

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Ders Notları

METİN ARSLAN

**HARRAN ÜNİVERSİTESİ
BİRECİK MESLEK YÜKSEKOKULU
2014**

ÖNSÖZ

Müşteri ilişkileri eğitimi günümüzde sürekli gelişen bir konu haline gelmektedir.

Serbest piyasa şartlarında işletmelerin müşteri ile ilişkileri ve müşteri memnuniyetinin esas olduğu ekonomik piyasada varlıklarını sürdürmeleri ancak konunun uzmanları tarafından sürdürülmesi ile mümkün olmaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetimi günümüz işletmelerinin rekabette üstünlük sağlamak için kullandığı temel stratejilerden en önemlisi haline gelmiştir. Günümüz işletmeleri müşteriye merkeze alan, müşteri değer ve müşteri sadakatine önem veren stratejiyi içerisinde barındıran Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejisini uygulamaktadırlar.

Bilgi toplumu insanının taşıdığı temel nitelik, “sürekli öğrenme ve kendini geliştirme” isteğine ve imkânına sahip olmasıdır. Kişi ölçeğinde öğrenme ve kendini geliştirme, bir organizasyonda çalışan insanın, çalışırken de öğrenmesini ve kendini geliştirmesini gerektirmektedir. İnsana bir şey vermenin yolu talim ve terbiyeden geçer. Talim; öğretme, terbiye ise eğitimidir. Günümüzde bu ters yüz olmuş ve önce eğitim denilmekte, aslında, önce öğretilecek, daha sonra eğitilecek, öğretilmeden bir şey olmaz.

Davranış değişikliğini kalıcı haline getirmek öğretim ve eğitim (talim ve terbiye) ile gerçekleşir. **Öğretim**, belli bir amaca göre gereken bilgileri verme işi, tedris, tedrisat, talimdir. **Eğitim ise**, kişinin öğrenim sonucunda elde ettiği bilgileri uygulamaya dönüştürmesini sağlayacak davranış değişikliğini oluşturan, amaçları belirlenmiş planlı bir etkinliktir. Bu manada öğretim ile eğitim iç içe birbirini tamamlar. İnsanlar sürekli gelişen ve değişen ortamda daha iyi konumlara ulaşabilmek ve iyi yaşamak için sürekli bir öğrenme ihtiyacı içindedir. Kişinin zihinsel yetenekleri ve sosyal alandaki becerileri, geleceğin dünyasında sahip olunması gereken önemli vasıflar olarak öne çıkmaktadır.

Bilgiyi öğrenme, kullanma ve sahiplenerek hükme dönüştürme süreci, müşteri ilişkileri yönetimi konularında da önemli bir yer tutmaktadır. Öğrenim, eğitimin temeli olarak; düşünme becerisi kazanma, eleştirel bakmayı ve çözümleyici yaklaşımlar geliştirme ile sosyal beceriler kazandırmayı da esas almalıdır. İletişim teknolojilerinin gelişimi ile internet üzerinden arama motorları marifetiyle bilgiye kolay bir şekilde ulaşılmaktadır. Bu manada günümüzde önemli olan, ulaşılan bilgilerin hayata faydalı olacak şekilde kullanım becerisini kazandırmaktır. Kitaplar, bilgilerin derli-toplu ve düzenli şekilde verildiği kaynaklar mesabesinde.

Bu ders ve kitabın temel amaç ve hedefleri, öğrencilere ve iş hayatında olan kişiler ile bu konuda bilgi sahibi olmak isteyenlere, işletmenin hedef ve stratejilerine göre müşteriler ile iletişim kurabilmesini ve müşterilerin özelliklerine göre sınıflandırılmasına yardımcı olabilmelerini sağlama hedeflenmektedir. Ayrıca, online alışveriş sisteminin özelliklerine göre online müşteri davranışlarını anlama ve anlamlandırmaya yardımcı olunmaktadır. Yine müşterilerin satınalma yöntem ve sıklıklarına göre de geleneksel tüketici davranışlarını yorumlayabilmesini, randevu alma ve verme kurallarına göre, randevu düzenleme ve izleme, ağırlama tekniklerine göre müşteriye ağırlayabilme, müşteriye elde tutma programlarına göre, müşteri değeri oluşturma konusunda ve müşteri memnuniyeti ölçme tekniklerine göre müşteri memnuniyet ölçümüne yardımcı olmayı sağlamaktır.

Kitapta yer verilen konuların kolay ve anlaşılabilir olması için mümkün olduğu kadar sade ve açık anlatım tarzı benimsenmiştir. Yine kitabın hazırlanmasında konu ile ilgili bir çok kaynaktan faydalanılmış ve bu kaynaklar kitabın son bölümünde topluca verilmiştir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi ile ilgili bu çalışma yedi alt bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, pazarlama içerisinde ve önderliğinde organize olacak müşteri ilişkileri yönetimi personeli ve tüm kuruluş çalışanlarının katkılarını sağlayacak temel işletmecilik bilgileri yani müşteri ilişkilerinin teorik çerçevesi veriliyor. İkinci bölümde; müşteri ilişkilerini geliştirme ve satış ve pazarlamada Toplam Kalite Yönetimi konuları inceleniyor. Üçüncü bölümde; müşterilerle iletişim, dördüncü bölümde, müşteri hizmeti ve müşteri hizmet sistemi üzerinde duruluyor. Beşinci bölümde; müşteriye kazanma ve tutma, altıncı bölümde ise müşteri ilişkilerinin ölçülmesi ve ölçümde kullanılan teknikler üzerinde duruluyor. Yedinci bölümde ise organizasyon kültürü ve değişim konuları inceleniyor.

Çalışma sonuna faydalanılan kaynaklar ve CRM (Customer Relationship Management - CRM) ile ilgili bir kavram sözlüğü sunmaya çalıştım.

Faydalı olması dileğiyle..

Metin ARSLAN

BİRECİK - 2014

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	1
İÇİNDEKİLER.....	2
GİRİŞ.....	4
BİRİNCİ BÖLÜM.....	5
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ.....	5
1. İhtiyaçlar Ve İşletme.....	5
2. Ekonominin İşleyişi.....	7
3. Müşteri Kavramı.....	11
4. Tüketici Kavramı.....	13
5. Müşteri Tatminini Etkileyen Faktörler.....	14
6. Müşteri İlişkileri Yönetimi	15
7. Elektronik Ortamda Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	18
8. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Gelişim Süreci.....	18
9. Müşteri İlişkileri Yönetiminin İşlevleri.....	19
10. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Pazarlama Karması.....	21
11. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları Ve Sorumlulukları.....	22
12. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Ahlâki Unsurlar.....	24
13. Reklam Ahlakı.....	27
Birinci Bölüm Örnek Değerlendirme Soruları.....	28
İKİNCİ BÖLÜM.....	29
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİ GELİŞTİRME.....	29
1. Müşteri İlişkileri Ve Pazarlama.....	29
2. Yeni Ekonomi Kavramı ve Müşteri İlişkileri.....	31
3. Yeni Ekonomi ve Bütünsel Pazarlama.....	33
4. İlişki Temelli Pazarlama Ve Müşteri İlişkileri Yönetimi	34
5. Veri Madenciliği ve Veri Tabanlı Pazarlama.....	36
6. Müşteri İlişkilerini Geliştirme ve Etkin Bir Müşteri İlişkileri Kurma.....	37
7. Müşteri Odaklılık	40
8. Müşteri Tatmini Ve Müşteri Memnuniyeti	41
9. Müşteri Sadakati.....	42
10. Müşteri İlişkilerinde Saygınlık Oluşturma	43
11. Müşteri Değeri	44
11. Satış ve Pazarlamada Toplam Kalite Yönetimi.....	46
Vak'a: Müşteri Memnuniyeti.....	49
İkinci Bölüm Örnek Değerlendirme Soruları.....	49
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	51
MÜŞTERİLERLE İLETİŞİM	51
1. İletişim Kavramı.....	51
2. İletişim Sürecinin Unsurları.....	51
3. Müşterilerle İletişim Şekilleri.....	53
4. İletişimi Engelleyen Faktörler.....	53
5. Organizasyonlarda İletişimin İşleyiş Şekilleri	54
6. Müşteri İletişimi Standartları.....	56
Üçüncü Bölüm Örnek Değerlendirme Soruları.....	57
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	58
1. Müşteri Hizmeti Kavramı.....	58
2. Müşteri Hizmet Kalitesi.....	58
3. Müşteri Hizmet Sisteminin Kurulması.....	60
4. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Bilgi Akışı Sistemi.....	61
5. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları.....	62
6. Müşteri Hizmetlerinde Etkinlik ve Verimlilik.....	64
Vak'a- Bir Dilim Peynir.....	65
UYGULAMA ÖRNEĞİ (Müşteri İlişkileri Yönetimi Bilgi Sistemi Kurma Çalışmaları).....	66
Dördüncü Bölüm Örnek Değerlendirme Soruları.....	68
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	69
MÜŞTERİYİ KAZANMA VE TUTMA	69
1. Müşteri Şikâyetleri.....	69
2. Kaybedilen Müşterinin Geri Kazanılması.....	70
3. Müşteri Tutma ve Müşteri Tutma Modelleri.....	72
4. Müşteri Kârlılığını Artırmak.....	75

Beşinci Bölüm Örnek Değerlendirme Soruları	76
ALTINCI BÖLÜM.....	77
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİ ÖLÇME VE ÖLÇME TEKNİKLERİ.....	77
1. Müşteri İlişkilerini Ölçme.....	77
2. Müşteri İlişkilerini Ölçmede Kullanılan Teknikler.....	78
2.1. Fokus Grup Görüşmeleri.....	78
2.2. Danışma Panelleri.....	78
2.3. Kritik Olay Tekniği.....	78
2.4. Müşteri İlişkileri Anketi.....	78
2. 5. Benchmarking (Kıyaslama).....	79
Vak'a- Hediye Köpek Maması.....	80
Altıncı Bölüm Örnek Değerlendirme Soruları.....	80
YEDİNCİ BÖLÜM.....	81
ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ VE DEĞİŞİM.....	81
1. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ.....	81
1.1. Müşteri Odaklı Organizasyon Kültürünün Oluşturulması.....	81
1.2. Organizasyon Kültürünün Geliştirilmesi.....	82
2. ORGANİZASYONDA DEĞİŞİM.....	83
2.1. Değişim Yönetimi.....	83
2.2. Değişimin Gerekliliği.....	84
Vak'a- Enteresan Bir Şikâyet.....	85
Ahilik ve Lonca Sistemi	86
Yedinci Bölüm Örnek Değerlendirme Soruları.....	86
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ KAVRAMLARI.....	87
FAYDALANILAN KAYNAKLAR.....	90

GİRİŞ

Dünyada 1970’li yıllardan sonra meydana gelen teknolojik yenilikler, ulaşım ve haberleşme hızı, etkinliği her gün biraz daha artan pazar ekonomisi, bölgeselleşme ve küreselleşme eğilimleri, yeni üretim ve yönetim teknikleri gibi etkenler, 20. yüzyılın sonuna doğru “sanayi ötesi toplum” olarak isimlendirilen üçüncü dalganın doğmasına yol açmıştır. Teknolojik gelişmelerin ortaya çıkardığı haberleşme ve ulaşım kolaylıkları ülkelerarası ve kıtalararası mesafeleri kısaltırken, Doğu Bloku ülkelerindeki siyasal çöküş de ekonomik politikaların değişmesine ve serbest piyasa ekonomisine ilginin artmasına neden oldu.

Doğu ve Batı medeniyetin kaynakları temelde farklıdır. Doğu medeniyeti dine dayalı bir anlayışı yansıtırken Batı medeniyeti ise Roma ve Yunan felsefesine dayanır. Bu manada Batıyı şekillendiren Yunan felsefesi ve Roma hukukudur. Batı medeniyeti kapitalizmi üretti, kapitalizm; sosyal / dijital medya gibi yeni gelişen teknolojiler aracılığı ile değerlerini tekrar üreterek toplumlara kabul ettiriyor ve varlığını sürdürüyor. Dünyada hürriyetlerin gelişimi ile birlikte; mülkiyetin tabana doğru yayılacağı, serbestlik ve rekabet sermayeden daha fazla önemli olacağı beklenmektedir.

Günümüzde “bilgi” en önemli üretim faktörü olurken, servet, artık beden gücü ve sermayeden çok beyin gücü tarafından elde ediliyor. Bu değişime neden olan faktörleri ana hatlarıyla üç başlık altında toplamak mümkündür: ekonomik yapıda meydana gelen değişim, teknolojik yenilikler ve siyasi yapıda meydana gelen gelişmeler. İşte bu gelişim dalgaları sadece ülkeleri değil, yerel düzeyde de ciddi değişimleri ve fırsatları gündeme getirmektedir.

Sosyal ve ekonomik gelişimin pazarlama alanında ortaya çıkardığı çağdaş pazarlama anlayışı müşteriye sistemin temeline oturtmaktadır. Müşteri merkezli bir pazarlama anlayışı rekabet sisteminin de getirdiği bir zorunluluk olmaktadır. Serbest piyasa uygulamaları rekabeti sürekli artırmaktadır.

Gelişen dünya ekonomisi işletmelerin rekabet edilebilir alanlarını da sürekli geliştirmektedir. Rekabette, **1960’ lı yıllar**; üretim, yeni ürünler ve yeterli miktarda üretimin önündeki engelleri kaldırmak, **1970’ li yıllar**; maliyet üzerinde yoğunlaşarak maliyeti düşürücü faaliyetler organize ediliyor, **1980’ li yıllar** kalitenin öne çıktığı dönem, **1990’ lı yıllar** ise; zamanında üretim, düşük maliyet ve kaliteli ürün ile birlikte hızlı ve etkin sunum öne çıkıyor. **2000’ li yıllar ve sonrası** bilgi ekonomilerinin hâkim olmaya başlamasıyla gelişen pazarlama anlayışına paralel olarak müşterinin merkeze alındığı ve özel ve verimli tek rekabet alanı olarak ifade edilecek müşteri ilişkileri yönetimi öne çıkmakta ve rekabet bu alanda sürmektedir. Gelişimin bu seyri işletmeleri müşteri merkezli, müşteri odaklı anlayışa göre yeniden yapılanmaya zorlamaktadır. Artık günümüzde rekabet ortamında müşteri ilişkileri yönetiminin değişen dünyaya uyum sağlamada bir zorunluluk olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

İşletmelerin ürün ve üretim üzerinde yaptıkları veya yapacakları rekabet atılımını diğer işletmelerin çok kısa veya hemen takip ve taklit etme imkânları mevcuttur. Bu açıdan işletmeler kendilerine özgü bir rekabet ortamını ancak müşteri ilişkileri yönetimi ile sağlayabilmektedir. Müşteriyle iyi ilişkiler kurma ve bunu sürdürme ve bundan fayda sağlama, pazarlama konularının ana uğraşı alanıdır. “MİY bir teknoloji değildir, bir yönetim felsefesidir.”

Müşteri ile ilişkiler satış öncesi, satış esnası ve satış sonrasında devam eden bir ilişki olarak daha çok pazarlama personelinin yönettiği bir ilişkidir. Onun için müşteri ilişkileri yönetimi, işletmenin pazarlama bölümü içerisinde alt bir bölüm olarak organize olmakta ve elemanlarını pazarlama biriminin müşteriyle ilişkileri ileri düzeyde olan personelden oluşturulması yoluna gidilmektedir.

Müşteri ve müşteri yönetimi konularına daha geniş perspektiften bakıp doğru değerlendirmeler ortaya koyabilmek için eleştirel yaklaşan görüşlere ve değerlendirmelere de gerektiğince yer vermek gerekir. Dünyadaki çok yönlü gelişmelere bağlı olarak artan bilinçlenme ile toplumun geniş kesimlerinde yönetimlere, sistemlere ve düzenlere eleştirel yaklaşımlar artmaktadır. Kişilerdeki hoşnutsuzluğun dünya ölçeğinde yaygınlaşmasına bağlı olarak güç otoriteleri yeni arayışlara yönelmektedirler.

BİRİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Birinci bölümde, pazarlama içerisinde ve önderliğinde organize olacak müşteri ilişkileri yönetimi personeli ve tüm kuruluş çalışanlarının katkılarını sağlayacak temel işletmecilik bilgileri yani müşteri ilişkilerinin teorik çerçevesi veriliyor. İkinci bölümde; müşteri ilişkilerini geliştirme ve satış ve pazarlamada Toplam Kalite Yönetimi konuları inceleniyor. Üçüncü bölümde; müşterilerle iletişim, dördüncü bölümde, müşteri hizmeti ve müşteri hizmet sistemi üzerinde duruluyor. Beşinci bölümde; müşteriyi kazanma ve tutma, altıncı bölümde ise müşteri ilişkilerinin ölçülmesi ve ölçümde kullanılan teknikler üzerinde duruluyor. Yedinci bölümde ise organizasyon kültürü ve değişim konuları inceleniyor.

Müşteri ilişkilerini daha iyi anlamak için işletme ile ilgili bazı temel kavramlara değinmek gerekmektedir. İşletme, ihtiyaç, üretim, üretim faktörleri ve pazarlama bu kavramlardan bazılarıdır ve aşağıda genel olarak verilmektedir.

1. İhtiyaçlar Ve İşletme

Günümüzde ilmi, teknolojik, sosyal ve ekonomik araştırmalar sonucu ortaya konan bulguları ekonomik, siyasal ve sosyal düzeylerin bir veya birkaçında uygulayarak toplumsal faydaya dönüştürme çalışmaları olan inovasyonun önemi sürekli artmaktadır Bu süreç işletmeleri ve müşteriyi yakından ilgilendirmektedir.

Tarihi süreç içerisinde yaşanan sosyal, kültürel ve teknolojik gelişim insan ihtiyaçlarını sürekli artırmakta ve çeşitlendirmektedir. Geçmişte olduğu gibi bugün de zaruri ihtiyaçları yiyecek, su ve barınma oluşturur. Bu temel ihtiyaçların dışında gelişmiş ekonomilerde ihtiyaçlar son derece fazla ve karmaşık bir yapıdadır.

İnsan yapısı itibarıyla pek çok şeye ihtiyaç hisseder ve bu ihtiyaçların bazılarını tek başına karşılayamadığı için bir topluma dâhil olur ve bu toplum içinde toplumun genel kurallarına uyarak ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır. Toplumsal kurumun ilki ve temeli olan aile içinde dünyaya gelen kişinin toplumla ilişkisi çok yönlüdür. Bu ilişkiyi düşünürler: **Sözleşme teorisi, Organik Teori ve Toplum İnsan İhtiyaçlarından Doğar Teorisi** olarak üç ayrı teori ile açıklamaya çalışmaktadırlar.

İnsan toplum ve ekonomi bu üç kavram birbirine bağlı ve birbirini tamamlar. Toplumun ihtiyaçlarının karşılanması belirli bir düzen içinde belirli kurumlar aracılığı ile olur. Gelenek, görenek, kanun, tüzük ve yönetmelik gibi normlara yani ölçülere sahip **toplumsal kurumlar; aile kurumu, siyasi kurumlar, askeri kurumlar, eğitim kurumları, dini kurumlar ve ekonomik kurumlar** toplum içinde insanların değişik ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik faaliyette bulunurlar. Bunlardan işletme konuları açısından ekonomik kurumlar önemli bir yer tutar. Ekonomik kurumların yapısına ve işleyişine göre dünyadaki toplumlar '**Gelenekçi Toplum**' ve '**Sanayi Toplumu**' olarak da iki sınıfta incelenir.

Ekonominin temel konularından olan **ihtiyaç**; organizmanın duyduğu bir eksiklik olarak, karşılandığı zaman kişiye haz ve zevk veren karşılanmadığında ise üzüntü ve keder veren bir duygudur.

İnsanlar varlıklarını devam ettirmek için bazı mal ve hizmetleri tüketmeye veya kullanmaya muhtaçtır ve bu ihtiyaçlarını karşılamak için farklı uğraşı alanlarında farklı insanlarla işbirliğine yönelir.

İnsan ihtiyaçları sürekli tekrarlanmakta ve nicelik ve nitelik değiştirmektedir. İhtiyaçların tatmini insan faaliyet ve davranışlarının itici gücünü oluşturur ve bu güçlerin her birine ihtiyaç denir.

İnsanın istekleri hayalinin ulaştığı yere kadar gider. Hırs duymak, aşırı istek duymak, bir şeye şiddetli arzu ve tutku olarak ifade edilen ihtiraslar ihtiyaç değildir. Dolayısıyla ihtiyaçlar değil, ihtiraslar sınırsızdır. “İnsan ihtiyaçları sınırsızdır” ifadesindeki sınırsızlık, ihtiyaçların biri karşılanınca bir diğer ihtiyaç gelir ve insanın hayalinin gittiği yerde ihtiyacının ortaya çıkması şeklinde yorumlamak da mümkündür. “İhtiyaçlar sınırsızdır” ifadesinin bir izahı; insanın hayalinin gittiği yerde ihtiyacının ortaya çıkmasıdır.

İnsanın fiilleri yani davranış ve hareketleri kalbin ve hissin yöneliminden çıkar, yönelim ise ruhun izlenimleri ve ihtiyacından gelir. İnsan ihtiyaçları ilim ve teknolojinin gelişimine bağlı olarak çeşitlenerek sürekli olarak artmaya devam etmekte ve bu anlamda insan ihtiyaçları sınırsız olarak ifade edilmektedir.

Önceleri bilinmeyen birçok mal ve hizmet günümüz insanın ihtiyacı olarak ortaya çıkmıştır. Endüstri (sanayi) toplumlarında giderek artan tüketime yönelik üretim, tabii kaynakların hızla tüketilmesine yol açmakta ve bu tür toplumlar da tüketim toplumu haline gelmektedir. Bu gelişimin ileri boyutunda yeni tüketim modelleri gündeme gelmektedir. Tüketimde ithal ürünlerinin oranını düşürmek şeklinde bir modelde; ihtiyaçlar iktisatçıların dediği gibi sınırsız değil, sınırsız olan arzulardır ve bunu yeniden belirlemek her zaman mümkündür.

İnsan ihtiyaçlarından oluşan ve satın alma gücü ile desteklenen talebe işletmelerin gerçekleştirdiği üretim yoluyla cevap verilir. İnsanlar ihtiyaçlarını en önemlisinden başlayarak karşılama yoluna gider, yani ihtiyaçlar merdivenini izler. İhtiyaçlar merdiveni, en önemlisinden başlamak üzere ihtiyaçların hangi sırayla karşılandığını

gösteren basamaklar dizisini gösterir.

İnsan ihtiyaçlarının temel özellikleri:

1. İnsan ihtiyaçları sınırsızdır,
2. İnsan ihtiyaçları süreklilik gösterir,
3. İnsan ihtiyaçları artma eğilimindedir,
4. İhtiyaçlar karşılandıkça şiddetleri azalır,
5. İhtiyaçları karşılayan mal ve hizmetler ikame edilebilir,

Genel bir sınıflandırma olan 'Birincil yani fizyolojik ve ikincil yani sosyal ihtiyaçlar' dışında **zorunlu, kültürel, lüks ihtiyaçlar** gibi fiziki ve duygusal yani somut-soyut gibi farklı sınıflandırmalara konu olur.

Diğer taraftan teoride ve uygulamada fazlaca kabul gören **Abraham H. MASLOW'un hiyerarşik olarak ihtiyaçları sınıflandırması şöyledir:**

1. **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Yeme, içme, uyuma, gibi. Fizyoloji; tahrik ve tatmin esası ile işliyor.
2. **Güvenlik İhtiyaçları:** Tehlikelere karşı korunma gibi.
3. **Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı:** Sevgi, arkadaşlık, benimsenme, aidiyet gibi.
4. **Saygı Görme İhtiyacı:** İzzet, şeref, ün, bağımsızlık, saygı gibi.
5. **Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları:** Kendine güven, kendini aşma, inanç, beceri gibi.

İhtiyaçlar teorisine göre, belirli bir kademedeki ihtiyaçlar tatmin edilmeden bir üst düzey ihtiyaçlar ortaya çıkmaz. Tüketici olarak kişi, alt düzey ihtiyaçlarını tatmin edecek ürünleri daha iyi bilir. Üst düzeydekiler daha çok sosyo-psikolojik içeriklidir ve ürün farklılaştırılması ile tatmin edilirler.

İnsan ihtiyaçlarından oluşan ve satın alma gücü ile desteklenen **talebe** işletmelerin gerçekleştirdiği üretim yoluyla cevap verilir. İnsanlar ihtiyaçlarını en önemlisinden başlayarak karşılama yoluna gider, yani ihtiyaçlar merdivenini izler. **İhtiyaçlar merdiveni**, en önemlisinden başlamak üzere ihtiyaçların hangi sırayla karşılandığını gösteren basamaklar dizisini gösterir.

İnsan sosyal bir yapıya sahip olarak bir ailede doğar ve toplum içerisinde bulunur ve ihtiyaçlarını karşılayarak varlığını devam ettirebilir. İnsanın fiilleri kalbin ve hissin yöneliminden çıkar, yönelim ise ruhun izlenimleri ve ihtiyacından gelir. Günümüz şartlarında insanların ihtiyaçlarının çoğu işletmeler tarafından üretilmektedir. İnsan, aklıyla kendisini diğer canlılardan ayırarak üstünlüğünü gösterir ve hayvanlardan farklı olarak yiyeceklerini belirli bir işleme tabi tutarak ihtiyacını karşılar. Bu işlemin yapıldığı yer işletme olmakta ve dolayısıyla işletmeler insan ihtiyaçlarını karşılamak için kurulur ve faaliyette bulunur.

Bütün ilimlerin ortak hedefi insana hizmet olmasından işletmenin hedefi de insana hizmettir ve onun ihtiyaçlarıdır. Geçmişten günümüze gelen ve değişmeyen yeme, içme ve barınma ihtiyaçlarını karşılama devrelerle, çiğ yiyecekten, pişmiş ve daha mükemmel yiyeceğe, giyeceğe ve eve ihtiyaç duyarak gelmektedir. Bu ihtiyaçlar toplumun gelişmişlik düzeyine bağlı olarak sürekli çeşitlenerek artmaktadır. İşletmeler de bu çeşitlenerek artan ürün yelpazesini karşılamaya yönelmişlerdir.

İşletme, insanların ihtiyaçlarını karşılamak için üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getirerek, ekonomik mal ve hizmet üretmek ve/veya pazarlamak için faaliyette bulunan kuruluştur. **Dar anlamda işletme**, başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmetleri üretmek ve sahibine kâr sağlamak amacıyla faaliyet gösteren ekonomik birimdir.

İşletmelerin ortaya çıkış ve kuruluşunun temel nedeni, insan ihtiyaçları ve o ihtiyaçların karşılanması zorunluluğu ile sahibine kâr sağlamaktır. İnsanlar; bağımsızlık, kazanç, miras, saygınlık isteği, başka fırsatların yokluğu, bir düşünce veya bir varlığın işlenmesi ve topluma hizmet ve sosyal sorumluluk düşüncesi gibi nedenlerle işletme kurmaya yönelirler.

Gelişen Sosyo-ekonomik şartlar işletmeleri ekonomik birim olmanın yanında teknik, sosyal ve siyasi bir birim olma özelliğini de getirmiştir.

İşletme tanımlarında geçen ve işletme ile yakın ilgili olan temel kavramları konunun etrafıca anlaşılmasına katkı sağlayacağı için ayrıca açıklanması gerekir.

Üretim faktörleri, üretimin gerçekleşebilmesi için girdi olarak kullanılması gereken; emek, sermaye, müteşebbis (girişimci) ve üretim yönetimi gibi elemanlardır. Her kuruluş faaliyetleri sonucunda bir ürün ortaya koyar ve bu ürün mal veya hizmet olarak insanların ihtiyacına arz edilir. Kuruluşların ürettikleri mal veya hizmetleri tüketiciler ihtiyaçlarını karşılamak için satın alırlar ve kullanırlar. İşletmelerin ortaya çıkış ve kuruluş nedeni insanlar ve onların ihtiyaçlarıdır. İşletmeler ürettikleri ürünler ile insanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelirler.

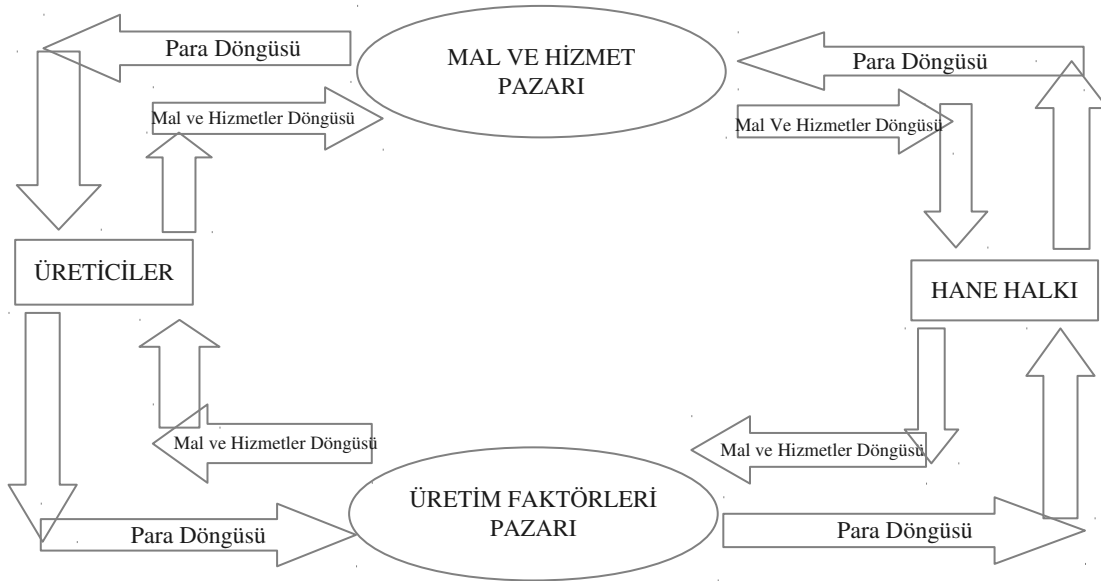
Ürün, belli bir fiziki ve zihni çaba sonucunda bir istek ve ihtiyacı karşılamak üzere üretilen somut (mal) ve soyut (hizmet) tatmin vasıtalarıdır. Satışa sunulan ve müşterinin satın aldığı malların, hizmetlerin veya fikirlerin özellikleri ve maddi ve manevi faydalarının tümüne **ürün** denilmektedir. İnsan ihtiyaçlarını karşılayan vasıtalar somut yani elle tutulup gözle görülen şeyler -mal- olabileceği gibi, soyut yani, elle tutulup gözle görülmeyen şeylerde (hizmetler) olabilir. **Mal**; insan ihtiyaçlarını doğrudan veya dolaylı olarak karşılama özelliğine sahip ve genellikle para ile veya başka bir ekonomik madde ile değişilebilen kıt ekonomik nesnelere yani maddelere denir. **Hizmet** ise, insan ve makineler tarafından insan gayretiyle üretilen ve tüketicilere doğrudan fayda sağlayan ve fiziki olmayan ürünlerdir.

Diğer bir kavram olan **üretim**, insan ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmetleri elde etmek gayesiyle yapılan her türlü çabaya denir. Konu ile ilgili diğer bir kavram olan **pazarlama** ise, değişim yoluyla, kişilerin ihtiyaçlarını tatmine yönelmiş bir faaliyet bütünüdür. Yani; **pazarlama** bir işletmenin hedef olarak seçtiği tüketici ile işletme arasında iletişim ve değişimi amaç edinmiş faaliyetler bütünüdür. **Pazarlama**, tüketici istek ve ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve bu ihtiyaçların karşılanması için gerekli girdilerin temin edilip üretim sürecinden geçirilerek ürün haline getirilmesi, dağıtılması, fiyatlandırılması, promosyonu ve satış sonrası hizmetlerinin ismidir. **Hizmet pazarlaması** ise insan ve makineler aracılığıyla insan gayretiyle üretilen ve tüketicilere doğrudan fayda sağlayan ve fiziki yapısı olmayan ürünlerin bir kişi ve kuruluş tarafından pazarlanmasıdır.

2. Ekonominin İşleyişi

İnsan ihtiyaçları, belirli bir ekonomik çaba ile üretilen ürünler ile karşılanır. İnsanların hayatlarının devamı için tüketim faaliyetlerini sürdürmesi gerekir. Üretim ve tüketim faaliyetleri temeli itibarı ile ekonominin uğraşı alanına giren konulardır.

Ekonomi, üretim, bölüşüm ve dağıtım ile ilgili sistemi inceleyen ve insanların hadsiz olan ihtiyaçlarını, nispeten sınırlı olan kaynaklarla en az çaba ile en çok tatmini sağlamanın teori ve yöntemlerini gösteren sosyal bir bilim dalıdır. insanların yaşayabilmek için üretme, ürettiklerini bölüşme şekillerinin ve bu faaliyetlerden doğan ilişkilerin tamamı ekonominin çalışma alanındadır.



Şekil 1-1: Doğal İktisat Döngüsü

Ekonominin genel olarak işleyiş dengesi için para döngüsü ile mal ve hizmetler döngüsü değerleri birbirine eşit olmalıdır.

Ekonomi, üretim, ticaret, dağıtım ve tüketim, ithalat ve ihracattan oluşan insan aktivitesi olarak; teknolojik, tarih ve sosyal organizasyon ile coğrafya, tabi kaynaklar, gelir ve ekoloji gibi ana faktörlerin birleşmesiyle oluşur. Ekonomi kelimesi; "oikia" (Yunanca: *ev*) ve "nomos" (Yunanca: *kural*) köklerinden gelir, "ev yönetimi" anlamındadır.

Ekonomi, mevcut kaynakların sınırlı, insan ihtiyaçlarının ise hadsiz olması sebebiyle insanların yaptıkları tercihler ve bu tercihler nedeniyle aralarındaki ilişkiyi inceleyen bir bilimdir. İktisat toplumların nasıl zenginleşeceği ve refah seviyelerinin artacağı sorusuna cevap arar. Bu süreçte izlenecek siyasetler, işsizlik, enflasyon, üretim düzeyi gibi kavramlar iktisadın inceleme alanına girer.

Tüm meslekler, kuruluşlar veya ekonomik faaliyetler ekonomiye katkıda bulunur. Tüketim, tasarruf ve yatırım

ekonominin çekirdek unsurlarındandır ve pazarın dengesini belirler.

Ekonomi, incelediği konulara ve kapsamlara göre dallara ayrılır. Bunlar:

1. Normatif Ekonomi: Bir durumu hedef olarak gören, ekonomik düzenin nasıl olmasına dair fikirler üreten iktisat dalı olarak sosyal adalet, refahın yükselişi için neler yapılması gerektiğini araştırır.

2. Pozitif Ekonomi: Sadece ekonomik düzeni sebep - sonuç ilişkisi içinde inceleyen, ekonomi içinde sürekli geçerli kanunları tespit etmeye çalışan iktisat dalı olarak "Talep artışı enflasyonu nasıl etkiler?" , "Enflasyon hangi düzeyde tutulmalı?" gibi sorular normatif iktisadın inceleyeceği bir konudur.

3. Mikroekonomi: Tüketicilerin ve işletmelerin ekonomik davranışlarını; ihtiyaç, fayda, değer, fiyat kavramları ile araştıran iktisat dalı olarak piyasa türlerini, piyasaların işleyiş mekanizmasını ve farklı piyasa durumlarında işletme dengesinin nasıl oluştuğunu da araştırır. Mikroekonomik ekonomik olaylara bir kurbağa bakışıdır.

4. Makroekonomi: Ülke ekonomisini ve dünya ekonomisini ilgilendiren konu başlıklarını inceleyen bir iktisat dalı olarak istihdam, enflasyon, kamu dengesi gibi konuları inceler. Makroekonomi, ekonomik olaylara kuş bakışıdır.

Ekonomi biliminin amacı, insan ve toplum düzeyindeki ekonomik olayları açıklamak, ekonomik kanunları tespit etmek ve gerekli durumlarda uygulamaya ilişkin tavsiyelerde bulunmaktır. İnsanın parayla karşılanabilen veya ölçü birimi para olan ihtiyaçları için yapılan faaliyetler **ekonomik olay** olarak ifade edilmektedir. İktisat biliminin temel görevlerinden biri de; israf ve savurganlığa meydan vermeden her türlü insan ihtiyacının karşılanmasını sağlamaktır.

İlk ve Orta Çağ’larda ekonomiler daha çok tarıma dayalı “**ev ekonomisi**” niteliğinde bulunuyordu ve devletin temel görevi adalet ve savunma hizmetleri ile sınırlı idi. Orta Çağ sonlarında Batı ülkelerinde ferdi hak ve hürriyetlerin gündeme gelmeye başlamış. İngiltere’de 1215 yılında Kral John’a kabul ettirilen Manga Carta Libertatum /Büyük Özgürlük Fermanı/ ile birçok hürriyet yanında kralın vergilendirme yetkisi sınırlandırılarak bu yetki bir meclise aktarılmış.

İbn-i Haldun (1332-1406) XIV. Yüzyılda bir tarih felsefecisi ve sosyoloji biliminin öncülerinden biri olarak “**Mukaddime**” isimli eseri ile tarihi ve sosyal olaylara yön veren etkenleri inceleyerek siyasi, iktisadi ve mali konularda fikirler ileri sürmüştür. Devletin ticari faaliyetlere girmesinin ekonomik dengeyi bozacağını ve serbest rekabet ortamının gelişmesini önleyeceğini söyleyen İbn-i Haldun, devletin görevinin insanlar arasında barış ve ahengi sağlamak olduğunu belirtmiştir.

İlerleyen zaman içerisinde yani 15. ve 16. yüzyıllar içerisinde; yeni coğrafi keşifler, toplumun yaşama ve düşünce şeklindeki gelişmeler meydana gelmiş ve ayrıca bu dönemlerde deniz ticareti ile birlikte ekonomide yeni gelişmeler olmuştur. Yani Batı’da Rönesans ve Reform hareketlerinin başlattığı uyanışın, siyasi ve ekonomik alandaki yansıması olarak ifade edilen merkantilizm dönemi başlamış ve bu dönemde ekonomideki egemenlik feodal derebeyi, soylulardan burjuvalara el değiştirmiştir.

Merkantilizm; 17. yüzyılda deniz aşırı ticaret yapan ülkelere benimsenen, altın ve gümüş gibi değerli madenleri bir ülkenin siyasi ve iktisadi gücünün temel kaynağı gören ve bu nedenle altın ve gümüş miktarını artırmak için dış ticaret fazlası verilmesini zorunlu gören, aşırı devlet müdahalesini öngören bir iktisadi sistemdir.

Ekonomide müdahaleci bir sistem olan merkantilizm ekonomik gelişmeler karşısında geçerliliğini kaybetmiştir. Bu yeni dönemde ortaya atılan iktisadi düşüncelerin sahipleri klasik iktisatçılar olarak Adam Smith (1723-1790), David Ricardo (1772-1823), Jean Baptiste Say (1767-1832) ve Yohn Stuart Mill olarak yerlerini almaktadırlar. Başta Adam Smith, ekonomik dengelerin kendiliğinden ve otomatik olarak oluştuğu bu tabii düzenin işleyişine devletin müdahale etmemesini savunmuşlar.

Serbest piyasa ekonomisinde arzı talep belirler, herkes kendi çıkarını maksimize etmeye çalışırken, toplum çıkarına da hizmet etmiş olur ve dolayısıyla fert çıkarları ile toplum çıkarları arasında çatışma olmaz. Ancak, **John Maynard KEYNES** (1883-1946) klasik iktisatçıların görüşlerini eleştirerek, onların ileri sürdükleri gibi her zaman kendiliğinden oluşan tabii bir dengenin mevcut olmadığını savunmuştur.

1929 yılında meydana gelen büyük iktisat buhranında ekonomilerin içine girdiği durgunluğun uzun sürmesi, klasiklerin savundukları tabii düzen görüşlerinin sarsılmasına ve sonuçta devletin ekonomik anlayışındaki değişime neden olmuş, KEYNES, devletin müdahalesi olmadan ekonomik durgunluk sürecinden çıkmayacağını 1936 yılında yayınladığı “**genel teori**” isimli eseriyle ispatlamaya çalışmıştır. Böylece, “**1929 Dünya İktisadi Buhranı**” ile birlikte koruyucu, jandarma devlet anlayışından müdahaleci, modern devlet geçiş başlıyor. Bu duruma paralel olarak da mali olaylara modern yaklaşım hâkim olmaya başlıyor.

Tüm dünyada bilhassa 1980 sonrası birçok ülke dışa açık serbest piyasa ekonomisine geçiş ve buna uygun siyasi ve hukuki yenilenmelere girmişlerdir. Bu anlamda **21. yüzyıl liberal değerlerin yükselişte olduğu bir yüzyıl** olarak bu dönemde kişisel beklentiler hayat standartlarının artması ile önceki dönemlere göre yüksekliği dikkat çekmektedir.

Dünya ekonomilerindeki dışa açılım süreci ekonomik ilişkilerde değişimleri gündeme getirmekte ve ulus egemenliği yerini yavaş yavaş sermaye egemenliğine bırakmaktadır. **Sermayenin küreselleşmesi** olarak ifade edilen bu durum siyasi güç ile iktisadi güç arasındaki ilişkileri tersine çevirmeye başlamıştır. Önceleri global sermaye ulus devletlerin gücüne tabi iken, şimdi ulus devletlerin manevra kabiliyeti bu sermaye tarafından şekillendirilmektedir. Artık devletin ekonomide rolü, devlet müdahalesini negatif dışsallıkları önleyici, pozitif dışsallıkları da artırıcı ve rekabetçi serbest piyasa kurallarına göre yeniden şekillenmektedir.

Tüketicinin önemi, sosyalist ekonomilerde de söz konusu olmakla beraber, tüketici hâkimiyeti asıl olarak rekabetin mevcut olduğu serbest piyasa ekonomilerinde görülür. Tam rekabet piyasası olarak da ifade edilen serbest piyasa ekonomisinin kendine özgü şartları bulunmaktadır.

Talep ettikleri mal ve hizmetler karşılığında para vermek isteyen alıcılarda, para karşılığında mal ve hizmet sunmak isteyen satıcıların buluştukları ve karşılıklı iletişim ve mübadelenin sağlandığı organizeli bir birim veya yer **piyasa** olarak tanımlanır.

Piyasa kavramı çoğu zaman bir insan ihtiyacı, ürün tipi, demografik grup, coğrafi yerleşim yeri, ulusal ve global pazar anlamlarında kullanılır. Ödemelerin peşin yapıldığı ve çoğu kez yüzergezer mekânı olan pazarlara **“spot pazar”** veya **“spot market - piyasa”** denilmektedir. Pazar veya piyasa ile ilişkili bir kavram olan **borsa ise**, menkul değerlerin veya çeşitli ürünlerin değerlerini belirlemek ve/veya bu değer ve ürünlerle ilgili işlemleri yapmak üzere ilgililerin belirli zamanlarda bir araya gelmesi veya bir araya geldikleri yerdir.

Piyananın oluşması için satıcı ile alıcının belirli bir yerde buluşması gerekli değildir. Piyasa bir yer olabileceği gibi günümüzde teknoloji sayesinde sahip olunan telefon, internet, faks, televizyon gibi iletişim ve ulaşım kanalları ile de oluşturulabilmesi sağlamıştır. Piyasaların varlığı ve şekli alım satım konu olan ürünlerin şekline göre de değişebilir ve bazı piyasalar herkes tarafından bilinirken, bazıları ise ürün temini korunması veya alıcı ve satıcının az olması gibi nedenlerden dolayı tanınmamaktadır.

Piyasa türleri; (1)tekeli piyasalar, (2)oligopol (eşit olmayanlar arasında eksik rekabet), (3)tekelci rekabet (monopol) ve (4)tam rekabet piyasası olarak dört ayrı şekilde sınıflandırılmasına rağmen tam rekabet piyasası dışında kalan diğer eksik piyasaların tamamı eksik rekabet piyasası olarak isimlendirilmektedir.

Piyasa, alıcılar ve satıcılar açısından monopol ve serbest rekabet piyasası olarak:

1. Tekelci (Monopol) Rekabet Piyasaları : Rekabetin hiç olmadığı, satıcı tekeli (tekeli veya monopol) piyasaları ve alıcı tekeli (monopson) piyasaları ifade eder. Alıcıların çok, satıcıların az olduğu piyasalara **oligopol**, farklılaştırılmış bir ürünü satan çok sayıda firmanın olduğu piyasalara **monopol** piyasalar denir. Bu piyasalarda arz ve talep kanunu kuralları uygulanmaz, fiyat ve arz miktarı piyasada taraflardan güçlü olan isteğine göre değişebilir.

2. Serbest (tam) Rekabet Piyasası: Piyasada çok sayıda satıcı ve çok sayıda alıcının yer aldığı ve bunların hiç birisinin tek başına veya gruplaşarak fiyatı etkileyemediği ve ürün fiyatının piyasada anonim olarak arz ve talebine göre belirlendiği piyasadır. Bir piyananın serbest rekabet piyasası olması için bazı temel şartlar (özellikler) vardır.

Serbest rekabet piyasasının özellikleri:

- 1. Çok sayıda alıcı ve satıcı:** Piyasada çok sayıda üretici ve tüketici var ve hiçbirisi tek başına fiyatı etkileyemez.
- 2. Piyasaya giriş - çıkış serbestisi:** Alıcı ve satıcı piyasada yer almak ve ayrılmak serbesttir.
- 3. Ürünlerin homojen olması:** Bir ürün, piyananın her yerinde aynı kalite özelliklerinde ve farklılık yoktur.
- 4. Piyasanın açık ve şeffaflığı:** Tüm alıcı ve satıcılar, piyasa şartları ve olayları konusunda tam bilgi sahibidirler ve piyasalarda gizli anlaşmalar yoktur.
- 5. Üretim faktörleri hareketinin tam olması:** Emek, sermaye ve müteşebbis gibi üretim faktörleri serbestçe yer değiştirir ve hangi dal daha kârlı ise oraya yönelebilirler.

Kapitalizm işleyiş ve çıkış yeri insan emeğini sömürü üzerine oturtulan bir sermaye rejimidir.

Kapitalizm kendini inşa ederken karşısına çıkan engelleri de tasfiye etmekte ve dünya ekonomileri üzerindeki hâkimiyetini de sürekli artırmaktadır. Kendine uygun olmayan üretim ve tüketim sistemi yanında farklı inanç ve kültürlerin kendine uymayan yönlerini çeşitli projelerle değiştirerek uyumlu hale getirmektedir. Bu noktada, kapitalizm tek başına bir ekonomik sistem olmaktan ziyade hayatın her alanını kontrol ederek kendine uygun hale getirmektedir.

Sosyalist ekonomik sistem uygulamalarının aslında tekelci bir kapitalizmi yansıttığı söylenir. Sosyalizm başlı başına ekonomik bir sistem değil kapitalizmi tamamlayan bir yapıdadır. Kapitalizm varlığını sürdürebilmek için kendi dinamizmine bağlı olarak krizler sonrası yine kendi kendini var ediyor. Zaman içinde; karma ekonomi, sosyalizm, küreselleşme ve globalizm gibi farklı kavramları kullanarak varlığını devam ettiriyor.

Ekonominin sıcak para ile döndüğü ve ülkelerin dünyada etkinliğinin dünya sermayesi ile entegrasyondan

geçtiği bir süreç yaşanıyor. Paranın madde olarak ucuz, bol ve dolayısıyla sanal olması dünya ticareti üzerinde, dünyadaki paranın mislinden daha fazla para dolaşımında bulunuşu ve kontrol edilemeyişi peşinden krizleri getirmektedir. Serbest piyasa düzeninde, banka sistem gereği ekonominin kanı olarak bilinen para kaynağını elinde tuttuğu için tarım, sanayi ve ticaret sektörlerine hâkim olmuş durumdadır. Bankacılık sektörü ekonomiye hakiki değer oluşturmaz, sadece para ticareti yapar ve kaynaklarını toplumdan sağladığı halde bu kaynağı kullanırken toplum menfaatini düşünmez.

Serbest piyasa ekonomisinin yürütücüleri olan sermaye sahipleri sermayelerinin dünyanın her yerinde büyük kârlar getirmesi için ‘**paranın dini, rengi olmaz**’ sözleri ve ekonominin her türlü değerden bağımsız kendi kuralları olduğu tezini ileri ileri sürerler. Bu tez kökten yanlıştır. Paranın her türlü değerden bağımsız olmadığı, sermayenin tabiatında kazancı sürekli ve yüksek tutmak için her türlü stratejik hesap ve ideolojik kaygıları değerlendirir ve bulunduğu yerde bir hâkimiyet kurmaya yönelir.

İnsan iktisadın hem öznesi, hem de hedefidir. Batı patentli iktisadın ifadesiyle “kıt kaynaklarla, sınırsız ihtiyaçları karşılamak” sorunlu ve yanlıştır. Ekonomik sektörler temelde; dinamik, gerçek anlamda beşeri faaliyetler olan ‘ticaret, sanayi ve tarım’dır. Geleneksel iktisat, geçimlik ziraatı yani aile ekonomisini aşağılayarak ve tarımı ileri aşamada tamamen ticarileştirerek kıtlığa neden oldu.

Serbest piyasa sisteminin en büyük tarafı olan ABD öncülüğünde İkinci Dünya Savaşı’nın bitimine yakın 1944’te ABD’nin Bretton Woods kasabasında toplanan Birleşmiş Milletler Para ve Finans konferansında **Bretton Woods Sistemi** kabul edilmiştir. BWS’ne göre; altına dönüştürülebilen tek para biriminin ABD doları olmasına, diğer para birimlerinin de bu dolara göre ayarlanmasına karar verilmiştir. Anlaşmayı imzalayan, parasını altına dönüştürebilir yapmayı kabul eden ülkeler paralarının değerini dolara göre belirlemişlerdir. İlerleyen zaman içinde tüm para birimlerinin dolara endekli olmasından kaynaklanan piyasada gerilimler oluşmuş ve 1971’de ABD’nin doları altına endeksmekten vazgeçtiğini açıklamasıyla BWS çökmüştür. Bu anlaşmanın iptalinden beri ABD karşılıksız dolar basmaya devam etmektedir. ABD bu dolar ile çok şeyi satın alıyor ve avantajını kaybetmemek için Yeni Dünya Merkez Bankası ve yeni bir para birimi oluşturma fikirlerine karşı çıkıyor, gücünü kullanarak kabul etmiyor.

ABD merkezli dünyayı tek pazarlı kapitalist sisteme dönüştüren globalleşme projesi “banka – medya - hükümetten” oluşan ekonomik-siyasi sistem, gerçek değeri 8-10 katına şişiren spekülasyon finans yapısı ile dünyayı büyük bir aşmaza sürüklemektedir.

Sosyal medyanın ve kamuoyu demokrasisinin gelişi ile birlikte global ekonomik huzursuzluklara karşı tepkiler organizeli şekilde gelişmektedir. Global diktatörlük olarak görülen kapitalizmin yanlış uygulamaları sürekli eleştiriliyor. Global ölçekte dünya insanları; New York’u dünyanın para merkezi, Washington ABD’nin, New York’u da dünyanın başkenti olarak görüyor. Dolayısıyla bu merkezlerde yürütülen faaliyetler, alının siyasi ve ekonomik kararlar dünyanın çok uzaklardaki insanların hayatlarını etkiliyor. Ülkelerin türev piyasalarında yapılan spekülasyon işlemler haksız kazanç olarak toplumları rahatsız ediyor.

Serbest piyasa sistemine ilk müdahale 1929 Dünya Büyük Ekonomik Buhranı ile ikinci büyük kriz veya müdahale ise ABD’de yaşanan Eylül 2008 ekonomik ve mali kriz artçı şoklarla Avrupa kıtasında bazı devletlerde devam etmektedir. Yaşanan bu krizler toplumun geniş tabakalarında memnuniyetsizlik oluşturmaktadır. Memnun olmayan bu kesimler krizleri ekonomik sistemler üzerinden bilhassa kapitalizm üzerinden sorgulamaya başlamışlardır.

Global kapitalizmde gelişen bu olumsuzluklar, sermaye ve kapitalin önemini kaybetmeye başladığını ve mülkiyetin tabana doğru yayılacağı, serbestlik ve rekabetin sermayeden daha önemli olacağı tezlerine kuvvet veriyor. Genişleyerek süren bu krizin bir dünya ekonomik krizi değil bir sistem krizi olduğu algısı sürekli artmaktadır. Arayışlar insan merkezli bir ekonomik anlayışın benimsenmesi ve sıfır faizle oluşturulacak sistemin dünya ekonomisini düzlüğe çıkaracağı yönünde gelişmektedir.

Kapitalizmin var olan dinamizmi en büyük krizleri de aşarak varlığını devam ettiriyor. Kapitalizm bu dinamizmini, insanları birbirine düşürerek çıkardığı iç ve dış savaşlarla, israfa yönelerek, silahlanmaya dayalı olarak ve insanların emeklerini sömürerek korumakta ve yenilemektedir. Uzun zaman diliminde sermaye birikiminin rejimi olan kapitalizmin çıkış yeri insan emeğini sömürü üzerine olmasından insani bir çizgiye gelmesi imkansızdır. Kapitalizm sonrasının mümkün olduğu ile ilgili birçok görüş bulunmaktadır. Marks kapitalizmin sonrasının sosyalizm olacağını söylemiş ancak, sosyalizmin çöküşüyle bu olmayacağı ortaya çıkmıştır. Sosyalizm de aslında tekelleri devlet kapitalizmini yansıtmaktadır.

Ekonomide ABD nin boş kaleye gol attığı günler geride kalıyor. Çin gibi güçlü oyuncular sahaya inmiş durumda. ABD nin elinde kalan son koz Doların rezerv para olmasıdır. Mübadele özelliği ve senyoraj (paranın üretim maliyeti ile üzerinde yazılı değer arasındaki fark) hakkı artık sorgulanır olmuştur. Sonun başlangıcı olacak, petro dolara yani petrol alım-satım kontratlarında sadece doların kullanılır olmasına son verecek yeni bir rakip para birimi

çıkmasıdır.

İktisadi savaşın başlattığı sanayi devrimi, altına dayalı iktisadi hayatı ve reel varlığı bertaraf ederek yerine sanal varlığı (kağıt para-finansal piyasalar-sanal piyasalar) getirdi. Böylece reel olan ve altına dayalı ekonomi bitti. Her ülkenin bankacıları “yüksek kulelerin şık bekçileri” mesabesine indiler. Finansman araçları olması gereken bankalar “aracı araç” olmaktan çıktılar amaç oldular. Bankaların güçlerini kötüye kullanmalarını önlemek için; personelin “hedef manyağı” olmaktan uzaklaştırılması, “başkalarının kaybetmesi sayesinde kazanmak (asimetrik kazanç)” anlayışından uzaklaşmak ve müşterinin bilgi ve güç eksikliğinden istifadeyi önlemek gerekir. Bankalar parayı bir ürün olarak algılamaktalar ve sürekli bir ürün çeşitlendirmesi yapmaktadırlar. Bankaların fahiş bedel talebini engellemek için işlemleri ve işlem standartları ile birlikte işlem ücretlerinin taban ve tavanlarının belirlenmesi gerekir. Bankacılık para fazlası ve kredi talebi arasında aracılık şeklinde olması gerekir. “Sen çalış ben yiyeyim” kolaycılığı veya “ben tok olduktan sonra başkası açlıktan ölse bana ne” bencilliği sürdüğü sürece sosyal barış gerçekleşemez. Bankacılık sistemi gücüne dayanarak kanun tanımazlığı ve “dokunan yanar” hale gelişi ile piyasada “iktisadi sabıkalı güvenilirmezler” in sayısını artırmaktadır. Bu anlamda bir bankacılık ahlakına ihtiyaç var ve tesisi hızla gerçekleşmelidir.

İnsanın insana üstünlüğünü maddi temellere göre belirleyen kapitalist sistemin yerine insana değer veren ve insanı bir bütün olarak çevresiyle ele alan yeni bir sisteme geçilmelidir. Kapitalizm kuzu postuna bürünmüş bir kurt gibi bireyleri tek tek içine çekerek kendine eklemelendiriyor. Bu anlamda kapitalizme, karşı olmak bir insanlık vazifesi olarak görülmelidir. Müslümanların inançları gereği kapitalist olmaları mümkün değildir. Çünkü İslamiyette üstünlük takvadır.

Karl Marks 19. yüzyıl kapitalizmini incelemiş ve ahlâkî bir söylemle kapitalist sistemi tenkit etmiş, ancak kullanılan dil ve sosyalist sistemin vaziyeti toplumlara verdiği açısından sorunlu bir durum göstermektedir.

Marks’ın çoğu takipçisi kapitalizmin ahlâkî bir çerçevede gayriahlâkî olduğunu üç noktada iddia etmişler:

1. Kapitalizm esas itibarıyla gayri ahlâkîdir zira işçinin hak ettiği ücreti çalmadan yaşaması imkansızdır.
2. Kapitalizm gayriahlâkîdir zira insanları yabancılaştırır.
3. Kapitalizm azınlık bir zümrenin çıkarlarını korur ve çoğunluğun adil ve iyi yaşayan bir toplum olmasına engeldir.

Küreselleşmenin olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi ve insanlığın ondan faydalanması iyi anlaşılmasına bağlıdır. Ahlâk disiplini, küreselleşmeyi anlamakta ve onu faydalı kılmakta önemli bir rehber niteliği taşımaktadır. Sistemleri kuran ve kullanan insan olduğuna göre, onları en faydalı kılmak yine insanın elindedir.

Bu gün dünyayı yöneten büyük şirketler; teknolojik medeniyetin vücut verdiği bir hayat tarzını empoze ettiği insanın tüketimi düşürme yönünde değişmesini istemez. Fabrikalar çalışmaz ise insanlığın sonu gelir diye ifade ettiği yanlış anlayışa ilave kalkınmanın sürdürülebilirliği adı ile sürekli üretim ve tüketim teşvik ediliyor. Kanaat Ekonomisi tüm bu kör döngüye çözüm olacaktır. Sürekli büyüme, çok üretip ve çok tüketme yerine; çevre ile uyumlu, insanın mutluluğunu esas alan, ekosistemi gözetken yeni bir anlayış olan Kanaat Ekonomisine ihtiyaç var. Bunun için öncelikle tüketim kalıplarının yeniden dizayn edilmesi gerekir. “Bütün ağaçların kesildiğinde, bütün hayvanlar avlandığında, bütün sular kirlendiğinde, işte o zaman paranın yenilebilir bir şey olmadığını anlayacaksınız (Kızılderili Sözü).

Bu kavram açıklamalarından sonra müşteri ilişkilerinin temel kavramları olan tüketici ve müşteri kavramlarına geçebiliriz.

3. Müşteri Kavramı

Müşteri kavramını daha iyi anlama ve ikisi arasındaki farkı bilme açısından kanunlarımız ve uygulamalarımız açısından müşteri ve tüketici kavramlarına bakmak gerekir.

İşletmeler açısından müşteri denildiğinde; tüketici, tedarikçi, şirketler, satın alma müdürleri, öğrenci, vatandaş gibi her kişi müşteridir.

Müşteri; belirli bir mağaza veya kuruluştan düzenli bir şekilde alış-veriş yapan kişi veya kuruluşlar olarak tanımlanabilir.

Müşteri (alıcı); belirli bir işyerinin veya firmanın ürününü satın alma amacıyla ve eyleminde bulunan kişi veya kuruluştur.

Müşteri (alıcı); mal veya hizmet alan, karşılığında ücret ödeyen kişi veya kurumlardır.

Konumuz itibarıyla müşteri kavramı işletmeler açısından ele alınmakta ve incelenmektedir. İlmi gelişmelerin getirdiği yeniliklerle işletmeler açısından müşteri önemli hale gelmiş ve günümüz müşterisi zaman ve mekân kısıtlaması olmaksızın dünyanın herhangi bir satış noktasından ihtiyaçlarını satın alabilir konuma gelmiştir.

Müşteri, bir işletmeden ürün satın almış veya satın alması muhtemel olan kişidir. Müşteri, günümüz işletmeleri

açısından pazardaki kıt kaynaktır, sınırlıdır ve pazarda rekabet eden tüm işletmeler Pazar paylarını arttırmak için daha fazla müşteriye ulaşmaya ve mevcut müşterilere daha fazla ürün satmaya çalışmaları gerekmektedir. Bu açıdan müşteri, özenle elde tutulması gereken, ilgilenilmesi gereken, devamlı olarak iletişim halinde olunması gereken kişidir. Bu bağlamda, müşteriler ile iletişim kurulması, randevulara gidilmesi, konuşulanların detaylarının kayıt altına alınması önemlidir ki o müşteri hakkında bir bilgi birikimi ve bir veri tabanı oluşturulsun.

Piyasa ve ticari hayat açısından tüketicilerin en önemli özelliği **alıcı** ve **müşteri** durumunda bulunmalarıdır. Alıcılar ve müşteriler, kişisel olarak tüketici olmalarına rağmen, **her tüketici alıcı** ve **müşteri** değildir. Bir ürün, kişisel kullanım dışında üretimde kullanmak amacıyla, bir mesleği icra etmek amacıyla veya ticari gayelerle alınabilmekte ve bu durumlarda alıcı konumunda olan kişiler müşteri sayılmaktadır. Bir işyeri sahibi bir ürünü mesleğinde, işletmesinde değil de sadece özel kullanımı için satın alması durumunda müşteri değil tüketici olacak ancak, fatura ticari işletme adına alınmışsa müşteri sayılacaktır. Dolayısıyla kurumlar adına ürün satın alanlar tüketici tanımına değil müşteri (alıcı) tanımına dâhil olurlar.

Tüketim amacıyla mal ve hizmet satın alan ve kullanan tüketici, mal ve hizmetler konusunda belirli davranış sergiler, ihtiyaç hisseder, bilgi toplar, bilgileri değerlendirir, satın alma kararı verir, ürünü kullanır ve elden çıkarır. Bu anlamda her tüketici kuruluş açısından müşteri işlevini yerine getirmek zorunda değildir. Burada ilişki kuruluş açısından müşteri olan ve müşteri işlevini yerine getirmek durumunda olanlarla gerçekleşir. **Müşteri** bir firmanın ürettiği mal veya hizmetleri satın alan insan olmasından hareketle kuruluşun mal ve hizmetlerini satın aldıktan sonra müşteri konumuna gelmektedir. Müşteri, kuruluşun mal ve hizmetlerini satın alan tüketicilerin yanı sıra, kuruluş içinde birbirine hizmet veren bölümleri de kapsamaktadır.

Geçmişte yeni müşteri kazanmak, müşteriye elde tutmaktan daha kolay ve ucuz olduğu, ancak günümüzde, daha değişken, endüstrileşmiş ve karmaşık bir müşteri topluluğundan dolayı, bunun giderek zorlaştığı, bu yüzden satışlardan ziyade, özellikle satış sonrası hizmetler ve müşterilerle olan ilişkinin önem kazandığı görülmektedir.

Müşteri, tatmin edilecek ihtiyacı, harcama isteği ve harcayacak parası olan kişi, kurum ve kuruluşlardır. Müşteri ilişkilerinde müşteri memnuniyetini artırma noktasında toplam kalite anlayışına da uygun olarak; iç müşteri ve dış müşteri olarak iki ayrı müşteri kavramı vardır. Bunlar:

1. **İç müşteri;** işletme içerisinde çalışan, mal ve hizmetin üretilmesini sağlayan tüm çalışanlara iç müşteri denilmektedir. Burada iç müşteriden kasıt, organizasyonda çalışanlardır. İç müşteri kavramı, bir organizasyonun üretim süreci etkinliğinin iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir. Çünkü bu sayede çalışanların ihtiyaçlarının karşılanabilmesi ve faaliyetlerinin organizasyon içerisinde devam ettirilebilmesi mümkün olmaktadır.

2. **Dış müşteri** ise bir mal veya hizmeti kaliteli olmak şartıyla en yüksek faydayı sağlamak isteyen ve satın alma gücü ile desteklenmiş kişiler ve kuruluşlardır. Yani iç müşterinin ürettiklerini satın alarak kullananlar, tüketenlerdir. Müşteri ilişkileri yönetimi kendine inceleme alanı olarak dış müşteriye alır ve onu memnun etme yoluyla işletme kârlılığını artırmaya yönelir.

Müşteriler farklı ölçüler dâhilinde farklı şekillerde sınıflandırılabilir.

Genel ekonomi açısından müşteri grupları:

1. Son kullanıcılar.
2. Endüstriyel müşteriler.
3. Değerine göre müşteriler.

Pazarlama tekniği açısından müşteri grupları:

1. Nazik ve bilgili tip müşteri.
2. Kavgacı tip müşteri.
3. İhtiraslı tip müşteri.
4. Şaşkın tip müşteri.
5. Ketum (sessiz) tip müşteri.
6. Şüpheli tip müşteri.
7. Telaşlı tip müşteri.
8. Çekingen tip müşteri.
9. Rüşvetçi tip müşteri.
10. Dolandırıcı ve Sahtekâr tip müşteri.
11. Her şeyi bilen müşteri

Müşterilerin özelliklerine göre gruplandırılması:

1. **Yaş durumlarına göre müşteriler:** Çocuk, genç, yetişkin ve yaşlı müşteriler.
2. **Cinsiyetlerine göre:** Kadın ve erkekler.
3. **Eğitim düzeylerine göre:** İlk, orta ve yüksek tahsilliler.
4. **Mesleklerine göre:** İşçiler, memurlar, serbest meslek sahipleri vb.
5. **Yerleşim yerlerine göre:** Köyde, kasabada veya il merkezinde oturanlar.
6. **Ülkelerine göre:** Yerli tüketiciler, yabancılar veya turistler.
7. **Ekonomik durumlarına göre:** Zengin, orta ve az gelirliler.

Müşterileri farklı açılardan değişik şekillerde sınıflama yapmak mümkün, ancak yukarıdaki verilen sınıflamalar bu dersin amaçlar bakımından yeterlidir.

4. Tüketici Kavramı

Tüketici, kişisel veya ailede kullanım amacıyla mal ve hizmeti belirli bir bedel karşılığında satın alan ve kullanan insanlara denir. Yani **tüketici**, bir ihtiyacı tatmin etmek için herhangi bir mal ve hizmeti belirli bir bedel karşılığında satın alarak kullanan kişidir. Diğer bir tanımla **tüketici**, kişisel veya ailede kullanım amacıyla mal ve hizmet satın alan ve kullanan insanlara denir.

Geleneksel olarak tüketici, ekonomik mallar ve hizmetlerin alımı ve kullanılması açısından ele alınmakta ve incelenmektedir. Bu anlamda tüketiciler, satışa sunulan ürünlerin potansiyel satın alıcıları olarak görülür. Çeşitli vakıf, dernek veya yardım kuruluşunun hizmetlerinden ücretsiz olarak faydalananlar da söz konusu kuruluş için tüketici gibi düşünülebilir. Ancak geleneksel değerlendirmede temel ölçü faydalanmak değil bir bedel mukabilinde ürünü satın almak olmasından kuruluşların hizmetlerinden ücretsiz faydalananlar tüketici sıfatı taşımamaktadırlar. Burada mal ve hizmeti satın alan kişi tüketici tanımına girebileceği gibi kullanan aile ferdi de tüketici tanımına girmektedir.

Elektronik ortamda yapılan alış-veriş sonrasında e-tüketim ve e-tüketici kavramları ortaya çıkmıştır. E-tüketim kavramı yukarıda tüketimin bir alt kavramı olarak açıklandı. **E-tüketici** ise çok farklı bir kavram olmayıp tüketici tanımının bir alt kavramı olarak düşünülebilir. Yani **e-tüketici**, elektronik ortamdan kendisi ve ailede kullanım amacıyla mal ve hizmet satın alan ve kullanan kişidir.

Tüketici nihayetinde bir insan olarak varlığını devam ettirebilmek için ihtiyacı olan mal ve hizmetleri bir şekilde elde ederek kullanır yani tüketir. Tüketicilerin beslenme ve giyinme anlayışları da onların farklı ürünleri farklı davranışlar sergileyerek satın almalarını sağlar. Bu anlamda tüketim ile tüketici arasında önemli bir ilişki bulunmakta ve bu ilişkinin anlaşılır hale getirmek için üretim, işletme ve tüketim gibi ilgili kavramlara da bakmak gerekir.

Tüketim ilişkilerini; üreticiler, tüketiciler ve kamu kurumları ile diğer organizasyonlar arasında internet faaliyetlerinin yürütülmesi için yapılandırılmış elektronik araçlar olan elektronik posta ve mesajlar, elektronik bülten panoları, **Word Wide Web** (Dünya çapında ağ)teknolojisi, akıllı kartlar, elektronik fon transferi, elektronik veri değişimi vb. üzerinden gerçekleştiren gerçek veya tüzel kişiler **e-tüketici** olarak kabul edilebilirler.

Tüketici; 6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkındaki Kanun'da "Ticari veya mesleki olmayan amaçlarla hareket eden gerçek veya tüzel kişiyi ifade eder." Şeklinde tanımlanmıştır. Kanunda tanımlandığı haliyle gerçek kişilerin yanında belli şartları taşıması şartıyla tüzel kişiler de tüketici sayılmaktadır. Bu tüzel kişilerden kasıt Medeni Kanun'un 57-117 maddeleri arasında vuku bulan dernekler, vakıflar gibi kâr amacı gütmeyen ve ticaretle iştigal etmeyen tüzel kişiler ile apartman site yöneticiliği gibi tüzel kişilerdir. Yani **sosyal amaçlı ve ticaretle iştigal etmeyen dernek ve vakıflar tüketici tanımı kapsamına girmektedir. Ticaretle iştigal eden tüzel kişiler;** ticari işletmelerin her türlü davranışı ticari olmasından bu kanun kapsamında sayılan tüketici tanımına girmemektedir. Bu bağlamda kooperatiflerinde bazı hususlarda Türk Ticaret Kanunun anonim şirketlere ilişkin hükümlere uyulacağından ve ticaret siciline kayıt zorunluluğu gibi nedenlerden dolayı tüketici tanımına girmemektedir.

Piyasa ve ticari hayat açısından tüketicilerin en önemli özelliği **alıcı** ve **müşteri** durumunda bulunmasıdır. Ancak alıcılar ve müşteriler, ferdi olarak tüketici olmalarına rağmen, **her tüketici alıcı ve müşteri değildir.** Bir mal veya hizmet, kişisel kullanım dışında üretimde kullanmak amacıyla, bir mesleği icra etmek amacıyla veya ticari gayelerle alınabilmekte ve bu durumlarda alıcı konumunda olan kişiler tüketici değil müşteri olmaktadır. Bir işyeri sahibi bir mal veya hizmeti mesleğinde, işletmesinde kullanmamak şartıyla sadece özel kullanımı için satın alması durumunda tüketici sayılabilecek, eğer fatura ticari işletme adına alınmışsa müşteri sayılacaktır. Satın alınan ürünlerin her hangi bir üretim sürecinde kullanma amacıyla değil, sadece sağladığı faydadan ürünün hayatı boyunca faydalanma niyetiyle satın alan kişiler de nihai tüketicilerdir.

Tüketim amacıyla mal ve hizmet satın alan ve kullanan tüketici, mal ve hizmetler konusunda belirli davranış

sergiler, ihtiyaç hisseder, bilgi toplar, bilgileri değerlendirir, satın alma kararı verir ve ürünü kullanır. Ekonomik açıdan aile, başlıca tüketici birimdir ve tüketici durumundaki aile fertlerinin ihtiyaçlarını satın alan genellikle anne ve babalardır. O halde her tüketici, **alıcı ve müşteri işlevini yerine getirmek durumunda değildir**. Yani, işletmelerin üretim amacıyla hammadde ve ara malı satın almaları da tüketim olmadığından, bunlar tüketici olarak değil müşteri kavramı içerisinde değerlendirilir.

Satın alma olayında başkalarından hiç etkilenmeyen veya çok az etkilenenler olduğu gibi, birkaç kişinin satın alma kararına katıldığı durumları da vardır. Yeni bir ev alması veya yaz tatilinin planlanması tüm ailece yapılır. Böyle bir grup kararı ile gerçekleşen satın alma işleminde, ihtiyacı fark ederek fikri ortaya atan, satın alma şekli ve zamanını belirleyen, ürünü fiilen satın alan ve kullanan kişiler farklı olabilir. Genelde evin hanımı ihtiyaçları belirler, ailenin diğer fertleri görüşlerini ortaya koyarak etkide bulunurlar ve baba satın alma işlemini yerine getirir, ürünü kullanacak olan da evin çocuğu olabilir.

5. Müşteri Tatminini Etkileyen Faktörler

Günlük hayatta müşterilerin çok değişik özelliklere sahip oldukları görülür.

İnsanlar, psikolojik ve sosyo-kültürel yanı olan canlılardır. İnsanların psikolojik ve sosyo-kültürel yanları incelendiğinde ise beş temel psikolojik ve üç temel sosyo-kültürel unsur olarak **sekiz unsur bulunmaktadır**.

Psikolojik unsurlar; (1)**öğren**, (2)**algılama**, (3)**motivasyon**, (4)**tutumlar** ve (5)**kişilik** şeklinde sıralanabilirken, sosyo-kültürel unsurlar ise (1)**aile**, (2)**sosyal sınıf** ve (3)**kültür** şeklinde sıralanabilir.

1. Öğrenme; belli durumlar karşısında tepki ve davranış oluşturma, bunları değiştirerek yenilerini kazanabilme yeteneğidir. Öğrenme, belirli bir bilgi, beceri ve anlayışlar edinme faaliyeti olarak, kalıcı bir davranış değişikliği meydana getirme sürecidir.

Bilgi toplumu insanının taşıdığı temel nitelik, “sürekli öğrenme ve kendini geliştirme” isteğine ve imkânına sahip olmasıdır. Kişi ölçeğinde öğrenme ve kendini geliştirme, bir organizasyonda çalışan insanın, çalışırken de öğrenmesini ve kendini geliştirmesini gerektirmektedir.

İnsana bir şey vermenin yolu talim ve terbiyeden geçer. Talim; öğretme, terbiye ise eğitimidir. Günümüzde bu ters yüz olmuş ve önce eğitim denilmekte, aslında, önce öğretilecek, daha sonra eğitilecek, öğretilmeden bir şey olmaz. İnsanlar sürekli gelişen ve değişen ortamda daha iyi konumlara ulaşabilmek ve iyi yaşamak için sürekli bir öğrenme ihtiyacı içindedir. Kişinin zihinsel yetenekleri ve sosyal alandaki becerileri, geleceğin dünyasında sahip olunması gereken önemli vasıflar olarak öne çıkmaktadır.

Davranış değişikliğini kalıcı haline getirmek öğretim ve eğitim (talim ve terbiye) ile gerçekleşir. **Öğretim**, belli bir amaca göre gereken bilgileri verme işi, tedris, tedrisat, talimdir. **Eğitim ise**, kişinin öğrenim sonucunda elde ettiği bilgileri uygulamaya dönüştürmesini sağlayacak davranış değişikliğini oluşturan, amaçları belirlenmiş planlı bir etkinliktir. Bu manada öğretim ile eğitim iç içe birbirini tamamlar. İnsanlar sürekli gelişen ve değişen ortamda daha iyi konumlara ulaşabilmek ve iyi yaşamak için sürekli bir öğrenme ihtiyacı içindedir. Kişinin zihinsel yetenekleri ve sosyal alandaki becerileri, geleceğin dünyasında sahip olunması gereken önemli vasıflar olarak öne çıkmaktadır.

İnsan hayatında öğrenme, bebeklik döneminden başlayarak, hayata gözlerini kapadığı döneme kadar süren bazen edilgen yani pasif, bazen de aktif olarak devam eden zincirleme bir süreçtir. Bu süreçte eğitim ve öğretim iç içe girmesi gereken bir bütünlük arz etmelidir. Taklit ve yönlendirmelerle başlayan bu süreç aile büyüklerinin çocuklarına verecekleri bilinçli ve sistemli eğitimle şekillenebilmekte okul sıralarında öğretimle bütünleşerek kişisel gelişimin temellerini oluşturmaktadır.

Öğrenme süreci bir gelişim süreci olarak verilerin beş duyu; (1)duyma, (2)görme, (3)tatma, (4)dokunma ve (5)koklama aracılığı ile beyne girişi öğrenmeyi başlatır. Ayrıca bu beş duyuya ilave olarak görülmeyen ve önsezi olarak da ifade edilen; (1)**akıl**, (2)**hayal**, (3)**hafıza**, (4)**zan (vehim)**, (5)**sahiplenme (kullanma)**, (6)**sürükleyen (sevk eden)** ve (7)**arzulama** gibi yedi duyu da öğrenmede önemli etkilere sahiptir. Veriler, ilgili ve ihtiyaçlar arasında yer alıyorsa, öğrenme derecesine göre hafızaya kaydedilir ve böylece öğrenme gerçekleşir. Gelişime açık, merak ve istekli olmak öğrenimi kolaylaştırırken, şüphe ve karamsarlık öğrenmede bir engeldir.

2. Algılama; müşteri satın alma kararını kendi **algıladığı** bilgi ve etkilerin değerlendirilmesi sonucunda vermektedir. Çevreden gelen bilgilerin güvenilirlik derecesi, firmaların müşterilere aktardığı bilgi, imaj, umut, fayda gibi verilerin tüketicilerin algıladıklarının aynı olmasına bağlıdır. Kişinin bir olguya-duruma- ve objeye-nesne-davranışları ve tepkileri algılamaya bağlıdır. Farkındalık olarak da ifade edilebilen algılama, çevreye bilinçli olarak bakmak ve baktığını görmektir. **Algılama**, kişinin; tatma, koklama, duyma, dokunma ve görme gibi beş duyu yardımıyla dış dünyayı tanımak veya çevresinde kendisiyle ilgili gördüğü bir nesnenin varlığını fark etmesi, olarak tanımlanabilir. Yani, bir olayı veya bir nesnenin varlığını duyu organlarıyla algılamak, idrak etmektir.

3. Motivasyon; insanları karşılayamadıkları ihtiyaçları, gerçekleştirmek istedikleri arzuları ve istekleri

karşısında harekete geçiren itici bir güçtür. İnsanları motive eden güç, ihtiyaçlarını karşılayabilme isteği ve beklentisidir. Müşteri bir ürünü satın almadan önce ne kadar fazla motive olmuşsa, kullanım ve faydalanma sonrası tatmin veya hayal kırıklığı o derecede yüksek olur.

4. Tutumlar ve inançlar; birbirini destekleyen güçler olarak insanda her şeye karşı tutum gelişir ve inanç oluşabilir. Firmanın reklâmlarına, tanıtımına, satış gücüne, yansıttığı imaja, ürün ve markaya karşı oluşturulan olumsuz tutum veya ters bir inanç, müşteriyi soğutabilir ve hemen alternatiflere yönelmesine sebep olabilir.

5. Kişilik; müşteriler kendi **kişilik**leriyle veya çevreye yansıtmaya çalıştıkları kişilikleriyle satın aldıkları mal ve hizmetin imajını karşılaştırırlar ve uyumlu olmasına dikkat ederler.

6. Aile; hayatı algılama ve yaşayış şekliyle, aileyi oluşturan üyelerin tüketim davranışları üzerinde önemli etkiye sahiptir. **Aile etkileri;** kişinin inançlarını ve değerlendirme kriterini etkileme ve ürün ve satın almada karar sürecini etkileme olarak iki şekilde kendini gösterir. Karar verme sürecinde bilgi arayışı, marka değerlendirmesi yönlerinden ailenin tanınması pazarlama yöneticileri için büyük önem taşır.

7. Sosyal Sınıf; insanların sürekli bir üst düzey **sosyal sınıfa** geçmeye çalışmanın nedeni, refah düzeylerini yükseltmek, saygınlık güç ve prestij gibi ihtiyaçların orada daha çok karşılanabileceğinin düşünülmesidir. Kuruluş müşterilere vereceği hizmetlerde, insanlarda bulunan bu ihtiyaçlara dikkat edilmeli ve gerekirse bu ihtiyaçların tatmin edilmesine yer verilmelidir.

8. Kültür; insanların inançlarını, değer yargılarını, dillerini, normlarını, çalışma alışkanlıklarını, hassasiyetlerini, insanlarla iletişimlerini, fikir yürütme metotlarını ve öğrenmelerini, beslenme alışkanlıklarını, zaman hassasiyetlerini ve bilinçlerini, giyim tarzları ve görünümelerini, etkiler, değiştirir ve düzenler. Bu açıdan müşteriye sunulan üründe bunlara da dikkat edilmelidir.

Müşteri çevresiyle vardır ve bir değer ifade eder. Bu anlamda müşteri tatminin sağlanabilmesi için bir müşterinin satın aldığı mal ve hizmetleri çevresindeki değerli insanların da beğenmesi demektir.

6. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Gelişen dünya ve gelişen ekonomik düzendeki artan yenilikler birçok alanda köklü bir takım değişiklikleri de zorunlu kılmaktadır. Bu gelişim işletme faaliyetlerini müşteri merkezli hale getirmiş ve uzun dönemli ilişkiler kurmak ve bunu sadakate dönüştürmeyi zorunlu hale getirmiştir.

İşletmecilikte bir müşteriye ilk satışı yapma ve onunla bir ilişki kurmanın maliyeti, tekrarlanan satışlardan daha yüksek olduğu kabul edilir. Geçmişte yeni müşteri kazanmanın, müşteriyi elde tutmaktan daha kolay olduğu, ancak günümüzde, daha değişken, sanayileşmiş ve karmaşık bir müşteri topluluğundan dolayı, bunun giderek zorlaştığı, bu yüzden satışlardan ziyade, özellikle satış sonrası hizmetler ve müşterilerle olan ilişkinin önem kazandığı görülmektedir. Yani günümüz rekabet ortamında yeni müşteriler edinmek, mevcut müşteriyi elde tutmaktan çok daha zor ve dolayısıyla masraflı olduğu kabul edilmektedir.

Günümüz işletmeleri müşteri ile olan ilişkilerini etkin bir şekilde kurmak, sürdürmek ve sonucunda kâr etmek için müşteri ilişkileri yönetimi konusunda uzman yazılım firmalarına yazılım hazırlatmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi yazılımları, müşteri bağlılığını sağlamaya yönelik, müşteri esaslı bilgilerin toplanması ve işletmenin pazarlama hedeflerine uygun kullanılmasıdır.

Yeni müşteriler kazanmak ve mevcut müşterilerle ilişkileri sürdürmek MİY'in temel hedef olmasından, kuruluştaki her türlü müşteri bilgisi, bir bilgi sistemine bağlanır. Bu anlamda müşteri ilişkileri yönetimi piyasada rekabet üstünlüğü sağlayan bir satış ve pazarlama felsefesini ifade etmektedir.

Müşteri ilişkileri; kuruluş ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası tüm faaliyetleri kapsayan, karşılıklı fayda ve ihtiyaç tatmini içeren ve her iki tarafın kazandığı bir süreçtir.

Müşteri ilişkileri yönetimi (Customer Relationship Management); işletme ile müşteri arasında uzun dönemli ilişkileri kurmayı ve buna bağlı olarak kârlılığı hedef alan bilgi odaklı kişisel pazarlama kavramı olarak görülmektedir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi: Müşteri ile iyi ilişkiler kurmak ve bunu devam ettirmek için gerekli faaliyetleri planlamak, organize etme, yöneltmek, koordine etmek ve kontrol etmek işlevlerinden oluşan bir bütündür.

Müşteri İlişkileri Yönetimi: Müşterilerle daha güçlü ve uzun vadede firma için kârlı ilişkiler geliştirmek amacıyla, onların ihtiyaç ve davranışlarını daha iyi anlamak için kullanılan strateji olarak tanımlanabilir.

Müşteri ilişkileri yönetimi, işletmenin tamamına müşteri kavramını yerleştiren ve müşteri merkezli olma kültürünü benimseten bir strateji olarak ifade edilir.

Müşteri ilişkileri yönetimi, hem ön ofis; pazarlama, satış ve müşteri servisi gibi hem arka ofis; muhasebe, üretim ve lojistik gibi bir uygulama olmanın yanında diğer tüm bölümler, müşteriler ve iş ortakları ile koordinasyonu ve işbirliğini sağlayan müşteri merkezli bilgiye dayanan bir ilişki yönetimi felsefesidir.

İlişkisel pazarlama, mevcut müşteriler arasında bağlılığı oluşturmak ve sürdürmek amacıyla tasarlanan pazarlama çabalarını ifade eder.

Müşteri bir rakip değil tersine birbirine dürüst ve samimi davranan, yan yana bulunan iki dost, aradaki ilişki ise dostluk üzerine kurulan ve yürütülen bir ilişki olarak görülmelidir. Müşteri ilişkilerinde **“ben kazanayım sen kaybet”** anlayışı değil **“ben kazanayım, sende kazan”** anlayışı esas olmalıdır. Günümüz rekabet piyasasında insanlar kendilerine sunulanı değil, kendi istediğini tercih edecek bir konumda olmasından müşteri ilişkileri müşteri tatminini ve müşteri bağlılığını yani sadakatini artırıcı uygulamaları temel hedef olmaktadır.

Kuruluşlar bünyesinde belirli şartlar dâhilinde kurulan müşteri ilişkilerinin kişilere, yöneticilere bağlı kalmaksızın kurumsallaştırılarak sürdürülmesi gerekir. Temelde insan ilişkileri olan müşteri ilişkileri, ilişki yönetimi anlayışına uygun olarak kurulup sürdürülmelidir. Bu anlayışta ilişki karşılıklı, yani iki yönlü olmayı gerektiren bir süreçtir. Ayrıca, müşteriler ile ilgili kurulacak bilgi sisteminin yönetimi ve bakımı sistemin sürekli hizmet verebileceği şekilde tasarlanmalı ve bilgilere erişim yeteneği, kurum sathına yaygınlaştırılabilecek yapıda oluşturularak uzak erişim imkânları sağlanmalıdır. Müşteri bilgilerinin paylaşılma standartları kararlaştırılmalı ve farklı noktalardan müşteri bilgilerine tek standartta ulaşılabilecek bir yapıda olması sağlanmalıdır.

Yönetim faaliyeti insanı ile birlikte görülen bir olgu olarak, ortak amaç etrafında faaliyetleri organize etmesi sonucu ortaya çıkmıştır.

Yönetim, evrensel bir süreç, toplum yaşamı kadar eski bir sanat, gelişmekte olan bir bilimdir. Süreç olarak yönetim, bir takım faaliyetleri ve işlevleri; sanat olarak yönetim, bir uygulamayı; bilim olarak da sistemli ve ilmi bilgi topluluğunu açıklar.

Yönetim; kuruluş esnasında belirlenen veya sonradan gözden geçirilen amaçlara ulaşmak için; planlama, organize etme, yöneltme ve kontrole ilişkin teori, model, yaklaşım ve ilkelerin maharetle uygulamaya götürülme süreci olarak ifade edilir.

Yönetim; belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere para ve maddi kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır.

Yönetimde maddi araç ve para kaynaklar olmasa bile, belirli faaliyetleri yapmak ve amaçlara ulaşmak için insan unsurunun bulunması yeterli ve gerekli bir şarttır. Maddi araç ve gereçler ile paranın belirli amaçlar doğrultusunda kullanılması ile ilgili karar ve uygulamalar **ekonomik bir faaliyettir**, yönetim süreci değildir. Bu anlamda yönetim ve yöneticiden söz edebilmek için mutlaka emrinde çalışan otoritesini kabullenen bir insanın bulunması gerekmektedir.

Müşteri ilişkileri yönetimi bir strateji olarak; rakiplerden farklı olabilmek için uygulanması gereken yöntemler bütünü olarak görülür. Günümüz rekabet şartları için de işletmenin kendine özgü oluşturduğu müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları taklit edilemez tek alan olarak görülmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları dışında tüm farklılıklar başka işletmelerce kısa sürede taklit edilerek ortadan kaldırılmakta ve rekabet yapılamamaktadır. Müşteri ilişkileri yönetiminde müşterinin ne istediği nasıl bir uygulama beklediği işletmenin kuracağı yakın ilişki ile belirlendiği ve bu bilginin başka işletmelerce ulaşılması ve taklidi mümkün olmayacağından günümüzün en güvenli rekabet alanını oluşturmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi bir stratejidir ve strateji ile anlatılmak istenen ise rakiplerden farklı olabilmek için uyulması gereken metotlar bütünlüğünü ifade eder.

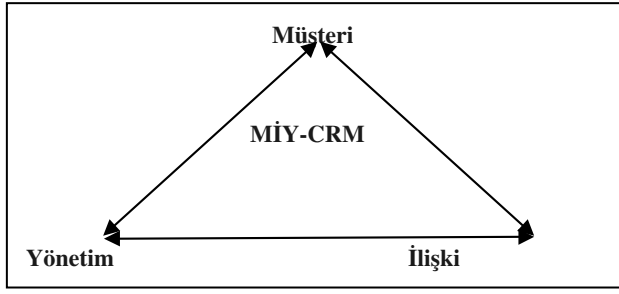
İşletmelerde MİY uygulamalarında müşteri ve işletme ile ilgili ulaşılması gereken doğruları ERP programları ile daha etkin bir şekilde gerçekleştirilebilir. MİY uygulamalarının ERP tabanlı olması başarı oranını artırmaktadır.

ERP; (Enterprise Resource Planning) = (Kurumsal Kaynak Planlaması); işletmelerde mal ve hizmet üretimi için gereken işgücü, makine, malzeme gibi tüm kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayan bütünlüklü yönetim sistemlerine verilen genel bir isimdir. Klasik sistemlerde her bölüm kendi ihtiyaçlarını karşılayacak farklı yazılımlar kullanır, ERP tüm bu ihtiyaçları tek bir veri tabanında toplayan yazılımlardır.

ERP ile alınan bir siparişte ve siparişin onaylanması, risk kontrolünün, stok durumunun bilinmesi, ürünün rezervasyonu gibi süreçlerin doğru koordine edilmesi, bölümler arası net bilgi akışının sağlanması gibi tüm süreçler entegre yani bütünleştirilir. Günümüz rekabetinin geldiği nokta gelecekte var olmak için işletmelerin ERP programlarına geçmeleri MİY uygulamalarını kolaylaştırma açısından da çok önemlidir.

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları, satış, pazarlama ve hizmet işletmelerinde, müşterinin iyi tanınmasını, dolayısıyla daha kaliteli hizmet verilerek sadık müşteri profilinin oluşturulması ve ardından firma kârlılığını amaçlar.

CRM-MİY müşteriler hakkında sahip olunan bilgi birikimi konusunda derinleşerek, kuruluşun siyaset ve stratejilerini müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere şekillendirmektedir. CRM teknolojik imkânlar kullanmak suretiyle yapılan satış gücü otomasyonu veya basit bir çağrı merkezinden ziyade, müşteriye önceleyen ve müşteri odaklı bir anlayıştır.



Şekil 1-2: Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Boyutları

İşletmeler müşteri ile ilgili veri-tabanı tasarımında ana şablon hazırlanırken depolanacak ve kullanılacak bilginin ana hatlarının hangi kalıba uydurulacağı bilinmelidir. Müşteri ile ilgili uygulamaların içerdiği güçlü raporlama altyapısı ile iç verimlilik de belirlenmelidir. Müşteri ilişkileri yönetim; müşterinin kim olduğu yani ne tür özelliklere sahip olduğu gibi, hangi kanallardan eriştiği, nasıl etkin bir ilişki kurulabileceği, eğer ilişkiyi kesmiş ise ilişkiyi kesme nedeni, müşteri ile kurulan ilişkinin maliyeti ve çapraz satış yapılabilecek bölümün belirlenmesi gibi soruların cevaplarını hızlı bir şekilde elde etmeyi sağlar.

CRM-MİY, bir şirketin müşteri ilişkilerini düzenli bir şekilde yönetmesine yardımcı olan metodoloji (yöntem), yazılım ve internet yetenekleri için kullanılmış bir bilişim endüstrisi kavramı olarak da ifade edilebilmektedir.

Müşteri ilişkileri yönetimi teknolojiden önemli oranda faydalanmakla birlikte müşteri ilişkileri sonuçta "**insan ilişkileri**" merkezli bir olgudur.

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları; bir proje, ürün, yazılım, veri ambarı, kısa vadeli bir bilgisayar program olmadığı, doğrudan postalama paketi, bir yazılım veya yapılan bir tutundurma değildir. Bu kavramlar müşteri ilişkileri için bir uygulama aracı olabilirler, ama tek başlarına müşteri ilişkileri yönetimi değil sayılan bu unsurlar birleşerek CRM'in her bir adımını oluştururlar.

Müşteri ilişkilerinin temeli oluşturulan **ilişkisel (birebir) pazarlama anlayışı;** müşteri ilişkileri yönetimini, müşteri isteklerini esas alan ve işletmenin müşteri konusunda bilineni temel alan ve müşteriye kişisel karşılık veren ve pazarlama stratejilerinde müşteri ilişkilerini merkeze alan ve bunu sağlamak için teknolojiden azami derecede faydalanan bir yapıdır.

Mal ve hizmet üreten ve satan tüm kuruluşlar müşterilerini memnun ettikleri müddetçe hedefledikleri temel performans sonuçlarını gerçekleştirebilirler ve müşterilerinin bağlılıklarını sağlayabilirler. Ancak her müşteri farklıdır, farklı alışkanlıklara ve farklı ihtiyaçlara sahip olmasından müşteri bağlılığını sağlamak için her müşteriye göre farklı yaklaşım tarzları geliştirilmelidir.

Müşteri ilişkileri yönetiminin boyutları

- 1. Müşteri:** Kurulştan düzenli bir şekilde alış-veriş yapan kişi veya kuruluşlardır.
- 2. İlişki:** Kuruluş ile müşteri arasında oluşturulan ve sürdürülen temastır.
- 3. Yönetim:** Müşteri ile kurulan ilişkinin en etkin ve verimli şekilde yürütmesi ve bunun için gerekli teknikleri kullanmayı ifade eder.

Hulasa, müşteri ilişkileri yönetimi, "DOĞRU ürünü, DOĞRU müşteriye, DOĞRU zamanda ve fiyatla, DOĞRU yerde sunmaktır" şeklinde de ifade edilebilir.

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarına geçmenin günümüz işletmeleri için pek çok nedenleri bulunmaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının nedenleri:

- 1. Müşteri ilişkileri yönetimi bir strateji olarak rakiplerden farklı olabilmek için uygulanması gereken yöntemler bütünü olarak görülür.**
- 2. Günümüz rekabet şartları için de firmanın kendine özgü oluşturduğu müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları taklit edilemez tek alan olarak görülmektedir.**
- 3. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları dışında tüm uygulamalar başka işletmelerce kısa sürede taklit edilebilmekte ve rekabet yapılamamaktadır.**
- 4. Müşteri ilişkileri yönetiminde müşterinin ne istediği nasıl bir uygulama beklediği işletmenin kuracağı yakın ilişki ile belirlendiği ve bu bilginin başka işletmelerce ulaşılması ve taklidi mümkün olmayacağından günümüzün en güvenli rekabet alanını oluşturmaktadır.**

Müşteri ilişkileri yönetiminin bu özellikleri kuruluşları bu sistemi uygulamaya cezp etmektedir.

7. Elektronik Ortamda Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteri ilişkileri yönetimi başlığı altında gelişen teknolojiye bağlı olarak ortaya çıkan elektronik ortamda alış-veriş yapan ve günlük ticarete hızla payı artan müşterilerin de dikkate alınması ve yönetilmesi gerekmektedir.

E-Ticaret, elektronik ticaretin kısaltımlı olarak internet üzerinden mal ve/veya hizmet alış verişini ifade eder. Daha geniş bir ifade ile **elektronik ticaret**, mal ve hizmetlerin üretim, tanıtım, satış, sigorta, dağıtım ve ödeme işlemlerinin bilgisayar ağları üzerinden yapılmasıdır. İşletmeler işler arasındaki koordinasyonu artırıp veri akışını iyileştirmek suretiyle işlem maliyetlerini azaltmak için e-ticaretten faydalanmaktadırlar. İdeal bir e-ticaret sistemi maliyetleri azaltabilir, ürün kalitesini arttırabilir, yeni alıcı ve satıcılara ulaşabilir ve mevcut ürünlerin satışı için yeni yöntemler geliştirebilir.

Hızlı ekonomik gelişim ve globalleşme ile pazarlamada ürünün kalitesi ve fiyatı ile ilgili rekabet hızla artmaktadır. İnternet hizmetlerinin gelişimiyle beraber zaman ve hız kavramları işletmeler açısından stratejik önem kazanmaya başlamış ve elektronik ticaret ve online yani çevrimiçi hizmetler müşterilerin kullanımına açılmıştır. Teknoloji işletmelere müşteri kitlelerine ulaşmada önemli kazançlar sağlamaktadır.

WWW: (World Wide Web –Dünya Çapında Ağ), teknolojisindeki hızlı gelişmeler sonucu ortaya çıkan sanal mağazalar ile internette işletmeler elektronik ortamda bilgisayar aracılığı ile birçok ürünün doğrudan satışı yapılmaya başlanmıştır. Dünya ticaretindeki “**com**” değişimini yakalayan işletmeler, sanal âlemden –sanal dünyada- showroom veya mağaza açarak yeni müşterilere ulaşmaya çalışmaktadırlar. İnternet üzerinden açılan mağazaların genel giderleri düşük olması maliyetlere olumlu yansımakta bu da işletmenin rekabet gücünü artırmaktadır.

Günümüz işletmelerinde işletme içerisinde müşteri bilgisinin kullanımını geliştirmek için veri tabanının oluşturulmasında, müşteriyle iletişimi kolaylaştırmada, müşteri ilişkilerinin oluşturulmasında ve sadakatini geliştirmede E-MİY’den faydalanılmaktadır.

E-MİY (E-CRM), elektronik ortamda müşteri ilişkileri Web kanallarının MİY-CRM stratejisinin bir parçası olarak kullanılmasını ifade etmektedir. E-MİY esasında MİY den farklı bir anlam taşımaz, MİY in elektronik ortamda yürütülmesini ifade eder.

Yeni ekonomi anlayışı ile birlikte, e-ticaret altyapısının çeşitlenmesi klasik müşteri ilişkileri yönetimini elektronik bir otomasyon altyapısı ile güçlendiren E-CRM uygulamalarını hızlı bir şekilde gündeme getirdi. E-ticaret uygulamalarının müşteri odaklı bir yönetim anlayışıyla gerçekleştirilmesini E-CRM (e- si ar em) olarak özetleyebiliriz. İkisi de yazılım ve otomasyon teknolojilerini kullansa da, e-ticaret ve CRM ayrı şeylerdir.

MİY, satın alma üretim, pazarlama, insan kaynakları, finans, muhasebe ve halkla ilişkiler gibi tüm süreçleri kapsayan bir “**yönetim felsefesi**” veya yaklaşımı iken, e-ticaret, tüm bu süreçlerde teknolojiyi kullanan etkin bir “araçtır.”

E-ticaret uygulamalarının temeli müşteri odaklı bu yönetim anlayışını benimsiyorsa buna da kısaca E-MİY denilir. E-MİY’i bu anlamda e-ticaret faaliyetlerini müşteriye dayalı yürüten bir yazılım sistemidir diye düşünebiliriz. E-MİY İnternet’ten müşteriye ulaşmanın ve İnternet’ten pazarlamanın anahtarıdır, kapıyı açar ama içeri girmek pazarlamacıya kalmıştır. E-MİY tıpkı e-ticaret gibi, bu yoldaki tüm kapıları açan bir anahtar, bu faaliyetlerin yürütülmesini sağlayan etkin bir teknolojik araçtır.

E-MİY’in kuruluşlara sağladığı fırsatlar:

1. Müşteriyi anlamak,
2. Ürünü müşteriye uygun hale getirmek,
3. İletişimi müşteriye uygun hale getirmek,
4. Müşteri ilişkilerinin güçlendirilmesi,
5. Müşteriyi kazanma,

Kuruluşların müşteri ilişkilerini elektronik ortamda yönetmede kullandığı araçlar:

1. Arama motoru,
2. Müşteri destek sistemi,
3. E-posta yönetimi,
4. Yeni içerik yönetimi,
5. Çok dilli müşteri değeridir

8. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Gelişim Süreci

Müşteri ilişkileri, insanların bir toplum olarak yaşamaları ihtiyacından kaynaklanan ve kişiler arası ihtiyaç karşılama faaliyetlerinin başladığı zamandan beri yani, ticari ilişkilerin başladığı zamanlardan beri var olan ve

yönetilmesi gereken bir kavramdır.

Tarihi süreç içerisinde her toplum kendi ekonomik, sosyal ve kültürel yapılarına uygun ticari ilişkiler geliştirmiştir. Farklı ülkelerin farklı ticari uygulamaları uluslar arası ilişkilerde zorluklar oluşturmamasından dolayı uluslar arası ticari ilişkilere dünya ölçeğinde standartlar getirilmektedir.

Gelişen dünya ekonomisi işletmelerin rekabet edilebilir alanlarını da sürekli geliştirmektedir. Rekabette, **1960' lı yıllar**; üretim, yeni ürünler ve yeterli miktarda üretimin önündeki engelleri kaldırmak, **1970' li yıllar**; maliyet üzerinde yoğunlaşarak maliyeti düşürücü faaliyetler organize ediliyor, **1980' li yıllar** kalitenin öne çıktığı dönem, **1990' lı yıllar** ise; zamanında üretim, düşük maliyet ve kaliteli ürün ile birlikte hızlı ve etkin sunum öne çıkıyor. **2000' li yıllar ve sonrası** bilgi ekonomilerinin hâkim olmaya başlamasıyla gelişen pazarlama anlayışına paralel olarak müşterinin merkeze alındığı ve özel ve verimli tek rekabet alanı olarak ifade edilecek müşteri ilişkileri yönetimi öne çıkmakta ve rekabet bu alanda sürmektedir. Gelişimin bu seyri işletmeleri müşteri merkezli, müşteri odaklı anlayışa göre yeniden yapılanmaya zorlamaktadır.

Müşteri ilişkileri, pazarlama işlevinin gelişim süreci içerisinde dört farklı şekillerde geliştiği ve bugünkü yapısına kavuştuğu görülmektedir.

Müşteri ilişkilerinin gelişim seyri:

1. Doğrudan satış döneminde; üretici ürettiği ürünü hiçbir aracıya gerek duymadan direkt müşteriye sunmasıyla arada kişisel bir ilişki kuruluyordu. Kurulan ilişkiler ile müşteriler hakkında temel bilgiler elde edilir ve bu bilgilere göre müşterilerine çeşitli stratejiler geliştirir böylece güveni ve sadakati kazanılır.

2. Kitle pazarlama dönemi; karşılıklı dostluğa dayanan satış yerine kitlesel olarak büyük ölçekli, değişik ürünler, yaygın dağıtım kanalları ile alım ve satımının yapıldığı dönemdir. Bu anlayışta doğrudan satış yapan küçük iş yerlerinin yerini büyük mağazaların aldığı ve kişisel ilişkilerin yerine Pazar bölümlenmeleri ile aynı anda çok fazla insanlarla iletişim kurarak farklı kitlelere ulaşılmaktadır.

3. Hedef pazarlama dönemi; bilişim teknolojileri alanındaki gelişime bağlı olarak bilinçlenen tüketiciler ve pazarlamanın daha özel müşteriler seçebilme imkânını ortaya çıkarmıştır. Kitlesel pazarlamanın tersine müşteri geri bildirimlerini doğru ve direkt olarak almalarıyla potansiyel müşterileri tespit ederek onlara dönük stratejiler geliştirilmektedir.

4. Müşteri ilişkileri yönetimi dönemi ise pazarlama gelişim süreci içerisinde geline son aşamadır. Esası güven ve sadakate dayanan bu dönemde dağıtım ve kitlesel üretime ilave olarak gelişmiş son pazarlama araçlarını kullanarak müşteri ile ilişkileri geliştirilmeye çalışılır. Pazarlama müşteri yönlü, müşteri merkezlidir ve her faaliyet müşteri için yürütülür anlayışı hâkimdir. 1990' lı yıllarda Bilişim Teknolojileri ile MİY uygulamaları desteklenip geliştirilerek firmaların müşteri ile olan ilişkilerini sürdürmede personele destek olan yazılımlarla ilişkiler yönetilmeye başlandı. **2000' li yıllar ve sonrası** bilgi ekonomilerinin hâkim olmaya başlamasıyla gelişen pazarlama anlayışına paralel olarak müşterinin merkeze alındığı ve özel ve verimli tek rekabet alanı olarak ifade edilecek müşteri ilişkileri yönetimi öne çıkmakta ve rekabet bu alanda sürmektedir.

Günümüz işletmeleri artan rekabet ortamında ürün, üretim, kalite ve hızlı sunum dışında kendilerine özgü rekabet alanları oluşturmada en etkili alan olarak müşteri ilişkilerini görmektedirler. Bilinçlenen tüketici kendisine sunulanı değil, ihtiyacı olan ürünleri satın almaktadır. Bu açıdan işletmeler müşteri ilişkilerine büyük önem atfederek ona göre donanım ve uygulama alanları seçmektedirler.

Artan rekabet şartları, kuruluş ve müşteri arasında kurulan olumlu ilişkileri üstünlük sağlayan bir faktör olarak ortaya çıkarmakta ve önemli kılmaktadır. Diğer alanlarda yapılan rekabet yapısına göre sağlıklı ve iyi işleyen bir müşteri ilişkileri uzun dönemli üstünlük sağlayan bir rekabet aracı olarak görülmektedir.

İşletmelerin ürün ve üretim üzerinde yaptıkları veya yapacakları rekabet atılımını diğer işletmelerin çok kısa veya hemen takip ve taklit etme imkânları mevcuttur. Bundan dolayı işletmeler kendilerine özgü bir rekabet ortamını ancak müşteri ilişkileri yönetimi ile sağlayabilmektedir. Müşteriyle iyi ilişkiler kurma ve bunu sürdürme ve bundan fayda sağlama, pazarlama konularının ana uğraşı alanı olmuştur.

Müşteri ile ilişkiler satış öncesi, satış esnası ve satış sonrasında devam eden bir ilişki olarak daha çok pazarlama personelinin yönettiği bir ilişkidir. **Onun için müşteri ilişkileri yönetimi, işletmenin pazarlama bölümü içerisinde** alt bir bölüm olarak organize olmakta ve elemanlarını pazarlama biriminin müşteriyle ilişkileri ileri düzeyde olan personelden oluşturulması yoluna gidilmektedir.

9. Müşteri İlişkileri Yönetiminin İşlevleri

Yönetim evrensel bir süreç olarak, organizasyonun büyüklüğü, faaliyet alanı, hukuki yapısı, tipi ne olursa olsun; berber, imalat işletmesi, sağlık kuruluşu, üniversite ve devlet gibi belirli bazı işlevlerin bilinip yerine getirilmesi ile ancak etkili bir yönetim sağlanabilir.

Yönetilmesi gereken tüm faaliyetlerde olduğu, müşteri ilişkilerinin de planlanması, organizasyonu, yürütülmesi, uyumlaştırılması ve kontrol edilmesi gerekir. Bu anlamda **müşteri ilişkileri yönetimi**, müşteri ile iyi ilişkiler kurmak ve bunu devam ettirmek için gerekli faaliyetleri planlamak, organizasyon, yürütmek, koordinasyon ve kontrol işlevlerinden oluşan bir bütündür.

9.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Planlama

Ekonomik hayat; rekabet artışı, teknolojik gelişmeler, dünya ölçeğinde yaşanan krizler vb giderek karmaşık hal almakta ve belirsizlikleri de beraberinde getirmektedir. Tüm bu belirsizliklerin getireceği riskleri aşabilmek için planlamadan faydalanmak gerekir. Genel olarak planlama stratejik ve işlevsel olmak üzere iki gruba ayrılır ve müşteri ilişkileri planlaması stratejik planlardan biridir.

Kurgu olarak da ifade edilen **plan**, tutulacak yol ve davranış şekli olarak; belirli amaçlara ulaşmak için önceden alınan tedbirler olarak yapılacak işlerin önceden tek tek belirlenmesidir. Planlama ise içinde bulunulan durum ile gelecekte ulaşılabilecek amaç arasında bir köprüdür. **Planlama**, gelecekte organizasyonun nerede olmak istediğini ve oraya nasıl varılacağını açıklayan ve yöneticilerin amaçları belirledikleri ve bu amaçlara ulaşması için gerekli yöntemleri tanımladıkları süreçtir.

Planlama, bir amaca ulaşmak için en iyi hareket şeklini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreç olmasından planlama zihinsel bir faaliyettir ve yöneticilerin belirli bir amacın elde edilmesi için faaliyet yönünü kararlaştırdıkları bilinçli bir faaliyeti ifade eder. Planlama sırasında yönetici, ne yapılması gerektiğini, kimin yapacağını, nasıl ve ne zaman yapacaklarını düşünmek zorundadır. Planlama aynı zamanda geçmişteki olayları ve gelecekteki fırsatları ve tehditleri düşünmeyi de kapsar. Yine planlama, organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerini düşünmeyi ve arzulanan durumları ve bu durumları gerçekleştirmek için izlenecek yolları kararlaştırmayı kapsar.

Geleceği yönetme ve kaynakları dağıtma aracı olan planlama neyin yapılacağını, nasıl yapılacağını, ne zaman harekete geçileceğinin, bütün bu çalışmalarda kimlerin sorumlu olacağını belirlenmesi ve tespiti sürecidir.

Karar verme plan gibi geleceğe yönelik olmasından dolayı benzer, fakat aynı şey değildir. Aralarındaki temel fark planın daha ayrıntılı olması ve ilmi nitelik taşımasıdır. Planlar kararların toplamından oluşur ve dolayısıyla karardan daha geniştir. Bu açıdan her plan bir karar niteliğine sahipken, her karar bir plan özelliği taşımaz. Planlama olmadan kararlar verilebilir, fakat karar vermeden planlama yapılamaz.

Bir kararın plan niteliği taşıması için amaca ulaştırılacak araç ve imkânların seçimini, belirlemesini ve kullanılan yol, şekil ve zamanı gibi hususların ilmi olarak ve ayrıntılarıyla belirlenmeleri gerekmektedir.

MİY, müşteri merkezli iş stratejilerinin bir uygulaması olarak bu stratejiler işlevsel aktivitelerin yeniden düzenlenmesini sağlar; iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesini teknoloji yardımıyla talep eder. “MİY bir teknoloji değildir, bir yönetim felsefesidir.”

9.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Organizasyon

Organizasyon, teşkilat, organize etme veya organizasyon olarak da ifade edilen organizasyon işlevi tipik olarak planlama işlevini izler ve MİY’in planı nasıl başarmaya çalıştığını yansıtır.

Organizasyon, amaçlara ulaşmak için yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması; işleri yapacak personelin ve yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi; faaliyetlerin etkinliği için gerekli fiziki ortamın hazırlanması çabalarının tümüdür.

İşletmenin müşteri ilişkilerinde yapılacak tüm işlerin tek tek belirlenip; bunların değişik organizasyon ilkelerine göre gruplandırılıp, belirli kişilere görev olarak verilmesi; bu kişiler arasındaki yetki ve sorumluluk ilişkilerinin düzenlenmesi; kurulan müşteri ilişkileri sisteminde görevlerin yerine getirilebilmesi için, kişilerin her türlü araç ve gereçle donatılması, müşteri ilişkileri yönetiminin en önemli işlevlerindendir.

Müşteriyle iyi ilişkiler kurma ve bunu sürdürme ve bundan fayda sağlama, pazarlama konularının ana uğraşı alanı olmuştur. Müşteri ile ilişkiler satış öncesi, satış esnası ve satış sonrasında devam eden bir ilişki olarak daha çok pazarlama personelinin yönettiği bir ilişkidir. **Onun için müşteri ilişkileri yönetimi, işletmenin pazarlama bölümü içerisinde** alt bir bölüm olarak organize olmakta ve elemanlarını pazarlama biriminin müşteriyle ilişkileri ileri düzeyde olan personelden oluşturulması yoluna gidilmektedir.

Müşteri ilişkilerinde oluşturulacak organizasyon yapısı etkinliği yükseltecek şekilde tasarlanmalı ve kurulmalıdır.

Müşteri ilişkileri yönetiminin organizasyon aşamaları:

1. Müşteri ilişkileriyle ilgili hedeflere ulaşmak için yapılacak işlerin önceden belirlenmesi.
2. Benzer işlerin bir araya getirilerek gruplandırılması.
3. Her müşteri veya iş grubu için, bu işleri görececek sayı ve nitelikteki çalışanların belirlenmesi.

4. İşe alınacak personelin yetenek, bilgi ve tecrübelerinin nasıl olması gerektiğinin belirlenmesi.
5. İşlerin ve görevlerin tanımlanması.
6. Yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi.
7. Yönetim basamaklarında haberleşme yönteminin belirlenmesi.

Organizasyonlarda müşteri ilişkileriyle ilgili kural ve talimatlar yerine göre esnek olarak mutlaka belirlenmelidir.

İşletmelerde müşteri ilişkilerinin geliştirilmesinde, işletme kural ve talimatlarında belirtilen standartlardan faydalanılmasının iki önemli nedeni vardır; (1) işletmenin müşteri ilişkilerinin ölçülmesini sağlayacak bir gösterge olur, (2) işletme içinde günlük olarak yapılan işler için bir rehber olur.

İşletmelerin müşteri ilişkilerini geliştirebilmeleri için uygun talimatlar belirlemeleri ve bunlara ısrarla uymaları gerekir.

9.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Yöneltilme

Yönetici, kuruluşun amaçlarına başkaları ile birlikte ulaşabilmek için yöneltilme faaliyetinde bulunur. **Yöneltilme**, planlar yapıp organizasyon yani organizasyon yapısı oluşturularak gerekli görevlendirmeler yapıldıktan sonra bu organizasyonun amaca ulaşması için harekete geçirilmesi demektir. Yöneltilme işlevi, işletmede görev yapanlara, bunu en etkin ve verimli yoldan yapmaları için yol göstericidir. Bunun için iyi bir emir-komuta zinciri kurulmalı, etkin bir liderlik yapılmalıdır.

9.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Koordinasyon

Düzenleştirme, uyumlaştırma ve eşgüdüm olarak da ifade edilen **koordinasyon** organizasyon üyesi olan çalışanların çabalarını birleştirmek ve zaman açısından uyumlu kılmak, amaca varmak için iş ve faaliyetlerin birbiri peşi sıra gelebilmesi ve birbirini tamamlaması için gerekli olan işlevdir.

Müşteri ilişkileri sistemi harekete geçirilip, hazırlanan müşteri ilişkileri sistemi uygulamaya konulduktan sonra, birbiriyle çelişen durumlar ortaya çıktıkça gerekli koordinasyonun yapılması gerekir.

9.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Kontrol

Denetim olarak da ifade edilen **kontrol işlevi**, organizasyonun amaçlarına ulaşp ulaşmadığını veya ne ölçüde ulaştığını araştırmak ve amaçlardan sapmalar olduğunda düzeltici tedbirleri almaktır. Yönetimin son işlevi olan kontrol faaliyeti ile diğer yönetim işlevlerinin ne derece başarıldığı anlaşılır. Yönetim süreci planlama ile başlar kontrol işleviyle tamamlanır ve işletmelerin amaçlarına ulaşp ulaşmadıkları veya ne ölçüde ulaştıkları kontrol işleviyle belirlenir.

Her türlü kontrol (değerleme) faaliyetlerinde olduğu gibi, müşteri ilişkileri yönetiminde de planda belirlenen amaçlara göre işlerin yürüyüp yürümediği devamlı olarak gözetim altında tutulur. Gerektiğinde hiç zaman kaybetmeden düzeltici faaliyetlerde bulunulur. Burada daha çok müşteri ilişkileri bir değerlendirmeye tabi tutulur.

10. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Pazarlama Karması

Pazarlama anlayışının sürekli gelişimi sonucu müşterilerle ilişkileri etkin bir şekilde yürütmek için benimsenen müşteri ilişkileri yönetiminin uygulamasında kendine özgü pazarlama karması geliştirilmiştir.

Yeni ekonomik anlayışın getirdiği yeni bir fikir olarak, pazarlamanın yeni formlara sahip olduğu ve ürün, fiyat, dağıtım ve promosyon –tutundurma, özendirme- dan oluşan pazarlama karmasının yerini artık; **müşteriye sunulan değer, müşteri için maliyet, müşteriye uygunluk ve müşteriyle iletişimin** alacağı söylenebilir. Yani ürün odaklı pazarlama karması olan ve **4P** olarak; product (ürün), prece (fiyat), place (yer-dağıtım) ve promation (tutundurma) yerine müşteri merkezli pazarlama karması olan **4C**; customer to value (müşteriye sunulan değer), customer to cost (müşteri için maliyet), customer convince (müşterinin ürüne rahat ulaşması) ve customer to communication (müşteriyle iletişim) almaktadır. **Bunlar sırasıyla:**

1. Müşteriye Sunulan Değer: Değer oluşturmak, hizmet ile kalitenin bir sentezi olmakta ve hizmet kalite ve müşteri tatmininin bütün araçlarını kapsar yani uygun kalite müşteri tatminini, müşteri tatmini müşteri bağlılığını, müşteri bağlılığı ise müşteri değerini oluşturmaktadır.

Kuruluşların zorunlu olarak yapması gereken müşteri **değerlemesi**, müşterinin firma açısından cari değeri, gelecekteki değeri ve stratejik (potansiyel) değerinden oluşan toplam değeri olarak ifade edilir.

Müşteri için değer oluşturma, müşterilerin ne istedikleri ve ürünü satın alıp kullandıktan sonra ne elde ettikleri ile ilgili bir yaklaşımdır. **Müşteri açısından değer oluşturma ise**, müşterinin ürün için ödediği karşılığında beklediğinden fazlasını elde ettiği zamanki durumu ve anlamı içerir.

Değer; verilen ve elde edilenlerin algılanmalarına bağlı olarak bir ürünün faydasının müşteri tarafından genel değerlendirilmesidir. **Müşteri için değer**, elde edilecek faydaları elde etmek için gereken tavizlerin toplamı olarak

ifade edilir.

Müşteriler değeri dört farklı şekilde anlamaktadırlar; bazı müşteriler değeri; (1)düşük fiyat, bazıları (2)yüksek fayda, bir kısmı (3)kalite, bazıları da(4)verilen her şey karşılığında elde edilen her şey olarak algılanmaktadır. Tüm bu farklı değer algılamalarından dolayı firmalar ürünlerini fiyatlandırırken tüketici değer tanımlarına önem verirler. Yani, pazarlama yönetimi müşterinin algıladığı “değer” i ürün fiyatını belirlemede bir yol gösterici olarak görmelidir. Müşteriler değeri açıklamak istediklerinde buna değişik anlamlar yükleyebilmektedirler

2. Müşteri İçin Maliyet: Geleneksel pazarlamada müşteri fiyata daha duyarlı iken ilişkisel pazarlama temelli MİY’de müşteri için fiyat duyarlılığı ikinci planda olup, kullanım amacına uygun olması birinci planda yer alır. Kuruluşlar müşteri ilişkilerinde fiyat dışında başka alanlara yapılan ve para ile ölçülemeyen yatırımlar müşterilere psikolojik bağlılık kazandırır ve böylece müşterinin işletmeye bağlılığı devam ettirilir. Müşteri ilişkilerinde müşteri için maliyet hesaplamasında; müşteri bağlılığı için fiyatın özendiriciliği, müşterinin sosyal yönüne odaklanma ve üçüncü olarak müşterilerin problemlerine yapıcı çözümler önerilmesi esas alınmaktadır.

3. Müşterinin Ürüne Rahat Ulaşması: Günümüz müşterilerinin zamanlarının kısıtlı olmasından dolayı ürünlere daha kolay, hızlı ve rahat ulaşım imkânları sunulmaktadır. Müşteriler teknolojinin sunduğu çok değişik imkânları kullanarak, telefon, e-mail gibi istedikleri ürüne rahat bir şekilde ulaşabilmekteler. Kuruluşlar müşterilerinin sundukları ürünlere rahat ulaşımını sağlamak için 24 saat sürekli hizmet gibi değişik uygulamalara gitmektedirler.

4. Müşteriyle İletişim: Müşteri ilişkilerinin karşılıklı olarak kurulup yürütülmesinde en önemli faktör iletişim olarak görülür. Müşteriyi bilgilendirme, hatırlatma ve ikna etme gibi tüm çabalar iletişim yoluyla gerçekleşir. **İletişim (haberleşme)**, mesaj gönderici ve mesajı alan olmak üzere üç önemli unsuru olan ve bilgi, tecrübe, duygu, görüntü veya sesin iletilmesi ve işlenmesi sürecidir. İletişim, bir bilgi verme ve bilgi alma sürecidir. **İletişim**, toplumun temelini oluşturan bir **sistem**, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir **araç** ve kişisel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir **teknik**, sosyal süreçler bakımından zorunlu bir **bilim**, sosyal uyum için gerekli bir **sanattır**.

Müşteri ilişkileri temelde kişiler arası bir iletişimdir. İyi ve etkin bir iletişim kurulmadan, iyi ve etkin bir müşteri ilişkileri oluşturmak imkânsızdır. Müşteri ilişkilerini geliştirmek ancak müşteri ile iyi bir iletişim kurmakla mümkündür.

Karşı tarafı iyi anlamanın yolu, onun kullandığı kavramları ve kelimelerin anlamlarını biliyor olmaktan geçer.

11. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları Ve Sorumlulukları

Geçmişte yeni müşteri kazanmanın, müşteriyi elde tutmaktan daha kolay olduğu, ancak günümüzde, daha karmaşık bir müşteri topluluğundan dolayı, bunun giderek zorlaştığı, bu yüzden satışlardan ziyade, özellikle satış sonrası hizmetler ve müşterilerle olan ilişkinin önem kazandığı görülmektedir.

MİY-CRM bir strateji olarak rakiplerden farklı olabilmek için uygulanması gereken yöntemler bütünü olarak rekabet şartları için de firmanın kendine özgü oluşturduğu ve taklit edilemez tek alan olarak görülmektedir. MİY uygulamaları dışında tüm farklılıklar diğer işletmelerce kısa sürede taklit edilerek ortadan kaldırılmakta ve rekabet yapılamamaktadır. CRM de müşterinin ne istediği nasıl bir uygulama beklediği işletmenin kuracağı yakın ilişki ile belirlendiği ve bu bilginin başka işletmelerce ulaşılması ve taklidi mümkün olmayacağından günümüzün en güvenli rekabet alanını oluşturmaktadır. CRM bir stratejidir ve strateji ile anlatılmak istenen ise rakiplerden farklı olabilmek için uyulması gereken metotlar bütünlüğünü ifade eder.

Müşteri ilişkilerini düzenlemek, kârlılığı arttırmak, müşteri sadakatini arttırmak, müşterilerin kârlılık oranlarını belirlemek, daha efektif pazarlama stratejileri belirlemek, müşteri enformasyonunu merkezi bir ortama taşımak gibi geniş hedeflere ancak müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları ile ulaşmak mümkündür. Tüm bu açılardan dolayı, müşteri ilişkileri yönetimi işletmeler açısından vazgeçilemeyecek öneme sahip bir alandır.

Müşteri ilişkileri yönetiminde temel amaçlar; müşteri kazanmak, müşteriyi elde tutmak, müşteri sayısını artırmak, müşteri sadakatini artırmak gibi temel amaçlara ulaşmayı sağlayacak ve kolaylaştıracak diğer bir takım alt veya yan amaçlar bulunmaktadır.

MİY’in amaçları:

1. Müşteri ilişkilerini kârlı hale getirmek. Pazarlama ve satış görevlileri müşteriler ile uzun dönemli ve karlı ilişkiler kurup muhafaza etmelerini ve sürdürmelerini sağlamak.

2. Farklılaşma sağlamak. Serbest piyasa sisteminde ürünlerin birbirine benzediği bir ortamda farklılığı yakalayabilmek, müşterileri birebir tanımak ve onlar için birebir üretim ve birebir pazarlama yapmak.

3. Maliyet minimizasyonu sağlamak. İyi tasarlanmış ve sistem yaklaşımıyla düşünülmüş bir CRM projesine ayrılan bütçenin kısa zamanda geri alınması mümkündür. Mevcut müşterilerden gelecek ilave satışlar, müşteriyi muhafaza etmenin getireceği kazançlar, satış maliyetlerinde sağlanacak tasarruf ve kurum içi iletişim maliyetlerindeki

azalmalar göz önüne alınırsa ayrılan bütçe kısa bir sürede geri alınabilir.

4. İşletmenin verimi artırmak. İşletmeler her faaliyetini kendi ihtiyaçlarına göre tasarlamıştır. Günümüz işletmeleri artık bu tür ihtiyaç tasarımlarını müşteri merkezli yapmak zorundadır, çünkü işletmenin verimi ancak bu şekilde sağlanabilir.

5. Uyumlu faaliyetler sağlamak. CRM sistemi satış, pazarlama, müşteri hizmetleri faaliyetlerini internet ve diğer bilinen fırsatlar ile birleştirir ve tüm bu faaliyetlerin uyumlu olarak çalışmasını sağlar. Geleneksel hem de modern satış kanallarından elde edilen bilgiler sentezlenerek yüksek düzeyde müşteri bilgisi ve ilişkisi fırsatı sağlanır.

6. Müşteri taleplerini karşılamak: Müşteriler CRM uygulamaları yardımıyla, tüm kuruluş çalışanlarınca tanınması mümkündür. Kurum, müşterilerden aldığı geri bildirimler sayesinde işi onların istediği şekilde yapmayı sağlayarak müşteri memnuniyetini artırır.

Müşteri ilişkilerini düzenlemek, kârlılığı arttırmak, müşteri sadakatini arttırmak, müşterilerin kârlılık oranlarını belirlemek, daha efektif pazarlama stratejileri belirlemek, müşteri enformasyonunu merkezi bir ortama taşımak gibi geniş hedeflere ancak müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları ile ulaşmak mümkündür.

Müşteri ilişkileri yönetimi, işletme ile müşteri arasında birebir iyi bir ilişki kurulması ve bu ilişkinin etkin bir şekilde yürütülmesini üstlenmiştir. Bu görev sorumluluğu da beraberinde getirmektedir.

Müşteri ilişkileri yönetiminin sorumlulukları:

1. Kayıp müşterilerin araştırılması,
2. İç ve dış müşteri tatmininin sağlanması,
3. Müşteri sadakat programları oluşturmak,
4. Müşteri tutma ve müşteri tutma modelleri geliştirmek,
5. Müşteri geri bildirimi yapmak,
6. Müşteri sürekliliğini sağlamak,
7. Toplam kalite kontrolü,
8. Kötü müşterilerden kaçınmak,
9. Pazar bölümlendirme,
10. Müşteri şikâyetlerinin dinlenmesi,
11. Kızgın müşterilerin kazanılması,
12. Yatırımların geri dönüşümünü sağlamak,
13. Müşteri kârlılığını artırmak,

Müşteri ilişkileri işletme bünyesinde üst düzey yöneticilerin organizasyonu ile gerçekleşen bir uygulamadır. Bu anlamda müşteri ilişkileri yönetiminin uygulanmasında üst yönetimin sorumlulukları bulunmaktadır.

MİY' de üst yönetimin sorumlulukları:

1. Ortak bir MİY vizyonu oluşturmak,
2. Özel hayatla iş hayatı arasında denge kurmak,
3. İş yerini çekici hale getirerek çalışanların iş tatminini sağlamak,
4. Doğru zamanda doğru şeyleri yapmak,
5. Müşteri için pozitif sürprizler oluşturmak,
6. Kolaylaştırılmış yaşam şartları oluşturmak)

Müşteri ilişkileri uygulamalarında yöneticiler dışında işletmede çalışan diğer tüm personelinde bir takım sorumlulukları bulunmaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetiminde görev alan çalışanların sorumlulukları:

1. MİY üzerinde sürekli iyileştirme ve öğrenme.
2. MİY uygulamalarında üst yönetime destek olma.
3. Müşteri ve yöneticilerle ilişkileri geliştirme.
4. Görev ve sorumluluklarda mükemmelliği esas alma.
5. Müşterilerle empati kurma.
6. İşletmenin yapmış olduğu yeniliklerden müşterileri haberdar etmek vb.

12. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Ahlâki Unsurlar

Müşteri ilişkileri yönetimi faaliyetlerinin etkin ve hakkaniyetli bir şekilde yürütülmesi için genel ahlak kurulları önemli bir yer tutmaktadır.

Tüketici ahlakı, kişilerin veya grupların mal ve hizmetleri elde etme, kullanma ve tüketme gibi davranışlarına rehberlik edecek ahlaki ilkeleri ve standartları olarak tanımlanabilir. Bu çerçevede tüketici etiği, tüketim eylemleriyle ilgili davranış ve sonuçlarına rehberlik etmek üzere genel ahlak ilke ve normlarını dikkate alarak oluşturulması gerektiği ortaya çıkar.

Ahlâk kavramı, genelde kültürel, dinî, seküler ve felsefî toplumlar tarafından, insanların sübjektif olarak çeşitli davranışlarının yanlış veya doğru oluşunu belirleyen bir yargı/hüküm ve kurallar sistemi kavramı ve/veya inancı için kullanılır.

Ahlâk ve etik kelimeleri eş anlamlı olarak kullanımında bir sakınca görülmemekte ve etik kelimesi Latince kökenli olup, ahlâk bilimi anlamına gelmektedir. Ahlâk ise Arapça kökenli bir kelimedir. Ahlâk kelimesi mana kökeni olarak huy, seciye, mizaç, tabiat ve karakter gibi anlamlara gelen hulk veya hulûk kelimesinin çoğuludur. Hulk, hulûk kelimelerinin çoğul şeklidir. Hulk veya hulûk insanın beden ve ruh bütünlüğü ile alâkalıdır. İngilizce kullanımında "Ethics in the Work Place" (İş Yerinde Ahlâk) veya "Business Ethics" (İş Ahlâkı) olarak bilinen bu konu, önceleri "şirketlerin sosyal sorumluluğu" başlığı altında incelenmiş, günümüzde ise ayrı bir başlık olarak incelenmektedir.

• **Ahlâk:** İnsanın bir amaca yönelik olarak kendi arzusu ile iyi davranışlarda bulunup kötü davranışlardan uzak olmasıdır.

• **Ahlâk (etik-törel):** Bir toplum içinde kişilerin uymak zorunda oldukları davranış şekilleri ve kurallarıdır.

• **Ahlâk:** İnsanın iyi veya kötü olarak nitelendirilmesine sebep olan manevî vasıfları, huyları ve bunların etkisiyle ortaya koyduğu iradeli davranışlarının bütününe denir.

Ahlâk, insanların toplum içindeki davranışlarını ve birbirleriyle ilişkilerini düzenlemek için başvurulan kurallar dizisi ve diğer insanların davranışlarını olumlu veya olumsuz şekilde değerlemede kullanılan ölçüler toplamıdır. Ahlâk, bir bilinç meselesi olarak, sosyolojik anlamda sadece insanın iç dünyasını değil, aynı zamanda dış dünyaya yansıyan fiillerini de düzenler. İçteki dünyanın güzelliği, dışa, diğer insanlarla paylaşma dünyayı yaşanabilir hale getirebilmek için büyük bir imkân sunabilir. Ahlâk, insan faaliyetlerinin dış âlemde oluşturduğu faydalı veya kazançlı, iyi veya kötü sonuçların ancak bir iradeden çıkıp çıkmadıklarına göre değerlendirebilir. Yerine getirilememiş iyi niyet, iyi bir davranışa yönelmiş, fakat gerçekleştirilememiş irade insanı ahlâkî sorumluluktan kurtaramaz.

Ahlâk kurallarının ne olduğu ve neye dayandığı kişiden kişiye ve toplumdan topluma değişebilir. Ahlâkın temelinde din, kültürel yapı, çevre, toplumsal yapı veya gelenekler belirleyici olmakla birlikte, salt belirleyici değildir. Bu noktadan hareket edildiğinde ahlâk değişkendir ancak kendisini oluşturan faktörlerden de bağımsız değildir. Bu durumda iş ahlâkını konuşulurken, iş yerindeki ahlâkî değerleri, geleneksel ahlâk anlayışı devralınan faktörleri dikkate almak, diğer taraftan da dünyadaki her boyutlu gelişimle bunu harmanlamak gerekir.

İş Ahlâkı, ahlâk alanının bir alt konusu olarak kapitalist sistem açısından ağırlıklı şekilde gündeme gelmesi ABD'de 1960'larda başlamış, 1980'lerde ise ABD'deki tüm büyük işletme ve şirketlerde "Etik Kuralları" (Code of Ethics), "Etik Komiteleri", "Etik Hizmet içi Eğitim ve Müşavirlik (danışmanlık) Birimleri" oluşmuştur. Bununla eş zamanlı olarak ABD'de çoğu işletme yüksek lisans programlarında "İş Ahlâkı" başı başına bir ders olarak yer almıştır.

Her toplum içinde iyi niyetli ve ahlaki tutarlılık içinde olmayan insanlar bulunmakta ve bu durum üretim ve tüketim ilişkilerine de yansımaktadır. Burada önemli olan aileden başlayarak, okul, işyeri ve topluma kötü niyetli insanların fırsatları kullanmasına izin vermeyecek bir oto kontrol sistemini kurmayı sağlamaktır. İyi niyet ve ahlaki tutarlılık insanın toplum içerisinde bulunmasının temel şartıdır ve toplum düzeninin rahat işlemesi için ise kişi kendisi ve toplum için yaptığı işleri iyi ve düzgün şekilde yapması gerekir.

Günlük hayatta ve bilhassa üretim ve tüketim sisteminin işleyişi içerisinde etik olmayan ve hoş karşılanmayan, mesleki ahlâk kurallarına uymayan bazı üretici, satıcı, pazarlamacı ve tüketici ve müşterilerin davranışları yer almaktadır. Yani üretim ve tüketim sistemi içerisinde hem üreticilerden ve hem de tüketicilerden bir kesimin genel ve bilhassa iş ahlakına uymayan bazı davranışlar sergilediklerini görmek mümkündür:

Ahlâki kurallarına uymayan bazı üretici/pazarlamacının sergilediği davranışlar:

1. Ürünler için aldatmalar
2. Fiyat aldatmacaları
3. Promosyon aldatmacaları
4. Dağıtım aldatmacaları

5. Paketleme aldatmacaları

6. Reklâm aldatmacaları

Bazı müşterilerin başvurdukları ahlâki olmayan davranış ve işlemler:

1. İşletmelerden ürün çalmak ve etiketleri değiştirmek,
2. Giyilmiş elbiseyi ve zarar verilmiş ürünü, defolu diye iade etmek,
3. İndirimli satışta alınmış ürünün iade edilerek tam fiyattan iadesini istemek,
4. Sergilenen ürünün parçalarını çalmak,
5. Elbiselerin veya eşyaların düğmelerini koparıp almak,
6. Ürün üzerine özür yapmak ve indirimli fiyat istemek,
7. Telif haklarına uymamak ve garanti haklarını kötüye kullanmak,

Günümüzde iş ahlâkıyla ilgili çalışmalar yapılır ve bu doğrultuda bazı kural ve kurallar oluşturulurken, iş ahlâkının toplumsal genel ahlâktan bağımsız olmayacağı ve iş ahlâkıyla ilgili bu kuralların sadece yazılı birer metin halinde sergilenmesinden çok bunların toplum ve işçi ve işverenler tarafından benimsenmesi gerekir.

Ahlâk ve kanunlar bazen örtüşürken, bazen çatışır ve bir kısım kanunlar ile ahlâk kuralları arasında farklılıklar ortaya çıkar. İşletmelerde bazen ahlâki olmayan ancak kanuni olan bir duruma; kimi zaman etik ama kanun dışı bir yapıya rastlanabilmektedir.

İşletmelerde etik çatışmaların nedenlerinin başında, ferdi değer yargıları ile çalışılan işin ve yaşanılan toplumun değer yargıları arasındaki çatışma gelir. İşletmelerde temel etik sorunları; çıkar çatışmaları, içtenlik ve doğruluk, iletişim ve organizasyon ilişkileri konularında ortaya çıkar. Kuruluşlar günümüzde artık bilançoları, kârları gibi mali sermayeleri ile değil, itibarına, dürüstlüğüne, temizliğine, duyarlılığına, yardımseverliliğine ilişkin imajları ile yani sosyal sorumlulukları ve ahlâk sermayeleri ile değerlendirilir hale gelmiştir.

"Ahlâklı Kuruluş", "temiz kuruluş" imajı verebilen kuruluş ve işletmeler, çok kısa dönemde "başarılı" olmuşlardır.

Ürün fiyatlarını makul düzeyde tutma, fırsatçılıktan, rakiplere karşı haksız rekabetten ve yanıltıcı reklâmlardan uzak durma, alacaklılara karşı dürüst davranma ve benzeri konular da iş ahlâkının içerisinde yer alır. İşletmede çalışan personelin terfi, ücretlendirme ve özlük haklarında adil davranma, çocuklu hanımlar için kreş açma, hastalar için evde çalışma imkânı sağlama, mahkûm ve sakatlara ve çevre halkına iş alanları sağlama gibi hususları kapsar. Ayrıca iş ahlâkı, işletmenin çevresindeki kişi ve kurumların başta devlete, belediyelere karşı vergi yükümlülüklerini yerine getirme, müşterilerin, satıcıların, çevre halkının, mali destek sağlayan kişi ve kurumların, sendikaların isteklerini, ihtiyaçlarını insan sevgisi ve birlikte yaşama zorunluluğu açısından dikkate alma gibi konuları da kapsamaktadır.

Ahlâki olmayan iş anlayışının sorgulamaya başlanması ve nedenleri:

1. Hürriyetlerin gelişmesi,
2. Topyekûn duyarlılıkların artışı,
3. İnsan hayatına ve sağlığına verilen değerin artışı,
4. Yolsuzluk, rüşvet ve bunlara bağlı skandalların medyada yer alması,
5. Tüketicilerin bilinçlenmesi,
6. Çevreye duyulan ilginin artışı,
7. Medyada tüketim ve yolsuzluklara dönük yayının artışı,
8. Global sorunlardaki artışlar,
9. Gelir dağılımı adaletsizlikleri,

Günümüz dünyasında artık kuruluşlar işlerini yaparken, çalışanına, tüketiciye, çevresine ve topluma zarar vermeden çalışanına, tüketiciye, çevresine ve topluma azami fayda sağlayarak, iş etiğine uygun görev ve sorumlulukları yerine getirmelidir.

Artan dünya nüfusuna paralel olarak yeterli istihdam imkânlarının oluşturulmaması, düşük gelirli kesimlerin artmasına neden olacak, bu kesimlerin de artan zenginlikten pay alabilmeleri için şiddete başvurmaları kaçınılmaz olacaktır.

Dünyadaki artan sosyal ve ekonomik meseleler ile bölüşüm adaletsizliği ve iş hayatına özel konular iş ahlakına olan ihtiyacı sürekli artırmaktadır.

İş ahlakına duyulan ihtiyacın nedenlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

1. Yeni geliştirilen biyolojik ve askeri teknolojiler iş dünyasının kontrolünde olması.

2. Küreselleşme sonucunda ortaya çıkan çok uluslu şirketlerde farklı kültürlerden gelen insanların çalışması yeni ahlâkî sorunları da beraberinde getirmektedir.

3. Tüm dünyada daha fazla demokrasi ve insan haklarına talep artması,
4. Etnik köken, dil, din, mezhep ve cinsiyet gibi konularda ayırım yapılmaması isteği,
5. Artan çevre kirliliği, çevre konularına duyarlı bir toplumsal yapıyı ve iş dünyasını zorunlu kılmaktadır.
6. Farklı dinlerin iş dünyasındaki değerleri ve kültürleri nasıl etkilediği önem arz etmektedir.
7. Gelişmekte olan ülkelerdeki yolsuzluklara karşı mücadele verilmesi ihtiyacı sürekli olarak artmaktadır.
8. İşletmeler işe aldıkları işgücünün ahlâkî donanımlarını ve ahlâkî felsefelerini kontrol edemediklerinden organizasyon değerler sistemi önem kazanmaktadır.

İş hayatının adil, etkin ve verimliliği için faal bir iş ahlakı oluşturmada çok değişik türden tavsiyeler yapılmaktadır. Bunlardan bazıları şöyle sıralanabilir:

4. İşletmede iş ahlâkî konusunda yazılı ahlâk kuralları ve kodları oluşturulmalı.
5. Üst yönetim iş ahlâkî konusunda “ahlâk standartları” belirlemeli ve bunlara uygun hareket etmelidir.
6. Üst yönetimin işletme çalışanlarına örnek olacak şekilde ahlâkî faaliyetlerde bulunması gereklidir.
7. Üst yönetimin kuruluştaki iş ahlâkının tesis edilmesi konusunda kararlı ve inancılı olmalıdırlar.
8. Üst yönetim tarafından kuruluştaki iş ahlâkî konusundaki çalışmaları iyileştirmek üzere bir “Ahlâk Kurulu” oluşturulmalıdır.
9. Kuruluştaki “ahlâk kültürü” nün uzun dönemli olarak yerleştirilmesi gereklidir.
10. Kuruluştaki iş ahlâkına dönük faaliyetler takdir görmeli ve ödüllendirilmeli; tersi durumlar ise kınanmalı, gerekirse cezalandırılmalıdır.
11. Kurum bünyesinde ahlâk konusuna önem verildiği açık olarak hissedilmelidir.
12. Kuruluş çalışanlarına iş ahlâkî konusunda sürekli eğitim sağlanılmalıdır.

Geri kalmış toplumların ortak özelliklerinden birisi, ya ahlâkî kuralların çözülmesi veya ahlâk tarifindeki ideal olma vasfını, dolayısıyla dinamizmini kaybederek çürümesi ve bir takım katı ve anlamsız kurallar haline dönüşmeleridir. Böyle toplumların yeniden canlanıp hayatîyet bulabilmesi için, ahlâkî kavramların yeniden yorumlanması, ahlâkî değerlerin ideal ölçülere kavuşturulması gerekir.

İlerlemek isteyen bir toplum, kendi tarihi, sosyal ve kültürel değerlerinden hareketle, kendi “ideal” ahlâkını oluşturmaya çalışmalıdır. Genel ahlâk için varılan bu hüküm, onun bir parçası olan iş ahlâkî için de geçerlidir.

İş dünyasında temel ahlâkî kuralları; (1)dürüstlük ve eşitlik, (2)sosyal ve ticari sorumluluk, (3)hak ve adalet, (4)çevreye ve canlılara karşı duyarlılık, (5)merhamet ve genel kamu menfaati, (6)güvenilirlik ve (7)aşırılıklardan kaçınma- şeklinde sıralanabilir.

İş hayatında rüşvet, vurgun peşinden koşma, kalitesiz ürün üretme, vergi kaçırma, aşırı kâr isteği, hayali ihracat, gibi temel meseleler iş ahlâkının üzerinde durduğu ve çözmeye çalıştığı olaylardır. Bu tür sorunların çözümü için geçmişten devralınan bütün değer hükümlerini zamanın icaplarına göre yeniden yorumlayarak bunlara yeni anlamlar ve yeni işlevler yükleyip yepyeni bir iş ahlâkî ve müteşebbis ideolojisi oluşturulmalıdır. Bu manada bizim toplumun ahlâk anlayışının temelinde Ahilik vardır.

Ahilik; Anadolu'da XIII. yüzyılda görülmeye başlayan, Selçuklu devletinin yıkılma dönemine girmesinden sonra sosyal düzeni sağlamada ve Osmanlı Devletinin kurulmasında büyük rolü olan bir tür meslek ve dayanışma organizasyonu. Batıdaki lonca tipi organize olmanın benzeridir. Kardeşlik esasına dayanan ahilik teşkilatının kurucusu 1171–1262 yılları arasında yaşayan Ahi Evran, Horasan'dan Anadolu'ya göç etmiş, önce Kayseri ve bilahare Kırşehir'e yerleşmiş ve orada Ahiyan yani kardeşler ve hanımı da Bacıyan yani bacılar olarak ifade edilen mesleki teşkilatı kurmuşlar. 13. Yüzyılda yerleşik Bizans esnafıyla rekabet edebilmek için Müslüman esnafın kendi aralarında oluşturdukları bir nevi dayanışma sistemi olan “ortasandık” uygulaması bir ahilik uygulaması olarak görülmektedir. Esnaf sandığı ve esnaf kesesi olarak bilinen “Ortasandık” esnafın kendi arasında yardımlaşmak amacıyla oluşturduğu bir finans sistemi olarak; üyelerin bağış ve aidatları ile biriken fon zora düşen ve çıraklık ve kalfalık safhalarını geçerek ustalığa yükselip de kendi işini kurmak isteyenlere faizsiz olarak kullandırılan sermayedir.

Ahi ahlâkını oluşturan kurallar:

1. İyi huylu ve güzel ahlâklı olmak,
2. İşinde ve hayatında doğru, güvenilir olmak, ahinde, sözünde ve sevgisinde vefalı olmak,
3. Hizmette ayırım yapmamak ve yaptığı iyilikten karşılık beklememek,
4. Güler yüzlü ve tatlı dilli olmak, hataları yüze vurmamak ve dostluğa önem vermek,

5. Kötülük edenlere iyilikte bulunmak, kötü söz ve hareketlerden sakınmak,
6. Tevazu sahibi olmak ve hiç kimseyi azarlamamak, sabır ehli ve öfkesine hakim olmak.
7. Anaya ve ataya hürmet etmek,
8. Dedikoduyu terk etmek ve komşularına iyilik etmek,
9. İnsanların işlerini içten, gönülden ve güler yüzlü yapmak,
10. Başkasının malına hıyanet etmemek, cömert, ikram ve kerem sahibi olmak,
11. Sır saklamak, içi, dışı, özü, sözü bir olmak, gelmeye gitmek, dost ve akrabayı ziyaret etmek,
12. Mahiyetinde ve hizmetindekileri korumak ve gözetmek.

(...) Yukarıda sadece bir kısmı verilen Ahiliğin 124 tane altın kuralı bulunmaktadır.

13. Reklam Ahlakı

Reklâm, belirli bir hedef kitlenin üyelerini bilgilendirmek veya ikna etmek amacıyla mesaj içeriğinde tanımlanan organizasyonlar tarafından çeşitli medyanın belirli bir zaman diliminde kullanılmasıyla bir bedel karşılığında yürütülen kişisel nitelikte olmayan iletişim türüdür.

Reklâm, tüketici ve müşterileri bir markadan haberdar etmek, bilgi vermek, psikolojik kabul oluşturmak suretiyle, olması gerekeni ona vermek ve satış noktalarına çekip davranışsal kabul oluşturulmasına ikna edip, markayı hatırlatıp, marka bağlılığı oluşturarak alışkanlıklarını değiştirerek, parasının değerine uygun fayda sağlayacağına inandırarak, hayat tarzına uygunluğuna ikna ederek katkıda bulunabilmektedir.

Reklâm şekilleri; hatırlatıcı, kurumsal reklâm ve elektronik reklam gibi değişik şekilleri bulunmaktadır. **Hatırlatıcı reklâm**, bir ürünle ilgili olarak önceden verilen bilgileri ve eğitimleri pekiştirme yoluyla hatırlatma ve isimleri zihinlere yerleştirme çabasıdır. **Kurumsal reklâm** ise bir organizasyonun imajını ve felsefesini tanıtan, benimseten reklâmı ifade etmektedir. **Elektronik reklâm**; internet yoluyla internet üzerinden kullanıcıları bir ürünü satın almaya teşvik eden ve bazen etkileşimli de olabilen reklâmlardır. Reklâm, kişisel satış, posta ile satış, satış teşvikleri gibi tutundurma ve tanıtım çalışmaları en optimal şekilde planlanmalıdır. Tüketiciler bu tür faaliyetlerden çeşitli yönlerden faydalandığı gibi, olumlu veya olumsuz tarzda etkilenirler.

Tüketicilere yönelik reklâmların hem olumlu, hem de olumsuz yönleri vardır. Ürünlerin tanıtımının yapılması ye tüketici bilgilendirilmesi reklâmın olumlu yönüdür. Buna karşılık, hatalı veya kasıtlı reklâmlar, sağlığa zararlı maddelerin reklâmı, çocuklara yönelik bir kısım reklâmlar, reklâmların tüketimi aşırı şekilde teşvik etmesi, aşırı reklâm giderlerinin tüketicilere yansıtılması reklâmın olumsuz yönleridir.

Reklâmlarda kullanılan renkli, hızlı geçen, gerçekte ilgisi olmayan abartılı ifadelerin ve taahhütlerin çocukların gelecek yıllardaki psikolojik ve sosyolojik yapısına ciddi zararlar verebilmektedir. Çocukların gerçekleri değerlendirme kabiliyetleri henüz gelişmediği için reklâmın ikna edici mesajlarına karşı savunmasız olan çocuğa ebeveynin gerçekte bağdaşmayan reklâmları izletmemeleri veya reklâmın hemen ardından onun gerçek olmadığı aktarılmalıdır. Diğer yandan reklâm veren firmaların ve reklâm hazırlayan ajansların da yalnızca ürünü satmaya odaklanmak yerine sosyal sorumlulukları da dikkate almaları gerekir. Bilhassa temizlik, gıda gibi firma reklâmlarından çocukların olumsuz etkilenmemeleri için aktarılan mesajların, kullanılan teknik araç ve gereçlerin, animasyon unsurlarının çok iyi bir şekilde hatta bir pedagog kontrolünden geçirilerek yayınlanması gerekir.

Tüketiciler reklâm yoluyla verilen uyarıcıları algılayarak seçici, yani maruz kaldıkları uyarıcıların bir kısmını kabul ederken, bir kısmını da görmezlikten veya duymazlıktan gelirler. İhtiyacın durumuna göre algılamalardaki seçicilik farklılık gösterecektir. Kişiler hayatlarını kolaylaştırmak için maruz kaldıkları uyarıcıları **“seçicilik”** kuralı ile aldıktan sonra hatırlamayı daha iyi yapabilmek için bunları gruplandırarak organize eder. Bilhassa kişi reklâm yoluyla maruz kaldığı uyarıcıları yorumlayarak anlam yüklemesi ile uyarıcı hakkında genelleme yapma imkânı bulur.

Uyarıcının reklâm yoluyla çok kısa süre gösterimi ve mesajın hızlı ve alçak bir ses tonunda verilmesiyle **bilinçaltı (şuuraltı) algılama/subliminal** gerçekleşmektedir. İnsanın şuuraltını etkilemeyi hedefleyen gizli mesajlara ilmi literatürde **“subliminal”** deniyor.

İnsanın gözü, kulağı belli frekansların altındaki ve üstündeki enerjileri duymuyor, görmüyor ancak, şuuraltı beyin bütün sesleri ve görüntüleri fark ediyor, hafız ediyor.

Hazır yiyecek ve abur cubur reklâmlarına; bilgisayar oyunları, çizgi filmler, televizyon dizileri, sinema filmleri, Mp3 ses dosyaları, reklâm afişleri ve logoları arasına; tutku haline gelmesi istenilen şeylerin, nesnelerin ticarî reklâmları arasına sızıp zararlı mesajlar, uygun olmayan objeler kullanılarak, yetişkinlerin siyasî, ticarî yaklaşımlarını istedikleri tarafa yönlendiriliyorlar.

Sinema perdesinde ya da televizyon ekranında görülen bir anlık görüntü, 24 küçük kareden oluşmaktadır. Her 24 kare ise, bir saniyelik görüntüyü oluşturur. Her kare arasında bir de “control-track” denilen aralık vardır. İşte bu

aralıktaki görüntüler kesilip, çıkarılıp aralarına başka görüntüler konularak 25. kare oluşturulur ve bu son kare olan 25. Kare, anlıktır. 25. karedeki görüntü bir anda gelir ve anında kaybolur. Bu görüntüler genellikle görünmez, ama bilinçaltında kalır. İşte bu 25ci kareye yüklenen kulak ve göz ile fark edilemeyen kelimeler, resimler, şekiller veya mesaj beyin tarafından algılanarak şuuraltına etki etmekte ve insanı istenen yöne veya harekete yönlendirebilmektedir.

Bilinçaltını etkilemeyi hedefleyen bu mesajlara ise, “subliminal mesaj” (bilinçaltı mesaj) adı verilir. Bu gizli mesajları yakalayan teknolojik aygıtların varlığı bilinmekte ve bu anlamda Rusya’da gizli mesaj gönderen TV kanallarının tespit edilip, lisansını iptal etmeye varıran cezaların uygulandığı, ABD ve İngiltere’de de benzer uygulamalar bulunmaktadır. “Bu filmde sanal reklâm uygulanıyor” ibaresini taşıyan bütün yayınlarda da, şuuraltına telkin göndererek daha fazla tüketim hedeflenmektedir.

İnsan beyninin/bilinçaltının 25ci kareyi algılama özelliği kötüye kullanımı birçok alana yayılmış bulunmaktadır. Günümüzde bilinçaltı algılamaya dayalı reklâmların etik yani ahlâki olmadığı görüşü hâkimdir. Bu konuda bilhassa çocuklar hedefte ve çoğu çizgi film veya müziğin alt yapısında bu mesajlar ustaca yerleştirilmektedir. Tüm bu olumsuzluklardan kurtulmak için tüketicinin bilinçlenmesi ve seçici davranması gerekir.

Reklâmların eksik veya hatalı bilgilerle tüketicileri yanıltarak yanlış yönlendirmemesi gerekir. Reklâm ve ilanlar yoluyla zararlı veya besin değeri olmayan gıdaların, sigara ve alkolün veya uyuşturucu maddelerin tüketicilere ihtiyaç gibi benimsetilmesi mümkün olmasından dolayı aldatıcı ve yanıltıcı ticari reklâm ve ilanlar yasaklanmıştır.

Birinci Bölüm Örnek Değerlendirme Soruları

1. İhtiyaç kavramını açıklayarak, insan ihtiyaçlarının temel özelliklerini yazınız.
2. İnsan ihtiyaçlarının genel bir sınıflandırmasını yapınız.
3. Aşağıdaki kavramları açıklayınız. 1. İhtiyaç, 2. İşletme, 3. Üretim Faktörleri, 4. Ürün, 5. Üretim, 6. Mal, 7. Hizmet, 8. Pazarlama, 9. Hizmet Pazarlaması
4. Ekonominin işleyişini ana hatları ile açıklayınız.
5. Tekelci rekabet ve serbest rekabet piyasalarını açıklayarak, dünyada yaşanan ekonomik krizler ve bu krizlerden çıkış yolları sizce nasıl olur? Yazınız.
6. Müşteri kavramını açıklayarak, iç ve dış müşteri ayırımını yapınız.
7. Tüketici kavramını açıklayarak, müşteri ve tüketici ayırımını yapınız.
8. Müşterileri farklı ölçütlere göre gruplandınız.
9. Müşteri tatminini etkileyen psikolojik ve sosyo-kültürel unsurları sıralayarak açıklayınız.
10. Müşteri ilişkileri ve müşteri ilişkileri yönetim kavramlarını açıklayarak, MİY’in boyutlarını irdeleyiniz.
11. İşletmelerin müşteri ilişkileri uygulamalarının nedenleri nelerdir? Yazınız.
12. E-MİY (Elektronik Ortamda Müşteri İlişkileri Yönetimi) nedir? İzah ederek, E-MİY oluşturmaının işletmeye sağlayacağı katkılar neler olabilir? Yazınız.
13. MİY’in gelişim süreci aşamalarını sıralayarak, açıklayınız.
14. MİY’ Pazarlama Bölümü içerisinde organize olmasının nedenlerini yazınız.
15. Müşteri ilişkileri yönetiminin işlevlerini sıralayarak, açıklayınız.
16. MİY’de pazarlama karması nasıldır? Sıralayarak, açıklayınız.
17. MİY’in temel amaçlarını sıralayınız.
18. MİY’in sorumluluklarını yazınız.
19. MİY’de üst yönetimin ve çalışanların sorumlulukları nelerdir? Yazınız.
20. Ahlâki olmayan üretici/pazarlamacı ve müşteri davranışları nelerdir? Yazınız.
21. Ahlak ve iş ahlakı kavramlarını açıklayarak, reklamda iş ahlakı nasıl olmalıdır? Yazınız.

İKİNCİ BÖLÜM

Birinci bölümde, pazarlama içerisinde ve önderliğinde organize olacak müşteri ilişkileri yönetimi personeli ve tüm kuruluş çalışanlarının katkılarını sağlayacak temel işletmecilik bilgileri yani müşteri ilişkilerinin teorik çerçevesi veriliyor. İkinci bölümde; müşteri ilişkilerini geliştirme ve satış ve pazarlamada Toplam Kalite Yönetimi konuları inceleniyor. Üçüncü bölümde; müşterilerle iletişim, dördüncü bölümde, müşteri hizmeti ve müşteri hizmet sistemi üzerinde duruluyor. Beşinci bölümde; müşteriyi kazanma ve tutma, altıncı bölümde ise müşteri ilişkilerinin ölçülmesi ve ölçümde kullanılan teknikler üzerinde duruluyor. Yedinci bölümde ise organizasyon kültürü ve değişim konuları inceleniyor.

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİ GELİŞTİRME

1. Müşteri İlişkileri Ve Pazarlama

İşletme ile tüketici arasında iletişimin sağlanması, tüketici istek ve arzularının işletmeye aktarılması ve bu doğrultuda işletme tarafından üretilen ürünlerin tekrar tüketiciye ulaştırılması pazarlama işlevinin üstlendiği görevlerdir. İngilizce de “market” Pazar, “marketing” pazarlama anlamına gelmektedir.

Pazarlama anlayışı, işletmenin varlığı, büyümesi ve istikrarı ile ilgili olarak tüketici rolünün kabulünü gerekli kılan bir yönetim felsefesi olarak kabul edilir.

İnsanların ihtiyaç ve istekleri pazarlamanın başlangıç noktasını oluşturur. Bu anlamda **pazarlama**, malların, hizmetlerin ve düşüncelerin üretilmesinden önce başlar, arzulanan tüketici tatmininin sağlanıp sağlanmadığını öğrenmek için tüketimden sonraki incelemelerle sürüp gider. Pazarlama zihniyetine göre, pazarlamanın hedefi, tüketici ve müşteri istek ve ihtiyaçlarını tatmin ederek kâr sağlamaktır. **Tatmin**, elde edilen marjinal faydanın, bunun için katlanılan bedelden büyük veya ona eşit olmasını ifade ederken **fayda ise**, mal ve hizmetlerin insan ihtiyaçlarını karşılama niteliğine ve kalitesine denilir

Globalleşmenin getirdiği rekabet şartları 'iç pazar' ve 'dış pazar' ayırımını ortadan kaldırarak yerine “ortak pazar” ve “dünya tüketicisi” kavramlarını ortaya çıkarmıştır. Ülkeler arası sınırların önemli bir oranda ortadan kalktığı günümüzde üretim faktörleri serbest dolaşımında ülkeden ülkeye rahatça geçebilmekte, gümrük vergisi, kotalar, ambargolar, boykotlar ve damping (düşürmek) gibi düzenlemeler artık pek fayda vermeyeceğini de gözden uzak tutmamak gerekiyor.

Tüm bilim dallarında olduğu gibi, pazarlama bilgisinin de kendi özel kavramları bulunmakta ve kendi alanında ortaya çıkan gelişmelere cevap verebilmek çabasıdadır. Günümüzde artık pazarlama sadece işletme faaliyetlerini kapsayan bir kavram olmaktan ziyade aynı zamanda sosyal bir süreç olmaya başlamış ve bunun sonucunda faaliyet alanına; kâr amacı takip etmeyen sosyal kuruluşlar, dernekler, vakıflar, eğitim kurumları, belediyeler ve benzer kuruluşlar girmeye başlamıştır. Pazarlama kavramının gelişiminde artık bugün gelinen noktada toplumu önceleyen bir pazarlama anlayışı olan **sosyal pazarlama** anlayışı benimsenmektedir.

Pazarlama işlevinin gelişimine bağlı olarak farklı tanımları ortaya çıkmaktadır:

- **Pazarlama:** Tüketici istek ve ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve bu ihtiyaçların karşılanması için gerekli girdilerin temin edilip üretim sürecinden geçirilerek ürün haline getirilmesi, dağıtılması, fiyatlandırılması, promosyonu ve satış sonrası hizmetlerinin ismidir.

- **Pazarlama:** Mal, hizmet, faaliyet, kişi yer yani mekân, organizasyon ve fikirlerin değişim süreci aracılığıyla istek ve ihtiyaçları belirlemeye ve karşılamaya yönelik insan faaliyetleri bütünüdür.

- **Pazarlama:** İnsanların ihtiyaçlarına uygun ürünlerin uygun zamanda, uygun yerde ve ödemeye razı olacakları fiyatlardan onları sunulması veya götürülmesidir.

Pazarlama alanında, temelde; dağıtım, mülkiyet, yönetim ve teknoloji yönlü olmak üzere değişik yönlü, yaklaşımlı pazarlama tanımları yapılmaktadır.

1. Dağıtım Yönlü Pazarlama: Mal ve hizmetlerin üreticilerinden tüketicilere ve/veya kullanıcılara doğru akışını sağlayan işletme çabalarıdır.

2. Mülkiyet Yönlü Pazarlama: Ürünlerin mülkiyetlerinin değişimini sağlayan etkinliklerdir.

3. Yönetim Yönlü Pazarlama: Mevcut ve potansiyel alıcılara istek tatmin edici mal ve hizmetleri sunmak üzere planlanan, işletme faaliyetleri bütünüdür. Yönetim yönlü diğer bir tanım ise, işletmenin amaçlarına ulaşmak için hedef pazarlarda değişimi sağlamak üzere yaptığı çözümleme yani analiz, planlama, uygulama ve kontrol faaliyetleridir.

4. Teknoloji Yönlü Pazarlama: İşletmenin müşterileri ve çevresiyle ilişkiler kurması ve bu ilişkileri yönetmesinde kullandığı teknoloji araçlarını esas alan pazarlamadır.

Teknolojik ve sosyal gelişim pazarlamanın işlevlerini sürekli genişletmekte ve bu gelişime bağlı olarak sürekli

yeni pazarlama anlayışları, teknikleri ortaya çıkmaktadır.

• **Geleneksel / Klasik Pazarlama:** Üretim, ürün ve satış kavramlarının üstünlüğüne dayandırılan ve 1920’li yıllarda pazara hakim bir anlayış olarak; tüketici sorun ve ihtiyacın çözümü yerine, yalnızca ürün satın almakla yetindikleri, ürünün kalitesi ile ilgilendikleri, rakip ürünlerin kalite ve özelliklerini, birbirinden farklarını bildikleri ve ödedikleri paranın karşılığında en iyi kaliteyi tercih edecekleri ve “iyi ürün kendini satar” gibi varsayımlara dayanır.

• **Modern/Müşteri Yönlü Pazarlama:** Modern veya çağdaş pazarlama anlayışı olarak da ifade edilen müşteri yönlü pazarlama anlayışı klasik pazarlama anlayışının tersine hürriyet, katılım, şeffaflık ve geri bildirim kaideleriyle demokrasiye dayanır. Ürün pazarlamasında işletmenin temel görevinin, önce hedef pazarın istek ve ihtiyaçlarını tespit edip, bütünleşik pazarlama araçlarından faydalanıp, alıcıları tatmin ederek kâr sağlamak ve diğer organizasyon amaçlarına ulaşmak olduğunu savunur. Bu anlayışa göre, organizasyonun istenilen tatminlere rakiplerden daha seçici ve etkili bir şekilde adapte edilmesi söz konusudur. Kavram “**mal üretip sat**” yerine “**istekleri belirle ve yerine getir**” belirleyiciliği kabul edilir.

• **Sosyal Pazarlama/Toplumsal Pazarlama:** Pazarlamayı sosyal bir sistem olarak ele alıp, klasik ve modern pazarlamadaki, ürün, fiyat, dağıtım ve promosyon gibi temel kriterlere ek olarak; hedef gruplardaki sosyal fikir ve uygulamaların kabul edilebilirliğini artırmak için ürün planlama, fiyatlandırma, haberleşme, dağıtım ve pazar araştırması gibi araçlardan faydalanarak programların düzenlenmesi, uygulanması ve kontrolü faaliyetlerini içermektedir.

Pazar çevresi sürekli gelişmekte ve bu gelişen Pazar çevresi müşteriyi sürekli etkilemektedir.

Pazar çevresindeki gelişimler:

1. **Küreselleşme.** Günümüz itibarıyla pazarlamaya en çok tesir eden faktörlerin başında küreselleşme gelmektedir. Küreselleşme / globalleşmenin pazarlama faaliyetleri üzerindeki etkisi; öncelikle pazarlar arasındaki engelleri ortadan kaldırarak rekabetin hızlanmasına sebep olurken, diğer yandan tüketim kalıplarında değişimi getirerek yeni mikro pazarların ortaya çıkmasına sebep olma durumuyla iki yönlüdür.

2. **Rekabet Yapısında Gelişim.** Rekabet günümüzde tüm sektörlerde yoğunlaşma göstermektedir. Bu yoğunlaşma sadece küreselleşme nedeniyle yabancı firmaların da pazara girmesine ilaveten, rekabetin yapısında da gelişmeler oluşmuştur. Pazarda yeterince güçlü olmayan kuruluşlar ya yok olmakta veya marjinalize edilmektedir. Zayıf firmaların pazardan çekilmesi ve yabancı firmaların pazara girişinin sebep olduğu yoğun rekabet, işletmeler arası rekabeti artırmaktadır.

3. **Yavaşlayan Pazar Büyüme Oranları.** Ekonomik konjonktürün durgunluğu, azalan kâr oranları ve paranın karşılığını alabilme düşüncesinin öne çıkması gibi hususlar günümüzde birçok sektörde pazar doymuşluğuna ulaşıldığını göstermektedir. Bu durumda işletmeler yeni müşteri bulma yerine mevcut müşteri tabanını muhafaza etme gayreti içine girmektedirler. Pazarın doyma noktasına ulaştığı durumlarda işletmeler için önemli olan şey sadece mevcut ürünler pazarlama faaliyetinde bulunmak olmayıp, pazarda yeni ürünlerle rekabet etmenin yollarını aramalı, yani, doymuş pazarlardaki yavaşlayan büyümeden kaynaklanan rekabet gücündeki zayıflamanın yeni tüketici ihtiyaçlarına tatmin eden yeni talepler bularak ortadan kaldırılması veya engellenmesi ile mümkün olacaktır.

4. **Modalaşma.** Yenilik, hızlı model değiştirme, moda ve stil kavramlarını yeterince hızlı idare edemeyen firmalar rakipleri karşısında aciz duruma düşecek ve pazar paylarını rakiplere kaptıracaklardır. Fiyatlarını ve pazar paylarını korumak isteyen işletmeler sürekli olarak mal ve hizmetlerinde iyileştirme ve geliştirme yaparak kendilerini rakiplerine karşı üstün kılacak farklılıkları oluşturma yolunu bulmak zorundadır.

5. **Mikro Pazarların Oluşumu.** Geçmişte firmalar tek bir ürün ve pazarlama karması ile birbirinden farklı özellik taşıyan Pazar bölümlerine eş zamanlı olarak hizmet edebilmekte idi. Günümüzde tüketiciler ürünlerin tüketici istek ve arzularına uygun olarak kişiselleştirilmiş bir şekilde üretilmesini istemektedir. Teknolojik gelişmeler sayesinde böyle bir uygulama günümüzde çeşitli sektörler için mümkün olmaya başlamıştır.

6. **Ürünler Arası Farklılıkların Azalması.** Teknolojik gelişmelere paralel olarak birçok sektörde pazara sunulan ürünler de birbirine benzemeye başlamıştır. Günümüzde know-how transferinin kolay olması ve her şeyin çok kolay bir şekilde taklit edilebilmesi sebebiyle üretim süreçlerinde kullanılan teknolojiler birbirine benzemektedir. **Know-how;** bir işletmenin, üretim yöntemleri veya teknolojisinin, bir başka firmaya satılması veya kiralanmasını ifade eder. Ürünler arası farklılıklar oldukça anlamsız hale gelmekte veya sadece etiketten yani markadan ibaret olmaktadır. Bundan dolayı üreticiler ürün farklılaştırması amacıyla yeni arayışlar içine girmişlerdir. Knowhow- teknoloji üreten ve ihracat eden ülke olmak günümüz dünya ekonomisinde önemli hale gelmektedir. Günümüz şartlarında araştırma ve geliştirmeyi bilim insanları, inovasyonu da sanayici insanların yapması daha isabetlidir.

7. Markaların Artmaya Başlaması. Günümüz pazarlarında pazar payını sürekli bir şekilde korumak oldukça zorlaşmaktadır. Tek bir ürünle pazarı ele geçirmek ve pazar payını muhafaza etmek imkânsız hale gelmiş durumdadır. Başka bir ifadeyle mikro hitap eden markaların oluşturulması söz konusudur. **Marka;** bir teşebbüsün mal veya hizmetlerini bir başka teşebbüsün mal veya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması şartıyla, kişi adları dâhil, özellikle kelimeler, şekiller, harfler, sayılar, malların şekli ve ambalajlarının gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer şekilde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayınlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işaretlerdir. Market markalı – privatelabel-ürünler sürekli artmaktadır.

8. Dağıtım Kanallarında Yaşanan Hızlı Gelişim. Pazar çevresinde yaşanan hızlı değişim kendini pazarlama kanallarında da hissettirmiştir. Teknoloji alanında yaşanan baş döndürücü gelişmeler perakendecilik sektöründe büyük değişikliklerin yaşanmasına sebep olarak geleneksel olarak üretici kontrolünde olan dağıtım kanalının perakendeci kontrollü bir hale gelmesine neden olmaktadır. Tüketicieye yakınlığı sebebiyle perakendeciler gelişmiş teknoloji yardımıyla tüketiciyi daha iyi tanıma ve tüketici isteklerine daha iyi cevap verebilme imkânına sahiptirler. Pazar çevresi ve tüketici tercihlerindeki değişimin son yıllarda hızlı bir ivme kazandığı söylenebilir. Pazarda rekabet üstünlüğü elde edebilmenin yolu bu hızlı değişime uygun ve zamanında tepki verebilecek pazarlama stratejilerini geliştirmek ve uygulamaktan geçmektedir.

2. Yeni Ekonomi Kavramı ve Müşteri İlişkileri

Dijitalleşme ve iletişim ağlarındaki gelişme ile birlikte internet, pazarları ve işletmeleri yeniden dizayn eden pek çok teknolojik ilerlemeler, küreselleşme, pazarlar üzerinde devlet kontrolünün azalması, özelleştirme ve yeni pazar fırsatları gibi konulardaki gelişmeler ilginin, “**eski ekonomi**” ve “**yeni ekonomi**” kavramları üzerinde yoğunlaşmasına neden olmuştur.

Bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişimin ekonomi ve iş dünyasını etkilemesiyle 21. y.y son yıllarında iş modellerini geliştirmiş ve geleneksel yapı ve faaliyetleri büyük oranda yenilemiştir. 1950’li yıllardan başlayan ve 1990’lı yıllarda olgunluk dönemine erişen “**elektronik çağı**” yerini, yeni medya, dijital ağlar ve yeni temel teknolojilerin ürün ve üretim süreçlerinde esaslı bir role sahip olduğu “**yeni ekonomi**” aşamasına bırakmaktadır.

Yeni ekonominin temelinde değişim kavramı bulunmaktadır ve burada yeni olan ekonomi değil, mevcut ekonominin değişmesine sebep olan faktörler veya değişkenlerdir. Bu gelişmeler sonunda “**yeni ekonomi**” olarak isimlendirilen ve ilk olarak 1969 yılında Peter Drucker tarafından “**Enformasyon Ekonomisi**” olarak isimlendirilen bu süreç, **ağ ekonomisi, bilgi ekonomisi, dijital ekonomi ve yeni ekonomi** gibi kavramlar hepsi birbirleri yerine kullanılabilen kavramlardır. Temeli bilgiye dayanan bu süreç yeni bir ekonomik ve siyasi yönetim tarzını zorunlu hale getirmektedir.

Yeni ekonomi geleneksel ekonominin aksine fiziki alanda değil ağlar yani Network üzerinde yer almakta ve en güçlü ağı sahip olan veya en güçlü ağ içinde yer alan işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlaması yeni dönemin en önemli özelliklerindendir. Eski ekonomi düşüncesi, üretim sektörünü ölçek ekonomisine ulaşma yönünde yönetme düşüncesi üzerine kuruludur. **Ölçek ekonomisi**, bir organizasyonun büyüklüğünden ve iş hacminden dolayı elde ettiği maliyet avantajlarıdır. Firmaların büyüklüğünden kaynaklanan unsurlar, maliyetlerin düşürülmesi, verimlilik ve üretimin artması ve bunun sağladığı tasarrufların oluşturduğu olumlu sonuçlara “**ölçek ekonomileri**” etkileri denmektedir.

Yeni ekonomiyi “yeni” kılan iletişim ve eski ekonomideki geleneksel doğruların tanımlanmasındaki farklılıklardır. Geleneksel ekonomide kıt olan kaynaklar değerli ve ekonominin temel çalışma alanı da kıt kaynaklardır ve ekonomi bu kıt kaynakları etkin ve verimli kılmak üzerinde yoğunlaşmaktadır. Oysa yeni olarak tanımlanan ekonomide kıt olan değil bol alan değerlidir ve bol olması da çok üretilmesi ve paylaşılması ile ilgilidir. Geleneksel ekonomi anlayışında herhangi bir bilginin rakiplerden saklanması için sıkı tedbirler alınırken yeni ekonomide ise saklanan gizlenen çok az şey vardır. Yeni ekonomik anlayışta bilgi işletme içiyle, çevresiyle, kamu kuruluşları ve hatta rakiplerle paylaşılması yani; bilginin üretilmesi, paylaşılması ve bu yolla çoğaltılması esastır.

Yeni ekonomi, bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve dönüştürülmesi ile birlikte pazarlanması ve dağıtımı gibi üç temel süreci sağlayan bilgisayar sisteminin fiziki araçları ile birlikte, insan yardımı ile bütün süreci kontrol eden yazılım sistemi sayesinde işler.

Yeni ekonomi anlayışında; devletin ekonomideki düzenlemelere son vermesinin ve küreselleşmenin hız kazandırdığı bilgi teknolojileri, piyasaların şirketlerin ve kişisel çalışmanın faaliyet tarzlarını değiştirmekte, yeni iş, üretim ve pazarlama stratejilerinin ve yeni organizasyon şekillerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

Yeni ekonomi, dijital devrimi ve bilgi sektörünün yönetimini temel alarak, emek yoğun işlerin düşük gelir grubundaki ülkelere kaydırılması, sanayileşmiş ülkeler emek yoğun işlerden, bilgi temeline değer ekleyen bilgi yoğun ürünlere geçmeye yönelir.

Dijital çağ ve yeni ekonomi anlayışının geçerli olduğu ekosistemde bilginin işletme yaşamının vazgeçilemez

sermayesi olması, bilginin tıpkı hammadde veya diğer üretim faktörleri gibi işletme tarafından tedarikçilerden sağlanan bir ürün olarak algılanmasını zorunlu kılmaktadır. Yani, yeni ekonomi içinde pazarlama ve diğer işletme işlevlerini yerine getirirken bilgi, bir ürün olarak üretim unsurları içine girmiştir.

Yeni ekonomi, ekonominin tüm sektörlerinde beşeri, fiziki ve entelektüel sermayeyi güçlü bir şekilde tamamlayan bir rol üstlenmektedir. Yeni ekonomi, bilişim teknolojilerinin üretim ve kullanımı, nitelikli işgücü talebini artırarak beşeri sermaye yatırımlarını harekete geçirir. İlgili tablodanda izlenebileceği gibi yeni ekonomi, depolama, üretim, pazarlama ve ulaştırma maliyetlerini büyük oranda yeni temel teknolojilere dayanmaktadır.

Yeni ekonomi anlayışı ile aynı üründen kitle halinde üretilip toplu reklâm, tanıtım ve satma dönemini geride bırakarak, azınlıkta kalan tüketicilerin hesaba katılması gereği anlaşıldı. Web kavramının pazarlama alanına girmesiyle geleneksel satış işlevleri ve faaliyetleri de değişmiştir. Geleneksel satış gücünün etkisi sürekli azalmakta yerine ilişkisel / birebir pazarlama gibi yeni pazarlama uygulamaları yerleşmektedir. Yeni ekonomide yeni olan pazarlama değil, pazarlamaya bakış açısı veya pazarlamaya bakış felsefesidir.

Tablo 2–1: Yeni Ekonomi İle Eski Ekonomi Arasındaki Farklılıklar

Değişim unsuru	ESKİ EKONOMİ	YENİ EKONOMİ
Üretim ve Rekabet Alanı	Ulusal	Global
Organizasyon Türü	Hiyerarşik-Bürokratik	Ağ Örgüsü, Şebeke
Üretim Organizasyonu	Kitlesel Üretim	Tam Zamanında Üretim, Esnek Üretim
Büyümeyi Belirleyen Faktör	Sermaye, İşgücü	Yenilik, İcatlar ve Bilgi
Teknolojiyi Belirleyen Faktör	Makineleşme	Dijitalleşme
Karşılaştırmalı Üstünlüğün Kaynağı	Ölçek Ekonomileri, Düşük Maliyet	Kapsam Ekonomileri, Yenilik ve Kalite
Ar-Ge' ye Verilen Önem	Düşük, Orta	Yüksek
Diğer Firmalarla İlişkiler	Tek Başına Hareket Etme	İşbirliği, Ortaklık, Sinerji, Birleşme
İşgücü Politikasının Amacı	Tam İstihdam	Yüksek Reel Ücret
Gerekli Eğitim	Mesleki Diplomaya Yönelik	Hayat Boyu Öğrenim
İstihdamın Doğası	İstikrarlı	Risk ve Fırsatlarla Dolu
Regülasyonlar	Kumanda ve Kontrol	Piyasa Araçlarına Dayalı, Esnek
Beşeri Sermaye	Üretim Odaklı	Müşteri Odaklı
İşgücü	Önemli	Daha Az Önemli
İşgücünün Yapısı	Kalifiye Değil veya Belirli Bir Alanda Uzman	Bilgi, Tecrübe ve Çok Yönlü Tevrübe Sahibi, Yenilikçi, Üretici
Varlıklar	Maddi Varlıklar Nispi Önemli	Gayri Maddi Varlıklar Nispi Önemli
Sektör Yapısı	Tarım ve Sanayi Sektör Ağırlıklı	Hizmet Sektörü Ağırlıklı

Kaynak: C.Can Aktan ve İ.Y. Vural “Bilgi Toplumu” .www.canaktan.org

Yeni ekonomi yaklaşımı kişilerin ekonomik faaliyetlerini incelerken yalnızca ekonomik değişkenlerden oluşan modellerin yetersiz kalacağını savunur. Bu yaklaşıma göre; çok sayıda gözleme dayanarak ekonomik aktörlerin davranışlarını incelemek ve ekonomik verilere teknolojik, sosyolojik ve psikolojik unsurları da katarak teori oluşturmak gerekmektedir. Kişiler; bilgisizlik, boş zaman tercihi, riskten uzak durma, prestij, mesleki gösteriş, statü, sosyal ve siyasi belirsizlikler ve kişisel ilişkileri bozmama gibi çeşitli nedenlerle ekonomik çıkarlarını maksimize etmek amacıyla davranmayabilirler. Çok sayıda ve iç içe olan bu faktörler matematiksel bir modele dâhil edilebilecek faktörler olduğu gibi, sayısal olarak ifade edilemeyecek yani sosyal faktörlerde olabilmektedir.

Yeni ekonomi yaklaşımını savunanların deneye dayalı araştırmaları ekonomik kararlarda rasyonellikten ziyade duygusallığın ağır bastığını göstermektedir. Oysa ekonominin temel varsayımı olan "homo economicus" kavramı kişilerin ekonomi ile ilgili konularda rasyonel davrandıklarını vurgulamakta ve piyasanın en doğru çözümü bulduğu inancı da bu varsayıma dayanmaktadır.

Yeni ekonominin temel özellikleri:

1. Bilginin temel üretim kaynağı olması: Bilişim teknolojileri, bir ekonominin bilgi tabanlı olmasını mümkün kılmaktadır. Bilgi ekonomisinde, bilginin oluşturulması hem bilgi işçilerine hem de bilgi tüketicilerine aittir. Bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve dönüştürülmesi ile kullanımı gibi üç temel süreci kapsar. Bilgi ekonomisinde işletmelerin en önemli kaynakları, klasik üretim unsurları değil beyin gücüdür.

2. Dijitalleşme ve sanallık: Yeni ekonomide bilgiler, tümüyle 1 ve 0'dan oluşan veri formlarında iletilmektedir. Zamanımızda her tür bilgi, ses, yazı, görüntü, hareketli obje veya türleri bilişim teknolojileri tarafından hızlı, ucuz ve güvenilir bir şekilde alıcılara iletilmektedir. Bilginin analogtan dijital dönüşmesi, fiziki varlıkların sanal hale gelmesini sağlamakta ve sanal durum, ekonominin yapısını, kurumların türlerini ve aralarındaki ilişkileri değiştirmektedir.

3. Şebeke organizasyonlara geçiş: Ekonomik nedenlerden dolayı eski hantal büyük işletme yapıları ayrışmakta; dinamik kişi ve kurumların oluşturduğu ekonomik faaliyet tabanlı gruplar halinde yeniden yapılanmaktadır.

4. İletişim ağlarına dayanma ve iletişim sektörü: Yeni ekonomi, iletişim ağlarıyla bütünleşen ve iletişim sektörüne dayanan bir ekonomidir. Analog hatlar yerine dijital iletişim ağlarının oluşması ve klasik ana bilgisayar sisteminden web tabanlı sisteme doğru gelişim, işletme faaliyetlerinde önemli değişikliklere yol açmıştır.

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

6. Yenilik: Yeni ekonominin önemli kurallarından biri, planlı şekilde ürün eskitme yani, ürünün işletmenin kendisi tarafından modasının geçirilmesidir. Yenilik yapma, günümüz rekabetinde başarılı olmanın önemli faktörlerindendir.

7. Üretici ve müşteri bütünleşmesi: Kitlesele üretimini yerini büyük ölçüde müşteri isteklerine göre üretimin almasıyla birlikte, üreticiler kişisel tüketicilerin zevk ve ihtiyaçlarına göre özel ürünler oluşturmak zorunda kalmışlardır. Yeni ekonomide yeni bilişim teknolojileri ile müşterilerin üreticiler ile daha fazla etkileşim içinde olmalarıyla üretim sürecine katkıda bulunabilmektedirler.

8. Hız: Dijital veriler üzerine kurulmuş bir ekonomide, işletme başarısı ve ekonomik faaliyetler açısından hız, önemli bir husustur. Rekabetin yoğun olduğu günümüz piyasalarında, ürün yaşam eğrisi gittikçe kısalmaktadır.

9. Küreselleşme: İki kutuplu dünyanın 1990'lardan sonra tek kutuplu hale gelmesiyle birlikte ekonomik duvarların önemli ölçüde ortadan kalktığı, dinamik yeni ve gelişen küresel bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu da dünyayı tek ekonomiye götürmektedir.

10. Toplumsal sorunlarda farklılaşma: Yeni bir ekonominin eşliğinde güç, güvenlik, eşitlik, adalet, kalite ve demokratik hayatın geleceği gibi bazı meseleleri de beraberinde getiren yeni bir siyasi ekonominin başladığı da görülmektedir. Gelişen şartlara uygun bilgi, yetenek veya motivasyona sahip olmayan insanların hayat standartlarındaki azalmalar, önemli açmazlar olarak ortaya çıkmaktadır.

3. Yeni Ekonomi ve Bütünsel Pazarlama

Yeni ekonomik anlayışın getirdiği yeni bir fikir olarak, pazarlamanın yeni formlara sahip olduğu ve ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma (promosyon, özendirme / teşvik etme) dan oluşan pazarlama karmasının yerini artık; **müşteriye sunulan değer, müşteri için maliyet, müşteriye uygunluk ve müşteriyle iletişimin** alacağı söylenebilir.

Ürün odaklı pazarlama karması olan ve **4P** olarak; product (ürün), prece (fiyat), place yer (dağıtım) ve promotion (tutundurma) yerine müşteri merkezli pazarlama karması olan **4C**; customer to value (müşteriye sunulan değer), customer to cost (müşteri için maliyet), customer convince (müşterinin ürüne rahat ulaşması) ve customer to communication (müşteriyle iletişim) almaktadır.

Yeni ekonomi, işletmelerin odaklarını ve pazardaki konumlarını yeniden belirleme zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Dijital ekonomi şartları altında çalışan işletmelerin yeni pazarlama kavramlarına, yaklaşımlarına ve pazarlamayı, pazarlama bölümünün dışına çıkarmaya ihtiyaçları vardır. Yeni ekonomik şartlar altında pazarlamanın üstlendiği yeni sorumlulukları göz önüne aldığında; pazarlama kesinlikle tek bir işletme işlevinin görev alanı değil işletmenin bütününe yayarak, işletme içinde uzun dönemli müşteri bağlılığı ve tatminini hedefleyen bir pazarlama kültürünün oluşturulması gerekir.

Pazarlama yalnızca bir bölümün değil, bu bölümle birlikte başka işletme bölümlerinin de sorumluluk alanına girmelidir. Ancak bu gerçekleştiğinde işletme, yeni rekabet şartları altında daha akılcı çözümler geliştirerek hedeflerine ulaşabilir.

Yeni (bütünsel) pazarlama, elektronik bağlantılar yoluyla işletme ile müşterileri ve işbirliği yaptığı diğer kurumlar arasındaki karşılıklı etkileşimlerinden ortaya çıkmış ve işletmenin diğer tüm bölümleriyle birlikte müşterinin istediği değerleri araştırmak, üretmek ve bu değerleri onlara dinamik ve rekabetçi bir ortamda ulaştırmayı içeren bir kavramdır.

Yeni (bütünsel) pazarlama anlayışında pazarlamanın görevi; işletme bünyesinde diğer tüm bölümlere yeni pazarlama anlayışını yerleştirerek müşteri payına, müşteri bağlılığına ve müşterinin yaşam boyu değerlerine

ulaşmak yoluyla karlılıkta büyüme anlamı içermektedir.

İşletme bünyesinde pazarlama bölümü, müşteri değerinin oluşturulması ve geliştirilmesi çalışmalarını bütünleştirir. Yeni pazarlama anlayışına göre sadece pazarlama bölümünün değil, işletmenin tüm bölümlerinin sorumluluk alanında kabul edilir. Geleneksel açıdan ele alındığında, işletmede müşteriye ulaşma, bunun için gerekli tüm faaliyetleri yerine getirme, pazarlama bölümünün görev alanı içindedir. İşletme satış amaçlarına ulaştığında, bölüm başarılı; satış amaçları gerçekleştirilmezse bölüm başarısız olarak kabul edilirdi. Ancak yeni ekonomi şartlarında gelişen yeni pazarlama anlayışına göre pazarlamaya olan bu dar kapsamlı bakış terk edilmektedir.

Yeni (bütünsel) pazarlama anlayışında; pazarlama bölümü pazarlama plan ve stratejilerini geliştirirken, üretim bölümü istenilen nitelikte ürün üretmeye, fiyat belirlenirken muhasebe bölümü gerçek maliyetleri ve dağıtım hizmetleri en iyi şekilde yerine getirilerek işletmenin bütününe kapsayan bir pazarlama anlayışı uygulanmış olar. Bu açıdan müşteri merkezli yeni ekonomide işletmenin gerçek bir başarıya ulaşabilmesi için işletme içinde bir pazarlama kültürü ve müşteri anlayışı oluşturulmalıdır.

Yeni ekonomide pazarlama, müşteriye elde tutmaya ve bağlılık oluşturmaya odaklanmak durumundadır. Geleneksel pazarlamada, satış hacmini arttırarak kârlılığa ulaşmada yeni müşterilerden faydalanmak ister ve bundan dolayı, mevcut müşterilerin tüketimlerini arttırmak yerine müşteri listesine yeni müşterileri eklemek esastır. Bir işletme şüphesiz yeni müşterilere ulaşmalı ve müşteri listesine yeni isimleri eklemeli fakat bunu yaparken, yeni müşteri kazanma ile eski müşteriye elde tutmanın maliyetlerini karşılaştırmalıdır. Bilindiği gibi, yeni bir müşteriye kazanmak eski müşteriye elde tutmanın maliyetinden daha yüksektir. Bundan dolayı yeni pazarlama anlayışında, pazarlama amaçlarının gerçekleştirilmesinde öncelikle, mevcut müşterinin tüketiminin arttırılması, sonrasında yeni müşterilere ulaşma benimsenmekte ve müşterinin yaşam boyu değerine ulaşmaya çalışılmaktadır.

4. İlişki Temelli Pazarlama Ve Müşteri İlişkileri Yönetimi

Pazarlama kavramının gelişimi incelendiğinde, kavramın ürün anlayışından günümüze kadar geçirdiği aşamalar boyunca çeşitli anlamlar kazandığı görülmektedir.

Gelişen pazarlama uygulamaları içinde **ilişkisel (birebir) pazarlama anlayışı;** müşteri ilişkileri yönetimini, müşteri isteklerini esas alan ve işletmenin müşteri konusunda bilineni temel alan ve müşteriye kişisel karşılık veren ve pazarlama stratejilerinde müşteri ilişkilerini merkeze alan ve bunun sağlanması için teknolojiden azami derecede faydalanan bir yapıdadır. İlişki yönlü pazarlama, birebir pazarlama ve ilişkisel pazarlama kavramları uygulama ve felsefede aynı olup birbiri yerine kullanılabilir.

Klasik veya geleneksel pazarlama anlayışı olarak da isimlendirilen satış yönlü pazarlama anlayışında işletmenin, tüketicilerin ilgisini çekmek için önemli bir çaba göstermediği sürece tüketicilerin ya hiç veya yeterince ürün almayacağı varsayılır. Satış anlayışı, “tüketicilerin çok gerekli olmayan şeyleri satın almaya karşı direndikleri, çeşitli satış geliştirme araçlarıyla daha fazla satın almaya karşı ikna edilebilecekleri müşteri çekmek ve tutmak için satış yönlü güçlü bir organizasyon kurulması gerektiği” düşüncelerine dayanır.

Satış yönlü pazarlama anlayışında başlangıç noktası olarak işletme alınır. İşletme önce ürünü üretir sonra satmanın yollarını aramaya başlar. Bu yaklaşımda hedef satış hacmini artırarak kâr elde etmek ve bunu yükseltmektir. Bunun için kullanılan araç yani pazarlama bileşenleri(karması) ise ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma ile reklâm ve özellikle kişisel satış, çıkış noktası ise müşteriler olmayıp işletmenin ürettiği, mevcut ürünlerdir. Bu yaklaşımda firmalar genel olarak malların “**satın alındığını**” değil “**satıldığını**” varsayarlar, burada amaç talebi arza buyun eğdirmektir.

Klasik veya geleneksel pazarlama anlayışı, ürün ve üretim anlayışlarıyla birlikte katı varsayımlara, önyargılara ve alışkanlıklara dayalı klasik kafa yapısını temsil eder ve bu anlayış değişime kapalı ve sloganları “**ister al ister alma, batmamak için sat**” tır. Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin çoğu sektörlerinde bu anlayış hala vardır. Ancak gelişen dünya şartlarında satış anlayışının uzun süre devam etmeyeceği modern pazarlamaya ve oradan da toplumsal yapı ile birlikte çevreyi de dikkate alan sosyal pazarlama anlayışına geçileceği söylenebilir.

Sosyal pazarlama, geleneksel ve modern pazarlama tanımına (ürün, fiyat, dağıtım ve promosyon gibi en temel kriterlere) ek olarak; hedef gruplardaki sosyal fikir ve uygulamaların kabul edilebilirliğini arttırmak amacıyla ürün planlama, fiyatlandırma, iletişim, dağıtım ve pazar araştırması gibi araçlardan faydalanarak programların düzenlenmesi, uygulanması ve bu programların kontrolü faaliyetlerini içermektedir.

Günümüzde artan rekabet ile birlikte işletmelerin içinde bulunduğu iş ve pazarlama çevresi değiştiğinde pazarlamanın, müşterinin değişen ihtiyaçlarına karşılık vermeye odaklanan bir faaliyet olduğu ortaya çıkmıştır. Günümüzde yeni ekonomi olarak isimlendirilen ve tüm dünya ekonomilerini etkisi altına alan oluşum, mevcut ekonomik düzende işletme davranışlarını da gittikçe artan oranda müşteri merkezli hale getirdi. Müşteri merkezlilik müşteriye tanıma onunla iyi ilişkiler kurma ve yönetme ihtiyacı sonucu müşteri ilişkileri yönetimi kavramı gelişti.

Müşteri ilişkileri yönetimi, işletme ile müşteri arasında uzun dönemli ilişkileri kurmayı ve buna bağlı olarak kârlılığı hedef yapan bilgi odaklı ilişkisel pazarlama kavramı olarak da görülebilir.

Gelişen dünya ve gelişen ekonomik düzendeki şaşırtıcı yenilikler kavramsal alanda da köklü bir takım değişiklikleri de zorunlu kılmaktadır. Bu gelişim işletme faaliyetlerini müşteri merkezli hale getirmiş ve uzun dönemli ilişkiler kurmak ve bunu sadakate dönüştürmeyi zorunlu hale getirmiştir. Bunun için işletmeler gelişen yeni anlayış ve tekniklerden faydalanma yoluna gitmektedir ve ilişkisel pazarlama da bunlardan birisidir.

İlişkisel pazarlama eski bir kavram olmasına rağmen akademik araştırmalarda yeni bir konu olarak gelişme göstermektedir. Literatürde ilişki pazarlamasıyla ilgili birçok tanım bulunmaktadır. İlişki pazarlamasının esasını, işletmelerde müşteri ilişkilerinin oluşturulması, muhafaza edilmesi ve artırılmasını oluşturur.

Müşteri odaklı yeniden yapılanmada müşteri değil işletme değişmeli ve bundandır ki; yöneticiler ve işletmelerin sürekli gelişime açık olması gerekir.

İlişkisel (birebir) pazarlama, işletmelerinde müşterilerin sadakatini arttırmak ve mevcut müşterilerden daha fazla sipariş veya tekrar iş almak için, müşterilerle uzun vadeli ilişki geliştirmeye dönük olarak tasarlanan bir pazarlama stratejisidir. İlişkisel pazarlama, kuruluşun mevcut müşterileri ile arasında bağlılığı oluşturmak ve sürdürmek amacıyla tasarlanan pazarlama çabalarıdır.

İlişkisel pazarlama, müşteri ilişkilerinin oluşturulması, muhafaza edilmesi, artırılması ve ticarileştirilmesinin yanı sıra, her iki tarafın fayda sağlayabilmesi için, uzun vadede müşteriyle; birbirini etkileyen, kişisel ve değer oluşturuçu bağlantılar kurarak ilişkinin kuvvetlendirilmesidir. Bu açıklamalarda, bireysel müşteri-satıcı ilişkisi üzerinde durulmakta ve uzun vadede her iki tarafın ilişkiden fayda sağlaması söz konusu olmaktadır. Ayrıca, müşterinin elde tutulması önem kazanmaktadır. Geçmişte yeni müşteri kazanmanın, müşteriye elde tutmaktan daha kolay olduğu, ancak günümüzde, daha değişken, endüstrileşmiş ve karmaşık bir müşteri topluluğundan dolayı, bunun giderek zorlaştığı, bu yüzden satışlardan ziyade, özellikle satış sonrası hizmetler ve müşterilerle olan ilişkinin önem kazandığı görülmektedir.

İlişkisel pazarlamanın uygulanabilmesi için gerekli beş şart:

1. **Müşterileri Belirleme Ve Onları Farklılaştırma.** Demografik bilgilere yani yaş, cinsiyet, meslek, gelir, yaşam şekli ve tercihlerine göre yapılmaktadır. Bu tür bilgiler müşteriyle her bağlantı anı fırsat bilinerek, sürekli güncellenmelidir. Her müşteri işletme için farklı değerlere sahiptir ve farklı ihtiyaçları vardır. En değerli müşteriden başlanmak suretiyle, bir sıralamada bulunmak, çabaların en çok avantaj sağlayacağı kesime yöneltilmesine imkân sağlar.

2. **Müşterilerle Etkileşime Girme.** Web siteleri, bilgisayar donanımlarıyla müşteri çağrı merkezleri bu konudaki en güzel uygulamalardandır. Etkinlik, zamanında ve doğru bilgilerin elde edilmesi, güncelleştirilebilmesi ile sağlanabilmektedir.

3. **Ürünü Her Müşterinin İhtiyacına Uygun Hale Getirme.** Buradaki amaç, müşterileri belirli özelliklere göre mikro düzeyde farklılaştırma ve gruplara ayırmaktır. Böylece, bu grupların ihtiyaçlarıyla örtüşebilecek ürün, uyumlu ve mümkün hale getirilebilmektedir. Bu, tam müşterinin isteğine uygun düzenleme yapılmasından, paketleme türündeki veya faturalama şeklindeki talebe kadar geniş bir yelpazede düşünülmelidir. Her şey müşteriden öğrenilen bilgiler çerçevesinde yapılır.

4. **Etkin Satış ve Hizmet Kanallarının Oluşturulması.** Etkili değer dağıtmak için, organizasyon esnek olmalı ve satış kanalları ihtiyaçları izlemek üzerine kurulmalıdır.

5. **Müşteri Değeri Oluşturan Elemanların İşe Alınması.** Tüm çalışanlar, müşteri değeri oluşturma yönünde eğitilmelidir. Bunun anlamı, her bir müşterinin sağladığı fayda, hangi ürün daha fazla müşteri değeri oluşturacağı ve her bir müşterinin nasıl iş yapmayı tercih ettiği gibi üç temel bilginin çalışanlara verilmesi gerekir.

İşletmelerin kârlılığı, ilişkisel pazarlama ve müşteri sadakati ile çok yakından ilgilidir. Bu noktada ilişkisel pazarlama, müşterinin davranış şekil ve tercihlerine göre şekillendirilebilen pazarlama anlayışı olarak müşteriye, satış noktalarından kişiselleştirilmiş ürün dağıtılmasını sağlayarak müşteri sadakatini artırmada önemli bir etkidir.

Müşteri ilişkileri yönetiminin temeli olan ilişkisel (birebir) pazarlama birçok özelliğe sahip bulunmaktadır.

Tablo 2–2: İlişkisel ve Klasik Pazarlamanın Kıyaslanması

İlişkisel (birebir) Pazarlamanın Özellikleri		Klasik / Geleneksel Pazarlamanın Özellikleri
1	Müşteriyi elde tutma ve sürekli kılma üzerinde odaklanma,	Tek satış üzerine odaklanma,
2	Sürekli müşteri ilişkisi,	Olaylara göre kesintili müşteri ilişkisi,

3	Müşteri değeri üzerinde odaklanma,	Ürün özellikleri üzerinde odaklanma,
4	Uzun dönemli bakış açısı,	Kısa dönemli bakış açısı,
5	Müşteri hizmetleri üzerinde çok durma,	Müşteri hizmetleri üzerinde az durma,
6	Müşteri beklentilerini karşılamak için yüksek vaatte bulunma,	Müşteri beklentilerini karşılamak için sınırlı vaat verme,
7	Tüm çalışanların kalite ile ilgilenmeleri,	Sadece üretici elemanların kaliteyle ilgilenmeleri,

İlişki yönlü pazarlama ve klasik / geleneksel pazarlama anlayışlarının Tablo 2–2 deki gibi kıyaslayabiliriz.

Bir işletmenin rekabetçi üstünlüğü, müşterileriyle uzun dönemli ilişkiler kurmasına ve müşteri bağlılığını oluşturmaya bağlıdır. Bu yönde, pazar liderliğini veya rekabette üstün konumu hedefleyen bir işletme için müşteri bilgisi önemli bir değer olarak görülmelidir. Müşteriye ulaşmada kullanılan yöntemlerde teknolojinin yoğun olarak kullanılması karşımıza ilişkisel pazarlamanın ötesinde yeni bir kavram daha çıkarmaktadır.

Teknoloji yönlü pazarlama, işletmenin müşterileri ve çevresiyle ilişkiler kurması ve bu ilişkileri yönetmesinde kullandığı teknoloji araçlarını esas alan pazarlamadır. İlişkisel pazarlama, bilgi teknolojileri esaslı ilişkilerin kullanıldığı teknolojik araçlar olmaksızın yapılamaz. Yani, ilişkisel pazarlama ile elde edilen başarı, işletmenin müşterileri ve diğer iş çevresine kolaylıkla ulaşabilmesini mümkün kılan bilgi teknolojileri temeliyle desteklenmezse kısa süreli olacaktır. Değişim ilişkisinin her iki tarafının da bilgi teknolojileri yardımıyla bilgiyi paylaşabilmesi, uzun dönemli ilişkilerin kurulmasında önemli bir rol oynar.

Teknoloji yönlü pazarlama, ilişkisel pazarlamanın uygulanabilmesini mümkün kılan bir araçtır. Bu anlamda bilgi teknolojileri, ilişki kurma fırsatlarını ortaya koymada kullanılmalıdır. Günümüz işletmelerinin ve müşterilerin ilişkisel pazarlamayı” bilgi teknolojilerinden ayırmaları güçtür. Bu yüzden yeni ilişkilerin bu türü teknoloji yönlü pazarlama olarak isimlendirilmektedir. Bilgi teknolojileri temelli ilişkisel pazarlamanın etkin kullanımı, müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve iş çevresinde yer alan diğer partnerlerle (ortak, arkadaş) uzun dönemli pazarlama ilişkisinin kurulmasını destekler. Bilgi teknolojileri ve diğer teknolojiler, son kullanıcılarla düşük maliyet düzeyinde yeni ilişkilerin geliştirilmesi için çeşitli imkânlar sunar.

5. Veri Madenciliği ve Veri Tabanlı Pazarlama

İş hayatında veri madenciliği veya Veri Tabanlı Pazarlama anlayışının öneminin giderek arttığı ve işletmelerin bu uygulamalardan önemli avantajlar sağladığı görülmektedir.

İşletmelerde bilginin değerinin artması ve müşteri odaklı pazarlama anlayışının gelişmesiyle birlikte; işletmeler ilişkide bulundukları müşteriler hakkındaki bilgileri toplamak, depolamak ve bu bilgileri faydalı bir şekilde kullanmak yönünde sistematik çalışmalara yönelmeleri sonucunda veri tabanlı pazarlama kavramı ortaya çıkmıştır. Veri tabanlı pazarlamanın temeli veri madenciliğine dayanır.

Veri (data), değişik kaynaklardan gözlem, mülakat ve anket yoluyla elde edilebilen bilgilerdir. Diğer bir ifade ile veri; kişilerin öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile çaba sarf ederek elde ettiği olguları ifade eder.

Veri madenciliği, işletmelerin tüm bölümlerinin yöneticilerinin daha iyi kararlar verebilmeleri için mevcut verilerden öneme haiz olanları seçme ve kullanma süreci olarak ifade edilmektedir. **Veri madenciliği**, daha önce bilinmeyen geçerli ve ulaşılabilir bilgiyi geniş veri tabanlarından süzerek elde etme ve bu bilgiyi önemli iş kararlarında kullanma işlemidir. Yöneticiler veri madenciliği ile en önemli bilgilere odaklanmaktalar ve bu şekilde etkili kararlar alabilmektedirler.

Veri madenciliği çözümleri, kurumlar için artık olmazsa olmaz bir kaynak haline geldi. Çünkü bununla kuruluşlar, hedef kitlelerinin özelliklerini, müşterilerinin neyi neden satın aldıklarını öğrenerek, yeni stratejiler oluşturuyor. Kurumlar için hedef kitlesinin nasıl bir özelliğe sahip olduğu, müşteri portföyünün neyi, niçin satın aldığını bilmesi çok önemlidir. Dünya’daki tüm kurumsal şirketler, bu bilgilere ulaşmak ve bu bilgileri kullanarak, atacakları adımda doğru karar almak istemektedirler.

Kurumsal veri kaynaklarının kısa sürede analiz edilmesi ve kuruluşla ilgili stratejik kararlar alınmasını mümkün kılan 'Veri Madenciliği Çözümleri' de işte bu noktada işletmelere kılavuzluk ediyor.

Veri Madenciliği Yazılımı; büyük kuruluşların stratejik adımlar atarken çok büyük veri yığınları arasından, kendilerine yol gösterecek kritik verileri ayıklayarak, analiz etmelerine dayanmaktadır.

Veri tabanlı pazarlama, müşteri veri tabanlarının veya diğer veri tabanlarının yani ürün, sağlayıcılar gibi kullanılmasına dayanan pazarlama anlayışıdır.

Veri tabanlı pazarlama, pazarlama iletişim araçları, satış gücü ve diğer pazarlama iletişim kanallarını kullanarak işletmenin hedef kitlesinin büyümesine yardım eden, onların taleplerini karşılayan, mevcut ve potansiyel müşterilerle ilgili her türlü bilgi ve iletişim faaliyetlerini elektronik ortamda bulunduran, güncelleyen ve

böylece yakın ilişkiler kurulmasına yardımcı olan yeni bir pazarlama yaklaşımıdır.

Veri tabanlı pazarlama, çok miktarda veri içerisinde daha önce keşfedilmemiş olan bilgileri ortaya çıkarma ve analiz etme sürecidir.

İşletmeler, bireysel müşteri ihtiyaç ve özelliklerini bilmek suretiyle tekliflerini, mesajlarını, ürün teslim şekillerini, ödeme metotlarını müşterilerine göre düzenleyebilmektedirler. Günümüzde işletmeler veri tabanı yoluyla, isim, adres, tercihler ve diğer gerekli bilgilere kolayca ulaşabilmektedirler.

Müşteri veri tabanları ve veri tabanlı pazarlama, ekonomik anlamda küreselleşme ve bunun getirisi olan küresel rekabet sonrasında önemli hale gelmiştir. Veri tabanlı pazarlamanın bir işletmede uygulanabilmesi noktasında, işletmenin müşteri odaklı olması, müşteri odaklı ve yenilikçi bir kurum kültürüne sahip olması, öğrenen ve sürekli yenilenen organizasyon şeklinde yapılanması önem taşımaktadır.

Müşteriler için tek tek oluşturulması gereken veri ve bilgi dosyaları firmanın müşterisi ile birebir ilişki kurmasının temelini oluşturur. Müşteri verilerine bazen müşteri listeleri denilse de veri tabanı, müşteri ve müşteri adaylarının isim, adres ve telefon numaraları gibi bilgilerin toplandıktan sonra bilgisayara kaydedilen, sürekli olarak güncelleştirilen ve gerektiğinde kolayca erişilebilen çeşitli özellikleri de kapsar.

Veri tabanı işletmeye sağlayacağı fayda açısından sadece müşteri ile ilgili olmayıp, ürünlerle, tedarikçilerle ve aracı işletmelerle de ilgili olarak oluşturulmaktadır.

İşletmeler veri tabanını başlıca dört ayrı şekilde kullanırlar:

1. Müşteri adaylarını tanımlama,
2. Özel teklif sunmaya değercek müşteri ve adayları seçme,
3. Müşterinin markaya bağlılığını güçlendirme,
4. Tekrar satın almalarını sağlama,

Veri tabanı geliştirmenin temel amacı ise pazarlama bölümüne bağlı organize olan müşteri ilişkileri yönetimine müşteri verilerini doğrudan ulaştırarak, müşterilerle ilişki kurmak için uygun yöntemlerin belirlenmesine ve ürünlerle, tedarikçi ve aracı işletmelerle de iyi ilişkiler kurmak için yardımcı olmaktır.

Müşteri ilişkileri açısından veri tabanının temel özellikleri:

1. Mevcut veya potansiyel müşteri veri tabanında yer alır.
2. Her müşteri kaydı, kimlik ve iletişim bilgilerine ilave olarak bir dizi pazarlama bilgisini de içerir.
3. Müşteri ile her bir ürün sunumu sırasında, müşteri ihtiyacına nasıl karşılık verileceğini belirleyecek bilgilerde bulunabilir.
4. Veri tabanında, müşterinin firma kampanyaları ve iletişim çabalarına verdiği karşılıklar yer alır.
5. Veri tabanındaki bilgiler, pazarlama politikası belirleyen yöneticilere yol gösterebilir.
6. Müşteriye koordineli ve sabırlı bir satış yaklaşımı geliştirmek için kullanılır.
7. İleride pazar araştırmasının yerini alabilecek bir metot olarak görülmektedir.
8. Veri tabanlı pazarlama ile ortaya çıkan büyük miktardaki bilgiyi değerlendirebilmek için pazarlama yönetim otomasyonu geliştirilir.

Özetle, veri tabanlı pazarlama, kısa dönemli ve kârlı bir iletişim aracı olmanın ilerisinde bir anlam ve uygulamaya sahiptir; müşteri ilişkilerini tatmin edici, geliştirici ve daha etkin çalışmaların çağdaş bir yöntemidir.

Müşterilerin verilerini iznli bir şekilde elde ederek veya müşterinin kendi izni ile yapılan bir pazarlama türü ise iznli pazarlamadır. **İznli pazarlama**, tüketicilerin anket, üyelik bilgileri yoluyla kendi izinleri doğrultusunda vermiş oldukları kişisel bilgilerinin kullanılarak ilgi alanları ve ihtiyaçlarına yönelik yapılan pazarlama çalışmalarının tamamıdır. İznli pazarlama, teknolojinin gelişimiyle birlikte çok daha iyi uygulanır bir hale gelerek klasik hedef kitleye dönük pazarlama anlayışına yeni bir yaklaşım getirmiştir.

İznli pazarlama yaklaşımında, tüketiciler kendi ihtiyaç ve ilgi alanlarını reklâm verenlere anket, form gibi çeşitli yollarla ileterek kendilerine yapılacak pazarlama kampanyasının şekillenmesinde pazarlamacılara yardımcı olmaktadır. İnternet üzerinden iznli pazarlama daha rahat ve kolay yapılabilir. Tüketiciler iznli pazarlama yapan sitelere kayıt olarak, kendi kişisel iletişim bilgilerini yani e-posta adreslerine, cep telefonlarına ilgilendikleri konu ile ilgili istedikleri reklâmları kendi belirledikleri sayı ve sıklıkta alabilmektedirler.

6. Müşteri İlişkilerini Geliştirme ve Etkin Bir Müşteri İlişkileri Kurma

Her kuruluş müşteri ile kurduğu ilişkinin etkin ve kârlı olmasını isteyecektir. Bunun için ise; müşteri ilişkilerinde beliren sorun ve fırsatların **farkına varma**, müşteri ilişkileri sürekli bir **değerlendirmeye** tabi tutma, kuruluş ile müşteri arasındaki ilişki performans ölçümleriyle **ölçme** ve müşteri ilişkilerinde yapılacak **faaliyetler**

için karar vererek hareket edilmelidir. Yöneticiler sayılan bu dört konudaki şartları geliştirmeleri gerekir.

Müşteri ilişkilerini geliştirmenin şartları:

1. Farkına Varma: Müşteri ilişkileri konusunda ortaya çıkan sorunları ve fırsat alanlarını anlama becerisi göstermelidir.

2. Değerlendirme: Kuruluşun müşteri ilişkileri ile ilgili arzulanan sonuçlara ulaşabilmesi için şimdi nerede olduğunun belirlenmesi. Kuruluş; ürün, satışlar, faturalama, destek ve dağıtım gibi süreçlerle müşteri ilişkileri devamlı bir değerlendirmeye tabi tutulabilir.

3. Ölçebilme: Öncelikle kişisel sonra grup ilişkilerinde düzenli raporlama sistemini kurma ve diğer performans ölçümleriyle karşılaştırmalar yapma.

4. Faaliyetler: Müşteri ilişkileri ile ilgili kararlar verebilme, kaynak ayırma ve düzenli bir iletişim kurma çabalarını ifade eder.

Müşteri ile birebir olan ilişki sadakati artırır, oradan da tekrarlanan satışlar artar. Yani; **müşteri ile birebir ilişki** oradan **Sadakat oluşturma** ve **Tekrarlanan satışlar** seyrini izler. Böyle bir ilişkiyi tüm işletmeler kurmak, geliştirmek ve etkin hale getirerek kârlılığı yükseltmek isterler. Bu ancak işletmelerin müşteri odaklı bir strateji izlemelerine bağlıdır.

Pazarlama anlayışında oluşan gelişim müşteri odaklı olmayı zorunlu kılmaktadır. İşletmede müşteri odaklı olmak ancak pazarlama uygulama ve düşüncelerinin işletmenin tamamına hâkim olmasıyla gerçekleşir. Müşteri odaklılık; müşteriye yakın olma, özen gösterme, müşteriyle bireysel bağ kurma ve müşteriye takip ederek gerekli düzenlemeleri öngören bir anlayışı ifade eder.

Müşteri tatmini ve ölçümü çerçevesinde tüm kuruluş çalışanları olarak, her faaliyet ve kararı, sunulan ürünlerin müşterilere haz verecek tatmin oluşturacak şekilde planlanması ve sonuçta sürekli tercih edilen bir kuruluş olabilmektir. Müşterinin bekledikleri ile elde ettikleri arasında örtüşmenin olduğu durumda **müşteri tatmini** sağlanmış olur.

Müşteri ilişkilerini geliştirme ve müşteri ilişkilerinde etkinlik ancak müşteri odaklı bir strateji ile gerçekleşir. **Müşteri odaklı bir strateji**, yeni müşteriler bulmaya önem vererek satın alabilecek herkese ürün satmak yerine, mevcut müşterilerin mümkün olan satın alma payları artırılmasına odaklanmadır. Müşteri odaklı bir strateji ile müşteri ile olan ilişkilerin geliştirilmesi ve sonrasında müşteri sadakatini oluşturma ve sürdürmeye çalışılmalıdır. Sadakat de tekrarlanan satışları getirdiği için kuruluşun etkinliğini ve dolayısıyla kârlılığını artıracaktır.

Bir işletme şüphesiz yeni müşterilere ulaşmalı ve müşteri listesine yeni isimleri eklemeli fakat bunu yaparken, yeni müşteri kazanma ile eski müşteriye elde tutmanın maliyetlerini karşılaştırmalıdır. Bilindiği gibi, çoğu zaman yeni bir müşteriye kazanmak eski müşteriye elde tutmanın maliyetinden daha yüksektir. Bundan dolayı yeni pazarlama anlayışında, pazarlama amaçlarının gerçekleştirilmesinde öncelikle, mevcut müşterinin tüketiminin artırılması, sonrasında yeni müşterilere ulaşma benimsenmekte ve müşterinin yaşam boyu değerine ulaşmaya çalışılmaktadır.

Müşterilerle ilişkilerin geliştirilmesinde bir araç olarak **“gizli müşteri çalışması”** önemli bir yer tutmaktadır. **Gizli müşteri çalışması**, müşteriyle kurulan ilişki sırasında personelin ve süreçlerin, daha önceden belirlenmiş standartlara ne derece uyduklarını değerlendirir. Çalışmanın amacı bunları geliştirmek ve müşteri memnuniyetini artırmak olmalıdır. Gizli Müşteri araştırması etik ilkelere uygun yapılmalı ve işten çıkarma ve cezalandırmalar için tek gerekçe olarak kullanılmamalıdır.

İşletmeler kendilerini müşteri gözü ile görmek ve eksiklerini gidermek için gizli müşteri çalışması yaparak iş körlüğünün vereceği zararı en aza indirmek isterler. **“İş körlüğü”** çoğu zaman şirketlerin kendilerini geliştirmek, müşteriye daha iyi hizmet vermek adına aşmaları gereken önemli bir problemdir. İşte bu problemi aşmak için farklı arayışlara giren firmalar gizli müşteri araştırmalarının önemini keşfetmiştir. Çünkü gizli müşteri araştırmalarının sunduğu en büyük imkân kendilerini **“müşteri gözü”** ile görebilmektir. Gizli müşteri çalışması firmanın nerede olduğunun, ne yaptığını dahası yapılanların nasıl anlaşıldığını görebilme imkânı sağlar. Bu araştırma metodu müşterinin gözündeki yerinizi en iyi bilenden yani müşterinizin gözünden gösteriyor.

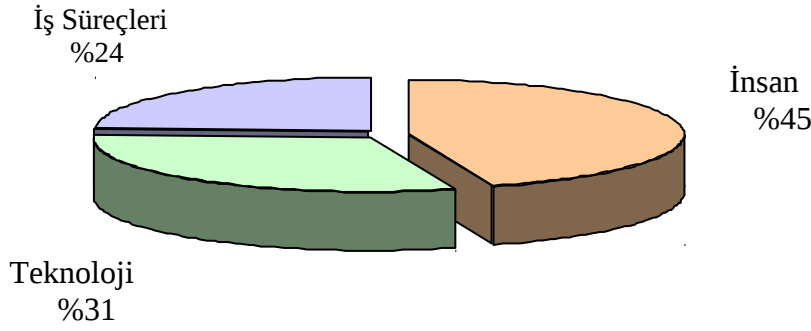
Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamasında etkinliği artırmak için yapılması gerekenler:

1. Gerçek iş için efsaneden uzak durmak,
2. Müşteri istek ve ihtiyaçlarıyla uyumlu bir MİY geliştirmek,
3. Doğru müşteri tespiti,
4. MİY üzerine devamlı geri bildirim yapmak,
5. Planlama ve uygulamaya müşterileri dâhil etmek,

6. MİY' ni işletmenin misyonu haline getirmek,

Müşteri ilişkilerini geliştirme ve etkin bir müşteri ilişkileri kurmada müşteri ilişkileri yönetimin bileşenlerini tanımak gerekir.

Tablo 2-3 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Bileşenleri



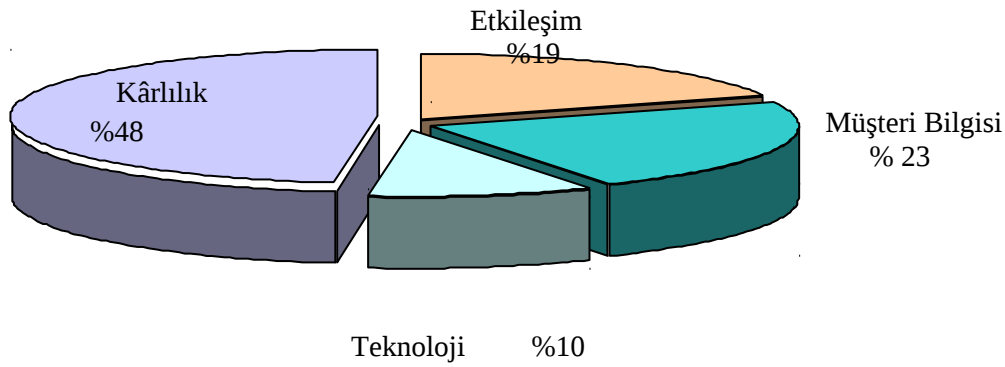
Kaynak: CRM Enstitüsü Türkiye, 2001 Araştırması- CRM' de Yeni Trendler. KOSGEB Ankara

26 Ocak 2005

Tablodan da izlenebileceği gibi müşteri ilişkileri yönetimini oluşturan bileşenlerden her üç bileşen ve oranı müşteri ilişkilerini geliştirmede bir veri olarak almak gerekir.

Müşteri ilişkilerini geliştirmede Türkiye'de tetikleyici unsurlar tablo 1-4 de gösterilmektedir.

Tablo 2-4: Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tetikleyicileri



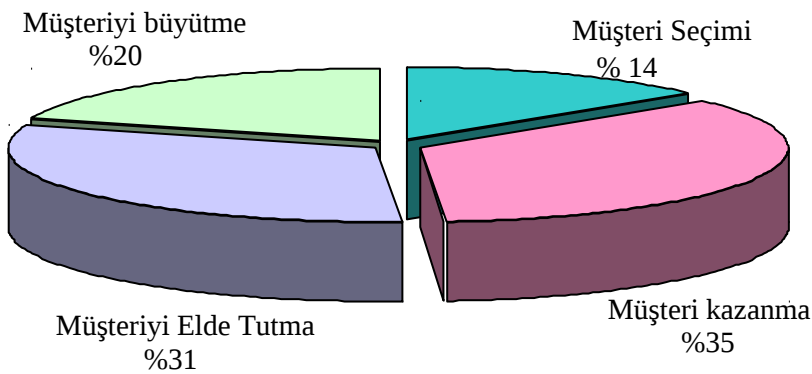
Kaynak: CRM Enstitüsü Türkiye, 2001 Araştırması- CRM' de Yeni Trendler. KOSGEB Ankara

26 Ocak 2005

Müşteri ilişkilerini geliştirmede üzerinde durulması gereken bir konuda müşteri ilişkileri etkinlikleridir.

Müşteri ilişkileri yönetimi etkinlikleri; müşteri seçimi, müşteriye kazanma, müşteriye elde tutma ve müşteriye büyüme faaliyetlerinden oluşur. Bu faaliyetlerin etkinlik oranları tablo 1-5 de verilmektedir.

Tablo 2-5: MİY Etkinlikleri



Kaynak: CRM Institute of Turkey, Survey 2001- CRM' de Yeni Trendler. KOSGEB Ankara

26 Ocak 2005

Tablo 1-5 de oranları verilen bu etkinliklerin açılımı ve alt maddeleri aşağıda verilmektedir. Bu alt maddeler üzerinde yapılan çalışmalar ile müşteri ilişkileri geliştirilebilir.

Tabloda yer aldığı şekliyle **müşteri seçimi**; sınıflandırma, kampanya modelleme, marka yönetimi ve yeni ürün çabaları ile **müşteri büyüme**; analitik MİY ve çapraz satış kampanyaları ile **müşteriyi kazanma**; sipariş işleme, talep analizi, lojistik yönetimi ve şikâyet yönetimi son olarak **müşteriyi elde tutma** ise pazar liderliği ve ihtiyaç analizi çabaları ile mümkün olmaktadır.

Gelişen dünya ekonomisi işletmelerin rekabet edilebilir alanlarını da sürekli geliştirmektedir. Bu anlamda, **1960' lı yıllar**; üretim, yeni ürünler ve yeterli miktarda üretimin önündeki engelleri kaldırmak, **1970' li yıllar**; maliyet üzerinde yoğunlaşarak maliyeti düşürücü faaliyetler organize ediliyor, **1980' li yıllar** kalitenin öne çıktığı dönem, **1990' lı yıllar ise**; zamanında üretim, düşük maliyet ve kaliteli ürün ile birlikte hızlı ve etkin sunum öne çıkıyor. **2000' li yıllar ve sonrası** bilgi ekonomilerinin hâkim olmaya başlamasıyla gelişen pazarlama anlayışına paralel olarak müşterinin merkeze alındığı ve özel ve verimli tek rekabet alanı olarak ifade edilecek müşteri ilişkileri yönetimi öne çıkmaktadır.

Yoğun rekabet şartları altında, kuruluş ve müşteri arasında kurulan olumlu ilişkileri üstünlük sağlayıcı önemli bir faktör olarak ortaya çıkartmaktadır. Gelecekte, sağlıklı ve uzun dönemli müşteri ilişkileri kuruluşların tek önemli rekabet aracı olabilecektir.

7. Müşteri Odaklılık

Müşteri yönlülük (müşteri merkezli) olarak da ifade edilen müşteri odaklılık müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ürünleri sunma üzerinde işletmelerin yoğunlaşmasını ifade etmektedir.

Pazarlama anlayışının gelişimi sonunda artık günümüzde işletmeler varlıklarını devam ettirebilmeleri için mutlaka müşteriyi sistemlerinin temeline koymalıdır. Müşteri odaklılık gelişen pazarlama uygulamalarının bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Pazarlama kavramının gelişiminde sırasıyla; üretim yönlü, ürün yönlü, satış yönlü anlayıştan modern anlamda pazarlama anlayışı aşamasına gelinmiştir. Artık; ne verilirse onu alırsın ve ne alabilirsen onu alırsın yerine **ne istersen onu alabilirsin** aşamasına modern pazarlama anlayışı ile gelinmiş oldu.

“Ne istersen onu alırsın” sözü ve altında yatan anlayış müşteri tatmini ve karlılık yoluyla gerçekleşir. Günümüzde, işletme başarısının müşteri tatminine bağlı olduğu ortadadır.

İşletmeler müşteriyi araştırmaya, istek ve ihtiyaçlarını, eğilimlerini, kişilik ve kültürel özelliklerini belirlemeye çalışarak mal ve hizmetlerini, yönetim ve pazarlama stratejilerini ona göre düzenlemeye başlamışlardır.

Müşteri merkezli işletme anlayışının temel unsurları:

- 1. Müşteriye dönük tutum;** onun ihtiyaçlarının tanımı, hedef grupların tespiti, farklılaştırılmış ürünler ve tanıtma çabaları ve tüketici araştırması vb.,
- 2. Yeni pazarlama anlayışı;** bütünleşik pazarlama yani organizasyonun bütün birimlerinin bir bütün olarak tüketiciye dönük anlayışı uygulaması,
- 3. Hem kısa hem de uzun dönemde kazanç getirici satış hacmi;** işletme tüketici ile kısa ve uzun vadede iyi ilişkiler geliştirerek satış hacmini artırmaya yönelir.

Kuruluş ve müşteri arasında kurulan satış öncesi ve satış sonrası tüm faaliyetleri içeren, karşılıklı fayda ve ihtiyaç tatminini sağlayan bir süreç olarak CRM müşteriyi bir rakip olarak göremez. Kurulması tavsiye edilen ilişkiler gereği müşteri bir dosttur. İki dost arasında kurulan ilişki gibi ilişkiler kurulmalı ve sürdürülmelidir. Kurum ile müşteri arasındaki ilişkide temel felsefe **“ben kazanayım sen kaybet”** anlayışı yerine **“ben kazanayım sen de kazan”** şeklinde olmalıdır.

Müşteri ile kuruluş arasında oluşturulan ilişki iki dost felsefesinde gerçekleşirse; müşteri tatmini artar bu da müşteri sadakatini getirir. **Müşteri sadakati**, bir işletmenin ürünlerini gelecekte tekrar satın alması veya o işletmenin müşterisi olmakla aynı ürün markalarını hiçbir etki altında kalmadan rahatça tekrar satın alınması ve müşteri devamlılığının sağlanmasını ifade eder.

Müşteri odaklılık veya çağdaş pazarlama anlayışı pazarlama kavramının gelişimiyle günümüzde aldığı son isimdir.

Müşteri odaklılık (müşteri yönlülük), işletme ve tüm çalışanları olarak tüm faaliyet ve kararın sunulan ürünlerin müşterilere haz verecek, tatmin oluşturacak şekilde planlanmasına çalışmak ve sürekli tercih edilen bir kuruluş olabilmektir. Müşteri odaklılık, müşteri ve işletmelerin uzun vadede stratejiler ve değerleri karşılıklı dayanışmalarla aralarında paylaşımları şeklinde müşterilere verilen kurumsal taahhütleri de belirtmektedir.

Müşteri odaklılık; kuruluşun müşteriye rakiplerden daha fazla daha üstün değer sağlamak amacıyla organizasyonun tüm birimleriyle müşteriyi anlama ve tanımayı hedefleyen ve buna gayret gösteren bir şekilde yapılanmasıdır. Diğer bir ifade ile **müşteri odaklılık**, müşteriye yakın olma, özen gösterme, müşteriyle kişisel bağ kurma ve müşteriyi takip ederek gerekli düzenlemeleri öngören bir anlayıştır.

- **Müşteri odaklılık;** müşteri istek ve beklentilerini karşılama ilkesini, kuruluştaki tüm çalışanların görevi

olarak ortaya koyan ve bu doğrultuda ürün kalitesini hedefleyen yeni bir pazarlama yaklaşımıdır.

Müşteri odaklılıkta müşterinin sesi duyulur ve müşteri memnuniyeti, müşteri mutluluğu ve dolayısıyla müşteri sadakati oluşturulmaya çalışılır. **Müşterinin sesi**, müşterinin, mal veya hizmet ile ilgili fikirlerinin öğrenilmesi ve bu bilgilerin süreçlerin geliştirilmesi amacıyla kullanılmasıdır. Müşterinin sesini dinleme, kuruluşa ürünlerini geliştirme imkânı vererek daha kârlı çalışmalarını sağlar.

Müşteri odaklı olmanın gereği; işletme ve tüm çalışanları olarak her faaliyet ve kararı, sunulan mal ve hizmetlerin müşterilere haz verecek tatmin oluşturacak şekilde planlanması ve sonuçta sürekli tercih edilen bir kuruluş olabilmektir. Yeni pazarlama anlayışının müşteriye bakış açısı müşteri adaklılıktır ve sürekli gelişen pazarlamanın gereği de budur.

8. Müşteri Tatmini Ve Müşteri Memnuniyeti

Müşteriye sunulan uygun kalitedeki mal veya hizmet müşteri tatminini, müşteri tatmini müşteri mutluluğunu, müşteri memnuniyeti ise müşteri sadakatini getirir. İşletmeler müşteri memnuniyeti sonrasında tekrar eden satışlarını artırarak kâr miktarını artırmayı hedeflerler.

Müşteri tatmini, müşterinin bir mal veya hizmetten beklediği faydalara, müşterinin katlanmaktan kurtulduğu külfetlere, mal veya hizmetten beklediği performansa ve sosyo-kültürel değerlere uygunluğuna bağlı bir işlemdir.

Müşteri tatminin korunması ve artırılması için, müşterinin satın alma öncesi mal ve hizmetten haberdar olmasından, onunla ilişkisi tamamen kesilene kadar geçen süreçte; müşteride tatmine katkıda bulunacak herhangi bir mal veya hizmetin, müşteride değişen değerlere zaman içinde doğru karşılık vermesi, gerek ve yeter şarttır. Bunun yanında müşteri tatminini ciddi anlamda etkileyen kriterler olarak sağlıklı, temiz, bakımlı, dayanıklı, moda, antika, kibar, saygılı, çabuk olmak gibi mal veya hizmetin istendiği zamanda, istendiği yerde, uygun fiyatta, uygun ödeme şartlarında bulunması gibi kriterler de sayılabilir.

Artan rekabet karşısında pazar payını ve işletmenin karlılığını korumanın, işletmenin devamlılığını sağlamanın ana şartı, **“rekabete karşı kalıcı üstünlük sağlamaktır”**. Rekabete karşı üstünlük; ürün yenilikleri, model zenginliği, kalite üstünlüğü ve maliyet gibi konularda sağlanabilir. Ancak teknolojinin sürekli gelişmesiyle sağlanacak üstünlüklerin geçici olduğu göz ardı edilmemelidir. Rakip işletmelerinde teknoloji, hızlilik ve kalite üzerinden rekabet üstünlüğünde kısa sürede aynı seviyelere ulaşarak taklit edilebilir. Rekabette en kalıcı üstünlük müşteri tatmini ve memnuniyeti ve bağlılığı ile sağlanabilir.

Müşteri tatminin işletmeye sağlayacağı faydalar:

1. Daha yüksek oranda tekrarlanan satın almaların artması.
2. Maliyet ve giderlerin daha bilinçli yönetilmesi sonucunda kâr marjının yükselmesi.
3. Başarıların teşvik edilmesi ile çalışanların motivasyon artışı ve kurumdan ayrılma oranlarının düşmesi.
4. Yüksek değer elde eden müşterilerin duygularını yakınlarına aktarmaları.

Müşteri tatmininin ekonomisi konusunda yapılan birçok araştırmanın ortak sonuçlarına göre; bir şirketin mal ve hizmetinden tatmin olmayan müşteri, aynı kalite ve standarttaki ürüne %10 veya daha fazlasını ödemeye razıdır. Tatmin olan bir müşteriye tutmanın, yani yeni bir ürün satmanın satış masrafı yeni müşteriye göre 1/6 oranındadır.

Yapılan araştırmalardan çıkarılan ortak görüşe göre, bir işyeri mamul ve hizmetinden memnun olmayan müşterilerinin yalnızca %4-5 inden şikâyet almaktadır. Tatmin olmayan müşterilerin %95 i ve toplam müşterilerin %96 u işletmeye şikâyetle bulunmadığı ortaya çıkarılmaktadır.

MİY'in temel felsefelerinden ve en önemli amaçlarından bir tanesi olan “Müşteri Memnuniyeti”nin en son safhası, müşteri sadakati oluşturabilmektir. 21. Yüzyıl iş dünyasında **“müşteri kraldır”**, **“müşteri haklıdır”**, **“müşteri sebebi nimetimiz”** gibi kavramlar ile hemen hemen her gün karşılaşmaktayız. Günümüzde müşterilerin tercih ve alışkanlıklarının, dinamik bir ortamdan etkilenip, değişmektedir. Dolayısı ile **“yüzde yüz müşteri memnuniyeti veya daha da ileri safha olan müşteri sadakati oluşturmak”** tamamen işletmeler ve müşterilerin algılayış tarzlarına göre değişebilen göreceli bir kavram olarak nitelendirilebilir.

Müşteri memnuniyeti, müşterinin, şartların yerine getirildiğinin, müşteri tarafından algılanan tatmin derecesidir.

Müşteri şikâyetleri, düşük müşteri tatmininin yaygın bir göstergesidir. Fakat, bu şikâyetlerin olmaması mutlaka yüksek müşteri tatminini ima etmez. Hatta müşteri ile mutabık kalınmış ve şartların yerine getirilmiş olması bile, zorunlu olarak yüksek bir müşteri tatminini ima etmez. Müşteri memnuniyeti, müşteriye verilen sözün yerine getirilmesiyle sağlanır. **“Ben seni düşünüyüm, sen de beni düşün”** sözünü müşteriye olumlu şekilde benimsetmek onun sadakatini artırır.

Müşteriler ile kurum arasında düzenli ve istikrarlı bilgi alış-veriş köprüsü inşa edebilmek ve etkin şekilde bu köprüden faydalanabilmek de müşteri sadakati oluşturunun diğer kriterleri arasındadır. Ayrıca, kurum ile olan ilişkileri kopma riski taşıyan müşterilerin tespit edilip, bu konuda tedbirler almak gerekmektedir.

Eski müşterileri korumak, yeni müşteri bulmaktan hem çok daha az enerji gerektirir, hem de daha az maliyetlidir. Fakat buna rağmen pek çok kuruluş bu basit gerçeğin farkında olmadığı için, yeni müşteri arayışı içinde eski müşterilerini unutabilmekte ve onları kaybetme riski ile karşı karşıya kalabilmektedir.

Bir işletme şüphesiz yeni müşterilere ulaşmalı ve müşteri listesine yeni isimleri eklemeli fakat bunu yaparken, yeni müşteri kazanma ile eski müşteriye elde tutmanın maliyetlerini karşılaştırmalıdır. Bilindiği gibi, çoğu zaman yeni bir müşteriye kazanmak eski müşteriye elde tutmanın maliyetinden daha yüksektir. Bundan dolayı yeni pazarlama anlayışında, pazarlama amaçlarının gerçekleştirilmesinde öncelikle, mevcut müşterinin tüketiminin artırılması, sonrasında yeni müşterilere ulaşma benimsenmekte ve müşterinin yaşam boyu değerine ulaşmaya çalışılmaktadır.

Müşteri memnuniyet zinciri oluşturabilmek için de aynı şekilde öncelikle müşterileri doğru belirleyebilmek, tercihleri doğrultusunda segmentasyon yapıp gruplandırmak, düzenli iletişim kurup, istikrarlı bilgi paylaşımında bulunmak ve de kişiselleştirilmiş hizmet sunarak öncelikle müşteri memnuniyeti, sonrasında hem kuruma hem de kurumun sunduğu ürünlere olan güven ve sadakati oluşturmak gerekmektedir.

Müşteri düşünceleri, geribildirimleri, şikâyetleri, tavsiyeleri, kuruluş hakkında farkında olunmayan izlenimler öğrenilmesine yardımcı olup, müşteriler ile olan ilişkilerde olumsuz olan taraflar iyileştirilir ve de müşterilere artı değerli ürünler sunarak müşteri memnuniyeti oluşturabilme imkânı sunar.

Bilişim teknolojilerinin gelişimiyle iş süreçleri ve şekilleri, küreselleşen dünyada artan rekabetçi piyasalarda, işletmeler için önem taşıyan, müşteri için değer oluşturmak ve de müşteri sadakati sağlamak, kurumlara rekabet avantajı getirmekte ve rekabet ortamında yarıştı öne geçmelerine fırsat tanımaktadır. Kurum çalışanların memnuniyetindeki artışın müşteri memnuniyeti üzerinde güçlü bir etkisi olduğu bilinmektedir.

Tüm ticari kurumların temel hedefi; varlıklarını sürdürerek, istikrarlı kazanç sağlayıp, rekabet güçlerini arttırmaktır. Günümüz iş dünyasında bunun en kârlı yolu ise, müşterilerinin davranışlarını etkin bir şekilde analiz ederek hizmet beklentilerini önceden görebilmekten ve bu beklentileri karşılayarak, hatta mümkünse aşarak, onlara hayallerindeki hizmeti sunabilmekten ve tabii bunun sürekliliğini sağlamaktan geçmektedir.

Şurası çok açık ki; bir müşteri, kuruluşla ne kadar uzun süre çalışırsa kuruluş o kadar değerli hâle geliyor. Eski müşteri daha çok satın alıyor, kurumun zaman kaybını azaltıyor, fiyatlar konusunda daha az hassas davranıyor ve beraberinde yeni müşteriler getiriyor. Üstelik bu müşterinin kuruluş açısından giriş maliyeti de yok. Bazı iş kollarında iyi eski müşterilerin önemi öylesine büyük ki; müşteri kaybını yılda yüzde 15'ten yüzde 10'a indirmek bile kârı ikiye katlamaya yetiyor.

Müşteri kaybı da genellikle kuruluş hatasından yani işletmenin kalite şartlarına uygun olmayan ürün sunmalarından kaynaklanıyor. Fiyat ikinci planda kalması gereken bir noktadır, çünkü fiyat unutulur, kalite ve hizmet akılda kalır.

İşletme müşterilerini sürekli memnun edebilmek için geliştirmesi gereken yetenekleri:

1. Doğru zamanda hareket etmek,
2. Esnekliği göstermek,
3. Faydalılık ve konfor yanında yenilik ve eğlence de sunmak,
4. Katma değer bilgisini her bir ürünün birer parçası olarak vermek,
5. Müşteri hizmetleri organizasyonunda her seviyede ilişkiler kurmak,
6. Müşterileri sürekli izleme,
7. Müşterinin gelecekteki ihtiyaçlarını önceden görerek tedbir almak,
8. Her şeyi garantilemek,

9. Müşteri Sadakati

MİY-CRM'in temel felsefelerinden ve en önemli amaçlarından bir tanesi olan “Müşteri Memnuniyeti”nin en son safhası, müşteri sadakati oluşturabilmektir.

Müşteri sadakati, bir işletmenin ürünlerini gelecekte tekrar satın alması veya o işletmenin müşterisi olmakla aynı mal ve hizmet markalarını hiçbir etki altında kalmadan rahatça tekrar satın alınması ve müşteri devamlılığının sağlanmasıdır. Diğer bir tanımla **müşteri sadakati**, müşterinin gelecekte daha önceden bilinen veya tavsiye edilen mal / hizmeti yeniden satın alma veya yeniden satın alma eğilimine yoğun şekilde yönelmesi veya katılmasıdır. Yani müşterinin tekrar satın alma sıklığı veya benzer ürünü satın alma hacmidir.

İşletmeler için önem taşıyan, müşteri için değer oluşturmak ve de **müşteri sadakati** sağlamak, kurumlara rekabet avantajı getirmekte ve rekabet ortamında yarışta öne geçmelerine fırsat tanımaktadır.

“Müşteri Sadakati Oluşturabilmek” için müşteriye sürekli ve düzenli olarak konforlu bir iş yapma ortamı sağlamak gerekir. Müşteri sadakatini sağlamak, kurumlar açısından sadece kazancı artırmanın değil; aynı zamanda hem ayakta kalabilmenin, hem de istikrarlı kârlılık sağlayabilmenin yolu olacaktır. Bu bağlamda, müşteri sadakatinin sağlanması için müşterinin kuruma karşı olan güven duygusunun devamlılığını sağlamak temel hedeflerden ve başarı kriterlerinden birisi olmalıdır.

Üzerinde durulması gereken sadece dış müşterilerde sadakat oluşturmak ve bunu korumak değil, aynı zamanda kurumların vizyonlarına ulaşmasında misyonlarını gerçekleştirmelerini belirleyen iç müşterilerin, yani kurumların varlığını sağlayan kişilerin, ödediği bedelin karşılığını manen ve madden vermek gerekmektedir. İç ve dış müşterilerin talep ve beklentilerini bilmek, bunları karşılamak veya aşmak hem iç müşteri yani çalışan sadakati, hem de dış müşteri sadakati oluşturur.

Kuruluşun müşteri sadakatinde bulunduğu noktayı öğrenmek ve eksikliklerini gidermek için müşteri sadakat ölçümlerini gerçekleştirmesi gerekir. Aktif ve pasif sadakat ölçülerindeki müşterilerin tespiti açısından da müşteri sadakat ölçümleri önemli olmaktadır. **Aktif sadakat**, belli bir zaman aralığında müşterinin satın alma, temasta bulunma ve işlem yapma aktivitelerini tekrarlamasıdır. Burada müşterinin en son ne zaman temasta bulunduğu ve temasta bulunma sıklığı gibi ölçüler analize baz teşkil eder. **Pasif sadakat** ise müşterinin organizasyonla uzun bir süre işlem yapmaması veya daha iyi bir alternatif bulunmadığı için organizasyonla ilişkisini sürdürmesi şeklinde ifade edilir.

Müşteri memnuniyeti ile müşteri sadakati arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bir müşterinin beklentilerinin hangi düzeyde olduğu müşteri tatmin düzeyini temsil ederken, o müşterinin hangi ihtimallerde bir işletmeye geri geleceği ve geri gelmeye devam edeceği, müşterinin işletmeye bağlılığını göstermektedir. Müşteriler genellikle tatmin edildikten sonra sadık hale gelir ancak her tatmin edilmiş müşteri sadık müşteri olmayabilir.

Müşteri sadakat ölçümleri üç temel grupta toplanabilir:

- 1. Yeniden satın alma eğilimi.** Müşteri ilişkilerinin herhangi bir döneminde, müşterilere belirli bir ürüne ait gelecekte satın alma eğilimine girip girmeyeceğini sormak mümkündür. Bunun sonucunda müşteri tatmin ölçümlerinde, eğilim ile olan ilişkisi kurulabilir ve bu eğilim gelecekteki davranışın güçlü bir göstergesidir.
- 2. Birincil davranış.** Endüstriye bağlı olarak müşteri bazında çeşitli bilgilere ulaşılır ve mevcut satın alma davranışı; sıklık, miktar, kalma ve uzun süreli olma gibi kategorilere ayrılır. Bunlar mevcut davranışları ölçmek için önemli ölçütlerdir. Ancak bazen yanlış mesaj da verebilirler.
- 3. İkincil davranış.** Müşterinin başka müşterilere tavsiyelerde bulunması yani dışarıya bilgi yayma, yeni müşterilerin gelmesi açısından çok önemli bir göstergedir.

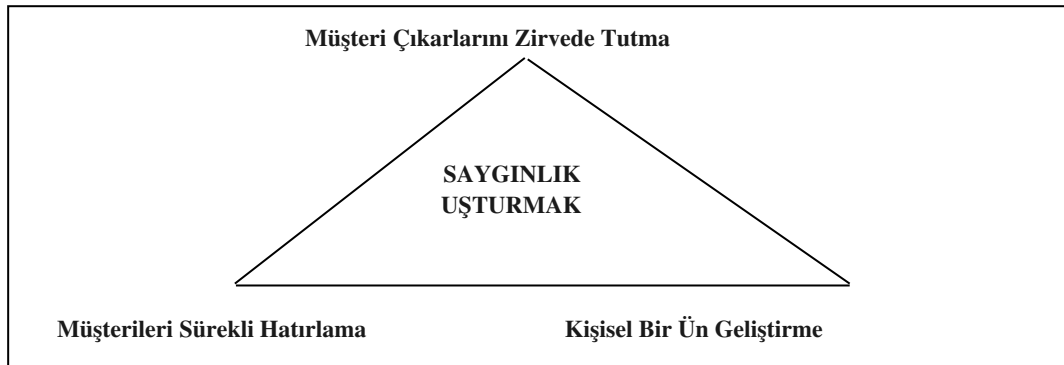
Sadakate ve memnuniyet arasında kurulan bağdan sonra, **sadakate değeri** mutlaka hesaplanmalıdır. Bu değerin hesaplanmasında amaç müşterinin sizinle çalıştığı süreyi hesaplama ve böylelikle, kazanç ve karlılığı her müşteri üstünde tanımlanabilmektir.

Netice olarak; müşteri memnuniyeti ve daha da ileri evresi olan müşteri sadakati sağlamanın yolu öncelikle kurumların iç müşterilerini, yani çalışanlarını mutlu edebilmek, kurum içi ve dışı müşteri odaklı bir hizmet anlayışı benimseyip, bu anlayışı uygulayarak, rekabet gücü ve avantajı elde edebilmekten geçmektedir.

10. Müşteri İlişkilerinde Saygınlık Oluşturma

Sadık müşteri işletmenin ulaşmak istediği önemli bir hedeftir. Satış ve pazarlama faaliyetlerinin başarısı büyük oranda müşteri ilişkilerinde saygınlık oluşturmaya bağlıdır.

Saygınlık; müşterinin çalışanlara ve kuruluşa karşı taşıdığı davranışın değeri olarak ifade edilir. Sunulan ürüne bağlı olarak tatmin olduklarında ve kuruluşa güven duyduklarında saygınlık artabilir. Müşteri çıkarlarını zirvede tutma, müşterileri sürekli hatırlama ve kişisel bir ürün geliştirme olarak sayılan bu üç unsur saygınlığın oluşturulmasında en büyük etkindir.



Şekil 2-1: Saygınlık Oluşturmanın Unsurları**Saygınlık oluşturmanın unsurları:**

1. Müşteri çıkarlarını zirvede tutma
2. Müşterileri sürekli hatırlama
3. Kişisel bir ürün geliştirme

Sıralanan unsurların dikkate alınarak oluşturulan saygınlığın zaman içerisinde bazı faaliyetlerle artırılması gerekir.

Saygınlığı artırıcı faaliyetler:

1. Müşterinin ilgisini çekeceği düşünülen yeni bir ürün ulaştığında müşteriye haberdar etme,
2. Müşterinin istek ve arzusuna uygun sipariş alma,
3. Müşterinin isteyebileceği ürünün bir kenara ayrılması,
4. Müşterinin aldığı üründen memnuniyetini veya şikâyetini almak için iletişimin kurulması.

Karşılık görebilme, hızlılık, anlayış, güven, anlayış, sözde durma, tutarlı davranış, iletişim gibi unsurlar saygınlığı artırır.

Kuruluş açısından saygınlık; müşterilerin ürün satın alırken tercihlerini sürekli olarak kuruluş için kullanmalarını ifade eder. Böyle bir tercih müşteriye kuruluşa sadık bir müşteri haline getirir. Müşteri ile kurum arasında karşılıklı olarak oluşturulan güven her iki tarafın faydasına olan bir durumdur. Saygınlık oluşturmak kolay değildir, sabırla yavaş, yavaş gerçekleşir, her faaliyette müşteri yönlü olmakla gerçekleşir.

11. Müşteri Değeri

Günümüz işletmeleri kısa ve uzun vadeli faaliyetlerini; misyon ve vizyon belirleme çalışmalarıyla bir sisteme bağlamak durumundadırlar. Her kuruluş kendi misyonuna uygun çeşitli amaçlar belirler ve oluşturacağı vizyonla bu amaçlara ulaşmaya çalışır.

Misyon, bir kişi, kuruluş veya bir topluluğun üstlendiği özel görev olarak ifade edilir. İşletme açısından **misyon;** çalışanlara yön göstererek yaptıkları işlere bir anlam kazandıran, işletmeyi diğer işletmelerden ayırt etmeye dönük uzun dönemli görev ve amaçlardır. **Vizyon** ise, işletmenin geleceği ile ilgili olarak üst yönetim tarafından benimsenen ve işletmeyi geleceğe taşıyacak bir idealdir.

Müşteri odaklılık, müşteri tatmini, müşteri hizmeti, müşteri memnuniyeti ve müşteri bağımlılığı gibi çok kullanılan kavramların ortak yönü kuruluşun müşterisine odaklanmasını ifade eder. Müşteri değeri bu kavramlardan farklı olarak **değer olgusuyla;** müşteri tatmini unsurlarına ek olarak ürünün rakipler arasından nasıl seçildiğini, seçim kriterlerinin rakiplerinkiler ile kıyaslanmasını ve her kriterin önem derecelerini incelemeye alır.

Pazarlama anlayışının sürekli gelişimi sonucu müşterilerle ilişkileri etkin bir şekilde yürütmek için benimsenen müşteri ilişkileri yönetiminin uygulamasında kendine özgü pazarlama karması geliştirilmiştir. Bu manada yeni bir fikir olarak, pazarlamanın yeni formlara sahip olduğu ve ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmada oluşan pazarlama karmasının yerini artık; **müşteriye sunulan değeri, müşteri için maliyet, müşteriye uygunluk ve müşteriyle iletişimin** alacağı söylenebilir. Yani ürün odaklı pazarlama karması olan ve **4P** olarak; product (ürün), prece (fiyat), place (yer-dağıtım) ve promation (tutundurma) yerine müşteri merkezli pazarlama karması olan **4C;** customer to value (müşteriye sunulan değer), customer to cost (müşteri için maliyet), customer convince (müşterinin ürüne rahat ulaşması) ve customer to communication (müşteriyle iletişim) almaktadır.

Kuruluşların zorunlu olarak yapması gereken **müşteri değerlemesi;** müşterinin işletme açısından cari değeri, gelecekteki değeri ve stratejik (potansiyel) değerinden oluşan toplam değeri olarak ifade edilir.

Değer (value), ekonomi, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, felsefe alanlarında çok farklı tanımlanan ve bu tanımlar çerçevesinde yaklaşımlar geliştirilen kavramların başında gelmektedir.

Değer; verilen ve elde edilenlerin algılanmalarına bağlı olarak bir ürünün faydasının müşteri tarafından genel değerlendirilmesidir.

Müşteri değeri; müşterinin gelecekte kuruluşa sağlayacağı kâr akışının bugünkü değerini ifade eder ve olaya işletme açısından bakar.

Müşteri için değer oluşturma; müşterilerin ne istedikleri ve ürünü satın alıp kullandıktan sonra ne elde ettikleri ile ilgili bir yaklaşım olarak; müşterinin bir üründen ne kazandığı ve ne gibi tavizler arasındaki değiş tokuşu içermektedir.

Müşteri için değer, müşterinin elde edilecek faydaları elde etmek için gereken tavizlerin toplamı olarak ifade

edilir.

Müşteri açısından değer oluşturma ise, müşterinin ürün için ödediği karşılığında beklediğinden fazlasını elde ettiği zamanki durumu ve anlamı içerir. Yani müşteri açısından değer oluşturma, ek faydaları bir bedel ödetmeden müşterilere sunmaktır. Müşteri tatminini oluşturma, müşteri için oluşturulan değerlere bağlıdır, yani müşterinin katlanacağı toplam maliyet veya tavizlere de bağlı olacaktır.

Müşteri için değer oluşturma yolu; daha fazla fayda ve müşterinin algıladığı tavizlerin azaltılmasıdır. Umulan fayda ile elde edilen faydanın örtüşmesi müşteri memnuniyetini artırır. Müşteri umulan faydayı değerlendirmede; satın alma öncesi değerlendirilebilen nitelikler, deneyime dayalı nitelikler ve güvene dayalı nitelikler olarak üç ayrı yol izlenir.

Verimlilik açısından değer; (1) bir işgörenin çalışma hayatında yönetime ve ürettiği ürüne kattığı her türlü olumlu veya olumsuz -değersiz- unsurlar. (2) tüketicinin ödediği bedel karşılığında elde ettiğini düşündüğü faydaların toplamı. (3) üretim faktörlerinden herhangi birisinin nihai ürüne yansımalarının doğurduğu şekli, işlevsel kullanım veya pazarlama seçenekleri farklılıkları. (4) bir organizasyonun yönetim ve uygulama şekilleriyle çalışanların hayatına kattığı hayat kalitesini artırma teşebbüsünün sonuçları olarak ele alınabilir.

Kalitenin artık olmazsa olmaz olarak algılandığı günümüzde tüketici bunun dışında kendisine sunulan “değer” e yönelmiş ve kaliteyi memnuniyette bir araç görmekte, asıl hedefin ise değer oluşturmak olduğudur. Dolayısıyla değer oluşturmak, hizmet ile kalitenin bir sentezi olmakta ve hizmet kalite ve müşteri tatmininin bütün araçlarını kapsamaktadır. Yani uygun kalite; müşteri tatminini, müşteri tatminini müşteri bağlılığını, müşteri bağlılığı ise müşteri değerini oluşturmaktadır.

Oluşturulan değer müşteri yönlü olmalı ve onun ihtiyaçlarına cevap vermelidir. Ancak bu şekilde müşteri açısından bir anlam bir değer ifade eder. Bu değer işletme ile müşteri arasında “**duygusal bağ**” ın kurulmasına imkân sağlar. Böyle bir bağın kurulabilmesi için; ürünlerin müşteri beklentisine uyum gösterecek ve hatta onu aşan nitelikler taşıması gerekir. Müşteri için değer oluşturma sonucunda elde edilen müşteri tatmini kuruluşu çok yönlü faydalar sağlayacaktır.

Müşteri için değer oluşturma faydaları:

1. Tekrarlanan ve yüksek oranla satın almaların artması
2. Maliyet ve giderlerin daha bilinçli yönetilmesi sonucunda kâr marjının yükselmesi.
3. Başarıların destekleneceğinden çalışanların motivasyonlarının yükselmesi ve işletmeden ayrılma oranlarının düşmesi.
4. Yüksek değer elde eden müşterilerin duygularını yakınlarına aktarmaları.

Günümüz işletmelerinde pazarlama yöneticileri; tüketici profilinde yaşanan gelişime bağlı olarak rekabet edebilmek için **değer maksimizasyonunu** bir siyaset olarak uygulamaya koymalıdır.

Pazarlama yönetimi müşterinin algıladığı “değer” i ürün fiyatını belirlemede bir yol gösterici olarak görmelidir. Müşteriler değeri açıklamak istediklerinde buna değişik anlamlar yükleyebilmektedirler. Farklı müşterilerin farklı değer tanımları var, yani müşterilerin değerden anladıkları farklı farklıdır.

Müşteriler değeri dört farklı şekilde anlamaktadırlar:

1. Değeri, düşük fiyat olarak algılayan müşteriler, maddi olarak vermekten kurtulacakları miktarı, değeri algılamada en büyük unsur olarak görmektedir.
2. Değer, bir hizmette beklenen her şey olarak gören müşteriler, fiyat yerine elde edeceği faydalara önem veriyor demektir.
3. Değer, ödenenler karşılığında elde edilen kalite olarak gören müşteri kaliteye önem vermiş olur.
4. Değeri, verilen her şey karşılığında elde edilen her şey olarak gören müşteri kitlesi, tüm faydaları ve verdiği tavizleri birlikte değerlendirir.

Görüldüğü gibi müşterilerin bazıları değeri; fiyat, bazıları fayda, diğer grup, kalite bir diğer grup ise, değeri her şey olarak görür.

Tüm bu farklı değer algılamalarından dolayı işletmelerin ürünlerini fiyatlandırırken müşteri değer tanımlarına önem verirler. Yani, pazarlama yönetimi müşterinin algıladığı “*değer*” i ürün fiyatını belirlemede bir yol gösterici olarak görmelidir.

Değer kavramının diğer ve önemli bir boyutu, **kuruluş için müşterinin hayat boyu değerinin ölçülmesi**, bilinmesi, yönetilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeni ufuklar açan bu kavram, yeni potansiyel müşteriler bulmak ve onları gerçek müşteriler haline getirmek yerine, mevcut müşterileri elde tutmayı, onları sadık müşteriler grubu içinde tutma üzerinde odaklanmaktadır.

Uzun dönemde tatmin olmuş bir müşteriye hizmet etmenin maliyeti, daha düşük olabilmektedir. Müşterinin tutulabildiği her yıl müşteriye hizmet edebilme maliyetini azaltırken, onun getirebileceği kârlılık payı artabilmektedir. Burada müşteri hayat boyu değeri ortaya çıkıyor.

Müşteri hayat boyu değeri; kuruluşun müşteri ile olan ilişkileri ile müşterinin kuruluştan satın almaya devam ettiği zaman dilimi süresinde, elde edilmesi beklenen net kârın şimdiki değeridir. Bir diğer ifade ile **müşteri hayat boyu değeri**, müşterinin organizasyonla ilişkide olduğu süre boyunca organizasyona kazandıracak tahmin edilen nakit akışını ifade eder.

Müşteri hayat boyu değerini ölçebilmek için müşteri hakkında gerekli bilgiler:

1. Müşterinin satın almalarından elde edilen tüm gelirler,
2. Müşterinin talebini karşılarken katlanılan tüm değişken maliyetler,
3. Müşterinin satın alma sıklığı,
4. Müşterinin kuruluştan aktif olarak satın almayı sürdürme zamanının genişliği,
5. Müşterinin diğer ürünleri satın alma düzeyi ve bu tür satışlardan elde edilebilecek gelirler,
6. Müşterinin çevresine kuruluş için tavsiyelerde bulunma özelliği,
7. Müşteriye yapılan uygun indirimler.

Müşteri hayat boyu değerini ölçebilmek için müşteri hakkında gerekli bilgiler temin edildikten sonra bu bilgiler analiz edilir ve izlenecek iki aşamalı bir süreçten sonra kârlılık ve devamlılık açısından müşteriler dört grubundan birine yerleştirilir.

Müşterileri kârlılık ve süreklilik açısından gruplandırmak için; (1)müşterilerden bilgi akışını sağlamak için, kaliteli bir veri sistemini yerleştirmek gerekir, (2)müşterilerden elde edilen bilgilerin analizi gibi iki yol izlenir.

Kârlılık ve süreklilik açısından müşteri grupları:

1. **Altın müşteriler.** En değerli, sadık müşteriler, işletme için gerçek değeri en yüksek, en kârlı, en bağlı ve işletme ile en fazla işbirliği yapan veya yapmak isteyen müşteri tipidir.

2. **Altın aday müşteriler.** En çok büyüeyebilen, sürekli müşteriler, işletme için stratejik değeri gerçek değerini geçebilecek müşteri tipi olarak bu tür müşteriler çapraz satış ve etkin maliyet yönetimi ile işletme için en kârlı müşteri haline dönüştürülebilir. **Çapraz satış**, müşteriye genel satın alma eğilimini analiz ederek birbiriyle ilişkili ürünleri satmadır. **Stratejik değer;** müşterinin uygun stratejiler uygulandığında kuruluşa sağlayacağı gerçek değerinin ötesinde potansiyel olarak sağlayabileceği değeri ifade eder.

3. **Müşteriler.** İşletmenin normal müşterilerini temsil eder.

4. **Potansiyel müşteriler.** İşletmenin şu an müşterisi olmayan ancak gelecekteki muhtemel müşterilerini temsil eder.

İlk iki grup, işletme kârlılığını en çok arttırabilecek müşteri grubudur. Kuruluşun pazarlama harcamaları ve daha iyi hizmet bu müşterilere yönelik olmalıdır. Bunu gerçekleştirebilmek için, en değerli gruptaki müşterilerin özel ihtiyaçları ve beklentileri göz önüne alınarak, farklılaştırılmaya gitmek zorunlu olabilmektedir.

11. Satış ve Pazarlamada Toplam Kalite Yönetimi

Günümüz işletmeleri MİY' i bir süreç, yöntem ve sistem olarak görmesi ve uygulaması gerekir.

Kalite anlayışındaki gelişime paralel olarak müşteri hizmetleri de yeni bir görünüm kazanmıştır. **Klasik anlamda “müşteri hizmetleri”** diye ifade edilen faaliyet; sipariş almak, ürünü geri almak veya şikâyetleri dinleyip ele almaktan ziyade çok daha kapsamlı ve karmaşık bir iştir. Modern anlamda **müşteri hizmetini;** müşteri ile değişim süreciyle ilgili olarak, işlem öncesi, işlem sırası ve işlem sonrası müşteriye zaman ve yer açısından kolaylık sağlayacak değer oluşturunca bir süreç olarak görülmelidir. Hedef müşteri memnuniyetini artırarak ve devamında kârlılığı sağlamaktır. Memnun müşteri tekrar gelir ve başkalarına tavsiye eder. Bundan dolayı **müşteri hizmetlerinin kapsamı;** kuruluşun müşterileri hoşnut edeceği her türlü faaliyeti ve onların aldığı ürünlerden muhtemel en fazla değeri elde etmelerine yardımcı olacak tüm uygulamaları içine alan genişliktedir.

Kaliteli ürünü ucuza almak günümüz bilinçli tüketicisinin bir özelliği haline geldi. Artık kalite ürünlerde ekstra bir fazlalık değil olmazsa olmaz şartıdır. Kalitenin farklı açılardan değişik tanımları yapılmaktadır. Tüketicilerin eğitim ve bilinç düzeylerinin gelişmesi işletmelerin ürünlerinin müşteri tarafından belirlenmiş spesifikasyonlara veya standartlara uyulmasını zorunlu kılmaktadır. Diğer taraftan Japon endüstrisinin kalite konusunda gösterdiği çarpıcı gelişme tüm dünya işletmelerini de kalite geliştirme konusunda zorlayan bir unsur olmuştur.

Kalitenin farklı tanımları bulunmaktadır. Bunlar:

1. **Kalite:** İstenen şartlara ilk defasında, zamanında, her defasında uymaktır.

2. **Kalite:** “Bir ürün veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin tümü”dür (ISO 9000).

3. **Kalite:** İnsan sağlık ve emniyetinin, hayvan ve bitki varlığının ve çevrenin korunması veya tüketicinin doğru bilgilendirilmesi gibi kriterler göz önüne alınarak; bir mal veya hizmetin var olan veya olabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özelliklerinin toplamıdır.

Kalite, müşteri veya kullanıcının kim olduğuna bakılmaksızın kuruluştaki herkesin, her müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak için yaptığı her şeyi ifade eder. Kalite konusunda mallara ilişkin yapılan tanımların özü “kullanıma uygunluk” olurken **hizmetlere** uyarlandığında, hizmet kalitesi, beklentiye uygunluk şeklinde ifade edilir.

Piyasa ekonomisi kaliteyi sürekli geliştirerek önemli hale getirmesi ve işletmeleri de buna uymada zorlaması sebebiyle günümüzde işletmeler açısından olmazsa olmaz bir nitelik haline gelmiştir. İşletmelerin kaliteli mal veya hizmet üretmeleri topyekûn kalite anlayışını benimsemelerine bağlıdır. Kalite anlayışının işletmelerde benimsenmesi ancak toplam kalite yönetim sisteminin yerleşmesiyle mümkündür.

Toplam kalite yönetimi tanımları:

• **Toplam Kalite Yönetimi:** Müşterinin mevcut ve gelecekteki beklentilerinin tam ve ekonomik olarak ve zamanında karşılanması için çalışanların katılımı ile tüm faaliyetlerin sürekli geliştirilmesini ve iyileştirilmesini öngören bir yönetim yaklaşımıdır.

• **Toplam Kalite Yönetim:** Bir kuruluş içinde kaliteyi odak alan kuruluşun bütün üyelerinin, katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla, uzun vadeli başarıyı hedefleyen ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma fayda sağlayan yönetim yaklaşımıdır.

Toplam kalite yönetimi; “Mükemmelliğe sistemli bir yaklaşımdır” şeklinde ifade edilen modern bir yönetim tarzı olan TKY’nin felsefesi temelde mükemmelliği yakalamak ve bunun sağlanması için gerekli bir takım unsurlar bulunmaktadır.

Toplam kalite yönetimin unsurları:

1. Üst yönetimin liderliği,
2. Müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti,
3. Sürekli gelişme ve iyileştirme (KAIZEN),
4. Tam katılım ve takım çalışması,
5. Çalışanların eğitimi,
6. Hata önleme/sıfır hata

Kalite ile ilgili diğer kavramlar:

• **Kalite Yönetim Sistemi:** Müşteri isteklerinin sürekli olarak karşılanmasını öngören Kalite Güvence Sistemini de kapsayan, bir yönetim sistemi olarak, kuruluşların etkinliğini sağlayan ve sürekli iyileştirme çalışmalarını destekleyen bir sistem olarak işletmede üretimin girdi, işlem ve çıktı aşamalarında yapılan kalite yönetimi faaliyetlerinden oluşur.

• **Kalite Maliyeti (Kalitesizliğin Maliyeti):** “Meydana gelebilecek hataları önlemek amacıyla yürütülen faaliyetler, planlı kalite muayeneleri ve ürünün üretim esnasında veya müşteriye teslimden sonra görülen hataların sonucunda ortaya çıkan maliyetler” olarak tarif edilmektedir.

• **Kalite Kontrolü:** Ürünün kalite niteliklerinin istenenlerle karşılaştırılarak sapmalar varsa düzeltici faaliyetlerin başlatılmasını sağlayan üretim yönetimi işlevidir.

• **Toplam Kalite Kontrolü:** Kalite isteklerini sağlamak için kullanılan uygulama teknikleri ve faaliyetleridir, şeklinde tanımlanabilir. Geniş katılımlı kalite yönetimi olarak isimlendirilen "Toplam Kalite Kontrolü" aynı zamanda yönetimde bir anlayış değişikliği getirerek işletmelerde kalite güvence sistemlerinin kurulmasını sağlamıştır.

• **Kalite Güvencesi:** Kalite yönetiminin, kalite şartlarının karşılanacağı konusunda güvence sağlamaya yönelik kısmıdır. Müşteriler, işletmelerden kaliteli ürün ürettiyor oldukları güvencesini somut olarak vermelerini istemektedirler. Kalite güvence sistemi olarak isimlendirilen bu durum geleneksel kalite kontrol anlayışının terk edilerek, tüm işletme birimlerinin kalite sağlama sistemlerini kurmalarını ve belgelemelerini gerekli kılmaktadır. TS - ISO 9000 serisi standartlar bu güvenceyi verecek sistemin yapılandırılmasında kullanılan bir kılavuzdur.

Kalite belgelerinin amaçları; işletmeleri ‘sürekli geliştirme’ konusunda teşvik etmek, kalite konusunda kaydettikleri ve ulaştıkları aşamaları tescil etmek, müşteri tatminine katkı sağlama, kuruluşun piyasada iyi bir imaj sahibi haline gelmek şeklinde sıralanabilmektedir.

Kalite serbest piyasanın gereği olarak günümüz işletmeleri açısından olmazsa olmaz bir nitelik haline gelmiş ve bunun için bazı harcamalara katlanarak kaliteyi sağlamaya çalışırlar. Serbest rekabet piyasası kaliteyi sürekli önemli hale getirmekte ve işletmelerde buna uymak durumundadır. İşletmelerde kaliteyi yerleştirmek belirli çaba ve belirli bir maliyeti gerektirir. İşletmeler kalitenin getireceği pek çok avantajı göz önünde bulundurarak kalitenin

yükleyeceği maliyetlere katlanır.

İşletmelerin kaliteye önem verme ve kalite maliyetlerine katlanma nedenleri:

1. **Müşteri kalite istemektedir.** Müşterilerin satın alma tercihlerinden kalite, önemli bir belirleyici olmaktadır. Üstün kaliteli ürünler için müşteriler daha fazla ödemeye razı olmaktadır.

2. **Kuruluşlar kaliteyi kârlılık olarak düşünebilmektedir.** Kuruluşların performansları ile uyguladıkları kalite düşünceleri arasında doğrudan ilişki olduğu bilinmektedir. Artan karlılıklarını müşteri tatminine ve çalışanların yüksek moralleri sayesinde sağlamaktadırlar.

3. **En iyi uygulamalar kuruluşlar tarafından takdir edilmektedir.** Bugünün kuruluşları, kalite hareketleriyle ilgili takdir ettikleri en iyi örnekleri, kendileri de uygulamaktadırlar.

4. **Kalite rekabetçiliği artırmaktadır.** Kalite günümüz işletmeleri arasındaki rekabeti artırmaktadır, Günümüz rekabet ortamında, müşteri bağlılığını sağlamak için şu şartları yerine getirmek gerekmektedir. Bunun için; ürün ve hizmetler geliştirilmelidir, maliyetler ve fiyatlar istikrarlı ve rekabetçi olarak düşmelidir, müşterilere cevap verme geliştirilmelidir ve müşteri taleplerini karşılamada esneklik artmalıdır.

Günümüz işletmelerinin yürüttükleri satış ve pazarlama faaliyetlerinde kaliteye yönelik etkin tutumların oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanması başarı için bir zorunluluktur.

Hatalı mal veya hizmetlerin sonucunda ortaya çıkan etkenlere **kalitesizlik riskleri** denilmektedir. Kalite ölçülerine dikkat gösterilmeden yapılan üretim faaliyetleri sonucu oluşan riskler hem işletmeyi, hem de müşteriye olumsuz etkilemektedir. Bunlar:

1. **Kalitesizliğin işletmeye yüklediği riskler;** prestij kaybı, pazar payının azalması, kaynak israfı ve motivasyon kaybı bunlardan bazılarıdır.

2. **Kalitesizliğin müşteriye yüklediği riskleri ise,** insan sağlığı, güvenliği, mal ve hizmetlerde tatminsizlik, güvensizlik ve mağduriyet gibi birçok riskler vardır.

Toplam kalite yönetiminin amaçlarını ve işletmeye sağlayacağı faydalarını da sıralamak gerekir.

Toplam Kalite Yönetiminin amaçları:

1. İşletme faaliyetlerine tüm çalışanların aktif katılımını sağlayarak, işbirliğini gerçekleştirmek.
2. Sürekli gelişme ve iyileştirme alışkanlığını yerleştirmek,
3. Kalite bilincini oluşturarak, sürekli üst kalite düzeyine ulaşmayı sağlamak,
4. Sıfır hataya yönelmek, hataları ortadan kaldırmak ve hata maliyetlerini minimize etmek,
5. Müşteri tatmin ve sadakatini sağlamak,
6. İşletmenin belirlenen hedeflere ulaşmasını uyum içinde gerçekleştirmek,
7. Çalışanların moralini yükselterek, verimliliği artırmak,

Toplam Kalite Yönetiminin faydaları:

1. Toplam kalite yönetimiyle tüm alanlarda kalitenin önem kazanması,
2. Verimlilik artışının sağlanması,
3. İlmi çalışmaların artışı ve hızlı karar alma ve kararlara katılım sağlanmıştır,
4. Haberleşme daha etkili hale gelmiştir,
5. Müşteri tatmini sağlanmış ve yeni pazarlar bulunmuştur,
6. İşletmelerin rekabet güçleri artmıştır,
7. İşletmelerde sistematik çalışma, eğitim ve motivasyon önem kazanmış,

Bir mal veya hizmetin kalite özelliklerinin belirlenmesinde; müşteri talepleri, rekabet durumu, mal ve hizmetin kullanılış amacı, fiyatı, mal ve hizmet özellikleri, dağıtım, teslim, test ve muayene hizmetleri gibi birçok faktör etkili olmaktadır.

Kaliteye ulaşmada 2000’li yıllardan sonra EFQM Mükemmellik Modeli diye bilinen ve sürekli geliştirilebilir nitelik taşıyan bir model benimsenmiştir. EFQM Mükemmellik Modeli Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM-European Foundation For Quality Management) na aittir. EFQM Mükemmellik Modeli, tüm kurumlara uygulanabilecek bir yapıya sahip olmakla birlikte, kurumun yapısına uygun olarak yorumlanması ile kullanılmaktadır.

Modelin uygulanmasında başarıya ulaşılması için; üst yönetimin liderliği, müşteri odaklılık, tam katılım ve takım çalışması, çalışanların eğitimi, hata önleme/sıfır hata, sürekli geliştirme ve iyileştirme gibi altı temel unsurun anlaşılması önemlidir. EFQM mükemmellik modeli, siyasi planların “**kalitesini**” veya mükemmelliğini değil kuruluşun yönetimlerinin mükemmelliğini sorgulayan bir yönetim modelidir. Kurum içinde insana yönelik bir yaklaşım geliştirmekte çalışanların yeteneklerini geliştirme fırsatlarını yakalamasını sağlamakta, kaydettikleri ilerlemeyi ölçüp, kendi alanında ve farklı alanlarda veya diğer ülkelerde faaliyet gösteren kurumlarla karşılaştırabileceği bir çerçeve sumaktadır.

EFQM Mükemmellik Modeli kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim

sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan pratik bir araç niteliği taşır; kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlayarak onları çözümler üretmeleri konusunda teşvik eder.

Helal Belgesi (Helal Certificate) : İslam ülkelerinin et ithalatında talep ettikleri, hayvan kesimlerin İslami kurallara uygun olduğunu ispatlayan belgedir. Helal Belgesi, Diyanet İşleri Başkanlığı taşra teşkilatının il müftülüklerince düzenlenmektedir. Son zamanlarda Türkiye’de gıda maddelerinde helal belgesi çalışmaları yoğunlaşmış bulunmaktadır. Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Denetleme ve Sertifikalandırma Araştırmaları Derneği (GİMDES) gibi kuruluşlar bu çalışmaları ülkemizde gönüllü olarak yürütmektedir.

Koşer Belgesi (sertifikası) (Kosher Certificate)”K”: İsrail’e ihraç edilecek gıda ürünlerinde Musevi dinine uygunluğu belgeleyen “koşer sertifikaları” aranmaktadır. Ürünlerinin Musevi kurallarına göre hazırlandığını göstermekte olup; kalite, hijyen ve güveni simgelemektedir. Bu sertifika Musevi dini mensuplarının yoğun olarak yaşadıkları ülkelere ihracatta da önemli bir unsur olarak görülmektedir. Ürünlerin yöneldiği İsrail pazarlarındaki dindarlık durumuna göre kurallar katılaşabilmektedir. Bazı ürünler için ülkemizdeki Hahambaşılıkça verilen sertifika yeterli olmakla birlikte, dinen kritik konumda olan (bilhassa et-süt ve mamulleri) ürünlere İsrail’deki din otoritelerinin yerinde çalışma yaparak caizlik kazandırması gerekmektedir.

Günümüzün büyük oranda rekabete dayalı ve müşteri odaklı pazarlama ve üretim sistemi içerisinde, mal ve hizmetlerin kalitesini sürekli çeşitlendirmek ve farklılaştırarak geliştirmek zorunluluğu vardır. Müşteri memnuniyeti, Pazar payının sürekli büyütülmesi, yeni pazarlar bulunması ve verimli çalışma gibi temel faktörler kaliteyi önemli hale getirmektedir.

Bir mal veya hizmetin kalite özelliklerinin belirlenmesinde; müşteri talepleri, rekabet durumu, mal ve hizmetin kullanış amacı, fiyatı, mal ve hizmet özellikleri, dağıtım, teslim, test ve muayene hizmetleri gibi birçok faktör etkili olmaktadır.

Kalitede asıl olan müşteri tatminidir. Bu durum kalite üzerinde sürekli iyileştirme ve geliştirme ile gerçekleştirmeye çalışılır. Sürekli iyileştirme çalışmaları; iç ve dış müşteriden alınan bilgiler, anketlerden edinilen bilgiler ve toplantılar yoluyla bulunan sorunları çözmeye yönelir. **İç müşteri;** kuruluş içinde çalışan kişiler, **dış müşteri ise;** pazarda ürünü alan, kullanan kişi veya kuruluşlar olarak ifade edilir.

Her kuruluş öncelikle kendi kalite tanımını yapması gerekir. Kuruluşlarda kalite anlayışının gelişmesi, ‘**sıfır hata**’ kavramını ortaya çıkartarak bu anlayışı müşteri tatmininde ve müşteri kazanma çabalarında da kendini göstermektedir. Burada asıl olan mevcut müşterileri elde tutma ve daha sonra yeni müşteriler bulmadır.

Müşteri ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlar, kuruluş müşteri ilişkileri bünyesinde oluşturulan “**Kalite Çember**”leri ile çözümlenmeye çalışılır. Müşteri ilişkilerinde baş gösteren sorunlar sorunlarla doğrudan ilgili beş ila sekiz çalışandan oluşturulan kalite çemberleri; planlama, uygulama, kontrol ve düzeltme ilkeleri ile çalışır.

İşletmeler müşteri memnuniyeti ve sadakatini artırmak için kalite yönetim sistemini benimseyerek toplam kalite yönetimini uygulamak zorundadırlar.

Vak’a: Müşteri Memnuniyeti

Ortalıkta çok dolaşan bir hikâye var. Bir adam mağazaya gelip bir otomobil lastiğini geri getiriyor ve adama parasını iade ediyorlar. Ancak sorun şu: Nordstorm’da otomobil lastiği satılmıyor. Adamın duygularını incitmek istemedikleri için alıyorlar lastiği.

Yine müşterinin biri Japonya’ya gitmeden önce Nordstorm’dan takım elbise almaya gidiyor, çünkü karısı oraya gitmelisin diyor. En iyi mağaza o... Ve bu takım elbisenin iki günde hazır olacağını söylüyorlar. Kendi üzerine göre hazırlanmış bir biçimde. İki gün sonra geliyor bir Cuma günü takım elbise hazır değil, mağazadan özür diliyorlar. Bütün mağazalar hata yapabilir. Dolayısıyla adam Japonya’ya uçacak Cumartesi günü ama takım elbisesi yok. Hazır değil. Tokyo’daki otele geldiği zaman, kendini bekleyen bir paket olduğunu görüyor. Takım elbise var bu paketin içinde, iki gömlek konmuş, iki kravat konulmuş ve hiçbir faturada yok paketin içinde. Bir hata yapmışlar ve lütfen kabul edin demişler. Sizce bu adam tekrar Nordstorm’dan ürün satın alır mı? Elbette satın alır. Tekrar da keşke geç kalsalar diye dua eder.

Sorular: Konudaki her iki olayda da işletme nasıl bir pazarlama stratejisi uygulamıştır. Açıklayınız.

Olaydaki stratejiyi Türkiye’deki pazarlama anlayışı ile kıyaslayınız.

Kaynak: Mücahit YILDIZ, Yeni Asya Gazetesi, 29.05.2005, **Aktaran:** İbrahim Halil SAVAN /Paz. P. 081201049

İkinci Bölüm Örnek Değerlendirme Soruları

1. Pazarlama nedir? Açıklayarak, pazarlama anlayışındaki gelişimin müşteri ilişkileri ile olan ilişkisini açıklayınız.
2. Pazar çevresindeki gelişimleri sıralayarak, bunun müşteri ilişkileri yönetimi üzerine etkisini değerlendiriniz.

3. Yeni ekonomi kavramını açıklayarak, müşteri ilişkilerine getireceği yenilikler neler olabilir? Yazınız.
4. Yeni ekonominin temel özelliklerini sıralayınız.
5. Yeni (bütünsel) pazarlama kavramını açıklayarak bu anlayışın müşteri ilişkilerine getirdiği yenilikleri yazınız.
6. İlişkisel (birebir) pazarlama anlayışı nedir? Açıklayarak, ilişkisel pazarlamayı klasik pazarlama ile özellikleri üzerinden kıyaslayınız.
7. İlişkisel pazarlamanın uygulanabilmesi gerekli şartları sıralayarak, açıklayınız.
8. Veri madenciliği ve veri tabanlı pazarlama anlayışı nedir? Tarif ederek, işletmede veri tabanı geliştirmenin amacını yazınız.
9. Müşteri ilişkilerini geliştirme nedir? Açıklayarak, müşteri ilişkilerini geliştirmenin şartlarını sıralayarak açıklayınız.
10. Müşterilerle ilişkileri geliştirmede bir araç olan “**gizli müşteri çalışması**” nedir ve işletmeye hangi katkıları sağlar? Yazınız.
11. İşletmeler uzun dönemli rekabet üstünlüğünü MİY ile sağlayabilir mi? Tartışınız.
12. Müşteri odaklılık nedir? Açıklayarak, müşteri merkezli işletme anlayışının temel unsurlarını yazınız.
13. “Müşteri tatmini”, “müşteri memnuniyeti” ve “müşteri sadakati” kavramlarını birbiriyle bağlantılı olarak açıklayınız.
14. Müşteri tatmininin işletmeye sağlayacağı faydaları sıralayınız.
15. Müşteri sadakati nedir? Açıklayarak, müşteri sadakati oluşturmak için neler yapılmalıdır? Yazınız.
16. Müşteri ilişkilerinde saygınlık oluşturma nedir? Açıklayarak, saygınlığı artırıcı faaliyetleri yazınız.
17. “Değer” ve “Müşteri İçin Değer Oluşturma” nedir? Açıklayarak, müşterinin değerden anladıklarını yazınız.
18. Müşterinin hayat boyu değeri nedir? Açıklayarak, karlılık ve süreklilik açısından müşterileri gruplandırınız.
19. Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi kavramlarını açıklayarak, işletmelerin kaliteye önem verme nedenlerini yazınız.
20. “EFQM Mükemmellik Modeli” nedir? Açıklayarak, EFQM mükemmellik modelinin dokuz kriterini sıralayınız.
21. Helal belgesi ve koşer belgelerini açıklayınız.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MÜŞTERİLERLE İLETİŞİM

Birinci bölümde, pazarlama içerisinde ve önderliğinde organize olacak müşteri ilişkileri yönetimi personeli ve tüm kuruluş çalışanlarının katkılarını sağlayacak temel işletmecilik bilgileri yani müşteri ilişkilerinin teorik çerçevesi veriliyor. İkinci bölümde; müşteri ilişkilerini geliştirme ve satış ve pazarlamada Toplam Kalite Yönetimi konuları inceleniyor. Üçüncü bölümde; müşterilerle iletişim, dördüncü bölümde, müşteri hizmeti ve müşteri hizmet sistemi üzerinde duruluyor. Beşinci bölümde; müşteriyi kazanma ve tutma, altıncı bölümde ise müşteri ilişkilerinin ölçülmesi ve ölçümde kullanılan teknikler üzerinde duruluyor. Yedinci bölümde ise organizasyon kültürü ve değişim konuları inceleniyor.

1. İletişim Kavramı

MİY'in başarılı bir şekilde yürütülmesinde iletişimin büyük önemi bulunmaktadır. Müşteri ilişkilerinin kurulup yürütülmesinde en önemli faktör iletişim olarak görülür. Müşteriyi bilgilendirme, hatırlatma ve ikna etme gibi tüm çabalar iletişim yoluyla gerçekleşir.

Günümüz sosyal ve ekonomik yapı içerisinde haberleşme sistemine kişiler ve organizasyonlar mutlaka ihtiyaç duyarlar.

Kişinin zihinsel yetenekleri ve sosyal alandaki becerileri, iletişim gibi geleceğin dünyasında sahip olunması gereken önemli vasıflar olarak öne çıkmaktadır. Kişi ile kişiler arasında, kişi ile organizasyonda arasında veya organizasyonlar birbirleri ile iletişim kurmadan iyi bir ilişki kuramazlar.

İletişim, toplumun temelini oluşturan bir **sistem**, organizasyona ait ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir **araç** ve kişisel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir **teknik**, sosyal süreçler bakımından zorunlu bir **bilim**, sosyal uyum için gerekli bir **sanattır**.

İletişimin değişik tanımları yapılmaktadır:

- **İletişim:** Kişiler, gruplar veya organizasyonlar arasında çeşitli düşünce, bilgi veya duygu iletimiyle ilgili ortak bir anlayış oluşturmak ve karşılıklı etkileşimi sağlamaktır.
- **İletişim:** Mesaj gönderici ve mesajı alan olmak üzere üç temel unsuru olan ve bilgi, tecrübe, duygu, görüntü veya sesin iletilmesi ve işlenmesi sürecidir.
- **İletişim:** Bilgi verme ve alma süreci olarak, tutum, bilgi, düşünce, duygu ve davranışların kaynaktan hedefe doğru yazılı, sözlü veya sözsüz mesajlarla iletimi ve değişimidir.

Organizasyonlarda çalışanlar arası beşeri ilişkilerin düzenlenmesinde, iletişim önemli bir süreç olarak iç iletişimin temel hedefi organizasyon ile çalışanlar arasında karşılıklı bir güven ortamı oluşturmak, ihtiyaç olan konularda bilgi verme ve bilgi almayı sağlamaktır. Bu anlamda iletişim karşılıklı bilgi değişimi olarak görülmektedir.

Kurumsal iletişim; kurumun hedeflerine ulaşması, faaliyetlerini yürütmesi için gereken üretim ve yönetim süreci içinde, kurumu oluşturan bölüm ve unsurlar arasında koordinasyonu, bilgi akışını, motivasyonu, bütünleşmeyi, değerlendirmeyi, öğretimi, karar almayı ve kontrolü sağlamak amacıyla belirli kuralları içinde gerçekleşen iletişim sürecidir.

Haberleşmenin temel işlevleri; bilgilendirme, kontrol etme, yönlendirme, bilgi ve becerileri iletme, eğitme, duyguları dile getirme, toplumsal ilişki kurma, sorun çözerek endişeleri giderme, eğlendirme, uyarma, gerekli rolleri üstlenme gibi sıralanabilir.

2. İletişim Sürecinin Unsurları

İletişim, dinamik, yaşayan ve sürekli gelişen bir süreç olarak; kaynak, mesaj, kanal, çevre şartları, alıcı, algılama ve geri besleme gibi yedi unsuru içerir:

2.1. Kaynak

Haberleşme sürecinin başarısı büyük oranda kaynağın yani göndericinin bilgi yetenek ve niteliklerine bağlıdır. Kaynakta bir başka şahsa iletilmesi düşünülen bir takım düşünceler, ihtiyaçlar, fikirler ve bilgiler vardır. İletişim sürecinde gerekli olan iki kişiden birisi göndericidir. Süreç ilk önce göndericinin zihninde bir takım semboller; kelime kalıpları gibi dönüştürür, şifreler. Burada hedef, ihtiyaçlar fikirler ve bilgilerin bir mesaj olarak ifade edilebileceği bir şekil oluşturabilmektir.

Göndericinin (kaynak) iletişimin başarısı için gerekli özellikleri; (1)gönderici bilgili olmalı, (2)kodlama özelliğine sahip olmalı, (3)düzlem ve rolüne uygun davranmalı ve (4)gönderici tanınmalıdır.

2.2. Mesaj

Kaynak veya gönderici kullandığı kavramları bir mesaj şeklinde kodlar. Mesaj, bir ileti olarak kaynak kodlayıcısının fiziki ürünüdür. Konuşulan kelimeler, yazılı kelimeler, grafik ve çizimler ile jest ve mimikler alıcıya gönderilecek bir mesajı oluşturur. Yani, göndericinin arzu, istek ve verilerini belirten semboller olarak karşımıza çıkan mesajlar kelimeler, rakamlar, şekiller, yüz hareketleri, vücut hareketleri olarak ifade edilebilir.

Bilginin, düşüncenin ve duygunun iletme uygun, hazır bir mesaj haline getirilmesine kodlama denir. Mesajın yorumlanarak, anlamlı bir şekilde algılanması sürecine ise kod açma denir. Mesajlar haberleşmenin görünür yönünü oluşturduğu için haberleşmenin türü ve etkinliği üzerinde çok büyük etkisi bulunmaktadır. Mesajın niteliklerine göre haberleşmenin çeşidi ortaya çıkar ve bu çeşide göre de mesajın taşınması gereken nitelikler vardır.

Mesajın temel özellikleri; (1) anlaşılır olmalı, (2) açık olmalı ve (3) mesaj uygun yolu izlemelidir.

Mesajların bu özelliklerinden hareketle mesaj türleri ve bu türlerin nitelikleri hakkında da birtakım bilgiler vermek gerekir. Mesajlar sözel ve sözel olmayan olarak ikiye ayrılır. Bunlar:

1. Sözel Mesajlar: En belirgin haberleşme şekli konuşma ve yazma şeklinde gerçekleşen haberleşmedir. Bu iki tür haberleşme sözel haberleşme olarak isimlendirilir. Yazılı talimatlar, iş mektupları, organizasyon el kitapları, konuşma şeklinde yapılan görüşmeler, eğitim çalışmaları, grup tartışmaları, bir fikri oluşturmak için yapılan toplantılar sözel haberleşmenin temel tiplerindendir. Grafik, anlamlı desen ve sayılarla ifade de sözel haberleşme şekli sayılmaktadır. Konuşma ve yazma şeklindeki haberleşmede etkinliğin ilk şartı, uygun kelimeleri seçmek ve alışılmış, kuralları belirtilmiş şekilde kelime ve kavramları birleştirmektir. İşletme içindeki mesajların büyük bir bölümü yazılı ve sözlü şekilde yapılır.

2. Sözel Olmayan Mesajlar: Sosyal hayatta yüz yüze haberleşmede bilerek veya kontrolsüz olarak sözel olmayan haberleşme yoluna başvuru, jest ve mimiklere dayalı mesajın gönderildiği sık sık görülmektedir. Jest ve mimikler toplumun kültürel yapısına göre anlam kazanan davranışlar olarak bilinir. Bazen bir harekete uzun cümlelerin anlamı sığdırılabilmektedir.

2.3. Kanal

Kanal mesajın gönderilmesinde kullanılan bir araç olarak, alıcı ve gönderici (kaynak) arasında bir bağ görevini görür.

Kanal gönderici yani kaynak ve alıcı arasındaki yolu ifade eder. Mesela, sözlü ve yüz yüze görüşmede hava, telefon görüşmesinde ise telefon kanalları haberleşme kanallarıdır. Enformasyonun toplanması, işlenmesi ve depolanmasında, ağlar aracılığı ile bir yerden bir yere transfer edilmesinde ve kullanıcıların hizmetine sunulmasında faydalanan iletişim ve bilgisayar teknolojilerini kapsayan bütün teknolojilere bilgi iletişim teknolojileri denilmektedir.

Haberleşme kanalları formel (biçimsel) olabileceği gibi informal (biçimsel) olmayan da olabilir. Formel haberleşmede şekil, zaman, yer, kapsam ve mekanizma bellidir. Bir işletmedeki formel (biçimsel) haberleşme kanalları; dikey, yatay, eğik ve dışa dönük olmak üzere dört başlıkta incelenebilir.

2.4. Çevre Şartları

Çevre şartları mesajın haberleşme kanalından akışını olumsuz etkileyen gürültü gibi durumlardır. Mesela, gürültülü bir çevre sözlü haberleşme imkânını azaltacaktır. Çevre şartları da haberleşme kanalları gibi mesajın niteliklerini bozabilir.

2.5. Alıcı

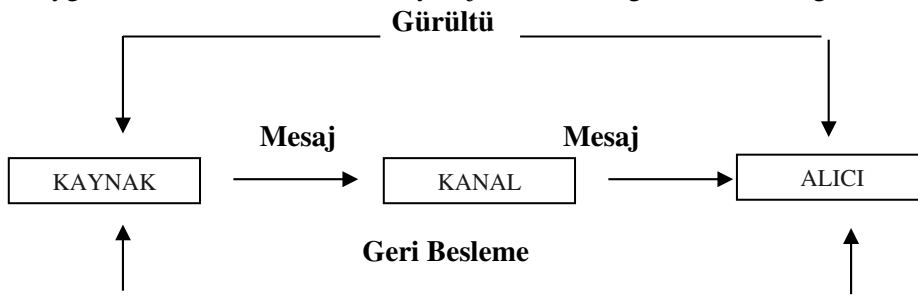
Alıcı mesajı alan kişidir. Başarılı bir haberleşme alıcının mesajı alarak kodu ve şifreyi çözdüğü ve ona doğru anlamı yüklediği zaman gerçekleşir. Haberleşme sürecinin etkinliği alıcı ve göndericinin aynı sembollere aynı anlamı yüklemesine bağlıdır. Bunun için alıcının iyi bir dinleyici olması gerekir. Çünkü dinleme zihinle ilgili bir faaliyettir. Bu açıdan etkili bir haberleşmeyi sağlayabilmek için alıcıda bulunması gereken nitelikleri (özellikler); (1) alıcı mesajı algılayabilmeli ve algılamaya istekli olmalı, (2) alıcı bilgili olmalı ve bir geri besleme sistemine sahip olmalı ve (3) alıcı gönderici olma özelliği taşımalıdır.

2.6. Algılama ve Değerleme

Göndericinin ve alıcının yani hedefin algılama ve değerlendirme şekilleri hem gönderici hem de alıcı için önemlidir. **Algı**, kişilerin çevreleriyle ilgili bilgiyi duyma, organize etme, anlama ve değerlendirme süreci olarak tanımlamak mümkündür.

Algı, hem gönderici hem de alıcı için söz konusu olup kişilerin kendilerine ulaşan mesajları algılama ve değerlendirme şekillerini ifade eder. Duyu organları yoluyla uyarının alınması, alıcı tarafından değerlendirilmesi, önceki uygulamalarla karşılaştırılması, alıcının kendisine göre uygun diye nitelendirdiği davranışı göstermesine neden olacaktır.

Algılamayı etkileyen etkenler; alıcının algılama yeteneği, değer yargıları, amaçları, ihtiyaçları, eğitim, kültür düzeyleri, duyguları, tecrübeleri, fiziki ve biyolojik nitelikleri gibi etkenler doğrudan etkiler.



Şekil 3-1: Genel İletişim Modeli

2.7. Geri Besleme

Temel haberleşme sürecinin en son ve önemli unsurlarından biride geri bildirimdir. Bu alıcının göndericiye cevabı olarak nitelenebilir. Feed beek olarak da ifade edilen geri besleme mesajın alınmış ve anlaşılmış olup olmadığını, kaynağın görebilmesine imkân veren, alıcı tarafından verilen bir cevap, bir karşılıktır. Yani geriye bilgi akışıdır ve göndericinin bir değerlendirme aracıdır.

Geri bildirimi olmayan haberleşme tek yönlü bir haberleşmedir, geri bildirim sayesinde haberleşme çift yönlü olmuş olur. Burada önemli olan nokta göndericiye mesajın doğru olarak algılanıp algılanmadığı mesajının verilmesidir.

3. Müşterilerle İletişim Şekilleri

Akademik bir ilgi alanı olarak kurumsal iletişim, organizasyonlardaki iletişim süreçlerini inceler. Bu bağlamda kurumsal iletişim, kurum yani organizasyon kültürü, kurum kimliği, kurum metaforları (benzetme), kurum içi halkla ilişkiler, gibi konularla da doğrudan ilişkilidir.

Kurumsal iletişim, kurumun hedeflerine ulaşması, faaliyetlerini yürütmesi için gereken üretim ve yönetim süreci içinde, kurumu oluşturan bölüm ve unsurlar arasında koordinasyonu, bilgi akışını, motivasyonu, bütünleşmeyi, değerlendirmeyi, öğretimi, karar almayı ve kontrolü sağlamak amacıyla belirli kurallar içinde gerçekleşen iletişim sürecidir. Organizasyon yapısı içerisinde ilişkilerin düzenli ve bilinçli olması kadar, bu ilişkilerin nasıl ve hangi araçlarla gerçekleştirileceği de önemlidir. Organizasyonlarda kullanılacak iletişim araçlarının seçiminde, araçların bilgi aktarımını kolaylaştırıcı, mesajın şeklini ve özünü değiştirmeksizin iletici, anlaşılır ve hızlı olmasına dikkat edilmelidir.

İşletmelerde bilgi ve haber akışını sağlamak üzere; yazılı, sözlü, görsel, sözsüz ve elektronik posta gibi beş çeşit iletişim araçları kullanılmaktadır.

1. **Yazılı İletişim Araçları:** Mesajın kalıcı olması isteniyorsa, birkaç basamaktan geçerek iletilecek bilginin geçerlilik ve doğruluğunu kaybetmeden iletilmesini sağlamak üzere, mektup, hatırlatma kartları (memolar) gibi yazılı iletişim araçları kullanılmaktadır.

Yazılı iletişim araçları; mektup, hatırlatma kartları, yazılı raporlar, işletme gazetesi, broşür ve el kitapları ile afiş, ilan tahtası, bültenlerdir.

2. **Sözlü İletişim Araçları:** Sözlü iletişim araçları, herhangi bir konuda çalışanları aydınlatmak ve bilgi akışını sağlamak amacıyla sözlü bilgi akışını sağlayan iletişim aracıdır.

Sözlü iletişim araçları şunlardır; konferans ve seminerler, görüşme ve toplantılar, telefon görüşmeleri olarak sıralanabilir.

3. **Görsel İletişim Araçları:** Haberleşme ve eğitim alanlarında kullanılan ses, resim prodüksiyonları ve bilgisayarla iletişim görsel haberleşme araçlarını içerir. Bu araçlar, tekniklerin yani **radio, teyp, pikap** gibi görsel yani **tv, bilgisayar, maket** gibi kullanılmasıyla gerçekleştirilen iletişimdir.

4. **Sözsüz İletişim:** “Faaliyetlerin kelimelerden daha sesli konuştuğu” hakkında genel bir kanaat vardır. İnsanların yaptıkları hareketler ve ses tonları başkaları tarafından yorumlanır. **Sözsüz iletişim;** vücut hareketlerini, ses tonu, fısıldama, mimikler ve mesajı gönderen ile alan arasındaki uzaklığı kapsamaktadır. Bu iletişim şeklinde insanların ne söylediği değil ne yaptığı ön plana çıkar. Sözsüz iletişimi de kendi içinde; yüz ve beden, bedensel temas, mekân kullanımı ve rozet ve takı gibi araçlar olarak dört gruba ayırabiliriz.

5. **Elektronik Posta:** Günümüzde Elektronik Postanın oluşturduğu fırsatlar ve ileri düzeydeki katma değeri, organizasyonlar için telefon, faks ve diğer iletişim araçları yanında, Elektronik Postanın” vazgeçilemez bir iletişim aracı olduğu görülmektedir. Kuruluş içerisinde yaygınlaşan Elektronik Posta kullanımı, dokümantasyon konusunda işletmelere önemli oranlarda tasarruf sağlamaktadır. Kurumlar günümüzde çalışanları ile iletişimi yani işletme içi bültenlerini ve gazetelerini genelde Elektronik Posta yoluyla ve yine dış çevre yani müşteriler, ortaklar, rakipler, sendikalar, tedarikçiler, devlet kuruluşları gibi çevrelerle olan iletişimde Elektronik Postanın önemli bir yeri bulunmaktadır.

4. İletişimi Engelleyen Faktörler

Haberleşmeyi engelleyen faktörler; haberleşme sürecinin etkin bir şekilde işlemesine engel olan; **fiziki ve teknolojik** nitelikli faktörler ile **sosyal – psikolojik** özellikte olan iki kısım engel bulunmaktadır. Fiziki ve teknolojik nitelikli olanlar mesajın mekanik olarak iletişimine engel olurlar, yani, mesaj ya hiç iletilemez yahut mekanik bir gürültü olur tam aktarma olamaz, haberleşme kesilebilir, mesaj tam iletilemez veya teknolojik yetersizlik sebebiyle mesaj istenen zamanda yerine ulaşamaz. İletişimi engelleyen faktörlerden ikinci kısımda yer alan sosyo - psikolojik faktörler haberleşme de önemli bir engel teşkil edebilmektedir. Bu faktörler:

1. **Kişisel Engeller:** Haberleşmede zorunlu olarak var olan gönderici ve alıcının farklı eğitim ve kültürleri, değer yargıları, inançları, kültür düzeyleri, bulundukları ortam, alışkanlık ve zevkleri ve tutkuları kişisel engel olarak belirir. İletişimin önemli kişisel engellerinden biri de, mesajın anlamını kasten çarpıtmaktır. İletişimde

bulunmanın amacı, verilen mesajla insanları belirli bir davranışta, bir harekette bulunmaya yönlendirmektir.

2. Dil Faktörü: Dil haberleşme araçları içinde en önemli olanıdır. Bazen, bir dilin içerdiği kelimelerin bazılarının birden fazla anlama gelmeleri, gönderici ve alıcıların farklı algılamasına sebep olabilmektedir. Bunun için de farklı ve birden çok anlam ifade eden kelimelere dikkate edilmeli, kullanıldığında ise kastedilen anlamı ayrıca belirtilmelidir.

3. Fiziki ve Teknolojik Engeller: Görüşmek istenilen kişi ile yüz yüze görüşmenin mümkün olmadığı zaman fiziki uzaklık iletişimin önünde engel oluşturur. Görüşmek istenilen insan ile telefonla görüşüldüğü zaman, sözlü iletişime katkı sağlayan beden dili uzaklık sebebiyle görülemez. Mesela, elli kişilik bir gruba konferans verilirken, ön sıralarda kurulan direk ilişki arka sıradakilerle kurulamaz.

4. Dinleme Eksikliğinden Doğan Zorluklar: Dinleme yetersizliği iletişimi ortadan kaldıran bir engeldir. Bazı kişiler karşıdakinin ne söylemek istediği ile ilgilenmez aksine kendi kafasındaki fikri ve düşünceleri karşısındakine aktarmaya çalışırlar. İletişimin sağlıklı yürütülebilmesi için öncelikle taraflar karşılıklı birbirlerini dinlemesini öğrenmelidirler. Dinleme yetersizliği algılamayı da önemli oranda etkilemektedir. Algılamadaki secicilik olarak isimlendirilen bu faktör bazı mesajların veya mesajın bilerek veya bilmeyerek algılanmaması veya yanlış algılanması ile ilgilidir.

5. İfade Netliğinin Olmamasından Kaynaklanan Zorluklar: Gönderici yani kaynak ifadeleriyle ne söylemek istediğini önceden düşünerek açıklığa kavuşturmalıdır. İfadeler karşı tarafın anlayacağı şekilde açık ve net olmalıdır. Göndericinin mesajı oluştururken kodladığı semboller alıcı için anlam taşımıyorsa etkin iletişim gerçekleşmez.

6. Geri Beslemeden Doğan Zorluklar: Geri besleme, kişinin davranışlarının bir hedefe yönelmesini ve böylece hedeflerine kolaylıkla ulaşmasını sağlar. Geri besleme mesaj gönderen kişiye alıcı tarafından gönderilen verilen bilgi akışı olduğuna göre yanlış bilgi verme ve yanlış davranışlar sergilememelidir.

7. Zaman Baskısı ve Aşırı Bilgi Yükü: Yeterli zamanın olmayışı, göndericinin mesajı kısa tutmasına sebep olduğundan haberleşme zafiyetine sebep olabilir. Zaman baskısı önemli bir iletişim engelidir. Hızlı konuşulduğu zaman, zaman kısıtlamasıyla karşı karşıya bulunulduğu mesajını verilmiş olunur. Zamanını ne kadar önemli olduğunu konuşacağı çok sözü ve aktaracağı çok bilgisi olup da buna zaman bulamayan insanlar çok iyi bilir.

5. Organizasyonlarda İletişimin İşleyiş Şekilleri

Kurumun hiyerarşik düzeninde, üst basamaklarla alt basamaklar arasında emir ve bilgi akışını sağlayan haberleşme kanalları formel yani biçimsel olabileceği gibi informal yani biçimsel olmayan da olabilir.

5.1. Formel İletişim Ve İletişim Kanalları

Bir işletmedeki formel (biçimsel) haberleşme kanalları; dikey, yatay, çapraz ve dışa dönük olmak üzere dört başlıkta incelenebilir.

5.1.1. Dikey İletişim

Kurumun hiyerarşik düzeninde üst basamaklarla alt basamaklar arasında emir ve bilgi akışını sağlayan haberleşme kanalıdır. Dikey haberleşme kanalı Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru iki yönlü çalışır.

1. Aşağıya Doğru İletişim: Aşağıya doğru iletişim, işletmelerde yaygın olarak kullanılan iletişim kanalıdır. Burada, işletmenin hedefleri, stratejileri ile ilgili bilgiler, yöntemler, haberler üst kademelerden alt kademelere yansıtılır. Diğer bir ifade ile organizasyonun herhangi bir noktasında üretilen veya elde edilen bilgi; organizasyonun hiyerarşik yapısı içinde, diğer kişileri aydınlatmak veya etkilemek amacıyla aşağıya doğru iletilir. Bu iletişim, haberleşme yolu organizasyonun çeşitli kademelerinde karar verici konumundaki kişilerin, kararlarını diğer personele aktarmaları sağlanır.

Aşağıya doğru iletişimde birden fazla yazılı ve sözlü iletişim aracından faydalanılır. Yazılı iletişim araçlarına örnek olarak; işletme içi yayınlar, el kitapçıkları, duyurular verilebilir. Sözlü iletişim araçları ise, yüz yüze görüşme, telefonla görüşme, konferans ve seminerler, görsel-işitsel iletişim araçları olarak sıralanabilir.

2. Yukarıya Doğru İletişim: Yukarıya doğru iletişim; personelin düşüncelerini, beklentilerini, tutumlarını, tavsiyelerini, sorunlarını, tepkilerini üst kademelere iletilmesini sağlayan bir haberleşme süreci olarak ifade edilir. Bu tür haberleşmede; çalışanların organizasyonun üst yönetimine, onları bilgilendirmek ve etkilemek amacı ile bilgi aktarmaları söz konusu olmaktadır. Burada temel bilgi kaynağını astlar ve gözetimciler oluşturmaktadır.

Yukarıya doğru iletişim araçlarını da yazılı ve sözlü iletişim araçları olmak üzere iki ana grupta incelemek mümkündür. Yazılı iletişim araçları, tutum ve moral anketler, yazılı raporlar, sendika yayınları olarak sıralanırken, sözlü iletişim araçları ise, kulaktan kulağa iletişim, işletme içi şikâyet mekanizmaları, tavsiye sistemleri ve personel danışmanlığı olarak sıralanabilir.

5.1.2. Yatay İletişim

Yatay haberleşme, kuruluş içi hiyerarşik yapıda aynı düzeyde bulunan kişilerin birbirleriyle iletişim şeklidir. Kurumda aynı düzeydeki birim yöneticiler ve personel, ortaklaşa bağlı bulundukları üst kademeye başvurmadan iletişim kurmak için yatay kanallardan faydalanırlar. Yatay iletişim kanalları, benzer konulardaki yöneticilerin işbirliği yapmak için aralarındaki ilişkiyi direk olarak geliştirmelerine önemli ölçüde katkıda bulunur.

Haberleşmenin en önemli işlevi çeşitli organizasyon birimleri içinde ve arasında bir koordinasyon sağlamaktır. Aynı düzeydeki bireyler arasındaki haberleşme zamandan tasarruf sağlaması açısından da önemlidir. Ancak yatay haberleşmenin sık kullanılması otorite birliğine ters düşmesi, bölümler arasında çatışma olması halinde koordinasyonun sağlanamayacağı, belli bir rekabet olması halinde olumsuz tesirleri olmasına yol açabilir.

5.1.3. Çapraz İletişim

Diyagonal haberleşme olarak da ifade edilen çapraz haberleşme, bir bölümdeki çalışanlarla, diğer bölümlerde görev alan diğer çalışanlar arasında gerçekleşen bir iletişim şeklidir. Çapraz iletişim, farklı bölümlerde yer alan kişiler arasındaki ilişkileri içerir. Yani kurumun farklı düzey ve konumdaki birimlerinin, basamaksal kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişim şeklidir. Bu iletişim yardımıyla kuruluşlarda, farklı birimlerin birbirlerinin sorumluluklarını daha iyi anlamaları ve yardımlaşmaları kolaylaşır. Çapraz haberleşme yoluyla kuruluş çalışanları kendilerini çok yönlü geliştirme ve yaptıkları işleri farklı boyutları ile değerlendirebilirler.

Çapraz kanal ve iletişim otorite birliğini bozucu ve organizasyonda yapısını sarsıcı bir kanal olarak görülmesine rağmen kaza ve yangın gibi bazı hallerde iletilen bilginin niteliğine göre bu kanala başvurulabilir.

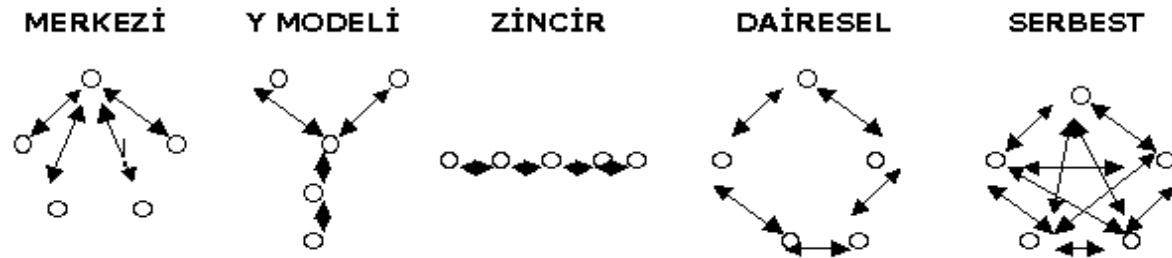
5.1.4. Dışa Dönük İletişim

Sürekli gelişen bir çevre içinde yer alan kurum, varlığını amaçlara dönük bir şekilde yürütebilmesi için yeni gelişen şartlara uymak ve toplum ile iyi ilişkiler kurmak durumundadır. Bunun için, iç yapıyı oluşturan haberleşme sistemi kurmak ve yürütmek yeterli değil, gelişime uygun olarak kurum dışı ilişkilerin de belirli bir düzen içinde geliştirilmesi gerekir.

Dışa dönük kanallar aracılığı ile toplumun çeşitli kesimleri ile bilgi alışverişi gerçekleşir ve ilişkiler kurulur. Böylece kurum-toplum bütünleşmesi sağlanarak iyi ilişkilerin devam ettirilmesine imkân sağlanır. Amaç, kurum içinde ve dışında yer alan herkese kurumun varlığını sürekli, dürüst, içten ve yaygın olarak iletişim kanallarıyla ve müşteri ilişkileriyle tanıtmak ve bunu sürekli hale getirmektir.

5.2. İnfomal İletişim Ve İletişim Kanalları

Formel haberleşme kanallarının ve şeklinin dışında kalan infomal haberleşme kanalları ise tarif edilmemiş kendiliğinden oluşan, iletişim yollarıdır. Organizasyonlarda formel iletişimin yanı sıra, infomal, (doğal) iletişim de söz konusudur. Organizasyonlarda formel yapının eksik kalması nedeniyle, çalışanların haberleşme ile ilgili ihtiyaçlarını karşılamada doğal grupların olduğu bilinen bir gerçektir. İnfomal iletişim genellikle dedikodu ve söylenti şeklinde gerçekleşir ve organizasyon içinde infomal ilişkiler kendiliğinden bir iletişimin doğmasına yol açar. Organizasyonlarda her bir birim bir grup olarak görüldüğünde, bu grubu oluşturan kişiler arasındaki iletişime değişik modeller gösterilebilir. Bazen gruptaki iletişim belirli bir kişi etrafında yoğunlaşırken, bazen mesaj bütün grup üyeleri arasında serbestçe aktarılabilir. Bu modeller:



Şekil 3-2: Gruplar arası iletişim modelleri

1. Merkezi Model: Bu model otorite ve karar alma inisiyatifinin organizasyonun en üst yöneticisinde toplanmasını temel alan, geleneksel yani klasik organizasyonda yapı ve felsefesinde sıkça görülen bir modeldir. Grubun bütün üyelerinin merkezi konumdaki yetkili ile bilgi alışverişinde bulunmalarına karşın, kendi aralarında bir iletişim yaşanmamaktadır. Modelin merkezileşme derecesi yüksek, grup tatmini az, kişisel tatmin yüksek ve iletişim hız ve doğruluk derecesi çok yüksektir.

2. Y Modeli: Y modeli merkezi modelden sonra merkezileşme derecesi en yüksek grup iletişim modelini oluşturur. Daha az sayıda iletişim kanalına sahip olan bu modelde, önderlik tatmini, merkezileşme derecesi ve hız çok yüksek, kişisel tatmin ve doğruluk derecesi yüksek, grup tatmini ile haberleşme kanal sayısı ise düşüktür.

3. Zincir Model: Zincir modelinde iletişim, üyelerin birbirine yakınlık derecesine göre işlendiğinden, grubun bazı üyeleri izole durumda kalabilir. Böylelikle iletişim işlevsel niteliğini yitirerek, bireyler arası ilişkilerin zayıfladığı ve grup verimliliğinin tehlikeye düştüğü bir model oluşur. Bu modelde; merkezileşme derecesi, haberleşme kanalı sayısı, liderlik tatmini, grup tatmini, kişisel tatmin, hız ve doğruluk derecesi yüksek değildir.

4. Daire Modeli: İletişimin olduğu grupta belirgin bir lider yoktur ve kişiler herhangi biri iletişimi başlatabilir. Grup üyelerinin birbirleriyle iletişim imkânlarının bir hayli fazla olduğu daire modelinde, bir tek kişinin iletişim kurması çok zordur. Merkezileşme derecesinin az, haberleşme kanalının ve grup tatmininin orta, liderlik tatmini, hız ve doğruluk derecesinin düşük olduğu bir modeldir.

5. Serbest Model: Tüm haberleşme kanallarının her zaman ve herkese açık olduğu, herkesin herkese hiçbir

kısıtlama olmadan iletişimde bulunduğu bu model demokratik bir modeldir. Merkezileşme ve liderlik tatmin çok az, haberleşme kanalı sayısı ve kişisel ve grup tatmini çok yüksektir. Ancak, hız ve doğruluk derecesi bu modelde düşüktür.

6. Müşteri İletişimi Standartları

Müşteri iletişiminin etkinliğini sağlamak ve bunu tüm organizasyon çapında yaygınlaştırmak açısından tüm işletme çalışanlarının uyması gereken bazı iletişim standartları geliştirilebilir. Çalışanların bu standartlara uygun davranması sağlandığında satış ağının her noktasında aynı düzeyde müşteri memnuniyetine ulaşılabileceğinden, kurum kimliği ve imajı yükselecektir.

Müşteri iletişimi standartlarının belirlenmesi için öncelikle, müşteri ile yüz yüze veya telefonda ilişki kurulduğu sürelerde müşterinin; şirket, ürün veya satıcı hakkında olumlu veya olumsuz bir yargıya varmasına neden olan davranış deneyimlerinin belirlenmesi gerekir. Diğer bir ifadeyle, iletişim sürecindeki **"gerçeklik dakikaları"** tek tek ortaya konulur. Daha sonra müşteriyle olan sözlü veya sözsüz iletişim süreçlerindeki gerçeklik dakikalarında müşteri memnuniyetini en üst düzeyde sağlayan **"en iyi uygulamalar"** belirlenir. Bunun için çalışanların farklı davranışları gözlemlenebilir ve benzer işletmelerdeki uygulamalar incelenebilir. Müşteri memnuniyeti derecelerinin ölçülmesinden ve karşılaştırılmasından sonra belirli gerçeklik dakikalarındaki en iyi uygulamaların neler olduğuna karar verilir. Belirlenen en iyi uygulamalar açık ve net bir şekilde tanımlanır ve tüm işletme çalışanlarının uygulaması gereken standartlar olarak duyurulur.

Müşteri iletişimi konusunda tavsiye edilebilecek standartlar:

1. Her müşteri nezaketle ve hemen karşılanır ve selamlanır. Müşteriler kapıdan girdikleri anda doğru yerde ve doğru kişilerle karşı karşıya olduklarından emin olmak isterler ve değerli bir misafir gibi karşılanmayı ve selamlanmayı beklerler.

2. Her müşteriye güler yüzle ve nezaketle yardım teklif edilir. Satış elemanları her müşteriye değerli olduğu hissettirecek şekilde davranır. Onun ziyaretinden mutlu olduğunu beden dili ile belli eder, istekli bir şekilde nasıl yardımcı olabileceğini sorar.

3. Çalan her telefon en kısa sürede açılır, müşteri selamlanır, firmanın ismi söylenir ve nasıl yardımcı olunacağı sorulur. Bazı müşterilerin bir satış işletmesiyle ilk temas ve izlenimi telefonda olabilir. Bunun için ilk izlenimin olumlu olması için telefonda ses tonunun, nezaket ifade eden kelimelerin ve yardımcı olma teklifinin önemi büyüktür. Bir telefonun üçten fazla çalmasına izin verilmez ve çok zorunlu olmadıkça müşteri telefonda bekletilmez.

4. Müşteriyi telefonda bekletmek gerekiyorsa belirli kısa aralarla kendisine bilgi verilir ve beklediği için teşekkür edilir. Çoğu müşteriler elde olmayan nedenlerden kaynaklanan gecikmelerden değil kendilerine bilgi verilmemesinden rahatsız olurlar.

5. Müşteri istek ve ihtiyaçlarını anlamak için kendisine uygun sorular yöneltilir. Her müşteri kendi istek ve ihtiyacının doğru anlaşılmasını bekler. Bu nedenle, kendisine sorular sorulmasını yadırgamaz, bundan rahatsız olmaz, ancak doğru ve anlamlı sorular sorulmasını bekler.

6. Müşterinin konuşması, onun sözünü kesmeden, sonuna kadar ilgi ve dikkatle dinlenir. Müşteriler konuşurken karşısındaki satıcının dikkatini vererek, sözünü kesmeyerek ve anlayarak dinlemesini beklerler.

7. Gerekiyorsa notlar alınarak, hata ve unutmaların olmaması sağlanır. Müşteriler, satıcının ilgi ve dikkat gösterdiğini onun notlar almasından anlarlar. Böylece, satıcının görüşmeyi doğru hatırlayacağını ve gerekenleri yapacağını düşünürler.

8. Müşteri ile iletişimde göz teması sürdürülür, olumlu mesajlar veren beden dili kullanılır. İletişimin etkinliği göz teması başta olmak üzere beden dili ile uygun mesajların verilmesine bağlıdır. Göz teması ile ilgi, açıklık, güvenilir olma ifadeleri taşıyan mesajlar verilir.

9. Müşteri ile konuşma sırasında kontrolün onda olduğunu hissettirecek "izninizle", "sizce de uygunsa" "müsaade ederseniz" şeklinde ifadeler kullanılır. Müşteriler, istediklerinde görüşmeyi kesebilecekleri veya konuyu değiştirebilecekleri duygu ve düşüncesi içinde olmalıdırlar.

10. Konuşma sırasında başka bir şeyle ilgilenilmeyerek tüm dikkatin o müşteriye verildiği belli edilir. Müşteriler iletişim sürecinde satıcının başka şeylerle ilgilenmesinden, dikkatin bölünmesinden ve konunun dağılmasından hoşlanmazlar.

11. Bir başka müşterinin mağazaya girmesi durumunda onun fark edildiği ve biraz sonra kendisi ile ilgilenileceği işaret edilir. Bir müşteri görüşmesi sırasında bir başka müşterinin de mağazaya geldiğinin ve ilgi beklediğinin fark edilmesi durumunda eğer varsa diğer satıcı arkadaşlardan yardım istenir. Buna imkân yoksa yeni müşteri yüz mimikleri ve jestlerle selamlanır, ilk müşteriden izin istenerek yeni gelen müşteriye biraz bekleyeceği

ve kısa süre içinde kendisiyle ilgilenileceği söylenir. Daha sonra ilk müşterinin görüşmesi tamamlanır ve beklediği için teşekkür edilerek yeni müşteriye nasıl yardımcı olunacağı sorulur.

12. Her müşteriye yaptığı alışveriş ve / veya ziyaret için teşekkür edilir. Bir müşteri, alışveriş yapsın veya yapmasın satış yerinden ayrılırken kendisinin karşılandığı gibi uğurlanmasını ve ziyareti için kendisine teşekkür edilmesini bekler.

Bunlar ve benzeri iletişim standartları tüm çalışanlarınız tarafından bilindiği, benimsendiği ve uygulandığı takdirde sizinle çalışmaktan mutluluk duyan, tekrar tekrar gelen, gelirken yanında dostlarını da getiren ve sizi sürekli başkalarına da tavsiye eden "dost" müşterileriniz olacaktır. (Prof. Dr. İsmet Barutçugil <http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/satis/iletisimstand.htm>)

Üçüncü Bölüm Örnek Değerlendirme Soruları

1. İletişim kavramını açıklayarak, müşteri ilişkilerinde iletişimin yerini belirtiniz.
2. İletişim sürecinin unsurlarını sıralayarak, açıklayınız.
3. İletişimi engelleyen faktörleri sıralayarak, açıklayınız.
4. Formel ve informal iletişim nedir? Açıklayınız.
5. Müşteri iletişimde hangi standartları tavsiye edebilirsiniz? Sıralayınız.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Birinci bölümde, pazarlama içerisinde ve önderliğinde organize olacak müşteri ilişkileri yönetimi personeli ve tüm kuruluş çalışanlarının katkılarını sağlayacak temel işletmecilik bilgileri yani müşteri ilişkilerinin teorik çerçevesi veriliyor. İkinci bölümde; müşteri ilişkilerini geliştirme ve satış ve pazarlamada Toplam Kalite Yönetimi konuları inceleniyor. Üçüncü bölümde; müşterilerle iletişim, dördüncü bölümde, müşteri hizmeti ve müşteri hizmet sistemi üzerinde duruluyor. Beşinci bölümde; müşteriye kazanma ve tutma, altıncı bölümde ise müşteri ilişkilerinin ölçülmesi ve ölçümde kullanılan teknikler üzerinde duruluyor. Yedinci bölümde ise organizasyon kültürü ve değişim konuları inceleniyor.

MÜŞTERİ HİZMET SİSTEMİ

1. Müşteri Hizmeti Kavramı

Müşteri hizmet, müşteri tatmini, müşteri mutluluğu, müşteri odaklılık, müşteri yönlülük gibi tüm bu kavramların ana fikri müşteri taleplerinin karşılanması ve kuruluşun topyekûn müşteri tatminini güvenceye almak olduğu söylenebilir.

Hizmet, insan ve makineler tarafından insan gayretiyle üretilen ve tüketicilere doğrudan fayda sağlayan ve fiziki olmayan ürünlerdir.

Müşteri hizmeti, müşteri ile değişim süreciyle ilgili olarak, işlem öncesi işlem sırası ve işlem sonrası müşteriye zaman ve yer açısından kolaylık sağlayacak değer oluşturu bir süreçtir. Diğer bir ifade ile müşteri hizmeti, **müşteri hizmeti (customer service)**, alışveriş yaptıkları, satın aldıkları ürünlere değer katma amacıyla müşteriye sunulan bir dizi perakende satış aktivitesi olarak değerlendirilmektedir.

Günümüz işletmeleri CRM' yi bir süreç, yöntem ve sistem olarak görmesi ve uygulaması gerekir. Kalite anlayışındaki gelişime paralel olarak müşteri hizmetleri de yeni bir görünüm kazanmıştır.

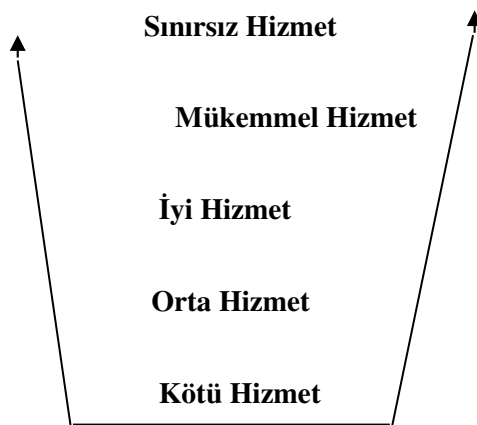
Klasik manada “müşteri hizmetleri” diye ifade edilen faaliyet; sipariş almak, ürünü geri almak veya şikâyetleri dinleyip ele almaktan ziyade çok daha kapsamlı ve karmaşık bir iştir. Modern anlamda **müşteri hizmetini**; müşteri ile değişim süreciyle ilgili olarak, işlem öncesi, işlem sırası ve işlem sonrası müşteriye zaman ve yer açısından kolaylık sağlayacak değer oluşturu bir süreç olarak görülmelidir. Hedef müşteri memnuniyetini artırarak kârlılığı sağlamaktır. Memnun müşteri tekrar gelir ve başkalarına tavsiye eder.

Müşteri hizmetleri uygulamalarının kapsamı; kuruluşun müşterileri hoşnut edeceği her türlü faaliyeti ve onların aldığı ürünlerden muhtemel en fazla değeri elde etmelerine yardımcı olacak tüm uygulamaları içine alan bir genişliktir.

2. Müşteri Hizmet Kalitesi

Kaliteli bir müşteri hizmeti, müşterinin ne aldığını anlamayı ve tavsiye edilen ürüne ne gibi değerlerin katılabileceğini belirlemeyi kapsar. **Hizmet kalitesi**, müşteri beklentilerini karşılamak için üstün veya mükemmel hizmet verilmesidir. Bir diğer tanım ise, **hizmet kalitesini** bir kuruluşun müşteri beklentilerini karşılayabilme veya geçebilme kabiliyeti olarak belirtir. Burada önemli olan konu, kalitenin müşteri tarafından algılanan kalite olmasıdır.

Hizmet kalitesi insandan insana değişen bir özellik arz eder. Aşağıdaki model üzerinde de gösterildiği gibi hizmete sınır konulmamıştır.



Şekil 4-1: Hizmet Kalitesinde Sınırsızlık Modeli

Artık hizmet konusunda, iyi hizmet sunmak ve hizmetin kalitesini yükseltmek için çok büyük çabalar gösterilmekte ve çok değişik stratejiler izlenilmektedir. Günümüz piyasasında işletmeler üretilen ve sattıkları ürün ile

değil, verilen hizmetin üstünlüğü ve kalitesi ile ayakta kalabileceklerini ve Pazar paylarını ancak bu şekilde artıracabileceklerini anlamışlar, bunun için de hizmet sunumunda sınırsızlık modelini uygulamaktadırlar.

Hizmetin kalitesini ölçen ve onu satın alan insan olmasından farklı kalite algılamaları ortaya çıkar. Bu farklılık insanların farklı beklentilerinden kaynaklanmaktadır. Kişilerin, eğitim, kültür, gelir ve sosyal düzeyleri, hizmetin kalite düzeyini etkileyen temel faktörlerdir. Kalite kullanıma uygunluk anlamında, hizmetlerde bekleneni sağlama ve üzerine çıkabilmedir. Hizmet kalitesiyle ilgili değerlendirmeler; hizmeti alan insanların hizmet ile ilgili memnuniyet veya memnuniyetsizliklerini sürekli izleme ile gerçekleşir.

Hizmet kalitesinin yükseltilmesi veya verilen hizmetin tatmin edici olmasının anahtarı o hizmeti satın alan ve kullanan insanda yani müşteridedir. Müşteriler hizmetten beklentilerini ortaya koyarak, işletmenin nasıl bir hizmet üretmesi ve sunması gerektiği konusunda ipuçları verir. Müşterinin beklentileri, tavsiyeleri ve şikâyetleri bir noktada işletmenin eksiklerine, sorunlarına işaret eder. Buradan hareketle kaliteli hizmete tüketici şikâyetlerinin ortadan kaldırılması ile ulaşılabilir.



Şekil 4-2: Hizmet Kalitesi Modeli

Beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasındaki açıklık hizmet kalitesinde ortaya çıkan eksikliği gösterir. Beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasındaki açıklık büyüdükçe kalite düşer. Müşteri hakkında sürekli araştırmalar yaparak bu açık en az seviyeye indirilebilir.

Birçok araştırmaya göre hizmet kalitesinin belirleyici faktörleri beş ila on madde arasında sıralanmaktadır. Müşteri, birçok faktörü birlikte algılayarak kaliteye bir anlam verir.

Müşteri ilişkileri yönetiminde, iyi hizmetin altı temel ölçüsü:

1. Profesyonellik. Müşteriler hizmet tedarikçisinin, çalışanların operasyonel sistemlerinin ve fiziki kaynaklarının kendi problemlerinin profesyonel bir tarzda çözülmesi için gerekli bilgi ve beceriye sahip olduklarının farkındadır.

2. Tutum ve Davranışlar. Kendini müşterinin yerine koyarak ve bir nevi empati yani duygu ortaklığı kurarak, müşteri ihtiyaçlarını anlama ve hizmeti bireyselleştirerek sunmadır. Müşteriler, hizmet çalışanlarının yani temas halindeki personelin kendileri ile ilgilendiklerini ve problemlerini dostça bir yaklaşımla çözecek tarzda ilgi gösterdiklerini hissetmektedir. Çalışanların, müşterilere anında hizmet vermek ve yardım etmeye duyarlı ve istekli olmalarını yani müşteri taleplerine zamanında cevap verebilme becerisini ifade etmektedir.

3. Ulaşılabilirlik ve Esneklik. Müşteriler, hizmet tedarikçisinin yerleşimini yani fiziki konumunu, faaliyet saatlerini, çalışanlarının ve operasyonel sistemlerinin hizmeti kolay almaları için düzenlenip, yönetildiğini ve müşteri taleplerine göre ayarlanabilir esnek bir tarzda hazırlandığının hissi içerisinde.

4. Sürekli Geliştirme. Müşteriler bir şeyler hatalı olduğunda, yanlış gittiğinde veya umulmayan, beklenmeyen bir durum meydana geldiği zaman, hizmet tedarikçisinin derhal ve aktif olarak durumu kontrol altına almada ve yeni, kabul edilebilir bir çözüm bulmada gerekli tedbiri alacağını bilincindedirler.

5. Güvenirlik ve Doğruluk. Müşteriler, çalışanlarına ve sistemlerine güvenir, sözlerini tutacakları ve müşterileri ile yürekten, en iyi ilgiyi yerine getirecekleri konusunda emindirler. Hizmet sunmak için gerek firmanın gerekse de çalışan personelin gerekli bilgi ve beceriye sahip olmaları ve bu konuda müşteriye güvence vermesi anlamına gelmektedir. Hizmetin güvenilir ve doğru şekilde, verilen sözler doğrultusunda yapılması ve o hizmeti gerçekleştirebilme yeteneği anlamına gelmektedir.

6. Fiziki Varlıklar. Müşteriye hizmet sunumunda hizmetin fiziki yönünü içermektedir. Fiziki tesisler, personelin, görünüşü, hizmet sunmak için kullanılan araç ve ekipmanlar fiziki unsurları oluşturmaktadır.

Sıralanan unsurlar, müşterinin hizmet kalitesi hakkındaki bilgileri zihninde nasıl düzenlediğini gösterir. Kalitede asıl olan müşteri tatminidir. Bu durum kalite üzerinde sürekli iyileştirme ve geliştirme ile gerçekleştirmeye çalışılır. Algılanan hizmet kalitesi müşteri tatmininin bir boyutu olarak görülür. Hizmet kalitesi, müşterinin beş unsuru nasıl algıladığı üzerine yoğunlaşmıştır.

Kuruluşların müşterilerine kaliteli hizmet sunmada personelin rolü önemli bir yer tutar. İşletmede çalışan kişilerin müşterilere kaliteli hizmet sunabilmeleri için kendilerinde birçok özelliğin bulunması gerekir.

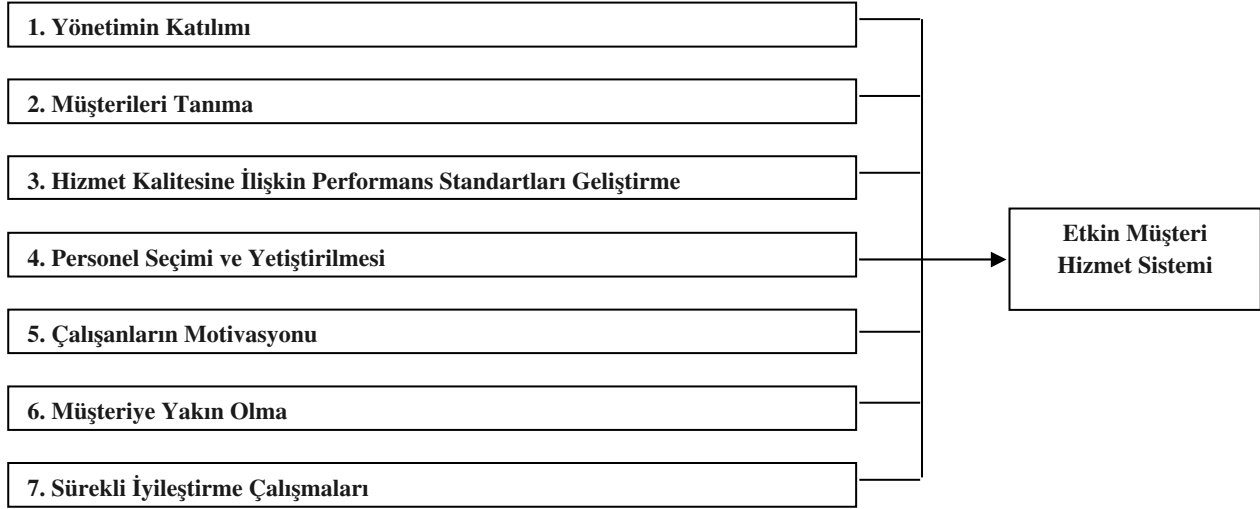
Kişiyi özgü kalite nitelikleri olarak ifade edilen özellikler:

1. Müşteri olduğunuzda size nasıl davranılmasını istiyorsanız siz de müşterilerinize öyle davranın/empati yapın.
2. Müşterilerin ihtiyaçlarının nasıl karşılandığını anlamak için kişisel sorumluluk üstlenin,
3. Etkili bir hizmet sunumu için sürekli kendinizi geliştiriniz.
4. Müşteri ve iş arkadaşlarınıza yardımcı olarak bilgi ve becerilerinizi paylaşınız.
5. Olumlu bir bakış açısına sahip olarak, müşteri beklentilerini karşılama konusunda sebatlı olun.
6. Müşteri ve iş arkadaşlarınızla etkin bir iletişim kurarak iyi bir arkadaş ortamı oluşturun.

3. Müşteri Hizmet Sisteminin Kurulması

Kuruluşun hedefine ulaşmada en önemli uygulamalardan biri iyi bir müşteri hizmet sistemi kurup ve geliştirmedir. Müşteri hizmet sistemini kurma çalışma belirli bir plan ve uygulamayı gerektirir. Müşteri hizmet sisteminin kuruluşunda izlenecek adımları aşağıdaki gibi göstermek mümkündür.

Sıralanan bu adımlar sonucunda oluşturulan müşteri hizmet sistemi müşteri tatmini artıracak bu durum müşteri sadakati oluşturacak ve ayrıca potansiyel müşterilerle daha çok iş yapılmasını sağlayacaktır. Netice olarak iyi bir müşteri hizmet sistemi kuruluşun karlılığını artıracak ve rekabet üstünlüğü sağlayacaktır.



Şekil 4-3: Müşteri Hizmet Sistemi

Müşteri ilişkileri yönetiminde temel amaç müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şartlarda karşılamasını sağlamaktır. Bu hedefe ulaşıldıktan sonra gelişme, büyüme ve kârlılık kendiliğinden gelecektir.

Müşteri hizmet sistemi kurmanın aşamaları (müşteri hizmet standartları):

1. Yönetimin Katılımı. Müşteri hizmet programları, kuruluşun tüm kademelerin de "**yönetimin katılımı**" olmadan ve yönetim konuya içtenlikle bağlanmadan gerçekleşemez. Bu noktada, yöneticilerin önemli bir sorumluluğu, kuruluş için açık, net ve anlaşılır bir müşteri hizmeti vizyonu geliştirmek ve tüm çalışanlara bunu aktarmaktır.

2. Müşterileri Tanıma. Müşterileri çok **yakından tanımanın** da ilerisinde, onları her yönüyle iyice analiz edip anlamak gerekir. Müşterileri tanıdıktan sonra, onlar hakkında bilgilenmeyi sürekli kılmak önemlidir. Sürekli ziyaretler, ayda bir iki kere telefon görüşmesi ve nelere ihtiyaç duyduklarını belirlemeye çalışma, yapılması tavsiye edilenler arasında sayılabilir. Böyle bir davranış, iyi hizmet sunmaya istekli olduğunuzu göstermeye yardımcı olduğu kadar, müşterileri sürekli kılmada da faydalıdır.

Müşterileri yakından tanıma ve ihtiyaçlarını doğru tespit etmek için onları ihtiyaçları ve beklentilerine göre gruplandırmak mümkündür.

3. Hizmet Kalitesine İlişkin Performans Standartları Geliştirme. Hizmet kalitesine ilişkin performans standartları oluşturarak, uygulamaları geliştirebilmek gerekir. Bu standartlarla her kuruluş kendi bünyesinde somut ve ölçülebilir uygulamalarda bulunabilir.

Müşteri hizmet standartları oluşturmaya yardımcı olacak soru örnekleri:

1. Cevap verilmeden önce telefon kaç defa çalıyor?
2. Bir müşterinin sorusuna cevap vermek için telefon ilgili kaç kişiye aktarılıyor?
3. Siparişi gerçekleştirmek için geçen süre ne kadardır?

Günlük ekonomik işler için standartların oluşturulması aynı zamanda çalışanların üstün performanslarının

garantisi olabilmektedir.

4. Personel Seçimi ve Yetiştirilmesi. İyi bir müşteri hizmeti uygulaması ancak kaliteli, tecrübeli ve profesyonel ölçülerle çalışanlar tarafından gerçekleştirilebilir. Öncelikle müşterilere iyi hizmet sunmak isteniyorsa, iyi insanları kuruluşa kazandırmak gerekir. İkinci olarak, bu kişilerin iyi bir müşteri hizmeti verebilmeleri için bazı eğitim ve kurslardan geçirilmeleri gerekmektedir. Hizmet konusundaki standartların neler olduğu bu çalışmalara açık ve anlaşılabilir bir şekilde aktarılmalı ve hizmetini sunan çalışanlar, elde ettikleri başarılarından sonra ödüllendirilmelidirler. Hizmeti sunanlara ve müşteriyle yüz yüze gelenleri etkin ve iyi bir hizmet sunmalarını sağlamak için yeterli oranda sorumluluk ve yetki de verilmelidir.

5. Çalışanların Motivasyonu. Müşteri hizmetlerinde çalışanların verimli bir çalışma sergilemeleri için mutlaka motive edilmeleri gerekir. Bu amaçla çalışanların motivasyonunu artırıcı psikolojik ve finansal ödüller oluşturulmalı ve gerçekleştirilmelidir. İyi bir çalışana sahip olmak kadar, onu kazanma ve istihdam etmede önemli bir yönetim becerisidir.

6. Müşteriye Yakın Olma. Müşterilerle kurulan ilişkinin sürekli hale getirilmesi gerekir. Satın alma faaliyeti esnasında ve sonrasında sorular sorularak, müşterilerin düşünceleri öğrenilmeye çalışılır. Müşteriye yakın olmak onu anlamayı kolaylaştırır. Bunun için anketler uygulamak, telefonla aramak, müşteri grupları oluşturarak onları iyi bir şekilde dinleyerek ihtiyaçlarını öğrenmeye çalışmak gerekir.

Müşteriye yakın olmak ve onun isteklerini öğrenmede izlenebilecek temel yöntemler:

1. Müşteriyi evinde veya iş yerinde ziyaret,
2. Sunulan hizmet ile ilgili bilgilerin postalanması,
3. Müşteri hizmeti el kitabının sürekli geliştirilmesi,
4. Müşterilere sunulan hizmeti açıklayıcı çalışmalar yapma,
5. Müşterilere ücretsiz danışma hattı kurma,
6. Müşteri ile iletişim kurulabilecek tüm iletişim kanallarını sürekli açık tutma.

Müşterilere profesyonel anlamda etkin ve iyi bir hizmet sunabilmek için işletme çalışanlarının önem vermesi gereken temel bazı konular bulunmaktadır.

Etkin bir hizmet sunumu için çalışanların dikkat edeceği hususlar:

1. Müşteriyi hiçbir şekilde bekletmemek,
2. Müşteriyi anlamak,
3. Müşteriye ön yargısız yaklaşmak,
4. Müşteriye karşı güler yüzlü olmak,
5. Müşterinin problemini anlamak,
6. Müşteriyle münakaşaya girmemek,
7. Hataları kabullenmek,
8. Çözümler üretmek,

Satış sonrasında işletmeye bağlı sadık bir müşteri oluşturmak çok önemlidir. Bu sadakat satış esnasında ve sonrasında verilen hizmetin kalitesini de gösterir.

7. Sürekli İyileştirme Çalışmaları. Başta planlama ile ne kadar iyi bir sistem kurulursa kurulsan zamana bağlı olarak yaşanan teknolojik ve sosyal gelişim sürekli iyileştirme çalışmasını zorunlu kılar. Bu manada hiçbir sistem veya program mükemmel değildir ve sürekli değişmelere maruz kalır. Bundan dolayı, müşteri hizmet kalitesini geliştirmek, daha iyi düzeye getirebilmek için sürekli çalışmalar yapmak gerekmektedir. Burada hedef her zaman daha fazla müşteri tatmini ve mutluluğu oluşturmaktır.

4. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Bilgi Akışı Sistemi

İşletme yöneticileri, kişisel bilgisayarlardan ve bilgi işlem sistemlerinden faydalanmak suretiyle, müşteri ilişkileri bilgi sistemi kurmalıdırlar.

Müşteri ilişkileri bilgi sistemi, etkin müşteri ilişkileri için alınacak kararlar açısından gerekli bilgileri düzenli ve sürekli olarak toplamak, saklamak ve değerlendirmek için geliştirilmiş çeşitli yöntemler dizisidir.

Müşteri ilişkileri bilgi sistemleri, müşterilerin satın alma tercihleri hakkında kuruluşa bilgi sağlamak, potansiyel müşterileri tanımak, mevcut olanların kalıcılığını sağlamak ve hangi müşteri grubunun hangi ürüne yönlendirilmesi gerektiğini anlayabilmek amacıyla kullanılan sistemlerdir. Mesela; işletmenin pazarlama bölümünün müşteri ziyaretleri sırasında, satış temsilcilerinin note-book yardımıyla sipariş alma, dağıtım, tahsilât, raporlama ve saha yönetimini merkezi bilgisayarlar ile bağlantılı bir şekilde yapması çok başarılı sonuçlar

verebilmektedir.

Günümüz yöneticileri, bilgisayarlardan yoğun bir şekilde faydalanarak daha hızlı kararlar almakta; daha çabuk değişiklik yapabilmekte ve böylece piyasada beklenmedik fırsatları yakalamaktadır. Organizasyonda etkin bir bilgi işlem ağının kurulmasının, işletmeye müşteri ilişkileri açısından büyük faydalar sağlayacaktır.

Bilgi işlem ağının işletmeye MİY açısından faydaları:

1. Stok yönetimi,
2. Ödeme ve dağıtım talimatları,
3. Yönetim raporları,
4. Katalogların güncelleştirilmesi,
5. Fiyatlandırma ve tutundurma stratejileri,
6. Piyasa tahminleri,
7. Haberleşme mektupları.

Kuruluşların müşteriyle uzun dönemli bir “öğrenen ilişki”; yani müşteriye tam olarak tanımak üzerine kurulu bir ilişki geliştirebilmeleri için temel bazı teknolojilere ihtiyaç bulunmaktadır.

Müşteriyi tanıma ve iyi ilişkiler geliştirmede ihtiyaç duyulan temel teknolojiler:

1. Veri Tabanı (Data bases): Her birim müşterinin, işletme ile yapmış olduğu işlemlerin ve kurduğu ilişkilerin sistemli olarak hafızaya alınması.

2. Interaktif Medya: Çağrı merkezleri (call centers), web siteleri, satış otomasyonu veya POS otomasyonu gibi enteraktif medya araçlarını kullanarak, her müşterinin nasıl bir hizmet istediğini belirleyebilmek mümkündür.

3. İsmarlama Seri Üretim Teknolojisi: Her müşteriye farklı işlem ve muamele yapabilmek ve hatta ürünleri kişisel farklılıklara uyarlayabilmek için gerekli olan dijital teknoloji ifade eder.

İşletme müşterilerinin değişen önceliklerini karşılayabilecek ürün ve hepsinden önemli olan müşteri merkezli strateji oluşturabiliyorsa ve onlarla öğrenen bir ilişki kurulabiliyorsa, o zaman müşteriler genellikle başka bir kuruluşu deneme riskine girmeyecektir. Müşteri ilişkileri yönetimi, her kişiyi ayrı ayrı, karakterine varıncaya kadar tanımak ve her müşteri için ayrı ürün paketi üretip bunu ayrı ayrı pazarlayabilmeyi de gerektirir.

5. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları

Müşteri ilişkileri yönetimi, bir işletmenin müşterileri ile ilişkilerini yapısal yöntemlerle yönetebilmesini sağlayan tüm metodoloji (yöntem), yazılım ve genellikle de Internet tabanlı çözümleri kapsayan bir bilgi teknolojisi kavramı olarak kabul edilmektedir.

Bir işletme MİY ile bir veritabanı oluşturup müşterilerle olan tüm ilişkilerini; yönetimin, satış bölümünün, servis elemanlarının ve müşterinin kendisinin ihtiyaç duyacağı bilgilere ulaşabilmesini sağlayıp, müşterinin ihtiyaçlarına en uygun ürünü sunulabilmesine, yardımcı olup müşterinin aldığı tüm ürünlerin takibini yapabilecektir.

Geçmişte yeni müşteri kazanmanın, müşteriye elde tutmaktan daha kolay olduğu, ancak günümüzde, daha değişken, endüstrileşmiş ve karmaşık bir müşteri topluluğundan dolayı, bunun giderek zorlaştığı, bu yüzden satışlardan ziyade, özellikle satış sonrası hizmetler ve müşterilerle olan ilişkinin önem kazandığı görülmektedir.

Kuruluşların müşterileriyle doğru iletişim kurarak bunu yürütmeleri, rekabet arttıkça daha da zorlaşmaktadır. İşin müşteri tarafında da durum oldukça karışık olmakta müşteri, her bir yönden gelen "**Bizim ürünümüzü al, diğer ürünü alma**" veya "**Ben satayım, ondan alma**" mesajlarıyla çevrelenmiş durumdadır. Tercihini, kendisini en çok tatmin edecek, güven veren, en az uğraştıran, en az maliyetli olabilecek ürünlerden veya satış merkezlerinden yana yaptırmak tüketicinin kendi yönelimidir.

Burada en önemli olan nokta, tüketiciyi ve onların ihtiyaçlarını doğru analiz edebilmek, eğilimleri ve ilgileri konusunda doğru sonuçları çıkarabilmek ve tüm bunları ortaya koyduktan sonra onları isteklerine uygun ürünlere ulaştırabilmektir. MİY, bu noktada devreye girmekte ve üreticinin tüm işlevlerini belirli düzenler çerçevesinde birleştirerek, tüketicinin ihtiyacı olan değerleri de üzerine katarak onların doğru ürünü doğru yerlerden alabilmelerini sağlayan uzun ve kapsamlı bir yönetim ve strateji şekli olarak görülür.

Günümüz rekabet ortamında yeni müşteriler edinmek, mevcut müşteriye elde tutmaktan çok daha zor olduğu kabul edilmektedir. Var olan müşterinin, işletmenin ürünlerine olan bağlılığını korumak ve arttırmak MİY'in var olma nedenlerinden biridir.

Geçmişte çok uluslu firmaların kullanabileceği bir kavram olarak değerlendirilen ve öngörülen MİY şimdilerde, her ölçekten şirketin kendi ölçeğinde altyapısını oluşturmaya başladığı bir hedef haline gelmiştir. Düne kadar cazip ve basit yöntemlerle yeni müşteriler kazanmaya çalışan kuruluşlar günümüzde gerçek olanın tüketiciyi

bir an için cezp etmek değil, sürekli olarak memnun ederek kaliteli, gerçekçi, doğru ve ihtiyaçlarını karşılayan ürünlerle tatmin etmek olduğunu biliyorlar.

ERP tabanlı bir MİY uygulaması kuruluşların müşteri ve müşteri ile ilgili kurum içi diğer tüm bölümlerle koordinasyonu sağlayarak etkili bir sistem kurulmasını sağlar. **ERP, Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprise Resource Planning);** işletmelerde mal ve hizmet üretimi için gereken işgücü, makine, malzeme gibi tüm kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayan bütünsel yönetim sistemlerine verilen genel bir isimdir. Klasik sistemlerde her bölüm kendi ihtiyaçlarını karşılayacak farklı yazılımlar kullanır. ERP tüm bu ihtiyaçları tek bir veri tabanında toplayan yazılımlardır.

ERP ile alınan bir siparişte ve siparişin onaylanması, risk kontrolünün, stok durumunun bilinmesi, ürünün rezervasyonu gibi süreçlerin doğru koordine edilmesi, bölümler arası net bilgi akışının sağlanması gibi tüm süreçler entegre edilir. Günümüz rekabetinin geldiği nokta gelecekte var olmak için işletmelerin ERP programlarına geçmeleri MİY uygulamalarını kolaylaştırma açısından da çok önemlidir.

Günümüzde MİY-CRM çözümleri olarak belirtilen uygulamalar ile geçmişteki uygulamalar arasında birçok yapısal benzerlik ve farklılıklar vardır. Aslında farklılıklar, MİY'in geçirdiği aşamaları da ortaya koyması açısından önemlidir. CRM'de yeni bir dönem başlamasına neden olan temel gelişme, çözümlerin içerisinde yer alan analitik özelliklerin gerçek zamanlı ve çok daha kapsamlı hale gelmesi oldu. Bu özellikler çeşitlendikçe MİY çözümleri de farklılaşmaya başladı. Bu anlamda; operasyonel, analitik ve işbirliğine yönelik MİY olarak üç temel MİY den söz etmek mümkündür.

MİY uygulama türleri:

1. Operasyonel MİY: MİY'in bu şekli tipik iş işlevlerinin kapsandığı MİY çözümlerinden oluşur. Bu işlevlere, müşteri hizmetleri, sipariş yönetimi, faturalama, satış ve pazarlama otomasyonu gibi süreçleri örnek olarak verebiliriz. Bu çözümler daha çok kurumsal sistem içerisindeki pazarlama, finans, insan kaynakları gibi farklı iş işlevlerinin entegre bir yapıya kavuşturulması için kullanılır.

2. Analitik MİY: MİY' in bu şekli ile kullanıcılara ait verilerin elde edilmesi, depolanması, işlenmesi, analiz ve tahminlere dönüştürülerek raporlanması işlemleri gerçekleştirilir. Böylelikle MİY'in operasyonel ve entegrasyon özellikleri üzerine analiz ve raporlama özellikleri de eklenir.

3. İşbirliğine Yönelik MİY: Bu CRM şekli ise operasyonel ve analitik MİY'in en uygun birleşiminden oluşur. Müşteriler ile kuruluş arasında tam anlamıyla bir etkileşim ve koordinasyon ağının oluşmasına imkân veren bu çözümler, farklı iletişim kanallarından web, telefon, e-posta gibi gelen bilgilerin değere dönüştürülmesini sağlar. İşbirliğine Yönelik MİY çözümleri müşteri ile etkileşime imkân veren tüm işlevleri içerir.

CRM kavramının ve uygulamalarının bu derece önemli ve aranır hale gelmesinin nedeni temel olarak yazılım teknolojileri ile olmuştur. Ancak bu gelişim süreci, potansiyel kullanıcılar üzerinde MİY 'in sadece yazılımdan ibaret olduğu gibi yanlış bir düşünce oluşturmıştır. Her ne kadar CRM sadece bir yazılım değilse de bir CRM projesinde yazılımın önemi kritik derecede büyüktür. İşletmeler bu noktada MİY-CRM uygulamalarına geçiş sürecinde, CRM ile ilgili yazılımları tanımalı ve kuruluş durum ve ihtiyaçlarına en uygun olan yazılımı seçmelidir.

Müşteri ilişkileri yönetiminin yazılım boyutu ve işletmelerde uygulama yönü itibarıyla bölüm personelinin ve ilgililerin kullanılışı yaygın olanlar ve en etkin olanları tanıma açısından bu popüler olan yazılımlara kısaca bakmak gerekir.

MİY uygulamalarında popüler olan yazılımlar:

1. Siebel: Siebel geleneksel CRM kavramını yani satış, servis ve pazarlama gibi e-satış, ürün konfigüratörü, iş ortağı yönetimi, çalışan yönetimi gibi yeni kavramlarla yatay çözümlerle geliştirmiş durumda. Siebel özellikle endüstriye özel dikey çözümleri geliştirme ve pazara sunma rakiplerinin çok ilerisinde yer alıyor. Bugün için Siebel'in sağlık, otomotiv, enerji gibi 20 farklı endüstri için dikey çözümleri mevcuttur.

2. MySAP CRM: Sunulan çözüm satış, pazarlama, servis alanlarını tümünü içermektedir. SAP sipariş işleme ve takip işleminin diğer sitemlerle bütünsel çözümlerini de içermektedir. Pazarlama modülü geleneksel kampanya yönetimi gibi bileşenlerin yanı sıra Internet tabanlı e-pazarlanma uygulamalarını da desteklemektedir. SAP terminolojisinde "Business Transaction" ismi verilen satış modülü satış sürecinin (fırsat yönetimi, tele satış, saha satış) yanı sıra e-ticaret ve ürün konfigürasyonu gibi adımları da içermektedir. Her ana fonksiyon kendi analiz uygulamalarını içermektedir.

3. Oracle: Oracle CRM Pazarlama, Satış, Servis, Sözleşmeler, e-ticaret ve Interaction Center (etkileşim merkezi) modüllerini içermektedir. Pazarlama fonksiyonu on-line pazarlama, kampanya planlama ve yönetimi, B2B iş ortağı yönetimi ve promosyon yönetimi gibi konuları kapsamaktadır.

Satış modülündeki dikkate değer bir özellikte iş ortaklarının prim ve kota yönetimlerinin de yapılabilir olmasıdır. Servis modülü tipik çağrı merkezi, web tabanlı müşteri desteği, onarım ve mobil saha desteği

fonksiyonlarını içermektedir. Sözleşmeler modülü-parça- satış ve servis sözleşmeleri ile proje sözleşmelerini yönetmektedir. Oracle da diğer ERP (=Kurumsal Kaynak Planlaması) sağlayıcıları gibi arka ofis uygulamaları ile sıkı bir entegrasyon olanağı sağlamaktadır (tedarik zinciri yönetimi, finans, insan kaynakları, vb)

4. Pivotal:Pivotal ürününü web, kablosuz ve tüm geleneksel kanallar üzerinde çalışabilen entegre bir satış, pazarlama, servis ve destek çözümü olarak tanımlamaktadır. Pivotal Suite'in içerisinde Sales, Pivotal Service, Pivotal Marketing, Pivotal Collaboration Hubs, Pivotal eCommerce and Pivotal eBusiness Platform modülleri yer almaktadır. Bunlara ek olarak Pivotal iş ortaklarına yönelik PartnerHub adında bir ürün ile satış, pazarlama, servis ve sipariş işleme süreçlerini ana firma ile entegre eden bir çözüme de sahiptir.

5. Clarify: Amdocs Clarify'nin eFrontOffice uygulamasını kendi CRM uygulaması ile entegre edip özellikle telekomünikasyon ve IP sektörlerine hitap etmeyi planlamaktadır. Bu iş planı Clarify bu sektörler dışındaki pazarlarda rekabetin dışına itmektedir. Bundan hareketle Amdocs Clarify CRM ileride özellikle telekomünikasyon firmaları tarafından değerlendirilecektir. Buna ek olarak şu anda bu sektörlerin dışındaki Clarify kullanıcıları başka CRM çözümlerine yönelebilecektir. Amdocs tarafından satın alınmadan önce Clarify satış, pazarlama ve servis fonksiyonlarını içeren pazarda güçlü bir oyuncu olarak bilinmekteydi.

6. Applix: Amerikan kökenli bir kuruluş olan Applix, CRM alanında dünyanın önde gelen ilk 5 üreticisinden biri olarak küresel CRM pazarındaki lider firmalardan birisidir. Applix, dünyanın CRM konusundaki önde gelen danışmanlık firmalarından ISM'in (<http://www.ismguid.com>) "İlk 15 CRM Ürünü" ödülünü 1999 yılından beri 3 senedir üstüste kazanmıştır. Ayrıca, Gartner Group Applix'i önde gelen ilk 5 CRM üreticisi içerisinde saymaktadır. Applix ürünleri Fortune 500 firmalarının %72'sinde, Fortune 500'ün ise %50'sinde kullanılmaktadır.

Applix iEnterprise yazılımı müşteri memnuniyetinin ve birebir pazarlamanın önem kazandığı günümüzde, entegre bir Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ürünü olarak kullanılmaktadır. Ürün, Satış, Servis (Satış Sonrası Hizmet) ve Yardım Masası (Help Desk) olmak üzere kendi içlerinde entegre olarak çalışan üç ana modülden ve bu modülleri destekleyen çeşitli Karar Destek ve Yönetim Raporlaması amaçlı Analitik CRM araçlarından oluşmaktadır. (Doğan Mersin İTÜ Endüstri Mühendisliği Mühendislik Yönetimi Siemens Business Services Sistem Hizmetleri AŞ <http://www.sbs.com.tr>)

6. Müşteri Hizmetlerinde Etkinlik ve Verimlilik

Her işletme müşteriye sunulan hizmetin etkin olmasını ister, bunun için işletme bünyesinde gerekli organizasyonu oluşturur. İşe ilk önce müşterilerin incelenmesi ile başlanır.

Müşteri incelenmesi şahsen, telefonla veya direk posta haberleşmesiyle yapılabilir. Bu inceleme, araştırma sırasında çeşitli sorular sorulur. Bu sorularda işin odak noktası, müşteriye göre önemli olan faktörler, bu faktörlerin müşteri tarafından önem sırasına göre dizilişidir. Burada önemli olan bu faktörlerle ilgili olarak organizasyonun gösterdiği performansın müşteri tarafından algılanması, fark edilmesi durumudur.

Bu incelemeye dayalı olarak organizasyon müşteriye göre en önemli olan hususlardan başlayarak bu konularda gösterilen çabanın müşteriye tatmin edip etmediği belirlenir. Müşteri tarafından en önemli olarak görülen sahalarda faaliyet ve yatırım tercihi kullanılır. Özellikle müşteri için yeterli ve tatminkâr olmayan yerlerde ve durumlarda organizasyon oradaki faaliyetleri değiştirmek, geliştirmek veya kaynakları ve etkinliği artırmak durumundadır.

Günümüzde büyük önem kazanan müşteri hizmetleri servisi işletmelerin en stratejik bölümü haline gelmiştir. Hal böyle olunca iyi eğitilmiş personelin bu bölümün amaçlara ulaşmasında büyük pay sahibi olması gözden kaçırılmaz. Bu bölümün gerekliliği büyük çapta mal ve hizmet üreten işletmelerde daha çok ortaya çıkar.

İşletme yönetiminin müşteri hizmet sisteminde çalışan personeli etkili bir şekilde motive etmesi için kariyer planlaması yanında adil bir ücret belirleyerek ödemesi gerekir. Son zamanlarda bu bölümün personelinin itibar ve saygınlığının artması sonucunda kuruluşlar arası transferler bile gerçekleşmektedir.

Kuruluş açısında günümüzde stratejik önemi sürekli artan müşteri hizmeti sunan bölümün etkinliğini artırmak işletme kârlılığına önemli katkı sağlayacağı açıktır.

Müşteri hizmet sisteminin etkinliği ve verimliliği için yapılacak uygulamalar:

1. Müşteri İlişkileri Yönetimi, satış, ilişki kurma ve detaylara dikkat etmenin birleşimidir. İşletme bünyesinde satışın etkisini artırmak için, müşteri temsilcilerinin müşteri bilgilerine erişimini kolaylaştırmak gerekir. Müşteri ilişkilerinde satış süreci işletme gelirini artırıcı şekilde yönetilmelidir. Bunun için planlar ve tahminler üzerinde işbirliği yapılabilmesi, satış uzmanlarına ve danışmanlarına gerektiği anda tüm müşteri bilgilerinin görünümü sağlanmalıdır.

Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) sistemleri, bir işletmenin satış hattı ve hizmet için müşteri hesaplarında önemli oranda görünürlük sunar, fakat günümüzün yüksek teknoloji satış ve hizmet organizasyonlarının ihtiyaç duyduğu diğer bilgileri oluşturup yönetmezler. Bu alanda, satış dokümanları kolaylıkla oluşturulabilmeli, sözleşme görüşmeleri hızlandırılmalı ve müşteriler, potansiyel kitleler ve kanal ortakları ile bilginin zamanında etkili şekilde

paylaşımı sağlanmalıdır. Hizmet merkezlerine güçlü arama imkânları ile teknik bilgiye, ürün dokümantasyonuna ve mühendislik değişikliklerine kolay ulaşım sunulmalıdır.

2. Nitelikli hizmet sağlamak için, müşteri temsilcilerinin müşteri ile etkileşim sırasında müşteri veya ürünle ilgili detaylara hızla ulaşabilmesi gerekmektedir. Bu süreçte, hizmet personeline sorunları çözmelerinde gereken bütün bilgiyi sağlayabilmek için, farklı kaynaklardan bilginin bir araya getirilmesi gerekir. Kurumsal uygulamalar ve diğer bilgi kaynaklarındaki veri ve dokümanları içeren dosyalara ulaşım için mantıksal bölücüler ile derlenmiş bilgi sunulmalıdır.

3. Müşteri, ürün kalitesinin son karar vericisidir ve müşteri şikâyetlerinin ve kalite sorunlarının kaynağının takip edilebilmesi için bilgi akışını iyi yönetebilmek gerekmektedir. Satış sorumluları, müşteri şikâyetler ve geri dönüşler hakkında bilgi sahibi olarak, müşteriden gelecek çağrılarda konu hakkında bilgi aktararak veya gelecekte oluşabilecek muhtemel sorunlara hâkim olarak müşteri memnuniyetini artırıcı yönde iletişim kurabilirler.

4. Kurumlarda gelirin önemli bir bölümü mevcut müşteri tabanının devam eden memnuniyeti ile ilişkilidir. Müşteri memnuniyeti, işletmenin geçmiş ilişkilerini hatırlamalarını ve gelecek etkileşimlerini geçmiş bilgiler üzerine inşa etmelerini gerektirir.

İleri seviye müşteri hizmeti sağlamak için, satış sorumluları faturalar, şikâyetler, sözleşmeler ve geri dönüşler gibi müşteri işlem tarihçesine ilişkin belirli bilgilere kolayca ve güvenilir şekilde erişebilme ihtiyacı duyar. Bu bilgiler farklı sistemlerde yer aldığından dolayı satış sorumlularının yeterli bilgiye erişimi mümkün olamayabilir. Entegrasyon eksiklikleri çapraz-satış imkânlarının fark edilmesini engelleyebilir. Müşteri ile ilişkili bilgileri, kullanımı kolay bir müşteri dosyası görünümünde birleştirilerek müşteri ilişkileri üzerinde tam bir hâkimiyet sağlanması önemlidir.

Müşteri klasörü, bütün sipariş, talimat, talep vb. işlem akışları boyunca olan teklifler, alıntılar, sözleşmeler, sipariş dokümanları, teslimat notları, faturaları, müşteri yazışmalarını ve e-postalarını içeren veri ve dokümanlara mantıksal erişim sağlar. Ürün klasörü, ürün konfigürasyonu için gereken çizimler, kılavuzlar, dokümantasyon, kurulum ve onarma talimatları, hizmet ve bakım maddelerini içeren veri ve dokümanlara mantıksal erişim sağlar. Bakım klasörü, listelenmiş veya listelenmemiş bakım olayı için gerek duyulan çizimler, kılavuzlar, koruma talimatları, ekipman konumu, notlar, müşteri detayları ve onarma tarihini içeren veri ve dokümanlara mantıksal erişim sağlar.

5. Hizmet temsilcileri, ortaklar ve müşterilerin farklı ihtiyaçlarını destekleyen işbirlikçi bilgi merkezlerini organize edilmelidir. Bilgi merkezi, bilgi değişimi ve uzman bilgiye erişimi daha kolaylaştırmak için ilgili tüm birimlere kadar genişletilebilir.

Kurumsal veritabanı sistemlerinin yapılanmamış dokümanlar ile entegrasyonu sayesinde, dokümanlara, ürün bilgisine, en iyi uygulamalara ve multi-medya tam arama imkânları ile güvenli erişim sağlanır. Siyasetler ve harici yönetmeliklere uyumluluk çerçevesinde, ilgili partilere esnek iş akışları aracılığı ile bilgi sunulabilir. Esnek sınıflandırma ile müşteri ve hizmet personeli ihtiyaçları doğrultusunda bilgiyi organize etme imkânları elde ederler. Self-servis teşvik edilerek, hizmet personeli üzerindeki talep azaltılır, ürün ve servis kullanım seviyeleri geliştirilebilir. Bilgi ve uzmanlık bir araya getirilerek sunulan hizmetin niteliğini artıracak şekilde, bir destek ağı oluşturulabilir. Bu şekilde altyapı desteği ile yatırımın geri dönüş hesaplaması ve lisans yenilemeleri gibi kararların daha sağlıklı yapılması sağlanır.

Vak’a- Bir Dilim Peynir

Fırat Zafer üniversite öğrencisidir, aynı zamanda eğitimi için ek gelir elde etmek üzere Egze Tanıtım ve Araştırma Şirketine “tanıtım elemanı” olarak çalışmaktadır. Egze Şirketinin, ürünlerini tanıtmak üzere anlaştığı Arme Meyve sularının tanıtımı için değişik marketlerde tanıtım standı kurmakta ve müşterilere ikram etmektedir.

Fırat Zafer, Yılmaz Marketler zincirinin bir mağazasında görev yaptığı sırada marketin şarküteri elemanının ricası üzerine kısa bir süre için reyona geçer ve müşterilerle ilgilenmeye başlar. Müşterilerle ilgilenirken zamanın nasıl geçtiğini anlamaz. Karnı çok acıkmıştır ve reyon görevlisi gelmediği için öğlen yemeği yemeye de fırsat bulamamıştır. Reyondan bir dilim kaşar peyniri alır ve yerken market yöneticisine yakalanır.

Yönetici, Fırat’ı tüm müşteriler ve çalışanlar içinde hırsızlıkla suçlar, bağırmaya başlar. Firmasıyla görüşeceğini ve işine son vereceğini söyleyerek marketten kovar.

Olaydan birkaç gün sonra Fırat’ın intihar haberi gelir.

Fırat yöneticinin şikâyeti üzerine “işvereni suistimal” gerekçesiyle işten çıkarılmış ve geleceğiyle ilgili bunalıma girerek bu kararı almıştır.

Bu Olayla İlgili Bazı Konular: -Stres, -Rol, -İletişim, - Organizasyon Kültürü

Sorular

1. Bu olayda yöneticinin hataları nelerdir ve siz yönetici olsaydınız ne yapardınız?

2. Fırat'ın hataları nelerdir ve siz Fırat'ın yerinde olsaydınız ne yapardınız?

UYGULAMA ÖRNEĞİ (Müşteri İlişkileri Yönetimi Bilgi Sistemi Kurma Çalışmaları)

Müşteri Odaklılık ve CRM

Müşteri odaklı yönetimde başarılı olan şirketler kazandıkları kurumsal refleks sayesinde Müşteri Mülkiyeti'ni ele geçirmeye ve Karlılık Modellerini Müşteri Piramidi'ni sağlıklı yönetebilmek üzerine kurmaya başladılar. Bu anlayışları benimseyen şirketlerin hızla öne geçmesi CRM felsefelerinin yıldızını aniden parlattı ve şirketler CRM başlıklı çeşitli projelere start vermeye başladılar.

CRM Projeleri Neleri Hedeflemeli?

CRM projelerinin başarılı olabilmesi için ilk şart, projenin şirketin iş önceliklerini hedefleyen bir stratejiye oturtulması. CRM projeleri çok farklı neticeler hedef alınarak ve çok farklı disiplinler altında başlatılabiliyor. Kullanılan disiplinlerden bağımsız olarak proje hedefleri iki ayrı başlık altına toplanabiliyor.

"Ortak Akıl"

Şirket kültürünün, stratejik iş hedeflerinin ve Pazar şartların bileşkesi ile oluşturulacak Kurumsal Ortak Akıl, sizi Müşteri Yönetimi konusunda bir hedefe taşıyacak. Bir anlamda üst yönetimin akıl bileşkesi ile oluşturulacak temel hedefler ve ana prensipler CRM yolculuğuna başlamadan önce yeni çalışma düzeninin mutabakatı olacak.

Müşteri Odaklı Yapılanma

Şirketin müşteri ilişkilerini başarı ile yürütebilmesi için en önemli ihtiyacı CRM yetkinliklerinin kurum kültürünün bir parçası haline gelmiş olması ve kurum sathına yaygınlaştırılmış olması gerekir.

Karlılık Modelleri

Karlılık Modelleri, Müşteri Mülkiyetini elde etmek için yapılacak çalışmalar ve müşteri tabanında oluşturulacak mikro segmentler için yapılacak hedef odaklı kampanyaları kapsıyor. Bu çalışmaların tümü oluşturulacak CRM veri tabanı üzerinde yürütülüyor. Temel CRM verileri ile oluşturulan veri tabanı farklı segmentlere bölünerek Toplam Müşteri Değerinin tespiti ve yönetilmesinde kullanılıyor.

Hedefleri Nasıl Seçmelisiniz?

Projelerin tasarlanmasından hatta seçiminden önce ilk yapılması gereken kurumun cari durumunun ve CRM yetkinliklerinin belirlenmesi. Şirketinizin Müşteri Odaklılık Analizi'ni yaparak (CRM scorecard) önceliklerinizi belirleyebilir ve CRM yolculuğuna sağlıklı bir başlangıç ile adım atabilirsiniz.

Stratejik Hedeflerin Seçimi

Stratejik hedefler, müşteri ilişkileri için inşa edilecek modellerin oluşumunu sağlar. Ortaya çıkartılacak ilişki ve rekabet modelleri, bu modellerin çalışma esasları ve modellerin başarısının ölçülebileceği kriterlerin belirlenmesi, stratejik hedeflerin seçimi ile gerçekleşir.

Temel Strateji Bileşenleri

Temel bileşenlerin içinde, müşteri yaklaşım stratejilerinin tespiti, Müşteri Katmanlarının belirlenmesi çalışmaları yer almalıdır.

Rekabet Modelleri

Kurum, kendisine bağlı çalışan ve sağlayıcı rolü üstlenen kuruluşları iş ortağı gibi görmeli ve temel stratejilerin tespitinde iş ortakları arasındaki rekabet esaslarını dikkate alacak stratejik unsurları, çalışma modeline yerleştirmelidir.

CRM İnisiyatif Programları

CRM inisiyatif programları Müşteri Mülkiyetinin artırılmasını hedefleyen program ve kampanyalardır. Müşteriler ile kurulacak ilişkiler kurumun hedeflerine paralel ilişki modellerine oturtulmalı ve kitlesel yaklaşımlar yerine, oluşturulacak Müşteri Prototip'lerine göre Bir'e Bir Yaklaşım modelleri oluşturulmalıdır. Ecrm (Internet üzerinde müşteri ilişkileri yönetimi) planı bu modelleri destekleyecek biçimde yapılandırılmalıdır.

Performans Ölçümü

Kurumsal hedefleri besleyecek sonuçların ölçülebileceği performans kriterleri tespit edilmeli ve kurumun çalışma prensiplerinin içine, periyodik ölçüm standartları yerleştirilmelidir.

Analitik Hedeflerin Seçimi

Analitik hedefler, kurumun bilgi kullanımı ile ilgili unsurları içerir. Verilerin bilgiye dönüşmesi ve bu bilgilerinden kurumsal faydaların elde edilmesi sürecindeki anlayış ve çalışmaları kapsar. Veri toplama, veri bankası, verilerin proses edilmeleri, analizleri ve bilginin kuruma yaygınlaştırılması, seçilen analitik hedeflerin etkileyeceği çalışmalardır.

Müşteri Veri Profili

Kurumun operasyonlarını müşteri odaklı olarak yürütebilmesi için ilk şart, müşteri verilerinin sağlıklı olarak tutulmasıdır. Bunu sağlayabilmek amacı ile saklanması gereken müşteri verilerinin, statik veriler, dinamik veriler ve stratejik veriler başlıkları altında hangi tanımlarla takip edileceği tespit edilmeli ve bir "Müşteri Veri Sözlüğü" (Data Dictionary) hazırlanmalıdır.

Veri Toplama Yeteneği

Verilerin sağlıklı akışının sağlanabilmesi için kurum içi veri kanallarının tespiti, harici veri kaynaklarının belirlenmesi ve tetikleyici verilerin tespit edilerek veri akış prosedürlerinin oluşturulması gerekmektedir.

Analiz Yetenekleri

Müşteri davranış modelleri, dinamik müşteri segmentasyonu ve stratejilerin biçimlenmesine yardımcı olabilecek analizler için analiz araçları seçilmeli ve etkin kullanımları sağlanmalıdır.

Kurumsallaştırma ve Yaygınlaştırma

Kurulacak bilgi sisteminin yönetimi ve bakımı sistemin sürekli hizmet verebileceği şekilde tasarlanmalı ve bilgilere erişim yeteneği, kurum sathına yaygınlaştırılabilir yapıda oluşturularak uzak erişim imkânları sağlanmalıdır. Müşteri bilgilerinin paylaşılma standartları kararlaştırılmalı ve farklı noktalardan müşteri bilgilerine tek standartta ulaşılabilecek bir yapı kurulmalıdır.

Operasyonel Hedeflerin Seçimi

Kurumun operasyon el hedefleri, metot ve otomasyon önceliklerini belirler. Değişim anlayışının benimsenmesi, proseslerin müşteri odaklı yapılarak, kurumun müşteri odaklı ürünler sunabilir hale gelmesi ve proseslerde otomasyondan faydalanarak iş verimliliğini üst düzeyde tutabilmesi için atılacak adımlar operasyonel hedeflere göre belirlenir.

Değişim Yönetimi

Değişimin sürekliliğinin sağlanabilmesi ve hareket kabiliyetinin yüksek tutulabilmesi amacı ile üst yönetimin hedefleri paylaşması ve proje takimi içinde yer alması sağlanmalıdır. Kurum birimleri arasında proje hedefleri açısından ilişkiler dengesi sağlanmalı ve bir transformasyon planı ile hareket edilmelidir.

Proseslerin Müşteri Merkezli Yapılanması

Kurumun iş süreçlerinde müşteri temaslarını ilgilendiren prosesler tespit edilmeli ve bu prosesler oluşturulacak müşteri gruplarına göre uyarlanmalıdır. Proseslerin verimlilik standartları tespit edilmeli ve ölçüm esasları belirlenmelidir.

Otomasyon

Kurumun hangi iş süreçlerinin bilgisayar ortamında ve hangi seviyede otomasyona tabi tutulacağı seçilmeli, kullanılmakta olan sistemler ve iş ortaklarının bilgi sistemleri ile nasıl entegre edileceği planlanmalıdır.

Ürün Uyarlama Yetenekleri

Müşterilere ve sağlayıcılara sağlanacak hizmetler birer ürün olarak ve ayrıştırılmalı ve net olarak tanımlanmalıdır. Bu ürünlerde müşterinin sağlayacağı nihai fayda önceden belirlenerek bu nihai faydayı sağlayacak dış katmanlar mümkün derecede ürüne katılmalı ve hizmet/ürünlerin müşteri odaklı olması sağlanmalıdır. Zaman içinde bu hizmet/ürünlerin oluşacak müşteri segmentlerine göre uyarlanabilmesi için tedbir alınmalıdır.

İnteraktif Hedeflerin Seçimi

müşteri odaklı yapılanma içinde en önemli adım interaktif hedeflerin seçilmesidir. Kurumun etkileşim gücünü ortaya çıkartacak olan yetkinlikler, bu hedeflere paralel olarak belirlenir. Kurumun müşterileri ve müşterilerin kurumu algılayabilmesi için temel alınacak anlayışlar, haberleşme kanallarının etkinliği ve kurumun ortak davranış modeli, interaktif hedef seçimlerine paralel olarak belirlenir.

Kanal Yönetimi

müşteri temas noktaları listelenmeli ve bu noktalarda etkileşim kontrol yeteneği sağlanmalıdır. Etkileşim kanalları müşterinin haberleşme tercihlerini karşılayabilecek esneklikte tasarlanmalı ve yeni haberleşme teknolojilerinin kullanılması sağlanmalıdır. Sağlayıcılarla müşteriler arasındaki haberleşme trafiğinde bilgi kaybı oluşturmamak bir yapı oluşturulmalıdır.

Müşteri Algılama

Kurumun müşteri taleplerini doğru algılamasını sağlayacak bir yapının oluşturulması önemli noktalardan biridir. Algılamanın sağlıklılığı için refleks sistemi kurulmalı, cevap performans standartları belirlenmelidir. Eskalasyon kontrolü, ve geri bilgi toplama anlayışları haberleşme kanallarının yapısı içinde yer almalıdır.

Dış Mesaj Yönetimi

müşteri ile kurumun ilişkisinde sürekliliğin sağlanması, kurumun dış mesajlarında oluşturulacak segmentasyon yapısına, mesajların kişiselleştirilmesine ve müşteri algılama ölçümlerinin yapılmasına bağlıdır. Bu anlayışların kurumun çalışma yapısına yerleştirilmesi gerekir.

Kurumsal Davranış modeli

Kurumsal etkileşim standartlarının belirlenmesi, kurumsal mesaj bütünlüğünün garantilenmesi ve kurulacak müşteri odaklı modelin kişisel rollerle müşterilere sürekli yansıtılması sağlanmalıdır.

Konuyla ilgilenenler için: Gültekin Güldür CRM Institute Turkey Gguldur@crminturkey.org

Dördüncü Bölüm Örnek Değerlendirme Soruları

1. “Hizmet” ve “Müşteri Hizmeti” nedir? Açıklayarak, müşteri hizmetleri uygulamalarının kapsamını yazınız.
2. Etkin bir müşteri hizmet sistemi hangi adımlar izlenerek kurulabilir? Açıklayınız.
3. Müşteri hizmet kalitesinde sınırsızlık modelini şekil üzerinde göstererek, değerlendiriniz.
4. Müşteri ilişkileri yönetiminde iyi hizmetin altı temel ölçüsünü sıralayarak, açıklayınız.
5. Müşteri hizmet sistemi kurmanın (müşteri hizmet standartları) aşamalarını sıralayarak, açıklayınız.
6. Müşteri ilişkileri bilgi sistemi nedir? Açıklayarak, müşteriye tanıma ve iyi ilişkiler geliştirmede hangi teknolojilere ihtiyaç duyulmaktadır? Yazınız.
7. Müşteri ilişkileri yönetiminde; “ERP=Kurumsal Kaynak Planlaması” nedir? Açıklayarak, işletmeye katkısını tartışınız.
8. Müşteri ilişkilerinde etkinlik ve verimlilik için yapılması gerekenler nelerdir? Yazınız.

BEŞİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİYİ KAZANMA VE TUTMA

Birinci bölümde, pazarlama içerisinde ve önderliğinde organize olacak müşteri ilişkileri yönetimi personeli ve tüm kuruluş çalışanlarının katkılarını sağlayacak temel işletmecilik bilgileri yani müşteri ilişkilerinin teorik çerçevesi veriliyor. İkinci bölümde; müşteri ilişkilerini geliştirme ve satış ve pazarlamada Toplam Kalite Yönetimi konuları inceleniyor. Üçüncü bölümde; müşterilerle iletişim, dördüncü bölümde, müşteri hizmeti ve müşteri hizmet sistemi üzerinde duruluyor. Beşinci bölümde; müşteri kazanma ve tutma, altıncı bölümde ise müşteri ilişkilerinin ölçülmesi ve ölçümde kullanılan teknikler üzerinde duruluyor. Yedinci bölümde ise organizasyon kültürü ve değişim konuları inceleniyor.

1. Müşteri Şikâyetleri

İşletmecilikte bir müşteriye ilk satışı yapma ve onunla bir ilişki kurmanın maliyeti, tekrarlanan satışlardan çok daha yüksek olduğu kabul edilir.

Geçmişte yeni müşteri kazanmanın, müşteriye elde tutmaktan daha kolay olduğu, ancak günümüzde, daha değişken, endüstrileşmiş ve karmaşık bir müşteri topluluğundan dolayı, bunun giderek zorlaştığı, bu yüzden satışlardan ziyade, özellikle satış sonrası hizmetler ve müşterilerle olan ilişkinin önem kazandığı görülmektedir. Yani günümüz rekabet ortamında yeni müşteriler edinmek, mevcut müşteriye elde tutmaktan çok daha zor olduğu kabul edilmektedir.

Bu açıdan işletmeye yüksek maliyetle kazanılan müşterinin çeşitli nedenlerle küstürülmemesi ve kaçırılmaması gerekir. Bunu sağlamak için de müşteri şikâyetlerine eğilmek gerekir.

“**Şikâyet**, bir kuruluşa ürünleri veya şikâyetleri değerlendirme işleminin kendisi hakkında yapılan ve sonucunda açık veya üstü örtülü bir cevap veya çözüm beklenen memnuniyetsizlik ifadesidir.” Tanımın kaynağı: ISO 10002:2004

Şikâyetlerini alışkanlık olarak dile getirmeyen müşterilerin muhtemel şikâyetlerini çözmek ve şikâyete neden olan durumu ortadan kaldırmaya çabalamak akıllı bir yöntemdir. Kırgın müşterilerin kırgınlıklarını etrafa yansıtarak müşteri kaybına uğranılacağı göz ardı edilmemelidir.

Günümüzde müşteri tutma ve kazanmanın önemli bir kısmını müşteri şikâyetlerini etkin bir şekilde ele alarak çözmeye çalışmak oluşturmaktadır. Diğer taraftan müşteri ilişkilerimizi iyileştirmede müşteri şikâyetleri vasıtası ile birçok fırsatın ortaya çıkacağını görmek gerekir. Şikâyetler eksikliklerimizi ortaya çıkarır bu eksikliklerimizi giderdiğimizde müşteri memnuniyetini yükseltiriz.

Müşteri şikâyetlerini ele almanın pek çok yolu ve yöntemi bulunmaktadır, burada işletme için en etkin olanı seçilmelidir.

Müşteri şikâyetleri ile ilgili muhataplar hem iyi bir dinleyici olmalı, hem de insanların birbirini dinlemesi için onlara yardım etmelidirler. Kendilerini hizmet sunma sürecinin bir parçası gibi hissederek yakınmaları, kişisel saldırı gibi algılamaları ön saflarda çalışanların; müşteriye herhangi bir yargılamada bulunmaksızın dinlemesini zorlaştırır. Şikâyet ile ilgili muhatap elemanlar müşterilerle her gün yakın ve kişisel ilişkiler içinde olmalarına rağmen gerçekte, etkili bir dinleme açısından daha iyi konumdadırlar.

Şikâyetlerini dile getiren müşteri kuruluş için en iyi dostudur ve sorunu çözülen müşteri daha sadıktır. Ancak, ortalama bir işyeri verdiği hizmetten memnun kalmayan müşterilerinin yalnızca % 4’ünden şikâyet almaktadır. Mutsuz müşterilerin % 96’sı ve toplam müşterilerin % 99’u şikâyetlerini dile getirmekten çekinirler. Böyle düşünen müşteriler savaşırmaktansa kaçmayı seçenlerdir.

Müşteri şikâyetlerinin işletmeye sağlayacağı fırsatlar:

1. Kuruluşun zayıf yönlerinin tespitini sağlar.
2. Yanlışların düzeltilip, işlerin doğru yapılmasını sağlar.
3. Müşteriyi sıkıntıdan kurtarır.
4. Kuruluşa bağlılığın artışı teşvik eder.

Çoğu tüketicilerin karşılaştıkları olumsuzlukları şikâyet konusu yapmadığı görülmektedir. Bu durumun çeşitli sebepleri vardır.

Müşterilerin şikâyet etmeme nedenleri:

1. Şikâyet konusunun zaman ve çaba açısından değmez görmeleri
2. Şikâyetin hiçbir şeyi değiştirmeyeceğine inanmış olması
3. Şikâyet yer ve zamanının bilinmemesi

Kuruluşlar daha etkin ve verimli çalışabilmeleri için müşteri şikâyetlerini öğrenmek ve çözmek isterler.

Müşterinin sorununu çözme maliyeti genellikle onun yerine yeni bir müşteri koyma maliyetinden daha düşüktür. Şikâyetleri ele alma ve çözme pazarlama faaliyetlerinin faydalarını maksimize etmeye büyük katkı sağlar. Yani müşteri şikâyetlerini çözmek şirket karlılığına etkisi büyüktür.

Müşteri hizmetlerinde şikâyetler hiçbir zaman ortadan kaldırılamaz az veya çok devam eder, ancak burada önemli olan onu mümkün olan en az düzeye indirebilmektir.

Müşteri şikâyetlerinin uzaması çözümün gecikmesi, başka ekenlerin denkleme girmesi müşteriye bıktırır ve kızdırabilir. Bunun için müşteri ilişkileri yönetimi kızgın ve öfkeli müşteriler için bazı stratejiler geliştirmelidir.

Kızgın müşteriler için kurum bünyesinde çeşitli davranış şekilleri geliştirilebilir.

Kızgın müşterileri teskin için işletme geliştirilen davranış şekilleri:

1. Müşteri ciddiyetle dinlenmeli,
2. Anlayış gösterilmeli ve problem paylaşılmalı,
3. Müşteriyi kızdıran sebep tespit edilmeli,
4. Müşteri problemini çözmede harekete geçildiğini göstermek,
5. Müşteri ile ilgilenildiği izlenimi verilmeli,
6. Problem çözümünde aksaklığı izleme ve çözümü hızlandırma.

Müşteri lehine yapılan bir anlaşma, uzlaşma, kuruluş ürünlerinin yeniden satın alınmasına ve bu müşterilerin sürekli müşteri olmalarına imkân verir.

Şikâyet yönetimi, standart, müşteri şikâyetlerinin başarıyla ele alınması için gerekli temel şartları belirtir ve müşteri memnuniyetsizliğini oluşturan unsurları hem müşteri hem de organizasyon faydasına ilgili yerlere yönlendirmenize yardımcı olacak kontrol mekanizmalarını içerir.

Şikâyet yönetimi, bağımsız, üçüncü kişilerce değerlendirilmesi ve onaylanması, şikâyetleri ele alma konusunda müşteri ehemmiyeti görev ve süreç yönetiminin uygulamasını içerir.

Şikâyet yönetimi sisteminin işletmeye sağlayacağı faydalar:

1. Müşteri sadakati,
2. Marka itibarı,
3. İşletme verimliliği,
4. Gelişmiş iletişim,
5. Hayata geçirme kolaylığı,
6. Sürekli gelişim,

İşletmecilikte bir müşteriye ilk satışı yapma ve onunla bir ilişki kurmanın maliyeti, tekrarlanan satışlardan daha yüksek olduğu kabul edilir. Geçmişte yeni müşteri kazanmanın, müşteriye elde tutmaktan daha kolay olduğu, ancak günümüzde, daha değişken, sanayileşmiş ve karmaşık bir müşteri topluluğundan dolayı, bunun giderek zorlaştığı, bu yüzden satışlardan ziyade, özellikle satış sonrası hizmetler ve müşterilerle olan ilişkinin önem kazandığı görülmektedir. Yani günümüz rekabet ortamında yeni müşteriler edinmek, mevcut müşteriye elde tutmaktan çok daha zor ve dolayısıyla masraflı olduğu kabul edilmektedir.

Günümüzün rekabet ortamında ürün alanındaki yenilikler yerleşik performans düzeylerinin yeniden tanımlanmasına yol açmaktadır. İyi bir Şikâyet Yönetimi Sistemi, başarılı işletmeler için müşterilerin ihtiyaçlarını yönetmek ve markalarını korumak açısından önemli ihtiyaçlarından biridir.

Müşteri Memnuniyeti standardı, ISO 10002: 2004 – Şikâyet Yönetimi Sistemi uygulamak için yönerge standardı, kuruluşların müşterilerinin şikâyetlerini nasıl başarılı bir şekilde ele alabileceklerini tanımlamalarına, yönetmelerine ve anlamalarına yardımcı olur. Bu standart, müşteri şikâyetlerini başarılı bir şekilde ele almanın kilit ihtiyaçlarını belirtir ve işletmede müşteri memnuniyetsizliğiyle başa çıkmaya yardımcı olmak için şikâyet yönetimi kontrollerini de içerir.

ISO 10002 müşterilerin beklentilerinin ötesinde hizmet vermeyi isteyen tüm kuruluşları ilgilendirir. Müşteri beklentilerinin ötesine geçmek de ister özel kuruluş, ister kamu kuruluşu veya gönüllülük esasına dayalı sektörler olsun her tür ve boyuttan işletmenin genel bir ihtiyacıdır.

ISO 10002, şikâyet yönetimi sistemini hayata geçirmek isteyen her kuruma uyarlanabilir. Kuruluşlar için atılan her adımı destekleyen çeşitli ek hizmetlerle tetkik, eğitim ve belgelendirme hizmetleri sağlamalıdır.

2. Kaybedilen Müşterinin Geri Kazanılması

Yeni bir müşteri bulma ve onlarla ilişkiler kurup geliştirme kuruluşların çoğunda mevcut müşterilerle ilgilenmekten daha çok ilgi çektiği söylenebilir. Çoğu zaman müşteriye elde tutmanın - kazanmanın maliyeti yeni

bir müşteriyi bulmaktan daha düşüktür.

Bir kere kurulan ilişki ve oluşturulan ilgilinin devamlı süreceğini düşünmek doğru değildir. Müşteriler zaman içerisinde ürün sunan kuruluşların ürünlerini değerlendirdiği ve ona göre zayıf ürün ve hizmet sunan işletmeleri terk ettiği görülmektedir.

Müşterileri işletmede tutma yöntemleri:

1. Müşteriyi sistemin merkezinde görmek ve işi müşteri yönünden bakarak yönetmek
2. Müşterilerle ilgili gelişimi ölçme,
3. Müşteri tatminini sürekli kılma ve bunu kâra çevirme,
4. Problemleri yumuşatma,
5. İlişkileri sürekli takip etme ve hareketlendirme,
6. İşleri kaliteli yapma,
7. Müşteri kraldır - kralı yaşatın,

Müşteri tutma, kuruluşun ayakta kalabilmesi için yapılan bir faaliyet olması yanında, ileriki aşamada gelişmesi büyümesi için de gerekli bir faaliyettir. Müşteri tutma, müşteriyi tatmine bağlı bir durum olarak, genelde tatmin olmuş bir müşteri sürekli müşteri haline gelir ve kuruluşa başka müşterileri de getirir.

Günümüzde müşterileri hoşnut kılma, tatmin etme özellikle bazı müşteri tiplerini memnun etmek çok zor olmasına rağmen her halükarda CRM nin işi müşterileri memnun etmeye çalışmaktır. Müşterileri bağlı kılma – sadık müşteri-, müşteriyi tutma (müşteriyi sürekli kılma) ancak müşteri hizmetlerindeki gösterilecek gayretle başlar ve bu süreç müşteri ve kuruluş için de faydalıdır.

Kuruluşlarda tatmin olmuş mutlu müşteriler diğer taraftan çalışanların da mutlu ve tatmin olmasını sağlar. Çalışanların kuruluştaki uzun süre kalması hizmet kalitesini artırmakta ve **personel devir hızını** azaltarak kârlılığa olumlu katkı sağlamaktadır.

İşletmeler çeşitli nedenlerden dolayı müşteri ilişkileri uygulamalarında müşteri kaybına neden olabilecek hatalar yapmaktadırlar.

Müşteri kaybına neden olan hatalar:

1. İşletmelerin sadece müşteri ilişkilerinin geliştirilmesine odaklanmaları,
2. İşletmelerle ilişkileri müşterilerin istedikleri inancı,
3. Müşterilerle uzun süren ilişkilerin her zaman kârlı olarak görülmesi,
4. Müşterileri kontrol altında tutma düşüncesi,
5. İşletmeler pazarlama faaliyetleriyle en fazla kâr getiren müşteriler üzerine odaklanmaları,
6. MİY'in her işletme için uygundur düşüncesi,
7. Tatmin edilmiş müşterilerin her zaman sadık müşteriler gibi görülmesi,
8. Sadakat programlarının her zaman müşteri sadakatini artırır düşüncesi,
9. Teknoloji ilişkileri ortaya çıkarır ve yönetir düşüncesi.

Müşteri ilişkilerinde kurumun sunduğu hizmetin kalitesini müşteri sosyal, ekonomik ve kültür düzeyine göre değerlendirir. Hizmet kalitesinin değerlendirmesi çoğu zaman özünde subjektif (kişiye özgü) özellik arz eder. Burada müşterinin beklentisi ile bulduğu hizmet karşılaştırması örtüşüyorsa kalite de problem yok sayılır. Müşterinin beklentisi ile bulduğu arasında açıklık varsa bu açığın büyüklüğüne göre kalite problemi oluşur.

Kuruluşlar müşteri ilişkileri yönetim sistemi ile müşteri mutluluğunu esas tutmalarına rağmen zaman içerisinde bazı aksaklıklar en iyi kuruluş için bile olabilir. Hizmet müşterinin önünde gerçekleşmesinden dolayı hataları gizlemek çoğu zaman mümkün olmamaktadır. İşler yanlış gittiğinde, müşterinin hizmeti sunan kuruluşu değiştirmesi için iyi bir fırsat ve ortam doğmuş olur ve müşterinin yaşadığı kötü tecrübeyi başkalarına aktarmasına imkân sağlanmış olacaktır. Kuruluş bu türden müşterilerini etkin bir **müşteri kazanma** programına tabi tutarak kazanmaya çalışmalıdır. Müşteriden memnuniyetsizlikleri, şikâyetleri ve istekleri öğrenilerek program yürütülür. Müşteriden problemlerine çözüm tavsiyeleri almak, düşüncelerini değerlendirmek geri kazanma programını etkinleştirir.

Kaybedilen müşterinin kazanılması programını yürütmeden kurum personelinin kaynaklanan problemlerin çözümü için eğitim programları düzenlenir. Değişik eğitim programları ile müşteri memnuniyetini azaltıcı personel tecrübesi eksikliği ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır.

Müşteri ilişkileri yönetimi bir strateji olarak rakiplerden farklı olabilmek için uygulanması gereken yöntemler bütünüdür. Günümüz rekabet şartları için de firmanın kendine özgü oluşturduğu müşteri ilişkileri yönetimi

uygulamaları taklit edilemez tek alan olarak görülmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları dışında tüm uygulamalar başka işletmelerce kısa sürede taklit edilebilmekte ve rekabet yapılamamaktadır. Müşteri ilişkileri yönetiminde müşterinin ne istediği nasıl bir uygulama beklediği işletmenin kuracağı yakın ilişki ile belirlendiği ve bu bilginin başka işletmelerce ulaşılması ve taklidi mümkün olmayacağından günümüzün en güvenli rekabet alanını oluşturmaktadır.

İşletmeler daha önceden çeşitli nedenlerle kaybettikleri müşterilerini yeniden kazanmak isterler. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarında yapılan hatalardan dolayı müşteriler kaybedilmektedir.

İşletmelerin müşteri kaybetmesine neden olan farklı etken ve düşünceler bulunmaktadır. İşletmelerin sadece müşteri ilişkilerinin geliştirilmesine yoğunlaşmaları, ilişkileri müşterinin istediği düşüncesi, uzun süren ilişkilerin her zaman kârlı görülmesi, müşteriyi kontrol altında tutma düşüncesi, fazla kâr getiren müşteriler üzerine odaklanmaları, MİY'in her işletme için uygundur düşüncesi, tatmin edilmiş müşterilerin her zaman sadık müşteriler gibi görülmesi, sadakat programlarının her zaman müşteri sadakatini artırır düşüncesi ve teknoloji ilişkileri ortaya çıkarır ve yönetir gibi düşünceler müşteri kaybına neden olmaktadır.

İşletmeler yukarıda sıralanan nedenlerden dolayı kaybedilen müşterileri yeniden kazanmak için stratejiler geliştirirler.

Kaybedilen müşterileri kazanma stratejiler:

1. Müşteriyi rahatsız eden hatayı düzeltme fırsatlarını tahmin etme bulma,
2. Personel etkinliğini sağlamak için personele yetki vermek,
3. Müşteri rahatsızlığını kaynağında ele almak,
4. Sorunun çözümünü hızlandırmak,
5. Tecrübelerden ders almayı sağlamak,

Kaybedilen müşteriyi geri kazanmada yapılacak “gizli müşteri çalışması” ile müşteriyi rahatsız eden konular, müşteri gözü ile personelin etkinliğini öğrenme ve müşterinin rahatsızlığının kaynağına ulaşma gibi imkânları sağlanır.

Gizli Müşteri Çalışması, müşteriyle kurulan ilişki sırasında personelin ve süreçlerin, daha önceden belirlenmiş standartlara ne derece uyduklarını değerlendirir. Çalışmanın amacı bunları geliştirmek, müşteri memnuniyetini artırmak ve kaybedilen müşterilerin tecrübelerini elde etmek olmalıdır. Gizli Müşteri araştırması etik ilkelere uygun yapılmalı ve işten çıkarma ve cezalandırmalar için tek gerekçe olarak kullanılmamalıdır.

İşletmeler kendilerini müşteri gözü ile görmek ve eksiklerini gidermek için gizli müşteri çalışması yaparak iş körlüğünün vereceği zararı en aza indirmek isterler. “**İş körlüğü**” çoğu zaman şirketlerin kendilerini geliştirmek, müşteriye daha iyi hizmet vermek adına aşmaları gereken önemli bir problemdir. İşte bu problemi aşmak için farklı arayışlara giren firmalar gizli müşteri araştırmalarının önemini keşfetmiştir. Çünkü gizli müşteri araştırmalarının sunduğu en büyük imkân kendilerini “müşteri gözü” ile görebilme imkânıdır. Gizli müşteri çalışması firmanın nerede olduğunu, ne yaptığını dahası yapılanların nasıl anlaşıldığını görebilme imkânı sağlar. Bu araştırma metodu müşterinizin gözündeki yerinizi en iyi bilenden yani müşterinizin gözünden gösteriyor.

3. Müşteri Tutma ve Müşteri Tutma Modelleri

Yeni ekonominin getirdiği yeni pazarlama anlayışı, müşteriyi elde tutmaya ve bağlılık oluşturmaya odaklanmış durumdadır. Geleneksel pazarlamada, satış hacmini artırarak kârlılığa ulaşmada yeni müşterilerden faydalanmak ister ve bundan dolayı, mevcut müşterilerin tüketimlerini arttırmak yerine müşteri listesine yeni müşterileri eklemek esastır.

Her işletme şüphesiz yeni müşterilere ulaşmak ve müşteri listesine yeni isimleri eklemek ister fakat bunu yaparken, yeni müşteri kazanma ile eski müşteriyi elde tutmanın maliyetlerini karşılaştırmalıdır. Bilindiği üzere, çoğu zaman yeni bir müşteriyi kazanmak eski müşteriyi elde tutmanın maliyetinden daha yüksektir. Bundan dolayı yeni pazarlama anlayışında, pazarlama amaçlarının gerçekleştirilmesinde öncelikle, mevcut müşterileri uzun süre elde tutarak onların satın alma sıklığı artırılmalıdır.

İşletmeler açısından müşteri tutma, hem performans göstergesi ve hem de performans ölçümünde temel ölçü olarak ele alınmaktadır. Bir işletmede müşteri tutma oranı, o işletmeyi terk eden müşterilere bağlı olarak belirlenebilir. Günümüz rekabet ortamında müşteri tutma oranı işletmeler için hayati öneme haiz bir konu haline geldi. Çünkü müşteri tutma işletmelerin ekonomik yapılarının iyi ve sağlam olduğunun bir göstergesi olarak görülmektedir. Tüm bu nedenlerden dolayı işletme yöneticileri çeşitli müşteri tutma modelleri geliştirerek uygulamaya koymaktadırlar.

Müşteri, mal ve hizmet kalitesiyle ilgili son sözü söyleyecek kişidir; bu nedenle, mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarına odaklanarak müşteri bağlılığı, müşteri tutma ve pazar payını artırma gibi konularda en

yüksek düzeye ulaşılmaya çalışılmalıdır.

Bir kuruluşun lideri davranışları ile kuruluş içinde şeffaflığı, birliği sağlar ve hem kuruluşun hem de çalışanlarının mükemmelliğe ulaşmasına bir ortam hazırlar ve böylece kuruluş performansını yükseltir. Kuruluşun performansı; bilgi birikimi sürekli bir öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme kültürü içinde yönetilirse ve paylaşılsa, en üst noktasına çıkar.

Müşteri tutma programları pazarlama şemsiyesi altında tüm çalışanların katkısıyla gerçekleştirilir. Çalışanlara müşteri tatminin kuruluş açısından önemli olduğu düşüncesinin çeşitli uygulamalarla anlatılması gerekir. Müşteri tutma programları sadece belirli bir zamana münhasır kılınmamalı, sürekli hale getirilmeye çalışılmalıdır. Günümüzde müşteri tutma programlarını gerçekleştirme bazı yöntemlere bağlı bulunmaktadır.

Müşteri tutma programlarını gerçekleştirmede izlenen yöntemler:

1. İyi bir müşteri veri tabanı oluşturmak ve bunu sürekli güncellemek
2. Kuruluşumuzdan sürekli ve sık müşteriler için programlar yapmak
3. Müşteriyi hatırlama programı
4. Özel günlerinde telefonla arama
5. Teşekkür kartları gönderme
6. Periyodik aralarla müşteri ziyaretleri programı
7. Müşteri ödüllendirme programları
8. Müşteriye kuruluş bültenlerini gönderme programı
9. Müşterilerden görüş alma programları
10. Stratejik konularda ortaklık kurmak

İşletmeler müşteri tutma programları çerçevesinde kendi bünyelerine uygun müşteri tutma modellerini seçerler ve uygulamaya koyarlar.

Yaygın olarak uygulanan müşteri tutma modellerinden ilki, müşteri tatminine bağlı olarak geliştirilen modeller, ikincisi, sosyal bağlara dayalı olarak geliştirilen modeller üçüncüsü, yapısal bağlara dayalı olarak geliştirilen modeller ve dördüncü ve son olarak, ilişkilere bağlı olarak geliştirilen müşteri modelleridir.

Müşteri tutma modelleri:

1. Müşteri Tatminine Dayalı Müşteri Tutma Modeli: Tatmin seviyesi yüksek olan daha sadık olduklarından hareketle bu modelin aslı yüksek müşteri tatminine dayanır. Müşteri memnuniyeti ile müşteri sadakati arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bir müşterinin beklentilerinin hangi düzeyde olduğu müşteri tatmin düzeyini temsil ederken, o müşterinin hangi ihtimallerde bir işletmeye geri geleceği ve geri gelmeye devam edeceği, müşterinin işletmeye bağlılığını göstermektedir. Müşteriler genellikle tatmin edildikten sonra sadık hale gelir ancak her tatmin edilmiş müşteri sadık müşteri olmayabilir. **Müşteri tatmini**, müşterinin bir mal veya hizmetten beklediği faydalara, müşterinin katlanmaktan kurtulduğu külfetlere, mal veya hizmetten beklediği performansa ve sosyo-kültürel değerlere uygunluğuna bağlı bir işlemdir. Müşteri tutmanın uygulamada sadece müşteri tatmini ile sağlanamayacağı anlaşıncaya başka modeller de geliştirilmiştir.

2. Sosyal Bağlara Dayalı Oluşturulan Müşteri Tutma Modeli: Müşterinin yaşadığı sosyal ortamda geçerli olan ilişkiler özellikle arkadaş çevresi ve bu çevreden etkileşim bu modelin esasını oluşturur. Müşteri ile kurulan yüksek kaliteli sosyal bir ilişki müşterinin kalıcılığına büyük katkı sağlayacaktır. Bu modelinde tek başıyla müşteri tutmaya yeterli olmadığı anlaşıncaya diğer modeller geliştirilmiştir.

3. Yapısal Bağlara Dayalı Müşteri Tutma Modeli: İşletmelerin sunduğu ürünlerin performansı müşterilerin işletmeye olan devamlılığında önemli bir etken olmaktadır. İşletmenin yapısal özelliklerine bağlı olarak sunulan ürün ve müşteri hizmetlerinin kalitesi müşteri bağlılığını artırmaktadır. Müşteri sürekliliğinin tek başıyla bu modelde de gerçekleştirilmesinin mümkün olmadığı bilindiği için başka modellerde geliştirilmiştir.

4. İlişkilere Dayalı Müşteri Tutma Modeli: Müşteri ilişkileri, kuruluş ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası tüm faaliyetleri kapsayan, karşılıklı fayda ve ihtiyaç tatmini içeren ve her iki tarafında kazandığı bir süreç olmasından dolayı bu model bu ilişkiye dayalı olarak müşteriyi tutmayı içerir. Bu anlamda müşteri bir rakip değil tersine birbirine dürüst ve samimi davranan yan yana bulunan iki dost, aradaki ilişki ise dostluk üzerine kurulan ve yürütülen bir ilişki olarak görülmeli ve müşteri tutma bu anlayışın üzerine bina edilmelidir.

İşletmeler kendilerine farklı müşteri tutma modelleri ve programları geliştirirler. Kuruluşlar, çalışanları harekete geçirerek müşteri tutmak için organize eder, tüm organizasyonu müşteri tutmaya yöneltir ve buradan örgütsel bütünleşmeye giderek müşteri tutma modellerinden en uygun olan birini veya birkaçını seçer ve uygular.

Müşteri tutma modellerinden amaç işletmenin müşterilerini daha uzun süre elde tutabilmeyi sağlamaktır.

Müşterileri uzun süre elde tutmanın bazı usulleri ve yöntemleri vardır.

Müşteriyi uzun süre elde tutmanın yöntemleri:

1. Her müşteriye ismiyle hitap edin
2. Her müşterinin ne söylediğini dinleyin.
3. Her müşteriyle ferdi olarak ilgilenin.
4. Her müşteriye karşı nazik olun.
5. Her müşterinin ferdi ihtiyaçlarını karşılamaya hazır olun.
6. Müşterinizin şahsi satın alma tarihlerini ve motivasyonlarını bilin.
7. Her müşteriye zaman ayırın.
8. Müşterinizi işletmenizin bir parçası haline getirin ve tavsiyelerini sorun.
9. Müşterilerin kendilerini önemli hissetmelerini sağlayın, onları takdir edin.
10. Müşteriyi anlamak için önce dinleyin, sonra konuşun, böylece sizi anlayabilirler.

Mevcut müşterileri elde tutmak için on strateji:

1. Her gün 30 dakikanızı, mevcut iki müşterinizle konuşarak geçirin. Ne istediklerini, neye ihtiyaç duyduklarını ve yeni sevdiklerini/sevmediklerini sorun.
2. Şampiyon müşterilerinizi, yönetim kuruluza katılmaya davet edin. Müşterileriniz, farklı görüşler sunacak ve onların yargılarına değer verdiğinizizi anlayacaklardır.
3. Müşterilerinizin firmanızda kazandığı başarılarla ilişkin gazete/dergi haberlerini onlara postalayın. İnsanlar, başarıları hakkında bilgilendirilmekten hoşlanırlar. Klasik bir fotoğraf çerçevesi, gönderinizi daha da anlamlı kılacaktır.
4. Yeni bir ürünü halka sunmadan önce, denemesi için müşterinizi çağırın. Müşterileriniz, halkın ne istediğini daha iyi bilirler. Bu, size enerji tasarrufu sağlar ve müşterinize yeni bir şeyi ilk kez onun denediği mesajını verir.
5. Bir pazarlama faaliyeti veya özel etkinlik için müşterilerinizle işbirliği yapın. Müşterilerinizle birlikte olmak için ne kadar çok fırsat yakalarsanız, kişisel tabanda o kadar çok yakınlaşırsınız.
6. Her gün değer oluşturun. Promosyon malzemeleri ve indirimler, müşterilerinizi elde tutmanın ve yeni müşteriler kazanmanın iyi bir yoludur. Ücretsiz otomobil yıkama, saç kesimi, yüz bakımı veya hediye kuponu, her zaman hoşça gider. Müşterilerinize, yapıcı ve yeni fikirlere açık olduğunuzu göstermek için benzersiz bir şey sunun.
7. Mükemmel müşteri hizmetiyle ünlü şirketlerin başarılarını inceleyin. Profesyonellerden ders alarak işinizi büyütüp geliştirebilirsiniz.
8. Müşterilerinizle ortak bir noktada buluşun. Onlarla ortak paylaştığınız şeyleri bulun. Sizi hatırlayacak ve arkadaşları olarak göreceklardır.
9. Rakibinizle zaman geçirin ve neler yaptıklarını öğrenin. Bu rekabetçi dünyada, sürekli önde olmak zordur. Daha uygun fiyatlar ve daha iyi hizmet konusunda fikir edinebilmeniz için, müşterilere yönelik bir tavsiye kutusu tasarlayın.
10. Unutmayın! Hatalı bile olsalar müşterileriniz her zaman haklıdırlar. Olumlu olumsuz her tür eleştiri için onlara teşekkür edin. Onları mutlu etmek için elinizden geleni yapın.

Yazar: Bea Fields Kaynak: www.marjinal.com.tr

İyi bir müşteri hizmeti sunma ve müşteri tutma tavsiyeleri:

1. İyi bir hizmet felsefesi oluşturmak,
2. Müşteri geri bildirimini gerçekleştirmek,
3. Hizmet programları yapmak,
4. Müşteri programları yapmak,
5. Müşteri beklentilerini karşılamak ve onun üzerine çıkmak,
6. Müşteri veri tabanı oluşturmak ve bunu sürekli güncellemek,
7. Kurum kimliği geliştirmek,
8. Toplum faydasına hizmetler gerçekleştirmek,
9. Müşteri ödüllendirme programları yapmak,

10. Kolay erişilebilir, basit kullanımlı hizmet sistemleri oluşturmak,

11. Elemanların sürekli eğitimi ve yetki verilmesi,

4. Müşteri Kârlılığını Artırmak

Günümüz CRM uygulamalarında, yeni müşteri elde etmenin, mevcut müşterileri korumaktan çok daha maliyeti yüksek olduğu dikkate alınır, bir müşteri ne kadar uzun süre elde tutulursa o kadar kârlı olacağı gerçeği bazı kuruluşlarca çoğu zaman göz ardı edildiği söylenebilir.

Bir işletme şüphesiz yeni müşterilere ulaşmalı ve müşteri listesine yeni isimleri eklemeli fakat bunu yaparken, yeni müşteri kazanma ile eski müşteriyi elde tutmanın maliyetlerini karşılaştırmalıdır. Bilindiği gibi, çoğu zaman yeni bir müşteriyi kazanmak eski müşteriyi elde tutmanın maliyetinden daha yüksektir. Bundan dolayı yeni pazarlama anlayışında, pazarlama amaçlarının gerçekleştirilmesinde öncelikle, mevcut müşterinin tüketiminin artırılması, sonrasında yeni müşterilere ulaşma benimsenmekte ve müşterinin yaşam boyu değerine ulaşmaya çalışılmaktadır.

Müşterilerle belirli şartlar dâhilinde kurulan ilişkilerin şahıslara bağlı kalmaksızın kurumsallaştırılarak sürdürülmeli ve sürekli iyileştirilmelidir. Temelde insan ilişkileri olan müşteri ilişkileri, ilişki yönetimi anlayışına uygun olarak kurulup sürdürülmelidir. Bu anlayışta ilişki karşılıklı, yani iki yönlü olmayı gerektiren bir süreçtir.

Müşteri ile birebir olan ilişki sadakati artırır, oradan da tekrarlanan satışlar artar. Yani; müşteri ile birebir ilişki sadakati oluşturur bu durumda tekrarlanan satışları getirir. Böyle bir ilişkiyi tüm işletmeler kurmak, geliştirmek ve etkin hale getirerek kârlılığı yükseltmek isterler. Bu ancak işletmelerin müşteri odaklı bir strateji izlemelerine bağlıdır.

Toplam kalite yönetiminin yaygınlaşmasıyla birlikte, müşteri sadakatının ölçülmesi ve geliştirilmesi de önem kazanmaya başladı. Çeşitli çalışmalar eldeki müşteriyi tutmanın, yeni müşteri kazanmaya göre çok daha verimli olduğunu ortaya koyuyor. Ancak, sadık müşterilerin daha kârlı müşteri olduğu varsayımı her zaman geçerli olmuyor. Bu nedenle, müşteri kârlılığı analizlerinin yapılması ve kârlı müşterileri cezbedecek politikaların uygulanması kurum başarısını önemli ölçüde artırabiliyor. Günümüzde öne çıkan müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) kavramını kuruluş bünyesinde uygularken, müşteri kârlılığı kavramı göz ardı edilmemelidir.

Müşteri ilişkilerinin iyileştirilmesi her kuruluş için vazgeçilmez başarı unsurlarındandır, ancak, çoğu işletme müşteri kârlılığı konusunda yeterince bilgi sahibi değildir. Dolayısıyla, müşteri ilişkileri yönetimi çalışmaları ("customer relationship management" CRM) müşterinin kârlılığından bağımsız olarak, sadece ilişkinin iyileştirilmesi üzerine odaklanıyor ve çoğu kez kârlı müşterilere odaklanmayı sağlayamıyor.

Kuruluşların müşteriler ile ilişkilerinin iyileştirilmesi çok önemli, ancak, müşteriler arasında kuruluşa sağladıkları kârlılık açısından bir ayırım yapamamak, kârlı müşterileri kaçırmaya yol açabilir. Bu duruma meydan vermemek için müşterileri kârlılık açısından bir gruplamaya gitmek gerekir.

Kârlılığı artırmak için müşteri ilişkilerinde sürekli bir iyileştirme çabası içinde olmak gerekir. Kârlılığı artırma konusunda sadece müşteri sadakatine odaklanmak yeterli bir iyileştirme sağlamaz. Bunun sebepleri şöyle sıralanabilir:

1. Sadık müşteriye hizmet etmek daha düşük maliyetli olmayabilir.
2. Uzun zamandır aynı firmanın müşterisi olanlar, genelde daha özel hizmet beklerler.
3. Firmalar genellikle sadık müşterileri için yaptıkları özel yatırımların maliyetlerini o müşteri ile yaptıkları işin maliyetine yansıtamıyorlar.
4. Sadık müşteriye yapılan yatırımların yeni müşteri bulma yatırımlarından daha büyük olduğu durumlarda, sadık müşteriler kârsız müşteri konumuna girebiliyor.
5. Sadık müşteriler firmanın maliyetleri ve kendilerinin o firma için önemli olduğunu anladıklarında bunu fiyat pazarlıklarına yansıtarak firmanın kârlılığını düşürebiliyorlar.

Günümüzde bazı kuruluşlar sadık müşteri tanımını müşterinin alış veriş sıklığı ile ölçüyor. Ancak, çoğu kez sıklık kadar hangi zamanda ne satın aldığı da önemli olabilmektedir. Mesela, yılın ilk üç ayında pek alım yapmayan ve alımını zirai ürünlerini sattıktan sonraya bırakan bir çiftçi müşteriye gerektiği kadar ilgi gösterilmemesi, kuruluştan uzaklaştırabilir. Bu anlamda, sadece basit alış veriş sıklığı gibi ölçülere dayanan müşteri ilişkileri sistemleri faydadan çok zarar da getirebilir.

Birçok işletme müşteri seçimini müşterinin kârlılığına değil, müşterinin alım miktarına bağlı olarak yapıyor. Bu durum özellikle lojistik maliyetlerini fiyatlara yansıtmayan işletmeler için önemli kârlılık kaybına yol açabiliyor.

Müşteri kârlılığı açısından üzerinde durulması gereken bir başka konu da kâr getirmeyen sadık müşterilerin nasıl kârlı hale getirilebileceği veya bu mümkün değilse, onların nasıl bırakılabileceği konusudur. Birçok kuruluş sadık müşterilerini bırakma kararını veremediği için zor duruma düşebiliyor.

Çeşitli tecrübelerden de anlaşılacağı gibi müşteri kârlılığı nadiren doğru hesaplandığını gösteriyor. Kuruluşlar müşteri kârlılığını doğru hesaplamak ve hesapladıktan sonra müşteri ilişkileri iyileştirme çalışmalarını doğru müşterilere, yani kârlı müşterilere, odaklanmasını sağlamak gerekiyor. Bunlar sadık, yani uzun süredir sizden alım yapan, müşteriler olabileceği gibi geçici müşteriler de olabilir.

Müşteri ilişkilerini iyileştirmek ve müşteri kârlılığını artırmak her işletme için çok önemli, fakat öncelik, her müşterinin değil, kârlı müşterinin sadakatini artırmak olmalıdır.

Beşinci Bölü Örnek Değerlendirme Soruları

1. Müşteri şikayeti kavramını açıklayarak, müşteri şikayetleri işletmeler açısından hangi fırsatları ortaya çıkarabilir? Yazınız.
2. Müşterilerin şikayet etmeme sebepleri neler olabilir? Yazınız.
3. Kaybedilen müşteri nasıl geri kazanılır ve müşteriye işletmede tutmak için hangi yöntemler geliştirilebilir? Yazınız.
4. Müşteri ilişkileri uygulamalarında, müşteri kaybına neden olan hatalar nelerdir? Yazınız.
5. Gizli müşteri çalışması ve iş körlüğü kavramlarını açıklayınız.
6. Kaybedilen müşterileri kazanma stratejilerini sıralayınız.
7. Müşteri tutma modelleri olan; (1)müşteri tatminine dayalı , (2)sosyal bağlara dayalı, (3)yapısal bağlara dayalı ve (4)ilişkilere dayalı müşteri tutma modellerini açıklayınız.
8. Müşteriyi uzun süre elde tutmanın yöntemleri neler olabilir? Yazınız.
9. İyi bir müşteri hizmetleri sunma tavsiyeleri neler olabilir? Yazınız.

ALTINCI BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİ ÖLÇME VE ÖLÇME TEKNİKLERİ

Birinci bölümde, pazarlama içerisinde ve önderliğinde organize olacak müşteri ilişkileri yönetimi personeli ve tüm kuruluş çalışanlarının katkılarını sağlayacak temel işletmecilik bilgileri yani müşteri ilişkilerinin teorik çerçevesi veriliyor. İkinci bölümde; müşteri ilişkilerini geliştirme ve satış ve pazarlamada Toplam Kalite Yönetimi konuları inceleniyor. Üçüncü bölümde; müşterilerle iletişim, dördüncü bölümde, müşteri hizmeti ve müşteri hizmet sistemi üzerinde duruluyor. Beşinci bölümde; müşteriye kazanma ve tutma, altıncı bölümde ise müşteri ilişkilerinin ölçülmesi ve ölçümde kullanılan teknikler üzerinde duruluyor. Yedinci bölümde ise organizasyon kültürü ve değişim konuları inceleniyor.

1. Müşteri İlişkilerini Ölçme

İşletmelerde ölçme ve değerlendirme son zamanlarda önemli hale gelen konuların başında gelmektedir. Müşteri odaklı kuruluşlarda işletmelerde ölçme ve değerlendirme müşteri tatminine dayalı olarak gerçekleştirilmektedir. Günümüz işletmeleri geleceklerini teknolojik araçlarla değil daha çok müşteriler sayesinde görebilirler. Müşteriler işletmelerin geleceklerini planlamalarında kullanacakları bilgilerin temel kaynağını teşkil eder.

Temeli ilişkisel pazarlamaya dayanan müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri ile bir ilişki oluşturma ve bu ilişkiyi karşılıklı menfaate dayalı sürdürmeyi sağlar. Bir işletmenin rekabet üstünlüğü, müşterileriyle uzun dönemli ilişkiler kurmasına ve müşteri bağlılığını oluşturmaya bağlıdır. Bu açıdan, pazar liderliğini veya rekabette üstün konumu hedefleyen bir işletme için müşteri bilgisi önemli bir değer olarak görülmelidir.

Müşteri ile ilişkiler; satış öncesi, satış esnası ve satış sonrasında devam eder ve bu ilişki daha çok pazarlama personelinin yönettiği bir ilişkidir. Bu açıdan müşteri ilişkileri yönetimi, işletmenin pazarlama bölümü içerisinde alt bir bölüm olarak organize olmakta ve elemanlarını pazarlama biriminin müşterisiyle ilişkileri iyi düzeyde olan personelden oluşturulması esas alınır.

Müşteriye sunulan uygun kalitedeki mal veya hizmet müşteri tatminini, müşteri tatmini müşteri mutluluğunu, müşteri memnuniyeti ise müşteri sadakatini getirir. İşletmeler müşteri memnuniyeti sonrasında tekrar eden satışlarını artırarak kâr miktarını artırmayı hedeflerler. Müşteri ilişkileri yönetiminin asıl amacı olan müşteri karlılığını sağlamak ve bunu sürekli kılmak ancak yine müşteri ile kurulan ilişkiye bağlıdır.

Müşteri ilişkilerinin ölçülmesi, müşteri odaklı kuruluşlar için bir zorunluluktur. Üretim yönlü işletmelerde değerlendirme ve ölçüm daha çok finansal ve maliyet yönlü olurken müşteri odaklı işletmelerde müşteri tatminine dayalı bir ölçüm ve değerlendirme mevcuttur. Yeni teknolojilerin sağladığı imkânlarla artık hemen hemen her şeyin ölçüm ve değerlendirilmesi mümkün olmaktadır. Kullanılan ölçü sistemlerinde müşterinin sesini yansıtmasına özen gösterilmelidir.

Kuruluştaki ölçülebilecek konuları müşteri açısından bakmak asıl olmalıdır.

Müşteri açısından ölçülebilecek konular şunlar olabilir:

1. Miktar
2. Kalite
3. Maliyet
4. Zamanlama

Müşteri ilişkilerini yönetmede müşteri odaklı olmak isteyen işletmeler temel ölçüm araçlarını ve yeni gelişen ölçüm araçlarını tanıyarak uygulamaya kayabilmelidir. İşletmeler bir ihtiyaçtan hareketle müşteri ilişkilerini ölçmek isterler. Bu ihtiyaç temelde işletmenin piyasada rakiplerine karşı konumunu görmek ve kıyaslamak isteğinden kaynaklanır. İşletme yönetimi müşterilerin gözüyle ilişkilerinin nasıl olduğunu öğrenmek ve rahatlamak ister. Müşteri tatminini ölçme müşteri ilişkileri yönetiminde asıl bir iştir ve her zaman gereklidir. Tüm ölçüm sonucunda işletme kabul edilebilir bir performans düzeyi belirler ve bunu geliştirmeye yönelir.

Müşteri ilişkilerini ölçme nedenleri:

1. Müşterilere daha yakın olma sağlanır.
2. Sürekli gelişmeyi ölçme imkânı verir.
3. Kuruluştaki müşteri yönlü gelişmeler yapma.
4. Kuruluşun rekabet ortamında üstünlük ve zayıflıklarının belirlenmesi.

İşletmeler kendilerini müşteri gözü ile görmek ve eksiklerini gidermek için gizli müşteri çalışması yaparak iş körlüğünün vereceği zararı en aza indirmek isterler. “İş körlüğü” çoğu zaman kuruluşların kendilerini geliştirmek, müşteriye daha iyi hizmet vermek adına aşmaları gereken önemli bir problemdir. Müşteri ilişkilerine müşteri

gözüyle bakma çalışması kuruluşun nerede olduğunu, ne yaptığını dahası yapılanların nasıl anlaşıldığını görebilme imkânı sağlar.

2. Müşteri İlişkilerini Ölçmede Kullanılan Teknikler

Müşteri ilişkilerini yönetmede müşteri odaklı olmanın gereği olarak yeni ölçüm değerlendirme teknolojilerinden faydalanarak yeni ölçüm araçlarını kullanmak zorunluluğu vardır. Müşteri ilişkilerinde tatmin düzeyinin ölçülmesi yönetimin üzerinde önemle durduğu bir konudur.

Müşteri ilişkilerini ölçmede kullanılan teknikler; Fokus Grup Görüşmeleri, Danışma Panelleri, Kritik Olay Tekniği, Müşteri İlişkileri Anketi, Benchmarking (Kıyaslama) olarak beş gruba ayrılmaktadır.

2.1. Fokus Grup Görüşmeleri

Fokus gurup görüşmeleri, son yıllarda geniş bir uygulama imkânı bulan ve özellikle müşteri ilişkilerinde sayıya dayalı olmayan önemli bilgilerin elde edilmesinde etkin bir araç olarak görülmektedir.

Fokus grup görüşmeleri; belirli ve kalıplara oturtulmamış, tabi bir toplantı şeklinde yürütülen, seçilmiş az sayıda müşterinin serbestçe birbiriyle etkileşimde bulunabildikleri bir görüşme şeklidir.

Focus grup mülakatı (Focus group interview), az sayıda insanın oluşturduğu bir grubun bir moderatörün açık uçlu sorularına verdiği cevaplarla gerçekleştirilen bir pazarlama araştırması tekniğidir.

Fokus gruplar, işletmelerin müşterilerinin veya potansiyel müşterilerinin algılamalarına, duygularına, motivasyonlarına ve arzularına ilişkin daha derinlemesine kavrayış edinmelerine yardımcı olan keşfe yönelik bir araştırma yöntemidir.

Fokus grup görüşmelerinde hedef; müşteri ilişkileri konusunda müşterilerin görüş ve tavsiyelerini belirlemektir.

Fokus gruplar, büyüklüğü 8 ila 10 kişi aralığında olan en az üç küçük gruptan oluşur ve her grup benzer özelliklerdeki insanları içerir. Grup toplantıları önceden belirlenmiş tarihlerde bir yönetici gözetiminde yapılır ve 1–3 saat sürer. Görüşmeler ses ve görüntü bantlarına, notlara kaydedilebildiği gibi gerekiyorsa tek taraftan görülebilen aynalar da kullanılabilir. Toplantı sayısı en az dördüttür ve toplantılar belirli tekniğe göre düzenlenmiş mekânlarda yapılmaya çalışılır. Oturum başkanı kalitatif sonuçları sayısal analizlerle destekleyerek sonucunu rapor haline getirir.

Fokus grup tekniği, moderatör yönetiminde katılımcılar arasında karşılıklı etkileşimi sağlayarak birebir görüşmelerde elde edilemeyen duygusal tepkilerin açığa çıkmasını teşvik eder. Fokus grup ortamı, katılımcılara yorumlarında özgürlük ve kendini güvende hissetme duygusu verdiği ölçüde üretken ve derinlikli fikirlerin ortaya konulması için zemin oluşturur. Grup sürecinde çoğu katılımcı, fikirlerinin gruptaki diğer katılımcılar tarafından paylaşıldığını gözlemlemeleri sonucu, fikirlerini daha açık şekilde ortaya koymaya istekli hale gelirler. Bu da, katılımcıların kendilerine yöneltilen sorulara daha içten ve dürüst cevap vermelerini sağlar.

Fokus grupların kullanım alanı hayli geniştir. Üretici firmalar yeni ürün veya marka geliştirmekte fokus gruplardan faydalanırken, reklâm kuruluşları veya reklâm veren işletmeler hedef kitlelerinin reklâm mesajına yönelik nasıl tepki verebileceklerini fokus gruplar vasıtasıyla önceden kavrayabilirler. Fokus gruplar işletmelere, müşterilerinin satın aldıkları üründen neden memnun olup olmadıklarını öğrenme ve değerlendirme imkânı sağlar.

2.2. Danışma Panelleri

Panel, belirli bir zaman aralığında araştırmacıya bilgi vermeyi kabul eden kişilerden oluşan bir gruptur. Tüketici danışma panelleri de tekrarlanan toplantılar yapılan küçük müşteri gruplarıdır. Müşterilere bir konu hakkında görüşleri sorulur.

2.3. Kritik Olay Tekniği

Kritik olay tekniği, müşterilerin veya çalışanların kritik nitelik taşıyan işler veya olaylar karşısındaki değerlendirildiği bir yöntemdir.

Kritik olay tekniğinde, müşteri ilişkileri yöneticisi ilgili müşterileri gözlemleyerek onun beğeni veya beğenmediğini belirleyen spesifik-çok özel- davranışlarını kaydeder. Kişilik özellikler değil, spesifik davranışlar dikkate alındığından kritik nitelikli iş veya olay konusunda bilgi sağlanması kolaydır. Bu yöntem için üst yönetim performans kriterleri belirlemelidir, bu kriterler kritik olayları kaydetme konusunda üstlere yardımcı olacaktır.

2.4. Müşteri İlişkileri Anketi

Müşteri ilişkilerinde tatmin düzeyinin ölçülmesi, yönetimin önemle üzerinde durduğu konu olarak sürekli gelişmeyi sağlamak için “Müşteri Tatmininin Ölçümü” programı geliştirilmiştir. Müşteri anket metoduyla sistemin temeli oluşturulur ve toplanan kalitatif ve kantitatif verilerle ölçüm ve değerlendirme yapılmaya çalışılır.

Müşteri tatmininin ölçümü programı geliştirilirken her kuruluşun kendi özel şartlarını dikkate alarak hareket etmesi gerekir. Müşteri tatminini ölçme programı; amaçların tespiti, araştırma tasarısını geliştirme, anket formu

tasarımı, verileri elde etme, verileri kullanma ve programın geliştirilmesi aşamalarından oluşur.

Müşteri anket metodunda müşteri ilişkileri anketinin uygulamaya başlanmasından önce, açık olarak belirlenmiş bir amacın olması gerekir. Herkes tarafından anlaşılabilir, ölçülebilir bir amacın belirlenmesi sonucunda araştırma sürecine odaklanmayı sağlayarak başarıyı getirir.

Müşteri ilişkileriyle ilgili herkes tarafından anlaşılabilir ve ölçülebilir amaçlar:

1. **Müşterilere Daha Yakın Olma:** Bu tür bir amacı gerçekleştirmek için var olan tüm müşterilere anket uygulanır. Veriler daha çok kapalı uçlu sorular sorarak ve daha az seçenekle elde edilir. Yıllık veya yarıyı bazında yapılan anketlere daha çok rastlanır. En önemli faydası müşterilerin ihtiyaçlarını, algılarını ve önceliklerini daha iyi anlamaya imkân tanır.

2. **Sürekli Gelişmeyi Ölçmek:** Kuruluş içerisine dönük çalışmayı ifade eder. Kaybedilen müşterilerde örneklemeye içine alınır. Telefon yüz yüze mülakat usulleri de kullanılabilir. Gelişme sürekli olduğundan ve gerekli değişmeyi hemen yapabilmeyi sağlamak için haftalık veya aylık olarak uygulamalar yapmak gerekir.

3. **Müşteri Yönlü Gelişmeler Yapma:** Önceki iki amaca ulaşmak için kapalı uçlu sorulardan oluşan anketler uygulamakta müşterinin fikri fazla alınmamakta. Halbuki müşterinin fikrini almak için daha kalitatif bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Telefonla anket ve açık uçlu soruların ile önemli katkılarda bulunabilecek müşteriler seçilir ve sadece bunlardan bilgi alınmaya çalışılır. Etkili ve verimli olabilecek bir anket hazırlamak özel bir eğitim gerektiren yüksek düzeyde bir beceridir.

2. 5. Benchmarking (Kıyaslama)

Kıyaslama / benchmarking, kimin en iyi olduğunu, kimin standartları geliştirdiğini ve daha da önemlisi standardın ne olduğunu belirleyen araştırma çalışmasıdır. **Kıyaslama**, iş mükemmelliği elde etmek için, kendi kuruluş yapınızı, işleyiş ve performansınızı üstün küresel kuruluşlarla sistematik olarak karşılaştırma sürecidir. **Kıyaslama**, kuruluşun önceliği olan süreçlerinde en iyiyi veya daha iyileri araştırmak, bulmak, öğrenmek ve kendi süreçlerine uyarlayarak sürekli iyileşmeyi sağlamak sürecidir. **Kıyaslama**, konusunda en iyi olmak amacıyla, kendi süreçleriyle aynı veya benzer nitelikte olan işletme içinde veya dışındaki süreçleri, önceden belirlenmiş bir prosedüre göre inceleyen, o süreçlerdeki uygulamalardan ders almaya çalışan ve bunu kesintisiz olarak yapan bir çalışmadır.

Benchmarking, hızla değişen rekabet şartlarında kaliteyi sağlamak, süreçleri iyileştirmek, müşteri memnuniyetini, işletme performansını ve rekabet edebilme gücünü arttırmak için sürekli iyileştirmeyi esas alan, işletmeyi diğer işletmelerle kıyaslayarak en iyi uygulamaları kendi işletme şartlarına, yapısına, amaç ve kültürüne göre uyarlamayı öngören ve sürekli yenilenen bir yönetim aracıdır.

İşletmelerin tüm faaliyetleri ile ilgili kıyaslama üç grupta incelenir:

1. Ürün ile ilgili kıyaslama.
2. Süreç ile ilgili kıyaslama.
3. Stratejik kıyaslama.

Benchmarking'in temelinde yatan noktalar:

1. Sürekli gelişim esastır.
2. Atılcı olumlu bir yaklaşımdır.
3. Uygulamalara yöneliktir.
4. Yalnızca en üstün uygulamalara dönüktür.
5. Taraflar arasında ortak ve karşılıklı bir faydaya dayanır.

Benchmarking'in faydaları:

1. Kalitenin iyileştirilmesi ve maliyetlerin düşürmesi,
2. Rekabetin en üst düzeye ulaşması,
3. Yüksek performans gösteren işletmelerin uygulamalarının öğrenilmesi sonucunda zaman ve para tasarrufu sağlanması,
4. En iyi uygulamaların gerçekleştirilmesi,
5. Çalışanların bilgi ve beceri düzeylerinin ve motivasyonlarının yükseltilmesi.

Benchmarking, işletmelerin şu an nerede olduklarının, gelecekte nerede olmayı beklediklerinin ve buraya nasıl ulaşacaklarının cevabını bulmalarında bir yol gösterici, program belirleyici ve standart koruyucudur.

Müşteri hizmetlerinde memnuniyet (hoşnutfuk) oluşturan unsurlar:

1. Ürünlerin kolay bulunabilirliği,
2. Satış sonrası devam eden hizmet ve destek,
3. Etkin sipariş verme işlemleri,
4. İsteklerin ve siparişlerin telefonla alınışı,
5. Dağıtım ve teslimatın güvenle yapılması,
6. Garanti şartlarının uygunluğu,
7. Yüz yüze ilişkilerin yüksekliği,
8. Sipariş dönemleri belirleme,
9. Basılı sarf malzemeleri bulundurma,

Vak'a- Hediye Köpek Maması

Avusturya'da çok iyi cam ve optik maması üreten bir şirket var. Bunlar gözlük üretenler, optik üretenler. Özellikle avcılar için. Bunlar o kadar iyiler ki, 30 yıllık garanti veriyorlar müşteriye. Bu gözlüklerin 30 yıl garantisi var. Bir gün bir çift gözlük kendilerine geri gönderiliyor ve berbat görünüyor kirli bir vaziyette ve mektupta şöyle diyor: Bunları benim için temizler misiniz? Çünkü ben bunları gerçekten çok seviyorum. Ben bir avcıyım bunları kaybettim. Üç ay önce köpeğimle birlikte ava çıkmıştım, köpeğim bunu buldu, ama çok kirlenmiş bir vaziyette. Bunları benim için temizler misiniz ve bana geri gönderir misiniz?

Şimdi bunun temizlenmesi yarım günlük iş şirket için. Siz olsaydınız ne yapardınız? Ne söylediniz? Evet, onlara yeni bir çift gözlük gönderebilirdiniz. Gerçekten çok hoşlarına giderdi. Yarım günlük işten kurtulurdunuz..Başka ne yapabiliirdiniz? Eğer iyi bir şirket değilseniz , ‘ Özür dilerim bunu tamir ederim, ama bunun ücretini de alırım. Çünkü bu garip bir durum’ diyebilirsiniz. Veya temizlersiniz herhangi bir para almazsınız, geri gönderirsiniz, işte buyurun gözlüğünüz diyebilirsiniz. Bu şirket şunu yapmış. Gözlüklerin yanında bir kutu köpek maması göndermişler köpek için. Gözlükleri bulan köpek için. Müşteri mektubu yazıp şöyle söylemiş: Bundan sonra hep sizden satın alacağım. İnanılmaz bir şey.’ Yapılması gereken buymuş.

Sorular:

1. İşletmenin izlediği pazarlama ve müşteriye bakış açısını değerlendiriniz.
2. Konudaki olayda işletme nasıl bir pazarlama stratejisi uygulamıştır. Açıklayınız.

Kaynak: Mücahit YILDIZ, Yeni Asya Gazetesi, 29.05.2005, Aktaran: İbrahim Halil SAVAN /Paz. P. 081201049

Altıncı Bölüm Örnek Değerlendirme Soruları

1. İşletmelerin müşteri ile olan ilişkilerini ölçme nedenlerini açıklayınız.
2. Müşteri açısından ölçülebilecek konular nelerdir? Yazınız.
3. Müşteri ilişkilerini ölçmede kullanılan teknikleri sıralayarak, açıklayınız.

YEDİNCİ BÖLÜM

ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ VE DEĞİŞİM

Birinci bölümde, pazarlama içerisinde ve önderliğinde organize olacak müşteri ilişkileri yönetimi personeli ve tüm kuruluş çalışanlarının katkılarını sağlayacak temel işletmecilik bilgileri yani müşteri ilişkilerinin teorik çerçevesi veriliyor. İkinci bölümde; müşteri ilişkilerini geliştirme ve satış ve pazarlamada Toplam Kalite Yönetimi konuları inceleniyor. Üçüncü bölümde; müşterilerle iletişim, dördüncü bölümde, müşteri hizmeti ve müşteri hizmet sistemi üzerinde duruluyor. Beşinci bölümde; müşteriye kazanma ve tutma, altıncı bölümde ise müşteri ilişkilerinin ölçülmesi ve ölçümde kullanılan teknikler üzerinde duruluyor. Yedinci bölümde ise organizasyon kültürü ve değişim konuları inceleniyor.

1. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ

1.1. Müşteri Odaklı Organizasyon Kültürünün Oluşturulması

Tüketiciler ve dolayısıyla müşteriler kendi istek ve ihtiyaçlarını en iyi ve etkin karşılayan kuruluşları benimserler. İşletmeler açısından müşteri odaklı olmanın temel gereği karar aşamasında müşterilerin etkili katılımını sağlamaktır. Yönetim ve diğer alanlarda örgü yönelik bir strateji oluşturulurken müşteri odaklı oluşumun kültür boyutu da unutulmamalıdır. Yani işletme yöneticileri oluşturacakları organizasyon kültürü müşteri odaklı olmalıdır.

Piyasa ekonomisi şartlarında işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için iyi ve etkin bir müşteri ilişkileri geliştirerek müşteri odaklı olmak durumundadırlar. Müşteri odaklı olmayı başarmak işletmenin organizasyon kültürü ile yakından ilgilidir. İşletmede müşteri nasıl kabul ediliyor, nasıl değerlendiriliyor, her halükarda müşteriye bakış açısı nedir gibi birçok değerlendirme konusu bu konuda oluşan kültüre bağlıdır.

Organizasyon, birden fazla kişinin bir araya gelerek belirli amaçlara ulaşmak için maddi kaynaklarla donatılarak oluşturulan bir yapıdır. Örgütler çevreleri ile sürekli ilişki içerisinde oldukları ve çevreyi etkilerken çevreden de etkilenirler. Her kuruluş kendi içerisinde bir organizasyon kültürüne sahip olur.

İşletmeler diğer işlevlerini yerine getirmenin yanı sıra, bu işlevleri yerine getirmek için uygun organizasyon iklimi ve ileri aşamada bir organizasyon kültürü geliştirmeleri gerekmektedir.

Organizasyon kültür ile organizasyon iklimi bazen karıştırılır; **iklim**, iş görenlerin davranış ve tutum özelliklerini sergiler ve daha fazla deneye ve dış gözleme dayanırken, **kültür** ise daha çok organizasyonun görünen unsurlarını ortaya koyar.

Organizasyon iklimi, organizasyona kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, organizasyona hâkim olan özellikler dizisidir. **Organizasyon iklimi**, çalışanların değerleri ve birbirleriyle olan ilişkileri, çalışma durumları ve birlikte davranış, organizasyona ait amaçlara ulaşmada belirleyici faktörlerdir.

Organizasyon kültürü ise bir organizasyonun temel değerlerini ve inançlarıyla bunları çalışanlara ileten sembol, merasim ve mitolojilerin tümüdür. Organizasyon kültürü; kuruluş içerisinde paylaşılan inançlar ve değerlerden oluşur.

Organizasyon kültürü, organizasyonun üyelerince ortak bir algılamayı ve kabulü temsil eder. Bundan dolayı organizasyonun farklı seviyelerinde olan veya farklı kültürel ve sosyal yapıya sahip kişilerin organizasyon kültürünü aynı şekilde tanımlaması beklenir.

Baskın bir kültür organizasyonun elemanlarının büyük çoğunluğu tarafından kabul edilen temel değerleri ifade eder. Bir organizasyonun kültüründen bahsederken baskın kültürden yani organizasyon üyelerinin çoğunluğunun kabul ettiği kültürden bahsediliyor demektir. Alt kültürler ise genellikle büyük organizasyonlarda görülür ve çalışanların karşılaştıkları ortak sorunları, durumları veya tecrübeleri yansıtır ve bu alt kültürler coğrafi olarak ayrımlarda veya bölümlerin görevlendirilmesi sırasında ortaya çıkar.

Eğer bir organizasyonda baskın bir kültür yerine birçok alt kültür varsa organizasyonda paylaşılan değerler daha az olacaktır. Birçok organizasyonun alt kültürleri olmasına rağmen çalışanlarının davranışlarını etkileyebilmektedir. Bu alt kültürler birçok başarılı ve yüksek performanslı takım çalışması, görev grupları ve özel proje gruplarında görülebilmektedir. Bu kültür çalışanları özel bir alanda ve özel bir konuda çalışmak için bir araya getirmektedir. Alt kültürler eğer organizasyonun baskın kültürü veya genel amaçları ile bir çatışma içindeyse organizasyonu zayıflatıp temelini çürütebilir.

Kurum kültürü ve işletme kültürü olarak da ifade edilen organizasyon kültürü, yeterli ölçüde sağlam çalıştığı düşünülen dış uyum ve iç entegrasyon sorunlarıyla başa çıkmayı öğrenen belli bir kişi, grup ve toplum tarafından çoğu kez bilinçsizce üretilen, keşfedilen ve geliştirilen, aktarılan temel varsayımlar, inançlar ve değerler bütünüdür. Sayılan bu; değerler, varsayımlar, normlar, inançlar ve semboller gibi unsurlar organizasyon kültürünün temel unsurlarıdır.

Organizasyon kültürünün unsurları:

1. Gözlemlenebilen Davranış Uyumu: Organizasyon üyelerinin birbirleri ile karşılıklı iletişime geçtiklerinde aynı dili ve kavramları kullandıkları, aralarındaki ilişkinin uyumunu sağlamaya yönelik benzer alışkanlıklara ve davranış şekillerine sahip oldukları gözlemlenebilir.

2. Normlar: Hangi işin nasıl görüleceğine dair davranış standartları oluşturulur. Organizasyon kültürü içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurum yapısına kavuşturan ve güçlendiren unsurlardır. Bu standartlar, organizasyon üyelerine iş süreçlerini yönetme ve arzu edilen çıktıyı sağlama noktasında yardımcı olur.

3. Hâkim Değerler: Organizasyon genel olarak savunduğu ve üyelerinin de benimsemesini istediği ana değerleri vardır. İş görenlerin işlem ve faaliyetlerini isimlendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. Değerler normlardan daha geniş ve daha somut kavramlardır.

4. Felsefe: Örgütün, çalışanlarına ve müşterilerine sergileyeceği tutumu ve davranışı belirleyen uzun vadeli siyasetleri vardır. Bu siyasetlerin unsurları aynı zamanda organizasyon felsefesini oluşturur.

5. Kurallar: Örgütlü toplum kurallı toplum demektir ve her organizasyonda mutlaka kurallar bulunur.

6. İnançlar: Bir düşünceye gönülden bağlı bulunma, birine duyulan güven, inanma duygusu ve inanılan şey, görüş, öğretiler. Kişinin bir şey hakkındaki tanımlayıcı fikir ve düşünceleri inanç olmaktadır. İnançlar; bilgi ve fikir elde etme sonucu oluşur ve pazarlamada marka imajı bu inançlara dayanır.

7. Semboller: Duyularla ifade edilemeyen bir şeyi belirten somut nesne veya işaret, remiz, rumuz, timsal, simgelerdir.

Kültürün organizasyona bakan yönünde organizasyonun oluşturduğu kültürde müşteriye yönelik tutumlar öne çıkmaktadır. Bu açıdan; müşteriye karşı küstah, kibirli, müşteriye karşı rahat ve müşteriye karşı canlı tutum olarak üç türlü organizasyon kültüründen söz edilebilir. Organizasyon kültürü, organizasyonda birçok işlevi yerine getirir.

Organizasyon kültürünün işlevleri:

1. Örgütler arası sınırları belirleyerek farklılıkları oluşturur.
2. Organizasyon üyelerine kimlik ve aidiyet duygusu verir.
3. Üyelerin organizasyona bağlılıklarını artırır.
4. Çalışanların davranışları için uygun standartlar sağlayarak organizasyonu bir arada tutmaya yardımcı olur.
5. Çalışanların davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir anlam oluşturma ve kontrol mekanizması hizmeti görür.

Örgütler çevreleriyle uyumlu amaçlar belirleyip izledikleri sürece varlıklarını sürdürürler. Bu noktada organizasyonların varlık nedenleri olan amaçlarıyla çalışanların amaçlarının uyumlaştırılması gerekir.

1.2. Organizasyon Kültürünün Geliştirilmesi

Esnek bir organizasyon yapısı ve öğrenen bir organizasyon kültürü, değişim yönetimi için gerekli unsurlardır.

Organizasyon kültürünün gelişiminde; müşteriye karşı kaba, müşteriye karşı rahat ve müşteriye karşı içten yani müşteri odaklı olarak üç safhayı görmek mümkündür. Günümüz işletmeleri mutlaka üçüncü aşama olan müşteriye karşı içten yani müşteri odaklı olması ve bu müşteri odaklılığı sürekli geliştirmesi gerekir. Teknolojik gelişim sosyal gelişimi ve sosyal gelişimde kuruluş ile müşteri arasındaki ilişkiyi yeniden ele alma zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Kuruluşlar müşteri odaklı anlayışa uygun bir kültür oluşturduktan sonra onu sürekli geliştirmelidirler.

Organizasyon kültürünün geliştirilmesini zorunlu kılan iş ve dış etkenler olarak pek çok neden bulunmaktadır. Kuruluşu yakından ilgilendiren nedenlerle birlikte dolaylı ve uzaktan ilgilendiren nedenler bulunmaktadır.

Organizasyon kültürünün geliştirilmesini zorunlu kılan sebepler:

1. Organizasyon yapılarındaki gelişim,
2. Yeni ekonominin getirdiği yeni iş yapma şekilleri,
3. E-ticaret, internet üzerinden pazarlama,
4. İnsan kaynaklarındaki gelişim,
5. Yönetim alanındaki yenilikler,
6. Kariyer planlaması gibi yenilikler,
7. Ülkelerarası artan ticari faaliyetler,
8. Küreselleşme,
9. Tek tip dünya tüketicisi anlayışı,

10. Farklı ve yeni pazarlama teknikleri,

11. Dünyayı yeniden yorumlama anlayışları.

Sayılan bu etkenler organizasyon kültürünü ilgilendirmekte ve organizasyon tüm bu durumlara uygun bir kültür geliştirmek durumunda kalmaktadır.

2. ORGANİZASYONDA DEĞİŞİM

2.1. Değişim Yönetimi

Günümüzde, dünyada en fazla tartışılan ve konuşulan konuların başında, değişim kavramı yer almaktadır.

İlmi, teknolojik, sosyal ve ekonomik araştırmalar sonucu ortaya konan bulguları ekonomik, siyasi ve sosyal düzeylerin bir veya birkaçında uygulayarak toplumsal faydaya dönüştürme çalışmaları olan inovasyonun önemi artmaktadır.

İşletmeler gelişen dünya şartlarına ayak uydurabilmek ve küresel rekabet ortamı içerisinde başarılı olabilmek için kendilerini geliştirmek zorundadırlar. İşletmelerin bu değişimi gerçekleştirebilmeleri için ilk aşamada küresel bir vizyon oluşturmaları ve bu vizyonu çalışanları ile paylaşmaları gerek, ikinci aşamada, işletmelerin kültürlerinde ortaya çıkan değişimler yani işletmelerin kültürleri, yapılacak yenilikleri ve atılımları destekleyici bir yapıya kavuşturulmalıdır.

Dünyada her şey değişme ve gelişme süreci içinde bulunmaktadır. Ortaya çıkan ekonomik, teknolojik ve sosyal gelişmeler organizasyonlarda da çok yönlü etkiler ortaya çıkarmakta, işletme yapılarını ve işleyişini değiştirmektedir. Küreselleşme olgusunun da etkisiyle, işletmeler organizasyon geliştirme ve değişim yönetimi kavramıyla, daha fazla ilgilenmek durumunda kalmışlardır.

İşletmelerin rekabet edebilmek ve müşterilere daha kaliteli, uygun fiyatta, hızlı ve daha iyi mal veya hizmet sunabilmek için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde yeniden yapılandırılması günümüz işletmeleri için zorunluluk ifade etmektedir.

Organizasyon geliştirme, süreç yenileme, yeniden yapılandırma ve yenilenim -inovasyon- olarak ifade edilen değişim yönetimi kavramı yönetim bilimine yeni girmiş bir konu olmasından farklı tanımlar yapılmaktadır. Bu kavramlar günümüz kuruluşlarında sürekli bir faaliyet olmasından, konu değişim mühendisliği ismi altında ifade edilmektedir.

İşletmelerde organizasyon geliştirme faaliyetleri ile değişimin mutlaka etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi gerekir.

Değişim yönetimi; kurumsal değişimi gerçekleştirmek amacıyla girişilen, üst yönetimden astlara kadar tüm çalışanların geliştirilmesi çabalarını ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile **değişim yönetimi;** iş süreçlerinde ortaya çıkan değişimlerin bilinçli bir şekilde yönlendirilmesi, planlanması ve benimsenmesi süreci olarak tanımlanabilir.

Değişim yönetiminin temel amacı; etkin bir işletme stratejisi ile organizasyon performansını artırmak ve sonrasında ise sürekli gelişmeyi sağlamaktır. Yeni ekonomi yapısı içinde değişim, önemi sürekli artan bir konu haline gelmiştir.

Değişim ve değişim mühendisliği ile ilgili kavramlar:

1. **Süreç:** Proses kelimesi karşılığı olarak dilimizde işlem dizini olarak; bir girdiyle başlayan, iç ve dış müşteriden gelen talep, bilgi veya hammadde ile bu girdiye katma değer ilave ederek belirli bir ürün ortaya koyan birbiriyle bağlantılı adımlar ve işlemler dizisidir. **Süreç,** işletme içerisinde tasarlanan yol ve yöntem olarak da ifade edilir.

2. **Değişim:** Planlı veya plansız bir şekilde sistemin bir durumdan başka bir duruma dönüşmesini ifade eder. Diğer bir ifade ile **değişim,** işte kalite, iş ahlakının yerleşmesi, yönetim ve siyasette liyakat, çalışmada yüksek performans, dünya ölçeğini aşan bir organizasyon ve teknolojiye yüksek seviyeyi sağlamak olarak ifade edilir.

3. **Organizasyon Geliştirme İşlevi:** Daha etkili ve katılımlı bir organizasyon kültürü meydana getirerek organizasyonun sorun çözme ve kendini yenileme süreçlerini geliştirmek üzere girişilen uzun süreli çabalar.

4. **Organizasyon Geliştirme:** Değişim ihtiyacına bir cevap verme olarak, organizasyonların, yeni teknolojilere, pazarlara, risklere ve değişim hızına ayak uydurabilmek için, inançlarını, değerlerini, tutumlarını ve yapılarını değiştirmeye yönelik karmaşık bir eğitim strateji olarak tanımlanabilir.

5. **Mühendis:** İnsanların her türlü ihtiyacını karşılamaya dayalı yol, köprü, bina gibi bayındırlık; tarım, beslenme gibi gıda; fizik, kimya, biyoloji, elektrik, elektronik gibi fen; uçak, otomobil, motor, iş makineleri gibi teknik ve sosyal alanlarda uzmanlaşmış, belli bir eğitim görmüş kimsedir.

6. **Değişim Mühendisliği:** İşletmelerin rekabet edebilmek ve müşterilere daha kaliteli, uygun fiyatta, hızlı ve daha iyi mal veya hizmet sunabilmek için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde

yeniden yapılandırılmasıdır. Diğer bir ifade ile **değişim mühendisliği**, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelde yeniden düşünülmesi ve köklü bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır. Değişim mühendisliği, bir kuruluşun hızla değişen dünya şartlarına ayak uydurmak, performansta çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde kendisini yenilemesidir.

Değişim mühendisliğinin faydaları; değişim mühendisliği uygulamaları ile gereksiz uygulamalar işletme bünyesinden çıkarılır, çeşitli görevler bir araya getirilebilir, personeller karar mekanizmalarına dâhil edilebilir, süreç aşamaları doğru bir şekilde sıralanabilir, karmaşık olan süreçler daha basit ve anlaşılır hale getirilebilir.

Günümüzde yeni bir yönetim düşüncesini ve organizasyonların yapılandırılmasını; haberleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler, uluslararası rekabet ve küreselleşme ve üçüncü olarak, insan haklarındaki gelişim faktörleri önemli ölçüde etkilemiş ve bunun sonucunda işletmeler üzerinde birçok değişimi ortaya çıkarmıştır.

Yeni gelişmelerin ortaya çıkardığı temel değişimler:

1. Büyük ve çeşitli üretim merkezlerinden küçük fabrikalara geçişi hızlandırması,
2. Bürokratik kişilik yerine girişimcililiği ön plana çıkarması,
3. Pazar payı artırmak yerine yeni pazarlar bulma çabası,
4. Miktar yerini kalite odaklı üretim anlayışına bırakması,
5. Büyüklük ekonomisinden esnekliği sağlayan küçük yapılara geçiş yapılması,
6. Yüksek ve sivri hiyerarşik organizasyonlardan basık ve yalın organizasyonlara geçilmesi,

Kişiler ve organizasyonlar açısından tüm bu gelişim “sürekli değişim“ zorunluluğunu gerekli kıldı.

Örgütler sürekli bir ilişki ve etkileşim içinde olan yapılarını etkileyen nedenleri, organizasyonların kontrolün olanlar ve olmayanlar olarak iki ana grupta toplamak mümkündür. Ekonomik şartlardaki değişiklikler, kanunların değişmesi, teknolojik ve sosyal etkiler, bir dereceye kadar organizasyonların denetimi dışında oluşan etkenlerdir. Örgütün kendisinden gelen değişiklik nedenleri ise, daha çok kâr etme isteği, sosyal statü isteği ve yöneticilerin liderlik arzuları gibi nedenlerdir.

2.2. Değişimin Gerekliliği

Temel bir kaide olarak organizasyonlarda değişim ihtiyacı verimliliğin azalması, çatışma veya memnuniyetsizliğin artması yani organizasyon niteliklerinin yetersiz olmaları halinde ortaya çıkar. Bu Açık bir sistem olan organizasyon büyüdükçe, çevre şartları ve organizasyon üyeleri değiştikçe, değişen durumlara uyma ihtiyacı belirecektir. Kısaca kişiler ve amaçlar değişecek, buna göre de organizasyonun faaliyet ve işlevleri değişecektir.

Değişim ihtiyacının sebepleri:

1. Yetersiz faaliyetler.
2. Dengesiz büyüme.
3. Eksime, faydasız hale gelme.
4. Elastiki olmama.
5. Belirsiz veya çatışan amaçlar.
6. Tempo eksikliği.
7. Yenilik yapma kapasitesinin olmayışı.

Organizasyon geliştirmede amaçların belirlenmesi açısından; uygulanabilirlik, ulaşılabilirlik ve maliyet özelliklerini dikkate almak gerekir. Organizasyonun iç ve dış şartları belirlenecek amaçlarla karşılaştırılarak uygulanabilme imkânları dikkatle incelenmeli ve bu incelemenin yapılabilmesi için amaçların gerekçesi açık ve net bir şekilde belirlenmesiyle mümkündür.

Organizasyonların gelişimini etkileyen nedenler organizasyonun kontrolünde olanlar ve olmayanlar olarak iki grupta toplamak mümkündür. Ekonomik şartlardaki değişim, kanunların değişimi, teknolojik ve sosyal etkiler bir dereceye kadar organizasyonların kontrolü dışında oluşan etkenlerdir. İkinci grupta yer alan ve organizasyondan kaynaklanan değişim nedenleri ise, genellikle, daha çok kâr etme isteği, işletmeye yeni üyelerin alımı, birleşmeler, teknolojik yenilikler, çalışma alanının değişmesi ve yöneticilerin liderlik arzuları gibi nedenlerdir.

Değişim ihtiyacı çoğu zaman organizasyonun büyümesi şeklinde sonuçlanmaktadır. İster büyüme isterse başka şekillerde olsun her değişim ihtiyacı organizasyondaki denge ve kararlılığı etkileyen, kişisel ilişkilerden başlayarak organizasyon sisteminde bütün ilişkileri değiştiren sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Her değişim ve gelişim beraberinde pek çok problemi de getirir. Bu problemleri ve incelemek çözüm yollarını ortaya koymak

yöneticilerin sürekli işleri haline gelmiştir.

Organizasyonlarda değişim ve gelişmeyi zorunlu kılan çok değişik nedenler bulunur ve bunlar geçici ve değişmeyi zorlayıcı olabilir. Organizasyon bünyesinde gerekli değişimi gerçekleştirmeye çalışırken; **uygulanabilirlik, ulaşılabilirlik ve maliyetler** gibi özelliklere dikkat etmek gerekir.

Organizasyonun iç ve dış şartları tespit edilerek, amaçlarla karşılaştırılmalı ve uygulanabilir olması dikkatle incelenmelidir. Organizasyon geliştirme sürecinde tespit edilen hedeflerin ulaşılabilir olması gerekir. Amaçların elde edilmesinden beklenen faydanın, amaçlara ulaşabilme maliyetleriyle karşılaştırılması gerekir ve burada girdilerin çıktılardan daha düşük olması beklenir.

Organizasyon geliştirme; problemi tanımlama, teşhis ve çözümleri geliştirme, harekete geçme, faaliyet planı ve sonuçları değerlendirme gibi beş aşamadan oluşur ve kendini sürekli yenileyen bir süreci kapsar. Organizasyon geliştirmeden anlaşılan duruma bağlı olarak bu sürecin aşama sayısı da değişmektedir.

İşletme yönetiminde çeşitli organizasyon geliştirme tekniği geliştirilmiş olup organizasyon geliştirme çalışmalarında kullanılmaktadır. Yöntemlerin çok fazla ve birbirinden farklı olması onların sınıflandırılmasının gereğini de ortaya çıkarmaktadır. Burada anlaşılabilir olması açısından yapısal ve beşeri teknikler olarak sadece iki ana gruba ayrılarak incelenecektir.

Organizasyon geliştirme teknikleri:

1. Yapısal Teknikler: Organizasyon geliştirme metotlarından yapısal kategoriye girenler çalışanlar arasındaki ilişkileri ve işin niteliğini etkileyecek niteliktedir. Bu teknikler, işletmenin beşeri yönünü değil organizasyonun teknik boyutunu odak noktası olarak almaktadır. Organizasyonun şekli yönünü ilgilendiren yapı tekniklerinin amacı, işlerin yapısını değiştirerek organizasyon ortamının niteliğini geliştirmek ve böylece hem çalışanları daha tatmin olmuş, daha başarılı duruma getirmek, hem de organizasyonu güçlü kılarak daha etkili ve verimli olmasını sağlamaktır. Organizasyon geliştirme yöntemlerinden yapısal teknikler; iş genişletme, iş zenginleştirme, iş basitleştirme, iş rotasyonu, bağımsız çalışma grupları ve esnek çalışma gibi teknikler sıralanmaktadır.

2. Beşeri Teknikler: Beşeri teknikler organizasyonun insan unsuruyla ilgilidir ve biçimsel olmayan yönünü oluşturmaktadır. Beşeri teknikler organizasyon kültürü üzerine odaklanır. Organizasyon üyelerinin duyguları, inançları, sosyal ve psikolojik etkileşim ve haberleşmeleri, duyguları ile oluşturdukları organizasyon kültürü üzerinde durur. İşbirliği, paylaşma, güven, iletişim, anlaşma ve çözüm yeni işletme kültürünün özellikleridir. Beşeri teknikler oluşan bu doğal organizasyon yapısı üzerinde aşağıdaki teknikleri kullanarak değişim ihtiyacına cevap vermeye yönelir:

1. Duyarlılık eğitimi.
2. Etkileşim analizi.
3. Örgütsel davranış.
4. Süreç danışmanlığı.
5. Tartışma grupları.
6. Hayat ve meslek planlaması.
7. Araştırma (geri bildirim) olarak sıralanmaktadır.

Vak'a- Enteresan Bir Şikâyet

Porsche firması, 1983 yılında otomotiv sektöründe yankı uyandıracak teknik donanıma sahip bir otomobille pazara girer.

Müşterilerinden gelen her türlü yorum ve fikirlere açık olan yönetim, aracın piyasaya sürülmesinden 2 ay sonra ilginç bir şikâyet mektubuyla karşılaşır. Müşterinin şikâyeti şudur: "Adım Danny Troatman, New Jersey'de yaşıyorum. Eşim ve çocuklarımla her akşam film seyretmeden önce şehir merkezinde bulunan markete dondurma almaya gidiyorum. Bir ay önce aldığım Porsche marka arabamla tabii ki...

Fakat ne ilginçtir, ne zaman çikolatalı veya meyveli dondurma alıp arabama dönsem, araç çalışmıyor. Oysa vanilyalı aldığım zaman aracım rahatlıkla çalışıyor. Bunu bir kaç kere denedim ve her seferinde aynı sonucu aldım. Yardımlarınız için şimdiden teşekkürler"

Bu olay Türkiye'de olsa ne olurdu? Muhtemelen mektubunuz ciddiye alınmayıp bir kenara fırlatılırdı.

Ama hayır! Porsche firmasındaki yetkililer derhal ismi geçen bölgeye bir mühendis gönderiyorlar ve sebebini öğreninceye kadar orada kalmasını sağlıyorlar. Ertesi gün mühendis New Jersey'e varıyor ve Bay Troatman'la hemen temasa geçiyor. Aynı akşamdan başlamak üzere her akşamüstü mühendisimiz ve Bay Troatman dondurma almak üzere markete gidiyorlar.

Gerçekten de çikolatalı ve meyveli dondurma alındığı zaman araba çalışmıyor, vanilyalı alındığı zaman ise

rahatlıkla çalışıyor.

Mühendis başlangıçta bu olaya şaşkınlıkla bakıyor fakat bilimsellikten uzaklaşmamaya gayret ediyor. Aradan yaklaşık bir ay geçiyor. Bay Troatman ile her gün markete giden mühendis, sonunda olayı çözüyor. Yeni model Porsche arabalarda kullanılan soğutma sistemi, araç durdurulduktan hemen sonra devreye giriyor ve motor belirli bir ısıya düşene kadar motoru kilitliyor. Markette en çok satılan dondurma ise vanilyalı. Bu yüzden vanilyalı dondurma tezgâhı önünde sürekli sıra oluyor. Bay Troatman sıraya girip dondurmasını alana kadar geçen süre, motorun soğuması için yeterli oluyor. Fakat çikolatalı veya meyveli dondurma tezgâhı önünde sıra olmadığı için dondurmayı hemen alıp aracına geri dönüyor. Motor ise kilitli olduğu için araç çalışmıyor.

Mühendis, raporunu yönetime sunuyor. Piyasadaki araçlar geri toplanıp, gerekli ayarlamalar yapılıyor ve müşterilere yeni haliyle teslim ediliyor.

Ahilik ve Lonca Sistemi

Sanayi devrimine kadar gecen sürede Lonca Sistemi ve Ahilik Sistemi gibi mesleki uygulamalarla üretim ve işletmecilik alanında önemli gelişmeler olmuştur. **Ahilik**; Anadolu'da XIII. yüzyılda görülmeye başlayan, Selçuklu devletinin yıkılma dönemine girmesinden sonra sosyal düzeni sağlamada ve Osmanlı Devletinin kurulmasında büyük rolü olan bir tür meslek ve dayanışma organizasyonu. Batıdaki lonca tipi organize olmanın benzeridir. Kardeşlik esasına dayanan ahilik teşkilatının kurucusu 1171–1262 yılları arasında yaşayan **Ahi Evran**, Horasan'dan Anadolu'ya göç etmiş, önce Kayseri ve bilahare Kırşehir'e yerleşmiş ve orada **Ahiyan** yani kardeşler ve hanımı da **Bacıyan** yani bacılar olarak ifade edilen mesleki teşkilatı kurmuşlar. 13. Yüzyılda yerleşik Bizans esnafıyla rekabet edebilmek için Müslüman esnafın kendi aralarında oluşturdukları bir nevi dayanışma sistemi olan "ortasandık" uygulaması bir ahilik uygulaması olarak görülmektedir. Esnaf sandığı ve esnaf kesesi olarak bilinen "**Ortasandık**" esnafın kendi arasında yardımlaşmak amacıyla oluşturduğu bir finans sistemi olarak; üyelerin bağış ve aidatları ile biriken fon zora düşen ve çıraklık ve kalfalık safhalarını geçerek ustalığa yükselip de kendi işini kurmak isteyenlere faizsiz olarak kullandırılan sermayedir.

Ahilik prensiplerinde ve kültüründe insan iki kürekli bir kayığa benzer; bir kürek ekonomi, ticaret ve sanat gibi işleri temsil eder, diğeri ise insan ilişkilerini ve ahlâki değerleri oluşturur.

Lonca; herhangi bir iş kolunda usta, kalfa ve çırakları içine alan Avrupa kaynaklı mesleki bir dernektir. Loncalar; faaliyet alanı bir olan kimselerin, özellikle 7. ve 8. yüzyıldan itibaren Batı'da faaliyet yürüten ve bir pirin, üstadın yani ustanın yönetimi altında oluşturdukları özel mesleki bir dernektir.

Yedinci Bölüm Örnek Değerlendirme Soruları

1. Organizasyon kültürü ve organizasyon iklimi kavramlarını açıklayınız.
2. Organizasyon kültürünün unsurlarını sıralayarak, açıklayınız.
3. Organizasyon kültürünün geliştirmeni zorunlu kılan sebepler nelerdir? Yazınız.
4. Değişim yönetimi ve değişim mühendisliği kavramlarını açıklayınız.
5. Değişim mühendisliğinin sağladığı faydaları sıralayınız.
6. Organizasyonlarda değişim ihtiyacının sebeplerini yazınız.
7. Müşteri ilişkileri yönetimi dersinin meslek hayatınızda sizlere neler kazandırabileceğini performans çalışması çerçevesinde yazınız.

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ KAVRAMLARI

Müşteri Hizmeti: Müşteri ile değişim süreciyle ilgili olarak, işlem öncesi, işlem sırası ve işlem sonrası müşteriye zaman ve yer açısından kolaylık sağlayacak değer oluşturuca bir süreçtir.

Aktif Sadakat (Active Loyalty): Belli bir zaman aralığında müşterinin satın alma, temasta bulunma ve işlem yapma aktivitelerini tekrarlaması. Müşterinin en son ne zaman temasta bulunduğu ve temasta bulunma sıklığı gibi ölçüler analize baz teşkil eder.

Analitik CRM (Analytical CRM): Operasyonlardan elde edilen verinin iş performansını ölçmek için analiz edilmesi.

Bilgisayar-Telefon Entegrasyonu (Computer Telephony Integration - CTI): Bilgisayar ve bilgisayar uygulamalarının dijital telefon hatları üzerinden gelen bilgileri kullanmasına yarayan teknoloji

Birebir Pazarlama (One to One Marketing): Müşterinin davranış şekil ve tercihlerine göre şekillendirilebilen pazarlama anlayışı. Müşteriye, satış noktalarından kişiselleştirilmiş ürün ve servislerin dağıtılması.

Çapraz Satış (Cross Selling): Müşteriye genel satın alma eğilimini analiz ederek birbiriyle ilişkili ürünleri satma.

Çok Boyutlu Analiz (Multi-Dimensional Analysis): Veri üzerinde, her biri farklı bir boyuta karşılık gelen farklı ilişkileri gözönünde bulundurarak yapılan bilgi analizi.

Doğrudan Pazarlama (Direct Marketing): Satıcının mesajını doğrudan, potansiyel müşteri olarak tanımlanan kitleye sunan; posta, e. posta veya telepazarlama gibi yöntemleri içeren teknik.

ERP=Kurumsal Kaynak Planlaması / Enterprise Resource Planning: İşletmelerde mal ve hizmet üretimi için gereken işgücü, makine, malzeme gibi tüm kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayan bütünleşik yönetim sistemlerine verilen genel bir isimdir. Klasik sistemlerde her bölüm kendi ihtiyaçlarını karşılayacak farklı yazılımlar kullanır, ERP tüm bu ihtiyaçları tek bir veri tabanında toplayan yazılımlardır. ERP ile alınan bir siparişte ve siparişin onaylanması, risk kontrolünün, stok durumun bilinmesi, ürünün rezervasyonu gibi süreçlerin doğru koordine edilmesi, bölümler arası net bilgi akışının sağlanması gibi tüm süreçler entegre edilir. Günümüz rekabetinin geldiği nokta gelecekte var olmak için işletmelerin ERP programlarına geçmeleri MİY uygulamalarını kolaylaştırma açısından da çok önemlidir.

E-CRM: Web kanallarının CRM stratejisinin bir parçası olarak kullanılması

En Çok Büyüyebilir Müşteri Grubu (Most Growable Customers - MGC): Firma için stratejik değeri gerçek değerini geçebilecek müşteri tipi. Bu tür müşteriler çapraz satış ve etkin maliyet yönetimi ile firma için en karlı müşteri haline dönüştürülebilir.

En Değerli Müşteri Grubu (Most Valuable Customers - MVC): Firma için gerçek değeri en yüksek, en karlı, en bağlı ve firma ile en fazla işbirliği yapan veya yapmak isteyen müşteri tipi.

Gizli Müşteri Çalışması, müşteriyle kurulan ilişki sırasında personelin ve süreçlerin, daha önceden belirlenmiş standartlara ne derece uyduklarını değerlendirir. Çalışmanın amacı bunları geliştirmek ve müşteri memnuniyetini artırmak olmalıdır. Gizli Müşteri araştırması etik ilkelere uygun yapılmalı ve işten çıkarma ve cezalandırmalar için tek gerekçe olarak kullanılmamalıdır. İşletmeler kendilerini müşteri gözü ile görmek ve eksiklerini gidermek için gizli müşteri çalışması yaparak iş körlüğünün vereceği zararı en aza indirmek isterler. “İş körlüğü” çoğu zaman şirketlerin kendilerini geliştirmek, müşteriye daha iyi hizmet vermek adına aşmaları gereken önemli bir problemidir. İşte bu problemi aşmak için farklı arayışlara giren firmalar gizli müşteri araştırmalarının önemini keşfetmiştir. Çünkü gizli müşteri araştırmalarının sunduğu en büyük imkân kendilerini “müşteri gözü” ile görebilmektir. Gizli müşteri çalışması firmanın nerede olduğunun, ne yaptığını dahası yapılanların nasıl anlaşıldığını görebilme imkânı sağlar. Bu araştırma metodu müşterinizin gözündeki yerinizi en iyi bilenden yani müşterinizin gözünden gösteriyor.

Gerçek Müşteri Değeri (Actual Value, Lifetime Value - LTV): Müşterinin gelecekte firmaya sağlayacağı kâr akışının bugünkü değeri.

Hizmet: İnsan ve makineler tarafından insan gayretiyle üretilen ve tüketicileri doğrudan fayda sağlayan ve fiziki olmayan ürünlerdir.

Hizmet Kalitesi: Müşteri beklentilerini karşılamak için üstün veya mükemmel hizmet verilmesidir.

İhtiyaç, organizmanın duyduğu bir eksiklik olarak, karşılandığı zaman kişiye haz ve zevk veren karşılanmadığında ise üzüntü ve keder veren bir duygudur. İnsan ihtiyaçları sürekli nicelik ve nitelik değişmektedir.

İç Müşteri: Kuruluş içinde çalışan kişiler

İletişim: Kişiler, gruplar ve kurumlar arasında karşılıklı mesaj (düşünce, bilgi, haber) alış veriş süreci olarak ifade edilir.

Dış Müşteri: Pazarda ürünü alan, kullanan kişi veya kuruluşlar olarak ifade edilir.

İnteraktif Ses Tanıma (Interactive Voice Response - IVR): Kullanıcıdan genellikle DTMF halinde gelen veriye cevap olarak önceden kaydedilmiş uygun mesajı telefon üzerinden geri bildiren sistemler

Kalite: Bir mal veya hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir. Yani ürünlerin kullanım amacına uygunluğu kaliteyi yalın olarak ifade eder.

Kampanya Yönetimi (Campaign Management): Pazarlama iletişim kanallarının yönetimi

Kanal Yönetimi (Channel Management): Efektif dağıtım kanallarının geliştirilmesi ve yönetimi

Kişiselleştirme (Personalization): Sunulan ürün veya hizmetin müşterinin faydası yönünde farklılaştırılması.

Müşteri Hizmeti: Müşteri ile değişim süreciyle ilgili olarak, işlem öncesi, işlem sırası ve işlem sonrası müşteriye zaman ve yer açısından kolaylık sağlayacak değer oluşturunca bir süreçtir.

Müşteri Hizmetlerinin Kapsamı: Kuruluşun müşterileri hoşnut edeceği her türlü faaliyeti ve onların aldığı ürünlerden muhtemel en fazla değeri elde etmelerine yardımcı olacak tüm uygulamaları içine genişliktedir.

Müşteri Odaklılık: Müşteriye yakın olma, özen gösterme, müşteriyle bireysel bağ kurma ve müşteriye takip ederek gerekli düzenlemeleri öngören bir anlayıştır.

Müşteri İçin Değer Oluşturma: Müşterinin bir üründen ne kazandığı ve ne gibi tavizlerde arasındaki değiş tokuşu içermektedir.

Müşteri İçin Değer: Elde edilecek faydaları elde etmek için gereken tavizlerin toplamı olarak ifade edilir.

Müşterek CRM (Collaborative CRM): Çeşitli kanallarla müşteriden toplanan bilginin müşteri memnuniyetini artırmak ve müşteriyle olan ilişkileri iyileştirmek için kullanılması. Yeni ürün geliştirme sürecine müşterinin katılması gibi.

Müşteri Bağlılığı (Customer Loyalty): Müşterinin tüm rekabetçi etkilere ne ölçüde direndiği ve firmanın ürün ve hizmetlerini kullanmakta ne kadar kararlılık gösterdiği

Müşteri Bilgi Sistemleri (Customer Information Systems): Müşterilerin satın alma tercihleri hakkında firmaya bilgi sağlamak, potansiyel müşterileri tanımak, mevcut olanların kalıcılığını sağlamak ve hangi müşteri grubunun hangi ürün ve hizmete yönlendirilmesi gerektiğini anlayabilmek amacıyla kullanılan sistemler.

Müşteri Değerlemesi (Customer Valuation): Müşterinin firma açısından cari değeri, gelecekteki değeri ve stratejik (potansiyel) değerinden oluşan toplam değeri

Müşteri Etkileşim Noktaları (Customer Interaction Points): Müşterinin organizasyonla temas ettiği herhangi bir nokta

Müşteri Farklılaştırılması (Customer Differentiation): Birebir müşteri stratejilerinin uygulanabilmesi için her müşterinin hem davranış biçimi, hem de finansal anlamda firma açısından farklı görülmesi ve uygun aksiyonun alınmasıdır.

Müşteri Gruplama (Customer Segmentation): Pazarın benzer özelliklere sahip müşteri gruplarına bölünmesidir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management - CRM): Müşterilerle daha güçlü ve uzun vadede firma için kârlı ilişkiler geliştirmek amacıyla, onların ihtiyaç ve davranışlarını daha iyi anlamak için kullanılan strateji

1. Operasyonel MİY: MİY'in bu şekli tipik iş işlevlerinin kapsandığı MİY çözümlerinden oluşur. Bu işlevlere, müşteri hizmetleri, sipariş yönetimi, faturalama, satış ve pazarlama otomasyonu gibi süreçleri örnek olarak verebiliriz. Bu çözümler daha çok kurumsal sistem içerisindeki pazarlama, finans, insan kaynakları gibi farklı iş işlevlerinin entegre bir yapıya kavuşturulması için kullanılır.

2. Analitik MİY: MİY' in bu şekli ile kullanıcılara ait verilerin elde edilmesi, depolanması, işlenmesi, analiz ve tahminlere dönüştürülerek raporlanması işlemleri gerçekleştirilir. Böylelikle MİY'in operasyonel ve entegrasyon özellikleri üzerine analiz ve raporlama özellikleri de eklenir.

3. İşbirliğine Yönelik MİY: Bu CRM şekli ise operasyonel ve analitik MİY'in en uygun birleşiminden oluşur. Müşteriler ile kuruluş arasında tam anlamıyla bir etkileşim ve koordinasyon ağının oluşmasına imkân veren bu çözümler, farklı iletişim kanallarından web, telefon, e-posta gibi gelen bilgilerin değere dönüştürülmesini sağlar. İşbirliğine Yönelik MİY çözümleri müşteri ile etkileşime imkân veren tüm işlevleri içerir.

Müşteri Odaklı Bakış Açısı (Customer-Centric View): Müşteriyi etkileyen herhangi bir kararda müşterinin istek ve ihtiyaçlarını temel kriter olarak alan yaklaşım

Müşteriyi Elde Tutma (Customer Retention): Uzun vadede müşteri sadakatini sağlamayı hedefleyen pazarlama stratejileri. Müşterileri elde tutmanın maliyeti yeni bir müşteri kazanmaktan her zaman daha azdır.

Müşteri Yaşam Süresi Değeri (Customer Lifetime Value): Müşterinin organizasyonla ilişkide olduğu süre boyunca organizasyona kazandıracağı tahmin edilen nakit akışı

Müşterinin Stratejik Değeri (Strategic Value): Müşterinin uygun stratejiler uygulandığında firmaya sağlayacağı gerçek değerinin ötesinde potansiyel olarak sağlayabileceği değer.

Otomatik Çağrı Dağıtıcı (Automatic Call Distributor - ACD): Genellikle büyük çağrı merkezlerinde kullanılan ve gelen çağrıları uygun olan müşteri temsilcisine otomatik olarak yönlendiren sistem

Otomatik Numara Tanıma (Automated Number Identification - ANI): Gelen çağrının telefon numarasını alıcıya aktararak arayan müşterinin tanınmasını sağlayan özellik

Öğrenilen İlişki (Learning Relationship): Firma ve müşteri arasında kurulan ve her türlü müşteri verisinin müşteri bağlılığını arttıracak şekilde faydalı bilgiye dönüştürülüp firmanın gereken aksiyonları aldığı ve sürekliliğini sağladığı anlayış

Pareto İlkesi (Pareto Principle): Ekonomide genel bir ilkedir. Firma gelirlerine uygulandığı zaman; firmaların gelirlerinin %80'ini, müşterilerinin % 20'sinin sağladığını ifade eder.

Pasif Sadakat (Passive Loyalty): Müşterinin organizasyonla uzun bir süre işlem yapmaması veya daha iyi bir alternatif bulunmadığı için organizasyonla ilişkisini sürdürmesidir.

Stratejik Planlama: Bir organizasyonun amaçları ve kapasitesi ile değişen Pazar fırsatları arasında stratejik bir uyum sağlamak ve sürdürmek için girişilen yönetim sürecidir.

Toplam Kalite Yönetimi: Bir kuruluş içinde kaliteyi odak alan kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma fayda sağlayan yönetim yaklaşımıdır.

Veri Ambarı (Data Warehouse): Çeşitli veri tabanlarından çekilerek biçimlendirilen ve karar vermede kullanılan bilgi deposu

Veri Madenciliği (Data Mining): İstatistik veya yapay zekâ yardımıyla verilerin analiz edilerek aralarında yeni bağlantılar kurulmaya çalışılması. Veri Madenciliği Çözümleri, kurumlar için artık olmazsa olmaz bir kaynak. Çünkü bununla kurumlar, hedef kitlelerinin özelliklerini, müşterilerinin neyi neden satın aldıklarını öğrenerek, yeni stratejiler oluşturuyor. Kurumlar için hedef kitesinin nasıl bir özelliğe sahip olduğu, müşteri portföyünün neyi, neden satın aldığını bilmesi çok önemlidir. Dünya'daki tüm kurumsal şirketler, bu bilgilere ulaşmak ve bu bilgileri kullanarak, atacakları adımda doğru karar almak ister. Kurumsal veri kaynaklarının kısa sürede analiz edilmesi ve şirketle ilgili stratejik kararlar alınmasını mümkün kılan 'Veri Madenciliği Çözümleri' de işte bu noktada şirketlere kılavuzluk ediyor.

Veri Madenciliği Yazılımı: Büyük şirketlerin stratejik adımlar atarken çok büyük veri yığınları arasından, kendilerine yol gösterecek kritik verileri ayıklayarak, analiz etmelerine dayanıyor. Veri Madenciliği veriyi, insanları ve bilgi işlem kaynaklarını kullanan bir süreçtir. Tüm bu üç bileşen de gerekli. Yine de kurumlar Veri Madenciliği'ni nasıl yapıyorlar sorusunun tek bir cevabı yok. Veri ambarı süreci; veriyi temizler ve dönüştürür, insanların anlayabileceği bir veri modeli için bir araya getirir ve önemli iş kurallarını uygular. Başarılı bir veri ambarında, yeni veriler sürekli bilgisayarlarda depolanır. Veri Madenciliği de bu verilerden anlam çıkarmaya yardımcı olan bir uygulamadır.

Veri Modelleri (Data Models): Bir şekilde ilişkili olan firmanın tüm veri kümeleri

Yatırımın Geri Dönüşü (Return On Investment - ROI): Belli bir amaç doğrultusunda yapılan yatırımdan elde edileceği tahmin edilen finansal getiri

Yönetim Bilgi Sistemleri (Executive Information Systems - EIS): Üst yönetime yönelik raporlama amacıyla kullanılan altsistem. Günümüzde çok boyutlu veri tabanlarından anlık sorgu yapmayı; satış, finans gibi kanallar üzerinde analitik uygulamalar geliştirmeyi sağlar.

FAYDALANILAN KAYNAKLAR

- ACUNER Ş.A.: Müşteri İlişkilerinde Hareket Noktası: **Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü**, MPM Yay., Ankara, 2001.
- AK, Mehmet: **Firma Markalarda Kurumsal Kimlik Ve İmaj**, 1.Baskı, Işıl Ofset, İstanbul, 1998.
- AKDOĞAN, Abdurrahman: **Kamu Maliyesi**, Gazi Üniv. Yayın No:67, İ.İ.B.F. Yayın No: 34, Ankara, 1985.
- AKTAN, C.C. **Meslek Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk**, İstanbul: ARI Düşünce ve Toplumsal Gelişim Der. Yay, 1999.
- ALPUGAN, Oktay: **Küçük İşletmeler**, Der Yayınları, İstanbul, 1994.
- ALTINTAŞ L.: **"Bilgi Yönetimi ve Değişim"**,
- ALTINTAŞ, M.H. : **Müşteri Tatmininden Müşteriye Değer Sağlama Analizine Doğru Yapılanma ve Bir Analiz Önerisi**, Doktora Tezi, U.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 1999.
- ANDERSEN, Arthur: **Satışta Başarı**, Derleyen: Power, Nisan 1999.
- ARIKAN, Rauf ve ODABAŞI, Yavuz: **Tüketici Davranışları ve Tüketici Bilinci**, A.Ü., Yay., No:646, Eskişehir, 1996.
- ARMSTRONG, G. ve KOTLER, P. : (2003), **Marketing**, International Edition, Prentice Hall. 2003.
- ARPACI, T. Ve AYHAN, D.Y. ve Diğ.: **Pazarlama**, Gazi Yay., Ankara , 1992.
- ARSLAN, Ali: **"Pazar Araştırmasında Bir Nabız Tutma Yöntemi: Etnografi"**; Pazarlama ve İletişim Kültürü Der., Nisan-Mayıs-Haziran; s. 63, 2005.
- ARSLAN, Metin: **"Araştırma Yöntem Ve Teknikleri"** Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2012
- ARSLAN, Metin: **"Global Pazarlama"** Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2012
- ARSLAN, Metin: **"İşletme Yönetimi-1"** Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2012
- ARSLAN, Metin: **"İşletme Yönetimi-2"** Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2012
- ARSLAN, Metin: **"Hizmet Pazarlaması"** Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2011.
- ARSLAN, Metin: **"İşletme Becerileri ve Grup Çalışması"** Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2011.
- ARSLAN, Metin: **"Marka Ve Marka Stratejileri"** Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2011.
- ARSLAN, Metin: **"Mesleki Çalışma Ve Seminer"** Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2011.
- ARSLAN, Metin: **"Müşteri İlişkileri Yönetimi"** Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2011.
- ARSLAN, Metin: **"Tüketici Davranışları"** Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2011.
- BAKIRTAŞ, Hülya: **Müşteri İlişkileri Yönetimi**, 1. Baskı, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa, 2013.
- BALÇIK, Bahaettin: **İşletme Yönetimi**. 5. Baskı. Nobel Yayınları, Konya, 2005.
- BELL, C. ve ZEMKE, R. : **"Şapka Çıkarttıran Hizmet Yönetimi"**, Rota Yayınları, 1998.
- BUĞDAYCI, Ahmet: **"Pazarlamada Unutulmaz Hatalar"**, Capital Dergisi, Eylül sayısı, 1997.
- BUMİN, Birol, **"Organizasyonlarda Çatışmanın yönetimi"**, Ankara, 1990:108-129.
- BUZZEL, Robert ve diğerleri: **MARKETING: A Contemporary Analysis**, 1972.
- BÜKER, Semih ve SEVİL, Güven.: **İşletmecilik Bilgisi**, A.Ö.F. Yay. İş. İd.111.
- CAN, Halil ve diğerleri: **Genel İşletmecilik Bilgileri**, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994.
- CAN, Halil, **"Organizasyon ve Yönetim"**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994.
- CEMALCILAR, İlhan: **Pazarlama Yönetimi**. T.C. Anadolu Üniv. Yay. No:885. Üçüncü Baskı. Eskişehir, 2001.
- Cogito: **Dünya Büyük Bir Mağaza**, Yapı Kredi Y. Dergi, sayı 5, Yaz 1995, 2. Baskı- 2001.
- ÇALIK, Nuri: **Marka Bağlılığı Ve Marka Bağlılığına Etki Eden Faktörler**, Anadolu Üniversitesi.
- ÇİVİ E.: **"Yeni Ekonomik Düzende Kobi'ler"**, 1.Orta Anadolu Kongresi, Nevşehir, 2001.
- ÇOLAKOĞLU, H. Mustafa: KOSGEB, TOBB, **Kobi Rehberi, 2002**, Yorum Matbaacılık, Ankara, 2002.
- DİNÇER, Ömer: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 1996.
- DÜREN, A. Zeynep: **Yönetim Bilimi Ders Notları**, İst. Üniv. Sos. Bil. Ens. İstanbul, 1994.
- EFİL, İsmail: **İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon**, 11.Baskı, Dora basım, yayın, dağıtım, Bursa, 2010.
- EKER, Aytaç ve TÜĞEN, Kâmil: **Kamu Maliyesine Giriş**, 2. Baskı, Akliselim Ofset Tesisleri, İzmir, 1989.
- EKİCİ M. Sena: **İktisada Giriş**, Siyasal Kitabevi, 2. Baskı, Ankara, 2001.
- EKİCİ M. Sena: **Kamu Maliyesi**, Kavram Yayınları, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996.
- ERDOĞAN, İlhan: **Başarılı Satış İçin Temel Satıcı Davranışları**. İTO Yay. No: 1999–11, Nisan, İstanbul, 1999.
- EREN, Erol: **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağ. A.Ş. 2. baskı, İstanbul, 1993.
- EREZ, Yalım: **Topla Kalite Yönetim Sistemi**, Tisamat Basım Sanayi, Ankara, 1998.
- ERGİNAY, Akif: **Kamu Maliyesi**, 12. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara 1987

- ERGÜLEN, Doğan: 1998, “Pazarlar Küreselleşirken Müşteriler Standartlaştı”, Kariyer Dergisi. 1998.
- ERKUT, Haluk.: 1995, “**Hizmet Kalitesi**” ve “**Hizmet Yönetimi**” İnterbank Yayınları, 1995.
- FELDWICK, Paul: “**What is Brond Equity Anywayan How Do You Meosure it**”, Sournal of the Market sacietuy, 1996.
- GERSON, R. F.: **Müşteri Tatmininde Süreklilik**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.
- GEVİŞ, Hıdır: “**Müşteriyle Hayat Boyu Flört**”, Power Dergisi, 1998.
- GOLDMAN, H.: “**Müşteri Kazanmak**”, Kal Der, İstanbul, 1989.
- GÜZELCİK, E.: **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- HATİPOĞLU, Zeyyat: “**Temel Pazarlama**”, Beta Yayınları, 1993
- İBİCİOĞLU, Hasan “**İşletmelerde Departmanlar Arası Çatışmaların Kaynakları ve İşletme Performansına Etkilerine İlişkin Bir Araştırma**”, Verimlilik Dergisi, Ocak, 2001, s.99-114.
- İÇÖZ, Orhan: Makale. **Hizmet Pazarlamasında İnternet Kullanımı**, Dokuz Eylül Ün. Sos. Bil. Ens. Drg. C. Sayı:3 1999
- KARA, M.Ali, **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, 6. Bsk. Murathan Yayınevi, Mart 2008
- KARABULUT, Muhittin: **Tüketici Davranışı**, 3. Baskı. İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No:102.
- KARAFAKIOĞLU, Mehmet: **Örnek Olaylarla Satış Yönetimi**. Literatür Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 2004.
- KARAFAKIOĞLU, Mehmet: **Uluslar arası Pazarlama Yönetimi**, İst.Ünv. İstanbul, 1990.
- KARAHAN, Kasım: **Hizmet Pazarlaması**, Beta Basım Yayım Dağ. Birinci Baskı, İstanbul, 2000.
- KAVAS, Ali Can ve Diğerleri: **Tüketici Davranışları**, Anadolu Üniv., Yay. No:880, 1. Baskı, Eskişehir, 1995.
- KIRIM, A.: **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- KOTTER J.P.: “**Dönüşüm Çabaları Neden Başarısız Kalıyor?**”, Değişim, Mess Yayınları, İstanbul, 1999.
- KOZLU M. Cem: **Uluslar arası Pazarlama**, İş Bankası Yayınları, 6. Baskı, 1998.
- KÖSEMEHMETOĞLU, Arzu: “**Müşteri Velinimetimizdir**”, Zaman Gazetesi İnsan Kaynakları, 1999.
- LEVENT, Alpay: “**Pazarlama Semineri Notları**”, Bankalar Birliği, 1997.
- MAZARİ, S.: “**Citibank: Müşteriyle Sıra dışı Bir İlişki**”, Power Dergisi, 1997.
- MAZDA: “**Satışta ve Yönetimde Müşteri Memnuniyeti**”, Mazda Motor Türkiye A.Ş. 1998.
- MUCUK, İsmet: **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Türkmen Kitabevi, 3. Baskı, İstanbul, 2005.
- MÜFTÜOĞLU, Tamer: **Girişimcilik**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:955. Eskişehir, 2001.
- NADAROĞLU, Halil: **Kamu Maliyesi Teorisi**, Ankara, 1992
- ODABAŞI, Yavuz: **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- OLUÇ, Mehmet: “**Satınalıcıların Davranışlarının Dinamikleri**”, Pazarlama Dünyası, Sayı 28, 1991.
- ONAY, İrfan ve KOROĞLU, Adal: **Toplam Kalite ve Müşteri İçin Üstün Değer Yönetimi**, Verimlilik Dergisi, MPM., 1996.
- ÖNAL, Güngör: **İşletme Yönetimi ve Organizasyon**, Marmara Ü. S.B.E. No: 04. İstanbul, 1995.
- ÖZALP, İnan: **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beytaş Yayıncılık A.Ş. Eskişehir, Tarihsiz.
- ÖZEVREN, Mînâ: **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa, 2. Baskı, İstanbul, 2000.
- ÖZKALE, Lerzan ve diğerleri: **Pazarlama Stratejileri**, İletişim Yayınları, Yeni Yüzyıl Kitaplığı. İstanbul, Tarihsiz.
- ÖZKALP, Enver; **Örgütsel Davranış**, Eskişehir, 1998.
- ÖZSOY, Osman: **Geleceğin Gözde Meslekleri**, Yeni Şafak, Acar Matbaacılık A.Ş. İstanbul, Tarihsiz.
- ÖZTÜRK, Ayşe: **Hizmet Pazarlaması**, 2. Baskı Detay Kitap ve Yayın. Eskişehir, 2000.
- PEHLİVAN, Osman: **Kamu Maliyesi**, Derya Kitabevi, Trabzon 2008
- PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin, 1996, “**Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları**”, Milli Prodüktivite Merkezi
- ŞAHİN, Mehmet: **İş İdaresi**, A.Ü. AÖF Y. No:11. Tarihsiz. /İş İdaresine Giriş, A.Ö.F. Yayınları No:72. Eskişehir, Tarihsiz.
- ŞİMŞEK, M. Şerif ve ÇELİK, Adnan: **Yönetim Ve Organizasyon**, Eğitim Akademi Yayınları, Konya, 2009
- TAŞKIN, Erdoğan: **Satış Teknikleri Eğitimi**, 7.Basım, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2003,
- TAVMERGEN, İge: “**Doğrudan Pazarlamada Stratejik Pazarlama Planlaması ve Uygulanabilecek Stratejiler**”, Verimlilik Dergisi, Sayı 4, 1998.
- TEK, Ömer Baybars: **Pazarlama İlkeleri**, Yedinci Baskı, Cem Ofset Mat. San. İzmir, 1997.
- TEKİN, Mahmut: **Girişimcilik**, Günay Ofset Konya, 5. Baskı, Konya, 2006.
- TINAZ, Pınar: **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**. Beta Basın Yayın Dağ. A.Ş 1.B. İstanbul, 2005.
- TOKOL, Tuncer: **Pazarlama Araştırması**, Beşinci Baskı, Uludağ Ün. Basımevi 1990.

- TOSUN, Kemal: **İşletme Yönetimi**, 1.c, 4. baskı, İ.Ü. Y. No:3462. İstanbul, 1987.
- TREACY, Micheal & WIERSAMA, Fred: **Pazar Liderlerinin Öğretileri**, Media Cat Kitapları, Ankara, 2003.
- TUNCER, Doğan ve diğerleri: **Pazarlama**, Gazi Yayınları, Birinci Baskı, Ankara, 1992.
- TUTAR, Hasan: **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, Hayat Yayınları, S.79, 1999.
- URAS, Oğuz: **İşletmeye Giriş**, 2. Baskı, Nihad Sayar Yay. Ve Yardım Vakfı. İstanbul, 1992.
- UYGUR, Akyay; **Yönetim ve Organizasyon**, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım. Konya, 2005.
- UZTUN, Ferruh: **Markan Kader Konuş**, 2. Baskı, 2003.
- ÜNER, M.: **“Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karması Elemanları Değişiklik Gösterir mi?”** Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı:34, Yıl:8, ss.2–11, İstanbul, Ocak-Şubat. 1994.
- ÜNSALAN, Erdal ve ŞİMŞEKER, Bülent: **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.
- ÜZEREM, N.: **“Hizmet Kalitesinin Yönetimi”** Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı:63, İstanbul, Mayıs-Haziran. 1997.
- www.ito.org.tr www.ikv.org.tr www.dtm.gov.tr www.igeme.org.tr www.tcmb.gov.tr
www.tuik.gov.tr www.dtm.gov.tr/ihracat www.sanayi.gov.tr www.maximumbilgi.com
www.bilgiyonetimi.org.tr www.wikipedia.org www.uludagsozluk.com www.nedir.cc/ekonomi www.tesev.org.tr
www.bilgininadresini.net www.ansiklopedi.turkcebilgi.com www.tdk.org.tr www.marka.com.tr
www.collegeview.com/car <http://www.muhasabedersleri.com/butce-vergi/vergi-hukuku.html>
- YÜKSEL, Berrin: **“Pazarlama Kavramına Müşteri Yönlü Yaklaşım: Pazarlamanın Kalite Hareketindeki Rolünün İncelenmesi”**, Verimlilik Der., Sayı 2, 1998.
- ZORLU, Abdülkadir: **Batılı Bir Yaşam Tarzı Olarak Tüketim** : Türkiye’de Tüketim Ürünlerinin ve Kültürünün Tarihi Gelişimi”, H.Ü. Sosyolojik Araştırmaları Dergisi, sdergi.hacettepe.edu.tr. 2003.
- ZORLU, Abdülkadir: **Tüketici Davranışları ve AVM'ler** ,“Bedestenlerden Alışveriş Merkezlerine Alışveriş Davranışlarının Sosyalliklerini Anlamak”, 12. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler S.Ü., İİBF Yay., Sakarya, 2007.