

**ELEKTRONİK MÜŞTERİ HİZMETLERİ YÖNETİMİ BAŞARISI:
ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE SÜREÇ**

Aykut Hamit Turan*
Muhsin Özdemir**

ÖZET

Günümüzde firmaların müşterilerine etkin, kaliteli, verimli ve sürekli hizmet sunmaları rekabetçi kalabilmeleri için bir ön koşul olmuştur. Hızla gelişen teknolojiler, özellikle bilişim ve iletişim teknolojileri, pazarlama faaliyetlerini birer teknoloji uygulaması haline getirmiştir. Bilişim teknolojilerinin pazarlama faaliyetlerine uygulanmasının günümüzde en yeni görülen şekillerinde biri Customer Relationship Management (CRM – Müşteri İlişkileri Yönetimi) dir. Bu makalede CRM uygulamalarının başarı ile yapılması ve sürdürülmesi için gerekli sosyal, teknik, kültürel ve örgütsel faktörler tartışılmış ve bütün bu faktörleri içeren bir başarı modeli geliştirilmiş ve sunulmuştur. Bu makale ilk kez CRM uygulamalarının başarısı konusunda işletme, psikoloji ve bilişim sistemleri literatüründeki bulguların özgün bir model olarak bir araya getirmiştir.

Anahtar Kelimeler: CRM Uygulama Başarısı, Müşteri Tatmini, Bilişim Teknolojileri, Güven, Örgüt Kültürü

**THE SUCCESS OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT:
FACTORS AND THE PROCESS**

ABSTRACT

Today, in order to remain competitive, organizations have to provide efficient, high quality, productive and continuous services to their customers. Fast developing Technologies, especially information and communication Technologies have made marketing as technology implementations. One of the newly emerging applications of technology in marketing is Customer Relationship Management (CRM). In this article, social, technical, cultural and organizational factors that are

* Araş. Gör. Adnan Menderes Üniversitesi Nazilli İİBF

** Yrd. Doç. Dr., Adnan Menderes Üniversitesi Nazilli İİBF

required for successful CRM implementations are discussed and an Implementation Success Model is proposed. This study, for the first time the important factors derived from management, psychology and information systems literature are presented in an original model.

Key Words: Customer Relationship Management (CRM), Customer Satisfaction, Information Technologies, Organizational Culture

GİRİŞ

Müşteriler değişik mal ve hizmetlere ulaştıkça ve bilgileri arttıkça daha talep edici ve seçici olmaktadır. Tipik pazarlama stratejileri, gelişen pazarlarda değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarında müşteri tatminini uzun süre sağlamak yeterli olmamaktadır. Günümüzde işletmeler sahip oldukları tüm müşteri ve işletme bilgilerini daha etkin ve stratejik kullanmak zorundadırlar. Bunun ötesinde işletmeler teknolojiyi de rekabet üstünlüğü sağlayan bir araç olarak kullanmak zorundadırlar. Cavuşgil (2002), pazarlamanın bir teknoloji unsuru olmaya başladığından söz etmektedir. Bilişim sistemlerinde, özellikle veri depolama ve yönetim tekniklerinde meydana gelen gelişmeler daha verimli ve etkin müşteri elde etme ve tutma süreçlerinin oluşması sonucunu doğurmuştur. Dolayısıyla, müşterilere ait verileri daha etkin derleyen ve kullanan işletmeler, teknoloji temelli bir rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedirler. İşletmeler güncel veriler ile müşterileriyle ilgili trendler ve değişimler hakkında karar verme gerekliliği içindedirler (Krauss, 2003).

İyi bir müşteri hizmetleri sistemi kurmak ve yönetmek, müşteri hizmetleri yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Müşteri Hizmetleri Yönetimini (Customer Relationship Management – CRM) kurmak, uzun dönemli ve değer yaratma esaslı, sistematik olarak müşteri bağımlılığını arttırmaya yarayan bir araçtır (Reinartz ve Kumar 2000). Bu araç sıkça kullanılan “müşteri ilişkileri pazarlaması ve yönetimi” kavramı üzerine kurulmuştur. Etkin bir müşteri hizmetleri yönetimi için, pazarlama, yönetim ve bilişim sistemleri unsurları bir araya getirilmeli ve bir birliktelik oluşturmalıdırlar. Swift (2002)’in ortaya koyduğu gibi CRM etkin bir müşteri ilişkileri yönetimi tekniğidir. Burada müşteri bilgisinin etkin bir şekilde kullanılması sonucu CRM süreci müşteri ilişkileri yönetimi haline dönüştürmektedir. CRM işletme içinde farklı pozisyonlarda bulunan insanlar için farklı anlamlara gelmektedir. Bazı insanlar, CRM’i bir kişisel haberleşme aracı olarak görürken, bazıları da kitle pazarlaması için bir araç olarak görmektedirler (Winer, 2001). Yapılan bilimsel çalışmalar, etkin CRM uygulaması ile işletme performansındaki artış arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu göstermektedir (Reinartz ve Kumar 2000). Ancak CRM uygulamalarının %80’den fazlasının

başarısızlıkla sonuçlandığı ifade edilmektedir (Roger and Pepper, 2002). Bilişim sistemlerine dayalı müşteri ilişkilerini kurmanın ve geliştirilmesinin birçok olumlu yanı olmakla birlikte, etkin olmayan uygulamalar olası faydaları azaltacaktır. Yapılan bilimsel çalışmalar, birçok şirketin üstün müşteri değeri yaratabilmek için CRM'i etkin bir şekilde kullanmadığını göstermektedir (Almquist ve diğerleri, 2002). CRM başarı faktörlerini anlamının kritik bir önemi olmasına rağmen, CRM uygulamasında başarıya ulaşmada etkili faktörlerin açığa çıkarılması için fazla bir araştırma yapılmamıştır. Bazı çalışmalarda her ne kadar CRM başarısı için gerekli faktörlere değinilse de, uygulamada başarıyı getiren faktörlerin detaylı bir listesi ve araştırması hemen hemen hiç yapılmamıştır.

Bu çalışmanın temel amacı, literatürde yoğun olarak bahsedilen başarı faktörlerini kullanarak kapsamlı bir CRM başarı modeli geliştirmek ve CRM başarısında rol oynayan bu faktörlerin yönetsel, psikolojik ve teknik bir bakış açısı ile teorik bir başarı modelini kurmaktır.

1. MANTIKSAL MODEL VE GELİŞTİRİLMESİ

Bilişim sistemlerindeki gelişmeler bilginin toplanması, depolanması, aktarılması ve paylaşılması için yeni yöntemler ve teknikler ortaya koydukdça, işletmeler de müşterileri ile daha etkin ve verimli ilişkiler geliştirmek için yeni yollar aramaktadırlar. CRM uygulamalarına yapılan yatırımların oldukça artmasına rağmen, işletmeler müşterilerinin tatmin seviyelerini arttıramamışlardır (Karimi ve Diğerleri, 2001). Almquist ve diğerleri (2001)'ne göre, CRM harcamaları 2000 yılında Amerika Birleşik Devletlerinde 23 Milyar \$ olarak gerçekleşmiş ve 2005 yılında 75 Milyar \$'a çıkması beklenmektedir.

Genellikle, işletmeler müşteri memnuniyeti ve tatmini yaratırken teknik detaylar ile uğraşmaktan bütünlüğü düşünmemektedirler. Şirketler tarafından CRM sistemlerine milyarlarca dolar harcanırken, çok az işletme bu sistemleri etkin ve verimli bir şekilde uygulayabilmiştir (Anton ve Petouoff, 2002). CRM bir işletme süreci olduğuna göre (Day ve Bulte, 2002), seçilen örgütsel yaklaşımın türü ve niteliği başarı veya başarısızlıkta önemli bir unsur olmaktadır (Colgate ve Danaher, 2000). CRM, müşteri veritabanları, analizler, müşteri tatmini ve değerlendirilmesi ölçütleri, ilişkiler yönetimi ve mahrumiyet kıstasları gibi unsurlar içermektedir (Winer, 2001). Üst düzey yönetimin etkin desteği olmaksızın CRM uygulamaları daha başlangıç aşamasında başarısızlığa mahkûmdur. Genelde başarısızlık, müşteri, organizasyon ve teknoloji faktörleri arasındaki karmaşık ve çok boyutlu etki ve ilişkilerin iyi bir şekilde incelenmemesinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel faktörler, stratejiler, bilişim sistemleri ve müşteriler arasındaki karmaşık ve süregelen etki ve ilişkilerin incelenmesi ve göz önüne alınması gerekmektedir.

Bu çalışmada, CRM uygulama başarısını açıklamak için kültür ve değişim olguları dikkate alınarak, örgütsel paradigmalardan önemli üç tanesi (insanlar, süreç ve teknoloji) üzerine bir teori kurulmuştur. CRM uygulamasında, teknoloji, insanlar, örgütsel süreç ve yapılar arasında karmaşık ilişkiler bulunmaktadır. Day (2003)'nin çalışmasını geliştirerek, etkin ve verimli müşteri ilişkileri paradigması oluşturmak için, “teknik yeterlilikler”, “uyum yeterlilikleri” ve “uygulama yeterlilikleri” olmak üzere üç farklı CRM uygulama başarısı üzerine, “*CRM Başarısı Modeli*” kurulmuştur. İlk iki yeterlilik, uygulama yeterliliği oluşturulmasında ön şarttır. Model Şekil 1’de sunulmuş ve ilerleyen bölümlerde tartışılmıştır.

Bilişim Sistemleri Başarısı, DeLone ve McLean (1992)'in klasik makalelerinde bilişim sistemleri en fazla kullanılan bağımsız değişken olarak tanımlanmıştır. Dolayısıyla bizim örgütsel yapılar ve stratejiler, bilişim sistemleri ve müşteri davranışları arasındaki karmaşık ilişkiyi ve bunların CRM uygulama sürecini ve CRM uygulama başarısı üzerine olan etkilerini daha iyi anlamamız gereklidir. Bunun ötesinde, bilişim sistemleri yeterlilikleri, gerekli örgütsel değişimi yapmak konusunda gerekli unsurlardır. Bu faktörler arasındaki etkileşim ve bunların müşteri değeri yaratılması sürecindeki etkileri bu makalede tartışılmıştır. Öne sürülen model, istenen, akışkan, sorunsuz ve sürekli bir iletişimin işletme içinde sağlanmasına yol açabilir. Modeli oluşturan faktörler takip eden bölümlerde açıklanmıştır.

2. BİLİŞİM SİSTEMLERİ YETERLİLİKLERİ

Bilişim sistemleri, CRM başarısında önemli bir rol oynar. Bilişim Sistemleri kaynakları genellikle, IT (Information Technologies) kaynakları, IT insan kaynakları ve dokunulamayan IT kaynaklarından oluşmaktadır (Karimi ve Diğerleri, 2001).

IT bakış açısı ile CRM, ana işletme amaçlarını ve endüstri standartlarını desteklemeli, veri tabanı düzenleme ve analizi, düzenleme yeterlilikleri, bilgi yönetimi, grafik müşteri görünümü, elektronik posta gibi iletişim faaliyetlerini sunmalıdır (Bharadwaj, 2000). Buna ek olarak, IT, müşteri mutluluğunu ve tatminini artırarak firmaya rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamalıdır.

IT yatırımlarını sürekli ve etkili hale getirmek için IT kapasitelerine yaptıkları yatırımlar, firmaların performanslarına olumlu etki yapmaktadır (Santhanam ve Hartono, 2003). IT kapasite, yeterlilik ve karakterleri artan iş verimine ve performansına yol açmaktadır. IT yeterlilikleri ve kapasiteleri firmaların yaşaması ve büyümesi için çok gerekli bir unsur ise de, IT yeterlilikleri ve kapasiteleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi açıklayan bir çalışma henüz yapılmamıştır (Bharadwaj ve Diğerleri, 1999).

Düşen bilgisayar fiyatları, bilgisayar sistemlerinin işletmelerde daha fazla kullanılmasına bu da artan bir şekilde, müşteri, işletme ve pazar verilerinin toplanmasına yol açmıştır. Dolayısıyla, IT kaynakları doğrudan sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamamakta, ancak bu IT kaynaklarının nasıl kullanıldığı, rekabet üstünlüğünü etkileyen bir unsur olmaktadır. Porter ve Miller (1982), artan IT yeterliliklerinin ve IT'nin etkin kullanımının, işletmelerin rakiplerine karşı üstünlük sağlayan önemli bir unsur olduğunu belirtmiştir. İki tane IT yeterliliği (IT altyapısı ve veri uzmanlığı) CRM başarısında önemli olan IT yetenekleri unsurlarındandır, ve bunlar takip eden bölümlerde tartışılmıştır ve Şekil 1'de sunulmuştur.

2.1 IT ALTYAPISI

IT altyapısı temel olarak fiziksel yapılar ve insan kaynaklarından oluşur. IT altyapısı uzun dönemli rekabet üstünlüğü için temel bir kaynaktır (Bharadwaj ve Diğerleri, 1999) ve CRM uygulama başarısında temel başarı faktörü ve işletmelerin örgütsel Tedarik Sistemi stratejilerinin uygulanmasının anahtarıdır. Bir kapasite olarak, IT firmaların müşterileri ile ilişkilerinin düzenlenmesi ve iletişimlerinin oluşturulmasında da bir araçtır.

CRM, temel olarak müşteriler ve sunulan mal ve hizmetler ile ilgili verileri bulan, depolayan, paylaşan ve yöneten bir bilgisayar sistemi ve yazılımdır (Geffen ve Riddings, 2002). Dolayısıyla CRM'in oldukça karmaşık veri depolama ve değerlendirme yöntemlerine ihtiyacı vardır. Aslında veri depolama, CRM başarısı için bir ön şart olarak görülmektedir (Heffring, 2000). Sürekli değişen ve güncellenen bilişim sistemleri altyapısı sürekli artan rekabetçi baskılara karşı koyabilmek için gerekli stratejik hareket kabiliyetini verirken, yüksek seviyedeki IT karmaşıklığı ve tecrübesi de rekabetçi üstünlüğü artırıp, müşteri mutluluğuna olumlu etki yapabilecektir (Karimi ve Diğerleri, 2002). Roger ve Pepper – Accenture (2002)'a göre, uygun teknoloji CRM'in etkisini %75 arttırabildiğini belirtmektedir. Başarılı IT yatırımları bütünleşmeyi artırıp, işletmenin tedarikçileri ve müşteri ile daha iyi ilişkiler kurmasını sağlayabilecek, işletmenin yeni mal ve hizmetler üretip sunabilmesinin imkânını verecek ve müşteri hakkında daha kapsamlı ve tam bilgiye ulaşmaya yol açabilecektir (Karimi ve Diğerleri, 2001).

IT uygulama başarısı ve kullanımı IT başarısından elde edilecek faydalar için temel şarttır (Karahanna ve Straub, 1999). IT'yi uzun zamandır kullanan firmalar, genel olarak stratejik müşteri hizmetleri ve özgün işletme gereklerinde kullanabilmek konusunda avantaja sahiptirler. CRM yeni gelişen bir teknoloji olarak, sürekli bir müşteri temelli rekabet avantajını bu teknolojiyi ilk defa kullanan firmalara da sağlayabilmektedir.

CRM bir temel teknoloji olarak, işletme içinde var olan diğer işletmeler arası sistemler ile uyumlu çalışmak zorundadır ki bu da müşterilerin taleplerine cevap vermede etkinliğe yol açmaktadır. Hızlı cevap veren bir IT sistemi yaratarak, IT sistemlerini bir platforma oturtup yönetilmesi IT esnekliğine yol açabilmektedir. Ortak bir IT platformu etrafında tüm IT yeteneklerinin bir araya konulması ve bunun için gerekli zaman, para ve odaklanmanın gerekliliği açıktır.

Bugün müşteriler açık, anlaşılabilir, güvenli, doğru ve özelliklere göre ayarlanmış bir teknoloji istemektedirler (Anton ve Petouhoff, 2002). Dolayısıyla günümüzde CRM kullanım kolaylığı olan programlar ile destek ve bütünleşme, değiştirebilme ve güvenlik, daha etkin bir müşteri ilişkisi düzenleme, analitik yetenekler ile müşterilerle ilgili daha etkin bir veri yönetimi yeteneklerine sahip olmalıdır.

Nitelikli IT yapıları oluşturma, iyi eğitilmiş bir işgücünü ve verimli IT tecrübesini gerekli kılmaktadır. IT tecrübesi IT yeteneklerinin önemli bir kısmını oluşturan teknik ve yönetsel IT yeteneklerinden oluşur. İnsan tüm süreçlerin merkezindedir. İşletmeler ve örgütler gittikçe artan bir şekilde bilgi temelli olduklarından ve rekabet bilgi temelli bir hal aldığından, insan her şeyin merkezinde yer almaktadır. Programcılar, analistler, desinatörler ve yöneticiler bir IT örgütünün temelini oluşturmaktadırlar. Yetenekli IT insan kaynakları işletme süreçlerinin entegrasyonu ile daha etkin, verimli ve maliyetleri düşük iletişim ve bilgisayar teknolojileri oluşturabilirler (Bharadwaj ve Diğerleri, 1999).

CRM oldukça yeni bir bilgisayar olgusu olduğundan hakkında yeterli araştırma yapılmamıştır. IT yeteneklerinin geliştirilmesi uzun ve maliyetli bir süreçtir. Bu yüzden hemen hemen tüm endüstrilerde IT insan kaynakları sıkıntısı çekilmektedir. Yapılan bir çalışmaya göre, işletme yöneticilerinin %40'ı yetenekli ve nitelikli IT işgücü bulmanın zorluğundan bahsetmişlerdir (Anonim, 1995). İş görenlerin uyumlu olması IT yeteneklerinin bulunması sürecinde önemli rol oynamaktadır. Günümüz rekabetçi ortamında hayatta kalabilmek için, işletmelerin yeniliklere açık ve uyumlu iş görenlere ihtiyaçları vardır. IT insan yeteneklerinin bulunması ve rakip firmalar tarafından taklit edilmesi zordur. Bu yüzden esnek bir iş gücüne sahip olunması işletmeler için oldukça önemlidir.

CRM sürekli gelişen bir olgudur ve bilişim teknolojilerini bilmek bu kavramı daha iyi öğrenmeye yarayabilecektir. Öğrenen IT sistemleri, yeni gelişen çevre koşullarına uyum sağlayabilen ve kendini geliştirebilen IT sistemleridir (O'Leary, 2001). Öğrenen IT sistemleri işletmelerin çevrelerine daha hızlı ve etkin uyum sağlamasına yol açar. Öğrenen IT sistemleri büyük bir veri tabanlarına ihtiyaç duyarlar (O'Leary, 2001). Bilgi ve veri kavramları birbirinden farklı kavramlardır. Bilgi, insan kafasında çeşitli süreçlerden geçirilerek değerlendirilen ve kapsamlı hale getirilen veridir (Blumenritt ve Johnston, 1999).

Güvenilirlik CRM uygulamalarında ana amaç olmalıdır. Bain Şirketi tarafından yapılan bir çalışmaya göre, CRM diğer 25 iş ve süreç otomasyonu araçları arasında müşteri ve iş gören mutluluğu bakımından sondan üçüncü olmuştur (Rigby ve Diğerleri, 2002).

Geffen ve Riggins (2002) CRM uygulamalarındaki en önemli hatayı kullanıcılardan gelen isteksizlik olarak belirlemiştir. Geffen ve Riggins (2002) uygulamadaki uyuşmazlıklar ve CRM uygulamasındaki müşteri ve kullanıcı isteğine bağlı uygulamaların yetersizliğini, uygulamadaki başarısızlıkların temel nedeni olarak belirtmişlerdir.

Kullanım kolaylığı ve kullanılabilirlik bir bilişim sisteminin kullanıcılar tarafından kabul edilmesinin en önemli şartıdır (Davis, 1989). Kullanıcı ara yüzleri CRM uygulamasının en önemli aşamalarıdır. Dolayısıyla, müşterilerin kullanıcı ara yüzleri hakkındaki olumlu görüşleri ve sistemin kullanım kolaylığı, müşterilerin güvenine ve uygulamanın başarılı olmasına yol açmaktadır. Elsbach ve Eloffson'un (2000) öne sürdükleri gibi, kolay anlaşılabilir programlama dilleri, güvenilirliğin daha fazla ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Konuşmayı anlayan sistemler yakın zamanlarda daha kolay anlaşılabilir ve kullanılabilir sistemler ortaya çıkmasına ve müşteri ve kullanıcı memnuniyetinin artmasına neden olmaktadır. Uyumlu IT uzmanlığı ve yetenekleri, firmaların CRM uygulamaları başarılarını olumlu etkilemektedir.

2.2 VERİ UZMANLIĞI

Günümüz bilgi çağında işletmeler ne bildiklerine göre birbirleriyle rekabet etmektedirler. Bu yüzden bilgi rekabet üstünlüğü elde etmenin temel unsuru olmuş durumdadır. İşletme içinde hızlı ve etkin bilgi yaratılması ve paylaşımı günümüzün rekabetçi ortamlarında başarılı olabilmek için temel koşuldur (Lang, 2001). Uygun bilgi aynı zamanda CRM stratejisi ve başarısı için temel unsurdur. Etkin veri uzmanlığı yaratan unsurlar Şekil 1'de sıralanmış ve aşağıda açıklanmıştır. Günümüzde müşteri isteklerini tatmin etmek, müşteri bilgisine sahip olmak ve bu bilgiyi işlemekten çok daha fazla şeyler gerektirmektedir. Bilişim Sistemlerinin en önemli unsuru, sürekli gelişen bir ortamda olan insanları bir araya getirip, bilgi ve uzmanlıklarının paylaşımını sağlanması olacaktır (Lang, 2001). Dolayısıyla, CRM bilginin paylaşılması, el değiştirmesi, müşteri bilgisinin depolanması ve paylaşılması için aracı bir sistem olabilmelidir. CRM ayrıca müşteri verisini, müşteri bilgisine çevirip, bunu rekabet üstünlüğü için en fazla faydalanılabilecek duruma getirmelidir.

Gittikçe karmaşıklaşan günümüz ortamlarında, işletmeler bilgi varlıklarını etkin kullanabilmelidirler. Müşteri bilgisi CRM uygulama başarısının temelini oluşturur. Etkin müşteri hizmetleri yönetimi, müşteri hakkında iyi veri olup

olmadığına bağlıdır. Müşteri ile ilgili geçmiş verilerin doğruluğu, artan müşteri memnuniyetini ve güvenini getirir. Müşteri verilerine dayanan müşteri bilgisi, CRM uygulamasının başarısı getirir. Örgütsel veri kalitesinin iyi olmamasının önemli etki ve sonuçları vardır (Redman, 1998). Müşteri verisi, müşteri bilgisinin temeli bu da müşteri hizmetleri yönetiminin temelidir (Sheng, 2002). Bununla beraber düşük veri kalitesi, müşteri memnuniyetsizliğinin yanı sıra, yönetim giderlerinin artmasına, etkin olmayan karar vermeye, düşen işgücü moraline, işletmenin stratejilerinin uygulanmasındaki başarısızlığa ve etkisizliğe neden olabilmektedir (Redman, 1998). Bazı etkiler diğerlerinden daha önemli olmakla beraber, hepsinin işletme açısından yıkıcı etkileri vardır.

Firmalar uzun dönemli müşteri verileri ile uğraşarak ve bilişim teknolojileri ile bilgi yönetme tekniklerini kullanarak, daha kapsamlı ve doğru müşteri profilleri ortaya çıkarabilirler. Bu bilgiler müşteri memnuniyetini ve tatminini arttıracaktır. Bilginin doğruluğu, verimliliği ve uygunluğu ve tüm bunlara ek olarak doğru bilgi değerlendirme yöntemlerinin kullanılması, CRM uygulamalarının başarısında önemli bir rol oynayacaktır (Massey ve Diğerleri, 2001). Müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun hizmetler ve ürünler üretebilmek ve etkin pazar ve müşteri değerlemeleri, CRM uygulamalarında önemli unsurlardır (Swift, 2002). Günümüzde teknoloji etkin bilgi paylaşımını, kullanımını ve dağıtımını mümkün kılmış ise de, sadece bilginin toplanması, derlenmesi, paylaşılması ve özetlenmesi uzun süreli rekabet üstünlüğü sağlamak ve korumak için yeterli olmamakta ve işletmeler ellerindeki verilerden bir anlam çıkartabilmeli ve bu verileri etkin bir şekilde bilgiye dönüştürmelidirler. Bu bakımdan esnek IT yapıları ve etkin insan kaynakları, rekabetçi üstünlük için paha biçilmez bir örgütsel kapasite olabilmektedir (Bharadwaj ve Diğerleri 1999).

Tek bir noktadan müşteri bilgisine ulaşılması, dağıtılması ve müşteri irtibatı sağlanması CRM uygulamalarında başarıya yol açan diğer önemli faktörlerdendir (Massey ve Diğerleri, 2001). Tek bir müşteri irtibat noktası, ayrıca müşteriler ile olan iletişimin maliyetini düşürmekte, bilgi yönetiminin etkinlik ve verimliliğini arttırmakta ve bilgi aktarımı ve değiştirmesinde etkinlik sağlamaktadır. Swift'in (2002) vurguladığı gibi, "Gelecek, kendi müşterileri, tedarikçileri ve ortakları hakkında etkin ve verimli bilgi toplayan ve bilgi veri tabanı oluşturabilen firmaların olacaktır." CRM uygulamaları müşteriler açısından sürekli değer yaratan bir süreç olmaktadır. Gelişmiş veri uzmanlığının, firmanın CRM uygulaması başarısındaki uyarılma kapasitelerini olumlu etkilemektedir.

3. UYUMLULUK FAKTÖRLERİ

Değişen pazar, müşteri ve rekabet koşulları işletmelerin uyum sağlamalarını gerektiren durumlar oluşturmaktadır. Dolayısıyla, işletmenin değişen şartlara

uyumu bir gereklilik haline gelmektedir. Organizasyonlar değişen çevre koşullarına değişime açık bir kültüre sahip olmak ve müşteri odaklı olmak ile ayak uydurabilirler. Uyum süreci müşteri hizmetlerini önem sırasına koyar ve çalışanlara müşterinin önemini vurgularken, istek ve ihtiyaçların tatmini için gerekli faaliyetlerin yapılmasını sağlar (Day, 2003).

CRM müşteri ilişkilerinde açık, anlaşılır ve kolay iletişim ortamı sağlamalıdır. Uyum faktörleri örgütsel ve kültürel faktörlerden oluşur ve etkin bir müşteri ilişkisi yaratılması için temel koşuldur. Uyumluluk faktörleri Şekil 1’de de gösterildiği gibi Örgütsel Faktörler ve Örgütsel Kültür’den oluşur ve bu faktörler takip eden bölümlerde tartışılmıştır.

3.1 ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

Tüm CRM uygulamaları insanları içerir ki bunlar IT insan kaynakları diye adlandırılan teknik-idari elemanlar ve müşterilerdir. CRM uygulamalarının insan kaynakları boyutu önemli bir unsurdur ve CRM başarısında önemli rol oynar. Günümüzde işletmeler hızla gelişen çevre ve diğer şartlara uyum sağlayabilmek için iyi bir yetenek setine ve eğitime sahip olan insanlardan oluşan işletmeler olmalıdır (Clark ve Diğerleri, 1997).

CRM’in önemli bir insan boyutu vardır ve bu da karmaşık insan ilişkilerine dayanır. CRM uygulamaları önemli örgütsel değişimi beraberinde getirir ve bu değişimin kültürel, düşünsel ayakları vardır. Günümüzde ürün veya hizmet temelli hizmetten müşteri temelli hizmete doğru bir değişim vardır. Reichheld ve Scheffer (2000) en başarılı örgütlerin sürekli ürün ve hizmet üreterek, müşterileri için en yüksek kalitede ilişki yaratan işletmeler olduğunu belirtmişlerdir.

Bugün işletmelerin hızla değişen çevre ve rekabet koşullarına uyum sağlayabilecek yetenekte insanlara sahip olmaları gerekmektedir (Clark ve Diğerleri, 1997). Day (2003), gerekli teknik özelliklere sahip CRM uygulamalarını yapmanın başarıya ulaşmak ve istenen müşteri ilişkileri ortamını yaratmak için yeterli olmadığını tartışmışlardır. Yazar, işletmelerin örgütsel ve performans ölçütlerini CRM uygulaması stratejileri ile uyumlu hale getirmeleri gerektiğini söylemişlerdir.

Değişim günümüz işletme yaşamında önemli bir olgudur ve gittikçe artan şekilde üzerinde düşünülmektedir. Daha önce bahsedildiği gibi, CRM’in önemli bir insan boyutu vardır ve karmaşık insan ilişkilerine dayanmaktadır. CRM uygulamaları işletmelerde ki kültürde, düşünce setinde ve müşteriler ile olan ilişkilerde önemli değişikliklere yol açabilmektedir.

Günümüz işletmelerinde müşterilere doğru önemli bir yetki ve güç aktarımı söz konusudur. İnternet bunu oldukça kolaylaştırmaktadır. Günümüzde alışveriş temelli ekonomiden, ilişkiler temelli ekonomiye doğru bir geçiş söz konusudur.

Sonuç olarak günümüzde müşteriler gittikçe bilgili olmakta ve birçok tercihe sahip olabilmektedir. Rigby ve Diğerleri (2002)'nin tartıştığı gibi CRM teknolojisi uygulayıp, müşteri temelli bir işletme yaratamamak en önemli CRM uygulama başarısızlık sebebidir. CRM müşterilere destek ve kontrol sağlamanın önemli bir şeklidir. CRM yardımı ile müşteri desteği ve kontrolü kolaylaşmaktadır.

Önemli IT uygulamalarında işin sorumluluğunu ve genel yürütücülüğünü üstlenecek bir şampiyona ihtiyaç vardır. İnsan ve teknik kaynaklar sınırlıdır ve daha etkin kullanılması gerekmektedir. Kuvvetli bir liderlik kaynakların etkin kullanımı ve IT projelerinin daha etkin yönetimini beraberinde getirir. Liderler uygulamaların nedenlerini, amaçlarını ve misyon ve vizyonu etkin olarak işletmede iş görenler ile paylaşmak zorundadır. Liderlik yöneticilikten farklı ve daha geniş anlamlıdır. Liderlik iyi bir tanımlama, teşhis ve haberleşme yeteneklerinin varlığını gerektirir (Weiss, 1999). CRM önemli örgütsel değişimleri beraberinde getirmekle birlikte uygulanması için etkin bir liderlik gerekmektedir.

Tüm IT uygulamalarında olduğu gibi, üst yönetimin desteği başarılı CRM uygulaması için gereklidir. Yönetim Bilişim Sistemleri başarısı için yönetimin desteği ve kullanıcının katılımı iki önemli şarttır (Ginzberg, 1981). Üst yönetim CRM başarısı için uygun bir ortam ve işletme kültürü yaratmak zorundadır. Üst yönetimin desteği ve kullanıcıların katılımı CRM başarısının anahtarını oluşturmaktadır. Kullanıcının katılımı, kullanıcının desteğini gerektirir ve kullanıcı desteği de artan kullanıcı tatmini anlamındadır. Karimi ve Diğerleri (2001)'nin öne sürdüğü gibi başarılı CRM uygulaması üst yönetimin desteği, katılımı ve hatta temel yönetim anlayışında değişiklik gerektirir. Massey ve Diğerleri (2001) 'nin de ifade ettiği gibi yönetimin desteğinin her zaman kaynak olmaktan çok, CRM uygulamasının kritik bir uygulama olduğu mesajının gönderilmesi şeklinde olmaktadır.

Eğitimde kullanıcıların kendine güvenlerini ve sisteme güvenmelerini sağlayan ve genel olarak tüm IT uygulamalarında başarıyı getiren bir diğer faktördür. Geffen ve Ridings (2002)'in açıkladığı gibi iyi bir eğitim CRM uygulamalarının başarısını olumlu etkileyen önemli bir faktördür. Eğitim iş görenlerin devir hızını düşürdüğü için maliyetleri düşüren bir diğer faktördür. Uygun örgütsel faktörler, CRM uygulamalarının başarısı için gereklidir.

3.2 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü, doğrudan uyum ve etkin müşteri – firma ilişkiler sistemi kurulmasını etkilemektedir (Williams ve Attaway, 2001). Teknoloji aynı zamanda örgüt kültürünün ve iş görenlerin nasıl çalıştığını etkilemektedir (Dahlia, 1999). Uygun bir örgüt kültürü ile desteklenen teknoloji, CRM'in başarısının en temel unsuru olabilmektedir. Teknoloji genelde değişikliklere direnme meydana

getirmekte ve örgüt kültüründe önemli bir etkisi olabilmektedir. Çünkü değişiklikler insanların uyum göstermesi gereken yeni durumlar ortaya çıkarmaktadırlar. Bu durumu ortadan kaldırmak, üst yönetimin desteğini ve teknoloji şampiyonunun varlığını gerektirmektedir. Sonuç olarak, başarılı CRM uygulamaları uyumlu bir örgüt kültürünü gerektirir.

Wallach (1984) bürokratik ve destekleyici örgüt yapıları olmak üzere iki temel örgüt yapısından bahsetmiştir. Bürokratik örgüt yapıları, kurallara bağlı ve önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde çalışır, destekleyici örgüt yapıları, yetkinin bölüşümü, destek ve işbölümü esaslarına dayanır. Bu yüzden değişime uyum kapasiteleri düşük olur. (Williams ve Attaway, 2001). Müşteri ilişkileri hızlı gelişen ortamlar, destekleyici ve yenilikçi bir örgüt kültürü gerektirmektedir. En iyi ve yapıcı müşteri ilişkileri için en uygun ortam, iş görenlerin hareket serbestisi ve kendilerine ait esneklikleri olduğu çevrelerdir. Destekleyici işletme kültürü, iletişim yollarının sürekli açık olması ve etkin bir iletişimin kurulması için, iletişim tarafları arasında gerekli ortamı yaratmaktan geçer.

CRM stratejileri, mevcut müşterinin tutulmasını, yeni müşteri elde edilmesinden daha fazla önemsemektedir. Mevcut müşterileri tutmaktan ziyade, yeni müşteriler elde etmeye yönelik CRM anlayışını benimseyen firmaların, iyi müşteri ilişkileri geliştirme sürecinde zor duruma düşebilmektedirler. Müşteri katılımı ve memnuniyeti, üst yönetimin desteği, karar süreçlerine katılımları ile mümkün olabilecektir (Jaworski ve Kohli, 1993). Tüm bunlar işletme kültürünün unsurlarıdır. Dolayısıyla işletme kültürü, örgütün müşteri ilişkilerindeki başarısını etkileyen en önemli unsurlardandır.

Pazara uyumlu çalışmak da önemli bir işletme kültürü unsurudur ve CRM başarısında önemli etkisi vardır. Müşteriler ile uzun dönemli karşılıklı kazanç dayanan ilişkilerin geliştirilmesi şirket başarısı için önemlidir (Williams ve Attaway, 2001). Pazara uyumlu olmak müşteriler ile uyumlu çalışmak, müşterilerin ihtiyaçlarını iyi anlamak ve müşteriler için sürekli değer yaratmak şeklinde olur (Narver ve Diğerleri, 1998). İşletme kültürü, pazar ve müşteri eğilimli olmanın arkasındaki en önemli itici güçtür. Pazara uyumlu olmak, müşteriler için sürekli iyi ve kaliteli hizmet yaratabilmek için çabalamak demektir (Narver ve Diğerleri, 1998). Pazar uyumluluğu, firmanın sunduğu mal ve hizmetlere ilgiyi yerleştirmek ve geliştirmektir (Farrelly ve Quester, 2003). Pazar uyumluluğu ile işletmeler çevrelerinde olup biteni görebilir ve farkında olabilir. Pazar uyumu aynı zamanda iş görenlerin tatminini, işe ve işletmeye bağlılıklarını arttıran bir unsurdur (Farrelly ve Quester, 2003).

Birçok pazarlama araştırmacısı, işletme kültürü, pazar uyumluluğu ve performans arasında ilişkinin varlığından bahsetmişlerdir (Haris ve Ogbonna, 1999). İşletme kültürü işletme performansı ve pazara uyumluluğun arkasındaki itici

güçtür. Değerli ve az bulunan bir işletme kültürü, işletme başarısı için önemli itici bir güçtür. Pazar uyumluluğu, satışların büyümesinde önemli bir etkidir. Pazar uyumluluğu, CRM uygulama stratejileri sonucunda elde edilebilir ve CRM'in başarısı için bir şart olabilir. CRM işletmeleri, daha çok pazar uyumlu olabilmekte ve işletmenin bölümleri arasındaki ilişki ve entegrasyonu daha kolay sağlayabilmektedir. CRM, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına göre daha iyi bir şekilde ürün ve hizmetlerin oluşturmasına olanak vermektedir. Dolayısıyla, müşteri ihtiyaçları ile pazarlama stratejileri arasında kuvvetli bir ilişkinin kurulmasına ve müşteri verilerinin daha hızlı ve etkin bir şekilde elde edilmesine olanak vermektedir. Tüm işletme birimleri ile etkin iletişimi olan firmalar, firma ve müşteri güvenini arttırmış durumdadırlar. Değişikliklere hazır bir işletme kültürüne sahip işletmeler teknolojik değişimler karşısında zorluk çekmemektedirler (Ginzberg, 1981). CRM sadece bir yazılım değildir. Bunun ötesinde karmaşık, entegre bir IT ürünüdür. Dolayısıyla, CRM uygulamaları önemli örgütsel ve kültürel değişiklikler getirmekte ve işletmeler başarı için bu değişiklikleri hayata geçirebilmelidirler.

İşletme içinde müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak herkesin görevi olmalıdır. CRM, işletme ortakları arasında stratejik birliktelikler gerektirmektedir. CRM stratejilerinin genel iş ve işletme stratejilerine adapte edilmiş ve uyumlu olması gerekmektedir. Uyumlu ve değişikliklere açık bir işletme kültürü, CRM uygulama başarısının temeli olmaktadır.

4. UYARLAMA FAKTÖRLERİ

İşletmeler değişen ortamlara uyumlu, esnek ve tepki veren örgütler olmalıdırlar. Esnek, yaratıcı ve tepkili işletme yapıları çevresel uyumda önemli unsurlardır. Uyum faktörleri hizmet ve ürünleri kişiselleştiren unsurlar içermelidir (Day, 2003). Bu unsurların diğer işletme süreçleri ile uyumlaştırılması söz konusu olmalıdır. Etkin bir müşteri hizmeti yaratmanın en önemli şartı, iyi bir şekilde uyumlaştırma faktörlerini kullanmaktan geçer (Day, 2003). Organizasyon yapıları genel olarak işletme kültürü, insanlar ve süreçler etrafında yer alan teknolojilerden oluşur. Tüm bunların etkin bir işletme kültürü yaratmak için bir araya gelmesi gerekmektedir. Artan müşteri taleplerini karşılamak için işletmeler, müşteriler etrafında yoğunlaşan esnek örgüt yapıları oluşturmak zorundadırlar. Günümüzün derin bürokratik örgüt yapıları, müşteri talebine cevap vermekten uzaktır ve daha yayvan ve esnek örgüt yapılarına gereksinim vardır. CRM, böyle yayvan ve esnek örgüt yapıları oluşturmak için gerekli bilişim desteğini verebilmektedir.

4.1 GELİŞEN MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ – DEĞER YARATILMASI

CRM stratejilerinin uygun müşteri desteği ve örgütsel koordinasyon içinde uygulanması, başarının temel şartlarındanıdır. CRM müşteri ilişkilerinin etkin bir

şekilde yönetilmesi, değer yaratılması unsurlarına bağlıdır. Firmalar müşterilerine değer yarattıkça ve müşterilerini tuttukça, kendi değerlerini de arttırmaktadırlar. Müşteriler zahmetsiz, kolay ve etkin bir iletişim beklemektedirler. CRM bunu sağlamak için önemli bir araçtır.

Porter ve Miller (1985), IT'nin firmaların değer zincirindeki önemini ve katkısını belirtmişlerdir. IT temel olarak, firmaların verimliliğini, süreçlerin etkinliğini artırır ve süreçleri bir birine bağlar. CRM gerçeklere dayalı verileri işletmelere sağlayarak, işletmelerin daha etkin müşteri istek ve ihtiyaç tahminleri ve karar vermesi olanak sağlar.

Yang ve Diğerleri (2002), müşteri tatminindeki ufak bir artışın, firmanın kârlarında önemli artışlara neden olabileceğini ifade etmektedirler. Müşteri tatmini, müşteri bağımlılığını da arttırmaktadır. Taylor ve Hunter (2002), ampirik olarak müşteri tatmini ve müşteri bağımlılığı arasındaki ilişkiyi test etmişler ve pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Günümüzde mevcut müşterileri elde tutmak, yeni müşteriler kazanmaktan önemlidir. Karimi ve Diğerleri (2001), yeni müşteri kazanmanın, mevcut müşteriyi elde tutmaya göre 4 ile 10 kat daha fazla maliyetli olduğunu söylemiştir.

Şekil 1'de de açıkça görülebileceği gibi Gelişen İş Çıktıları bir sonuç değişkenidir yani bir süreç çıktısıdır. Etkin müşteri desteği, müşteriyi elde tutmak, müşteri tatmini ve müşteri bağımlılığı için önemlidir. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlamak, mal ve hizmetleri ona göre sunmak müşteri tatmin ve bağımlılığını arttırmaktadır. Başarılı CRM uygulamaları, geleceğe ilişkin etkin varsayımları, geçmişin iyi bir analizini ve bugünün iyi analiz edilmesi sonucunu doğuracaktır (Swift, 2002). Eğer doğru yönetilir ise, CRM uygulamaları uzun dönemli sağlam müşteri ilişkileri kurulmasına yardımcı olabilmekte ve işletmelere artan müşteri bağımlılığı ve bunu takip eden artan kârları da beraberinde getirmektedirler (Reinartz ve Kumar, 2000).

5. GÜVEN

Şekil 1'den görüleceği gibi önerilen modelin önemli bir aracı (Moderator) değişkeni müşteri ve işletme arasında oluşan Güvendir. Güvenin yatılabilmesi için ön koşul güven ortamı yaratılmasıdır ve bu ortamın yaratılması da belirsizliği azaltması ve taraflar arasında güven unsuru yaratması ile mümkün olur (Cousins and Stanwix, 2001). Bu ortam, ayrıca işletme ve ticari ortakları arasında etkin ilişkileri sağlayacak bir unsur olmalıdır.

Güven ortamının yaratılması için işletmeler bunun altyapısını oluşturmalarıdır. Etkin iki yanlı bilgi alışverişi, üretken ilişkilerin temelini oluşturur. Güven yaratan ortamlarda, ilişki içindeki ortaklar bilgi değiştirmek için kuvvetli istek ve ihtiyaç duyarlar. Bilginin yeterli olarak var olması da, iletişimdeki

belirsizlikleri ortadan kaldırır (Daft ve Lengel, 1986). Dolayısıyla, düşük belirsizlik, güven ortamının oluşmasına yardımcı olur. Problem çözme yaklaşımı ve ortamı, müşterilerin işletmenin güvenilirliği konusunda yaklaşımlarının önemini artırır (Sirdeshmukh ve Diğerleri, 2002).

Karşılıklı iyilik ve fedakârlık da güven ortamı oluşmasında bir diğer önemli faktördür (Mayer ve Diğerleri, 1995). İşletmeler için fedakârlık, müşteri çıkarlarını, şirket çıkarlarının önünde tutmak olarak gösterilebilir (Sirdeshmukh ve Diğerleri, 2002). Böyle bir ortamı yaratmak için işletmeler, müşterilerinin çıkarlarını korumalıdır.

Güvenin işletme ilişkilerindeki önemi çeşitli yazarlar tarafından yoğun olarak tartışılmış ise de, güvenin tüm unsurlarını ve ön şartlarını ortaya koymak zordur (Cousins ve Stanwix, 2001). Ancak güven de sosyal bilimlerde en çok kullanılan kavramlardan birisidir (Shneiderman, 2000). Müşterilerin güvenini sağlamak, onların bağlılığının temel şartıdır (Reichheld ve Scheffer, 2000).

IT araştırmalarında güven, bir insan, nesne veya sürecin algılanan güvenilirliğini ifade eder (Fogg ve Tseng, 1999). Güven sosyal bir olgudur ve her bir tarafın davranışını etkiler (Robinson, 1996). Güven kazanılmış bir itimattır, güven, doğruluk ve dürüstlük müşteri ve işletmenin birbirlerine değer yarattıkları CRM sürecinin içine monte edilmelidir.

Karşılıklı taahhüt de aynı zamanda uzun dönem ilişkilerin temelinde yer alan bir kavramdır (Garbarino ve Johnson, 2000). Taahhüt uzun dönemli müşteri ilişkilerinde tarafların birbirine değer katmaya devam etmesi konusunda olan sürekli isteği olarak tanımlanabilir (Garbarino ve Johnson, 2000). IT'nin gittikçe artan bir şekilde ilişkilerde yer alması, müşteri ve işletme arasında artan yakınlaşma ve paylaşma hislerinin doğmasına neden olmaktadır.

İlişki yönetiminde işletmeler, müşterileri, iş görenleri ve ticaret ortaklarının da arasında bulunduğu bir sosyal grup oluşturmaya çalışmaktadırlar. Bilişim Teknolojileri, işletme ve müşteri arasında etkin bilgi alışverişine olanak veren, güven ve entegrasyon temeline dayalı uygun işletme stratejilerinin ve etiğe sahip ilişkilerin kurulmasına imkan verebilir. Güven sonucu oluşan müşteri dayanışması ve desteği olmadan, CRM uygulamalarının başarı ile sonuçlanması oldukça zordur. Garbiano ve Johnson (2000) güveni, başarılı CRM uygulamalarında ana unsur olarak tanımlamıştır. Mayer ve Davis (1999) aynı zamanda düzenli ve olumlu geri beslemenin, iki taraf arasında güven ortamı oluşturmadaki etkisinden bahsetmişlerdir. Geri besleme işletmelerin değişmesine olanak verebildiği gibi aynı zaman da CRM uygulaması için gerekli altyapı ve ortamı oluşturur. Düzenli geri besleme, ilgili öğeler arasında güven ortamının oluşmasında etken bir faktördür.

Güven, müşteriler için değer yaratılması sürecini etkilemekte kalmadığı gibi ilişkileri bir arada tutmak için bir yapıştırıcı görevi görür ve müşteri ilişkileri

sürecinin sonucunu belirler. Daha önce belirtildiği ve Şekil 1’de gösterildiği gibi bir aracı – moderatör değişkendir. Dolayısıyla, ilişkilerde yerleşik güven her zaman istenen bir olgudur ve işletme performansının artmasına yol açar. İşletmeler, müşterilerinin grubun bir parçası olduklarını hissettirdikleri sürece güven ortamını sağlayabilirler (Williams, 2001). Grup üyeliği olgusunu, müşteriler, iş görenler ve ticari ortaklar arasında arttırmak, güven ortamı oluşturmanın bir şartıdır. Mayer ve Diğerleri (1995) güven ortamı oluşturabilmek için tarafların risk almasının gerekliliği üzerinde durmuşlardır. Dolayısıyla işletmeler, müşterilerinin kişisel bilgilerini verirken dahi, güvende hissedecekleri kadar bir güven ortamı yaratmalıdırlar.

6. GELİŞEN İŞLETME ÇIKTILARI (GELİŞEN MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ)

Uygun şekilde uygulanması durumunda CRM, örgütsel çıktıları arttırmakla birlikte müşteri mutluluğunu, bağlılığını, güveni ve geri dönüşümünü de arttırmaktadır. CRM artan müşteri bağlılığı ve taahhütü sağlarken, müşterilerin geri dönüşümünü de hızlandırır. Buna ek olarak, firma kârları ile müşteri tatmini arasında kuvvetli ilişkiler mevcuttur (Winer, 2001).

Müşteri güveni, müşteri bağlılığı yaratır. CRM’i uygulamanın temel nedeni, müşteri memnuniyeti ve bunun sonucu olarak da müşteri bağlılığı yaratmaktır. Müşteri memnuniyeti, tüm müşteri bağlılığını anlamak için yeterli değildir ve müşteri bağlılığının diğer unsurlarını da anlamak gerekmektedir (Coyles ve Gokey, 2002). Müşteri memnuniyeti ve bağlılığı yaratmak, CRM’e entegre ve stratejik bir yaklaşım ile müşteri ve işletme arasındaki ilişkisinin gelişmesini gerektirir (Calhoun, 2001).

Taahhüt de, güven gibi uzun dönem ilişkileri kurmak için temel etkidir (Gabriano ve Johnston, 1999). Taahhüt uzun dönemli ilişkiler kurmak için olan aşırı bir istektir (Gabriano ve Johnston, 1999). Müşterilerin işletme yönetim süreçlerine katılımı müşteri taahhüdünü oluşturur. Bunun yanı sıra, işletmeler müşteri ile güvenilir ve sürekli bilgi alışverişi yaparak, taahhüt geliştirir (Ulrich, 1989). Uygun örgüt yapıları ve raporlama süreçleri oluşturan ve gelişmiş iletişim ve bilişim teknolojileri kullanan işletmeler kuvvetli bir müşteri taahhüt oluştururlar (Ulrich, 1989). Müşteri ve firma arasında kurulan Güven CRM başarısı için ön şarttır.

7. GELİŞEN İŞ ÇIKTILARI

Son yıllarda yönetimin dikkati pazar üzerine yoğunlaşmıştır: pazar büyümesi, pazar oranı, gelirler vb (Swift, 2002). CRM bu hedeflere ulaşmak için önemli bir araç olarak ortaya çıkmıştır. CRM uygulamaları müşteri mutluluğu yaratmak için sadece pazarlama amaçlı olmayacak şekilde sürdürülmelidir. CRM, sürekli gelişen, dayanışmacı ve destekleyici iş ilişkileri oluşturma sürecinde önemli

bir araç olarak işletmelere rekabet üstünlüğü yaratabilir. Eşgüdümlü bir pazarlama faaliyeti sağlama sürecinde CRM uygulamalarının bir diğer faydası da artan müşterileri bilgisi ve artan müşteri gelirleri sonucu gelişen ROI (Return On Investment – Yatırım Getiri Oranı) dir.

CRM çok yönlü bir işletme uygulaması olduğundan verimliliğini ölçmek oldukça zordur. IT yatırımlarının verimliliğini ölçmek için yapılan çalışmalar istenen sonuçları verememektedirler (King, 2002). IT uygulamalarının, finansal olarak ölçülmesi çok güç olan sonuçları vardır. Buna rağmen, CRM eşgüdümlü bir müşteri ilişkileri yönetimi süreci yaratarak, işletmenin pazarlama bilgisini ve kapasitesini ve yatırımlarından olan getirisini artırır (Swift, 2002). Bunun yanı sıra müşterinin işletmeye olan bağlılığını ve taahhütünü de arttırmaktadır. Artan müşteri bağımlılığı uzun dönemli ilişkileri beraberinde getirir. Genel olarak, işletme kültürü ve insan kaynakları gibi işletme değerleriyle birleşince, IT, üstün ve uzun süreli rekabetçi üstünlüğü sağlamaktadır (Santhanam ve Hartono, 2003).

Karimi ve Diğerlerinin (2001) ifade ettiği gibi, müşteri tatmin endeksindeki bir puanlık bir artış, firmanın pazar değerinde 240 milyon dolara yakın bir artışa yol açmaktadır. Bu yüzden IT uygulamalarının temel amacı, artan müşteri memnuniyeti olmalıdır. Başarılı CRM uygulamaları sonucunda artan müşteri memnuniyeti, tatmini ve bağlılığı, firmaların pazara giriş engeli koymaları konusunda en önemli araç olabilecek ve rakipleri müşterilerinde uzak tutmalarına yarayacaktır (Grewal ve Diğerleri, 2003). Dayal ve Diğerlerine (1999) göre sadık müşteriler, tanınmış markalar zincirlerinin satışlarının %50'den fazlasını oluşturmaktadırlar.

Heffring (2002)'e göre CRM, ROI ve işletmenin büyümesini desteklemektedir. İşletmenin iş hacminin büyümesi satış hacminin veya karlarının büyümesi ile ölçülebilir. Heffring (2002), CRM'in başarısını ölçmek için tüm iş sürecine bakılması gerektiğini belirtmiştir. Finansal gelir artışı yanı sıra, CRM daha olumlu işletme ve müşteri davranışları, etkin ve hızlı mal ve hizmet oluşturma ve artan işletme karlarına da yol açabilecektir (Swift, 2002).

SONUÇ

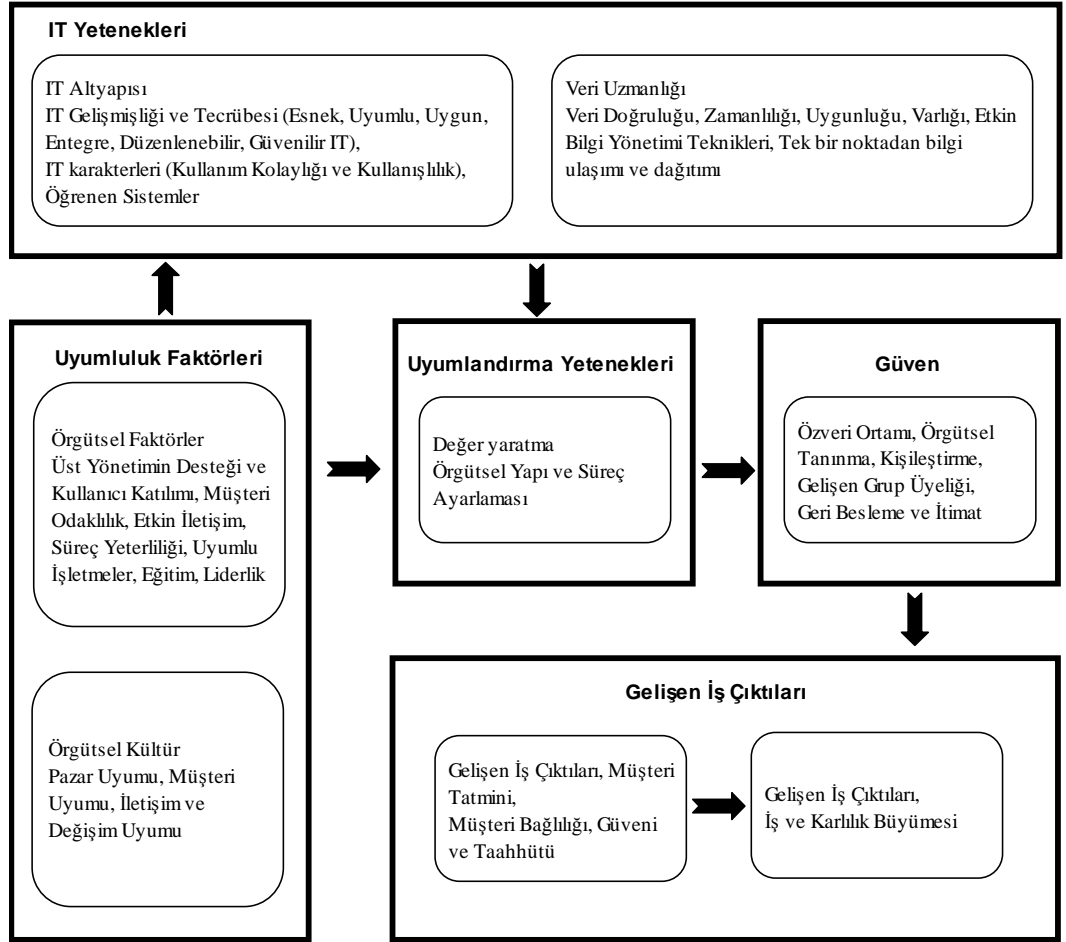
Gittikçe artan müşteri çeşitliliği, karmaşık matris organizasyon yapıları, müşteriler hakkında daha fazla bilgi ve işletme performansı bilgisi gerektirmektedir (Diorio, 2002). İşletmeler günümüzde müşterileri ile daha iyi ilişkiler geliştirebilmeye yolları aramalı ve yeni iş olanakları ve fırsatları araştırırken, mevcut müşterilerini daha çok kendilerine bağlamanın yollarını bulmalıdırlar.

Bütünleşik, bilgi eksenli ve tüm IT yapıları ile işletmeler, daha iyi, daha verimli ve daha değerli müşteri ilişkileri kurabilirler. IT ile güçlendirilmiş bir CRM uygulaması, işletmelere tek bir işletme görünümüne sahip olmaları konusunda bilgi ve destek verebilir. CRM temel olarak gelişmiş müşteri anlayışı oluşmasına yardımcı

edebilir (Calhoun, 2001). CRM pazarı çok hızlı gelişen, 2000 yılında 5.5 milyar dolara ulaşmış ve %50 büyüme hızı yaşayan bir pazardır (Diorio, 2002). Ancak başarılı CRM, başarılı CRM uygulaması ile mümkün olabilmektedir. Temel olarak, başarılı CRM uygulaması için, işletmeler insan, teknoloji, süreç ve protokolleri ve CRM uygulamaları arasında bir denge bulmak zorundadırlar.

Bilişim Sistemleri başarısı en önemli bağımsız değişken olduğundan, bu makalede sunulan model, CRM başarısına etki eden faktörler konusunda önemli bilgiler verebilir ve bu faktörler arasında bir denge kurulmasına yardımcı olabilir. IT uygulamalarının finansal başarısını ölçmek oldukça zordur. İşletmeler, IT başarısını ölçmek için insan, donanım, yazılım, işletme kültürü, örgütsel ve yönetsel faktörler arasında bir denge kurmak zorundadırlar. Anton ve Peteuhoff (2002)'nin ifade ettiği gibi, başarılı CRM uygulamaları yetenekli insanlara, iyi işleyen süreçlere ve güvenilir teknolojilere ihtiyaç duyarlar. Bu makalede tüm CRM uygulama başarısında etkili olan literatürde bahsedilen yönetsel, teknik, kültürel ve sosyal değişkenler kullanılarak kapsamlı bir CRM başarı modeli geliştirilmiştir.

Şekil 1: CRM BAŞARI MODELİ



KAYNAKLAR

- ACCENTURE – Roger and Pepper (2002), “How Much Are Customer Relationship management Capabilities Really Worth?” Available at www.teradata.com
- ALMQUIST, E., HEATON, C. ve HALL, N. (2002), “Making CRM Make Money”, available at http://www.mmc.com/views/autumn_01_almquist.shtml
- ANONIM (1995), “Highly Skilled Employees Scarce, Business Report”, **Westchester County Business Journal**, (34:30), 13-14
- ANTON, J. ve PETOUHOFF, N. (2002), *Customer Relationship Management*, Prentice Hall, NetEffect Series
- BHARADWAJ, A., BHARADWAJ, S., ve KONSZYNSKI, B. (1999), “Information Technology Effects on Firm Performance as Measured by Tobin’s Q”, **Management Science**, (45:7), p.1008-1024
- CALHOUN, J. (2001), “Driving Loyalty By Managing the Total Customer Experience”, **Ivey Business Journal**, July/August 2001
- CAVUSGIL, T. (2002), “Extending the Reach of E-Business”, **Marketing Management**, March/April 2002
- CLARK, C., CAVANAUGH, N., BROWN, C. ve SAMBAMURTY, V. (1997), “Building Change-readiness Capabilities in the IS Organization”, **MISQ**, December 1997, 425-455
- COLGATE M. ve DANAHER, P. (2000), “Implementing a Customer Relationship Strategy”, **Journal of Academy of Marketing Science**, (28:3), Summer 2000, 375-388
- COUSINS, P. ve STANWIX, E. (2001), “It is only a Matter of Confidence”, **International Journal of Operations and Productions Management**, (21:9), 1160-1179
- COYLES, S. ve GOKEY, T. (2002), “Customer Retention is not Enough”, **The McKinsey Quarterly**, Number 2
- DAHLIA, B. L. (1999), “The Human Factor in Information technology”, **PA Times**, (22:5), May 1999

- DAFT, R. ve LENGEL, R. (1986), "Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design", **Management Science**, (32:5), 554-571
- DAVIS, F. (1989), "Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use and User Acceptance of IT", **MIS Quarterly**, (13:3), September 1989, 319-339
- DAY, G. (2003), "Creating a Superior Customer Relating Capability", **MIT Sloan Management Review**, Spring 2003, 77-82
- DAYAL, S., LANDERSBERG, H. ve ZEISSER, M. (1999), "Marketing & Technology", **Marketing Management**, November 1999
- DELONE, W. ve MCLEAN, E. (1992), "IS Success: the Quest for the Dependent Variable", **Information Systems Research**, (3:1), 60-95
- DORIO, J. (2002), "The Teradata – CentrPort Advantage", Teradata White Paper, available at www.terada.com
- ELSBACH, K. ve ELOFSON, G. (2000), "How The Packaging of Decision Explanations Affects Perceptions of Trustworthiness", **Academy of Management Journal**, (43:1), 80-89
- FARRELLY, F. ve QUESTER, P. (2003), "The Effects of marketing Orientation on Trust and Commitment", **European Journal of Marketing**, (37:3), 530-553
- FOGG, B. ve TSENG, H. (1999), "The Elements of Computer Credibility", **Proceedings of CHI'99**, Pittsburgh, May 15-20, ACM Press, NY, 1999, 80-87.
- GABRIANO, E. ve JOHNSON, M. (1999), "The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer relationships", **Journal of Marketing**, (63:), April 1999, 70-87
- GEFEN, D. ve RIDGINS, C. (2002), "Implementation Team responsiveness and user evaluation of Customer relationship Management", (19:1), **Journal of MIS**, Summer 2002, 47-69
- GINZBERG, M. (1981), "Key Recurrent Issues in The MIS Implementation Process", **MIS Quarterly**, June 1981, 47-59
- GREWAL, D. IYER, G., KRISHNAN, R. ve SHARMA, A. (2003), "The Internet and the Price – Value – Loyalty Chain", **Journal of Business Research**, (56:), 391-398

- HARRIS, L. ve OGBONNA, E. (1999), "Developing a Market Culture: A Critical Evaluation", **Journal of Management Studies**, 936:2), March 1999, 177-196
- HEFFRING, P. (2000), "Use Data Warehouse for Better CRM", **Imarketing News**, (2:45), December 2000
- JAWORSKI, B. ve KOHLI, A. (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", **Journal of Marketing**, 57, 53-70
- KARAHANNA, E. ve STRAUB, D. (1999), "Information Technology Adoption Across Time", **MIS Quarterly**, (23:2), p.181-214.
- KARIMI, J., SOMERS, T. ve GUPTA, Y. (2001), "Impact of Information Technology management Practices on Customer Service", **Journal of Management Information Systems**, (17:4), Spring 2001, 125-158
- KRAUSS, M. (2003), "Predictive Analytical Help Customer Retention", **Marketing News**, May 26, 2003
- KING, W. (2002), "IT Capabilities, Business Processes, and Impact on The Bottom Line", **Information Systems Management**, Spring 2002, 85 – 87
- LANG, J. C. (2001), "Managing in Knowledge Based Competition", **Journal of Organizational Change**, (14:6), 539-553
- MASSEY, A., MONTOYA-WEISS, M. ve HOLCOM, K. (2001), "Reengineering the Customer Relationship", (32:), **Decision Support Systems**, 155-170
- MAYER, R. DAVIS, J. ve SCHOORMAN, D. (1995), "An Integrative Model of Organizational Trust", **The Academy of Management Journal** (20:3), 709-734
- MAYER, R. ve DAVIS, J. (1999), "The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management", **Journal of Applied Psychology**, (84:1), 123-136
- NARVER, J., SLATER S. ve TIETJE, B. (1998), "Creating a Market Orientation", **Journal of Market Focused Management**, (2:), 241-255
- O'LEARY, D. (2001), "The Impact of Data Accuracy on Learning Systems", **Journal of Management Information Systems**, (9:4), 83-98
- PORTER, M. (1980), *Competitive Advantage*, HBR Press

- PORTER, M. ve MILLER, V. (1985), "How Information Gives You Competitive Advantage", **Harvard Business Review**, July-August 1985, 149-160
- REDMAN, T. (1998), "The Impact of Poor Data Quality on the Typical Enterprise", **Communications of ACM**, (41:2), 79-82
- REICHHELD, F. ve SCHEFTER, P. (2000), "E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web", **Harvard Business Review**, July-August 2000, 105-113
- REINARTZ, W. ve KUMAR, V. (2000), "On the Profitability of Long Life Customers in a Non-contractual Setting", **Journal of Marketing**, (64:), 17-35
- RIGBY, D., REICHHELD, F. ve SCHEFTER, P. (2002), "Avoid The Four Perils of CRM", **Harvard Business Review**, February 2002, 101-109
- ROBINSON, S. (1996), "Trust and Breach of The Psychological Contract", **Administrative Science Quarterly**, December 1996, 574-599
- SANTHANAM, R. ve HARTONO, E. (2003), "Issues in Linking IT Capability to Firm Performance", **MIS Quarterly**, (27:1), 125-153
- SHENG, Y. (2002), "A Business Model and Framework for ECRM", **Eight Americans Conference of Information Systems**, 539-544
- SIRDESHMUKH, D., SINGH, J. ve SABOL, B. (2002), "Consumer trust, Value and Loyalty in relational Exchanges", **Journal of Marketing**, (66:1), Jan 2002, 15-37
- SWIFT, R. (2002), "Accentuating Business Profitability for Increased Shareholder Value", A Teradata White Paper, available at www.Teradata.com
- SHNEIDERMAN, B. (2000), "Designing Trust Into Online Experiences", **Communications of The ACM**, (43:12), December 2000, 57-59
- TAYLOR, S. ve HUNTER, G. (2002), "The Impact of Loyalty with ECRM Software and E-services", **International Journal of Service Industry Management**, (13:5), 452-474
- ULRICH, D. (1989), "Tie the Corporate, Knot: Gaining Complete Customer Commitment", **Sloan Management Review**, Summer 1989, 19-27
- WALLACH, E. (1984), "Individuals and Organizations: The Cultural Match", **Training and Development Journal**, 29-36.
- WEISS, W. H. (1999), "Leadership", **Business Resource Premier**, (60:1)

- WILLIAMS, M. (2001), "In Whom We Trust", **Academy of Management Review**, (26:3), 377-396
- WILLIAMS, M. ve ATTAWAY, J. (2002), "Exploring Salespersons' Customer Orientation as A Mediator of Organizational Culture's Influence on Buyer-Seller Relationship", **Journal of Personal Selling**, (15:4), Fall 1996, 33-52
- WINER, R. (2001), "A Framework for Customer Relationship Management", **California Management Review**, (43:4), Summer 2001
- YANG, X., AHMED, Z., GHINGOLD, M., BOON, G., MEI, T. ve HWA, L. (2003), "Consumer Preferences for Commercial Web Site Design", **Journal of Consumer Marketing**, (20:1), 10-27