

**T.C.  
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İŞL-YL-2007-0006**

**MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ  
VE  
SİGORTACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**HAZIRLAYAN  
Güliz ÇILDAĞ**

**TEZ DANIŞMANI  
Doç.Dr. Feriştah SÖNMEZ**

**AYDIN-2007**

**YAZAR ADI-SOYADI: Güliz ÇILDAĞ**

**BAŞLIK: Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Sigortacılık Sektöründe Bir Uygulama**

## **ÖZET**

Küreselleşme akımı, bilgi teknolojilerinin gelişimi, rekabetin artması, müşteri profiline değişmesi ve internetin yaşamımıza girmesi gibi yaşanan hızlı değişimler günümüzde işletmeleri pazarlama anlayışlarında da köklü değişimler yapmaya zorlamaktadır. Bu gelişmeler doğrultusunda işletmelerin, varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için müşterileriyle bire bir ilişkiye dayalı bir pazarlama anlayışı benimseyerek müşteri ilişkileri yaklaşımlarını geliştirmeleri ve müşteri odaklı bir yönetim anlayışına sahip olmaları gerekmektedir. Bu noktada en büyük yardımcı Müşteri İlişkileri Yönetimi olmaktadır. Çünkü Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşteri sadakatini ve memnuniyetini artırmak amacıyla müşterilerle sürekli ilişki içinde olmayı gerektiren müşteri odaklı bir pazarlama stratejisidir. Bu yaklaşıma göre işletmeler, müşterileriyle gerçek zamanlı diyaloglar geliştirebilmekte, müşterilerinin ihtiyaçlarını ve isteklerini belirleyip ona göre çözümler üretebilmekte ve müşteri memnuniyetinin ötesine geçerek müşterilerine benzersiz değerler sunabilmektedir.

Bu çalışmada, yeni pazarlama anlayışı ile birlikte ortaya çıkan Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramı ve sigortacılık sektöründe bu yaklaşımın önemi ve getirilerinden bahsedilmiş ve Türkiye’de faaliyet gösteren sigorta işletmelerinin İzmir’de bulunan Bölge Müdürlükleri üzerinde bir alan çalışması uygulanmıştır. Veri toplama yöntemi olarak anket çalışması yöntemi kullanılmıştır. Gerçekleştirilen anket çalışmasının sonuçlarına dayanarak sigorta işletmelerinin Müşteri İlişkileri Yönetimi’ne ilişkin algıladıkları temel boyutlar belirlenmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Müşteri, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sigorta, Sigorta İşletmeleri

**NAME-SURNAME: Güliz ÇİLDAĞ**

**TITLE: Customer Relationship Management and An Application In The Insurance Sector**

### **ABSTRACT**

Rapid changes such as globalisation, developments in information technology (IT), increasing competition, changes in the customer profile and the integration of internet into our lives are constantly challenging businesses to do radical changes over the recent decades. In accordance with these fast improvements, businesses need to adopt a customer-oriented marketing approach, centering on one-to-one interaction with customers in order to survive and gain a competitive edge. In this respect, the greatest asset of the companies is the Customer Relationship Management. For Customer Relationship Management is a customer-oriented marketing strategy which necessitates constantly keeping in touch with customers in order to promote customer loyalty and satisfaction. According to this approach, businesses can improve real-time communication with customers, can provide solutions to the ongoing matters by determining customer needs and demands and can provide unique values extending beyond customer satisfaction.

In this study, the Customer Relationship Management concept which has emerged with the new marketing approach, its significance and advantages for the insurance sector are presented. In order to examine the current Customer Relationship Management practices, a case study was conducted in the general directorates of the insurance companies in the İzmir region. The survey method was employed as the data collection method. Based on the results of the survey the basic dimensions of Customer Relationship Management perceived by insurance companies were specified.

**Key words:** Customer, Customer Relations, Customer Relations Management, Insurance, Insurance Businesses

## ÖNSÖZ

Tez çalışmamın yürütülmesinde benden yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Doç. Dr. Feriştah Sönmez'e, yine yardımlarını esirgemeyen ve çalışmamı bitirmemde bana büyük destek olan Arş. Gör. Aydın Gersil'e, çalışmam sırasında bana yol gösteren Yrd. Doç. Dr. Ece Aksu Armağan'a, istatistik analiz aşamasında emeği geçen arkadaşım Ahmet Erinç Kandamar'a ve son olarak bana maddi manevi destek olan sevgili annem ve babama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>iii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>iv</b>
<b>EK LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ KAVRAMI

1.1. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ'NDE MÜŞTERİ KAVRAMI .....	4
1.1.1. Müşterinin Tanımı .....	4
1.1.2. Pazarlamada Yaşanan Değişimler ve Değişen Müşteri Profili .....	7
1.1.3. Pazarlamadaki Son Anlayış: Müşteri Odaklı Düşünme .....	9
1.1.4. Müşteri İlişkileri ve Müşteri İlişkilerinin Yeni Boyutları .....	11
1.1.4.1. Müşteri İçin Değer Yaratma .....	13
1.1.4.2. Müşteri Ömür Boyu Değeri .....	15
1.1.4.3. Müşteri Tatmini .....	17
1.1.4.4. Müşteri Sadakati .....	18
1.1.5. Yeni Müşteri Kazanmak Ya Da Eldeki Müşteriyi Tutmak .....	21
1.2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ KAVRAMI .....	23
1.2.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Ortaya Çıkışı .....	23
1.2.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı ve Tanımı .....	25
1.2.3. Geleneksel Pazarlama Anlayışı İle Müşteri İlişkileri Yönetimi Anlayışı Arasındaki Farklar .....	29
1.2.4. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Sağladığı Avantajlar .....	31

## İKİNCİ BÖLÜM

### MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ SİSTEMİ

2.1. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ BİLEŞENLERİ .....	35
2.2.MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ SİSTEMİNİN UYGULAMA AŞAMALARI.....	37
2.2.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejisinin Belirlenmesi .....	37
2.2.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Tasarımı .....	39
2.2.2.1. Müşterileri Tanımak .....	39
2.2.2.2. Müşterileri Farklılaştırmak .....	41
2.2.2.3. Müşteri Etkileşimi .....	42
2.2.2.4. Ürünleri Kişiselleştirme .....	43
2.2.3. İşletme İçindeki Organizasyonel Değişim .....	45
2.2.4. İşlevsel Roller ve İş Süreçlerinin Yeniden Tasarlanması .....	45
2.2.5. Teknoloji Desteği .....	47
2.2.5.1. Müşteri Verilerinin Biriktirilmesi ve Analiz Etme Teknolojileri .....	48
2.2.5.1.1. Veri Ambarı .....	48
2.2.5.1.2. Veri Madenciliği .....	50
2.2.5.2. Çağrı Merkezleri .....	51
2.2.5.3. İnternet ve Elektronik Müşteri İlişkileri Yönetimi(E-MİY) .....	53
2.3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ MİMARİSİ .....	54
2.3.1. Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi .....	55
2.3.2. Operasyonel Müşteri İlişkileri Yönetimi .....	55
2.3.3. İşbirlikçi Müşteri İlişkileri Yönetimi .....	56
2.4. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ EVRELERİ .....	57
2.4.1. Müşteri Seçimi .....	58
2.4.2. Müşteri Edinme .....	58
2.4.3. Müşteri Korunması .....	59
2.4.4. Müşteri Derinleştirme .....	59
2.5. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ'NİN BAŞARI UNSURLARI .....	60

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### SİGORTACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ'NİN UYGULANMASI

3.1. SİGORTA VE SİGORTA İŞLETMELERİNİN GENEL BİR DEĞERLENDİRİLMESİ .....	63
3.1.1. Türkiye’de Sigortacılık Sektörü .....	65
3.1.2. Sigorta Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi .....	68
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	73
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	73
3.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ANAKÜTLESİ .....	73
3.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI .....	74
3.6. ARAŞTIRMADA VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ .....	74
3.7.ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEK VE DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ.....	75
3.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....	76
3.9. ARAŞTIRMANIN SONUCU .....	79
3.9.1. Müşteri Analizi .....	79
3.9.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Teknolojisi .....	80
3.9.3. Müşterilerle Etkileşim .....	81
3.9.4. Müşteri İlişkileri Yönetimi Merkezli Organizasyon .....	81
3.9.5. İletişim .....	82
3.9.6. Müşteri Tutma .....	83
3.9.7. Çalışanlara Verilen Önem .....	83
<b>SONUÇ .....</b>	<b>84</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>90</b>
<b>EK .....</b>	<b>102</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>106</b>

## EK LİSTESİ

EK 1: Müşteri İlişkileri Yönetimi Anket Formu .....	102
EK 2: Rotasyonlu Faktör Analizi Sonuçları .....	104
EK 3: Açıklanan Varyans Değer Tabloları .....	105

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İşletme Yöneliminin Tarihsel Gelişimi .....	7
Şekil 2. Müşteriye Sunulan Değerlerin Belirleyicileri .....	14
Şekil 3. Müşteri Karlılığında 80/20/30 Kuralı .....	22
Şekil 4. Müşteri Bilgisi Analizi .....	40
Şekil 5. Müşteri İlişkileri Yönetimi Mimarisinin Temel Unsurları .....	57
Şekil 6. Geleneksel Yöntemden Daha Etkin Kanal Yönetimine Geçiş .....	71
Şekil 7. Scree Çizgisi .....	77



## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Geleneksel Pazarlama ile Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Karşılaştırılması.....	29
Tablo 2. Sigorta ve Reasürans Şirketleri Sayısı .....	66
Tablo 3. 2005 yılı için Branşlara Göre Prim Gelirleri ve Branşların Yüzde Payları.....	67
Tablo 4. Faktör Analizi Sonuçları .....	78

## GİRİŞ

Günümüzün ekonomi, ticaret ve iş dünyasını derinden etkileyen kavramların başında değişim olgusu yer almaktadır. Son yıllarda ortaya çıkan küreselleşme akımı ve bilimsel gelişmelerde yaşanan hızlı gelişmeler ile birlikte hızını ve şiddetini iyice arttıran değişimler; ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik alanlarda önemli değişimleri beraberinde getirmiştir. Özellikle ekonomi alanında hızlı ve zorunlu bir değişim süreci yaşanmış, bilgi ve iletişim tabanlı bilgi ekonomisi anlamına gelen yeni ekonomi kavramı ortaya çıkmıştır. Bilginin kullanımıyla biçimlenen yeni ekonomik ortamda, işletmelerin mevcut pazarlama anlayışında büyük değişimler meydana gelmiştir. İşletmelerin ürün ve satış odaklı geleneksel pazarlama anlayışı, yerini bütün üretim ve iletişim kararlarını müşteri odaklı olarak belirleyen bir yönetim anlayışına bırakmıştır. Modern pazarlama anlayışı olarak adlandırılan bu yaklaşımda esas unsur, üretim ve satış değil, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarıdır. Tüm çabalar müşteri ile etkili bir iletişim kurarak müşteriyi tanımak, müşterinin istek ve ihtiyaçlarını anlamak, müşteriden elde edilen değeri maksimize etmek, müşteriyi elde tutmak ve müşteriyi sadık hale getirmek üzerine yoğunlaşmaktadır.

İşletmeler, küresel pazarda ayakta kalabilmek ve diğer rakiplerinden farklı olabilmek için yeni pazarlama stratejileri arama yoluna gitmelidirler. Çünkü rekabetin her alanda yoğun olduğu günümüzde işletmeler farklılık yaratabildikleri ölçüde başarılı olabilmektedir. Özellikle teknolojik alanda yaratılan farklılıklar, rakipler tarafından kolayca taklit edilebilmektedir. Üretilen ürün ve hizmetler kalite, fonksiyon, fiyat ve benzeri bir çok kriter açısından birbirlerine giderek daha fazla benzemeye başlamışlardır. Her şeyin birbirlerine benzeştiği bir dünyada farklılığı ortaya çıkarabilmenin ve rekabetçi bir üstünlüğü yakalayabilmenin tek yolu müşteriyle bire bir ilişki kurarak, benzersizlikler üretmekten geçmektedir. Müşteri İlişkileri Yönetimi, bu düşüncüyü gerçekleştirmeye yönelik bir yöntem bilgisidir. Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşteri sadakatini artırmak için müşterilerle ilişki içine girerek ve her bir müşteri ile öğrenme ilişkisi kurarak müşteri değerini artırmaya çalışan bir pazarlama stratejisi olarak ortaya çıkmaktadır. Böylece işletme ile müşteri arasında uzun dönemli bir ilişki kurulmaktadır. Müşteri İlişkileri

Yönetimi'nin temelinde de, müşterilerle uzun süreli, işleyen, güvenilir ve işbirliğine dayalı ilişkiler kurmak yatmaktadır.

Özellikle müşteriyle sürekli temas halinde bulunan hizmet sektörlerinin rekabet üstünlüğü sağlaması için müşterileriyle uzun dönemli ilişkiler kurmaları gerekmektedir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren sigorta işletmeleri, geniş müşteri portföyleri, ürün çeşitlilikleri ve sundukları hizmetin karmaşıklığı nedeniyle Müşteri İlişkileri Yönetimi yaklaşımını uygulamaya en çok ihtiyaç duyan kurumlardandır.

Bu çalışmanın amacı, günümüz iş dünyasında başarı için kaçınılmaz olan Müşteri İlişkileri Yönetimi'ni tanıtmak, sigortacılık sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi'ne değinilerek bu yaklaşımın önemini ortaya koymak ve bu sektörde uygulamalı araştırma yapmaktır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde pazarlama faaliyetlerinin hedef kitlesini oluşturan müşteri kavramının tanımı yapılmış ve pazarlamanın gelişim süreci incelenerek günümüzün yeni müşteri profili ve müşteri odaklı anlayışı ele alınmıştır. Ayrıca müşteri kavramı ana başlığının altında müşteri için değer yaratma, müşteri ömür boyu değeri, müşteri tatmini ve müşteri sadakati konuları açıklanmıştır. Müşteri İlişkileri Yönetimi ana başlığının altında ise, Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin tanımı, ortaya çıkışı, sağladığı avantajlar ve geleneksel pazarlama anlayışı ile arasındaki farklara yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, Müşteri İlişkileri Yönetimi Sistemi'nin uygulanması başlığı altında; Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin bileşenleri, uygulama aşamaları, mimarisi, evreleri ve başarı unsurları incelenmiştir.

Üçüncü bölüm, Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin sigorta sektörüne uygulanması ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesinden oluşmaktadır. Öncelikle uygulamanın yapıldığı alan olan sigortacılık sektörü genel hatlarıyla ele alınmış ve sigortacılık sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi yaklaşımının gerekliliği vurgulanmaya çalışılmıştır. Türkiye'de faaliyet gösteren sigorta işletmelerinin İzmir'de bulunan Bölge Müdürlükleri üzerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi'ne yönelik tutum ölçeği oluşturularak anket çalışması

yapılmıştır. Anket sonuçları değerlendirilerek sigorta işletmelerinin Müşteri İlişkileri Yönetimi'ne ilişkin algıladıkları boyutlar saptanmıştır.

Sonuç kısmında, yapılan çalışma ile ilgili genel bilgilere yer verilmiştir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ**

Bu bölümde öncelikle müşteri kavramına, değişen müşteri profiline, müşteri odaklı anlayışa ve müşteri ilişkilerinin yeni boyutlarına değinilecek daha sonra Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramı ayrıntılarıyla incelenecektir.

#### **1.1. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ'NDE MÜŞTERİ KAVRAMI**

Müşteri kavramı, ticaretin ve değiş tokuşun başladığı ilk zamanlardan günümüze dek değişmeyen bir unsur olarak kalmış ve zamanla değişen pazarlama anlayışı ile birlikte işletmelerin en değerli öz kaynağı haline gelmeye başlamıştır. İşletmeleri ayakta tutacak en önemli varlıklardan birisi olan müşteriler; pazarlama, satış, üretim, hizmet, kârlılık, zaman ve kaynak dağılımı gibi kavramların odak noktası olmuştur. Müşteriler, işletmelerin var oluş nedenlerinden ve devamlılığının sağlanmasındaki en önemli temel taşlarından birisidir. Bu durumda işletmelerin, varlıklarını sürdürmek için sürekli müşteri kazanma, mevcut müşterilerini tatmin etme ve elde tutma gibi her türlü çabayı harcamaları gerektiği görülmektedir (Ergunda ve Tunçer, 2006:9). Son yılların en popüler işletme trendlerinden biri olan Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramının ne olduğunu anlayabilmek için öncelikle müşteri kavramı ile ne ifade edilmeye çalışıldığının çok iyi anlaşılması gerekmektedir (Soyaslan, 2006:3). Çünkü Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin en önemli ilgi alanı müşteridir.

##### **1.1.1. Müşteri Kavramı**

Pazarlama literatüründe müşteri kavramı birçok farklı şekilde tanımlanmaktadır. Odabaşı ve Barış (2003:21), müşteriyi, belirli bir mağazadan ya da işletmeden düzenli olarak alış veriş yapan kişi; bunun yanında ticari amaçla ürün ya da hizmetleri satın alan müşterileri ise ticari müşteri olarak tanımlamıştır. Başka bir tanıma göre ise müşteri, belirli bir işletmenin belirli bir marka malını, ticari veya kişisel amaçları için satın alan kişiler olarak tanımlamıştır (Taşkın, 2000:19). Bazı kaynaklarda ise müşteri, işletmelerin kendisi için ürettiği ürün ya da hizmetleri satın alan, ürün ya da hizmetlerin pazardaki yerini ve

konumunu belirleyen, hedeflere ulaşmada işletmelere en önemli desteği veren kişi olarak tanımlanmıştır (Soyaslan, 2006:3-4). Bu tanımlamalar paralelinde genel bir müşteri tanımı yapılacak olursa, müşteri, ürün ya da hizmeti kabul eden kuruluş, kişi ya da kişiler olarak tanımlanabilir. Müşteri kavramı, genel olarak iki grupta incelenmektedir (Griffin, 1997:25):

Bireysel müşteri: Nihai ürünü alan ya da hizmetten faydalanan birey ya da ailelerdir.

Endüstriyel müşteri: Hizmet ya da organizasyonel kârlılığını artırmak amacıyla, bir işletmenin ürün ya da hizmetini satın alarak kendi ürününe gerekli eklemeleri yaptıktan sonra diğer tüketicilere satan müşterilerdir.

Müşteri kavramıyla ilgili iki kavram daha vardır: İç müşteri ve dış müşteri. Dış müşteriler, bir işletmeden ürün ve hizmet alan kişi ya da kuruluşlardır (Tek, 1999:25). İç müşteriler ise söz konusu ürün ve hizmetlerin üretilmesinde ve dış müşterilere ulaştırılmasında doğrudan veya dolaylı olarak katkı sağlayan tüm işletme çalışanlarıdır (Çoban, 2004: 89). İç ve dış müşteri kavramlarının birbirinden ayrı düşünülmesi olanaksızdır. İşletmenin, yalnızca dış müşterilerin tatminine odaklanarak, yani iç müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini göz ardı ederek başarıya ulaşması mümkün değildir. Eğer iç müşteriler tatmin edilemiyorsa, dış müşterilerin tatmin edilmesini beklemek doğru olmayacaktır (Gündaş, 2003:3). Dış müşteri tatminini maksimize ederek işletmenin karını ve pazar payını artırabilmek için iç müşterilerin tatmin oldukları bir süreç yaratılmalıdır. Böyle bir ortam yaratmanın yolu, iç müşterilerin yani çalışanların müşteri olarak algılanması ve iç müşterilere yönelik pazarlama uygulamalarının benimsenmesidir. Bu bağlamda işletme, hizmet kalitesini artırmak ve etkili dışsal pazarlama yapmak amacıyla çalışanların tatminini ve motivasyonunu artırmaya çalışmalı yani içsel pazarlama uygulamalarına yönelmelidir. Çünkü içsel pazarlama faaliyetleri, müşteri odaklı çalışanları işletmeye çekmek, onları işletmede tutmak ve onların motivasyonlarını artırmaya çalışmak üzerine yoğunlaşmaktadır. Başka bir anlatımla, içsel pazarlama çabalarıyla etkili dışsal pazarlama davranışı için uygun iklim sağlanmaktadır (Çoban, 2004: 89-91).

Taşkın'a göre (2000:19) müşteriler; mevcut müşteri, muhtemel müşteri, eski müşteri, yeni müşteri, hedef müşteri olmak üzere beşe ayrılır. Mevcut müşteri, işletmenin ürününü

veya hizmetini çoğunlukla satın alan müşteri iken; muhtemel müşteri, işletmenin satış için görüştüğü, fakat halen işletmenin müşterisi olmamış, satın alma gücü ve isteği olan müşteri adayıdır. Eski müşteri işletmenin daha önce müşterisi olmasına rağmen çeşitli nedenler ile artık müşterisi olmayan kişi veya kuruluş diye tanımlanırken; yeni müşteri kavramı ise bir işletmenin ürününü veya hizmetini ilk defa satın alan müşteridir. Hedef müşteri ise, belirli bir işletmenin belirli mallarını satın alabileceği amaçlanan kişi veya kurumlar olarak tanımlanır.

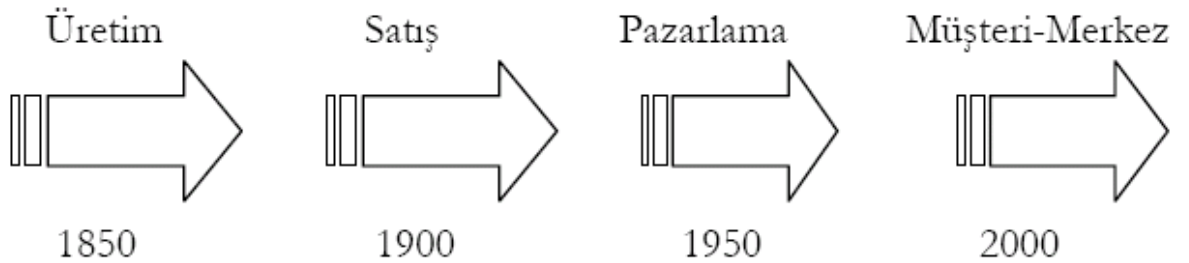
İşletme için en önemli müşteri grubu mevcut müşteri grubudur. Mevcut müşteriler, memnun, memnun olmayan ve tatmin olmuş müşteriler olmak üzere bir sınıflandırmaya tabi tutulabilir. Memnun olmayan müşteriler, beklentileri karşılanmadığı için büyük olasılıkla bir sonraki alışverişlerinde aynı işletmeyi tercih etmeyecektir. Memnun müşteriler, sadece beklentileri karşılanan müşterilerdir. Tatmin olmuş müşteriler ise beklentilerinin üzerinde bir satın alma deneyimi yaşayan müşterilerdir (Gündaş, 2003:4). Tatmin olmuş mevcut müşterilerin gelecekte yapacakları satın almaları ve işletme ile olumlu propagandaları düşünülürse, işletmenin hedefinin müşteri tatmini sağlamak zorunluluğu olduğu daha iyi kavranacaktır.

Müşteri varlığının tümünü aynı derecede kârlı kabul etmek doğru bir yaklaşım olarak değerlendirilmemektedir. Çünkü müşteri kitlesinin sadece belirli bir bölümü kârlıdır. İçinde bulunulan bu yeni dönemde gerçek fiyatlar ve gerçek maliyetler rasyonel bir şekilde analize tabi tutulduğunda pek çok müşterinin kâr getirmediği görülmektedir. Bu bağlamda üretici işletmelerin yapması gereken; mevcut ve potansiyel kârlarını müşteri bazında incelemek, potansiyel taşıyan müşterileri seçmek ve belirlenen bu müşteriler üzerine, ne kadar yatırım yapılacağı konusunda karar vermektir (Kırım, 2001:25). Yani hedef doğru felsefe ile sadık ve kârlı bir müşteri profili oluşturmaktır (Law vd., 2003:51).

### 1.1.2. Pazarlamada Yaşanan Değişimler ve Değişen Müşteri Profili

Değişime konu olan ürün ve hizmetlerle ilgili pazarlama çabaları, insanlığın geçirdiği değişim, ulaştığı yaşam standardı ve teknolojinin sunduğu imkânlarla paralel olarak değişmekte ve gelişmektedir. Bu yaşanan gelişmelere paralel olarak işletmelerin pazarlama anlayışları yıldan yıla değişiklik göstermektedir.

Günümüzde geçerli olan müşteri merkezli anlayışın evrimi yaklaşık olarak 150 yıllık bir dönemi kapsamaktadır. 1850’lerde işletmeler ürettiklerinin hemen hemen tümünü satabildikleri için işletmelerin dikkati, üretim miktarının arttırılabilmesi üzerinde yoğunlaşmıştı. 1900’lerin başında ise, rekabetin artması nedeniyle müşterilerin güçlenmesi sonucunda işletmeler, kendi ürünlerinin tercih edilme sebeplerini bulmak zorunda olduklarını fark etmişlerdir. 1950’li yıllardan itibaren işletmeler, insanları kendi ürettiklerini almaya ikna etmek yerine, onların istediklerini ürün ve hizmetleri üretmek zorunda olduklarını anlamaya başlamışlardır. Bu durum, pazar bölümlerinin ihtiyaçlarına odaklanmayı ifade eden ve pazarlama yönelimi olarak anılan aşağıdaki anlayışın başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Günümüzde gelinen nokta ise yeni müşteri-merkezli yönelimin başlangıç aşamasıdır (Uysal ve Aksoy, 2004:130).



**Şekil 1. İşletme Yöneliminin Tarihsel Gelişimi**

Kaynak: Uysal ve Aksoy, 2004:131

1980’lerde ortaya çıkan küreselleşme akımı ve bilişim teknolojisinde yaşanan hızlı gelişme ile birlikte özellikle ekonomi alanında hızlı ve zorunlu bir değişim süreci yaşanmıştır. Bu değişim süreci içerisinde, işletmelerin üretim-pazarlama-satış döngüsünün merkezinde müşteri yer almaya başlamış, müşteri profili değişerek eskinin pazarda ne



bulursa alan ve fazla sorgulamayan müşterisinin yerini teknoloji sayesinde kolaylıkla dünya pazarlarına erişen, farklı ürün ve hizmetler bekleyen bir müşteri kitlesi almıştır (Yereli, 2001:29).

Bu gelişmelerin sonucunda yıllardır kabul gören ve 4P olarak adlandırılan pazarlama karması elemanları tartışılır olmuş ve bunların satıcıların bakış açısıyla tüketicileri etkileme yolunda stratejik ve taktik araçları gösterdikleri ve bu nedenle de tüketici bakış açısıyla yeni bir pazarlama karması oluşturularak 4P yerine, 4C yaklaşımının benimsenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Böyle bir yaklaşımda;

Product (ürün)	→	Customer value (tüketici için değeri)
Price (fiyat)		Cost to the customer (müşteriye maliyeti)
Place (dağıtım)		Convenience ( kolaylık)
Promotion ( tanıtım)		Communication (iletişim)

şeklinde satıcıların 4P'si tüketicilerin 4C'sine karşı gelmektedir. Müşteriler sadece ürünün fiyatıyla değil, ürünü satın alma, kullanma ve elden çıkarma maliyetleriyle ilgilenmektedir. Ürün ya da hizmetin mümkün olduğunca kolay elde edilmesini isteyen müşteriler tanıtımın yanında karşılıklı iletişim de istemektedir ( Kotler, 2000a:136).

Teknoloji ve rekabetteki değişimler sonucunda hızla istekleri değişen müşterilerin yeni istekleri şu şekilde özetlenebilir (Odabaşı, 2005:12) :

- Müşterilerin bilgi düzeylerinin artması ve bilinçlenmesi, ayrıca daha seçici hale gelmesi sonucunda müşteri, kendine değer verilmesini istemektedir.
- Müşteri, kendine sunulan ürün ve hizmetlerin düşük maliyetli ama kaliteli olmasını arzu etmektedir.
- Müşteri, ürün ve hizmetlerin kendi ihtiyaçlarına ve beklentilerine uygun olmasını beklemektedir.
- Müşteri, kendisiyle sıcak ve güvене dayalı bir ilişkinin kurulmasını ve yürütülmesini beklemektedir.

Ne istediklerini bilen müşteriler, işletmelerden kendilerini özel hissettirecek bir takım uygulamalara ve kendilerini diğer müşterilerden farklı olduğunu gösterecek ürün ve hizmetlere sahip olmayı beklemektedir. Artık önemli olan; neyin hangi fiyattan hangi kalite üretilmesinin bilinmesi değil, müşterinin hangi ürünü hangi kalitede ve hangi fiyattan istediğidir. Bu durumda işletmeler müşterilerinin bilinçlendiğinin farkına vararak, ne istediğini bilen müşterilere ne sunması gerektiği konusunda daha fazla çaba harcamaları gerekmektedir. Bu çabayı gösteren işletmeler rekabet avantajı elde edecek ve rakiplerinden bir adım önde yarışa başlayacaklardır (Akar, 2004:63). Ayrıca müşteriler sadece satış ve satış öncesinde değil, satış sonrasında da aynı ilgiyi görmek istemektedirler. Diğer bir ifadeyle müşteriler, işletmelerin kendileri ile hem satış öncesini hem de satış sonrası kapsayan etkin müşteri ilişkileri kurmayı beklemektedir.

### **1.1.3. Pazarlamadaki Son Anlayış: Müşteri Odaklı Düşünme**

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

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

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

- Müşterilerle iletişim kurmak için mesaj karmaşası içinde verilen yoğun mücadele,
- Müşterilerle karşılıklı etkileşimin nasıl yaratılacağına dair giderek büyüyen endişeler,
- Müşteri ilişkilerine yapılan yatırımların getirisinin optimize edilmesine yönelik finansal baskıların artışı.

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

Pazarlama çabaları ve pazarlama bölümünün bir işletme içerisinde önem kazanması farklı, pazarlama uygulamalarının ve düşüncelerinin işletmenin tümüne egemen olması farklıdır. İkinci yaklaşım, yani pazarlama çabalarının işletmenin bütününe yayılması, işletmenin müşteri odaklı olmasını gerektirmektedir. Müşteriye yakın olma, özen gösterme, müşteriyle bireysel bağ kurma ve müşteriyi takip ederek gerekli düzenlemeleri amaçlayan müşteri odaklı pazarlama, sonuçta müşteri ilişkilerine dayanan bir uygulamalar bütünüdür. Müşteri odaklı bir strateji, yeni müşteriler bulmaya önem vererek satın alabilecek herkese ürünleri satmak yerine, var olan müşterilerin mümkün olan satın alma miktarlarının artırılmasına odaklanmaktadır. Böyle bir stratejinin unsurları şöyle sıralanabilir (Odabaşı, 2005: 14-15) :

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

- Müşteriler hakkındaki bilgileri daha iyi müşteri biçimine getirmede kullanma,
- Pazar payı oluşturmak yerine müşteri payı oluşturmaya çalışma.

Narver ve Slater (1990:22) müşteri odaklı olmayı, sürekli ve yüksek müşteri değeri yaratmak için müşteriyi yeterli şekilde anlamak olarak tanımlamaktadırlar. Üstün müşteri değeri yaratabilmek için müşterinin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarının ve beklentilerinin neler olduğunu bilmenin ve anlamının gerekli olduğunu savunmaktadırlar. Slywotsky ve Morrison (2000:19) de, müşterinin önceliklerini ve beklentilerini belirleyen ve buna uygun iş tasarımları geliştiren işletmelerin bu yeni ortamda başarılı olduğunu düşünmektedirler. Müşteriyi merkeze almanın sorunlara müşterinin bakış açısıyla bakılmasıyla mümkün olduğunu düşünen Slywotsky ve Morrison, müşteriyi işletmenin odak noktasına yerleştiren işletmelerin müşterilerle konuşmaya ve onları dinlemeye daha çok zaman harcadığını düşünmektedirler. Çünkü müşterilerle doğrudan iletişime geçmek, müşterilerin sorunlarını doğrudan müşterinin gözüyle görmeyi sağlamaktadır.

Müşteri odaklı düşünebilme becerisi yüksek kurumsal gücü getiren en önemli işletme niteliklerinden biridir. Amaç sadece müşteriyi sadece memnun etmeye çalışmak değil, bunun ötesine geçmek, beklentilerini aşmak, tatmin etmek olmalıdır. Piramidin zirvesine ulaşmak yolunda en büyük adım kâra ve maliyete değil, müşteriye odaklanmaktır.

#### **1.1.4. Müşteri İlişkileri Kavramı ve Müşteri İlişkilerinin Yeni Boyutları**

Günümüzün yoğunlaşan rekabet koşullarında, müşteri ile kurulan olumlu ve uzun dönemli ilişkiler işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlaması için önemli bir faktör olmaktadır. Bilindiği gibi, teknolojik değişimler ve diğer uygulamalar çok kısa süre içinde taklit edilebilmekte ve bu nedenle rekabet üstünlüğü uzun dönemli korunamamaktadır. İşletmelerin, uzun ve zahmetli uğraşları sonucunda oluşturduğu “müşteri ilişkileri”nin rakipleri tarafından taklit edilmesi zor ve maliyetli olabilmektedir. Bu durum, gelecekte rekabetin yoğun biçimde müşteri ilişkileri üzerinde olacağının bir göstergesi olarak kabul edilebilir (Odabaşı, 2005:1). İşletmelerde müşteri ilişkileri, muhtemel müşterinin işletmenin adını veya markasını duymasından ve işletme ile ilişki kurmasından itibaren başlar. Bu

başlangıç, müşteriye ürün veya hizmet sunan işletmenin pazarlama iletişimi ile olabileceği gibi başka müşterilerin tavsiyeleri ile de olabilir (Oraman, 2004:210).

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, müşterilerinin varlıklarını sürdürebilmelerine bağlıdır. İşletmenin amacı ürettiği ürünleri müşterilerine satarak kâr elde etmektir. Ancak işletmeler bunu yaparken müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını dikkate almalıdırlar. Çünkü günden güne rakip işletmelerin sayısının artması, müşterilerin diğer işletmeleri tercih etme olasılığını yükseltmektedir. Bu nedenle işletmeler müşterilerini kendine çekebilmek için onlarla ilişkiler kurma yolunu seçmektedirler.

Müşteri ilişkileri, kuruluş ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı yarar ve ihtiyaç tatminini kapsayan bir süreçtir (Odabaşı, 2005: 3). Bu süreç tanımdan da anlaşıldığı üzere satış öncesi, satış ve satış sonrası olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Günümüz müşteri profilinin değişmesi, müşteri ilişkilerinin üç aşama olarak düşünülmesini zorunlu kılmıştır.

Müşteri ilişkilerinde üç önemli temel unsur vardır: personel, müşteriler ve işletme (Taşkın, 2000:21). Personelin kendisini, müşterisini ve işletmesini tanıması müşteri ilişkilerini başarıya götüren üç önemli etkidir. Özellikle müşteri ilişkilerinde davranışların geliştirilmesinde, bu üç noktanın bilinmesiyle başlamak yararlı olacaktır.

İşletmenin bütün çalışanlarının ve yöneticilerinin müşterilerin beklentilerini karşılamaşının neye mal olacağını değil, müşterilerini tatmin etmenin ne getireceğini düşünmesi için müşteri ilişkilerinin ne olduğu kadar ne olmadığını da bilmesi önemli olmaktadır. Çünkü (Taşkın, 2000:30):

- Müşteri ilişkileri, belirli bir dönemde işlere renk katacak unsur değildir.
- Müşteri ilişkileri bir satış dönemi süren ve sonra da biten bir kampanya değildir.
- Müşteri ilişkileri, gülümseme eğitimi veya müşteriye cazip görünmenin kurallarının öğretildiği bir işletme eğitimi değildir.

- Müşteri ilişkileri, işletme içinde müşterinin görebileceği yerlere üzerine “Müşteri Velinimetimizdir.” veya buna benzer yazılar ve resimler olan çerçeveli levhalar ve benzeri afişler asmak değildir.
- Müşteri ilişkileri, işletmede sadece müşteriyle yüz yüze karşılaşan çalışanları ilgilendiren bir iş değildir.
- Müşteri ilişkileri, hemen anında sonuç getirecek kısa vadeli bir iş değildir.
- Müşteri ilişkileri ,“Müşteri Haklıdır” şeklindeki yaygın inanç değildir.
- Müşteri ilişkileri, satıştan sonra başlayan bir iş değildir.
- Müşteri ilişkileri, sadece mağazalarda çalışanlar için gerekli bir iş değildir.

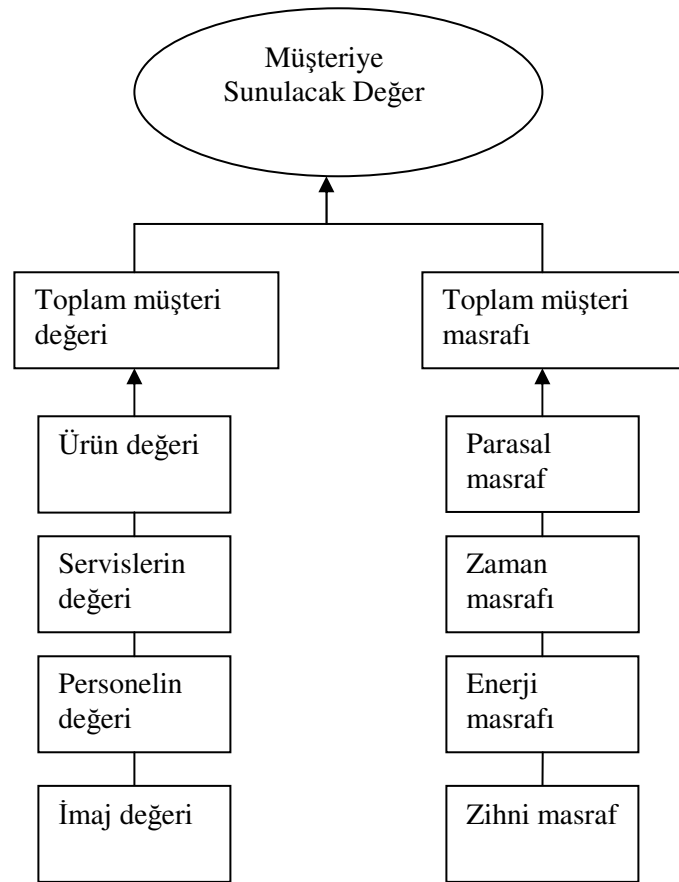
Bu düşünceler uzun vadeli müşteri ilişkileri kurulmak istendiğinde işe yaramamaktadır. Uzun vadede önemli olan, müşteri isteklerini etkili bir şekilde karşılayacak süreçleri ve kaliteli hizmet verebilecek sistemleri yaratmaktır. Müşteri ilişkilerinin temelini oluşturan bir takım kavramlar vardır: Müşteri için değer yaratma, müşteri ömür boyu değeri, müşteri tatmini ve müşteri sadakati. Bu kavramlar aşağıda detaylı olarak ele alınmıştır.

#### **1.1.4.1. Müşteri İçin Değer Yaratma**

Günümüzde müşterilerin eğitim düzeyinin artması sonucunda, müşterilerin kalite tanımları ve ürün ve hizmetten beklentileri yükselmiştir. Kalite olmazsa olmaz bir koşul haline gelmiştir. Sadece kalite yeterli olmamakta, müşteri bunun yanında başka beklentilerini de dile getirmektedir. Bu noktada “değer” kavramı ortaya çıkmaktadır. Değer dış müşterilerin beklendikleri, istedikleri, algıladıkları bir şeydir ve ürün kalitesi, hizmet kalitesi, fiyat birbiriyle uyum içinde ortaya çıkıyorsa ve müşterinin beklentilerini aşıyorsa sağlanabilir (Güzel, 2001:15). Müşterilerin herhangi bir işletme ile iş yapmaya devam etmesinin temel nedeni kendilerine sunulan değerdir.

Müşteri için değer yaratma, müşterilerin ne istedikleri ve ürünü satın alıp kullandıktan sonra ne elde ettikleri ile ilgili bir yaklaşımdır. Müşteri açısından değer yaratma kavramı, müşterinin ürün ve hizmete ödediği karşılığında beklediğinden fazlasını elde ettiği zamanki durumu ve anlamı içermektedir. Müşterinin bir ürün ya da hizmetten ne kazandığı ile ürün

ve hizmeti elde ederken ne gibi ödünlerde bulunduğu arasındaki farkı kapsamaktadır (Odabaşı, 2005:50). Yani müşteriye sunulan değer, toplam müşteri değeri ve toplam müşteri masrafı arasındaki farktır. Toplam müşteri değeri, müşterilerin belirli bir ürün veya servis karşılığındaki beklentilerinin toplamıdır. Toplam müşteri masrafı, müşterilerin ürün veya servisi değerlendirmek, elde etmek, kullanmak ve elden çıkarmak için yapacakları masrafların toplamıdır (Kotler, 2000b:34). Müşteriler burada yararları ve ödünleri kendilerine göre karşılaştırırlar. Yararlar ödünleri aşınca yüksek müşteri değerine ulaşılmaktadır. Müşteri değeri ne kadar yüksekse, müşterilerin satın alma istekleri de o kadar fazla olacaktır. Müşterilerin beklentileri yeterli ölçüde veya daha yüksek bir seviyede karşılanıyorsa yüksek müşteri tatmini elde edilecektir (Güzel, 2001:17-19).



**Şekil 2. Müşteriye Sunulan Değerlerin Belirleyicileri**

Kaynak: Kotler, 2000b:35

Şekil 2’de görüldüğü gibi müşteri ürünü veya hizmeti değerlendirirken ürün için katlandığı tüm maliyetleri ve sağladığı tüm yararları göz önüne almaktadır. Aradaki fark müşteri için değeri ifade etmektedir.

Müşteri için değer yaratma ek yararları herhangi bir bedel ödemediği müşterilere sunmaktır. Buradaki önemli nokta; beklenen, umut edilen, algılanan durumdur. Örneğin bir paket tuz aldığımızda kimsenin bunu arabamıza kadar taşıyabileceğini düşünemez ve bekleyemezsiniz. Ancak hepimiz arabamıza benzin aldığımızda bir kahve ikramını ya da camların temizlenmesini bekleriz. Yaratılan değer, müşteri ile işletme arasında duygusal bir bağın kurulmasına olanak sağlamalıdır. Bu durum ise müşteri açısından yeniden satın alma ile müşteri sadakatini yaratmayı ortaya çıkartabilmektedir (Odabaşı, 2005:50). Müşteri için değer yaratmak sadece müşteriyi memnun etmekle yeterli olmamaktadır. Müşterinin hayallerini gerçekleştirmek de gerekmektedir.

Değer yaratmak için bilinen birçok yöntem vardır. Çekirdek ürüne daha fazla değer katarak (ürünün kalitesinin artırılması, destek hizmetlerinin verilmesi gibi), işletmeler müşteri tatminini arttırmaya çalışırlar. Arabalarda kullanılan çeliğin değiştirilmesi, çamaşır makinelerinin düğmelerinin geliştirilmesi bu duruma örnek olarak verilebilir. Eğer bunlar, müşteri açısından değer yaratmıyorsa hiçbir anlamı olmadığı gibi başarı şansları da çok düşük olabilmektedir. İşletmeler, müşterinin algıladığı ödünü azaltacak ve böylece ilişki maliyetini en aza indirecek bir değer sunabilirse, başarılı olabilme şansı yüksek olabilecektir (Odabaşı, 2005:51).

#### **1.1.4.2. Müşteri Ömür Boyu Değeri**

Değer kavramının diğer ve önemli bir boyutu, işletme için müşterinin ömür boyu değerinin ölçülmesidir. Bir müşterinin ömür boyu değeri, müşterinin gelirleri, harcamaları ve müşteriyle işletme arasındaki ilişkinin beklenen ömrü arasındaki bağlantıyı gösteren net bugünkü değer hesaplamalarıdır (Akalin, 2004:12).



Müşteri ömür boyu değerini ölçebilmek için işletmelerin aşağıdaki bilgilere ihtiyacı vardır (Odabaşı, 2005: 61):

- Müşterinin satın almalarından elde edilen tüm gelirler ve müşterinin talebini karşılarken katlanılan tüm değişken maliyetler,
- Müşterinin satın alma sıklığı,
- Müşterinin işletmeden aktif olarak satın almayı sürdürme zamanının genişliği,
- Müşterinin diğer ürünleri satın alma düzeyi ve bu tür satışlardan elde edilebilecek gelirler,
- Müşterinin, çevresine tavsiyelerde bulunma özelliği,
- Müşterilere yapılan uygun indirimler.

Müşteri değerini belirlemek için gereken bu bilgilerin birçoğu mevcut bilgilerdir. Burada yapılması gereken işletmenin içinde bulunduğu sektörü ve hedef müşteri grubunu göz önüne alarak, sahip olduğu müşterilerini, işletme için yarattıkları değere göre sınıflandırmasıdır.

Müşteriler değerlerine göre üç sınıfa ayrılırlar ( Kırım, 2001:162-163):

- En Değerli Müşteriler (EDM): En değerli müşteriler, en yüksek müşteri değerine sahip olanlardır. Bu müşterileri elde tutmak ve aynı zamanda onların müşteri payını artırmak işletmenin stratejik hedefi olmalıdır.
- En Çok Büyüme Potansiyelli Müşteriler (EBM): Bunlar, ömür boyu değerleri EDM'den daha düşük ama büyüme potansiyelleri olan müşterilerden oluşur. Amaç bu müşterilerin işletmelerden aldıkları ürün veya hizmetlerin payını artırarak daha değerli bir hale getirmek ve bir üst gruba geçirmek olmalıdır.
- Sıfırın Altı Müşteriler (SA): Sıfırın altı olanlar muhtemelen hiç kâr getirmeyen ve hatta zarar ettiren müşterilerdir. Bu müşteriler kârlı hale getirilmeye çalışılmalıdır. Eğer müşteriler kârlı hale getirilemiyorsa bu müşterileri terk etmek alınacak en doğru karardır.

Bu sınıflandırmalar sonucunda işletme için yüksek değer ve düşük maliyet yaratan müşteri grubu belirlenir. Diğer bir deyişle, müşteri ömür boyu değeri belirlenerek, pazarlama faaliyetleri yüksek değer yaratan müşteriler üzerinde yoğunlaştırılır. Müşterilerin değerlerine göre bölümlendirilmesi işletmelerin kârlılığı için çok önemlidir. Çünkü bunun sonucu olarak işletmeler uygun müşterileri elde tutma ve kazanma şansına sahip olabilmektedirler.

### **1.1.4.3. Müşteri Tatmini**

Müşteri istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesi olgusu, modern pazarlama anlayışının temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle birçok alanda, müşteri tatminin yapısı ve süreci araştırmacıların temel ilgi alanlarından biri olmuştur. Öncelikli hedefleri varlığını devam ettirebilmek ve kârlılık sağlamak olan işletmelerin memnun müşteriler yaratması rakipler karşısında önemli bir avantaj yakalaması anlamına gelmektedir. Bunu başaran ve pazarın değişen koşullarına uyum sağlayabilen işletmeler orta ve uzun vadeli rekabet üstünlüğü ve uzun dönemli kârlılık elde edebilmektedirler.

Satın alınan ürün ya da hizmetin sağladığı faydalar ile müşterinin beklentilerinin uyduğu noktada müşteri tatmini ortaya çıkmaktadır. Müşterinin bir ürün veya hizmeti satın almadan önceki beklentileri ile o ürün veya hizmeti satın aldıktan ve kullandıktan sonra algıladığı performansı arasındaki farklılık tatmin olarak ele alınabilir. Diğer bir tanımda müşteri tatmini, tüketim sırasında elde edilen duygularla, tüketim öncesi duyguların değerlendirilmesi sonuçlarının bir bileşimi olarak değerlendirilmektedir (Tütüncü ve Doğan, 2003:131-132).

Müşterinin tatmin olup olmaması, kendine sunulanı kendi beklentileriyle kıyaslamasına bağlıdır. Eğer sunulan ürün ya da hizmet, beklentilere uyar ise müşteri tatmin olacak, uymaz ise müşteri tatmin olmayacaktır. Hatta sunulan ürün ya da hizmet müşterilerin beklentilerinin üstünde ise müşteri yüksek ölçüde tatmin ve memnun olacaktır. Sadece tatmin olmuş müşteriler, daha iyi bir ürün ve hizmet sunumu karşısında kolaylıkla o sunuma yönelebileceklerinden pek çok işletme, müşterilerinin yüksek ölçüde tatmin olmalarını hedeflemektedir. Yüksek ölçüde tatmin olanlar, bir diğer sunum karşısında kolay

kolay yer değiştirmeyeceklerdir. Müşteriler kendilerini yüksek ölçüde tatmin eden sunumu sadece rasyonel bir tercih olarak değerlendirmemekte aynı zamanda o sunuma karşı hissi bir yakınlık da duymaktadırlar. Bunun sonucunda da müşteri tatmini ortaya çıkmaktadır (Kotler, 2000b:36).

Her yıl şletmeler ortalama %10 ile %30 arasında değişen oranlarda müşteri kaybına uğramaktadırlar. Ancak şletmelerin bir kısmı, müşterilerini niçin kaybettiklerini, ne zaman kaybettiklerini veya hangi müşteriyi kaybettiklerini bilmemektedir. Müşteri kayıpları genel olarak müşteri tatminin sağlanamamasından kaynaklanmaktadır. Bunun nedenini anlamamanın en iyi yolu sormak, araştırmak ve müşteriler ile ilişki kurmaktan geçer. Müşteri kaybı, müşteri isteklerini ve ihtiyaçlarını tam anlayamamaktan da kaynaklanabilir. Bunu anlamamanın yolu ise yine anketler ve ziyaretlerden geçmektedir. Ayrıca müşteri tatminini güçlü bir şekilde artırmanın diğer bir yolu da çalışanlardan geçmektedir. Çalışanların motivasyonu artırılmalı ve en üstten en alta kadar herkesin faaliyetlere bilinçli bir şekilde tam katılımı sağlanmalıdır (Kalder Grubu, 2000:12).

şletmelerin başarıya ulaşmaları için esas alacakları en önemli husus “müşteri tatmini esastır” ilkesinin benimsenmesidir. Bu ilke şletmelerin tüm yönetim politikalarında ve organizasyon yapısının tüm kademelerinde ana prensip olarak dikkate alınmalı ve uygulanmalıdır. Müşterilerin şikâyetleri ve dilekleri dinlenmeli, bunlar dikkate alınmalı ve ürün ve hizmetle ilgili müşteri tatminine etki eden özellikler belirlenerek müşteriden şletmeye bir geri besleme olan müşteri tatmini araştırması yapılmalıdır. Bu araştırma sayesinde müşteriler, sunulmuş müşteri değerinin en doğru değerlendiricisi haline gelecektir.

#### **1.1.4.4. Müşteri Sadakati**

Son yıllarda hızla artan rekabet, müşterilerin tercihlerindeki ve demografik özelliklerindeki değişim sonucunda müşteri elde etme ve tutma konusunda zor durumda kalan şletmeler fiyat düşürme, dağıtım kanallarını genişletme ve reklâm yapma gibi değişik stratejiler kullanarak hem var olan müşterilerini elde tutmak hem de yeni müşteriler

edinme yönünde çeşitli çabalar göstermektedir. Rekabetin ve diğer zorlayıcı faktörlerin yoğun olarak yaşandığı bir ortamda, bir işletmenin sadık müşterilere sahip olması, işletmenin devamlılığı bakımından çok önemli bir etmendir (Hançer, 2003:39).

Müşteri sadakati değişik yazarlar tarafından farklı şekilde tanımlanmıştır. Müşteri sadakati müşterilerin tercihlerinde bir değişikliğe neden olabilecek durumlarda ve pazarlama çabalarına rağmen, müşterinin sürekli olarak tercih ettiği ürün ve hizmetleri tekrar satın alması, tekrar tekrar o işletmenin müşterisi olarak kendini adaması olarak tanımlanmaktadır (Oliver, 1999:34). Griffin (1997:50) ise müşteri sadakatini, müşterinin alışveriş yaptığı sektördeki toplam harcama kapasitesinin büyük çoğunluğunu aynı işletmeden yapması olarak tanımlamakta ve müşteri sadakatinin müşterinin alışveriş alışkanlıklarının incelenmesiyle birlikte tanımlanabilmekte olduğunu savunmaktadır.

İşletmelerin sahip oldukları en değerli varlıklardan birisi kuvvetli bir müşteri sadakatidir. Çünkü müşterilerin işletmeye olan sadakatinin güçlülüğü, rakiplerin söz konusu müşteriyi kendilerine çekmeye yönelik uygulamalarını güçleştirmekte ve oldukça masraflı kılmaktadır. Sadık müşteriler işletmeler açısından satış işlemi kolaylaştırmakta, pazar istikrarı ve fiyatlar üzerinde kontrol olanağı sağlamakta ve işletmeye dağıtım kanalları konusunda yardım etmektedir (Madran ve Canbolat, 2006:144). Müşterilerin sadık olmamasının işletme performansı üzerindeki etkileri ise hemen görülmekte ve işletme için çok önemli potansiyel tehlike oluşturmaktadır. Hemen görülebilen etkilerden satışların azalması, müşteri kaybı, gelirlerin azalması, pazar payının düşmesi ve kârlılığın azalmasını sayılabilmektedir. Müşterilerin sadık olmamasının memnuniyetsizlikten kaynaklandığı hallerde, durum daha da ciddi boyutlar almaktadır. Müşterilerin olumsuz yaklaşım ve sözleri işletmenin imajını düşürmekte ve muhtemel satışları engellemektedir (Kalder Grubu, 2000:16). Ryals ve Knox (2001: 534-535) sadık müşterilerin işletme için her zaman kârlı olma nedenlerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Müşteri elde etme maliyetleri yüksek olması nedeniyle, müşteriler birkaç sene işletmeye bağlı kalmadan bu müşterilerden kâr elde etmek zordur.

- Müşterilerin kârlılığı her yıl bir önceki yıla göre artmaktadır. Örneğin bir sigorta işletmesinde ilk iki yıl işletmenin müşteriden çok fazla kârı olmamakta ancak daha sonra müşteriden elde ettikleri kâr oranı artmaktadır.
- Tatmin edilmiş müşteri, memnuniyetini çevresine anlatarak ve tavsiye ederek işletmeye yeni müşteri kazandırmaktadır.
- İşletmeye sadık olan ve işletmeyle iyi ilişki kuran müşteri bir değer yaratır. Böylece müşteri fiyata karşı daha az duyarlı olmaya başlar ve fiyatlardaki küçük değişikliklerle o kadar fazla ilgilenmez.

Müşteri sadakati, müşterilerin firma ile çeşitli deneyimler sonucunda edindiği pozitif izlenimlerin firmaya geri dönüşüdür. Mahalle bakkalları bu konuda örnek olarak düşünülebilir. Bakkallar müşterilerle tek tek ilgilenme şansına sahip oldukları için onların tüm taleplerini bilmektedir. Bu da müşteriyi sadık yapan bir unsurdur. Bakkalın veresiye satması, kredi açması, yiyeceklerden tatmaya izin vermesi, kötü çıkan yumurtayı geri alması, müşteri üzerinde olumlu bir izlenim bırakmaktadır (Güzel, 2001:11). Yani müşteriler genellikle alışveriş yaptıkları işletmelerin kendilerini tanımalarını, hatırlamalarını ve özel hissettirmelerini beklemektedir. Müşterileri rakip işletmelere kaptırmamak için müşteri beklentileri her şekilde karşılanmaya çalışılmalıdır. Bunun için de müşteri ilişkilerini sağlam tutarak müşteri sadakati oluşturmak gerekmektedir.

Müşteri sadakatini artırabilmek için önerilen bir yaklaşım; müşterileri, kârlılıklarına göre farklılaştırmaya tâbi tutmaktır. Müşterilerini sadık ve kârlı bir yapıya kavuşturmak isteyen işletmeler, müşterileriyle öğrenen bir ilişkiye girmek durumundadırlar. Bunun için ise, müşteri davranışlarını etkili bir biçimde analiz etmeleri gerekmektedir. Müşterilerinden elde edecekleri ham verileri öncelikle anlamlı ve kullanılabilir bilgiye sonra ise bu bilgiden etkili müşteri ilişkilerine ulaşmaya çalışmalıdırlar. İşletmelerde, müşteri bilgi sistemi, sürekli olarak güncel hale getirilip, geliştirilmek durumundadır (Tekin ve Çiçek, 2006:1). Ayrıca işletmelerde müşteri sadakati iklimleri yaratılmalıdır. Bunun için izlenecek yollar; işletmenin tatminkâr bir ürün sunmasından, müşterilerin ürünü, markayı ya da mağazayı tanımasının sağlanmasından, ürünün ulaşılabilir olmasından, işletmenin sözüne sadık

olmasından ve satın alma işlemlerinin kolaylaştırılmasından geçmektedir (Madran ve Canbolat, 2006:144).

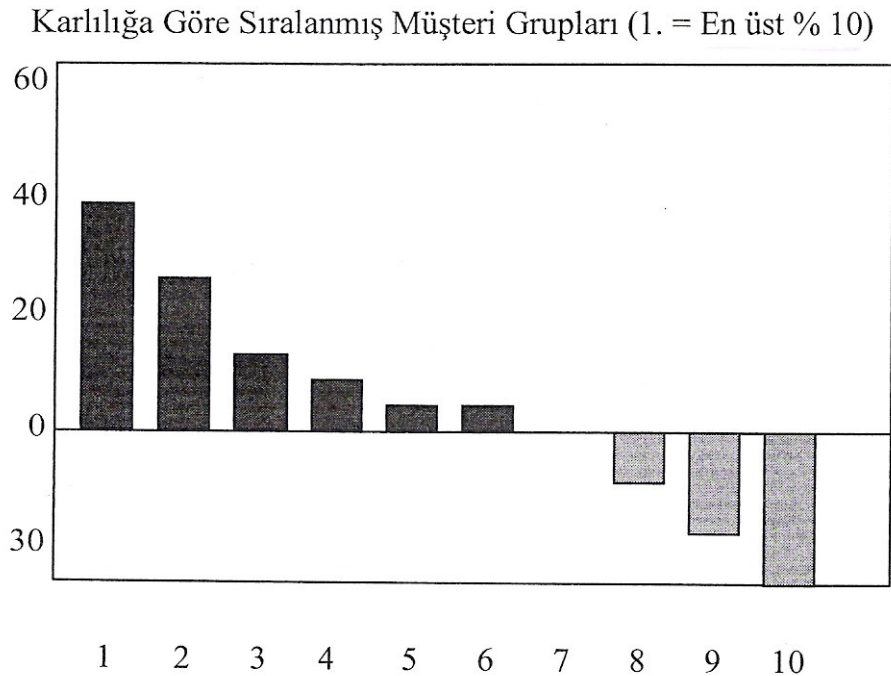
### **1.1.5. Yeni Müşteri Kazanmak ya da Eldeki Müşteriyi Tutmak**

Yeni müşterileri bulma ve onlarla ilişkileri kurup geliştirme, birçok kuruluşta mevcut müşterilerle ilişkilerden daha çok ilgi çekebilmektedir. Satışlarını mümkün olduğunca artırmak isteyen işletmeler daha fazla müşteri kazanmaya yönelmektedir. Aslında pek anlamlı olmayan bu durumdan kuruluşların canları da yanabilmektedir. Yeni müşteriler elde ederken işletme onları işletmeye çekebilmek için ilave maliyetlere de katlanmak zorundadır. Bu nedenle işletmelerin yeni müşterileri bulmak için girişimde bulunduğu uygulamaların maliyeti ile var olan müşterileri elde tutmaya yönelik uygulamaların maliyeti aynı değildir. Yeni bir müşteri kazanmanın maliyetinin mevcut müşterileri elde tutma maliyetinden ortalama 5 misli fazla olmaktadır (Reicheld ve Sasser, 1990:105-111).

Müşterilerin işletmeye olan ilgilerinin ve devamlılıklarının süreceğini düşünmek çok riskli bir varsayımdır. Gerçek ise, müşterilerin ürün ve hizmetlerde daha geniş bir tercih sunan işletmeleri seçtiği, diğerlerinden farksız ya da zayıf hizmet sunan ve müşteri ilişkileri kopuk olan işletmeleri ise terk ettiği (Odabaşı, 2005:113-115). Müşteriler işletmelerden memnun kalmadıklarında sorunlarını işletmeye bildirme ya da sessiz kalma olmak üzere iki çeşit davranışta bulunmaktadır. Technical Assistance Research Programs (TARP) tarafından yapılan araştırmalara göre, müşterilerin %95'i, bir sorunu olduğunda sessiz kalmayı tercih etmektedir. Aynı zamanda bu müşteriler, işletmeden bir daha ürün satın almamakta yani işletmeyi terk etmektedirler. Ayrıca TARP'ın araştırma sonuçları, sessiz kalmayı tercih eden müşterilerin %91'inin etrafındakilere olumsuz deneyimlerini anlattıklarını göstermektedir. Bu durumla karşılaşmak istemeyen işletmeler, müşterilerinin sessiz kalmasından ziyade konuşmasını tercih etmektedirler. Çünkü tatmin olmayan müşterinin durumu işletmeye bildirmesiyle ilk aksaklığı işletme öğrenecek ve bunu düzeltme imkânı kazanacaktır. Ayrıca şikâyetlerin işletmede toplanması, müşteriyi psikolojik olarak rahatlatmaktadır. Ürünü satın almadan önce, bir sorunu olduğunda işletmeyi arayabileceğini bilen ve sorunun çözüleceği garantisi verilen müşteri, endişe

duymadan daha kolay alışveriş yapabilmektedir (Timur ve Sarıyer, 2004:10). Bu nedenle müşterilerini elde tutmak isteyen işletmeler, müşterilerden gelen şikâyetlerin doğrudan kendilerine gelmesini sağlamak için bir takım yöntemler geliştirmeli ve bu şikâyetleri değerlendirmelidirler.

İşletmeler için bütün müşteriler için önemlidir. Fakat işletmenin varlığını sürdürebilmesi için kârlılık oranı yüksek müşteriler daha fazla dikkate alınmalıdır. Kârlılık açısından bakıldığında müşteriler farklı gruplarda ele alınmalıdır. Kârlı müşterileri kârlı olmayan müşteri grubundan ayırmak için çeşitli uygulamalar yapılabilir. Bunlardan en basit olanı Pareto analizidir. Araştırmalar, Pareto ilkesinin işletmelerin sahip oldukları müşteriler için de geçerli olduğunu ortaya koymaktadırlar. Pareto analizi müşterilerin kârlılığını incelemek için kullanılır (Rosenfield, 1999:10). Analize göre kârın %80'i müşterilerin %20'sinden gelmektedir. Buna karşılık işletmelerin en dipteki %30'u diğer müşterilerce sağlanan kârın yarısını tüketebilir.



**Şekil 3. Müşteri Kârlılığında 80/20/30 Kuralı**

Kaynak: Günaydın, 2005:40

Şekil 3’de 1. ve 2. çubuklarda yer alan en üst %20’lik müşteri dilimi, şirketin toplam kârının %80’ini sağlarken, 8., 9. ve 10. çubuklarda yer alan alt %30’luk dilim ise diğer müşterilerin yarattığı kârın yarısını israf eder. Bu nedenle kârlı müşteriler işletmeler için çok önemlidir. Bu nedenle işletmeler kârlı müşteriye daha iyi hizmet verme yöntemini benimsemektedir. Buna en güzel örnek olarak bankalarda kuyruğa giren müşteriler verilebilmektedir. Bankalar kendi müşterilerine ayrı ve daha avantajlı bir sıra numarası vermektedirler. Hatta kârlı ve portföyü büyük müşteriye daha öncelikli sıra verilebilir ve bu kişiler sıra beklemeden direk müşteri temsilcileriyle görüşürülebilir (Karaman, 2006:4).

Müşterileri elde tutmayı güçlendirmenin iki yolu vardır. Biri, onların başka tarafa geçmelerini engelleyecek yüksek duvarlar örmektir. Eğer müşterilerin işletmeyi terk etmeleri, kendilerinin sermaye ve araştırma masraflarını arttıracaksa veya sadık müşterilerin indirimli hesaplarını kaybetmelerine yol açacaksa, onlar bir başka tedarikçiye gitmeyi pek istemeyeceklerdir. Bu nedenle, müşteriye daha yüksek derecede tatmin etmek gereklidir. O zaman rakiplerin, sadece düşük fiyatlar veya müşterileri kendilerine çekmek için bazı tekliflerle bu duvarları aşmaları zorlaşacaktır.

## **1.2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ KAVRAMI**

Müşteri ilişkileri yönetimi başlığı altında öncelikle müşteri ilişkileri yönetimi kavramının tarihçesi anlatılmakta ve kavram detaylı bir şekilde tanımlanacaktır. Müşteri ilişkileri yönetiminin geleneksel pazarlama anlayışı ile arasındaki farklara değinilerek uygulamanın getirdiği avantajlar incelenecektir.

### **1.2.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi’nin Ortaya Çıkışı**

Don Peppers tarafından ileri sürülen Müşteri İlişkileri Yönetimi ya da Customer Relationship Management (CRM) aslında işletme yaşamı için yeni bir kavram değildir. Gerçekte birebir kurulan değişim ilişkileri, ekonomik yaşam içerisinde pazarlamanın geçirdiği aşamalara bakıldığında özellikle gelişme periyodunun başlangıç aşamalarında rastlanmaktaydı. Söz konusu dönemde, yani süper ve hipermarketlerin günümüzdeki



boyutlarda yaygın olmadığı dönemlerde birebir müşteri-alıcı ilişkisinin kurulduğu bu dönemlerde çiftçiler, tüccarlar, satıcılar, üreticiler ile müşterileri arasında bir başka deyişle değişimin her iki tarafı arasında tam bir güven ve bağlılık ilişkisini görmek mümkündür. Bu ilişkilerde dükkan sahipleri, özellikle aşağıda belirtilen hususları yerine getirmeye özen gösterdikleri görülmektedir (Deniz, 2002:16; Ersoy, 2002:4):

- Hatırlamak: Dükkân sahipleri müşterilerine ilişkin tüm bilgilere sahiptirler ve bu bilgileri müşterilerine sürekli hatırlatmaktaydılar.
- Analiz yapmak: Dükkân sahipleri, envanteri ayarlamakta, fiyat veya indirim düzeylerini belirlemede, uygun zamanlarda uygun kampanyalar sunabilmekte ve müşteriye göre veresiye kuralları yaratmaktaydılar.
- Kişiyi özelleştirmek: Dükkân sahipleri her müşterinin tercihlerini öğrenerek her birine özel alışveriş deneyimi yaratabilmekte ve bu sayede müşteriler bu dükkân sahiplerine sadık kalmaktadırlar.
- Vermek: Her müşterisinin zevkini ayrı ayrı bilen bu satıcılar, müşterilerine hediye şeklinde, ilgilenebilecekleri ve hatta denedikten sonra satın alabilecekleri ürünler ve hizmetler sunabilmekteydiler.
- İletişim kurmak: Her müşteriye, ihtiyaç duyabilecekleri ürün ve hizmet ile ilgili her türlü bilgiyi doğru olarak verebilen söz konusu satıcılar, zamanla onların güvenlerini kazanmaktaydılar.

Ancak daha sonra gelen kitlesel üretim ve buna bağlı olarak ortaya çıkan kitlesel pazarlama, artan nüfus ile birlikte geniş kitlelerin alışveriş yaptıkları mekânların çoğalması sonucunda müşteriyle kurulan birebir ilişkilerin unutulmuş ve alıcı-satıcı arasındaki güven ilişkisi sona ermiştir. Yüksek kalitede ve çeşitteki ürün ve hizmetler maliyet etkin bir yolla daha çok insana ulaşma olanağı bulmuştur. İnsanlarla ilişkiler bozulmaya başlamıştır. Müşterileri değerli müşteriler olarak görme ve onların işletmeye karşı sadakatini geliştirme yerine, bilinmeyen, yakından tanınmayan kitleler olarak algılama yanlılığına düşülmüştür. Onlara indirim kuponları gönderilmiş, reklâmlar, ürün ve imaj konumlandırması yapılmış ve bunların satışta önemli faktörler olduğu kabul edilmiştir. Sonuç olarak sadakat değil, fiyat etkili olmaya başlamıştır. Kişisel hizmet azalmış, bireysel tanınma ve sadakat

kaybolmuştur (Odabaşı, 2005:11). Artan rekabet işletmeleri zor duruma düşürmüştür ve işletmeler sadece pazarlama karmalarının yeterli olmadığını düşünmeye başlamışlardır. Daha önce müşterileri hakkında fazla araştırma yapmayan işletmeler 20.yüzyılın ortalarında müşterilerini yakın takibe alarak müşterileriyle olan ilişkilerini incelemeye ve geliştirmeye yönelmişlerdir. Birçok büyük ve orta ölçekteki işletme müşteri ilişkileri ile ilgili bölümler kurmaya başlamışlardır. Böylece uygulanan pazarlama stratejilerinin yapısı tamamen değişmeye başlamış ve müşteri ile kurulan birebir ilişkiye dayalı yeni pazarlama yaklaşımları oluşmuştur. Bu yaklaşımlardan en önemlisi Müşteri İlişkileri Yönetimi'dir.

Müşteri tatmini ve müşteri sadakati kavramlarının önem kazanması, var olan müşterinin değerinin anlaşılması ve bu müşteriyi elde tutma çabalarına gerek duyulması, her müşteriye özel ihtiyaçlarına göre davranma stratejilerinin gerekliliği günümüzün çok önemli stratejilerinden biri olan Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramını ortaya çıkarmıştır (Duran, 2006:1).

### **1.2.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı ve Tanımı**

Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY), tüm dünyada işletmeler tarafından son zamanlarda sıkça gündemde ele alınan bir konudur. Müşteri İlişkileri Yönetimi, uygun tek bir tanımla özetlenemeyecek kadar geniş kapsamlı bir stratejiler bütünüdür. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin çok farklı tanımlarının yapılması, Müşteri İlişkileri Yönetimi tariflerinin uygulama alanına ve uygulayıcılarına bağlı olarak farklı sektörlerde farklı yorumlanıyor olmasının bir sonucudur. Bazı tanımlar Müşteri İlişkileri Yönetimi'ni sadece yönetimle ilişkili ve yönetime rehberlik eden, ileri yazılımlarla yönetilen veri tabanları, çağrı merkezleri ya da çapraz satış ve benzerlerinin de dâhil edildiği teknolojik bir süreç olarak anlatmaktadır. Bazıları ise Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin daha çok müşteri odaklı yönüne ağırlık vermişlerdir. Müşteri İlişkileri Yönetimi'ni, müşterilerin tercihlerini, taleplerini, ihtiyaçlarını öğrenmek ve bunları karşılamak için işletmenin kaynaklarını verimli kullanmak olarak ifade etmişlerdir (Yılmaz ve Pirtini, 2002:156). Müşteri İlişkileri Yönetimi ile ilgili olarak ulusal ve uluslararası literatürde birçok tanım yer almaktadır. Bunlardan en yaygınları şu şekildedir:

- Müşteri İlişkileri Yönetimi, işletmelerin müşterilerle olan ilişkilerini daha da geliştirmek amacıyla müşteri ihtiyaç ve davranışları hakkında daha fazla bilgi öğrenebilmek için müşteri merkezli stratejinin oluşturulmasını amaçlayan kapsamlı bir yönetim felsefesidir (Oraman, 2004:210).
- Müşteri İlişkileri Yönetimi, işletmenin seçmiş olduğu özel müşteri grupları ile olan ilişkilerini geliştirerek ve müşterilerle ilişkileri belirlemeyi, uzun dönemli ilişkiler kurmayı, sürdürmeyi ve artırmayı amaçlayan bir kavram olan ilişki pazarlama stratejilerini ve bilgi teknolojilerini birleştirerek müşterilere sunduğu değeri artırmayı, böylelikle işletmenin pazardaki değerini artırmayı amaçlayan stratejik bir yaklaşımdır (Payne ve Frow, 2005:168; Gülmez ve Kitapçı, 2003:82).
- Müşteri İlişkileri Yönetimi, işletmelere ve müşterilere daha yüksek bir değer sağlayabilmek için, organizasyonun pazarlama, satış, müşteri hizmetleri, tedarik zinciri fonksiyonlarının bir entegrasyonu olan bir strateji; müşteriyi elde etme, elde tutma ve işletmeye bağlılık oluşturma sürecidir (Parvatiyar ve Sheth, 2001:5).
- Müşteri İlişkileri Yönetimi, veri tabanı oluşturma, analiz, müşteri seçimi, müşteri hedefleme, ilişki pazarlaması, kişisel bilgiler ve izlenmesi gerekli yolların belirlenmesini gerektiren ilişki yönetim modelidir(Ovalı, 2005: 105).
- Müşteri İlişkileri Yönetimi; bir işletmedeki insan kaynağının, süreçlerin ve teknolojik yapının, müşteri ilişkilerinin iyileştirilmesine yönelik olarak odaklanması gerektiğini öngören bir stratejik yaklaşımdır (Acuner, 2005:51).
- Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşteri temas noktalarının entegrasyonu ve iyileştirilmesidir (Gündaş, 2003:54).

Bu tanımlar paralelinde genel bir tanıma ulaşılmak istendiğinde; Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşteri ihtiyaçlarını gidermeyi ve müşteri tatminini amaçlayan müşteri odaklı bir anlayışla işletme amaçlarına en uygun müşteriyi bulmak, bu müşteriyi kazanmak, onu

elde tutmaya çalışmak ve müşterilere en yüksek değer sağlayabilmek gibi hedeflere ulaşabilmek için işletmenin mevcut ve potansiyel müşteri bilgilerinin modern bilgi-işlem araçları ile tutulması olarak ifade edilebilir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi'ni oluşturan bileşenleri tek tek incelemek bütünü anlamak açısından yararlı olabilir (Akalin, 2004:22):

**Müşteri:** Bir işletmenin kârını ve gelecekteki büyümesini sağlayacak tek etmendir. Günümüzde müşteriler bilgilidir ve ayrıca rekabet yüksektir. Müşteri İlişkileri Yönetimi, bu noktada, müşteri bilgisine dayalı bir pazarlama yaklaşımı olarak düşünülebilir.

**İlişkiler:** Bir işletme ve müşterileri arasındaki ilişki kısa-uzun vadeli olabilir. Önemli olan işletmelerin müşterileri ile uzun vadeli ve karşılıklı iletişim içersinde olmaktır. Müşteri İlişkileri Yönetimi, bu ilişkinin hem müşteri hem de işletme açısından faydalı bir hale gelmesine yardım etmektedir.

**Yönetim:** Müşteri İlişkileri Yönetimi, sadece pazarlama bölümünü ilgilendiren bir faaliyet değildir. İşletme kültüründe ve süreçlerinde kurumsal değişimi gerektirir. Müşteri İlişkileri Yönetimi, toplanan müşteri bilgisinin kurumsal bilgiye dönüşmesinde ve bu bilginin fırsatlara ve ardından satışa dönüşmesinde etkili olabilmektedir.

Bu tanımlar ışığında Müşteri İlişkileri Yönetimi'ni benimseyen işletmelerin başarılı bir şekilde bu stratejiyi uygulayabilmeleri için aşağıdaki koşulları sağlamaları gerekmektedir (Hamşioğlu, 2004:158):

- Müşteriden stratejik olarak yararlanma ve bilgi edinmeye çalışmak: Müşteri ile kurulan her ilişkiden veri elde etmeye çalışmak ve bu verileri etkin kullanmak.
- İşlem-Merkezlilik: Her alışverişi aynı zamanda müşteri tercihleri ve özellikleri hakkında bilgi alışverişi haline getirmek.

- Bilginin operasyonel kullanımı: En iyi müşteriye en iyi hizmeti vermek üzere hangi müşteriye hangi hizmet yapılması gerektiğini anlamak için elde edilen bilginin operasyonel bir kullanıma dönüştürülmesi.
- Stratejik kanal kullanımı: Müşterinin işletmeye kendi tercih edeceği yoldan ulaşmasını sağlamak.
- Tüm işletme bazında müşteri ilişkileri yaklaşımı: İşletmenin tüm yapısında müşteri ilişkileri kavramının yerleşmesi ve kavramın geliştirilmesi gerekir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşterileri kendi aralarında sınıflandırır ve sadık müşterileri daha farklı bir yere koyar. Müşteri kârlılığı değişebilir, tüm müşteriler eşit değerde kârlı değildir. Müşteriler; ihtiyaçları, tercihleri, satın alma davranışları ve fiyat duyarlılıkları bakımından değişebilmektedir. Müşterinin davranışını ve kârlılığını anlamak sayesinde işletmeler ürünlerini müşterilerine göre uyarlayabilmektedirler (Ryals ve Knox 2001:535).

Müşteri İlişkileri Yönetimi, ne bir ürün ne de bir ürün grubudur. Ayrıca şunu da belirtmek gerekir ki, Müşteri İlişkileri Yönetimi sadece bilgisayar teknolojilerini işletme içinde kullanımı demek de değildir. Yani başka bir ifadeyle, sadece müşteri bilgisinin toplanmasına yarayan bir yazılım değildir. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin sadece bir yazılım olarak algılanması, yapılan yatırımların boşa gitmesine neden olacak bir süreci başlatabilir (Gündüz, 2007:1). Müşteri İlişkileri Yönetimi, işletmenin birçok bileşimini etkileyen bir yönetim felsefesidir. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin bir yönetim felsefesi olarak benimsenmesi işletme içinde farklı fonksiyonların yeniden yapılandırılmasını gerektirmektedir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi, işletmenin tüm çalışanlarının tüm benliğinde hissetmesi gereken yaklaşım felsefesidir. Bu açıdan bakılırsa, Müşteri İlişkileri Yönetimi sokaktaki bakkaldan, Akmerkez 'deki mağazaya, en büyük bankalardan, dev holdinglere, doğal olarak müşterilerle ilişkisi olan herkesi ilgilendirmektedir. Aslında Müşteri İlişkileri Yönetimi ile insanlar günlük hayatlarında her gün gerek mahalle bakkalında, gerek manavında, kasabında gerekse köşedeki simitçisinde karşılaşmaktadır. Bazıları, Müşteri

İlişkileri Yönetimi'ni içgüdüsel olarak her gün uygulamaktadır. Onlar kendileri için en değerli müşterilerini memnun etmek için ellerinden gelen tüm gayreti göstermektedir. İşte aslında Müşteri İlişkileri Yönetimi bu kadar basit olarak da ele alınabilir (Atlı, 2006:1).

### 1.2.3. Geleneksel Pazarlama Anlayışı İle Müşteri İlişkileri Yönetimi Anlayışının Karşılaştırılması

Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin esas çıkış noktası günümüz müşterilerinin daha sofistike hale gelmiş olmasıdır. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nde işletmeler için pazar payından çok müşteri payı, yani ömür boyu müşteri değeri önemli olmaktadır (Yurdakul, 2006:210). Özgener ve İraz (2006:1358) makalelerinde geleneksel pazarlama anlayışının ve Müşteri İlişkileri Yönetimi arasındaki farkları bir tablo yardımıyla anlatmaya çalışmışlardır:

**Tablo 1. Geleneksel Pazarlama ile Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Karşılaştırılması**

<i>GELENEKSEL PAZARLAMA</i>	<i>MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ</i>
İşlem merkezli anlayış	Müşteri merkezli anlayış
Kısa vadeli odaklanma	Uzun vadeli odaklanma
Tek işlem	Çok işlem
Genel yaklaşım	Kişiyeye özel yaklaşım
Tek taraflı, tek zamanlı iletişim	İki taraflı, sürekli iletişim
Çok bölümlendirme	Tek bölümlendirme

Kaynak: Özgener ve İraz, 2006:1358

Geleneksel pazarlama ile Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin karşılaştırdığında ana hatları ile ortaya çıkan noktalar şunlardır:

- Geleneksel pazarlama ile Müşteri İlişkileri Yönetimi arasındaki en temel fark, geleneksel pazarlama anlayışında performans ölçümünün “piyasa payı” olmasıdır. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nde ise başarı, her müşteriyi birer birer ele almak suretiyle müşterinin payına bakılarak ölçülmektedir (Kırım, 2001: 69-73).

- Geleneksel pazarlama ürünleri için mümkün olan daha fazla müşteri bulmayı amaçlarken, Müşteri İlişkileri Yönetimi odaklı bir işletme, mevcut müşterileri için daha fazla ürün ve hizmet sunmayı amaçlamaktadır. Bir başka deyişle, sürekli olarak yeni müşteri bulmak ve bu suretle pazar payını arttırmak yerine, mevcut müşterilerle birebir ilgilenerek onların cebinden işletmenin alacağı payı yükseltmek Müşteri İlişkileri Yönetimi'in temel amacıdır. Bu duruma örnek olarak; sözgelimi bankalar müşterilerin cüzdanındaki payı arttırmak istemektedirler. Örneğin, Harley Davidson markası sadece motosiklet olarak değil, ceket, gözlük ya da traş kremi olarak satışa sunulmaktadır. Bu şekilde Harley Davidson sadece ürün değil, aynı zamanda bir müşteri yaşam tarzı yaratmak ve ona sahip olmak istemektedir (Tekin ve Çiçek, 2005:65).

- Geleneksel pazarlama anlayışlı bir işletme ürünleri yönetmekte ve bu çerçevede yöneticilerden beklenen performans, ürünlerin satışlarını artırmaktadır. Oysa Müşteri İlişkileri Yönetimi anlayışlı bir işletmede pazarlamanın performans hedefi, müşterileri yönetmek ve bu müşterilerden beklenen değeri maksimize etmektir (Kırım, 2001: 69-73).

- Değiş tokuş temeline dayanan geleneksel pazarlamada müşteri için işletmede müşteri için değer işletmenin arka ofisinde, bir ürünün içine gömülmüş olarak yaratılmakta ve müşterilere dağıtılmaktaydı. Geleneksel yapıda pazarlama bölümleri diğer bölümlerden bağımsız bir şekilde “silo” mantığı ile çalışmaktaydı. Silo mantığı, birbirleri ile hiçbir organik bağı olmayan ama her biri de kendi görevini yerine getiren departmanların bir arada çalışması mantığıdır (Kırım, 2001:69-73). Ürünler için reklam, promosyon kampanyaları hazırlanmakta ve ürünler perakendecilere veya dağıtım kanallarına satılmaktaydı. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nde ise durum oldukça farklıdır. Değerler ürünün içinde değildir. Bunun yerine müşteri için değer, müşteri ile kurulan ilişki sonucunda sağlanmaktadır. Odak noktası müşteri için değer oluşturulduğu ve onlarca kabul gördüğü değer yaratma sürecindedir. Süreç tüm örgütün mümkün olduğunca her müşteriye bireysel olarak davranabilmek için çaba sarf etmesini gerektirmektedir (Madran ve Canbolat, 2006:141).

#### 1.2.4. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Sağladığı Avantajlar

Müşteri İlişkileri Yönetimi tanımında da belirtildiği gibi bir stratejidir. Müşteri İlişkileri Yönetimi başarının anahtarı olarak, işletme ile müşterisinin ilişkisine odaklanmayı öngörmektedir. Etkili olmak için, Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejisinin bütün müşteri merkezli faaliyetleri kuşatması ve içice olması gerekmektedir. Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşterinin ne zaman, nerede ve nasıl bir şekilde işletme ile bağlantıya geçtiğini göstermelidir (Özgener ve İraz, 2006:1358). Müşteri İlişkileri Yönetimi projelerine yapılan yatırımlar işletmelerde çeşitli alanlarda olumlu gelişmeler sağlamaktadır. Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarının sağladığı avantajlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Müşteri tatminini ve sadakati artırmak: Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşteri tatminini ve sadakatini artırmayı amaçlamaktadır. İşletmelerin ana amacı, müşterilerini sadakat merdiveninde adım adım yukarıya çıkarmaktır. Bunun için müşterileri tanımak, kişileştirilmiş hizmetler sunmak, şikayetleri dinlemek ve onları giderebilmek, sadakati ödüllendirmek ve müşteri tatminini artırmak Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin başlıca görevleri arasındadır (Uçkan vd., 2003:34). Yapılan araştırmalara göre Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin müşteri sadakati yaratmadaki etkisi %15 ile %20 arasında değişmektedir. Ayrıca Müşteri İlişkileri Yönetimi, işletmeyi terk etmiş müşterilerin yeniden kazanılmasını da sağlamaktadır. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin bu duruma katkısı da %10 ile %20 arasında belirlenmiştir (Duran, 2006:1).

- Maliyetleri düşürme: Mevcut müşterilere yapılacak ilave satışlar, müşteriye muhafaza etmenin getireceği kazançlar ve müşteri payını artırma olanakları toplanıp; bu toplamdan satış maliyetlerinden ve pazarlama iletişimi faaliyetlerinden sağlanacak tasarruf ve işletme içi maliyetlerin toplamı çıkarıldığında maliyetlerdeki azalış ortaya çıkacaktır (Acuner, 2005:52). Müşteri İlişkileri Yönetimi, maliyetlerde hem doğrudan olarak hem de dolaylı olarak düşüş sağlamaktadır. Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşterilerden elde edilen verilere dayanarak işletmelere katma değer sağlamayan ürün ve hizmetlerin ve yatırımlarda meydana gelen yersizliklerin elimine edilmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca müşteri ilişkilerinin verimliliği artırılarak üretimde, kalite kontrolde, stok yönetiminde ve bunun



gibi işletmenin diğer temel bileşenlerinde verimlilik artacak ve ürün maliyetinde çarpıcı düşüşler meydana gelecektir. Müşteri İlişkileri Yönetimi sayesinde ise müşterinin ne istediği önceden belirlenecek ve bir nevi "Kanban" tarzı üretim gerçekleşecektir. Böylece işletme ekstra stok maliyetinden kurtulmuş olacaktır. Bunun yanı sıra satış noktasında gerçekleşen, iknaya yönelik satış sonrasındaki zararlı geribildirimlerden kaçınılmış olunacaktır. Örneğin, keten pantolon almak üzere mağazaya giden müşteriye, hazır giyim mağazasındaki satış temsilcisi, elinde keten pantolon olmadığından veya başka sebeplerden ötürü kumaş pantolon satar ve üretici firmaya "kumaş pantolon talebi yüksektir" bilgisi gider. Bu bilgi neticesinde üretimde doğru olmayan kararlar alınır ve üretilen ürünler ekstra stok maliyetine neden olur. Stok maliyetinin yanı sıra üretime harcanan para, zaman, işgücü gibi unsurlar da işletmeler için önemli kayıplara neden olmaktadır. Başka önemli bir maliyet tasarrufu ise pazarlama faaliyetlerinin maliyetlerindeki azalmadır. Sadık müşteriler sayesinde yapılan reklâm maliyeti çok daha aza inmekte ve reklâm aracı olarak müşteri kullanılmaktadır. "Satıcının müşteriye etkilemesi" mantığı yerine "Müşterinin müşteriye etkilemesi" temel alınmaktadır (Şakar, 2007:1).

- Kârlılığı ve gelirleri artırmak: Müşteri İlişkileri Yönetimi işletmelerin değerli müşteri oranını yükselterek, kâr oranına direkt katkı sağlamaktadır. Daha değerli müşterilere doğru hareket edilerek müşteri kârlılığı yükseltilecek ve daha iyi hedeflenmiş pazarlama kampanyaları ile daha iyi geri dönüşler sağlanacaktır (Akalin, 2004:25). Sadık müşterilerin fiyat konusunda daha az hassas olmaları, müşteri elde etme oranının artması, müşteri aracılığıyla başka müşterilere ulaşılabilmesi, gelirleri ve kârlılığı artıran etmenlerin diğer unsurları olarak sayılabilir.

- Artan pazar fırsatları: Müşteri İlişkileri Yönetimi, kullanıcılarına büyük oranda çapraz satış yapma imkânı sunmaktadır. Zira Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin en temel amaçlarından birisi, müşteriye yaşam boyu elde tutmak, onları tanıyarak değişen ihtiyaçlarına göre daha farklı neler satılabileceğini düşünmek, yani çapraz satış olanaklarını artırmaktır (Acuner, 2005:52). Çapraz satış sayesinde işletmeler ürününü veya hizmetini her zamankinden daha kolay bir şekilde satmakla beraber müşteriye tatmin etme şansını bulacaklardır. Örneğin bir turizm firması, New York'a uçak bileti alan bir turiste henüz

yolculuğuna başlamadan, New York' da otomobil kiralama, konaklama, arama kartı gibi ürün ve hizmetleri sunarak hem müşteriye katma değer sunar hem de kendi satışlarını daha kolay bir şekilde artırmaktadır (Şakar, 2007:1).

- Daha iyi müşteri hizmeti: Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları ile müşterileri bölümlere ayırıp (segmentasyon) bu yolla onları yakından takip edebilmek mümkündür. Bunun sonucunda hedef müşterilere daha iyi hizmet sunma ve müşteri sadakati sağlama imkanı elde edilmiş olunacaktır (Acuner, 2005:52).

- Artan satış gücü etkenliği: Müşteri İlişkileri Yönetimi, satış ekibine hem rutin işlerden kurtulma, hem de daha öncelikli ve önemli işlere odaklanma fırsatı vermektedir (Acuner, 2005:52). Müşteri İlişkileri Yönetimi ile satış ekibine daha doğru bilgi ve gerekli araçlar verilerek temponun hiç düşmediği ve müşterilerin hepsinin hizmet aldığı bir ortam yaratılmakta ve satış temsilcisi başına satış gelirlerinin yükselmesi garantilenmektedir (Akalın, 2004:25).

- Müşteri İlişkileri Yönetimi, satış, pazarlama, müşteri hizmetleri ile internet fırsatlarını başarılı bir şekilde birleştirebilme yeteneğine sahiptir. İnsanlarla yüz yüze iş yapıldığında müşteri verileri toplanarak kolayca depolanabilirken, iş yapma kanalları (e-posta, telefon, internet) çoğaldığında yeni bilgi depolarını yüz yüze iletişimden sağlanan bilgilerle kaynaştırmak gereklidir. Müşteri İlişkileri Yönetimi sayesinde hem geleneksel satış kanallarından hem de alternatif kanallardan sağlanan bilgiler sentezlenerek, maksimum müşteri bilgisi ve ilişki fırsatı sağlanabilmektedir (Deniz, 2002:18).

Sonuç olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin hem işletmeler açısından hem de müşteriler açısından birçok avantaj sağladığını söylenebilmektedir. Müşterilerini tanıyabilen, müşteri ilişkilerini yönetebilen işletmelerin Müşteri İlişkileri Yönetimi'nden sağladıkları kazançlar ellerindeki somut verilere de bakılarak anlaşılabilir. Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulayan işletmelerde ciro, maliyet ve kalite durumu şu şekilde olmaktadır (Aydın 2006:5):

### Ciro

- Çapraz satışlarda % 0,5 ile %5 arası artış
- Múřteri başına ciro artışı %20'ye kadar

### Maliyet İyileşmesi

- Pazarlama kampanyalarını geliştirme maliyetlerinde %10'a kadar iyileşme

### Kalitede İyileşme

- Tekliflere geri dđnüş oranlarında %10'dan %100'ün üzerine çıkan oranlarda artış
- Múřterilerin tutulması: %5 ile %25 oranında artış
- Múřteri tatmini: %10'dan %50'nin üzerine çıkan oranlarda artış gđr÷lmektedir.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ SİSTEMİNİN UYGULANMASI**

İkinci bölümde öncelikle Müşteri İlişkileri Yönetimi sistemini oluşturan bileşenleri, daha sonra Müşteri İlişkileri Yönetimi sisteminin uygulama aşamaları, Müşteri İlişkileri Yönetimi mimarisi, evreleri ve başarı unsurları incelenecektir.

#### **2.1. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ'NİN BİLEŞENLERİ**

Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamasına geçmeye karar vererek bunu başarıyla uygulayan işletmeler, amaçlarına ulaşabilmenin en önemli anahtarının bünyelerinde bir takım bileşenlerin oluşturulması gerektiğini çok önceden kavrayan işletmelerdir. Başarılı bir Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin işletmeye uygulanması için işletme stratejisi belirlendikten sonra insan, süreç ve teknoloji olmak üzere 3 temel bileşenin oluşturulması gerekmektedir. Çünkü tanımından da anlaşıldığı gibi Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşteri tatminini kâr maksimizasyonuna dönüştürmek amacıyla gerekli insan, süreç ve teknoloji yapılanmasıdır.

İşletmelerin müşteri odaklı olması için, insan, süreç ve teknolojiyi doğru oranda birleştirmesi ve bütünleştirilmesi gerekmektedir. Müşteri İlişkileri Yönetimi kompozisyonu içinde bu üç unsurun hangi oranda yer alacağına doğru şekilde belirlenmesi çok önemli olmakla birlikte bir o kadar da zor olacaktır. Çünkü Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin başarısı için kilit bir öneme sahip olan bu unsurların her birinin ayrı derinliği vardır. Müşteri İlişkileri Yönetimi projelerindeki başarısızlığın sırrı, söz konusu unsurların dağılımında yatmaktadır (Zengin ve Demirel, 2004:669).

İnsan bileşeni, Müşteri İlişkileri Yönetimi projelerinin en önemli unsurudur. Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamasına başlayacak olan işletme, ciddi bir değişim içine girecektir ve işletme kültürü bu değişim programının başarısında en belirleyici rolü oynayacaktır. Bir işletmenin en değerli varlığı çalışanlarıdır. Müşteri İlişkileri Yönetimi projeleri, yazılımlar

ve danışmanlar ile değil o işletmenin insan kaynağı ile yapılmaktadır. Ancak insan, doğası gereği değişime hassasiyet ve direnç gösterdiği için yeni iş yapma biçimlerini benimsemekte zorluk çekebilmektedir. Bu noktada üst yönetim ve yaratıcı personele ihtiyaç duyulmaktadır (Akça, 2002a:1). Bu nedenle Müşteri İlişkileri Yönetimi projesine başlamadan önce böyle bir yeniden yapılanmanın etkileri tüm çalışanlara anlatılmalı, projenin tüm bölümlere ve süreçlere faydaları tanımlanarak bütün personelin projeye dâhil edilmesi sağlanmalıdır. Değişim sürecindeki insan faktörünün etkisini anlamak projelerin başarılı olmasının en büyük sebeplerinden birisidir.

Süreçler, birbirini izleyen veya izlemesi gereken, işin yapılış şeklini gösteren ve işin akışı anlamına gelen adımların ortaya konmasıdır (Zengin ve Demirel, 2004:670). Müşteri İlişkileri Yönetimi kompozisyonunda iş süreçleri yanlış uygulandığında hatalar hızlanacağı için, süreçler kompozisyonun en hassas ve tehlikeli bileşeni olarak kabul edilmektedir. İyi düzenlenmiş Müşteri İlişkileri Yönetimi süreçleri satın alma, ödeme yapma ve kullanımın her aşamasında müşterilerle iletişim imkânını sağlayan süreçlerdir. Ancak, birçok işletmenin süreçlerini düzenlerken hataya düştükleri görülmektedir. Müşteri istekleri ile iş süreçleri sonuçları arasında bağlantı olmadığı zaman bu yanlışlar ortaya çıkmaktadır. Birçok yöneticinin onayını gerektiren, müşterilere herhangi bir değer katmayan, yanlış bir işletme kültüründen veya çalışanların işletmenin amaçlarını yeterince anlayamamasından dolayı gerektiği gibi yapılamayan süreçler hatalı iş süreçleri olarak nitelendirilebilir. Bazı yöneticiler bu hatalı iş süreçlerini düzeltebilmek için Müşteri İlişkileri Yönetimi teknolojilerinin yeterli olacağını düşünmektedir. Ancak otomasyona geçmek sadece hatalı yapılan iş süreçlerini hızlandıracaktır. Bu nedenle işletmenin amacı teknolojiyi bünyelerine katmadan önce iş süreçlerini düzenlemek, müşterilere zorluk yaşatan hatalı süreçleri belirleyip analiz etmek ve buralarda iyileştirmeye giderek teknolojiyle örtüşmeyi sağlamak olmalıdır. Bu süreçte tüm işletme çalışanların katkıları alınmalı, belirlenen iş süreçleri sınıflandırılmalı ve bir kaynakta toplanmalıdır. Bu, Müşteri İlişkileri Yönetimi'ne giden yolda önemli bir kilometre taşı olacaktır (Akça, 2002a:1).

Teknoloji bileşeni ise projenin olumlu sonuçlar vermesi halinde beklenmedik kolaylıklar sağlayabileceği için kompozisyonun en şaşırtıcı, uygulamanın görünen kısmı

olduğu için en bilinen bileşenidir. Ayrıca imkânların giderek artması nedeniyle Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamasına en fazla katkı sağlayabilecek olan unsurdur (Zengin ve Demirel, 2004:670). Teknoloji, müşteri bilgilerinin tüm temas noktalarından takip edilmesine ve farklı müşteri isteklerine hızlı çözüm üretilmesine imkân tanıyacak işletme içi otomasyonu belirtmektedir.

## **2.2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ'NİN UYGULAMA AŞAMALARI**

### **2.2.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejisinin Belirlenmesi**

İşletme pazarlama stratejisi olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşterilerin bilgi ve bilinç düzeylerinin artmasına bağlı olarak isteklerinin değişimi, ortaya çıkan yeni pazarlama yaklaşımlarının ve mevcut teknolojilerin birleşimi önemli bir değişimin altını çizmektedir (Hamşioğlu, 2002:8). Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşteri ile ilişkide bulunulan her durumda müşteriyi daha iyi anlama ve onun ihtiyaçları, beklentileri doğrultusunda işletmenin kendini daha iyi yönlendirme sürecidir. İşletmelerin bu süreci etkili bir şekilde oluşturabilmek için öncelikle yapması gereken bir müşteri ilişkileri stratejisi belirlemeleridir. İşletmeler, Müşteri İlişkileri Yönetimi'ni benimsemek ve bünyelerine yerleştirmek için müşterilerle işletme arasında bir bilgi akışı yaratmalı ve bundan hareketle de bir strateji oluşturmalıdırlar. Müşterilerle yakın ilişki kurulması için önemli olan nereden başlanacağını bilmesidir ki, bu nokta da bir müşteri ilişkileri stratejisinin oluşturulmasını belirtmektedir. Daha sonra uygulama esnasında geçilmesi gereken basamaklar ancak belirlenen stratejik yönelimler ile oluşturulabilir.

Müşteri ilişkileri stratejisinin biçimlendirilmesi, ilk önce işletmenin yönetim kurulu toplantısında bilinçli bir şekilde başlayacaktır. Bu strateji, işletme politikası, kural ve talimatları ile bölüm yöneticilerinden güvenlik görevlilerine kadar bütün çalışanlar tarafından iyice anlaşılacak benimsenmelidir. Çalışanlar, müşterilerini ihmal etmemelidir. Çünkü oluşturulacak her müşteri ilişkileri stratejisi öncelikle müşterilerin ihtiyaçlarını

sağlamalıdır. Ancak bu şekilde çalışanlar, işletmenin de ihtiyaçlarını karşılayabilir (Taşkın, 2000:96-97).

İşletme içinde kurulacak olan Müşteri İlişkileri Yönetimi ekibi, müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi konusunda en iyi stratejiyi geliştirmeye başlamadan önce, öncelikle mevcut iş tasarımlarıyla, müşteri etkileşimini maksimize edebilecek iş tasarımları arasındaki farkı ortaya çıkarmak için bir farklılık analizi yapmalıdır. Bu analiz sonucunda işletmenin iş modelinin dijital teknolojilerden yeterince yararlanıp yararlanmadığı ve bu dijital teknolojinin kullanımının ne durumda olduğu ortaya çıkmaktadır. Farklılık analizi süreçler, bilgi stratejileri, müşteri ilişkileri, kurum kültürü, ürün ve hizmetler, dışa dönüklük ve teknoloji veya işletmeye özgü diğer unsurlar bazında da detaylı olarak yapılmalıdır. Aşağıda yer alan sorular ile işletmenin müşteri ilişkilerinde hangi noktada olduğu ölçülebilir (Kırım, 2001:146-147):

- Süreçler: İş süreçlerinin müşteri ihtiyaçlarını öğrenmeye ve ilişki geliştirmeye uygun olup olmadığı araştırılmalıdır.
- Bilgi stratejisi: Müşterilerden elde edilen bilgilerin gerektiği gibi rekabette öne geçirecek şekilde kullanılıp kullanılmadığının bilinmesi gereklidir.
- Müşteri ilişkileri: İşletmenin her bir müşterisine verdiği önem sorgulanmalıdır. İşletmenin müşteri ile uzun dönemli kalıcı bir ilişki kurabilmesi için gerekli bilgi, faaliyetler, süreçler ve çalışan davranışına ait konulara yatırım yapıp yapmadığı araştırılmalıdır.
- Kurum kültürü: Müşteri merkezli bir kurum olmanın en önemli göstergesi çalışanların müşteri merkezli olup olmadığıdır. Ödül sistemlerinin müşteri merkezli davranışa bağlı olup olmadığı ve elemanlarının müşteri yararına karar alma yetkisinin olup olmadığı araştırılmalıdır.
- Ürün ve hizmetler: Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşteriler ile sürekli öğrenen ilişkiler kurmak ve bu ilişkiler çerçevesinde müşterileri için kişisel üretim yapmak demektir. Ürün ve hizmetler planlanırken, geliştirilirken ve iyileştirilirken ilişki girdisinin ne ölçüde kullanıldığı sorgulanmalıdır.

- Dış odaklılık: Dış odaklılıkla anlatılmak istenen rakiplerin konuyla ilgili durumudur. Rakiplerin, müşteri merkezlik yaklaşımlarını ne derece yakından izlediği araştırılmalıdır.
- Teknoloji: Teknolojiyi seçerken ve uygularken müşterinin ne denli dikkate alındığı ve bilgi teknolojisine bilgi işlem biriminin mi yoksa pazarlama biriminin mi karar verdiği irdelenmelidir.

Yapılacak bu ön çalışmaların ışığında geliştirilecek olan müşteri ilişkileri stratejileri ile müşterilerle sürekli iletişime geçme olanağı sağlanmakta ve anlaşılmayan noktalar, tüm eksiklikler ve boşluklar iyice gözden geçirilip değerlendirilmiş olmaktadır. İşletmenin şu an içinde bulunduğu durum göz önüne alınarak, Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejisi oluştururken varılmak istenilen nokta çok iyi belirlenmeli ve belirlenecek Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejisinin işletmenin iş stratejisiyle çelişmemesine de dikkat edilmelidir.

## **2.2.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Tasarımı**

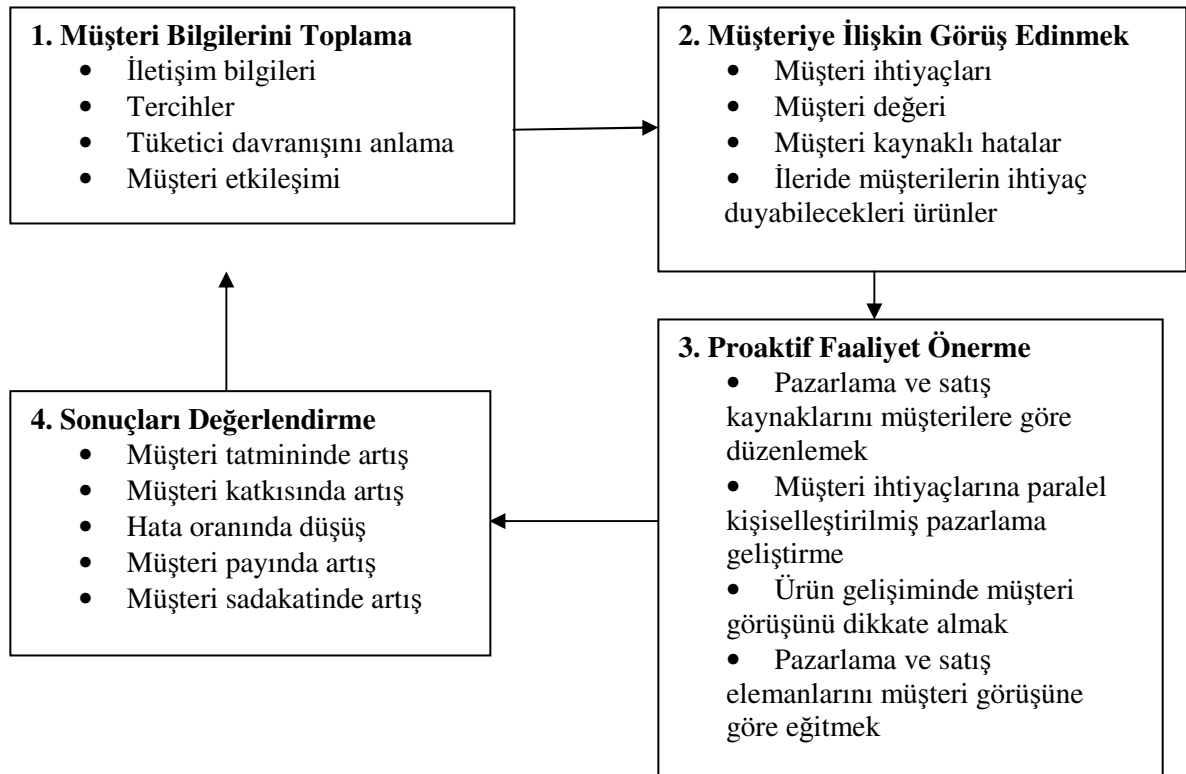
Tasarım aşaması, strateji belirlendikten sonra yapılması gereken bir aşamadır. Tasarım aşaması dört aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar müşteriler tanımlanması, daha sonra müşterilerin ihtiyaçları ve değerlerine göre sınıflandırılması ve onlarla en doğru ortamlarda sürekli geri beslemeli ilişki kurulması ve sonuç olarak ürünlerin ve hizmetlerin müşterilerin ihtiyaç ve taleplerine uygun olarak uyarlanması olarak özetlenebilir.

### **2.2.2.1. Müşterileri Tanımak**

Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarının temelinde müşteri yer aldığı için, burada önemli olan müşteriyi bireysel olarak tanıyabilmek ve her bir müşterinin ihtiyaçlarını, tercihlerini anlayıp ürün ve hizmetleri ona göre üretebilmektir. Satış öncesinde, satış sırasında ve sonrasında müşterinin izlenmesi, müşteri ile bilgilerin kaydedilmesi ve bu bilgilerin değerlendirilmesi çok önemlidir. Bu bilgiler ışığında müşterinin beklentileri daha iyi anlaşılmakta, üretime de bu bilgiler doğrultusunda yön verilebilmektedir (Ovalı, 2005:1). Müşterinin tanınması için, bir takım demografik ve davranış bilgilerinin ayrı ayrı



değerlendirilmesi gerekmektedir. Müşteriler hakkındaki bilgilerin mümkün olduğunca detaylı olması gereklidir. Sadece müşterilerin ismi, yaşı ve adres bilgileri gibi klişe bilgiler değil, aynı zamanda müşterinin alışkanlıkları, tercihleri gibi hareketli bilgiler de toplanmalıdır (Lemon vd., 2002:1). Geçmişte neler satın aldıkları, işletmeyi ne kadar sıklıkta ziyaret ettikleri, eğitimleri, meslekleri, satın aldıkları kanallar, tercih ettikleri medya kanalları veya benzer satın alma eğilimi gösteren müşteri gruplarının özellikleri gibi müşteri hakkındaki birtakım bilgilerin bilinmesi gereklidir (Eke, 2004:10). Bu bilgiler müşteri bilgi analizi yapılarak elde edilebilir.



**Şekil 4. Müşteri Bilgisi Analizi**

Kaynak: Peppers ve Rogers Group, “Using Customer Insight to Build Competitive Advantage”, White Paper, 2003

Şekil 4’de toplanılan müşteri bilgilerinin kullanım alanları gösterilmektedir. İşletme, bu döngü içerisinde hareket ettiğinde, geleceğe yönelik öngörüler kazanmak ve kârlılığını artırmak amacıyla bilgiyi toplama ve kullanma konusunda daha uzmanlaşmaktadır. Daha ayrıntılı bir Müşteri İlişkileri Yönetimi sisteminin gözle görülür bir rekabet avantajı

sağlayacağı oldukça açıktır. Bu şekli ele almanın daha etkili bir yolu da işletmenin kaynaklarının daha çok hangi alanlarda harcadığını ve işletmenin en iyi uygulamalarını hangi alanlarda gerçekleştirmekte olduğunu saptamaktır. Ayrıca bu sayede, işletmenin, daha etkili müşteri ilişkileri elde etmesinin önündeki engeller de tespit edilmektedir (Peppers ve Rogers Group, 2003:5).

Müşteri bilgilerinin toplanması kadar önemli bir konu da bu bilgilerin derlenip, işlevsel bir hale getirilmesidir. Bu noktada üç aşamalı bir çalışma yapılmalıdır (Kırım, 2001:158-160):

- İşletme, elinde elektronik ortamda mevcut olan tüm müşteri kimlik bilgilerini gözden geçirmeli ve envanterini almalıdır.
- Dosyada olup da elektronik ortamda kayda geçmemiş olan bilgiler belirlenmeli ve derlenerek ortak oluşturulan veri tabanına eklenmek üzere elektronik ortama kaydedilmelidir.
- Daha fazla bilgi toplamak amacına yönelik stratejiler oluşturulmalıdır. Bunun için geliştirilmiş stratejiler çok çeşitlidir. Mesela bunlara örnek olarak müşterilere sağlanacak işletme sadakat kartları verilebilir. Bu kartlardan elde edilecek bilgiler, düzenlenecek kampanyalarda kaynak olan veri tabanlarını oluşturulmasında kullanılacaktır (Clemment, 1998:164). POS cihazı üzerinden yapılan satışlar, ATM üzerinden yapılan işlemler, üçüncü şahıs bilgileri, direk pazarlama temasları müşteri hakkında bilgi toplayabilmek için kullanılan kaynaklardan sadece birkaçıdır (Eke, 2004:4). Ayrıca anketler, müşteri ziyaretleri, web siteleri, ücretsiz telefon hatları gibi yollarla da müşteri bilgileri elde edilebilmektedir. Müşteri tanıma işi tek kanalla sınırlandırılmamalı ve birden fazla kaynaktan bilgi girişi sağlanmaya çalışılmalıdır.

### **2.2.2.2. Müşterileri Farklılaştırmak**

Müşterilerin kimler olduğunun belirlenmesinin ardından müşterileri farklı gruplara ayırmak gerekmektedir. İşletmenin müşteri farklılaştırmasını uygulayabilmesi için her müşterinin özellikleri açısından farklı olduğunu bilmesi gerekir. Müşteri farklılaştırılmasında temel nokta farklı müşterilerin beklentilerini ve değerlerini anlamaktır.

Bu nedenle farklılaştırma sürecinde önce müşterileri işletmeye sağladıkları değere göre sıralamak ve sonra onları ihtiyaçlarına göre farklılaştırmak gereklidir (Kırım, 2001:162-163). Burada işletme için ana amaç, değerli müşterileri işletme için sadık hale getirebilmek; büyüme potansiyeli olan müşterileri değerli müşteriye dönüştürebilmek ve işletmeye zarar getiren müşterileri potansiyel gruba dönüştürebilmek, dönüştürülemiyorsa onlardan kurtulmak olmalıdır (Yereli, 2001:34).

En değerli müşteriden başlayarak bir sıralama yapmak, çabaların en çok yarar getireceği kesime yöneltilmesine imkân sağlamaktadır. Ayrıca, müşterileri özelliklerine göre bölümlere ayırma sayesinde müşteriye özel pazarlama programları ve uygun hizmet seçenekleri sunulabilme, yeni ürün geliştirme çabalarında öncelik verilen müşteri taleplerini belirleyebilme, belirli ürün özellikleri seçimi yapabilme, uygun ürün fiyatı oluşturabilme ve optimal dağıtım stratejisi belirleyebilme gibi yararlar da sağlanabilir (Evcim, 2007:8). Kısacası Müşteri İlişkileri Yönetimi sürecinde aşamaların belki de en önemlisi olan müşterilerin farklılaştırılması ile farklı müşterilere ihtiyaçlarına göre farklı davranma ve farklı stratejiler geliştirme imkânı sağlanmış olacaktır. Zaten Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin temelinde farklı müşteriye farklı davranmak vardır.

### **2.2.2.3. Müşteri Etkileşimi**

Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarının üçüncü adımını etkileşim oluşturmaktadır. İşletme müşterileri ile olan ilişkilerini geliştirmek için müşterilerle etkileşime, iletişime geçmektedir. Müşteri ile etkileşimden kasıt, işletmenin, müşterilerinin ihtiyaçlarını, değerlerini, önceliklerini, ilgi alanlarını sürekli öğrenebileceği çift yönlü bir diyalog kurmasıdır. Kurulan bu diyalog sayesinde işletme müşterileri hakkında özel bilgiler elde edebilmekte ve böylece rekabet üstünlüğü sağlamış olmaktadır. Çünkü rakiplerin bu bilgilere ulaşması ve müşteriye özel sunumlar geliştirmesi mümkün değildir. Ayrıca müşteri, işletme tarafından düşünüldüğünü hissedeceği için işletmeye sempati duymaya başlayacaktır.

Aşağıdaki denklemde görüldüğü gibi müşterilerle diyalog halinde olmak müşterilerden bilgi toplanılmasını sağlar. Bilgiler ise müşterinin işletmeye olan sadakatini arttırmak için kullanılır. Sadık hale gelen müşteri işletmeden vazgeçemez ve bu da dolaylı olarak kârlılığın artmasını sağlar. Yani görüldüğü gibi işletmenin müşteriyle diyalog halinde olması işletmenin kârlılığı için oldukça önemlidir (Kırım, 2001:169):

Diyalog = Bilgi

Bilgi = Sadakat

Sadakat = Kâr

Diyalog = Kâr

İşletme, müşteri ile etkileşime geçmek için birçok farklı kanaldan yararlanmaktadır. Müşteri ilişkileri gün geçtikçe daha karışık bir hale geldiği için, etkileşim yönetimi de daha zor görevler üstlenmektedir. E-mail, doğrudan pazarlama ve broşürler gibi dış kanallardan elde edilecek bilgiler yanında, işletmeler iç, dış ve olay-davranış tabanlı iletişim kanallarını koordine ederek de bilgiler toplama yoluna gitmelidirler. Yani çağrı merkezleri, müşteri hizmetlerinde şikâyet dinleme, satış ziyaretleri, müşteri memnuniyet anketleri, web siteleri gibi müşteri ile ilişki içine girilen bütün kanallardan faydalanılmalıdır (Slepian, 2007:1).

#### **2.2.2.4. Ürünleri Kişiselleştirme**

Son aşama olan ürünleri kişiselleştirme aşamasında, müşteriler ile etkileşim sonucunda toplanan bilgiler analiz edilerek müşteri profilleri istatistiksel olarak incelenmekte ve elde edilen analiz sonuçlarına göre işletmenin müşteri profili ve özel ürün veya hizmet hazırlama stratejisi hazırlanmaktadır. Analiz edilen müşterilerin özelliklerine dayanarak, işletme için özel müşteri gruplar oluşturulur ve onlara özel kampanyalar sunulur (Yereli, 2001: 35). Yani bu aşamada amaç, müşteriler hakkında bilgi toplamak ve müşteri bilgisinden her müşteri grubuna nasıl davranılması gerektiği konusunda yararlanmak, her müşteri grubu için farklı ürün ya da hizmet üretmektir. Kişiselleştirilmiş üretim, müşteri davranışında farklılık yaratılarak ürünü butik hale getirmek anlamına gelmektedir. Kişiselleştirilmiş üretimin en güzel örneklerinden biri Dell Computers'dir. PC piyasasında

kâr oranlarının düşük olduğu bir dönemde, Dell firması herkes için ayrı bilgisayar üretebilecek bir yapı oluşturmak suretiyle tüm sektörün en kârlı işletmesi haline gelebilmiştir. Bunu yapabilmesinin altında yatan, müşteriye web sitesi yoluyla belli bir tabloda bileşenleri müşterinin kendisinin seçip bilgisayar figürasyonunu müşterinin yapmasına olanak vermesiydi. Aslında burada yapılan seri üretim mantığı içerisinde herkese ayrı üretim yapmaktır (Kırım, 2001:175- 177). Gene aynı şekilde Londra merkezli fon yönetimi grubu Mercury Asset Management yazılı alanda butik üretimini tamamen farklı bir boyuta taşımıştır. Merrill Lynch Grubu'na ait olan Mercury, müşterilerine daha iyi hizmet vermek amacıyla, ilk seri butik üretimini yatırımcılara özel olarak yayınladığı Mercury Yatırım Rehberi dergisiyle yapmıştır. Derginin yaşlı yatırımcılar için olan versiyonunda mevcut geliri koruma ve portföyü çeşitlendirme konusunda bilgiler verilirken, genç yatırımcılar için olan versiyonunda erken emeklilik üzerine bilgiler verilmektedir (oneworld sitesi, 2007)

Butik üretimin yanında müşteriye davranışlar da butik hale getirilebilir. Örneğin, müşterinin programına uygun teslimat, müşterinin arzusuna göre uygun paket seçenekleri sunmak, biraz fiyat farkıyla daha hızlı veya daha özel hizmet sunmak, kişiye özel ödeme koşulları sağlamak gibi davranış modelleri uygulamaya geçirilerek müşterilere özel kişisel üretim yapılabilir (Kırım, 2001:177). Buna örnek olarak da yönetim felsefesi müşteri tatmini olan önde gelen otellerden Ritz-Carlton Oteller zinciri verilebilir. Ritz-Carlton çalışanları müşterilerin tercihlerini veritabanına kaydederek, konukların seçimleri hakkında bilgi sahibi olup, kişiselleştirilmiş hizmet vermeye hazır duruma gelmektedir. Örneğin eğer bir müşterinin kuşüyü yastık tercih etme veya yiyecekleri yanında fazladan esmer şeker isteme gibi alışkanlıkları varsa, bu bilgilere veritabanından önceden erişilerek hazırlık yapılmakta ve böylece müşterinin tam anlamıyla memnuniyeti sağlanmaktadır (Javalgi vd., 2006:15-16). Gene aynı şekilde bazı otellerde müşterinin tercih ettiği içkiler önceden belirlenip, müşteri otele gelmeden önce odanın mini barına söz konusu içkiler yerleştirilmektedir.

### 2.2.3. İşletme İçindeki Organizasyonel Değişim

Müşteri İlişkileri Yönetimi, farklı şekillerde sıralanabilecek aşamalar da olsa işletme içinde bir takım değişimlere yol açmaktadır. Her aşamayı bir defada yapmaya çalışmak başarı ihtimalini düşüreceği için değişime küçük adımlarla başlanmalıdır. Değişimi gerçekleştirecek projelerin başarılı olması için ilk adım işletme içinde bir Müşteri İlişkileri Yönetimi kültürünün oluşturulmasıdır. Yani eğer kurumda katı ve dikey bir hiyerarşik yapı mevcutsa bu derhal değiştirilmeli, daha yalın, yatay ve müşterilere yönelik bir organizasyon yapısı oluşturulmalı ve bütün organizasyon içinde müşteri inancı benimsetilmez. Müşteri ilişkileri işletmedeki herkesin ve bütün bölümlerin öncelikli işi olmalıdır. Zaten müşteri odaklı bir işletme anlayışı da bunu gerektirir ve Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin temelinde bu anlayış vardır. Ayrıca işletmelerde birbirleriyle bağlantılı, aralarında sürekli bilgi paylaşımı olan, işbirlikçi bölümler oluşturulmalıdır.

Müşterilerden gelen bütün soruları, istekleri, şikâyetleri ve önerileri doğru ve hızlı bir şekilde cevaplandırabilmek için müşteri temas noktalarındaki çalışanların yetki bakımından güçlendirilmeleri gerekmektedir. Çünkü müşteri odaklı organizasyonlarda çalışanların üstlerine danışıp işlerini yapmaları için zamanı kısıtlıdır. Ayrıca, eskiden birçok işletmede olduğu gibi tek bir evrakın birden fazla kişinin onayından geçme zorunluluğu hizmeti yavaşlatmakta ve bu da müşteri memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bu yüzden olası durumlar için yapılması gerekenler belirlenmeli ve çalışana gerekli yetkiler bunun karşılığında da sorumluluklar verilerek çalışanlar güçlendirilmelidir (Taşkın, 2000:33).

### 2.2.4. İşlevsel Roller ve İş Süreçlerinin Yeniden Tasarlanması

Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamasına başlandığı zaman yapılan işlerde köklü bir takım değişimler olmaktadır. Bu değişimleri alışık oldukları iş yapma biçimi değiştirdiği için çalışanların büyük bir kısmı istememektedir. Bu sebeple uygulamaya başlarken Müşteri İlişkileri Yönetimi takımına her kademedeki çalışan alınmaktadır. Bu değişimler sinerji etkisi yaratılarak gerçekleştirilmelidir (Ergunda, 2006:1).

İşletme içindeki çeşitli birimlerin işlevsel olarak yaşayabileceği değişikliklere örnek vermek faydalı olacaktır. Örneğin satış bölümü, artık bölgeyi yönetmekten değil, münferit müşteri ilişkilerini yönetmekten sorumlu olacaktır. Satış elemanları, satışın yanı sıra müşteri ile daha fazla zaman geçirerek daha fazla bilgi toplamaya çalışacaktır ve satış elemanlarının yaptığı işler işletmede çalışan herkesin görebileceği ekranlarda olacaktır. Rutin siparişlerin çoğu internet üzerinden gelecek, bu da mevcut prim sistemlerini etkileyecektir. İnternetle içli dışlı olduğu için her satış sorumlusu etkin bir şekilde bilgisayar kullanmak zorunda kalacaktır. Pazarlama bölümünün ise bundan sonra kulakları daha büyük, sesi daha küçük olacaktır. Daha fazla veri ile uğraşır, daha az medya ile ilgilenecek ve pazar analistleri daha fazla davranış analizi yapacaktır. Müşteri hizmetleri bölümü ise artık daha fazla proaktif, daha az reaktif olacaktır. Belirli müşteri hizmetleri elemanları, belirli satış elemanları ile özel müşteriler için takım oluşturacaktır. Bilgi işlem bölümü, bundan böyle satış, pazarlama ve müşteri hizmetleri bölümlerine ne yapmalarını söylemek yerine, onlara daha fazla destek verecektir. Elindeki kontrolün bir kısmını pazarlama bölümüne bırakacak olan bilgi işlem, verileri ve operasyonları kontrol etmek amacıyla kullanmak yerine, müşterileri tatmin amacıyla kullanmaya başlayacaktır (Uzun, 2003: 28-29). Görüldüğü gibi Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarının kullanılması ile işletmede her alanda yeni fonksiyonel roller ortaya çıkacaktır. Bu yeni roller tepe yönetimin desteği ile Müşteri İlişkileri Yönetimi takımı tarafından tanımlanacaktır.

İşlevsel rollerin değişmesi doğal olarak süreçlerin yeniden tasarlanmasını gerektirir. Birçok değişim, müşterilere verilen hizmet süreçlerinin değişimine dayanmaktadır. Süreçler değişimde en etkili yollar olabilmektedir. Süreçlerin yeniden tasarımı, yeni sistemlerin talepleriyle ve bilgi teknolojisiyle yürütülebilmektedir. Bunlardan birinin etkin olmaması, istenen değişimi olumsuz yönde etkileyecektir (Odabaşı, 2005: 196-197). Ancak süreçler teknolojik destek alımından önce tasarlanmalıdır. Gerekli olan teknolojiye ve satın alınan yazılımlara göre süreç tasarımı yapmak hatalı olacaktır. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin strateji güdümlü bir yönetim anlayışı olduğu hatırlanarak önce süreçler stratejinin uygulanması gerektiği şekilde tasarlanmalı, daha sonra yazılımlar belirlenmelidir.

### 2.2.5. Teknoloji Desteğinin Sağlanması

Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin teknoloji ile bütünleşik ilerleyen ve desteklenen müşteri merkezli bir işletme stratejisi olmasından dolayı Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları denince ilk akla gelen kavram teknoloji olmaktadır. Var olan müşteriyi tatmin ederek korumaya, yeni ve olumlu ilişkiler kurarak da yeni müşteriler bulmaya çalışan bütün işletmeler, teknolojiden yararlanmak zorunluluğunu bilmektedir. Müşteri İlişkileri Yönetimi bir takip işidir ve teknoloji desteği ile kolaylaşmaktadır. Teknoloji desteği basitçe bir ofis yazılımı üzerinde müşteri veri tabanı oluşturma girişimi de, çok profesyonel donanımlı bir çağrı merkezi kurulumu da olabilir. Her türlü iletişim kanallarından gerçekleştirilen iletişimin kayıt altına alınması, iletişim anında elde edilemeyen bir takım değerlerin, verilerin sonradan rahatlıkla saptanmasını sağlamaktadır (Ağın, 2004:1). Verilerin saklanması, güncellenmesi ve önceden ilişki kurulmuş bir müşteriyle iletişime geçildiğinde anında veri ambarından görüntülenebilmesi müşteriye hatırlanılmış hissi vermekte, dolayısıyla müşteri tatmini üzerinde önemli bir rol oynamaktadır.

Müşteri İlişkileri Yönetimi teknolojiden ayırmak imkânsızdır. Fakat Müşteri İlişkileri Yönetimi kapsamını sadece teknolojiye indirgemek de yanlış olmaktadır. Çünkü Müşteri İlişkileri Yönetimi, temelde bir iş felsefesidir ve teknolojiyi, veritabanı düzenlemede, müşteri ile iletişime geçmede ve müşteriden geribildirim almada kullanmaktadır.

Bir işletmeye Müşteri İlişkileri Yönetimi teknolojisinin adapte edilmesinin kaliteli, profesyonel çalışanlar, iyi tasarlanmış süreçler ve ileri teknoloji olmak üzere üç ana gereği vardır. Çalışanların müşteri ilişkilerine profesyonel açıdan yaklaşımları gerekmektedir. Ayrıca teknolojiyi nasıl kullanmaları gerektiğini de bilmeleri gerekir. İyi tasarlanmamış süreçler olmadan herhangi bir disiplin olamayacak ve işletme hedeflerine ulaşmayı başaramayacaktır. İşletmeler, iş gereklerini ve hedeflerini belirleyip Müşteri İlişkileri Yönetimi süreçlerini bu gereklere göre oluşturmalıdırlar. Telefonla bilgi almak isteyen müşteriler için tanınan bir imkân olan interaktif sesli cevap sistemi, müşterilere gerçek müşteri temsilcileri ile görüşme olanağı sunan arama merkezi teknolojisi, veri ambarları, internet, raporlama ve iş kuralları ileri teknoloji gereklerindedir (Güzel, 2001:22-23).



Bilgi teknolojileri bir yandan maliyetlerin düşmesini, diğer yandan müşteri ilişkilerinin daha verimli bir şekilde uygulanmasını sağlamaktadır. Örneğin, bilgi teknolojileri hem hizmetlerde meydana gelecek hataları minimize etmekte; hem de işletmeden müşteriye ve müşteriden işletmeye çift yönlü iletişim kurulmasını sağlamaktadır. Böylece farklı müşteri gruplarına birleştirilmiş hizmetlerin ulaştırılması sağlanmaktadır. Müşterinin alım davranışlarını takip ederek var olan müşteri ilişkilerini geliştirmekte ve ileride kullanılacak bilgileri üretmektedir (Berry, 1998:238).

### **2.2.5.1. Müşteri Verilerinin Biriktirilmesi ve Analiz Etme Teknolojileri**

Müşteri İlişkileri Yönetimi sistemlerinin evrimine veri cinsinden bakıldığında, üzerinde durulan ilk konu Müşteri İlişkileri Yönetimi sistemlerinin müşteriler hakkındaki verilerin, çağrı merkezi, satış kampanyaları, ilişki yönetimi gibi uygulamalar sayesinde toplanarak ilişkilendirmesi olmaktadır. Böylelikle müşterinin faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olmak mümkün olmaktadır.

Daha sonraki Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarında üzerinde durulan konu, müşterinin yaşam boyu değerinin analiz edilerek, müşterinin tekrar satın alma ile ilgili yorumlarının yapılmasıdır. Bu süreç teknik olarak, işletmenin sahip olduğu veri tabanının Müşteri İlişkileri Yönetimi cinsinden tanımlanması anlamına gelmektedir. Müşterinin demografik özelliklerinin bilinmesinden sonra, analizinin yapılmak üzere sınıflandırılması, veri ambarı ve veri madenciliği gibi Müşteri İlişkileri Yönetimi ile ilişkili kavramların doğmasına yol açmıştır (CRMpro dergisi, 2005:1).

#### **2.2.5.1.1. Veri Ambarı**

Veri ambarı, bir işletmenin değişik birimleri tarafından toplanan bilgilerin, gelecekte kullanılacak ya da değerlendirilebilecek olanlarının üst üste yığılarak birleştirilmesinden oluşan büyük çaplı bir veri deposu olarak tanımlanabilmektedir (Çetin, 2006:1). İşletmelerde veri ambarları iki amaçla oluşturulmaktadır. Birinci amaç; analitik stratejik verilerin birikimini sağlamasıdır. Bu veriler daha sonra yeniden kullanılmak üzere

arşivlenir. İkinci amaç ise; pazarda yeni fırsatlar bulma, ürün maliyetlerini azaltmasının yanında farklı işlere ait verileri ilişkilendirilme, yönetsel kararlara destek ve alınan bilgiye hızlı cevap verebilme gibi birçok katkısının olmasıdır (Öztürk ve Tarımcı, 2002:1; CRMpro dergisi, 2005:1). Amacı, bir organizasyonda herkesin bilgiye ortak ve doğru bir şekilde ulaşmasını sağlamaktadır. Bu amaçla, veri ambarı, işletmenin ürettiği her türlü veriyi detaylı, tarihsel derinlik içerecek şekilde barındırmalı ve hızlı bir şekilde son kullanıcılara sunabilecek teknik alt yapıyı sunmalıdır.

İşletmeler verimli bir müşteri ilişkisi için müşterilerini tanımak ve onlara değer vermek amacıyla müşterileri hakkında veri ambarı oluşturarak ilişkiyel bir pazarlama yaklaşımı göstermektedir. İşletmeler müşteri profillerini bir veri ambarında toplayarak hem müşterilerini memnun etmiş hem de işletmenin yaşam çizgisini uzatmış olmaktadır. Genel olarak veri ambarları müşteriler hakkındaki verilerin bir koleksiyonu olarak tarif edilebilir. Bu koleksiyonda müşterinin ismi, adresi, alış veriş alışkanlıkları gibi müşterileri hakkındaki yararlı bilgiler bulunmaktadır (Gülmez ve Kitapçı, 2003:85).

Veri ambarları aslında oldukça karmaşık aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalara uyulmadığı takdirde veri ambarları, amaca yönelik olmayan, uygunsuz verilerden oluşmuş bir veri yığına dönüşecektir. Bu nedenle veri ambarlarının bulundurması gereken bir takım özellikler mevcuttur (Eke, 2004:6-7):

- Veri ambarları, her türlü detay bilgiyi içinde bulundurmalıdır. Her türlü günlük, aylık yenilemeler ve sürekli bilgi ilaveleri yapılmalıdır.
- Veri ambarı, daimi olarak güncelleştirilmeli ve yeni işlemler varsa ilave edilmelidir.
- Özellikle yönetim kademesi ve pazarlama ile ilgili çalışan kesimler tarafından ve diğer tüm birimler tarafından kullanılabilir olmalıdır.
- Sistem her türlü değişikliği üzerinde yapabilecek şekilde hazırlıklı olmalıdır.
- Veri ambarının sürekliliği olmalı ve veri ambarı, işletmenin başarısı veya pazarlama biriminin taleplerine uygun olarak büyüyebilmelidir.
- Verilerin gizli tutulabilmesi sağlanmalıdır.

### 2.2.5.1.2. Veri Madenciliği

Gelişen teknolojiyle birlikte, işletmelerin topladığı veri ayrıntısı ve büyüklüğü gün geçtikçe artmaktadır. Toplanan bu verilerin hangi amaçla kullanılacağı ve ne şekilde değere dönüştürüleceği çok önemlidir. Veriden, müşterileri tanımakla ilgili sonuç çıkarabilmek, satın alma eğilim ve davranışlarını anlayabilmek veya şu anki davranışları doğrultusunda gelecekte neler yapacaklarını tahmin edebilmek, veri madenciliği teknolojisini kullanmayı gerektirmektedir. Veri madenciliği, diğer raporlama araçlarından farklı olarak, boyutları kullanıcının belirlediği bir ortam değil, bu boyutların ne olduğunun ortaya çıkarıldığı bir ortamdır. Standart raporlama araçlarında örneğin “İşletmemizin kampanyası sonucunda kredi kartı kullanmaya başlayan müşterilerin yaşa göre dağılımı nedir?” gibi bir soruya cevap aranırken; veri Madenciliği ile mevcut durumu sorgulamak yerine “Yapacağımız kampanyada hedefleyeceğimiz müşteri kitlesi ne olmalıdır?” gibi ilerisi için yönlendirici sorulara cevap aranmalıdır (Oracle, 2003:9).

Veri Madenciliği, eldeki verilerden üstü kapalı, çok net olmayan, önceden bilinmeyen ancak potansiyel olarak kullanışlı bilginin çıkarılması ve daha önceden fark edilmemiş veri desenlerini tespit edilebilmesidir (Çetin, 2006:1). Bu da; kümeleme, veri özetleme, değişikliklerin analizi, sapmaların tespiti gibi belirli sayıda yaklaşımları içermektedir. Veri madenciliği, veri setleri arasındaki desenlerin ya da düzenin analizi ve yazılım tekniklerinin kullanılması ile ilgilidir. Veriler arasındaki ilişkiyi, kuralları ve özellikleri belirlemekten bilgisayar sorumludur (Çetin, 2006:1). İstatistik, veri tabanı, bilgi teknolojisi, yapay zekâ gibi veri madenciliğinin kullandığı alt bileşenler yardımıyla bulunan desenler veya kurallar sayesinde temel işletme sorunlarına yanıt bulmak olası hale gelmektedir (CRM pro dergisi, 2005).

Veri madenciliğinde kullanılan modeller, tahmin edici ve tanımlayıcı olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir: Tahmin edici modellerde, sonuçları bilinen verilerden hareket edilerek bir model geliştirilmesi ve kurulan bu modelden yararlanılarak sonuçları bilinmeyen veri kümeleri için sonuç değerlerin tahmin edilmesi amaçlanmaktadır. Örneğin, bir banka önceki dönemlerde vermiş olduğu kredilere ilişkin gerekli tüm verilere sahip olabilir. Bu verilerde bağımsız değişkenler kredi alan müşterinin özellikleri, bağımlı

değişken değeri ise kredinin geri ödenip ödenmediğidir. Bu verilere uygun olarak kurulan model, daha sonraki kredi taleplerinde müşteri özelliklerine göre verilecek olan kredinin geri ödenip ödenmeyeceğinin tahmininde kullanılmaktadır. Tanımlayıcı modellerde ise, karar vermeye rehberlik etmede kullanılacak mevcut verilerdeki örüntülerin tanımlanması sağlanmaktadır. Tanımlayıcı modellere de örnek olarak geliri aylık 5.000 YTL olan ve iki veya daha fazla arabası olan çocuklu aileler ile çocuğu olmayan ve geliri aylık 5.000 YTL'den düşük olan ailelerin satın alma örüntülerinin birbirlerine benzerlik gösterdiğinin belirlenmesi verilebilir (Özekes, 2003:62).

Veri madenciliği teknolojisinin Müşteri İlişkileri Yönetimi süreçlerinde kullanım alanlarından en önemli iki tanesi şunlardır (Akalın, 2004:73-74):

- Hedefe yönelik pazarlama: Kampanya yönetimi araçları, değişik müşteri bölümlenmelerine dönük kampanyaların tasarladığı ve kanallara yönlendirildiği araçlardan oluşur. Hangi kampanyanın, hangi müşteri grubuna ve hangi kanaldan uygulanacağını belirlenebilmesi ve oluşturulan modellerle kampanya yatırımının geri dönüşünün maksimize edilmesi için veri madenciliği modelleri kullanılabilir. Bu işlem, veri ambarı ortamında oluşturulan modelleme sonucunda oluşan müşteri listesinin kampanya yönetimi veri tabanına aktarılarak kampanyanın tasarlanması ile gerçekleştirilebilir.

- Satış kanalları uygulamaları: Müşteriye yönelik veri ambarı üzerinde oluşturulan veri madenciliği modelleri, operasyonel uygulamalarda kullanılacak formatta sonuç üretilebilirler. Bu sonuçlar, satış kanallarında yeni müşterilerin değerlendirilmesi için kullanılabilir. Örneğin çağrı merkezini, yeni veya mevcut bir müşteri aradığında, çağrı merkezindeki görevli, o müşteriye çapraz satış yapılabilecek ürünleri veya o müşterinin kârlılığını ekrandaki uygulamada görebilir.

### **2.2.5.2. Çağrı Merkezleri**

Çağrı merkezleri, pazarlamadan satışa, satış sonrası destekten pazar araştırmalarına ve müşteri hizmetlerine kadar pek çok farklı alanda müşteri ilişkileri kurmak ve güçlendirmek için en etkin ve en verimli birebir ilişki platformu olarak işletme yapılarında ve

stratejilerinde yer almıştır. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin ayrılmaz bir parçası olan çağrı merkezleri, hem işletmelerin müşterilerle kurdukları iletişim köprüsünün doğru bir şekilde yürütülmesine yardımcı olmakta hem de işletmelerin iletişim halinde olmak istedikleri tüm müşterileri, tedarikçileri, bayileri vb. tüm temas kanallarını (web, faks, e-mail, SMS, doğrudan posta) kullanarak etkileşim içinde olmasını sağlamaktadır (telecomtr, 2006:47). Çağrı merkezleri uygulamaları sipariş, servis talepleri, yol yardımı gibi operasyonel süreçlerden ürünler ve hizmetleri ile bilgi vermeye; işletme ve ürünler ile ilgili genel şikâyet bildirimine varan bir yelpazededir. Çağrı merkezlerinin diğer önemli kullanım alanı tele satış ve tele pazarlama uygulamalarıdır.

Çağrı merkezlerinin öncelikli amacı insanlara günün her saati hizmet vermektir. Bir işletmenin verdiği hizmeti müşterinin ayağına kadar götürmesi bu hizmete olan talebi artırmaktadır. Özellikle tercihlerini telefonla hizmet veren işletmelerden yana kullanan yoğun çalışma saatleri olan müşteriler, çağrı merkezi sistemi sayesinde istedikleri zamanda işletmelerle iletişime geçme şansı elde etmiş olmaktadır. İşletmeler, bu yolla birçok yerde şube açmaktansa elemanlarını tek bir merkezde toplayıp çok daha verimli hizmet sunabilmekte ve bu sayede şube maliyetlerinde önemli düşüşler sağlayarak kârlarını artırmaktadırlar. Tüm yurda hizmet vermeyi hedefleyen ancak yaratacağı maliyetlerden dolayı hizmet alanını genişletemeyen yardım hatları da çağrı merkezi kurarak amaçlarına ulaşabilmektedirler (Baş, 2002:3).

Çağrı merkezlerinden Müşteri İlişkileri Yönetimi boyutundaki beklenti; hizmeti verecek olan çalışanların müşteri ile temas halinde iken ekranlarında o müşteriye ait mümkün olduğunca bol bilgiye sahip olmaları ve geçmişe ait tüm faaliyetlerinin yine sistemde sergilenebilmesidir (Kepenek, 2001:1). Bunun yolu da, sistemli şekilde oluşturulan müşteriler ile ilgili verileri çok yoğun kullanmaktan geçmektedir. İsimle cevap verebilme, eski müşteri hareketlerinin görülebilmesi, kampanyalar hakkında bilgi sunulabilmesi, sadakat programlarında kazanılan puanların izlenilebilmesi, sipariş alınabilmesi, satış yapılabilmesi, kredi kartı işlemlerinin gerçekleştirilebilmesi, bankalarda olduğu gibi “sözlü talimatla” işlem yapılabilmesi, akıllı çağrı yönlendirme gibi uygulamalar çağrı merkezlerinin Müşteri İlişkileri Yönetimi sistemleri ile olan entegrasyonun en güzel örnekleridir. Bu entegrasyonun olmadığı bir çağrı merkezi uygulaması düşünülemez. Bu

nedenle, çağrı merkezleri Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarını tamamlayan ve canlandıran merkezler olarak bilgiyi yoğun şekilde üretmekte ve kullanılmaktadırlar (Arslan, 2003:1). Kısacası, insanların özellikle teknolojinin gelişmesiyle genişleyen ve çeşitlenen hizmet talepleri, müşterilere kesintisiz hizmet veren çağrı merkezleri sayesinde başarıyla karşılanmakta ve müşteriler bu sayede tatmin edilebilmektedir. Böylece, çağrı merkezinden yardım alarak memnun olan ve işletmeye güven duyan müşteri bir dahaki seferde tercihini yine aynı işletmeden yana kullanacaktır.

### **2.2.5.3. İnternet ve Elektronik Müşteri İlişkileri Yönetimi(E-MİY)**

Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin etkinleşmesinin bir sebebi de internet alanındaki gelişmelerdir. İnternet ve web alanında yaşanan hızlı gelişmeler pazarlamada farklı ve yeni yaklaşımları zorunlu kılmıştır. İnternet, birey ve kurumlara dünyanın her köşesine sınırsız erişim sağlama imkânı sunmaktadır. İnternet siteleri yoluyla müşteriler, ihtiyaç duydukları ürün ve hizmetleri kolayca istedikleri zaman bulabilme, farklı ve benzer ürünleri karşılaştırabilme şansı elde etmekte iken; işletmeler ise hedef tüketicilere doğrudan ulaşabilme, ürün ve hizmetlerini dünya çapında en ekonomik bir biçimde tanıtmaya ve satma imkânına sahip olmaktadır. Başka bir bakış açısıyla internet işletmelere; satış elemanlarının müşterilere sunduğu hizmetleri daha hızlı ve daha ucuz sunma olanağı, müşteri bağımlılığı yaratma olanağı, küresel pazar büyüklüğü, yeni bir pazarlama kanalı olanağı, yeni bir etkileşim biçimi, zaman ve yer faydası sağlamaktadır. (Yaylı, 2000:36).

İnternetin yaygınlaşması ve teknolojik gelişmeler ile işletmelerin iş yapma biçim ve süreçleri değişmiş ve bunun sonucunda terminolojiye yeni bir kavram olan "E-MİY" kavramı eklenmiştir. E-MİY; internete erişim araçlarının artması sonucu artan müşteri gereksinimleri, istekleri ve beklentileri karşılamak amacıyla, işletmelerin müşteri ilişkileri yönetimini internet ortamında etkileşimli ve gerçek zamanlı olarak dinamik bir şekilde gerçekleştirme faaliyetlerini ifade etmektedir (Deniz, 2002:20). E-MİY ile Müşteri İlişkileri Yönetimi karşılaştırıldığında hem E-MİY'in hem de Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin birbirinden farklı ya da bağımsız kavramlar olmadığı görülebilir. E-MİY, Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin bir alt kümesi konumundadır. Teknoloji ve müşteri verisi, diyalog ve değer

hem Müşteri İlişkileri Yönetimi hem de E-MİY için ortak noktayı oluşturmaktadır. E-MİY'in farklılığı gerçek zamanlı olması ve sık sık elektronik temas noktalarıyla offline ya da çevrimiçi olarak gerçekleştirilebilmesi, müşteriye daha doğrudan ulaşmayı sağlaması ve interaktif boyutta etkileşimleri sürdürmeye olanak tanınmasıdır (Akar, 2004:78). Yani, Müşteri İlişkileri Yönetimi, üretim, finans, pazarlama, satış gibi tüm süreçleri kapsayan bir yönetim felsefesi ya da yaklaşımı iken; E-MİY, tüm bu süreçlerde tıpkı Müşteri İlişkileri Yönetimi gibi uygulamaların temeline müşteri odaklı yönetim anlayışını yerleştiren ve teknolojiyi kullanan etkin bir araçtır diyebiliriz.

E-MİY çözümü; müşteri tabanlı analitik yazılım desteği sayesinde müşteri davranışlarının tahmin edilmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesine imkân sağlamaktadır. Bu analizlerden elde edilen sonuçlar E-MİY'in bütünlük ve geniş açılı yapısından dolayı işletme dâhilindeki herkes tarafından kolaylıkla kullanılabilir. Müşterilerin davranışları ile ilgili tahmin modellerinin kurulmasında son derece önemli bir unsur olan veri toplama araçlarını sunar. Bu modellemeler, periyodik kampanyalara uyum sağlayacak şekilde Kampanya Yönetim Yazılımı ile bütünlük çalışabilir. E-MİY; kişiselleştirilebilen e-mesaj servisi, yazı veya HTML sayfalarının dağıtımı, otomatik cevap verme ve mesajlara ilave edilmiş aktif linkler ile müşterileri çeşitli web sayfalarına yönlendirebilme gibi pek çok özelliğe sahiptir (Şahin ve Demir, 2002:5).

### **2.3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ MİMARİSİ**

Müşteri İlişkileri Yönetimi, çok çeşitli ve birbirine bağlı kanallardan oluşan müşteri temas noktalarını kapsayan iş süreçleri ile otomasyonun bütünlüğüyle oluşmaktadır (Gonçalves vd., 2007:4). Bu bütünlük, birbirini destekleyen etkileşim kanallarından oluşan bir Müşteri İlişkileri Yönetimi mimarisi tarafından desteklenmelidir. Uzmanlar Müşteri İlişkileri Yönetimi mimarisini operasyonel, analitik ve işbirlikçi olmak üzere üç kategoriye ayırmaktadırlar. Her bir kategori Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarında oldukça önemli bir rol oynamaktadır ve başarıya ulaşmak isteyen işletmeler bu üç elemanı başarıyla kullanmak zorundadırlar.

### **2.3.1. Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi**

Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejilerinin belirlediği hedefler doğrultusunda müşterilerden verilerin toplanması ve bu verilerin yorumlanarak müşteri ilişkilerinin düzenlenmesi için yapılan analiz çalışmaları, verilerin alınma şekilleri, saklanma yolları, alınma kanalları, modellenmesi işlerinin tümü Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi başlığı altında toplanmaktadır (Madran ve Canpolat, 2006:139).

Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi'nde iyi kurgulanmış bir veri tabanı ve bunlar üzerinde güçlü analizler yapmayı kolaylaştıracak istatistikî analiz araçları gibi araçlar kullanılmaktadır. Analizin diğer boyutları ise sunulan ürün ve hizmetler, müşteriye erişmekte kullanılan kanallar, müşteri ile ilişkiye giren satış temsilcilerinden oluşmaktadır. Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin çıktuları Operasyonel Müşteri İlişkileri Yönetimi süreçlerini şekillendirmekte kullanılmaktadır (Aydın, 2006:7-8).

Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi, Müşteri İlişkileri Yönetimi verilerini ve ona erişimi olan veri olanaklarını birleştiren bir depolama alt yapısının varlığına son derece bağımlıdır. Bu nedenle, Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi, işletmelerin ihtiyaçlarını, fırsatlarını, risklerini ve müşterileriyle bağlantılı harcamalarını belirlemeyi sağlamaktadır. Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi çözümü; müşteri profilleri (bölümlenme, risk, eğilim), kampanya yönetimi, müşteri sadakati (eğilim, elde tutma, terk etme) ve satış analizi (ürün, sınıf, kanal bazında satış, çapraz satış, yukarı satış) gibi uygulamaların oluşturulmasını kapsamaktadır (Akalin, 2004:30).

### **2.3.2. Operasyonel Müşteri İlişkileri Yönetimi**

Müşteri ile birebir ilişkilerde yaşanan süreçler Operasyonel Müşteri İlişkileri Yönetimi başlığı altında toplanmaktadır. Operasyonel Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşteriyle temas halinde bulunan tüm noktaların, kanalların birleştirildiği, satış, pazarlama ve hizmet bölümlerinde çalışan personelin müşteriyi aynı anda ve aynı şekilde görmesini sağlayan çözüm grubudur.



Operasyonel Müşteri İlişkileri Yönetimi müşteri ilişkilerinin yaşam döngüsü açısından üç aşamada incelenir (Aydın, 2006:8):

- Satış öncesi / pazarlama alanında Müşteri İlişkileri Yönetimi: Yeni müşterilerin kazanılması, buna yönelik kampanya ve faaliyetler, mevcut müşteriler ile ilişkilerin güçlendirilmesi ve müşteri bağlılığını arttırıcı faaliyetleri içermektedir. Bu faaliyetleri gerçekleştirmek için gerekli kanal koordinasyonu da bu aşamada gerçekleşmektedir.

- Satış alanında Müşteri İlişkileri Yönetimi: Bir müşteri ile belli bir ürün veya hizmetin satışı ile ilgili ilk ilişkinin kurulmasından satışın olumlu ya da olumsuz tamamlanmasına dek geçen tüm süreçleri içermektedir. Bu amaçla müşteri temsilcilerinin tüm faaliyetlerinin planlanması, hedeflerin belirlenmesi, faaliyetlerin aşamalandırılması ve sonuçlarının analizi bu aşamada gerçekleşmektedir. Satıcıların sahada yaptıkları satış faaliyetleri ve internet satışı bu başlık altına girer.

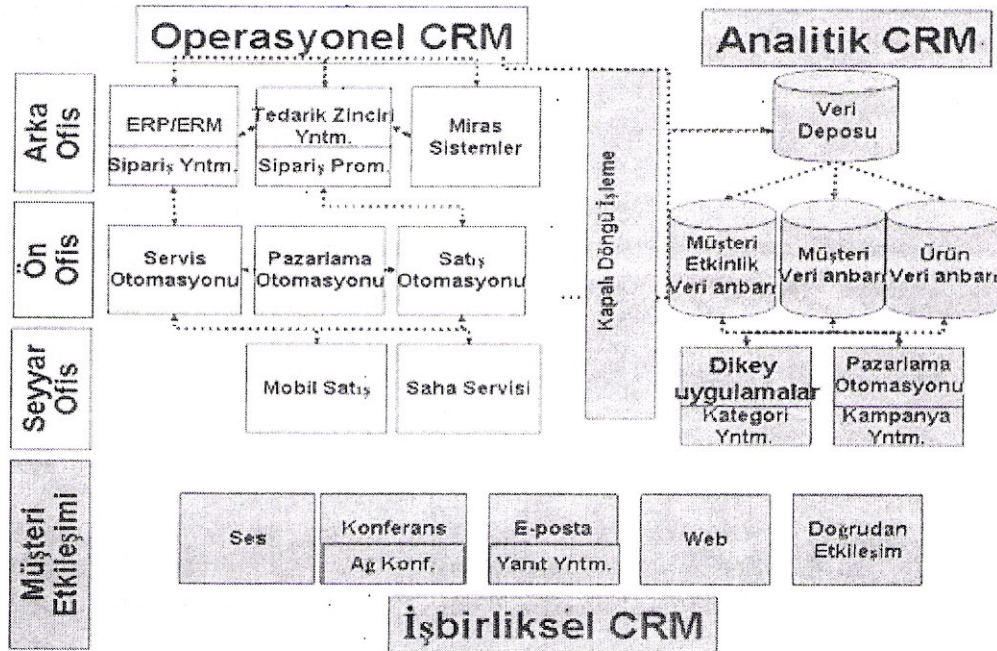
- Satış sonrasında Müşteri İlişkileri Yönetimi: Özellikle müşteri hizmetleri ile ilgili yapılan faaliyetler (servis, bakım, destek), müşteri memnuniyeti ölçümleri, şikâyet yönetimi gibi konular bu aşamada gerçekleşmektedir.

İşletmenin operasyonel işleyişini içeren bu aşama, ön ofis ve arka ofisin entegrasyonunu gerektirir. Arka ofis uygulamaları olan kaynakların planlanması (ERP), tedarik zinciri yönetimi sistemleri (SCM) gibi uygulamalar, ön ofisteki uygulamalar olan müşteri hizmetleri, pazarlama otomasyonları, satış gücü otomasyonları, müşteri temas yönetimi gibi uygulamalarla bütünleştirilmelidir (Gonçalves vd., 2007:4).

### **2.3.3. İşbirlikçi Müşteri İlişkileri Yönetimi**

Müşteri ya da potansiyel müşterilerin kendi aralarında ve işletme personeli arasındaki işbirliğini geliştiren iletişim yöntemleri ile ilişkilerin yakınlaştırılmasına yönelik yöntemler İşbirlikçi Müşteri İlişkileri Yönetimi alanına girmektedir (Aydın, 2006:8). Analitik ve Operasyonel Müşteri İlişkileri Yönetimi, İşbirlikçi Müşteri İlişkileri Yönetimi ile desteklenmelidir. İşbirlikçi Müşteri İlişkileri Yönetimi çözümleri, Müşteri İlişkileri Yönetimi döngüsünün etkileşim basamağındaki bütün elemanlardan faydalanmaktadır.

Müşteriyle doğrudan iletişime geçmeyi sağlayan internet, yüz yüze temas, faks, mektup, çağrı merkezleri gibi müşteri temas noktaları örnek uygulamalar olarak sayılabilir



Şekil 5. Müşteri İlişkileri Yönetimi Mimarisinin Temel Unsurları

Kaynak: Akça, 2002b:1, [www.erpcrm.com](http://www.erpcrm.com)

Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin farklı çeşitleri arasındaki ilişki bu alanda yapılan çalışmalar sonucunda, "müşteri merkezli yetkinlik – bilgi - performans" tarafından geliştirilen müşteri ilişkileri yönetimi mimarisi Şekil 5'te gösterilmiştir.

## 2.4. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ EVRELERİ

Pazarlama, satış ve satış sonrası hizmetler için etkin Müşteri İlişkileri Yönetimi gerçekleştirilebilmesi amacıyla üzerinde durulması gereken kapsam ve amaçlar şu şekilde kısaca özetlenebilir:

- Mevcut kârlı müşterilerin belirlenmesi
- Bu müşterilerle uzun vadeli, güçlü ilişkiler kurulması

- Müşteri sadakatinin sağlanması
- Müşterinin cüzdan payının ve kârlılığının artırılması
- Potansiyel kârlı müşterilerin belirlenmesi
- Bu müşterilere doğru, etkili ve daha düşük maliyetli yöntemlerle ulaşılması

CRM Institute Türkiye'nin çalışmalarına göre, müşteri ilişkileri yönetimi dört evreden oluşmaktadır. Bu evreler müşteri seçimi, müşteri edinme, müşteri koruma ve müşteri derinleştirme evreleridir. İşletmeler, müşteri odaklı bir işletme haline gelirken, sektörel pazar yapılanmasına, ürüne veya kültürel şartlara göre bu evrelerden birini ön plana çıkartmaktadırlar.

#### **2.4.1. Müşteri Seçimi**

Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin bu evresinin amacı "En kârlı müşteri kim?" sorusunun cevabının bulunmasıdır. Bu çerçevede şu çalışmalar yapılmaktadır (crminturkey sitesi, 2007):

- Hedef kitlenin belirlenmesi
- Bölümlendirme
- Konumlandırma
- Kampanya Planları
- Marka ve Müşteri Planlamaları
- Yeni Ürün Lansmanları

#### **2.4.2. Müşteri Edinme**

Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin bu ikinci evresinde amaç belirli bir müşteriye en etkin yoldan satış yapabilmektir. Bunu gerçekleştirmek için ise öncelikle müşterilere yönelik ihtiyaç analizleri yapılır. Daha sonra teklif oluşturma ve kapanış adımları gerçekleştirilir ( Alagöz vd., 2004:18). Bu evrenin asıl amacı satışı gerçekleştirmektir. "Belirli bir müşteriye en etkili yoldan satış nasıl yapılabilir?" sorusunun yanıtı bu evrenin ana amacını oluşturmaktadır.

Kapsadıkları (Duran, 2006:1):

- İhtiyaç analizleri
- Teklif oluşturma
- Kapanış adımları

### **2.4.3. Müşteri Koruma**

Müşteri koruma (elde tutma), “Bu müşteri ne kadar süreyle elde tutulabilir?” sorusunun yanıtının arandığı evredir. Amaç müşteriye kuruma bağlama, onu kurumda tutabilme ve ilişkinin sürekliliğini sağlamaktır. Kısaca müşteri sadakati yaratmaktır. Bu evreyi oluşturan fonksiyonlar ise şu şekilde sıralanmıştır (Duran, 2006:1):

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

### **2.4.4. Müşteri Derinleştirme**

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

- Müşteri İhtiyaç Analizleri
- Çapraz Satış Kampanyaları

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

Müşteri Edinme'yi Önemseyenler:	%35
Müşteri Koruma'yı Önemseyenler:	%31
Müşteri Derinleştirme'yi Önemseyenler:	%20
Müşteri Seçimi'ni Önemseyenler:	%14

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

## **2.5. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ'NİN BAŞARI UNSURLARI**

Müşteri İlişkileri Yönetimi projeleri işletme kültürü ve işletmenin iş yapma biçimlerinin mercek altına yatırıldığı projeler olması nedeniyle işletme için büyük önem taşımaktadır. İşletmenin büyük maliyetlerle uygulamaya soktuğu Müşteri İlişkileri Yönetimi projelerinde en kısa sürede yatırımının geriye dönüşünün sağlanabilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı noktalar şu şekilde özetlenebilir:

- Bütünü gözetken anlayış: Günümüz işletmelerinde müşteriye satış yapma işletmenin tek hedefi olmamalıdır. Müşterinin işletmeden her koşulda tatmin olmuş bir şekilde ayrılabilmesi ana hedef olarak kabul edilerek satış sırasındaki hizmet kadar satış öncesi ve sonrası da bir bütün olarak değerlendirilmelidir (Hamşioğlu, 2004:160-161).
- Uzlaşmacı rol üstlenme: Müşteri ile ilişkilerde işletme ile müşteri arasında karşıt görüşlerin çarpışacağı durumlarda işletmenin uzlaşmacı bir tavır içine girerek müşterinin

isteklerini en iyi karşılayabileceği en uygun çözümü en uygun koşullarla sunması beklenmektedir (Hamşioğlu, 2004:160-161).

- Otomatize edilecek fonksiyonların iyi belirlenebilmesi: Etkin bir otomasyon için işletme içinde Müşteri İlişkileri Yönetimi otomasyon gözetim ve kontrolü gerçekleştirilmelidir. Bu işlem sırasında otomatize edilecek işletme fonksiyonlar ve gerekli olacak otomasyon sisteminin teknik özellikleri belirlenmektedir. Verimsiz süreçlerin veya fonksiyonların otomatizasyona sokulması pahalı bir hata olabileceğinden satış, pazarlama ve destek birimleri, hangi fonksiyonların ne şekilde otomatizasyona sokacağını iyi belirlemelidir (Yereli, 2001:36).

- Teknolojinin akıllıca kullanılabilmesi: Zaman içinde sistemin teknolojisinin eskiyebileceği veya işletmenin teknolojik gereksinimlerinin artabileceği göz önüne alınarak kullanılacak bilgi teknolojisi sistemi uluslararası standartlara uygun özellikler taşımalıdır (Yereli, 2001:36).

- İletişim ustası haline gelme: İşletme müşteriye satış amaçlı yaptığı tüm pazarlama sunumlarında iletişim kanallarının tümünü başarıyla kullanabilmelidir (Hamşioğlu, 2004:160-161).

- Sorumluluk üstlenme: İşletme müşteri ile ilişkilerine sorumluluğunun bilincinde olarak yaklaşmalıdır. Müşterinin her koşulda tatmini de işletmenin dikkate alması gereken en önemli sorumluluk haline gelmiştir (Hamşioğlu, 2004:160-161).

- Kullanıcı eğitimi: Müşteri İlişkileri Yönetimi sistemini kullanacak personelin eğitimi başarılı ve verimli bir Müşteri İlişkileri Yönetimi için en önemli unsurlardan biri olacaktır (Yereli, 2001:36).

- Personelin motivasyonu: En az eğitim kadar önemli faktörlerin başında Müşteri İlişkileri Yönetimi otomasyonunu kullanan personelin benimseyip sevmesi gelmektedir. Eğer çalışan Müşteri İlişkileri Yönetimi sistemi yardımıyla hedeflerine ulaşır manevi

tatmin sağlayabiliyorsa daha fazla motive olacaklardır. Bu da dolaylı olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin stratejik önemini arttıracaktır (Yereli, 2001:36).

- Müşteri İlişkileri Yönetimi sisteminin yönetiminin düzenli olması: Müşteri İlişkileri Yönetimi sisteminin sorunsuz ve başarılı bir şekilde uygulanabilmesinin sağlanması bir kişi veya bölümün sorumluluğu altında olmalıdır. Bu kişi veya bölümün en önemli görevleri arasında; veritabanının sürekli güncellenmesi, uygun personelin uygun bilgiye kolayca erişimini ve sistemin işletmenin karar destek sistemlerine entegrasyonu gelmektedir (Yereli, 2006:36).

### 3. BÖLÜM

## SİGORTACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ'NİN UYGULANMASI

Bu bölümde, Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin sigortacılık sektörüne uygulanması üzerinde durulacaktır. Bu nedenle öncelikle sigortacılık sektörü ve Türkiye'deki sigorta işletmelerinin yapısı incelenecektir. Daha sonra sigortacılık sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin uygulanması konusunda yapılan bir araştırma ele alınacaktır.

### 3.1. SİGORTA VE SİGORTA İŞLETMELERİNİN GENEL BİR DEĞERLENDİRİLMESİ

Tehlikeler karşısında çaresiz kalmamak ve tehlikenin getirdiği riskleri beraberce paylaşmak amacıyla kurulmuş olan sigorta işletmeleri günümüzde pazar ekonomisinin önemli kuruluşları olarak karşımıza çıkmaktadır. Finansal hizmetler sektörü içinde bir alt sektör olan sigorta sektörü, dünyanın hemen her ülkesinde çok hızlı değişimleri kısa bir zaman süresi içinde yaşayan sektörlerden biridir. Gerek sektörün yapısal özelliklerinden dolayı yoğun rekabet ortamına açık olması, gerekse de teknolojik gelişmelere hızlı adaptasyon, değişimleri beraberinde getirmiş ve sektörü finansal hizmetler sektörü içinde önemli bir konuma yerleştirmiştir (Korkmaz, 1998: 27).

Genel olarak sigortayı, aynı türden tehlikeyle karşı karşıya olan kişilerin, belirli bir miktar para ödemesi yoluyla toplanan tutarın, sadece o tehlikenin gerçekleşmesi sonucu fiilen zarara uğrayanların zararını karşılamada kullanıldığı, bir risk transfer sistemi olarak tanımlamak mümkündür (tsrsb sitesi, 2007). Bu sistem sayesinde kişiler, karşı karşıya buldukları tehlikelerin neden olabileceği, parayla ölçülebilen zararlarını, nispeten küçük miktarlarda ödemiş oldukları primler yoluyla paylaşmaktadırlar (tsrsb sitesi, 2007). Bir başka görüşe göre ise, sigorta kavramı, ekonomik anlamda; bilinmeyen, ancak toplu olarak tahmin edilebilen risklerin yol açacağı zararların giderilmesi amacıyla, zararların yol açtığı para gereksinimine ilişkin bir karşılık ayrılması şeklinde tanımlanabilir (Asunakutlu, 2000:1). Sigorta işletmeleri ise, riskleri azaltmak ve risklerin gerçekleşmesi halinde ortaya



çıkan zararları belirlemek amacıyla oluşturulmuş iktisadi ve sosyal kurumlar olarak tanımlanabilir. Belli bir prim karşılığında riskleri dağıtarak, etkileri azaltmaya çalışan kuruluşlar olan sigorta işletmeleri, bu amaca yönelik olarak riskin belirli ve parayla ölçülebilir olma koşulunu aramakta ve sigortalı adına riskin yönetimi sorumluluğunu üstlenmektedir (Duygulu, 2006:188).

Kentleşme olgusunun giderek yoğunluk kazanması, sanayi hareketleri sürecine paralel olarak üretime ve üretim araçlarına yatırılan sermayenin artması ile birlikte sigortacılık, dünya genelinde sürekli büyüyen ve gelişen bir sektör olmuştur. Öyle ki, sigortacılık sektörünün gelişmişlik seviyesi, bir ülkenin ekonomik ve sosyal durumunun adeta bir göstergesi haline gelmiştir.

Sigorta işletmeleri hizmet sektörü içinde yer alan kuruluşlardır. Sigorta üretimi tüm insanları ve işletmeleri ilgilendirdiği için çok büyük bir tüketici grubuna hitap etmektedir ve sigorta ilişkileri süreklilik ve yoğunluk arz etmektedir. Bu faaliyetler, soyut bir ürünün pazarlama ve satışı, müşteriye özel üretim, üretimin bir parçası olan hasar, hasarın yönetimi, hasar ödemelerini gerçekleştirebilecek nakit akışının sağlanması, fon yönetimi, yasalara uyum, sigorta şirketinin risklerini yönetmek bağlamında reasürans işlemleri ve faaliyetlerin verimliliğinin artırılması gibi birçok birbiriyle ilişkili, birbirini yaşamsal düzeyde etkileyen olayları barındıran karmaşık faaliyetlerdir (Uralcan, 2005:2-3).

Sigorta sektörü, ülkenin kalkınmasında rol oynayan ve ülke için önemli ekonomik işlevleri olan bir sektördür. En önemli işlevlerinden biri, riski topluma yayması ve bu yolla sosyo-ekonomik çöküntü ve kaybı önlemesidir. Önemli ekonomik işlevlerden biri de, uluslararası ekonomik ilişkileri geliştirmesidir. Dünyada teknolojinin gelişmesi ile orantılı olarak gerçekleşen büyük yatırımlara ve tesislere verilen teminatların büyüklüğü, sigortacılığın evrenselleşmesini beraberinde getirmiştir. Özellikle nakliyat sigortaları, başta ihracat kredi sigortası olmak üzere çeşitli kredi ve sorumluluk sigortaları, uluslararası ilişkileri ve ticareti genişletici işlevler açısından başta gelen sigorta türleridir. Ayrıca sigortacılık sektörü, bankacılık, eğitim, ticaret alanlarında faaliyet gösteren diğer sektörler gibi önemli bir istihdam yaratarak, sosyal refah düzeyinin yükselmesine katkıda bulunmaktadır. Sigorta işletmeleri, topladıkları primlerle tasarrufları artırdıkları gibi,

ekonomi açısından iyi bir vergi kaynağıdır. İşletmeler, her sigorta poliçesi ürettikleri prime oranla; gider vergisi, banka ve sigorta muameleleri vergisi ve yangın sigorta vergisi ödeyerek devletin vergi gelirlerini artırıcı rol üstlenmektedir. Sektörün makro ve mikro işlevleri özetlenecek olunursa ekonomide tasarruf kaynağı oluşturması, sosyo-ekonomik çöküntü ve kayıpları önlemesi, uluslararası ekonomik ilişkileri geliştirmesi, ülke ekonomisinde vergi kaynağı olması, ülkenin sosyal güvenlik sistemini desteklemesi, istihdama katkı sağlaması, risk gerçekleştiğinde hasarın ekonomi üzerindeki yükünü hafifletmesi gibi işlevler makro işlevler; sektörün bir dayanışma organizasyonu olması, girişimcilerin yatırım gücünü artırması, kredi olanaklarını kolaylaştırması gibi işlevler ise mikro işlevler olarak sayılabilir (İşseveroğlu, 2005:53-55).

### **3.1.1. Türkiye’de Sigortacılık Sektörü**

Avrupa’da 17. yüzyıla değin uzanan ve 19. yüzyılda önemli aşamalar kaydetmeye başlayan modern anlamdaki sigortacılık sektörü, Türkiye’de ancak Cumhuriyet’in ilanından sonra ciddi bir gelişim gösterebilmiştir. Türk sigortacılık sektörü, tarihsel bir bakış açısı ile 3 temel dönem altında incelenebilir: Cumhuriyet’in ilanından 1960'lara kadar olan düzenleme dönemi; buradan 1980'lerin başına değin uzanan ve sektöre giriş çıkışların nispeten az olduğu durağan dönem ve liberal akımların etkisiyle hayat bulup, günümüzde de devam etmekte olan değişim dönemi. Osmanlı Devleti yıllarında tamamen yabancı işletmelerin hâkimiyetinde olan sektörde, yeni Türkiye Devleti’nin her alanda gerçekleştirdiği ulusallaştırma hareketinin doğal bir yansıması olarak yerli işletmelerin kuruluşları görülmektedir. Bu yıllardan 1980'lere kadar uzanan durağan dönemde ise, her ne kadar prim üretiminde göreceli olarak bir artış söz konusu olsa da, sigortacılık genel anlamıyla kapalı bir sektör olarak kalmıştır. 80’li yıllardan sonrasına bakıldığında ise sektörde hem sunulan ürünler, hem de genel anlayış olarak önemli değişiklikler yaşandığını görülmektedir. Ancak yine de Türkiye’de sigortacılık sektörü GSMH’ya oranına bakıldığında olması gereken seviyede gelişmemiştir ve dolayısı ile önemli bir gelişme potansiyeline sahiptir (Çipil, 2003:2). Türkiye sigorta sektörünün büyüklüğü GSYİH ile kıyaslandığında ülkemizdeki oran yüzde 1.5’ da kalırken; dünya ortalaması yüzde 7.9’a; gelişmiş ülkelerde ise bu oran yüzde 12’lere kadar çıkmaktadır. Ayrıca Türkiye’de kişi başına düşen sigorta primi yaklaşık 64 dolar iken; dünya ortalaması 502 dolar düzeyinde

bulunmakta; gelişmiş ekonomilerde ise bu rakam 3000 dolar düzeyine kadar çıkmaktadır (TSRSB 2005 Faaliyet Raporu, 2006:17-18). Bu rakamlar, Türkiye’de sigorta sektörünün, ekonominin büyüklüğüne oranla hala çok küçük olduğunu ortaya koymaktadır.

Yeterli gelişmeyi gösterememiş olmasına rağmen Türk sigorta sektörü gelişme potansiyeli ve insan gücü potansiyeli yüksek ve uluslararası niteliği nedeniyle AB normlarına en kolay uyum sağlayabilecek yapıda olan bir sektördür. Aynı zamanda geniş bir ürün yelpazesine sahiptir (TSRSB, 2004:13).

Türkiye’de sigortacılık faaliyetleri, hayat ve hayat dışı dallar olmak üzere iki ana grupta toplanmıştır. Hayat dışı grubu 11 ana daldan oluşmaktadır. Hayat dışı ana dalları sırasıyla; yangın, nakliyat, kaza, makine-montaj, dolu, hayvan hayat, hastalık, hukuksal koruma, ferdi kaza, kredi ve trafik dallarından oluşmaktadır. Hayat grubu ise, yalnızca hayat ana dalından ibarettir (TCHM, 2005:3).

1988 yılında 35 olan sigorta işletme sayısı günümüzde 53'e ulaşmıştır. Ancak bu artış, sadece sektöre yeni giren işletmelerle olmamıştır. Sigorta işletmelerinin hayat faaliyetlerini ayrı şirketler kurarak sürdürmeleri de işletme sayısının 80'li yıllara göre artmasında etkili olmuştur. Bununla birlikte, son yıllarda yaşanan ekonomik krizler neticesinde sektördeki işletme sayısında bir azalma süreci görülmektedir. Nitekim, 1998 yılında 69 olan sigorta ve reasürans şirketi sayısı, 2005 yılında 53'e kadar düşmüştür (Çipil, 2003:3).

**Tablo 2. Sigorta ve Reasürans Şirketleri Sayısı**

<b>Faaliyet Alanı</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Sigorta Şirketleri	63	58	55	53	53
Hayat	22	21	21	21	21
Hayat Dışı	41	37	34	32	32
Reasürans Şirketleri	4	3	3	3	2
Toplam	67	61	58	56	55

Kaynak: Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği 2005 yılı Faaliyet Raporu, 2006, s.21

Sigorta sektörünün branş bazında gelişimi incelendiğinde özellikle K.M.A. mali sorumluluk, kaza ve hayat dallarında sigorta talebinin diğer branşlardan çok daha yüksek olduğu görülmektedir. Dünyada sigorta sektöründeki gelirlerin yarısından çoğu hayat branşından elde edilirken, Türkiye’de bu oran sadece tablodan 3’de görüldüğü gibi yüzde 15’tir. Ülkemizde sigorta işlemleri ağırlıklı olarak hayat dışı branşından yapılmaktadır. Bu da önümüzdeki dönemde özellikle hayat branşında beklenmesi gereken gelişimin önemli göstergesidir.

**Tablo 3. 2005 yılı için Branşlara Göre Prim Gelirleri  
ve Branşların Yüzde Payları**

<b>BRANŞLAR</b>	<b>Prim (1milyon YTL)</b>	<b>Toplam İçindeki Payı (%)</b>
Yangın	1.136	14.54
Nakliyat	290.631	3.72
Kaza	2.436.439	31.17
Mühendislik	322.110	4.12
Tarım	48.530	0.62
Hukuksal koruma	21.728	0.28
Sağlık	798.536	10.22
Ferdi kaza	234.187	3.00
Kredi	4.489	0.06
K.M.A Mali sorumluluk	1.281.439	16.39
Hayat Dışı Toplam	6.574.422	84.11
Hayat	1.242.011	15.89
Toplam	7.816.434	100.00

Kaynak: Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği

2005 yılı Faaliyet Raporu, 2006, s.22

### 3.1.2. Sigorta Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi

Geçtiğimiz yüzyıl, sigortacılık sektöründeki ani ve hızlı değişimlere tanıklık etmiştir. Hizmet kalitesindeki ve sunulan ürünlerin çeşitliliğindeki artışın yanı sıra gerek insanların, gerekse de işletmelerin risk yönetimi konusunda giderek bilinçlenmeleri de sektörün kazandığı ivmeyi net bir şekilde göstermektedir (Çipil, 2003: 25). Teknolojideki yenilikler, ekonomideki ve diğer alanlarda yaşanan değişimler sektörün dinamiğinin değişmesinde büyük rol oynamışlardır. Bu faktörler rekabeti artırmış, müşteri beklentilerini değiştirmiş ve sigortacıların ilgisini maliyetlerini korumaya odaklamıştır. Yeni müşterileri çekmek ve elde tutmaya çalışmak gittikçe zorlaştığı için, sigortacılar ürünlerini dağıtım kanalları ile bütünleştiren yenilikçi yollar bulmaya çalışmaktadırlar (Oracle White Paper, 2003: 3).

Artan rekabetin de etkisiyle sigortacılık sektörü, maliyet kontrolü, müşteri güveni, ekonomik ve etkin işlem ve rekabet gücü yüksek ürünler yaratılması gibi alanlarda pek çok sorun ile karşı karşıya kalmaktadır. Böyle bir ortamda sigorta işletmeleri operasyonların kurumsal stratejiyle örtüşebilmesi için tüm işlemlerini titizlikle planlamak durumunda kalmaktadırlar. Her gün toplanan tazminat talepleri, fatura, poliçe ve günlük işlem bilgilerinden çıkan sonuçlara göre kararlar vermek ve operasyonları yönetmek giderek önem kazanmaktadır. Veri boyutları çok büyüdüğü için ise önceden kullanılan elle analiz yöntemleri stratejik karar süreçleri için etkisiz kalmakta ve birçok sigorta işletmesi geleneksel yöntemlerle veri analizi yapmaktadır. Ancak uzmanlar tarafından gerçekleştirilen bu analizler pahalı olmakla kalmamakta, aynı zamanda çok uzun sürmekte ve günümüz koşullarında rekabet etmek için gerekli tüm analiz ihtiyaçlarını da karşılayamamaktadır. Poliçe yazan ve hasar ödeyen sigorta firmaları, tüm müşterilerinin kârlılığını takip ederek kayıp oranlarını yönetmeyi amaçlamaktadır. Bunun için ise riskin yüksek bir doğruluk oranı ile belirlenebilmesi gerekmektedir (kratis sitesi, 2007).

Son birkaç yıldır artan rekabet sigorta işletmelerini geleneksel ürün odaklı işlemlerden müşteri odaklı işlemlere yönlendirmiştir. Artık sigorta işletmeleri, yeni ürün yaratıp onu alacak müşterileri beklemektense, müşterileri daha iyi tanıyıp onların ihtiyaç duydukları ürünleri yaratmak için çaba sarf etmektedirler. Piyasada başarılı olabilmek için müşterilerin

ihtiyaçlarını analiz eden ve değer zincirindeki tüm iş süreçlerini müşteri gereksinimlerini etkin şekilde karşılayabilmek için biçimlendiren sigorta işletmeleri altyapılarını da teknoloji ve sigortacılık modellerini bütünleştirebilen müşteri odaklı sistemlerle donatmak durumunda kalmışlardır. Bu yüzden müşteri merkezli stratejinin oluşturulmasını amaçlayan teknoloji tabanlı bir yönetim felsefesi anlayışı olan Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejisi, bir sigortacının genel iş stratejisinin en önemli ögesidir.

Tipik bir sigorta işletmesi çok geniş bir müşteri kitlesine, farklı ürün gruplarına ve bu grupların altında birçok dağıtım kanalına ve geniş bir coğrafyaya yayılmış bir pazara sahiptir. Müşterilerle etkin iletişim kurmak ve uygun ürünler tasarlayabilmek için sigortacının Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejisini ve teknolojiyi çok etkin kullanması gerekmektedir. Sigortacı, Müşteri İlişkileri Yönetimi sürecinin her basamağında büyük bilgi havuzunu doğru yönlendirebilmeli ve aldığı öngörülerini de müşterilerin sürekli değişen ihtiyaçlarını karşılayacak yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde kullanmalıdır. Sigortacılıkta Müşteri İlişkileri Yönetimi sürecinin üç basamağı vardır (Akalin, 2004: 85):

- Gelecekteki etkileşimler için en kârlı veya kârlılık potansiyeli olan müşterileri belirlemek.
- Alım şekillerini ve ihtiyaçlarını anlamak.
- Tüm beklentilerini karşılamak için onlarla etkileşime girmek.

Birimlerin birbirlerine iç müşteri gibi hizmet verebilmeleri, birbirleri ile hızlı iletişim kurmaları müşteriye daha hızlı ve hatasız hizmet verilmesi sağlamaktadır. Müşteriyle yapılan her temasın kayıt altına alınması ve bunların yetkisi çerçevesinde tüm birimler tarafından paylaşılmasının önemi büyüktür. Müşteri İlişkileri Yönetimi odaklı iş akış yönetim sistemleri iletişimi, hizmet kalitesini ve verimi artırır. Elementer branşlardaki işletmelerden, satış kanallarına, acentelerden, brokerlara kadar tüm işletmeler giderek artan rekabete ayak uydurabilmek hatta hayatta kalabilmek için gerçek anlamda Müşteri İlişkileri Yönetimi yapıları oluşturmak zorundadır (Turfan, 2002:1). Ayrıntılı bir Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejisi birtakım şartları gerektirmektedir: İşletme genelinde birleştirilmiş bir müşteri görünümü; müşterilerin mükemmel hizmet ile elde tutulması; işletme büyürken maliyetlerin kontrol edilmesi; birleştirilmiş, çok kanallı müşteri hizmetleri ve satışları;

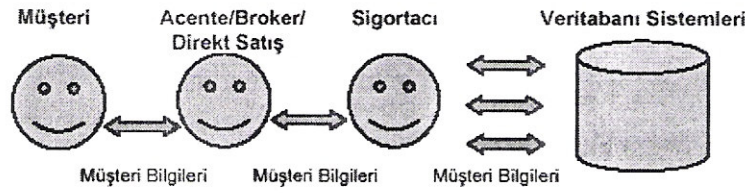
bağlılık yaratan kampanyalar; dağıtım kanallarının etkin yönetimi gibi faktörler sayesinde daha kârlı ve uzun dönemli müşteri ilişkileri sağlanır ( Sidero, 2003:1 ; Oracle White Paper, 2003: 4).

Sigortacılıkta en önemli şey bilgidir. Müşterileri iyi tanımak, onlara vakit kaybettirmeden doğru bilgiler verebilmek ve tercihlerine göre ulaşabilecekleri farklı kanallar oluşturmak sigorta sektörü için önem taşımaktadır. Sigorta işletmeleri, müşterilerinin kim olduğu, sahip oldukları poliçeler, hangi hasarları (oto veya sağlık gideri) aldığı, iletişim bilgileri gibi daha birçok bilgiye sahip olmak istemektedir. Örneğin sigorta işletmesi sigortaladığı araç ve araç sahibini ondan aldığı bilgilerle tanır. Müşteri az hasar yaptıysa, daha az prim alınarak ödüllendirilir ve bu da değerli müşterinin sürekli aynı işletmede kalmasını sağlayacaktır. Diğer bir ifadeyle, müşterinin verdiği doğru bilgi bir sonraki yıl ona artı değer olarak dönecektir (Ortaç, 2007). Ancak önemli olan tüm bu bilgilerin, işletmenin en önemli varlığı olan müşterinin eksiksiz bir portresiyle bütünleştirilmekte olup olmadığıdır. Müşterilerin tek bir portresinin elde edilmesi, çağrı merkezleri müşteri temsilcileri, acenteler, satış ekiplerinin müşteriyle ilgili tüm bilgileri aynı anda görerek hizmet edilmesidir (Sidero, 2003:1). Örneğin, bir satış elemanı eğer bir müşteri adayının sistemde poliçesinin olduğunu görebilirse müşteriye aynı ürünü satmak için uğraşmayacaktır. Çünkü işletmedeki herkes müşteriyle ilgili aynı portreyi ve aynı bilgileri görür. Böylece sigorta işletmeleri, müşterileri hakkındaki bilgileri ve müşterilerin isteklerini düzenli olarak toplayarak ve analiz ederek her müşterinin isteklerini, beklentilerini, ihtiyaçlarını anlayıp geliştirme yetisine sahip olacaktır. Ancak unutulmaması gereken önemli nokta; bunu gerçekleştirirken daha derin ve daha gelişmiş bir müşteri hizmeti anlayışına sahip olmaktır. Bu gelişmiş müşteri anlayışı, sigorta işletmesinin müşteri davranışlarını tahmin ederek pazarlama, çapraz satış ve yeni satış faaliyetlerini buna göre düzenlemesi gerekmektedir.

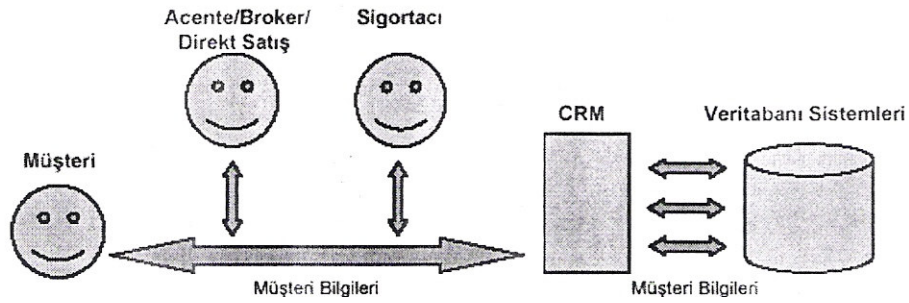
Şekil 6’da da görüldüğü gibi sigorta sektöründe, Müşteri İlişkileri Yönetimi sistemleri uygulanarak brokerlerin, direk satışın ve acentelerin satış verimliliğinin artması sağlanmaktadır. Çoğu sigorta işletmesi satış gücü otomasyonu ve kampanya yönetimi gibi Müşteri İlişkileri Yönetimi modüllerini kullanarak ve sürekli müşteri ihtiyaçlarını araştırarak müşteri ilişkilerini derinleştirmekte ve değerli müşterileriyle çift yönlü iletişim

kurmaktadır. Ayrıca Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarıyla tüm satış kanalları, kırtasiye işiyle uğraşmak yerine zamandan tasarruf etmekte ve daha çok satış olanağı elde etmektedir. Sigortacılar ve aracılar arasında bilgi paylaşımıyla hem hızlilik ve şeffaflık gelmekte hem de hatalar minimize edilmektedir. Bu stratejiyle çalışanlarda iş tatmini ve işletmeye bağlılık sağlanmaktadır (Oracle White Paper, 2003:9).

#### GELENEKSEL



#### YENİ



**Şekil 6. Geleneksel Yöntemden Daha Etkin Kanal Yönetimine Geçiş**

Kaynak: Oracle White Paper, 2003:9

Sigortacılığın hammaddesi, yardımcı maddesi, ürünün somut şekli, teknik işlemlerin tümü istatistiksel bilgiler ışığında matematiksel modeller ve yöntemler kullanımıyla gerçekleştirilmektedir. Bu kullanım, temel stratejilerden, iş ve işlevsel stratejilere kadar tüm üretim ve yönetim aşamaları ve tüm organizasyon kademeleri için söz konusudur. Örneğin hayat sigortası işletmeleri vefat tabloları hazırlarken, insanların ne zaman öleceğine ilişkin çeşitli araştırmalar yaparak sigorta ürünleri üretiminde bu araştırmalar sonucu elde ettiği bilgilerden yararlanmaktadır. Mal ve kaza sigortası işletmeleri, potansiyel bir otomobil poliçesi sahibinden ne kadar prim isteyeceklerini tespit etmek için sürücü profilleri hakkındaki bilgileri inceler ve değerlendirir. Sağlık sigortası işletmeleri de gereksiz ameliyat yapıp yapılmadığını tespit etmek üzere doktorların tıbbi işlemlerini dikkatle



inceler, ipucu bulmaya vs. çalışırlar. Görüldüğü gibi sigorta sektöründe sonu gelmeyen bir bilgi gereksinimi söz konusudur. Bu bilgilerdeki eksiklik ya da hata, üretim faktörlerinin hatalı olması sonucunu verir; ürünün, hizmetin, satışın, özürü ve defolu olmasına, müşteri kaybına ya da hesapta olmayan ekonomik zararlara neden olur. Bu nedenle sigorta işletmeleri için sağlıklı bilgi temini ve işlerlik kazandırılabilir bilgileri depolamanın önemi, diğer sektörlerle oranla daha fazladır (Uralcan, 2005:8). Bu nedenle Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin bir gerekliliği olan veri madenciliğinden sigortacılıkta oldukça yoğun bir şekilde yararlanılmaktadır. Yeni poliçe talep edecek müşterilerin tahmin edilmesinde, sigorta dolandırıcılıklarının tespitinde, riskli müşteri tipinin belirlenmesinde veri madenciliğinden yararlanılmaktadır (Eker, 2007:1). Ayrıca, veri madenciliği sigorta işletmelerine, fiyatlarını belirleme ya da pazar yapısını tanıma konusunda da yardımcı olabilmektedir.

Çağrı merkezleri ve mobil cihazlar, internet gibi araçlarla da hizmet verilen etkileşim merkezleri ve müşteri temas noktaları, kurumun Müşteri İlişkileri Yönetimi mimarisinin bir parçasıdır. Kurumun internet sitesi, çağrı merkezi ile bütünleşmiş çalışması gereken mimarinin diğer bir parçasıdır. Bu parçaların birbirinden kopuk olarak geliştirilmesine Müşteri İlişkileri Yönetimi denilemez. Müşteri, Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamasına işletmeye telefon açtığında, kasko teklifini çağrı merkezinden alırken müşteriye arabasının peşin, vadeli, muafiyetli, deprem-sel-su teminatı olması durumundaki primleri anında söylenir. Farklı teminatlar istediğinde telefondaki kişi alternatifli fiyatları müşteriye beklemeden aktarır. Müşteriye özel hazırlanmış teklif, belki de daha telefonda iken fax veya e-mail olarak müşteriye iletilir. Müşteri teklifi yılbaşına yakın aldıysa müşterinin yeni yılı kutlanır. E-mail ile birlikte ürünü tanıtan sunuşunda gönderilmiştir. Müşteri, ürünü satın almak için 2 gün sonra aradığında tekrar tekrar aynı bilgileri vermekle uğraşmaz, hatta müşteriye daha önce kullandığı kredi kartı ile ödemek isteyip istemediği sorulur. Eğer müşteri doktora, telefondaki yetkili, işletmenin doktorlar için hazırlanmış ürününden de bahseder. Poliçe çok kısa zaman içinde müşteriye ulaştırılır. Daha sonra doktor poliçesini de satın almak için aynı işletmenin internet ofisine gidip bu sefer müşteri kendi başına aynı hizmetleri internetten de alabilme imkânına sahip olur. Müşteri, internet sitesinde işlemlerini yaparken ya da 5 dakika içinde, çağrı merkezi tarafından aranabilir (Turfan, 2002: 2). Entegre olmuş çok çeşitli kanallar ve temas noktaları sayesinde sigortacılar,

müşterilerin hizmetten memnun olup olmadıklarını kontrol eder, kişiselleştirilmiş ürünleri ve hizmetleri müşterilere ulaştırmış olur ve bu şekilde sağlanan kişiye özel hizmet değerli müşterilerin işletmeye sadakatini artıran ve yenilememe oranını düşürmüş olurlar.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmada amaç, sigortacılık alanında faaliyet gösteren sigorta işletmelerinin Müşteri İlişkileri Yönetimi'ne yönelik tutumlarını ölçerek Müşteri İlişkileri Yönetimi'ni hangi temel boyutlar dahilinde algıladıklarını belirlemektir. Ayrıca araştırmada Müşteri İlişkileri Yönetimi ve sigorta işletmelerindeki uygulamalarının hedeflere ulaşmak açısından taşıdığı öneme ışık tutulmaya çalışılmıştır.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Bu çalışmanın önemi, günümüz iş dünyasında başarı için kaçınılmaz olan Müşteri İlişkileri Yönetimi'ni tanıtarak faaliyetlerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi'nden faydalanan ve hizmet sektörünün bir dalı olan sigortacılık sektörünün Müşteri İlişkileri Yönetimi'ni ne derece ve nasıl algıladığını ortaya koymasıdır. Çalışmanın kapsamı olarak belirlenmiş 30 sigorta işletmesine uygulanan anketlerin sonuçları değerlendirilerek yapılan faktör analizi sonuçlarının, geliştirilerek bu sektörle ilgili yapılacak diğer çalışmalara ışık tutacağı ve bu bağlamda literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **3.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ANA KÜTLESİ**

Çalışmada, sigortacılık sektörünün seçilme nedeni, sigorta hizmetini satın alan müşterilerin periyodik olarak aynı hizmeti satın alma ihtiyacının olması ve müşterinin çalıştığı işletmeyi değiştirerek başka bir işletmeye kolaylıkla geçme ihtimalinin olmasıdır. Ayrıca sigortacılık sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi'ne yönelik çok fazla çalışma yapılmaması ve bu çalışmanın daha sonradan bir kaynak teşkil etmesi, sigortacılık sektörünün bir başka tercih edilme nedenidir. Ana kütle aslında ilk olarak Aydın'daki sigorta acenteleri olarak belirlenmiştir. 30 acente ziyaret edilerek ve anket dağıtılarak bir pilot çalışma yapılmıştır. Ancak acentelerde, yeterli eleman sayısının ve teknolojik alt yapının olmadığı görülmüştür. Ayrıca sektörde pazara yönelik geliştirilen tüm branş

ürünlerindeki değişikliklerin pazarda kabul edilip edilmeyeceği, görecekte beklenen talep büyüklüğü acenteler tarafından bilinmemektedir. Bu nedenle acentelerde, müşteri isteğine göre üretim yapma temeline dayanan Müşteri İlişkileri Yönetimi sisteminin tam anlamıyla uygulanmasının mümkün olmadığı kanısına varılmıştır. Daha sonra, araştırmanın kapsamı daha geniş müşteri portföyüne, çalışan sayısına, yeterli teknolojik altyapıya sahip olan ve Türkiye’de faaliyet gösteren sigorta işletmelerinin İzmir’de bulunan Bölge Müdürlükleri olarak belirlenmiştir. Ana kütleye ulaşmak amacıyla, Türkiye Reasürans Birliği’nin internet sitesine girilerek, sigortacılık alanında faaliyet gösteren ve internet adresi olan 50 üye işletmelerin listesi çıkarılmış ve adreslerine ulaşılabilen İzmir Bölge Müdürlükleri’nin güncel adresleri alınmıştır. Ancak bazı işletmeler yoğunluk nedeniyle cevap vermek istememişler, bazıları ise işletmeleriyle ilgili bilgi vermekten kaçınmışlardır. Sonuç olarak bu kapsam dâhilinde araştırmanın ana kütlesi 30 sigorta işletmesi olarak belirlenmiştir. Bunların 20’si hayat-dışı alanda faaliyet gösterirken; 10 tanesi de hayat alanında faaliyet gösteren sigorta işletmeleridir.

### **3.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI**

Araştırma öncesi yapılan incelemelerden ve sigorta işletmeleriyle ilgili yazın taraması sonuçlarından hareketle sigortacılık sektöründeki işletmelerin sigorta faaliyetlerini yürütürken Müşteri İlişkileri Yönetimi sistemini kullandıkları varsayılmaktadır. Ayrıca cevaplayıcıların sorulara doğru olarak cevap verdikleri de bir diğer varsayım olarak kabul edilmektedir.

### **3.6. ARAŞTIRMADA VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ**

Araştırmada birincil veri toplama yöntemi olan anket çalışması yöntemi kullanılmaktadır. 23 sorudan oluşan anketlerin uygulanmasında yanıtların daha sağlıklı alınabilmesi için 27 sigorta işletmesine kişisel görüşme yöntemi kullanılarak, 3 sigorta işletmesine ise daha sonradan ulaşıldığı için e-posta gönderilerek doldurtulmuştur. Anketlerin, işletmelerin müşteri ilişkileri ile ilgili olan birimlerine veya satış yöneticilerine doldurtulmasına özen gösterilmiştir. Anketi cevaplayanların eğitim durumu ve görüşülen kişilerin aynı zamanda işletmede önemli görevleri yürütmesi nedeniyle, işletmenin Müşteri

İlişkileri Yönetimi uygulamalarına ne kadar yatkın ve bu konuda yeterli olduğunun bir göstergesi olabilir. Anketi cevaplayanların %85'i üniversite, %15'i ise yüksek lisans mezunu; yaş ortalamaları ise 32'dir. Anket uygulanan işletmelerdeki ortalama çalışan sayısı 30 kişidir.

### **3.7. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEK VE DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ**

Araştırmada kullanılan anket sorularının hazırlanmasında Anderson vd.(2004) tarafından geliştirilen ölçekten faydalanılmıştır. Ayrıca Madran ve Canbolat (2006)'ın makalesinde yer alan ölçekten de yararlanılarak ve faktör yükleri 0,500'den yüksek olan değişkenler dikkate alınarak ölçek yeniden düzenlenerek uygulanmıştır. Düzenlenen ölçekte yer alan ifadeler şunlardır:

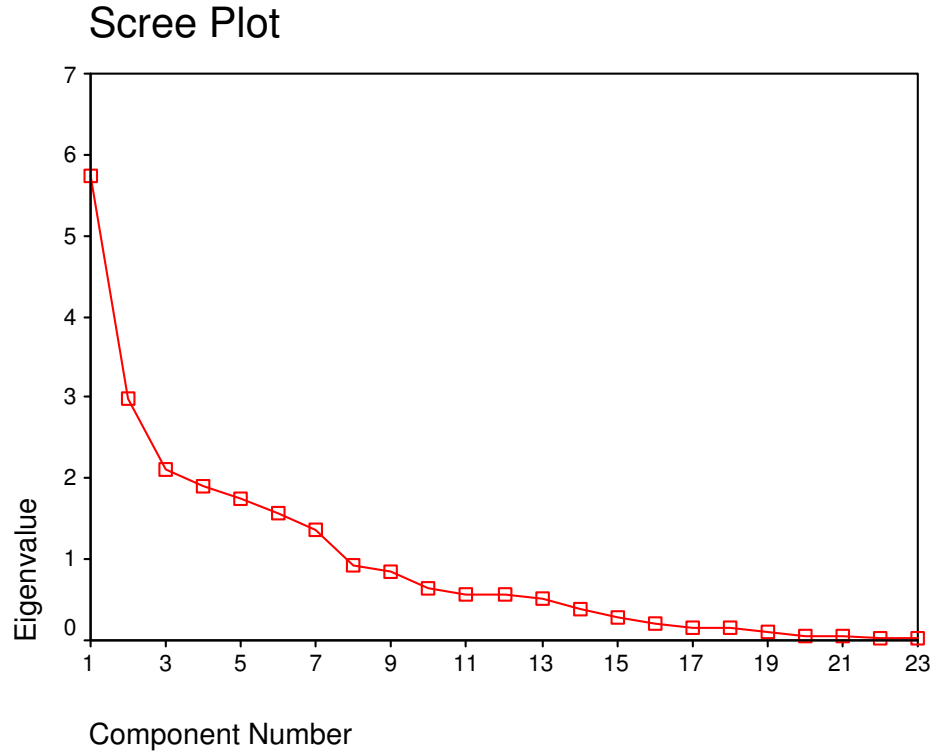
- Müşteri ihtiyaçlarını sürekli araştırma.
- Ürün ve hizmet satışında internetten faydalanma.
- Organizasyonel yapının müşteri odaklı oluşturulması.
- Müşteri kazanma, elde tutma ve tatmini gibi hedefler belirleme.
- Müşterileri özelliklerine göre sınıflandırma.
- Müşteri için değer analizi yapma.
- Farklı özellikteki müşterilere farklı davranma.
- Önemli müşterileri yeni ürünler çıktığında bilgilendirme.
- Müşteri memnuniyetini kontrol etme.
- Müşteri şikâyetlerini dikkate alma.
- Müşterilerle ilgili tutulan bilgilerden müşteriye tanıma.
- Çalışanlara eğitim programları düzenleme.
- Müşteri bilgilerini saklamak için veri ambarı kullanma.
- Müşterilerle çift yönlü iletişim kurma.
- Önemli müşterilerin özel günlerini kutlama.
- Önemli müşterileri ziyaret etme.
- Satılan hizmetin kapsamını müşterilere detaylı olarak anlatma.

- Kaybedilen müşterilerin neden kaybedildiğini araştırma
- Müşterilerle tüm temas kanallarını kullanarak iletişim kurma.
- Müşteri ilişkilerinde başarılı uzmanlara ve kaynaklara sahip olma.
- Doğru bilgisayar yazılımına sahip olma.
- Doğru bilgisayar donanımına sahip olma.
- Teknik elemana sahip olma.

Araştırmada 5 aşamalı Likert ölçeği kullanılmıştır. (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum). Anket formlarının değerlendirilmesi aşamasında istatistiksel analizleri yapabilmek için “SPSS 13.0 for Windows” paket programı kullanılmıştır.

### **3.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

Araştırmanın amacını gerçekleştirmek üzere ölçeğin güvenirlik analizi yapılmış ve anketin içsel tutarlılığı cronbach alfa ile hesaplanarak .84,44 bulunmuştur. Bu değer, kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu için çalışmada toplanan verilerin sağlam, anketin de tutarlı olduğu görülmektedir ve bu kapsamda analiz edilebileceği sonucuna ulaşılmaktadır. Daha sonra Müşteri İlişkileri Yönetimi’ne ait tutumların hangi temel boyutlarda algılandıklarını bulmak için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinde varimax rotasyonlu asal bileşenler tekniği kullanılmıştır (rotasyonlu faktör analizi sonuçları için bkz EK 2). Faktör içersine dahil olacak değişkenleri belirlemek için scree çizgisi incelenmiş ve özdeğerleri (eigenvalue) 1’den büyük olan değişkenler kriter olarak belirlenmiş ve sonuçta değişkenlerin 7 temel faktöre ayrılabilceği görülmüştür (bkz şekil 7). Aynı zamanda faktör sayısının yeterlilik anlamında bir kontrolü için özdeğerlerin toplamı / değişken sayısına bakılması gerekir ( $17.425 \sqrt{23}$ ). Bu değer de 0.757 dir. Yani toplam varyansın %75.7 sı bu faktörler tarafından açıklanmıştır.



**Şekil 7. Scree Çizgisi**

Daha sonra her bir değişkenin faktör yükleri ve dâhil oldukları faktörler belirlenmiştir. Faktör yükleri 0.500'ün altında olan değişkenler analiz dışında tutulmuştur. Bu durumda faktör analizine tabi tutulan 23 değişkenden bir tanesi çıkarılmıştır. “Ürün ve hizmetlerimizin satışını yaparken internetten de faydalanmaktayız.” sorusunun faktör yükü 0.366’dür. Bu soru, faktörü 0.500 den düşük olduğu için tabloya alınmamıştır. Buradan sigorta işletmelerinin on-line poliçe satışı yapmak için çok fazla interneti kullanmadıkları sonucuna varılmaktadır. Bazı sigorta ürünlerinin karmaşık yapılarının elektronik ortamda satışlarını yapmaya müsait olmadığını düşünen sigorta işletmeleri genelde kasko sigortası gibi satış aşamasında çok fazla tavsiyeyi gerektirmeyen ve az sayıda bileşeni olan ürünlerin internet üzerinden satışa daha uygun olduğunu düşünmektedirler. Ancak internetin faaliyetlerinde giderek gelişen bir alan olduğunu belirtmektedirler.

Aşağıda tablo 4’de analize tabi tutulan 22 değişkenin faktör yükleri, dâhil oldukları faktörler ve faktörlerin isimlendirilmesi gösterilmiştir.

**Tablo 4. Faktör Analizi Sonuçları**

	Ortalama	Faktör Yüğü	Özdeğer(toplam)	Varyans*(%)
<b>1.Faktör “Müşteri Analizi”</b>			5.742	24,963
Farklı özellikteki müşterilere farklı davranma	3.60	0.862		
Müşteri memnuniyetini kontrol etme	4.00	0.577		
Müşteri bilgilerini saklamak için veri ambarı kullanma	4.37	0.794		
Önemli müşterilerin özel günlerini kutlama	3.50	0.706		
<b>2.Faktör “Müşteri İlişkileri Yönetimi Teknolojisi”</b>			2.989	12,997
Müşterileri özelliklerine göre sınıflandırma	3.67	0.674		
Doğru bilgisayar yazılımına sahip olma	4.40	0.662		
Doğru bilgisayar donanımına sahip olma	4.40	0.679		
Teknik elemana sahip olma	4.20	0.802		
<b>3.Faktör “Müşterilerle Etkileşim”</b>			2.112	9,181
Müşteri ihtiyaçlarını araştırma	4.30	0.726		
Önemli müşterileri yeni ürünler çıktığında bilgilendirme	4.03	0.777		
Müşterilerle tüm temas kanallarını kullanarak iletişim kurma	4.77	0.682		
Müşterilerle çift yönlü iletişim kurma	4.37	0.511		
Müşteri için değer analizi yapma	4.07	0.563		
<b>4.Faktör “Müşteri İlişkileri Yönetimi Merkezli Organizasyon”</b>			1.901	8,266
Organizasyonel yapının müşteri odaklı oluşturulması	4.30	0.656		
Müşteri kazanma, elde tutma ve tatmini gibi hedefler belirleme	4.67	0.928		
<b>5.Faktör “İletişim”</b>			1.749	7,602
Müşteri şikâyetlerini dikkate alma	4.47	0.803		
Müşterilerle ilgili tutulan bilgilerden müşteriyi tanıma	4.37	0.846		
<b>6.Faktör “Müşteri Tutma”</b>			1.570	6,825
Önemli müşterileri ziyaret etme	4.00	0.866		
Satılan hizmetin kapsamını müşterilere detaylı olarak anlatma	4.50	0.657		
Kaybedilen müşterilerin neden kaybedildiğini araştırma	4.17	0.741		
<b>7.Faktör “Çalışanlara Verilen Önem”</b>			1.362	5,920
Müşteri ilişkilerinde başarılı uzmanlara ve kaynaklara sahip olma	3.80	0.839		
Çalışanlara eğitim programları düzenleme	4.30	0.586		

\* Rotasyonlu varyans sonuçları EK 3'tedir.

Araştırmaya dâhil olan sigorta işletmelerinin Müşteri İlişkileri Yönetimi'ni 7 temel boyutta algıladıkları belirlenmiştir. İlgili boyutların alt değişkenleri incelenerek faktör isimlendirilmesi şu şekilde yapılmıştır: Müşteri analizi, Müşteri İlişkileri Yönetimi merkezli organizasyon, Müşterilerle etkileşim, İletişim, Müşteri İlişkileri Yönetimi teknolojisi, Müşteri tutma ve Çalışanlara verilen önem

### **3.9. ARAŞTIRMANIN SONUCU**

#### **3.9.1. Müşteri Analizi**

Araştırmaya katılan sigorta işletmeleri müşteri ilişkileri yönetimine ilişkin ilk boyut olarak, müşterilerin analizini algılamaktadırlar. Temel algılama boyutu içerisinde Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin, her müşterinin finansal, yaşam şekilleri, yaş grubu vb. farklı açılardan tek tek incelenerek tanınması ve bunlara yönelik analizler gerçekleştirilmesi gerektiği yönünde bir tutum hâkimdir. Toplumun değişik kesimlerinin sigortaya olan ihtiyacının farklı şekillerde kendini gösterdiğinin farkında olan sigorta işletmeleri bireylerin ve şirketlerin değişik sigorta ihtiyaçlarını tatmin edebilmek için sigorta ürünlerinin farklılaştırılmasında önemli adımlar atmaktadırlar. Müşteri ile ilgili tutulan tüm bilgilerden faydalanılarak farklı müşteri bölümlerinin kendilerine özgü ihtiyaçlarını detaylı olarak incelemekte, bu bölümlerinin özel ihtiyaçlarına yanıt verebilecek farklı ve öncü hizmet ve ürün paketleri proaktif bir pazarlama ve satış stratejisi dâhilinde müşterilere sunmaktadırlar. Ayrıca dikkat ettikleri bir nokta da kişiye özel ürünler ve hizmetler tasarımıdır. Örneğin, uzun yıllardır sigortalı olan ve nispeten düşük hasar getiren müşterilerinden daha az sigorta primi alarak onları ödüllendirmektedirler. Ayrıca ürün ve hizmetlerde sosyoekonomik özelliklere göre teminat ve fiyat farklılaşmaları yapmaktadırlar. Özellikle yüksek müşteri değerine sahip olan önemli müşteriler için hizmetlerini kişiselleştirilmektedir. Bu müşterileri elde tutmanın ve aynı zamanda onların müşteri payını artırmanın önemini kavrayan sigorta işletmeleri, önemli müşterilerin bayram, yılbaşı gibi özel günlerini kutlamayı ihmal etmemekte, bu müşterilerine çapraz satış yaparak müşterinin cüzdan payını artırmaktadır. Ayrıca verilen hizmetten sonra çok sık olmasa da müşterileri arayıp memnun olup olmadıklarını kontrol etmektedirler ve geri dönüşüm almaktadırlar. Bu sayede de müşterileriyle ilişkilerini derinleştirmeye çalışmaktadırlar. Kişiye özel ürünler ve



hizmetler tasarlayabilmek için ise müşteriye ait kimlik, vergi, vatandaşlık numaraları, iletişim bilgileri, sahip olduğu poliçeler ve aldığı hasarlar gibi her türlü bilginin bir araya getirildiği bir sistem olan veritabanlarını oluşturmakta ve müşteri verilerinin analizini yapmaktadır. Bu sonucun ortaya çıkması ilgili işletmelerin müşteri ilişkileri analizine yönelik bilinç geliştirdiğini açıklamaktadır. Çünkü Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin temelinde müşteri verilerini kaydeden sağlıklı bir veritabanı oluşturmak, farklı müşterilere farklı hizmet sunmak ve ürün ve hizmetlerin kişiselleştirilmesi yatmaktadır.

### **3.9.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Teknolojisi**

Sigorta işletmelerinin algıladıkları başka bir boyut ya da faktör, müşteri ilişkilerinin teknik sürecini içeren teknolojik alt yapısıdır. Müşteri ilişkileri sisteminde olması gereken teknolojik destek sigorta işletmeleri tarafından desteklenmekte ve kabul edilmektedir. Araştırmaya konu olan işletmelerde daha iyi hizmet sunmayı amaçlayan doğru bilgisayar yazılımına ve donanımına rastlanmaktadır. Verilerin analizi için teknolojik desteğin gerekliliğine inanan işletmeler çok yeni olsa da müşteri ilişkileri yazılımları konusunda hizmet veren yazılım ve danışmanlık firmalarından yararlanmaktadırlar. Bu yazılımlar ve donanımlar sayesinde bütün müşteri bilgileri tek bir yerde tutulmakta, güncellenmekte ve diğer sistemlerdeki müşteri bilgilerine ilişkin bütünleşme kolaylıkla sağlanabilmektedir. Müşteri bilgilerinin tümü, müşterilerin fotoğrafı ve imzası, bütün banka personeli tarafından izlenebilmekte ve provizyon işlemleri çok daha sağlıklı ve hızlı bir şekilde yapılabilmektedir. Ayrıca; müşterinin klasik bilgileri dışında, okuduğu gazeteye, tuttuğu takıma kadar birçok bilgiyi de içeren sistem, müşteriyle çok yönlü iletişim kurulması için gereken altyapıyı da oluşturmakta ve bu sayede müşteriler finansal açıdan değerlerine, yaşam şekillerine, gelir düzeylerine ve ihtiyaçlarına göre sınıflandırılmaktadır. Örneğin kasko sigortalarında sürücünün yaşı, mesleği, arabanın markası, bulunduğu şehir ve hatta arabasının rengi fiyatlandırmada farklılık yaratabilecek özelliklerdir. Ayrıca sigorta işletmeleri yazılım, donanım kısacası bilgisayar teknolojisi konusunda bilgili yeterli teknik personele de sahiptirler.

### 3.9.3. Müşterilerle Etkileşim

Araştırmaya katılan sigorta işletmelerinin üçüncü boyut olarak algıladıkları konu etkileşimdir. İlgili işletmeler müşteri ihtiyaçlarının neler olduğunu sürekli araştırmak ve bunu yaparken de müşterilerle çift yönlü iletişim kurmak gerektiğini belirtmişlerdir. Çift yönlü iletişimin kurulması için ise uygun soruların sorulması ve aktif dinleyici olmayı gerçekleştirmek gerekmektedir. Bunu yaparken de tüm iletişim kanallarından faydalanmaya çalışmaktadırlar. Yeni ve gelişmiş internet sayfalarından müşterilerine poliçe izleme, poliçe vadesini hatırlatma, hasar işlemleri, değişiklik işlemleri, diğer ürünlerle karşılaştırma ve anında satın alma gibi birçok hizmet veren sigorta işletmeleri; telefon ile de 7/24 yardım hattı ve müşterilerin tüm soru, sorun ve önerilerini iletebileceği müşteri hizmet yetkilileri sayesinde yüksek seviyede bir müşteri hizmeti sunmuş ve işini kendi kendine halledebilecek müşteriye yardım etme süresini de önemli ölçüde azaltmış olmaktadır.

İşletmeler, her bir müşteri için müşteri değer analizi yapmaya çalışmakta ve böylece müşterinin işletmeden alışveriş yaptığı süre içerisinde işletmenin kârlılığına sağladığı katkıyı hesaplayabilmektedirler. Özellikle işletme kârlılığına katkısı büyük olan müşterileri önemli yeni ürünler çıktığında bilgilendirmektedir. Bu boyut müşteri ilişkileri açısından olması gereken ve aynı zamanda beklenen bir düşüncedir.

### 3.9.4. Müşteri İlişkileri Yönetimi Merkezli Organizasyon

Genel olarak işletmenin müşteri tatmini ve memnuniyeti yaratmayı hedef alması anlamına gelen bir kavram olan müşteri odaklılık, Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin temelinde olması gereken bir faktördür. Organizasyon yapılarını müşteri odaklı olarak kuran işletmeler bu sayede üstünlük sağlamak ve rekabet avantajı elde edebilmektedirler. Bir işletmenin satış gücü, belirli özellikler taşıyan bir müşteri grubuna göre uzmanlaştığı zaman müşteri ihtiyaçlarını daha kolay anlayabilmekte ve müşteri isteklerine daha kolay cevap vermektedir. Araştırmadan çıkan sonuca göre araştırmaya katılan sigorta işletmelerinin çok etkin olmasa da organizasyonel yapılarını müşteriye merkez alarak oluşturdukları gözlemlenmiştir. Sigorta işletmelerinin yapısı incelendiğinde, büyük bir bölümünde müşteri hizmetleri bölümünün olduğu görülmüştür. Bu bölümün dışında müşteri ilişkileri sistemi pazarlama veya satış bölümleri tarafından yürütülmektedir. Bu anlamda ilgili işletmelerin

müşteri ilişkileri organizasyon bilincine sahip olduğundan söz edilebilir. Çıkan diğer bir sonuca göre ise ilgili sigorta işletmelerinin müşteri kazanma, müşterileri elde tutma ve müşteri tatmini gibi açık hedefler belirlediği görülmektedir. Bu unsur da dikkate alındığında ilgili sigorta işletmelerinin Müşteri İlişkileri Yönetimi'ne ilişkin temel bir boyut olarak organizasyon unsurunu algıladıkları söylenebilir.

### 3.9.5. İletişim

Müşteri İlişkileri Yönetimi sisteminin temelinde yer alan müşterilerle ilişki ve iletişim konusu ilgili sigorta işletmeleri tarafından ayrı bir boyut olarak algılanmaktadır. Çünkü müşteri ilişkilerinin aslında kişilerarası bir iletişim olmasından dolayı, iyi ve etkin bir iletişim kurmadan iyi ve etkin müşteri ilişkileri oluşturmak olanaksızdır. İletişimde ne kadar etkili olunursa, başarılı olma şansı o kadar yüksek olunmaktadır. İletişimin öneminin farkına varan ilgili sigorta işletmeleri müşterileriyle iletişim kurmak için bilgilerini sürekli güncellemekte ve sürekli geri besleme yaparak müşterilerin tepkilerini anında belirlemeye çalışmaktadırlar. Bunun için de ilgili işletmelerdeki satış temsilcilerinin geri besleme yollarından biri olan müşteri şikâyetlerini profesyonelce ele almaları teşvik edilmekte ve bu yaklaşım sürekli biçime getirilmeye çalışılmaktadır. Bu sayede müşterinin memnun olmadığı noktalar belirlenerek ürün ve hizmet kalitesi artırılmakta ve ürün ve hizmet bilgileri güncelleştirilip geliştirilmeye çalışılmaktadır. Ayrıca yeni alınan bir referansın, daha önce işletmenin müşterisi olup olmadığı, herhangi bir satış temsilcisinin ya da kanalın portföyünde bulunup bulunmadığı önceden tutulan bilgiler sayesinde müşteriye ulaşım öncesinde tespit edilmekte ve çağrı merkezine ulaşan yeni müşteri adayları istenen akış doğrultusunda bir satış temsilcisinin portföyüne atanabilmekte ve bu şekilde müşteriye en doğru kişinin, en hızlı şekilde ve zamanında ulaşılması sağlanmaktadır. Müşteriler sadece kişisel bilgileri ile değil, işletmeye verdikleri ipuçları ile tanınmaya çalışılmaktadır. Geri dönen bir evrak, açılan bir telefon, yapılan bir şikâyet müşterinin işletmeye verdiği ipuçlarıdır. Müşteri bilgileri tarihçeli olarak tutulmakta, müşterinin hangi yolla kazanıldığı, müşteriyi kayıt eden ve takip eden satış temsilcisi bilgileri direk satış ve acentelerin entegre olduğu bir ortamda izlenmektedir.

### **3.9.6. Müşteri Tutma**

Müşteri tutma boyutu araştırmaya katılan sigorta işletmelerinin algıladıkları bir diğer boyuttur. Çünkü ilgili sigorta işletmeleri için önemli olan müşterilerini tutma, sürekli kılma ve onları sadık müşteriler haline getirme vazgeçilmez önemdedir. Bu müşterileri kaybetmemek için sigorta işletmeleri müşterileri düzenli olarak ziyaret etmekte ve satılan ürün ve hizmetin kapsamını yüz yüze görüşme tekniği kullanarak detaylı olarak anlatmaya çalışmaktadır. Çünkü müşterilerinin, işletmelerini tanıdıkça ve rakipleriyle kıyasladığı zaman ürün ve hizmetlerinden tatmin oldukça daha fazla iş yapma eğiliminin olduğunun farkındalardır. Bu kapsamda olası kaybedilecek müşterilerin işletmeyi bırakma nedenleri araştırılmış ve değerlendirilmiş olmaktadır.

### **3.9.7. Çalışanlara Verilen Önem**

Sigorta işletmelerinin son boyut veya faktör olarak algıladıkları çalışanlara verilen önemdir. İşletmenin başarısının her şeyden önce kilit konumdaki çalışanların gücüne ve uzmanlaşmasına bağlı olduğunu düşünen ilgili sigorta işletmeleri çalışanlarını seçerken bu konuya dikkat etmekte özellikle müşteri ilişkilerinde başarılı ve yeterli elemanlara ve pazarlama uzmanlarına yönelmektedirler. Ayrıca çalışanlarının bu konudaki becerilerini geliştirebilmek için düzenli olarak eğitim programları düzenlediklerini belirtmişlerdir. Eğitime verilen önem organizasyonun etkinliğinin sağlanması bakımından temel bir yapı olmaktadır. Çünkü ürün ve hizmetleri sunan ve müşterilerle direk ilişkide olan çalışanın insan ilişkilerinde başarılı, deneyimli ve iyi eğitilmiş olması gerekmektedir. Nitelikli ve eğitilmiş çalışan müşteri memnuniyetinde işletmenin temel gücünü oluşturur.

## SONUÇ

Küreselleşmenin etkisinin ve oyuncu sayısının giderek artması, teknolojinin hızla ilerlemesi, artan rekabet, iletişim teknolojileri ve internetin yaşamımıza girmesi gibi etkenler sonucunda insanların yaşam şekilleri hızla değişmiş ve bu değişim işletmelerin iş yapma modellerinde ve stratejilerinde de köklü değişimler yapmayı zorunlu kılmıştır. Teknoloji ile birlikte seri üretim tekniklerinin de gelişmesi sonucunda piyasada aynı özellikleri sunan birçok mal ve hizmet yer almış, ürünler arasındaki farklılaştırma giderek zorlaşmış, müşteri karşısındaki seçenekler çoğalmış ve böylece işletme kârlılıkları düşmüş ve rekabet üstünlüğü sağlama zorlaşmaya başlamıştır. Böyle hızlı değişimlerin yaşandığı bir dönemde işletmeler artık geleneksel pazarlama anlayışlarını değiştirmek zorunda kalarak, müşterilerini ellerinde tutabilmek için yeni pazarlama anlayışlarına yönelmeye başlamışlardır. Bu durum, en fazla üretim yapmak ve piyasa sürmek anlayışını benimseyen kitlesel pazarlama anlayışının tamamen değiştirilmesine neden olmuş, yerine müşteriyle kurulan bire bir ilişkiye dayalı yeni pazarlama anlayışı geliştirilmiştir. Bu yaklaşıma göre işletmeler, müşterilerle gerçek zamanlı diyaloglar geliştirebilmekte, müşterilerin ihtiyaçları ve istekleri belirlenip ona göre çözümler üretebilmekte ve müşteri memnuniyetinin ötesine geçerek müşterilerine benzersiz değerler sunabilmektedir. Bu durum, müşteri ilişkilerini başlı başına bir proje kapsamında ele almayı gerektirmiştir. Müşterilerinin bakış açısına önem vermeyen ve onlara uzak kalan işletmeler yoğun rekabet döneminde başarısız olmaktadır.

Değişimin hızının arttığı ve niteliğinin değiştiği günümüz iş dünyasında, müşteri profili de bu değişimden etkilenmektedir. Daha özgür, daha katılımcı, hızla karar değiştirebilen ve talepleri giderek karmaşıklaşan bir müşteri modeli ortaya çıkmıştır. Artık bugün müşteriler daha iyi, kişiselleşmiş ve fark yaratan ürün ve hizmetler talep etmektedirler. Kendileri için birçok alternatifin bulunduğunu farkında olan bu yeni müşteri profili, kendilerinin değerini bilen, güven veren işletmeleri tercih etmektedir. İşletmelerin ise müşterilerinin gereksinimlerini bilmeleri ve buna göre önlem almaları gerekmektedir. Bu noktada en büyük yardımcı Müşteri İlişkileri Yönetimi'dir. Çünkü Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşteriyi binlerce kişiden oluşan tüketici kitleleri olarak değil bireysel olarak algılayan,

kişisel özellikleriyle tanımaya çalışan, ihtiyaçlarını ve isteklerini bireysel olarak belirleyip yine kişisel çözümler üreten bir pazarlama anlayışıdır.

Günümüz işletmeleri açısından önem taşıyan bir diğer konu, müşteri sadakatinin artan önemidir. Bu nedenle işletmeler, davranışlarını müşteri merkezli hale getirerek müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmaya çalışmalı ve bu ilişkileri sadakate dönüştürmek için uğraşmalıdır. Bu bağlamda, Müşteri İlişkileri Yönetimi gittikçe artan rekabet ortamında işletmelerin müşterileri bulması, bu müşterileri elde tutması, onları işletmeye sadık müşteriler haline getirmesi için bir araç niteliğine dönüşmüştür. Çünkü Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin amacı; işletme modellerini, süreç yöntemlerini ve etkileşimli teknolojileri kullanarak müşteriler kazanmak ve müşteri sadakatini yüksek seviyelere taşıyarak sürdürmektir. Müşteri İlişkileri Yönetimi ile müşteri memnuniyetini arttıran ve müşteri sadakati oluşturan işletme, mevcut müşterilerine yeni ürünler satabilmekte; bu yolla müşteri değerini arttırarak maliyetlerini azaltabilmektedir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi, bir işletme ile müşteri arasında satış öncesinde başlayan ve satış sonrası meydana gelen tüm işlemleri içeren ve karşılıklı ihtiyaçların tatminine imkân veren bir süreçtir. Bu süreç, öncelikle müşterileri tanımakla başlamaktadır. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin temelinde, müşteriler hakkında maksimum derecede bilgi toplayarak müşterileri tanımak yer almaktadır. Bu bilgiler ışığında müşteriler sınıflandırılmakta ve işletmeye kâr getirecek büyüme potansiyeli olan müşterilere öncelik verilmektedir. Müşteri farklılaştırması olarak adlandırılan bu aşamadan sonra müşteriyle etkileşime geçilerek onların ihtiyaçları, istekleri ve öncelikleri belirlenmeye çalışılır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda, yeni mal ve hizmet tasarımı yapmak, müşteriye özel ödeme koşulları yaratmak ya da belirli müşteri kesimine yönelik özel kampanyalar düzenlemek gibi müşterinin kendisini dikkate alındığını hissettirecek uygulamalara gidilir. Günümüz rekabet arenasında müşterilerini tanıyan, farklılaştıran, müşterileriyle etkileşim kuran ve farklı özelliklerine göre kişiselleştirilmiş farklı hizmetler sunan işletmeler rekabet üstünlüğü elde etmektedir.

Günümüzde hemen hemen her iş sektöründe, Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarına oldukça yoğun bir ilginin olduğu görülmektedir. Üretici ile tüketici

ilişkilerinin son derece yakın bir seviyede olduğu sigortacılık sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi yaklaşımını benimsemek kaçınılmaz bir zorunluluktur. Teknolojinin gelişmesiyle tercihleri değişen ve seçim yapmayı öğrenen müşteriyi elde tutmak sigorta işletmeleri için artık çok zor duruma gelmiştir. Bugün tüm sigorta işletmeleri birbirlerine benzer mal ve hizmet sunmaktadırlar. Bu nedenle sigorta işletmeleri en çok fayda sağlayan, en düşük fiyatla ve rakiplerinkinden farklı mal ve hizmet sunmak zorunda kalmışlardır. Rekabet edebilmeleri için müşterilerini en iyi şekilde tanıyarak ve beklentilerini karşılayarak kârlılık durumlarına göre onlara özel çözümler üretmeli, ürün çeşitliliğini ve hizmet kalitesini arttırmaya çalışmalıdır. Bunun Müşteri İlişkileri Yönetimi sayesinde mümkün olduğunu düşünen birçok sigorta işletmesi Müşteri İlişkileri Yönetimi yaklaşımını uygulama çalışmalarına başlamıştır.

Tezin araştırma kısmında kapsam olarak belirlenen sigorta işletmelerinin yapısı incelendiğinde genel olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi yaklaşımının önemini farkında oldukları ve bu yaklaşımı hedeflerine ulaşmakta kullandıkları görülmektedir. Söz konusu işletmelere uygulanan anketlerin sonuçlarına göre, ilgili işletmeler, genel itibariyle teknolojik yenilikler, altyapı ve müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda gelişmeye açık işletmeler portresi çizmektedir. Sigorta işletmelerinin Müşteri İlişkileri Yönetimi'ne yatırım yapmalarının en önemli nedenleri olarak da rekabetçi avantaj elde etmek ve sürdürmekle yeni müşteriler kazanmak, pazar payını artırmak ve korumak görülmektedir.

Araştırmaya dâhil olan sigorta işletmelerinin Müşteri İlişkileri Yönetimi'ni 7 temel boyutta algıladıkları belirlenmiştir. İlgili boyutların alt değişkenleri incelenerek faktör isimlendirilmesi şu şekilde yapılmıştır: Müşteri analizi, Müşteri İlişkileri Yönetimi merkezli organizasyon, Müşterilerle etkileşim, İletişim, Müşteri İlişkileri Yönetimi teknolojisi, Müşteri tutma ve Çalışanlara verilen önem. Birinci faktörde en yüksek faktör yükünü farklı özellikteki müşterilere farklı davranma, ikinci faktörde teknik elemana sahip olma, üçüncü faktörde önemli müşterilere yeni ürünler çıktığında haber verme, dördüncü faktörde işletmenin müşteri kazanma, elde etme ve müşteri tatmini gibi organizasyonel hedefler belirlemesi, beşinci faktörde ise müşterilerle ilgili bilgileri tutma almıştır. Altıncı faktörde önemli müşterileri ziyaret etme ve son faktör olan yedinci faktörde ise müşteri ilişkilerinde başarılı uzmanlara ve kaynaklara sahip olma en yüksek faktör yükünü almıştır.

Sigorta işletmeleri müşteri ihtiyaçlarının neler olduğunu sürekli araştırmak ve bunu yaparken de müşterilerle çift yönlü iletişim kurmak gerektiğini belirtmişlerdir. İlgili işletmeler müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla müşteri temsilcileri vasıtasıyla müşterilerini yönlendirmekte, müşteriye ulaşmak, şikâyet ve taleplerini dinlemek için telefon, internet gibi tüm iletişim kanallarından faydalanmaya çalışmaktadırlar. Ancak sigorta ürünlerinin yapısı gereği internet üzerinden satış fazla yapılamamaktadır. Müşterileriyle sıkı bir etkileşim içinde olan ve bu etkileşim sırasında müşterileriyle ilgili çok değerli bilgiler elde etme fırsatı bulan işletmeler, veri boyutları büyüdükçe, bu verileri sistematik olarak toplamak, depolamak ve analiz edebilmek için teknolojik desteğin gerekliliğine inanmaya başlamışlardır. Bu nedenle sigorta işletmeleri, müşterilerine daha iyi hizmet verebilmek için işletme teknolojisini de sürekli yenilemeye çalışmaktadır. Müşteri ile ilgili tutulan tüm bilgilerden faydalanılarak farklı müşterilerin farklı ihtiyaçlarını detaylı olarak incelemekte, müşterilerin özel ihtiyaçlarına yanıt verebilecek farklı ve öncü hizmet ve ürün paketleri müşterilere sunulmaya çalışılmaktadır. Özellikle yüksek müşteri değerine sahip olan önemli müşterilere öncelik verilerek bu müşterilerle sadece satışa kadar değil satış sonrasında da iletişim kurmaya ve onlara çapraz satış yapılmaya çalışılmaktadır. Ayrıca Müşteri İlişkileri Yönetimi sisteminin etkin uygulanabilmesi ve müşteri odaklılığın işletmede tam anlamıyla benimsetilebilmesi için çalışanlara verilen eğitime dikkat edilmekte ve tüm çalışanların müşteri ilişkilerinde başarılı olması için düzenli olarak eğitim programları düzenledikleri görülmüştür. Sonuç olarak araştırmaya katılan sigorta işletmelerinin, Müşteri İlişkileri Yönetimi sistemi sayesinde iş süreçlerini tekrar düzenleyerek karlılıklarını, satışlarını, verimliliklerini ve rekabet güçlerini artırdıkları görülmüştür.

Sonuç olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin sigorta sektöründeki işletmelere sağladığı faydalar genel olarak şu şekilde sıralanabilmektedir:

- Müşteri İlişkileri Yönetimi, işletme kültürünün değişmesini ve ürün odaklı bir satış anlayışından müşteri odaklı hizmet kavramına geçişi ifade ettiğinden organizasyon yapılarını Müşteri İlişkileri Yönetimi anlayışına göre müşteri odaklı olarak kuran sigorta işletmeleri bu sayede müşteri ihtiyaçlarını daha kolay anlayabilmekte ve



müşteri isteklerine daha kolay cevap verebilmektedir. Böylece müşterilerle uzun dönemli ve sağlam ilişkiler kurularak müşterilerin memnuniyeti ve sadakati artırılabilir. Müşterinin önceliklerini ve beklentilerini belirleyen ve buna uygun iş tasarımları geliştiren sigorta işletmeleri rekabet avantajı yakalayabilmektedir.

- Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin teknik sürecini içeren teknolojik alt yapısı sayesinde sigorta işletmeleri müşteri bilgilerini veritabanlarında saklamakta ve bu bilgilerle ilgili gerekli analizleri veri madenciliği ile analiz edebilmektedir. Bu sayede hileli hasarlar tespit edilmekte, çapraz satış olanağı yaratılabilmekte, süreç maliyetleri düşürülmekte ve karlılık artırılabilir. Ayrıca Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin teknolojik yapısının bir parçası olan yazılım ve donanımlar sayesinde sigorta işletmeleri bütün müşteri bilgileri tek bir yerde tutmakta, güncellemekte ve diğer sistemlerdeki müşteri bilgilerine ilişkin bütünleşmeyi kolaylıkla sağlayabilmektedir. Böylece müşteri bilgilerinin tümü, bütün personel tarafından izlenebilmekte ve provizyon işlemleri çok daha sağlıklı ve hızlı bir şekilde yürütülebilmektedir.
- Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulayan sigorta işletmeleri müşteri ile ilgili tutulan tüm bilgilerden faydalanarak müşterilerini değişik ölçütlere göre ayırabilmekte ve müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerine göre onlara özel uygulamalar sunabilmektedir. Kişiyeye özel ürün ve hizmet tasarımı ile müşterilere özel olduğu hissettirebilmekte ve müşterinin işletmeye olan bağlılığı artırılabilir.
- Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulayan sigorta işletmeleri tüm iletişim kanallarından faydalanarak müşterileriyle çift yönlü iletişim kurma şansına sahiptir. Bunun sonucunda işletmeler müşterilerinin talep, şikâyet ve dileklerini değerlendirebilmekte, sürekli geri besleme yaparak müşterilerinin tepkilerini anında belirleyebilmekte ve böylece yüksek seviyede bir müşteri hizmeti sunmuş olmaktadır.

- Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları, çalışanların müşteri ilişkileri konusundaki gücüne ve uzmanlığına da önem vermektedir. Çalışanlarının bu konudaki becerilerini geliştirebilmek için onları düzenli olarak eğitime tabi tutan sigorta işletmeleri bu sayede organizasyonun etkinliğini sağlamakta ve müşteri memnuniyetini artırabilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Acuner, Ş. (2005), “Günümüz Pazarlama Anlayışında CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) Uygulamalarının Yeri ve Önemi”, *Pazarlama Dünyası*, Mayıs-Haziran, Yıl:19, Sayı:3
- Akalın, M. (2004) “*CRM ve Sigortacılık Sektöründe Bir Uygulama*”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Akar, E. (2004) “Elektronik Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi’nden Farklılıkları”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1
- Akça, U. (2002a) *CRM Bileşenleri*, (Erişim Tarihi:09.01.2007)  
[www.erpcrm.com/crm\\_anasf/crm\\_bilesenleri.htm](http://www.erpcrm.com/crm_anasf/crm_bilesenleri.htm),
- Akça, U. (2002b) *CRM Mimarisi*, (Erişim Tarihi: 08.01.2007)  
[www.erpcrm.com/crm\\_anasf/crm\\_mimarisi.htm](http://www.erpcrm.com/crm_anasf/crm_mimarisi.htm),
- Alagöz, M., Alagöz, S.B.(2004) *Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM): Bilişim Teknolojilerinin Etkisi ve Bankacılık Sektöründeki Gelişimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Algın, R. (2004) *CRM uygulamalarında ses kayıt cihazları*, CRMPRO dergisi,  
<http://www.crmpro.com.tr/print.php?nid=73> (Erişim Tarihi:10.01.2007)
- Anderson, R.E., Yim, F.H., Swaminathan, S. (2004) “Customer Relationship Management: Its Dimensions and Effect on Customer Outcomes”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol 24, No 4
- Arslan, Z. (2003) *Çağrı Merkezleri ve CRM ilişkisi*, (Erişim Tarihi:15.01.2007)  
[www.vodasoft.com.tr/learningcenter/makale02.php?mid=15](http://www.vodasoft.com.tr/learningcenter/makale02.php?mid=15) - 28k

- Asunakutlu, T. (2000) “Sigorta İşletmelerinde Maliyet Unsurları ve Maliyet Oluşumu”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2, Sayı:3
- Atlı, D. (Erişim Tarihi: 24.11.2006) *Müşteriye Yeni Bir Bakış (CRM)*  
[www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=160](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=160) - 79k-
- Aydın, T. (2006) *Müşteri İlişkileri Yönetimi, CRM Bilgilendirme Semineri*, United Nations Development Programme, Kıbrıs, (Erişim Tarihi:17.11.2006)  
[65.110.73.19/UploadsNew/Gallery/Seminars/ICT3/III\\_CRM\\_Awareness-Handouts.pdf](http://65.110.73.19/UploadsNew/Gallery/Seminars/ICT3/III_CRM_Awareness-Handouts.pdf)
- Baş, P. (2002) “Yeni Teknolojilerle Müşteri Hizmeti: Çağrı Merkezleri”, *İş, Güç, Bakış-İş Yaşamı Dergisi*, Sayı:3
- Berry, L.L. (1998) “Relationship Marketing of Services-Growing Interest Emerging Perspective”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 23, No 4
- Clemment, A. (1998) “ Understanding and Adding Value”, *Work Study*, Vol 47, No 5
- CRMpro Dergisi (2005) *CRM’de Veri Ambarı ve Veri Madenciliği*  
[http://www.kobifinans.com.tr/bilgi\\_merkezi/020305/9389](http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020305/9389)  
 (Erişim Tarihi:10.01.2007)
- Çetin, E. (2006) *Veri Ambarları*, (Erişim Tarihi: 11.01.2007)  
[www.cvclub.net/Login/ViewArticles.aspx?Type=2&ArticleID=fdb5ba99-](http://www.cvclub.net/Login/ViewArticles.aspx?Type=2&ArticleID=fdb5ba99-5)  
 5 - 17k -
- Çipil, M. (2003) “Türk Sigortacılık Sektörünün Pazarlama Karması”, *Hazine Dergisi*, Sayı 16

- Çoban, S. (2004) “ Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı”,  
*Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 22,  
Ocak-Haziran 2004
- Deniz, R.B. (2002) “Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Elektronik Ortamda Müşteri İlişkileri  
Yönetimi Uygulamalarının İşletmeye Sağladığı Yararlar”, *Pazarlama  
Dünyası*, Kasım-Aralık, Sayı:06
- Duran, M. (Erişim Tarihi:24.01.2006) “*CRM: Çok Konuşulan Ama Az Bilinen Bir  
Kavram*”, [www.danismend.com/konular/pazarlamayon/CRM%20HAKKINDA.  
htm](http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/CRM%20HAKKINDA.htm) - 13k
- Duygulu, E. (2006) “Türkiye’de Sigorta İşletmeleri ve Sigorta İşletmelerinin Mali  
Durumu”, *Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği Yayınları*,  
[www.tsrbsb.org.tr](http://www.tsrbsb.org.tr), (Erişim Tarihi: 23.02.2007)
- Eke, S. (2004) “Müşteri İlişkileri Yönetimi(CRM)”, *Active Dergisi*, Temmuz-Ağustos 2004,  
No:37, (Erişim Tarihi: 29.11.2006),  
[www.makalem.com/Browse/Result.asp?sAuthorText=Eke,%20%20Selda&n  
AUTHOR\\_id=12811&sResultType=Browse...](http://www.makalem.com/Browse/Result.asp?sAuthorText=Eke,%20%20Selda&nAUTHOR_id=12811&sResultType=Browse...) - 35k –
- Eker, H. (Erişim Tarihi: 30.01.2007) *Veri Madenciliği Veya Bilgi Keşfi*,  
[www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_list.php?id=11](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_list.php?id=11) - 23k
- Ergunda, H.İ. (Erişim Tarihi:26.12.2006) *Müşteri İlişkileri Yönetimi*  
[www.danismend.com/konular/stratejyon/str\\_musteri\\_iliskileri\\_yonetimi.  
htm](http://www.danismend.com/konular/stratejyon/str_musteri_iliskileri_yonetimi.htm) - 58k)
- Ergunda, H.İ., Tunçer, M., (Erişim Tarihi: 3.12.2006) *Müşteri Odaklılık*  
[www.isyonetimi.net/pages/makaleler/makale62.htm](http://www.isyonetimi.net/pages/makaleler/makale62.htm)-

- Ersoy, F. (2002) “Finansal Hizmetlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi(CRM) Kavramı”,  
*Pazarlama Dünyası*, Mayıs-Haziran, Sayı:03
- Evcim, M.A. (Erişim Tarihi:02.01.2007) “*Hedef Odaklı Kampanya Yönetimi*”, CRM  
Semineri Sunumu, CRM Teknolojileri ile Doğrudan Pazarlama Modelleri  
<http://www.crminturkey.org/crm/archive/showppt.asp?pptID=14>
- Gonçalves, A.P., Vicente, S.A., Jr, D.K., Jr, M.M., (Erişim Tarihi: 10.01.2007) *Architecting  
Frameworks for Specific Applications with RM-ODP*  
[www.lcc.uma.es/~av/wodpec2004/papers/3-vicente.pdf](http://www.lcc.uma.es/~av/wodpec2004/papers/3-vicente.pdf)
- Griffin, J. (1997) *Customer Loyalty-How To Earn It, How to Keep It*, Jossey Boss  
Publishers, San Fransisco
- Gülmez, M., Kitapçı, O. (2003) “İlişki Pazarlamasının Gelişimi ve Yakın Geleceği”, *C.Ü.  
İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2
- Günaydın, Y. (2005) “*Konaklama İşletmelerinde müşteri ilişkileri yönetimi, memnuniyeti  
ve sadakati*”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler  
Enstitüsü, İzmir
- Gündaş, K. (2003) “*İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Uygulama*”, Yüksek  
Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Gündüz, T., (Erişim Tarihi: 05.01.2007), *CRM Telefonda Başlar*,  
[www.gunduz.com.tr/yazilarim/](http://www.gunduz.com.tr/yazilarim/) - 50k-
- Güzel, M. (2001) “*Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) ve Türkiye Değerlendirmesi*”, Yüksek  
Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul

- Hamşioğlu, A.B. (2002) “Pazarlama Stratejisi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi:Kars İli Merkez Kobi’lerinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, *21.Yüzyılda KOBİ’ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu*, 3-4 Ocak 2002, Gazimağusa, Kıbrıs
- Hamşioğlu, A.B. (2004), “Pazarlamada Yeni Açılım: Birebir Pazarlama ve Müşteri İlişkileri Yönetiminin Değerlendirilmesi”, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yayın No:52, Sayı:9, Kırgızistan
- Hançer, M. (2003) “Konaklama Endüstrisinde Müşteri Sadakati: Anlam, Önem, Etki ve Sonuçlar”, *Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 3, No:1-2
- İşseveroğlu, G. (2005), “Sigorta Şirketlerinde Finansal Başarının Ölçülmesi ve Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa
- Javalgi, G.R., Martin, C.L., Young, R.B. (2006) “Marketing Research, Market Orientation and Customer Relationship Management: A Framework and Implications For Service Providers”, *Journal of Services Marketing*, Vol 20, No 1
- Kalder Grubu (2000) *Müşteri Memnuniyeti Yönetimi*, Kalder Yayınları, No:31, Rota Yayınevi, İstanbul
- Karahan, K. (2001) “İşletmelerimizin Her Ortamda Kârlı bir Faaliyet Sürdüremelerinde Pazar Yönlülüğün Rolü”, *Pazarlama Dünyası*, Sayı 6
- Karaman, F. (Erişim Tarihi:26.11.2006), *CRM(Customer Relationship Management)*, [www.tech-strategy.org/Manuel/CRM-Nedir-Ne-Degildir.pdf](http://www.tech-strategy.org/Manuel/CRM-Nedir-Ne-Degildir.pdf)

- Kepenek, K. (2001) “Türkiye’de CRM- Çağrı Merkezleri”, *Activeline Aylık Bankacılık ve Finans Dergisi*, No:19, (Erişim Tarihi:15.01.2007),  
www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE\_id=10  
45 - 34k
- Kırım, A. (2001) *Strateji ve Birebir Pazarlama CRM*, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Korkmaz, S. (1998), “Sigorta Sektöründe Dağıtım Kanalında Yer Alan Acente Yöneticilerinin Sigorta ve Sigorta Yönetimine Yaklaşımlarına İlişkin Bir Araştırma”, *Pazarlama Dünyası*, Kasım-Aralık, Sayı:72
- Kotler, P. (2000a) *Kotler ve Pazarlama*, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Kotler, P. (2000b) *Pazarlama Yönetimi* (Çev.N. Muallimoğlu), Millenium Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul
- Law, M., Lau, T., Wong, Y. H. (2003) “From Customer Relationship Management to Customer-Managed Relationship: Unraveling The Paradox With a Co-Creative Perspective”, *Marketing Intelligence&Planning*, Vol 21, No 1
- Lemon, K.N., White, T.B., Winer, R.S. (2002) “Dynamic Customer Relationship Management: Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision”, *Journal Of Marketing*, Vol 66
- Luck, D., Lancaster, G. (2003) “E-CRM: Customer Relationship Marketing in the Hotel Industry”, *Managerial Auditing Journal*, Vol 18, No 3
- Madran, C., Canbolat, C., (2006) “Müşteri İlişkileri Yönetimi ile Müşteri Sadakati Arasındaki İlişki”, 2. *Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı*, Dokuz Eylül Üniversitesi Deniz İşletmeciliği ve Yönetimi Yüksekokulu, 1-2-3 Kasım 2006, İzmir



- Narver, J.C, Slater, S.F (1990) “The Effect of A Market Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, Vol.54, No 4, October
- Odabaşı, Y. (2005) *Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, 5.Basım, İstanbul
- Odabaşı, Y., Gülfidan, B. (2003) *Tüketici Davranışı*, Mediacat Yayınları, 3.Basım, İstanbul
- Oliver, R.L. (1999) “Whence Customer Loyalty?”, *Journal of Marketing*, Vol:63, Special Issue
- Oraman, Y. (2004) “Kobiler’de CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) için Stratejiler”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:11,Sayı:1, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, Manisa
- Oracle, (2003) “Veri Ambarı ve Karar Destek Sistemleri”, *Yöneticinin Yol Haritası*, No:1, Alkım Yayın ( Erişim Tarihi: 25.01.2007), [www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE\\_id=2819-37k](http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE_id=2819-37k) –
- Oracle White Paper (2003) “Creating a Customer-Centric Insurance Enterprise”, [www.oracle.com/media/peoplesoft/en/pdf/whitepapers/e\\_orm\\_wp\\_custcentricinsur\\_42005.pdf](http://www.oracle.com/media/peoplesoft/en/pdf/whitepapers/e_orm_wp_custcentricinsur_42005.pdf)
- Ortaç, Ş. (Erişim Tarihi: 30.01.2007) “Finans Sigorta: CRM çok önemli”, *Capital Dergisi*, Ağustos [www.finanssigorta.com.tr/basinda\\_finanssigorta.asp](http://www.finanssigorta.com.tr/basinda_finanssigorta.asp) - 41k
- Ovalı, E. (2005) “Müşteri İlişkileri Yönetimi Programının Bir Parçası Olarak Satış Görüşmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi Üzerine Bir Pilot Araştırma”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 2, Sayı:4

- Özekes, S., (2003) "Veri Madenciliği Modelleri ve Uygulama Alanları", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi* , No.3 2003.
- Özgener, Ş., İraz, R. (2006) "Customer Relationship Management in Small–Medium Enterprises:The case of Turkish Tourism Industry", *Tourism Management* , Vol 27
- Öztürk, B., Tarımcı B. (2002) *Veri Ambarlama*, (Erişim Tarihi:10.01.2007)  
<http://www.kulubem.net/makale/veriambarlama.pdf>
- Parvatiyar, A., Sheth, J. N.(2001) "Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline", *Journal of Economic and Social Research*, Vol 3, No 2
- Payne, A., Frow, P. (2005) "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", *Journal of Marketing*, Vol. 69
- Peppers&Rogers Group (2003) "Using Customer Insight to Build Competitive Advantage", *White Paper*
- Reicheld, F.F., Sasser W.E. (1990) "Zero Defections: Quality Comes To Services", *Harward Business Review*, September-October
- Rosenfield, R.J. (1999) "Whatever Happened to Relationship Marketing?Nine Big Mistakes", *Direct Marketing*, Vol 62, Issue 2
- Ryals, L., Knox, S. (2001) "Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management", *European Management Journal*, Vol. 19, No. 5

- Sidero, F., (2003) “*CRM For Insurance*”,  
<http://www.insurancetech.com/showArticle.jhtml;jsessionid=3KT4SPVKN2AA0QSNDL0SKH0CJUNN2JVN?articleID=14705394>
- Slepian, J., (Erişim Tarihi: 02.01.2007) *Interactivity: Crucial Pillar of CRM Strategy*  
<http://www.crm2day.com/editorial/EEEpAlVlukxMOTmivA.php>
- Slywotsky, A.J., Morrison, D.J. (2000) *Kar Bölgesi Stratejik İş Tasarımı Yarının Karlarını Nasıl Oluşturur?* (Çev:Ebru Kılıç) , Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Soyaslan, M. (2006), “*Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Türkiye’deki Oteller Üzerine Bir Araştırma*”, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa
- Şahin, A., Demir, H. (2002) “Elektronik Ticaret ve Elektronik Pazarlamanın KOBİ’lere Sağlayabileceği Avantajlar”, *21. Yüzyılda KOBİ’ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu*, 3-4 Ocak 2002, Gazi-Mağusa, Kıbrıs.
- Şakar, O., (Erişim Tarihi: 03.01.2007), *İyi ki CRM Var!(CRM-2)*,  
[www.danismend.com/konular/stratejyon/str\\_iyiki\\_crm\\_var.htm](http://www.danismend.com/konular/stratejyon/str_iyiki_crm_var.htm) - 11k
- Taşkın, E. (2000) *Müşteri İlişkileri Eğitimi*, Papatya Yayıncılık,2.basım, İstanbul
- T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Sigortacılık Genel Müdürlüğü, (2005) “*Türk Sigorta Sektörünün Temel Göstergeleri 4*”, Uzerler Matbaa, Ankara  
[www.hazine.gov.tr/Sigortacilik\\_Sektor.pdf](http://www.hazine.gov.tr/Sigortacilik_Sektor.pdf) (Erişim Tarihi:15.03.2007)
- Tek, B.Ö. (1999), *Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulamaları*, Beta Yayıncılık, İstanbul

- Tekin, M., Çiçek, E. (2005) “İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım:Değer Temelli Pazarlama”, *V.Ulusal Eğitim Araştırmaları Sempozyumu*, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005
- Tekin, M., Çiçek, E. (Erişim Tarihi:11.11.2006), *Değişim Yönetimi Sürecinde Müşteri İlişkileri Yönetimi Ve Önemi*  
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=268-](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=268-)
- Telecomtr Dergisi (2006) “Çağrı Merkezi Firmaları-CMC”, (Erişim Tarihi:15.01.2007)  
<http://www.cmcturkey.com/basinodasi.asp>
- Timur, M.N., Sarıyer, N. (2004) “Kayseri’deki Otomobil Bayilerinde Müşteri Tatmin Aracı Olarak Şikayet Toplama Yöntemlerine İlişkin Bir Uygulama”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı : 17
- Tokel, H. (2002), “Müşteri Segmenti Yönetimi Modeli”, *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, Sayı:22, (Erişim Tarihi: 4.11.2006)  
[http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE\\_id=435](http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=435)
- Turfan, E., (2002) “Sigorta Sektöründe CRM”, *Activeline Gazetesi*, No:33,  
[www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE\\_id=2096](http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE_id=2096) - ( Erişim Tarihi: 20.03.2007)
- Türk Sigorta Ve Reasürans Şirketleri Birliği (2004) “Türk Sigorta Sektörü”, *İktisat Kongresi Bildirisi*, (Erişim Tarihi:15.03.2007)  
[www.tbb.org.tr/turkce/duyurular/iktisat\\_kongresi/Ek%205%20Sigorta.pdf](http://www.tbb.org.tr/turkce/duyurular/iktisat_kongresi/Ek%205%20Sigorta.pdf)
- Tütüncü, Ö., Doğan, Ö. (2003) “Müşteri Tatmini Kapsamında Öğrenci Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uygulaması”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 5, Sayı 4

TSRŞB 2005 Faaliyet Raporu, İstanbul, 2006

Uçkan, C.G., Latif, H., Çeltek, E. (2003) “Turistik Ürün Oluşturma Sürecinde Yeni Bir Yaklaşım:CRM”, *Pazarlama Dünyası*, Sayı:4

Uralcan, Ş. (2005) “Küreselleşme Sürecinde Sigorta Şirketlerinde Bilgi Yönetiminin Gereksinimi”, *Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu Geleneksel Finans Sempozyumu Tebliğleri*

Uysal, F., Aksoy Ş.(2004) “Müşteri İlişkileri Yönetimi’ndeki Temel Boyutlar ve Tıbbi Malzeme Lojistiği Üzerine Bir Uygulama”, *Akdeniz İİBF Dergisi*, Sayı:7

Uzun, F. (2003) “İlaç Firmalarında Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Algısal Değerlendirmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya

Yaylı, A. (2000) “Doğrudan Pazarlama Aracı Olarak İnternet: Konaklama İşletmeciliği Örneği”, *Pazarlama Dünyası*, Ocak-Şubat, Yıl: 14

Yereli, A. (2001) “Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Günümüz Türkiye’sindeki Önemi”, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1

Yılmaz, A., Pirtini, S. (2002) “İşletmelerde Rekabet Avantajı Yaratması Açısından Müşteri İlişkileri Yönetimi’nin Esasları ve Strateji Oluşturma”, *21.yüzyılın Pazarlama Paradigması Bildiriler Kitabı*, Afyon Kocatepe Üniversitesi 7. Ulusal Pazarlama Kongresi, ,31 Mayıs-2 Haziran 2002

Yurdakul, N.B. (Erişim Tarihi: 15.11.2006) “İşletme Yönetimindeki İki Stratejik Görev: İmaj-Marka Yönetimi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi”, *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü Sosyal Bilimler Dergisi*, [www.manas.kg/pdf/sbdpdf8/Yurdakul.pdf](http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf8/Yurdakul.pdf)

Zengin, H., Demirel F.Ö. (2004) “Türk Yöneticilerinin Pazarlamaya Bakışı”, *3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*, Osman Gazi Üniversitesi, 25-26 Kasım 2004

<http://www.kratis.com/tr/insurance.asp> , (Erişim Tarihi: 22.03.2007)

<http://www.oneworld.com/peppers.html>, *One-To-One With Don Peppers*,  
( Erişim Tarihi: 05.01.2007),

<http://www.crminturkey.org/crm/crmtarif/default.asp>, CRM Institute Turkey “*Türkiye’nin CRM Tarifleri*”, CRM Kaynakları, (Erişim Tarihi: 23.03.2007)

[www.tsrbsb.org.tr](http://www.tsrbsb.org.tr), Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği, Sigorta Tanımları,  
“*Sigorta*”, ( Erişim Tarihi:27.02.2007),

## EK 1: MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ ANKET SORULARI

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
<b>MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM)</b>					
1.Müşterilerimizin ihtiyaçlarının neler olduğunu sürekli araştırmaktayız.					
2. Ürün ve hizmetlerimizin satışını yaparken internetten de faydalanmaktayız.					
3.Organizasyonel yapımız müşteri odaklı oluşturulmuştur.					
4.Hedeflerimiz müşteri kazanma, müşterileri elde tutma ve müşteri tatmini üzerine yoğunlaşmıştır.					
5.Müşterilerimizi özelliklerine(finansal açıdan değerlerine, yaşam şekillerine, gelir düzeylerine, ihtiyaçlarına göre) sınıflandırıyoruz.					
6.Her bir müşteri için değer analizi yapmaktayız (müşteri değer analizi: müşterinin işletmeden alışveriş yaptığı süre içerisinde işletmenin karlılığına sağladığı katkıdır).					
7.Farklı özellikteki (finansal, yaşam şekilleri açısından vb. farklı) müşterilerimize farklı hizmetler sunar ve değerli olan müşterilerimiz için hizmetlerimizi kişiselleştiririz.					
8.Şirketimiz için önemli olan müşterilerimizi yeni ürünler çıktığında bilgilendiriyoruz.					
9.Verdiğimiz hizmetten sonra müşterilerimizi arayarak hizmetimizden memnun olup olmadıklarını kontrol ediyoruz.					
10.Müşterilerimizin şikâyetlerini dikkate alıyor ve sonuçlarını mutlaka onlara bildiriyoruz.					
11.Müşterilerimizle ilgili tutulan bilgilerden yararlanarak müşterilerimizi tanıyabiliriz.					
12.Çalışanlarımızın müşteri ilişkilerini daha iyi anlayabilme becerilerini geliştirebilmek için eğitim programları düzenlemekteyiz.					
13.Müşterilerimizle ilgili bilgileri saklamak için veri ambarlarını kullanmaktayız.(veri ambarı: müşteriye ait her türlü bilginin bir araya getirildiği sistemlerdir.)					
14.Müşterilerimizle karşılıklı (çift					

yönlü) iletişim kuran bir yapıya sahibiz.					
15.Şirketimiz için önemli olan müşterilerimizin bayramlarını, yılbaşlarını, doğum günlerini vb. sebeplerle arıyoruz.					
16.Şirketimiz için önemli olan müşterilerimizi düzenli olarak ziyaret ediyoruz.					
17.Sattığımız sigorta hizmetinin kapsamını müşterilerimize detaylı olarak anlatıyoruz.					
18.Çalışanlarımızın performansını, müşteri ihtiyaçlarını ve hizmetlerini başarılı bir şekilde karşılayabilmeye göre değerlendirmekteyiz.					
19.Müşterilerimizle iletişim kurmak için tüm temas kanallarını (telefon, faks, e-mail, web vb.) kullanmaktayız.					
20.Müşteri ilişkilerinde başarılı ve yeterli satış elemanlarına, pazarlama uzmanlarına ve kaynaklara sahibiz.					
21.Müşterilerimize daha iyi hizmet sunmayı sağlayacak doğru bilgisayar yazılımına sahibiz.					
22.Müşterilerimize daha iyi hizmet sağlayacak doğru bilgisayar donanımına sahibiz.					
23.Müşteri ilişkilerini geliştirmek için bilgisayar teknolojisi konusunda bilgili teknik personele sahibiz.					



## EK 2: ROTASYONLU FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6	Faktör 7
Müşteri ihtiyaçlarını sürekli araştırma	0,279	0,173	0,726	0,187	0,158	-0,202	0,05144
Ürün ve hizmet satışında internetten yararlanma	0,03150	0,366	0,326	-0,720	0,4827	-0,1826	0,09080
Organizasyonel yapının müşteri odaklı olması	-0,112	0,150	-0,131	0,656	0,491	0,314	0,04096
Müşteri kazanma, elde tutma ve tatmini gibi hedefler belirleme	0,04156	0,08921	0,175	0,928	0,213	-0,08606	0,01228
Müşteri özelliklerine göre sınıflandırma	0,410	0,674	0,160	0,02992	0,08156	0,4165	0,08287
Müşteriler için değer analizi yapma	-0,0698	0,208	0,563	-0,04617	-0,414	0,160	0,477
Farklı özellikteki müşterilere farklı davranma	0,862	0,109	-0,02627	0,05176	0,09186	0,01567	0,275
Önemli müşterileri yeni ürünler çıktığında bilgilendirme	0,110	0,04670	0,777	-0,145	-0,02544	-0,00607	0,119
Müşteri memnuniyetini kontrol etme	0,577	0,395	0,140	0,147	0,315	-0,114	-0,02163
Müşterilerin şikayetini dikkate alma	0,181	-0,174	0,104	0,194	0,803	-0,01938	0,05379
Müşterilerle ilgili tutulan bilgilerden müşteriye tanıma	0,02760	0,264	0,06671	0,04651	0,846	0,06643	0,06397
Çalışanlara eğitim programları düzenleme	0,286	0,002145	-0,08224	0,03916	0,06154	-0,08258	0,839
Müşteri bilgilerini saklamak için veri ambarı kullanma	0,794	0,271	0,137	-0,117	0,121	0,110	0,007403
Müşterilerle çift yönlü iletişim kurma	0,433	0,143	0,511	0,410	-0,06675	0,189	-0,07941
Önemli müşterilerin özel günlerini kutlama	0,706	0,003470	0,305	-0,07245	-0,137	0,276	0,253
Önemli olan müşterileri ziyaret etme	0,156	0,07113	-0,04334	-0,04989	0,09105	0,866	-0,09496
Satılan hizmetin kapsamını müşterilere anlatma	0,03014	0,352	0,228	0,181	0,137	0,657	-0,193
Kaybedilen müşterilerin neden kaybedildiğini araştırma	0,06970	-0,06288	-0,00771	0,0922	-0,171	0,741	0,477
Müşterilerle tüm temas kanalları ile iletişim kurma	0,01246	-0,08369	0,682	-0,06585	0,321	0,228	-0,256
Müşteri ilişkilerinde iyi uzman ve kaynaklara sahip olma	0,128	0,305	0,287	-0,159	0,358	0,04681	0,586
Doğru bilgisayar yazılımına sahip olma	0,06089	0,662	0,04205	0,559	-0,05399	0,194	0,06783
Doğru bilgisayar donanımına sahip olma	0,368	0,679	0,08186	0,123	0,01135	0,208	0,163
Sistemi anlayan teknik elemanlara sahip olma	0,05128	0,802	-0,00598	-0,295	0,04354	0,00788	0,110

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
a. Rotation converged in 7 iterations.

### EK 3: AÇIKLANAN VARYANS DEĞER TABLOLARI

Değişken	Özdeğer			Açıklanan özdeğer varyansları		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif varyans (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif varyans (%)
1	5,742	24,963	24,963	5,742	24,963	24,963
2	2,989	12,997	37,960	2,989	12,997	37,960
3	2,112	9,181	47,141	2,112	9,181	47,141
4	1,901	8,266	55,407	1,901	8,266	55,407
5	1,749	7,602	63,009	1,749	7,602	63,009
6	1,570	6,825	69,834	1,570	6,825	69,834
7	1,362	5,920	75,755	1,362	5,920	75,755
8	,939	4,083	79,837			
9	,859	3,733	83,570			
10	,652	2,834	86,404			
11	,575	2,498	88,902			
12	,559	2,428	91,331			
13	,513	2,232	93,563			
14	,398	1,731	95,294			
15	,291	1,267	96,561			
16	,213	,928	97,489			
17	,164	,712	98,200			
18	,151	,658	98,858			
19	,09251	,402	99,261			
20	,06313	,274	99,535			
21	,04661	,203	99,738			
22	,03633	,158	99,896			
23	,02398	,104	100,000			

Değişken	Rotasyonsuz sonuçlar			Rotasyonlu sonuçlar		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif varyans (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif varyans (%)
1	5,742	24,963	24,963	2,974	12,930	12,930
2	2,989	12,997	37,960	2,831	12,309	25,239
3	2,112	9,181	47,141	2,652	11,529	36,769
4	1,901	8,266	55,407	2,639	11,475	48,244
5	1,749	7,602	63,009	2,293	9,971	58,215
6	1,570	6,825	69,834	2,189	9,518	67,733
7	1,362	5,920	75,755	1,845	8,022	75,755

Extraction Method: Principal Component Analysis

## ÖZ GEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Güliz ÇILDAĞ  
Doğum Yeri ve Tarihi : Erzurum / 05.01.1983

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü  
Yüksek Lisans Öğrenimi : Adnan Menderes Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü  
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

### İletişim

e-posta Adresi : gulcil83@gmail.com

**Tarih** : 19.05.2007