



**Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ve Ulaşım Sektöründe Bir Uygulama: İşletme Çalışanlarının Müşteri İlişkileri Yönetimi'ne ve Müşterilerine Bakış Açılarının Belirlenmesi**

**Müberra YURDAKUL\***

**Mehmet Ozan KARAHAN\***

**Özet:** Bilişim teknolojilerinin çok hızlı gelişimi, küreselleşme ile birlikte müşterilerin çok daha bilinçli ve seçici hale geldiği, kaliteye önem verdiği bir durum halini almıştır. Bu da pazarlama da müşteri ilişkileri yönetimini (CRM) gerekli kılmıştır. CRM, müşterileri tanımak, istedikleri anlamak ve buna göre muamele yapmak anlamına gelmektedir. Başarılı CRM uygulamaları ile birlikte işletmeler, yeni müşteriler elde etmek ve en önemlisi mevcut müşterilerini elde tutmak konusunda önemli avantajlara sahip olurken, bir organizasyon için en önemli adımlardan olan müşteri sadakati yaratılmasında da hedefe ulaşmaktadırlar.

Bu çalışmada, birbirleri ile rekabet halinde bulunan, Ege Bölgesi merkezli ulaşım sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin değişik pozisyonlarda görev alan çalışanlarının CRM bilinirlik düzeyleri ve bu düzeylere hangi faktörlerin etki ettiği, müşterilerine bakış açıları, CRM uygulamalarının işletmelerine kattıklarını düşündükleri yararlar incelenmiştir. Farklı pozisyonlarda çalışan 96 adet çalışan ile yapılan anket sonucunda, işletme çalışanlarından eğitim durumları yüksek olanların ve çağrı merkezi pozisyonunda çalışanlar ile üst yönetici olarak görev yapanların CRM bilinirlik oranlarının diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu, kavramın içeriği hakkında daha fazla bilgiye sahip oldukları, işletme çalışanlarının genel itibari ile müşterileri bir dost bir ortak olarak gördükleri, işletme yöneticilerinin müşteri kaybetme nedenlerinin, mevcut ve potansiyel müşterilerinden aldıkları bilginin güncellenme sıklığına göre değişmediği, müşterilerin hizmet satın alma kriterlerinin bazılarının, işletme yöneticilerinin müşterilerinden sağlanan bilgiler sonucu gerekli düzenlemeleri yapmalarına göre değiştiği belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Müşteri ilişkileri yönetimi, Müşteri bakış açısı, Ulaşım sektörü, Ege Bölgesi

**Customer Relationship Management (CRM) and An Application In the Transportation Sector: Determining the CRM and Customer Approach Of The Company Personnels**

**Abstract:** With the rapid advancements in IT( Information Technology) and globalism, there has been a certain situation that contains conscious and selective customers. By this effect, CRM has become an obligation in the market to identify the customers, understand what they wish or demand and up to these factors, acting in their ways. The corporations which use the CRM applications have had great advantages for acquiring the potential customers but the most importantly obtaining the existing customers. Also, it gets closer to the aim for creating the customer loyalty.

In this study; the awareness levels of CRM, the customer approaches and the ideas about the benefits of CRM applications of the personnels who work in the different positions for the Egean Region centered companies compete with each, has been searched. With the survey results of 96 personnels, it is seen that the personnels who are more educated than the others and the personnels whose positions are call-center and the managers have more information about CRM and its applications, the general personnels approach to the customer is "the customer is a friend and a partner to the corporation, some of the the service criterias of the customers change due to the improvements and arrangements of the informations gotten from the potential or current customers by the managers and lastly, the customer loosing reasons do not change due to the frequency of the customer information updates.

**Keywords:** Customer relationship management, The customer view approach, The transportation sector, Egean Region.

**GİRİŞ**

21.yüzyıl işletmecilik anlayışını ve pazarlama yönelimini şekillendirecek temel rekabet becerisinin "Müşteri İlişkileri Yönetimi" olduğunu söylemek yanlış olmaz. Müşteri İlişkileri Yönetimi ya da bilinen adı ile CRM, günümüz teknoloji ve yeni ekonomi ilkelerine bağlı gerçekleştirilen "yeni iş konsepti" özelliği taşımaktadır (Duran, 2002).

Ancak bunun için hem müşterilerin belirlenmesi, hem geliştirilmesi, hem de sadakatinin oluşturulması, yeni teknolojilerin verimli kullanılabilmesini ve müşteri temas noktalarındaki süreçlerin yeniden gözden geçirilmesini gerektirmektedir.

CRM, müşterinin elde ediliş sürecinden başlanarak, ürün ve hizmetin sunumundan, müşteri devamlılığı ve sadakatinin sağlanmasına ve müşteriye işletme için karlı bir müşteri haline dönüştürmeye kadar olan aşamada teknoloji, donanım ve yazılımları kullanan bir yaklaşımdır (Swift, 2001). Bu yaklaşım, müşterilerin nasıl farklılıklar gösterdiğini anlamak ve bu farklılıkların her bir müşteriye göre işletmenin nasıl davranması gerektiği konusunda bir strateji oluşturmasını içermektedir (Kırım, 2001). Ancak fikir bu denli basit olmasına karşın, bu yaklaşımı uygulamaya geçirmek hiç de öyle kolay değildir. Bu, müşteri beğenileri, tüketim kalıpları ve demografik bilgileri içeren veri tabanıyla sağlanmaktadır. CRM'nin önemli ayrıntılarından biri de, müşteriye işletmenin çalışanları ve işletmenin dışında yer alan tüm muhatapları bir bütün olarak ele almasıdır. Bu sayede işletme, stratejisini CRM üzerine tesis etmek suretiyle devamlılığını sağlayabilecektir. Çünkü müşteri sadakatinin ortaya koyduğu gerçek değer güven ortamının oluşmasıdır. Bu güven ortamı aynı zamanda tüm işletme çalışanları tarafından sahiplenilerek gerçekleştirilebilir. Ayrıca bir işletmede CRM sadece pazarlama bölümünün ya da sadece müşteri hizmetlerinin yürütülmesi gereken bir faaliyet olarak da düşünülmemelidir. Bu kapsamda işletme içerisinde tüm birimlerle görüş birliği sağlanmalı ve işletmenin CRM konusunda beklentisi ortaya konmalıdır. Dolayısıyla CRM'i hayata geçirilmesi safhasında, müşteri ile birlikte çalışanlar arasında oluşturulan katılım ve paylaşım yapısının kurum kültürü anlayışına dönüştürülmesi gerekmektedir. Bu anlamda CRM süreci organizasyonel ölçüde ele alınmalıdır.

CRM uygulamaları ile işletmeler, kazanılması en zor olan müşteri sadakatini kazanmakla beraber, satış oranlarını ve müşteri karlılığını artırmakta, müşteri tatminini geliştirmekte ve bu müşterilere göre mal ve hizmetlerini kişiselleştirmekte iken, aynı zamanda da satış, yönetim ve pazarlama maliyetlerini de düşürmektedirler.

## MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM) KAVRAMI

Yeni ekonomi ile birlikte küreselleşme ve internet rekabetin sadece yakın çevreyle değil tüm dünyayla yapılmasını gerektirmektedir. Günümüzde güç üreticide değil artık müşteridedir. Alternatiflerden kendisine en uygununu seçme hakkı da müşterinindir. Günümüzde ürün kalitesi ve özellikleri arasında çok büyük farklılıklar olmadığı için, rekabet avantajı sağlamamaktadır. Geriye rekabet avantajı olarak fiyat veya müşteri ilişkileri kalmaktadır. Ancak fiyat rakiplerin de kullanabileceği bir rekabet avantajıdır. Dolayısıyla müşterinin isteklerini ve ihtiyaçlarını algılama ve bunları müşteriye fazlasıyla değer sağlayacak şekilde karşılayabilme önemli bir rekabet silahı haline gelmiştir. Özellikle yeni ekonomide müşteri, hızlı karar değiştirebilen, daha katılımcı, daha özgür, giderek karmaşıklaşan taleplerde bulunan bir yapıdadır. CRM, bu değişimi yönetme süreci ve önemli bir rekabet silahıdır.

CRM 'in müşteri odaklı yönetimden doğduğu düşünülebilir. Gerçekte, CRM yeni bir kavram değildir. Türk insanının alışık olduğu mahalle bakkalı tutumu, CRM'in ana felsefesi olarak karşımıza çıkar. Nasıl ki bir bakkal tüm müşterilerinin ihtiyaçlarını çok iyi bilip, siparişlerini zamanında hazırlayarak, onlara ayrıcalıklı olmaları gibi davranıp, müşterisini kendine bağlı tutabiliyorsa, günümüzün şirketleri de teknolojik imkânlarını en iyi şekilde kullanarak müşterilerine, mahalle bakkalının verdiği hizmeti vermeye çalışmalıdır.

CRM, müşteriler hakkında olabilecek en ayrıntılı bilgileri toplamak, bu müşterileri çok ince ayrımlarla bölümlendirmek (mikro-segmentasyon), bu bölümleri karlılıklarına göre ayırtmak, karlı olan müşterilere yapılacak ekstra yatırımın seviyesini belirlemek ve her müşteriye ayrı ve özel pazarlama stratejisi uygulamak olarak da tanımlanabilir (Kırım, 2004). Bir diğer tanıma göre de, müşteri değerinin artışı ve değerli müşterilerin yaşam boyu sadık kalmasını sağlayarak tekrar satın almaya yönelmesini sağlayan, doğru araçları kullanmayı mümkün kılan bir alt yapıdır (Dyche, 2002).

Görüldüğü üzere, CRM kızışan rekabet ortamı içerisinde, işletmelerin var olma mücadelesinde ve günden güne müşterilerine daha bağlı hale geldiği noktada, müşterilerinin sadakatini sağlamak, onları işletmenin merkezine alarak bu yolda beraber ilerlemek durumundadırlar.

## MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

1990'lı yılların başından bu yana, CRM teknolojisi düzenli bir transformasyona girmiştir. Çünkü CRM uygulamaları 1990'ların başında ilk tanıtıldığında daha çok SFA (Satış Gücü Otomasyonu) uygulamaları olarak bilinmekteydi.

Bunun nedeni ise SFA'nın özellikle satış konusu ile ilgili faaliyetlerin otomasyonunda işletmeleri bütünleşmeye (Örneğin; iletişim yönetimi, fırsat yönetimi ve kazanç tahminleri gibi) doğru götürmesiydi. SFA teknolojisi işlevsel açıdan, işletmeler tarafından pek önemsenilmemiş ve kullanılan bilgisayar yazılım sistemi de kullanıcılara sıcak gelmemiştir. Çünkü otomatikleşmiş satış elemanları yazılımı kullanabilmek için hacimli portatif bilgisayarlara, zorlukla okunan görüntülere ve karmaşık modem bağlantılara güvenmek zorundaydılar. Buna ek olarak, CRM yazılım satıcıları uygulamaları geliştirirken nadiren bu yazılımı kullanan kullanıcılara danıştıkları için program yetersiz kalmaktaydı (Peppers, 1997).

Bu ilk dönemde, bilişim teknolojileri çözümleri en fazla 100 kişiye hizmet veren paketlerde ve bir de süre ve konu açısından parçalara ayrılmış bir şekilde satılmaktaydı. Bölümlere ayrılmış bir mağazadan işletmeler satış alanı ve arama merkezi için ayrı ayrı çözümler satın almak zorunda kalmakta ve de uygulamalar da birbiriyle bağlantısı kopuk bir şekilde olmaktadır. Bundan dolayı farklı departmanlar yalnız başlarına faaliyet göstermişler ve ayrı bilgi depolarını beslemek zorunda kalmışlardır. 1990'ların ortalarında önde giden CRM yazılım işletmeleri kendi müşterilerine birleştirilmiş bilgi sistemleri önermeye başladılar. CRM yazılım işletmeleri nihai kullanıcılardan daha çok girdi aldıkça ve kullanıcılar tarafından çok daha fazla bu girdileri gördükçe uygulamalar kullanıcılar için daha hoş bir hale gelmiştir.

1998 yılında ise, global ekosistemlerin (müşterilerin, ortak tedarikçilerin ve işverenlerin internet bağlantısı) yükselişine cevap olarak CRM teknolojileri başka bir hamle daha gerçekleştirmiştir. Bu hamlenin amacı bütün oyuncuların bir organizasyonun bilgi akışına dahil olabilmelerini sağlayan bir yazılımdan başka bir şey değildir. CRM'i geliştirenler bir yandan gelişen internet erişimli organizasyon modeline hizmet vermek için yeni ürünlere eşlik edecek şeyler geliştirirken, diğer taraftan da var olan ürünlere büyük ölçüde yeni fonksiyonlar ilave etmeyi sürdürmüşlerdir.

## MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN UNSURLARI

### *Analitik CRM*

Adından da anlaşılacağı gibi bu CRM biçiminde kullanıcılara ait verilerin elde edilmesi, depolanması (veri ambarcılığı), işlenmesi, analiz ve tahminlere dönüştürülerek raporlanması (veri madenciliği) işlemleri gerçekleştirilir (Payne, 1993). Böylelikle CRM'in operasyonel ve entegrasyon özellikleri üzerine analiz ve raporlama özellikleri eklenir.

Müşteri, müşteri iletişimleri, müşterinin ticari faaliyetleri ile ilgili tüm verilerin yorumlanarak müşteri ilişkilerinin düzenlenmesi için yapılan analiz çalışmaları analitik CRM başlığı altında toplanır. İyi kurgulanmış bir veri tabanı ve bunlar üzerinde güçlü analizler yapmayı kolaylaştıracak araçlar (örneğin istatistiksel analiz araçları) kullanılır. Analizin diğer boyutlarını sunulan ürün ve hizmetler, müşteriye erişmekte kullanılan kanallar, müşteri ile ilişkiye giren satış temsilcileri oluşturur.

### *Operasyonel CRM*

Müşteri ile birebir ilişkilerde yaşanan süreçler operasyonel CRM başlığı altında toplanır. Müşteri ilişkilerinin yaşam döngüsü açısından üç aşamada incelenir (Amuso, 2000).

**Satış Öncesi / Pazarlama alanında CRM:** Yeni müşterilerin kazanılması, buna yönelik kampanya ve aktiviteler, mevcut müşteriler ile ilişkilerin güçlendirilmesi ve müşteri bağlılığını artırıcı aktiviteleri içerir. Bu aktiviteleri gerçekleştirmek için gerekli kanal koordinasyonu da bu aşamada gerçekleşir.

**Satış Alanında CRM:** Bir müşteri ile belli bir ürün veya hizmetin satışı ile ilgili ilk ilişkinin kurulmasından satışın olumlu ya da olumsuz tamamlanmasına dek geçen süreçleri içerir. Bu amaçla müşteri temsilcilerinin / satış temsilcilerinin tüm aktivitelerinin planlanması, hedeflerin belirlenmesi, aktivitelerin aşamalandırılması, sonuçlarının kaydı ve analizi bu aşamada gerçekleşir. Saha satışı (satıcıların sahada yaptıkları satış aktiviteleri) ve internet satışı (e-commerce satışları) bu başlık altına girer.

**Satış Sonrasında CRM:** Özellikle müşteri hizmetleri ile ilgili yapılan aktiviteler (hizmet, danışmanlık v.b.), müşteri memnuniyeti ölçümleri, şikayet yönetimi gibi konular bu aşamada gerçekleşir.

## ARAŞTIRMANIN AMAÇ, KAPSAM VE YÖNTEMİ

Ulaşım sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanlarının müşteriye bakış açılarını, "CRM" kavramından ne algıladıkları, kavramın bilinirlik düzeyi, bu bilinirlik düzeyinin çalışanların eğitim durumu ve temel iş pozisyonları ile olan ilişkilerini, işletme yönetimlerinin CRM'i uygulayıp uygulamadığı ve çalışanların mevcut ve potansiyel müşterilerinden elde ettikleri bilgiler hakkındaki tutumlarını ortaya koymak araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

Bu çalışmada, CRM hakkında literatür taraması yapılarak bilgiler verilmiş ve ulaşım sektöründe faaliyet gösteren, merkezleri Ege Bölgesi'nde bulunan ve birbirleri ile rekabet halinde bulunan Anadolu Ulaşım, Denizli Seyahat ve Pamukkale Turizm işletmelerinde değişik pozisyonlarda çalışan 150 personele anket dağıtılmış, bunlardan toplam 96 adeti geri toplanabilmıştır. Anket yöntemi ile elde edilen bu bilgiler SPSS programına tabi tutulmuş, yapılan analizlerle çalışanların müşterilere ve CRM uygulamalarına bakış açıları araştırılmıştır.

Araştırmanın hipotezleri şunlardır:

H<sub>1</sub>: Ulaştırma sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanlarının eğitim durumları ile CRM bilinirliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>2</sub>: Ulaştırma sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanlarının temel iş fonksiyonları ile CRM bilinirliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>3</sub>: Ulaştırma sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerinin müşteri kaybetme nedenleri, analitik CRM için gerekli olan mevcut ve potansiyel müşterileri hakkında oluşturdukları bilgilerin güncellenme sıklığına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>4</sub>: Ulaştırma sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerince, müşterilerin hizmet satın alma kriterleri; müşterilerden sağlanan bilgiler sonucu gerekli düzenlemeleri yapıp yapmamalarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>5</sub>: Ulaştırma sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanlarının müşterilerine bakış açıları, danışmalık işletmelerinden veya akademisyenlerden CRM hakkında eğitim alıp almamalarına göre farklılık göstermektedir.

Ulaşım sektöründe faaliyet gösteren, merkezleri Ege Bölgesi'nde bulunan ve birbirleri ile rekabet halinde olan İzmir'deki Anadolu Ulaşım, Denizli Seyahat ve Pamukkale Turizm işletmelerinde değişik pozisyonlarda çalışan toplam 150 personel örneklem olarak seçilmiş olmasına rağmen, 96 personelden geri dönüş olmuştur. Bu 96 personelden elde edilen veriler istatistiksel olarak analiz edilmiştir.

Örneklem hacminin belirlenmesinde şu formül kullanılmıştır (Yükselen, 2000:87):  $n = (N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q) / (N \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q)$

Bu formülde (n) örneklem hacmini, (N) anakütle hacmini, (Z) güven katsayısını (%95 güven aralığında bu katsayı 1,96 olarak alınmıştır), (p) Ölçülmek istenen özelliğin ana kütlede bulunma olasılığını (% 80 olarak öngörülmüştür), (e) kabul edilen örnekleme hatasını (bu çalışmada % 5'lik bir örnekleme hatası öngörülmüştür), (q) ise (1-p)'yi yansıtmaktadır. Söz konusu değerler ilgili formülde yerine konursa;  $n = (170 \cdot 1,96^2 \cdot 0,80 \cdot 0,20) / (170 \cdot 0,05^2 + (1,96^2 \cdot 0,80 \cdot 0,20)) \approx 100$  olarak bulunmuştur. Ancak daha güvenilir sonuçların elde edilmesi amacıyla 150 anket formu dağıtılmıştır. Buna karşın, dağıtılan formlardan 96 tanesi eksiksiz ve tam olarak doldurulmuş olduğundan, 96 personele ait veriler analiz edilmiştir.

## ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu başlık altında, araştırmaya katılan çalışanların anket formundaki sorulara verdikleri cevaplara göre; demografik özelliklerine, işletme bazında dağılımlarına ve araştırmanın hipotezlerine değinilmiş ve bu hipotez sonuçlarına göre ilgili istatistiksel yöntemler kullanılarak yorumlarda bulunulmuştur.

### *Betimsel İstatistik Bulguları*

Üzerinde araştırma yapılan örneklem birimlerinin temel karakteristikleri tablo ve tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Çalışanların İşletmelere Göre Dağılımı

İşletmeler	Katılan	Dağıtılan Anket Sayısı	Katılım Oranı
Anadolu Ulaşım	38	50	% 76
Pamukkale Turizm	32	50	% 64
Denizli Seyahat	26	50	% 52

Tablo 2: Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

İşletme Çalışanlarının Yaş Grubu	Sayı	%	Aylık Gelir	Sayı	%
			500-1000 TL	72	75
18-25	37	38.5	1001-1500 TL	15	15.6
26-33	39	40.6	1501-2000 TL	7	7.3
34-41	11	11.5	2001-2500 TL	0	0
42+	9	9.4	2501 TL+	2	2.1
Toplam	96	100	Temel İş Fonksiyonu	Sayı	%
İşletme Çalışanlarının Cinsiyeti	Sayı	%	Satış – Paz. Yöneticisi	15	15.6
Bay	75	78.1	H.İliş. Yön.	8	8.3
Bayan	21	21.9	Kaptan-Host	32	33.3
Toplam	96	100	Call Center	16	16.7
Eğitim Durumu	Sayı	%	Diğer	25	26
İlköğretim	19	19.8	Toplam	96	100
Lise	43	44.8			
Lisans-L.Üstü	34	35.4			
Toplam	96	100			

Araştırma kapsamına alınan çalışanların cinsiyet dağılımları incelendiğinde, büyük bir kısmının (%78.1) erkek olduğu, yaş durumlarına göre, çalışanların çoğunluğunun 18- 25 ve 26- 33 yaşları arasında olduğu görülmektedir. Çalışanların eğitim durumları incelendiğinde, yoğunluğun lise mezunu (%44.8) ve lisans mezunu grupta olduğu (%35.4) ve çalışanların hiçbirinin lisansüstü mezunu olmadığı görülmektedir. Çalışanlar içerisinde, 2001 ve 2500 TL arası gelire sahip olan yok iken, 500- 1000 TL gelir grubundakiler (%75) ile en fazla paya sahiptir. Temel iş fonksiyonlarına bakıldığında ise, ankete katılanların % 33.3'ü kaptan veya host görevlisi iken, yöneticiler 23.9'luk grupta yer almaktadır.

### Bağıntısal İstatistik Bulguları

Bu başlık altında, çalışmada kurulan hipotezlerin test edilmesi için yapılan istatistiksel analizlere ilişkin bulgular yer almaktadır.

Test edilecek ilk hipotez, ulaştırma sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanlarının eğitim durumları ile CRM bilinirliği arasındaki ilişkiyi ifade eden  $H_1$  hipotezidir. Söz konusu hipotezin Kikare analizi bulguları tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4: Eğitim Durumu – CRM Bilinirliği İlişisini Gösteren Kikare Tablosu

		Çalışanların Eğitim Durumları				Sd	Pearson $\chi^2$	P
		İlköğretim	Lise	Üniversite	Toplam			
CRM Kavramı	Kavramı ilk defa duyuyorum	12 %63.2	4 %9.3	-----	16 %16.7	0.82	0.601	0.00
	Kavramı duydum ancak içeriği hakkında yeterli bilgim yok	4 %21.1	25 %58.1	8 %23.5	37 %38.5			
	Konu hakkında yeterli bilgiye sahibim	3 15.8	14 32.6	26 %76.5	43 %44.8			
Toplam		19 %100	43 %100	34 %100	96 %100			

\* Tabloda 5'ten küçük teorik değerlerin sayısı toplam göz sayısının %11.1' dir. En Küçük Beklenen Değer: 3,17

Tablo 4'de, 5'ten küçük teorik değerlerin sayısı toplam göz sayısının ilk durumda % 20'sini geçip % 41.7 olduğu için sütunlarda, yani işletme çalışanlarının eğitim durumlarında birleştirilmeye gidilmiştir, ilkökul ve ortaokul sütunları ilköğretim sütunu altında birleştirilmiştir. Tablo 3.22, 3X3 şeklinde olduğu ve tablo için veriler Pearson kikare testi ile analiz edilmiştir.

Pearson kikare test değeri (0.601) ve sigma anlamlılık düzeyi  $0.00 < 0,05$  olduğu için "Ulaştırma sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanlarının eğitim durumları ile CRM bilinirliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır." şeklinde ifade edilen  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, eğitim düzeyi arttıkça CRM bilinirliği önemli ölçüde artış göstermektedir.

Eğitim düzeyi ile CRM bilinirliği arasındaki ilişki incelendikten sonra, analiz edilecek hipotez temel iş fonksiyonları ile CRM bilinirliği arasındaki ilişkiyi ifade eden  $H_2$  hipotezidir. Söz konusu hipotezin Kikare analizi bulguları tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5: Temel İş Fonksiyonları – CRM Bilinirliği İlişkisini Gösteren Kikare Tablosu

		Temel İş Fonksiyonu				Sd	Pearson X <sup>2</sup>	P
		Yöneticiler	Kaptan veya Host Görevlisi	Call Center Personeli	Toplam			
CRM Kavramı	Kavramı ilk defa duyuyorum	0 %0	11 %34.4	5 %12.2	16 %16.7	0.81	0.225	0.01
	Kavramı duydum ancak içeriği hakkında yeterli bilgim yok	6 %26.1	14 %43.8	17 %41.5	37 %38.5			
	Konu hakkında yeterli bilgiye sahibim	17 73.9	7 21.9	19 %46.3	43 %44.8			
Toplam		23 %100	32 %100	41 %100	96 %100			

\* Tabloda 5'ten küçük teorik değerlerin sayısı toplam göz sayısının %11.1' dir. En Küçük Beklenen Değer: 3,83

Tablo 5'de, 5'ten küçük teorik değerlerin sayısı toplam göz sayısının ilk durumda % 20'sini geçip % 40.0 olduğu için sütunlarda, yani işletme çalışanlarının temel iş fonksiyonu durumlarında birleştirilmeye gidilmiştir, halkla ilişkiler yöneticileri grubu satış veya pazarlama yöneticileri grubuyla, yöneticiler adlı yeni sütunun altında ve diğer adlı temel iş fonksiyonu sütunu da call center pesoneli sütunuyla birleştirilmiştir. Tablo 3.23, 3X3 şeklinde olduğu ve tablo için veriler Pearson kikare testi ile analiz edilmiştir.

Pearson kikare test değeri (0.601) ve sigma anlamlılık düzeyi 0.01<0,05 olduğu için "Ulaştırma sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanlarının temel iş fonksiyonları ile CRM bilinirliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır." şeklindeki H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, CRM bilinirlik oranı, işletme çalışanlarının çalıştığı temel iş fonksiyonlarına göre farklılık göstermektedir. Tablo 5 incelendiğinde; CRM bilinirliğinin en yüksek oranda yöneticiler sınıfında, en düşük oranda ise kaptan-host görevlisi sınıfında gerçekleştiği görülmektedir. Call-center görevlileri ise, CRM bilinirliği açısından bu iki grup arasında yer almaktadır.

H<sub>3</sub> hipotezine ilişkin Kruskal Wallis test bulguları tablo 6'da yer almaktadır. Tablodaki her bir faktör için "p" değerlerine bakıldığında, 4 faktör (müşteri kaybetmenin temel dört nedeni) için de bütün "p" değerlerinin 0.05'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu bulgu, bu faktörlerle ilgili H<sub>3</sub> hipotezinin reddedildiğini açıklamaktadır. Bir başka deyişle, ulaştırma sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerinin müşteri kaybetme nedenleri, analitik CRM için gerekli olan mevcut ve potansiyel müşterileri hakkında oluşturdukları bilgilerin güncellenme sıklığına göre farklılık göstermemektedir. Bu bağlamda "müşterilere gösterilen ilginin yetersiz olması" nedeni için kurulan H<sub>3a</sub>, "müşterilere sunulan hizmetin yetersiz kalması" nedeni için kurulan H<sub>3b</sub>, "müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına istenilen oranda cevap verilememesi" nedeni için kurulan H<sub>3c</sub>, ve nihayet "rekabet yoğunluğu" nedeni için kurulan H<sub>3d</sub> alt hipotezleri de reddedilmiştir(p>0,05).

Tablo 6: Müşteri Kaybetme Nedenleri - Bilgi Güncelleme Sıklığı Kruskal Wallis Sonuç Tablosu

	Müşterilere Gösterilen İlginin Yetersiz Olması	Müşterilere Sunulan Hizmetin Yetersiz Kalması	Müşterilerin İstek ve İhtiyaçlarına İstenilen Oranda Cevap Verilememesi	Rekabet Yoğunluğu
Kikare	4.394	1.767	2.276	4.211
df	2	2	2	2
p	0.111	0.413	0.320	0.122

Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ve Ulaşım Sektöründe Bir Uygulama:  
İşletme Çalışanlarının Müşteri İlişkileri Yönetimi'ne ve  
Müşterilerine Bakış Açılarının Belirlenmesi

Müberra YURDAKUL  
Mehmet Ozan KARAHAN

Tablo 6 incelendiğinde, farklı müşteri güncelleme sıklıkları için ortalama sıra değerlerinin birbirine yakın değerler aldığı, bu nedenle müşteri kaybetme nedenlerinin müşteri bilgi güncelleme sıklığına etki etmediği bulgusunun şaşırtıcı olmadığı görülmektedir.

“Ulaştırma sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerince, müşterilerin hizmet satın alma kriterleri, müşterilerden sağlanan bilgiler sonucu gerekli düzenlemeleri yapıp yapmamalarına göre farklılık göstermektedir” şeklinde ifade edilen  $H_4$  hipotezine ilişkin Kruskal Wallis testinin bulguları tablo 7’de gösterilmektedir.

**Tablo 7: Müşterilerin Hizmet Satın Alma Kriterleri – Bu Bilgiler Doğrultusundaki Yöneticilerin Düzenlemeleri ile İlgili Kruskal Wallis Sonuç Tablosu**

	Otobüslerin Konforlu, Temiz, Bakımlı ve Modern Olması	Bilgili, Güler yüzlü, İletişim Becerisi Yüksek Çalışanların Olması	Müşterilerin Şikayet ve Önerilerinin en Kısa Zamanda Dinlenerek Uygulanması veya Çözüm Bulunması	Sözlerin Tutulması	Güven	Müşterilerimizin İstek ve İhtiyaçları Doğrultusunda Yeniliklerde Bulunulması
Kikare	9.457	12.789	11.782	11.157	7.601	7.249
df	4	4	4	4	4	4
p	<b>0.049</b>	<b>0.012</b>	<b>0.019</b>	<b>0.025</b>	0.107	0.123

Tablo 7’deki her bir faktör (hizmet satın alma kriteri) için “p” değerlerine bakıldığında, 4 faktörün “p” değerlerinin 0.05’ten küçük, 2 faktörün “p” değerlerinin 0.05’ten büyük olduğu görülmektedir. Bu bulgu,  $H_{4a}$ ,  $H_{4b}$ ,  $H_{4c}$  ve  $H_{4d}$  hipotezlerinin kabul;  $H_{4e}$  ve  $H_{4f}$  hipotezlerinin reddedilmesi gerektiğini açıklamaktadır.

“Ulaştırma sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanlarının müşterilerine bakış açıları, danışmanlık işletmelerinden veya akademisyenlerden CRM hakkında eğitim alıp almamalarına göre farklılık göstermektedir” şeklinde ifade edilen  $H_3$  hipotezi ve bu hipotezin alt hipotezlerine ilişkin Mann Whitney U testi bulguları tablo 8’de yer almaktadır.



**Tablo8: İşletme Çalışanlarının Müşterilerine Bakış Açıları – Çalışanların CRM Hakkında Eğitim Alıp Almaması İle İlgili Mann Whitney U Sonuç Tablosu**

	Müşteri Bize Bağımlıdır.	Müşteriye bağımlıyız	Müşteri bir dost bir ortaktır.	Müşteriler, çalışmalarımızın odak noktasıdır.	Müşterilerin istekleri kabul edilemez olsa da veya üzüntü verici durum olduğunda daima gerçekler söylenmelidir.	İşletmemizin menfaatleri her zaman ön plandadır.
Mann-Whitney U	1.138.000	1.030.000	862.000	1.109.500	932.500	1.077.500
Wilcoxon w	2.219.000	2.111.000	1.943.500	2.190.500	2.013.500	2.158.500
Z	-0.092	-0.979	-2.281	-0.333	-1.669	-0.556
p	0.927	0.327	<b>0.023</b>	0.739	0.095	0.578

Tablo 8'deki her bir faktör için "p" değerlerine bakıldığında 1 faktör hariç, diğer 5 faktörün "p" değerlerinin 0.05'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu bulgu, bu faktörlerle ilgili 5 tane  $H_0$  alt hipotezinin red, yalnızca bir tanesinin ise kabul edilmesi gerektiğini açıklamaktadır.  $H_{5c}$  için,  $U = 862.000$ ;  $p = 0.023 < 0.05$  olduğundan "Ulaştırma sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanlarının müşterilerine bakış açılarından biri olan müşteri bir dost, bir ortaktır faktörü, çalışanların CRM hakkında danışman işletmeden veya akademisyenlerden eğitim alıp almaması faktörüne göre farklılık göstermemektedir." şeklindeki  $H_{5c}$  hipotezi kabul edilmiştir.

#### SONUÇ VE ÖNERİLER

Pazarlama kavramının üretim ve satış yönlü olmaktan çıkıp, tüketici yönlü bir anlayışa geçmesi sonucunda, tüketicilerin sadece mal değil aynı zamanda mala bağlı hizmetlere de ihtiyaç duydukları bir gerçektir. 21.yüzyıl işletmecilik anlayışını ve pazarlama yönelimini şekillendirecek temel rekabet becerisinin "Müşteri İlişkileri Yönetimi" olduğunu söylemek yanlış olmaz. Burada yöneticilere düşen görev, müşteri ilişkileri ekseninde mevcut kaynak ve teknolojiyi kullanma becerisini geliştirecek faaliyetleri düzenlemeleri olarak belirginleşmektedir.

Bu becerinin adı Müşteri İlişkileri Yönetimi ya da bilinen adı ile CRM (Customer Relationship Management) dir. CRM, günümüz teknoloji ve yeni ekonomi ilkelerine bağlı gerçekleştirilen "yeni iş konsepti" özelliği taşımaktadır. Ancak bunun için hem müşterilerin belirlenmesi, hem geliştirilmesi, hem de sadakatinin oluşturulması, yeni

teknolojilerin verimli kullanılabilmesini ve müşteri temas noktalarındaki süreçlerin yeniden gözden geçirilmesini gerektirmektedir.

CRM, müşteri ilişkilerinin oluşturulması, geliştirilmesi ve sürdürülebilmesinde kullanılan metodoloji ve yönelimin geneline verilen addır. Bu, ileri bazi pazarlama alanında yeni iş konseptidir. Ama altında yatan fikir, bir-e-bir olarak "farklı müşterilere farklı muamele" yapılmasıdır. Bu yaklaşım, müşterilerin nasıl farklılıklar gösterdiğini anlamak ve bu farklılıkların her bir müşteriye göre işletmenin nasıl davranması gerektiği konusunda bir strateji oluşturmasını içermektedir. Ancak fikir bu denli basit olmasına karşın, bu yaklaşımı uygulamaya geçirmek hiç de öyle kolay değildir. Yine CRM programları ile, müşterilerin ne zaman ne satın alabileceği kolaylıkla öğrenilebilmektedir. Bu, müşteri beğenileri, tüketim kalıpları ve demografik bilgileri içeren veri tabanıyla sağlanmaktadır.

Müşteri odaklı stratejilerde, ürünün müşteriye nasıl ve ne şekilde ulaşacağından çok, uzun vadede müşteri ile kalıcı ilişkilerin nasıl kurulacağı, diğer bir ifadeyle müşteri sadakatinin nasıl sağlanacağı önemlidir. Dolayısıyla CRM uygulayan bir işletme müşteri odaklı kararlarını uygulayarak uzun dönemli ilişki geliştirebilecektir.

CRM'nin önemli ayrıntılarından biri de, müşteriye işletmenin çalışanları ve işletmenin dışında yer alan tüm muhatapları bir bütün olarak ele almasıdır. Bu sayede işletme, stratejisini CRM üzerine tesis etmek suretiyle devamlılığını sağlayabilecektir.

Çünkü müşteri sadakatinin ortaya koyduğu gerçek değer güven ortamının oluşmasıdır. Bu güven ortamı aynı zamanda tüm işletme çalışanları tarafından sahiplenilerek gerçekleştirilebilir. Ayrıca bir işletmede CRM sadece pazarlama bölümünün ya da sadece müşteri hizmetlerinin yürütülmesi gereken bir faaliyet olarak da düşünülmemelidir. Bu kapsamda işletme içerisinde tüm birimlerle görüş birliği sağlanmalı ve işletmenin CRM konusunda beklentisi ortaya konmalıdır. Dolayısıyla CRM'i hayata geçirilmesi safhasında, müşteri ile birlikte çalışanlar arasında oluşturulan katılım ve paylaşım yapısının kurum kültürü anlayışına dönüştürülmesi gerekmektedir. Bu anlamda CRM süreci organizasyonel ölçüde ele alınmalıdır.

Yukarıda belirttiğimiz faktörlerde ele alınarak, bu çalışmada, ulaşım sektöründe yer alan, merkezleri Ege bölgesinde bulunan, güzergahları aynı yönde olan ve birbirleri ile rekabet içerisinde bulunan Anadolu Ulaşım, Denizli Seyahat ve Pamukkale Turizm'de değişik pozisyonlarda görev yapan ( Mola personeli, call center personeli, kaptan, host ve üst düzey yönetici) ve ankete katılan toplam 96 adet çalışanın müşteri ilişkilerine bakış açısı, müşterilerini seçme kriterleri, bu çalışanlar arasında CRM'nin bilinirlik düzeyi, CRM uygulamalarının işletmeler tarafından ne derecede benimsendiği ve müşterilerle karşılaşılan sorunlarda ne gibi etkileri olduğu incelenmeye çalışılmıştır.

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda, işletme çalışanlarının, CRM'nin de ana hedeflerinden olan, genel olarak "müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ve müşteri değeri" gibi kavramlardan ve bu kavramların işletmelerin için ne kadar önemli oldukları hakkında yeterli farkındalığa sahip oldukları görülmüştür. Bununla birlikte, CRM kavramının varlığından haberdar olduklarını belirtmelerine rağmen, çağrı merkezi çalışanları ve üst yöneticiler dışında, genel olarak işletme içerisinde değişik görevlerde bulunan çalışanlar konuyla ilgili yeterli bilgiye sahip değildiler. CRM kavramını duyan ve yeterli bilgiye sahip olanların oranına baktığımız zaman, üst yöneticilerde % 74.8, call center çalışanlarında %46.3 ve host veya kaptanlar arasında % 21.3'tür. Görüldüğü gibi, işletmelerde CRM kavramı duyulmakla beraber, konu hakkında yeterli bilgisi olanlar, sadece üst düzey yöneticilerken, diğer çalışanların konu hakkında yeterli derecede bilgiye sahip olmadıkları görülmüştür. Bu sonuç aynı zamanda işletme çalışanlarının temel iş fonksiyonları ile CRM bilinirliği arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını değerlendirmeye çalışan analizlerde de açık şekilde görülmektedir. Yapılan Kikare testi sonucunda, CRM bilinirliğinin en yüksek oranda yöneticiler sınıfında, en düşük oranda ise kaptan-host görevlisi sınıfında gerçekleştiği görülmektedir. Call-center görevlileri ise, CRM bilinirliği açısından bu iki grup arasında yer almaktadır.

İşletme çalışanlarının müşterilere bakış açılarına baktığımız zaman ise; modern pazarlama anlayışının da temel görüşü olan; "müşteri bir dost, bir ortaktır", "müşteriler çalışmalarımızın odak noktasıdır" ve son olarak "müşterilere bağımlıyız" ifadelerine katılanların oranlarının (Likert ölçekli ankette Evet ve Kesinlikle Evet seçeneklerini işaretleyenler) yüksek olduğu görülmüştür ( "Müşteriler bir dost, bir ortaktır" ifadesi % 82.3, "müşteriler çalışmalarımızın odak noktasıdır" ifadesi % 92,7 ve son olarak "müşterilerimize bağlıyız" ifadesi ise; % 90.6 orana sahiptir). İşletme çalışanlarınca, müşterilerin bir dost, bir ortak olarak görülmesi, çalışmaların odak noktası haline getirilmesi, hizmet kalitesinin yükselmesi, rekabet avantajı sağlanması, uzun dönemde işletmelerinin ayakta kalabilmesi için elbette ki çok önemlidir. Çalışanların, bu anlayışa sahip olması da sektör açısından sevindiricidir.

İşletme yöneticilerinin müşteri bilgilerinin güncellenmesi için yaptıkları çalışmanın yarıya yakınının (% 47.8), üç ayda bir olduğu görülmektedir. Potansiyel müşterileri hakkındaki bilgileri ise büyük çoğunlukla telefon (% 56.5) ve işletmelerin internet siteleri yoluyla (% 30.4) sağladıkları görülmektedir. Bilişim teknolojilerinde meydana gelen değişim ve gelişim göz önüne alındığında, müşterinin beklediği hizmetler çok hızlı bir şekilde değişmekte ve bu da müşteri bilgilerinin en kısa zamanda güncellenmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Yakın zamanda piyasaya sürülen 3G'li, wap'lı telefonlar vasıtasıyla da müşterilerin de, işletmeler hakkında, güzergahlar, fiyatlar ve otobüsler hakkında bilgi almaları kolaylaşacak, bu faktör de işletmeleri, müşterileri hakkında bilgi sağlamak için daha sık internet sitelerini güncellemelerini ve kullanmalarını sağlayacaktır.

İşletme çalışanınca; işletmelerin müşterilerini değerlerken seçme kriterleri; müşterilerin bağlılık potansiyelleri, hangi sıklıkla seyahat ettikleri ve müşteri karlılığı olurken, müşterilerin meslek grubu veya eğitim durumları gibi faktörler, bu kriterler arasında yer almamaktadır (1'den 5'e kadar olan önem dereceli likert ölçeğine göre, müşterilerin bağlılık potansiyelleri 3.83, hangi sıklıkla seyahat ettikleri 3.70 ve karlılıkları ise 3.67'lik ortalama sahiptir).

İşletmelerin müşteri ilişkileri yönetimine yatırım yapıp yapmama durumlarına bakıldığında ise yüksek oranda evet cevabı çıkmaktadır (Kesinlikle evet % 28.1, evet % 38.5, kısmen katılanlarda % 24'tür). Müşteri ilişkileri yönetimine yatırım yapmış olan işletmelerin gelecekte diğer rakiplerine oranla daha iyi bir yerde olmaları kaçınılmazdır. Ankete katılan işletme çalışanlarının işletmelerinin, müşteri ilişkileri yönetimine yatırım yapmasının en önemli nedenleri olarak da müşteri sadakati yaratmak, yeni müşteriler bulmak ve işletmelerini terk etmiş müşterilerin yeniden kazanılması görülmektedir (1'den 5'e kadar önem dereceli Likert ölçekli ankette çalışanların cevaplarına göre müşteri sadakati yaratmak 4.58, yeni müşteriler bulmak 4.47, terk edilmiş müşterilerin yeniden kazanılması ise 4.36'lık ortalama sahiptir).

İşletmedeki üst yöneticilerin, değişik pozisyonlarda yer alan çalışanlarına, CRM ile ilgili danışman işletme veya üniversitede görevli akademisyenler tarafından eğitim verilmesi gerekliliği, yapılan anket çalışmasıyla da ortaya konmuştur. Çünkü Ege Bölgesi merkezli ulaşım sektörü içerisindeki işletmelerde, eğitim görenlerin oranı % 52.1 iken, görmeyenlerin oranı ise, % 47.9'dur. Eğitim ile birlikte elbette ki, CRM bilinirlik oranı değişik pozisyonlarda görev alan çalışanlar arasında da, uygulamaların başarılı olma olasılığı da yükselecektir.

Yapılan araştırma sonucunda ortaya konulan öneriler şunlardır:

- İşletmelerin, hizmet kalitelerini artırabilmek, dolayısıyla da müşteri memnuniyetini sağlayıp, uzun dönemde müşteri sadakatini sağlayabilmeleri için; CRM kavramının içeriği hakkında, üniversitedeki akademisyenler veya danışmanlık işletmeleri tarafından tüm çalışanların yeterli derecede bilgilendirilmeleri gerekmektedir.
- İşletme çalışanlarının eğitim durumları ile CRM bilinirlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir, konuyla ilgili yöneticilerin, görev yapacak yeni personel alırken eğitim durumlarını da önemli bir kriter olarak ele alma zorunluluğu vardır.
- İşletmelerde CRM kavramının başarılı olabilmesi için; sadece üst yapıdaki yöneticilerin değil, bütün organizasyonda yer alan çalışanların uygulamaya ortak olmaları, başarı şansının yükseltilmesi açısından gereklidir.
- İşletmeler, potansiyel müşterileri hakkındaki bilgilerin çoğunu telefonla alırken, internet sitelerini çok sık kullanmamakta, güncellemede gecikmektedirler, yeniliklerin duyurulması, şikayetlerin geri bildirim için internet sitelerine daha çok önem vermeleri gerekmektedir.
- İşletme çalışanları, müşterilerle ilgili olarak karşılaşılan sorunlardan en büyüğünü, müşterilerin hizmet konusunda çok duyarlı olması olarak ifade etmektedir, bu ifade işletme çalışanlarının rekabetin yoğunluğunun ve müşteri memnuniyetini elde etmenin zorluğunun farkında olduklarını gösterirken, aynı zamanda da işletmelerine ve kendilerine karşı özeleştiri eksikliği olduğunu da göstermektedir. Müşteri sorunları ele alınırken, hizmetin kalitesi, müşteriler arasında ayırım yapıp yapılmadığı gibi kriterlere daha fazla önem verilmelidir.
- Potansiyel müşterilerinin seçilmesi, müşteriler arasındaki değer farkının ortaya konması için uygun teknolojik alt yapının kurulması ve analizi çok büyük önem teşkil etmektedir, uygulamanın başarılı olabilmesi için maliyetlerden kaçınılmamalı, CRM analiz işletmelerinden yardım alınmalıdır.

Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ve Ulaşım Sektöründe Bir Uygulama:  
İşletme Çalışanlarının Müşteri İlişkileri Yönetimi'ne ve  
Müşterilerine Bakış Açılarının Belirlenmesi

Müberra YURDAKUL  
Mehmet Ozan KARAHAN

#### KAYNAKÇA

AMUSO, C., (2000), "An Impelementation Cookbook for Crm Project Managers", **Gartner Group Symposium IT Expo**, Kasım 6 – 9, Cannes.

DURAN, Mustafa (2002), "CRM: Çok Konuşulan Ama Az Bilinen Bir Kavram",  
<http://www.microsoft.com/turkiye> 20.01.2002

DYCHE, Jill (2002), **The CRM handbook: a business guide to customer relationship management**, Addison wesley Technology Series.

KIRIM, Armağan, (2001), **Strateji ve Birebir Pazarlama CRM**, Sistem Yayıncılık.

PAYNE, Adrian, (1993), **The Essence of Servicing Marketing**, Prentice Hall Interntional.

PEPPERS, Don, DORF, B., (1997), **The One to One Fieldbook: The Complete Toolkit for Implementing a 1 to 1 Marketing Program**, Currency-Doubleway.

SWİFT, Ronald (2001), **Accelerating Customer Relationship**, Prentice Hall PTR.

YÜKSELEN, Cemal (2000), **Pazarlama, İlkeler, Yönetim**, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.