısından bu bölümde elde edilmek istenen sonuçlar, ilişkisel pazarlamanın hangi kapsamda uygulama alanı bulunduğu, uygulamada ne kadar mesafe alındığı, uygulamanın nerelerde niçin daha çok görüldüğü gibi sorulara yanıt bulmaktır.

### **1.1. Pazarlama Alanındaki Değişimler ve İlişkisel Pazarlama Uygulamalarının Doğmasını Hazırlayan Koşullar**

Pazar büyüme oranlarının yavaşlaması, rekabet ve teknolojik gelişmelerin artması işletmeleri, maliyetleri azaltma ve etkinliklerini iyileştirme yollarını aramaya itmiştir. 1970'li yılların ortalarından itibaren yönetim-organizasyon ve üretim yönetimi düşünce ve uygulamalarında çok sayıda yeni ve değişik görüşler ortaya çıkmıştır. O kadar ki, bu görüşler, bugün yeni bir yönetim sistemi yaklaşımı oluşturacak boyuta ulaşmıştır. Yönetimsel ve örgütsel faaliyetlerde ve uygulamalarında değişik adlar altında ele alınan bu yeni yaklaşımların belli başlılarına; Reorganizasyon, Değişim Mühendisliği, Toplam Kalite Yönetimi, Esnek Üretim Sistemleri, Tedarik Zinciri Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yalın Organizasyon Yönetimi, Benchmarking, Örgütsel Küçülme, Sanal Organizasyon Modelleri, Personel Güçlendirme, Öğrenen Organizasyon, Yassılaştırma veya Sıfır Hiyerarşi örnek olarak verilebilir. Bu yaklaşımlar sayesinde, yönetim ve üretim maliyetlerinde önemli miktarlarda azalma sağlanabilmiştir. Bunun yanında

finansal alandaki yeniden yapılanma çalışmaları ve etkin sermaye yönetimiyle de finansal maliyetler azaltılmıştır.

Bütün bu yaklaşımlar sonucu, üretim maliyetleri %55'ten %30'a ve yönetim maliyetleri de %25'ten %15'e gerilerken, pazarlama maliyetlerinin %20'den %55'e yükseldiği gözlemlenmektedir (www.mdi.ac.in). Bu veriler, üzerinde odaklanılması gereken maliyet kaleminin pazarlama faaliyetleri olduğunu göstermektedir. Yanıtlanması gereken soru, pazarlama faaliyetlerindeki söz konusu maliyetlerin yükselmesinin nedenleri nelerdir ve söz konusu maliyetler nasıl azaltılabilir? Bu sorulara yanıt aramadan önce bir zaman içerisinde pazarlamanın nasıl anlaşıldığı, geçirdiği sürecin analizi, sorulara yanıt verilmesine katkı sağlayacaktır.

Pazarlamanın geçirdiği dönüşümler ya da pazarlama yaklaşımları şöyle özetlenebilir (Altunışık ve diğ; 2002: 17-19);

*Üretim Yaklaşımı;* 1930'lara kadar olan dönemde yaygın olarak benimsenmiştir. Pazarlamanın amacı, üretimi iyileştirme ve dağıtım sistemini etkin hale getirmektir. Talebin arzdan fazla olduğu bu dönemde tüketici bulabildiği ürünü almak zorundadır.

*Ürün Yaklaşımı;* pazarda arz ve talebin birbirine yaklaşması nedeniyle, tüketicinin en kaliteli, yüksek performanslı ve özellikleri olan ürünleri tercih ettiği dönemdir. Pazarlamanın amacı, ürünün sürekli iyileştirilmesi ve bunun için gerekli bilgilerin toplanması ve analizi olacaktır.

*Satış Yaklaşımı,* 1960'lara kadar devam eden bu süreçte arzın talebin biraz üzerine çıkması nedeniyle, tüketiciler, ürün seçme özgürlüğüne kavuşmuş ve bunun sonucunda da satışlarda yoğunlaşılan bir rekabet ortamı oluşmuştur. Bu dönemde satışları artırmak işletmenin temel amacıdır ve bu nedenle "satış" üzerine odaklanılmıştır.

*Pazarlama Yaklaşımı;* arzın talepten fazla olması ve tüketicinin tercih hakkının olmasının yanında, tüketici bilincinin de gelişmesi nedeniyle, işletmeler için pazarlama faaliyetlerinin gerçek anlamda başladığı bir dönem olmuştur. İşletmenin örgütsel amaçlarına ulaşması pazarın ihtiyaç ve isteklerini belirleyerek, bu ihtiyaçları karşılayacak ve memnuniyeti sağlayacak mal ve hizmetlerin rakiplerden daha iyi ve daha etkin bir şekilde pazara sunulması ile mümkün olacaktır. Pazarlama yaklaşımında

tüketici istek ve ihtiyaçlarına odaklanıldığı için işletmenin amacı da bu yönde yapılanmıştır. Odak alınan konu da kısa dönemli performanstan daha çok uzun dönemli müşteri memnuniyeti ve sadakati gibi kavramlar olmuştur. Aşağıdaki tabloda tüm yaklaşımların odak noktaları ve amaçları verilmiştir.

Tablo 1: Pazarlama Yaklaşımları

Yaklaşım	Önde gelen düşünürleri	Odak Noktası	Amaç ve özellikleri
Üretim	Ford	İmalat	Üretimin artırılması Maliyetlerin düşürülmesi ve kontrol edilmesi Satış artışıyla kar maksimizasyonu
Ürün	Wendell Smith	Mamuller	Kalitenin ön plana çıkması Kalite seviyesinin yükseltilmesi Satış artışıyla kar maksimizasyonu
Satış	E.Jerome McCarthy	Üretilenlerin Satılması	Promosyon ve satış faaliyetlerine ağırlık verilmesi Satış devri hızının yükseltilmesi yoluyla kar artışı
Pazarlama	Philip Kotler	Tüketicilerin İhtiyaçları	Bütünleşik pazarlama Üretimden önce ihtiyaçların belirlenmesi Müşteri sadakati ve tatmini
İlişkisel Pazarlama	Gummesson/ Grönross	Müşteri İlişkileri	Müşteri bilgilerin toplanması, analizi ve bireysel müşteri stratejilerine dönüştürülmesi Stratejik olan ile olmayan müşterilerin ayrılması Stratejik müşterilerin korunması ve geliştirilmesi

Dikkatle incelendiğinde görülecektir ki tüm bu yaklaşımların temelinde bir ürün mevcuttur ve ürünün, satışı, tüketicinin memnun kalması yada kullanmaya devam etmesi gibi yaklaşımlarla, “ürüne” odaklanılmıştır. Yukarıda sözü edilen yaklaşımlar ekonomik gelişmelere paralel olarak birbirini tamamlar niteliktedir. Bu nedenle söz konusu yaklaşımları “geleneksel pazarlama” olarak ta ifade etmek mümkündür.

Pazarlamaya yaklaşımın odağının “üründen”, “ilişkiye” kayması ise, söz konusu dört yaklaşımdan oldukça farklı bir anlayış ve uygulama gerektiren, yeni bir yaklaşımı ifade eder. Aşağıda pazarlamaya bu yeni yaklaşım ayrıntılı bir biçimde incelenecektir.

## 1.2. İlişkisel Pazarlama Yaklaşımının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Eski ekonomi düşüncesi, üretim sektörünü ölçek ekonomisin ulaşma yönünde yönetme düşüncesi üzerine kuruludur. Yeni ekonomi ise bilgi sektörünün yönetimini ele alır. Bilgi ve bilgini kullanımıyla biçimlenen yeni ekonomik ortamda, işletme ve pazarlama stratejilerinde değişiklikler olmuştur. Bu değişim sürecinde işletmeler, bilginin kullanımıyla sağlanan rekabet üstünlükleri üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bilginin daha

fazla kullanılması, işletme ve pazarlama stratejilerinin müşteri yönlü geliştirilmesini sağlamıştır (Karalar ve Ersoy, 2003).

Artan rekabet ile birlikte işletmenin içinde bulunduğu iş ve pazarlama çevresi değiştiğinde pazarlamanın, müşterinin değişen gereksinimlerine karşılık vermeye odaklanan bir faaliyet olduğu ortaya çıkmıştır. Artık önemli olan, yalnızca müşterinin değişen gereksinimlerine uygun karşılık vermek değil, bunun dışında bireysel müşteri gereksinimlerini tatmin etmektir. Müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri bağlılığa dönüştürmek yeni ekonomiyle birlikte karlılığın anahtarı haline dönüşmüştür. Artan müşteri sayısı göz önüne alındığında çok sayıdaki müşterilerle birebir ilişki kurmak ilk bakışta olanaksız gibi görünse de iletişim teknolojileri ve bilgi erişim yöntemleri işletmelerin bu yeteneği kazanmasını mümkün kılmaktadır (Karalar ve Ersoy, 2003).

Bu değişimlere paralel bir değişim, müşteriyle kurulan ilişkiyi ana eksen olarak gören yeni bir pazarlama anlayışına kaymaya yol açmıştır. 1970'lerde Batı'da ve özel olarak da Kuzey Avrupa da geleneksel pazarlamaya alternatif iki yaklaşım ortaya çıkmıştır; Nordic School of Services ve IMP (International Marketing & Purchasing) Group. Bu iki düşünce okulunun ortak paydası, pazarlamanın bir fonksiyondan çok yönetimin bir unsuru olduğu ve yönetsel pazarlamanın işlemlerden çok ilişki üzerine kurulduğu varsayımdır. "İlişki kurma" ve "yönetme" bu iki okulun felsefik köşe taşlarıdır. İlişkisel pazarlama terimi ise ilk kez 1983 yılında ABD'de Berry tarafından kullanılmıştır. 1983'ten günümüze kadar uzanan dönemde ilişkisel pazarlama alanında yapılan çalışmaların bazı ortak varsayımlara dayanmaları söz konusu olmasına rağmen, tanımı üzerinde bir uzlaşma görülmemektedir.

Aşağıda ilişkisel pazarlama alanında önde gelen akademisyen ve uygulamacıların yaptıkları tanımlar ve boyutları örnek olarak verilebilir;

- İlişkisel pazarlama, etkenlik, etkinlik ve pazarlama verimliliğini iyileştirmek için müşteriler (Mattsson, 1997) ve diğer paydaşlarla (O'Malley, 1997) uzun vadeli ilişkinin tanımlanması, kurulması, desteklenmesi, geliştirilmesi (Christy ve diğ., 1996), yönetilmesi (Cravens ve diğ., 1994) ve süreklileştirilmesidir (Payne, 1997; Hunt, 1997; Robicheaux, 1994).



- Değişen ilişkiler, tedarik zincirinde sürekli ve sağlam bağlar sağlama yönünde geliştiğinden ilişkisel pazarlama içerilen taraflar arasındaki değer değişimlerini oluşturmak, geliştirmek ve sağlamlaştırmak için acilen gereken disiplinli bir çatıdır (Ballantyne ve diğ.; 1997)
- Temel olarak ilişkisel pazarlama tedarikçi organizasyonca verilen tüm sözlerin tamamının yerine getirilmesini, taahhüt ve güvenin gelişimini, müşteri ve firma temsilcileri arasındaki mümkün olan yerlerde kişisel temas ve bağlantuların kurulmasını içerir. Karşılıklı yükümlülüğün her tarafın hislerinin, ortak hedeflerinin olmasının, diğer tarafı kapsamanın ve kendini diğer tarafın yerine koymanın aciliyetidir (a.g.e.).
- Pazarlama, tedarikçi ve müşteriler arasında genelde uzun vadeyi kapsayan interaktif ilişkilerin ve ağların yapılanması (Gummesson, 1997), artırılması ve arındırılması olarak tanımlanabilir. Sonuçta pazarlama ilk ve öncelikli olarak ilişkisel pazarlama haline gelir (Gummesson, 1990).
- İlişkisel pazarlama tedarikçi ve müşteriler arasında uzun vadeli interaktif ilişkiyi ve uzun vadeli karlılığı vurgular (Gummesson, 1994).
- İlişkisel pazarlama tüm pazarlama faaliyetlerinde başarılı ve ilişkisel değişimlerin kurulması, geliştirilmesi ve artırılmasını sağlar (Mattsson, 1997).
- İlişkisel pazarlamanın özü, işletme ve mikro çevresindeki aktörler arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerin artırılmasıdır. İlk ve öncelikli fikir, müşteri karlılığını oluşturmaktır ve böylece sürekli, karşılıklı karlı ve uzun vadeli ilişki artar (Ravald ve diğ., 1996).
- İlişkisel pazarlama, işletme ile müşterileri arasında pazardaki yerlerinde ve çevrelerindeki rollerini oynarken tarafların yeteneklerini ve ilgilerini anlamayı, güvenmeyi ve saygı duymayı amaçlayan bir diyalogu ilerletecek ilişki ikliminin planlanması, geliştirilmesi ve büyütülmesi prosesidir (Takala ve diğ.; 1996).

- İlişkisel pazarlama bir firmanın potansiyel ve mevcut müşterileriyle kurduğu uzun vadeli birlik prosesidir, böylece alıcı da satıcı da ortak hedeflere yönelik çalışır (Evans ve diğ., 1996).
- İlişkisel pazarlamanın amacı uzun vadede karlılığı geliştirmektir. Bunu işlem pazarlamasından, ki bunda vurgu yeni müşteriler kazanmaktadır, müşteri ilişkilerinin etkin yönetimine kaymakla, ki burada vurgu müşterileri elde tutmak/korumak temel amaçtır (Christopher ve diğ.; 1991: 19).
- Gruen (1997) ilişkisel pazarlamayı “sürdürülebilir rekabet avantajının bir anahtar kaynağı olarak süregelen, işbirlikçi (collaborative) iş ilişkilerinin sistematik olarak geliştirilmesini” vadeden bir strateji olarak görmektedir.
- İlişkisel pazarlama, müşteri ve diğer ortaklarla belli bir kar noktasında, uzun vadeli interaktif ilişkiyi kurmak (Grönross, 1990; Gummesson, 1994), büyütmek, geliştirmek gereğinde sınırlandırmak (Gummesson, 1987; Grönross, 1997) ve karşılıklı değişim ve sözlerin tutulmasına dayanır (Grönross, 1990; 1997).

Bu örneklerden de anlaşılacağı üzere konuyla ilgili akademisyenlerin, ortak bir tanım üzerinde birleşmeleri söz konusu değildir. Bu tanımların temel vurgu noktası, “sözlerin tutulması” yani “güven” unsurudur. Rekabet avantajı elde etmek ve bu avantajı süreklileştirebilmek için sadece işlem yapmak yeterli olmayacak, kurulacak ilişkiyi korumak ve artırmak gerekecektir. Karlı ve rekabet avantajı yaratan iş ilişkileri, işletmenin müşteri ve paydaşları ile arasında güven sağlama yeteneğine bağlıdır.

Gummesson (1996)’un ilişkisel pazarlama tanımlarında üç kritik faktör öne çıkmaktadır; ilişki, interaktiflik ve network. Buna karşılık diğer bir ilişkisel pazarlama gurusu Grönroos ise pazarlamayı ‘işletmenin pazar ilişkilerini yönetmesi’ olarak tanımlamaktadır. Burada Grönross, temel fenomen olarak pazarlamayı, işletme ve çevresi ile arasındaki ilişkilerle ilişkilendirir. Pazarlama, organizasyon hazırlamak, faaliyet yürütmek ve çevre ile karşılaşmaları yönetmek için gerekli çabaları içerir. Pazarlar müşteri, dağıtıcı ve tedarikçilerle işbirliği yapılan ortaklar ağıdır (Grönross, 1999).



Dikkatle incelendiğinde görülecektir ki, tüm tanımlarda ortak bir kavram söz konusudur; İlişki. İlişki değişimden fazlasını içermektedir. Pazarlamanın temel kavramı, ilişkide oluşan tekil değişimden çok, ilişkinin kendisidir. Değişim kısa süreli bir kavram iken, ilişki ise uzun sürelidir.

İlişkisel pazarlamanın özündeki temel prensip, müşteriye tanıma, anlama ve ona göre davranabilme sanatı, insanın doğasındaki bazı yetenekleri tetiklemektedir. Daha ortada ilişkisel pazarlama kavramı yokken, mahalle bakkalının veya akıllı banka şube müdürlerinin kendi müşterilerine özel muameleler veya avantajlar sağladığı bir gerçektir. İşte onların kendi içlerinden gelerek yaptıkları bu türden basit uygulamaları, kurumsal bir yönetim felsefesi haline getirebilme sanatına, ilişkisel pazarlama veya onun uygulama yönünü oluşturan CRM demek yanlış olmayacaktır. Bir mahalle bakkalının kendi küçük ortamında bu tür işlevleri basitçe ve içten gelerek uygulaması için ilişkisel pazarlama stratejisi geliştirmesi gerekmiyordu. Ama, sahiplikle iş görenin birbirinden ayrıldığı ve sahip adına iş görenlerin hareket ettiği bir durumda bu ciddi bir soruna dönüşmektedir. İş görenlerin işletme sahibin müşterilerle sürülebilir ilişki geliştirme motivasyonu gibi bir motivasyon ile ilişki geliştirme ve sürdürme çabasını sağlamaları kendiliğinden gerçekleşmez. Bunu gerçekleştirmek için, yeni bir yönetim yaklaşımı, örgütsel düzenleme ve motivasyon sistemleri gerekir. İkincisi, yüzlerce şubede, milyonlarca müşteriye ilgilendiren yaklaşımlar, insan beyninin bireysel limitlerini aşarak kurumsal açıdan ciddi ve profesyonel yaklaşımları devreye almayı gerektirir. İşte burada, devasa bilgi yükünü işleyen bilgi teknolojileri yardımıyla, ilişkisel pazarlama ve CRM devreye girmekte ve kurumların günlük yaşamlarının bir parçası olmasını sağlamaktadır (Kıral 2004: 37).

### **1.3. Pazarlama Paradigmasında Kırılma**

Pazarlama alanında bir paradigma değişimi yaşanıp yaşanmadığı tartışması son dönemde pazarlama literatüründe sıkça yer almaktadır. İlişkisel pazarlama ve onun uygulama yönünü oluşturan CRM hakkında oluşan literatüre bakıldığında, bu tartışmaya doğrudan veya dolaylı olarak çok sık değinilmektedir. Tartışmaya katılan yazarların amaçlarından biri de, daha sonra söyleyeceklerine bir “meşruluk temeli kazandırmak” biçiminde ifade edilebilir. Bu genel meşruluk temelinden hareketle, bir yandan söylemlerindeki farklılığı, diğer yandan bu farklılığın uygulamacılar için niçin

önem arz ettiğini daha kolay ve ikna edici olarak ifade etme durumunda olmalarını sağlamaktır.

Literatürdeki bu durum göz önüne alınarak ve konuyu genelden özele doğru indirgemeyi amaçlayarak, birinci bölüme geleneksel ve ilişkisel pazarlama açıklama formlarını karşılaştırarak bunların alternatif paradigmalara mı, yoksa aynı paradigma içerisinde yer alan ve birbirini tamamlayan iki ayrı yaklaşım olarak mı görülmelidir sorusuna yanıt aramak, doğru bir başlangıç olarak görünmektedir. Bunu yapmak için, bu tartışmanın içerisinde yer alacağı daha geniş çerçevelere de referansta bulunmak kaçınılmaz olacaktır. Çünkü, pazarlama disiplini içerisindeki farklı yaklaşımların kaynağında sanayi ekonomisi-bilgi ekonomisi, modernizm-postmodernizm gibi tartışmalar yatmaktadır.

Öncelikle, değişen çevresel koşullarının ve yeni kuramsal açılımların pazarlama alanında yol açtığı değişimin bir “paradigma kırılması” olarak görülüp görülmeyeceği tartışılacaktır. Burada, çevre koşulları, sosyolojik/tarihsel perspektiften değerlendirilirken, ortaya atılan yeni argümanlarda kuramsal/felsefik perspektiften incelenecektir. Arkasından yapılan genel tartışmanın uzantısı olarak araştırma soruları geliştirilecek ve bu sorulara cevap aranmaya çalışılacaktır. Genel kuramsal bir tartışma ile birlikte araştırma sorularından elde edilen bulguların değerlendirilmesi, ortaya atılan soruya kuramsal ve ampirik yanıtlar sunmayı olanaklı kılacaktır. Ampirik sonuçların Türk yöneticilerinin ilişkisel pazarlama ve CRM’i geleneksel işlem pazarlamasından köklü bir kopuş olarak görüp görmedikleri değerlendirilecektir.

İlişkisel pazarlama ve onun uygulama yönünü oluşturan CRM, bu düşünceyi ortaya atan ve yaygınlaştıranlar tarafından çoğu zaman geleneksel pazarlamadan bir kopuş olarak ve onun tersi yönünde tanımlanarak sunulmaktadır. Diğer bir ifade ile, ilişkisel pazarlama ile geleneksel 4P pazarlaması arasındaki farklılığın benzerlikten çok daha ileri olduğunu ve dolayısıyla farklılaşmanın derecesi göz önüne alındığında bir paradigma değişimi yaşandığını ileri sürmektedirler (Grönroos, 1994; Gummesson; 1998).

Bu değerlendirmeye yön veren temel analiz kavramına, “paradigma” kavramına, bir açıklık getirmek yararlı olacaktır. Kuhn (1962, 1970), kendisinden önceki bilim

felsefecilerinin bilimsel bilginin büyümesinin düzenli, yavaş oluşan bir birikimin, evrimci bir tarzda artması ile gerçekleştiği görüşünü eleştirerek, tersine, bilimsel disiplinlerin farklı aşamalardan sıçramalı, ani veya devrimci bir tarzda geçtiğini ileri sürdü. Bu farklı aşamalar disiplin içindeki araştırma, temel sorunsal, yöntem, paylaşılan temel varsayımlar açılarından köklü değişimleri ifade eder. Bu ani veya sıçramalı kırılmanın yaşanarak bir aşamadan diğerine veya bir paradigmadan diğerine geçişin temel nedeni olarak da, Kuhn, bir önceki aşamada referans alınarak çalışılan paradigma içerisinde sorunlar çözülemez duruma geldiğinde ve biriktiğinde, bir paradigma kırılması yaşanır ve sorunların çözümüne yardımcı olacak yeni bir bakış açısı, yöntem, temel varsayımlar vs. sunar.

Yukarıdaki tanımlar veri alındığında, gerçekte Kuhnian-tarzı bir değişim yaşanmakta mıdır? İlişkisel pazarlama geleneksel pazarlamanın zaman içerisindeki evrimi niteliğinde ek bir bilgi katkısı mı, yoksa ani bir devrimci kopuş ile yeni bir bilgi kategorisi mi sunmaktadır? Yukarıdaki tanımlar paralelinde, örneğin, ilişkisel pazarlama düşüncesinin öncülerinden Gummesson (2002: 585), ekonomideki ve pazardaki koşulların bazen yavaş bir ilerleme, bazen de kırılma ve kuantum sıçramaları biçiminde gerçekleştiğini belirterek, bir süredir değişimin ikinci türden olduğunu ve buna paralel olarak “eski pazarlama anlayışının üzerine yeni bilgi ekleyemeyeceğimizi” ileri sürerek pazarlama alanında Kuhnian-tarzı bir paradigma değişimi yaşandığını ileri sürmektedir. Hoekstra ve diğ. (1999: 50), kabul edilen yaklaşım ve realite arasındaki farklılık göz ardı edilemeyecek derecede büyürse veya mevcut paradigmanın sınırları içerisinde çözülemeyecek sorunlarda büyük bir artış olursa, o zaman, yeni bir paradigmaya geçmek bir ihtiyaca dönüşür fikrinden hareketle, “pazarlama kuramı ve pratiği arasında artan bir farklılık/boşluk vardır” argümanı ile yeni bir pazarlama paradigmasının temellerini atmak için meşruluk zemini oluşturmaktadırlar. Yine aynı biçimde, ilişkisel pazarlamanın öncülerinden Grönroos (1994: 4), çevresel koşullar yerine, pazarlamanın temel ilkeleri konusundaki yaşanan büyük algısal değişime referansta bulunarak, “değişim o derece dramatik ki, bir paradigma değişimi olarak tanımlamakta hiçbir kuşku yoktur” diyerek Kuhnian-tarzı bir değişimin yaşandığını ileri sürmektedir.

Buna karşılık, Barnes (1992) ve Brown (1993)’a göre, Kuhnian-tarzı paradigma değişimi sosyal bilimlerde nadiren görülmektedir. Kuhn bile, modelinin sosyal olgulara

uygulanabilirliğindeki zorluklara işaret etmekteydi. Brown (1993: 25), “inkar edilemez başarılar ve onlarca yıllık araştırmalardan sonra, modern pazarlamanın ataleti onun kolayca bir kenara atılamayacağı için yeterli bir neden gibi duruyor” ifadeleri ile paradigma değişimi iddiasına daha rezervasyonlu yaklaşılması gerektiği yönünde uyarıda bulunmaktadır. Benzer biçimde, Brown “postmodernizm, diğer bir ifade ile, ilişkisel pazarlama, her ne kadar giderek konuşulan, yaygınlaşan, taraftar bulan bir akım olsa da, bir postmodern-ilişkisel- pazarlama paradigması değişimi gerçekte yaşanıp yaşanmayacağı kolay gözlemlenecek gibi durmuyor”

Ancak, Aijo (1996)’nun belirttiği gibi, ilişkisel pazarlama paradigması savunucularının yazıları incelendiğinde, paradigma kavramının Thomas Kuhn tarafından yapılan orijinal tanımının ötesine geçtiği ve şu anlamda kullanıldığı görülmektedir: Gerçeği anlayabilmek için bir şema, çerçeve, düşünme biçimi ve hatta geniş bir model. Paradigma, bu yazılarda görülen en basit tanım ile, belli bir alandaki dünya görüşümüzdür. Bu anlamda dünya görüşü olarak paradigma, pazarlama dünyasını nasıl göreceğimizi, anlayacağımızı ve yorumlayacağımızı bize söyler. Bu bağlamda, yeni pazarlama akımının öncülerinin ilişkisel pazarlamanın geleneksel pazarlamadan çok farklı bir görüş/bakış açısı sunmaktadır iddiasını öne sürdüklerini belirtir. Buna benzer biçimde, Hoeksstra ve diğ. (1999: 50) Kuhnian anlamından daha çok, paradigma bir disiplin hakkında “sıkı olmayan bir konsensüs (loose consensus)” olarak alındığında, son zamanlarda pazarlama kuramı ve pratiğindeki gelişmelerin yeni bir pazarlama paradigması olarak görülebileceğini ileri sürmektedirler.

Kuhnian-tarzı veya farklı bir paradigma değişimi yaşandığı tartışması bir yana, ilişkisel pazarlama düşüncesini ileri süren yazarlar pazarlama alanında bir paradigma değişimi olarak adlandırılabilir düzey veya derecede gelişmelerin yaşandığını güçlü bir biçimde savundukları açıkça gözlemlenebilir. Bunların çalışmalarının adları bile, aşağıdaki örneklerde olduğu gibi, bunu çok iyi biçimde yansıtmaktadır: Grönroos (1994), *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing* (Pazarlama Karmasından İlişkisel Pazarlamaya: Pazarlamada bir Paradigma Değişimine Doğru); Gummesson (1998), *Implementation Requires a Relationship Marketing* (Uygulama bir Pazarlama Paradigması Gerektirmektedir); Aijo (1996), *The Theoretical and Philosophical Underpinnings of Relationship Marketing*:

*Environmental Factors Behind the Changing Marketing Paradigm* (İlişkisel Pazarlamanın Kuramsal ve Felsefik Dayanakları: Değişen Pazarlama Paradigmasının Arkasındaki Çevresel Faktörler; Hoekstra, Leeflang ve Wittink (1999) *The Customer Concept: The Basics for a New Marketing Paradigm* (Müşteri Kavramı: Yeni bir Pazarlama Paradigmasının Temelleri).

Ancak paradigma değişimi etrafındaki tartışmalar incelendiğinde bu kopuşun, kuramsal/felsefik mi, sosyolojik/tarihsel mi, yoksa her iki anlamda da mı bir kopuş olduğu yönünde tam bir açıklık görünmemektedir. Çoğu zaman her iki anlamda değişimin yaşandığına ilişkin argümanlar iç içe verilmektedir. Böylesi bir ayırımın önemi, eğer bir sosyolojik/tarihsel kopuş olarak görülürse, buna yol açan çevre koşulları nelerdir? Değişen çevre koşulları ile eski ve yeni yaklaşımlar arasında ne tür paralellik ve karşıtlıklar söz konusu olmaktadır? Önceki dönemlerde de gözlemlenen ilişkisel pazarlama uygulamalarını nasıl açıklamak gerekir? Geleneksel pazarlama modası geçmiş bir anlayış veya yaklaşım mıdır? Modası geçmiş bir anlayış yada yaklaşım ise o zaman hala yaygın olarak uygulanıyor olmasını nasıl açıklamak gerekir? gibi sorulara yanıt verme ihtiyacı doğacaktır. Eğer bir kuramsal/felsefik yaklaşım farkı anlamına geliyorsa, ilişkisel pazarlama, geleneksel pazarlamanın reddi midir yoksa eksikliğini mi tamamlamaktadır? İlişkisel pazarlama zaman boyutundan bağımsız her dönem ve coğrafya için geçerli olacak bir pazarlama anlayışı mı sunmaktadır? Yeni pazarlama anlayışının üzerine oturduğu temel varsayım setleri nelerdir? gibi soruların perspektifinden değerlendirme yapmak daha tutarlı olacaktır.

Bu ayırım açısından bakıldığında eğer farklı tarihsel dönemleri ifade ediyorsa, o zaman, temel amaç toplumun yeni bir aşamaya doğru gittiğine ilişkin hipotezi destekleyecek dış çevre koşullarının özelliklerini tespit etmek olacaktır. Tarihsel periodlaştırmanın tersine, eğer ilişkisel-geleneksel pazarlama ayırımı farklı epistemolojik yaklaşımlar anlamına geliyorsa, o zaman, temel amaç değişen somut dış çevre koşulları üzerinde yoğunlaşmak yerine, dış çevre algılamalarını, kavramsallaştırmalarını, düşünsel hareket noktalarını ve varsayım setlerini ortaya çıkarmak gerekecektir (Power, 1994). Şimdi, geleneksel pazarlamadan ilişkisel pazarlamaya doğru bir paradigma değişiminin yaşanması tarihsel/sosyolojik anlamda bir “dönemi” mi, yoksa kuramsal/felsefik anlamda bir “epistemoloji”yi mi ifade etmektedir? sorusunu irdeleyelim.



### 1.3.1. Paradigmik Kırılmayı Etkileyen Dış Çevre Faktörleri

İlişkisel pazarlama ve CRM savunusu ekseninde yazarların büyük bir kısmı yaşanan paradigma değişiminin değişen dış çevre koşullarına yanıt vermenin bir sonucu olarak ortaya çıktığını ileri sürmektedirler (Hoekstra ve diğ., 1999; Aijo, 1996;). Örneğin, Aijo (1996: 8), “bu paradigma değişiminin arkasında açık çevresel nedenler yatmaktadır” tespitini yapmaktadır. Bu değişimler, ekonomik, demografik, siyasal, yasal ve teknolojik olmak üzere çok geniş bir çerçevede gerçekleşmektedir. Makro çevredeki bu değişimlerin bir çok işletmenin davranışlarını değiştirmeye yol açtığı iddia edilmektedir.

Zenginlikteki, tüketici pazarındaki, ticaret ve liberalizasyondaki, küreselleşmedeki, teknolojik innovasyondaki, bilgisayar ve telekomünikasyon gelişmelerindeki (enformasyon devrimi) vb yükselişler/artışlar birleşerek tüketici tercihlerinde sınırsızlık, daha yoğun bir rekabet düzeyi ve sürekli artan değişim hızının oluşturduğu bir durumun yaratılmasına yol açtı. İşletmeler kendilerini eş zamanlı olarak maliyetleri daha aşağı çekme, verimliliği, kalite ve hizmet düzeyini arttırma ve innovasyon ve innovasyon döngüsünü hızlandırma durumunda buldular. Bu çoğu zaman çatışan taleplere karşı tipik stratejik yanıtlar esneklik, standardizasyon ve customization biçiminde verildi. Esnek olabilmek için, işletmeler hiyerarşik kademelerini azaltmak, operasyonlarını seri hale getirmek ve yeniden mühendisliğe tabi tutmak, vb. zorunda kaldılar.

Birçok ülkedeki gelir büyümesi gelir ile elbise, araba, tatil ve ev araç-gereç giderleri arasındaki ilişkinin zayıflamasına yol açtı. Bu gelişme ve müşterinin bireyselleşmesi trendi ürünler için pazar bölümlendirmesi ve hane halkı karakteristikleri esas alınarak yapılan pazar farklılaşmalarına gitmeyi zorlaştırdı (Hoekstra, ve diğ., 1999). Günümüz pazarları giderek daha talepkar müşteriler, çok hızlı değişen müşteri satın alma davranışları (Buttle, 1996), çevre ve sağlığa duyarlı müşteriler (Leefflang ve Van Raaij, 1995; Ottman, 1995), kültürlerin içerisine sinmiş bir çok alt kültür ve giderek yaşlanan bir popülasyon (Webster, 1993) ile yüz yüze kalmaktadır. Arz cephesinden bakıldığında, müşteriler küresel bir pazarda hareket etme olanağına ve küresel ölçekte geniş bir mal ve hizmet alması için içerisinden tercih yapabilme fırsatına sahip olabilmektedirler. Arz cephesinden bakıldığında, pazarda giderek bir yoğunlaşma

yaşanmakta, tedarikçi ve müşterilerin üreticiler üzerinde pazarlık gücü giderek artmakta ve rekabet bir çok pazarda giderek küreselleşmektedir.

Belki de en kritik değişim teknolojik alanda yaşanmaktadır (Blattberg ve diğ., 1994; Molenaar ve diğ., 1996; McKenna, 1997; Hoekstra ve diğ., 1999). Teknolojik değişim bir çok pazarda rekabetin yapısı ve doğasında, pazar sisteminde taraflar arasındaki ilişkilerde ve bu tarafların ihtiyaç, istek ve kabiliyetleri hakkında bilgi toplamada önemli sonuçlar doğurabilecek değişimlere yol açtı. Örneğin, teknolojik ilerlemenin sayesinde son yıllarda veri işleme maliyetlerinde çok büyük düşmelerin olanaklı hale gelmesiyle bir çok işletme müşteri veri tabanları kurma ve geliştirme ve bu verileri büyük dosyalar halinde transfer edebilme olanağına kavuşabildi.

Yaşanılan paradigma değişiminin boşlukta gerçekleşmediği, değişimi zorlayan somut çevresel koşulların yaşandığı ve bu durumda alışlagelen (geleneksel) iş yapma usullerinin başarı sağlamayacağı ileri sürülmektedir. Değişimin sürükleyici gücü, bir önceki dönem olan Sanayi Toplumunda emek, sermaye, ham madde gibi fiziki faktörler tarafından sağlanırken, Bilgi Toplumu döneminde soyut, yaratıcı, yenilikçi bilgiye kaymaktadır. İlişkisel pazarlama ve CRM'i esas itibariyle bilginin merkezi rol oynadığı bu yeni toplumsal koşullara verilen bir yanıt olarak görmek gerektiği öne sürülmektedir. Şimdi sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişin göstergeleri olarak sunulan ve önce hizmet pazarlamasında belirgin olarak ortaya çıkan ve daha sonra ilişkisel pazarlama kavramının da doğmasına yol açan gözlemlenmesi zor olmayan yeni koşulların neler olduğuna bakalım:

*1-Sanayi ağırlıklı ekonomiden hizmet ağırlıklı ekonomiye geçiş:* Günümüz gelişmiş ekonomilerinin hepsinde katma değer ve iş olanaklarının büyük çoğunluğunu hizmet sektörü sağlamaktadır. ABD'ye ait rakamlar katma değerinin %77'sinin, iş olanaklarının %74'ünün hizmet sektörü tarafından sağlandığını göstermektedir (Quin, 1992: 30). Hatta sanayi sektörü işletmelerinde de temel üretim kaynağı entelektüel sermayedir. Yönetici ve profesyonel eleman gibi bilgi işçilerinin toplam istihdam içerisindeki oranı %46'lık bir payı oluşturmaktadır (Roach, 1996). OECD üyesi ülkelerin büyük bir bölümünde bilgiye dayalı faaliyetlerin GSYİH içerisindeki payı %50'ye ulaşmıştır (Şahin, 2001).

*2-Emek yoğun, materyal yoğun, enerji yoğun dönemden bilgi yoğun bir döneme kayma:* Drucker'ın (1992) öne sürdüğü gibi, dünya emek yoğun, materyal yoğun, enerji yoğun değil, bilgi yoğun olma yolunda ilerlemektedir. Japonya 25 yıl önce ürettiğinin iki buçuk katı daha fazla sanayi ürününü, daha az enerji ve daha az materyal (üretim girdileri) ile üretebilmektedir. Bunun nedeni, günümüzde iş yapma modelinin, büyük oranda bilgi yoğun olmaya kaymasıdır. 1920'lerin simgesi olan otomobil üretim içeriğinin yüzde 60'ını hammadde ve enerji oluşturmaktaydı. 1980'lerin simgesi olan yarı iletken çiplerde ise ham madde ve enerji içeriği yüzde 2'den daha azdır. 1990 ve 2000'lerin simgesi olan biyoteknolojide ise bu yüzde 2 civarındadır. Günümüzün ve geleceğin simgesi olan bu sektörlerdeki ürünlerin içeriğinde bilginin payı zamanla çok daha fazla artacaktır.

*3-Hızlı teknolojik değişim:* Teknolojideki hızlı değişim çok geniş ve farklı yeni ürün fırsatlarının ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Örneğin, küresel erişim ağı ve milyonlarca kullanıcısı ile Internet elektronik iş yaşamı ve iş yapma biçiminin hemen hemen her yönünü değiştirmenin ötesinde uzaktan eğitim, sanal alışveriş, sanal örgütler gibi yeni iş olanaklarını ortaya çıkarmaktadır. Teknoloji öncüleri yeni teknoloji mal ve hizmetlerinin meyvelerini toplamada da ilk olmanın avantajını elde etmektedirler.

*4-Küresel pazar:* Günümüzde enformasyon ve paranın akışı küreselleşmiştir. Her ulustan firmalar dünyanın diğer bölgelerinden satın almalara, satmalara veya yatırımlara gitmektedirler, ancak bu, eskiden olduğu gibi, profesyoneller ordusu ile oralara gitmesini ve yıllarca kalmasını gerektirmemektedir. Merkezi bilgisayar ağı ile aynı profesyoneller yaşadıkları yerlerden oralara uzmanlık bilgilerini aktarmakta, katkılarını sunmakta, olayları kontrol edebilmektedirler. Diğer yanda, tüketici davranışlarında değişiklik olmakta; mal ve hizmet satın almak isteyen tüketiciler küresel ölçekte karşılaştırmalara ve satın almalara gidebilmektedirler.

*5-Rekabetin doğasının değişmesi:* Yeni ekonomik düzende giderek yaygınlaşan rekabet, bir firmanın diğer bütün rakiplerine karşı tek başına rekabet etmesinden uzaklaşarak bir networkün diğer bir networke karşı rekabetine dönüşmektedir. Çeşitli biçimlerde gerçekleştirilen iş birlikleri ile networkler savaşı giderek yaygınlaşmaktadır.



*6-İş görenlerin değişen davranışları:* Toffler (1980)'in deyimi ile sanayi döneminin karakteristiklerinden biri "kitselleştirme (massification)" çabalarıydı. Kitlesel üretim, kitlesel pazarlar, kitlesel tüketim, kitle iletişim araçları, kitlesel yok etme silahları ve benzerleri. Günümüzde bu trendin tersine dönme eğilimi gösterdiği, yani, "kişiselleştirme (customisation)" yönünde çabaların ağır bastığı gözlemlenmektedir. Kitleselleştirme için farklılaştırılmış "uzman emeğe (differentiated labour)" ihtiyaç varken günümüzde farklı alanlarda çalışabilecek "esnek emeğe(de-differentiated labour)" ihtiyaç duyulmaktadır. Bu esnek emeğe olan ihtiyaç sadece ileri teknoloji sayesinde bireysel ihtiyaçlara yanıt veren mal ve hizmet üretme olanağının ortaya çıkışı değil, aynı zamanda hızlı değişime paralel olarak hızlı öğrenme zorunluluğundan da kaynaklanmaktadır.

*7-Nitelikli insan faktörüne bağımlılığın artması:* Örgütler, önceki dönemlerden daha çok günümüzde nitelikli "insana" bağımlı hale gelmişlerdir (Hope, 1997) Günümüzde enformasyon teknolojisi sayesinde enformasyon toplama, işleme ve yayma kabiliyeti çok gelişmesine rağmen örgütler hala bu enformasyon parçacıklarını ve yığınlarını kullanılabilir faydalı bilgiye ve iyi (rekabet avantajı yaratmayı hedefleyen) kararlara dönüştürmek için "insana" ihtiyaç duymaktadırlar. Drucker'ın daha 1969'larda dikkat çektiği gibi, 1939'larda ABD ekonomisinin kalbini hat birleştirme (assembly-line) işçileri oluştururken şimdilerde onların yerini üretken iş fikirleri, kavramları ve enformasyonu sunan bilgi işçileri almaktadır.

Tapscott ve Caston (1993)'a göre, pazarlama alanında sürmekte olan paradigmatik değişim ve bu yeni iş transformasyonu yedi anahtar karakteristik göstermektedir:

1. Bilgi ve hizmet emekçilerinin daha yüksek verimliliği;
2. Daha yüksek kalite beklentileri;
3. Daha iyi ve daha hızlı yanıt vermeye duyulan ihtiyaç ;
4. Küreselleşme;
5. Dış kaynak kullanımı;
6. Partnerleşme ("genişletilmiş girişim");
7. Sosyal ve çevresel sorumluluk ile birleştirilmiş iş gören güçlendirilmesi.

Tapscott ve Caston (1993) tarafından yapılan bir diğer paradigma analizi, bilişim teknolojisi değişimleri ile günümüz iş yapma usul ve araçları arasındaki birebir ilişkidir. Bu bilişim teknolojisi metaforuna çeşitli ek yönler katarak genişlettiler. Onlara göre, pratikte,

- Kapalıdan açık sisteme
- Erteleme (delay)den gerçek zaman/anında
- Kişiselden çalışma grubuna
- Tek başınadan entegrasyona
- İçselden girişime
- Host-based den ağ temeline gibi nedenlerden bir değişim yaşanılmaktadır.

Bu değişimlerin çoğu iç içe gerçekleşmektedir: Bilişim devrimi işletmelerin daha esnek, hızlı, yalın ve yenilikçi olmalarını gerektirirken, aynı zamanda, bu değişimleri olanaklı kılan araçlar sunmaktadır. Böylece kendi kendini besleyen bir sürece dönüşmektedir. İlişkisel pazarlama perspektifinin bu gelişmelerin çoğunu birleştiren ve temelini oluşturan ortak bir konu olduğunu görmek/göstermek zor olmayacaktır (Aijo, 1996).

Aijo (1996)'nun gözlemlediği gibi, süregitmekte olan paradigma değişimine olan ilgi düşündür ve araştırmacılar ile sınırlı değildir. Değişim, uygulayıcılarının da dikkatini çekmektedir. İş ve pazarlama arasında birbirine paralel değişim yaşanmaktadır. Bu durumu açıklamak için, iki örnek yeterli olacaktır. İlki, biraz önce değindiğimiz gibi, hizmetin en önemli rekabet araçlarından bir haline gelmesi ve günümüzde bir çok endüstrideki farklılaşmanın da temelini oluşturmasıdır. Bu anlamda, zaman geçtikçe bir çok endüstrinin hizmet endüstrisine dönüşmesi ile hizmet ve fiziki mal pazarları arasındaki fark giderek bulanıklaşmaktadır. İkincisi, ürün geliştirmede ve pazarlamada esnek ve yenilikçi olabilmek için, müşteri tutma ve müşteri sadakati arayışında, işletmelerin çoğunun müşteriye daha çok yakın olmaya zorlanmasıdır. Bütün bu değişimler müşteriyle yakın bir ilişkiyi gerekli kılmaktadır (Aijo, 1996: 13).

Sanayi toplumu işletmeleri aşırı uzmanlaşma, fonksiyonel ayırım, standardizasyon ve kontrol gibi düşünce karakteristiklerinden hareketle iş yapıyorlardı. Bu da esnek olmayan, kompleks, büyük ölçekli, hiyerarşik, çevreye yanıt vermeyen işletmelerin

oluşmasına yol açmıştı. Bilgi toplumu ekonomisinde, müşteriler, firmalardan, kendilerine özel çözümler sunmalarını artan biçimde talep etmektedirler (Gupta ve diğ., 1986; Wheelwright ve Clark, 1992; Campbell, 2003).

Ancak şimdiye kadar, özellikle ülkemiz işletmelerinde, rekabet avantajını kitlelere ait pazar enformasyonu ile elde etmeye çalışmak yerine bireysel müşteri ilişkilerine odaklanarak elde etmeye çalışmak konusunda uygulamada önemli bir mesafenin alındığını söylemek olanaklı görünmemektedir. Fakat gelişmiş ekonomilerde durum farklıdır. Bu arada bu değişimin en yoğun olarak yaşandığı ABD pazarlarına kısaca değinilecektir.

ABD’de 1930’lar öncesi asıl üretim biçiminin kitlesel üretim modu olduğu söylenebilir. Ürün odaklı olan bu üretim biçiminin pazarlamadaki karşılığı kitlesel pazarlama olarak yansımaları bulmaktaydı. Bu dönemde, ürün farklılaştırmasına çok az ihtiyaç duyulmaktaydı. Henry Ford’un dediği gibi, “müşteriler siyah olması koşuluyla arabaları için istedikleri rengi seçebilirler.” Ancak Ford’un kitlesel üretim yoluyla verimliliği arttırmaya yönelik çabalarına karşın, en büyük rakibi olan General Motors’un genel müdürü, Alfred Sloan, bütün müşterilerin aynı tip ve renk araba istemedikleri gözleminde hareketle, ürün farklılaştırmasına ve dolayısıyla müşterilere gelirlerine, ailelerinin büyüklüğüne ve diğer bireysel karakteristiklerine uyan tipte araba alma fırsatına sahip olmalarına olanak sağladı.

Bu tarihlerde (1930 sonrası) giderek doyuma ulaşan Amerikan pazarlarında, yönetimin ilgisi “üretim” ve “ürün”den “satış”a kaydı. Burada, satış kavramı müşterileri ikna etmek yoluyla herhangi bir ürünü almalarını sağlamak anlamında kullanılmaktadır. Müşteri, “satış bakışı” çerçevesinde, sürecin bir tarafı olarak hesaba katılmakla beraber göreceli olarak pasif konumdaydı. İkinci Dünya Savaşı’nın da etkisiyle bu dönem 1960’lara kadar sürdü. 1960’lardan sonra pazar doyumu derecesinin daha ileriye gitmesiyle beraber, satış yerine “pazarlama” kavramı gündeme geldi. Pazarlama ile, ürünler üretildikten sonra satış faaliyetlerinin başlaması yerine, üreticilerin, müşterilerin ihtiyaç ve tercihlerini ortaya çıkarmak için pazar araştırmaları ve tercihlerindeki heterojen niteliklerin ortaya çıkarılarak bu bilgi doğrultusunda üretim ve satışta bulunulması gerektiği ifade ediliyordu. Merkez eksenine üretim ve satış yerine pazar

araştırması ve pazar bölümlenmesini yerleştiren pazarlama, daha etkin ve etken (verimli) bir işlev sağladı.

Ancak son yıllarda iletişim ve enformasyon teknolojisinde meydana gelen gelişmeler, işletme ile diğer taraflar (müşteriler, dağıtımıcılar, tedarikçiler vs.) arasındaki ilişkilerin doğasını değiştirdi. İlişki, daha yakın ve daha seçici hale geldi. O derece ki “yakınlaşma” terimi ile ifade edilebilecek (Treacy ve Wiersema, 1993) bir düzeyde ele alınabilmeye olanak doğdu. Bu yakınlaşma uygun tarafların fırsatlarının dikkatlice incelenmesi, araştırılması sonucundan kaynaklanmaktadır. Özellikle, üretici ile müşteri arasındaki yakınlaşma, potansiyel müşterilerin yeni ürün geliştirmeye on-line olarak katılması, iki yönlü iletişimin servis masaları ile ilişkilendirilmiş ücretsiz telefon veya direkt posta ile sağlanması, elektronik alış-veriş, butik pazarlama ve eve dağıtım/siparişin örneklerinde olduğu gibi ürüne ilişkin kalite ve fiyat ilişkisinin ötesine gitmeye olanak sağladı (Hoekstra ve diğ., 1999). Müşteri yakınlaşmasının, merkezi dinamik haline gelmesiyle, *pazarlama departmanı* ile *diğer işlevsel alanlar* arasındaki ilişkinin de yeniden tanımlanması ihtiyacı doğdu. Pazar sisteminde yer alan taraflar ile yakın iş birliğine olan ihtiyacı gidermek için pazarlama işlev ve faaliyetlerini pazarlama departmanı ile sınırlandırmak yerine pazarlama işlevini re-organize ederek bütün örgütün pazar-yönelimli olması zorunluluğu doğdu. Bu da ilişkiyel pazarlama ve onun uygulama yönünü oluşturan CRM anlayışının doğması ve gelişmesini sağlayacak gerekli koşulların oluştuğu anlamına gelir.

### **1.3.2. Paradigmik Kırılmayı Etkileyen Düşünsel Faktörler**

Kuhnian-tarzı paradigma değişikliği, dış çevre koşullarının değişmesinin bir sonucu olmaktan daha çok, koşullar aynı olsa bile, onların farklı bir biçimde algılanması, yorumlanması gibi araştırmacının içsel değerlendirme yaklaşımının bir sonucu olarak gerçekleşir. Fizikte Newtonian-mekanik ve Einsteinian-relativistik paradigma değişiminde olduğu gibi, araştırmaya konu edilen olgunun zaman içerisinde değişmesinden dolayı paradigma değişimi yaşanmamakta, tersine, olgu aynı olmakla beraber olguya bakış açısının değişmesi sonucu paradigma değişimi yaşanmaktadır. Diğer bir ifade ile, paradigma değişimi, tarihsel/sosyolojik dışsal faktörlerden daha çok, kuramsal/felsefik yaklaşım, algılama ve yorumlamada yaşanan değişimin sonucu

olarak gerçekleşeceği ileri sürülebilir. O halde, pazarlama alanında yaşanan paradigma değişiminin bu türden olduğu iddia edilebilir mi?

Aijo (1996)'a göre, ilişkisel pazarlama ve onun uzantısı olan CRM'in son zamanlarda gündemimize girmesine rağmen, bir genel pazarlama kuramı oluşturmaya yönelik erken girişimlerde de bir ilişkisel perspektifin olduğunu belirtmek gerekir. Fakat, ona göre, bu perspektif günümüzdeki gibi bir önem elde etmedi, çünkü çevresel koşullar o zaman yeterince güçlü değildi. Çevredeki hızlı ve radikal değişimler genel olarak iş de bir transformasyona yol açtı ve pazarlamada da hizmet, yakın müşteri kontağı, sürece dahil olan bütün taraflara ilişkin bir holistik görüşün gelişmesi ile sonuçlandı.

Aijo'nun ifadelerinden de anlaşılacağı üzere, eğer çevresel koşullarda bir değişim olmasaydı veya değişimin derecesi, ilişkisel pazarlama düşüncesini uygulamaya aktaracak düzeye gelmesine izin vermiş olmasaydı, böylesi bir değişim yaşanmış olmayacaktı.

Ancak çevresel koşulların düşünce yapısı ve uygulama üzerindeki etkisini böylesi deterministik bir tarzda sunan Aijo ve diğer bir çok yorumcuya rağmen, CRM'in kabulü kesinlikle evrensel değildir. Woods ve Remondi (1996), "bir çok yüksek-teknoloji işletmeleri, CRM'in uzun dönemli pazarlama başarısı ve satış etkinliğine potansiyel katkılarına kuşkuyla bakmakta ve hala geleneksel pazarlama yaklaşımlarını kullanmaktadırlar" gözleminde bulunmaktadır. Diğer bazıları, pahalı bilişim teknolojisi ve sinir sistemi gibi ağ örgütlenmeleri yerine bir işletmeye rekabet avantajı sağlayacak gerçekte klasik pazarlama kabiliyetleri, kalite, maliyet ve rahatlık için temel gerekliliklerdir görüşünde ısrarlı davranmaktadırlar (Ryals, 535).

Aijo ve benzerlerinin deterministik yaklaşımının tersine, ilişkisel pazarlama düşüncesinin ortaya çıkışı incelendiğinde, ilk önce Berry (1983), Grönroos (1990) ve McKenna (1991) gibi bazı yazarların öngörülerine (insightful) dayalı yorumları ile belirginleştiği görülecektir. Pazarlama alanında çalışan bilim adamı ve uygulayıcılar, ilişki geliştirme ve beslemenin önemine uzun süreden beridir dikkat çekmekteydiler. Dolayısıyla, ilişkisel pazarlama paradigmasının ortaya çıkışının göreceli olarak yeni olmasına rağmen, pazarlamacılar ilişkilerin ve kişisel etkileşimin kritik bir role sahip

olduğu konusunda hem öngörülerinin hem de pragmatik yaklaşımlarının bir sonucu olarak daima haberdardılar.

İşletmenin müşterileri ve tedarikçileri ile ilişkilerinin öneminin değerlendirilmesine/ takdir edilmesine yönelik uygulamalar, pazarlamada ilişkisel pazarlamanın ayrı bağımsız bir kuramsal paradigma olarak doğmasını sağlayan akademik ilgiyi öncellemelerine rağmen bir paradigma değişiminden söz edilmesine yol açmıyordu. Dolayısıyla, değişen çevresel koşullara uyum sağlama pratiğinin geliştikten değil, denebilir ki, yeni kuramsal açılımlar yapıldıktan sonra paradigma değişimi gündeme geldi. Diğer bir ifade ile, çevresel koşullar ne olursa olsun, böylesi bir kuramsal kopuş ile yeni durum açıklanmaya çalışılmasaydı, bir paradigma değişiminden de söz etmek olanaklı olmayacaktı.

Samiee (1998) ileri sürdüğü gibi, gerçek dünyada, saf pazar mekanizmalarının koşulları yoktur, bir çok pazar işlemi önemli ilişkisel boyutlara sahip ve saf pazarın sürüklediği bağımsız (dicerete) olaylar olarak sınıflandırılmaz. Grönroos'un işaret ettiği gibi, geleneksel pazarlama fonksiyonlarından başka diğer görevler endüstriyel satışta önemlidir. Bu tamir, servis, bakım, dağıtım, ürün geliştirme, kurma, eğitime gibi görevleri içerir. Bu görevleri yerine getirme yakın bir alıcı-satıcı ilişkisi gerektirir ve çoğu zaman alıcı ve satıcılardan başka partnerlere de ihtiyaç vardır. Sonuç olarak, endüstriyel/sanayi pazarlamasında her ne kadar "ilişkisel pazarlama" terimi kullanılmamış olsa da sanayi pazarlamasının doğası, ilişkisel pazarlamanın temel karakteristiklerini açıkça göstermektedir.

Bu aşamada, felsefik/kuramsal açılımların nasıl bir paradigma değişimine yol açtığını görebilmek için, ilişkisel pazarlamanın yapısını incelemek yararlı olacaktır. Bunu daha iyi görebilmek için, öncelikle, değişim (alış-veriş) işlemleri yönetiminin kuramsal kontekstini kısaca değerlendirme ile başlayalım. Bu bağlamda, McNeil (1980) in "bağımsız (discrete) işlemler" ve "ilişkisel değişim" arasındaki farkı önemli bir ayrımdır. Bağımsız işlemler, ilgili taraflar arasında sadece sahipliğin transferi ve normalde "tek kerelik", pazar güçleri tarafından sürüklenen kısa-vadeli bir doğaya sahip olmasıdır. İlişkisel değişim ise, ilgili taraflar arasında geçmiş, şimdi ve gelecekteki etkileşim konteksti, değişim olayının doğasının anlaşılması söz konusu olduğunda/araştırıldığında, hayli önem taşıyacaktır.



Berry ve diğ. göre (1983: 26), müşteri ilişkisi en iyi biçimde bir “temel hizmet” etrafında kurulabilir. Bunda ideal olan, yeni müşterilerin “ihtiyaçlarını-karşılama karakteri” yoluyla, başka yeni müşterileri çekmektir yani geleneksel pazarlamada vurgu yeni müşteriler kazanma üzerinedir. Halbuki, mevcut müşteriler arasında müşteri sadakati yaratmak ilişki pazarlamanın ana hedeflerinden biridir ve amaç, uzun vadede karlılığı geliştirmektir. İlişki pazarlamada vurgu, mevcut müşterileri elde tutmak/korumakta yoğunlaşır (Christopher ve diğ., 1991; 19).

Aynı zamanda, Grönroos (1990) hizmet pazarlamasına bir çok yeni kavram kazandırarak daha sonra Nordik Hizmet Ekolü diye ünlenecek bir akım başlattı. Nordik Hizmet Ekolü içerisinde yer alan yazarların ana rolü ve temel katkısı, ilişki pazarlama düşüncesini hizmet pazarlamasından yeni bir pazarlama paradigması iddiası ile genel pazarlama ölçeğinde genişletmeye yardımcı olmaları oldu. Grönroos’un bu genişlemede öncü rolü belirleyici oldu. Grönroos (1990) ilişki pazarlamayı hizmet pazarlaması kontekstinde tartışmaya açtı, fakat bu açık bir biçimde kavramın pazarlamayı genel olarak kapsamaları için genişletme çabalarına bir başlangıç oluşturdu. Grönroos ilişki pazarlama düşüncesindeki şu temel nosyona da vurgu yapmaktaydı: temel hedef olarak uzun vadeli ve kalıcı ilişkiler ve temel ilgi birimi olarak da çeşitli partiler veya ağ katılımcıları arasındaki ilişkinin alınması. (Bu durumda pazarlamada temel analiz birimi 4P’den -ürün, fiyat, dağıtım kanalları ve promosyon- iki veya daha fazla partinin arasındaki pazarlama ilişkisine kaymaktadır). Grönroos daha sonra (1994) ilişki pazarlamanın daha kuşatıcı bir değerlendirmesini sundu. Bu gelişmede önemli unsurlar: etkileşim, ağ yaklaşımı, uzun vadeli perspektif, içsel pazarlama, güven ve söz verme. Grönroos hizmet pazarlamasının merkezi karakteristiklerinden birinin ilişki pazarlama düşüncesinin doğmasına nasıl yol açtığını gösterdi: Hizmet pazarlamasında çoğu zaman ürün, dağıtım ve tüketim arasında bir ayırım yoktur, dolayısıyla alan ile satan arasındaki etkileşim pazarlamanın görevinin bir parçası olarak düşünülmesini gerektirir. Ve bu görev, ancak müşteri ile bir ilişki gerçekleştirildiğinde yerine getirilebilir. Tuhaf ki, geleneksel pazarlama kavramları bunu ya atlamış veya göz ardı etmişti.

Pazarlamada yaşanan bu kuramsal paradigma değişimi, başka alanlarda yaşanan kuramsal değişimlerle çok önemli paralellikler göstermektedir. Örneğin, stratejik

yönetim alanındaki çevresel yapısalcı açıklamalar yerine işletmelerin temel yetkinlikleri temelindeki yaklaşımlar veya bir çok alanda yürütülen modernist açıklamalar yerine postmodernist yaklaşımların yaygınlaşması ile geleneksel işlem pazarlaması açıklamaları yerine ilişkisel pazarlama yaklaşımlarının yaygınlaşması birbiri ile yakın ilişkili gelişmeler olarak görülmektedir. Stratejik yönetim alanındaki temel yetkinlikler yaklaşımları ile olan içsel ilişkilere değinmeyi sonraya bırakarak, şimdilik postmodernizm ile bağlantısına kısaca değinelim.

Brown'ın iddia ettiği, postmodernizm, modern pazarlamanın kutsal ineklerine iyi bir meydan okumanın ötesine geçerek eleştiri sunabilmektedir. Pazarlamacılara önemli bazı atraksiyonlar ve disiplinin mevcut durumda boğuştığı bazı konularda kavramsal temeller sunmaktadır. Her şeyden önce, postmodernizm pazarlama kuramı ve pratiği arasındaki yeniden konsolidasyonun sağlanması fikrini dillendirmektedir. Eğer, sık dile getirildiği gibi, pazarlama pratiği postmodern perspektiflerden sürekli etkileniyorsa, geleneksel, modernist pazarlama kavramsallaştırması şimdikinden çok daha ileri düzeyde giderek daha çok “realite”den kopacaktır demektir (Brown, 1997: 26).

İkincisi, akademik ecumenizm (birlik) ve epistemolojik çoğulculuğa yaptığı vurgu ile beraber, postmodernizm pazarlama düşüncesinin önümüzdeki zamanlarda fragmente olacağını rasyonelitesini ve sevincini sunmaktadır. “Postmodernizm” “geleneksel-olmayan” ile eş anlamlı veya “geleneksel-olmayan” pazarlama yaklaşımları için bir şemsiye değildir. Bununla beraber, realizm-relativizm, subjektivizm-objektivizm, pozitivism-yorumsalcılık (interpretivism) gibi çok tartışılan konulara gelince, postmodernizm bunun bir tercihi zorunlu kılacak ikisinden biri/veya ikilemi değil, fakat her ikisi/ve anlayışını önermektedir (Brown, 1997).

Üçüncüsü, günümüzün en çok övgüyle bahsedilen pazarlama yaklaşımlarının felsefik dayanaklarını sunuyor: “mikro-pazarlama”, maxi-pazarlama”, “veri tabanlı pazarlama”, “yeni pazarlama”, “wrap-around pazarlama”, “value-added-katma değer pazarlama”, “ilişkisel pazarlama” vb. Her ne kadar bu yaklaşımların öncülleri/varsayımları çok ve çeşitliyse de, hepsi ya bir veya iki temel unsura (componenet) sahiptir:

(a) Müşteriyi *bir birey* olarak ele almaya yapılan vurgu; veya,

(b) Yenilemektense *mevcut* müşteri, ürün veya hizmetleri *korumak*.

Birinci öncül yani bireye yapılan vurgu, tam da postmodernizmin önerdiği. Modern pazarlama, kitlesel olarak müşteriler (veya kitlesel yönetilebilecek, segmentlere ayrılmış müşteriler) hakkında anlamlı genellemeler üzerine gelişirken, buna karşılık postmodernizm, her bireyin özgünlüğüne, farklılığına, çoğulculuğuna vurgu yapmaktadır.

Sunulan dördüncü bir fırsat akademik saygınlığa ilişkindir. Modern dönemde bilimsel ilerlemenin öncülüğünü yapan fizik ve kimya gibi disiplinlere öykünerek model kurma, kanun koyma, güçlü mantıksal açıklamalar yapmaya yönelindi ve bunun sonucunda da yaratıcılık, spontanlık, adepte olma ve bireysel iç görüler ihmal edildi. Postmodernizm sadece bireyselci ve sezgiye dayalı “sanat-bilim” yönelişlerine, kavramsal temeller sunmakla kalmadı, hiyerarşi yerine heterarşi (yalın veya iç içe geçmiş örgütsel yapılar) gibi anlayışları da ön plana çıkardı.

Son ve belki de en önemli postmodernizm, pazarlama disiplinine yöneltilen kaçınılmaz eleştirel değerlendirmedir. Postmodernizm, şu ve benzeri sorulara yanıt istemektedir: Eğer modern pazarlama bu kadar sağlam ise, niçin pazarlama düşüncesi bu kadar fragmente olmuştur? Niçin bu kadar çok ve farklı pazarlama reçetesi sunuluyor? Pazarlama, birbiri ile ilişkisiz bir sürü ufak tefek unsurların bir koleksiyonumudur? Kısaca, postmodernizm, modern pazarlamayı kuramsal başarılarını, epistemolojik varsayımlarını yöntemsel prosedürlerini ve belki de en önemlisi devam eden varlığının meşruluğunu yeniden değerlendirmeye veya sorgulamaya zorluyor (Brown, 1997).

Şimdi, pazarlama alanında olduğu iddia edilen paradigmatik kırılmanın felsefik temellerinin yanında ilişkisel pazarlamanın gelişmesine etki eden kültürel değerlendirmelere geçilecektir.

#### **1.4. İlişkisel Pazarlamanın Gelişmesine Yol Açan Ulusal Kültürel Nedenler**

İlişkisel pazarlama ve onun uygulama yönünü oluşturan CRM'in uygulanmasında ülkenin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik yapının büyük önemi vardır. Ülkelerin ekonomik ve ticari gelişmişliğiyle ilişkisel pazarlama ve CRM uygulamaları arasında doğrusal bir ilişkiden söz etmek olanaklıdır. Ama buradan, kişi başına düşen gelir seviyesinin yüksek olduğu her ülkede CRM uygulanabilir sonucu çıkarılmamalıdır.

Ekonomik açıdan alım gücü çok yüksek Orta Doğu ülkelerinde CRM uygulamalarının Avrupa ülkeleriyle karşılaştırıldığında aynı oranda başarılı olduğu söylenemez. O zaman ülkelerin içinde bulunduğu hangi faktörler CRM gelişimine katkıda bulunur sorusuna yanıt aranmalıdır. Bu soruya verilecek yanıt, öncelikle ekonomik gelişmişlik ve rekabetin gelişmişlik düzeyi ve derecesi olacaktır. Rekabetin düzeyi ve derecesi, sunulan mal ve hizmetlerin seçiminde tüketici açısından, fiyat, içerik, mal/hizmetin sunuş şekli gibi çeşitli kıstaslarda farklılık yaratır.

Ülkemizde, kağıt üzerinde bir çok sektörde birbirine rakip olarak gözükken pek çok firma varken, aslında hiç birisi diğeriyle gerçek manada rekabet etmeden, kendi çizgileri üzerinde varolmaya devam edebilmektedir. Örneğin, ülkemizde 70'in üzerinde banka ve finans kurumunun olduğu günlerde, bu kuruluşlar arasında oluşan rekabetin Avrupa veya A.B.D.'deki bankalar arasındaki rekabet ile aynı olmadığı çok belirgindi. O günlerde ülkemizdeki yüksek enflasyona dayalı faiz ekonomisinin getirdiği şartlarda, bankalardaki hazine operasyonlarının temel geliri sağlaması, aslında bu bankaların sokaktaki müşterisinden elde edilen kardan ziyade hazineden elde edeceği kara yönelmesine neden olmuştur. Pek çok banka diğeriyle kıyasıya bir rekabet eder gibi görünmekle beraber, bu rekabet aslında sadece prestij düzeyini korumaya dayalı, yüzeysel bir rekabetti. Bu sebepten ötürü, bankanın müşterileri bu rekabetten kendilerine CRM açısından temel sayılan faydaları elde edemiyordu. 1980'li yılların ortalarından 2000'li yılların başlarına kadar uzanan dönemde pek çok yerde anormal hızla yayılan şube, ATM ve çağrı merkezi gibi kanallar söz konusu bankaların özel sayılabilecek değerli müşterilerinin, kendilerini diğersıradan müşterilerle ayırmasını sağlayamamıştı, ama o bankaların varlıklarının ve gerçek rakamlarla ölçülemeyen prestij kalitesinin artmasına yetmiştir. İşte bu noktada gerçek ekonomik değerın müşteriye yansması konusu devreye giriyor. 1990'lı yılların sonuna kadar bir çok banka henüz daha hangi müşteriden veya üründen, veya kanaldan ne tür bir kar elde ettiklerini “gerçek manada” anlayamadılar. Çünkü o güne kadar karın büyük kısmını hazine tarafından sağlanan yatırım enstrümanları sağlanmaktaydı. Yaşanılan ekonomik krizler, yüksek enflasyon ve yüksek faiz döngüsünün kırılması, hazinenin yatırım enstrümanlarının artık o kadar karlı olmaması sonucunu doğurdu. Bu noktada CRM olgusu devreye girdi. ABD ve gelişmiş Avrupa ülkelerinde uzun yıllar önce ele alınan bu konu, ülkemizde de “mecburiyetten ele alınmaya başladı. (Kıral 2004; 37)

Bunun yanında, geleneksel pazarlamaya alternatif olarak öne sürülen ilişkisel pazarlama ve onun her iki yaklaşımında Kuzey Avrupa ülkelerinde ortaya çıkması tesadüf değildir. Gerek Nordic School gerekse IMP Group'un yaklaşımlarının ortak noktasında, daha önce de değinildiği gibi “ilişki” ve “yönetim” yer almaktadır.

Hofstede'nin ülkelerin sosyolojik yapıları üzerinde yaptığı araştırmasında, Kuzey Avrupa ülkeleri benzer sosyolojik özellikler göstermektedir. Hofstede'in çalışmalarında, insanlar arası ilişkilere ve insana verilen önem, yaşamın genel niteliğini önde tutmak gibi kriterler “dişi kültürün”, saldırganlık, yükselme tutkusu, egemen ve baskıcı tavır almak, para elde etmek ve metaryalist eğilimler “erkek kültürünün” özelliğidir. Bu çalışmaya göre, dişilik özelliği, en yoğun olarak Kuzey Avrupa ülkelerinde görülmektedir (Sargut, 2001).

İlişkisel pazarlamada, vurgu “ilişkinin” üzerindedir ve bu özellik geleneksel pazarlamadan ayrıran önemli bir kriter olarak kabul edilir. Bu kabulden hareketle, ilişkisel pazarlamanın, Kuzey Avrupa ülkelerinden yayılması tesadüf olarak görülemez.

Şekil 1: Belirsizlikten Kaçma ve Erkeklik-Dişilik Ayrımına Göre Ülkelerin Konumu

Az	4. Belirsizlikten az kaçınma/dişi özellikler DAN İSVEÇ NORVEÇ HOL	SİN	1. Belirsizlikten az kaçınma/erkek özellikleri HON İNG İRL HİN KAN ABD FİL YEN GA AUL
	Belirsizlikte Kaçınma	FIN İRA THA THAY PRE İSR ŞİL FRA YUG POR İSP PER TÜR	İSL AV PAK AUT İTA KOL ARJ MEK VEN JAP BEL YUN
Çok	3. Belirsizlikten çok kaçınma/dişi özellikler		2. Belirsizlikten çok kaçınma/erkek özellikler
	Dişi		Erkek

Kaynak: Hofstede, 1980. akt. Sargut, 2001:177

Ülkeler, bu sosyolojik özelliklere göre değerlendirildiğinde Türkiye'nin "dişilik" özelliği gösterdiği görülmektedir. Aynı çıkarsamayı Türkiye için yaparsak, toplumun sosyolojik yapısının ilişkisel pazarlama uygulamalarına yatkın olduğu söylenebilir.

Sosyolojik özelliğin yanında, uluslararası bir danışmanlık şirketinin hazırladığı raporda, yeni ekonominin Avrupa'daki başkentinin İsveç'in Stockholm kentinin olduğunu ileri sürmektedir. Arthur Andersen tarafından hazırlanan, "değişim.tr" adlı çalışmada Stockholm için aşağıdaki ifadeler yer almaktadır;

"Yeni dünyada kendine New York'u başkent olarak seçen yeni ekonominin Avrupa'daki tercihi ise, Avrupa'nın coğrafi konum ve yapı açısından en dezavantajlı ülkelerinden biri olan İsveç'in başkenti Stockholm oldu. Buzlar ülkesinin başkenti, yeni ekonominin güçlenmesiyle birlikte gerek ileri teknolojisi ve gerekse kalifiye iş gücü ile uzun süredir hedeflediği konuma kavuştu. Coğrafi konumu ve yapısı nedeniyle yıllardır zorunlu olarak yaptığı yatırımı fırsata dönüştüren Stockholm, kablosuz iletişim yatırımlarının karşılığını aldı. Soğuk nedeniyle telefonda normal hat kablolarıyla haberleşmede problem yaşıyan ve bu sorunu çözmek için son altmış senede kablosuz iletişime milyarlarca dolar yatıran İsveç, son on yılın yükselen trendini yakalamış oldu. Stockholm, "Avrupa'nın teknoloji başkenti" unvanını yakalarken, nüfusunun %70-80'inin internet bağlantısı bulunmasının semeresini de gördü. Bu avantajlarıyla fiziksel dünyanın küçük toplumlarından biri, bir anda sanal dünyanın en büyük, zengin ve eğitimli toplumları arasında yer aldı (değişim.tr., 2001:20)."

İlişkisel pazarlama ve onun uygulama ayağını oluşturan CRM, teknoloji üzerine ilişkiyi geliştirdiği göz önüne alındığında söz konusu bölgenin ilişkisel pazarlamanın gelişmesinde doğal bir ortamın oluştđu gözlenir.

### **1.5. Geleneksel Pazarlama İle İlişkisel Pazarlamam Arasındaki Fark**

İlişkisel pazarlama ile, müşterinin gerçek manada anlaşılması, kimlerin daha karlı ve potansiyel olarak daha "iyi" müşteri olduğu, buna göre "iyilerin", diğerlerinden daha farklı statüde değerlendirilmeleri, ürün/hizmet kalitesinin bu değerlendirmeye göre yapılması ve bunun sonucunda da sadık ve karlı müşterilerin tesadüflere bırakılmadan ele alınmasını sağladı (Kıral, 2004: 37).



Geleneksel pazarlama anlayışı ile CRM arasındaki temel fark, sadece müşteriye bakış açısı değil, beşinci bölümde tartışılacağı gibi, paradigma kırılması sonucu veri alınan kavramların değişmesi nedeniyle, başta performans göstergeleri olmak üzere daha birçok faaliyet alanında değişim ve farklılık görülmektedir. Geleneksel pazarlama anlayışının performans göstergesi olan pazar payının yerine, CRM anlayışında, sadık hale getirilen müşterinin sadakatin, harcamalarındaki payın ve karlılığın uzun süre korunması başka bir deyişle '*cüzdan payının*' artırılması önemli olmuştur. Cüzdan payı, müşteri sadakati sonuçlarının farklı bir boyutudur. Müşterinin harcamaları içinde işletmenin kendi ürün ve hizmetlerinin payını veya satın alınma oranının artırılmasıdır (Barnes, 2001).

Bu kadar fazla sayıdaki farklılığa rağmen geleneksel pazarlama ve CRM için ortak bir nokta da söz konusudur. Bu ortak nokta, her iki anlayışta da pazarlamanın amacı; önce işletmenin amacını gerçekleştirmek ve sonra da işletmenin karlılığını sağlamaktır.

Şimdi geleneksel pazarlama ve ilişkisel pazarlamayı çeşitli yönlerden karşılaştırmak mümkündür (Zineldin, 2000).

Tablo 2: Geleneksel pazarlama ile ilişkişel pazarlama arasındaki fark

	Geleneksel Pazarlama	İlişkişel pazarlama
Pazarlama Çevresi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pazarlama kuralları çok açık, tanımlanmış ve sabit.</li> <li>▪ Pazar, ülkeler ve bölgelere göre sınırlandırılmıştır.</li> <li>▪ Uygun pazarların belirlenmesi zordur. Bir firma ve müşterileri bir pazarın içinde bulunur. Kişisel ilişki yoktur ve dar bir çevrededir.</li> <li>▪ İş odaklı pazarlama (yeri ve zamanı, yapılan iş belirler) ağırlıktadır. Reklam maliyetleri çok yüksektir.</li> <li>▪ Düşük bilgi sistemleri kullanılır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pazarlama kuralları göreceli olarak açık</li> <li>▪ Pazar, göreceli olarak ağlar ve ittifaklarca sınırlandırılmıştır.</li> <li>▪ Uygun pazarların belirlenmesi kolaydır.</li> <li>▪ Birey olarak satıcılar, müşteriler ve bir çok firma söz konusu. Bağlılığa ve güvene dayalı, yüz-yüze ve yakın kişisel ilişki vardır.</li> <li>▪ İş, pazarlama ve müşteri odaklı pazarlama (yeri ve zamanı, müşteri belirler) ağırlıktadır. Yüksek maliyetli reklam, ilişki kurma ve koruma vardır.</li> <li>▪ Yüksek bilgi sistemleri kullanılır.</li> </ul>
Pazarlama Başarı Etkenleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ İşlem/satış hacmi ve yeni müşterilere ulaşmak başarı kabul edilir.</li> <li>▪ Ürün kalitesine odaklı.</li> <li>▪ Ürün ve hizmetlerin farkında olmak başarı kabul edilir.</li> <li>▪ Pazarda, ittifaklar (anlaşmalar) ve ilişkiler zorunlu değildir.</li> <li>▪ Farklılaştırma için ürün kalitesi önemli.</li> <li>▪ Pazarlama karmaşı da farklılaştırma için kullanılabilir.</li> <li>▪ Düşük müşteri etkileşimi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mevcut müşteriyi ve yargılarını korumak başarı kabul edilir.</li> <li>▪ Müşteri tatminine odaklı.</li> <li>▪ Farkındalık, göreceli olarak müşteriler için söz konusudur</li> <li>▪ Pazarda, iş anlaşmaları ve ağlar zorunludur.</li> <li>▪ Farklılaştırma için yaratıcılık önemlidir.</li> <li>▪ Uzun süreli ve yakın ilişkiler, uyum ve müşteriyi organizasyonun temeline koyma, farklılaştırmanın bir kaynağıdır.</li> <li>▪ Yüksek müşteri etkileşimi</li> </ul>
Organizasyon el Pozisyon	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ürün ve 4P odaklı karar alma.</li> <li>▪ Ürün geliştirmeyi pazarlama yönetir.</li> <li>▪ Ayır ayrı ve yetersiz organize olmuş pazarlama grupları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ağa bağlı firmalar ve kişisel ilişki odaklı karar alma.</li> <li>▪ Ürün geliştirmeyi firmalar arası ilişkiler yönetir.</li> <li>▪ Pazarlama grupları şemsiye organizasyonlar şeklinde yapılırlar.</li> </ul>
Müşteri Perspektifi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Müşteriler daha az bilgilendirilir ve bilgi sahibi olurlar.</li> <li>▪ Müşteri davranışları ve beklentiler daha az düşünülür.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Müşteriler bilinçlidir. Geri besleme çok hızlıdır.</li> <li>▪ Müşteri davranışları ve beklentilerinin göreceli olarak daha fazla olacağı varsayılır.</li> </ul>

Kaynak: Zineldin, M., "Beyond relationship marketing: technologicalship marketing" Marketing Intelligence and Planning, Vol. 18 No. 1, pp.9-23, 2000.

## 2. BÖLÜM: MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Bu bölümde Müşteri ilişkileri yönetimi kavramının tanımı, unsurları ve müşteri ilişkileri yönetimi bağlamında müşteri sınıflandırmaları ile uygulama süreci incelenecektir.

Müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerle uzun süreli, işleyen, güvenilir ve işbirliğine dayalı ilişkiler kurmayı kapsar. Açıklık, müşteri önerilerine karşı sorumluluk, doğru işlem, uzun vadeli kazanç için kısa vadeli avantajlardan fedakârlık etme isteği ile tanımlanır. Tedarikçiler müşterileriyle sürekli ilişkiler oluşturmaya ve bunları güçlendirmeye çalışmalıdırlar. Ürün ve hizmet sundukları müşterilerle, sağlam, bağımlı ve dahası sürekli ilişkiler kurmalı ve her bireysel işlemde kar etmeyi düşünmemelidirler (Bennett, 1996 akt. Harker, 1999).

Müşteri ilişkileri yönetimi, teknolojik gelişmelerinde yardımıyla, günümüz iş dünyasında gittikçe daha fazla önem kazanmaya başlayan bir iş yapış felsefesidir (Güzel, 2001:2).

Müşteri ilişkileri yönetimi, organizasyonel gelişmedir ve elde edilen müşterilerle karşılıklı olarak ödüllendirilen ilişkilerin artırılması ile müşteriyi memnun etmek ve süre gelen karlı işi korumak için bilgi ve kalite yönetim sistemlerinin, hizmet destek, iş stratejisi ve organizasyonel misyonun toplam entegrasyonudur (Bennett, 1996 akt. Harker, 1999).

İlişkisel pazarlama ve uygulama yönünü oluşturan CRM, bir işletmenin sahip olduğu insan, süreç ve teknoloji kaynaklarını entegre ederek müşterilerin, tedarikçiler ve diğer iş ortakları ile ilişkilerini düzenler.

İşletmenin müşteri odaklı olması için, insan, süreç ve teknolojiyi doğru oranda birleştirmesi ve bütünleştirilmesi gerekmektedir (Chen ve diğ.; 2003). CRM kompozisyonu içinde bu üç unsurun hangi oranda yer alacağının doğru şekilde belirlenmesi çok önemli ve bir o kadar da zordur. Her bir unsurun ayrı derinliği vardır ve unsurların bütünleşme yeteneği CRM projelerindeki başarı için kilit bir öneme sahiptir. CRM projelerindeki başarısızlığın sırrı söz konusu unsurların dağılımında yatmaktadır.

## 2.1. Müşteri İlişkileri Yönetimini Oluşturan Unsurlar

**İnsan;** CRM kompozisyonu içerisinde en önemli role sahiptir. Çünkü teknoloji ve süreç insanlarla desteklenmezse başarısızlık kaçınılmaz olur. İnsan, değişime daha fazla hassasiyet ve direnç gösterdiği için kompozisyonun en zor ve asıl işi yapan olduğu için önemlidir. İnsan unsurunun eğitimi ve motivasyonu diğer unsurlara sağlayacağı destek üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

CRM, her ne kadar projeyi yaptırılanlar açısından, çoğunlukla danışmanlar, yazılımlar, veri tabanları arasında geçen bir döngü gibi görünse de, olayın temel belirleyicisi, insan faktörüdür. Buradaki insan faktörünü ikiye ayırmak daha doğru bir tanımlama olacaktır (Kıral, 2004; 12);

1. Sahada yani müşteriyle yüz yüze kalan personel
2. Projenin gelişim ve hazırlanma sürecini yürüten personel

Burada en önemli görev üst yönetime düşmektedir. Üst yönetim, tüm çalışanların müşterilere yakın olarak doğru ilişkilerde bulunup bu ilişkileri geliştirilebilmesi için rutin işleri iyileştirmeye öncelik veren bir müşteri ilişkileri stratejisi belirlemelidir. Belirlenen bu müşteri ilişkileri stratejisinin başarısı için gerekli değerlendirmeler yapılarak çalışanların ihtiyaçlarına uygun olarak müşteri ilişkileri eğitimi planlamalıdır. Müşteri ilişkileri eğitimi içinde çalışanlar müşterilerden edinilecek bilginin değeri, daha fazla bilginin nasıl edinileceği, edinilen bilgilerin kullanımı, yaşanan değişikliğin nedenleri ve sağlayacağı yararlar, CRM stratejisi içerisinde herkesin üstleneceği görev ve sorumluluklar öğretilmelidir (Taşkın, 2000).

Eğitim sonucunda belirlenen stratejiye uygun olarak edinilen davranışların devamlılığını sağlamak ve olumlu yöndeki değişimin işletme içinde olduğu gibi işletme dışında da özellikle müşteriler tarafından fark edilmesi için çalışanlar motive edilmelidir. Motivasyon, işletmenin müşteriyle temasta olan yani görünen yüzü olan çalışanların yani iç müşteri memnuniyetinin işletmenin öz kaynağı olan müşteri memnuniyetine dönüşmesini olumlu yönde etkileyecektir.

CRM stratejindeki başarıyı artırmaya yönelik eğitim ve motivasyonun tutarlılığı ve sürekliliği çok önemlidir. Çünkü diğer unsurlarda iyileştirmeler yapılsa da gerekli bilgi

birikimine sahip insanlar tarafından kullanılıp yürütülmez ise CRM stratejisinin genel başarısı olumsuz yönde etkilenir.

CRM projesinin ne durumda olduğu ve günlük iş yaşamını nasıl etkilediğini çalışanların izlemesini sağlayacak sağlıklı bir iletişim oluşturulup çalışanların CRM sistemine katılımı sağlanmalı ve sistemin yürütümü ile kendi değişimlerini yönetmelerine olanak sağlanmalıdır.

CRM kompozisyonunun bir diğer önemli unsuru olan süreci inceleyelim.

**Süreç;** Birbirini izleyen veya izlemesi gereken, işin akışı anlamına gelen adımların ortaya konmasıdır. CRM iş süreçlerinin otomasyonu uygun olmadığı takdirde süreçleri yanlış yönde hızlandıracağı için kompozisyonun en hassas ve tehlikeli kısmıdır. Bu nedenle projenin başarısız olmasına neden olabilecek hataların önlenmesi için kritik süreçler seçilmiş olmalıdır.

CRM süreçleri, müşteri temas noktalarında, müşteriye temas eden süreçler olarak belirlenmeli, kaliteli ve hatasız destek sağlamayı kolaylaştıracak şekilde düzenlenmelidir. CRM süreçlerinin başarılı olabilmesi için, öncelikli olarak müşteri ile yüz yüze olunan mevcut süreçlerin nasıl işlediğini incelemeli, daha sonra sağlıklı işlemeyen veya optimal olmayan süreçleri yeniden düzenlemeli veya üzerinde uzlaşılan süreçlerle değiştirmelidir. Müşteri ile yüz yüze olunan süreçlerin her birinin açıkça belirlenmiş sahipleri, hedefleri ve performans ölçüleri olmalıdır. Her bir sürecin, çok sayıda departman arasında akması gereken müşteri bilgisi sağlayan ara yüzlerin yapılandırılmış ve söz konusu süreçler arasındaki bütünlüğün sağlanmış olması gerekir (Goldenberg, 2000).

Süreçler farklı yapılara sahip olabilirler. Müşteri temas noktalarındaki herhangi bir bilgi, aktarımdaki kopukluk nedeniyle bir süreçten diğerine geçerken kayba uğruyor yada ulaşması gereken başka bir birime erişim imkanı vermiyorsa, söz konusu süreçte sorun var demektir. Bu tür yanlış yapılandırılmış veya yapılandırılmamış süreçler, refleks sisteminin önemli olduğu noktalarda, müşteriye geri dönüşü yanlış veya hiç sağlayamayacaktır. Bu aslında CRM'in tek bir süreçten daha çok bir süreç yönetimi olduğunun göstergesidir.

**Teknoloji;** İletişim araçlarındaki hızlı değişimden dolayı, inanılmaz ölçüde her noktadan uyarılan ve bir anlamda tüketime zorlanan müşteri, yine teknolojinin ve iletişim kanallarının artması nedeniyle tercih ve beğenisi de hızla değiştiriyor. Müşteri, kendine sunulan bu kadar çok alternatifin olduğu bir ortamda kendine, ne kadar değerli ve özel olduğunu hissettiren, güven duyduğu şirketlere yöneliyor. Teknolojinin hızla gelişmesi, teknolojiye bağlı yeni dağıtım kanallarının ortaya çıkması 'ne üretilirse satılır' felsefesinin geçerliliğinin ortadan kalkmasına ve farklılaşan müşterileri daha iyi tanımak, müşterilerin ihtiyaçlarını belirleyip karşılamak ve giderek azalan müşteri bağımlılığını en yüksek seviyede tutmak için işletmeler CRM uygulamalarına sıkı sıkıya bağlanıyorlar (Goldenberg, 2000).

Teknoloji, projenin olumlu sonuçlar vermesi halinde beklenmedik kolaylıklar sağlayabileceği için kompozisyonun en şaşırtıcı, uygulamanın görünen kısmı olduğu için en bilinen ve daima genişleyen önerilerle alternatifler sunduğu için en ezici kısmıdır. Ayrıca imkanların giderek artması nedeniyle CRM uygulamasına en fazla katkı sağlayabilecek olan unsurdur.

Teknoloji, CRM uygulamalarında bu kadar önemli bir unsur olmasının ötesinde CRM'in bu isimle yeniden gündeme gelmesinin de ana sebeplerinden biridir. Başarılı CRM uygulamaları için teknolojinin olmazsa olmaz bir unsur olduğu söylenemeyeceği gibi CRM'in tek başına teknoloji olduğunu söylemek de yanlıştır.

İnternet, telekomünikasyon gibi modern kavramalar, geçmişte daha az sayıda müşteri ile kurulabilen bire-bir ilişkilerin çok daha ileri düzeyde ve daha fazla sayıda müşteriyle kurulabilmesine yani her bir müşteriyi farklı farklı tanıyıp müşterinin ihtiyaçlarına göre ürünleri tasarlayıp, doğru ürünün doğru müşteriye sunulmasına ve böylece müşterilerin tatmin edilerek bağlılıklarının artırılması yönünde rekabet avantajı sağlanması konusunda işletmelere farklı ve yaratıcı alternatif yöntemler sunar.

İşletmeler müşterileri ile uzun vadeli rekabet avantajı sağlayabilecek sağlıklı ve öğrenen bir ilişki kurabilmek için veri tabanı, interaktif medya ve ısmarlama seri üretim olmak üzere üç tür teknoloji kullanır. Veri tabanı, müşterinin işletme ile yaptığı işlemlerin ve kurulan ilişkinin sisteme ait hafızaya alınmasını sağlarken interaktif medya, yani çağrı merkezleri ve web siteleri gibi araçlarla müşterilerin nasıl bir muamele görmek



istediklerinin belirlenmesini sağlar. Ismarlama seri üretim teknolojisi, müşteri ile ilgili edinilen bilgi doğrultusunda her müşteriye farklı muamele yapılabilmesine, ürün ve hizmetlerin müşterilerin bireysel farklılıklarına uyarlanabilmesini sağlayan ve kombinasyondan faydalanan dijital teknolojidir (Goldenberg, 2000).

CRM yazılımının işletmenin hedeflerine, ihtiyaçlarına, yapısına uygun olması ve işletme fonksiyonları ve işletme kültürüyle kolay entegre edilebilir bir yapıya sahip olması çok önemlidir. Başarılı bir CRM uygulaması için işletme içindeki birimlerin ihtiyaçları doğrultusunda bilgi sağlayacak ve işlem yapacak teknolojik araçlar (yazılımlar vb.) kullanılmalıdır. Çünkü CRM yazılımları sadece birer araçtır ve işletme içinde özellikle teknik kökenli olmayan çalışanların dahi kullanabileceği kolaylıkta olmalıdır. Ayrıca teknolojik araçlar güçlü bir stratejiyle desteklenmediği, yönetim ve çalışanlar tarafından sahiplenilmediği, stratejik değişimler yapılmadığı takdirde CRM uygulamaları için büyük riskler içerir.

CRM uygulamalarının başarılı olabilmesi için işletmeler açısından, insan, süreç ve teknoloji unsurlarını ayrı ayrı etkileyecek kavramları anlamamanın zaman alacağını ve ayrıca CRM inisiyatifinin tüm evreleri sürecinde insan, süreç ve teknoloji kompozisyonunun optimum şekilde organize edilmesi gerekir (a.g.e.).

Yine dünyadaki CRM uygulamalarının çoğunda bu kompozisyon içinde en önemli rolün insana ait olduğu konusunda görüş birliğine varıldığı ve süreçlerin yeterince önemsenmediği görülmektedir.

## **2.2. CRM Anlayışında Müşteri Sınıflandırılması**

Uygulama açısından bakıldığında CRM'de müşteriler iki temel kritere göre sınıflandırılır.

1. Bilgi düzeyine göre
2. İlişki seviyesine göre

### 2.2.1. Bilgi Düzeyine Göre Müşteri Sınıflandırılması

Hakkında sahip olunan bilginin düzeyine göre müşteriler CRM’de üç düzeyde ele alınabilir.

**Potansiyel Müşteri:** Firmanın hakkında en az bilgi sahibi olduğu, ama gelecekte müşterisi olması muhtemel firma ya da kişilerden oluşur. İlişki ve bilgi düzeyi en düşük müşteri sınıfıdır. Otomobil sahibi tüm bireylerin A markalı bir otomobil lastiği üreticisinin müşterisi olması gibi. Henüz söz konusu markalı otomobil lastiğini kullanmamış olabilir, fakat ileride kullanması olasıdır. Potansiyel müşteri sayısının artması, pazar payının artmasına imkan sağlayacaktır. Potansiyel müşteri, ilişki düzeyine göre incelendiğinde, müşteri seçimi ve müşteri edinme aşamalarında yer alan müşterilerdir.

**Risk Altındaki Müşteri:** Firmanın hakkında sınırlı bilgi sahibi olduğu, fakat rakiplerin de aynı bilgi düzeyinde hatta daha fazlasına sahip olduğu müşteri sınıfıdır. Bu grupta yer alan müşteriler firma ürünlerini daha önce kullanmış veya kullanmaya devam ediyorken, sınırlı bilgisini de paylaşmış olabilir. Fakat aynı süreçte rakip firmaların da ürünlerini kullanmaya devam ediyor ve sınırlı bilgilerini onunla da paylaşıyorsa; yani ilişkisini her iki firmayla aynı anda devam ettiriyorsa bu tür müşterilere her an rakibe kaptırılması ihtimali mevcut olduğu için risk altındaki müşteriler denilir. Otomobilinde birbirine rakip A ve B markalı otomobil lastiğini daha önce kullanmış veya aynı anda kullanmaya devam eden müşterilerdir. Bu durumun oluşmasında ürün ve hizmetlerin çeşitliliği ile birbirine benzemesi, fiyat rekabeti, kolay ulaşılabilirlik ve tatminsizlik gibi faktörler etkilidir. Bu müşterilerin sayısının artması pazar payını da cüzdan payını da artırır.

**Sadık Müşteriler:** İşletmenin hakkında en detaylı ve fazla bilgi sahibi olduğu ve sürekli bir ilişki kurduğu müşterilerdir. Sadık müşterilerin sayısının artması cüzdan payının artmasına da neden olur. CRM ile amaçlanan bu müşterilerin sayısını artırmaktadır. Müşteri sadakatinin sağlanmasının bir sonraki adımı ortaklığın sağlanmasıdır.

## 2.2.2. İlişki Boyutuna Göre Müşteri Sınıflandırılması

Müşteri sadakatinin sağlanması müşteri ile geliştirilecek ilişkinin boyutuna bağlıdır. İlişki bir süreç olarak görüldüğünde, müşterinin sınıflandırılması ilişkinin gelişme düzeyine bağlı olarak daha farklı yapılabilir.

**İlk Aşama: Müşteri Teması;** CRM'de müşteri ile ilişki kurma faaliyetleri başka bir deyişle müşteri teması iki şekilde olur; Proaktif İlişki ve Reaktif İlişki (Isaac ve diğ., 2001).

Proaktif ilişki; işletmenin müşteri tatmini araştırmalarında görülmeyen önerileri edinmek amacıyla reaktif olarak temas kurmayacak müşteriler ile bağlantı, temas kurulmasıdır. Böylece müşterilerin de görüş ve beklentileri karar verme sürecinde kullanılabilir. Bu ilişkide temas kurulmaya çalışılan müşteri sadece son kullanıcı değildir ve tedarikçileri, dağıtıcıları, perakendecileri de kapsamaktadır. Çünkü işletmenin her tip müşterisi, değer zincirinin önemli halkasıdır.

Proaktif ilişkiye göre, yönetsel temas, müşteri ziyaretleri, müşteri panelleri, işletme içi takımlardaki müşteri temsilcileri gibi çeşitli şekillerle müşteriler ile temas kurulabilir.

Reaktif ilişki; müşterinin bir diyalog başlatarak işletmeden bilgi almasıdır. Reaktif yaklaşım, müşterinin bir şekilde işletme ile temas kurmasını gerektiren ve çoğu zaman müşterinin yapmak istemediği bir temastır. Reaktif yaklaşım içinde yer alan müşteriler duygusal davranırlar ve şikayet şeklinde geri beslemede bulunurlar (Isaac ve diğ.; 2001). Ancak işletmenin organizasyonel değişimlerin sadece bu şikayetlere dayandırması yanlış bir karar olabilir. Çünkü reaktif yaklaşım içindeki müşterilerin diğer tüm müşterileri kesin olarak temsil ettiği söylenemez. Müşteri hizmetleri departmanının kurulması reaktif yaklaşıma dayalı müşteri temasının sağlanabilmesinin ilk adımıdır (Odabaşı, 2001). Müşteri teması etabı, bilgi düzeyine göre müşteri sınıflamasında, daha çok potansiyel müşteriler ile geliştirilen ilişkilerde kullanılır.

**İkinci Aşama: Müşteri Seçimi;** İşletmenin hangi müşterilerinin en karlı olduğunu belirlemesine yardımcı olan süreçleri içerir. Bu aşama içinde ürün tanımları, pazarlama çalışmaları ve piyasa araştırmaları yer alır.

CRM'i geneksel pazarlama anlayışından ayıran bir diğer özellik de mikro segmentasyon yani temel müşteri kitlesinin daha küçük segmentlere ayrılması ve her müşteri için farklı bir pazarlama stratejisinin uygulanmasıdır (Kırım, 2001). Pazar bölünmesinde, pazar, gelir gruplarına göre bölünüp söz konusu gelir seviyesine göre ürün satmak hedeflenirken, CRM'de bu segmentasyon ilişki boyutuna göredir.

Segmentasyon, pazarın benzer karakteristikler ve bilgiler paylaşan farklı müşteri gruplarına bölünmesidir. Segmentasyon, müşterilerin işletme için farklı değerlere sahip olması ve farklı ihtiyaçlar olmasından kaynaklanan bir zorunluluktur ve işletmelerin sadakat odaklı girişim oluşturmaları için kullandıkları en güçlü araçtır. Geleneksel segmentasyon çalışmaları hedef grupların ayrıntılı analizleridir ([www.destinationcrm.com](http://www.destinationcrm.com)) ve demografik segmentasyon en çok bilinen geleneksel segmentasyon türüdür (Marcus, 1998). Buna karşın ilişki pazarlama ile birlikte benzer ihtiyaç ve satın alma davranışları olan müşterileri ifade eden segmentasyon kavramına dönüşüm olduğu görülmektedir ([www.destinationcrm.com](http://www.destinationcrm.com)). Segmentasyon, müşteriye doğru mesaj verilebilmesi için operasyonel olmalıdır ve çok farklı amaçlara hizmet etmelidir.

CRM Institute Turkey ([www.crminturkey.org](http://www.crminturkey.org))'e göre segmentasyon farklı adımlarla yapılmalıdır. Bu adımlar özellikle pazarlama ve satış kampanyaları için önemlidir.

1. Pazarın işletmeye göre anlamlı ve ölçülebilir segmentlere bölünmesi
2. Segmentler oluşturulduktan sonra her segmentin işletmeye ait kar potansiyelinin belirlenmesi
3. Hedef segmentin seçilmesi
4. Seçilen segmente başka bir deyişle doğru kaynaklara yatırım yapılması
5. Segment performansının ölçülmesi

İlişki pazarlamada, segmentelerin hareketlilikleri önemlidir, izlenmelidir ve bunu sağlamak için periyodik ölçümler yapılmalıdır. Çünkü seçilen segmentin doğruluğu seçilen hedef bölgenin performansı, özellikleri ve ihtiyaçları değişmiş olabilir. Segmentasyon, CRM ile amaçlanan noktaya gelinmesi yani farklı müşterilere sadakat

oluşturacak şekilde davranılması için çok önemli bir adımdır. Segmentasyon yapılmasının çok çeşitli nedenleri olabilir (Pringle ve diğ.; 2001)

- Müşteri ihtiyaçlarına yönelik özel pazarlama programları oluşturmak,
- Yeni ürün geliştirme çabalarına öncelik vermek. Segmentasyon ile hedef kitle belirlendikten sonra hedef kitleye hitap eden türde ürün geliştirme çabasıyla yeni ürünleri, müşterilerin ihtiyaçlarına göre şekillendirmek,
- Belirli ürün özelliklerini seçmek ve bu özellikleri ön plana çıkaracak olan kişilerle çalışmak,
- Hedef kitlenin yer aldığı gruba uygun ürün fiyatını belirlemek,
- Uygun hizmet seçenekleri oluşturmak,
- Demografik özellik ve rotasyon bilgilerine göre ideal dağıtım stratejisi oluşturmak.

**Üçüncü Aşama: Müşteri Edinme;** İşletmenin belirli bir müşteriye en etkili yollardan nasıl satış gerçekleştirebileceğini belirlemesine yardımcı olacak olan ve seçilen müşterinin kazanılması için yapılan tüm çalışmaları özellikle satış gayretlerini kapsayan bir süreçtir.

İşletmeler için yeni müşteri; başka bir deyişle taze kan sürekli bir ihtiyaçtır. Belirli maliyetlerin yükselme eğiliminde olduğu hizmet sektörlerindeki müşterilerin karlılıklarında kısmen düşüşler görülmektedir. İşletmenin ayakta kalması için kaybedilen müşteriler yerine yenileri bulunmalıdır. İşletmeler, geçmişte pazarın sürekli büyümesi nedeniyle yeni beklentiler içine girdiler ve sağlam tedarikler sağladığı için genel olarak müşteri edinme etabına odaklanma eğilimindeydiler. Bu durum, nüfus ve sektör büyümelerinin yüksek olduğu, mevcut işletmelerin rekabet olasılığının düşük olduğu ya da yeni rakiplerin pazara girip başka alanlara yöneldiği zamanlarda devam etti. Ancak nüfus artışının düşük seviyede ya da negatif yönde olacağı tahminleri, serbest bir şekilde harcama yapan potansiyel müşteri sayısının kısmen de olsa etkileneceğini göstermektedir. Rekabetin azalması ihtimali olmadığı gibi, ulusal

sınırların açılmasıyla birlikte rekabet daha da zorlaşmaktadır. Bu nedenle zaman içinde müşteri edinme daha zor hale gelecektir (Egan, 2001). Ayrıca yeni müşteri edinme maliyetinin, mevcut müşterileri elde tutma maliyetinden 5 kat daha fazla olduğu müşteri şikayet ve yorumlarının analiz edilmesi gibi çeşitli yollardan öğrenilmeye başlandı. Bunun yanında, müşteri ihtiyaçlarına ilişkin bilgilerin sürekli yenilenmesinde, mevcut ve hatta potansiyel müşterilerin desteği çok ciddi ve önemlidir (Wellemin, 1999).

Müşteri edinme süreci açısından, satış ve lojistik başka bir deyişle müşteriye erişim kanallarının yapısı önem kazanır ve satış otomasyonu, potansiyel müşteri takibi, satış örgütünün yönetimi gibi unsurlar dikkate alınmalıdır. Ayrıca ürün ve hizmetlerin, müşterilerin özel ihtiyaçlarına göre şekillendirilmesi, müşteri edinme sürecine katkıda bulunabilir ve müşterinin stratejik değerine özgü değişik uygulamalara gidilebilir. Örneğin, mevcut müşteri veri tabanında farklı özellikler taşıyan müşteriler gruplandırılarak özel ürün ve hizmetler yeniden şekillendirilebilir.

**Dördüncü Aşama: Müşteri Koruma (Müşteriyi Elde Tutma);** İşletmenin edindiği müşteriyi ne kadar süre ile elinde tutabileceğini belirlemesine yardımcı olacak süreçleri içerir. Müşteri edinme etabında belirtilen nedenlerle müşteri koruma etabı öncelikli hale gelmiştir. Çünkü müşteri korumanın doymuş pazarlarda önemli avantajlar sunduğu düşünülmektedir. Örneğin, yapılan çalışmalar müşteri edinme maliyetinin, müşteri koruma maliyetinden 5 ile 10 kat arasında daha fazla olduğunu göstermektedir (Gummesson, 1999). Bu bulgular müşteri edinme odaklı pazarlama faaliyetleri yerine mevcut müşterileri tatmin ederek korumaya ağırlık vermelerinin işletmeler için daha doğru olacağına işaret etmektedir (Barnes, 1994). Müşteri koruma uzun dönemli ilişkilere ek olarak ilave karlılık potansiyeli sağlar.

Müşteri koruma, mevcut müşterileri elde tutmanın yeni müşteri edinmekten daha az maliyetli olduğu ve müşteri sadakati sağlayarak çok büyük karlılık oluşturduğu için işletmeye yarar sağlayan ve tercih edilen bir etap haline gelmiştir. Ayrıca müşteri elde tutma oranında ve müşteri sadakatindeki artış sayesinde müşteriler daha uzun süre işletmeyle iş yapma durumuna gelecek ve daha fazla ve daha sık satın alma eğilimi göstereceklerdir (Taşkın, 2001: 28).



Müşteriyi korumak, müşteriyi sadık hale getirmekle mümkündür. Müşteri sadakati, genelde tekrar satın alma sıklığı ya da benzer malı satın alma hacmi şeklinde tanımlanabileceği gibi farklı bir şekilde de tanımlanabilir. Sadakat, gelecekte daha önceden bilinen veya tavsiye edilen ürün veya hizmeti yeniden satın alma veya yeniden satın alma eğilimine yoğun biçimde yönelmesi ve katılmasıdır. Bu nedenle çevresel şartlar ve pazarlama çabalarına yönelme davranışını potansiyel olarak etkilese bile, markaya veya birden fazla markaya bağlı olmak satın almayı doğuracaktır (Altıntaş, 2000).

Müşteri koruma etabında önemli bir unsur da müşteri memnuniyetini süreklileştirmektir. Müşterinin üründen beklediği performans ile tüketim tecrübesi sonucunda ürünün gerçek performansı ile müşterinin algıladığı performansın karşılaştırılması ve eğer ürün performansı beklentileri karşılar ya da aşarsa tatmin söz konusu olur. Aslında müşteri tatmini sadece müşterinin ürünün performansından beklentileri ile sınırlı değildir. Müşterinin tatmin ve memnun edilmesinde ürünün performansının ve kalitesinin yanı sıra müşteriyle olan ilişki, müşteriye karşı tutum ve davranışlar da dikkate alınmalıdır. Bu unsurlardan hiç biri tek başına yeterli olamayacağından işletmeler ve çalışanları, müşterilerinin kimler olduğunu, duygu, düşünce ve beklentilerinin neler olduğunu saptamak, mevcut ve hedef müşterilerine yönelik sürekli araştırmalar yapmak ve bu ölçütlere göre ürün ve hizmet politikalarına yeniden yön vermek zorunluluğu vardır. İşletmeler varlıklarını sürdürmek için müşteri kazanmak, müşteriyi tatmin ve memnun etmek, başka bir deyişle, müşteriyi elde tutmayı sağlayacak her türlü çabayı harcamalıdır (Öçer ve diğ.; 2001). Müşteri tatmininde ve bu tatminin sürekliliğinde temel ürün ve hizmet, destek ve ilave hizmetleri ile sistemler teknik performans, müşteri ile etkileşim, hizmetin etkileyici boyutları gibi duygusal unsurlar (Barnes, 2001), çalışanların etkin müşteri hizmetleri doğrultusunda eğitilmesi, müşteriyi tanımaya bağlı olarak uygun koşullarda hizmet sunulması ve müşteri değerinin belirlenmesi ve buna uygun davranılması (Gerson, 1997) gibi faktörler etkin rol oynar.

Rekabetin yoğun olduğu pazarlarda müşteri korumanın genel olarak müşteri memnuniyetinin bir sonucu olduğu düşünülmektedir. Ayrıca tatmin edilen bir müşteriyi sürekli kılmak sadece müşterinin işletmeden ayrılma olasılığını azaltmakla kalmaz, o

müşterileri aracılığıyla işletmenin yeni müşteriler edinmesi şansını da önemli ölçüde artırır (Odabaşı, 2001).

Belirtmek gerekir ki, müşteri koruma ve sadakat, kavramları birbirinin tam olarak aynı değildir. Fakat birbirleriyle yakın ilişkilidirler. Bir işletme müşterilerinin %5'ini elde tutabildiğinde karlılığı %25'ten %125'e yükselir. Bu saptama müşteri sadakatının etkisini de göstermektedir (Bowen ve diğ.; 2001).

Bu noktadan yani müşteri sadakatının kazanılmasından sonra işletme gerekli olan ve müşteri sadakatının oluşmasında etken gördüğü unsurları tespit edip bunu tatmin ile pekiştirmelidir.

Oteller üzerine yapılan bir araştırma da, müşteri tatmini ve sadakati arasında asimetric bir ilişki olduğu görülmüştür (Bowen ve diğ.; 2001). Sadakati arttırmak için her bir müşterinin tatmin düzeyi artırılmalı ve uzun süre korunmalıdır. Tatmini arttırmak için müşterilere ilave değerler sunulmalıdır. Müşteriler bu ilave değer için ödediklerinden daha fazla olduğunu hissetmelidir (Barnes, 2001).

Müşteri sadakatine ulaşılması için değer, tatmin ve koruma basamakları izlenir. Sadık müşterinin oluşturulması ve bu sadakatin sürdürülmesi işletmeye çok yönlü yararlar sağlar (Odabaşı, 2001):

1. Müşteriler, işletmeyi daha iyi tanıyıp rakiplerle karşılaştığında hizmetlerin kalitesinden tatmin olduğu sürece daha fazla iş yapma eğilimi taşırlar.
2. Müşterileri için bir kez yatırım yapıldığında kurulan ilişkinin sürdürülmesi yapılan harcamaların karşılığının sağlıklı bir biçimde alınmasına olanak sağlar.
3. Müşteri tutma suretiyle sadık müşterinin oluşturulması hiçbir tanıtım aracının yapamayacağı kadar etkili tanıtım sağlar.
4. Bu durum yeni müşterilerin edinilmesine yardımcı olur.
5. Müşteri tatmininin etkisiyle tatmin olan çalışanlar işletmede kalır.

6. Sadık müşteriler, işletmenin diğer ürünlerini satın alarak ve daha sık alım yaparak satışları artırır.
7. Sadık müşteriler, işletmelerin müşterilerini daha yakından tanıyabilmesine imkan tanır.

Müşteri koruma etabı, rekabet koşullarının giderek ağırlaştığı bir ortamda kapsadığı anlayışların da etkisiyle özellikle CRM açısından çok önemli bir hale gelmiştir.

**Beşinci Aşama: Müşteri Derinleştirme;** Sadık hale getirilen müşterinin, sadakat ve karlılığının uzun süre korunması, karlılığın süreklileştirilmesi ve müşteri harcamalarındaki payın yani cüzdan payının artırılması için gerekli olan faaliyetleri içerir. Cüzdan payı, müşteri sadakati sonuçlarının farklı bir boyutudur. Müşterinin harcamaları içinde işletmenin kendi ürün ve hizmetlerinin payını veya satın alma oranının artırılmasıdır (Barnes, 2001). Bu etap içinde yer alan önemli faaliyetlerden biri de çapraz satış kampanyalarıdır. Çapraz satış (cross sell), basit tanımıyla mevcut müşterilere, birbiriyle ilişkili olmayan ilave ürün veya hizmetlerin satılmasını ifade eden rekabet üstünlüğü sağlayabilecek önemli bir pazarlama aracıdır (Özel, 1996).

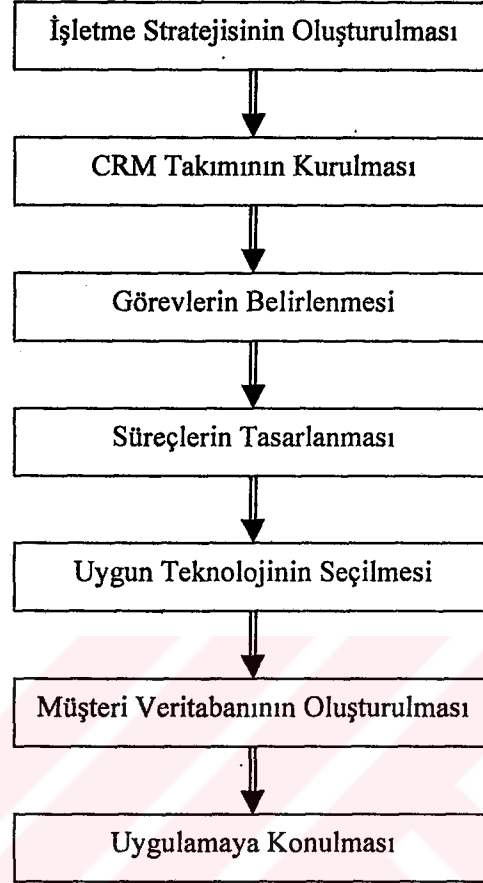
Çapraz satış, bir işletmenin büyümesini sağlayan temel ürününe ilave olarak sinerji oluşturmak amacıyla o ürünü tamamlayan veya tamamlamayan birkaç ürünün pazarlamasıdır.

İşletmeler, bilgisayar destekli veri tabanlarında müşteri bilgilerini derinleştirip, müşterileri daha fazla segmentlere bölme fırsatı bulunca, çapraz satış, etkin bir pazarlama stratejisi ve önemli bir rekabet aracı haline gelebilir. Çapraz satış genelde çok çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren holdingler tarafından kullanılmaktadır. Çapraz satışa örnek olarak, akaryakıt istasyonuna, benzin alamaya gelen bir müşterinin, benzinin yanında çocuk bezi almasıdır. Çapraz satışta veri tabanlarının etkin kullanımı büyük önem taşımaktadır.

### 2.3. CRM Uygulama Süreci

CRM, işletmenin büyüklüğü ve içerisinde yer aldığı sektöre göre farklılık göstermekle birlikte genelde birbirini izleyen yedi süreçte uygulamaya alınabilir (Winer, 2001).

Şekil 2: CRM uygulama süreci



Kaynak: <http://groups.haas.berkeley.edu/fcsuit/PDF-papers/CRM%20paper.pdf>

CRM uzun vadeli değeri optimize edecek müşterilerin seçimi ve yönetimini sağlayan bir iş stratejisidir. Bu noktada CRM, pazarlama, satış ve hizmet süreçlerinin etkinliğini destekleyen müşteri-merkezli bir iş felsefesi ve kültürü gerektirir. Müşterilerle kurulan ilişkinin sürekliliği, kurum genelinde bir uygulamayı zorunlu kılması nedeniyle, sadece pazarlama veya satışla ilgili bir süreç değildir. Teknolojik gelişmeler, müşteri ilişkilerinin amaçlanan doğrultuda belirlenen müşteri segmentinde yer alan çok sayıda müşteri ile gerçekleştirilmesine imkan sağlar. Buna karşın daha önceki tanımlarda belirtildiği gibi CRM sadece teknoloji değildir. Müşteri ile sürekli öğrenen bir ilişki, müşteri-merkezli (ilişki bazlı) pazarlama ve işletme yapısı ile ilgilidir. CRM, müşteri ilişkisini etkileyebilecek tüm kurum aşamalarının yeniden revize edilmesi ile ilgilidir. Bu nedenle, işletmelerin özellikle bu yeni düşünce sistemine kavuşmaları ve aynı zamanda CRM'i hemen nasıl uygulamaya geçirebileceklerinin yollarını düşünmelidirler

(Kırım, 2001). Belirlenen CRM stratejisinin uygulanması genel olarak dört aşamalı bir süreci içerir;

### **2.3.1. İşletme Stratejisinin Oluşturulması**

CRM'i uygulamaya geçirmek için yapılması gereken ilk iş, işletme stratejisi oluşturulmalıdır. Bu ilk aşamada işletmenin varlık sebebi olan müşterilerle kurulan ilişki noktasından başlanılmalı ve bu ilişkiyi maksimize edecek işletme stratejisi oluşturulmasıdır. Stratejinin oluşturulması uygulamanın neredeyse en önemli aşamasıdır. Çünkü işletmenin diğer tüm unsur ve faaliyetleri, bu strateji doğrultusunda şekillenecektir.

Dolayısıyla bu ilk aşama CRM'in nasıl başlatılacağı ile ilgilidir ve aynı zamanda kendisidir. CRM, işletmenin tepe yönetiminden başlar. Çünkü orta kademe yöneticileri müşteri merkezli iş stratejisini işletmenin genelinde uygulanabilecek şekilde başlatamaz. Ancak stratejinin oluşturulmasında müşteri ile temasta olan kademe yöneticilerinin ve çalışanlarının katılımı etkinliğin artmasına önemli katkılar sağlar.

CRM, müşterilerle kuşatıcı bir ilişki gerektirdiğinden, stratejinin sadece tepe yönetimi, işletme içi ve dışı danışmanları tarafından oluşturulması CRM projesinin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olur. CRM, işletmenin genelini kapsayan ve bütün işletme faaliyetleri ile ilgili olan bir takım oyunudur. Bu nedenle, stratejiyi oluştururken müşterilerle olanların katılımını sağlayacak bir CRM takımının varlığını gerektirir.

### **2.3.2. CRM Takımının Kurulması**

Kurulan CRM takımının işletmenin farklı departmanlarında görev alan, takım çalışması eğitimi almış kişilerden oluşması ve bir liderin olması gerekir. CRM takımının içinde üst düzey satış yöneticisi, müşteri hizmetleri yöneticisi ve elemanı, saha satış elemanı, üst düzey pazarlama yöneticisi, IT'den bir görevli, insan kaynakları yöneticisi, satın alma ve üretim müdürleri görev alabilir. CRM takımının başarılı olmasında takım üyelerinin yanı sıra, CRM projesini ve takımını desteklediğini mümkün olan her yer ve zamanda gösteren, buna gerçekten inanan en üst düzey bir yöneticinin varlığı etkin bir rol oynar (Kırım, 2001).

CRM takımının diğer aşamalarla ilişkili olarak yerine getirmesi gereken çeşitli görevleri vardır. Bu görevler arasında müşteri merkezli stratejileri araştırmak, faaliyet planlaması yapmak, süreçleri yeniden tasarlamak, değişim yönetimine katkıda bulunmak, stratejiye uygun teknolojiyi seçmek ve geliştirmek sayılabilir (Kırım, 2001).

CRM takımı, strateji oluşturma sürecini katılımı sağlayarak daha fazla deneyim ve daha fazla düşünceyle yararlanabilir. Farklılık analizlerinde amaç, mevcut iş dizaynı ile müşteri etkileşimini maksimize edebilecek iş dizaynı arasındaki farkı ortaya çıkararak işletmenin ne olup olmaması gerektiğinin araştırılmasıdır. Farklılık analizinde süreçler, işletmenin bilgi stratejisi, müşteri ilişkileri, kurum kültürü, ürün ve hizmetler, dış odaklılık ile teknoloji konularını ele almalıdır (Peppers ve Roger, 1997).

Bu konular ele alınıp farklılık analizleri değerlendirilerek müşteri merkezli iş stratejisinin oluşturulmasından sonra diğer aşamalara geçilmeli ve CRM faaliyetleri tasarlanmalıdır.

Oluşturulan müşteri merkezli strateji doğrultusunda CRM faaliyetlerinin tasarımı müşteriyi tanımlama, müşteriyi farklılaştırma, müşteriyle etkileşime girme, müşteri için özel ürün ve hizmet üretilmesinin adımlarını içerir (Kırım, 2001):

- a. Müşteriyi tanımlama; CRM'in amacının gerçekleştirilmesi veya başka bir deyişle farklı müşterilere farklı davranılabilmesi için öncelikle müşterinin kim olduğu belirlenmelidir. Mümkün olan en fazla bilgi müşteriden edinilmelidir. Bu bilgiler sadece nüfus kağıdındaki bilgiler değildir. Bu kimlik bilgilerine ek olarak bir müşteriyi diğerlerinden ayıran özelliklerin, müşteri ile zaman içindeki ilişkinin, müşteri beklenti ve zevklerindeki değişimlerin izlenmesini sağlayacak bilgiler edinilmelidir.
- b. Müşteriyi farklılaştırma: CRM'in temel noktası müşterilerin tümünü aynı görmeyip işletmeye sağladıkları faydaya göre farklı davranılmasıdır. CRM içindeki en önemli adımlardan biridir ve farklı müşterilerin işletmeden ne beklediğii ile müşteri değerini anlamaktır. Günümüzde her müşterinin karlı olmadığı noktasından hareketle müşteriler işletmeye sağladıkları katkıya göre sıralanıp işletmeden olan beklentilerine göre farklılaştırılmalıdır.



- c. Müşteriyle etkileşime girme: CRM amaçlı müşteri etkileşimi rekabet üstünlüğü açısından çok önemlidir ve satış ziyareti, pazarlama faaliyeti, çağrı merkezi müşteri hizmetlerinde şikayet gibi müşteri ile ilişki içine girilen yolların tümünün kullanımınıdır. Önemli olan etkileşimin müşteriye öğrenmek amacıyla kullanılması ve fırsatların değerlendirilmesi, müşteri ile çift yönlü diyalog içine girilmesidir. Böylece müşteri kendisi ile ilgilenildiği hissedip sadakatini ve elde tutulmasının karşılık oranlarını artıracak bilgiyi vermesi kolaylaşacaktır.
- d. Ürünleri butik hale getirme: müşteri hakkında edinilen bilgiye dayalı olarak rakiplerin taklit edemeyeceği, karşılık problemini çözebilecek, müşteri sadakatini artıracak, o müşteri için özel ve benzersiz ürün ve hizmet sunulmasıdır. Bu montaj hattı ile üretim yapan işletmeler için çok zor görünüyor olabilir. Ancak bu sorun, üretim sürecinin modüllere ayrılması ve permütasyon kullanımı ile çözümlenebilir. Bu maliyete katlanılmazsa CRM unutulmalıdır.

CRM sürecinin daha sağlam ve gerçekçi bir temelde yürütülmesini ve işletme içinde sürekli bir müşteri merkezilik kültürünün yerleştirilmesi için önemli başlangıç sağlayacaktır.

### **2.3.3. Görevlerin Tasarlanması**

Müşteri merkezli stratejinin belirlenmesi kadar uygulanması da zordur. Çünkü yeni bir stratejinin benimsenmesi işletmedeki mevcut işlevsel rollerin yeniden tasarlanmasını gerektirir ve bu yeni tanımlar çalışanların değişime karşı direnç göstermelerine yol açabilir. Bu durumda bu aşamayla eş zamanlı olarak yürütülmesi gereken değişim yönetimi sürecini zorunlu kılıyor. Ayrıca bu aşamada mevcut işlevsel rollerin yeniden tasarlanmasının yanında yepyeni işlevsel rollerin tanımlanmasını da gerektirebilir.

İşlevsel rollerin yeniden tanımlama görevi CRM takımının sorumluluğundadır. Ancak diğer aşamalarda da olduğu gibi bu aşamada da üst yönetim kadrosunun desteği çok önemlidir.

Bu aşamada rol değişimleri özellikle satış, pazarlama, müşteri hizmetleri ve bilgi sistem alanlarında CRM anlayışına geçişin bir gerekliliği olarak görülmektedir.

İşlevsel rolleri yeniden tanımlamadan önce bir dakika durup işletmenin mevcut rollerinin ve sorumluluklarının nasıl organize olduğu düşünölmelidir. Bu sürede pazarlama, satış, müşteri hizmetleri, üretim, dağıtım ve belki de lojistik gibi departmanların aslında pek de müşteri merkezli olmadıkları ortaya çıkabilir. Bu tür bir organizasyon yapısını sürdürürken müşteri merkezli olmayı denemeye çalışmak yerinde bir karar olamayacaktır. Çünkü organizasyon yapısı, müşteriye nasıl davranacağını belirleyicisi konumundadır.

Bu doğrultuda müşterilere daha iyi cevap verebilmek için ne tür organizasyonel değişikliklerin gerektiği belirlenmelidir. Bu belirlemeyi yapmak için satış ve pazarlama faaliyetlerinden incelemeye başlanması doğru bir adım olacaktır.

- Müşteri hizmetleri, muhasebe ile sıkı bir ilişki içinde olduğu arka ofisten ön ofise geçmelidir.
- Fonksiyonel olarak bazı satış ve hizmetler, internete aktarılırken bazıları da hizmete dönüşecektir.
- Ürün mühendisliği müşteri temas fonksiyonu haline gelebilir ve ürün yönetimi yerini giderek artan bir öneme sahip olan müşteri segmenti yönetimine bırakabilir.
- İmalat bölümü, etkinliklerini satış verilerine dayalı olarak müşteri önceliklerine göre belirler.
- Muhasebe veya finansman bölümü, işlem verilerini satışa yönlendirmek zorunda kalabilir.
- Satış bölümü satış yapmanın yanı sıra müşteri ile ilgili daha fazla bilgi toplamak zorunda kalabilir.
- Satış bölümü, bireysel müşteri ilişkilerini yönetmekten sorumlu olacaktır.
- Pazarlama analistleri rakamlarla daha az uğraşıp daha çok kalitatif müşteri davranışları üzerinde duracaktır.
- Bilgi sistem verileri müşterileri tatmin amacıyla kullanmaya başlayacaktır.

Organizasyon yapısının ilk aşamada oluşturulan müşteri merkezli stratejiye dayalı olarak oluşturulması, sonuçların daha yüksek bir tahmin edilebilirliğe sahip olmasını sağlar. Bu nedenle bir çok işletme organizasyonel değişimlerin üstesinden CRM'in gerektirdiği şekilde gelmeye çalışıyor.

#### **2.3.4. Süreçlerinin Tasarlanması**

İş süreçlerinin yeniden tasarlanması aşaması, ancak müşteri merkezli iş stratejisine dayalı olarak yeniden tanımlanan işlevsel rollere göre gerçekleştirilmeye çalışılırsa doğru bir iş yapılmış olur. Çünkü uygulama süreci içerisinde bir aşamayı atlamak diğer tüm aşamaların başarısız olmalarına neden olacaktır ve işletmenin ilerideki faaliyetlerini yerine getirmesini zorlaştıracaktır.

Daha önceleri satış ve pazarlama elemanları, arka ofisten aldıkları modelleri, pazarda en popüler olanları müşterilere sunmuşlardır. Başka bir deyişle müşteriler kontrol edilmeye çalışılmış ancak genelde başarılı olunamamıştır. Başarılı olmak için müşteriyi kontrol etmek yerine müşteri değişkenliklerini ve bilgilerini kullanarak müşteri isteklerini tahmin edilebilir hale getirmelidirler (Lee, 1999).

Diğer iki aşamaya göre müşteri merkezli stratejiler doğrultusunda yeniden tasarlanan iş süreçlerinden sonraki en önemli ve en son aşama bu tasarımı destekleyecek olan teknoloji ile ilgilidir. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, teknolojinin süreçleri belirlemesi değil, süreçlerin kullanılacak teknolojiyi belirlemesini sağlamaktır.

#### **2.3.5. Teknolojinin Seçilmesi**

Teknoloji unsurunun CRM kompozisyonu içinde çok önemli bir role sahip olduğunu, CRM'in sadece teknoloji anlamına gelmediğini ve teknolojinin belirlenen müşteri merkezli stratejinin uygulamasına imkan sağlayan konumdadır.

Yeniden tanımlanan CRM iş prosesleri, eskisine göre daha fazla yapı ve bilgi yönetimi gerektirmektedir. Bu gerekliliğin yerine getirilmesini ve diğer üç aşamanın etkin bir şekilde yürütülmesinin sağlanması için ilave teknolojik destek gereklidir.

CRM uygulamalarına ve diğer üç aşamaya destek veren bir çok yazılım mevcuttur. Bir işletme, organizasyonunda CRM yazılımını kullanmaya hazır olduğunda kullanacağı

yazılımı seçerken CRM yazılımının kendi iş proseslerini destekleyecek nitelikte olmasına dikkate etmelidir. Bir başka ifade ile, iş prosesleri teknolojiye göre değil, teknoloji iş proseslerine göre tasarlanmalıdır. Bu noktada çok dikkatli olunması gerekir. Çünkü CRM yazılımı geliştiren tüm firmalar kendi sistemlerinin her türlü gerekliliği karşılayarak adapte edileceğini ifade edebilirler. Teknoloji, başka bir deyişle CRM yazılımının hangisinin alınacağını kararı verilmeden önce diğer üç aşama yeniden gözden geçirilerek işletmenin CRM projesinin ihtiyaçları açıkça belirlenmeli ve kontrol işletmenin elinde tutularak CRM yazılımı geliştiren bütün firmalara bu ihtiyaçları ne ölçüde karşılayabileceği ve diğer üç aşamada belirlenen yapıyla nasıl ve ne ölçüde örtüşeceği sorulmalıdır. Bu sorulara tatmin edici cevaplar veren ve kendi sistemlerinin işletme ihtiyaçlarına nasıl uyum sağlayacağını gerçekçi bir şekilde gösteren firmanın CRM yazılımı seçilmelidir. CRM yazılımları günümüzde sektörel ayrımlara dahi uyum sağlayabilecek çeşitliliğe sahip olduğundan teknoloji seçimi önemli bir kararı gerektirir (Lee, 1999).

### **2.3.6. Müşteri Veritabanı Oluşturması**

Kurumun özelliklerine uygun teknoloji seçiminden sonra atılması gereken adım, müşteri veritabanının veya bilgi dosyasının oluşturulmasıdır. Web-tabanlı işler için, bu müşterilerle etkileşimin doğal bir parçası olarak, müşteri işlemlerinin ve iletişim bilgilerinin toplanmasıdır. Daha önce bu şekilde müşteri bilgilerini toplamayan firmalar için ise bu işlem, muhasebe ve müşteri servisleri gibi iç kaynaklardan eski müşteri iletişim bilgilerinin araştırılmasını da içermektedir.

İdeal bir veritabanı şu bilgileri içermelidir (<http://groups.haas.berkeley.edu/fcsuit/PDF-papers/CRM%20paper.pdf>);

- Dinamik bilgiler, bu bilgi bütün alışveriş detaylarını göstermelidir (Ödediği miktar, teslim tarihi vb.)
- Müşteri iletişim bilgileri. Bu sadece satış görüşmeleri ve hizmet taleplerini içermediği gibi, herhangi bir müşteri veya işletme bazlı iletişim bilgileri de olabilir.

- Açıklayıcı bilgi. Bu bilgi segmentasyon veya diğer veri analiz amaçlarında kullanılabilir bir bilgidir.
- Pazara cevap bilgisi. Bilginin bu kısmı müşterinin direkt pazarlama birimlerine verdiği cevap, satış bilgisi veya diğer direkt iletişim bilgisidir.

### **2.3.7. Uygulama Konulması**

Birbirini izleyen yedi adımlık süreç tamamlandıktan sonra CRM uygulamaya başlanabilir. Yaygın olarak önce teknolojiyi alıp sonra süreçleri ve stratejiyi alınan teknolojiye göre uydurma yöntemine başvurulur. Bu yöntem CRM uygulamalarındaki başarısızlığın önemli kaynaklarından biridir.

Öncelikle işletmenin stratejisinin belirlenmesi, sonrada bu stratejiyi gerçekleştirmek için CRM takımının kurulup görev ve süreçlerin yeniden tasarlanması ve kurumun ihtiyaçlarına uygun teknolojinin seçilmesi uygulamadaki başarıyı artıracak yöntemdir.

Son olarak da, sistemin uygulama sürecinde, gerekli ise revizyonların yapıp sürece başarılı bir şekilde işlerlik kazanması sağlanmalıdır. Bunu gerçekleştirebilmek içinde sistemin geri beslemeye açık olarak yapılandırılması gerekir.

### **2.4. Kurumsal Müşteri İlişkileri Yönetimi Yetkinliklerinin Sınıflandırılması**

İkinci bölümde şimdiye kadar, CRM uygulamalarının içeriği, kapsamı ve derinliği genel düzeyde ele alınmıştı. Burada ise, genelden özele doğru bir odak değiştirme ile, bir işletme düzeyinde, CRM'in uygulama kapsam ve derinliği araştırılmaktadır. Bu amaçla, öncelikle, genel kurumsal çerçevede CRM'in bir işletmeye nasıl yansıtacağı kurumsal yetkinliklerin oluşturulması bağlamında ele alınmaktadır.

Kurumsal yetkinlik kompozisyonu temel iki unsurdan oluşur: yetkinlik sisteminin kurulması ve sistemin performansının değerlendirilmesi. Yetkinlik sistemi, birbirini bütünleyen dört ana alt sistem olarak ele alınacaktır: bilgi kullanım yetkinliği, metodoloji ve değişim yetkinliği, stratejik ve karlılık yetkinliği ve son olarak da etkileşim yetkinliği. Bu temel yetkinliklerin değerlendirilmesinde kullanılan performans ölçme yöntemleri de; müşteri edinme maliyeti, müşteri koruma maliyeti, tedarikçi değiştirme maliyeti, yaşam boyu değer, RFM analizi ve yatırımın geri dönüşümü

başlıkları altında irdelenecektir. Hemen belirtmek gerekir ki, söz konusu yetkinlik değerlendirme yöntemleri birbirine alternatif değil birbirini tamamlayan yaklaşımlardır. Dolayısıyla aynı anda uygulanarak daha kapsamlı ve detaylı sonuçlar sağlanmaları beklenilmektedir.

Yaşanılan ekonomik gelişmelerin bir sonucu olarak, işletmelerin çalışma sahaları genişlemekte, sektörler arası müşteri potansiyelleri giderek birleşmekte ve sektörel ayrımlar kaybolmaktadır. Ortaya çıkan yeni durum, müşterileri en değerli kaynak haline getirmektedir. Böylece yeni dönemde, en büyük değişiklik müşterinin kim olduğunun belirlenmesi üzerinde yaşanmaya başlanmıştır. Bu da yeni yüzyıla girerken çağdaş işletmelerin büyük çoğunluğunda, yatırımlarını “müşteri odaklı” politikalar üzerine kurmasına yol açmıştır.

Rekabetin zorlaştığı ortamlarda gözlemlenen işletmelerin, satıştan servise kadar, bütün müşteri temas noktalarını mükemmelleştirmeye ve güçlendirmeye başladıkları izlenmiştir. Teknolojinin sağladığı yeni imkanlar, işletmelerin müşteri kaynaklarına yönelik CRM süreçleri hayata geçirmelerini kolaylaştırmaktadır. Müşteri ilişkilerini kontrol altına alarak, müşteri tabanındaki kurum performansını yükseltmek, kurumsal CRM karakteristiklerine bağlıdır. Kurum, hangi yetkinliklere sahip olduğunu ölçebilirse, kurum performansını da ne kadar yükseltebileceğini görebilir.

Müşteri İlişkileri Yönetiminde kurumun başarısını etkileyen yetkinlikler dört temel grupta toplanmaktadır (Zengin ve Mert, 2002).

#### **2.4.1. Bilgi Kullanım Yetkinliği - Analitik CRM**

Müşteri Odaklı anlayışlarla yönetilmekte olan kurumların karar mekanizmalarında en etkin olması gereken unsur müşteri bilgisidir. Müşteri bilgilerini sağlıklı olarak toplayabilen ve analiz ederek kurum sathında kullanabilen firmalar müşteri mülkiyetini daha kolay elde ederler. Bu bağlamda, kurum müşterisi hakkında işine yarayabilecek her şeyi bilmeli ve kullanmalıdır.

Müşteri bilgilerinin kullanım yetkinlikleri aşağıdaki unsurlardan oluşur.

**Müşteri Veri Profili;** Müşteri veri profili, kurumun müşteri bilgilerini tespit etme yeteneğini belirler. Müşteri bilgilerini, statik, dinamik ve stratejik bilgiler olarak



sınıflandırabiliriz. Müşteriler hakkında saklanması gereken statik veriler yapısı, demografik ve psikografik (tuttuğu takım ve kendisini iyi hissettiği saatler gibi psikolojik veriler) özellikleri içerir. Dinamik bilgiler, müşterilerle yapılmış olan iş ilişkileri ve diğer etkileşimlerden elde edilen bilgilerden oluşur. Stratejik bilgiler ise, kurumun iş hedeflerine yönelik değer anahtarlarına ilişkin bilgilerdir. Dinamik bilgilerin toplanma ve özetlenme yetenekleri ve oluşturulan ya da toplanan stratejik bilgilerin kurumsal hedefleri ne ölçüde beslediği, kurumun “müşteri veri profiline” ilişkin yönetimin de etkisini belirler.

**Veri Toplama Yeteneği;** Müşteri verileri kurum içinde veya haricindeki müşteri temas noktalarında oluşur. Bu bilgilerin sonradan derlenebileceği ve kurumsal faydaya dönüştürülebileceği ortamlarda toplanabilmesi çok önemlidir. Günlük operasyonlar esnasında oluşan müşteri bilgileri dışında dış veri kaynaklarının kullanılması da kurum için önemlidir. Dış kaynaklardan veri kullanırken nerelere başvurulacağı bilinmeli ve veri kalitesini ölçmek için standartları geliştirilmelidir. Toplanan verilerin içinde müşteriler adına ne ölçüde tetikleyici bilgi toplanabiliyorsa, bilgi kullanımını da o kadar etkin olacaktır. Bu aşamada önemli olan CRM planları paralelinde tetikleyici veriler elde edilmesidir.

**Analiz Yetenekleri;** Müşterilerin tercih özellikleri ve davranış modelleri, yeni ürün ve servisler geliştirirken kurumun sahip olması gereken en önemli bilgidir. Bu bilgilerin müşteri segmentleri bazında dinamik olarak segmente edilmesi ve veri analiz araçları ile işlenmesi gerekir. Segmentasyon yapıları, segmentlerin ne ölçüde dinamik tutulabildiği kurumun analiz yetkinliklerini belirler. Veri tabanında bulunan müşteri bilgilerinden, data-mining araçları vasıtasıyla müşteri davranışlarının belirlenmesi gerekir.

**Kurumsallaştırma ve Yaygınlaştırma;** Toplanan dataların bilgiye ve bilginin de kurumsal faydaya dönüşmesi, teknolojik altyapının iyi yönetilmesine ve süreklilik arz etmesine bağlıdır. Kurumun tüm unsurlarıyla ve yetki seviyelerine bağlı olarak, coğrafi sınırlardan bağımsız veri iletişimi sağlanmış olmalıdır. Oluşturulacak “Ortak Müşteri Resmi”, kurum sathına kolayca yayılabilmeli ve sistem kurumun tüm müşteri temas noktalarında kolay ve süratli kullanılabilir özelliklere sahip olmalıdır. Bunları sağlayabilmesi için kurum, müşteri bilgilerinin güncelliğinin, erişilebilirliğinin ve kontrolünün sağlanacağı bilgi sistemine sahip olmalıdır. Bu bilgi sistemine yaygın ve

uzaktan erişim yeteneği geliştirmelidir. Bilgiye ihtiyaç duyan birimler, veritabanına internet vb. araçlarla uzaktan erişebilmelidir. Bu erişim de müşteriyi tek bir resim olarak örneğin, servis, satış ve pazarlama aynı müşteri bilgilerini aynı anda görebilmek gibi yetkinliğe sahip olmalıdır.

#### **2.4.2. Metodoloji ve Değişim Yetkinliği-Operasyonel CRM**

Operasyonel CRM, temelde değişime dayanan noktalarda o kurumun ne kadar yetkin olduğunu gösterir. Kullanılan metotların uygunluğu doğrultusunda ürün/hizmet memnuniyeti sağlanır.

**Değişim Yönetimi;** müşteri odaklı yönetimlerde sürekli değişim esas olmalıdır. Üst yönetimin değişimi desteklemesi ve kurumsal yapının değişime ayak uydurabilecek esneklikte olması değişimin başarısını kolaylaştırır. Bunun yanında şirket kültürünün ve değişim liderlerinin ihtiyaç duyulan değişime açık olması gerekir. Değişim programının kurum içinden kabul görmüş liderlerce yürütülmesi ve her projenin bir transformasyon planı ile takip edilmesi gerekir. Kurum birimleri arasındaki dengelerin gözetilmesi ve birimler arasındaki ortak çıkarların proje hedeflerine paralel hale getirilmesi, değişimin başarısı açısından dikkate alınması gereken en önemli faktördür. Şirketin müşteri odaklı yapıya geçişi sırasında atacağı bütün transformasyon adımları, ilgili iş fonksiyonları bazında, insan, süreç ve teknoloji adımlarını teker teker listelemesi başarı şansını yükseltir. Bunun yanında şirket çalışanları müşteri odaklı oluşumlar konusunda aynı hedefi paylaşmalıdır. Kurumun sürekli değişimi ne kadar başarılı yürütebileceği müşteri odaklı yönetim yetkinliklerinin en önemlilerindedir.

**Proseslerin Müşteri Merkezli Tanımları;** CRM prosesleri kurum içinde tüm müşteri temas noktalarına yayılır. Özellikle Pazarlama, Satış ve Servis birimleri altında yer alan CRM süreçlerin verimliliklerinin yüksek olması ilişki yönetiminin başarısını doğrudan etkiler. Kurumun bu süreçleri gerektiğinde müşteri odaklı anlayışlar çerçevesinde yeniden tanımlayabilecek yetkinliğe sahip olması gerekir. CRM proseslerinin kontrolü, sahiplenilmesi, verimlilik ölçümleri sürekli olarak yapılmalıdır. CRM proseslerinin müşteri segmentleri bazında ayrı tasarlanması ve müşteri özelliklerine göre farklılıklar göstermesi ilişki yönetiminin başarısına önemli katkıda bulunur.

**Otomasyon;** Müşteri temas noktalarında otomasyonun devreye girmesi, metodoloji kullanımını daha etkin kılar. Pazarlama, satış ve müşteri servislerinde otomasyonun süreçleri ne ölçüde kapsadığı kurumun önemli CRM yetkinliklerinin arasındadır. Kurum içinde kullanılmakta olan ERP sistemleri ile müşteri süreçlerini otomatize eden yazılımların entegrasyonu ve bilgi alışveriş yetenekleri de dikkate alınması gereken yetkinlikler arasındadır.

**Müşteri Odaklı Ürün Modeli;** Müşterilerin ürünlerden sağlamakta oldukları nihai faydaların tespiti ve ürün çerçevelerinin bu nihai faydaya yaklaşabilecek dış unsurlara doğru entegrasyonu “müşteri odaklı ürün” yapılarının esasını teşkil eder. Ürünlerin müşteri segmentlerine göre çeşitlendirilmesi de bu esasa dayanır. Kurumun bu modellemeye ne ölçüde yatkın olduğu, üretim noktalarında veya üretim sonrası ürün uyarlamalarında ayrı ayrı izlenmelidir. Hizmet ve servislerin müşteri ihtiyaçları ve segmentlere göre uyarlanabilir özellikte olması ve kurumun yeni ürün ve servis geliştirme yetkinliklerinin yüksek olması gerekir.

#### **2.4.3. Strateji ve Karlılık Yetkinlikleri - Stratejik CRM**

Kurumların müşteri stratejileri “müşteri mülkiyeti” elde edilebilmesinde belirleyici rol oynayan unsurların başında gelir. Kurulacak CRM modellerinin hem kurum, hem de müşteri tarafında değer yaratabilmesi modelin kabul görmesi ve yaşayabilmesi için zorunludur.

**Stratejik Modelleme;** CRM Yetkinlikleri üzerine inşa edilecek inisiyatif programları ve rekabet modelleri, kurumsal hedefleri besleyecek stratejiler üzerine oturtulmuş olmalıdır. Yani kurumsal iş hedefleriyle CRM’den elde edilmesi düşünülen sonuçlar uyumlu olmalıdır. Kurulan senaryolarda “müşteri temas noktalarını” entegre edecek bütünlüğe gidilebilmeli ve kurum sathında herkesi kapsayan bir rol dağıtımı gerçekleştirilmiş olmalıdır. Otomasyona dahil edilecek iş fonksiyonları belirlenmiş ve müşteri evrelerinden hangisine ağırlık verileceği netleştirilmiş olmalıdır. Stratejik Model, Müşteri Piramidi üzerinde segmentlere ayrı ayrı odaklanmalı ve yatırımların geri dönüşü dinamik segmentasyonlara göre hazırlanmış ve revize edilebilir yapıda olmalıdır. CRM yetkinliklerinin proaktif CRM modellerini ne ölçüde besleyebildiği ve kritik yetkinliklerin sürekli belirlenebiliyor olması, kendi başına da önemli CRM

yetkinliklerinden biridir. CRM için yapılan yatırımların ne şekil ve zamanda döneceği planlama aşamasında hesaplanmış olmalıdır.

**Rekabet Programları;** Kurumun müşteri mülkiyet alanı içinde kalan segmentler için tasarlanmış olduğu proaktif CRM modellerine, kısaca, “rekabet programları” denilir. Bu Rekabet Programlarında yer alan ürün ve hizmetlerin müşteri odaklı tanımlarının net olarak yapılması gerekir. Ürünlerden müşterilerin sağlayacağı nihai değer izlenebilmelidir. İş ortakları ile oluşturulan katmanlarda karşılıklı çıkarların tanımlanmış ve müşteri mülkiyetinin paylaşılabilir bir değer olduğunun bilincine varılmış olması gerekir. Rekabet araçlarında kullanılacak kanallar ve kurumun bu kanallar üzerindeki hakimiyeti, planlama öncesinde ölçülmüş olmalıdır. Bunun yanında rakiplerin kimler olduğunu ve rakiplere ait bilgi seviyesinin düzeyi de önemlidir. Rekabet avantajı yaratmak ve korumak için doğrudan pazarlama kampanyaları, hedef odaklı kampanyalar ve çapraz satış yöntemleri gibi yöntemlerden hangilerinin kullanıldığı ve uygulamada ne kadar başarılı olunduğu belirlenmelidir.

**CRM İnisyatifleri;** CRM inisyatifleri Müşteri Mülkiyet alanını genişletmek ve mülkiyet ölçülerini artırmak için oluşturulan modellerdir. Sadakat programları, ilişki modelleri, e-CRM çalışmaları bu başlık altında değerlendirilir. CRM inisyatiflerinin başarılı olması, kurumun müşteri stratejisine ne kadar paralel olarak tasarlanmış olduklarına, Müşteri Piramidi'nin dilimlerinin dikkate alınmış olmasına ve sık tekrarlanan ilişkili yapılar içinde tasarlanmış olmalarına bağlıdır. İlişki modelleriyle kastedilen, müşteri veya potansiyel müşterilerle iş ilişkileri dışında temasta olmayı sağlayacak ilişki modelinin geliştirilmesidir. Buna, bir deterjan firmasının ürünü olan OMO'nun kadınların üye olduğu kulüp aktivitesi olan, “OMO Kadınlar Kulübü” örnek olarak gösterebilir. CRM inisyatifleri çerçevesinde yapılması gereken bir diğer önemli konu da birebir yaklaşım planı çıkarmaktır. Birebir yaklaşım planı çerçevesinde, farklı değer grupları için farklı yaklaşım stratejilerinin geliştirilmesi ve bununda uygulanabilir olmasıdır. Bu aşamada müşteri değer anahtarlarından yararlanılmalı ve seçilmiş müşteri grupları için toplu uyarlamalar yapılabilir.

Bu aşamada yapılan müşteri sadakat planında, yeni müşteri yaratma ve eskileri elde tutma maliyetleri karşılaştırılmalıdır. Kopma riski taşıyan müşterilerin takip edilmesi ve tedarikçi değiştirme maliyetini yükseltmek için stratejiler geliştirilmelidir. Burada,

tedarikçi değiştirme maliyeti, bir müşterin A firmasından ayrılıp B firmasına gitmek için katlanabileceği maliyettir.

**Performans Ölçümü;** Müşteri ilişkilerinde başarı, sayısal değerlere bağlı kriterlere göre izlenmelidir. Müşteri tabanının genişleme performansı yani mevcut müşterilere yeni müşteri katılma hızı ve yeni gelen müşterilerin hangi pazarlama kampanyaları aracılığıyla kazanıldığının takip edilmesi, Toplam Müşteri Değeri, Müşteri Stoku, Müşteri Maliyeti, Müşteri Memnuniyet İndeksi gibi değerler 6 aylık periyotlarla izleniyor olmalı ve ölçüm neticeleri yazılı bir metodoloji ile müşteri odaklı değişim projesine yansıtılmalıdır. Müşteri Odaklılık projelerinde yapılması gereken ilk ölçüm firmanın CRM yetkinliklerinin incelenmesidir.

#### **2.4.4. Etkileşim Yetkinlikleri - İnteraktif CRM**

İlişki yönetimindeki kritik yetkinliklerden biri de müşteri ile kurumun birbirlerini etkileme ve yönlendirme konusunda ne kadar etkili olduğudur. Kurumun müşterilerini dinleyebiliyor olması, doğru algılaması ve kendi mesajlarını müşterilerinin doğru algılayabilecekleri biçimde aktarması, müşteriler ile kurum arasındaki alış-verişin para/ürün/hizmet/dağıtım çemberinden çıkıp gerçek anlamda ilişki modelleri üzerine kurulmasını sağlar.

**Kanal Yönetimi;** Müşteri temas noktalarının yönetimi, temas noktalarının listelenmesi ve etkinliklerinin izlenmesi ile başlar. Kanalların kullanacağı etkileşim araçları müşteri beklentilerine göre esneklik gösterebilmeli ve farklı haberleşme teknolojilerini kullanabilmelidir. Yani müşterilerin tercih ettiği etkileşim kanalının kullanılmasıdır. Bu çalışmada yeni iletişim kanallarını kullanarak diyalog ve etkileşim geliştirilmelidir. İletişimin iş ortakları ve müşteri katmanları arasında değer kaybına veya deformasyona uğramadan yürütülebilmesi önemli bir faktördür.

**Müşteri Algılama;** Müşteri taleplerinin doğru algılanması ve yanıt verme performansının yüksek tutulması, kurumun refleks sisteminin sağlıklı çalışıp çalışmadığını belirler. Müşterileri şikayet ve talepleri konusunda ne kadar ve ne hızda bilgilendirmesi gerektiği konusunda belirlenmiş kriterler olmalı ve bu kriterlerde müşterileri tatmin etmelidir.



**Dış Mesaj Yönetimi;** Müşterilerin firma mesajlarını yeterli seviyede ve doğru olarak algılamaları, mesajların doğru ritimle üretiliyor olmasına bağlıdır. Burada üzerinde durulması gereken konu kurumun müşterilerin dikkatinde sürekli kalmayı başarmasıdır. Mesajlar segmentenlere bağlı olarak farklılaştırılmalı ve kişiselleştirilmelidir. Mesajların başarısı açısından, algılama ölçümlerinin dışarıdan izleniyor olması da önemlidir. Yani kurumsal imajın nasıl algılandığı sürekli takip edilmeli ve gerektiğinde gerekli imaj revizyonları yapılmalıdır.

**Kurumsal Davranış Modeli;** Dış etkileşimde kurumsal standartların oluşmuş olması, kurumsal mesaj bütünlüğünün elde edilmesi ve tüm kurumun birlikte ve organize bir mesaj üretim izlenimi yaratması mesajların etki gücünü yükseltir. Oluşturulan müşteri odaklı modelin müşterilere doğru olarak yansıtılıyor olması da çok önemlidir. Kurumsal mesajın tüm çalışanlar tarafından müşterilere aynı biçimde ve değiştirilmeden aktarılması gerekir. Etkileşimde kurum çalışanları kişisel roller edinmeli, çalışmalarını bu rollerle zenginleştirmeli ve çalışanların bu rollerini benimsemesi sağlanmalıdır. Tüm çalışanlar kurumun müşteri odaklı felsefesini müşterilere yansıtmalıdır.

Yukarıda Müşteri İlişkileri Yönetiminin dört temel karakteristiğine bağlı olarak 16 boyutun ne anlama geldiğini belirttik. Farklı çalışmalarda farklı kabul edilmekle birlikte, bu çalışmada, işletmelerin başarısını belirleyen yetkinlikler, 64 detay unsurdan oluştuğu kabul edilmektedir. 64 detay unsur, on altı karakteristiğin tamamlayıcıları olarak tasarlanmıştır. İncelenmesi gereken ve yukarıda karakteristikleri açıklanılmaya çalışılan 64 yetkinlik, yapılış sırasına göre dizilmelidir.

## **2.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi Sürecinde Kullanılan Performans Yöntemleri**

Bir işletmenin müşterileriyle gerçek ilişki oluşturması ve yerleştirmesiyle ilgili en önemli performans göstergelerinden biri, müşteri değerinin çeşitli görüntülerini verme yeteneğidir (Barnes, 2001) .

CRM projesinin her evresinde uygulanacak ölçüm teknikleri, durum değerlendirmesi çalışmaları ve operasyonel denetimler, bütün stratejilerde olduğu gibi CRM stratejisinde de önemli bir yere sahiptir. Ölçümler, yönetim faaliyetinin yerine getirilmesini



kolaylaştırır ve başarının devamlılığını sağlar. Ancak ölçülen unsurlar başarıyla yönetilebilir. Ölçümün şu faydaları vardır;

1. Stratejik belirsizlik ve anlaşmazlıkları gidererek stratejik katılımı hızlandırır.
2. Organizasyonun neyi başarmak istediğinin ve başarmak için bunun nasıl tasarlandığının her kademeye açıkça bildirilmesi için doğru ve ortak bir dil sağlar.
3. Stratejik hedefler üzerinde gerekli düzenlemelerin yapılabilmesine ve sürekli geliştirilmesine fırsat tanır.
4. Etkili bir stratejik ölçüm sistemi organizasyonlara geri bildirim sağladığı için değişimin başarı olasılığını geliştirir ve değişimi oluşturan adımları hızlandırır.
5. İşletmenin sonuçlara ilişkin erken uyarı yeteneğini artırır.
6. Yöneticilerin kendi performanslarını da değerlendirmelerine fırsat tanır.

CRM performansının ölçülmesinde satış verimliliği, çağrı-merkezi hizmet düzeyi, müşteri geliri ve müşteri karlılığı gibi kriterler yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle Life Time Value-Yaşam Boyu Değer (LTV), Recency-R, Frequency-F, Monetary-M, Müşteri edinme ve koruma maliyetleri gibi farklı performans kriterleri de ölçülmelidir.

### **2.5.1. Müşteri Edinme Maliyeti**

Müşteri edinme, bir önceki bölümde ilişki türüne göre müşterileri sınıflarken açıklanmıştı. Orada, işletmenin belirli bir müşteriye en etkili yollardan nasıl satış gerçekleştirebileceğini belirlemesine yardımcı olacak olan ve seçilen müşterinin kazanılması için yapılan tüm çalışmaları özellikle satış gayretlerini kapsayan bir süreç olarak tanımlamıştı. Yeni ekonomiyle birlikte, müşterinin artan gücü yanında pazarın paylaşılmış olması, müşterileri “tedarikçilerini değiştirmeye ikna etmek”; yani müşterisi olduğu kurumu değiştirmeye ikna etmek, çok fazla çaba, zaman ve maliyete katlanması gerekecektir. Üstelik ne kadar başarılı olunacağı ve müşteri sayısının artırılıp artırılmayacağı da şüphelidir.

Müşteri edinme maliyeti, işletmenin yeni müşteriler edinmek için katlandığı yatırım ve harcamaların tümünün yeni müşteri başına düşen kısmıdır.

Reklam, promosyon, satış, veri toplama, yüksek marka fark edilebilirliği oluşturma vb. yatırımlara yönelik bütün maliyetler müşteri edinme maliyeti hesaplamalarına dahil edilmelidir (Egan, 2001).

Çeşitli araştırmalar, sektörden sektöre farklılık göstermekle birlikte, bu maliyet unsurları nedeniyle müşteri edinme maliyeti tutarının müşteri koruma maliyetinin 5 ila 10 katı kadar fazla olabileceği göstermektedir (Gummesson, 1999).

### **2.5.2. Müşteri Koruma Maliyeti**

Müşteri koruma, işletmenin edindiği müşteriyi ne kadar süre elinde tutabileceğini belirlemesine yardımcı olacak süreçleri içerir. Rekabetin artması nedeniyle, mevcut müşterilerin elde tutulması ve korunması rekabet avantajı sağlamak ve bu durumu süreklileştirmek için önemli hale gelmiştir. Bunun yanında, müşteri koruma maliyetinin, müşteri edinme maliyetiyle karşılaştırıldığında sağladığı yararlar rağmen, daha düşük olması da konuya verilen önemin artmasında etkili olmuştur (Egan, 2001). Referans olma, çapraz ve daha fazla satış gibi avantajlar da düşünüldüğünde müşteri koruma maliyetinin önemi daha iyi anlaşılacaktır. Müşterilerin %5'i elinde tutulabildiğinde karlılığın, %25'ten %125'e yükseldiğini araştırmalar göstermektedir (Bowen ve Chen, 2001).

Müşteri koruma maliyeti bu noktalardan hareketle tanımlanacak olursa; risk altındaki müşterilerin sadık hale getirilmesi ve korunması için katlanılan yatırım ve harcamaların tümünün sadık müşteri başına düşen kısmıdır.

İşletmenin bir önceki döneme ait müşteri sayısını bir sonraki döneme taşıma oranı, müşteri elde tutma oranı olarak ifade edilebilir. Müşteri koruma oranındaki %2'lik bir artış, genel giderlerdeki %10'luk bir azalışla aynı kar etkisine sahiptir (Odabaşı, 2001: 115).

Müşteri edinme ve müşteri koruma maliyetleri birlikte incelendiğinde yeni bir müşteri bulmak için yapılan harcamaların, bir müşteriyi elde tutabilmek için yapılan

harcamaların en az beş katı olduğu, başka bir deyişle sadece yeni bir müşteri edinme çalışmalarına odaklanıldığında, beş eski müşteriyi kaybetme riskiyle karşı karşıya kalınabilecektir. Bunun için, işletmeler mevcut müşterileri elde tutmak için yaptıkları harcamaları artırmaya ve sadık müşteriler oluşturmaya önem vermeye başlamışlardır. Bu noktada sadık müşteri yaratmak için katlanılan maliyetlerde yaşam boyu değer de hesaba katılmalıdır. Çünkü bazen sadık müşteri oluşturma çabası işletmelerin zarar etmesine neden olabilir.

### **2.5.3. Tedarikçi Değişirme Maliyeti**

Tedarikçi değişirme maliyeti, kısaca, mevcut müşterilerin işletmeden ayrılarak rakibe gitmesini zorlaştıracak olan değerlerin bütünü olarak tanımlanabilir. Bunun için öncelikle müşteriyi neyin memnun ettiği ve daha önce alışveriş yaptığı bir işletmeye yeniden gelmesini neyin sağladığı belirlenmelidir.

CRM'in bütün sırrının, müşterilere, hangi değerlerin nasıl hissettirildiği ile ilgili olması nedeniyle, müşteri ile olan ilişkiyi faturanın dışına taşımak ve müşterilerin kendilerine sunulan değeri hissettirmektir. Bu da müşterilerin, işletmeyle olan ilişkisini uzun dönemli hale getirecek ve işletmeye olan bağlılığını artıracaktır (Barnes 2001). Hissettirilen değer, rakiplerden daha düşük fiyatlı iyi bir ürün olmayabilir. Değer, belirtilen ve vaat edilen özelliklerden ve müşteriye zaten verilmesi zorunlu olan hizmetten daha fazlasının sunulmasıdır. CRM'i değer zinciri olarak adlandıran bir model, CRM stratejilerinin geliştirilmesinde ve yürütülmesinde işletmelerin stratejik öneme sahip müşterilerle uzun dönemli, karşılıklı yarara dayalı ilişkiler kurması olarak tanımlamaktadır ([www.crm-forum.com](http://www.crm-forum.com)).

### **2.5.4. Yaşam Boyu Değer**

Müşteri yaşam boyu değeri, müşterilerin ilk temastan işletmenin müşterisi olmaktan çıktığı veya ekonomik değerini kaybetmesi nedeniyle işletmeyle olan ilişkisinin sona erdiği süre içindeki finansal değeridir. Yaşam Boyu Değer (Lifetime Value-LTV), bir müşterinin ilk müşteri olduğu zamandan itibaren işletme ile ilişkisini bitirmesine kadar olan süre içerisinde işletme karlılığına ve giderlerine yapacağı tahmin edilen gelecek katkılarının şimdiki değerinin bir özetidir ([www.quebetric.com](http://www.quebetric.com)). LTV, müşterilerin

yaşam döngüsü boyunca olan değeridir ([www.jimnovo.com](http://www.jimnovo.com)) ve müşterinin işletmeyle olan yaşam döngüsü boyunca gelecekteki çeşitli olayların tahmin edilmesi ve konuyla ilgili gelir ve maliyetlerin bu olaylara dağıtılması ile belirlenir ([www.quebematic.com](http://www.quebematic.com)).

Müşteri yaşam döngüsü, basit bir ifade ile müşterilerin zaman içinde işletmeye gösterdiği davranıştır. Müşteri işletmeyle ilişkiye başlar ve zaman içinde bu ilişkiyi sürdürme veya sona erdirmeye kararı alabilir ([www.jimnovo.com](http://www.jimnovo.com)).

Müşteri değeri kavramı, işletmeler için hayati bir önem taşımaktadır. Çünkü müşteri değerini bilmek, müşteri yönetimi sistemi geliştirilirken işletmelere bu doğrultuda strateji oluşturma fırsatı tanımakta ve günümüz ekonomilerinde işletme değeri ile karlılığı artırmanın temel yolu olarak görülmektedir.

Müşterilerin işletmeye sağlayacağı değer iki kategoride düşünülebilir (Kırım, 2001);

1. Müşterilerin sağladığı gerçek değer; müşterilerin bugün sağladığı kar ve gelecekte sağlayacağı karın net bugünkü değeridir. Net bugünkü değer, gelecekteki adımların bugünkü parasal değerlerine uyumlaştırılması olarak düşünülebilir ve mutlaka hassas finansal hesaplamalar gerektirir.
2. Müşterilerin stratejik değeri; uygun ve özel stratejiler uygulandığında müşterilerin işletmeye sağlayabileceği gerçek değerinin üzerindeki ekstra ya da potansiyel değerdir.

LTV'yi ölçebilmek için müşteri hakkında şu bilgilere ihtiyaç vardır (Odabaşı, 2001):

1. Müşterinin karlılığı (edinilen gelir-katlanılan değişken maliyet)
2. Müşterilerin satınalma sıklığı
3. Müşterinin işletmeden aktif olarak satın almayı sürdürme zamanının genişliği
4. Çapraz satış düzeyi ve bu satışlardan elde edilebilecek gelir.
5. Müşterinin işletme için çevreye tavsiyelerde bulunma özelliği (referans olma)
6. Yapılan özel indirimler

Bazı müşteri gruplarının yaşam boyu değeri negatif çıkabilir. Tüm müşterilerin yaşam boyu değerlerinin toplamı, işletmenin gelecekteki karına eşit olacaktır.

LTV, bazı sektörlerde çok zor ve titiz bir şekilde hesaplanabilirken bazı sektörlerde hesaplamak güçtür. İnternet, telekomünikasyon operatörleri, finans, sigorta, beyaz eşya ve elektronik gibi sektörlerde müşteri veri tabanı çok zor olduğundan müşteri takibi yapmak, müşteri sayısını bilmek ve değerini sağlıklı bir şekilde hesaplamak oldukça zordur. Ancak Türkiye’de finans ve sigorta gibi müşterilerin takip edildiği sektörlerde dahi müşteri değeri üzerine herhangi bir çalışma yapılmamıştır.

LTV kullanılarak mevcut müşterilerin şimdiki ve potansiyel değeri belirlenebilir. Her müşteriyle olan ilişkideki değişimler izlenebilir, bir müşterinin aktif olarak kalacağı süre tahmin edilebilir, daha doğru iş planları ve tahminler yapılabilir (İlze, 2002). Ayrıca müşteri edinme ve koruma maliyetleri arasında optimum denge kurulabilir, daha değerli gibi görünen müşteriler edinilmeye çalışılabilir, CRM faaliyetleri müşteri değerine göre farklılaştırılabilir, müşterilerin potansiyel değeri ile LTV’leri karşılaştırılarak “cüzdan payı” modelleri oluşturulabilir, çapraz ve daha fazla satıştan edinilebilecek gelirler tanımlanabilir, CRM stratejisinin uygun iş ortamı sağlanabilir (www.quebetric.com). LTV’ye göre altın müşteriler, altın aday müşteriler, müşteriler ve potansiyel müşteriler olarak gruplandırılan müşterilerden hangi gruba yatırım yapılarak karlılığın maksimum düzeyde artırılacağı belirlenebilir (Odabaşı, 2001).

#### **2.6.5. RFM Analizi**

RFM İngilizce’deki Recency, Frequency ve Monetary kelimelerinin baş harflerinden oluşur.

Recency; Son zamanlarda,

Frequency; Sıklık,

Monetary; Parasal büyüklük anlamına gelir.

RFM, müşterinin, en son ne zaman, hangi sıklıkta ve ne kadar parasını bizimle harcadığı sorularının yanıtıdır ve bileşenleri davranışsaldır. Bu faktörler müşteri

davranışlarını tahmin etmek için kullanılır. Davranışı, şimdiki davranışa dayalı olarak tahmin etmek çok daha güçlü ve geçerli bir yöntemdir.

RFM analizinin yapılabilmesi için tüm müşteri kayıtları, alımlarla ilgili belli tarihsel veriler bilinmeli ve uygun bir biçimde kodlanmış olmalıdır. Bu nedenle RFM analizi müşteri cevaplarından haberdar olan, müşteri veritabanı oluşturulabilen Telekomünikasyon, finans, bankacılık, sigortacılık, seyahat, perakendecilik gibi sektörlerde kullanılabilir (Miglautsch, 2002 ). Ayrıca RFM hareket bilgisi çok olan ve kendi tarihçesini bu şekilde değerlendiren işletmelere de uygundur ([www.jimnovo.com](http://www.jimnovo.com)).

*Recency -R-(Son Zamanlardalık):* Müşterilerin en son alım yaptığından bu yana geçen zamanı ifade eder. Bu durum satış hareketi olarak düşünülüp faturalar tarihsel sıraya konur. En son alımı geçen ay yapan müşteri son alımını 3 yıl önce yapan müşteriden daha yüksek bir not (skor) alacaktır ([www.clickz.com](http://www.clickz.com)).

Böylece en yakın zamanda işletmeden alım yapan müşteriler recency açısından değeri en yüksek olanlardır ve yukarı çıkarlar.

*Frequency-F-(Sıklık):* Belirlenen zaman periyodu içinde müşterilerin yaptığı toplam alım sayısıdır. Sıklık denince zamana ve parasal büyüklüğe bakılmaz. Sadece belirlenen dönem içindeki alım sayısı önemli olduğundan direk fatura sayısına bakılır. Son 1 yıl içinde 7 alım yapan müşteri, 2 alım yapan müşteriden daha yüksek bir not (skor) alacaktır.

*Monatery-M-(Parasal Büyüklük):* Her bir müşterinin alımlarının ortalama değeridir. İdeal olan değerlendirmenin net kazanç veya karlılığa katkı açısından yapılmasıdır .

Böylece belirlenen dönemde işletmede cirosu en yüksek olan müşteriler, müşteri piramidinin en üstünde, en düşük parasal toplamı işlemi yapan müşteriler de en alta yerleşir. RFM skorları birlikte ele alındığında RFM değeri yüksek olan müşteriler en üste ve düşük olanlar en alta yerleştirilir. En üstteki %20'lik kısım, işletmenin fırsat alanını gösterir ve buradakiler işletmenin en iyi müşterileridir. En alttaki %20'lik kısım, işletmenin kaçınacağı alanı gösterir ve buradakiler işletmenin en kötü müşterileridir. Bu müşteri primadi 4 segmentten oluşur;



*En Değerli Müşteriler (Most Valuable Customer-MVC):* RFM analizi sonucunda her 3 bileşen için en yüksek skoru alan müşterilerdir. Bu müşteriler, son zamanlarda çok sık alım yapmış ve fazla parayı harcamış olan müşterilerdir. İşletme bu müşteriler için farklı stratejiler uygulamalıdır. Bu grup içinde farklı segmentler oluşturabilir.

*En Büyüyebilir Müşteriler (Most Growable Customers-MGC):* Recency ve frequency değeri düşük olan, başka bir deyişle son zamanlarda çok sık olarak işletmeye gelmeyen ancak monetary değeri daha yüksek olan, başka bir deyişle alımlarının toplam değeri ortalamayı tutturun müşterilerdir. Bu müşteriler, işletmeye son zamanlarda çok sık olarak gelmeyen ancak işletmeye geldiklerinde yüksek ciro lu alım (işlem) yapanlardır. İşletme, yatırım yaparak bu müşterileri büyütmeli ve işletmeye daha sık gelmelerini sağlamalıdır.

*Sıfır Altı Müşteriler (Below Zero):* Bu müşterilerin R, F, M değerlerinin tümü düşüktür bir başka deyişle 1'dir. Bu müşteriler, işletmeye çok seyrek olarak gelen son zamanlarda da işletmeye gelmemiş olan ve geldiğinde de para bırakmayan müşteri grubudur. İşletmenin yapması gereken bu müşteriler için çaba harcamamak ve rakiplere kanalizetmektir.

*Kaybedilmiş Müşteriler (Lost):* Bu müşterilerin R değeri düşük, F değeri orta düzeyde ve M değeri yüksektir. Başka deyişle bir zamanlar işletme için değerli olan müşterilerdir ve özellikler rakibe kaptırılmışlarsa mutlaka yeniden kazanılmaları gerekir.

RFM değeri yüksek olan müşterilerin şimdiki ve gelecekteki karlılıkları da yüksek olacaktır. Bu nedenle RFM diğer bir performans kriteri olan LTV ile yakından ilgilidir. LTV'nin müşterinin yaşam döngüsü boyunca işletmeye sağlayacağı net kar tahmini ve bir müşterinin işletmenin müşterisi olarak kalacağı dönem olduğu da ifade edilmiştir. LTV ve yaşam döngüsü zincirinden dolayı RFM teknikleri işletmenin gelecekteki karlılığı için referans olarak kullanılabilir. RFM değeri yüksek olan müşteriler gelecekteki iş potansiyelini simgeler, çünkü bu müşteriler işletmeyle iş yapmaya istekli ve ilgili olduklarından yüksek LTV değerine sahiptirler. RFM değeri düşük olan müşteriler ise iş fırsatlarının azaldığını ve düşük LTV'yi simgeler. Ayrıca bu, müşterilerin değerlerini arttırmak için bir şeyler yapılması gerektiğinin göstergesidir.

RFM ile oluşturulan her müşteri segmenti, işletmenin her bir müşteri segmenti için uygulayabileceği pazarlama stratejilerini açıkça görmesini sağlar. Bu, yatırımın geri dönüşünü maksimum yapabilecek potansiyele sahip olan müşterileri etkileyebilecek hedef odaklı pazarlama stratejilerinin geliştirilmesine de katkı sağlayacaktır.

#### **2.5.6. Yatırımın Geri Dönüşü**

Yatırımın geri dönüşü (Return On Investment-ROI) genel anlamda finansal maliyeti olan herhangi bir aktivitenin işletmeye finansal fayda olarak dönmesi durumudur.

CRM uygulamalarındaki yüksek başarısızlık oranı nedeniyle, ROI önemli bir performans kriteri haline gelmiştir. Uygulamadaki başarısızlığa rağmen, CRM harcamalarında önemli bir azalmaya dair bir kanıt görünmüyor olsa da, bir çok kurum, yapılan yatırımların ne zaman faydaya döneceği konusunda ciddi şekilde sorgulamaya başlamıştır. Kurumun nereden başladığı ve yatırım yapılmadan önce müşteri yönetimi performansı ölçüsünün ne olduğu ile ilgili açık olmayan anlayışlar ROI'nin belirlenmesini zorlaştırmaktadır ([www.meridien-research.com](http://www.meridien-research.com)).

ROI analizi, yatırımın arzulanan etkiyi oluşturup oluşturmadığını belirlemek için kullanılır. CRM yatırımları, gelirlerdeki artış ve maliyetlerdeki azaltma ile görülebilir. Genelde işletmelerin çoğu ölçümün maliyetlerle ilgili olan bölümüne odaklanmakla birlikte, CRM'deki büyük miktarda geri ödemeler, gerçek anlamda işletmenin gelirlerini arttırması ile sağlanabilir ([www.synergex.com](http://www.synergex.com)). ROI farklı şekillerde basit veya daha karmaşık olarak hesaplanabilir ([www.jimnovo.com](http://www.jimnovo.com)).

ROI her zaman pozitif çıkmayabilir. ROI'nin hesaplanması işletmenin e-iş inisiyatiflerinin başarısını etkileyen konularda yazılım, yazılım satıcısı seçimi, ölçeklendirebilme ve danışman kiralama gibi kontrol listeleri ile yönetimin karar vermesine yardımcı olur ([www.jimnovo.com](http://www.jimnovo.com)).

Müşteri ilişkileri performans kriterlerinin ele alınması başka bir deyişle stratejik CRM ölçüm sistemi ile işletme; CRM stratejisinin başarısı için neyin olduğunu, her işletme kademesinin nerede ve nasıl katkı sağladığını görebilecek ve daha da önemlisi CRM stratejisinin performansını arttırmak ve CRM'e dönüş için gereken gelişimde müşteri temas noktalarını hızla tanımlayabilecek ve faaliyete geçebilecektir

([www.metrogroup.com](http://www.metrogroup.com)). Ayrıca eylemsiz ölçümün israf ve ölçümsüz eylemin kumar olduğu düşünülmektedir ([www.quebetric.com](http://www.quebetric.com)).

Birinci bölümde, ilişkisel pazarlamanın tanımı, ortaya çıkışı ve gelişimi, geleneksel pazarlama ile arasındaki fark ve pazarlama paradigmasındaki kırılma verilmişti. Bu bölümde, müşteri ilişkileri yönetiminin unsurları, CRM anlayışına göre müşteri sınıflandırması, uygulama süreci ve kurumsal yetkinlikler dört temel yetkinliğe bağlı olarak geliştirilen alt yetkinlikler tanımlanmıştır. Daha sonrada işletmenin CRM uygulama sürecinde kullanabileceği bazı temel performans göstergeleri tartışılmıştır. Üçüncü bölümde bu uygulama ve yetkinliklerin işletmenin yönetim anlayışında ve örgüt kültüründe yol açtığı değişimin teorik dayanaklarını incelenecektir.



### 3. BÖLÜM: MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ GEREKTİRDİĞİ YÖNETİM VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Müşteri İlişkileri Yönetiminde başarı sağlamak için, işletmenin seçilmiş bazı hedef müşteriler ile pazarlama sisteminde yer alan tedarikçiler ve dağıtımıcılar ile işbirliği içerisinde yüksek müşteri değerleri tasarlamak, sunmak, yeniden tanımlamalara giderek bunu bir süreç yönetimine dönüştürmesi gerekir. Bu amacı gerçekleştirmek için de, uygun bir yönetim ve örgütlenme tarzını geliştirmek kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir ifade ile, müşteri tatmini, partner ve iş gören tatmini aracılığı ile uzun dönemli yüksek kazançlar sağlamak amacıyla farklı bir anlayış ve eylem seti olarak CRM, aynı zamanda farklı bir yönetim ve örgütlenme biçimini de gerektirmektedir.

Önceki bölümlerde ileri sürüldüğü gibi geleneksel işletmeler, üretim odaklı bir yönetim ve örgütlenme anlayışına sahiptiler. Dolayısıyla yönetsel ilginin üretim ve işletme içi faaliyetlerde yoğunlaştığı görülür. Halbuki müşteri odaklılıkta ilgi, içeriden dışarıya, işletmenin temel misyonu olan müşteri tatminini sağlamaya kayar. Bu bağlamda yeni bir anlayış ve eylem seti olarak CRM, işletmenin davranış ve örgütlenme biçimine de yön veren pazarlamayı bir merkezi kavram olarak daha geniş bir çerçevede ele almayı gerektirir. Bu geniş çerçeve içerisinde pazarlamaya biçilen rol, bir departman rolünden öte, işletmenin davranış ve yapılarını da belirleyen bir merkez eksen işlevine dönüşür.

Genel Tartışma: CRM uygulamaları ne gibi yönetsel ve örgütsel değişiklikler gerektirir?

Bu bölümde CRM'in söz konusu yönetim anlayışı ve örgütlenme tarzı üzerindeki etkileri tartışılacaktır. Ancak hemen belirtmek gerekir ki, CRM'in yönetim ve örgütlenmede gerektirdiği değişim, operasyonel ve taktik düzeyde değil, stratejik düzeyde nasıl ve hangi yöne doğru olduğuna ilişkin olacaktır. Operasyonel ve taktik düzeydeki değişim iki nedenden dolayı bu bölümde ele alınmayacaktır. Birincisi, ikinci ve üçüncü bölümlerde, CRM'in gerektirdiği yönetim ve örgütlenme değişimi gibi bir başlık altında olmasa bile çeşitli yönleri ile ele alınmış olduğundan, burada tartışmak tekrar olacaktır. İkincisi, CRM daha çok bu operasyonel ve taktik yönleri ile bilindiği

için, daha az bilinen stratejik yönünün irdelenmesi katkı sağlamak bakımından daha yararlı olacaktır.

### 3.1. CRM'in Yönetim Yaklaşımında Gerektirdiği Değişim

CRM anlayışı ile çalışan bir yönetim altında, "Ne yaratmak istiyoruz?" (Senge, 1990) temel sorusuna yanıt olarak, seçilmiş müşteriler için yüksek müşteri değeri yaratmaktır, olacaktır. Bu da CRM uygulamaları içerisinde olan işletmelerin müşterilerini bilinçli bir biçimde seçecekleri anlamına gelmektedir. Bu misyonu gerçekleştirmek için, pazarlama bir fonksiyondan daha çok bir yönetim konusu olmaktadır ve pazarlama yönetimi veya pazarlama olarak pazarlama yönelimli yönetim alışverişten daha çok ilişkiler üzerine kurulmak zorundadır. Bu anlamda ilişkiler kurmak ve yönetmek bir yönetim felsefesine dönüşmektedir (Grönross 1996;7).

Hoekstra ve diğ. (1999)'nin ileri sürdüğü gibi, yönetim, bu durumda, katı (örneğin, satın alma gibi) ve yumuşak (örneğin, tatmin ve müşteri tercihleri gibi) verileri kombine ederek miyopik bir perspektif yanlışlığına düşmekten kendini uzaklaştırabilir. Örneğin, tek başına marka yönetimi açısından katı veriler etrafında yönetsel karar alanlar bu miyopik tuzağa düşmekten kendilerini zor alıkoyabileceklerdir. Halbuki, uzun vadede yüksek performans sağlayabilmek için, günümüzde, yönetsel kararlar daha çok yumuşak verilere dayanmak zorundadır. Yumuşak verilere güvenmeyi öğrenen yöneticiler çevrelerinde sürekli veri toplama ve güncelleme yolu ile, katı verilerin sağlayamayacağı, geleceğe uzanan vizyon, misyon ve stratejik yaklaşımlar içerisinde olabileceklerdir.

CRM bakış açısı içerisinde, böylece, müşteri yönetimi ile ilişkili yöneticilerinin genişletilmiş bir rolünü öne çıkarmaktadır. Bu genişletilmiş rol, satın alma gibi katı unsurlara ek olarak, müşteri motivasyonları, tatmin düzeyleri ve karşılanmamış ihtiyaçlar gibi yumuşak unsurların açık bir biçimde izlenmesini de içermektedir. Yöneticiler sürekli yenilenme ve innovasyondan sorumlu tutulmuş olacaklardır.

Bu sorumluluk çerçevesinde yönetsel hedef, kitlesel butikleştirme fırsatları veri alınarak müşteri tercihlerindeki heterojenlikten maksimum düzeyde faydalanmayı sağlamak olacaktır (Hoekstra ve diğ., 1994). Geleneksel pazarlama paradigması içerisinde çalışan

yöneticiler ürün ve hizmet karakteristiklerindeki tercih heterojenliğine odaklanırlar. Genişletilmiş yönetsel rol çerçevesinde, satın alma seçimindeki heterojenliği de belirleme ve yönetme yönetimin genel sorumluluğu içerisine girmezler. Böylece, ürün ve hizmet heterojenliğinin yönetilmesinin ötesinde müşterilerin satın almalarındaki heterojeliğini de yönetmek gerekir.

Daha önce belirtildiği gibi ilişkisel pazarlama anlayışında stratejik avantaj, yeni müşteriler çekmeden daha çok, müşteri tabanını korumaya kaymıştır. Stratejik öneme sahip “müşteri koruma”, müşteri kavramını, Grönross (1981)’un önerdiği gibi, yeniden değerlendirerek “iç müşteri” ile sıkı sıkıya ilişkilendirmek gerekecektir. Çünkü, dış müşteri korumayı sağlayacak olan iç müşterilerdir. Diğer bir ifade ile işletme, dış müşteri tatminini sağlamayı temin etmeyi ancak, iç müşterinin istek ve arzularını karşılayarak gerçekleştirebilir. Çünkü, iç müşteriler, işletme ile müşteriler arasında güven ve ilişkinin yaratılması ve sürdürülmesinde kritik rol oynarlar. Yönetsel ilgi ve çabaların hizmet sunucu müşteri ile hizmetten yaralanacak müşterinin korunmasını veya elde tutulmasını sağlayacak düzenlemeler, motivasyon sistemleri, çalışma prosedürleri vb. geliştirmelidir.

Önceki bölümlerde de belirtildiği üzere, CRM uygulaması sadece müşteri ilişkileri yönetimini değil, müşteri ilişkileri yönetimini başarılı bir biçimde gerçekleştirmek için çok daha fazla ilişki ağını yönetmek gerekecektir. CRM uygulamaları için, müşteri kavramının iç ve dış müşteriler olarak genişletilmesine ek olarak Gummesson (1996, 1997) paydaşlar (stakeholder) kavramının işletmenin ilişki yönetimini geliştirmede esas alınmasını önermektedir. Paydaşlar, işletmenin eylemlerinden doğrudan ve ya dolaylı olarak etkilenen, örgütün içindeki ve dışındaki çeşitli çevreleri ifade eder.

Bu geniş açıdan bakıldığında, işletme müşteri tatminini etkileyecek ve motive edecek bütün potansiyel bireyler ile olan ilişkilerini yönetmeyi içine almaktadır. Örneğin, Gummesson (1999), müşterileri ve fonksiyonel alanları ve iş görenleri kapsayan içsel ilişkilerden başka işletme için önemli olan 30 ilişkiden söz etmektedir. Bunlardan bazıları, tedarikçiler ile ilişkiler, devlet ve devlet kurumları ile ilişkiler, rakipler ile ilişkiler vs. Bu geniş perspektifi göz önüne alan Hunt ve Morgan (1995) başarılı işlem ilişkileri kuran, geliştiren ve sürdüren bütün eylemlerin ilişkisel pazarlama yönetimi



içerisinde ele alınması gerektiğini ileri sürmektedirler. Gummesson'a göre, işletmenin uzun dönemdeki başarısı bu paydaşlarla kurduğu ve sürdürdüğü "ilişki ağına" bağlıdır.

Yönetim açısından bakıldığında, ilişkisel pazarlamanın üç temel stratejik konusu olduğu söylenebilir (Grönross, 1996; 9):

*1. İşletmeyi bir servis sunucu olarak tanımlama:* Müşteri ilişkileri, artık, bir ürünün yalnız alış verişi ile sınırlandırılmaz. Müşteri ihtiyaçlarındaki karşılanması gereken kapsam göz önüne alındığında, ürünün kendisi sadece teknik bir çözümdür. Bu teknik çözüm de toplam ve sürekli hizmetin sadece tek bir elemanı olarak görülebilir. Üretici ne tür bir işte çalışıyor olursa olsun (imalatçı/ toptancı/ perakendeci) müşterilerin uzun vadedeki arzu ve isteklerini bilmek ve söz konusu teknik çözümün üzerine değerler eklemeyi ilişkisel pazarlama strateji yönetiminin önemli gerekliliği olarak görmelidir. Müşteriler, sadece teknik özellikleri ile bir ürün satın almamakta daha kuşatıcı bir hizmeti satın almaktadırlar. Bu kuşatıcı hizmet, ürünün ne kadar iyi ve ne kadar güvenli kullanabileceği, nerede bulunabileceği, tesis edilmesi, geliştirilmesi, tamiri, bakımından tutun da, dostça, güvenli, zamanında sunumunu da içermektedir.

Bilimsel yönetim felsefesi yada diğer adıyla Taylorizm anlayışı üzerine kurulan geleneksel pazarlamada, servisler, pazarlamanın çıktısı üzerine konan ekler olarak görülmektedir. Halbuki, ilişkisel pazarlamaya dayalı yönetim anlayışında, toplam hizmet, müşteriler için katma değer yaratmakta, buna karşın çıktının kendisi ise, bu katma değer için sadece gerekli bir elemanı olarak görülmektedir. Onun içindir ki Taylorizm etkisindeki işletmeler, üretim ve satış odaklı bir yönetim yaklaşımı içerisine gireler. Onlar için, düşük maliyet ve iyi kalitede mal üretmek ve doğru fiyatla sunmak, yönetimin başarısı için temel kriter olacaktır. bu anlayış içerisinde, "pazarlamanın bir rolü olduğu düşünülse bile bu rol satıştır. Reklamı, satış elemanlarını ve halkla ilişkileri kullanarak insana ürünü yada hizmeti duyurmak ve onları satın almaya ikna etmek suretiyle satış yapmak" üretim ve satış odaklı Taylorist organizasyonların pazarlama anlayışdır (Doyle, 2003;149).

Grönross'un (1996;10) ifadesiyle, ürün artık, teknik özelliklerinden daha çok, bir "toplam hizmet sunumuna" dönüşmektedir. Geleneksel pazarlama anlayışında ise toplam hizmet sunumun tersine, teknik ürün, ürünün en önemli elemanı, daha da kötüsü,

hatta tek önemli elemanı olarak görülür. İlişkisel pazarlama anlayışının getirdiği toplam hizmet sunumunda ise, her ürün bir hizmet olarak yeniden tanımlanmalıdır. Bu durumda rekabetin odağına teknik ürün yerine, toplam hizmet sunumu yerleşmiş olacaktır.

Bu da, Ekberg (1996)'in ifadesi ile, Toplam Pazarlama'yı gerektirir. CRM'in gerektirdiği Toplam Pazarlama'yı gerçekleştirebilmesi için de, Morris ve diğ (1999)'nin ileri sürdüğü gibi, Toplam Kalite Yönetiminin felsefesi, kavram, araç ve tekniklerinin benimsenmesi gerekir. Toplam Pazarlama anlayışı gereği, pazarlama görevi bir işletme içerisindeki bütün iş görenlerin sorumluluğunda olacaktır. Bunun bir sonucu olarak da, pazarlama ayrı bir departman olarak örgütlenmeyecektir. Ancak bazı uzmanlar bazı görevlere danışmanlık yapmak ve diğerlerini teşvik etmek amacı ile tam zamanlı pazarlamacı olarak istihdam edilebilirler. Bu çerçevede düşünüldüğünde, neler yapılacağına rehberlik etmek amacıyla pazarlama departmanı tarafından bir pazarlama planı olarak geliştirilen planlar Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarında terk edilecektir. Böylece, pazarlama sadece bir departmanın sorumluluğunda geliştirilen pazarlama planları doğrultusunda yol alınmayacak, tersine, pazarlama faaliyetlerini bütün departmanlar planlamak, revize etmek ve uygulamak durumunda olacaklardır. Müşteri ilişkileri Yönetimi odaklı çalışan bir işletmede, işletmenin genel planının, müşteri ilişkilerini koordine eden bir fonksiyon icra etmesi beklenir.

*2. Yönetime süreç perspektifinden bakmak;* İşletmeye, hizmet sunucu olarak görmede olduğu gibi, yönetime süreç perspektifinden bakmak da radikal bir yönetim anlayışı değişikliği olarak görülebilir. Taylorist bilimsel yönetim anlayışına dayalı işletmelerde, fonksiyonlar çerçevesinde örgütlenmiş bir işletmede sub-optimizasyona izin verilir. Çünkü, her bir fonksiyon ve ona karşılık gelen departman, fonksiyonlar arasında işbirliğinden daha çok her fonksiyonun kendi içerisinde uzmanlaşması eğilimi görülür. Halbuki, yönetime süreç perspektifinden bakmak, fonksiyonel sub-optimizasyon yerine, işletmenin optimizasyonunu gerçekleştirmeyi gerektirir. Diğer bir ifade ile çeşitli fonksiyonlar çabalarını, müşterinin talep ve beklentilerini karşılayacak biçimde yönlendirmek zorunda değildiler. Bu da işletme düzeyinde elde edilmesi gereken toplam değer yaratma yerine, fonksiyonel değer yaratma ile sınırlı kalacaktır.

Halbuki, müşteriler açısından bakıldığında, onlar için önemli olan departmanların yaratmış olduğu değer değil, kendilerine yansıyan toplam değer önemlidir. Bu açıdan

bakıldığında, müşterilere sunulacak toplam değeri sağlamak, bu değeri yaratan çeşitli fonksiyon ve departmanların içsel işbirliğini gerektirir.

Toplam değeri gerçekleştirmek için bütün faaliyetler zinciri bir toplam süreç olarak koordine edilmeli ve yönetilmelidir. Müşteriler açısından, bir işletmenin içerisindeki fonksiyonlar, departmanlar, departmanlar arası ilişkiler fazla bir anlam taşımaz, çünkü işletme yapısı müşteriye fazla ilgilendirmez. Onlar için önemli olan, kendilerine sunulan toplam değerdir. Bu toplam değeri gerçekleştirmek için, esas olan organizasyonun yapısında uzmanlık konularına göre departmanlar oluşturmak, kaldırmak veya birleştirmek değil, toplam değeri optimize edecek biçimde faaliyetlerin birleştirilerek süreçlerin oluşturulması gerekmektedir (Hammer ve Champy, 1993).

*3. Partner ve ağlar geliştirme:* İmalat sektöründe yer alan bir işletme veya hizmet sektöründe yer alan bir işletme sıklıkla müşterilerine ihtiyaç duydukları toplam sunumu tek başlarına sağlayamayacaklarını görürler. Çünkü, başarılı bir ilişki geliştirebilmek, bir ürünün teknik fonksiyonunun ötesinde dağıtım, bakımı, geliştirilmesi, tamiri gibi toplam sunumun elemanlarının gerektirdiği ek bilgi ve kaynaklar katlanılmayacak kadar pahalı olacaktır. Bundan dolayı, toplam sunum için gerekli olan tamamlayıcı elemanlarını üreten bir partner bulmak daha etkin ve karlı olabilir. Bu da partnerler ve ağ organizasyonlara gitmeyi gerektirir.

Grönross ilişkisel pazarlamanın stratejik temelleri olarak yukarıda açıkladığımız konuları görmektedir. Bunlar, yukarıda belirtildiği gibi geniş anlamda ilişkisel pazarlama, dar anlamda CRM uygulamalarını dayandığı yönetim ve örgütlenme anlayışlarını sunmaktadır. Söz konusu stratejik anlayışlar gösteriyor ki, ilişkisel pazarlama geleneksel pazarlamadan farklı bir yönetim ve örgüt felsefesi ve dolayısıyla da uygulaması gerektirmektedir. Grönross, ilişkisel pazarlamanın açıklanan stratejik temelleri üzerine, uygulama yönelimli üç taktik konunun olması gerektiğini ileri sürer. Bunlar;

1. Müşterilerle doğrudan temas kurma
2. Veri tabanı geliştirme
3. Müşteri odaklı hizmet sistemi geliştirmek

Uygulama açısından bakıldığında, CRM uygulaması dendiğinde akla ilk gelen bu taktik düzeydeki konulardır. Halbuki, bu taktiklerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için bunların üzerine oturduğu stratejik/felsefik derinliğin bilinmesi gerekir. Aksi takdirde, yönetim ve örgütlenmeye ilişkin yukarıda belirtilen stratejik/felsefik derinlikten yoksunluk, belirtilen taktikleri başarılı bir biçimde uygulamaya izin vermeyecektir. Belki de dünyada ve Türkiye’de CRM uygulamalarının çoğunun başarısızlıkla sonuçlanmalarının temel nedenlerinden biri budur.

İlişkisel pazarlamanın geleneksel pazarlamadan yönetim ve organizasyon bağlamında yukarıda belirtilen stratejik/filozofik temelleri göz önüne alındığında bir paradigma değişimi olduğunu ileri süren Grönross (1996,1997), bunun yeni bir paradigma değil, sadece doğmakta olan yeni bir model olduğu görüşünde olanların yanıldıklarını belirtmektedir. Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications(1996) adlı çalışmasında Grönross, “son elli yıllık süre zarfında pazarlama kuramı ve uygulamasında görünen en büyük paradigmatik değişim, ilişkisel pazarlamadır” iddiasını ileri sürmektedir. Bu iddiasına paralel olarak 1999’daki Relationship Marketing: Challenges for the Organizations adlı çalışmasında yönetim ve örgütlenme bağlamında yaşanan değişimin bakış açılarını sekiz noktada özetlemektedir;

1. Geleneksel pazarlamanın üzerine oturduğu pazarlama karması(4P) fikri, pazarlama planlarının, hangi grup kararlardan oluşması gerektiğini önceden empoze eder. Buna karşın, ilişkisel pazarlamada firmanın önceden belirleyebileceği bir pazarlama değişkenleri seti yoktur.

Müşteri İlişkileri Yönetimi, işletmenin planlamasını oluşturan önceden belirlenmiş bir stratejik ve taktiksel enstrüman ve eylemler setine sahip olamayacağına işaret eder. İşletmenin planlayacağı ve uygulayacağı stratejik ve taktiksel değişkenler söz konusu müşteri/müşteriler ile geliştirilen ilişkinin “düzey ve doğasına” bağlı olarak değişecektir (Ekberg, 1996: 27).

İşletme önceden belirleyebileceği bir pazarlama değişkenleri seti yerine herhangi bir mevcut veya potansiyel müşteri ile sahip olunan ilişki aşaması ve doğasına bağlı olarak, arzulanan bir pazarlama etkisi yapacak bütün kaynak ve faaliyetlerini kullanmalıdır. Bu kaynak ve faaliyetler örgütün sadece pazarlama

departmanlarında değil, hangi departmanda olursa olsun seferber edilmesi gerekir. Kısaca, ilişkisel pazarlamada, geleneksel pazarlamanın tersine planlamaya yön verecek sabit değişkenlerden söz edilemez. Hangi değişkenlerin her bir müşteriye yönelik planlamada yer alacağı, duruma ve yönetsel yaratıcılığa bağlı olarak değişecektir.

2. Geleneksel pazarlamada ürün, odaklıdır, diğer bütün pazarlama faaliyetleri (fiyatlandırma, promosyon, dağıtım) bu odağın etrafında döner. Ürün kavramı, bu anlayış içerisinde önceden tanımlanmış sağlam bir pozisyona sahiptir. Buna karşın, ilişkisel pazarlamada, ürün, önceden katı bir şekilde tanımlanmış değil, tersine tanımlanma süreci sürmekte olan şeffaf bir hal alır. Diğer bir ifadeyle geleneksel pazarlamada “olan” bir ürünün pazarlaması söz konusu iken, ilişkisel pazarlamada müşteri ile ilişki sürecinde, ürün, sürekli müşterinin arzu ve isteklerine göre geliştirilen ve dolayısıyla tanım ve içerik değiştiren “olmakta olan” bir durumdadır.
3. Taylorcu bilimsel yönetimin genel ilkeleri doğrultusunda, uzmanlar, uzmanlıklarını icra etmelidirler. Bu felsefe zaman içerisinde, pazarlamayı örgütün diğer departmanlarında izole eden bir sonuç yaratır. Buna karşın ilişkisel pazarlamada, pazarlama ayrı bir örgütsel ünite olarak organize edilemez. Pazarlama bütün örgüt içerisinde geliştirilmesi gereken bir bilinç olarak ele alınır. Bununla beraber tam zamanlı pazarlama uzmanlarına, bazı geleneksel pazarlama faaliyetleri ve üst yönetime danışmanlık gibi konularda ihtiyaç duyulabilir. Bu tam zamanlı pazarlamacıların görevi sadece 4P’yi kullanarak müşterileri işletmenin mal ve hizmetlerinden haberdar etmek değil, aynı zamanda, işletmeyi ve iş görenlerini de müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri konusunda haberdar etmektir. Böylece, işletme tasarım, süreç ve dağıtım faaliyetlerinde daha çok proaktif olacaktır. Ancak işletmenin bütün çalışanları sınırlı zamanlı pazarlamacı durumunda olmalıdır.
4. İlişkisel pazarlama uygulaması, çok sayıda sınırlı zamanlı pazarlamacının desteğine dayandığı için, işletme, sınırlı zamanlı pazarlamacıların, pazarlama görevlerini anladıkları, kabul ettikleri ve müşteri odaklı bir biçimde

davranabilmek için ihtiyaç duyulan yetenekleri öğrendiklerini güvence altında tutacak bir içsel pazarlama süreci geliştirmelidir.

5. İlişkisel pazarlama, geleneksel pazarlama içerisinde lokalize edilemez. Bunun yerine pazar odaklılık, bütün planların içerisinde yerleştirilmeli ve ilişkisel yönetim planı olarak geliştirilecek genel bir şirket planı ile entegre edilmelidir.
6. İlişkisel pazarlamada, pazarlama kavramı ve faaliyetleri, geleneksel pazar segmentasyonu tekniklerine dayandırılmaz. Hizmet edilecek müşterilerin seçimi ve onlara nasıl hizmet edileceğine ilişkin kararlar, bireysel müşteri bilgilerine ve diğer tür veri tabanlarına dayandırılmalıdır.
7. İlişkisel pazarlamada, işletme, müşteri verilerini, müşteriler ve iş görenler arasındaki sürekli etkileşimden elde edilen bilgilerle yönetmeli ve bunu pazar payı istatistikleri ve o ana kadarki (özel yapılmış) müşteri araştırmalarının desteklenmelidir.
8. Bir örgütte ilişkisel pazarlama anlayışını yaratmak ve kültürünü uygulamak için, “pazarlama” terimi işletmenin müşteri ilişkileri yönetimi görevini tanımlayacak psikolojik olarak daha benimsenebilir bir terim ile değiştirilebilir.

CRM için satış, fiyatlandırma ve pazarlama gibi, pazarlama karmasının 4P’si uygulanabilir. Fakat ek olarak bir sürü kaynak ve faaliyetlere de ihtiyaç olacaktır. Bu ek kaynak ve faaliyetlerin çoğu, örneğin, dağıtım, sistem kurma ve sistemi geliştirme, gereğinde tamir etme, onarma, servis sunma, bakım yapma, şikayetleri yanıtlama, müşteri eğitimi ve diğer faaliyetler 4P anlayışı üzerine kurulu pazarlamanın bir parçası olarak düşünülmez. Bu faaliyetlere katılan insanların çoğu, pazarlama ve/veya satış departmanlarının birer elemanı olarak görülmezler. Halbuki, onların müşteriye karşı tutum, davranış ve görevlerini yerine getirme biçimleri ve diğer tür pazar ilişkileri işletme başarısı için bir zorunluluktur. Hatta, bir çok durumda onların etkisi pazar rekabetinde uzun vadede başarı için tam zamanlı pazarlamacıların etkisinden daha önemlidir.

İlişkisel pazarlama odaklı yönetim anlayışına gelince, işletme müşterilerin isteklerini anlamakla ve bu istekleri karşılayan ürün ve hizmetleri geliştirmekle işe başlar.



Doyle'un belirttiği gibi (2003), bu tür işletmelerin bakış açısı, sadece müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak ile kalmaz, bununda ötesinde müşterilerin ihtiyaçlarını rakiplerden daha iyi karşılamaya çalışırlar. Bu rekabetçi anlayış, karşılanmamış müşteri ihtiyaçlarının yarattığı pazar fırsatlarını aramakla işe başlar. Bu arayış, müşteri dikkatle dinlemeyi, pazarı değiştiren teknolojik ve çevresel değişimleri takip etmeyi, yüksek potansiyelli fırsatları ve şirketin rekabetçi yeteneklerini belirlemeyi gerektirir. Bunlar veri alındığında ne tür üretim ve pazarlama yeteneklerine ihtiyaç olduğu ve hangi kaynaklarla karşılanacağına karar verilir. Örneğin, hangi işler şirket içinde yapılmalı, hangileri için dışkaynak kullanımına gidilmeli kararı verilir. Bütün bu süreçte varılmak istenen amaç, işletme ve müşteriler arasında iyi, kalıcı ve karlı ilişki kurmaktır. Burada, referans alınan başarı varsayımı, "ilişkiler uzun süreli kurulmalıdır ki her iki tarafta yaratılan değeri görebilsin"(Doyle, 2003;150).

Kısaca, CRM'in gerektirdiği pazarlama görüşü, pazarlama karması yönetimi yaklaşımından tamamen farklı bir felsefeye dayanmaktadır. İlişkisel pazarlama felsefesi, müşterilere reklamsal yaklaşmak yerine müşterilerle işbirliği ve güven üzerine, fonksiyonların uzmanlaşması ve iş bölümü yerine işletme içerisinde işbirliğine, sadece uzmanlardan oluşan ayrı bir departman olmak yerine, bütün örgüt içerisine yayılmış sınırlı sayıda pazarlamacı yani part-time pazarlamacı, pazarlama yönelimli yönetim yaklaşımı üzerine kurulur.

### **3.2. CRM Uygulamalarının Örgütlenmeye Etkisi**

Örgütsel yapının stratejiyi takip etmesi gerektiği (Chandler, 1962) fikrinden hareketle, denebilir ki, örgütsel yapı işletmenin seçilen stratejisini gerçekleştirmeye uygun olarak geliştirilmesi gerekir. CRM stratejisi, müşteriyi ve dolayısıyla müşteri için yüksek değer yaratmayı odağa alır. Bunu gerçekleştirmek için de, bir çapraz-fonksiyonlu örgütlenme tarzı önerir. Bir fonksiyon için sorumluluk almış iş görenler bu sorumluluklarını diğer fonksiyonlarda çalışanlar ile beraberce gerçekleştirmeye motive edilirler. Bunun bir sonucu olarak, yüksek müşteri değeri yaratmak, üretim, dağıtım, tedarik vs. süreçlerinde ortaya çıkar.

Yüksek müşteri değeri yaratmayı strateji edinmiş böylesi işletmeler, küçük, girişimci işletmeler gibi örgütlenirler. Bürokratik yapılanmadan uzak durmaya çalışırlar çünkü

bürokratik yapılar yüksek müşteri değeri yaratmaya ilişkin yenilikçi fikirlerin hayata aktarılmasını yavaşlatır. Yenilikçi fikirleri hayata geçirebilmek için uygun örgütsel altyapı ve yönetsel sistemlere ihtiyaç duyarlar.

CRM'in yüksek müşteri değeri için örgütün her düzeyinde müşteriler ile sürekli yakın ilişkiyi sağlamaya yönelik örgütün yapılandırılmasına karşın, Hoekstra ve diğ. (1999)'nin ileri sürdüğü gibi, geleneksel pazarlama yaklaşımının gerektirdiği örgütsel yapı, üretim, dağıtım ve diğer unsurların verimliliği arttırmaya odaklanan bir anlayış üzerine kuruludur. Geleneksel pazarlama yapısı verimlilik anlayışının bir gereği olan satış artırmaya ilişkin ürün odaklılık anlayışı ile faaliyetlerini örgütlediği için müşterilerin istek ve arzularına yeterince önem veremez. Halbuki, satış artırıcı verimliliği artırmak yerine, müşteri değerini artırmak için yenilikler yapmak bir müşteri ile yakın ilişkiler kurma stratejisi ve müşteri yönelimli bir örgütlenmeyi gerekli kılmaktadır.

Ürün odaklılıktan müşteri odaklılığa geçmek veya işlem (transaction) odaklılıktan ilişki odaklılığa geçmek iş sürecinin yeniden tasarımı gerektirir: yönetimin, müşteri perspektifinden işletmeye ve değer dağıtım sürecine yeniden bakması ve bu süreçleri ve örgütsel yapıları sil baştan yeniden tasarlaması gerekir (Webster, 1994). İş süreçleri tasarımı, yüksek müşteri değeri dağıtımını verimli ve etkin biçimde sağlamak için, süreçlerin sürekli iyileştirmesi üzerine yoğunlaşır. Bu açıdan örgütsel süreçler, yüksek müşteri değeri yaratmak ve sunmak için ara adımların her birini toplam kalite anlayışı çerçevesinde sürekli iyileştirmeye tabi tutulur. Bu doğrultuda CRM anlayışı çerçevesinde, her iş müşteriye değer katma ve müşteri memnuniyetini gerçekleştirmeyi sağlaması açısından yeniden tanımlanır. Örgüt içi süreçler müşteri isteklerine yanıt vermeyi temin etme ve değer dağıtımını maksimum etkinlikle sağlama amacıyla düzenlenir ve yönetilir.

CRM uygulayan işletmelerin örgütteki süreçlerin temel karakteristiğinin esneklik olması gerekir. Esneklik, değişen müşteri istek ve tercihlerine hızla yanıt vermek ve ürün mal ve hizmetleri ona göre değiştirmek için olmazsa olmaz bir örgütsel karakteristiktir. Müşteri heterojenliğinin CRM anlayışı içerisinde yönetimi örgütsel yapıda esnek olmayı zorunlu kılar. Çünkü, CRM en özlu tanımı ile müşteri heterojenliğini yönetmektir ve bu heterojenliği yönetmek için de esnek örgütsel yapı ve süreçleri adapte etmeyi gerektirir. Webster (1994)'in ileri sürdüğü gibi, iş süreçlerinin

yeniden tasarımının sağlanabilmesi için, kendi kendini yöneten güçlendirilmiş yöneticiler takımının olması ve pazarlama bürokrasisinin dağıtılmış olmasını gerektirir.

Gelecekte müşteri hareketlerinin nasıl olacağına ilişkin projeksiyonlar rekabet stratejilerinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynar. Rekabet stratejileri de mevcut temel yetkinlikler (Hamel ve Prahalad, 1994) ve müşteri tercihlerindeki projeksiyonlar veri alındığında yetkinliklere yapılan karlı yatırımlar üzerine kurulmalıdır. Örgütsel yapılar da, bu temel yetkinlikler ve seçilen stratejiler ile uyumlu olacak biçimde belirlenmelidir. Rekabet stratejilerinin seçilmesinde müşterileri odağa almada, pazarlama departmanı ve diğer işlevsel alanlar arasında yakın bir ilişki kurma kritik olacaktır. Hoekstra ve diğ.'nin öne sürdüğü gibi, egemen pazarlama paradigmalarında, pazarlama işlevi ve pazarlama faaliyetleri büyük ölçüde pazarlama departmanının yetki ve sorumluluğuna terk edilmiştir. Halbuki, bir pazarlama sistemindeki bütün taraflar arasındaki işbirliği ihtiyacı veri alındığında, pazarlama işlevinin bütün örgütün pazar yönelimli olmasını sağlayacak biçimde yeniden yapılandırılması bir zorunluluktur (Grönroos, 1994). Bu durumda pazarlama bir departmana tahsis edilmiş bir işlev olmaktan daha çok bütün örgütte paylaşılan bir zihinsel yaklaşım biçimi olarak kendini gösterir. Bütün örgüt tarafından paylaşılan müşteri ihtiyaç ve tercihlerindeki değişikliklerin sürekli olarak takip edilmesi ve adaptasyonun sağlanması için gerekli zihinsel yaklaşım örgütsel iç yapılanmanın da bunu gerçekleştirmeye uygun olmasını gerektirmektedir. Böylece müşteri sadece pazarlama departmanı için değil bütün örgüt için odak noktası olma durumunda olacaktır.

Bu çerçevede örgütlenildiğinde, pazarlama faaliyetleri artık pazarlama departmanı ile sınırlandırılmaz. İşletmedeki bir çok iş gören sınırlı zamanlı pazarlamacıdır: Ar-Ge, dağıtım ve kredi yönetimi gibi fonksiyonel alanlarda çalışanlar müşteri değeri üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir ve dolayısıyla da işletmenin genel başarısı bu etki tarafından belirlenmiş olacaktır. Bu bağlamda, Hoekstra ve diğ. (1999: 56-57)'nin belirttiği gibi, "pazarlama bir çapraz-fonksiyonlar faaliyeti olmalıdır." Müşteriler için yüksek değer yaratma sadece bir departmanın sorumluluğu değil, örgüt çapında bir sorumluluk olarak bütün departman ve iş görenler tarafından paylaşılmalıdır. Bunun sağlanabilmesi için, örgütsel olarak, fonksiyonel alanlar ve iş gören bireyler müşteriler için yüksek değer yaratmak amacıyla faaliyetlerde arzulanan değişiklikleri yapabilmek

için ortak kararlar alabilmeye olanak tanıyacak motivasyon ve güçlendirme yapı, sistem, atmosfer ve kültürü oluşturulmalıdır.

CRM uygulamaları içerisindeki bir işletme “öğrenen örgüt” olma özelliğine sahiptir. Bu tür örgütler, üretken bir öğrenme süreci ile sürekli bir biçimde müşterilerinden, rakiplerinden ve iş görenlerinden öğrenirler. Öğrenen bir örgütte, düşünme ve eylem iki ayrı uzmanlık alanı olarak birbirinden ayrılmaz. Herkesin örgüt hakkında nelerin iyi olacağına ilişkin olarak fikir üretmesi beklenir. Öğrenme, müşterilere daha yüksek değer sunma için işletmenin misyon, müşteri, strateji, yetkinlikleri, iş yapma usulleri gibi konularda uzun vadede sahip olduğu varsayımları sorgulaması ile gerçekleşir. Böylece kendilerini çevreleyen iç ve dış dinamiklere ilişkin farklı bakışlar gerçekleştirme olanağını yaratmaya ve bunu müşteriye bir fayda olarak sunmaya dönüştürmeye çalışırlar.

CRM pazarlamanın müşteri merkez eksenli bir anlayış ile yeniden yorumlanmasını gerektirir. Müşteri bakış açısı ile belirlenmiş hedeflerin başarılmasına yardım edecek biçimde örgütlerin yeniden yapılandırılması ve fonksiyonların yeniden tanımlanmasını gerektirir. Örneğin, geribildirim sistemleri bireysel müşteriler düzeyinden başlamak üzere yeniden tasarlanmalıdır.

Sürekli büyüyen bir çok sektörde günümüzün pazarlama durumu, diğer geleneksel pazarlama durumlarından farklılaşmaktadır. İşletmeler, merkezi bir pazarlama ve satış elemanlarına halen bile sahip olabilirler. Fakat bunlar işletmenin bütün pazarlamacıları ve satış elemanlarını temsil etmezler. Artık günümüz pazarları az çok isimsiz birey ve örgütlerden oluşan kitleler olarak görülemezler. Müşteriler, ister bireysel ister ev halkı ister kurumsal müşteriler olsun fark etmez daha çok bir birey olarak muamele görmek isterler. Kural olarak hiçbir müşteri, işletmeye karşı anonim kalmak istemez (Grönross 1996; 6).

Gummesson'un işaret ettiği gibi, pazarlama departmanları veya tam zamanlı pazarlamacılar pazarlamanın çok sınırlı bir kısmından daha fazlası ile ilgilenebilecek durumda olamayacaklardır. Gummesson (1987), pazarlama departmanı dışında olup da tutum ve davranışları ile müşteri tatmini, kalite algısı ve referans davranışları ile gelecekte satın alma kararları üzerinde belirleyici bir etki yapan insanlara sınırlı zamanlı

pazarlamacılar ismini vermektedir. Sadece pazarlama departmanı ve çalışanları değil, bütün departmanlar ve bütün iş görenler müşteri değerine etki eder ve bu anlamda ona göre, herkes bir sınırlı zamanlı pazarlamacı olarak görülmelidir.

CRM bir departman stratejisi değil de, örgütün geneline yön veren bir grand/master strateji olarak görüldüğünde örgütsel yapı üzerinde önemli değişiklikler gerektirir. Örgütsel yapıyı özellikle etkileyen iki alandan bahsedilebilir. Birincisi, müşteri verilerinin miktarı ve doğası ve bu verilere eklenen değer yaratma süreçleri; ikincisi, özellikle de ürün çeşitliliği üzerine rekabet eden CRM uygulayıcı işletmeler için, nasıl rekabet edileceği örgütsel yapıyı doğrudan etkileyen alanlardır. Birçok işletme somut finansal verileri en önemli yönetsel, liderlik ve kontrol için gerekli görmektedirler. Bunun için de finansman departmanı anahtar rol oynar. Şimdilerde ise işletmeler, önemli kararlar için giderek daha çok müşteri verilerinin gerekli olduğuna inanmaktadırlar. Bunun için de müşteri veri tabanlarının, bunlara dayalı stratejilerin, uygulama ve denetimin geliştirilmesi için yeni bir örgütsel tasarıma ihtiyaç duyulmaktadır. Yukarıda da belirtildiği gibi bu tasarımda müşteri veri yönetimi ve verilere değer katma süreçleri, bir departmanın sorumluluğuna terk edilmek yerine örgütün bütününe yaygınlaştırılacak, süreç yönelimli yapılanmalara gitmek gerekecektir. Böylece, uzmanlıkları, görev alanları ve sorumlulukları tanımlanmış, bir birinden izole, geleneksel departmansal yapı yerine, faaliyet alanlarının yatay olarak birbiri ile ilişkilendirildiği, sorumluluğun paylaşıldığı, müşteriye değer yaratmanın bir bütün olarak görüldüğü süreçler geliştirmek gerekir.

Örgütsel yapıyı etkileyen ikinci alan olan nasıl rekabet edileceğine gelince, rekabet anlayışı ve dinamiğini ürün çeşitleme üzerine kuran işletmeler, işletmenin ürettiğini değil de, müşterilerin istediğini üretip satmaya başladıkları zaman, yapılarını değiştirme, geliştirme ve esnek tutma ihtiyacı duyarlar. Böylece rekabet avantajının dayanağı, ölçek ekonomilerinden (economies of scale), alan ekonomilerine (economies of scope) kayacaktır. CRM uygulayıcı işletmelerin rekabet dayanağının ölçekten, alan ekonomilerine kaymasının temel nedeni, müşteri isteklerine yanıt vermektir. Ölçek ekonomilerinde, bir üründen daha fazla üreterek verimlilik avantajı yakalanmaya çalışılırken, alan ekonomilerinde, müşterilerin istedikleri üretilerek (isteklerini karşılama derecesini artırarak) etkinlik avantajı yaratılmaya çalışılır.



Bu da müşteri isteklerini ürüne dönüştürecek, müşteri takımlarının oluşturulmasını gerektirir. Bu müşteri takımları, işletme içerisindeki pazarlama, araştırma, üretim, finansman ve diğer alanlarda çalışan kişilerden oluşturulan özel misyon takımları olacaktır. İşin doğasına bağlı olarak matris organizasyon biçiminde örgütlenmeyi de gerektirebilir.

Diğer yandan, işletme, istenilen her şeyi kendisi üretmeyeceği için tamamlayıcı mal ve hizmetleri diğer işletmelere bırakacaktır. Örneğin, McKenna (1991) bilgisayar üretmek için bir işletme, yarı iletken teknolojilerde, yazılım uygulamalarında, iletişim ve sistem entegrasyonu ve diğer alanlarında uzmanlaşmış olması gerektiğini ileri sürer. Halbuki ona göre yaşanan hızlı teknolojik çağda, hiçbir işletme bütün bu alanlarda değişime öncülük edebilecek uzmanlığa sahip olamaz. Bundan dolayı, ağ ilişkilerine girme ihtiyacının kaçınılmaz olduğunu ileri sürmektedir. Bütün ihtiyaç duyulan alanlarda ağ ilişkilerine girmek te işletmenin müşterilerle ilişkilerini güçlendirecektir. Bu durumda, işletme içerisinde süreçleri yönetecek, müşteri takımları, işletme dışında da işletmenin içerisinde yer aldığı, daha geniş partnerlik ve ağ örgütleri oluşacaktır.

Sonuç olarak, CRM anlayışı doğrultusunda yönetilen işletmelerde, pazarlama bir fonksiyon olmaktan daha çok bir zihinsel durumu ifade etmektedir (Gummesson 1998). Bu zihinsel durum örgütün her düzeyindeki bütün iş görenler tarafından paylaşılan ortak bir vizyon veya herkesin başarması gereken bir hedef olarak görülebilir. Böylesi bir paylaşılan vizyon ile, işletme ve çalışanlarına sadece bir yön vermez aynı zamanda enerji de verecektir. CRM uygulamalarının başarısı işletmedeki herkesin ancak aynı vizyonu paylaşması ve müşteri menfaatini önceliği haline getirmesi ile olanaklı olacaktır.

Şimdilerde iş dünyasında yaşanan başarısızlıklarda çoğu zaman günah keçisi olarak pazarlama departmanı görülmektedir. Halbuki, pazarlama kendisinden sunması beklenen başarıyı tek başına bir departman olarak sunamaz. Bu başarı ancak bütün işletmenin sorumluluğu ve çabası ile sağlanabilir. Bu da varlık nedeni müşteri ihtiyaçlarını karşılamak olan işletmelerin, müşteri yönetiminin bir departmanın faaliyet alanına sınırlamak yerine işletmenin bütününe yaygınlaştırılması ile olanaklı olacaktır. Bu çerçevede, müşteri yönetimi, sadece tam zamanlı pazarlama uzmanlarının sorumluluk ve çabasına terk edilmek yerine herkesin sınırlı zamanlı bir pazarlama



elemanı olarak sorumluluk yüklendiği bir yönetim anlayışı ve örgütsel yapı içerisinde ele alınmalıdır.

Yönetim ve örgütlenme anlamında CRM uygulamalarının gerektirdiği, “değişim” yönetimi değil, “yönetim değişimi”dir (www.tradenex.com). Diğer bir ifade ile CRM değişimi yönetmeyi değil yönetimin anlayış ve iş üretme yapısını değiştirerek, CRM uygulamalarında başarı sağlayabilir. Bu da bütün düzeylerdeki yöneticilerin, insan, teknoloji ve proseslerin geliştirilmesinde bizatihi yer almasını gerektirir.

### **3.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Stratejik Bakımdan Değerlendirilmesi**

Burada, Müşteri İlişkileri Yönetiminin, pazarlamaya stratejik bir yaklaşım olarak görülüp görülmediği tartışılacaktır. Müşteri ilişkileri yönetiminin, temel yetkinlik olarak görülüp görülmediği, Müşteri ilişkileri yönetimi çerçevesinde örgütsel yapı yeniden düzenlenirken, bunun vizyon ve misyon ifadelerine ve örgüt kültürüne ne ölçüde yansıtıldığı tartışılacak ve son olarak da müşteri ilişkileri yönetiminin işletmeyi içinde faaliyet gösterdiği pazar güçlerine karşı konumlandırmada yardımcı olup olmadığı konuları incelenecektir. Buna bağlı olarak müşteri ilişkileri yönetiminin, maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklaşma stratejileri izleyen işletmelerin hangilerinde daha çok uygulama alanı bulduğu araştırılacaktır.

Genel Tartışma: CRM uygulamaları bir rekabet avantajı dayanağı olarak stratejik açıdan nasıl değerlendirilebilir?

Son yıllarda, iş dünyasında en sık referansta bulunulan kavram, kuşkusuz, rekabet üstünlüğüdür. Rekabet üstünlüğü elde etmek ve üstünlüğü sürdürebilmek işletmelerin başarmak istediği en önemli veya öncelikli hedefi olarak görülmektedir. Ancak rekabet üstünlüğü elde etmenin ve sürdürebilmenin nasıl olanaklı olacağına ilişkin her işletmenin izleyebileceği standart bir yoldan söz etmek mümkün değildir.

#### **3.3.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Temel Yetkinlik Olarak Değerlendirilmesi**

Rekabet üstünlüğünün nedenlerini araştıran stratejik yönetim çalışmaları, rakiplerine göre üstün başarı sergileyen işletmelerin durumunu tartışan iki temel açıklama çerçevesi sunmaktadırlar.

Bunlardan birincisi, başarıyı dış çevre faktörleri, ikincisi, iç çevre faktörleri ekseninde açıklamaya çalışmaktadır. Birinci görüşe göre, içinde çalışılan sektörün sunduğu fırsatlar ve bu sektör içerisinde işletmenin rakiplerine karşı geliştirdiği stratejik pozisyon bir işletmenin performansını belirleyecektir. Diğer bir ifade ile yüksek karlılık yaratacak fırsatları sektörün yapısal koşulları ortaya çıkaracaktır. İkinci görüşe göre ise, sektör yapısının sunduğu fırsatlar ve bu fırsatlardan yararlanmak için geliştirilen ürün merkezli pazar pozisyonları gelip geçici bir özellikte olduğu için uzun vadede rekabet üstünlüğü sağlamakta yetersiz kalacaktır; rekabet üstünlüğü, onlara göre, böylesi dışsal fırsat ve pozisyonların bir sonucu değil, fırsat ve pozisyonları da yaratan içsel (işletme içerisinde geliştirilen) temel yetkinliklerin (core competences) bir sonucu olacaktır. Dolayısı ile, rekabet üstünlüğünün kaynağı dışsal sektör koşullarının değil, işletme içerisinde geliştirilen faktörlerin (kaynak ve kabiliyetler) sürükleyici gücünün bir eseri olarak gerçekleşecektir. Sektörlerin yapısının hızla değiştiği, ürün yaşam döngüsünün kıaldığı, müşteri tercih ve önceliklerinin sürekli yer değiştirdiği, teknolojik yeniliklerin yeni ürün ve üretim yöntemlerini olanaklı kıldığı bir zamanda uzun vadede rekabet üstünlüğü sağlamanın tek yolu, ikinci görüşe göre, eski yöntemler ile aynı üründen daha çok üreten değil yeni ürün ve üretim yöntemleri geliştirebilen, müşteri tercihleri ve önceliklerini veri alan değil onları şekillendiren, sektör yapısının belirlediği değil sektör yapısını lehine değiştirebilen *temel yetkinliklere* sahip olmak ve yeni temel yetkinlikler geliştirmek ile olanaklı olacaktır.

Temel yetkinlikler merkezli rekabet üstünlüğü fenomenini açıklayan bu ikinci görüş, 1990'lardan itibaren stratejik yönetim araştırma programı içerisinde egemen paradigma olarak belirginleşmektedir (Foss,1996; Segal-Horn,1998). Ancak bu tür bir açıklamanın merkez kavramını oluşturan temel yetkinlikler aynı zamanda onun en zayıf halkasını da oluşturmaktadır. Çünkü temel yetkinlikler kavramının ne olduğu şimdiye kadar yeterince açıklığa kavuşturulamamıştır. Temel yetkinlikler soyut varlıklar veya soyut (entellektüel) sermaye (intangible assets or capital) olarak daha çok tanıtılmaktadır. Bununla beraber, temel yetkinliklere verilen örnekler bizleri bir fikre ulaştırmaktadır. Temel yetkinlikler; inovasyon yönetimi, marka yönetimi, bilgi yönetimi, örgüt kültürü yönetimi olarak sayılmaktadır. Bunların bir veya birkaçına sahip olan bir işletmenin rakiplerine karşı uzun vadede üstünlük sağlayacağı ileri sürülmektedir.

Burada yanıtlanması gereken ilk soru, müşteri ilişkileri yönetiminin dışsal mı içsel mi bir faktör olduğudur. Müşteri özellikleri (örneğin müşteri talep esnekliği ve alım gücü) bir sektörün yapısını belirleyen ve sektör içerisinde yer alan bütün işletmeleri etkileyen en temel dışsal faktörlerden biri olsa da “müşteri ilişkileri yönetimi” sektörde faaliyet gösteren işletmelerin tek tek geliştirmeleri gereken bir içsel faktördür. Yani, genel anlamda “müşteri” değil “müşteri ilişkilerinin yönetilmesi” işletmelere özgü içsel bir yönetsel sorun olarak görülmelidir. Bu durumda yanıtlanması gereken soru, her içsel faktör rekabet üstünlüğü yaratmaz, bir içsel faktörün rekabet üstünlüğü yaratabilmesi için stratejik bir öneme sahip olması gerekir; o halde müşteri ilişkileri yönetimi stratejik bir öneme sahip midir? Yukarıda belirttiğimiz gibi, kaynaklara dayalı görüşe göre, eğer bir işletme sürdürülebilir rekabet avantajına sahip ve dolayısı ile sektör ortalamasının üzerinde bir performans ortaya koyabiliyorsa, bunun nedeni rakiplere de açık olan ‘dış fırsatlar’ değil işletme içerisinde geliştirilmiş ‘kaynak ve kabiliyetlerden’ kaynaklanmaktadır. Ancak işletme içerisindeki her kaynak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratamaz. Bir kaynak ve kabiliyetin stratejik önemde olabilmesi (sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratabilmesi) için beş özelliğe sahip olması gerekir (Hamel, 1994):

1. *Bir yetkinlik yeteneklerin entegrasyonudur;* Temel bir yetkinlik bir tek veya bağımsız yetenek ve teknolojiler değil, yetenek ve teknolojilerin oluşturduğu bir sentez olmalıdır.
2. *Bir yetkinlik bir varlıktan daha fazla bir şeydir;* Temel bir yetkinlik muhasebe anlamında bir “varlık” değildir. Yetkinlik cansız bir şey değil, bir aktivite, düzensiz öğrenmenin kümülatif bir sonucudur. Örneğin marka değil marka yönetimi bir temel yetkinliktir. Yetkinlikler hem gizli (tacit) hem de açık (explicit) bilgiyi kapsar.
3. *Yetkinlikler müşteri algılamasına dayanan önemli bir “yarar” katkısında bulunmalıdır;* Yetkinlikler bir firmanın müşterilerine “yarar” sunmasını olanaklı kılmalıdır. Örneğin, Apple firmasının “Machintosh” marka bilgisayarla kullanıcı dostu (user friendliness) yararı sunması gibi.

4. *Yetkinlikler rakiplerden farklılaştırmayı sağlamalıdır;* Herkes tarafından sahip olunan bir yetenek yetkinlik olarak görülemez. Yetkinliğin her tarafta mevcut olmaması ve rakiplerin yetkinliği kolay taklit etmemesi gerekir.
5. *Yetkinliklerin yeni pazarlara açılabilme için geçit olması gerekir;* Temel yetkinliği marka yönetimi olan, örneğin Marlboro gibi sigara markası **yönetimi** temel yetkinliği olan bir işletme, bunu pekala hazır giyim markası yönetimine geçmek için bir köprü olarak kullanabilmelidir.

Bu beş özellik veri alındığında sorulması gereken soru, müşteri ilişkileri yönetimi rekabet üstünlüğü sağlayan temel yetkinlik özelliklerine sahip midir sorusuna dönüşmektedir. Şimdi CRM'i bu özellikler çerçevesinde değerlendirelim. Bu değerlendirmenin amacı, CRM uygulamalarının sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada bir kaldıraç rolü görüp göremeyeceğini tartışmaktır.

**Bir yetkinlik yeteneklerin entegrasyonudur:** Müşteri ilişkileri yönetimi, işletmenin sahip olduğu insan, proses ve teknoloji kaynaklarının birlikte kullanılmasını gerektirir. Bu bağlamda, müşteri ilişkileri yönetimi, müşterileri, tedarikçileri, dağıtım ortakları ve diğer iş ortakları ile ilişkilendiren, ilişkilerini düzenleyen ve yöneten entegre bir sistem ve süreç olarak ortaya çıkar. CRM uygulamalarında uzun vadede başarılı bir performans sergileyebilmek ancak "İnsan", "Proses" ve "Teknoloji" kaynakların bütünleştirilmesi ile olanaklı olacaktır. Uygulamacılar açısından bakıldığında, CRM kompozisyonu içinde bu üç unsurun hangi oranda yer alacağının doğru biçimde belirlenmesi çok önemli ve bir o kadar da zordur. Her bir unsurun ayrı ayrı derinliği vardır ve unsurların bütünleşme yeteneği CRM projelerindeki başarı için kilit bir öneme sahiptir.

CRM kompozisyonu içerisinde insan unsuru en önemli role sahiptir. Çünkü teknoloji ve proses insanlarla desteklenmezse başarısızlık kaçınılmaz olur. İnsan, değişime daha fazla hassasiyet ve direnç gösteren ve kompozisyonun en zor ve asıl işini yapan olduğu için sonucu etkilemenin ötesinde belirleyici bir rol oynar. Ayrıca, insan unsurunun eğitimi ve motivasyonu diğer unsurlara sağlayacağı destek üzerinde önemli bir etkiye sahip olacaktır.

Proses, iş yapış şeklini ortaya koyduğu ve iş akışını yönlendirdiği için kompozisyonun en hassas kısmıdır. Müşteri ilişkilerinin kurulması, korunması, geliştirilmesi iş süreçlerinin otomasyonuna uygun olmadığı takdirde süreçleri yanlış yönde hızlandıracaktır. Bu nedenle süreç sistemlerinin kurulması ve yönetilmesi müşteri ilişkileri yönetimi projelerinin başarısız olmasına neden olabilecek kritik bir unsur haline alır.

Teknoloji, projenin olumlu sonuçlar vermesi halinde beklenmedik kolaylıklar sağlayabileceği için kompozisyonun en şaşırtıcı, uygulamanın görünen kısmı olduğu için en keyifli ve daima genişleyen önerilerle alternatifler sunduğu için en ezici kısmıdır. Ayrıca imkanların giderek artması nedeniyle CRM uygulamasına en fazla katkı sağlayabilecek olan unsurdur. Teknoloji bir araçtır. Bu aracın gelişmişliği, müşteri bazında yapılması gereken analiz ve operasyonel işlemlerin rekabet avantajı sağlanması için ucuz ve hızlı bir şekilde gerçekleşmesini sağlar. Aynı işlemleri çok kalabalık kadrolarla, çok daha uzun sürelerde gerçekleştirebilmek pek çok sektör ve iletişim kanalı için zaten mümkündür.

CRM'i, doğası gereği teknoloji ile ilgili bir konu olduğundan, şirketlerin IT departmanlarına bırakma eğilimi ağır basmaktadır. CRM uygulamalarındaki, ortalama %75'lik başarısızlıkların kaynağı, CRM'in temelde bir yazılım işi olduğu ve CD alınıp uygulanması durumunda, CRM bazlı bir organizasyon olunabileceği düşüncesidir. Diğer bir ifade ile, CRM tek başına teknoloji veya insan ilişkileri olarak anlaşıldığı zaman başarılı olma olasılığı da o derece azalmaktadır. Genel olarak, ABD'de CRM'i teknoloji merkezli, Avrupa'da ise insan ilişkileri merkezli bir yönetim aracı olarak anlamak ve uygulamak eğilimi ağır basmaktadır. Ancak bunlar birbirini besleyen süreçler içerisinde bir araya getirilmedikçe CRM uygulamalarından beklenen yüksek performansı elde etmek olanaklı olamamaktadır.

Rekabet avantajı işletmeler tarafından ancak süreç içerisinde elde edilen verilerin örgütün yönetici ve kurumsal bilişsel yoğrulmasından geçerek kullanılabilir bilgiye dönüşmesi ve bu bilginin başarılı bir uygulamaya aktarılması ile elde edilebilir. Aksi takdirde, bir çok işletmede olduğu gibi, sadece teknolojik yönünün öne çıkarılması bırakın rekabet avantajına yol açmasını, yaratacağı yüksek maliyetler nedeni ile rekabet dezavantajına bile yol açabilir.



Bir yetkinlik muhasebe anlamında bir varlıktan daha fazla bir şeydir: CRM uygulamaları için gerekli olan teknoloji, proses ve insan bileşiminden oluşan varlık, muhasebe anlamında bir varlık değildir. Bir firmanın bilançosunda değeri kesin rakamlar ile ifade edilebilecek bir varlık olarak görülemez. Ancak CRM uygulanması sonucu performansın artması durumunda işletmenin piyasa değerini olumlu yönde etkileyeceği kuşku götürmez. Günümüzde yüksek performans sergileyebilmiş hemen bütün işletmelerin piyasa değeri sahip oldukları varlıkların değerlerinden çok yüksektir. Sahip olunan varlıkların değeri ile piyasa değerleri arasındaki fark görünmeyen varlıkların yaptığı katma değer olarak görülebilir.

CRM gibi soyut varlıkların bir piyasası yoktur. Diğer bir ifade ile, ticari işlemlere konu edilerek alınıp satılamazlar. Alınıp satılabilecek hazır bir piyasası olmadığı için her işletme kendisi geliştirmek zorundadır. Ancak geliştirme süreci zaman, emek ve maliyet gerektirdiği için isteyen her işletme bunu hemen gerçekleştiremez. Dahası, geliştirmek belli prosedürleri izleyerek gerçekleştirilebilmeye de izin vermemektedir. Geliştirmek uzun bir deneme-yanılma süreci gerektirebilir. Bu anlamda, CRM düzensiz öğrenmenin kümülatif bir sonucu olarak varlığını sürdürür. Dolayısı ile bu soyut varlıklar, diğer somut varlıklar gibi muhasebeleştirilemez ve gözleme konu edilemez. Zaten eğer muhasebeleştirilip gözleme konu edilebilseydi veya isteyen işletme istediği zaman geliştirebilseydi veya satın alabilseydi, o zaman işletmeler arasındaki uzun vadede sürdürülebilir rekabet üstünlüğü farkına da yol açması beklenemezdi.

Temel yetkinlikler soyut varlıklar veya soyut (entelektüel) sermaye (intangible assets or intangible capital) olarak ortaya çıkarlar. Bilim yöntemi açısından bakıldığında, bu soyut varlıklar veya soyut sermaye gözleme konu edilemediği için bilimsel araştırmalar kesin sonuçlara ulaşmamaktadır. Kaynaklara dayalı görüşün savunucuları, temel yetkinliklerin gözleme konu edilememesini bir eksiklik değil, rekabet üstünlüğü fenomenini açıklamak için bir gereklilik olarak savunmaktadırlar. Onlara göre, eğer rakip işletmeler temel yetkinliği, bir bilim insanı gibi, gözleme konu edilebilirse, yani neden-sonuç ilişkisini açıklıkla ortaya koyabilirse, o zaman rekabet farkını ortadan kaldırmak için söz konusu temel yetkinliği kendisi de geliştirmeye yönelecektir; bu da performans farklarının uzun vadede sürdürülebilir olmasını önleyecektir. Halbuki, gerçek yaşamda rekabet üstünlüğü elde etmiş ve uzun vadede bunu sürdüren birçok



işletmeye rastlanılmaktadır. Buradan hareketle, eğer başarının dayanağını oluşturan temel yetkinliklerin doğası bilinmiş veya gözlemlenebilmiş olsaydı mutlaka taklit edilerek üstünlük eşitlenmeye çalışılacaktı argümanı ileri sürülmektedir.

Ayrıca belirtmek gerekir ki, CRM'in sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratabilmesi için sürekli onu geliştiren bir yönetim felsefesine dayanması gerekir. Burada anlatılmak istenen, esas olanın "müşteri ilişkileri" değil müşteri ilişkilerinin "yönetilmesidir". Diğer bir ifade ile, ilişkiler bir defa kurulduğunda her şey bitmiş olmayacak. Kurulan ilişkilerin karşılıklı fayda yaratma bakımından sürekli olarak yeniden değerlendirilmesi, müşterilerin takip edilerek tüketim alışkanlıklarındaki değişikliklerin belirlenmesi, yeni ürünlerin kullanımı için haberdar edilmesi ve tüketimine yardımcı olunması, ilişki ağında yer alan diğer işletmeler ile bilginin paylaşılması ve yenilenmesi gibi sürekli değişim ve yaratıcılık gerektiren bir dinamik yönetim tarzını gerektirir. Müşteri ilişkileri yönetimi sürecinin bir yerinde durmak veya rakiplerden daha yavaş olmak rekabet avantajını tehlikeye düşürecektir.

Yetkinlikler müşteri algılamasına dayanan önemli bir "yarar" katkısında bulunmalıdır: Kronolojik olarak pazarlama anlayışı; Kitle Pazarlama, Hedef Odaklı Pazarlama, Müşteri Odaklı Pazarlama, Birebir Pazarlama ve CRM şeklinde bir trend gösterir (Karaçelebi, 2001). Kitlese pazarlama anlayışında bir şirket ürünleri yönetir. Bu çerçevede yöneticilerden beklenen ürünlerin dönemsel satışlarının artışıdır. CRM anlayışında ise pazarlamanın performans hedefi müşterileri yönetmek ve müşterilerden beklenen değeri (expected value) maksimize etmektir (Gel, 2002). Kitlese pazarlamada, daha çok demografik bazı gerçekler ve bilgiler kullanılarak kaba bir segmentasyon uygulanırken; CRM, müşteriyi ön planda tutan ve müşteriye özel hizmet sunmayı amaçlayan ve müşterinin detaylı takibini gerektiren bir yönetim stratejisidir. Takip işlemi sonucunda elde edilen verilerin analizi ve müşteri isteklerinin izlenmesi gibi ihtiyaçlar konusunda da tahminde bulunması ve bu ihtiyaçlara yönelik hazırlıklara başlanması esastır. "Tüketiciler istatistiktir, müşteri ise insan" cümlesi kitlese pazarlama ile CRM arasındaki farkı vurgulamaktadır. Firmaları rekabet üstünlüğünü sağlamada avantajlı konuma müşteriler getirebilecektir.

Kitlese pazarlama prensipleri yerine CRM metotlarını ön plana çıkarmak ve dolayısıyla müşteri ile daha özel bir ilişki kurma yönünde adım atmak bir işletme için teknoloji ile

ilgili bir yatırım kararından çok, aslında stratejik etkilere sahiptir. Böyle bir değişim; stratejik olarak iş yapış şekillerine yansiyacak, operasyonları değiştirecek, müşteri değerlendirilmesinden onlara verilen hizmetin hazırlanmasına ve sunulmasına kadar yer alan tüm süreç ve prosedürlerde önemli kararlara ihtiyaç duyulan ve bu çerçevede destek gerektiren bir oluşum olacaktır. Her firma, önceden tasarlanan bir müşteri profilini düşünerek kurulmuş, ancak gerçek müşterilerine hizmet ederek ayakta kalabilmiştir. Bu nedenle; müşteriyi daha iyi anlamamızı sağlayacak kanalları açık tutmak ve müşteri ile iyi ilişkiler kurmak, başarı için kaçınılmazdır.

Ernst&Young Yönetim Danışmanlığı tarafından yapılan bir araştırmaya göre, yeni bir müşteri üzerinden gelir elde etmek mevcut bir müşteri üzerinden gelir elde etmekten 10 kat daha pahalıdır (Karaçelebi, 2001). Söz konusu araştırmanın bulguları, varolan müşterilerle kalıcı ilişki kurularak rekabet üstünlüğü sağlamanın hem işletme hem de müşterilere yarar sağladığı argümanını desteklemektedir. CRM uygulamaları ile müşteriler kendilerinin odağa alınarak daha fazla tatmin edilmelerinin, işletmelerde stratejik müşterilerinin sayesinde (uzun vadede önemli bir cüzdan payını kontrol ederek) rekabet avantajı elde etmenin yararını elde etmiş olacaktırlar.

Müşteriye yarar sunma iki biçimde gerçekleşebilir. Yukarıda Machintosh marka bilgisayarın “user friendliness” yararı sunması örneğinde anlatılmak istendiği gibi, ürünün özelliklerinde değişim sağlanarak müşteriye yarar sağlanılabilir. Kullanıcı dostu(user friendliness) yararı sağlanmadan önce bilgisayar kullanabilmek için bilgisayar dili bilmek zorunluydu. Bilgisayara küçük bir işlem yaptırabilmek için bir komut yazmak gerekiyordu. Ancak user friendliness yararı sağlanarak işlemler artık bir tıklama ile gerçekleştirilebilecek basitliğe kavuşturulabildi. Böylece, bilgisayar uzmanların tekelinde olan bir araç olmaktan çıkıp geniş kitlelerin kolaylıkla kullanabilecekleri bir duruma geldi. CRM uygulamaları böylesi yarar sunabilecek özellikleri ortaya çıkarmada çok önemli katkı sağlar. CRM müşteri tatmini ekseninde bir yönetim anlayışı ile, müşterilerin mevcut ve olası problemlerini ortaya çıkarma ve sadece beklentilerini karşılama değil, beklentilerinin de ötesinde yararlar sunarak ürün ile ilgili problemlerini gidermeyi hedefler. Bu çerçevede, CRM uygulamaları “yarar sunma yönetimi” olarak anlaşılabilir.

CRM uygulamaları sonucu müşteriye sağlanabilecek ikinci bir yarar, hizmet sunma veya avantajlar sağlama biçiminde gerçekleşebilir. Hizmet sunma biçiminde, stratejik müşteriler stratejik olmayan müşterilerden ayırt edilerek stratejik müşterilere özel hizmet sunma bir yarar sağlayacaktır. Örneğin, bankaların stratejik müşterilerine özel danışmanlık hizmetleri ve diğer bazı kolaylıklar sunmaları yarar olarak müşteriye yansıtılmaktadır. Avantaj sağlamada ise, stratejik müşterilere bazı ayrıcalıkların sunulması yolu ile yarar yansıtılır. Örneğin, bir perakende satış mağazasının üyelik kartına sahip olup belli bir meblağın üzerinde alış-veriş yapanlara, satış mağazasının bağlı olduğu holdingin diğer işletmelerinden %10 gibi daha ucuza mal ve hizmetlerinden yararlanabilmesi gibi.

**Yetkinlikler rakiplerden farklılaştırmayı sağlamalıdır:** İşletmelerin rekabet üstünlüğünü sağlamaları rakiplerinden farklılaşmaları ile olanaklıdır. Rekabet üstünlüğü yaratmak “farklılaşmaktan” geçmesine rağmen ürünün fonksiyonel özellikleri bakımından farklılık yaratmak neredeyse imkansız hale gelmektedir. İşlevsellik açısından artık hemen tüm ürünlerin birbirine benzemesi ve teknolojide hızlı değişim nedeniyle de ürün yapış şekilleri arasındaki farklılık yok olmak üzeredir. Tüm otomobiller belli bileşenlerden oluşur ve işlevsellik bakımından aralarında rekabette üstünlüğü sağlayacak farklılıklar hemen hemen kalmamıştır. Bu durum hemen tüm sektörler için geçerlidir. Bunun doğurduğu sonuç, farklılaştırmanın üründen hizmet sunuş biçimine kaymasıdır. Bu bağlamda rekabet üstünlüğü, müşteriler hakkında daha fazla ve ayrıntılı bilgi sahibi olmak ve bu bilgi aracılığıyla müşterilerle interaktif ilişkiler geliştirmekten geçmektedir. Kurumdan kuruma farklılık gösteren bu *interaktif ilişki*, müşterilerin nasıl *'farklı'* olabildiklerini ve bu farklılıkları göz önüne alarak her bir müşteriye nasıl *davranılacağına* karar verilmesini sağlar. Söz konusu davranış biçiminin oluşturulması sadece satış ve pazarlamayla sınırlı değil, üretim ve bakış açısı süreçlerini de içine alan topyekün bir kültürü ifade eder (Kırım, 2001). Müşterilerin nasıl farklılık gösterdiğini anlamak ve bu farklılıkların her bir müşteriye göre nasıl yansıtılması gerektiği kültürünü işletmede oluşturmak, işletmenin vizyon-misyon-stratejisini bu doğrultuda geliştirmek CRM uygulaması ile mümkündür.

**Yetkinliklerin yeni pazarlara açılabilme için geçit olması gerekir:** CRM uygulamaları sonucu oluşan müşteri bilgileri, yeni pazarlara açılmada izlenecek strateji

için girdi oluşturacaktır. Marlboro sigarası üreten işletmenin, Marlboro sigarası içen kovboyun yaşam felsefesine uygun elbiseler de üreterek satması aynı yetkinliğin (marka yönetimi yetkinliği) başka sektörlerle (sigaradan hazır giyim sektörüne) açılmak için bir geçit olarak kullanmasının güzel bir örneğini oluşturur. Bunun gibi, Honda'nın motosiklet üretiminden elde ettiği bilgi ve deneyimini otomotiv, çim biçme makinesi, küçük jeneratör üretmeye aktarması veya Mark & Spencer'in hazır giyim sektöründen gıda perakendeciliğine geçişi, müşteri bilgi ve ilişkilerinin başka sektörlerle açılabilmesi için iyi örnekler oluşturmaktadır.

CRM uygulamaları sonucu oluşan müşteri bilgilerinin yeni pazarlara açılmada izlenecek strateji için girdi oluşturması en kolay tamamlayıcı mal ve hizmetler için söz konusu olacaktır. Bir mal veya hizmetin tamamlayıcısı, birlikte kullanıldığında ilkinin daha cazip kılan başka bir mal veya hizmettir. (Brandenburger ve Nalebuff, 1998). Otomobil ile otomobil kredisi, bilgisayar ile bilgisayar donanım ve yazılımı, televizyon ile video kayıt cihazı binlerce tamamlayıcı mal ve hizmetin birkaç örneğidir sadece.

Otomobil sektörüne yakından bakalım. Günümüzde yeni otomobiller oldukça pahalıdır ve müşteriler bu otomobilleri almakta zorlanmaktadır. Bu durumda bankalar ve finansman şirketleri otomobil şirketlerinin tamamlayıcısı durumuna geldiler. Kolay kredi bulma imkanı insanların daha çok otomobil almasını sağlamaktadır. Buda otomobil şirketlerinin aynı zamanda kredi şirketleri kurmasına yol açarak birbirini besleyen her iki işten de para kazanmalarını sağladı. Hatta, geçtiğimiz son on yıl boyunca Ford, otomobil satmaktan çok kredi satarak para kazandı. Otomobillerin bir diğer tamamlayıcı hizmeti, otomobil sigortasıdır. İnsanlar sigortası olmadan yeni bir otomobile 40 milyar veya daha fazla para yatırarak riske girmek istemezler. Otomobil sektörünün tedarikçileri de unutulmaması gereken tamamlayıcılar arasındadır. Lastik, yedek parça ve servis bunlardan bazılarıdır. İşte, bir işte elde edilen bilgi ve yetkinlik böylece diğer bazı ilişkili işlere açılabilmesi için de bir geçit olacaktır. Kuşku yok ki, ilişkili bir işe el atma ilişkisiz bir işe el atmaktan daha kolay olacaktır. Bunun bir nedeni, yaklaşık aynı müşteri kesimine hitap etmenizden kaynaklanır. Bundan dolayı bir ürünü satarken tanıdığınız ve ilişki geliştirdiğiniz müşterileriniz sizin sadece ilişkili işlere de el atmanızı kolaylaştırmayacak, aynı zamanda, orada da başarılı olma şansınızı arttıracaktır.

Müşteri ilişkileri yönetimi, bir kaynak ve kabiliyetin stratejik önemdeki bir temel yetkinlik olarak görülebilmesi için gerekli olan beş özelliği taşıdığı görünmektedir. Ancak, müşteri ilişkileri yönetiminin rekabet avantajı yaratabilmesi için uygulamanın bir rutin iş yapma, yani standart bir teknolojik yaklaşım olarak algılanmaması gerekir. Diğer bir ifade ile, müşteri ilişkileri yönetimini uygulayan her işletmenin rakiplerine karşı otomatik bir üstünlük sağlaması beklenemez. Çünkü, yukarıda tartışıldığı gibi, müşteri ilişkileri yönetimi bir süreç yönetimidir ve bu süreç yönetiminde de, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek için rutin işlerin değil yaratıcı yönetimin belirleyeceği olacağı iddia edilebilir.

CRM'in rekabet avantajı yaratan temel yetkinlik olup olmadığı tartışmasından sonra CRM çerçevesinde örgütsel yapı yeniden düzenlenirken bunun vizyon ve misyon ifadelerine ve örgüt kültürüne ne ölçüde yansıdığı incelenecektir.

### **3.3.2. CRM Uygulamalarının Vizyon-Misyon Bildirgelerine Yansıması**

Her sektörde rekabet üstünlüğü yaratmaya dayanak oluşturacak temel dinamikler farklılık göstermektedir. Örneğin, hava ulaşımı sektöründe güvenliğin, tekstil sektöründe modanın, perakende sektöründe fiyatın ve/veya kalitenin, ilaç sektöründe araştırma ve geliştirmeye (AR-GE) dayalı yeni ürünlerin, otomotiv sektöründe kullanım rahatlığı ve tasarımın, konaklama sektöründe evinizde hissettirme rahatlığının ön plana çıktığı söylenebilir. Bu farklılığın gözlemlenmesi sektörün sunduğu üründe en fazla talep edilen özelliğin farklılaşması nedeniyledir.

Bu anlamda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratma çabası içerisinde olan firmalar için bunu sağlayacak faktörlere vurgu yapmak kritik olacaktır. Nelere öncelik verdiği veya stratejisine neleri dayanak olarak aldığı vurgusunun ifade edildiği yerler ise vizyon ve misyon bildirgeleridir. Vizyon ve misyon bildirgeleri, bir örgütün hangi durumda olmayı arzuladığına ilişkin geleceğe bakışı ve neleri başarmak için var olduğunun birer ifadeleridir. Neyi başarmak için var olduğunu ve gelecekte hangi durumda olmayı arzuladığını bilen örgütler bugünden yarınını inşa etmeye yönelmiş ve dolayısıyla geçmiş referanslı veya günübirlik değişimler içerisinde dalgalanan örgütlere bir üstünlük sağlayacaktır.



Rekabet, vizyon ve misyon kavramları stratejik yönetim adı altında disipline edilen bilginin temel yapı taşlarını oluşturmaktadır. Genel olarak, strateji geliştirme sürecinde, rekabet stratejisini belirlemeden önce örgütün vizyon ve misyonun belirlenmesi gerektiği ileri sürülmektedir. Diğer bir ifade ile, rekabet stratejisi, daha geniş çerçeveleri ifade eden vizyon ve misyon bildirelerine referansta bulunularak, onlar ile uyumlulaştırılarak ve onların içerisine yerleştirilerek belirlenmelidir görüşü çok yaygın biçimde literatürde yer almaktadır.

Vizyon, gelecekte bir örgütün hangi durumda olmak istediğine ilişkin perspektifidir. Gelecekte hangi durumda olmasını bilen örgütler geçmiş referanslı veya günümüzdeki değişimler içerisinde dalgalanan örgütler değil bugünden yarını inşa etmeye yönelmiş, gelecek referanslı örgütler olacaklardır. Nereye gideceğini bilmeyen bir gemi için bir varna hedefi de olamaz. Bugün neredeyiz ve gelecekte nerede olmak istiyoruz biçimindeki bir değerlendirme içerisinde olan bir örgüt mevcut durum ile gelecek arasındaki farkı gidermeye yönelik bir yaratıcı gerilim içerisine girecektir. Ayrıca, gelecekte varılmak istenen durumun belli olması, örgütün bugünkü tercihlerinde tutarlı olması kolaylığını da sağlayacaktır.

Bu anlayış doğrultusunda düşünüldüğünde, öncelikle yapılması gereken örgütün vizyonunun belirlenmesidir. Bu vizyonun belli bir süreklilik duygusu yaratması gerekir. Dışsal koşullar köklü bir değişiklik geçirmediği veya içsel değişimler uzun vadeli örgütsel hedeflerin yeniden gözden geçirilmesini gerektirmedikçe değiştirilmemelidirler. Örgütsel vizyonların sık sık değiştirilmesi örgüte büyük zararlar verebilir. Çünkü sık değişen vizyonlar, değişimden etkilenen çevrelerde kafa karışıklığına, belirsizliğe ve kaynak israfına yol açacaktır. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki, uzun vadeli hedeflerde arzulanan istikrarı sağlamak örgütsel programların değiştirilmesi ve değişen çevre koşullarına yeniden adaptasyonunu engellemez. Bu karakter olarak daha kısa vadeli stratejik aksiyon programlarının ihtiyaç duyuldukça yeniden gözden geçirilmesi ile başarılabilir. Ancak stratejik aksiyon programlarındaki değişim yapılırken bir yandan da vizyon ile uyum sağlanması aranmalıdır.

Hooley ve diğ., (1992), misyon ifadeleri üzerine yapılmış çalışmalarını iki ana kategoride toplamaktadırlar: Birinci tür çalışmalar misyon ifadelerinin içerik ve formülasyonları ile ilgilienmektedirler. Bu çerçevede yapılan çalışmaların yanıtını aradıkları genel soru,



misyon ifadelerinde neler yer almalıdır ve bütün misyon geliştirme süreci nasıl olmalıdır? Örneğin, Campbell ve Young (1990)'da geliştirdikleri The Ashridge Mission Model buna örnek gösterilebilir. Bu modele göre örgütlerin niçin var olduklarını belirten amaç, örgütlerin neye inanmaları gerektiğini belirten değerler, politika ve davranışların altını dolduran yetkinlik ve değerler olarak standartlar ve rekabet pozisyonu ve özgün yetkinlikleri ifade eden stratejileri içermelidir. Misyon ifadelerinin örgütün inanç ilkelerini, değerler sistemini içermesi konusunda geniş bir mutabakat vardır (Pearce, 1982; Shaffer, 1987; Fernandez, 1990). Drucker ve Muson (1989)'a göre, arzulanan kamu imajı ve kendi hakkındaki konseptinin de projeksiyonunu ve örgütün rekabet güçlerini de içermelidir (Clark, 1986). Sadece mevcut durumda yapılan değil gelecekte yapmaya niyetlenen işleri de, örneğin, hedeflenen müşteri ve pazarları da içermelidir (Bettinger, 1987). Hamel ve Prahalad (1989)'a göre de, temel ürün ve hizmetlerin belirlenmesini ve Pierce ve David ise, temel teknolojileri de içermesi gerektiğini savunmaktadır. Hamel ve Prahalad'a (1989) göre işletmeler "stratejik niyetlerini" (yani vizyonlarını) açıkça ifade etmelidirler. Onlara göre, vizyon ifadeleri stratejik niyeti belirten kısa ifadeler, misyon ifadeleri ise bu stratejik niyetin (vizyonun) nasıl başarılabileceğine ilişkin daha detaylı ifadelerdir.

İşletmenin müşterilerine yapmayı düşündüğü hizmetleri tanımlaması (misyon) çerçevesinde düşünüldüğünde, bir işletmenin müşterilerine yönelik hizmetini maksimize etmesinin hangi işleri yapması gerektiğinin belirlenmesinin ötesinde, iş görenler arasında sosyal sözleşmeler gerçekleştirme -bireylerin kendi özgür iradeleri ile işbirliği anlaşmalarına gitmeleri- olanaklarının yaratılmasını da gerektirir. Bu boyut örgüt felsefesi ve örgüt kültürü geliştirmeyi de kapsar.

Misyon ifadelerinin müşteriler, tedarikçiler ve rakipler üzerindeki etkilerini araştıran araştırmaların sayısı oldukça azdır. Sınırlı sayıdaki söz konusu çalışmalar misyonların müşteri hizmetleri üzerindeki etkilerine odaklanmışlardır. Örneğin, Hennessey (1986) müşteri odaklılığı öne çıkaran misyon ifadelerinin nasıl müşteri hizmetleri üzerinde bir etki yaptığını göstermektedir. Benzer biçimde Germain ve Cooper (1990) müşteri hizmetlerini öne çıkaran misyonların müşteri tatmini ve dolayısıyla onda nasıl bir ilerleme elde edildiğine ilişkin denetime daha çok nasıl yol açtığını göstermektedir.

Ayrıca vurgulanması gereken bir diğer nokta, misyon konseptinin nedensellik bağlamında doğru yorumlanmasının rekabet avantajı sağlamadaki rolüdür. Rekabetçi açıdan düşünüldüğünde, işletme-müşteri arasındaki ilişkide, işletmenin misyonu müşteriye en iyi hizmeti sunarak müşterinin memnuniyetinin bir sonucu olarak işletmeye karşı olan görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi ve böylece ulaşılmak istenen rekabetçi devlet duruşuna katkıda bulunması sağlanmış olsun.

Gelecek referanslı yönetim, örgütlerin vizyon sahibi olmalarını gerektirmektedir. Örgütlerin vizyonları onların örgütsel kültürünü, dünya görüşünü, gelecek perspektiflerini, evreni algılamalarını vs. belirleyen paradigmadır. Bu paradigma çevrenin fırsatlar ve tehditler bakımından yorumlanmasını, gelecek yönelişlerini, atılım ruhunu, dinamizmini de belirler. Bu bağlamda vizyon geliştirmiş olan örgütlerin net bir gelecek yönelişlerinin olduğu, gelecek referanslı hareket ettikleri ve yüksek motivasyon sahibi oldukları gözlemlenmektedir. Elbette, bir gelecek yönelişinden, gelecekte erişilebilecek bir hedeften yoksun örgütlerin buna sahip olanlar kadar başarılı olabilecekleri düşünülemez.

### **3.3.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Jenerik Stratejiler Açısından Değerlendirilmesi**

İşletmelerin başarmak istediği (varlık nedeni), rekabet avantajı elde etmek ve uzun vadede bunu sürdürebilmektir. Rekabet avantajının temel dayanaklarının ne olduğunu ortaya çıkarmak stratejik yönetim düşünce ve araştırmalarının temel sorunsalını oluşturur. 'Operasyonel' verimlilik başarısı ne olursa olsun, bir işletmenin rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürebilmesi o işletmenin rakiplerinden kendisini farklılaştıracak bir 'strateji' geliştirme ve izlemesi ile olanaklı olacaktır (Porter, 1996). Diğer bir ifade ile rekabet avantajı stratejik davranmanın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Bir işletmeyi rakiplerinden farklı yapmayı sağlayacak üç jenerik stratejik alternatif vardır (Porter, 1980, 1985): maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklaşma. Bu stratejilerden birini seçip uygulayanlar bir yandan müşterilerine açık mesajlar gönderme diğer yandan da örgüt içerisindeki yönetim stili ve motivasyon sistemleri gibi iş görme biçimlerinde tutarlılık ve uyum sağlayacakları için avantajlı bir konumda olacaklardır.

Ancak, stratejik yönetim düşüncesinin gelişmesinde önemli katkıları olan Porter'a göre, söz konusu jenerik strateji alternatifleri arasında net bir seçimde bulunmamış ve dolayısı ile birden çok stratejiyi simultane olarak takip eden işletmeler ise dezavantajlı bir konumda olacaklardır. Porter bir stratejinin gerektirdiği hedefi (ya maliyet lideri olma ya da farklı mal ve hizmetler sunmada öncü olma) gerçekleştirmek yerine, birden çok stratejik hedefi (hem maliyet liderliği hem de farklı mal ve hizmet sunmada öncülük etme veya bunları yaparken hem bütün pazara hem de geniş pazar içerisinde sadece bir tüketici grubuna –niş market- hitap etmeyi hedefleme) aynı zamanda gerçekleştirmeye yönelmiş işletmelere “ortada dolaşanlar (stuck-in-the-middle)” adını vermektedir. Ortada dolaşanların net stratejik tercihte bulunanlara göre dezavantajlı oluşlarının nedeni bir yandan müşteriler gibi pazar güçlerine karşı pazarlık güçleri zayıf olacak, diğer yandan işletme içerisindeki örgütsel düzenleme ve kaynak ve kabiliyetler geliştirmede uyumlu ve tutarlı olamayacaklardır (birçok şeyi aynı anda başarmaya çalışıp hiçbir şeyde en iyi yapamama durumu). Bu iddiaya göre rekabet avantajı elde etme ve uzun vadede sürdürebilme, her şeyden önce, müşterilerin gözünde işletmeyi farklı kılacak ve yönetim ve örgütlenmesinde tutarlılık ve uyumu sağlayacak net bir stratejik seçimde bulunmaya bağlıdır (bir şeyi hedefleyerek onda en iyi olmaya çalışmak).

Porter'a göre, işletmeler endüstri analizi yaparak temel iki soruya, nerede (hangi endüstride) faaliyet göstereceklerine ve nasıl (hangi stratejiyi izleyerek) rekabet edeceklerine karar vermelidirler. Endüstri seçimini yapan bir işletme, o endüstri güçlerine (ki bunlar 5 temel güçtür: müşteriler, mevcut rakipler, potansiyel rakipler, endirekt rakipler/ikame mal üreticileri ve tedarikçiler) karşı kendisini savunabileceği bir pozisyon belirler: “Endüstri içerisindeki bir firmanın rekabet stratejisinin amacı, bu beş güce karşı kendisini en iyi biçimde savunabileceği veya onları kendi lehine etkileyebileceği bir pozisyon bulmaktır” (Porter, 1980: 4). Beş yapısal güce karşı geliştirilecek savunmanın başarısı onun endüstri ortalamasının altında mı yoksa üstünde mi kar elde edeceğini belirleyecektir.

Porter'a göre, firmaların pozisyonlarını endüstri güçlerine karşı savunabilmesi için, genel olarak, izleyebileceği üç temel (jenerik) strateji vardır. Firmalar rakiplerine kar veya performans farkı atmak için ya

(i) *maliyet* avantajı (kalite, servis, vs.' den ödün vermeden rakiplere göre daha düşük maliyet ile üretim yapabilme)

(ii) *farklılaştırma* avantajı (tüketiciye çekici gelecek ve dolayısı ile daha yüksek bedel ödeyecek belirgin ürün farklılaştırması) veya

(iii) *odaklaşma* avantajı (bir ürün üzerinde odaklaşma veya bir pazar segmentasyonuna hizmet sunma veya her ikisi) yönünde kendisini pozisyonlandırarak beş gücün etkisinden kendisini korumaya çalışır.

Tablo 3: Jenerik Stratejiler

Jenerik Strateji	Kaynak ve Kabiliyetler	Örgütsel İstekler
Farklılaştırma	<ul style="list-style-type: none"><li>- Güçlü pazarlama kabiliyeti</li><li>- Ürün mühendisliği</li><li>- Yaratıcılık kabiliyeti</li><li>- Temel araştırmalarda güçlü bir kabiliyet</li><li>- Kalite ve teknoloji liderliği</li><li>- Aynı sektörde uzun süre çalışma geleneği veya diğer işlerden elde edilen kabiliyet kombinasyonu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ar-Ge, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında sıkı koordinasyon</li><li>- Sayısal ölçümler yerine subjektif ölçüm ve motivasyonlar</li><li>- Yetenekli iş gören, bilim insanı ve yaratıcı insanları çekecek düzenlemelere sahip olma</li></ul>
Maliyet Liderliği	<ul style="list-style-type: none"><li>- Önemli sermaye yatırımları ve sermayeye erişim olanağı</li><li>- Süreç mühendisliği kabiliyeti</li><li>- İş görenlerin yoğun gözetimi</li><li>- Üretimi kolay ürünlerin tasarlanması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sık ve detaylı kontrol raporları</li><li>- Örgütlenme ve sorumlulukların açık yapılandırılması</li><li>- Sıkı sayısal hedefleri gerçekleştirmeye dayanan motivasyon sistemleri</li></ul>

*Kaynak: Porter, Competitive Advantage, 1985:40-41*

Porter'a (1985) göre söz konusu üç jenerik strateji arasında açık bir seçim yapmak başarı (pazar ortalamasının üzerinde kar sağlamak) için zorunludur. Diğer bir ifade ile, üç jenerik stratejiden birini başarı ile izleyen firmalar endüstri ortalamasının üzerinde karlar kazanırlar, ancak, birden çok stratejiyi izleyip hiçbirini başarı ile gerçekleştiremeyen 'ortada dolaşan (stuck-in-the-middle)' lar olacaktır ve dolayısı ile sektör ortalamasının altında kar sağlamaya mahkum olacaklardır. Çünkü ortaya çakılıp kalma pozisyonu diğer pozisyonlara göre (maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklaşma) açık bir pazar segmentasyonu gerektirmediği için hedef müşteri kitlesi gözünde dezavantajlı bir durum yaratacaktır. Yani her kesime hitap etmeye çalışırken hiç bir

kesime tam hitap edememe durumu. Her pozisyonun gerektirdiği farklı örgütsel düzenlemeler, kaynak ve kabiliyetler, örgüt kültürü, motivasyon sistemi, yönetim felsefesi, pazarlama faaliyetleri olduğu için bunları uyumlaştırmak zorlaşacak ve nihayetinde çatışma ile sonuçlanacaktır.

Porter (1985: 17)'a göre maliyet liderliği ve farklılaştırma bir spektrumun iki zıt ucunu temsil eder ve her bir strateji "rekabet avantajı yaratma ve sürdürmede temelde çok farklı bir yaklaşımı" gerektirir. Temeldeki farklı yaklaşımın arkasındaki argüman şöyle ifade edilebilir: farklılaştırma stratejisi takip etmek maliyetleri yükseltmeye yol açarken, maliyet liderliği stratejisi izlemek standardizasyon sağlayarak maliyetleri düşürmeyi gerektirir. Farklılaştırma stratejisi takip ederken mal ve hizmetlerde farklılık yaratmak için maliyetlerin yükselmesine izin vermek, maliyet liderliği stratejisi takip ederken de maliyetleri düşürmek için farklılaştırma çabalarından fedakarlık etmek kaçınılmaz olacaktır. Bu durumda, "bir işletmenin simültane olarak birden çok jenerik stratejiyi takip etmesi uyumsuzluklara yol açacak ve işletme bir tercihte bulunmak zorunda kalacaktır (Porter, 1985: 18).

Üç jenerik stratejinin başarılı bir uygulaması farklı örgütsel düzenlemeler, kontrol prosedürleri ve yaratıcı sistemler gerektirir. Dolayısı ile, bir stratejiye bağlılık başarılı olmak için gerekli olacaktır. Örneğin, bu bağlamda jenerik stratejilerin gerektirdiği kaynak, kabiliyetler ve örgütsel ihtiyaçlar şunlar olabilir (Porter, 1985: 40-41):

Söz konusu jenerik stratejiler, farklı kaynak ve kabiliyetler ve örgütsel düzenlemelerin ötesinde farklı stilde liderlik gerektirebilir ve bunu farklı bir örgütsel kültür ve atmosfere dönüştürmeyi gerektirebilir. Farklı kabiliyet ve eğitimde insanları işletmeye çekmeyi gerektirebilir. Bütün bu farklı kaynak ve kabiliyetler, örgütsel düzenlemeler, liderlik, örgüt kültürü ve atmosferi, iş gören niteliklerin bir işletme içerisinde aynı zamanda bir arada oluşturulup sürdürülemez; çünkü bunlar karşılıklı birbirini dışlayan (mutually exclusive) alternatiflerdir. Dolayısı ile bir işletme faaliyetleri, yönetim ve örgütsel düzenlemeleri arasında bir uyum ve tutarlılık sağlamak için alternatifler arasında bir stratejiyi tercih etmeli ve gereklerini yerine getirmelidir. Birbirine alternatif olan stratejilerin gereklerini aynı anda yerine getirmeye çabalarsa çatışmaya, uyumsuzluğa ve tutarsızlığa yol açacaktır.



Porter'a göre, söz konusu üç jenerik strateji pazarda işletmelerin nasıl rekabet edeceklerini gösteren geniş birer 'perspektif' olarak görülmelidir. Geniş perspektiften kast edilen, tek tek mal ve hizmetin fiyat veya kalitesi değil, işletmenin mal ve hizmet almasığının genel olarak standart mı yoksa farklı (kaliteli veya özellikli) mal ve hizmetler mi olduğuna karar vermesidir. Diğer bir ifade ile, stratejik tercih işletmenin mal ve hizmetlerini nasıl (standart mı, kaliteli mi) üretmeyi hedeflediğini belirtir. Böylesi bir perspektife olan ihtiyaç, yukarıda değindiğimiz örgütsel ve yönetsel işler arasında bir uyum ve tutarlılık sağlama hedefinin yanında, temelde, pazarda işletmenin kendisini tüketiciler gözünde rakiplerinden farklı gösterecek bir pozisyon yakalama çabası ile ilişkilidir. Tüketicilerin rakipleri değil bizi tercih etmelerini sağlayacak nedenler oluşturmak stratejik tercihi gerektirir. Dolayısı ile, nihai analizde, ne tür bir strateji izlediğimiz hangi tüketicileri hedeflediğimiz ile ilişkilidir

Ancak, bazı koşulların var olması durumunda, aynı anda birden fazla strateji takip etmenin sektör ortalamasının altında başarısızlığa mutlaka neden olmayabileceğini de iddia etmektedir. Aynı anda hem maliyet liderliği hem de farklılaşma stratejisini takip ettiği halde rakiplerine göre başarısız bir durumda olmaması belli koşullar altında olanaklıdır. Bu koşullar şunlardır (Porter, 1985: 19-20).

- Eğer rakipleriniz de sizin gibi ortada dolaşıyorlarsa, diğer bir ifade ile, aynı anda birden fazla stratejiyi takip ederek pazar pozisyonlarını netleştirmemişlerse, bu durumda, sektör ortalamasının altında bir performans göstermek kaçınılmaz olmayacaktır. Eğer rakipleriniz stratejik pozisyonlarını netleştirmemişlerse, pozisyonunuzu netleştirmeniz için üzerinizde bir baskı olmayacak veya müşterilerin birini diğerine tercih etmeleri için bir neden yaratılmış olmayacaktır.
- Maliyetler pazar payından, o zaman ortada dolaşmak bir dezavantajlı pozisyon anlamına gelmeyebilir. Çünkü eğer maliyetler ürün tasarımı, teknoloji düzeyi, sunulan hizmetler veya diğer bazı faktörler tarafından belirlenmek yerine pazar payı tarafından belirleniyorsa, bu durumda, bir firma pazar payı avantajını kullanarak aynı anda hem maliyet liderliği hem de farklılaştırma stratejisine oynayabilir.
- Eğer bir firma büyük bir inovasyona öncülük etmişse, ortada dolaşmasının kaçınılmaz olarak başarısızlığa yol açması söz konusu olamayabilir. Çünkü büyük



bir teknolojik innovasyon bir firmaya hem maliyetlerini düşürmeye hem de farklılaştırmasını geliştirmeye izin verebilir. Bu durum sektörde tek bir firmanın innovasyon gerçekleştirmesi durumunda geçerli olacaktır. Eğer birden fazla firma innovasyon gerçekleştirirse, o zaman, birbirlerini net bir stratejik tercih yapmaya zorlayacaklardır.

Halk dili ile, “en kötü karar kararsızlıktan iyidir” özdeyişinden hareketle kararını vermiş birey ve örgütlerin kararını verememiş olanlara göre daha başarılı olacağı ifade edilmek istenir. Benzer biçimde, Porter, “net stratejik tercih yapmayı” başarıya (rekabet avantajı elde etmeğe ve sürdürmeğe veya uzun vadede sektör ortalamasının üzerinde kar elde etmeğe) giden yolda olmazsa olmaz bir koşul olarak öne sürmektedir. Ona göre, her işletmenin önünde seçebileceği üç jenerik strateji vardır: Maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklaşma. Bu üç stratejiden birini seçerek seçilen stratejinin gerektirdiklerini yerine getiren işletmeler seçimini yapamamış ortada dolaşan kararsız işletmelere göre daha başarılı olacaklardır. Tercihini net yapmış işletmeler sektör ortalamasının üzerinde karlılık gösterirken, tercihini yapamayanlar ortalamasının altında kalmaya mecbur olacaklardır.

Burada, ilişkiel pazarlama düşüncesinin öncülerinin sıklıkla ileri sürdükleri, CRM’in stratejik düzeyde ele alınması ve rekabet üstünlüğü elde etmek ve sürdürmek için bir temel yetkinlik olarak geliştirilmesi gerektiği argümanı tartışıldı. CRM uygulamalarının stratejik önemde görüp görülmediğini ortaya koyan göstergelerinden biri olan, işletmelerinin vizyon ve misyon bildirelerine yansımaları değerlendirildi. Bunun yanında, stratejik açıdan bakılan bir diğer konu, jenerik stratejilerden farklılaşma ve odaklaşma stratejilerini uygulayan işletmelerin, maliyet liderliğini uygulayanlara göre daha çok CRM uygulamalarına yönelecekleri öngörüsüydü.

## 4. BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN METEDOLOJİSİ VE UYGULAMA

Araştırmada, sadece pozitivist araştırma metodolojisinin bir bilgi toplama enstrümanı olan anket uygulaması yanında kurum analizi, yazılı basın taraması ve yöneticiler ve CRM konusunda profesyonel danışmanlık hizmeti veren kurum ve kişilerle derinlemesine mülakat yöntemleri ile birincil veri toplama yoluna gidilmiştir. Bu çalışma, inceleme türü bir çalışma olarak da değerlendirilebilir. Ülke statüsünü belirlemeyi amaç edinmiş bir çalışmanın da betimleyici olması kaçınılmaz görülmektedir. CRM başlığı altında daha önce çalışmalar yapılmış olmakla birlikte, ülke statü ve algılayışına yönelik değildir. Uluslararası literatürde benzer çalışmaların çok az olması ve ulusal literatürde böyle bir çalışmaya rastlanmaması, bu çalışmayı keşfedici kılmaktadır.

Ülkemizde, özellikle son yaşanan ekonomik krizlerden sonra, CRM adı altında yürütülen faaliyetlerin çok hızlı bir şekilde yayıldığı bir dönemde, bu tür bir çalışmanın CRM uygulayıcıları ve akademisyenlere son derece faydalı olacaktır.

### 4.1 Araştırmanın Türü

Sosyal bilimlerde, saha çalışmasına dayanan ve deneysel düzenekler olmak üzere iki araştırma türü kabul görür. Deneysel düzeneklerde, araştırmacı, kontrollü bir ortamda, incelenen olay bağlamında, değişkenler arasındaki etkileşimi çevre şartlarının etkilerini izole ederek çalışır. Saha çalışmasında ise, araştırmacı, incelenen olayı doğal oluşumu veya akışı halinde gözlemler.

Bu çalışma bağlamında, saha çalışmalarından elde edilecek bulgular, çalışmanın amacı açısından daha uygun bir durum denemeye olanak sağlar.

### 4.2. Anket Türü

Veri toplama süreci özellikle araştırılan konuyla ilgili değişkenler arasındaki ilişkilerin nedenselliği açısından hayati derecede önem arz eder. Bu bağlamda, iki tür araştırma söz konusudur. Birincisi, bir sefere ait anket çalışması olup, veriler sabit belirli bir zaman aralığında toplanır. İkincisi, uzun süreli ya da tekrarlanan saha çalışması olup, veri toplama işlemi, önce bir kez yapılır ve aradan belli bir süre geçtikten sonra ikinci

kez veri toplama işlemi yapılır (Selltiz, 1976; Ferber,1978; akt, Sarıkaya, 2002: 118) Sosyal bilimlerde genellikle tek seferlik anket çalışmaları tercih edilir.

Bu çalışmada kullanılan verilerin bir bölümü, yapılan tek seferlik anket çalışmasından oluşmaktadır. Tek seferlik anket çalışmalarının en büyük dezavantajı olan, değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin yönünün ölçülmesindeki belirsizlik bu çalışma için de geçerlidir. Araştırmacı, belli zaman aralıklarında bu çalışmayı tekrarlamayı düşünmektedir.

## Ölçme

Ölçme, üzerinde araştırma yapılan nesnelere ve objelere veya kavramlara önceden belirlenen kurallara göre sayılar atfetme olayıdır. Bu bağlamda, literatürde dört temel ölçüm seviyesinden bahsedilmelidir (Altunışık ve diğ., 2001);

1. Nominal ölçüm seviyesi olup, en düşük ölçüm seviyesini teşkil etmektedir. Burada ölçme için ölçmede kullanılan rakamlar sadece kimlik belirtme amacını gütmektedir. Herhangi bir nesnenin herhangi bir özellik yönünde ne kadar çok veya az ihtiva ettiğini göstermemektedir.
2. Sıralama (ordinal) ölçüm seviyesi olup, burada araştırma yapılan özellik açısından nesnelere arasında azlık veya çokluğa göre bir sıralama söz konusudur. Ancak, nesnelere araştırma özelliği açısından bir diğerine göre kaç katı daha az veya çok olduğunu söylememektedir.
3. Aralık seviyesi olup, sosyal bilimlerde en yaygın olarak kullanılan ölçüm seviyesidir. Bu ölçüme göre nesnelere sahip oldukları özelliklerin azlığı veya çokluğu oransal olarak gösterilmektedir. Burada ölçekte yer alan her bir sayı arasındaki aralık eşit sayılmaktadır. Ancak, başlangıç noktası sübjektiftir. Bu bağlamda yaygın olarak kullanılan ölçekler arasında Likert ölçeği (Hiç Katılmıyorum..Kesinlikle Katılıyorum), Semantik farklar ölçeği (Çok Kötü....Çok İyi) gibi çeşitli ölçekler sayılabilir.
4. Rasyo türü ölçek olup, en üst ölçüm seviyesini teşkil etmektedir. Bu ölçüm seviyesinde her türlü istatistiksel veri analizi mümkündür ve başlangıç noktası olarak "0" kabul edilmektedir. Ancak, sosyal bilimlerde rasyo seviyesinde ölçülebilirlik konu olabilecek çok az sayıda değişken veya kavram vardır.

Ankette ağırlıklı olarak aralık seviyesi ve rasyo türü ölçek kullanılmıştır. Bunlar aşağıda anket kısmında daha detaylı olarak açıklanacaktır.

Bu çalışmanın anket kısmında daha çok semantik farklar ve likert ölçeği kullanılmıştır.

### 4.3. Anketin Yapısı

Bu çalışmanın bir bölümünü oluşturan anket, online olarak hazırlanmış CRM Institute Turkey'in server'i üzerinden ilgilere ulaştırılmış ve toplanmıştır.

Toplanan verilerin kalitesini iyileştirmek amacıyla anket tasarımında, anketin yapısal uyumu, soruların açıklık, netlik ve anlaşılabilirliği, renk uyumu, okunabilirliği, fazla işlem gerektirmemesi, boş soru bırakılmaması gibi konulara özen gösterilmiştir.

Ankette, anketi dolduranın, kurumunda müşteri ilişkileri yönetimi bağlamında (otomasyon, teknoloji vb.) çalışma yapılıp yapılmaması durumuna göre soruların bir kısmı değişmektedir.

Anket online olarak tasarlandığı için, soruların sıralaması ve sayfa düzeni üzerinde özellikle durulmuştur. Soruların sıralaması bakımından ankette birbirleri ile ilgili sorular gruplar halinde olacak şekilde hazırlanmıştır. Her grupta ifadeler mantıksal bir akış çerçevesi verilmeye çalışılmıştır.

Anket formu, veri kalitesi artırmak amacıyla, tek şık işaretlemesi gereken sorularda, ikinci bir şıkkın seçilmesine izin vermeyecek yapıda tasarlanmıştır. Bunun yanında uygulayıcıya şık değiştirme hakkı tanımaktadır. Boş bırakılan şık olmaması için anket bittiğinde uygulayıcıyı direk o ifadeye yönlendirmektedir. Yüzde dağımı gibi birbirini tamamlayan sorularda, toplamı otomatik olarak verecek ve fazla rakam girildiğinde kabul etmeyecek şekilde tasarlanmıştır. Tek şıkkın dahi boş kaldığı bir formu kabul etmemektedir.

Anketin bir bölümünü oluşturan, Likert ifadelerde, ifadelerin anlaşılabilirliğini artırmak amacıyla mümkün olduğunca genellemelerden kaçınılmaya çalışılarak, konuyu spesifik olarak anlatacak kelimelerin kullanılmasına özen gösterilmiştir. Bunun yanında deneklerin dikkatlerini ölçmek için, bazı ifadeler olumsuz formda kullanılmıştır. Ayrıca anketin amacını ve önemini vurgulayan ve söz konusu firmaların katılımını sağlamak

yönünde ifadeler içeren ön açıklama yollanmıştır. Yazı karakteri olarak, internette uyum sorunu en az olması ve gözü yormaması nedeniyle en çok tercih edilen yazı karakteri olan “Tahoma” seçilmiştir. Önemli olduğu düşünülen veya karıştırılması olası ifadeler yada bölümler farklı renklerde ayrılmıştır. Araştırmanın önemi ve ciddiyetini vurgulamak için Sakarya Üniversitesi ve CRM Institute Turkey’in adı kullanılmıştır. Anketi doldurma sürecinde, Call Centerden edinilen bilgilere göre, özellikle CRM Institute Turkey’in adının kullanılmasının çok etkili olduğu yönündedir.

Anket, saha çalışmasına başlamadan önce, akıcılık ve anlaşılabilirlik açısından, pilot uygulama olarak, CRM Institute Turkey’ye üye 23 şirket tarafından doldurmuştur. Bu pilot çalışmadan elde edilen bilgiler doğrultusunda anket üzerinde gerekli revizyonlar yapılmış ve uygulamaya bundan sonra geçilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde kullanılan ve kurumsal CRM yetkinliklerinin ölçümü için geliştirilen yarı yapılandırılmış mülakat, 64 temel başlık altında, kurum çalışanlarının, kurumlarını CRM konusunda ne ölçüde yetkinlikte gördüklerini araştırmayı hedeflemektedir.

Kurumsal CRM yetkinlikleri, dört temel yetkinliğe bağlı olarak geliştirilmiştir. Bunlar, “Müşteri Bilgisini Kullanma Yetkinliği”, “Metodoloji ve Değişim Yetkinliği”, “Strateji ve Karlılık Yetkinliği” son olarak da “Etkileşim Yetkinliği” dir. Bu dört temel yetkinlikte kendi içerisinde yine dört temel yetkinliğe ayrılmıştır.

#### **4.4. Ana Kitle ve Örnekleme**

Bu çalışma bağlamında ana kütle olarak, ülkemizde faaliyet gösteren tüm firmalar yer almaktadır. Ancak, bu tanım kapsamında yer alan firmaların çok olması ve çalışmanın kaynaklarının kısıtlı olması, örnekleme çerçevesinin kısıtlı olmasına yol açmıştır.

Örneğin seçilmesindeki amaç, üzerinde çalışılan hedef ana kütleyi iyi temsil etmek ve sınırlı sayıdaki gözlem sonucu ile ana kütle hakkında genellemeler yapmaktır. Ampirik çalışmalarda elde edilen sonuçlar, büyük ölçüde kullanıldıkları örneklem ile sınırlı olabilmektedir. Bu çalışmada da, yapılan alan araştırmasından elde edilen bulgular, örneklem ile sınırlıdır. Ancak örneklemin, Türkiye ekonomisine yön veren büyük

firmalardan oluşması, varılan sonuçların genelleme yapılmasına olanak vermesine özen gösterilmiştir.

Bu çalışmada, örneklem çerçevesinde yer alan firmaların sayısı 1000 ile sınırlı olması sebebiyle herhangi bir örnekleme yapılmasına gidilmemiştir. Anket, önce ilk 500 firma yöneticisinin kişisel e-mailine yollanmış ve arkasından call centerdan direk yönetici aranarak, e-mailindeki araştırmaya katılması sağlanmaya çalışılmıştır. Bu işlem call center aracılığıyla yürütüldüğü için bir günde tamamlanmıştır. Üçüncü gün sonunda araştırmaya sadece 127 firma yöneticisinin katıldığı tespit edilmiştir. Söz konusu firmaların adresleri İstanbul Sanayi Odasının ve CRM Institute Turkey'nin veri bankasından temin edilmiştir. Araştırmaya katılanların, adı, soyadı, kurumu, anketi doldurma saati ve günü gibi bilgileri de içerdiği için, üçüncü gün sonunda hala katılmamış olanlara, call centerdan yeniden arama yapılmış, arzu ettikleri takdirde e-maillerine araştırma formu yeniden yönlendirilebileceği hatırlatılmıştır. İkinci arama sonucu katılanların sayısı 280'e yükselmiştir. Araştırmaya katılımı artırmak için ikinci 500 büyük firma yöneticisinden önce ilk 100 daha sonra ikinci 100'e e-mail ile yollanmış ve bu gruba arama yapılmamıştır. Bunun sonucunda, araştırma, değerlendirilebilir nitelikte 325 anket formu üzerinden yapılmıştır. Elde edilecek verinin kalitesini artırmak amacıyla, yöneticilerin sadece kişisel e-maillerine yollanmıştır. Anketi kurumların öncelikle genel müdürlerinin doldurulması sağlanmaya çalışılmış, genel müdürlerine ulaşamayanların ise pazarlama müdürleri tarafından doldurmaları sağlanmıştır.

Kurumsal CRM yetkinliklerinin ölçüldüğü ikinci bölümde ise, CRM Institute Turkey tarafından 2003 yılında verilen CRM Oscar'larında finale kalan firmalar üzerinde uygulanmıştır. Uygulama sürecinde, CRM konusunda çalışmalarına daha önce başlamış ve kendilerini uygulamada "olgunluk ve ödül almaya hazır" hisseden dokuz firmada orta ve üst düzey yöneticilerinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir

#### **4.5. Analiz Yöntemi**

Anket sisteme otomatik olarak girdiği için, veri giriş sürecinde olabilecek hataların minimum seviyede olduğu kabul edilmiştir. Bunun yanında, ankete cevap vermeme ön yargısı açısından veriler değerlendirilmiş, birinci arama sonucu katılan 127 firma ile



ikinci arama sonucu katılan 153 firma arasında önemli bir farklılığın olmadığı gözlemlenmiştir.

Bu çalışmada, veri analizi için çeşitli istatistik analiz yöntemlerinden yararlanılmıştır. Temel tanımlayıcı istatistikler arasında, aritmetik ortalama, standart sapma, varyans gibi göstergeler hesaplanmıştır. Ayrıca bazı gruplar arası farklılıkların incelenmesi ve farklılıkların kaynağının ortaya konması amacı ile, ki-kare, t-testi gibi istatistiksel analiz yöntemleri kullanılmıştır.

#### **4.6. Araştırmanın Temel Bulguları**

Yukarıda detayları verilen veri toplama çalışması neticesinde elde edilen veriler, araştırma sorularına cevap arama bağlamında çeşitli istatistiksel testlere tabi tutulmuştur. Veri analizleri SPSS 10.0 paket programı ile gerçekleştirilmiştir. Analiz sürecinde kullanılan, frekans dağılımları ile araştırmaya katılanların, genel dağılımı ve merkezi eğilimi ile genel eğilimler hakkında bilgi sahibi olunmaya çalışılmıştır. Gruplar arası farklılıklar da ki-kare ve t-testi ile belirlenmiştir.

Bunun yanında kurumsal CRM yetkinliklerini ölçüldüğü bölümde, araştırmaya katılanların, genel dağılımı ve merkezi eğilimi ile yetkinlikleri ölçülmeye çalışılmıştır

##### **4.6.1. Genel Bilgiler**

Araştırmanın uygulama kısmının bir bölümünü oluşturan ankete, İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı ilk 700 işletme arasından 325 firma yöneticisi katılmıştır. Araştırmaya katılan firmalardan 203 tanesinde CRM konusunda çalışma yapılmış olup, 122 tanesi CRM konusunda henüz çalışma yapmamıştır. Ayrıca, CRM konusunda henüz bir çalışma yapmamış olmaları da konu hakkında hiçbir bilgilerinin olmadığını göstermez. CRM'e yatırım yapma ve yapmama nedenleri birinci bölümde incelenecektir.

Tablo 4: Kurumunuzda Müşteri İlişkileri Yönetimi bağlamında (Otomasyon,Teknoloji vb alanlarda) çalışma yapıldı mı?

	Sayı	Yüzde
Yapılmadı	122	37,5
Yapıldı	203	62,5
Toplam	325	100,0

Araştırmaya katılan firmalar, mülkiyet açısından incelendiğinde çoğunluğunun özel sektör firmalarının oluşturması, özel sektörün rekabeti daha yakından hissetmeleri ve daha çok ilgi duymaları ile açıklanabilir. Kamu firmaları rekabete uyum açısından özel sektör firmaları ile karşılaştırıldığında daha rahat oldukları kabul edilebilir. Bu kabul rekabette başarılı oldukları açısından değil, yapıları gereği rekabet etme ihtiyacı hissetmemelerinden kaynaklanmaktadır. Kamu kurumlarının araştırmaya ilgi göstermemeleri nedeniyle, analiz ve yorumlarda kamu-özel ayırımına gidilemeyecektir.

Tablo 5: Kurumunuzun Mülkiyeti

	Yapıldı		Yapılmadı		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Özel Sektör	192	62.1	117	37.9	309	100
Kamu Sektörü	11	68.8	5	31.2	16	100
Toplam	203	62.5	122	37.5	325	100

Mal üreten işletmelerde müşteri ve işletme ilişkisi daha çok ürün eksenli gerçekleşirken, hizmet üreten işletmelerde, müşteri ile işletme arasında doğrudan bir temas kaçınılmaz olduğu için CRM uygulamalarının hizmet üreten işletmelerde daha çok uygulanıyor olması beklenilebilir. Buna bağlı olarak da, hizmet üreten işletmelerin mal üreten işletmelere göre, CRM konusunda daha çok faaliyet ve ilgi göstermeleri beklenir. Araştırmanın sonucu da bu kabulü doğrular niteliktedir (Tablo 6).

Tablo 6: Kurumunuzun içinde yer aldığı sektör

	Yapıldı		Yapılmadı		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Hizmet	141	66.2	72	33.8	213	100
Üretim	62	55.4	50	44.6	112	100
Toplam	203	62.5	122	37.5	325	100

CRM uygulamalarında üzerine vurgu yapılan bir diğer konu da bilgi paylaşımıdır. Bu gerek kurumsal bilgi paylaşımı gerekse sektörel bilgi paylaşımıdır. Artık pazarlama faaliyeti, sadece bir işletmenin rakiplerine karşı tek başına değil, bir grup işletmenin

oluşturduğu ağ örgütünün diğer ağ örgütlerine, yada bir holding çatısı altında toplanmış şirketlerin, diğer holdinglere karşı giriştikleri faaliyet haline dönüşmüştür.

Tablo 7: Kurumunuzun Yapısı

	Yapıldı		Yapılmadı		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Müstakil Kuruluş	107	59.4	73	40.6	180	100
Holding Alt Kuruluşu	96	66.2	49	33.8	145	100
Toplam	203	62.5	122	37.5	325	100

Araştırmaya katılan işletmelerin aidiyet yapıları incelendiğinde müstakil işletmelerin holdinge bağlı işletmelerden biraz daha fazla olduğu görülmektedir (Tablo 7).

Tablo 8: Pazarlama sisteminiz nasıl organize edilmiştir

	Genel Top.%	Yapıldı		Yapılmadı		Toplam	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Bayii Sistemi	25.8	53	63.1	31	36.9	84	100
Geleneksel Sistem (toptancı, peraken.)	8.6	11	39.3	17	60.7	28	100
Doğrudan Dağıtım	23.7	44	57.1	33	42.9	77	100
Karma	32.3	74	70.5	31	29.5	105	100
Diğer	9.5	21	32.3	10	67.7	31	100
Toplam	100	203	62.5	122	37.5	325	100

Araştırmaya katılan işletmelerin, %25'nin bayii sistemini, %23.7'sinin doğrudan dağıtım sistemini ve %32'sinin de karma bir pazarlama sistemine sahip oldukları belirlenmiştir (Tablo 8). Bu yapılanma sistemlerinde bilgi akışı, geleneksel sisteme göre daha hızlı olacağından paydaşlarla interaktifliğin sağlandığı bir yönetim yaklaşımını benimsemek olasıdır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin profilleri incelendiğinde, çoğunluğunun erkek ve yarısından fazlasının CRM konusunda eğitim aldığı görülecektir.

Tablo 9: Yöneticilerin cinsiyete göre dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Bay	226	69,5
Bayan	99	30,5
Toplam	325	100,0

Araştırmaya katılan yöneticiler, cinsiyet açısından değerlendirildiğinde genel eğilimle paralellik göstermektedir. Yaklaşık %70'ni erkeler oluştururken, bayanlar %30 civarındadır (Tablo 9)

Tablo 10: Yöneticilerin yaş gruplarına göre dağılımı

Yaş	Sayı	Yüzde
30 Yaş altı	79	24.3
30-35 Yaş	103	31.7
36-40 Yaş	74	22.8
41-50 Yaş	57	17.5
51 Yaş ve üstü	12	3.7
<b>Toplam</b>	<b>325</b>	<b>100,0</b>

Yöneticilerin yarısından fazlasını 35 yaş altı grubun oluşturması, yönetim kademesinin gençlerden oluştuğunun söylenmesine imkan vermektedir (Tablo 10). Bu da Türk işletmelerinin değişime adaptasyon konusunda kolaylık sağlar.

Tablo 11: Mezun olduğunuz alan

	Genel Top.%	Üretim		Hizmet		Toplam	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Mühendislik	37,5	47	38.8	75	61.2	122	100
İdari Bilimler	41,2	45	33.6	89	66.4	134	100
Fen-Edebiyat	8,6	10	35.7	18	64.3	28	100
Diğer	12,6	10	24.4	31	75.6	41	100
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>112</b>	<b>34.5</b>	<b>213</b>	<b>65.5</b>	<b>325</b>	<b>100</b>

Yöneticilerin mezun oldukları alanlar arasında idari bilimler ile mühendislik arasında dengeli bir dağılım göze çarpmaktadır (Tablo 11).

Tablo 12: Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz?

Yıl	Sayı	Yüzde
1 yıldan az	16	4,9
1-5 yıl	96	29,5
6-10 yıl	96	29,5
11 yıl ve üstü	117	36,0
<b>Toplam</b>	<b>325</b>	<b>100,0</b>

Yöneticilerin %36'sı 11 yıl ve daha fazla bir sürede aynı sektörde çalışmakla birlikte %63.9'u bir ila on yıl arası mevcut sektöründe çalışmaktadır. Bunda yöneticilerin yaş oranlarının düşük olmasının da etkili olduğu söylenebilir (Tablo 12).

Tablo 13: Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?

Yıl	Sayı	Yüzde
1 yıldan az	33	10,2
1-5 yıl	138	42,5
6-10 yıl	80	24,6
11 yıl ve üstü	74	22,8
<b>Toplam</b>	<b>325</b>	<b>100,0</b>

Sektörel sadakat mevcut iken, işletme bazında sadakat o kadar yüksek değildir. 11 yıl ve üstü aynı firmada çalışanların oranı %22'dir (Tablo 13).

Tablo 14: Daha önce kaç farklı sektörde çalıştınız

Yıl	Sayı	Yüzde
İlk sektörüm	79	24,3
1	82	25,2
2	110	33,8
3	54	16,6
Toplam	325	100,0

Yöneticilerin yaklaşık yüzde ellisinin mevcut sektörleri ilk yada ikinci sektörleridir. Yukarıdaki sektörel sadakatin bunda etkili olduğu düşünülebilir (Tablo 14).

Tablo 15: CRM ile ilgili eğitim programına katıldınız mı?

	Genel Top.%	Yapıldı		Yapılmadı		Toplam	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Evet	59,1	149	77.6	43	22.4	192	100
Hayır	40,9	79	59.4	54	40.6	133	100
Toplam	100	203	62.5	122	37.5	325	100

Yöneticilerin yaklaşık %60'nın CRM konusunda eğitim almış olmaları, CRM konusuna verdikleri önemi gösterir (Tablo 15).

#### 4.6.2. İlişkisel Pazarlama ve Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteri ilişkileri yönetiminin kompozisyonu, Türkiye'de CRM uygulamalarının da odak alınan kavram ve CRM'e bakış açıları, uygulamanın yoğunlukla görüldüğü sektör ve uygulama pozisyonları, yatırım yapanlarının aldıkları yol, yatırım yapmayanların yatırım yapmama nedenleri, anketten hareketle değerlendirilirken

Uygulamada başarıyı etkileyen temel faktörlerin neler olduğu ve uygulamayanların temel gerekçeleri yine bu kısımda tartışılan konular arasındadır. Bu konulara aşağıdaki araştırma soruları ile yanıt aranacaktır;

- Türk yöneticilerinin CRM kompozisyonları nasıl?
- CRM uygulamalarının, "ilişki" odaklı olmaktan daha çok "teknoloji" odaklı olarak ele alınması başarısızlığın kaynaklarından biri olabilir mi?

- CRM uygulamaları beklentileri hangi düzeyde karşılıyor?
- Türkiye’de CRM’e yatırımları hangi aşamada?
- CRM uygulamalarında mal ve hizmet işletmesi ayrımı var mı?
- CRM uygulayan işletmeler, müşteri segmentasyonuna gidip, karlarını hangi müşteri türünden sağladıklarını biliyorlar mı?

Bu soruların teorik nedenleri ile birlikte araştırmadan elde edilen bulguları karşılaştırılacaktır. Dünyada CRM uygulamalarının önemli bir kısmının, farklı araştırmalarda farklı sonuçlar vermekle birlikte ortalama olarak %75’i başarısızlıkla sonuçlandığı kabul edilir. Müşteri ilişkileri yönetiminin yüksek kazançlar verebilmesi ancak iyi bir uygulama sonucu gerçekleşebilir. Şimdiye kadarki çalışmalar, uygulamanın doğası, başarı ve başarısızlık nedenleri derinlemesine araştırmaya konu edilmemiştir. CRM’in mekanik bir uygulama ve arkasından otomatik yüksek kazançların geleceği yönlü retoriğe ağırlık verilmiştir. Diğer bazıları bunun mekanistik teknolojik yaklaşım ve taktik olmak yerine, bir yönetim felsefesi olduğunu kabul etmektedir.

Yapılan bir araştırma da (Kandell, 2000: 52) bir işletmeyi terk eden müşterilerin üçte ikisi bu davranışlarının nedenini yetersiz ilgi olarak ifade etmişlerdir. Müşterilerin %90’dan fazlası asla bir daha geri gelmemektedirler ve kaybedilmiş bir müşteriyi elde etmek onu başta elde etme maliyetinin 12 katıdır. Bu veriler, müşteri ile yüzyüze ilişki içerisinde olan tüm personelin, müşteri ilişkileri yönetimine aktif olarak katılması gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır.

Gartner Research Group tarafından 2001 Kuzey Amerika’da yapılan bir araştırmaya göre bütün CRM projelerinin %55’i sonuç doğurmada başarısız olmuştur (Rigby ve diğ., 2002). Ernst & Young tarafından 2001’de yapılan bir diğer araştırmaya göre ise, CRM uygulayan yöneticiler CRM stratejilerinin uygulamaya geçirilmesinde iki büyük sorun ile karşılaştıklarını belirtmişlerdir: Birincisi, örgüt içi konular (yanıtlayanların 53%) ve ikincisi, uygun enformasyonu elde etme zorluğu (yanıtlayanların 40%). Campbell’e göre, CRM uygulamalarının başarılı olabilmesi için işletmelerin içeride müşteri enformasyonunu yönetme biçimini bilmeleri gerekmektedir. Birçok işletme,



müşterilerinin davranışları hakkında oldukça çok bilgi sahibidir, ama bu bilgiden nasıl yararlanması gerektiğini bilmemektedir. (Campbell, 2003:1) Yapılandırılmamış anket sürecinde görüşülen bir üst düzey yönetici, veri tabanlarında yaklaşık kırk milyon haneye ilişkin verinin bulunduğunu fakat bundan faydalanamadıklarını ifade etmiştir. Teknoloji, müşteri bilgilerini saklama ve analiz etmeye imkan vermektedir. Bu noktada önemli olan toplanılan verileri ve bilgileri karlı ilişkiye dönüştürebilmektir. Karlı ilişkiye dönüştürebilmenin temeli, yöneticilerin CRM'e bakış açıları, yani, CRM kompozisyonunu oluşturan insan, süreç ve teknolojiyi algılayışıdır.

Türkiye'de CRM kompozisyonunun nasıl algılandığına ilişkin, 24 Ocak 2001 tarihinde, CRM Institute Turkey tarafından yapılan yaklaşık 400 yöneticinin katıldığı araştırmada, insana yapılan vurgu açık ara önde olmakla birlikte teknoloji, prosesden daha önemli olarak değerlendirilmektedir. Tablo 16'da 2001 ve 2004 yıllarında yapılan ve CRM kompozisyonunu gösteren araştırmanın bulguları birlikte verilmiştir.

Tablo 16: CRM Kompozisyonu

	Türkiye (%)		ABD (%)	Avrupa (%)
	2001	2004		
İnsan	45	45	42	43
Teknoloji	31	29	31	25
Süreç	24	26	27	32

Bu araştırmada da (Mayıs/2004) yöneticilere, CRM kompozisyonunun dağılımının nasıl olması gerektiği sorulduğunda, sıralamanın değişmediği hatta insana yapılan vurgu, 2001 yılında olduğu gibi yine %45 olduğu tespit edilirken, teknolojinin öneminde %2'lik bir azalma ve buna bağlı olarak da prosesin öneminde artış olduğu görülmektedir. Bu bile 2001 yılından 2004 yılına kadar geçen sürede sürece ilişkin öneminin biraz olsun anlaşıldığını göstermektedir. Dünyadaki rakamlar buna yakın olmakla birlikte, Avrupa'daki sıralamada "süreç", "teknolojiden" daha önce gelmektedir ([www.crminturkey.org](http://www.crminturkey.org)). Amerika'da ([www.metagroup.com](http://www.metagroup.com)) ise Türkiye'ye benzer sonuçları çıkmıştır.

Türkiye'de 2001 ve 2004 yıllarında yapılan araştırmalarda insan unsuruna vurgu yapmakla birlikte, yatırım yapan 203 firma yöneticisinin, CRM uygulamalarından beklentilerine ne düzeyde karşıladığı incelendiğinde (Tablo 17), beklentilerin biraz

altında olduğunu ifade edenlerin % 42 gibi yüksek bir rakam çıkmasının nedenlerinden bir tanesinin uygulamada alınan mesafe olabilir.

Tablo 17: CRM uygulamalarında beklentiniz ne ölçüde karşılanmaktadır

	Sayı	Yüzde
Beklentimizin çok altında	20	9,9
Beklentimizin biraz altında	86	42,4
Tam beklediğimiz gibi	71	35,0
Beklentimizden biraz daha iyi	20	9,9
Beklentimizden çok daha iyi	6	3,0
Toplam	203	100,0

Türkiye statüsü için, CRM uygulayan işletmelerin rakamının 203 olması genel toplam içerisinde bu sayının çok azı olduğu düşünülebilir. Ancak kontrol ettikleri ekonomik faaliyet, pazar payı ve hitap ettikleri müşteri sayısı büyüklükleri açısından bakıldığında, CRM anlayış ve uygulamasının çeşitli biçim, düzey ve içeriklerde Türkiye'deki insanların en az yüzde 20-30'una yansıdığı ileri sürülebilir.

Tablo 18: CRM Yatırımlarının Durumu

	Sayı	Yüzde
Kurulum aşamasında	125	61,5
Sistem kuruldu	73	36,0
Beklentimizi karşılamadığı için durduruldu	5	2,5
Toplam	203	100,0

Uygulamaya öncülük yapan büyüklerin yarısından fazlası (% 61) sistemi yeni kurmaya başladıklarını ve yüzde 36'sı sistemi kuruluş aşamasını geçerek faal olarak çalışan bir sistem geliştirmiş olduklarını ifade etmektedirler (Tablo 18). Türkiye için elde edilen bulguların, haberdar olma son on yıla kadar geriye götürülebilse de, uygulamaya aktarmanın son beş yılda gerçekleşmeye başladığı söylenebilir.

Tablo 19: CRM uygulamasının başarılı olabilmesi için sizce ne kadar süre gereklidir?

	Sayı	Yüzde
0-2 Yıl	107	32,9
3-5 Yıl	195	60,0
6 yıl ve üstü	23	7,1
Toplam	325	100,0

Bu kanaatin oluşmasında, yöneticilerin yarıdan fazlasının (%60), müşteri ilişkileri yönetiminin başarılı olabilmesi için üç ila beş yıl arası bir süreyi önermelerinin de etkisi vardır (Tablo 19).

Tablo 20: CRM uygulamasının başarılı olabilmesi için sizce ne kadar süre gereklidir?

	Sayı	Yüzde
0-2 Yıl	62	30.5
3-5 Yıl	129	63.5
6 yıl ve üstü	12	5.9
Toplam	203	100,0

CRM konusunda çalışma yapan işletmelerin yöneticileri de, genel toplama paralel bir sonuç yani yarıdan fazlası(%63), müşteri ilişkileri yönetiminin başarılı olabilmesi için üç ila beş yıl arası bir süreyi önermişlerdir (Tablo 20).

Henüz uygulamaya geçmemiş büyükler arasında ise, uygulamaya geçmek için planlama aşamasında olanların oranının yüzde 45 olması ve bunun yanında bilgi eksikliği nedeniyle şimdiye kadar uygulamamış olanların oranının % 22 olması (Tablo 21), Türkiye’de CRM uygulamalarında alınan mesafenin, henüz yola çıkmak veya çıkmayı planlamak biçiminde olduğu söylenebilir.

Tablo 21: CRM’e Yatırım Yapmama Nedenleri

	Sayı	Yüzde
Planlama Aşamasında	55	45,5
Bilgimiz Yok	27	22,3
Sistemimize Uygun Değil	14	11,6
Fiyatı Yüksek Geldi	8	6,6
Karlı Bulmadık	3	2,5
Diğer	14	11,6
Toplam	121	100,0

Ayrıca, büyüklerin sektörel açıdan kompozisyonuna bakıldığında da, ankete yanıt veren büyük işletmeler arasında da, asıl uygulayıcılar, yüzde 69.5 ile hizmet sektöründe yer alanlara aittir. (Tablo 22).

Tablo 22: Kurumunuzun içinde yer aldığı sektör

	Sayı	Yüzde
Üretim	62	30.5
Hizmet	141	69.5
Toplam	203	100,0

Bunun nedeni, Mal üreten işletmelerde müşteri ve işletme ilişkisi, “ürün eksenli” gerçekleşirken, hizmet üreten işletmelerde, müşteri ile işletme arasında doğrudan bir temas kaçınılmaz olduğu için “ilişki eksenli” gelişmekte ve bunun sonucu olarak da,

CRM uygulamalarının hizmet üreten işletmelerde daha çok uygulanıyor olması beklenmektedir.

Çalışmalar, mal üreten işletmelerinin daha çok işlemsel, hizmet işletmelerinin ise daha çok ilişkisel yönelimli olduğunu destekleyen bulgular elde etmişlerdir (Coviello ve diğ., 2002).

Gronroos (1991)'a göre, sunulan ürünün doğası ve hizmetin sunulduğu müşteri türü bir işletmenin pazarı ile nasıl ilişkileneceğini de etkiler. Ona göre, paketlenmiş tüketici malları normal olarak işlemsel pazarlama tarafından karakterize olur ve pazarlama karması tarafından etki altında tutulur. Daha az işlemsel ve daha çok ilişkisel pratikler dayanıklı tüketim ve endüstriyel mal üreten işletmeler için beklenilebilir. Hizmet işletmelerinin spectrumun ilişkisel ucunda yer alması beklenilebilir. Böylesi bir yaklaşım, Coviello (2002)'nin belirttiği gibi, bizi ilişkisel pazarlama bütün işletme türleri için mi yoksa belli tür işletmeler için mi uygulanabilir olduğunu sorgulamaya götürür. Benzer doğrultuda, işlemsel pazarlamanın çağdaş pratik içerisindeki uygunluğu/yerinin ne ölçüde olduğunu da sorgulanması gerekir.

Bu sorulara araştırmaya katılan Türk yöneticilerinin yaklaşık %65'i CRM'in hizmet işletmelerinde daha çok uygulama alanı bulacağını belirtmiştir. Ayrıca yöneticiler, mal üreten işletmelerde önemli olanın sadece ürünün özelliği olmadığını, ürünü özelliği dışındaki etkenlerin de önemli olduğunu vurgulamışlardır (Tablo 23).

Tablo 23: CRM'de Sektörel Uygulama Alanları

	Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Müşteri İlişkileri yönetimi, daha çok hizmet işletmelerinde uygulama alanı bulur	90	27.7	25	7.7	210	64.6
Mal üreten işletmelerde, müşteri ilişkilerinden ziyade ürünün özellikleri önemlidir	204	62.8	39	12.0	82	25.2

CRM uygulamalarının hizmet işletmelerinde daha çok uygulama alanı bulacağına dair oluşan inanç için, üretim yapan firma yöneticileri ile hizmet işletmelerinin yöneticileri arasında yapılan istatistiksel analizde, iki grup yönetici arasında anlamlı bir fark

görülmemektedir. Her iki grubun Tablo 24’de ki ifadeleri bakımından independent simpe- t testi uygulandığında aşağıdaki sonuçlar alınmıştır.

Tablo 24: CRM’de Sektörel Uygulama Alanları T-Testi Tablosu

	F	Sig.	t	df	Sig.(2-tailed)
Müşteri İlişkileri yönetimi, daha çok hizmet işletmelerinde uygulama alanı bulur	2.718	1.00	-1.09	323	.281
Mal üreten işletmelerde, müşteri ilişkilerinden ziyade ürünün özellikleri önemlidir	.449	.503	-.375	323	.693

CRM konusunda çalışma yapan işletmelerin yöneticileri ile, CRM konusunda çalışma yapmayan işletmelerin yöneticileri, CRM’in hizmet işletmelerinde daha çok uygulama alanı bulacağını düşünmektedirler. Yani CRM’e yatırım yapan işletme yöneticileri ile yapmayan işletme yöneticileri arasında CRM’in hizmet işletmelerinde daha çok uygulama alanı bulacağı konusunda anlamlı bir fark yoktur. ( $0.05 < 0.281$ ;  $0.05 < 0.693$ ).

Tablo 25: CRM Uygulama Alanı T-Testi Tablosu

	F	Sig.	t	df	Sig.(2-tailed)
Müşteri İlişkileri yönetimi, daha çok hizmet işletmelerinde uygulama alanı bulur	4.356	.038	.896	323	.371
Mal üreten işletmelerde, müşteri ilişkilerinden ziyade ürünün özellikleri önemlidir	.007	.934	-.160	323	.873

Araştırmaya katılan Türk yöneticilerinde, CRM uygulamalarının sektörel farklılığı konusunda, literatüre paralel bir eğilim gösterse de, CRM uygulamaların da asıl üzerinde durulması gereken müşterilerin tanınmasıdır. Tüm müşterilerin detaylı olarak tanınması her zaman mümkün olmadığı için, stratejik müşterilerin maksimum düzeyde tanınması önem kazanır.

Eskiden işletmeler pazarlama stratejilerini coğrafik, demografik, ürünün lüks veya kaliteli oluşu vs. esas alarak geliştirmekteydiler. Yeni dönemde beklenen işletmelerin müşteri segmentasyonu (stratejik ve stratejik olmayan müşteri ayırımı) temelinde örgütlenmelerinin artacağı beklenmektedir. Bu da birçok işletmenin müşteri ilişkileri tasarımında büyük değişikliklere gidecekleri planları içerisinde olduklarını gerektirir.

Bütün müşteriler eşit olarak işletmeye katkı sağlamamaktadır. Bu bağlamda hangi müşterilerin işletmeye ne ölçüde katkı sunduğunu bilmek önemlidir. Bunun tespiti, pazarlama stratejisinin geliştirilmesi için önemli çalışmalardan biridir. Müşteri karlılığı analizi “müşteri yaşam döngüsü” görüşü ile bir adım daha ileri götürülmektedir (Kandell, 2000: 51). Müşteri yaşam döngüsü görüşü müşterileri birer varlık (asset) olarak yöneterek toplam müşteri hissesini (equity) maksimize etmek anlamına gelir. Bu bilgiyi kullanarak mevcut ve gelecekteki kar potansiyellerine dayalı her müşteri segmenti için farklı bir eylem seti geliştirme yoluna gidecektir.

Doğru müşteriyi seçmek önemlidir, çünkü bazı müşteriler değer yaratma potansiyeline sahip değildirlir. Bu, ya onlara hizmet sunma maliyetinin yaratılan faydadan daha büyük olması sebebiyledir ya da şirketin bu müşterilere etkin olarak hizmet sunmasına olanak sağlayan yetenekler bileşimine sahip olmamasından kaynaklanmaktadır. Sadık müşterilerle daha hızlı ve karlı büyüme gerçekleşeceği için seçilen müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurulmalıdır (Doyle, 2003: 141).

Doğru müşteriyi seçmek, yani stratejik olan müşterilerle, stratejik olmayan müşterin ayrıştırılabilmesi için araştırmaya katılan Türk firmalarının % 66’sı müşterilerini segmentlere ayırdıkları ve yine aynı oranda bu segmentlerin karlılıklarını takip edebildiklerini ifade etmektedirler.

Tablo 26: CRM Müşteri Segmentleri

	Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Müşterilerimizi bize sağladıkları getiriye göre segmentlere ayırmaktayız	70	21.5	39	12	216	66.5
Müşteri segmentlerinin karlılıklarını takip etmekteyiz	58	17.8	51	15.7	216	66.5
Müşterilerin değerlendirilmesinde farklı kriterler kullanılmaktadır	36	11.1	53	16.3	236	72.6

Buna karşın, tüm müşterilerin aynı öneme sahip olduğu geleneksel pazarlama anlayışından da kopamadıkları görülmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi anlayışında, müşterileri, işletmeye katkılarına göre stratejik olan ile olmayanların ayrıştırılması odağa alındığı düşünülürse, tüm müşterilerin aynı öneme sahip olması fikri çelişen bir durumu göstermektedir. Bunda yukarıda da açıklandığı gibi CRM’in Türkiye’de aldığı yolunda etkili olduğu düşünülebilir. Çünkü, CRM anlayışında kritik bir diğer faktör



olan “mevcut müşterilerle derinlemesine ilişki geliştirilmesi” anlayışının dolaylı olarak test edildiği ifadeye, yöneticilerin % 63.1’ini verdiği yanıt (Tablo 27), CRM konusunda yöneticilerin bilgi sahibi olduklarını ortaya koymaktadır.

Tablo 27: Mevcut Müşteri Derinleştirilmesi

	Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum	
Bizim için tüm müşterilerimiz aynı derecede önemlidir	145	44.6	31	9.5	149	45.8
Müşteri ilişkileri yönetimde önemli olan, yeni müşteri edinmektir.	205	63.1	41	12.6	79	24.3

Yöneticilerin müşteriye ve CRM’e bakış açılarının araştırıldığı ifadelerle, CRM’e yatırım yapmış işletme yöneticileri ile yatırım yapmamış işletme yöneticileri arasında istatistiksel açıdan (Tablo 28), bağımsız iki grup t-testi yapılmış anlamlı bir fark yoktur ( $0.05 < 0.307$ ;  $0.05 < 0.181$ ).

Tablo 28: Mevcut Müşteri Derinleştirilmesi T-Testi

	F	Sig.	t	df	Sig.(2-tailed)
Bizim için tüm müşterilerimiz aynı derecede önemlidir	.275	.601	1.023	323	.307
Müşteri ilişkileri yönetimde önemli olan, yeni müşteri edinmektir.	7.984	.005	-1.30	323	.181

### Bulguların Analizi

Yukarıda yapılan açıklamalar ve tartışmalar, ilişki pazarlama anlayışı ve onun uygulaması anlamında kullanılan CRM’in, son yirmi-otuz yılda Avrupa ve Amerika’da hem akademisyenlerin hem de iş dünyasında aktif olarak çalışan uygulayıcıların gündemine yerleştiğini göstermektedir. İlişki pazarlama ve CRM’in Avrupa ve Amerika’nın dışında kalan dünyanın diğer bölgelerinde, Türkiye dahil, bir uygulama anlayış ve yaklaşımı alternatif biçiminde gündeme gelmesi göreceli olarak son on yılda gecikmeli olarak görülmüştür. Bu gecikmenin en temel nedeni olarak, Batı’da bu anlayış ve uygulamanın gelişen ve değişen pazar koşullarının adeta doğal bir sonucu olarak ortaya çıkması ve yaygınlaşmasına karşın, diğer yerlerde içinde faaliyet gösterilen ulusal pazarlardaki rekabetin değişen doğasının bir sonucu olmak yerine, Batı pazarlarında denenmiş ve sonuç alınmış bu fikir ve uygulamanın transferinden kaynaklandığı ileri sürülebilir. Çünkü her transfer, ilk deneyimler göz önüne alındığında, bir gecikme demektir. Bu gecikmenin, teknoloji takibi gibi konulara göre

daha uzun olmasının nedeni olarak da, teknolojinin somut, söz konusu yaklaşımın ise haberdar olma, gözlem ve transfere hemen izin vermeyecek soyut bir nitelikte olması gösterilebilir.

Türkiye için elde edilen bulguların, haberdar olma son on yıla kadar geriye götürülebilse de, uygulamaya aktarmanın son beş yılda gerçekleşmeye başladığı söylenebilir. Ancak hemen ve önemle belirtmek gerekir ki, haberdar olma ve uygulamaya geçme hemen hemen sadece Türkiye ekonomisinin önemli bir bölümünü kontrol eden bin civarındaki büyük işletmeler arasında söz konusu olmaktadır. Geriye kalan göreceli olarak orta ve küçük ölçekli işletmelerin, bu duruma henüz ulaştıkları söylenemez. Bunun temel üç nedenini olabilir. Birincisi, CRM uygulamalarının yüksek maliyetli bir yatırım (enformasyon teknolojisine) gerektirmesi gerektirdiği düşüncesi nedeni ile, bu maliyetlere katlanabilecek büyüklerin ancak ilgisini uyandırmaya yol açmış olabilir. İkincisi, göreceli olarak üretim, satış ve pazarlama aşamalarını geçmiş büyük modern işletmelerin farklı bir açılım yapma arayışlarına CRM uygulamalarının yanıt oluşturabilecek bir alternatif olarak görülebilmesine karşın, orta ve küçük boylu işletmelerin halen üretim, satış ve pazarlama aşamaları sorunları ile meşgul olmaları onları yeni arayış ve denemelerden uzaklaştırıyor olabilir. Üçüncüsü, söz konusu büyükler ulusal pazarın olduğu kadar, birçok açıdan gelişmiş Batı pazarlarının da birer oyuncusu durumundadırlar. İhracat/ithalat ilişkileri, stratejik ittifaklar, ortaklıklar vs. bağlar ile Batı'daki pazar ve işletmeler ile zaten entegre olmuş durumdadırlar. Dolayısıyla da, oradaki gelişmeleri transfer etmede daha avantajlı bir konumda durmaktadırlar. Ancak orta ve küçük ölçekli işletmeler, Batı pazar ve işletmeleri ile ilişki içerisinde olsalar bile, bu ilişkileri büyükler gibi organik olmaması nedeni ile, öğrenme ve aktarma açısından çok avantajlı bir konumda olmamalarından kaynaklanıyor olabilir.

Dolayısıyla, oransal olarak CRM uygulayan işletmelerin genel toplam içerisindeki sayısının çok az olduğu söylenebilir. Ancak kontrol ettikleri ekonomik faaliyet, pazar payı ve hitap ettikleri müşteri sayısı büyüklükleri açısından bakıldığında, CRM anlayış ve uygulamasının çeşitli biçim, düzey ve içeriklerde Türkiye'deki insanların en az yüzde 20-30'una yansıdığı ileri sürülebilir.

Diğer bir ifade ile, Türkiye'nin CRM uygulamasını kapsamını, küçük bir azınlığın (büyüklerin) yaygın uygulamasının belirlediği söylenebilir. Ayrıca, büyüklerin sektörel açıdan kompozisyonuna bakıldığında da, ankete yanıt veren büyük işletmeler arasında da, asıl uygulayıcılar yaklaşık yüzde 65 ile hizmet sektöründe yer alanlara aittir. İmalat sektöründe yer alanlar, yüzde 35'lik bir pay ile hizmet sektörünün neredeyse yarısını oluşturmaktadırlar. Bunun nedeni, kuramsal tartışma kısmında belirtildiği gibi, hizmet sektörünün müşteri ile doğrudan temas avantajı nedeni ile daha yaygın uygulamaya gitmesi gösterilebilir. Ancak, temas içerisinde olunan müşteri sayısı açısından bakıldığında, hizmet sektörü içerisinde yer alan büyükler (telekomünikasyon, bankalar gibi) daha çok kişi ile doğrudan ilişki kurabilmektedirler.

CRM uygulamalarının ulusal düzeyde uygulama yaygınlığı anlamında kullanılan kapsam ile birlikte, bu bölümde uygulama derinliğine de bakmak da temel amaçtı. Uygulama derinliği ile ifade edilmek istenen, CRM uygulamalarında alınan mesafedir. Uygulamadaki derinlik veya uygulamada alınan mesafe açısından bakıldığında, uygulamaya öncülük yapan büyüklerin yarısından fazlası (%61) sistemi yeni kurmaya başladıklarını ve yüzde 36'sı sistemi kuruluş aşamasını geçerek faal olarak çalışan bir sistem geliştirmiş olduklarını ifade etmektedirler. Henüz uygulamaya geçmemiş büyükler arasında ise, uygulamaya geçmek için planlama aşamasında olduklarını belirtmektedirler. Uygulayıcılarında, yüzde 95'inden fazlası son üç yıldır çalışmalara başladıklarını belirtmişlerdir. Bu bulgular ışığında denebilir ki, uygulamada alınan mesafe henüz yola çıkmak veya çıkmayı planlamak biçiminde görülebilir.

#### **4.6.3. Kurumsal Müşteri İlişkileri Yönetimi Yetkinliklerinin Sınıflandırılması**

Önce, CRM uygulamalarının bir kurumsal yetkinlik olarak anlaşılması, yorumlanması ve uygulamaya aktarılmasında ne kadar mesafe alınmıştır sorusuna yanıt aranmaya çalışıldı. Yetkinlikler, dört ana sınıfta olarak belirlendi: etkileşim yönetimi yetkinliği (İnteraktif CRM), metodoloji ve otomasyon yetkinliği (Operasyonel CRM), müşteri bilgi yönetimi yetkinliği (Analitik CRM) ve karlılık ve rekabet yetkinliği (Stratejik CRM). Bu yetkinliklerin bireysel bazda bir işletmede hangi etkinlikte uygulamaya aktarıldıklarını da ölçmek için, söz konusu yetkinliklerin her biri, bulgular kısmında verildiği üzere, dört alt yetkinlik ile operasyonelleştirildi. Böylece toplam 16 kriter çerçevesinde, CRM'in kurumsal yetkinlik derecesi belirlenilmeye çalışıldı. Böylesi bir

çalışma için gerekli olan bilgilerde, derinlemesine mülakat yöntemi ile toplanılmaya çalışıldı.

## **Analitik CRM;**

### *Müşteri Veri Profili*

1. Müşteri Tespit Yeteneği
2. Statik Bilgilerin Karakteristiği
3. Dinamik Bilgilerin Karakteristiği
4. Stratejik Bilgilerin Karakteristiği

### *Veri Toplama*

1. Kurum İçi Veri Kanallarının Kullanımı
2. Harici Veri Kanallarının Kullanımı
3. Veri Tedarik Kaynaklarının Kullanımı
4. Tetikleyici Veri Toplanması/ Oluşturulması

### *Verinin Kurumsallaştırılması*

1. Bilgi Sistemi Yönetimi ve Bakımı
2. Yaygın Erişim Yetenekleri
3. Uzak Erişim Bilgileri
4. Ortak Müşteri Resmi

### *Analiz Yetenekleri*

1. Tercih Özelliklerinin Belirlenmesi
2. Davranış Modelleri Tespiti
3. Dinamik Müşteri Segmentasyonu
4. Veri Ambarı Analizi Araçları Kullanımı

## **Metot - Operasyonel CRM**

### *Değişim Yönetimi*

1. Üst Yönetimin Anlayış
2. Değişim Yeteneği
3. Transformasyon Planı
4. İlişkiler Dengesi

### *Müşteri Merkezli Prosesler*

1. CRM Prosesleri Tanımları
2. CRM Proses Kontrolü
3. Proses Verimlilik Ölçümleri
4. Segmentasyon Proses Ayırımı

### *Otomasyon*

1. Pazarlama Otomasyonu
2. Satış Otomasyonu
3. Müşteri Hizmetlerinin Otomasyonu
4. ERP Entegrasyonu

### *Müşteri Odaklı Ürün Modeli*

1. Üretimin Esnekliği
2. Üretim Sonrası Ürün Uyarlama
3. Yeni Ürün Geliştirme
4. Hizmet ve Servislerin Uyarlanması

## **Karlılık-Stratejik CRM**

### *Strateji Bileşenleri*

1. Temel CRM Stratejisi

2. CRM Rol Dağılımı
3. CRM Yatırımının Geri Dönüşümü
4. Müşteri Piramidi

#### *Rekabet Modelleri*

1. Rekabet Unsurları
2. Ürünlerin Müşteri Odaklı Tanımı
3. Rekabet Araçları
4. PRM Stratejisi

#### *İnisiyatif Programları*

1. İlişki Modelleri Planı
2. Bire Bir Yaklaşım Planı
3. Müşteri Sadakati Planı
4. e-CRM Planı

#### *Performans Ölçümü*

1. Kritik Başarı Faktörleri
2. Müşteri Tabanını Genişleme Performansı
3. Müşteri Edinme Performansı
4. Müşteri Koruma Performansı

#### **Etkileşim-İnteraktif CRM**

##### *Kanal Yönetimi*

- 1 Müşteri Temas Noktaları Kontrolü
- 2 Etkileşim Kanallarının Esnekliği
- 3 Haberleşme Teknolojileri
- 4 Müşteri Katmanlarında İletişim



### *Müşteri Algılama*

1. Müşteri Taleplerinin Doğru Algılanması
2. Refleks Sistemi/Cevap Performansı
3. Eskalasyon Kontrolü
4. Geri Bilgi İsteme ve Toplama

### *Dış Mesaj Yönetimi*

1. Süreklilik Modeli
2. Mesaj Segmentasyonu
3. Kişiselleştirme ve Özelleştirme
4. Algılama Ölçümü

### *Kurumsal Davranış Modeli*

- 1 Etkileşim Kalite Standartları
- 2 Kurumsal Mesaj Bütünlüğü
- 3 CRM Modelinin Müşterilere Yansıtılması
- 4 Etkileşimde Kişisel Roller

Yukarıda belirtilen kriterler çerçevesinde, 10 üzerinden bir değerlendirme yapıldığında sadece dokuz işletme beşin üzerinde not almıştır. Bu dokuz işletmenin ikisi imalat, diğerleri ise hizmet sektöründe yer almakta ve aldıkları ortalama not yedi civarındadır.

Bulgular göstermektedir ki, uygulayıcıların üçte biri CRM'i bir kurumsal yetkinlik olarak geliştirmek hedefi doğrultusunda ele almakta ve bu üçte birin de sadece yüzde 7.5'i bunu başarmış görünmektedir. Henüz başarmamış olsalar bile, üçte birlik bir kesimin CRM'i hedeflenen bir kurumsal yetkinlik olarak görmeleri, literatürde öne sürülen amaç ile uygulama tutarlılığı arasında küçümsenmeyecek bir mesafenin alındığı biçiminde yorumlanabilir. Ancak hedeflenen ile başarılan arasındaki oranın (%7.5) düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 29: Kurumsal CRM Yetkinlik Ölçüm Sonuçları: (İşletme isimleri açıklanması istenmediği için verilememiştir.)

Yetkinlikler	ORT	1	2	3	4	5	6	7	8	
Karlılık ve Rekabet	Stratejik Modelleme	7,02	5,667	7,667	4,375	7,75	8,167	8,625	4,333	9,563
	Değer Yönetimi	7,33	5,417	8,125	6,229	7,333	8,5	8,625	5,167	9,25
	Mülkiyet Yönetimi	6,84	6,208	7,25	5,625	6,25	8,167	6,75	5,292	9,188
Stratejik CRM	Rekabet Yönetimi	6,95	5,875	7,583	6,583	6	7,25	7,25	5,771	9,25
	Müşteri Veri Profili	7,85	8,167	7,5	7	8,667	9,833	4,563	8,083	9
	Veri Toplama Yeteneği	7,09	6,417	7,625	7	5,667	9,167	4,656	7,083	9,125
Müşteri Bilgi Yönetimi	Analiz Yetenekleri	7,13	6,542	7,813	6,75	6,292	8,083	4,25	7,958	9,313
	Veri Kurumsallaştırma	7,43	7,646	8,031	7,208	7,063	8,083	4	7,979	9,438
	Değişim Yönetimi	7,64	7,667	7,667	4,667	7,667	8,833	7,625	7,167	9,813
Metodoloji ve Otomasyon	Müşteri Merkezli Prosesler	7,39	7,75	7,833	5,083	7,875	9,042	6,688	6,417	8,438
	Otomasyon	7,44	7,875	8,167	6,167	7,833	8,25	5,5	6,75	8,969
	Ürün Uyarılama Yetenekleri	7,64	7,833	7,833	6,917	8	8,292	5,969	7,625	8,625
Operasyonel CRM	Kanal Yönetimi	7,53	7,083	8,417	5	8,25	9,417	7,563	6,167	8,375
	Müşteri Algılama	7,32	7,875	8	3,833	7,75	9	7,375	6,292	8,406
	Dış Mesaj Yönetimi	6,97	7,583	8,083	5,25	6,167	8,083	5,063	6,896	8,641
Etkileşim Yönetimi	Kurumsal Davranış Modeli	6,99	7	7,667	5,333	6,5	8,083	6,469	5,917	8,945

Bu bölümde ele alınan ikinci konu, başarı değerlendirme sistemlerinin ne ölçüde kurulduğunu belirlemektir. Bulgular söz konusu dokuz işletmenin hepsinde RFM değerlendirme sisteminin kullanıldığını göstermektedir. Bunun temel nedeni, söz konusu bütün işletmelerin segmentasyona gitmeleridir. Etkin bir segment yönetimi için RFM'nin her bir unsuruna duyulan ihtiyaçtır. Yine hepsinde ROI kullanılmaktadır, çünkü RFM gibi bu da paket program içerisinde gelmekte ve dolayısıyla uygulamaya hazır halde geçirilmektedir. Bu dokuz işletmeden sadece altı tanesinde müşteri koruma maliyeti, beşi LTV ve üçü tedarikçi değiştirme maliyeti sistemini geliştirmişlerdir. Bunlarda göreceli olarak daha düşük bir uygulama gelişmiş olmasının nedeni, bunların dış müşteriden daha çok işletmenin kendisi için önem taşımasıdır. Bu açıdan bakıldığında, CRM uygulamalarında, anlaşılabilir, müşteriye faydaya dönüşen ve dolayısıyla kar olarak geri dönüşüme yol açan sistemler, işletmenin kendi iç başarı değerlemesi için kullanabileceği sistemlere göre daha çok geliştirilmiş bulunmaktadır.

#### **4.6.4. CRM Uygulamalarının Gerektirdiği Yönetim ve Örgütlenme Değişikliği**

İlk bölümde müşteri ilişkileri yönetiminin çerçevesi verilirken, ikinci bölümde bu çerçevenin kurumsal yetkinlikler açısından nasıl yapılandırılması gerektiği tartışılmıştır. Bu bölümde, söz konusu bu kurumsal yetkinliklerin, yönetim ve örgüt anlayışına nasıl yansıdığı anket ve yapılandırılmamış mülakata dayanarak incelenmeye çalışılacaktır. Bu inceleme, aşağıdaki sorulara yanıt aranarak gerçekleştirilecektir;

- CRM uygulayan işletmeler CRM'i sadece pazarlama departmanının bir uzmanlık işi değil bütün işletme tarafından icra edilmesi gereken bir fonksiyon olarak görülebilmesi için önemli örgütsel yeniden yapılandırmalara gidiyorlar mı?
- Başarılı CRM uygulamaları ile örgütsel öğrenme ve inovasyon arasında pozitif bir ilişki var mı?
- CRM uygulamasına giden işletmeler, neden ağ örgütlemesine gitmiş ya da gitmeyi düşünmektedir?
- CRM uygulamalarına gidenler dış reklam ajanslarının rolünün azalması ve içsel girişimcilik ruhunun teşvik edilmesi ile sonuçlanacaktır.

CRM uygulamaları iş yapma yönteminde yenilik yapmayı gerektirir. CRM departmanlara ayrıştırılacak bir “proje” değildir. Diğer bir ifade ile, CRM bir departman veya departmanın tek başına işi değil, bir süreç yönetimidir. Bu süreç yönetimini gerçekleştirmek için de, işletmenin kendisini yeniden örgütlemesi gerekir.

Interface kuramı (Griffin ve diğ., 1991; Gupta, ve diğ., 1986; Song ve diğ., 1995; Song ve diğ., 1997) şunu öne sürer: Pazarlama ve diğer fonksiyonel alanlar arasındaki daha yüksek bir sinerji düzeyi işletmenin genel performansını artırır, halbuki pazarlama ile diğer fonksiyonlar arasındaki disentegrasyon düzeyi ne kadar artarsa müşterilerin neye ihtiyaç duydukları ile işletmenin ne sunduğu arasındaki uyumsuzluk derecesi de o kadar çok artar. Pazarlama ve diğer fonksiyonel alanların başarıyı gerçekleştirmek için birlikte çalışmalarının gerekliliği başarılı yeni ürün geliştirme üzerine yapılmış ampirik çalışmalar tarafından da desteklenmektedir (Griffin ve diğ., 1991, Campbell 2003:4-5-6-7-8 IMP)

CRM uygulamalarının bir departman tarafından yürütülen bir projeden daha çok, tüm kurum tarafından yürütülmesi gereken bir süreç olması, uygulama sonucu organizasyon şemasında bu süreci yönetecek değişikliği zorunlu kılar. Bu bağlamda, araştırmaya katılan işletmelerin, yaklaşık %18’lik bir kısmı, organizasyon şemasında bu değişikliğe ihtiyacı olmadığını ifade etmiştir (Tablo 30).

Tablo 30: CRM uygulaması sonucunda, organizasyon şemasında, CRM için ayrı bir departman yapılandırıldı mı?

	Sayı	Yüzde
Yapılandırıldı (Tamamlandı)	52	25,6
Yapılandırılmakta (Devam ediyor)	57	28,1
Yapılandırılmadı (Planlanıyor)	58	28,6
Yapılandırılmayacak (Düşünülmüyor)	36	17,7
Toplam	203	100,0

Yapılan mülakatlardan elde edilen bulgular, hiçbir işletme, pazarlama faaliyetlerini bir departmana bırakmak yerine örgütün bütününe yaygınlaştırmak yoluna gitmemiştir. Bu da göstermektedir ki, CRM geleneksel yönetim ve örgütsel yapıyı sarsmamış, sadece ona eklenmiştir.

Bu eklenmenin de başarılı olabilmesi, bir süreç yönetimini gerektirdiği için, üst yönetimin katılım ve desteğini almış olması gerekir. Üst yönetimin ilgi ve desteği sürecin daha sağlıklı ve başarılı olmasına yol açacaktır. CRM çalışmasına başlamış 203 firmanın % 82'den fazlasında üst yönetim CRM uygulamalarına destek vererek başarılı olma şansına olumlu yönde katkı sağlamaktadır (Tablo 31).

Tablo 31: Üst yönetimin desteği

	Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Üst yönetim, müşteri ilişkileri uygulamalarıyla ilgilenmez	268	82.5	21	6.5	36	11.1

Araştırmaya katılan Türk işletmelerinin % 82'si CRM uygulamaları ile üst yönetimin ilgilendiğini belirtmiş olsa da (Tablo 31), bu ilgilenme, anket ve mülakatlarda sadece bu alana yeni eleman/elemanlar alımı noktasında olduğunu ortaya koymaktadır (Tablo 32).

Tablo 32: CRM uygulaması sonucu sadece bu alanla ilgilenecek eleman istihdam edildi mi?

	Sayı	Yüzde
Edildi	91	44,8
Planlanıyor	54	26,6
Edilmeyecek	58	28,6
Toplam	203	100,0

Yapılandırılmamış mülakat ve anketten ortaya çıkan sonuç, CRM uygulamalarının organizasyona yansımaları, müstakil işletmelerde daha çok pazarlama departmanına yeni bir birim eklemek şeklinde olduğu, holding işletmelerinde ise, merkezi bir departman kurulması ve bu biriminde elde edilen bilgileri diğer birim veya departmanlara aktarım ve onları nasıl kullanacaklarını kendilerine bırakmak şeklindedir. Bu uygulama yönteminin olası başarısızlıkları beraberinde getirmesi muhtemeldir.

CRM uygulamalarının başarılı olması için, mutlaka olması gereken iki faktörden söz etmek gerekir: örgütsel öğrenme ve inovasyon. Yönetim, örgütsel öğrenme, müşteri ilişkilerinde gelişmeler sağlamak amacıyla örgütsel değişikliklere gitmeyi sağlayacak yeni bilgi kategorileri oluşturmayı gerektirir. Bunun yanında, örgütsel inovasyon (innovativeness) yeteneği ile başarılı bir CRM uygulaması arasında yakın bir bağ olduğunu varsaymak gerekecektir. Inovasyon yönetimi, yeni fikir, ürün ve süreçlerin ortaya çıkarılması ve uygulanmasını gerektirir.

Örgütsel öğrenme kuramı (Huber, 1991; Sinkula, 1994)'nın da belirttiği gibi, bir müşteri enformasyon süreci birbirini izleyen iki yöne sahiptir: müşteriye ait verilerin elde edilmesi ve (bunların enformasyona dönüştürmesini sağlayacak) verilerin yorumlanması. Yapılan çalışmalarda her iki yönünde öneminin yöneticiler tarafından kabul edildiğine ilişkin destekleyici bulgular mevcuttur. Ancak (Campbell, 2003:4)'in bulgularının ortaya çıkardığı, yöneticilere veri elde edilmesi ve örgüt çapında müşteri verilerinin yorumlanmasının nasıl olduğu sorulduğu zaman, yöneticilerin veri elde etmeyi daha çok vurguladıkları ve enformasyon yorumlamayı daha az vurguladıkları görülmüştür.

İşletmeler çalışanları aracılığıyla elde ettikleri bilgileri ürün, hizmet, süreç ve yöntemlere aktararak öğrendikleri gibi, diğer işletmelerin deneyimlerinden yararlanarak da öğrenirler. Diğer işletmelerle çeşitli şekillerde gerçekleştirilebilecek olan “stratejik işbirlikleri”, işletmelere bu konuda zengin öğrenme olanakları sunmaktadırlar. Öğrenme yoluyla elde edilen bilgi ve deneyimlerin uygulamalara aktarılması kadar, ileride kullanılmak üzere saklanması da, sürekli işletme başarısı için önemli bir zorunluluktur (Tsang, 1997: 79).

İşletmelerde çalışanlardan, öneri sistemi, sürekli eğitim, hizmet içi eğitim programları gibi enstrümanlarla bilgi edinebilir. Bunun yanında paydaşları ile kuracağı iletişim ağı öğrenmeden sağlayacağı faydayı artıracaktır. Bu noktadan hareketle Türk işletmeleri kurum içi ve kurum dışı bilgi edinme kanallarına CRM uygulaması sonucu ne sıklıkla başvurduklarına bakabiliriz (Tablo 33).

Tablo 33:CRM uygulaması sonucunda aşağıdaki faaliyetlerde ne yönde değişiklikler meydana gelmiştir?

	Azaldı		Değişmedi		Arttı	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Hizmet içi eğitim sayısı	2	1.0	49	24.1	152	74.9
Sürekli eğitim programı sayısı	5	2.5	69	34.0	129	63.5
Bayilerle yapılan toplantıların sayısı	8	3.9	92	45.9	103	50.7

Rekabet avantajı yaratmak, büyük ölçüde iş görenlerin ve işletmelerin öğrenme yeteneklerine bağlı bulunduğundan (Argyris, 1993, akt. Aydemir, 2000) yönetici ve iş görenlerin öğrenen bireyler haline getirilmesi ve sahip oldukları bilgi ve becerilerin işletmenin amaçları doğrultusunda harekete geçirilmesi, büyük bir önem kazanmış



bulunmaktadır. İş görenlerin öğrenen bireyler haline gelmesi için düzenlenen hizmet içi ve sürekli eğitim sayılarındaki sırasıyla yüzde 75 ve 63'lük artış, CRM uygulamalarının başarısı için önemli katkı sağlayacaktır (Tablo 33).

Tablo 34: 360° Performans kriteri

	Azaldı		Değişmedi		Arttı	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Performans kriteri olarak, müşteri boyutunun eklenmesi(360°)	-	-	39	19.2	164	80.8

İşletmelerin değişime hızlı ve doğru yanıtlar verebilmeleri, onların öğrenme yeteneklerinden, diğer bir deyişle, yeni fikirleri özümseme ve rakiplerinden daha çabuk eyleme dönüştürebilme özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu yeteneklere sahip olmayan işletmeler, değişen müşteri beklentilerini zamanında fark edemeyecek ve rakiplerinin manevralarına uygun yanıtlar veremeyeceklerdir (Ulrich ve diğ., 1993, Akdemir 2000). Bununla birlikte, müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması ve bunların nasıl karşılanacağına bilinmesi, olayın sadece yarısını oluşturmaktadır. Müşteri memnuniyetinin gerçekleştirilmesi ise, diğer yarısını oluşturmaktadır. Bu ikisinin birlikte sağlanabilmesi de müşteriye karar sürecine dahil etmekle mümkün olacaktır. Bu bağlamda Türk işletmelerini performans değerlendirme kriterleri arasında müşteriye katmaları (%80), CRM uygulama başarısı açısından önemli bir katkı olarak görülebilir (Tablo 34).

CRM uygulaması bir süreç olarak düşünüldüğünde, örgütsel öğrenmeyi destekleyecek ağ örgütlenmesinin gerçekleştirilmesi, sürecin tamamlanması için gereklidir.

Başarı, değişen rekabet koşulları nedeniyle, işletmelerin bireysel performanslarından çok oluşturacakları ağ örgütlenmelerine bağlıdır. Bu nedenle CRM uygulamasına gidenler işletmeler, ağ örgütlenmesine gitmeli veya ağ örgütlenmesine gitmenin yollarını aramalıdır.

Achrol ve Kotler (1999:162), “ağ örgütlerinin doğası, onu anlamak için başvurulan kuramlar ve tüketim organizasyonu üzerindeki potansiyel etkisi hep beraber pazarlama için bir paradigma değişiminin ufukta uzakta olmadığını önermektedir”.

Drucker geleceğin ekonomisini “ağ toplumu” olarak tanımlamaktadır (Acrol ve Kotler, 1999:146). Ağ örgütleri son zamanlarda ortaya çıkan tamamen yeni bir olgu değildir. Bugün pazarlama faaliyetlerinin sonucunu, her bir işletmenin rakiplerine karşı tek başına değil, bir grup işletmenin oluşturduğu ağ örgütünün diğer ağ örgütlerine karşı giriştikleri rekabet belirlemektedir. Dolayısıyla, bugünün pazarlarında bir yandan ağ örgütlenmeleri formunda işbirliği (cooperation), diğer yandan ağ örgütleri arasında gerçekleşen rekabet (competition) yeni bir olguya yol açmaktadır. Bu olgu hem işbirliği hem de rekabeti içeren bir “işbirliği-rekabeti” (coopetition)’ne dönüşmüştür.

Ağ örgütlenmeleri teknoloji ve sabit varlıklara özgün yatırımları azaltarak daha çok esnek ve değişimlere yanıt vermeyi sağlamaktadır. Acrol ve Kotler’in (1999)’in dikkatimizi çektiği üzere, ağ örgütlenme türü sadece yapısal değil, aynı zaman da yeni yönetsel bir yaklaşımı da gerektirmektedir. Ağ örgütleri, geleneksel otorite ve kontrol enstrümanlarına karşı toleranslı olmaya izin vermez. Hiyerarşi, güç ve sözleşmelerin yönetim içerisinde ağırlığı yerini yönetişimin ilişkisel mekanizmalarına bırakır.

Sanayi Devriminin birer ürünü olan dikey biçimde entegre olmuş birçok dev işletme yeniden yapılanarak içsel ve dışsal ağlar oluşturmaktadırlar. Geleneksel firmalara göre bu ağ örgütleri enformasyon işleme de, bilgi üretmede ve adapte olma özelliklerinde yüksek performans göstermektedirler. Bunu sağlamak içinde karşılıklı fayda sunma, içsel bağımlılık bağları ve hiyerarşik olmayan kontrol araçları bakımından farklılaştırılmış özgün faaliyet çevreleri yaratmaktadırlar. Achrol ve Kotler’in yaptığı birinci genelleme, daha çok pazarlama aktivitesinin örgütlerarası ilişkiler bakımından karakterize edileceği yönündedir. Bir işletme iç birimlerin, tedarikçilerin, distribütörlerin içine çözülmüş olacaktır. Hatta müşteriler bile organize olmak için artan bir kapasiteye sahip olacaklardır. Buna ek olarak (ikincisi), pazarlama mal ve hizmetlerin pazarlaması olmaktan daha çok bir müşteri-danışma işlevi olacaktır. Bütün ağ örgütlerinde pazarlama belirli bir işlevin veya birimin hizmetinin sağlanması noktasında daha az, pazarın bir bütün olarak veya müşterilerinin adına faaliyet göstermesi daha çok görülecektir. Gücün daha fazla organize edilen tüketiciye doğru kayacağı büyük bir olasılıkla gerçekleşecektir. Böyle bir tüketici çevresi, üretici ile tüketici arasındaki bazı örtük çatışmaları da öne çıkaracaktır ve bu çatışmalarda aracı rolü pazarlamanın oynayacaktır.

Dinamik ve bilgi-yoğun bir çevre tarafından zorlanan işletmeler 20. yüzyılın hiyerarşik örgütleri çeşitli ağ örgütleri formları içerisinde disentegre olmaktadır.

Achrol'un gözlemleri doğruysa, bu işletmeler (CRM uygulayan) şu tür yönetim ve örgütlenme yaklaşımları kullanırlar: küçük bağımsız kar merkezleri; kendi kendini yöneten takımlar; iş gören sahiplik programları (employee ownership programs), ve yönetsel hiyerarşi ve kurallar yerine geniş yönetişimsel ilkeler.

Snow (1997:74)'un belirttiği gibi, ağ örgütleri yaygınlaşmaya devam ettikçe, ki büyük olasılıkla bu yönde gitmektedirler, o zaman hem bir fonksiyon hem de disiplin olarak pazarlama değişmek zorundadır. Pazarlama, bir yandan ağ örgütlenmeleri formunda işbirliği (cooperation), diğer yandan ağ örgütleri arasında gerçekleşen rekabete (competition) göre yeniden yapılanmalıdır. Bu yapılanma süreci, sektör içi ve sektör dışı işbirliğine yol açarken bazı yetkinliklerin outsource edilmesi de gerekli olabilir. Bu değişime Türk işletmelerinin ne kadar hazırlıklı oldukları incelendiğinde, sektör içi işletmeler arası işbirliklerinde yüzde 40'lık bir artış, sektör dışında yer alan işletmeler ile geliştirilen ilişki ağları ise yüzde 53'lük bir artış göstermiştir. İç ve dış ağ ilişkilerine ek olarak CRM uygulamaları dış kaynak kullanımında yüzde 62'lik bir artış göstermiştir (Tablo 35). Bütün bu bulgular kuramsal öngörülerini desteklemektedir.

Tablo 35: CRM uygulaması sonucunda aşağıdaki faaliyetlerde ne yönde değişiklikler meydana gelmiştir

	Azaldı		Değişmedi		Arttı	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Dış kaynak kullanımı (outsourcing)	6	3.0	70	34.5	127	62.6
Sektör dışı firmalarla ortaklaşa yapılan pazarlama faaliyetleri	9	4.4	87	42.9	107	52.7
Sektör içi firmalar arası yapılan ortaklaşa pazarlama faaliyetleri	16	7.9	106	52.2	81	39.9

CRM uygulamaları sonucu marka yönetiminin odağa alınması, CRM uygulamalarındaki başarıya etki eden bir diğer faktördür. Marka yönetimi aracılığıyla müşteri ilişkilerini süreklileştirme ile genel yönetim ve örgütlenme arasındaki ilişkinin araştırılması son on yıldan beridir pazarlama disiplininin başlıca odak noktalarından biri olmuştur (Noble, Sinha ve Kumar, 2002). Marka odaklı olmak müşteri ilişkileri yönetiminin önemli bir boyutu olarak görülebilir. Başarılı marka yönetimini gerçekleştirme geçmişine sahip, örneğin Procter & Gamble ve Nike, işletmenin bütün alanlarının marka geliştirme

sürecine adandığı bir örgüt kültürü geliştirmişlerdir. Marka odaklı böyle bir kültür geliştirme işletme içerisinde önemli yapısal ve kültürel değişiklikler gerektirir. Örneğin, marka ve marka yönetimi üzerine odaklanmanın artması dış reklam ajanslarının rolünün azalmasına, önemli örgütsel yeniden yapılandırmalara gidilmesine ve içsel girişimcilik ruhunun teşvik edilmesi ile sonuçlanacaktır (Low ve Fullerton, 1994, Noble: 28) Marka bağımlılığı yaratmak, ilişki geliştirme perspektifinden bakıldığında, müşteri sadakatine ve iş ilişkisinin süreklileşme beklentisinin olmasına yol açacaktır. Bu bağlamda, kurumsal marka yönetimi ile CRM uygulamalarındaki başarı arasında pozitif bir ilişki olduğu kabul edilebilir. Bu noktada Türk işletmelerinin yaklaşık % 46'sında kurumsal markadan sorumlu bir kişinin olması olumlu gelişme olarak kabul edilebilir.

Tablo 36:Kurumsal marka yönetiminden sorumlu kimse var mı?

	Sayı	Yüzde
Var	150	46,2
Yok(Düşünülmüyor)	83	25,5
Planlanıyor	92	28,3
Toplam	325	100,0

### Bulguların Analizi

Bu bölümde amaç, CRM uygulamalarının yönetim anlayış ve örgütsel yapı üzerinde ne tür değişikliklere yol açtığına ilişkin tespitler yapmaktır. Yukarıda yapılan kuramsal tartışmalarda, CRM anlayışı doğrultusunda yönetilen işletmelerde, pazarlamanın bir fonksiyon olmaktan daha çok pazarlamaya bakışta farklı bir zihinsel durum olarak görülmesi gerektiği ileri sürülmüştü. Bu çerçevede elde edilen bulgular, Türk işletme yöneticilerinin, kuramsal beklentilerin tersine, CRM uygulamalarını işletmenin bütünü düzeyinde yeni bir yönetsel yaklaşım olarak görmek yerine, pazarlama fonksiyonunun bir uzantısı olarak görmektedirler.

Bu durum, örgütsel yapıya ilişkin bulgularca da desteklenmektedir. Ankete yanıt veren hiçbir işletme, pazarlama faaliyetlerini bir departmana bırakmak yerine örgütün bütününe yaygınlaştırmak yoluna gitmemiştir. Bunun yerine, yanıt verenlerin yüzde 25'i CRM faaliyetleri için pazarlama departmanı bünyesinde ayrı bir birim kurma yoluna gitmiş ve yüzde 28'si de böyle bir birim kurmayı planladıklarını belirtmişlerdir. Bu bulgular göstermektedir ki, CRM geleneksel yönetim ve örgütsel yapıyı sarsmamış, sadece ona eklenmiştir.

Ancak, CRM'i başarı ile uygulamak için sadece bir departman iş görenlerinin özeni değil, diğer departmanlardakilerinin de yaklaşımlarının önemine inanılmış olmalı ki, pazarlama departmanı değil, işletme ölçeğinde eğitimlere gitmişlerdir. İşletmede çalışan herkesin eğitime katılması istenmesine rağmen şunu da belirtmek gerekir ki (yapılan mülakatlardan elde edilen bilgiler), CRM birimlerinde çalışanların hemen hepsi IT uzmanlarından oluşmaktadır. Bu da göstermektedir ki, aslında CRM Türkiye de, daha çok IT odaklı olarak anlaşılmaktadır. CRM biriminde çalışan IT uzmanları elde ettikleri bilgileri diğer birim veya departmanlara verir ve onları nasıl kullanacaklarını kendilerine bırakırlar. Bu da, geleneksel Taylorist uzmanlaşmaya dayalı yönetim anlayış ve örgütlenme tarzının devam ettiğini gösterir.

Bununla beraber, partner ve ağ tarzı dışsal ilişki ağları geliştirme bakımından önemli bir mesafenin alındığı söylenebilir. Sektör içi işletmeler arası işbirliklerinde yüzde 40'lık bir artış, sektör dışında yer alan işletmeler ile geliştirilen ilişki ağları ise yüzde 53'lük bir artış göstermiştir. İç ve dış ağ ilişkilerine ek olarak CRM uygulamaları dış kaynak kullanımında yüzde 62'lik bir artış göstermiştir. Bütün bu bulgular kuramsal öngörülerini desteklemektedir.

#### **4.6.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Stratejik Bakımdan Değerlendirilmesi**

Bu bölümde temel hedef, ilişkisel pazarlama düşüncesinin öncüleri tarafından sıklıkla ileri sürülen, CRM'in stratejik düzeyde ele alınması ve rekabet üstünlüğü elde etmek ve sürdürmek için bir temel yetkinlik olarak geliştirilmesi gerektiği argümanının uygulayıcılarca ne kadar paylaşıldığı ve uygulamaya aktarıldığını araştırmaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır;

- Müşteri ilişkileri yönetimi rekabet avantajı sağlayan ve avantajı süreklileştiren bir "temel yetkinlik" olarak görülebilir mi?
- CRM uygulamalarına giden işletmelerin vizyon, misyon ve stratejilerinde "müşteri ilişkileri yönetimi rekabetin temel dayanağı olarak" ifade edilmiş mi?
- Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarına duyulan ihtiyaç ve uygulama yoğunluğu nedeniyle, izlenen "jenerik stratejilerde" farklılık var mı?



CRM yazılım paketleri aracılığıyla müşteriler hakkında veri halihazırda mevcut iken, veriler tek başına müşteri bilgisine yol açmaz. Faydalı bilgiye dönüştürebilmek için, yöneticilerin verileri müşteri enformasyonuna dönüştürmesi ve enformasyonu da işletmeye entegre ederek müşteri bilgisi geliştirmesi gerekir. İşletmenin içsel süreçlerine dayanan müşteri bilgi yetkinliği müşteriye özgü strateji geliştirir.

Lee ve Calantone (1998) pazar bilgisi ve pazar bilgisi yetkinliği arasında şöyle bir farka işaret etmektedirler. Pazar bilgisi, “sistemik süreçlemenin (işlemeyi süreçten geçirmenin) bir sonucu olarak pazar hakkında organize edilen ve yapılandırılan enformasyon” olarak tanımlanabilir. Buna karşılık, pazar bilgi yetkinliği ise, “pazar bilgisi üreten ve entegre eden süreçler” olarak tanımlanabilir (sh.14). Pazar bilgisinin tersine, pazar bilgi yetkinliği taklit edilemez, çünkü müşteri bilgisi üreten ve entegre eden süreçler örgütün bilişsel aktiviteleri içerisine sinmiş (embedded) ve dışarıdan kolay gözlemlenemez (Day, 1994; Prahalad- Hamel, 1990) ve aktarılamaz (immobile); çünkü bu süreçler işletmenin içinde yaratılmıştır ve pazarda satın alınamaz (Day, 1994; Campbell, 2003: 2)

Bir kaynak ve kabiliyetin stratejik önemde olabilmesi (sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratabilmesi) için temel özelliklerden bir tanesi de, yetkinlikliğin, yeni pazarlara açılmada geçit olmasıdır. Yani CRM uygulamaları sonucu oluşan müşteri bilgileri, yeni pazarlara açılmada izlenecek strateji için girdi oluşturmalıdır. Türk işletme yöneticilerinin bu bağlamda CRM’e bakış açıları %81 gibi yüksek bir rakam çıkması (Tablo 37), yöneticilerin CRM’i temel yetkinlik olarak gördüklerini gösterir.

Tablo 37: Yeni pazarlara girişte mevcut müşteri bilgilerinden yararlanma

	Azaldı		Değişmedi		Arttı	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
CRM uygulamaları sonucu oluşan müşteri bilgilerinden yeni pazarlara girişte yararlanma	1	0.5	39	19.2	163	81.3

Ayrıca belirtmek gerekir ki, CRM’in sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratabilmesi için sürekli onu geliştiren bir yönetim felsefesine dayanması gerekir. Türk yöneticilerinde CRM uygulamalarına yaklaşımı, teorik bölümde tartışılan, CRM’in rekabet avantajı yaratmada temel bir yetkinlik olduğu saptamasını doğrular niteliktedir (Tablo 38).



Tablo 38: Rekabet avantajına ilişkin ifadeler

	Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Müşteri ilişkileri uygulaması rekabet avantajı sağlar	2	0.6	7	2.2	316	97.2
Müşteri ilişkileri yönetimi konusuna önem vermeyen firmaların, gelecekte rekabet etmeleri zorlaşacaktır.	2	0.6	8	2.5	315	96.9
Bizi rakiplerimizden farklı kılan, müşterilerimizle kurduğumuz yakın ilişkidir.	29	8.9	34	10.5	262	80.6
Hedefimiz sektörde en iyi müşteri memnuniyeti skoruna sahip olmaktır.	36	11.1	35	10.8	254	78.2

CRM'in rekabet avantajı yarattığına ve onu süreklileştirdiğine olan inançta, CRM konusunda çalışma yapan işletmelerin yöneticileri ile çalışma yapmayan işletmelerin yöneticileri arasında istatistiksel açıdan, bağımsız iki grup t-testi ( $0.05 < 0.636$ ;  $0.05 < 0.796$ ) kullanılarak anlamlı bir farkın olmadığı bulunmuştur (Tablo 39). Buna karşın, CRM konusunda yatırım yapan işletme yöneticileri ile yatırım yapmayan işletme yöneticilerinin, rakiplerinden kendilerini ayıran özelliğe bakış açılarında, arasında istatistiksel açıdan, bağımsız iki grup t-testi göre ( $0.02 < 0.05$ ) (Tablo 39), anlamlı bir fark vardır. CRM konusunda çalışma yapan işletmelerin yöneticileri kendilerini rakiplerinden farklılaştıran unsurun, müşteri ile kurdukları yakın ilişkinin olduğu ifade etmişlerdir.

Tablo 39: Rekabet avantajına ilişkin ifadelerin T-Testi-I

	F	Sig.	t	df	Sig.(2-tailed)
Müşteri ilişkileri uygulaması rekabet avantajı sağlar	4.133	.043	-.488	232	.636
Müşteri ilişkileri yönetimi konusuna önem vermeyen firmaların, gelecekte rekabet etmeleri zorlaşacaktır.	.228	.633	-.259	323	.796
Bizi rakiplerimizden farklı kılan, müşterilerimizle kurduğumuz yakın ilişkidir.	24.25	.000	-3.08	323	.002

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin rekabet avantajı yaratma ve süreklileştirmeye bakış açılarını sektörel bağlamda karşılaştırıldığında istatistiksel açıdan, bağımsız iki grup t-testine göre, ( $0.626 < 0.05$ ) anlamlı bir fark yoktur (Tablo 40).

Tablo 40: Rekabet avantajına ilişkin ifadelerin T-Testi-II

	F	Sig.	t	df	Sig.(2-tailed)
Müşteri ilişkileri uygulaması rekabet avantajı sağlar	.112	.738	.592	323	.626

Yani üretim işletmesi yöneticileri de, hizmet işletmesi yöneticileri de CRM uygulamalarının rekabet avantajı yarattığına inanmaktadırlar (Tablo 40).

CRM'in rekabet avantajı yaratan temel yetkinlik olup olmadığı tartışmasından sonra CRM çerçevesinde örgütsel yapı yeniden düzenlenirken bunun vizyon ve misyon ifadelerine ve örgüt kültürüne ne ölçüde yansıdığı incelenecektir.

Her sektörde rekabet üstünlüğü yaratmaya dayanak oluşturacak temel dinamikler farklılık göstermektedir. Bu farklılığın gözlemlenmesi sektörün sunduğu üründe en fazla talep edilen özelliğin farklılaşması nedeniyledir.

Bu anlamda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratma çabası içerisinde olan firmalar için bunu sağlayacak faktörlere vurgu yapmak kritik olacaktır. Nelere öncelik verdiği veya stratejisine neleri dayanak olarak aldığı vurgusunun ifade edildiği yerler ise vizyon ve misyon bildireleridir. Vizyon ve misyon bildireleri, bir örgütün hangi durumda olmayı arzuladığına ilişkin geleceğe bakışı ve neleri başarmak için var olduğunun birer ifadeleridir. Neyi başarmak için var olduğunu ve gelecekte hangi durumda olmayı arzuladığını bilen örgütler bugünden yarınını inşa etmeye yönelmiş ve dolayısıyla geçmiş referanslı veya günübirlik değişimler içerisinde dalgalanan örgütlere bir üstünlük sağlayacaktır. CRM uygulamalarına giden işletmelerin vizyon, misyon ve stratejilerinde “müşteri ilişkileri yönetimini rekabetin temel dayanağı olarak” ifade edilmeleri beklenir. Türk işletme yöneticilerine, CRM uygulamalarının stratejik önemde görüp görmediklerini ortaya çıkarmak için, bu önemi işletmelerini vizyon-misyon bildirelerine ne ölçüde yansıttığı sorulduğunda (Tablo 41), % 62 olumlu yanıt vermektedir. Buna karşın, CRM uygulayanların (203 işletme), sadece % 44'ü CRM uygulaması sonucu, vizyon-misyon bildirelerinde revizyona gittiklerini, ifade etmişlerdir.

Tablo 41: Vizyon-Misyona ilişkin ifadeler

	Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
İşletmemizin uygulamaları vizyon-misyonuyla uyumludur	25	7.7	35	10.8	265	81.5
Müşteri ilişkileri yönetiminin vizyon-misyon bildirmemize yeterince yansıtıldığını düşünüyorum	63	19.4	60	18.5	202	62.2
Müşteri ilişkileri yönetimi uygulaması sonrasında vizyon-misyon bildirmemizde revizyona gidilmiştir.	64	31.5	49	24.1	90	44.3

CRM uygulamalarının stratejik önemde görüp görmediklerini ortaya çıkarmak için, işletmelerinin vizyon-misyon bildirelerine ne ölçüde yansıtıldığına ilişkin ifadelerle verdiklere yanıtlar arasında, CRM konusunda çalışma yapan işletme yöneticileri ile çalışma yapmayan işletme yöneticileri arasında istatistiksel açıdan, bağımsız iki grup t-testine göre, ( $0.001 < 0.05$ ;  $0.027 < 0.05$ ) arasında anlamlı bir fark vardır (Tablo 42). CRM konusunda çalışma yapan işletmelerin yöneticileri, CRM konusunda çalışma yapmayan işletmelerin yöneticilerine göre, vizyon-misyon bildirelerinde müşteri ilişkileri yönetiminin yeterince yansıtıldığını düşünmektedirler.

Tablo 42: Vizyon-Misyona ilişkin ifadeler T-Testi Tablosu

	F	Sig.	t	df	Sig.(2-tailed)
İşletmemizin uygulamaları vizyon-misyonuyla uyumludur	17.68	.000	-2.36	323	.027
Müşteri ilişkileri yönetiminin vizyon-misyon bildirmemize yeterince yansıtıldığını düşünüyorum	.811	.369	-3.37	323	.001

İşletmeler, rekabet avantajı elde etmek ve bunu uzun vadede sürdürebilmek zorundadırlar. Rekabet avantajının temel dayanaklarının ne olduğunu ortaya çıkarmak stratejik yönetim düşünce ve araştırmalarının temel konusunu oluşturur. 'Operasyonel' verimlilik başarısı ne olursa olsun, bir işletmenin rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürebilmesi o işletmenin rakiplerinden kendisini farklılaştıracak bir 'strateji' geliştirme ve izlemesi ile olanaklı olacaktır (Porter, 1996). Diğer bir ifade ile rekabet avantajı stratejik davranmanın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Bir işletmeyi rakiplerinden farklı yapmayı sağlayacak üç jenerik stratejik alternatif vardır (Porter, 1980, 1985): maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklaşma. Bu stratejilerden birini seçip uygulayanlar bir yandan müşterilerine açık mesajlar gönderme diğer yandan da örgüt

içerisindeki yönetim stili ve motivasyon sistemleri gibi iş görme biçimlerinde tutarlılık ve uyum sağlayacakları için avantajlı bir konumda olacaklardır.

Teorik tartışmalarda da ortaya konan, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarına duyulan ihtiyaç ve uygulama yoğunluğu maliyet liderliği izleyen işletmelerde düşük, farklılaşma ve odaklaşma stratejileri izleyenlerde yüksek olması, araştırmanın bulguları tarafından da desteklenmektedir (Tablo 43).

Tablo 43: İşletmenizin izlediği jenerik strateji

Jenerik Stratejiler	Sayı	Yüzde
Her zaman farklı ürün/hizmet sunmak (Kalite temelinde-Farklılaşma)	158	48.6
Belirli bir müşteri segmentinde ve belirli bir ürünlerde odaklaşmak (Spesifik ihtiyaçları gidermek için mal/hizmet üretmek)	119	36.6
Ürün/hizmeti en uygun maliyetle üretmek (Fiyat temelinde-Maliyet liderliği)	48	14.8
Toplam	325	100

### Bulguların Analizi

Bu bölümde temel hedef, ilişkisel pazarlama düşüncesinin öncüleri tarafından sıklıkla ileri sürülen, CRM'in stratejik düzeyde ele alınması ve rekabet üstünlüğü elde etmek ve sürdürmek için bir temel yetkinlik olarak geliştirilmesi gerektiği argümanının uygulayıcılarca ne kadar paylaşıldığı ve uygulamaya aktarıldığını test etmektir. Anket çalışmasından elde edilen bulgular, yöneticilerin büyük çoğunluğunun CRM'i rekabet avantajı yaratacak işletmenin bir temel yetkinliği olarak gördüklerini göstermektedir (Bir kaynak ve kabiliyetin temel yetkinlik olarak görülebilmesi için beş özelliğe sahip olması gerektiği fikrinden hareket ile bu beş ifadenin her biri birer anket ifadesine dönüştürülmüştür; bu ifadeler verilen yanıtlar toplu olarak değerlendirildiğinde, CRM'i bir temel yetkinlik olarak görenlerin yüzdesi 87'nin üstündedir). Ancak belirtmek gerekir ki, bu bulgular, temel yetkinlik gibi gözleme konu olması oldukça zor bir işletme kaynak ve kabiliyetinin gerçekte var olup olmadığını göstermemektedir. Bulgular, sadece bu konuda yöneticilerin ne düşündüklerini gösteren algısal sonuçlar olarak değerlendirilmelidir. Bununla beraber, ikinci bölümde bulgularını sunduğumuz ve farklı bir yöntemle (derinlemesine mülakat) elde ettiğimiz işletmenin kurumsal yetkinliğine ilişkin veriler algısal değil, uygulamayı yansıtıcı verilerdir. Algısal ve uygulamayı yansıtıcı verilerle beraber düşünüldüğünde, aralarında bir paralelliğin

olduğu söylenebilir. Kurumsal yetkinliğe ilişkin çalışmalarda işletmelerin 124 tanesi CRM uygulamalarında kurumsal temel yetkinlik kazandıklarını söylemişlerdir. Ancak, ikinci bölümde belirtildiği üzere, kurumsal temel yetkinliklerinin etkinlik derecesi ölçüldüğünde bunlardan sadece dokuz tanesi 10 üzerinden beşin üzerinde not almışlardı. Uygulama sürelerinin kısalığı (ortalama üç yıl) göz önünde bulundurulduğunda henüz rekabet avantajı yaratan bir yetkinliğe dönüştürmemiş olmaları normal karşılanabilir. Fakat bulgular, CRM uygulamaları ile rekabet avantajı yaratacak temel yetkinlik geliştirme hedefi arasında çok sıkı bir bağ kurduklarını açıkça göstermektedir. CRM'e yatırım yapan işletmelerin rekabet avantajı elde edecekleri ve etmeyenlerin de rekabet dezavantajı yaşayacaklarını neredeyse tamamı ifade etmektedir. Gelecekte rekabet avantajı yaratmadaki rolünün artacağı konusunda da tamamına yakını olumlu görüş bildirmektedirler.

CRM uygulamalarını stratejik önemde görüp görmediklerini ortaya çıkarmak için ayrıca işletmelerinin vizyon ve misyon bildirelerine bunu ne kadar yansıttıkları tüm işletmelere soruldu. Alınan yanıtlar yanıtların yüzde 62'si buna olumlu yanıt vermektedir. Buna karşın CRM uygulamasına geçildikten sonra vizyon ve misyon bildirelerinde revizyona gidenlerin oranı yüzde 44'tür. Ancak, CRM uygulamaları ile vizyon ve misyonumuzda ifade edilen hedef, değer vs. ile uyumlu olup olmadığı sorusuna yüzde 81'i olumlu yanıt vermektedir. Bu ifadeler bir arada değerlendirildiğinde, Türk işletmelerinin büyük çoğunluğunun CRM uygulamalarını işletmelerine yön veren vizyon ve misyon ile ilişkilendirdikleri söylenebilir.

Stratejik açıdan bakılan bir diğer konu, jenerik stratejilerden farklılaşma ve odaklaşma stratejilerini uygulayan işletmelerin, maliyet liderliğini uygulayanlara göre daha çok CRM uygulamalarına yönecekleri öngörüsüydü. Veriler bu öngörüü destekler niteliktedir. İşletmelerin yüzde 49'u farklılaşma, yüzde 37, odaklaşma yüzde 14'ü ise maliyet liderliğini pazarda kendisini konumlandırma stratejisi olarak izlemektedir. Bu da göstermektedir ki, standart ürün yerine farklılaştırılmış ürün temelinde pazarda yer edinmek isteyen işletmeler CRM uygulamalarına daha çok yönelirler. Bu da pazar/ürün konumları ile müşteri ilişkileri yönetimi arasında stratejik bir bağ kurduklarını gösterir.

#### 4.6.6. Pazarlama Paradigmasında Kırılma

Bu bölümde, akademik literatürde çok sık dile getirilen, pazarlama dünyasında bir paradigma kırılmasının yaşandığı iddiasının uygulamacılar açısından nasıl karşılandığını araştırılmaktadır. Paradigma kırılması iki açıdan, çevresel koşullar ve kurumsal etkileşim açılarından, çeşitli ifadeler ile dolaylı olarak iki temel soru etrafında test dilmeye çalışılacaktır;

- İşletme yöneticileri değişen çevre koşullarının (teknolojik, müşteri talepleri, küreselleşme vs.) geleneksel pazarlamadan ilişkiyel pazarlamaya geçişi kaçınılmaz kıldığına inanıyorlar mı? (Durumsallık kuramı-contingency theory).
- Son yıllardaki pazarlama literatüründe (akademik, danışmanlık ve popüler dergilerde) hızla artan ilişkiyel pazarlama temaları, işletme yöneticilerinin uygulamaya geçme meşruiyet temellerini ne ölçüde sağlamaktadır? (Kurumsalcı kuram-institutional theory).

Durumsallık kuramı, işletme yöneticilerinin örgütsel yapılar ve stratejik düzenlemeleri ile örgütün içinde faaliyet gösterdiği çevre koşulları arasında rasyonel ilişki kurduklarını varsaymaktadır. Çevreye rasyonel bir adaptasyonu varsaymak, belirli örgütsel yapı ve davranışlarının çevresel faktörler ile sistematik bir biçimde ilişkilendirilmesinin örgütsel varlığı sürdürmek için gerekli olduğu gözlemini gerektirir. Dolayısıyla, durumsallık temelli bir çok araştırma, çevresel faktörler ile örgütsel yapı ve stratejiler arasındaki direkt ilişkiyi test etmeye çalışmıştır (Drazin ve Van de Ven 1985). Sanayi ekonomisinden bilgi ekonomisine geçerken dış çevrede gözlemlenen koşulların değişimi bütün işletmeler üzerinde aynı biçim ve özde yapısal ve yönetsel adaptasyona yol açmamıştır. Dolayısıyla, değişen çevre koşullarının Türk işletme yöneticileri tarafından nasıl yorumlandıklarını (radikal bir değişim mi, yoksa süregiden evrimin bir ileri aşması mı) ve bunun müşteri ilişkileri yönetimini ne ölçüde gerekli kıldığını araştırmayı anlamlı kılmaktadır.

Bu noktada tartışılması gereken konu, işletmenin fonksiyonlarında ne tür bir değişim olduğudur. Değişen çevresel koşullarının, işletmenin fonksiyonlarının öneminde yarattığını değişiklik, CRM uygulamalarındaki durumu tespit etmek için kritik



adımlardan biri olacaktır. Bu noktadan hareketle Türk işletme yöneticilerinin bazı işletme fonksiyonlarının önemi beş yıl öncesine göre karşılaştırmaları istendiğinde, pazarlama önemini en çok arttıran fonksiyon olduğu görülecektir (Tablo 44).

Tablo 44: İşletmenin fonksiyonlarının önemindeki değişme

	Azaldı		Değişmedi		Arttı	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Üretim Yönetimi	32	9.8	62	19.1	231	71.1
Finans Yönetimi	8	2.5	85	26.2	232	71.4
Halkla İlişkiler	12	3.7	61	18.8	252	77.5
İnsan Kaynakları Yönetimi	8	2.5	62	19.1	255	78.5
Kalite Yönetimi	13	4.0	53	16.3	259	79.7
AR-GE	9	2.8	51	15.7	265	81.5
<b>Pazarlama</b>	<b>2</b>	<b>0.6</b>	<b>33</b>	<b>10.2</b>	<b>290</b>	<b>89.2</b>

Teorik tartışmada da verildiği üzere, üretim maliyetleri %55'ten %30'a, yönetim maliyetleri %25'ten %15'e gerilerken, pazarlama maliyetlerinin %20'den %55'e yükselmesi, pazarlama fonksiyonunun önemine vurgu yapmaktadır. Yani değişen çevre koşullarına adapte olmak zorunda olan işletmeler, pazarlama departmanına önem vermek zorundadırlar.

Bu değişim süreci sadece işletmenin temel fonksiyonlarında değil, pazarlamanın alt unsurlarına yansımıştır. Genel olarak üç pazarlama yönelişinden söz edilebilir (Noble ve diğ., 2002). Birincisi, birçok işletmenin benimsediği ya da içinde olduğu yöneliş, *üretim yönelişi*. Üretim yönelişi içerisinde olan işletmelerin hareket noktası, başarının temelinde tüketicilere çekici fiyatlar ile kaliteli mal ve hizmetler sunmak olduğu inancına dayanır. Bunu sağlamak için ise, üretim verimliliği, maliyet minimizasyonu ve kitlesel üretim gibi üretim odaklı bir pazarlama yaklaşımı benimserler. İkinci tür yöneliş, *satış yönelişi* olarak isimlendirilebilir. Bu inancına göre, başarılı olabilmek için satışları maksimize etmek gerekir. Satışları maksimize etmek için de agresif satış ve reklam metotları uygulayarak tüketicilerin daha çok mal ve hizmet satın almalarını sağlamaktır. Üçüncü bir yöneliş ise, başarıyı kısa dönemdeki satış maksimizasyonunda değil, uzun dönemde müşteriler ile ilişki geliştirmede arayan *ilişkisel yöneliştir*. Bunun için de, stratejik ve stratejik olmayan müşteri ayırımı yaparlar.

Pazarlamanın alt fonksiyonlarının önem derecesi, beş yıl öncesine göre karşılaştırıldığında, Tablo 45'de, daha çok geleneksel pazarlamanın kullandığı

enstrümanlar olan, fiyatlandırma, reklam ve tutundurmaya göre ilişki pazarlamanın üzerine daha çok vurgu yaptığı, müşteri tatmini ve sadakati ile müşteri ilişkileri yönetiminin öneminin en çok arttığı görülecektir.

Tablo 45: Geleneksel Pazarlama Enstrümanları

	Azaldı		Değişmedi		Arttı	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Fiyatlandırma	16	4.9	63	19.4	246	75.7
Reklam ve Tutundurma	6	1.8	60	18.5	259	79.7
Satış Yönetimi	2	0.6	35	10.8	288	88.6
Müşteri Tatmini ve Sadakati	3	0.9	17	5.2	305	93.8
<b>Müşteri İlişkileri Yönetimi</b>	<b>1</b>	<b>0.3</b>	<b>7</b>	<b>2.2</b>	<b>317</b>	<b>97.5</b>

Gerek işletmenin fonksiyonlarındaki değişim, gerekse pazarlamanın alt fonksiyonlarındaki değişimin kaynaklarından biri de müşterinin beklenti ve işletmeyi tercihindeki nedeninin değişmesi olabilir. Müşterilerin tercihlerini, %30 gibi yüksek oranla, işletmenin müşterileriyle olan ilişkinin belirlemesi, işletmelerin bundan sonraki süreçte ağırlık vermeleri gereken alan söz konusunda ip ucu vermektedir.

Tablo 46: Müşterilerinizin tercihlerini belirleyen en etkili faktör hangisidir?

	Sayı	Yüzde
<b>Müşterilerle Olan İlişkiler</b>	<b>99</b>	<b>30,5</b>
Ürünün Fiyatı	58	17,8
Ürünün Özellikleri	57	17,5
Müşterilerin Daha Önceki Tecrübeleri	52	16,0
Marka	38	11,7
Satış Artırıcı Faaliyetler(Rek.,Promosyon)	13	4,0
Diğer	8	2,5
Toplam	325	100,0

Yöneticiler, örgütsel yapı ve stratejik düzenlemeler ile örgütün içinde faaliyet gösterdiği çevre koşulları arasında rasyonel ilişki nedeniyle gelecekte rekabet avantajı yaratacak açılımları içselleştirmelidirler. Müşteri ilişkileri yönetiminin gelecekte rekabet avantajı yaratacağına olan yüksek inanç nedeniyle (Tablo 47), işletmeler CRM'e yatırım yapmak durumundadırlar. Yöneticilerin, yaklaşık %97'si CRM'in rekabet avantajı yaratacağına olan inancı ve benzer yükseklikte bir rakamla da yatırım yapmayanların gelecekte rekabet etmede zorlaşacağı yönündeki düşünceleri, kurumların CRM yatırımlarında düşünsel arka planı oluşturmaktadır.

Tablo 47: Rekabet Avantajı Etkileri

	Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Müşteri ilişkileri uygulaması rekabet avantajı sağlar	2	0.6	7	2.2	316	97.2
Müşteri ilişkilerine yönetimi konusuna önem vermeyen firmaların gelecekte rekabet etmeleri zorlaşacaktır.	2	0.6	8	2.5	315	96.9

Bu inanç nedeniyle yöneticiler, değişen çevre koşulları, rekabetin artması, müşteri talebindeki değişim vb unsurlar nedeniyle ilişkisel pazarlamaya geçişin kaçınılmaz olduğuna inanmaktadırlar. İlişkisel pazarlamanın uygulama yönü olarak kabul edilen, otomasyon gibi teknolojik yatırımların önemine inanmakla birlikte, segmentasyon ve LTV gibi süreçleri uygulamaya aldıkları görülmektedir (Tablo 48).

Tablo 48: İlişkisel Pazarlama Etkileri

	Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Müşteri taleplerinde değişiklik nedeniyle, müşteri segmentlerinin karlılıklarını takip etmekteyiz	58	17.8	51	15.7	216	66.5
Gelişen teknoloji, bizi müşteri otomasyon programı almaya/yapmaya zorladı	69	21	39	12	217	66.8
Gelişen teknoloji sayesinde, müşteri ile ilişkili tüm bilgiler düzenli, olarak toplanmakta ve ilgili birimlere dağıtılmaktadır	40	12.3	34	10.5	251	77.2
Rekabetin artması nedeniyle, müşterilerimizde "Müşterinin hayat boyu değeri(LTV)" kavramına önem verilmektedir.	50	15.4	58	17.8	217	66.8

CRM'e yatırım yapan işletmelerin yöneticileri ile, yatırım yapmayan işletmelerin yöneticileri arasında, CRM'de kullanılan bazı enstrümanların önem derecelerine bakış açıları, istatistiksel açıdan, bağımsız iki grup t-testine göre ( $0.000 < 0.05$ ), arasında anlamlı bir da anlamlı bir fark vardır. Tablo 49'de CRM konusunda çalışma yapan işletme yöneticileri ile yapmayan işletmelerin yöneticilerinin ifadelerine bakış açıları arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir.

Tablo 49: CRM Uygulaması Yapan ve Yapmayan İşletmelere Ait T-Testi Tablosu

	F	Sig.	t	df	Sig.(2-tailed)
Gelişen teknoloji sayesinde,müşteri ile ilişkili tüm bilgiler düzenli, olarak toplanmakta ve ilgili birimlere dağıtılmaktadır	55.560	.000	-4.84	323	.000
Rekabetin artması nedeniyle, müşterilerimizde “Müşterinin hayat boyu değeri(LTV)” kavramına önem verilmektedir.	24.796	.000	-5.03	323	.000
Gelişen teknoloji, bizi müşteri otomasyon programı almaya/yapmaya zorladı	46.248	.000	-7.29	323	.000

Yani CRM konusunda işletmesinde çalışma yapılan yöneticiler, değişen koşullar nedeniyle CRM yatırımlarının kaçınılmaz olduğunu düşünürken, işletmesinde henüz CRM konusunda çalışma yapmamış yöneticiler ise bu değişimi, çalışma yapanlara göre kavrayamadıkları görülmektedir.

Değişen çevre koşullarının yeni yönetim ve örgütlenme yaklaşımlarına yol açtığına ilişkin durumsallık kuramının yanında, yenilikleri benimseme üzerinde etkili olan bir diğer dinamik *kitlesel meşrulaştırma* mekanizmalarıdır. Bu kitlesel meşrulaştırma mekanizmalarının yenilik veya değişimlere ayak uydurma üzerindeki etkisini açıklamak için kurumsalcı kuram (institutional theory)” önemli bir katkı sağlayacaktır. Durumsallık kuramının örgütler çevreye “uyum” sağlamak için sürekli adaptasyon çabası içerisinde olacaktırlar argümanına karşın, kurumsalcı kuram iş uygulamaları ve zaman içerisinde kurumsallaşır ve korunur; hatta bunlar artık kendilerinden beklenen verimlilik ve etkinliği sağlamasalar bile korunmaya devam edebilirler iddiasını öne sürer (DiMaggio ve Powell 1983; Meyer ve Rowan 1977). Bu çalışma açısından bakıldığında, iki kuram arasındaki temel fark şöyle açıklanabilir. Durumsallık kuramına göre çevreye adaptasyon rasyonel bir çaba olarak örgütsel düzenlemelerde “etkinlik ve verimlilik” elde etmek için yapılır. Kurumsalcı kurama göre ise, düzenlemeler sadece etkinlik ve verimlilik maksimizasyonu hesapları ile yapılmaz, daha çok, dışsal olarak meşruluk kazanmış unsurları içselleştirilmesi kaygısıyla yapılır. Diğer bir ifade ile, işletmeler yeni yönetim ve örgütlenme yaklaşımlarını sadece değişen dış çevre koşullarına uyum sağlayarak etkinlik ve verimliliği arttırmak için yapmazlar, aynı zamanda, söz konusu yeni yaklaşımların dış çevrede kabul edilmeleri, meşrulaştırılmaları, reklam ve propagandasının yapılması sonucu da uygulamaya aktarırlar. Böylece sosyal çevreye paralel bir davranış sergilenmiş olur.

Bir önceki araştırma sorusunu tartışırken, araştırmaya katılan yöneticilerin, ilişkisel pazarlamanın enstrümanlarını ve çevreye adaptasyonu rasyonel bir çaba olarak örgütsel düzenlemelerde “etkinlik ve verimlilik” elde etmek için gerçekleştirdiklerini ortaya koymuştuk. Ama araştırmanın devamında ilişkisel pazarlamanın enstrümanlarını kullanma çabaları sadece rasyonel bir etkinlik ve verimlilik çabaları değil aynı zaman da sosyal çevreye paralel bir davranış sergilemek için de yaptıkları ortaya konmuştur. Tablo 45’de araştırmaya katılan yöneticilerin %65’nin, kurumlarının ilişkisel pazarlama yatırımında, rakiplerin davranışlarının önemli rol oynadığını ifade etmesi, Türk işletmelerinin, ilişkisel pazarlamaya geçmelerinde, sadece durumsallık kuramı (contingency theory) değil, aynı zamanda kurumsalcı kuram (institutional theory)’ında etkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 50: İlişkisel Pazarlama Enstrümanlarının Kullanım Etkileri

	Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Müşteri ilişkileri yönetimi için yatırım kararında rakiplerimizin davranışları önemli rol oynamaktadır	64	19.7	48	14.8	213	65.5
Eğitim veren firmalar müşteri ilişkileri yönetimi eğitiminin alınmasını önermektedirler	20	6.2	87	26.8	218	67.1

CRM’e yatırım yapan işletmelerin yöneticileri ile, yatırım yapmayan işletmelerin yöneticileri arasında, durumsallık kuramı açısından incelendiğinde anlamlı bir fark görülmekte iken, kurumsalcı kuram açısından ise, CRM’e yatırım yapan işletmelerin yöneticileri ile, yatırım yapmayan işletmelerin yöneticilerinin bakış açıları arasında istatistiksel açıdan, bağımsız iki grup t-testine göre ( $0.05 < 0.992$ ;  $0.05 < 0.325$ ), arasında anlamlı bir fark yoktur. Sosyal çevreye paralel bir davranış sergileme konusunda, araştırmaya katılan Türk işletme yöneticileri ortak bir davranış modeli sergilemektedirler (Tablo 51).

Tablo 51: İlişkisel Pazarlama Enstrümanlarının Kullanım Etkileri T- Testi Tablosu

	F	Sig.	t	df	Sig.(2-tailed)
Müşteri ilişkileri yönetimi için yatırım kararında rakiplerimizin davranışları önemli rol oynamaktadır	.000	.990	.010	323	.992
Eğitim veren firmalar müşteri ilişkileri yönetimi eğitiminin alınmasını önermektedirler	3.561	.060	-1.01	323	.325

Bu bölüm verilerinden hareketle, Türk yöneticileri, CRM yatırımlarının kurumlarına rekabet üstünlüğü sağlayacağına olan inançla birlikte, yatırım kararlarında sosyal çevrenin etkisinde kalmaktadırlar. Bunda CRM projelerindeki başarısızlık oranının yüksekliği ve Türk yöneticilerin özgüven eksiliği olarak yorumlanabilir.

### Bulguların Analizi

Son bölümde, akademik literatürde çok sık dile getirilen, pazarlama dünyasında bir paradigma kırılmasının yaşandığı iddiasının uygulamacılar açısından nasıl karşılandığını araştırmaktı. Hemen belirtmek gerekir ki, akademisyenlerce çok sık kullanılan paradigma ve paradigmatik kırılma kavramları uygulamacılar açısından oldukça muğlak görüldüğü için (pilot uygulamada ortaya çıkan durum) anket metninde yer almamıştır. Bununla beraber, yukarıda yapılan tartışmanın ışığında, paradigma kırılması iki açıdan, çevresel koşullar ve kurumsal etkileşim açılarından birbiri ile ilişkili çeşitli ifadeler ile dolaylı olarak test edilmeye çalışıldı.

Çevresel koşullar açısından bakıldığında, müşterilerin taleplerinde ve teknolojideki değişimin pazarlama anlayışı ve uygulamasının CRM'e kaymasında belirleyici olup olmadığı yönlü sorulara yanıt verenlerin önemli bir kısmı (% 66) olumlu görüş belirtmektedir. Bu da en fazla değinilen değişen çevre koşullarına uyum sağlamak için CRM uygulamalarına işletmelerin gitmek zorunda kaldığı görüşünün desteklendiği anlamına gelmektedir. Çevre ile ilişkinin zorladığı akılcı değişim yerine, bir de giderek modalaşmasından dolayı uygulamaya geçildiği yönündeki bir öngörü de değerlendirildi. Rakipler uyguladığı için, danışmanlık şirketleri önerdiği için vs. uygulamaya gittiklerini söyleyenler (% 67), değişen çevresel koşullar nedeni ile gidenler ile hemen hemen eşit çıkmaktadır.



Bu iki sonuç beraberce ele alındığında, CRM uygulamalarına yol açan temel nedenlerin hem çevresel hem de dönemsel yükselen trendlerin etkisiyle olduğu söylenebilir. Literatürde çevresel koşulların değişiminin zorlaması ile CRM uygulamalarına gidildiğine ilişkin yeterince açıklama olduğu için burada tekrar değinmeye gerek görülmemiştir. Yükselen trendin yarattığı moda etkisi ile karar vermek verimlilik rasyonalitesinden daha çok sosyal rasyonalitenin bir sonucudur. Bu da paradigma kırılmasının önemli bir boyutu olarak ele alınabilir. Kuhn'un paradigma kavramını tartışırken önemli bir unsur olarak değindiği "bilim cemaati" kavramında kast edilen paralel olarak, CRM'in giderek ortak bir dile dönüştüğü, eğitim danışmanlıklar ve yazılar ile haberdar etmenin sağlandığı, öykünme yolu ile yaygınlaşmanın arttığı ve ortak başarı varsayımlarının paylaşıldığı sosyolojik bir topluluğun oluşmasının gerçekleştiği veya gerçekleşme sürecine girildiği söylenebilir. Ancak üçüncü bölümde ileri sürüldüğü üzere, somut yönetim ve örgütlenme açısından bakıldığında, aslında, CRM'in geleneksel pazarlamadan radikal bir kopuş anlamına gelmeyeceği söylenebilir. Ayrıca yapılan mülakatlarda yöneticiler, ilişkisel pazarlama ve CRM'i geleneksel pazarlamadan çok farklı bir yaklaşım değil de, mevcut (geleneksel) pazarlama anlayışına yeni bir boyut ekleyen bir yaklaşım olarak gördükleri tespit edilmiştir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Yaygın bir biçimde ileri sürüldüğü üzere, geçen yüzyılın sonlarında başlayan ve giderek artan bir biçimde çeşitli yönleri (teknolojik, siyasal, ekonomik, kültürel, hukuksal, çevresel vs.) ile kendini hissettiren bir değişim yaşanmaktadır. Bu değişimde, genel olarak ekonomi açısından bakıldığında, “üretim ekonomisi”nden “müşteri ekonomisi”ne (bu daha yaygın olarak, sanayi ekonomisinden bilgi ekonomisine geçiş biçiminde ifade edilmektedir), özel olarak pazarlama açısından da, “işlem pazarlaması”ndan “ilişkisel pazarlama”ya doğru kayıldığı belirtilmektedir.

Bu bağlamda, ilişkisel pazarlama görüşünün, işlem pazarlama yönetimi yaklaşımından tamamen farklı bir felsefeye dayandığı ileri sürülmektedir. İlişkisel pazarlama felsefesi, müşterilere reklamsal yaklaşmak yerine müşterilerle işbirliği ve güven üzerine, fonksiyonların uzmanlaşması ve iş bölümü yerine işletme içerisinde işbirliğine, sadece uzmanlardan oluşan ayrı bir departman olmak yerine, bütün örgüt içerisine yayılmış sınırlı sayıda pazarlamacı, yani sınırlı zamanlı pazarlamacı yönelimli bir anlayış ve yaklaşım üzerine kuruludur. İşlem pazarlamasındaki ürün üretildikten sonra satış ve pazarlama faaliyetlerine gitme anlayış ve yaklaşımı yerine, ilişkisel pazarlama odaklı yönetim anlayışında, işletme müşterilerin isteklerini anlamakla ve bu istekleri karşılayan ürün ve hizmetleri geliştirmekle işe başlar. Doyle’un belirttiği gibi, bu tür işletmelerin bakış açısı, sadece müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak ile kalmaz, bunun da ötesinde müşterilerin ihtiyaçlarını rakiplerden daha iyi karşılamaya çalışırlar. Bu rekabetçi anlayış, karşılanmamış müşteri ihtiyaçlarının yarattığı pazar fırsatlarını aramakla işe başlar. Bu arayış, müşterileri dikkatle dinlemeyi, pazarı değiştiren teknolojik ve çevresel değişimleri takip etmeyi, yüksek potansiyelli fırsatları ve şirketin rekabetçi yeteneklerini belirlemeyi gerektirir. Bunlar veri alındığında ne tür üretim ve pazarlama yeteneklerine ihtiyaç olduğu ve hangi kaynaklarla karşılanacağına ilişkin kararlar verilir. Örneğin, hangi işler şirket içinde yapılmalı, hangileri için dışkaynak kullanımına gidilmeli gibi. Bütün bu süreçte varılmak istenen amaç, işletme ve müşteriler arasında iyi, kalıcı ve karlı ilişkiler kurmaktır. Burada, referans alınan başarı varsayımı, “ilişkiler uzun süreli kurulmalıdır ki her iki tarafta yaratılan değeri görebilsin.”(Doyle, 2003;150) biçiminde ifade edilebilir.

Ancak, bu tezin temel hareket noktası olarak alındığı üzere, önemle vurgulamak gerekir ki, ilişkisel pazarlama ve onun uygulaması anlamına gelen CRM anlayış ve yaklaşımının bütün işletmelerce aynı biçim ve derecede alınıp uygulanabilecek evrensel bir durum arz etmediğidir. CRM uygulamalarının biçim ve dereceleri evrimci bir yol izler. Bu evrim, ulusal kültür, pazarların gelişmişlik düzeyi, istikrar koşulları, eğitim ve danışmalık şirketlerinin etkinliği, pazarda ilişki potansiyelinin büyüklüğü, müşteri satın alma davranışları ve işletmenin mevcut ve gelecek temel yetkinlikleri gibi bazı koşullara bağlı olarak değişecektir. Bir anlayış ve yaklaşımının bütün çağ ve coğrafyalarda aynı biçim ve içerikte uygulanan evrensel bir durum arz etmediği fikrinden hareket ile, Türkiye’de son yıllarda gündeme gelen ve uygulama alanı bulan CRM’in nasıl anlaşıldığı ve uygulandığını bu araştırmanın konusu olarak belirlendi. Bunu ortaya çıkarmak için de, bir anket ve derinlemesine mülakat yolu ile birincil veriler toplandı ve değerlendirildi. Şimdi bu veriler ışığında bir genel değerlendirmeye gidelim.

### **Türkiye’nin CRM Statüsünün Değerlendirilmesi**

Avrupa ve Amerika’nın dışında kalan dünyanın diğer bölgelerinde, Türkiye dahil, bir uygulama anlayış ve yaklaşımı alternatifi olarak, CRM’in gündeme gelmesi göreceli olarak son on yılda gecikmeli olarak görülmüştür. Türkiye için elde edilen bulgular, haberdar olma aşamasının son on yıla kadar geriye götürülebilse de, uygulamaya aktarma aşamasının son beş yılda gerçekleşmeye başladığı söylenebilir. Ancak bu, haberdar olma ve uygulamaya geçme Türkiye ekonomisinin büyük bir kısmını kontrol eden büyük işletmeler için söz konusu olduğu görülmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin, bu duruma bile henüz ulaştıkları söylenemez. Dolayısıyla, oransal olarak CRM uygulayan işletmelerin genel toplam içerisindeki sayısının çok az olduğu söylenebilir. Ancak kontrol ettikleri ekonomik faaliyet, pazar payı ve hitap ettikleri müşteri sayısının ulusal toplam ile oranlanması açısından bakıldığında, söz konusu büyükler aracılığı ile, CRM anlayış ve uygulamasının çeşitli biçim, düzey ve içeriklerde Türkiye’deki insanların önemli bir kısmının (yüzde 20-30) gündeminde veya yaşamında yer aldığı ileri sürülebilir.

Bu çalışmada, CRM uygulamalarına talep (müşterilere etkileri açısından) değil, arz (üreticiler açısından) cephesinden bakılmıştır. Arz cephesinde yer alan CRM

uygulayıcılarının Türkiye ölçeğinde tam bir sayısını elde etmek olanaklı görünmemekle beraber, en çok uygulama şansı bulabileceği en büyük ilk 700 işletme içerisinde yüzde 29 oranında uygulandığı ve yüzde 17'si tarafından uygulamaya henüz başlanmadığı (geriye kalan yüzde 54'ü ise ankete yanıt vermemiştir) tespit edilmiştir. Şu an uygulamayan yüzde 17'nin yüzde 45'i planlama aşamasında ve yüzde 22'sinin bilgisinin yok olduğu belirlenmiştir. Yani, ilk 700 işletme arasında uygulayan ve uygulamayı planlayanların oranı yüzde 35 civarındadır.

Bu da Türkiye'de CRM uygulaması kapsamını, küçük bir azınlığın (büyüklerin) uygulaması olarak görmeyi gerektirir. ABD, Avrupa ve Hindistan için yapılmış çalışmalarda da CRM uygulamalarının küçük ve orta ölçekli işletmeler düzeyine kadar indiğine ilişkin bir bilgiye rastlanmamaktadır. Uygulayıcı sayısı bakımından herhangi bir istatistik bilgi olmasa da, elde edilen bilgiler söz konusu ülke ve coğrafyalarda da büyük işletmelere aittir. Daha öncede belirtildiği gibi, uygulama maliyetinin çok yüksek olması nedeni ile, Türkiye'de ve dünyada, en azından şimdilik, sadece bu maliyetlere katlanabilecek büyük işletmelerin ilgisini çekmeye yol açmaktadır. Büyüklerin sektörel açıdan kompozisyonuna bakıldığında da, ankete yanıt veren büyük işletmeler arasında da, asıl uygulayıcılar yaklaşık yüzde 65 ile hizmet sektöründe yer aldıkları görülmektedir. İmalat sektöründe yer alanlar, yüzde 35'lik bir pay ile hizmet sektörünün neredeyse yarısını oluşturmaktadırlar. Uygulama başarısı açısından bakıldığında, 203 işletme içinden sadece beşi uygulamayı beklentilerini karşılamaması nedeni ile bir süre uyguladıktan sonra bırakmışlardır. Uygulama süresi henüz çok kısa olmasına rağmen (son beş yıl ve de büyük çoğunluğunda Şubat 2001 krizinden sonra uygulamaya geçtikleri göz önüne alındığında son üç yıl) CRM uygulamalarından beklentilerinin karşılandığı görülmektedir.

Türkiye'nin CRM statüsünün sayısal açısından yapılan bu durum analizinden sonra, şimdi de CRM'in nasıl anlaşıldığına bakalım. Genel olarak, CRM'in üç temel unsurdan oluştuğu ileri sürülebilir. Bunlar, insan, süreç ve teknolojidir. Ulusal statü belirleme çalışmalarında, CRM anlayış ve uygulamalarında bu üç unsurun hangisinin odağa alındığına bakmak, nasıl sorusuna yanıt vermek açısından temel bir gösterge olarak ele alınabilir. Bu çalışmadan önce yapılan araştırmalar, ABD için sıralamanın insan (%42), teknoloji (%31) ve süreç (%27) olduğunu, Avrupa için ise, insan (%43) süreç (%32) ve

teknoloji (25) biçiminde olmaktadır. Türkiye için 2001’de (CRM Institute Turkey tarafından) yapılan bir çalışmada sıralama insan (%45), teknoloji (%31) ve süreç (%24); 2004’te yapılan bu araştırmada ise, insan (%45), teknoloji (%29) ve süreç (%26) olarak görülmektedir. ABD, Avrupa ve Türkiye’de elde edile bulguların ortak özelliği CRM insan odaklı bir anlayış ve uygulama olarak gördükleridir. Diğer bir ifade ile, CRM’in odak kavramı olan ilişkinin “özne”si olan insanın anlayış ve uygulamada belirleyici bir konumda olması bakımından ortak bir görüşün olduğundan söz edilebilir. Ancak, süreç ve teknoloji unsurlarının hangisinin öncelendiği, ulusal/kültür havzası statü farklarını ortaya koyduğu görülmektedir. ABD’de CRM, teknoloji, Avrupa’da süreç eksenli anlaşılmakta ve yorumlanmaktadır. Bunu şu biçimde okumak da olanaklı görünmektedir: ABD’de insan (müşteri) ilişkiler teknoloji, Avrupa’da süreç temelinde anlaşılmakta ve yönetilmektedir. Bu okumanın önemi, CRM uygulamalarında yatırımın daha çok neye yapıldığının (teknolojiye mi, süreç kurmaya mı) ve hangi nitelikte insanların uygulamaya öncülük ettikleri (IT’ciler mi, süreç yöneticileri mi) gibi tercihleri belirlemeye yol açmasından kaynaklanmaktadır.

Türkiye için elde edilen bulgular, ABD’dekiler gibi Türkiye’deki yöneticilerin de CRM’i ilişkiyi teknoloji temelinde yönetmek olarak anladıkları görülmektedir. Bunun en büyük nedeninin, Türk yönetici, danışman ve eğitimcilerinin CRM ile ilgili bilgileri ABD kaynaklarından (yazılı veya sözlü) ağırlıklı olarak almalarından dolayı olduğu ileri sürülebilir. Bununla birlikte, kültürel eğilimler açısından bakıldığında bu şaşırtıcı bir sonuç olarak görülmektedir. Çünkü Türkiye müşteriye yaklaşımı etkileyen eril ve dişil kültürel eğilimi bakımından Avrupa, özellikle de İskandinav ülkelerine yakın görünmektedir (her ikisi de dişil özelliğin ağır bastığı toplumlardır). Bu kültürel eğilim veri alındığında, Türkiye’de sıralamanın süreç ve teknoloji biçiminde olması beklenilirdi. Bunun tersi durumun olması, ağırlıklı beslenen kaynağın (ABD) tercihe, kültürden daha fazla etki ettiği biçiminde yorumlanabilir. Ayrıca belirtmek gerekir ki, üç yıl ara ile tekrarlanan araştırma bulgularına göre, teknoloji temelinde ilişki yönetimi anlayış ve uygulamalarının az da olsa güçlendiğini göstermektedir.

Daha detaylı bir Türkiye statüsü belirleme amacıyla, CRM uygulamalarının bir kurumsal yetkinlik olarak anlaşılması, yorumlanması ve uygulamaya aktarılmasında ne kadar mesafe alındığına bakıldı. Kurumsal yetkinlik, etkileşim yönetimi yetkinliği



(interaktif CRM), metodoloji ve otomasyon yetkinliği (operasyonel CRM), müşteri bilgi yönetimi yetkinliği (analitik CRM) ve karlılık ve rekabet yetkinliği (stratejik CRM) olarak dört ana sistem yetkinliği olarak temel unsurlarına ayrıştırılarak incelendiğinde, CRM'i bir kurumsal yetkinlik düzeyinde geliştirmiş olduğu görüşünde olan 124 işletme "CRM Oscar"ı için başvuruda bulunmuştur. Ancak yukarıda belirtilen dört yetkinlik sisteminin gerçekte var olup olmadığı ve var ise hangi etkinlikte yönetildiğini ortaya çıkarmak için, 10 üzerinden bir değerlendirme yapıldığında sadece dokuz işletme beşin üzerinde not almıştır. Bu dokuz işletmenin ikisi imalat, diğerleri ise hizmet sektöründe yer almakta ve aldıkları ortalama not yedi civarındadır. Bu da, uygulayıcıların üçte birinin CRM'i bir kurumsal yetkinlik olarak geliştirebildiği inancında olduklarını, fakat bunların sadece yüzde 7.5 söz konusu sistem yetkinliklerini kurdukları ve başarı ile yönettiklerini göstermektedir. Bulgular, CRM uygulamalarının henüz çoğunun kuruluş aşaması düzeyinde olduğu ve çok azının kurumsallaşmayı başardığı biçiminde yorumlanabilir. Bu bulgular, yukarıda sunulan son üç yılda uygulamaya geçmiş olduklarına ilişkin verileri ile uyum içerisindedir, çünkü her iki veri seti de kuruluş sorunlarının asıl ve kurumsallaşarak yetkinleşmenin istisna olması gerektiğine işaret etmektedir. Kurumsal yetkinlikte beşin üzerinde not alan işletmelerin bir diğer ortak özelliği, hepsinin aynı zaman da bir veya birden fazla yöntem (RFM, LTV, müşteri edinme maliyeti vs.) dayalı performans değerlendirme sistemi geliştirmiş olmalarıdır. Bu da ortanın üstünde kurumsal yetkinliği gerçekleştirmiş bir işletme için doğal bir sonuç olarak yorumlanabilir. Bunun nedeni, aslında performans değerlemenin de bir diğer kurumsal yetkinlik alt sistemi olarak diğerleri ile beraber ele alınması ihtiyacından kaynaklanmaktadır.

Akademik yazın veri alındığında, işlem pazarlamasından ilişki pazarlamasına geçişte en somut ve en radikal değişikliklerin işletmelerin yönetim ve organizasyon alanlarında yaşamaları gerekir. Bu değişimin, CRM anlayışı doğrultusunda yönetilen işletmelerde, pazarlama faaliyetlerinin bir fonksiyon olarak örgütlenip yönetilmesinden daha çok işletmenin geneline yayılan ve pazarlamaya bakışta farklı bir yönetsel zihinsel durum olarak görülmesi gerektiği ileri sürülmüştü. Dolayısıyla, böylesi bir değişikliğin olup olmadığını gözlemlemek ülke statüsünü değerlendirmek açısından önemli bilgiler verebilir. Ancak bulgular, Türkiye'deki uygulamaların, kuramsal beklentilerin tersine, pazarlama faaliyetlerini işletmenin bütünü düzeyinde örgütleyen ve yöneten yeni bir



yaklaşım olarak görüldüğüne işaret etmek yerine, geleneksel pazarlama fonksiyonunun bir uzantısı olarak faaliyetlerin örgütlendiği ve yönetildiğini göstermektedir. Örgütün bütününe yaymak yerine, ankete yanıt verenlerin yüzde 25'i CRM faaliyetleri için pazarlama departmanı bünyesinde ayrı bir birim kurma yoluna gitmiş ve yüzde 28'ide böyle bir birim kurmayı planladıklarını belirtmişlerdir. Bu da, CRM uygulamalarının geleneksel pazarlamadaki yönetsel anlayış ve örgütsel yapıyı sarmak yerine, sadece ona ilave bir açılım sağlama durumunda olmuştur.

CRM uygulamalarının yönetim ve organizasyon alanında yol açtığı değişiklikleri araştırırken, elde edilen önemli bir bulgu, CRM departmanında çalışanların neredeyse tamamının IT uzmanı olması oldu. Bu da yukarıda Türk yöneticilerinin önem sıralamasında insandan sonra, süreç yerine teknolojiyi görme bulgusu ile tam bir uyum göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında, denebilir ki, Türkiye CRM uygulamaları sistem uzmanlarınca işletme ölçeğinde örgütlenen ve yönetilen bir pazarlama yaklaşımı olmak yerine, IT uzmanlarınca geleneksel pazarlama birimlerine ek olarak kurulan ve yönetilen yeni bir açılım olarak görülmektedir. Bununla beraber, bulgular, CRM uygulamasına giden işletmelerin, sadece CRM ile doğrudan ilişkili iş görene eğitim vermek yerine, işletme çapında bir bilinç yaratmaya yönelik çaba içerisine girdiklerini göstermektedir. Bu da, geleneksel Taylorist uzmanlaşmaya dayalı yönetim anlayış ve örgütlenme tarzının halen devam ettiğini ve fakat müşteri ilişkileri odaklı etkinlik ve verimlilik sağlamak için de, bütün iş görenlerin yaklaşım ve reflekslerinde yeniden kodlamaya gidilmek istendiği yorumu yapılabilir.

Fakat içsel örgütlenmedeki geleneksel uzmanlaşma yaklaşımı yerine, dışsal örgütlenme bakımından partner ve ağ tarzı ilişki ağları geliştirmede bir farklılığa gidildiği görülmektedir. Sektör içinde yüzde 40'lık, sektör dışında ise yüzde 53'lük işletmeler arası işbirliklerinde artış görülmektedir. İç ve dış ağ ilişkilerine ek olarak CRM uygulamaları dış kaynak kullanımında yüzde 62'lik bir artış göstermiştir. Bütün bu bulgular kuramsal öngörülerini desteklemekte ve ilişki odaklı yaklaşımın sadece müşteriler ile sınırlı değil, diğer bazı çevreler ile de geliştirilmesi gerektiği fikrini destekler niteliktedir.

Ulusal CRM statüsünün belirlenmesinde bakılan diğer bir yön, CRM uygulamalarının stratejik düzeyde görülüp görülmediği oldu. Stratejik düzeyde yaklaşıldığında, iki boyut

öne çıkmaktadır: rekabet ve gelecek boyutları. Rekabet boyutundan bakıldığında, CRM uygulamalarının rekabet üstünlüğü sağlayacak bir temel yetkinlik ve/veya pazar pozisyonu olarak geliştirilmeye yönelik yönelmediklerini ortaya çıkarmaktır. Elde edilen bulgular, yöneticilerin CRM'e yatırım yapan işletmelerin rekabet avantajı elde edecekleri ve etmeyenlerin de rekabet dezavantajı yaşayacağı ifadesine neredeyse tamamı katılmaktadır. Ayrıca, CRM'in gelecekte rekabet avantajı yaratmadaki rolünün artacağı konusunda da tamamına yakını olumlu görüş bildirmektedirler. Bu görüşlerin pratik açılımları biçiminde çeşitli ifadeler ile (örneğin, CRM uygulaması ile müşterilerine yarar sunan işletmeler rakiplerine tercih edileceklerdir) CRM'in bir temel yetkinlik olarak anlaşılıp anlaşılmadığına bakıldığında, yöneticilerin CRM'i rekabet avantajı yaratacak işletmenin bir temel yetkinliği olarak gördüklerini göstermektedir. Bu bulgular, kurumsal yetkinlik yönü araştırmasında elde edilen bulgular ile paralellik arz etmektedir. İşletmeyi rakiplerinden farklılaştıracak pazar pozisyonu açısından da yöneticiler, olumlu görüş bildirmektedir. Ama pazar pozisyonu geliştirme yolu ile rekabet üstünlüğü yaratmayı üç jenerik strateji (maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklaşma) için eşit görmemekte, farklılaştırma ve odaklaşma stratejileri uygulamalarına daha çok dinamizm ve ivme kazandıracığı görüşü taşımaktadırlar. Türkiye'de kişi başına düşen gelirin düşüklüğü nedeniyle kaliteyi ucuza mal ederek satış gerçekleştirmenin başarı için önemli olduğu inancı gelişmiş olabilir. Stratejik pazarlama kavramı, örgütsel amaçları başarmanın anahtarı müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve tatmininin rakiplerden daha iyi yapılması fikrine dayanır.

CRM uygulamaları ile gelecek yönelişleri arasında kurulan bağ da, bir stratejik boyut olarak yöneticiler tarafından önemsenmektedir. Bu önem atfetmeyi, CRM hedeflerini vizyon ve misyon bildirgelerine yansıtmak yolu ile gerçekleştirdiklerini belirtmektedirler. Bütün bu bulgular, CRM'in henüz yeni bir uygulama gündemi olarak görülmesine rağmen, yöneticilerin stratejik düzey ve tarzda yaklaştıklarını gösterdiği söylenebilir.

### **Türkiye'de İlişkisel Pazarlama Anlayış ve CRM Uygulamaların da Yaşanılan Değişim Bir Paradigma Kırılması Olarak Görülebilir mi?**

Şimdi de, yukarıdaki bulgularında ışığında, işletme yöneticilerinin CRM bağlamında ilişkisel pazarlamayı geleneksel pazarlama ile karşılaştırdıklarında pazarlama anlayış ve

uygulanmasında radikal bir dönüşüm olarak görüp görmediklerine bakmak anlamlı olacaktır. Böylesi bir bakış, uygulamacı kaygısından daha çok bilim insanı açısından olaya bakmayı gerektirmektedir. Çünkü, iş dünyasında yaşanan gelişmelerin ötesinde, bir de pazarlama disiplinine yeni açılım ve yaklaşımlar geliştirme çabaları giderek hızlanmaktadır. Akademik çevrelerde gözlemlenen bu durum veri alındığında, denebilir ki, “çağdaş (mevcut)” pazarlama olgusunu anlayabilmek için ilişkisel pazarlama/müşteri ilişkileri yönetimi kavramlarını mutlaka incelemek gerekir. Akademisyenler, danışmanlar, eğitimciler vs. pazarlama alanında bir anlayış ve yaklaşım devriminin yaşandığını ve bunun bir paradigma değişimine yol açtığını ileri sürmektedirler (Kotler, 1992; Sheth, Gardner, ve Garrett 1988; Webster, 1992). Onlara göre, ilişkisel pazarlama geleneksel kitle pazarlamasından kopuş derecesinde bir farklılık gösterir. Örneğin, pazarlamanın radikal bir değişimin gerekçesi olarak Achrol ve Kotler (1999:146), yönetsel anlamda en radikal işaretlerinin pazarlamanın satıcının (üreticinin) vekilliğinden (agent) satın alanın (müşterinin) vekilliğine, mal ve hizmetlerin pazarlamacısı olmaktan müşteri danışmanlığına doğru kaymış olmasını göstermektedir Kuramsal arka plan açıklamalarına değinmeden (önceki bölümlerde ayrıntılı olarak tartışıldığı için), örneğin farklılıkların şu noktalarda somutlaştığı ileri sürülmektedir. Kitlese pazarlama standart mal ve hizmetler sunar, müşterileri birbiri ile ikame edilebilir/değiştirilebilir görür, pazar bilgisini örnekleme ve projeksiyon araştırmalarından elde eder ve başarıyı daha fazla müşteri elde etmek ile ölçer. İlişkisel pazarlamada ise, her müşteri ayrı bir birey olarak görülür, kişiye özel bir yaklaşımla ürün ve hizmetler sunar, pazar bilgilerini bireyler ile diyalog ve geribildirim yoluyla elde eder, başarıyı sadece müşteri kazanmak ile değil, müşteriyi tutmak ve geliştirmek ile ölçer. Hedef, bir müşteriye yaşam boyunca mümkün olan en fazla malı hem sadakat hem de karlılığı sağlayarak satmaktır. Bu geleneksel pazarlama hedefi, önümüzdeki satış döneminde olanaklı olabilecek en fazla ürünü kime olursa olsun satmak, anlayışının tam tersidir. İlişkisel pazarlama ve onun uygulaması olarak CRM, müşterileri yaşam boyu değer segmentasyonlarına göre farklılaştırma, onlar ile etkileşim (interaction) içerisine girme ve onlara özel mal ve hizmetler sunmayı gerektirir.

Geleneksel pazarlamadan ilişkisel pazarlamaya doğru bir paradigma kırılmasının yaşanıp yaşanmadığını, iş dünyasındaki çevresel koşulların ve genel trend/moda anlayışı değişimi temelinde incelendi. Söz konusu değişimin düzey ve derecesine ilişkin

iddialar incelenerek, arz cephesinde yer alan uygulayıcı/yönetici açısından radikal bir kopuşun mu yaşandığı, yoksa birinin diğerini tamamladığı evrimci bir ilerlemenin mi olduğunu belirlenmeye çalışıldı.

Çevresel koşullar açısından bakıldığında, müşterilerin taleplerinde ve teknolojiye büyük değişimin pazarlama anlayışı ve uygulamasının üretim ve satış odaklılıktan ilişkiye kaymasında belirleyici olup olmadığı yönlü sorulara yanıt verenlerin önemli bir kısmı (yüzde 66) bu görüşe katıldığını belirtmektedir. Bu da en fazla değinilen değişen çevre koşullarına uyum sağlamak için CRM uygulamalarına işletmelerin gitmek zorunda kaldığı görüşünün desteklendiği anlamına gelmektedir. Çevre ile ilişkinin zorladığı akılcı değişim yerine (durumsalçı yaklaşım), bir de giderek modalaşması/yükselen trend olması dolayısıyla uygulamaya ihtiyacının doğduğu (kurumsalçı yaklaşım) yönündeki bir iddia da değerlendirildi. Rakipler uyguladığı için, danışmanlık şirketleri önerdiği için vs. uygulamaya gittiklerini söyleyenler de (yüzde 67) yarısından fazlasını oluşturmaktadır. Diğer bir ifade ile, İngilizlerin vagon etkisi dedikleri (band wagon effect) lokomotif kalktığında takılan vagonların hepsinin harekete geçmesi analogisinde ima edildiği üzere, birilerinin uygulaması veya söylemesi diğerlerinin kararını hızlandırmakta, meşruluk zemini sağlamakta ve uygulamaya zorlamaktadır.

Değişen somut çevresel koşullar ve psikolojik kurumsal etkileşim nedenleri ile uygulamada bir değişikliğe gidildiğini belirtenlerin sayısı hemen hemen eşit çıkmaktadır. Sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, CRM uygulamalarına yol açan temel nedenlerin hem çevresel hem de dönemseller yükselen trendlerin etkisiyle olduğu söylenebilir. Literatürde çevresel koşulların değişimi zorlaması ile CRM uygulamalarına gidildiğine ilişkin yeterince açıklama olmasına rağmen psikolojik kurumsal etkileşim açısından konu fazla irdelenmemiştir. Ancak bu yönün de en az çevresel faktörler kadar önemli olduğu bulguların ortaya çıkardığı bir gerçektir. Bu da yönetsel kararların sadece çevre uyumu zorlayan verimlilik/etkinlik temelinde olmadığı, bir o kadar da içinde bulunulan iş dünyası/sektörde oluşan “çalışma cemaati”nin (Kuhn’un “bilim cemaati” kavramından çıkarsama ile) psikolojik telkin ve meşrulaştırma etkisinin de bir sonucu olduğunu kabule götürür.

Ancak, paradigma kırılması bağlamında, ilk dört bölümde elde edilen bulgular toplu değerlendirildiğinde CRM uygulama kapsamı ve derinliği, kurumsal yetkinlik ve değerlemesi, yönetim ve örgütlenme ve stratejik açılarından bakıldığında, aslında, CRM'in geleneksel pazarlamadan radikal bir kopuş anlamında görülmediği söylenebilir. Ayrıca yapılan anket ve daha da önemlisi mülakatlarda, yöneticilerin ilişkisel pazarlama ve CRM'i geleneksel pazarlamadan çok farklı bir yaklaşım değil de, mevcut (geleneksel) pazarlama anlayışına farklı bir boyut ekleyen yeni bir yaklaşım olarak gördükleri söylenebilir. Sonuç olarak denebilir ki, yöneticiler açısından paradigma kırılması tartışması çok da anlamlı görünmemekte; her zaman çevre koşullarına ve yükselen trendlere uyum için bir takım değişikliklere gitmekte, fakat bu değişiklikleri şimdiye kadar yapılan iş görme usul, örgütlenme yapısı, yönetim tarzı ve değerler sistemini kökten değiştirip dönüştüren derecede de görmemektedirler.

### **Çalışmanın Katkıları, Kısıtları ve Önerileri**

Bu çalışmanın katkısı, akademisyenler ve uygulamacılar açısından, ayrı ayrı değerlendirilebilir. Tezin girişinde söylenenleri tekrar etmemek için, kısaca, her iki açıdan en önemli katkıyı belirtmek ile yetinmek uygun görünmektedir. Akademisyenler açısından bakıldığında, geleneksel ile ilişkisel pazarlama anlayışlarını birebir karşılaştırma ve dolayısıyla kapalı ve açık biçimde alternatif paradigmlar olarak gösterme, uygulamacıların sentezleme çabalarının tersi doğrultuda görünmektedir. Böylesi bir tespit, akademisyenleri, şimdiye kadar pek de ilerleme sağlanılmayan bir doğrultuda, sentezleme doğrultusunda çalışmalarını yönlendirmelerine işaret etmektedir. Çalışmalarını sentezlemeye doğru yönlendirirken, uygulamada hangi sorunlara hangi yaklaşımın daha iyi yanıt olabileceği, hangisinin nerede yetersiz kalacağı ve diğerinin onu nasıl tamamlayacağı, kısa ve orta vade sorunlarını çözme stratejisinde (yaşama stratejisi) ve geleceği inşa etme stratejisinde (ilerleme stratejisi) bunların nasıl ve hangi düzeylerde kaynaştırılabileceği ele alınabilir. Ayrıca, araştırmacılar açısından, bu çalışmanın ihmal ettiği arz cephesinde üreticiler açısından değil de talep cephesinden yani müşteriler açısından CRM uygulamalarının statüsünü tartışmak, CRM uygulamaları ile karlılık arasındaki ilişkiye bakmak, CRM uygulamalarının sektörel farklılıklar açısından değerlemesine gitmek akademik bağlamda daha ileri açılımlar sağlayacaktır.



Uygulamacılar açısından bakıldığında, en önemli nokta, Türkiye CRM uygulamalarının teknoloji odaklı olarak görülmesi bir yandan yatırım maliyetlerini, diğer yandan başarısız olma riskini artırma durumuna yol açabilir. Çünkü teknolojiye aşırı yatırım ve IT'cilerin istihdamı yüksek maliyetlerin artmasına yol açmanın ötesinde, İlişkisel pazarlama ve CRM'in öne çıkarmaya çalıştığı "ilişki odaklılık"tan sapmaya götürebilir. Bu nedenle, CRM uygulaması içinde veya niyetinde olanlara, IT kadar sistem kurmaya ve IT uzmanları kadar sistem uzmanlarına yatırım yapmaları önerilebilir. Ayrıca çalışma, kuruluş aşamasından kurumlaşma aşamasına doğru ilerledikçe CRM'in kendisinden beklenen yararları (rekabet üstünlüğü gibi) sağlayabilmesi için teknoloji gibi katı değil ilişki gibi yumuşak unsurların daha etkili olacağını göz önünde bulundurarak ilerleme sağlamaları önerilebilir.

Son olarak belirtmek gerekir ki, ulusal statü "statik" değil "dinamik"tir. Diğer bir ifade ile, ulusal statü sürekli bir değişim göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında bu çalışmanın, örneğin, üç yıl aralarla tekrarlanarak bilgilerin güncelleştirilmesi sağlanabilir. Böylesi bir çalışma, akademik ve uygulamacılar açısından gelinen aşamanın sorunlarının ortaya çıkarılması ve hangi ileri adımların söz konusu aşamadan sonra atılması gerektiği yönünde belirlemeye yardımcı olacaktır.

Gelinen aşamayla ilişkili sorunların ve ileri adımların belirlenmesi de hem bireysel işletmeler açısından hem de sektörel ve ulusal ölçekte stratejiler belirleyen kurumlar açısından yaşamsal önemde olabilir. Özellikle de, ülkenin gelişmişlik düzeyine bağlı olarak CRM'in oynayacağı rol açısından bakıldığında bu daha iyi anlaşılacaktır. McKinsey Quarterly'de yayınlanan bir araştırmaya göre, gelişmekte olan ülkelerde CRM çalışmalarının geri dönüşü, gelişmiş ülkelerde elde edilen sonuçlara göre daha yüksektir. Çünkü gelişmekte olan ülkelerde tüketiciye gösterilen küçük bir ilgi, ona özel olarak sunulan bir hizmete ilgisini çekmek ve müşteri sadakatini artırmak için yeterli olabiliyor. Bu da doğrudan satışların artmasıyla sonuçlanıyor. Başka bir deyişle CRM gelişmekte olan ülkelerde daha iyi sonuç veriyor. Çünkü ABD ve Batılı ülkelerde tüketiciler yıllardır takip edildikleri için ürün ve hizmetler ile ilgili bilgilerin iletildiği sayısız e-posta, posta ve telefonda bunalmış durumdadır (Capital 2002/3). Şimdilerde Türkiye'de kişi başına düşen gelirin düşüklüğü nedeniyle satış odaklı pazarlama etkin olabilir. Ancak gelişmişlik düzeyinin artması durumunda CRM'in başarıya etkisi daha



çok olacaktır. Bu da, ulusal statü çalışmalarının daha da önemini artıracaktır. Böylece, Türkiye’de CRM uygulamalarını kuruluştan kurumlaştırmaya, revize ederek olgunlaştırmaya ve farklılaştırarak rekabet avantajı yaratma aşamalarına doğru ileri adımlar atmada bu gibi çalışmalar gerekli bilgi desteğini sağlamış olacaklardır.



## KAYNAKLAR

- ACROL, R.S., P. Kotler**, "Marketing in the network economy", Journal of Marketing, Vol.63, Special Issue, pp. 146-163, 1999.
- AIJO, T. S.**, "The Theoretical and Philosophical Underpinning's of Relationship Marketing: Environmental Factors Behind the Changing Marketing Paradigm", European Journal of Marketing, 30(2), 8-18, 1996.
- ALTINTAŞ, M.H.**, "Tüketici Davranışları: Müşteri Tatmininden Müşteri Değerine", Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.
- ALTUNIŞIK, R., Coşkun, R., Yıldırım, E., Bayraktaroğlu, S.**, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, 3.Baskı, Sakarya Kitapevi, Sakarya 2004.
- ALTUNIŞIK, R., Özdemir, Ş., Torlak, Ö.**, Modern Pazarlama, 2.Baskı, Değişim Yayınları İstanbul 2002
- BALLANTYNE, D.**, "International networks for internal marketing", Journal of Marketing Management, Vol. 13 No. 13 pp.343-66, 1997.
- BARNES, J.G.**, "Secrets of Customer Relationship Management "It's all about how you market hem feel"", Mc Graw-Hill Companies, New York, 2001.
- BERRY, L. L.** "Relationship Marketing," in Berry, L., G. Shostack, and G. Upah Eds., Emerging Perspectives on Service Marketing, 25-28, Chicago: American Marketing Association, 1983.
- BETTINGER, C.** "Marketing driven banks thrive on mission statements", Bank Marketing Vol.19 No. 8 pp.32-33, 1987.
- BLATTBERG Robert C. Blattberg**, "The Marketing Information Revolution (with R. Glazer and J.D.C. Little (eds))", Cambridge, MA: Harvard Business Press, 1994.
- BOWMAN, C.**, The Essence of Strategic Management, Hemel Hempstead, UK, Prentice-Hall. 1990

**BOWEN, J.T., Chen, Shiang-Lih**, "The Relationship between Customer Loyalty and Customer Satisfaction", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 15, No: 5, pp. 213-217, 2001.

**BROWN, S.**, "Vote, vote, vote for Philip Kotler" *European Journal of Marketing*, Vol. 36 No. 3 pp. 313-324, 2002.

**BROWN, S.**, "Marketing science in a postmodern world: introduction to the special issue" *European Journal of Marketing*, Vol. 31 No. 3/4 pp. 167-182, 1997.

**CAMPBELL, A.**, "Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically", *Industrial Marketing Management*, No.5554, 2003.

**CAMPBELL, A., Yeung, S.**, "Creating a Sense of Mission", *Long Range Planning*, Vol. 24, Iss 1, pp 4-10, 1990.

**CHARLES, H. N., Rajiv K. S., Kumar, A.**, "Market Orientation and Alternative Strategic Orientation: A Longitudinal Assessment of Performance Implications", *Journal of Marketing*, Vol.66 pp 25-39 October 2002

**CHANDLER, A.D.**, "Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise", M.I.T. Press, Cambridge, MA, 1962.

**CHEN, I.J., Popovich, K.**, "Understanding customer relationship management (CRM)", *Business Process Management Journal*, Vol.9, No.5,2003, p;672-688 2003

**CHRISTY R, Oliver, G., Penn, J.**, "Relationship marketing in consumer markets", *Journal of Marketing Management*, Vol. 12, pp. 175-87, 1996.

**CHRISTOPHER, M., Payne, A. and Ballantyne, D.**, "Relationship Marketing: Bringing Quality", *Customer Service and Marketing Together*, Butterworth-Heinemann, Oxford. p. 19, 1991.

**CLARK, R. S.**, "Making the corporate mission possible", *CA Magazine (Canada)*, 119, No. 6, pp. 50-55, 1986.

**CRAVENS, D.W., Piercy N.E.**, "Relationship marketing and collaborative networks in service organizations", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5 No. 5. pp. 39-54, 1994.

**COVIELLO, N. E., Brodie, R. J., Danaher, P. J., W. Johnston**, "How Firms Relate to Their Markets: An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices," *Journal of Marketing*, 66(3), 33-46, 2002.

**DIMAGGIO, P.J., Powel, W.W.**, "Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 147-160, 1983.

**DOYLE, Peter**, "Değer Temelli Pazarlama", Çev., Gülfidan Barış Mediacat, İstanbul, 2003.

**DRUCKER, P. F. in Muson, H.**, "The non-profits prophet". *Across the Board*, pp. 25-39, 1989.

**EGAN, John**, "Relationship Management", Pearson Education Limited, Malaysia, 2001.

**EKBERG, M.**, "Marketing Paradigms: The Differences Between Relationship Marketing and Transaction Marketing", *Seminar in Strategy and International Business*, Helsinki University of Technology, 1996.

**EVANS, J.R., Laskin, R.L.**, "The relationship marketing process". *Industrial Marketing Management*. Vol. 23 No. 2. pp. 439-52, 1996.

**FARMER, R.N., Barry M. R.**, "Comparative Management and Economic Progress", Homewood IL: Irwin, 1965.

**FERNADEZ, N.**, "Board-CEO communication". *Trustee*, 43, No. 6, p. 28, 1990.

**FOSS, N.J.**, "Research in Strategy, Economics, and Micheal Porter", *Journal of Management Studies*, Vol. 33, No. 1, pp. 1-24, 1996.

**GEL, O.**, "CRM Yolculuğu", Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002.

**GERSON, R.F.**, "Müşteri Tatmininde Süreklilik", Çev.: Tülay Savaşer, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.

**GOLDENBERG, Barton J.** "CRM Automation", Prentice Hall PTR., New Jersey, 2002.

**GRUEN, Thomas W.** "Relationship Marketing: The Route to Marketing Efficiency and Effectiveness," Business Horizons, November-December 1997, Vol. 40:6, 32, 1997.

**GRÖNROOS, C.**, "The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value" Journal of Business&Industrial Marketing, Vol.19, No.2, pp.99-113, 2004

**GRÖNROOS, C.**, "Relationship Marketing: Challenges for the Organization" Journal of Business Research, Vol.46 pp. 327-335, 1999

**GRÖNROOS, C.** "Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies", Journal of Marketing Management, No. 13. pp. 407-19. 1997.

**GRÖNROOS, C.**, "Relationship Marketing: Strategic And Tactical Implications" Management Decision, Vol. 34, No:3 pp. 5-14, 1996.

**GRÖNROOS, C.** "From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing", Management Decision. Vol. 32 No 2. pp. 4-20,1994.

**GRÖNROOS, C.**, "Qua Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm", Journal of Marketing Management, Vol. 10, pp. 347-360. 1994.

**GRÖNROOS, C.**, "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing", Management Decision, Vol.32, No.2, pp.4-20, 1994.

**GRÖNROOS, C.** "The marketing strategy continuum: towards a marketing concept for the 1990s", Management Decision, Vol. 29 No. 1. pp. 7-13, 1990.

**GRÖNROSS C.**, "Internal marketing: an integral part of marketing theory" in Dolley, J.H, and George, W.R.(Eds) marketing of services, American marketing Association, Chicago,II, 1981.

**GUMMESSON, E.**, "Relationship Marketing in the New Economy". Journal of Relationship Marketing. 1(1), 37-57, 2002.

**GUMMESSON, E.**, "Practical value of adequate marketing management theory", European journal of marketing, Vol.36 No.3, pp.325-349, 2002

**GUMMESSON, E.**, "Are current research approaches in marketing leading us astray?" marketing theory, Vol.1 No.1 September, 2001.

**GUMMESSON, E.**, "Total Relationship marketing", Butterworth-Heinemann, Oxford, 1999.

**GUMMESSON E.**, "Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 26, No. 3, pp. 242-249, 1998.

**GUMMESSON, E.**, "In search of marketing equilibrium: relationship marketing versus hypercompetition", Journal of Marketing Management, Vol.13 No.33, pp. 421-30, 1997.

**GUMMESSON E.**, "In search of Marketing equilibrium: relationship marketing vs hypercompetiton", journal of marketing management, 1997

**GUMMESSON, E., Lehtinen, U., Grönroos, C.**, "Comment on 'Nordic Perspectives on Relationship Marketing'," European Journal of Marketing, 1997:1, pp. 10-16, 1997.

**GUMMESSON E.**, "Relationship Marketing and imaginary organizations; a synthesis", European journal of marketing Vol. 30, No. 2, pp. 31-44, 1996

**GUMMESSON. E.**, "Making relationship marketing operational" International Journal of Service Industry Management, Vol. 5 No. 5. pp. 5-20, 1994.

**GUMMESSON. E.**, "The Part-time Marketer Center for Service Research", Karlstad, Sweden, 1990



**GUMMESSON, E.**, "The new marketing- developing long-term interactive relationships", Long Range Planning. Vol. 20 No. 4. pp. 10-20, 1987.

**GUMMESSON E.**, "The New Marketing-Developing Long-term Interactive Relationships", Long Range Planning, Vol. 20, No. 4, pp. 10-20, 1987.

**HAMMEL, G.**, "Competing for the Future", HBS Press, New York, 1994

**HAMEL, G. & Prahalad, C. K.**, "Competing for the Future", Harvard Business Review, Vol. 72, July/August, pp. 122-128, 1994.

**HAMEL, G., Prahalad, C.K.**, "Strategic intent" Harvard Business Review, pp.79-91, May/Jun 1989.

**HAMMER, M., James C.**, "Reengineering The Corporation", Harper Books, New York, N.Y, 1993.

**HARKER, J.M.**, "Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions". Marketing Intelligence, 17/1 pp.13-20 1999

**HOEKSTRA, J.C., Leeflang, P.S., Wittink, D.R.**, "The Customer Concept: The Basis for a New Marketing Paradigm", Journal of Market Focused Management, 4, 43-76, 1999.

**HOOLEY G.J., Cox A.J., Adams A.**, "Our Five Year Mission - To Boldly Go Where No Man Has Been Before", Journal of Marketing Management, Vol. 8, pp35-48, 1992.

**HOFSTEDE, G.**, "The Interaction Between National and Organization Value Systems", Journal of Management Studies, 22. 1997.

**HUNT, S.D.**, "Competing through relation ships: grounding relationship marketing in resource-advantage theory". Journal of Marketing Management. No. 13. pp. 341-5, 1997.

**HUNT, S., Morgan, R.**, "Relationship Marketing: The Era of Network Competition", Marketing Management, 19-27. 1995.

**İLZE, T.**, "Her Müşteri Bilgisi Bir Pazarlama Fırsatı", Dünya, 2002.

**JUTTNER, U., Wehrli, H.P.**, "Relationship Marketing from a Value System Perspective", International Journal of Service Industry Management, Vol.5, No.5, pp.54-73, 1994

**KARAÇELEBİ, A.**, "Yeni Ekonomide Yeni Müşteri", İnternet Konferansı, İstanbul, 2001.

**KARALAR, R., Ersoy, N.F.**, "Yeni Ekonomide Pazarlamanın Değişen Rolü", II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 17-18 Mayıs, İzmit, 2003.

**KIRAL, C.**, "İnsan Faktörü" CRM Pro, Sayı 3, Haziran 2004.

**KIRIM, A.**, Strateji ve Bire-bir Pazarlama CRM, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.

**KOTOROV, R.**, "Customer relationship management: strategic lessons and future directions", Business Process Management Journal, Vol. 9 No. 5 pp. 566-571, 2003.

**KUHN, T.S.**, "(Second and enlarged edition), The Structure of Scientific Revolutions", Chicago: Chicago University Pres, 1970.

**LEE, R.A.**, "Customer Relationship Management Survival Guide", Denali Group. High-Yield Marketing Pres, 1999.

**MARCUS, C.**, "A Practical yet Meaningful Approach to Customer Segmentation", Journal of Consumer Marketing, Vol:5, No.5, pp.494-504,1998.

**MATTSSON, L.** "Relationship marketing and the markets-as-networks approach'-a comparative analysis of two evolving streams of research", Journal of Marketing Management, No. 13. pp. 447-61, 1997.

**MCKENNA, R.**, "Marketing In An Age Of Diversity", Harvard Business Review, Vol. 66 September-October, pp.88-95, 1998.

**MCKENNA, R.** "Relationship marketing; successful strategies for the age of the Customer", Addison-Wasley Publishing,1991.

**MCKENNA, R.** "Relationship Marketing: Own the market through strategic customer relationships". London: Century Business, 1991.

**MEYER, J.W., Rowan, B.**, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony"; American Journal of Sociology, vol. 83, pp. 340-363. 1977.

**MICHAEL T., Wiersema, F.**, "Customer Intimacy and Other Value Disciplines", Harvard Business Review; Harvard Reprint No. 93107 Jan-Feb, 1993.

**MIGLAUTSCH, J. R.**, "Application of RFM principles: What to do with 1-1-1 customers?" The Journal of Database Marketing, Volume 9, Number 4; September, p.319-324, 2002

**MORRIS, D.S., Barnes, B.R., Lynch, J.E.**, "Relationship Marketing Needs Total Quality Management", Total Quality Management & Business Excellence, 659-665. 1999.

**NOBLE, C.H., Sinha, R.K., Kumar, A.**, "Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications." Journal of Marketing, Vol.66, pp. 25-39, 2002.

**ODABAŞI, Y.**, "Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi", Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.

**O'MALLEY, L., Tynan, C.**, "A reappraisal of the relationship marketing constructs of commitment and trust". New and Evolving Paradigms: The Emerging Future of Marketing. AMA Relationship Marketing Conference, Dublin. Ireland, 13 June, pp. 486-503. 1997.

**ÖÇER, A., Bayuk, M.N.**, "Müşteri Memnuniyeti", Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı:85, Mart-Nisan, ss.26-29, 2001.

**ÖZEL, M.**, "Yöneticilik Dersleri", İz Yayıncılık, İstanbul, 1996.

**PALMER, A.**, "Defining relationship marketing: an international perspective" Management Decision, 35/4 pp. 319-321 1997

**PAYNE, A., Frow, R.**, "Relationship marketing: key issues for the utilities sector", Journal of Marketing Management, No. 13, pp. 463-77, 1997.

**PEARCE, J A.**, "The company mission as a strategic tool", Sloan Management Review Spring, 1982.

**PEPPERS, D., Rogers, M., Dorf, B.**, "The One-to-one Fieldbook: The Complete Toolkit for Implementing a 1to1 Marketing Program", Currency-Doubleday, New York, 1997.

**PETER S., Leeflang, H., W. F.**, "The changing consumer in the European Union: A "meta-analysis"", International Journal of Research in Marketing Volume 12, Issue 5 , Pages 373-387, December 1995.

**PORTER, M.E.**, "What is Strategy", HBR, Kasım-Aralık, 61-78. 1996.

**PORTER, M.E.**, "Competitive Advantage", New York: Free Press, 1985.

**PORTER, M.E.**, "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", New York: Free Press. 1980.

**PRAHALAD C.K., Hamel G.**, "The core competence of the corporation", Harvard Business Review, 68, 79-91, 1990.

**PRINGLE, H., William G.**, "Marka Kültürü ve Markayı Yaşatan Bir Şirket Olabilmek", Çev.: Aslı Ekşioğlu ve Şule Kutlay, Scala Yayıncılık, 2001.

**RAO, S., Perry, C.**, "Thinking about relationship marketing: where are we now?", Journal of Business&Industrial Marketing, Vol.17, No.7, pp.598-614 2002

**RAVALD. A., Grönroos, C.**, "The value concept and relationship marketing", European Journal of Marketing, Vol. 30 No. 2, pp. 19-30, 1996.

**ROBLCHEAUX. R.A., Coleman, J.E.**, "The structure of marketing channel relationships", Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 22 No. I. pp. 38 51, 1994.

**ROWE, W.G., Barnes, J.G.**, "Relationship Marketing and Sustained Competitive Advantage" *Journal of Marketing Focused Management*, Vol. 2 pp 281-297 1998

**RYALS, L., Payne, A.**, "Customer Relationship Management in Financial Service: Towards Information-Enabled Relationship Marketing," *Journal of Strategic Marketing*, Vol.9, pp. 3-27 2001

**RYALS, L., Knox, S.**, "Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management" *European Management Journal*, Vol.19 pp 534-542, October 2001

**SARGUT, S.**, "Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim". 2. Baskı.:İmge Kitabevi, Ankara, 2001.

**SEGAL-HORN, S.** (ed.) "The Strategy Reader, Oxford: Blackwell/OU., 1998.

**SENGE, P. M.** "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization", New York, NY: Doubleday, 1990.

**SHAFFER, J. C.**, "Mission statements—Why have them?", *IABC Communication World*, 4, No. 7, pp. 14-15, 37, 1987.

**TAKALA, T., Usitalo, O.**, "An alternative view of relationship marketing: a framework for ethical analysis", *European Journal of Marketing*, Vol. 30 No.2 pp.45-60, 1996.

**TSANG, E.W.K.**, "Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research", *Human Relations*, Vol. 50, No. 1, 1997.

**TAŞKIN, E.**, "İnternet Üzerinden Satış", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Sayı:90, Kasım-Aralık, ss.20-25, 2001

**TAŞKIN, E.**, "Müşteri İlişkileri Eğitimi", Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000.

**Türkiye İş Bankası**, [degisim.tr](http://degisim.tr): İnternetle Gelişimde Türkiye, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları-565 İstanbul.

**WEBSTER, F.E.**, Market-Driven Management: “Using the New Marketing Concept to Create a Customer-Oriented Company”, John Wiley & Sons, New York, NY, 1994.

**WELLEMIN, J.**, Bir Haftada Başarılı Müşteri Hizmeti, Çev. Emel Köymen, Dünya Yayınları, İstanbul, 1999.

**WHEELWRIGHT, S. C., Clark, K.B.**, “Revolutionizing Product Development : Quantum leaps in speed, efficiency and quality”, Free Press, New York, 1992.

**WHEELWRIGHT, S., Clark, K.B.**, "Competing through Development Capability in a Manufacturing-based Organization," Business Horizons 35, No. 4, July-August 1992, pp. 29-43, 1992.

**ZENGİN, H., Mert, K.**, "Bilgi Yönetimi Analiziyle Müşteri Sadakatinin Sağlanmasında Yeni Bir Yöntem: CRM", 1.Ulusal bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, ss.801-810, 2002.

**ZİNELDİN, M.**, “Beyond relationship marketing: technologicalship marketing” marketing Intelligence and Planning, Vol. 18 No. 1, pp.9-23, 2000.

[www.mdi.ac.in](http://www.mdi.ac.in)

[www.destinationcrm.com](http://www.destinationcrm.com)

[www.crminturkey.org](http://www.crminturkey.org)

[www.crm-forum.com](http://www.crm-forum.com)

[www.clickz.com/experts/crm/analyze\\_data/article.php/961901](http://www.clickz.com/experts/crm/analyze_data/article.php/961901)

[www.quebetric.com](http://www.quebetric.com)

[www.jimnovo.com](http://www.jimnovo.com)

[www.quebetric.com](http://www.quebetric.com)

[www.quebetric.com](http://www.quebetric.com)

[www.meridien-research.com](http://www.meridien-research.com)

[www.synergex.com](http://www.synergex.com)



[www.metrusgroup.com](http://www.metrusgroup.com)

[www.tradenex.com](http://www.tradenex.com)

<http://groups.haas.berkeley.edu/fcsuit/PDF-papers/CRM%20paper.pdf>



1) Kurumunuzda Müşteri İlişkileri Yönetimi bağlamında (Otomasyon,Teknoloji vb alanlarda) çalışma yapıldı mı?

Yapılmadı, Çünkü ;

Yapıldı

Planlama aşamasında

Çalışmaları/uygulama devam ediyor

Beklediğimiz sonucu alamadığımız için çalışmaları şimdilik durdurduk

2) Bildiğiniz gibi Müşteri İlişkileri Yönetiminin temel unsurları "İnsan", "Proses" ve "Teknoloji"dir. Bu unsurların görece önem seviyelerini göstermek amacıyla 100 puanı önem derecesine göre dağıtınız

Teknoloji

Proses

İnsan

Toplam

3) CRM uygulamanızda beklentileriniz ne ölçüde karşılanmaktadır?

Beklentimizin çok altında

Beklentimizin biraz altında

Tam beklendiğimiz gibi

Beklentimizden biraz daha iyi

Beklentimizden çok daha iyi

4) Aşağıdaki ifadelerden hangisi kurumunuzun genel işletme stratejini ifade eder?

Her zaman farklı ürün/hizmet sunmak(Kalite temelinde-Farklılaştırma)

Ürün/hizmeti en uygun maliyetle üretmek(Fiyat temelinde-Maliyet Liderliği)

Belirli bir müşteri segmentinde ve belirli ürünlerde odaklaşmak(Spesifik ihtiyaçları gidermek için mal ve hizmet üretmek-Odaklaşma)

5) Sizce beş yıl öncesine göre aşağıdaki fonksiyonların önemi nasıl değişmiştir?

	Önemi Arttı (+)	Kısmen Arttı	Değişmedi	Kısmen Azaldı	Önemi Azaldı (-)
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Üretim Yönetimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fiyatlandırma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reklam ve Tutundurma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pazarlama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satış Faaliyetleri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Müşteri Tatmini ve Sadakati	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Müşterilerle İlişkiler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Halkla İlişkiler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finansman	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İnsan Kaynakları Yönetimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kalite Yönetimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AR-GE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6) Sizce müşterilerinizin tercihlerini belirleyen en etkili faktör hangisidir.?

Ürünün özellikleri

Ürünün fiyatı

- Satış artırıcı (reklam, promosyon) faaliyetler
- Müşterilerle olan ilişkiler
- Müşterin daha önceki tecrübeleri
- Markası
- Diğer ( )

**7) İşletmenizde Kurumsal Marka yönetiminden sorumlu kimse var mı?**

- Var  Planlanıyor  Yok (Düşünülmüyor)

**8) CRM uygulaması sonucunda, sadece bu konuyla ilgilenecek yeni eleman istihdam edildi mi?**

- Edildi  Planlanıyor  Edilmeyecek

**9) Aşağıdaki CRM uygulamalarına ilişkin ifadeler açısından işletmenizin durumu nedir?**

**9\_1) CRM konusunda kurum içi eğitim çalışmaları;**

- Yapıldı (Tamamlandı)
- Yapılmakta (Devam ediyor)
- Yapılmadı (Planlanıyor)
- Yapılmadı (Düşünülmüyor)

**9\_2) CRM uygulaması sonucunda, organizasyon şemasında değişiklik;**

- Yapıldı (Tamamlandı)
- Yapılmakta (Devam ediyor)
- Yapılmadı (Planlanıyor)
- Yapılmadı (Düşünülmüyor)

**10) CRM uygulaması sonucunda aşağıdaki faaliyetlerde ne tür değişiklikler meydana gelmiştir?**

	Önemi Arttı (+)	Kismen Arttı	Değişmedi	Kismen Azaldı	Önemi Azaldı (-)
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Reklama ayrılan bütçe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reklamların çeşitliliği	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hizmet içi eğitim sayısı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bayilerle yapılan toplantıların sayısı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sürekli eğitim programı sayısı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sektör içerisinde firma/firmalarla yapılan ortaklaşa pazarlama faaliyetleri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sektör dışında firma/firmalarla ortaklaşa yapılan pazarlama faaliyetleri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dış kaynak kullanımı (outsourcing)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yeni pazarlara girişte mevcut müşteri tabanından yararlanılması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Performans kriteri olarak, müşteri boyutunun değerlendirilmeye eklenmesi.(360o)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11) Aşağıdaki ifadelere katılım derecelenizi belirtiniz.**

(5) Kesinlikle Katılıyorum (4) Katılıyorum (3) Fikrim Yok (2) Katılmıyorum (1) Hiç Katılmıyorum

	5	4	3	2	1
1. Müşteri ile ilişkili tüm bilgiler düzenli olarak toplanmakta ve ilgili birimlere dağıtılmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. İşletmemizde "Müşterinin hayat boyu değeri(LTV)" kavramına önem verilmektedir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Müşteri segmentlerinin karlılığını etkin bir şekilde izlemekteyiz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Müşterilerimizi izlemek için otomasyon programı kullanılmaktadır	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Mevcut müşterileri elde tutmak hayati derecede önemlidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Müşteri ilişkileri için yatırım kararımızda rakiplerimizin davranışları önemli rol oynamaktadır.

7. Eğitim veren firmalar, Müşteri İlişkileri Yönetimi eğitiminin alınmasını önermektedirler

8. Pazarlama genel yaşam kalitesini artırmaya yönelik bir felsefedir.

9. Müşteri İlişkileri Yönetimi konusuna önem vermeyen firmaların, gelecekte rekabet edebilmeleri zorlaşacaktır.

10. Pazarlamanın amacı müşteri memnuniyetini sağlamaktır.

11. Müşteri bilgilerinin güncellenmesi çok önemlidir

12. Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması rekabet avantajı sağlar

13. Pazarlama kavramı, uygulamadan ziyade teorik bir düşüncedir.

14. Müşteri İlişkileri Yönetimi, hizmet sektöründe daha çok uygulama alanı bulur

15. Mal üreten işletmelerde, müşteri ilişkilerinden ziyade ürün özellikleri önemlidir.

16. Müşterilerin değerlendirilmesinde farklı kriterler kullanılmaktadır

17. Müşterilerimizi bize sağladıkları getirilere göre segmentlere ayırmaktayız

18. Müşteri segmentlerinin karlılıklarını takip etmekteyiz

19. Pazarlama, tüketiciye yakın olmak demektir.

20. Üst yönetim, Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarıyla ilgilenmez.

21. Müşteri İlişkileri Yönetiminde önemli olan, yeni müşteriler edinmektir.

22. Bizim için tüm müşterilerimiz aynı derecede önemlidir.

23. İşletmemizin uygulamaları vizyon-misyonuyla uyumludur

24. Pazarlama kısa dönemde kar artışına odaklanmayı gerektirir.

25. Müşteri İlişkileri Yönetiminin vizyon-misyon bildirimimize yeterince yansıtıldığını düşünüyorum.

26. Bizi rakiplerimizden farklı kılan, müşterilerimizle kurduğumuz yakın ilişkidir.

27. Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması sonrasında vizyon-misyon bildirimimizde revizyona gidilmiştir.

28. Hedefimiz sektörde en iyi müşteri memnuniyeti skoruna sahip olmaktır.

29. Marka ve İmaj oluşturmak, Müşteri İlişkileri Yönetiminin önemli amaçlarından biridir.

**12) Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamasının başarılı olabilmesi için sizce ne kadar süre gerekli?**

0-2 Yıl

3-5 Yıl

5 ve Üstü

**13) Pazarlama sisteminiz nasıl organize edilmiştir?**

Bayii Sistemi

Geleneksel sistem (Toptancı, perakendeci vb.)

Doğrudan dağıtım

Karma

Diğer (  )

**14) Kurumunuzun satışlarının % dağılımı**

İhracat : %

İç piyasa : %

**Firma Adı :**

**15) Kurumunuzun mülkiyeti**

Kamu

Özel

**16) Kurumunuzun içinde yer aldığı sektör**

Üretim

Hizmet

**17) Kurumunuzun yapısı**

Holdingin alt kuruluğu

Müstakil kuruluş

**18) CRM ile ilgili eğitim programına katıldınız mı?**

Evet

Hayır

**19) Mezun Olduğunuz Alan**

Mühendislik

İdarî Bilimler

Fen-Edebiyat

Diğer (  )

**20) Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz?**

1 yıldan az

1-5 Yıl

6-10 Yıl

11 Yıl ve üstü

**21) Kaç yıldır bu firmada çalışıyorsunuz?**

1 yıldan az

1-5 Yıl

6-10 Yıl

11 Yıl ve üstü

**22) Kaç farklı sektörde çalıştınız?**

1

2

3

4 ve üstü

**23) Yaşınız**

30 Yaş Altı

30-35

36-40

41-50

51 Ve Üstü

**24) Cinsiyetiniz**

Bay

Bayan

## ÖZGEÇMİŞ

Hayrettin ZENGİN, 01.01.1973 yılında Karasu/Sakarya'da doğdu. 1995 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ekonometri Bölümünü bitirdi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalında "Kobilerde Kalite Güvence Sistemleri ve ISO 9000 Uygulaması" konulu çalışmasıyla yüksek lisansını tamamladı. Halen Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktadır.

