



## MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (MİY) UYGULAMALARININ İŞLETME PERFORMANSINA ETKİLERİ <sup>1</sup>

Dr. Derya ÖZİLHAN\*

### ÖZET

Yeni ekonominin yeni patronları olan müşteriler artık alışveriş sürecinde geçmişte olduklarından daha seçici ve özgürdürler. İşletmeler için müşterileri memnun etmek ve ilişkiyi sürekli kılmak daha da zorlaşmıştır. Müşteri İlişkileri Yönetimi son yıllarda geleneksel pazarlama stratejilerine bir alternatif olarak gelişmiş ve pazarlama dünyasında ciddi bir dönüşüm yaratmıştır. Bu bağlamda çalışmada öncelikle “pazarlama” kavramı genel olarak özetlenmiş, günümüzdeki müşteri odaklı haline gelene dek geçirdiği aşamalar incelenmiş ve Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramı, önemi ve kapsamı açıklanmıştır. Ardından İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulama süreci ve Müşteri İlişkileri Yönetiminin işletme performansına etkileri incelenerek çalışma, sonuç ve öneriler kısmı ile tamamlanmıştır.

*Anahtar Kelimeler: Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY), İşletme Performansı*

## THE EFFECTS OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) PRACTISES ON ENTERPRISE PERFORMANCE

### ABSTRACT

The customers who are the new bosses of the new economy are more selective and free in the shopping process. It's difficult to satisfy them and make relations continuity for the companies. In recent years, Customer Relationship Management has emerged as an alternative to traditional marketing strategies and it has created a serious transformation in the world of marketing. In this context firstly, marketing is summarized and its stages on the situation that is focused on customer and the importance and the content of customer relationship management are expressed. then, the practise process of customer relationship management on enterprises and the effects of customer relationship management on enterprise performance have been examined. And finally this study is completed with results and suggestions.

*Keywords: Customer Relationship Management (CRM), Enterprise Performance*

<sup>1</sup> Bu çalışma, Derya Özilhan tarafından Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD’de, Prof.Dr.Coşkun Atayeter danışmanlığında hazırlanmış ve 2004 yılında savunularak kabul edilmiş olan “Müşteri İlişkileri Yönetiminin İşletme Performansına Etkileri ve Konya İli Turizm İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları” başlıklı yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezinin özetidir.

\* Öğr.Gör.Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Ermenek MYO, İşletme Yönetimi Programı, deryaozilhan@kmu.edu.tr

## GİRİŞ

Son yıllarda, geleneksel kitlesel pazarlama yaklaşımına bir alternatif olarak gelişen bire bir pazarlama ya da “Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)” olarak adlandırılan ve müşteriler hakkında olabilecek en detaylı bilgileri elde edip, onları birey olarak tanımlamak ve ortak özelliklerine göre segmentlere ayırarak, onlara bu bilgiler ışığında ürün ve hizmet sunmak şeklindeki süreç pazarlama dünyasına damgasını vurmuştur. Hareket noktasını tüketici istek ve ihtiyaçlarının oluşturduğu, ve ulaşılmak istenen hedeflerin öncelikle koşulsuz müşteri memnuniyeti ve sadakati olan bu pazarlama yaklaşımı, bilgi ve insanı merkeze taşımıştır.

Şüphesiz, rekabet koşullarında meydana gelen değişimler, tüm sektörlerde olduğu gibi, müşteri ile yüz yüze ilişkinin en yoğun yaşandığı hizmetler sektörünün de karakteristikleri gereği müşteri merkezli düşüncelerini gerektirmektedir.

Özellikle son yıllarda ülkemizde de yaygın olarak kullanılmaya başlanan Müşteri İlişkileri Yönetimi, işletmelerin müşterileri hakkında olabilecek en detaylı bilgiyi toplayarak bir müşteri veritabanı oluşturulması, müşterileri belirli kriterlere göre gruplayarak mal ve hizmet üretiminde bu kriterler doğrultusunda faaliyet gösterilmesine olanak sağlamaktadır. Bu strateji, işletmelerin pazardan aldıkları payın gün geçtikçe daha da azaldığı günümüz ekonomisinde, müşteri memnuniyeti ve sonrasında müşteri sadakati sağlamanın en geçerli yoludur. Hizmetler sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmeleri, Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarına en uygun sahalardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu bağlamda çalışmada, pazarlamanın tanımı yapılarak, bugünkü müşteri merkezli felsefeye dönüşüncüye dek kat ettiği aşamalar açıklanmış ve Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramına giriş yapılmıştır. Müşteri İlişkileri Yönetimi, gelişimi, önemi ve kapsamı hakkında bilgiler verilmiştir. Ardından işletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin uygulanma süreci açıklanarak akabinde uygulamaların başarılı olmasını sağlayan faktörler ortaya konmuş ve CRM uygulamalarının işletme performansına etkileri incelenmiştir.

## I. PAZARLAMA KAVRAMININ DÖNÜŞÜMÜ

En dar tanımıyla; “ürün ve hizmetlerin üreticilerden tüketicilere, ve/veya kullanıcılara doğru akışını sağlayan işletme faaliyetleri bütünü” şeklinde tanımlanan pazarlama kavramı

geniş anlamda; “örgütsel amaçlara ulaşmak için hedef pazarlara yönelik ürünler planlanması, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılması için tasarlanan genel bir işletme sistemi” şeklinde tanımlanabilir (Tek, 1998:4-5).

Diğer bir tanıma göre pazarlama; müşterilerin, rakiplerin ve işletmenin analizi, analiz sonuçlarının tüm pazar bölümlerinde anlamlı hale getirilmesi, en kârlı bölümlere odaklanılarak ürünlerin bu yönde konumlandırılması ve bu konumlandırma için gerekli teslimat gerekliliklerinin yerine getirilmesidir (Unur, 2004). Pazarlama, müşteriye tatmin etmek ve kurumun hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla, ürünün ya da hizmetin planlanmasını ve bunların üretici ya da hizmet sağlayıcıdan müşteriye ulaşması için gerekli tüm faaliyetleri içerir. Bu faaliyetler şunlardır (Sobel, 2000:1):

- Ürün geliştirme
- Pazar araştırması (Pazar tahmini)
- Reklam
- Halkla ilişkiler (Ürün tanıtımı)
- Promosyon
- Müşteri hizmetleri
- Satış

Çağdaş işletme fonksiyonlarından biri olan pazarlama, insanlık tarihi kadar eskidir. Ancak, bilinçli bir pazarlama uygulaması sanayi devrimi sonucunda ortaya konabilmiştir. Özellikle II. Dünya Savaşı’ndan sonra pazarlama, önemini artırarak gelişmiştir. Pazarlamanın gelişmesine neden olan faktörler şu şekilde sıralanabilir (Odabaşı, 2004):

- Üretimin artması
- Teknolojinin gelişmesi
- Nüfusun artması
- Eğitim ve bilginin artması
- Kişi başına düşen milli gelirin artması
- Ulusal ve uluslar arası pazarların gelişmesi
- Sosyal, kültürel ve politik şartların gelişmesi

Yönetim dünyasında eskiden üretim bazlı düşünce hakimdi. 1960’larda ve hatta 1970’lerde sadece üretim tekniklerini bilmek ve ürünleri üretecek makinalar için finans sağlayabilmek yeterliydi. Pazarlama, üretimin ve finansın yanında ikinci planda kalıyordu. 1980’lerden sonra bütün dünyada şirket sayısı hızla arttı, teknoloji geliştikçe ürünler ve özellikleri çeşitlendi ve müşteri istekleri ön plana çıktı (Karaağaçlı, 2000:108). Bu bağlamda pazarlama planları yapılırken dikkate alınan karar unsurları olarak nitelenen pazarlama karmasının 4P’si olan ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım ise günümüzde yeniden şekillenmiş ve 4C olarak isimlendirilmiştir. Ürünü ön plana alan anlayış artık ürünün müşteriye sağladığı değere önem vermekte, her müşterinin maliyeti, fiyatın yerini almakta, dağıtımda önemli olan unsur yer, müşterinin ürüne kolay ulaşımına, tutundurma çalışmaları ise iletişime bağlı olarak değişim göstermiştir.

Günümüzde ekonominin en önemli aktörlerinden olan “müşteri”, tüm pazarlama faaliyetlerinin odak noktasını oluşturmaktadır. Pazarlama, bugünkü müşteri odaklı yaklaşım aşamasına gelene dek birkaç önemli değişimden geçmiştir. Bunlardan ilki “Büyük Ekonomik Kriz”e kadar süren, yönetim anlayışının “ne üretirsem onu satarım” şeklinde özetlendiği ve “iyi bir mal kendini satar” düşüncesinin hakim olduğu “üretim yönlü pazarlama”, ikincisi ürünlerin satın alındığı değil, satıldığı düşüncesi ve inancının yaygınlaştığı ve tipik düşünce tarzı, “ne üretirsem onu satarım, yeter ki satmasını bileyim” şeklinde ifade edildiği “satış yönlü pazarlama” ve üçüncüsü ise kısaca “tüketiciyi tatmin ederek kâr sağlama” diye ifade edilebilen çağdaş pazarlama anlayışıdır. Ancak gücün artık işletmelerde değil tüketicilerde olduğu günümüzde, işletmeler ürün merkezli, birbirine entegre olamamış fonksiyonel birimlerden oluşan yapılardan, müşteri odaklı ve müşterinin karşısına tek bütün olarak çıkabilecek yapılara doğru değişmek zorundadır. Ve bu değişim yalnız bir kerelik değil sürekli değişen müşteri talepleriyle paralel olarak sürmelidir (www.erpcrm.com).

Bu anlamda dar fonksiyonel temelli geleneksel pazarlamanın yeri, yeni bir çapraz fonksiyonel pazarlama biçimi olan CRM tarafından doldurulmaya başlamıştır. Geleneksel pazarlama yaklaşımı son yıllarda gitgide sorgulanmaya başlamıştır (Payne, 2004). Şu anda müşterinin kral olduğu yer olan müşteri ekonomisinde yaşanmaktadır. Şirketler, ürün merkezli odaklanmadan, müşteri mülkiyetli odaklanmaya nasıl geçileceğini öğrenmek ve müşteri denilen

yeni bir patrona sahip oldukları gerçeğini görmek zorundadırlar (Kotler, 2003:36). Artık, müşteri ile empati kuramayan, ve onlara bu doğrultuda hizmet sağlamayan şirketler için başarısızlık kaçınılmaz olmuştur.

## **II. FARKLILAŞMANIN ÖNEMİ VE PAZARLAMADA YENİ BİR YAKLAŞIM: MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ**

Üretilen tüm ürün ve hizmetlerin giderek birbirine benzediği günümüz piyasalarında firmalar, farklılaşma modelleri üretmek ve işlerini farklı ve çarpıcı hale getirmek zorundadırlar (Kırım, 2003:188). Piyasalarda benzer işlevselliği gören mal veya hizmetlerin artması ve rakip firmaların ürünleri arasındaki farkın azalması ile birlikte müşterinin fiyat hassasiyeti artmaktadır. İşte “emtialeşme” adı verilen bu süreci engellemenin en önemli yolu “farklılaşmak” tır (Kırım, 1998:31-33).

Günümüzde farklı olmak, iş yapma biçimini müşteri odaklı olarak yeniden tasarlamayı ve bu şekilde müşteriye değer yaratmayı gerektirmektedir. Firmalar, farklılığı yaratabilmek için müşterinin arzu ettiği ya da edebileceği ama rakiplerinin yapmadığı ya da yapamayacağı şeyleri belirlemeye çalışarak bunlar üzerine bir sistem inşa etmek zorundadırlar (Kırım, 2003:10). Çünkü müşteriler, artık daha karmaşık taleplerde bulunmakta ve fikirlerini kendilerine daha fazla değer sunan ürün ve hizmet alternatifleri yönünde kolayca değiştirebilmektedirler. Günümüzde bir şirket için en önemli şeylerden biri, yeni müşteriler kazanmak ve onları ya da daha önce kazanılmış müşterileri elde tutmaktır.

Bu bağlamda farklı tanımlara göre müşteri ilişkileri yönetimi; müşteri ile sürekli ve bire bir ilişki gerektiren ve bu nedenle tüm müşteriler hakkında en ince ayrıntısına kadar bilgi elde etmeyi zorunlu kılan ve bu bilgiler ışığında bire bir pazarlama ve bire bir ilişkiye zemin oluşturan stratejik bir yaklaşımdır (Kırım, 2001:85). Müşteri ilişkileri yönetimi; kârlı müşteriler elde etmek, tutmak ve bunları çoğaltma sürecidir (Brown, 2000:9). Müşteri ilişkileri yönetimi, MİY; uzun vadeli değeri optimize etmek için müşterileri seçme ve yönetme iş yapma stratejisidir (Güldür, 2004).

Müşteri ilişkileri yönetimi; etkin pazarlama, satış ve servis süreçlerini destekleyecek bir müşteri merkezli iş felsefesi ve kültürünü gerektirir. İyi bir müşteri ilişkileri yönetiminin en

önemli kazancı; yeni müşteriler kazanarak ve mevcut müşterilerin gereksinimlerini etkin bir şekilde karşılayarak, müşteri tabanını arttırmaktır. Müşteri ilişkileri yönetimi, bir rekabet stratejisidir. Doğrudan pazarlama, birebir yaklaşım modeli, web pazarlama, hedef pazarlama, çapraz satış, müşteri ilişkilerinin gelişmesinde önemli avantajlar sağlayan uygulamalardır (www.crminturkey.org).

Bugün alıcı ile satıcı arasındaki ilişki daha stratejik bir konuma gelmiş ve işletmelerin, amaçlarını gerçekleştirmek için ilişki kurmaya çalışmalarıyla, ilişki geliştirme süreci hız kazanmıştır. Ancak yoğun rekabetin yaşandığı zor pazar koşullarında, tatmin edici ve uzun vadeli ilişki geliştirmek oldukça güçleşmiştir (Çabuk vd., 2004). Müşteri ilişkileri yönetimi, bazıları tarafından her müşteriyle bire bir ilişkiye karşılık verebilmek olarak tanımlanır (Kotler, 2003:34). Küresel rekabetin, CRM felsefesinin doğmasında büyük rolü vardır. Rekabet olmayan bir sektörde tekel veya yarı tekel firmaların CRM'e sıcak bakmaları beklenemez. Bundan dolayı rekabetin, CRM'i destekleyici ve yaratıcılığı, farklılaştırmayı ön plana çıkarıcı bir unsur olduğu söylenebilir (Mersin, 2004).

### **III. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİN ÖNEMİ VE KAPSAMI**

Gray ve diğerleri (2001:2-3), müşteri ilişkileri yönetimin önemini şu şekilde açıklamaktadırlar: “Yüzyıldan fazla bir zaman öncesinde, küçük bir Amerikan kasabasında, süper market, kapalı alışveriş merkezi ve otomobil olmadan önce, insanlar eşya almak için komşu kentlerdeki pazarlara giderlerdi. Mal sahipleri ve küçük esnaf, müşterilerini isimleriyle tanırlar ve onların tercih ve isteklerini bilirlerdi. Müşteriler bu alışverişlerinde sadık ve süreklidiler. Sonrasında toplum büyüdükçe süregelen bu sadık müşteri ilişkileri kayboldu. İnsanlar kırsal alandan kentsel çevreye taşındılar ve müşteriler de bu arada değişken olmaya, hareketli olmaya başladı. Bunun sonucu olarak ta ölçek ekonomisine ulaşmak için seri pazarlamaya yönelik süper marketler ve büyük alışveriş merkezleri kuruldu. Böyle bir ortamda fiyatların düşük olması ve malların kalitesinde değişme olmamasına rağmen müşteriyle tüccar arasındaki ilişkiler bozuldu, geçicileşti ve kimliksizleşti. Sonuçta müşteriler kendilerine daha çok özellik sunan veya daha düşük maliyette mal sunan satıcılara doğru yönelerek, önceki dönemlerdeki satıcı ile müşteri arasındaki sadık ticari ilişki özelliğini kaybetti”.

Yeni ekonominin yeni patronları olan müşteriler artık alışveriş sürecinde geçmişte olduklarından daha seçici ve özgürdürler. İşletmeler için müşterileri memnun etmek ve ilişkiyi sürekli kılmak daha da zorlaşmıştır. Çünkü müşteri, tercihini kendisine bir diğerinden daha fazla değer sunan işletme lehinde hızla değiştirebilmektedir. Müşteri merkezli pazarlama stratejilerinin temelinde müşteriye değer sunarak tatmin yaratma ve müşteri yaşam boyu değerini maksimum kılarak müşteri sadakati gerçekleştirmek yer almaktadır. CRM, 3 unsurdan meydana gelir; müşteri, ilişki ve yönetim. CRM, “müşteri görünümünün tek bir tanımı” ve bir “müşteri merkezli yaklaşım” ı başarmak için çabalar.

Müşteri, şirketin şimdiki kârı ve gelecek büyümesinin tek kaynağıdır. Fakat, iyi bir müşteri (daha az kaynakla daha çok kâr sağlayan) daima az bulunur, çünkü müşteriler bilgili ve rekabet azıdır. Bazen, kimin gerçek müşteri olduğunu ayırt etmek zordur. Çünkü, alım kararı sık sık karar verme sürecinin katılımcıları arasında işbirliği yapılabilen bir etkinliktir. Bilişim teknolojileri; müşterileri ayırt etme ve yönetme yeteneklerini sağlayabilir. CRM, müşteri bilgisine dayandırılmış bir pazarlama yaklaşımı olarak düşünülebilir. Bir şirketle onun müşterileri arasındaki ilişki, sürekli çift taraflı iletişim ve etkileşim gerektirir. İlişki kısa ya da uzun vadeli, sürekli ya da geçici, tekrarlı yada tek seferlik olabilir, tutumsal ya da davranışsal da olabilir. Müşterilerin şirket ve onun ürünlerine doğru pozitif tutuma sahip olmasına karşın, alım davranışları yüksek derecede durumsaldır. CRM, bu ilişkiyi yönetmeyi gerektirir, böylece; karlı ve karşılıklı yararlı olacaktır. Hayat boyu müşteri değeri (CLV-customer lifetime value), bu ilişki ölçümü için bir araçtır (Gray vd., 2001:7-8 ).

Müşterinin bir ömür boyu değeri (customer life time value) şu şekilde hesaplanabilir: Bir müşterinin şirkete aylık veya yıllık kazandırdığı paradan aylık veya yıllık sabit giderleri düşülür, elde edilen aylık veya yıllık net kâr müşterinin tahmini ömrü ile çarpılır. Ortaya müşterinin şirket için toplam değeri çıkar. Bu toplam değerden, bir müşteriyi elde etmek için yapılan reklam harcamaları, müşteriyi elde tutmak için yapılan harcamalar ve yatırımlar düşülür. Sonuçta müşterinin bir ömür boyu değeri ortaya çıkar (Fırat, 2000:156).

#### IV. İŞLETMELERDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ UYGULAMA SÜRECİ

CRM süreci, öncelikle müşterileri dinlemekle, nasıl bir şirket ve bu şirketten nasıl bir ürün ve bu ürünün kendilerine hangi şekilde ulaştırılmasını istediklerini anlamakla başlar. Strateji genel olarak ortaya çıkınca, müşterileri mikrosegmentlere ayırmakla devam eder. Ardından kârlı olan veya olabileceklerle, hiçbir zaman kârlı olmayacağını düşündüğünüz müşterileri belirlemekle sürer. Zarar getiren ya da kâr getirmeyecek olan müşterileri rakiplerimize göndermek çok daha akıllı bir yöntemdir. Bunun ardından bu farklı mikro segmentlerdeki her kademe müşterinin ihtiyaçları, nasıl bir hizmet bekledikleri vs. konularında elde edilebilecek detaylı bilgileri elde etmek ve bunları her birey müşteri için çok hızlı ulaşılabilecek şekilde saklamakla devam eder (Kırım, 2001:52).

Kıral (2004)'a göre CRM projesi uygulama süreci şu şekilde gelişir;

##### 1.AŞAMA:

- Mevcut durum analizi
- CRM vizyonu oluşturulması
- Strateji ve ihtiyaçların belirlenmesi
- İş süreçlerinin oluşturulması

##### 2.AŞAMA

- Belirlenen ihtiyaçlara göre çözüm uygulaması
- Test süreçleri
- Eğitim
- Destek

##### 3.AŞAMA

- Durum değerlendirmesi
- Değişen veya yeni oluşan ihtiyaçların belirlenmesi

Oğuz C. Gel (2002:65-88)'e göre ise CRM süreci 3 aşamadan oluşmaktadır;

**I-Operasyonel Başarı:** Müşteri ilişkileri yönetiminin henüz yapılmaya başlanmamış olduğu, henüz temel bir takım verilerin dahi toplanmadığı bir ortam bu aşamayı en iyi şekilde



tarif eder. Bu aşamalarla, mal veya hizmet satan kuruluşun müşterileri, “Müşteri Temas Noktası” diye adlandırılabilirler;

- Şube/mağaza
- Bayi/yetkili satıcı
- Çağrı merkezi (Telefon)
- Telefonla otomatik hizmet
- İnternet
- Müşteri destek noktası (Yetkili servis vb.)
- Self servis (ATM, Kiosk vb.)

gibi hizmet kanallarında işlem yapmakta, sunulan çeşitli hizmetlerde yararlanmakta, mal ve hizmet alımlarını gerçekleştirmektedir.

**2-Müşteri davranışlarının analizi:** Şirketin hedeflerine uygun çözümler sunabilecek satıcı firmalarla yapılan işbirliği sonucu en basit tanımıyla;

- veri ambarı (donanım ve yazılım)
- profesyonel hizmetler
- danışmanlık hizmetleri
- sorgulama ve erişim araçları

gibi bir takım bileşenlerden oluşacak entegre bir çözüm, bu aşamanın temelini oluşturmaktadır.

**3-Hizmet Kanallarının ve İş Ortaklarının Entegrasyonu:** Bu aşamaya gelindiğinde, artık müşteri temas noktaları da bu analizden yararlanabilecek, gerçek anlamda “müşteriye özel” davranış mümkün olabilecektir.

## V. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE BAŞARI VE MİY'İN YARARLARI

Son yıllarda yeni “her derde deva ilaç” olarak görülen CRM, bazılarının göre her müşteri hakkında daha çok şey öğrenmek için teknoloji kullanılması ve onlarla bire bir ilişkiye karşılık verebilmek olarak tanımlanırken, bazılarının göre bu bir teknoloji meselesi olarak değil, büyük bir insancıl mesele, her müşteriye empati ve hassasiyetle muamele etmek olarak görmektedirler (Kotler, 2003:34). Hangi iş sektörüne bakarsak bakalım, CRM uygulamalarına karşı çok fazla

ilgi vardır. Bunun olması da gereklidir. Sanal ortamdaki endüstrilerde, satış proseslerini optimize etmeye odaklanan firmalar, bunu yapmanın sağlayacağı çok önemli avantajların da farkındadırlar. Bu şekilde, bu firmalar rakiplerine oranla satışlarını % 50 artırmakta, satış için gerekli süreyi yarıya indirmekte, daha fazla müşteri odaklı olabilmekte, daha etkili çalışmakta ve bütün bunları oldukça düşük maliyetle yapabilmektedirler (Dickie, 2004).

Goldenberg (2003), CRM’de başarıyı getiren 10 kritik faktörü şu şekilde özetlemektedir;

1. *Otomasyon yapılacak fonksiyonların belirlenmesi*
2. *Otomasyona ihtiyacı olan şeyleri otomatikleştirmek*
3. *Üst yönetim desteği sağlamak*
4. *Teknoloji ve bilgiyi akıllıca çalıştırmak*
5. *Kullanıcı mülkiyetinden emin olmak*
6. *Sistemin prototipini oluşturmak*
7. *Kullanıcıların eğitimi*
8. *Personelin motivasyonu*
9. *Sistemin yönlendirilmesi*
10. *Yönetimin bağlılığı*

Müşteri İlişkileri Yönetimi başarılı uygulandığında işletme performansına çok önemli yararlar sağlamaktadır. Brown (2000:28-31)’a göre bu yararlar şu şekilde sıralanmaktadır;

- ✓ Reklam maliyetlerini düşürmek
- ✓ Müşterilerin ihtiyaçlarına odaklanarak özel müşterileri hedef almayı sağlamak,
- ✓ Yapılmış bir kampanyanın verimliliğini ölçmeyi kolaylaştırmak,
- ✓ Organizasyonların fiyatlarla değil, müşteri tabanlı hizmetlerle rekabet etmesini sağlamak,
- ✓ Firma için kârlı, firmaya bağlı ve firma ile öğrenen ilişki çerçevesinde en fazla işbirliği yapan, veya yapmayı isteyen müşterilere gereğinden daha az yatırım yapılmasını önlemek, bunların tam aksi davranışlar içinde olan müşterilere ise fazlası ile harcamalar yapılmasını engellemek,
- ✓ Bir ürünü geliştirmek için harcanan zamanı (pazarlama sürecini) kısaltmak,

✓ Müşterinin, kanalları kullanmasını ve böylelikle bir müşteri ile maksimum bağlantı kurulmasını sağlamak.

CRM uygulamaları sayesinde daha yakın müşteri ilişkileri ve geniş müşteri ihtiyaçları bilgisi ile gelir, kâr ve rekabet avantajı arttırılabilmektedir. Öte yandan müşteri kontağının artması, yukarı satış, çapraz satış gibi imkanlar sunarak pazar fırsatları da genişletilebilir. CRM çözümleri ile analizlerin modellemelerini ve tüm süreçlerini homojen bir ortam içinde gerçekleştiren firmalar, müşterilerini daha iyi anlama şansına sahip olmaktadır. Müşterilerinin ihtiyaçlarına nasıl yanıt verebileceklerini ve onların nasıl değerlerini arttırabileceklerini, bu altyapı ile birlikte elde etmektedirler. Bu da şirketlere rekabet avantajı olarak geri dönmektedir (Zerey, 2004:20).

### **SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

Günümüzde, küreselleşme ile birlikte bilginin hızla artan önemi ve teknolojiye meydana gelen gelişmeler sonucu üretimi yapılan mal ve hizmetlerin çeşidindeki artış, müşterileri eskisine göre daha özgür, daha seçici, ve daha talepkar bir davranış biçimine yöneltmiştir. Artık müşteriler tarafından, alışveriş sürecinde kendileri için fark ve değer yaratan işletmeler tercih edilmektedir. Müşterileri hakkında elde edebilecekleri kadar bilgiye sahip, ve ürün ve hizmetlerini bu bilgiler ışığında kişiselleştirebilen işletmeler, rekabet ortamında avantajlı konuma geçmektedirler.

Bilgi ve teknolojinin önem ve kullanımının arttığı, içinde bulunduğumuz bilgi çağında tüketiciler, mal ve hizmetler hakkında geçmişte hiç olmadığı kadar çok ve detaylı bilgiye sahiptirler. Kitle iletişiminin artması ve teknoloji devrimi sayesinde ürün seçenekleri evrensel olarak elde edilebilmekte ve bu da tüketicilere daha özgür seçim hakkı tanımaktadır. 20. yüzyıl, fiyat ya da ürün kalitesi bazında rekabet eden ürün merkezli firmalar için değişimi radikal biçimde yaparak, organizasyon yapılarının ürün merkezlikten müşteri merkezli hale getirilmesini sağlamıştır. Çünkü müşteriler artık tercihlerini, kendilerine değer sunan, fark yaratan ve bu yeteneklerini kurumsal bir standart haline getirebilen firmalardan yana kullanmaktadırlar.

Müşteri İlişkileri Yönetimi, gerek müşterilere, gerekse işletme performansına katkılarından dolayı, son yılların gözde yönetim felsefesi halini almıştır. İşletmeler, müşteri denilen varlığın gücünü ve önemini anlamış, ve bu varlığa işletme aktifleri gibi değer vermeye başlamışlardır. Müşteri İlişkileri Yönetimi, özellikle, müşterilerle bire bir iletişim ve ilişki gerektiren hizmetler sektöründe uygulama alanı bulmuştur.

Kalifiye insan kaynağı ve teknoloji ile desteklenen başarılı bir müşteri ilişkileri yönetimi uygulaması, işletmelere deneyim pazarlamasının avantajlarını da beraberinde getiren pek çok yarar sağlayabilmektedir. Müşteri tatmini, müşteri sadakati, müşteri yaşam boyu değeri gibi kavramların önemini kavrayan ve iş yapma modellerini bu doğrultuda yeniden tasarlayan işletmeler rekabetçi üstünlük elde edebilmekte ve rekabetçi üstünlüklerini sürdürülebilir kılmaktadırlar.

#### KAYNAKÇA

- BROWN, Stanley A; (2000), Customer Relationship Management : A Strategic **Imperative in The World Of The Business**, Thom Wiley And Sons, Canada.
- CRM Enstitüsü; (2002), “Guruların CRM Tarifleri”, Müşteri İlişkileri Yönetimi A.Ş., <http://www.crminturkey.org/crm/activity/afteract.asp>, Erişim Tarihi: 10.12.02.
- ÇABUK, Serap ve Nuriye GÜREŞ; (2004), “Bankalarda İlişki Pazarlaması”, <http://www.girisim.com.tr/bankatek/sayi14/bankispaz.htm>, Erişim Tarihi: 22.05.04.
- DICKIE, Jim; (2004) “CRM Projelerinin Başarısız Olma Nedenleri”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID>, Erişim Tarihi: 12.07.04.
- FIRAT, Ebru; (2000), “En Değerli Müşteri Kimde?”, **Capital**, Kasım 2000, ss.152-156.
- FIRAT, Ebru; (2003), “En Değerliye Özel Takip”, **Capital**, Mart 2003, ss.147-149.
- GOLDENBERG, Barton; (2003), “The Ten Critical Success Factors For Effective CRM Otomation”, <http://www.crminturkey.com/crm/archive/showppt.asp?pptID=21>, Erişim Tarihi: 02.08.03.
- GOLDENBERG, Barton; (2004), “Building and Implementing a CRM Masterplan”, <http://www.crminturkey.org/crm/archive/showppt.asp?pptID>, Erişim Tarihi: 17.07.04.

- GÜLDÜR, Gültekin; (2004), “4 Temel Bileşeni İle CRM Dünyası- 4x4 CRM”,  
<http://www.crminturkey.org/crm/archive/showppt.asp?pptID>, Erişim Tarihi: 25.05.04.
- KARAAĞAÇLI, İzzet; (2000) “Pazarlama Teorisi”, **Power**, Mart Sayısı, ss.108-111.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim; Süleyman GEDİK ve Melike BALKIR; (2002), **Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi**, TUSİAD Yayınları, İstanbul.
- KIRAL, Cenk; (2004), “Türkiye’ de CRM” , <http://www.crminturkey.org/crm/archive>, Erişim Tarihi: 26.05.04.
- KIRIM, Arman; (1998), **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KIRIM, Arman; (2001), **Strateji ve Bire Bir Pazarlama (CRM)**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KIRIM, Arman; (2003), **Mor İneğin Akıllısı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KOTLER, Philip; (2003), **Marketing Insights From A to Z**, John Vailey and Sons Inc., USA.
- MERSİN, Doğan; (2004), “CRM Yazılımları Değerlendirmesi”,  
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=198](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=198), Erişim Tarihi: 07.06.04.
- ODABAŞI, Yavuz; (2004), **Satış Teknikleri ve Müşteri İlişkileri Semineri**, MPM, Karaman.
- PAYNE, Adrian; (2004), “Customer Relationship Management”, Cranfield University,  
<http://www.ebusinessforum.gr/content/downloads/ap0011.pdf>, Erişim Tarihi: 11.05.04.
- SOBEL, Milo; (2000), **12 Saatte MBA Programı**, Academyplus Yayınevi, Ankara.
- TEK, Ömer Baybars; (1998), **Pazarlama İlkeleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 8.Baskı, İstanbul.
- UNUR, Aslı; (2004), “Pazarlama Nedir?”, <http://www.insankaynaklari.com/>, Erişim Tarihi: 07.07.04.
- ZEREY, Yüce; (2004), “CRM’in Türkçe Karşılığı: Müşteri Velinimetimizdir.”, **Ekonomistler Bülteni**, Temmuz 2004, Sayı: 39.
- [www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org).
- [www.crminturkey.org](http://www.crminturkey.org).
- [www.erpcrm.com](http://www.erpcrm.com).