

# KOBİ'LERDE REKABET GÜCÜNÜN GELİŞTİRİLMESİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

AYDIN KAYABAŞI

## ÖZET

*Yaşadığımız çağda ülke ekonomilerinin en önemli dinamiği görevini KOBİ'ler görmektedir. KOBİ'ler, faaliyette buldukları pazarın gereksinimlerini karşılamaları, büyük işletmelerin ihtiyaç duydukları yan sanayi ürünlerini üretmekte ve ek hizmetlerle katkılar sağlamakta, diğer taraftan makro ekonomi açısından istihdama büyük bir olumlu etki oluşturmaktadırlar. Söz konusu önem göz önüne alındığında, KOBİ'lerin faaliyetlerinin etkinlik düzeyinin artırılması büyük bir zorunluluk haline gelmektedir. KOBİ'lerin pazarlama ve finansman sorunlarının çözülmesi açısından, faaliyetlerinin rasyonel şekilde gerçekleştirilmesi yönündeki faaliyetlere ağırlık vermeleri gerekmektedir. Bu aşamada, yaşanan değişime uyumun sağlanması ve ağır rekabet koşullarında KOBİ'lerin varlıklarını sürdürebilmesi büyük ölçüde etkin müşteri ilişkilerinin kurulması ve geliştirilmesi yoluyla gerçekleştirilebilecektir.*

*Bu çalışmada, Küçük ve Orta Boy İşletmeler açısından müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarına ilişkin teorik bir değerlendirmede bulunmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** KOBİ, Küçük ve Orta Boy İşletmeler, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Elektronik-Müşteri İlişkileri Yönetimi.

## CRM: WITH THE ASPECT OF IMPROVEMENT OF SMES COMPETITIVENESS

### ABSTRACT

*SMEs are most dynamic part of country economies in this era. SMEs' while satisfying the market needs, producing by products for other industries and supplying additional services for bigger enterprises they also have a positive impact on employment in a macro-economic perspective. When this effect is taken into consideration, it appears as a necessity, to improve SMEs' effectiveness. For that reason, SMEs have to focus on acting rational to solve marketing and financial problems. SMEs can survive and adapt to change in intense global competition, just by building and developing effective relationship with customers. In this article, a theoretical assessment was made on SMEs customer relationship management applications.*

**Key Words:** SMEs, Small and Medium Size Companies, Customer Relationship Management, Electronic-Customer Relationship Management.

## 1. GİRİŞ

Bilgi, iletişim ve üretim teknolojilerinde yaşanan olağanüstü gelişmeler rekabet kavramının niteliğini büyük ölçüde değiştirmiştir. KOBİ'lerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin etkinlik düzeyinin artırılması, yaşanan değişime uyumun sağlanması ve dolayısıyla işletme yaşamının sürdürülebilmesi bilgiyi elde etme ve etkin bir şekilde kullanabilmeyi gerektirmektedir.

Çağımızda işletmelerin verimli ve etkin bir şekilde çalışmalarının organize edilmesinde birçok yaklaşım geliştirilmiş ve ölçeğine bakılmaksızın çoğu işletme tarafından başarıyla uygulanabilmiştir. Söz konusu yönetim yaklaşımlarının uygulanması, rekabetçi özelliklerin ve örgütsel yeteneklerin geliştirilmesinde işletmelere olağanüstü katkılar sağlamaktadır. Sözü edilen yaklaşımların en önemlilerinden birini de müşteri ilişkileri yönetimi (customer relationship management-CRM) oluşturmaktadır. Pazar payından çok müşteri payının önemli hale gelmesi, müşteri ilişkilerinin kurulması ve geliştirilmesinin önemini açıkça göstermektedir. Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ), rekabet güçlerinin artırılması, küresel rekabet koşullarına uyumun sağlanması; kalite, maliyet, verimlilik, yenilik, esneklik, hız gibi örgütsel performans göstergelerinin geliştirilmesi ve beklentileri en üst düzeyde karşılayan mal ve hizmet üretmeleri yoluyla gerçekleştirebilecektir. Söz konusu yeteneklerin geliştirilmesi, bilgi teknolojileri temelinde organize edilmiş olan müşteri ilişkileri yönetimi aracılığıyla sağlanabilmektedir. KOBİ'lerin

teknolojik açıdan esnek olması, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarına adaptasyonun sağlanmasında önemli bir avantajı da beraberinde getirmektedir.

Ayrıca, müşterilere daha üstün kalitede ürün ve hizmetlerin sunulmasının sürekli bir çevresel zorunluluk olması nedeniyle pazarlamanın rolü, işletme stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanmasında temel nokta olarak ön plana çıkmaktadır. Pazarlama kavramı, tüm işletme plan, politika ve stratejisi perspektifinde dayanak noktası olarak yenilikçiliği, pazar ve müşteri odaklılığı vurgulamaktadır. Pazarlama kavramını geçtiğimiz otuz yıldır savunan bilim adamları ve pazarlama yöneticileri, bir işletmenin müşteri odaklılığını geliştirmesi yoluyla pazarlama performansını arttıracaklarını ileri sürmektedirler. Ayrıca, müşteri odaklılığı savunan bilim adamları ve pazarlama yöneticileri, kârın pazar odaklılığın temel taşı olan müşteri odaklılığına yönelik bir ödül olduğunu da ileri sürmektedirler (Appiah-Adu, Singh, 1998: 385). KOBİ'lerin yukarıda da ifade edilen çerçevede rekabetçi yönlerinin geliştirilmesi, pazarlama fonksiyonunun işletmeler için artan önemini de dikkate alarak ve koşulsuz müşteri memnuniyeti sağlama açısından faaliyetlerini planlayarak, hareket etmelerini gerekli kılmaktadır. Müşterilerle uzun süreli ilişkilerin geliştirilmesi yoluyla kârlılığın sağlanması yönünde akışkan sistemlerin kurulması; KOBİ'lerin başarısının sağlanması ve dolayısıyla da makro açıdan, sosyal ve ekonomik kalkınmanın gerçekleştirilmesinde çok büyük öneme sahiptir. Bu çalışmada, müşteri ilişkileri yönetiminin ölçek ve sektör ayrımı yapılmaksızın taşıdığı önem gözönüne alınarak, KOBİ'ler açısından da giderek artan derecede önemli hale gelen stratejik bir silah olması doğrultusunda temel değerlendirmelere yer verilmesi amaçlanmaktadır.

## 2. KOBİ KAVRAMI VE TANIMI

KOBİ'ler, dünya ekonomisi içerisinde istihdam hacimleri, toplam işletme sayıları içerisindeki payları, yatırım, üretim, ihracat ve kredi oranları olarak dikkate alındığında hemen hemen her ülkede önemli bir paya sahip işletmelerdir.

KOBİ'ler faaliyet gösterdikleri işkolları, türleri ve kullandıkları üretim teknikleri bakımından farklılıklar gösterdikleri için ülke, bölge ve kültür durumuna göre farklı nicel ve nitel göstergeler kullanılarak çeşitli şekillerde tanımlanabilmektedir (Yelkikalan, Kalmış, 2001: 500). Bu tanımlamalar, ülke ekonomilerindeki büyüklüğe bağlı olarak farklılık göstermektedir. KOBİ'lerin tanımlanmasında genellikle sermaye ve işgören sayısı dikkate alınmaktadır. KOSGEB tarafından yapılan genel KOBİ tanımı şöyledir; "1-50 işgören çalıştıran imalat sanayi işletmeleri küçük, 51-150 işgören çalıştıran imalat sanayi işletmeleri ise orta boy işletme" şeklindedir (Özgener, 2003: 2,3).

Ülke ekonomileri içerisinde yaşamsal önem taşıyan KOBİ'lerin başarısı, sürekli değişen çevresel koşullar içerisinde müşteri istek ve beklentilerini karşılamaları ve rekabetçi konumlarını sürdürebilme yetenekleri gibi durumlarla yakından ilişkilidir. Özellikle, yeni teknolojilerin ve elektronik ticaretin örgütsel uygulaması, KOBİ'lere kendi operasyonel faaliyetlerini gerçekleştirmede yardımcı olurken, çok sayıda örgütsel fırsatların kazanılmasına olanak sağlamaktadır.

Ülke ekonomilerinde KOBİ'lerin önemlerini gösteren dört temel öge gösterilebilir. Bunlar, istihdam yaratmaları, yenilikçi yetenekleri, değişime ve rekabete cevap verebilmeleri ve son olarak büyük işletmeler için bir model olabilme rollerinin bulunmasıdır. KOBİ'lerin bazı avantajlarının bulunmasına karşın, teknoloji, zaman, kısa dönemli planlama, teknoloji ve kaynak eksikliği gibi bazı zayıf yönleri de bulunmaktadır. Söz konusu zayıflıklar yeni teknolojilerin kullanılması yoluyla, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde problemlere yol açmaktadır (Barry, Milner, 2002: 316,317).

Ticari rekabetin ekonomik sistem olarak benimsendiği toplumlarda sistemin sağlıklı olarak işleyişiyle KOBİ'lerin sistem içindeki varlıkları ve güçleri arasında yakın bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir. KOBİ'lerin, çoğu büyük işletmelerin yerine getiremediği birtakım fonksiyonları yerine getirerek, istihdam yarattıkları ve GSMH'ye katkı yaparak ekonomik sisteme ve dolayısıyla sosyal yapıya önemli yararlar sağladıkları görülmektedir (Çelik, Akgemci, 1998: 92). Bu durum,

Çizelge 1'den takip edilebileceği gibi ülkelerin istihdam, GSMH ve toplam işletme içerisindeki oranları itibariyle rakamsal olarak da daha net bir şekilde görülebilmektedir.

**Çizelge 1. Seçilmiş Bazı Ülkelerde KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri**

Ülkeler	İşletme (%)	GSMH'ye Katkısı (%)	İstihdam (%)
Japonya	99,5	57,8	73,8
ABD	99,7	48	53,7
Avustralya	96	23	45
Danimarka	98,8	77,8	56,7
Fransa	99,9	61,8	69
Almanya	99,7	34,2	65,7
Yunanistan	99,5	27,1	73,8
İtalya	99,7	40,5	49
İspanya	99,5	64,3	63,7
Hollanda	99,8	50	57
Türkiye	99,2	38	58

**Kaynak:** OECD, "Globalisation and Small and Medium Enterprises (SMEs)", Vol.1, *Synthesis Report*, 1997, s.17'den uyarlanmıştır.

Çizelge 1'den işletmeler içerisinde KOBİ'lerin yaklaşık %99 gibi büyük bir orana sahip olduğu, istihdam yönünden KOBİ'lerin payının ortalama % 50 civarında seyrettiği ve GSMH'ye katkılarının yaklaşık %50 oranında olduğu görülmektedir. Buradan, KOBİ'lerin ister gelişmiş isterse de gelişmekte olan ülke ekonomileri için çok büyük önem taşıdıkları açıkça anlaşılmaktadır.

KOBİ'leri büyük işletmelerden farklı kılan özelliklerin aşağıdaki gibi sıralaması mümkündür (Karataş, 1991, s.13; Müftüoğlu, 1993,s.46-49):

- Teknolojik yeniliklere çabuk adapte olma,
- Daha az yatırımla daha fazla kişiye istihdam olanağı sağlama,
- Piyasadaki talep boşluklarını kısa zamanda doldurma,
- Talep değişikliklerinde daha kolay uyum sağlama,
- Üretimde deneme yanılma metodunun hâkimiyeti,
- İstikrarlı üretim yapamamaları.

Bu özellikleri bünyesinde barındıran KOBİ'lerin birtakım üstünlük ve zayıflıkları da bulunmaktadır. KOBİ'lerin üstünlük ve zayıflıkları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Çelik, Akgemci; 1998: 74,76).

#### **KOBİ'lerin Üstünlükleri:**

- Müşteri ve işletme personeli ile daha yakın ilişkiler içerisinde girebilmesi,
- Pazarlama, üretim ve hizmet konularında büyük işletmelere nazaran daha esnek olabilmeleri,
- Buldukları pazarı, pazarın özelliklerini ve gereksinimlerini daha iyi bilmeleri,
- Dış çevrede olabilecek değişikliklere yerinde ve zamanında uyum sağlayabilmeleri,

#### **KOBİ'lerin Zayıflıkları:**

- Olumsuz rekabet,
- Genel yönetim yetersizliği,
- Özellikle stratejik kararların alınıp uygulanmasında üst ve alt düzey görevlilerin tam katılımının sağlanmaması,
- Uzman bir finansman ekip ve departmanından yoksunluk,
- Sermaye yetersizliği,
- Finansal planlama yetersizliği,
- Banka ve diğer finansal kurumlardan yeterli desteği görememe,

- Sermaye piyasasından yeterince yararlanamama,
- Ürün geliştirme eksikliği,
- Üretim ve satış arasındaki koordinasyon yetersizliği,
- Modern pazarlama etkinlikleri sergileyememe,
- İhale ve benzeri etkinlikleri izleyememe,
- İşyeri ve yerleşim alanının küçüklüğü,
- Bağımsızlığını kaybetme ve batma riski,
- Kalifiye eleman sağlayamama,
- Mevzuat ve bürokrasi vb gibi ifade edilebilir.

KOBİ'lerin yapısal özellikleri nedeniyle taşıdıkları üstünlükler ve zayıflıklar yukarıda kısaca ifade edilmiştir. KOBİ'lerin, söz konusu yapısal özelliklerinin arasında dengenin kurulabilmesi için modern işletmecilik anlayış ve yaklaşımlarından örgütsel yapılarına uygun olanlarından azami derecede faydalanılması gerekmektedir. Aşağıda söz konusu yaklaşımlar içerisinde önemli bir yeri olan ve ölçek ya da sektör ayrımı yapılmaksızın tüm işletmeler için önemli bir stratejik silah haline gelen müşteri ilişkileri yönetimine ilişkin değerlendirmelere yer verilecektir.

### 3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Son yıllarda pazarlama uygulamalarındaki en önemli gelişmelerin başında müşteri ilişkilerine odaklanma gelmektedir. Birebir pazarlama, ilişkisel pazarlama, mikro pazarlama ya da müşteri ilişkileri yönetimi olarak bilinen söz konusu uygulama (Odabaşı, 2005:19); yeni müşterilerin kazanılması ve tanımlanmasından çok mevcut müşterilerle ilişkilerin sürdürülmesi ve güçlendirilmesi amacını taşıyan bir pazarlama felsefesi olarak değerlendirilebilmektedir (Guenzi, Pelloni, 2004: 365). Temelde amaç; müşteri değeri yaratılarak, müşterilerle sağlıklı, verimli, kârlı ve güvene dayalı ilişkilerin kurulması ve geliştirilmesidir (Odabaşı, 2005:19). Müşteri değeri, hizmet sağlayıcı ve üretim işletmelerinin başarısında en önemli etmen haline gelmiş ve müşterilerin elde tutulması ve çekilmesinde stratejik bir silah özelliği kazanmıştır (Wang, Po Lo, 2004: 169).

Müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) (customer relationship management-CRM), işletmelerin, organizasyonun üretim süreçlerinin satış ve kârlılığının geliştirilmesine yönelik bilgisayar temelli uygulamalarının yeni bir tarzıdır. 1980'li yılların sonları ve 1990'lı yılların başlarından beri çok sayıda sistem sağlayıcıya önemli bir gelir sağlamış bulunan kurumsal kaynak planlaması sistemleri, genellikle işletme içi (back-office) faaliyetler olarak adlandırılan; muhasebe, satış sipariş süreçleri, üretim ve diğer uygulama alanlarıyla ilgili bulunmaktadır. Buna karşın, MİY; genellikle işletme dışı (front-office) faaliyetler olarak isimlendirilen, işletmenin müşterileri, gelir kaynakları ve organizasyon arasındaki ilişki ile ilgilenmektedir. Müşteri ilişkileri sistemleri, organizasyon içindeki bir fonksiyonun optimizasyonuna yönelik bir destek sağlamanın aksine bir hizmetin bir müşteriye sunulması için destek sağlama olarak görülmektedir (Comer, Hinton, 2002: 239).

Müşteri ilişkilerine yönelik bilim adamları ve uygulayıcıların ilgisi giderek artmaktadır. Birçok işletme etkili ve etkin müşteri ilişkileri yönetimine dönük olarak müşteri odaklı stratejileri, programları, araçları ve teknolojiyi benimsemektedirler. İşletmeler, müşterileri ile yakın işbirliği ve ortaklık ilişkisi geliştirilmesi için derinlemesine ve bütünleşik müşteri bilgisi gereksiniminin farkına varmışlardır. Yeni kanalların ve teknolojilerin ortaya çıkması, organizasyonda müşteri hizmetleri fonksiyonları, pazarlama ve satışlar arasındaki bütünleşmede sağladığı büyük gelişme, müşteriler ile şirketler arasındaki ilişkinin şeklini önemli derecede değiştirmiştir.

- MİY, işletmeler ile iş ilişkisi sürekli artan müşterilerin elde tutulması için program ve stratejilerin geliştirilmesi ve müşteri tercihleri ve davranışları ile ilgili gerekli olan tüm bilgileri geliştiren bir kaynak yaklaşımını temsil etmektedir (Parvatiyar, Sheth, 2002:1,2). Bir pazarlama metodu olarak gündeme gelen müşteri ilişkileri yönetimi, bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi, performansını arttırabilmesi ve rekabet gücü sağlaması açısından

önemli faktörlerden birisi konumundadır. Müşteri memnuniyeti ve bağlılığının sağlanabilmesi, müşteri beklentilerinin en doğru şekilde tanımlanması yoluyla gerçekleşebilmektedir. Bu da, müşteri tanıtmaktan, istek ve beklentilerini anlayabilmekten geçmektedir. Bu konuda yapılan bir araştırmanın sonuçları şöyledir; (Koçak, Tolon, 2005: 82,83).

- Yeni bir müşteriye ürün satabilmenin maliyeti, mevcut müşterilere ürün satmaktan 6 kat daha fazladır,
- Mutsuz bir müşteri, işletmeden 8 ile 10 arasında potansiyel müşteri almaktadır,
- Mevcut müşterilerin sadakatini %5 arttırma yoluyla, işletme gelirlerinin %85 arttırabilmesi olanaklıdır,
- Zamanında ve doğru uygulamalarla %85 oranındaki mutsuz müşteriler geri kazanılabilmektedir

Yukarıda da ifade edildiği üzere MİY işletmeler açısından önemli faydaları olan, bu faydalarını teknoloji destekli rasyonel uygulamalarla değer yaratarak ortaya koyan önemli bir yaklaşımın temsilcisidir.

### **3.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tanımı**

Son yıllarda bilgi teknolojisinin en dinamik konularından birini müşteri ilişkileri yönetimi alanı oluşturmaktadır. MİY temel olarak, herhangi bir etkileşim esnasında bir müşterinin ihtiyacının tatmin edilmesi için kullanılan teknolojilerin ve iş süreçlerinin bütünleşik bir şeklidir. Daha açık bir şekilde ifade edilirse, MİY malların ve hizmetlerin daha fazla satılması, yerine getirilen faaliyetlerin daha etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi ve uzun süreli müşteri ilişkilerinin yaratılması için müşteriler hakkında kazanım, analiz ve bilgi kullanımını kapsamaktadır. Müşteri kavramının, organizasyona gerekli olan bilgilere yönelik birey veya herhangi bir gerçek grup, kanal üyeleri veya satıcıların da içinde yer aldığı geniş bir bakış açısı içinde ele alınması çok önemlidir.

Bilgi teknolojileri açısından MİY; veri depoları, web-siteleri, intranet/extranet, telefon destek sistemi, muhasebe, satışlar, pazarlama ve üretim gibi birlikte çalışan teknolojilerin geniş bir bütünleşmesi girişimi şeklinde anlaşılmalıdır. MİY'in, işletme içi bütünleşme ve işletme dışı bütünleşme olarak göz önüne alındığında kurumsal kaynak planlaması ile benzerlikleri bulunmaktadır. Bununla birlikte, MİY genellikle, kurumsal kaynak planlaması türünde bir bütünleşme aracılığıyla oluşan işletme içi verilere girişi de gerektirmektedir (Bose, 2002: 89). MİY teknoloji uygulamaları işletme dışı (satışlar, pazarlama ve müşteri servisi gibi) ve işletme içi (finansal, üretim, lojistik ve insan kaynakları gibi) fonksiyonlarla bağlantılıdır (Chen, Popovich, 2003: 672).

MİY çoğunlukla pazarlama faaliyetleri etrafında dönmekte ve derin bir tüketici davranışı analizleri ile başlamaktadır. Müşteri ile ileri derecede bir kişisel etkileşim yaratmak ve gerekli bilgileri geliştirmek için daha sonra kullanılacak depolanmış verileri kullanmaktadır. Ayrıca, uzun vadede, yaşam boyu müşteri değerini arttırmak için faydalı ve sürekli bir analiz yöntemi oluşturmaktadır (Bose, 2002: 89).

Genel bir tanımlama yapıldığında MİY, "bir işletmenin bütün birimlerini ilgilendiren, müşteriler ile ortaklık kurarak, ürün veya hizmetin tasarımından, satışına kadar olan tüm alanlarda karar alma sürecinde iletişimin ve geri bildirim yoğun olarak kullanıldığı, işletme vizyonunu, amaçlarını ve müşteri çıkarlarını aynı anda koruyarak ve optimize ederek, işletme performansını, müşteri memnuniyetini ve sadakatini arttırmaya yönelik bir yönetim yaklaşımı" şeklinde ifade edilebilir (Güleş vd, 2005: 274,275). Ayrıca, MİY'in temel yapısını, müşterilerin ne tür farklılıklar gösterdiğinin anlaşılması ve birbirinden farklılık gösteren söz konusu müşterilere, işletmenin nasıl davranış sergilemesi gerektiği konularında bir strateji geliştirilmesi oluşturmaktadır (Güleş, 2004: 234).

### 3.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Gelişimi

Sheth ve Parvatiyar tarafından ifade edildiği gibi, MİY'in gelişimi endüstri devriminden önceki tarihsel dönemlerde de görülmektedir. İlgili dönemde tarımsal ürün üreticileri ile müşterileri arasındaki doğrudan etkileşimden kaynaklanan bir ilişki bulunmaktaydı. Benzer bir şekilde, esnaf her bir müşterisine yönelik olarak sıkça uyarlanmış ürünler geliştirmekteydiler. Bu şekildeki doğrudan etkileşim, müşteri ve üretici arasında ilişkisel bir birleşmeye neden olmaktadır. Endüstriyel çağda kitlesel üretimin gelişi ve araçların var olması pazarlama odaklı faaliyette bulunmaya daha az neden olur hale geldi.

Son yıllarda, MİY'in hızlı bir şekilde gelişmesinde bazı faktörler etkili olmuştur. Son müşterileri ile doğrudan bir şekilde etkileşim kurmak isteyen üreticilere olanak sağlayan iletişim teknolojileri ve gelişmiş bilgisayarların var olmasından dolayı birçok endüstride aracı süreçler gelişme göstermiştir. Veri tabanları ve doğrudan pazarlama araçları, pazarlama çabalarını bireyselleştirmeye olanak sağlamıştır. MİY'in yaygınlığı ve aracı süreçlerin büyümesi, hizmet sektöründeki büyümeden de kaynaklanmaktadır. Hizmet sağlayıcı ve kullanıcı arasında duygusal bir bağ da, ilişkiyi arttırma ve sürdürmeye yönelik olarak gelişmektedir.

MİY'in benimsenmesinde diğer sürükleyici unsur da toplam kalite hareketidir. İşletmeler maliyetlerin azaltılması ve kalitenin geliştirilmesi için toplam kalite yönetimini kabul ettiğinde, değer zincirinin her düzeyinde uygulanan programlarda da tedarikçi ve müşteriyi kapsamaları zorunlu hale gelmiştir. Bu, müşteriler tedarikçiler ve pazarlama altyapı sistemi içerisindeki diğer üyelerle yakın bir ilişki içerisinde çalışma ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Böylece, Motorola, IBM, General Motors, Xerox, Ford ve Toyota gibi bazı şirketler, toplam kalite uygulaması için tedarikçiler ve müşterilerle ortaklık ilişkisi oluşturmuşlardır. Tam zamanında tedarik ve materyal-kaynak planlaması gibi diğer uygulamalar, müşteriler ve tedarikçiler arasındaki ilişkileri birbirine bağlayarak bütünleşik sistemlerin oluşturulmasını sağlamıştır.

Yoğun rekabetin yaşandığı çağımızda, işletmelerin müşterilerinin muhafaza edilmesi ve bağlılığının sağlanması konusu üzerinde daha fazla durmaları gereği giderek artmaktadır. Birçok çalışma, Xu vd. (2002), Parvatiyar, Sheth (2002), müşterilerin elde tutulmasının yeni müşterilerin kazanılmasından daha önemli bir rekabetçi avantaj oluşturduğunu göstermektedir. Tedarikçi açısından, birkaç tedarikçi ile yakın bir ilişki geliştirilerek çalışmanın çok fazla aracı ile çalışmaktan daha etkin olması da ayrı bir özelliği ifade etmektedir. Ayrıca, pazarlamacılar sadece tek zamanlı bir satış yapmaktan ziyade yaşam boyu müşterilerin korunmasıyla ilgilenmelidirler. Bu, işletme ve tekliflerine bağlılığı olan müşterilere, çapraz satış (cross-selling) birbiriyle ilişkili ürünlerin satılması ve yüksek satış (up-selling) ek birimler veya daha üst satışlar şeklinde fırsatları oluşturmaktadır (Parvatiyar, Sheth, 2002: 7,8). MİY'in sürükleyici bir iş modeline geçişinde birçok faktör rol oynamasına rağmen, ilerlemesini sağlayan en önemli adım bir çözüm olarak görülmesinden ziyade strateji olarak kavramsallaştırılması olmuştur (Kotorov, 2003: 567).

MİY yeni bir kavram değildir, fakat günümüzde yazılım teknolojisi girişimlerinde son gelişmelerden dolayı daha kullanışlı hale gelmiştir. Satış gücü otomasyonu araçlarının doğal bir sonucu olarak, MİY literatürde sıkça birebir pazarlama olarak adlandırılmaktadır (Chen, Popovich, 2003: 675,676).

### 3.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Özellikleri

MİY, Sweeney Group tarafından, girişimin başından sonuna kadar iş ortakları, müşteri beklentileri ile etkileşime ilişkin olarak destek sağlamak ve satışları kolaylaştırmak için veya geliştirme ve yönetme için tüm araçlar, işlemler, teknolojiler olarak tanımlanmıştır. Bu geniş tanım iş uygulamalarına ilişkin her bir süreçte MİY'i kapsamaktadır. İyi bir şekilde tasarlanmış bir MİY aşağıdaki özellikleri içerisinde bulundurmaktadır. Bunlar (Zeng vd, 2003: 39):

- **İlişkisel Pazarlama**, bu özellik müşteri ile herhangi bir yer ve zamanda doğrudan iletişim kurulması, müşterilerin sorunlarını çözmeye yardımcı olan müşteri hizmet merkezleri,

müşteri beklentilerinin bire bir çözümleri, müşteri girdilerine dayalı olan hızlı yanıt hizmetini kapsamaktadır.

- **Satışgücü Otomasyonu**, bu fonksiyonlar satış promosyonu analizlerinin otomasyonu, müşteriye gelecekte yapılacak satışlar, tekrarlanan satışlar veya koordine edilmiş satışların tarihsel olarak izlenmesi, pazarlama, telefon merkezleri ve perakende mağazalarını kapsamaktadır.
- **Teknoloji Kullanımı**, müşterilere değer sağlamak için yeni teknoloji ve yeteneklerin kullanılmasını olanaklı kılmaktadır.
- **Fırsatların Yönetimi**, bu özellik geçmişteki satış verileri ile gelecekteki satışlar arasında iyi tahminleme modeli oluşturur ve tahmin edilmeyen büyümeyi ve talebi yönetmek için esnekliği sağlamaktadır.

Yukarıda ifade edildiği üzere MİY'in temel özellikleri müşteri beklentilerin en üst düzeyde karşılanmasına yönelik olarak bütünleşmiş bir şekilde çalışmayı gerekli kılmaktadır. Söz konusu özellikler, Çizelge 2'de özet şekilde gösterilmektedir.

**Çizelge 2. MİY'in Temel Özellikleri**

<b>Kategori</b>	<b>Özellikler</b>	<b>Etkileri</b>	<b>Alternatifler</b>
<b>İlişki Pazarlaması</b>	Hızlı yanıt hizmeti, Müşteri ihtiyaçlarına birebir çözümler, Müşteri ile direkt online iletişim, Müşteri hizmet merkezleri.	Müşteri memnuniyetinin artması, Uyumlaştırılmış hizmet, Daha fazla müşterinin cezbedilmesi, Müşterilerin elde tutulması.	Uyumlaştırılmış hizmetler sağlama, En kârlı müşterilerin kaybedilmesinden kaçınma, Hedef müşteriler belirlenmesi ve ihtiyaçlarının karşılanması.
<b>Satışgücü Otomasyonu</b>	Müşterilerin tarihsel olarak izlenmesi, Satış promosyonları analizlerinin otomasyonu.	Tekrarlanan satışlar ve gelecekteki yapılacak satışlara ilişkin bilgi sağlar, Satışlar artar ve müşteriler korunur.	Diğer fonksiyonlarla koordinasyon sağlama, Gizlilik politikasının ihlalden kaçınma.
<b>Teknoloji Kullanımı</b>	Değer eklemek için teknoloji kullanımı, Veri depolama teknolojisi ihtiyacı.	Farklılaştırılmış ve uyumlaştırılmış hizmet sağlar, Rekabette liderlik pozisyonu korunur.	Kurumsal kaynak planlaması ile bütünleşme sağlama, Yeni teknoloji kullanımı için işçi eğitimi.
<b>Fırsatların Yönetimi</b>	Tahmin edilemeyen büyüme ve talebin yönetimi, Tahminleme yöntemi.	Müşteri ihtiyaçları daha iyi karşılanır, Tedarik ve talep optimize edilir.	Doğru olmayan tahminlemelerden kaçınma, Müşteri tüketim analizleri yapma.

**Kaynak:** Yun E.Zeng, H.Joseph Wen, David C. Yen, "Customer Relationship Management (CRM) in Business-to-Business (B2B) E-Commerce", *Information Management & Computer Security*, 11/1, 2003, p.40.

Yukarıda çizelge 2’de, MİY’in temel 4 kategori altında ifade incelenmekte ve söz konusu kategoriler kendi içlerinde özellikleri, işletmelere sağlayacakları faydalar bazında etkileri ve alternatif yöntemlerle değerlendirilmektedir. Müşteri ilişkileri yönetiminin işletmelere sağladıkları temel faydalar ise aşağıda ifade edilmektedir.

### **3.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Yararları**

İşletmeler, pazar payından çok müşteri payının elde edilmesi ve sürdürülmesine odaklanmaları vasıtasıyla başarılı olabileceklerdir. Bir müşterinin elde tutulması yeni bir müşterinin kazanılmasından daha karlı olmaktadır (Park, Kim, 2003:652). MİY, müşteri odaklı bir işletme stratejisi olarak isimlendirilmektedir. Kavramsal olarak yeni bir kavram değildir ve pazarlama alanında ilişkisel pazarlama olarak kabul edilen diğer bir kavramın doğal bir gelişimidir. Bir MİY sistemi uygulaması, organizasyonda ve organizasyon faaliyetlerinin her birinde yaşanan değişimleri, organizasyonun rekabet gücünde ve performansında yaşanan bir gelişmeyi kapsamaktadır. MİY uygulamalarından beklenen yararlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir. Bunlar (Özgener, Iraz, 2005: 2,3):

- Daha iyi hizmetlerin sunulması yoluyla daha yüksek bir müşteri memnuniyeti sağlanması,
- Müşteri memnuniyeti ile bağlantılı olan tanımlanan şirket amaçlarının daha tutarlı hale gelmesi,
- Müşteri sayısını arttırmayı yönetme ve müşteri ilişkileri yaşam süresi çevresinde bilgisayarlaşma ve reorganizasyon sayesinde daha yüksek bir bağlılık düzeyinin yaratılması
- Yeni işletme fırsatlarının yaratılması ve müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi,
- Müşterilerin bölümlenmesi, karlı müşterilerin kârlı olmayanlardan farklılaştırılması ve değişen koşullara uygun doğru işletme planı oluşturulması,
- Türdeş bilgilerin toplanması yoluyla sağlanan müşteri hizmetinin etkinliğinin arttırılması,
- Maliyetlerin azaltılması,
- Müşteri algıları, beklentileri ve ihtiyaçlarıyla ilgili olarak gerçek zamanlı, satış ve pazarlama bilgilerinin elde edilmesi (Chalmeta, 2005: 2,3),
- Müşterilerle daha yakın bir ilişkinin geliştirilmesi,
- Müşteri kazanma maliyetlerini azaltması,
- Sürdürülebilir bir rekabet avantajının sağlanması,
- Satışların arttırılmasından kaynaklanan kârlılığın maksimize edilmesi,
- Daha kişisel ve etkin hizmet düzeyi ile müşteri memnuniyetinin arttırılması,
- Müşteri istek ve beklentilere göre pazarların mikro bölümlere ayrılmasının sağlanması,
- Veri madenciliği uygulaması ile en iyi sonuçların elde edilmesi,
- Satış süreçlerinin daha iyi yönetilmesi aracılığıyla etkili satış çabalarını desteklemesi vb. yararlar sağlamaktadır.

Yukarıda da ifade edildiği üzere MİY uygulamalarının işletmelere yönelik birçok yararı bulunmaktadır. Söz konusu yararlar dikkate alındığında, KOBİ’ler açısından rekabetçi öncelik arzeden temel unsurlarda açıkça ortaya çıkmış olmaktadır. Özellikle yaşadığımız çağda pazar dinamiklerinin olumsuz etkilerini minimize etmek ve olası fırsatların değerlendirilmesine önemli katkılar yapacağı açıktır.

### **3.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi Sürecinin Aşamaları**

MİY, şirket ve müşteri arasındaki ilişkiye stratejik ve faaliyet odaklı bir bakış açısidir. MİY, söz konusu ilişkinin tasarlanması bir destek sağlamak için insan, yöntem, strateji, süreç ve teknoloji gibi unsurları sağlamaktadır. İki bilim disiplini alanında tamamen farklı iki eğilim MİY üzerine büyük etki yapmıştır; ilk olarak, pazarlama alanında ilişkisel pazarlamaya doğru olan gelişme ve diğer taraftan bilgisayar teknolojisindeki gelişme ile müşteri bilgisi yönetiminde yaşanan gelişmelerdir (Messner, 2005: 253,254). İlişkisel pazarlamanın rolü, karşılıklı tüm grupların beklentilerinin karşılanması için, karşılıklı değişim ve verilen sözlerin yerine getirilmesi



yoluyla, müşteriler ve diğer çıkar gruplarıyla ilişkilerin tanımlanması, kurulması, geliştirilmesi, sürdürülmesi ve artırılmasıdır. Ayrıca, MİY'in bir sonucu olarak önemli bir konuma gelen konu da, uzun dönemli ilişkilerin geliştirilmesinde müşteriler ve işletme arasında oluşturulacak işbirliği ve ortaklık düzeyinin seviyesidir (Lindgreen vd, 2006: 57,58). Yukarıda ifade edilen bilgiler doğrultusunda, müşteri ilişkileri yönetiminin üzerinde durduğu stratejik unsurlar, müşterilerle ilişkilerin kurulması ve geliştirilmesi, veri tabanının oluşturulması, müşteri odaklı hizmet sisteminin kurulması ve geliştirilmesi olarak ifade edilebilmektedir (Şentürk Özer, Yücel, 2004: 128).

MİY'ni uygulamaya karar veren işletmelerin mal ve hizmetlerini farklı müşteri ihtiyaçlarına uygun olarak nasıl değiştirmeleri gerektiği ve müşteri ihtiyaçlarındaki ortaya çıkabilecek değişimleri önceden belirleyebilecek bilgi toplama ve analiz yeteneklerine sahip olmaları gerekmektedir. Söz konusu durumu gerçekleştirebilmek için örgütsel yapının yeniden düzenlenmesine ihtiyaç vardır. Bu açıdan bakıldığında MİY sürecinin uygulanması için ileri bir teknolojiye sahip olmak yeterli olmamaktadır (Güleş vd, 2005: 275). MİY modelinin uygulama aşamaları karmaşık ve birbiri ile bütünleşik çalışan bir süreci takip etmektedir. Modelin uygulaması aşağıda da ifade edildiği üzere sekiz aşamalı bir süreçten oluşmaktadır (Bose, 2002: 92-95):

**1. Planlama Aşaması;** işletmelerde diğer girişim projelerine benzer şekilde, MİY için üst yönetimin sorumluluğu alınmalıdır. Wells vd. (1999), kârlı bir şekilde birebir etkileşimin kurulması için ve iş süreçlerinin nasıl bu etkileşime uygun olarak yeniden düzenleneceğine yönelik olarak, iş süreçlerinin tam bir şekilde analiz edilmesini önermektedir. Müşterilerin firma ile uyumlaştırılmış bir etkileşim kurması, yönetimin sunulan ürün ve değer benzerliğini dikkate alması bu aşamada oluşturulabilir. Ayrıca, organizasyonun çeşitli düzeylerdeki yöneticilerinin nasıl bilgi kullanacağını tanımlanması da önemlidir. Müşterilerle nasıl, nerede ve ne zaman etkileşim kurulacağı tanımlanmalıdır. Müşterilerle etkileşim kurulması, bu etkileşim için örgütsel yapıda gerçekleştirilecek düzenlemeler, hangi yönetim düzeylerinde ne tür bilgilere gereksinim duyulduğu, önemli kararların alınması için hangi tür veri ve bilgilere ihtiyaç duyulacağı planlama aşamasında gerçekleştirilecek analizler doğrultusunda belirlenmektedir.

**2. Araştırma Aşaması;** bu aşamada firmanın gereksinimlerinin doğrultusunda, firmanın mevcut örgütsel yapısı, kültür, olası donanım ve yazılımlar, satıcı ve tedarikçiler vb. göz önüne alınması önemlidir. Kaynakların ve pazar koşullarının dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi çok önemlidir.

**3. Sistem Analizi ve Kavramsal Tasarımı;** bu aşamada, planlama aşaması ve araştırma aşaması sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda MİY sisteminden beklentilerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için kurulacak sisteme yönelik olarak aşağıda ifade edilen önemli faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir. Bunlar; dışardan bu alanda bir uzmanın danışmanlığının temin edilmesi, proje aşamalarının ortaya koyulması, müşteri verilerinin yeniden düzenlenmesi, karar almaya yönelik verilerin elde edilmesi, sistemin esnekliği, fizibilite çalışmalarının yapılması vb. gibi faktörler; sistemin analiz edilmesi ve kavramsal olarak tasarlanması aşamasında önem arz eden faktörler olarak incelenmesi gereken konuların başında gelmektedir.

**4. Tasarım Aşaması;** ilk önce, firma plan yapmış ve projenin uygulanabilirliğini belirlemiştir ve sonraki aşama, kusursuz yazılım paketlerinin veri depoları, karar destek sistemleri (DSS-decision support systems), uzman sistemler / ES-expert systems) ve ağ yapısı gibi ana teknolojilerin seçilmesidir.

**5. Projenin Kurulması;** bu aşama tasarım aşamasını yerine getirme aşamasıdır.

**6. Uygulama Aşaması;** bu aşamada çoğu yönden analiz edilen proje uygulanmaya başlamaktadır. Kurulan sistemin, belirlenen amaçlara yönelik ve başarılı bir şekilde çalışması, sistemi kullanacakların da eğitilmesine büyük oranda bağlıdır. Bu nedenle, kurulan sistemi kullanacakların işletme dışından, söz konusu sistemler konusunda uzman kişiler tarafından eğitilmeleri gerekmektedir.

**7. Bakım ve Belgeleme Aşaması;** pazar koşullarının dinamik olması, MİY'in, sistem performansı, veri miktarı ve kalitesinin sürekli bir şekilde değerlendirilmesini gerektirmektedir. Bilgi teknolojisi, sistemin firmada karar alıcıların gereksinimlerini karşılamayı sağlaması için pazarlama ve üretim yönetimi gibi işlevsel alanların sürekli bir şekilde birlikte çalışmalarını gerekli kılmaktadır.

**8. Adaptasyon Aşaması;** firma, MİY aracılığıyla müşterileri ile ilgili çok fazla bilgi elde ettiği için değişecektir. Bu bilgilerin nasıl ve ne şekilde kullanılacağı konusunda adaptasyonun sağlanması gerekmektedir.

MİY süreci birbiri ile bütünleşik bir şekilde çalışan sistematik aşamalardan oluşmaktadır. Söz konusu sürecin etkin bir şekilde çalışması, ifade edilen aşamaların her birinde ayrıntılı analizler yapılmasını gerektirmektedir.

### **3.6. Elektronik Müşteri İlişkileri Yönetimi (e-MİY)**

Elektronik müşteri ilişkileri yönetimi, şirketlerin pazarlama yetenek ve kapasitelerini geliştirmek ve arttırmak için kullandıkları en son tekniklerden biridir (Scullin vd, 2004: 410). Bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim işletmelere birçok avantajı da beraberinde getirmiştir. Yapılan faaliyetlerin etkinlik düzeyinde ve yapısında değişimlere neden olmuştur. Araştırma, analiz etme, değerlendirme, depolama, raporlama ve iletme gibi faaliyetlerin hızlı bir şekilde yapılmasını olanaklı hale getirmiştir. Bu şekilde, elektronik iş uygulamalarının da niteliği belirlemiştir. MİY'de odak nokta; müşteri ile etkileşim sonucunda elde edilen bilgilerin gerçek zamanlı olarak analiz edilmesi, müşteri beklentileri doğrultusunda en uygun ürün ve pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi ve müşterilerle ilgili söz konusu bilgilerdeki değişimlere bağlı olarak sürekli güncelleştirme yeteneğine sahip olunabilmesidir. Müşteri ilişkileri yönetiminin başarılı olmasında temel rolü bilgi oynamaktadır. Bu rol, verilerin toplanması ve değerli bilgiler haline dönüştürülmesi için işletme süreçlerine teknolojinin uygulanması olarak tanımlanan bilgi teknolojileri aracılığıyla gerçekleştirilmektedir (Güleş, 2004: 235). Sandoe vd. özellikle, veri depolama, veri madenleri gibi veritabanı teknolojilerindeki ilerlemelerin, MİY sistemlerinin işlevselliği ve etkinliği için çok önemli olduğunu ifade ederken, Peppard (2000), küresel ağların, bir noktada birleşebilme olanağının ve etkileşimdeki teknolojik gelişmelerin, e-iş ve MİY'in büyümesini açıklamaya kolaylıklar sağladığını ileri sürmektedir (Bull, 2003: 593). E-MİY, yazılım, donanım, süreçler, uygulamalar ve yönetim sorumluluğunun bir bileşimidir. Dyche (2000) işlemsel e-MİY ve analitik e-MİY olarak MİY'in iki ana şekli olduğunu ileri sürmüştür. İşlemsel e-MİY, müşteri değer noktaları ile ilgilenmektedir. Şirketin müşteri hizmet merkezlerine bir telefon veya mektup aracılığıyla işletme içi bağlantı kurması veya bir satış elemanının müşteriye satış yapması veya web tabanlı, telefon, doğrudan satış, faks vb. gibi araçlar kullanılmasıdır. Analitik e-MİY çok fazla miktardaki verilerin işlenmesi için teknolojiyi gerektirmektedir. Temelde amaç, yeni iş fırsatlarının inşa edilmesine yönelik olarak müşterileri demografik, satın alma özellikleri ve diğer faktörlerini analiz etme yoluyla anlamaktır (Fjermestad, Romano, 2003: 574).

E-MİY, elektronik iş uygulamalarının teknolojiye dayalı bir şekilde MİY ile bütünleşmesiyle ortaya çıkmıştır. Elektronik müşteri ilişkileri yönetiminin geniş anlamda tanımı şu şekilde yapılabilir; "çoklu iletişim kanalları aracılığıyla gerçek zamanlı olarak müşteri ile işletme arasında gerçekleştirilen etkileşimler sonucunda müşteri odaklı, müşteriye göre uyarlanan mal veya hizmetler sunmayı sağlayan teknoloji tabanlı ilişkilerin yönetimidir (Akar, 2004: 65,67).

E-MİY'in işletmelere sağladığı yararlar ise şu şekilde ifade edilebilir. Bunlar (Doğan, 1999; s.182,184). (Güleş (b), 2004), (Fjermestad, Romano, 2003: 573),

- Pazarlama operasyonlarının çeşitlendirilmesi,
- Satış yönetimi,
- Elde edilecek veri tabanı sayesinde müşteri bölümlenmesi yapmada yeni yolların keşfedilmesi,
- Yeni müşterilerin bulunması için strateji ve planlar geliştirilmesi
- Müşteri sadakatinin artırılması,

- Pazarlama faaliyetlerinin daha etkili şekilde yürütülmesi,
- Müşteri hizmet ve desteğinin geliştirilmesi,
- Etkinliği artırması,
- Pazarlama faaliyetlerine ayrılan bütçenin mevcut müşterilere ve kazanılması en muhtemel müşterilere kullanılması yoluyla maliyet verimliliği sağlanması,
- Pazarlama faaliyetlerine yapılanlar ile elde edilen sonuçların kolay bir şekilde ölçümlenmesi ve kıyaslanması yoluyla ölçüm kolaylığı sağlanması,
- Değerli bilgiler sağlanması,
- Müşteriye özel mesaj, ürün veya hizmet sunma olanağı vermesi,
- Çapraz satış olanağı,
- Değer artırımını olanağı sağlanması.

Elektronik müşteri ilişkileri yönetiminin yukarıda da ifade edildiği gibi çeşitli faydaları bulunmaktadır. Bu faydaların yaratılmasında rol oynayan öğeler “e”, “müşteri” “ilişki” ve “yönetim” olarak gösterilmektedir. Bu kavramları kısaca açıkladığımızda;

“e” kavramı; sadece elektronik anlamıyla ifade edilememektedir. Kavramın içerdiği altı anlam bulunmaktadır. Bunlar; (Akar, 2004: 74-77)

- Elektronik kanallar (e-channels),
- Kurumsal olma (enterprise),
- Güçlendirme (empowerment),
- Ekonomik (economics),
- Değerlendirme (evaluation),
- Dış Kaynaklı Bilgi (external information) olarak karşımıza çıkmaktadır.

“Müşteri” kavramı; müşteri bir yönelimi ifade etmektedir. e-Miy temel unsur olarak, müşteriye aktif grup görmekte ve yönelmektedir.

“İlişki” kavramı; odak noktayı ifade etmektedir. Müşteri ile birebir ilişki kurulması geliştirilmesi için ortamlar oluşturmaktadır. Farklı konumlardaki insanların bir ağ ortamında birbirine bağlanmaktadır.

“Yönetim” kavramı, bir yaklaşımı ifade etmektedir. Müşteriler işletme kararlarında giderek artan bir şekilde yöneten rolünü üstlenmektedir. Bu şekilde, müşteri ile işletme arasında bir işbirliği ortamı oluşturularak müşterilerin de ürün yaratılması, fiyatlandırma, dağıtım ve diğer süreçlere katılmalarının sağlanması, işletmeler ve müşteriler için büyük önem taşımaktadır (Akar, 2004: 74-77). Bu şekilde bir etkileşim pazar fırsatlarının değerlendirilmesinde ve tehditlerin öngörülenmesinde bir rekabet avantajı yaratacaktır.

#### 4. SONUÇ

KOBİ’ler yaşadığımız çağda, ekonomik ve sosyal yönden sağladıkları faydalar göz önüne alındığında çok önemli bir role sahiptirler. Pazar yönlülüğün geliştirilmesinde bilgi teknolojilerinin önemli bir etkisi olduğu açıktır. Özellikle müşterilerle uzun süreli ilişkilerin geliştirilmesi, kârlılığın sağlanması, mevcut müşterilerin elde tutulması aracılığıyla yeni müşterilerin işletmeye kazandırılması KOBİ’ler açısından farklı bir rekabet gücü oluşturacaktır.

KOBİ’ler için müşteri beklentilerinin azami düzeyde karşılanarak örgütsel performanslarının geliştirilmesi gerçekleştirilen faaliyetlerin optimum şekilde yapılmasına büyük oranda bağlıdır. Söz konusu optimizasyonun sağlanması modern uygulama ve yaklaşımların izlenmesini ve işletmelerin bünyesinde kurulup geliştirilmelerini gerektirmektedir. Özellikle müşteri ilişkileri yönetimi; maliyet avantajı, esneklik, etkinlik, müşteri sadakatini artırma, pazar yönlülüğü geliştirme, verimlilik, kârlılık vb gibi örgütsel performansın geliştirilmesinde büyük katkı sağlayan kritik göstergelere başarılı bir şekilde ulaşılmasını sağlayarak rekabet gücünü artırmaktadır.

Müşterilerle kurulan etkin iletişim sonucunda gerçek zamanlı ve doğru bilgilerin hızlı bir şekilde elde edilmesi, analiz etme, depolama ve raporlama gibi faaliyetlerin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi sayesinde planlama, örgütsel politika ve stratejilerin rasyonel şekilde oluşturulması sağlanabilmektedir. Ayrıca, bilgilerin periyodik olarak güncellenebilmesi olanağı ve veri madenciliği uygulamaları ile KOBİ'lere faaliyet alanlarını geliştirme olanağı sunmaktadır. Sonuç olarak MİY, KOBİ'lere mal ve hizmetlerini farklı müşteri istek ve ihtiyaçlarına uyarlama olanağının yanı sıra, söz konusu istek ve ihtiyaçların cevaplanabilmesi için gerekli olan değişimlerin nasıl yapılabileceği ile olası değişimleri önceden belirleyebilecek bilgi toplama ve analiz etme yeteneklerine sahip olabilme olanaklarını sunabilmektedir.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Akar E., (2004), “**Elektronik Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Müşteri İlişkileri Yönetiminden Farklılıkları**”, Afyon Kocatepe Üniv. İİBF Dergisi, Cilt: 6, Sayı:1, s.65,67.
- Çelik A., Akgemci T., (1998), **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler**, Nobel, Ankara.
- Appiah-Adu, K., Singh, S., (1998), “**Customer Orientation and Performance: A Study of SMEs**”, **Management Decision**, 36/6, p.385.
- Barry, H., Milner, B., (2002), “**SMEs and Electronic Commerce: A Departure From The Traditional Prioritisation of Training?**”, **Journal of European Industrial Training**, 26/7, p.316,317.
- Bose R, (2002), “**Customer Relationship Management: Key Components For IT Success**”, **Industrial Management & Data Systems**, 102/2, p.89.
- Bull C., “**Strategic Issues In Customer Relationship Management (CRM) Implementation**”, **Business Process Management Journal**, Vol:9, No:5, , p.593.
- Chalmeta R., (2003), “**Methodology for Customer Relationship Management**”, **The Journal of Systems and Software**, In Press, Corrected Prof, Available Online 9 December 2005, p.2,3.
- Corner I., Hinton M., (2002), “**Customer Relationship Management Systems: Implementation Risks And Relationship Dynamics**”, **Qualitative Market Research: An International Journal**, Vol:5, No:4, p.239.
- Doğan H., (1999), “**İşletmelerde Veri Tabanına Dayalı Pazarlama Süreci ve Müşteri Farklılaştırma Matrisi Ekseninde Pazarlama Stratejileri**”, **SDÜ İİBF Dergisi**, Sayı:4, s.182-184.
- Fjermestad J., Romano Jr N.C., (2003), “**Electronic Customer Relationship Management: Revisiting The General Principles of Usability and Resistance- An Integrative Implementation Framework**”, **Business Process Management Journal**, Vol:9, No:5, 574.
- Guenzi P., Pelloni O., (2004), “**The Impact of Interpersonal Relationships on Customer Satisfaction and Loyalty to The Service Provider**”, **International Journal of Service Industry Management**, Vol: 15, No:4, p.365.
- Güleş H.K., (2004), “**Bilişim Teknolojilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimine Katkıları**”, **SÜ SBE Dergisi**, Sayı:12, s. 234.
- Güleş H.K., Akgemci T., Civelek A., (2005), “**Stratejik Bir Rekabet Aracı Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama**”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:5, Yıl:5, Sayı:9, Nisan, s.274,275.
- J.Chen I., Popovich K., (2003), “**Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process and Technology**”, **Business Process Management Journal**, Vol:9, No:5, p.672.
- Karataş, S., (1991), **Sanayileşme Sürecinde Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler**, Veli Yayınları, İstanbul.

- Koçak A., Tolon M., (2005), “**Birebir Pazarlamanın Bir Aracı Olan Elektronik Ticaret ve Elektronik Ticareti Etkileyen Unsurlar Üzerine Bir Araştırma**”, Verimlilik Dergisi, 2005/3, s.82,83.
- Kotorov R., (2003), “**Customer Relationship Management: Strategic Lessons and Future Directions**”, Business Process Management Journal, Vol:9, No:5, p.567.
- Lindgreen A., Palmer R., Vanhamme J., Wouters J., (2006), “**A Relationship-Management Assesment Tool: Questioning, Identifying, and Prioritizing Critical Aspects of Customer Relationship**” Industrial Marketing Management, Vol:35, Issue:1, January, p.57,58.
- Messner W., (2005), “**Customer Relationship Management Technology: A Commodity or Distinguishing Factor?**”, Business Information Review, Vol: 22 (4), p.253,254.
- Müftüoğlu, T., (1993), **Türkiye de Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler Sorunlar ve Öneriler**, Ankara.
- Odabaşı Y., (2005), **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, 5.Baskı, Aralık s.19.
- OECD, (1997), **Globalisation and Small and Medium Enterprises (SMEs)**, Synthesis Report, Vol.1.
- Özgener Ş., Iraz R., (2005), “**Customer Relationship Management in Small-Medium Enterprises: The Case of Turkish Tourism Industry**”, Tourism Management, In Press, Corrected Prof, Available Online, 11 October p.2,3.
- Park C.H., Kim Y.G., (2003), “**A Framework of Dynamic CRM: Linking Marketing With Information Strategy**”, Business Process Management Journal, Vol:9, No:5, p.652.
- Parvatiyar A., N.Sheth J., (2001) “**Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline**”, Journal Of Economic And Social Research, Vol:3(2), 2001, 2002 Preliminary Issue, p. 1,2.
- Scullin S.,S., Fjermestad F., Romano Jr, N.C., (2004), “**E-relationship Marketing: In Traditional Marketing as an Outcome of Electronic Customer Relationship Marketin**”, The Journal of Enterprise Information Management, Vol:17, No:6, p.410.
- Şentürk Özer L., Yücel N., (2004), “**Pazarlama Anlayışı ile İlişki Pazarlaması Uygulamaları Arasındaki İlişki**”, HÜ İİBF Dergisi, C.22, S.2, s.128.
- Wang Y., Po Lo H., Renyong C., Yongheng Y., (2004), “**An Integrated Framework for Customer Value and Customer-Relationship-Management Performance: A Customer-Based Perspective From China**”, Managing Service Quality, Vol:14, No:2/3, 169.
- Yelkikalan N., Kalmış H., (2001), “**KOBİ’lerde Verimlilik Yönelimli Yeniden Yapılandırma Stratejileri**”, I.Orta Anadolu Kongresi, Nevşehir, 18-21 Ekim 2001, KOSGEB Yayını, Ankara, s.500.
- Zeng Y.E., Wen H.J., Yen D.C, (2003), “**Customer Relationship Management (CRM) in Business-to-Business (B2B) E-Commerce**”, Information Management & Computer Security, 11/1, p.39.
- Xu, Y., Yen, D.C., Lin, B., Chou, D.C., “**Adopting Customer Relationship Management Technology**”, Industrial Management & Data Systems, 102/8, 2002, pp. 442–452.