

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
PAZARLAMA PROGRAMI YÜKSEK LİSANS TEZİ

LOJİSTİK REKABETTE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN YERİ VE ÖNEMİ

Funda AKDİN

Danışman

Doç.Dr. Nejat BİLGİNER

2006

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Lojistik Rekabette Müşteri ilişkileri Yönetiminin Yeri Ve Önemi” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

10/09/2006

Funda AKDIN

TUTANAK

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Funda AKDIN
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : Pazarlama
Tez Konusu : Lojistik Rekabette Müşteri ilişkileri Yönetiminin Yeri Ve Önemi
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI O OY BİRLİĞİ ile O
DÜZELTME O* OY ÇOKLUĞU O
RED edilmesine O** ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***
Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir. Evet
Tez mevcut hali ile basılabilir. O
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir. O
Tezin basımı gerekliliği yoktur. O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

ÖZET

Tezli Yüksek Lisans Tezi

Lojistik Rekabette Müşteri İlişkileri Yönetiminin Yeri ve Önemi

Funda AKDIN

İşletme Anabilim Dalı

Pazarlama Programı

Günümüzde rekabet olgusunun giderek daha da belirginleştiği piyasalarda, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin temel koşulu, değişim olgusunu zamanında çok iyi anlamaya ve buna uygun stratejiler geliştirmeye bağlıdır. Günümüzün yoğunlaşan rekabet koşulları(ülkeler arası ve işletmeler arası), işletmeleri ve müşteriler arasında kurulan olumlu ilişkilerin, üstünlük sağlayıcı önemli bir faktör olarak ortaya çıktığı bir dönemdir. Bu bağlamda değişim, müşteri satın alma davranışlarını ve beklentilerini, büyük ölçüde değiştirmiştir

Değişen müşteri davranışlarını, işletme amaç ve hedeflerine uygun olarak yönetebilmek; müşteri ilişkileri yönetimi kavramlarını anlayabilmek ve doğru bir şekilde yorumlayabilmek ile mümkün olabilecektir. Firmaların başarılı olabilmeleri ya da hayatta kalabilmeleri için yeni bir yönetim anlayışına ihtiyaçları vardır. Bir pazar payına sahip olabilmek için firmalar müşteri merkezli düşünmek zorundadırlar. Müşterilerine en iyi kaliteyi sunmak artık kaçınılmazdır.

Bu çalışma, Müşteri İlişkileri Yönetimini, lojistik sektörü içinde işlemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın lojistik sektörü ile bağlantılı olması tesadüf değildir. Dünyamız, artan iletişim olanakları ile, her geçen gün daha fazla küçülürken, henüz bir malın fiziksel olarak yer değiştirmesinin alternatif bir yolu yoktur. Malların fiziksel yer değişimleri de, lojistik işlemlerinin şekillendirilmesi ile mümkün olabilmektedir.

Gelişen teknoloji lojistik sektörüne gerekli alt yapıyı sağlamıştır. Şimdi, sırada bu sektörün müşterileri ile kurduğu ilişkilerin ve pazarlama süreçlerinin yeniden şekillendirilmesi vardır. Sektör, yapısı itibarıyla rekabetin çok yüksek, müşteri ihtiyaçlarının ise çok değişken olduğu bir görüntü sergilemektedir. Bu yüzden Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) çalışmalarının lojistik sektörde uygulanabilirliği çok önemlidir. Çalışmanın sonunda lojistik sektörden seçilen firmaların müşteri ilişkileri yönetimleri yapılan mülakat çalışması ile incelenmiş ve erişilen sonuçlar açıklayıcı bir şekilde sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler:

1) Lojistik 2) Müşteri İlişkileri Yönetimi 3) Rekabet

ABSTRACT

Master's Thesis

The Place and Importance Of The Customer Relationship Management In Logistical
Competition

Funda AKDIN

Dokuz Eylül University

Business Administration

Department of Marketing

Main factors for the companies to be able to survive in today's markets where the fact of competition is becoming more apparent each day, are to understand the fact of changing very well and to develop suitable and on-time strategies accordingly. Today's increasing competitive conditions (both international and between companies) make the positive relation settled between the company and its customer a very important, winning factor. 'Change' in this aspect, has drastically altered the purchasing behaviour and expectations of the customer.

Managing the changing customer behaviour in compliance with the goals of the company will only be possible through well understanding and correct interpretation of the management concepts in customer relations. Companies require a new management perspective to survive and to be successful. They have to think in a customer-oriented way in order to get a market share. It is, now, inevitable to present the best quality to the customer.

This study aims to detail the management of customer relations inside the logistics industry. The relation of my study with the logistics sector is not a coincidence. As the world is becoming smaller by means of increasing communication possibilities, there is no alternative way to the physical transportation of the products yet and it is only possible with well organization of the logistics actions.

Developing technology has provided the logistics industry with the required background. Next step is the re-organization of the relations between the logistics and its customers and of the marketing processes. Logistics seem to have a high degree of competition and changing customer requirements due to its structure. Thus, the applicability of the management of customer relations in logistics sector is very critical.

Final part of this study includes some investigations on the managements of customer relations via interviews with selected logistics companies and a brief explanation of the reached results .

Key Words

1) Logistics 2) Customer Relationships Management 3) Competition

LOJİSTİK REKABETTE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN YERİ VE ÖNEMİ

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
Y.Ö.K. DÖKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
TABLolar LİSTESİ	xvii
GİRİŞ	xviii

BİRİNCİ BÖLÜM

I- MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ İLE İLGİLİ

GENEL KAVRAMLAR.....	1
1. Müşterinin Tanımı.....	1
1.1. İç Müşteri.....	1
1.2. Dış Müşteri	2
1.3. Sosyal Davranış Açısından Müşteri.....	4

2. Müşteri Çeşitleri.....	6
2.1. Lider Tüketiciler :FırsatYaratma Maliyeti Düşük Olanlar.....	6
2.2. Kolay Alışveriş Edenler : Edinme Maliyeti Düşük Olanlar.....	9
2.3. Bağlı Müşteriler : Koruma Maliyeti Düşük Olanlar.....	9
3. Müşteri İlişkileri.....	9
4. Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY).....	10
4.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı.....	10
4.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amacı.....	13
4.3. Müşteri İlişkilerinin Gelişimi.....	14
5. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Sağladığı Yararlar.....	17
5.1. İşletmeye Sağladığı Yararlar	18
5.2. Müşteriye Sağladığı Yararlar.....	23
6. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Müşteri Üzerinde Yarattığı Etkiler.....	25
6.1. Müşteri Sadakati Yaratma.....	25
6.2. Saygınlık Oluşturma.....	28
6.3. Müşteri Değeri Sağlama.....	29

İKİNCİ BÖLÜM

II.MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ.....	35
1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulama Nedenleri.....	35
2. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Bileşenleri.....	44
2.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Beş Bölgesi.....	44
2.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Elemanları.....	46
3. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Aşamaları.....	47
3.1. Müşterilerin Seçilmesi.....	47

3.1.1. Belirlenen Müşterilerin Sınıflandırılması.....	47
3.1.2. Ürün - Hizmeti İhtiyaca Uygun Hale Getirilmesi.....	48
3.2. Müşterilerin Kazanılması.....	49
3.3. Müşterilerin Korunması.....	50
3.4. Müşteri İlişkilerinin Geliştirilmesi.....	50
3.5. Müşteri İlişkilerinin Derinleştirilmesi.....	51
3.5.1. Müşterilerle İletişim Kurulması.....	52
3.5.2. Sözsüz İletişimin Etkisi.....	53
4. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Müşteri Dilimlemesi.....	55
4.1. Müşteri Dilimlemesinin Önemi.....	59
4.2. Stratejik Bazlı Dilimlendirme.....	62
4.3. Dilimleme Çalışması Aşamaları.....	66
5. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Teknolojik Sistemlerin Kullanılması.....	72
5.1. Satışta Teknoloji Kullanılması.....	75
5.2. Pazarlamada Teknoloji Kullanılması.....	77
5.2.1. Kampanya Yönetim Sistemleri.....	77
5.2.2. Web Ölçüm Yazılımları.....	78
5.2.3. İnteraktif Pazarlama Yazılımları.....	78
5.2.4. Pazarlama İçerik Yönetimi Sistemleri.....	78
5.3. Müşteri Hizmetleri.....	78
5.3.1. Bilgisayar Telefon Entegrasyonu.....	79
5.3.2. Otomatik Çağrı Dağılımı.....	80
5.3.3. Sesli Yanıt Sistemi.....	81
5.3.4. Çağrı Merkezi Uygulama Yazılımları.....	81
5.3.5. Problem Çözüm Yazılımları.....	82

5.3.6. E-mail Yazılımları.....	82
5.3.7. Chat.....	82
5.3.8. Web Ortak Tarama.....	82
6. Müşteri Verilerinin Biriktirilmesi ve Analiz Etme Teknolojileri.....	82
6.1. Veri Ambarı.....	82
6.2. Veri Madenciliği.....	83
6.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi İçin Veri Madenciliği.....	85
7. Müşteri Memnuniyeti Ölçümü.....	86
7.1. Şikayetler.....	87
7.2. Çözüm Aşamaları.....	89
7.3. Müşteri Şikayetinin Maliyeti.....	90
7.4. Şikayet Yönetiminde Önemli Noktalar.....	91
7.5. İşletmenin Genel İmajı.....	91
7.6. Ürün ve Hizmetler.....	92
8. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Süreçler.....	92
8.1. Pazar Araştırma Faaliyetleri.....	94
8.2. Tasarım.....	94
8.3. Üretim.....	94
8.4. Tanıtım.....	95
8.5. Satış.....	95
8.6. Satış Sonrası Hizmet.....	96
9. Müşteri Merkezli Düşünmek.....	97
10. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Rekabet Avantajı.....	98
10.1. Müşteri İle Ortaklaşa Rekabet.....	99

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

III. LOJİSTİK SEKTÖRÜ	105
1.1. Lojistik Sektörünün Tanımı Ve Gelişim Süreci.....	106
1.2. Lojistik Kavramlar.....	109
1.2.1. Lojistik Ve İşletme Lojistiği.....	109
1.2.2. İşletme Lojistiğinin Kapsamı.....	109
1.3. Lojistik Yönetim Kavramı.....	110
1.4. Lojistiğin İşletmedeki Rolü.....	112
1.5. Lojistiğin Ekonomideki Rolü.....	113
1.6. Lojistik Gelişmeler Ve Dış Kaynaklama.....	114
1.7. Lojistik Sistem Yönetiminde Belirleyiciler.....	116
1.7.1. Uluslararası Belirleyiciler.....	116
1.7.2. Ulusal ve Bölgesel Belirleyiciler.....	116
1.8. Lojistik Pazarını Olgunlaştıran Etmenler.....	117
1.9. Lojistik Sektörünün Dünya Ve Türkiye'deki Genel Görünümü.....	119
1.9.1. Küresel Lojistik Sektörü.....	121
1.9.2. Avrupa'da Lojistik Sektörü.....	121
1.9.3. Amerika'da Lojistik Sektörü.....	122
1.9.4. Türkiye'de Lojistik Sektörü.....	123
1.10. Lojistik Süreçte Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması.....	125
1.11. Rekabet Kavramı ve Lojistik Sektörüne Rekabetin Etkisi.....	128
1.11.1. Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler.....	130
1.11.2. Lojistik Rekabet.....	132
1.12. Lojistik Rekabette Müşteri Memnuniyeti Avantajının Sağlanması.....	133

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

IV. LOJİSTİK REKABET VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ

YÖNETİMİ ÜZERİNE EGE BÖLGESİNİN ÖNDE GELEN

LOJİSTİK FİRMALARI İLE GÖRÜŞME UYGULAMASI.....	135
1 . Arkas Denizcilik ve Nakliyat A.Ş.	135
2. İnci Lojistik A.Ş.....	138
3. Unsped Global Lojistik Ticaret A.Ş.....	141
4. Davkon Uluslararası Taşımacılık Ve Loj. Hizm. Tic.Ltd. Şti.....	144
5. Arfor Taşıma Hizmetleri A.Ş.....	147
6. Hapag Llyod Deniz Aşırı Nakliyat A.Ş.	151
7. Schenker Arkas Nakliyat ve Ticaret A.Ş.	154
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	157
KAYNAKLAR.....	159

KISALTMALAR

ACD.....	Automatic Call Distribution
CLM	Council Of Logistics Management
CTI.....	Computer Telephony İntegration
CSS.....	Customer Service and Support
ÇMS.....	Çağrı Merkezi Sunucusu
E.D.I.....	Electronic Data Interchange
ERP.....	Enterprise Resource Planning
IT.....	Information Technology
IVR.....	Interactive Voice Response
JIT.....	Just in Time
KYS.....	Kampanya Yönetim Sistemi
MİY	Müşteri ilişkileri Yönetimi
M.P.C.....	Most Profitable Customer
M.V.C.....	Most Valuable Customer
TES.....	Technology Enabled Sales
TEM.....	Technology Enabled Marketing
3PL.....	Third Party Logistics

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Müşteri Şikayetleri İle İşletmenin Satış Satış Kayıpları Arasındaki İlişki.....	20
Şekil 1.2. Müşteri Sadakatinin Prensipleri.....	27
Şekil 1.3. Saygınlık Yaratma Unsurları.....	29
Şekil 1.4. Müşteri Tatminine Giden Yol.....	31
Şekil 2.1. Sonuç Bilgisinin Elemanları.....	42
Şekil 2.2 Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Temel Süreçler.....	93
Şekil 2.3. Müşteri Karlılığı Ölçümü Ve Yönetimi.....	103
Şekil 3.1. Tedarik Zinciri Yönetimi.....	108

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 : Müşteri Tatmini Ve Müşteriye Değer Sağlama.....	30
Tablo 2 : Müşteri Dilimleri Ve Özellikleri.....	68
Tablo 3 : Müşterinin Son Otuz Yıllık Evrimi.....	102
Tablo 4 : 3PL Kullanım Üzerine Lazard Araştırma Raporu.....	115
Tablo 5 : Türk Lojistik Pazarın Sayısal Büyüklüğü.....	124

GİRİŞ

Günümüzün rekabet ortamında, rakiplerden öne çıkabilmek, iyi müşteri hizmeti sağlayabilmek, karlılığını arttırabilmek için mevcut müşterilerle iyi ilişkileri devam ettirmek ve verimli yeni müşteriler kazanmak gerekmektedir. Bu durum, mevcut müşterileri daha iyi tanıma ve müşteri bilgilerini doğru biçimde kullanarak daha fazla ilişki yaratma zorunluluğunu doğurmaktadır.

Müşteri İlişkileri Yönetimi (MIY), pazarlama yönetimi konusunda son zamanlarda geliştirilmiş olan önemli kavramdır. Çağdaş pazarlama uygulamalarının en güncel konularından biri olan Müşteri İlişkileri Yönetimi, öncelikle kuruluşun "müşteri odaklı" olma felsefesine dayanır. Bunun için işletmenin tasarımdan, satışa kadar olan her fonksiyonunda müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerini ön plana almak, müşteriye bütün karar süreçlerinde işletmenin bir parçası ve en üst otoritesi görmeleri gerektiğinin farkındadırlar. Pazarlama yönetimindeki çağdaşlaşmayla, müşteri memnuniyetinin temel amaçlardan biri olarak değerlendirilmesi, işletmeler açısından yeni bir dönemin başlamasına neden olmuştur. Bu nedenle, işletmeler müşteriler hakkında daha çok bilgi sahibi olmak, onları tanımak ve onlarla olan iletişimlerini arttırmak yolunda hızlı adımlar atmaya başlamışlardır.

Hazırlanan bu çalışmada Müşteri İlişkileri Yönetimi çalışmalarına lojistik sektörü açısından bakabilmek ve konular ile yakından ilgili kişilerin görüşlerini aktarabilmek amaçlanmıştır. Ülkemizde gelişimini tamamlamaya çalışan lojistik sektörü oldukça dinamik bir karaktere sahiptir. Bu dinamik ruh sektörde yeniliklerin hızlı yaşanmasına, farklı düşüncelerin yeşermesine ve sektör firmaları arasında sert bir rekabetin yaşanmasına neden olmaktadır. Milli gelir içindeki payı her geçen gün yükselen lojistik sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi çalışmalarının daha da yaygınlaşacağına dair sektörde fikir birliği oluşmuştur.

Çalışmalarım esnasında bana her zaman destek olan, her aşamasında katkılarını esirgemeyen tez danışmanım, Doç.Dr. Nejat Bilginer hocama teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca yaptığım çalışma süresince yardımlarını benden esirgemeyen sevgili eşim Tankut Aydın , Burak Bekişli ve Serap Kuduğ'a sonsuz teşekkürler.

BİRİNCİ BÖLÜM

I- MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ İLE İLGİLİ

GENEL KAVRAMLAR

1. Müşterinin Tanımı

"Müşteri" terimi ilk olarak yirminci yüzyılın başlarında ortaya çıkmış ve şirketlerin bu terimin anlamını gerçekten kavramaları yaklaşık yüz yıl almıştır. Müşteri, işletmelerin ürettiği ürün ya da hizmetleri satın alan gruplar şeklinde tanımlanır. Müşteri; pazarlama, satış, üretim, hizmet, zaman, kaynak dağılımı ve karlılık gibi kavramların odak noktasıdır.

Şirketlerin çoğu müşterileri gerçek müşteriler ve kurumsal müşteriler olarak sınıflandırır. Bu durum şirketlerin yüksek hacimli veya büyük müşterilere odaklanmasının bir sonucudur. Teknoloji değiştikçe, müşterilere ulaşılabilir alanı ve müşterilerle doğrudan bağlantı noktalarının sayısı arttıkça bu tanımları değiştirmek mümkün olmuştur.

Çok çeşitli müşteri tanımları yapılmaktadır. Müşteri denildiğinde iki farklı müşteri grupları sıralanabilir. Bunlar sırasıyla İç Müşteri, Dış Müşteri, Sosyal Davranış Açısından Müşteridir.

1.1. İç Müşteri

İç müşteriler işletmenin bünyesinde bulunan çalışanların oluşturduğu gruptur. İşletmeler hizmet sağlayıcıları ve son tüketici konumundaki müşterilerine yönelik ürün ve hizmetle ilgili projelere başlamadan önce kendi yapılarını incelemeleri gerekir. İşletme yapıları oldukça karmaşık ve anlaşılması zordur. Müşteri odaklı yapıya geçiş pratikte ve içerik açısından değişimi gerekli kılar. (Fox a, 2001, s.4).

Bir kuruluşta, dış tedarikçilerden başlayarak, dış müşterilere kadar devam eden süreçlerde, birbirine ürün ya da hizmet verenler iç tedarikçi, ürün ya da hizmet alanlar iç müşteri olarak adlandırılırlar. İç müşteri, kuruluş içerisinde, ürünü bir grup ya da bölümden teslim alan bir sonraki bölüm ya da gruptur.

Bir kuruluşta herkes dış müşterilerle doğrudan temas halinde olamayabilir. Ancak herkes, müşteriyeye ulaşan ürün ya da hizmetlerin oluşumunda önemli-önemsiz ayrımı yapılmaksızın bir sorumluluğa sahiptir. İşletmede bir bölümün çıktıısı, diğer bir bölüm için girdi oluşturacağından son ürünün kalitesinde tüm bölümlerin ve çalışanların bir payı olacaktır. Bu nedenle firmada ürün ya da hizmetin üretiminde çalışan tüm bireyler ve bölümler, iç müşteri olarak görülmektedir. İşletmede her birey, her bölüm ve her süreç kendinden sonraki aşamayı müşteri olarak kabul etmelidir.

İç ve dış müşteri kavramları birbirinden ayrı düşünülmesi olanaksızdır. Kuruluşun, yalnızca dış müşterilerin memnuniyetine odaklanarak, yani iç müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini göz ardı ederek başarıya ulaşması mümkün değildir. İç müşteriler memnun değillerse, dış müşterilerin memnun edilmesini beklemek doğru olmayacaktır. Çünkü dış müşterilerin memnuniyeti, iç müşterilerin tatmininden geçer, işletme çalışanlarını memnun edebilmek için öncelikle onların beklentilerini ve isteklerini belirlemeli ve bu beklentiler doğrultusunda hareket etmelidir.

1.2 Dış Müşteri

Dış müşteri, "kuruluşun ürettiği ürün ve hizmeti son kullanıcıya kadar ulaştıran zincir içinde yer alan tüm müşteri" olarak tanımlanabilir.

Dış müşterileri kendi aralarında şöyle gruplandırmak mümkündür.

1. Mevcut müşteri
2. Potansiyel müşteri
3. Eski müşteri
4. Yeni müşteri
5. Kaybedilen müşteri
6. Hedef müşteri

Mevcut müşteri, işletmenin sürekli satış yaptığı ve işletmenin malını veya hizmetini her zaman satın alan müşteridir. (Erdoğan,2000;19).Firma için en önemli

müşteri grubudur. İhtiyacının karşılanması amacıyla firmanın ürün ya da hizmetini seçmiş bu grup için firmanın birtakım özel uygulamalarının olması gerekmektedir.

Müşteri memnuniyetinin artık yeterli olmamaya başladığı günümüzde hedef, müşterinin tatmin olabilmesini sağlamak olmalıdır. Mevcut müşterilerin gelecekte yapacakları satın almaları ve firma ile ilgili olumlu propagandaları düşünülürse, memnuniyetinin sürdürülebilmesi için yapılması gereken özel uygulamaların zorunluluğu daha iyi kavranacaktır.

Mevcut müşteriler, memnun, memnun olmayan ve tatmin olmuş müşteriler olmak üzere bir sınıflandırmaya tabi tutulabilirler. Memnun olmayan müşteriler, beklentileri karşılanmadığı için mutsuz hatta kızgındır. Büyük olasılıkla de bir sonraki alışverişlerinde aynı firmayı tercih etmeyecektir. Memnun müşteriler, beklentileri karşılanan müşterilerdir. İsteddiği ürün ya da hizmeti almıştır ancak hepsi budur. Tatmin olmuş müşteriler ise beklentilerinin üzerinde bir satın alma deneyimi yaşamışlardır. Bu deneyimlerle ilgili olarak çevrelerindeki insanlara anlatacakları çok şeyleri vardır. (www.danismend.com)

Potansiyel müşteri, işletmenin satış için görüştüğü fakat halen işletmenin, müşterisi olmamış müşteri adayıdır. (Erdoğan,2000;19) Bu grup, ürün ya da hizmeti satın alma olasılığı olan müşteri grubudur. Firma ya muhtemel müşterileri gerçek müşteri haline getirecektir ya da bu grup sonsuza kadar muhtemel olarak kalacaktır.

Eski müşteri, işletmenin daha önce müşterisi olmuş fakat çeşitli nedenlerle artık müşterisi olmayan kişi veya kuruluştur, (www.danismend.com)

Yeni müşteri, bir işletmenin malını veya hizmetini ilk defa satın alan müşteridir.

Kaybedilen müşteri, duygusal ya da teknik bir nedenle, firmayı sonraki alışverişlerinde tercih etmeyecek olan müşterilerdir. Bu tür müşteriler, firmayı bir daha tercih etmeyecekleri gibi, memnuniyetsizliklerini de diğer müşterilere söyleyecek ve bu şekilde firmanın imajının da zedelenmesine neden olacaktır.

1.3. Sosyal Davranış Açısından Müşteri

Müşteriler, her gün pek çok satın alma kararı vermektedir. Pek çok büyük işletme, müşterilerin satın alma kararlarını detaylı olarak araştırmakta ve incelemekte, müşterilerin nasıl, nerelerden, ne kadar, ne zaman ve niçin satın aldıklarını keşfetmeye çalışmaktadır. Pazarlamacılar, müşterilerin bu tür kararlarını inceleyerek ve bunların üzerinde çalışarak müşterilerin satın alma davranışları hakkında bilgi sahibi olmakta ve her geçen gün daha fazla şey öğrenmektedirler ve görünen gerçek o dur ki; müşteriler satın alma kararını o kadar da kolay vermemektedirler. (Koetler&Armtrong, 1999; 134) Pek çok faktör, bu karar verilmesinde etkili olmaktadır.

Müşterilerin psikolojik ve sosyo-kültürel yanı:

İnsanların psikolojik ve sosyo-kültürel yanları incelendiğinde beş temel psikolojik ve üç temel sosyo-kültürel öge, müşteri tatminini etkiler.

Psikolojik öğeler:

- Kişilik
- Algılama.
- Güdüleme
- İnanç ve tutumlar
- Yenilikçilik düzeyi

Kişilik: Müşteri, kendi kişiliği ya da çevreye yansıttığı kişiliğiyle satın aldığı ürünün imajını karşılaştırır ve uyumlu olmasına dikkat eder.

Algılama: İhtiyaçlarını gidermek isteyen insanlar, harekete geçmeye hazırdırlar. Satın alma öncesi ve sonrası göstereceği davranışlar, alacağı kararlar bütünüyle olayları nasıl algıladığına bağlıdır. Müşteri satın alma-satın aldırma kararını kendi algıladığı bilgi ve etmenleri değerlendirmesi sonucu vermektedir. Müşterilerden gelen bilgilerin güvenilirlik derecesi, işletmelerin müşterilere

aktardığı bilgi, imaj, umut, yarar vb. ile müşterinin algıladıklarının aynı olmasına bağlıdır.

Güdüleme: Güdüleme, müşterileri, gideremedikleri ihtiyaçları, gerçekleştirmek istedikleri arzuları karşısında harekete geçiren itici güçtür. Bu güç, ihtiyaçlarını karşılayabilme umududur. Ürünü satın almadan önceki motivasyon ne derece yüksekse üründen yararlanma sonrası tatmin düzeyi ya da hayal kırıklığı o derece yüksek olmaktadır.

İnanç ve tutumlar: Kişiler her şeye karşı tutum geliştirip inanç oluşturabilirler. İşletme, reklam ve tanıtımına, satış gücüne, yansıttığı imaja, ürünlerine vb. karşı oluşan en basit bir olumsuz tutum ya da ters yönlü inanç, müşteriye soğutabilir ve hemen diğer alternatiflere yönelmesine neden olabilir. Tersine, müşterinin tutumu olumluysa bulunduğu aşamadan "(aşamalar: haberdar olma, karşılaştırma yaparak ilk kararı verme, satın alma, tatmin olma) bir sonrakine geçmek için kıvılcıma sahip olacaktır.

Yenilikçilik Düzeyi: Zaman ilerledikçe bir alanda gerçekleştirilen teknolojik yenilik hızla diğer alanlara da atlar. Pazara yeni sürülen ürünler müşteriye daha fazlasını verir. İşletmeler müşterilerine daha fazla olanak, kullanım kolaylığı, yarar, teknolojik yenilik, zaman tasarrufu vb. sağladıkça müşteri daha çok tatmin olmaktadır. Bunlarsa çoğunlukla ilk olarak yenilikçilik düzeyi ileri olan müşteriler tarafından benimsenir.

Sosyo-kültürel öğeler:

- Sosyal sınıf
- Kültür
- Aile

Sosyal sınıf: Müşterinin fiziksel ihtiyaçları dışında refah düzeyini arttırmak, diğer insanlar tarafından fark edilmek ve takdir edilmek, kişisel seçim haklarını ve alternatiflerini genişletmek gibi ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlarını buldukları sosyal sınıflarda karşılamaya çalışırlar. Sürekli bir üst sınıfa geçmeye çalışmanın

nedeniyse söz konusu ihtiyaçların orada daha çok giderilebileceğinin umut edilmesidir.

Kültür: Kültür ve alt kültürler, kişilerin çalışma alışkanlıklarını, kendilerine karşı hassasiyetlerini, insanlarla iletişimini, akıl yürütme yöntemlerini ve öğrenmelerini, insanlarla ilişkilerini, zaman kavramını ve önemini, değerlerini, inançlarını ve değer yargılarını, giyimini ve dış görünüşünü etkiler hatta değiştirir ve düzenler. Müşteri tatmini sağlamak için onun yalnızca fiziksel ihtiyaçlarını gidermek yeterli değildir. Aynı zamanda satın alınacak ürünün yansıttığı kültürlerin müşterininkiyle uyumuna ve benzerliğine dikkat edilmelidir.

Aile: Müşteri asla her zaman tek başına bir tüketici olarak görülmemelidir. Müşteri tatmininin sağlanabilmesi için gerekenlerden biri de müşterinin satın aldığı ürünü çevresindeki, kendisi için değerli olan insanların da beğenmesidir. (www.danismend.com)

2. Müşteri Çeşitleri

Firmalar yakın zamana kadar en yüksek harcamayı en kritik değer anahtarı olarak kabul ederlerken, artık maliyeti düşük müşteriler de değer kazanmaya başlamışlardır;

2.1 Lider Tüketiciler : Fırsat Yaratma Maliyeti Düşük Olanlar

Ürün ve hizmetlere talep yaratma adına, dikkati kolay çeken gruptur. Algılamaları yüksektir, denemeyi severler "lider tüketici" sınıfına girerler. Diğer tüketiciler tarafından da taklit edilirler. Şirketler ürünlerini onlara anlatmak için büyük harcamalara girmezler. Özellikle son piyasa daralmaları ile birlikte şirketlerin çoğu, bu grubun tespiti ve doğrudan ulaşılabilmesi için çalışmalar yapmaya başlamıştır.

Capital Dergisi Temmuz 2004 sayısı bu gruba giren tüketicilerden yola çıkılarak kurgulanmış bir stratejiyi sektörden örneklerle haberleşme ve iletişim yönünden ayrıntılı olarak incelemektedir.

Hedef kitle analizleri, gelir grupları, yaşam tarzları vb. pazarlamada, şirket ya da markanın müşteri kitlesini oluşturmada başvurulan yöntemlerdir. Ancak en önemli nokta, en doğru gruba odaklanmaktan geçiyor. En doğru gruba odaklanma konusunda pazarlama yöneticileri, "en çok konuşan" grubu öneriyor. Türkiye'de de çok etkin olan ve şirketler tarafından hedeflenen bu grubun özelliği, "kanaat lideri" olmalarıdır. Bu nedenle şirketler, ürünlerini önce onlara sunmakta, denettirmekte ya da kullanmalarını sağlamaktadırlar. Alınan sonuçlar ise bu yöntemin büyük ilgi görmeye devam edeceğinin işaret etmektedirler.

Post-it kağıtları kimse tarafından satın alınmadığı için 3M projeyi kaldırma kararı almışken, ürünün marka müdürü Fortune 500 listesinde yer alan tüm şirketin başkan sekreterlerine birer kutu Post-it gönderme karar almıştır. En güçlü şirketlerdeki üst yöneticilerin Post-it kullanmaya başlamalarının ardından bu ürünün başarılı bir iş iletişim aracına dönüşmesi çok kısa süre içinde gerçekleşmiştir.

3M, bugün devrim olarak kabul edilen post-it ürününü tanıtmak için çok büyük pazarlama harcamaları yapmamıştır. Seth Godin'in deyişiyle fikir virüsü yaymayı tercih etmişler ve en çok konuşan grubu hedeflemişlerdir.

Konuşkan-benimseyici (communicative adopters- consumers) tüketiciler hem kanaat liderleri hem de kolay benimseyenlerdir. Bu kişilerin yaşam tarzları ilişki ağları geniş ve etkilidir. Konuşkan tüketiciler her sosyal sınıfta bulunabilirler. Medya ile ilişkileri iyidir, çok sosyal ve yenilikçidirler. Fikirlerini paylaşmaktan, ürün ve hizmet bilgilerini açıklamaktan, anlatmaktan keyif alır ve bunun prestijlerini arttırdığını düşünmektedirler. Bunlar, tanınmış artist, şarkıcı, sporcu, yazar, köşe yazarı, antrenör gibi gruplar olabilir. Tanınmış, vitrinde görünen yöneticiler gibi marka kişiler de bu sınıfa girebilir. Bunların işlevleri, bilgi verme, inandırıcılık ve onaylayıcılıktır. Bu kişiler yenilikleri ya hemen benimser ya da çok kısa zamanda adapte olmaktadır. Genç, iyi eğitilmiş ve gelir seviyesi uygun olan bu kitleler, ürünü daha sonra benimseyip satın alacak kitlelere rehberlik etmektedirler. Bu gruplar günlük hayatta ön planda gördükleri için diğer tüketiciler için de model oluşturmaktadırlar. Maddi imkanı olan ama tüketim kalıpları henüz çok da modernleşmemiş grupları arkalarından sürüklemektedirler.

Ağızdan ağza reklam başkalarının bir şirketin ürün ve hizmetlerini tavsiye edecek kadar fanatik olmaları, tamamen duyacakları veya duydukları güvene bağlıdır. Ürün ve hizmetlerin doğrudan tavsiyeyle veya kullanıcı olarak dolaylı örnek olma şeklindeki davranışları bir anlamda tavsiye (word-of-mouth) sayılmaktadır. Tanıklı reklamlar da bu bağlamdadır.

Bugün Microsoft, IBM, Apple internet ürün kullanıcı grupları ve chat room'lar kanalıyla bu tavsiye işini götürmeye çalışmaktadırlar. Çünkü, kullanıcı grupları genelde fanatik olmakta ve bu da tavsiyelere yol açmaktadır. Tavsiye reklamlarının maliyeti çok azdır ve satıcı kaynaklı reklamlara göre inandırıcılıkları fazladır. Bu gibi kişilerin ürün hizmetle ilgili konuşmaları bile ilişki geliştirmede önemli rol oynamaktadır.

Tavsiye özellikle küçük işletmelerde sürdürülebilir iş hayatının can damarıdır. Martini, Sigar, Pokeman, Beanie Bebekleri, Cabbage Patch Dolls, Kübik Küpleri, Mood yüzükleri tamamen tavsiye yolu ile lanse edilmiştir. Levi Strauss, Red Line markasını hiç reklam yapmaksızın web sitesinde lanse etmiştir. Bunun için sitesinde blue jean ile hiç ilişkisi olmayan ilginç imajlar yayınlamıştır. Amaç, moda liderlerinin arkadaşlar arasında konuşacak heyecanlı bir şeyler keşfetmelerini sağlamaktır.

Özellikle tüketici ürünleri üreten firmalar, hedef kitlelerinde önemli bir grup içi etkileşimle karşı karşıyadır. Firmalar, bu etkileşimi yönlendirecek ve marka lehine pozitif olguya dönüştürecek kanaat önderlerini bu kitle içinde bulmak durumundadır.

Bu, kanaat önderleri kendi özel yetenekleri, kişilikleri, bilgileri, ünleri ve diğer özellikleri ile dilimdeki diğer kişilerin kararlarını etkileyecek ve yönlendirecek durumdadır.

Bu yeni trendin çok popüler olmaya başlamasının bir çok sebebi vardır. İlk olarak maliyetler çok düşüktür. Bu pazarlama yöntemi marka olgusunu hedef kitle arasında geliştirmenin en başarılı yollarından birisi olmasına rağmen bütçeleri zorlamamaktadır. İnternetin yaygınlaşması da bu uygulamaları çok popüler kılmıştır.

Çünkü hedef kitle içinde kanaat Önderlerine internet yoluyla ulaşmak daha kolay olmaktadır. Bu yöntem reklama alternatif olarak geliştirilmiştir.

Türkiye'de ve dünyada değişik sektörlerdeki çeşitli şirket ve markaların bu stratejiyi başarıyla uyguladıkları dikkat çekmektedir. Dedeman Hotel, Ford Focus, Kodak, Hasbro Games, Procter and Gamble, Adidas, Boyner (Çarşı) mağazaları bunlara örnek verilebilir. (Capital Dergisi, Sayı:2004/7)

2.2. Kolay Alışveriş Edenler : Edinme Maliyeti Düşük Olanlar

Şirketler ürünle ilgilenmekte olan müşteriye satış yapabilmek için maliyetlere katlanırlar. Bu maliyetler ürünü daha iyi ve daha hırslı anlayabilen, kararlarını önceden kestirilebilir kriterlere göre veren müşteriler için daha düşüktür. Müşterisini daha iyi tanıyabilen, karar kriterlerini bilen şirketler, Müşteri Edinme Maliyetleri' ni optimum düzeyde tutabiliyorlar.

2.3. Bağlı Müşteriler : Koruma Maliyeti Düşük Olanlar

İstatistiklere göre, çeşitli sektörlerde yeni tür müşteri bulmak için yapılan harcama, bir müşteriye elde tutabilmek için yapılan harcamanın beş katından fazladır. Yani, şirket yeni bir müşterinin peşindeyken, 5 eski müşterisini rakiplere kaptırmaktadır. Bunun farkına varan firmalar kazandıkları müşterileri elde tutmak için yaptıkları harcamaları artırmaya ve bağlı müşteriler yaratmaya önem vermeye başlamışlardır. Ancak bağlı müşteri yaratma adına katlanılan maliyetler ömür boyu değer (Life Time Value) hesaplanmadan yapılmaktadır. Bu, da bazı şirketlerin sadık müşteri yaratmaya çalışırken zarar etmelerine sebep olmaktadır. Her şeye rağmen, özellikle daralan ekonomilerde sadık müşteri, en değerli müşteri haline gelmektedir.

(www.crminturkey.org / GÜLDÜR, Gültekin,(2001).)

3. Müşteri İlişkileri

Hızla gelişen iş dünyasındaki her sektör kendi pazarında büyük bir rekabete girmiştir. Bu nedenle her işletme kendi iş bölümünde başarılı olmayı hedefler. Fakat teknolojiadaki hızlı değişim ve pazar alanındaki tüketicilerin ihtiyaç farklılıkları işletmelerin rekabet ortamında ayakta kalabilmelerini zorlaştırır.

İşletmeler ürettikleri ürün veya hizmetleri yoğun rekabet ortamında çeşitli tutundurma faaliyetleri ile belli bir konuma getirmeye çalışırlar. Rekabetin etkisi ile bu uygulamalar belli bir süre sonra yetersiz kalır. Çünkü rakip işletmeler bazı durumlarda işletmenin ürünlerini taklit ederek, bazı durumlarda ise daha gelişmiş ürünler yaratarak işletmenin pazar payına ortak olurlar. İşletmeler bu gelişmeleri dikkate alarak pazarlama anlayışında büyük bir değişiklik yapmak zorunda kalırlar.

İşletmelerin başarılı olmasını sağlayan bir diğer eleman müşterileridir. Başarılarının devamı, işletmenin pazar alanında müşterileri ile kuracağı uzun süreli ilişkilere bağlıdır, işletmeler ayakta kalabilmek ve rekabet avantajı sağlamak için tedarikçi, müşteri ve kanal üyeleri ile uzun süreli ilişkiler kurmaya odaklanmışlardır (Weitz, 1999, s.275).

Müşterilerle ilişki kurmak, işletmenin satış öncesi ve sonrasındaki tüm uygulamalarını kapsayan karşılıklı ihtiyaçların tatminine yönelik bir süreçtir (Odabaşı, 2000, s.3). Sürecin işletmelere uygulanması ile müşteriler tüm işletme faaliyetlerinin merkezine yerleştirilir. Müşteri ilişkileri yönetimi, müşterinin satın almasını sağlamak, müşteriye işletmeye çekip uzun süreli sadakat yaratmak ve müşteri karlılığını sağlamak için doğru iletişim aracıyla müşteri davranışlarını anlamaya ve etkilemeye yönelik yatırım yaklaşımıdır (Swift, 2000, s.12).

İşletmelerin hayatlarını devam ettirebilmeleri müşterilerinin var olmasına bağlıdır. İşletmenin amacı ürettiği ürünleri müşterilerine satarak kar elde etmektir. Fakat burada müşterinin istek ve ihtiyaçları da dikkate alınmalıdır. Çünkü rakip işletmelerin sayısı gün geçtikçe artmakta ve müşterilerin diğer işletmeleri tercih etme olasılığı yükselmektedir. Bu nedenle işletmeler müşterilerini kendine çekebilmek için onlarla ilişkiler kurma yolunu seçerler.

4. Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY)

4.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı

Hızla gelişen iş dünyasındaki her sektör kendi pazarında büyük bir rekabete girmiştir. Bu nedenle her işletme kendi iş bölümünde başarılı olmayı hedefler. Fakat

teknolojideki hızlı değişim ve pazar alanındaki tüketicilerin ihtiyaç farklılıkları işletmelerin rekabet ortamında ayakta kalabilmelerini zorlaştırır.

İşletmeler ürettikleri ürün veya hizmetleri yoğun rekabet ortamında çeşitli tutundurma faaliyetleri ile belli bir konuma getirmeye çalışırlar. Rekabetin etkisi ile bu uygulamalar belli bir süre sonra yetersiz kalır. Çünkü rakip işletmeler bazı durumlarda işletmenin ürünlerini taklit ederek, bazı durumlarda ise daha gelişmiş ürünler yaratarak işletmenin pazar payına ortak olurlar. İşletmeler bu gelişmeleri dikkate alarak pazarlama anlayışında büyük bir değişiklik yapmak zorunda kalırlar.

Yeni ve mevcut müşterilerinizle olan ilişkilerinizi etkili bir şekilde yönetmek çok önemlidir. Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşteri etkileşimini otomatikleştirdiği gibi, pazar payının oluşumuna katkıda bulunmanıza ve değerli müşteriler elde etmenize yardımcı olur. Müşteri İlişkileri Yönetimi; pazarlama, satış ve servis aktivitelerinizi en iyi şekilde kullanmanıza yardım ederek müşterilerinizle devamlı ve kazançlı ilişkiler kurmanıza olanak tanır.

Müşteri ilişkileri yönetimi yaygın olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejisi olarak bilinir. Müşteri İlişkileri Yönetimi, Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin (Customer Relationship Management) İngilizce olarak baş harflerinin bir araya getirilmesi ile oluşan bir terimdir (Emtpitcrew.com, 2001, 8.1).

Müşteri ilişkileri, işletme ve müşteri arasında oluşan satış öncesi ve sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı yararı ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreçtir. Pazarlama süreci artık, sadece satışı gerçekleştirmek olarak düşünülmemektedir. Bu anlayış, işletmenin satış odaklı çalışmayı terk edip müşteri odaklı çalışma anlayışını tercih etmesiyle yerleşen bir sistemdir.

Müşterinin artan öneminin ardında rekabet yatmaktadır. Genel anlamda, müşteri herkeştir denilebilir. Esas olarak müşteri, belirli bir mağaza ya da kuruluştan düzenli alışveriş yapan kişi ya da kuruluşlar olarak da tanımlanabilir.

MİY Çözümleri kullanmanın arkasında yatan iki önemli nedenden biri müşteri servislerini iyileştirmek, diğeri ise müşteriyi elde tutabilme çabasıdır.

Bu açıklamalardan sonra MİY ile ilgili düşüncelerden çıkarılabilecek tanımların bazıları şunlar olabilir:

- Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşteri ile ilişkide bulunulan her alanda müşteriye daha iyi algılama ve onun beklentileri çerçevesinde firmanın kendini daha iyi yönlendirmesi sürecidir.
- Müşteri İlişkileri Yönetimi, şirketlerin müşterileriyle olan ilişkilerini tanımlayıp geliştirmelerini sağlayan bir yönetim felsefesidir. Müşteri İlişkileri Yönetimi müşteri ile kişisel ilişkiler kurmanın ve ölçek ekonomisinin aynı potada birleşmesidir.
- Müşteri İlişkileri Yönetimi, uzun vadeli değeri optimize edebilmek için müşteri seçimi ve yönetimini içeren yönetim stratejisidir. MİY, etkili pazarlama, satış ve hizmet süreçlerini desteklemek için müşteri odaklı yönetim anlayışı ve kültürüne ihtiyaç duyar. MİY programları kurum içerisinde doğru liderlik, strateji ve kültür sağlandığında etkili müşteri ilişkileri yönetimi sağlayabilir.
- MİY, şirketlerin maliyetlerini artırmadan en karlı müşterilerini elde tutmalarını, müşteri ilişkilerinin değerini artırmalarını, dolayısıyla karlarını yükseltmelerini sağlayan bir yönetim kavramıdır.
- MİY, şirketlerin var olan müşterileriyle uzun vadeli ve karlı ilişkiler kurmalarını ve yeni müşterileri belirleyip elde etmelerini hedefleyen müşteri odaklı bir iş yaklaşımıdır. MİY, müşteri-ilişkilerini yönetmek için kullanılan metodoloji ve ürünlerin genelini içermektedir.
- MİY, müşteri temas noktalarının entegrasyonu ve iyileştirilmesidir.
- MİY, müşteriye tasarım noktasına (merkeze) yerleştiren ve müşteri ile yakın ilişki kuran bir yönetim felsefesidir.
- MİY, satış, pazarlama ve servis süreçlerini daha etkin hale getirmek için geliştirilmiş işleme stratejisi / kültürüdür.

- MİY, müşteri bilgilerini kullanarak müşteri sadakatini ve sonuçta müşteri değerini artırma bilimidir.
- MİY, iş ve enformasyon akışlarının öncelikle müşteri ihtiyaçları, ikincil olarak ise şirket ihtiyaçlarına göre tasarlanmasıdır.
- MİY, kurumdaki müşteri ile ilgili her türlü bilgiyi tek bir enformasyon sistemine bağlamak ve bunu müşteri temas noktasına odaklamaktır.
- MİY, müşteri merkezli stratejiler ile bu stratejileri destekleyebilecek; satış ve pazarlamayla beraber, müşteri hizmetleri, muhasebe, üretim ve lojistik gibi yeni fonksiyonları kapsayan ve bu yeni fonksiyonlardan etkilenecek herkes için tüm iş süreçlerinin yeni baştan düzenlenmesini içeren ve bunları gerçekleştirirken de teknolojiye yararlanan bir yönetim stratejidir.

4.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Amacı

MİY' in tanımını yaptıktan sonra işletmeler için MİY' in önemini belirtmekte fayda vardır. MİY tanımında da belirtildiği gibi, MİY bir stratejidir. Strateji ile anlatılmak istenen rakiplerden farklı olabilmek için uygulanması gereken yöntemler bütünü anlaşılmalıdır. Eğer ürettiğimiz ürün diğer ürünlere benzer ise fiyatların temel maliyetleri karşılama noktasına kadar gerileyecek ve karlılık sıfıra doğru yaklaşacaktır. Yapılması gereken ürünü farklılaştırmaktır. Günümüz teknolojileri ile farklılaştırmalar daha kolay hale gelmiştir. Dolayısıyla üründe gerçekleştirilen herhangi bir yenilik rakipler tarafından çok hızlı bir şekilde taklit edilecektir. Bu farklılaştırma işine farklı bir bakış açısıyla bakmak gereklidir. Farklılaştırma çabalarına ürünü iyileştirmekten başka “müşteri ne istiyor ?” sorusuyla başlamak stratejik açıdan işletmelere rekabette önde olmayı getirecektir.

MİY 'in amaçlarını şöyle sıralamak mümkündür:

1. Müşteri ilişkilerini karlı hale getirmek: Pazarlama ve satış departmanlarının müşteriler ile uzun dönemli ve karlı ilişkiler kurup muhafaza etmeleri sağlamak.

2. Farklılaşma sağlamak: Ürünlerin birbirine benzediği bir ortamda farklılığı yakalayabilmek, müşterileri birebir tanımak ve onlar için birebir üretim ve birebir pazarlama yapmak.

3. Maliyet minimizasyonu sağlamak: İyi tasarlanmış ve sistem yaklaşımıyla düşünülmüş bir MİY projesine ayrılan bütçenin kısa zamanda geri alınması mümkündür. Mevcut müşterilerden gelecek ilave satışlar, müşteriye muhafaza

etmenin getireceği kazançlar, satış maliyetlerinde sağlanacak tasarruf ve şirket içi iletişim maliyetlerindeki azalmalar göz önüne alınırsa ayrılan bütçe kısa bir sürede geri alınabilir.

4. İşletmenin verimi artırmak: İşletmeler her faaliyetini kendi ihtiyaçlarına göre tasarlamıştır. Oysa yapılması gereken dışarıdan içeriye, yani müşteri ihtiyaçları etrafında tasarımların gerçekleştirilmesi gereklidir.

5. Uyumlu faaliyetler sağlamak: MİY satış, pazarlama, müşteri hizmetleri faaliyetlerini internet fırsatları ile birleştirir, tüm bu faaliyetlerin uyumlu olarak çalışmasını sağlar. Hem geleneksel satış kanallarından elde edilen bilgiler, hem de diğer alternatif kanallardan sağlanan bilgiler sentezlenerek yüksek düzeyde müşteri bilgisi ve ilişkisi fırsatı sağlanır.

6. Müşteri taleplerini karşılamak: Müşterileri MİY yardımıyla, tüm kurumun tanınması mümkündür. Müşterilerden alınan geri bildirimler sayesinde işi onların istediği şekilde yapmak mümkün olur.

Sonuç olarak; günümüzde müşterilerin fazla seçenekleri var, alternatifleri fazla, kurum değiştirmek konusunda hiç tereddüt etmemektedirler. Müşterilerin işletme ile iş yapması için işi onların istediği gibi yapmak gerekmektedir. Bu da müşterilere önem vererek, onları daha yakından tanıyarak, edinilen bilgiler üzerine stratejiler kurarak ve tüm müşterileri işletme sürecinin bir parçası haline getirerek sağlanabilir.

4.3. Müşteri İlişkilerinin Gelişimi

Pazarlamanın gelişim aşamasındaki her dönemde, pazarlama elemanlarından birine önem verilmiştir. 1960'lı yıllarda üreticiler faaliyet merkezine ürünü yerleştirdiler. Ürün odaklı bakış açısı 1970'lerde maliyetlerin düşürülmesi şeklinde değişti. Daha sonraki 10 yılda maliyetlerin düşürülmesi ile oluşan kalite sorununun çözümü önem kazandı (Odabaşı, s.2). Müşteri ilişkileri terimi ise 20.y.y. başlarında ortaya çıktı. MİY stratejisinin temelini oluşturan ilişki pazarlaması, pazarlama dünyasına 1980'lerin başlarında girdi (Petrof, 1997, s.26). Hızla yayılan yaklaşım daha sonra büyük küçük çoğu işletmede kullanılmaya başlandı. Terimin ilk kullanımı ise 1983 yılında Leonard Berry tarafından hizmet pazarlaması literatüründe olmuştur (İnal, 2000, s.26). Berry ilişki pazarlamasını çoklu yapıya sahip hizmet işletmelerinde müşteri ilişkilerinin çekici kılınması, devam ettirilmesi ve değerinin artırılması şeklinde tanımlamıştır (Berry, s.236).

1960'larda yönetici Ted Levitt işletmenin amacının, müşteri yaratmak ve onu elde tutmak olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda işletmelerin güçlerini birleştirerek oluşan yeni gücün müşterilerin ihtiyaçlarını keşfetmek, yeni ihtiyaçlar yaratmak, değişik ürün isteklerini uyandırmak ve tatmin etmek için kullanılması gerektiğini vurgulamıştır (Fox b, 2001, s.4).

Müşteri ilişkileri terim olarak son 10 yıldır kullanılmasına rağmen tarihçesi çok eski dönemlere kadar dayanır. Küçük yerleşim alanlarında kurulan alışveriş yerlerindeki satıcıların müşteri ihtiyaçlarını bireysel olarak bilmesi buna örnektir. (Odabaşı, s.12) Yıllar önce dükkan sahipleri müşterilerinin kişisel ihtiyaçlarını karşılamak suretiyle hizmet veriyorlardı. Çünkü onlar müşterilerini çok iyi tanıyorlardı. Müşterilerinin nasıl yaşadıklarını, ailede kaç kişinin olduğunu, ne kadar satın aldıklarını, neleri satın aldıklarını biliyorlardı. (Neodata.com, 2001, s.1).

Zamanla küçük yerleşim birimlerinin büyümesi, işletmelerinde büyümesini beraberinde getirdi. İşletmelerin büyümesi ile müşterilerin sayısı arttı. Fakat bu artış nedeni ile işletmeler müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını kişisel olarak takip edemez duruma geldi. Bu durumun düzeltilmemesi nedeni ile müşteriler işletmelerin sağladıkları hizmetlerden tatmin olmamaya başladılar. Bu da zamanla kurulan ilişkilerin sona ermesine neden oldu.

Müşterilerin isteklerinde meydana gelen ani değişiklikler, özellikle işletmelerin günden güne çoğalması, müşterilere daha çok seçme hakkı vermektedir. Buda müşteriye ilgiyi zorunlu hale getirir (Furlong, s.5). Devam eden dönemde işletmelerin müşterilerini elde tutmaları gittikçe zorlaştı. Bunun nedeni tüketimle ilgilenen aile bireylerinin satın almaya fazla zaman ayıramamalarıydı. Satın almaya fazla zaman ayıramayan aile bireyi devamlı alış veriş yaptığı işletmeden değil, o an için hangi işletme uygun konumda ise o işletmeden satın almayı gerçekleştirmeye başladı. Bu nedenle işletmelerin sadık müşteri kazanması zorlaştı. Ayrıca yayın organları ile yapılan tanıtımlarda fazla ilgi görmüyordu (Duffy, 1998, s.435).

Daha sonra artan rekabet işletmeleri zor duruma düşürdü. Bunu dikkate alan işletmeler sadece pazarlama karması elemanlarının yeterli olmadığını düşünerek müşterileri ile olan ilişkilerini geliştirmeye yöneldiler. Daha önce müşterileri hakkında fazla araştırma yapmayan işletmeler 1990'ların ortalarında müşterilerini yakın takibe aldılar. 1995 yılından sonra büyük ve orta ölçekteki birçok işletmede müşteri ilişkileri ile ilgili bölümler kurulmaya başlandı.

Pazarlar gelişirken dikkate alınması gereken temel konu, müşterinin neden bu kadar önemli bir yere sahip olduğudur. Nedenleri şu şekilde sıralamak mümkündür.

- Müşteri tanımının değişmesi,
- Kriz dönemleri,
- İç rekabetin artması,
- Globalleşme,
- İletişim teknolojisindeki değişimler,
- Yüksek müşteri edinme maliyetleri (Zengin, 2002, sunum).

MİY anlayışı ilk oluşturulmaya başlandığı zaman yöneticiler stratejinin büyük işletmeler için daha uygun olduğu görüşündeydiler. Fakat işletme yapıları incelendiğinde bu görüş kısa sürede değişti. İşletmelerin büyüklüğü açısından küçük işletmeler MİY konusunda daha şanslıdır. İlk aşamalarda MİY uygulamaları büyük işletmelere göre ayarlanmışken bugün artık en küçük işletme için dahi MİY uygulaması bulunmaktadır (Allbusiness.com, 2001, s.1). Küçük işletmeler az sayıdaki müşteri

grubuna hizmet verdikleri için onların ihtiyaçlarını anlamak ve alım davranışlarını kontrol etmek daha kolaydır. Bu tür işletmeler MİY uygulamasını doğal olarak yapmaktadır (Swift, s.26). Büyük işletmelerde bu strateji şeklinin uygulanması için teknolojik altyapılara ve çeşitli bilgisayar yazılımlarına ihtiyaç vardır. Bunun nedeni büyük işletmelerin çok fazla miktarda müşteriye hizmet veriyor olmalarıdır. İşletmelerde müşteri ilişkilerini kurmak için öncelikle müşterilerin belirlenmesi gerekir. İlişkilerin gelişim aşamasında bunu dikkate alan işletmeler önce çeşitli şekillerde müşterilerini gruplara ayırmışlardır.

MİY tüm işletmelerde uygulanabilir. Fakat bazı sektörlerin sahip olduğu özellikler nedeni ile bu alanlarda hizmet veren işletmelerin avantajları vardır. Perakende satış yapan işletmeler, dayanıksız tüketim malları satan işletmeler, finans sektöründe faaliyet gösteren işletmeler ve özellikle iletişim hizmetleri sağlayan işletmelerde MİY'in kurulup geliştirilmesi daha kolaydır. Bunun nedeni bu işletmelerde müşteri ile sürekli bir iletişim sağlandığı için veriler çok fazladır ve güncelliğini sürekli korur. Müşterileri ile fazla iletişimde olmayan işletmeler için MİY uygulamaları gerektiği şekilde yarar sağlamayabilir. Ayrıca ömür boyu müşteri değeri düşük olan işletmeler için MİY uygulamaları yararlı olmayabilir (Harvardmanagement, 2000, s.5). Finansman ve iletişim sektöründeki işletmeler işlerini devam ettirebilmek için müşterilerinin bilgilerini toplarlar. İki sektörde hızla geliştiği için elde edilen bilgilerin sürekli olarak güncellenmesi kaçınılmaz olur. Bu sayede işletme müşterisinin değişen istek ve ihtiyaçlarını kolaylıkla takip eder.

Müşteri ilişkilerinin ilk aşamalarında ilişki terimi işletmelerin diğer işletmelerle olan etkileşimini ifade etmesine karşılık , makro düzeyde işletmenin müşteri, çalışan, tedarikçi ve pazarı etkileyen diğer unsurlarla olan ilişkilerini ifade etmeye başladı. Mikro düzeyde ise işletmenin müşterileri yani son kullanıcıları ile olan ilişkilerini ifade etmektedir (Colgate, 1997, s.454).

MİY'in gelişimi her geçen gün hızla artmaktadır. Bugün yöneticilerin bu konudaki hedefi işletmelerine bu stratejik bakış açısını yerleştirmektir. Her geçen gün daha fazla işletme yapısını değiştirerek müşterilerine önem vermeye başlamıştır.

5. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Sağladığı Yararlar

Müşteri ilişkilerinin işletmeler tarafından tercih edilmesinin çeşitli nedenleri vardır. Fakat işletmeler bu stratejiyi kendi bünyelerinde uygularken sadece işletme yararını düşünmezler. Stratejinin işletmeye olduğu kadar müşteriler açısından da sağladığı yararlar vardır. MİY hem işletme hem de müşteri açısından sürekli ve birlikte kazanma (win/win) ortamı yaratmalıdır.

5.1. İşletmeye Sağladığı Yararlar

Rekabetin artması işletme yönetimini çeşitli şekillerde etkiler. İşletmeler rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmek için sahip oldukları tüm olanakları en iyi şekilde kullanmaya başlarlar. Fakat rekabetin şiddeti ve iletişimin çok hızlı olması işletmelerin birbirlerinin en ufak ayrıntılarını dahi bilme gerekliliğini ortaya çıkarır. İşletmelerin 21.y.y.'da ki rekabet konumlarına bakıldığında işletmelerin pazar alanında lider konuma geldiği ve bu konumu koruduğu görülmektedir.

İşletmeleri müşteri ilişkilerine yönelten bir çok etken vardır. Bu etkenlerin temelini işletmenin müşterileri ile karşılaştığı sorunlar oluşturur, işletmeler müşterileri ile ilgili çeşitli problemlerle karşılaşır. Bunların üstesinden gelebilmek için müşterilerini çok iyi tanımaları gerekir, işletmeler çeşitli faaliyetlerle ya işletmeye yeni müşteriler çekmeye yönelirler ya da eski müşterilerini elde tutmak isterler. Fakat işletmenin yeni müşteriler bulmak için girişimde bulunduğu uygulamaların maliyeti ile eski müşterileri elde tutmaya yönelik uygulamaların maliyeti aynı değildir. Rekabetin artması ile tüm işletmeler yeni müşterileri işletmeye çekmenin eski müşterileri elde tutmaya oranla daha zor olduğunu anlamışlardır (Indiainfoline.com, 2001, s.1, Zineldin, 1999, s.719). işletme için değerli olan, mevcut müşteri portföyünde yüksek gelir ve karlılık sağlayan müşteri kitlesinin elde tutulmasıdır. İşletmeler bu yönde çalışmalıdır. Ancak bunu sağlamak çok kolay değildir.

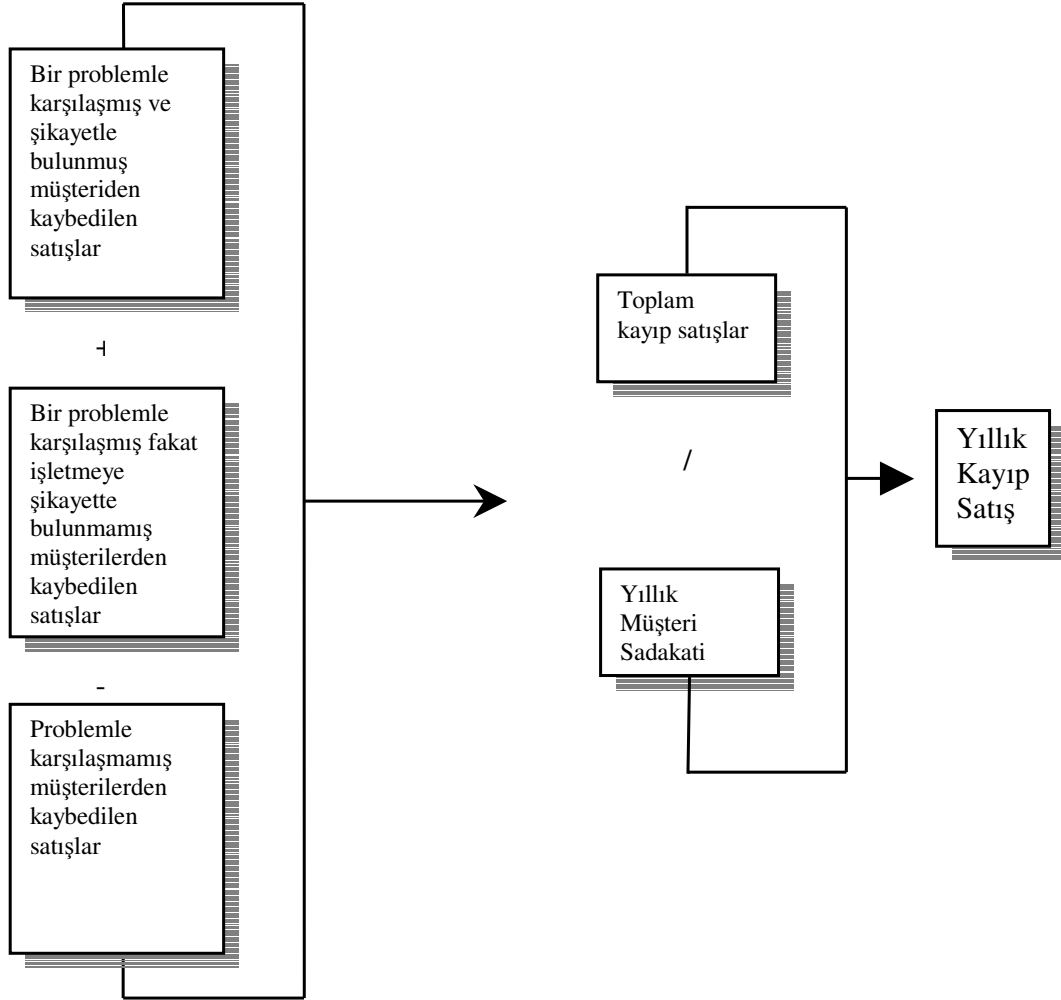
İşletmeler öncelikle müşteri sadakatini kazanmaya çalışırlar. Müşteriler ile kurulacak uzun süreli ilişki işletmenin daha fazla kar elde etmesini sağlayacaktır. Yeni müşteriler elde etme, eski müşterileri elde tutmaya göre 5-6 kat daha fazla maliyet

getirir (Buttle, 1996, s.5). işletme her zaman daha fazla müşteriye ulaşmak ister. Bunun amacı satışları mümkün olduğunca arttırmaktır. Fakat yeni müşteriler elde ederken işletme onları işletmeye çekebilmek için çeşitli maliyetlere de katlanmak zorunda kalır. Sonuç olarak bu uygulama işletmenin toplam maliyetlerini arttıracığı için tercih edilen bir durum değildir.

Müşteriler işletmelerden memnun kalmadıkları zaman iki çeşit davranışta bulunurlar. Bunlardan ilki sorunlarını işletmeye bildiren müşteri grubudur, ikinci grup müşteriler sorunlarını anlatmak yerine sessiz kalmayı tercih ederler. Şikayetlerin bildirilmesi halinde işletmenin durumu öğrenip düzeltme ve müşteri ile uzun dönemde ilişkilerini iyileştirme şansı vardır. Fakat müşteri sessiz kalırsa, işletme onu kaybetmeye mahkumdur. (Barlow, 1998, s. 19). Memnun olmayan müşterinin durumunu işletmeye bildirmesi, işletmeye hem müşteri gözü ile kendi yapısını görme şansı verirken, aynı zamanda farkına varamayacağı yanlışları da öğrenme fırsatı yaratır, işletmeler bazı durumlarda müşterilerden gelen şikayetleri değerlendiremez. Böyle bir durumda müşteri şikayetleri yanıtız kalır. Bunlar müşterilere karşı yapılan işletme kusurları olarak kabul edilir. İşletmelerin sorunlarla ilgilenip bu tür kusurlarda yıllık olarak %5 oranında azalma sağlaması, işletmeye %25 ile %85 arasında değişen ek kar getirir (Berry, 1995, s.237). Buna bağlı olarak müşteri şikayetlerinde %20 oranında azalma, maliyetlerin %10 oranında düşmesini sağlar (Furlong, 1995, s.5). İşletmenin müşteri şikayetlerini hızlı bir şekilde ele alması ilerleyen dönemlerde şikayetlerin azalmasını da sağlar. Çünkü işletme kendisine ait yanlışlıkları düzelttiği için yapılan şikayetlerin sayısı da azalmış olur. işletmeler performans seviyelerini rakip işletmelere üstünlük sağlama amacı ile ele almalıdır. Performans düzeylerini arttırmanın bir yolu da müşteriler ile yakın ilişkilerin kurulması ve işletme açısından müşteri sadakatinin yaratılmasıdır (Bejou, 1998, s.170).

İşletmeler müşterilerden gelen şikayetleri dikkate alarak müşteri hizmetleri bilançolarını hazırlayabilirler. Müşteri hizmetleri bilançosu, işletmeye şikayette bulunan müşterilerden, şikayette bulunmayan müşterilerden ve şikayetleri ele alınan müşterilerden oluşan kayıpların incelenmesi ile oluşur. Şekil 1.1.'de müşteri şikayetleri ile işletmenin yıllık satış kayıpları arasındaki ilişki verilmiştir. Şikayette

bulunmuş ve bulunmamış gruplarda ağızdan ağza işletme hakkında yayılan sözlerin negatif etkisi fazladır.



Şekil 1.1. Müşteri Şikayetleri İle İşletmenin Satış Kayıpları Arasındaki İlişki

(Kaynak:COOK, 1999,s.88)

Müşteriler, kendilerini rahatsız eden olayları ve memnuniyetsizliklerini işletmeye bildirmeleri sağlanacak şekilde desteklenmelidir. Müşteri hiçbir şekilde tereddüt etmeden sorunlarını işletmeye bildirebilmelidir. Bunu sağlamak için işletme, uygun iletişim ortamı sağlamalıdır. Aynı zamanda müşteri şikayette bulunduğu zaman işletmenin bunu dikkate alacağını da bilmelidir. Bu fikrin müşteri zihninde oluşması içinde işletmenin tüm yapılan şikayetleri bir şekilde değerlendirmesi gerekir.

İşletmeler için tüm müşteriler önemlidir. Fakat işletmenin pazar alanında yaşamını devam ettirebilmesi için karlılık oranı yüksek müşteriler daha fazla dikkate alınır. Karlılık açısından bakıldığında müşteriler farklı gruplarda ele alınmalıdır. Bir işletme müşterileri ile uzun süreli ilişki kurmak istediği zaman bütün müşterilerini dikkate alamaz. Bunun nedeni farklı özelliklere sahip olan her müşteri grubunun işletme açısından karlılıklarının da farklı olmasıdır. İlişkinin kurulması durumunda farklı müşteri grupları çeşitli aşamalardan geçirilmelidir (Grossman, 1998, s.30). İlk aşamada işletmeler muhtemel müşterilerini nasıl sürekli müşteri konumuna getireceklerini belirlemelidir (Nelson, 2001, s.2). Karlı müşterileri karlı olmayan müşteri grubundan ayırmak için çeşitli uygulamalar yapılabilir. Bunlardan en basit olanı Pareto analizidir. Pareto analizi işletmeye ait müşterilerin karlılığını inceleme açısından kullanışlıdır. Analize göre işletmenin %80'lik karlılığını sağlayan müşteri grubu, toplam müşterilerin sadece %20'lik bir bölümünü oluşturur (Rosenfield, 1999, s. 10). İşletme %80'lik kar sağlayan müşteri grubunu öncelikle dikkate almalıdır.

İşletmeler yeni müşteri kazanmak için çok fazla güç ve zaman harcarlar. Yapılan araştırmalara göre işletmeler her yıl müşterilerinin yaklaşık %20'sini kaybederken, satışlardan sağlanan gelirin %65'ini mevcut müşterilerinden elde ederler. Rakamlar dikkate alındığında işletme karlılığının büyük bir oranını şu an sahip olduğu müşterilerden elde etmiş olduğunu görür. Bunun devamını sağlamak için bu müşteri

grubuna özen göstermeli ve onlarla olan ilişkilerini daha iyi bir duruma getirmelidir. Müşteri memnuniyeti gerçekleşmediğinde mutsuz müşterinin %91 i işletmeden bir daha alışveriş yapmazken, memnuniyetsizliklerini yaklaşık 9 kişiye anlatırlar (Grossman, s.31). Müşteriler kendilerini rahatsız edecek olaylarla karşılaştıklarında bunu diğer insanlarla paylaşma ihtiyacı duyar. Buna karşılık işletmeden memnun kalan müşteri duygularını sadece 1 kişi ile paylaşır. İşletmenin çok sayıda müşterisi olduğu düşünüldüğü zaman çok az bir grubun dahi memnun kalmaması durumunda çok büyük bir potansiyel müşteri grubu bundan etkilenecektir.

Geleneksel modellerde işletme merkezinde işletmenin ürünü yer alırken, MİY yaklaşımında odaklanma müşterilere doğru yönelmiştir (Syntelic.com, 2001, s.1). Bu yaklaşım çağdaş pazarlama anlayışının bir alt uygulama biçimidir. Müşteri tüm faaliyetlerin merkezinde yer alır. İlişki pazarlaması, pazar paylaşımı yerine müşteri üzerine yoğunlaştığı için işletmelere yeni başarı ölçütleri sağlamaktadır (Petrof, 1998, s.79). Bu nedenle işletmeler son dönemde fiyat, ürün, promosyon gibi esas faaliyetlerden önce müşterilerini incelemeye başladılar. Müşteri ilişkilerini geliştirip iş dünyasında başarılı olmak için müşteri ihtiyaçlarının en iyi şekilde anlaşılması gerekir.

İşletmeler müşteri isteklerini karşılamak amacı ile müşterilerine ait çeşitli bilgilere ihtiyaç duyarlar. Veri ambarı, elektronik iş, arama merkezleri ile birlikte kullanılan MİY uygulamaları, işletmelere müşterileri hakkında sağladıkları tarihsel veriler sayesinde onların ileride neleri isteyebilecekleri hakkında fikir sağlar. (American.com, 2001, s.1)

İşletmelerin müşterilerini tanıyabilmesi, onlar hakkında elinde bulunan bilgilere bağlıdır. Bilgilerin büyüklüğü ve özellikleri yanında bunların kullanışlı hale getirilmesi zorunludur. Bunun için MİY' in yapısında bulunan teknoloji kullanılır. Veri madenciliği gibi müşteri analizlerine olanak sağlayan MİY yazılımları sayesinde işletme diğer işletmelere göre avantaj elde eder.

Müşterilerin ileride neleri satın alabileceği konusu kadar onları satın almaya iten nedenlerde önemlidir. Bu nedenler ihtiyaç, beklenti, içgüdü, sunulan ürün ve hizmete

yaklaşım veya müşterilerin genel davranışları olabilir. Müşterilere yönelik olarak hazırlanan stratejik planlar, işletmeye ait müşterileri satın almaya iten nedenlerin tanımlanmasına yardımcı olur (Bowden, 1998, S.-291).

İlişkilerin rekabet avantajı olmasının diğer bir nedeni rakiplerin bunları anlayıp kopyalamalarının oldukça güç olmasıdır (Day, 2000, s.24). İşletmeler özellikle ürün odaklı stratejilerde ürettikleri ürünleri pazara ulaştırdıklarında rakipleri tarafından taklit edilme sorunu ile karşılaşır. Bunu engellemek için yapabilecekleri fazla bir şey yoktur. Fakat müşteri odaklı stratejilerde müşteri ile kurulan uzun süreli ilişkilerin rakipler tarafından taklit edilip, rekabet üstünlüğünü ortadan kaldırma imkanı yoktur. Çünkü bu süreçte işletme elindeki teknolojileri kullanarak müşterisi hakkında bilgileri toplar ve bu bilgileri kullanışlı hale getirir.

Bu bilgilerin diğer rakipler tarafından öğrenilip uygulanması oldukça zordur.

Müşteri ilişkileri yönetimi sadece müşterileri elde tutmak için değil diğer taraftan daha etkili pazarlama yapabilmeyi, çapraz satışın oluşmasını, yeni marka ve ürünlerin tanıtımının hızlı olarak yapılmasını sağlayacak fırsatları da yaratır. Bunu gerçekleştirmek için;

- Ürünler müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre oluşturulması,
- Fiyatın uygun olması,
- Ürün ve hizmetlerin talebe göre birleştirilmesi gerekir.

Burada dikkat edilmesi gereken ayrıntı, müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre hazırlanmış ürünlerin satışının, işletme karlılığı için tek başına yeterli olmamasıdır. Aynı zamanda teknoloji kullanılarak müşterilerin benzer veya tamamlayıcı ürün ihtiyaçları da ortaya çıkarılmalıdır. Böylece çapraz satış fırsatları yaratılabilir, yeni ürünün ve hizmetin pazarlama süresi kısalmaya başlar. MİY başarılı olarak uygulanırsa, işletmenin yatırımını genişletmesini sağlar ve iş hacmini artırır (Blue, 1999, s.5).

5.2. Müşteriye Sağladığı Yararlar

Müşterilerle kurulan ilişkiler, işletmelere yararlar sağlaması yanında müşteri çıkarlarını da korur. Birçok müşteri iş yaptıkları işletmelerle olan ilişkilerini daha ileri

bir düzeye ulaşmasını ister. İşletmeler müşteriler için hazırladıkları hizmetleri onlara ulaştırarak müşteriye ilişkinin içine alırlar. İşletmeler müşterilerini inceleyerek isteklerini öğrenir ve müşterisine olan ilgisini ona geniş olanaklar tanıyarak artırır. Bu ilgi karşılığında müşteri de işletme ile olan ilişkisini devam ettirir. Müşteriler işletmelerle iş yaptıklarında ihtiyaçlarının tam olarak karşılanamaması durumuyla da karşılaşabilirler. Böyle bir durumda müşteri belli bir riski de üstlenmiş olur. Ancak işletmelerle kurulacak uzun süreli ilişkilerde işletme müşterisinin risk alma oranını azaltır. İşletme müşterisini ortak olarak gördüğü için kendi yararına yaptığı her uygulamayı müşteri yararı içinde yapmış olur. Müşteri riskini yükseltecek en önemli eleman, müşteri memnuniyetinin gerçekleşmemesidir. İlişkiler geliştirilirken işletmenin hedefi müşteri memnuniyetini oluşturmaktır. İşletmeler müşterilerle ortak yarar sağlayacak girişimleri müşteri adına gerçekleştirir. Bu sayede müşteri ayrıntılarla ilgilenmez. Kurulan ilişkilerde personelin müşteriye tüm özellikleri ile tanınması ve hizmet sırasında bunu hatırlaması müşterinin kendini daha iyi hissetmesini sağlar (Berry, s.237-238).

Bu nedenler işletmelerin bakış açılarını değiştirmiştir. Daha önceki dönemlerde sadece ürettiği ürünü satmayı düşünen ve müşterileri hakkında fazla bilgi sahibi olmayan işletmeler bakış açılarını değiştirmiş ve işletme yapısında köklü değişikliklere giderek kendilerini rekabette daha üstün bir duruma getirecek olan müşteri faktörüne yönelmişlerdir.

Müşterilerle kurulan ilişkiler, işletmelere yararlar sağlaması yanında müşteri çıkarlarını da korur. Birçok müşteri iş yaptıkları işletmelerle olan ilişkilerini daha ileri bir düzeye ulaşmasını ister. İşletmeler müşteriler için hazırladıkları hizmetleri onlara ulaştırarak müşteriye ilişkinin içine alırlar. İşletmeler müşterilerini inceleyerek isteklerini öğrenir ve müşterisine olan ilgisini ona geniş olanaklar tanıyarak artırır. Bu ilgi karşılığında müşteri de işletme ile olan ilişkisini devam ettirir. Müşteriler işletmelerle iş yaptıklarında ihtiyaçlarının tam olarak karşılanamaması durumuyla da karşılaşabilirler. Böyle bir durumda müşteri belli bir riski de üstlenmiş olur. Ancak işletmelerle kurulacak uzun süreli ilişkilerde işletme müşterisinin risk alma oranını azaltır. İşletme müşterisini ortak olarak gördüğü için kendi yararına yaptığı her uygulamayı müşteri yararı içinde yapmış olur. Müşteri riskini yükseltecek en önemli

eleman, müşteri memnuniyetinin gerçekleşmemesidir. İlişkiler geliştirilirken işletmenin hedefi müşteri memnuniyetini oluşturmaktır. İşletmeler müşterilerle ortak yarar sağlayacak girişimleri müşteri adına gerçekleştirir. Bu sayede müşteri ayrıntılarla ilgilenmez. Kurulan ilişkilerde personelin müşteriye tüm özellikleri ile tanınması ve hizmet sırasında bunu hatırlaması müşterinin kendini daha iyi hissetmesini sağlar (Berry, s.237-238).

Bu nedenler işletmelerin bakış açılarını değiştirmiştir. Daha önceki dönemlerde sadece ürettiği ürünü satmayı düşünen ve müşterileri hakkında fazla bilgi sahibi olmayan işletmeler bakış açılarını değiştirmiş ve işletme yapısında köklü değişikliklere giderek kendilerini rekabette daha üstün bir duruma getirecek olan müşteri faktörüne yönelmişlerdir.

6. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Müşteri Üzerinde Yarattığı Etkiler

6.1. Müşteri Sadakati Yaratma

Deminy'e göre gerçek karı hoşnut müşteriler değil, sadık müşteriler sağlar. Hoşnutluk arayanlar ürünü dener ve vazgeçebilir. Fakat sadık müşteriler aldıkları ürünle övünürler. B. God Frey müşteri dört kategoride toplamaktadır.

- 1- İşletmeyi çok iyi gözleyenler
- 2- Tatmin edici bulanlar
- 3- Normal olarak nitelendirenler
- 4- Memnun olmayanlar.

Bu gruplardan ikinci üçüncü ve dördüncü grupların başka bir işletmeyi seçme ihtimali 4 kat fazladır.

Müşteri bir problemi değil çözümü konusunda işletmenin hassasiyetini hatırlar. İşte bu sınırlı müşteriye sadık bir müşteriye çevirmenin tek yoludur. İşletmenin yaklaşımında %99' müşteri haklıdır.

Bir araştırmaya göre müşteri problemini çözemeyen bir işletme bu müşterilerin %63'ü ile bir daha iş yapamayacağını gösterir. Fakat çözüm yapılırsa ürünle ilgili

problemi olan müşterilerin %99'u sadık müşteri olacaktır. Burke Customer Satisfaction Associates'in 1179 örnek üzerinde yaptığı araştırma en şikayetçi müşterinin en sadık müşterilerden birisi olacağını göstermiştir.

Wizard Textware'nin teknik eğitimcilerinden yazarlarından Laura Gregg, sadık müşteri kazanmakla beş kat daha kar elde edileceğini belirtmektedir. Eğer bir müşteri devamlılığın %2 oranında arttırırsa işletme maliyetlerini %10 azaltacaktır. Sadık müşteriler genelde kayıt altına alınmış müşterilerdir. Bu müşterilerin tekrar tekrar işletmenizin ürünlerini tercih nedenlerini öğrenerek izleyen stratejiler veri olarak kullanılmalrı sağlanmalıdır. (Kovancı, 2001:93-95)

Niçin sadakat diyoruz?

- 1- Müşterilerin yalnızca %4'ü şikayetlerini dile getirir. %96'sından haber alamayız.
- 2- Şikayet eden müşterilerin çoğu eğer şikayetlerine çözüm getirirseniz iş yapmaya devam eder.
- 3- Memnun kalmayan müşteri bunu on kişiye anlatır. Bunların %13'ünde problemi yirmi kişiye anlatır.
- 4- Memnun ve şikayetleri giderilmiş müşteriler yaklaşık üç beş kişiye anlatır.
- 5- Yeni müşteri edinmenin maliyeti eski müşterileri elinde tutmanın maliyetinin beş altı katıdır.
- 6- Bir müşterinin sadakati ve ömrü boyunca o işyeri için değeri tek bir satın almanın bedelinden on kat daha fazladır.
- 7- Müşteri hizmetleri onlar kuralı ile yürütülür. Yani her yeni müşteri kazanmanın bedeli on bin sterlin ise her yeni müşteri kaybetme on saniye, bu problemin çözümü on yıl sürer.

Bu istatistikler müşteri kaybetmenin bedelini hesapladığımız çizelge müşteriye elde tutma ve programının önemini vurgulamaktadır.

İşletmenizin müşterilere iyi hizmet verdiğini söylemek müşterilerinizi memnun edecek davranış biçimlerini sergilemeleri için çalışanlarını eğitmek yeterli değildir. Pazar payınızı ve rekabet avantajınızı korumanız müşterilerinizi sürekli kılmanızı ve kar etmeyi sürdürmeniz ancak bir program ile mümkündür. (Gerson, 1997:20-23)

Bu program (proje gerekiyor) ve bunun başarısı müşteri ilişkileri ile paralel gitmektedir. (Young, 1998:45)

Ürün ve hizmetin taklidi kolaydır ama müşteri hakkında elde edilmiş olan bilgiye dayanarak o müşteri için geliştirilen özel ürün ve hizmetin taklidi olanaksızdır. Bunu yaparsanız müşteriye benzersiz bir ürün sunarsınız. Müşteri sadakatini arttırarak emtialaşma baskısında kurtarmak gerekir. (Kırım, 2001:168)

Müşteri ilişkileri yönetiminin temelinde müşteriye öğrenme ve bunun üzerinde farklılaştırma ve sonunda her müşteriye benzersiz sunular geliştirmeye ve davranışlarınızı değiştirmeye dayalı asıl amacı müşteri sadakat ömrünü uzatmak, müşteri payını azami kılma amacı olan, tüm şirketi saran bir stratejidir. (Kırım, 2001:179)

Eğer köşedeki bakkalın haftada bir müşterisi oluyorsan sahibinin beni ya da ismimi hatırlamasını beklersin. Eğer restorana sık sık gidiyorsan tanınmayı ve belki de en sevdiğim masaya oturmayı beklersin. Bu sadık bir müşteri açısından psikolojik bir yarardır. Bu şirket ilişkilerinde de böyledir. Bir noktada müşteriye onun bir seri işlerin değil de bir ilişkinin parçası olduğu hissettirilmelidir. (Cormack, 2000 :601)

Müşteri sadakatinin prensipleri



Şekil 1.2. Müşteri Sadakatinin Prensipleri

Kaynak: ALTINTAŞ, Murat Hakan, Tüketici Tatmininden Müşteri Değerine Tüketici Davranışları, Alfa yay, Bursa 2000, s.63.

6.2. Saygınlık Oluşturma

Kuruluş ile müşteri arasındaki ilişki çok ender olarak satışın gerçekleşmesiyle sona ermektedir. Kuruluş için müşterilerle uzun dönemli ilişkiler oluşturma gittikçe önem kazanmaktadır. Müşteri ilişkilerinde en önemli konulardan biri "saygınlık oluşturma"dır. Özellikle satış ve pazarlama eylemlerinin başarısı büyük oranda bu kavrama bağlıdır. Bu açıdan saygınlık, müşterinin çalışanlara ve kuruluşa karşı taşıdığı davranışın değeridir. Bunlar kuruluşun sunduğu ürüne, hizmete ve ilişkilere bağlı olarak değişebilmektedir. Müşteriler tatmin olduklarında ve kuruluşa güven duyduklarında saygınlık artabilmektedir. Böyle bir duygu ve davranış oluşturabilmek için müşteriler;

- Karşılık görebilme
- Bilgili çalışanlar
- Çabukluk
- Sözlerin tutulması
- Anlayış
- Güven
- Takip etme

- Sürpriz yokluğu
- Tutarlılık
- İletişim
- Ulaşılabilirlik
- Bire bir etkileşim

beklerler.

Kuruluş açısından saygınlık, ürünleri ya da hizmetleri satın alırken müşterilerin tercihlerini sürekli kuruluş için kullanmaları, kısaca "bağlı müşteriler" haline gelmeleridir. Açık biçimde rakiplerin önerileri karşısında belli bir kuruluşun tercih edilmesi durumunda müşteriler o kuruluşa saygınlık gösterisinde bulunmuş olurlar.

Müşteri Çıkarlarını Zirvede Tutma



**Müşterile Sürekli
Hatırlama**

**Kişisel Bir Ürün
Geliştirme**

Şekil 1.3. Saygınlık Yaratmanın Unsurları

Kaynak: ODABAŞI, Yavuz., Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık ve Mat. San.Tic. A.Ş., İstanbul, 2000, s.25

Saygınlık aslında yukarıdaki şekilde gösterildiği gibi üç önemli unsurun gerçekleştirilmesi sonucu oluşturulur: Müşteri çıkarlarını zirvede tutma, müşteriye sürekli hatırlama ve kişisel bir ürün geliştirme. Bunu gerçekleştirmek ise planlı ve programlı çalışmalar gerektirir ve uzun bir uğraş sonucu ortaya çıkar.

6.3.Müşteri değeri sağlama

Müşteri tatmini paradigması güncelliğini yitirmektedir. Bu kavrama ek özellikler katılması ile (müşteriye değer sağlama) kavramı daha yenidir. Müşteri tatmini ile müşteri sadakati arasında bir bağ olduğu kabul edilebilir. (Altıntaş, 2000:67)

Müşteriye değer sağlama kavramı müşteri tatmini ile tamamen bağlantılıdır. Bağlantı noktası olarak beklentileri almak gerekir. Eğer işletme müşteri memnuniyetine doğru ilerlenmek isteniyorsa, ilave olarak sadece müşterilerin beklentilerini aşmakla kalmamak, ayrıca gelecekteki ihtiyaçlarını tanımlamak ve karşılamak gerekmektedir. (Altıntaş, 2000:68)

Basit bir hespla müşteri değeri hesaplanabilir;

$$V=R-E ,$$

V.....Değer

R.....Sonuç

E.....Beklenti

Müşteriye değer sağlama yaklaşımı rakipler arasında kişilerin nasıl seçim yaptığı üzerinde yoğunlaşmadır. (Altıntaş, 2000:70)

Müşteri Tatmini İle Müşteriye Değer Sağlama Arasındaki Farklar

MÜŞTERİ TATMİNİ	MÜŞTERİYE DEĞER SAĞLAMA
1. Müşterilerin firmadan sağladıklarına ait reaksiyonu veya hissettirdikleri.	1. Müşterilerin mamul veya hizmetten ne arzuladıkları.
2. Eskiye bağlıdır. Mamul kullanım sırasında	2. Gelecek yönelimlidir.

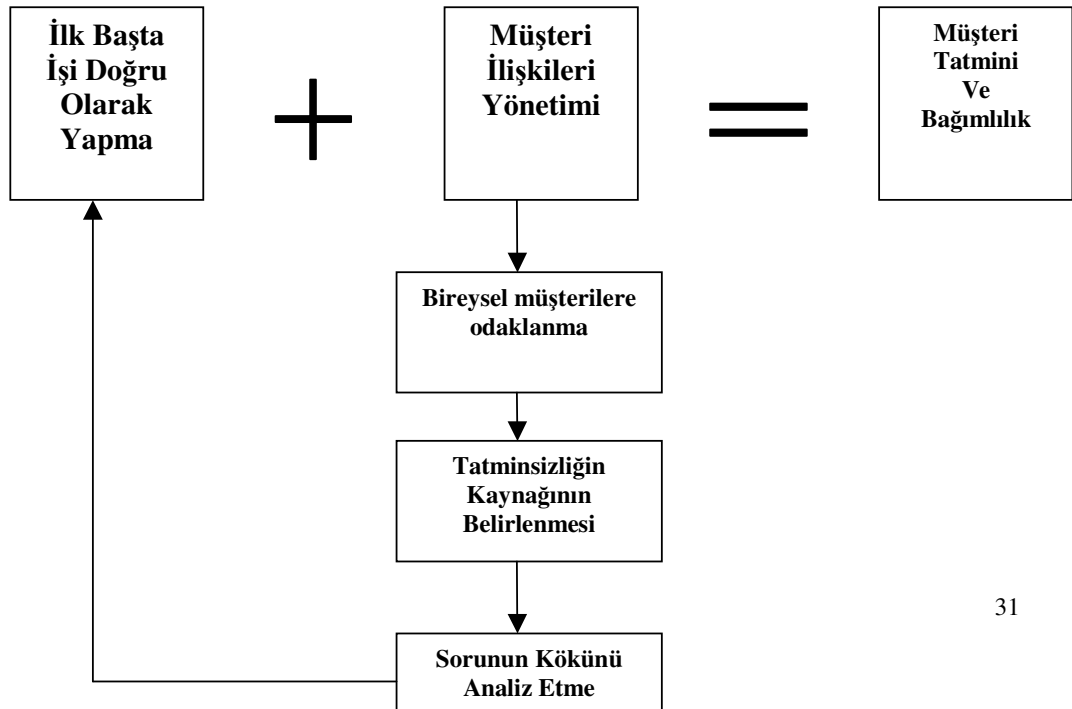
veya sonrasındaki yargıdır.	
3. Firma için bir rapor kartıdır. Ne yaptıklarını ve ne yapıyor olduklarını gösterir.	3. Organizasyon için yön gösterir. Değer sağlamak için ne yapılması gerektiğini gösterir.

Tablo 1 : Müşteri Tatmini Ve Müşteriye Değer Sağlama

Kaynak: ALTINTAŞ, Murat Hakan, Tüketici Tatmininden Müşteri Değerine Tüketici Davranışları, Alfa yay., Bursa 2000, s.76.

Müşterilerini uzun süre elinde tutabilen bir firma müşterilerini başka hiçbir yerde bulamayacakları kadar, değer sunuyor demektir. Bu değer ne olduğunu anladığımızda müşterilerimize bundan fazlasını sunabilir, böylece onların satın almalarındaki payı arttırabiliriz. (Seybold ve Marshak, 2001:69)

Müşteri Tatminine Giden Yol



Şekil 1.4. Müşteri Taminine Giden Yol

Kaynak: ODABAŞI, Yavuz, **Müşteri İlişkileri**, Der yayınları, İstanbul, 1997,s.5.

Farklı bir modelde kullanılarak bireysel müşteri tatminini ölçmek kolaydır. Çok pratik durumda grup memnuniyeti ölçümü müşterilerin ihtiyacını karşılamaya göre düzenlenmiştir. Bu farklı yaklaşım gruptaki müşterilerin tek tek incelenmesidir. Önce müşteriden hizmet beklediği alanları değer sırasına koyarız. Bundan sonra aradaki performansı ölçer ve anlayabiliriz. Aradaki farkın değeri memnuniyettir. (Ramaswamy, 1996:348)

Kotler en yüksek değerini mevcut müşteriyi elde tutmayla sağlanacağını bildirmektedir. Don Pappers ise, müşteri tutmanın önemini altını çizmektedir. Kotler'e göre; müşterilerinizin %80 ini elde tutuyorsunuz bunu % 85'e çıkardığımızda her 5 puanlık artış için müşteri net değeri açısından işinizde % 35-90'lık bir artış sağlanabilmektedir. (Fırat, 2000 :152)

Veri tabanı oluşturan şirketler müşterilerini yakın takibe alıp müşteri sadakatini sağlamanın yollarını aramaktadırlar. Bu uygulamalar orta vadede şirketlere artı değer olarak geri dönmektedir. Dolayısıyla şirketin karlılığı artmakta ve piyasa değeri yükselmektedir. Müşteri değeri kavramı bu nedenle şirketler için hayati önem taşımaktadır. Çünkü müşteri değerini bilmek müşteri yönetimi sistemini geliştirirken şirketlere bu doğrultuda strateji oluşturma olanağı vermektedir. (Fırat, 2000:152)

Müşteri değeri, yaşam boyu değer anlamına gelmektedir. Eğer ki müşterinin yapacağı satın alımları tahmin edebilirsek, ve karı bundan çıkarırsak, net karı buluruz. Bu müşterinin gerçek değeridir.

Don Pappers, müşterinin stratejik değerinin olduğunu vurgulamaktadır. “Sürekli çalıştığım bir bankada çek hesabım var. Bu banka benim değerimi hesaplayabilir. Bu bankayı bırakırsam başka bir bankaya geçeceğim.” Bu stratejik bir anlam ifade ediyor. Bu da stratejik (potansiyel) değerdir. (Fırat, 2000:154)

Müşteri değeri hesaplamada bazı sektörler için çok zor ve titizlik istemektedir. Bazı sektörler müşterilerinin yaşam boyu değerini hesaplayamaz. Ancak internet, telefon banka sigorta, beyaz eşya, elektronik gibi sektörler veri tabanı oluşturabildiği için, müşteri sayısını bulmak ve sağlıklı tahminler yapmak mümkündür.

Müşteri değeri kavramı yeni ekonomi konsepti ile birlikte artmaktadır. Türkiye Müşteri ilişkileri yönetimi Enstitüsü başkanı Gültekin GÜLDÜR: Müşteri değerinin işletmelerin en önemli öz varlığı olduğunu ve işletme değerini belirlemeden en etkin faktör olduğunu belirtmektedir. Bunu çıkarmanın birçok parametresi vardır.

Biriside müşteri değeri anahtarlarıdır. (Customer Value Keys)

- 1- Müşteri karlılığı onun değerini belirleyen ön önemli etkidir.
- 2- Öncü yeniliklere açık ve sosyo-ekonomik statüsü yüksek müşterilere sahipseniz şirketinizin müşterileri toplumun diğer kesimler tarafından taklit edilen lider tiplerse müşterinizin değeri yükselir.
- 3- Müşteriler sizin şirketinizin adına bazı maliyetlere katlanabilme gücüne sahipse,(Maliyet Mıknatısı) bu onların değerini arttıran bir faktördür.
- 4- Çapraz satış yapabileceğiniz bir müşteri kitlesine sahipseniz veri tabanınız sayesinde yeni iş alanlarına girebilirsiniz Örneğin;Boyner grubu Advantage Card uygulaması ile edindiği bir milyonu aşkın müşterisine sigorta satabiliyor.
- 5- Firma ve müşterileri arasındaki etkileşimin derecesinde değeri belirleyen önemli bir unsurdur. Bu nedenle müşteri ilişkilerine önem verilmelidir.
- 6- Değeri belirleyen diğer bir faktör ise müşteri verilerinizin tazelik derecesidir.

Müşteri değerini belirleyen önemli kavramlardan biride müşterinin bir sağlayıcıdan bir başkasına kayması için katlanılması gereken değişikliğin eşit maliyeti. (Swithing Treshold Cost)

Örneğin; Amerika'da AOL Web sitesindeki değeriniz 4500\$ YAHOO'da her kullanıcının değeri 1400\$ dır.

Kapitalin araştırılmasında Türkiye'de banka ve sigortacılık sektöründe bile müşteri değerini bulma hakkında çalışma olmadığı görülmektedir.

Telekom ve cep telefonu operatörleri ve internet şirketleri müşteri değerlerini en sağlıklı hesaplayabilenlerdir. Örneğin; bir superonline müşterisinin değeri 975 \$ Turkcell abonesinin değeri 1509 \$ dır. Anadolu Honda Genel Müdür yardımcısı Yusuf SONER müşterinin brüt harcaması önemli diyor ve bir müşteri 117.000\$ ediyor.

Müşteri değişimi ve memnuniyetini takip etmede üç önemli faktör vardır.

- 1- Rakibin hizmetindeki değişme
- 2- Tüketicilerin ihtiyacındaki değişme
- 3- Müşteri ihtiyacının aynı kalması diğer önemli ilgili değişiklikler (Ramaswamy, 1996: 341)

Tatmin ve değer açısından:

Değer temelde alınan ürünlerde faydadan daha öte bir yararlılık beklentisidir. Diğer bir deyişle müşterinin ödemeyi kabullendiği şeyin ürün kalitesinde bir değişim olup olmadığıdır. (Ramaswamy,1996:352)

Değer müşterilerin ürün satın almasında bir karar rolü oynayan anahtardır. Bir ürün müşteriye memnun etse de hak ettiğinden daha fazla fiyatla satılmaz. Değer müşteri davranışlarında doğru bir şofördür. Ve şirketin objektif yaklaşımı stratejik müşteriye sağlanan hizmet değerinde en üst seviyeye çıkarılması olmalıdır. Bunlar müşteriye ödemek istediği ücret karşılığında sağlanan yararlardır. Bir işletme için hizmetlerinin dizayn etme ihtiyacının sonucunda maliyeti göze alan fiyatla firmayı

karda tutmaktır.(Ramaswamy: 352)

İKİNCİ BÖLÜM

II.MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

1-Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Uygulama Nedenleri

İlişkisel pazarlama kavramı sekiz temel noktadan oluşmaktadır. (Gordon, 1998) Bu noktalar aşağıda gösterilmektedir:

1. İşletmenin kültürü ve değerleri
2. Yöneticilerin liderliği
3. İşletmenin stratejileri
4. İşletmenin yapısı
5. İşletmenin insan kaynağı
6. İşletmenin sahip olduğu teknoloji
7. İşletmenin bilgi düzeyi ve bilgiye hakimiyeti
8. İşletmenin iş yapış süreçleri.

İlişkisel pazarlama çalışmasının amacı, işletme içinde yukarıda sayılan yapı taşlarını müşteriler ve çalışanlar ile birlikte hayata geçirebilmektir.

1. İşletmenin Kültürü ve Değerleri: İşletmeler sahip oldukları kurum kültürleri ile kendilerine ait olan kurumsal değerlerini yaratmaktadırlar. İşletmelerin bu farklı olan kültür ve değerleri kurulan ilişkilerin temel noktası olmaktadır. Yanlış yönlendirilmiş olan değerler ise işletmenin kültürünü çok çabuk bozabilmektedir. Örneğin herhangi bir işletmenin değerler toplamı (pazara bakış açısı, çalışanlara bakış açısı vb...) ve kurum kültürü birlikte, işletmenin karlılığını maksimum seviyeye çıkartmak uğruna amaç dışında kullanıldıklarında kurulmaya çalışılan bütün ilişkileri başarısızlığa uğratabilmektedir. İlişki pazarlaması çalışması içinde olmak işletmeler, bu ilişkileri kurarken, bu duruma dikkat etmelidirler. Kurumsal Sosyal Sorumluluk yanını güçlendirip, bu avantajını kuracağı ilişki pazarlaması çalışmalarının temeline koymak isteyen bir işletme, çevresel atıklarını yok etmede çok dikkatli olmalıdır. Çünkü bu işletmenin kurum kültürü ve sahip olduğu tüm değerler, kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde gelişme gösterebilmektedir.

2. Yöneticilerin liderliği: İşletme içinde liderler ilişki pazarlamasına ve sonuçlarına ya da müşteriler ile ilgili ortak faydaya odaklanmalıdırlar. Müşteri ilişkileri yönetimi çalışmaları uzun vadeli çalışmalar olduklarından, sabırlı ve görüş açısı sahibi liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Nypro firması dünyanın en büyük plastik enjeksiyon üreticisidir, kaliteli ürünler üretilmesinin nedeni fabrika içinde tüm süreçlerde ortak standartları yakalamış olmalarıdır, süreçler arasında mükemmel bir uyum söz konusudur. Kalite konusunda hayli gelişmiş olan fabrikanın, müşteri ilişkileri yönetimi oldukça zayıftı. 1987 yılında 800 müşterisi olan işletmenin müşteri sayısı takip eden on yıl içinde 750'ye düşmüştür. Bu yıldan itibaren Nypro firmasının yönetimine gelen yeni bir lider, Kasım 1999'de satışları 50 milyon dolar seviyelerinden 450 milyon dolar seviyelerine çıkartmayı başarmıştır. Bu başarının ardında, çalışanlara işletmenin iyi bir üretici şirket olduğunun yanısıra iyi de bir satış şirketi olduğunun mesajının verilmesi yatıyordu. Nypro firması şu anda da, müşterilerine başka hiçbir yerde bulamayacakları kalitede ürünler üretmektedir ve müşterilerinin ürünler hakkındaki düşünceleri, üretim bantlarına aktaran bir firma kimliğini de taşımaktadır. Liderlik yetenekleri, ilişkisel pazarlama çalışmaları

açısından ivme kazandırıcı bir konuma sahiptir. Dikkatle incelendiğinde, başarılı ilişki pazarlaması ve müşteri ilişkileri yönetimi uygulayan çoğu firmanın tepe yönetimi, rekabeti kendilerine göre şekillendirmeyi de başarmışlardır.

3. İşletmenin Stratejileri: İzlenecek olan strateji, istenen bir ilişki pazarlaması çalışması açısından belirleyici faktördür. İşletme eğer etkili bir ilişki pazarlama çalışması istiyorsa, müşteriyi işletme stratejisinin merkezine yerleştirmelidir. Birçok firma bugün hala işletme stratejilerinin ürün yönetimine dayandığı devirleri yaşamaktadır, böyle şirketlerde müşterinin taşıdığı anlam, paketlenmiş bir ürün ile eş değerdedir. Tüketilen ürünler arasındaki farklılığın belirgin olmadığı zamanlarda, üretimin başarıyla sürdürülebilmesi, işletmenin başarısı için yeterliken bu durum müşteri merkezli stratejilere göre daha az tehlike göstermekteydi. Müşterilerin isteklerinin ön planda olduğu günümüzde, ürün her zaman birinci planda değildir, çünkü ürün merkezli konumlandırmalar yerini müşteri merkezli konumlandırmaya bırakmıştır. İlişkisel pazarlama çalışmalarındaki stratejik yaklaşım, müşteri ve işletme arasında, birbirleri açısından taşıdıkları anlam ve değer çerçevesinde, uzun dönemli katma değeri yüksek ilişkileri sağlamaktadır. Başka bir ifadeyle strateji, mal sağlayıcıların tüketen kesim ile yakınlaşmasının sınırlarını ve kurallarını şekillendirir. Gartner Grup tarafından 1998 yılında, A.B.D Perakende sektöründeki ciroları yıllık 100 milyon doları aşan, 5 büyük firma ile yapılan araştırmaya göre katılımcı firmaların tamamı başta yanlış yapılandırılan stratejileri yüzünden, birden çok kez değişik şirketlerden müşteri memnuniyeti ölçümleme çalışmaları almışlardır.

4. İşletmenin Yapısı: İşletmenin yapısı, kaynaklarının dağılımı, pazarındaki potansiyeli mutlaka kurulan strateji ile örtüşmelidir. Eğer işletmenin stratejilerinde gözle görülen bir hata ya da başarısızlık varsa, işletmenin organizasyon yapısının ne sıklıkla yeniden düzenlendiğinin gözden geçirilmesi yerinde olur. Sık sık ve stratejik beklentiler göz ardı edilerek sürekli reorganize olan işletmeler, müşteri ilişkileri stratejilerin kendi bünyelerine uyarlanmasında da zorluklar yaşarlar. İlişkisel pazarlama çalışmalarının işletmelere ilk kez uyarlanması sırasında, işletmenin yapısal beklentilerinden çok farklı olan bazı sonuçlar doğurabilmektedirler. Uzun yıllardır büyük işlem hacmi taşıyan müşterileri ile yakın ilişkiler kurmaya alışmış bir işletme, kaynaklarını potansiyel değer taşıyan ama henüz müşterisi olmayan

kesimlere de aktarması gerekebilmektedir. İşletmelerin ilişkisel pazarlama çalışmalarının etrafında tekrar yapılanmaları sırasında, tepe yönetiminin ticari faaliyetlerde bulunduğu bütün kesimleri yani müşterilerini, tedarikçilerini, dağıtım kanallarını belli bir sınıflandırma dahilinde kategorizasyona alması gerekir. Bu sınıflandırmanın müşteriler için de mevcut müşteri, yeni müşteri ve potansiyel müşteri şeklinde yapılması yerinde olacaktır. Bu yapılandırma sonucunda işletmenin ağırlıklı odak noktası pazarlama ve satış departmanlarının yanı sıra, mevcut müşterilerden daha fazla katma değer yaratmaya dönük çalışmalarına da dönük olmalı. Aynı zamanda işletmenin en iyi müşteri sınıfına aldığı müşteri profillerinin benzeri yeni müşterilere de odaklanmalıdır. Ek olarak ilişkisel pazarlama faaliyetlerinin yönetiminde, işletme çevre, toplum ve rakipler gibi diğer çıkar gruplarıyla da yapı sergilemelidir. Eldeki teknolojik olanaklar sayesinde işletmeler yapılarını daha kolay bir şekilde müşteri odaklı hale dönüştürebilmektedirler.

5. İşletmenin İnsan Kaynağı: Herhangi bir ilişkide insan anahtar rol üstlenmektedir. İş hayatı hala insan faktörü etkisindedir. Ayrıca teknolojik gelişmenin etkisiyle, insan daha verimli kılınmıştır. Bugün öncelikli bir hale gelen pazarlama ortamı ile pazarlama çalışanları işletmedeki diğer bölümlerde çalışanlar ile birlikte stratejik planlama içinde yer almaktadırlar. İşletme ile müşterinin etkileşim içinde olması, müşteri bilgi sistemleri sayesinde büyük önem kazanmıştır. Bu durumda insan faktörü de müşterilerin ağırlıkları tanımlayabilecek, onlarla ilişkiye geçebilecek, daha önceki ilişki geçmişlerini hatırlayabilecek, mevcut müşterilerin isteklerini anlayabilecek, tepki alınabilecek davranış modellerini önceden tahmin edebilecek ve önlemlerini alabilecek çözümleri bulabilecek durumda olmalıdır. Söz konusu çalışan grubu yakın bir gelecekte müşterileri ile daha fazla katma değer sağlamayı amaç edinen birer danışman haline gelebilecektirler. İnsan kaynakları sistemleri hiç olmadıkları kadar kompleks bir yapıya bürünmektedir. Çalışanların müşterileri ile kurdukları ilişkiler işletme tarafından her zaman kontrol edilememektedir. Bu azalan kontrol kendini sadece firma çalışanlarıyla değil, dağıtım kanallarında, kontrolleri altındaki perakendecilerde ve bayilerde de göstermektedir. Opel A.G firmasının Almanya operasyonları merkezi, araba satan bayilerde çalışan satıcıların performanslarını artırmak için bir ödül sistemi üzerinde çalışmakta ve bazı süreçlerini de yeniden düzenlemektedir. Şirket yetkilileri ilk

olarak diğer araba satıcısı Şirketlerinin ödüllendirme sistemlerinin satıcı performansına etkilerini incelemişler ve böylece kendilerine özgü bir ödüllendirme ve değerlendirme sistemi geliştirmişlerdir. Sisteme göre bir yıl içinde en çok araba satan satıcıya Hawaii tatili ödülü verilmesi öngörölmüştür. Sonuçta, satış elemanları bütün enerjilerini satış yapmaya yönlendirmişler, müşteri ilişkilerine, ikinci el satışlarına ve servis kalitesine dönük faaliyetlere gereken önemi vermemişlerdir. Opel firmasının yaşamış olduğu sorun, çoğu işletme tarafından paylaşılmaktadır. Bu örnekte performans ölçüm kriterleri sadece satış adetlerine dayandırılmış fakat herhangi bir şekilde satış ve pazarlama süreçlerini tamamlayıcı faaliyetler olan müşteri memnuniyeti ve müşterilerden gelen Şikayetlerin giderilmesine dönük bir çalışma söz konusu olmamıştır. İşletmelerde insan kaynaklarının müşteri merkezli yaklaşımlara hazır hale getirilmesi işlemlerinde, ürün merkezli yaklaşımlardan kalan alışkanlıklar ve iş yapış biçimleri yüzünden sıkıntılar vardır. Çalışanların yeni rolleri, diğer iş ortakları ile birlikte müşteri isteklerine yanıt bulabilmek, hedefleri ise daha fazla katma değer yaratarak karlılığı ve pazar payını artırmaktır. İlişkisel pazarlama çalışmalarından Şirket içinde sorumlu kişilerin, önceki bölümlerde açıkladığımız liderlik becerilerini de katarak, teknolojiyi insan kaynağı ile beraber kullanmaları gerekmektedir. İşletmenin insan kaynağının başarısı ilişkisel pazarlama çalışmaları açısından önemlidir, peki ama bu nasıl ölçümlenir? Ölçüm kriterleri uzun dönemde sağlanan gelir ve karlılık düzeyleri olmalıdır. Tüketiciler yalnızca tatmin duygusu duydukları işletmelerin ürünlerini bir dahaki tüketimlerinde almak zorunda değildirlen, tüketicileri ikinci kere çekebilmek için işletmelerin başka şeyler bulması da gerekir, çalışanların katma değer sağlamaya dönük düşünceleri işte burada ortaya çıkar. Tüketici belki bir daha ki alımını rakip firmadan yapar ve hatta bundan keyif alır, tüketici eğer firmaya bağlılık duymuşsa-ki bunun nedenlerinin başında çalışanlar gelir- tekrar firmaya gelecektir. Çalışanlar eğitilmeli, geliştirilmeli, bilinçlendirilmeli ve müşteri memnuniyeti çalışmalarının bir parçası haline getirilmelidir.

6. İşletmenin Sahip Olduğu Teknoloji: Teknoloji işletmelerde, müşteriler ve işletmenin kendisini arasında birçok rol üstlenir, temelde dört işleve sahiptir. Bunlar sırasıyla; i) İşletme Dışı İletişim ii) İşletme İçi İletişim iii) Hesaplama ve Yorumlama (Computing) iv) İçerik

İşletme Dışı İletişim

- Teknoloji ürün ve/veya hizmetlerin tasarımları, ürün geliştirilmesi ve ürünlere yeni kullanım alanları kazandırılması, ilk kullanım testleri, ürünün satın alınması ve müşteri hesaplarının uzaktan erişimle kontrol edilmesi gibi birçok konuda işletme ile müşterileri arasında köprü kurma işlevini görmektedir.
- Teknoloji; internet, kiosklar ve çağrı merkezleri desteğiyle yüz yüze ilişkilere oranla daha hızlı bir iletişim olanağı sunmaktadır. Bu ilişkiler sayesinde müşteri beklentileri daha hızlı yanıt bulabilmektedir.
- Son iki yıldır gelişen teknoloji işletmelere Interactive Voice Response (IVR) ve Electronic Data Interchange (EDI)¹ gibi yenilikler sunmakta, böylece tüketicilere ait bilgiler uzak ara mesafelerden bile merkezlere eş zamanlı gelebilmektedir.
- Teknoloji işletmelere sadece müşterileri ile iletişime geçme olanağı vermemekte, aynı şekilde yatırımcılar, hisse sahipleri, çalışanlar, dağıtım kanalları ve tedarikçiler ile de iletişim hızlı bir şekilde mümkün olabilmektedir..

İşletme İçi İletişim

- Teknolojik gelişmelerin işletme içi iletişim kanalları üzerindeki en büyük etkisi, çağrı merkezleri, internet erişimi, elektronik posta kullanımı ve müşteri bilgilerine kolay erişim gibi olanakların her çalışanın kullanıma açılması olmuştur. Böylece kontrol olanakları artmış ve buna bağlı olarak çalışanların birim zamandaki etkinliği çoğalmıştır.

Hesaplama ve Yorumlama (Computing)

- MİY'de, teknolojik gücün hesaplama ve yorumlama alanındaki rolü, ilişkilerde geçmişe ait kurumsal müşteri bilgilerinin tekrar kullanılabilmesidir. Geçmişe dönük bilgilerin kullanılabilmesi, çalışanların geleceğe dönük tahminlemeler de hata yapmaları olasılığını düşürmektedir.
- Kapasiteleri sürekli artan veri madenciliği araçları, ilişki pazarlamasına konu olabilecek birçok değişkene ait sayısal ya da sayısal olmayan, yüksek potansiyelli

birçok verinin -örneğin müşteri kimlik bilgileri, alışveriş geçmişleri, tercihleri, hobileri, aile bilgileri vb.- saklanmasına olanak vermektedir.

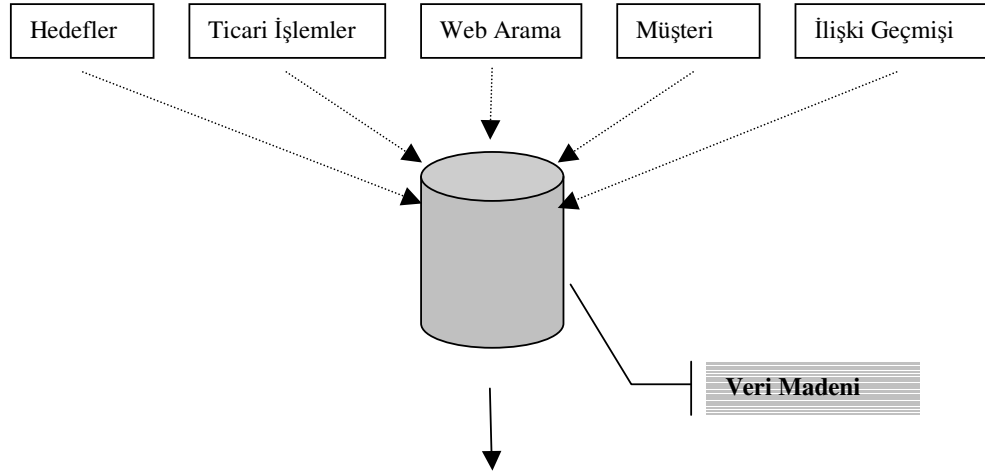
İçerik

- Gelişen teknolojinin işletmelerdeki etkisi müşteri bilgilerinin toplanması, müşterilerin genel durum bilgileri, müşteri davranış modelleri ve müşteri karlılığı gibi yeni çalışma alanları şeklinde kendisini belli etmektedir.
- Müşteri bilgileri olarak; kimlik bilgileri, coğrafi bilgiler, alım sıklığı ile ilgili bilgiler, tercihler ve zevkleri tanımlanabilmektedir.
- Müşterin genel durumu ise; müşterilerin kişisel bazda ve kategori bazında önem verdikleri, öncelikli olarak görmek istedikleri hizmetleri, tercihlerini etkileyen faktörleri kapsamaktadır.
- Müşterilerin davranış modelleri; satış öncesi müşterinin işletmeye ulaşma yollarını, satış anındaki yaklaşımı, finansal ödeme durumunu ve diğer davranışsal modellerini içerir.
- Müşteri karlılığı çok yalın olarak; müşterinin kurduğu ilişkinin zamansal boyutunun yine kendisinin yarattığı katma değere oranıdır. İlişkisel pazarlamanın temelinde olan "En Değerli Müşteri"(Most Valuable Customer) kavramı burada devreye girmektedir. Müşteriden yaratılan katma değer sadece satılan malın maliyeti ile ilişkili değildir. Müşteriler orta ve uzun vadede ürün ve hizmetlerin en önemli satıcısı olmaktadır.

1990'ların başında, perakende devi Wal-Mart şirketi müşterileri içinden küçük bir bölümünü seçip, onlara on-line olarak ulaşmayı denemiştir. Şirketin bu şekilde bir elektronik iletişim deneyimi olmadığından yapılan yatırım karşılığını alamadılar. Fakat bu durum, teknoloji sağlayıcıların iştahını açmaya yetti, ilk denemenin ardından hemen Cedar Works şirketi Wal-Mart'dan elde edilen tecrübe ile, müşteri ilişkileri yönetiminde büyük başarılar sağlamıştır. (Macht, 1995; 43)

Teknolojik gelişmelerin, müşteri ilişkileri yönetimine olan katkısını ortaya koyulurken, sadece müşteri boyutu değil, işletmenin bütününe etki eden boyutu

ortaya koyulmuştur. Şekil. 2,1'de işletmenin dış kaynaklarının da, MİY çalışmalarına katılımları gösterilmektedir.



İŞLETMENİN DERLENMİŞ VERİ ÇIKIŞI

Şekil 2.1. Sonuç Bilgisinin Elemanları

Kaynak: Macht, Joshua.(1995). Are You Ready for Electronic Partnering?.

Inc.Technology, No:4 (43)

1983'de Leonard Berry MİY kavramını hizmet pazarlaması literatürüne tanıttığında şöyle demiştir; " *çeşitli hizmet örgütlerinde müşteri ilişkisini arttırmak, korumak ve çekici kılmak adına yapılan tüm aktiviteler ilişkisel pazarlamadır.*" (Berry, 1995;236-245) Hem bu tanım, hem de yukarıdaki şekil göz önüne alındığında ilişkisel pazarlama çalışmalarının başarılı olabilmesinde bilgi teknolojilerinin üstlendiği rolü daha iyi analiz edilebilmektedir. MİY çalışmalarından elde edilen ve

daha sonra işletmenin kuracağı müşteri ilişkileri yönetimi süreçlerine girdi oluşturacak veriler, bilgi teknolojisi araçları tarafından üretilmektedir.

7. İşletmenin Bilgi Düzeyi Ve Bilgiye Hakimiyeti: MİY çalışmalarını yürütmekle görevli olan kişiler ya da bölümler geliştirdikleri yeni iş akışlarını işletme içinde uygularken, bilgi teknolojilerinin yarattığı yeni fırsatları göz ardı etmemelidirler. MİY sonuca, yani sürekli yükselen müşteri tatmin derecesine, giden tek bir süreçtir. Bu sürecin destekleyici olan iki yapının; insan kaynağı ve bilgi teknolojilerinin kullanılabilirliği şüphesiz işletmenin bilgi seviyesi ile orantılıdır. Geniş bir alana yayılan müşteri veri tabanlarının doğru bir şekilde bilgiye dönüştürülebilmesi, işletmeye büyük fırsatlar sunacaktır. Önemli olan mükemmel işleyen bir bilgi teknolojisi sistemi kurmak ve çok iyi veriler üretmek değil, bu verilerin eksik kalan boşlukların doldurulmasında kullanılabilirliğini sağlamaktır. Analitik MİY yazılımlarının dünya lideri olan PCI firmasının 2000 Mart ayında yaptırdığı bir araştırmaya göre, yılda MİY yatırımlarına 40.000 \$'dan fazla yatırım yapan 20 şirketten sadece 5'i elde ettiği verileri kullanarak karlılığını artırabilmiştir. Genel başarının az olmasının nedenlerini devam eden bölümlerde açıklamakla beraber, başarının az olmasının en temel nedeni işletme içinde yetersiz olan bilgi seviyedir. Kullanılan yazılım, uygulanan modelleme teknikleri ve alınan raporlar, bireylerin tüketim davranış modellerini şimdiye kadar olmadığı mükemmellikte ortaya koyabilmektedir. Bu bilgilerin yardımıyla pazarlama çalışanları, müşterileri ile daha yaratıcı çalışmalarda bulunmaktadır. Şu ana kadar değinmediğimiz büyük öneme sahip bir konu da, müşterilere ait olan bilgilerin gelecekte yapılacak yeni çalışmalarda da kullanılmak üzere uzun dönemli saklanabilmesidir.

8. İşletmenin İş Yapış Süreçleri: İşletmelerin yeniden yapılanması çalışmaları, özellikle son on yıldır, müşteri ilişkilerinin etrafında şekillenmektedir. Her yapılan müşteri ilişkileri yönetimi çalışması esasında işletme için yeniden yapılanma fırsatı vermektedir.

Yaşama savaşı adına yapılan yeniden yapılanma çalışmaları sonucunda işletmeler verimlilik adına olumlu adımlar atmışlardır. Eğer işletmenin süreçleri hakkında değerlendirme yaparsak, MİY çalışmaları için temel teşkil eden "Profitable

Revenue Growth" kavramını göz ardı edememekteyiz. Gelirin karlılık yönünün artırılması yeni pazarlama anlayışının bir sonucudur, yeni pazarlamada en değerli müşteri dilimine yapılan yatırım, karlılık olarak işletmenin süreçlerine dahil olmalıdır. Hem işletmenin mevcut ürün ve hizmetleri hem de gelecekte piyasaya sürmeyi düşündüğü mal ve hizmetler, karlılık esasına göre planlanmalıdır.(Gordon 1998 ;31)

2. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Bileşenleri

2.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Beş Bölgesi

Bir çok kurumun yöneticisinin MİY' in sadece bir teknoloji olduğunu düşünmesine rağmen aslında 5 ilgili bölgenin birbiri ile etkileşimidir. Bunlar: stratejiler, taktikler, süreçler, beceriler ve teknolojidir. MİY bir teknoloji veya satılan bir ürün değildir. MİY karlılığı, gelirleri ve müşteri memnuniyetini optimize etmeyi amaçlayan bir iş stratejisidir. MİY' i gerçekleştirebilmek için organizasyonlar dağıtım kanallarında müşteri etkileşimine destek veren davranışları oluşturmalı, teknoloji ve süreçleri uygulamalıdır. Sonuçta MİY' i gerçekleştirebilmek için 5 farklı fakat eşit ağırlıkta parça ortaya çıkmaktadır. Bu beş bölge birbirleri ile sürekli etkileşim halindedir ve bu etkileşim sürekli yinelenir.

Stratejiler: Her firmanın iş stratejisi olarak bir stratejiye ihtiyacı vardır ve MİY de bir iş stratejisidir. Fakat MİY iş stratejisi her firmanın var olan stratejileri doğrultusunda farklı şekillerde evrim geçirmelidir. Bunun için kurumların, MİY stratejisi ile nasıl bir görünüm almayı planladıklarını net bir biçimde ortaya koymaları gerekmektedir. Örneğin müşteri odaklı olma ve farklı birçok kanaldan hizmet verme stratejisi ile müşteri değerini müşteri ile yakın ilişkiler kurarak maksimize etme stratejisi farklı çözümler gerektirmektedir. Bunların ikisi de

geçerlidir, fakat farklı sonuçlar doğurur. Bunun için ilk basamak kurumun iş stratejilerini karşılayacak bir MİY stratejisi geliştirmektir.

Taktikler: Taktikler stratejinin kısa zamanlı bileşenleridir. Strateji oluşturulduktan sonra kurumlar, MİY' in müşteriye günlük bazda nasıl etkileyeceğini taktikler kullanarak belirlerler. Örneğin müşteriye tek biçimli mi (müşteri ayrımı yapmaksızın) hizmet verilecek, yoksa müşteri kendini ilişki kurarken özel bir kişi veya özel bir grubun üyesi olarak mı hissedecek ya da Web sitesi, pazarlama, satış, servis kanallarından biri için mi hizmet verecek yoksa ikisi hatta üçü için mi hizmet verecek? Taktikler buna benzer soruların cevaplanması ile oluşturulabilir.

Süreçler: Birçok kurum uzun yıllar değiştirilmeyen pazarlama, satış, servis alanlarında dahili süreçleri zaten kullanmaktadır. Birçoğu, yıllar önce bir probleme çözüm olarak oluşturulmuş ve daha sonra unutulmuş süreçlerden oluşmaktadır. Bunlardan bazıları otomatize edilmek için verimli süreçler olmayabilir ve eğer hemen otomatize edilirse aynı verimsizlik devam edecektir. Bunun için kurumun yukarıdaki şekilde belirlenen strateji ve taktikler doğrultusunda süreçlerini tekrar gözden geçirmesi ve eklenmesi gereken yeni süreçleri belirleyerek uygulamaya geçirmesi gerekmektedir.

Beceriler: Teknolojinin satın alınması, bu teknolojiyi kullanabilecek çalışan ve müşteri olmadığı sürece hiçbir anlam ifade etmemektedir. Teknolojiyi kullanan herkesin, nasıl kullanılacağı, sistemin kabiliyetleri ve beklentilerin ne olduğu konusunda bilgilendirilmesi sağlanmalıdır. Teknoloji gerçek değerini onu her gün kullanan insan ile kazanır. Örneğin birçok satış gücü uygulaması, uygulamayı kullanacak satış personelinin ihtiyaçları yerine üst yönetimin raporlama ihtiyacını çözmek için oluşturulduğundan başarısız olmaktadır. Buna benzer birçok MİY teknolojisi müşteri tarafından bakıldığında, çok az fayda sağlamakta veya hiç fayda sağlamamaktadır. Örneğin bir müşteriye hizmet etmeye çalışan çağrı merkezi görevlisi teknolojiyi doğru kullanamıyorsa ve ekran tasarımları vb. buna uygun yapılmamışsa kullanılan teknoloji ne kadar iyi olursa olsun sonuç başarısız olacaktır.

Teknoloji: Bir kurumda ilk dört bölge yeterli şekilde anlaşıldığında, teknolojinin fonksiyonu otomatikman ortaya çıkacaktır. Buna rağmen teknoloji her derde deva

değildir. Kurumlar sadece bir yazılım oluşturarak veya satın alarak MİY oluşturamazlar. Gerçekten yeterli bir çözüm oluşturulabilmesi için teknolojinin yukarıdaki dört alanla birleştirilmesi gerekmektedir. Birçok yüksek teknoloji kullanan MİY uygulaması başarısız olabilirken, yukarıdaki dört alanla etkileşimi iyi yapılmış pek çok orta düzey teknoloji kullanan MİY uygulaması başarılı olabilmektedir. Önemli olan, teknolojiyi doğru şekilde kullanarak başarısız olma ihtimalini minimize etmektir. (BERG, 2000)

2.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Elemanları

Firma, müşterisinin mülkiyetini şöyle alır: 4 tetikleyici unsur doğru kullanıldığı zaman artık o müşterinin firmaya ait olduğu söylenebilir. Bu 4 unsur bir arabanın tekerlekleri gibidir.

2.2.1. Bilgi - Analitik MİY

Kurum müşterisi hakkında işine yarayabilecek her şeyi bilmelidir. Veri toplanmalı, kurumsallaştırılmalı, analiz edilmeli ve kurumsal olarak paylaşılmalıdır. Haberleşmenin önemi bir noktada daha ortaya çıkmaktadır.

2.2.2 Metot- operasyonel MİY

Temelde değişime dayanan noktalarda o kurumun ne kadar yetkin olduğunu gösterir. Kullanılan metotların uygunluğu doğrultusunda ürün/hizmet memnuniyeti sağlanır. Metot, farklı müşteri gruplarına yönelik farklı faaliyetlerin geliştirilebilmesi ve kullanılmasıdır.

2.2.3. Karlılık - Stratejik Müşteri İlişkileri Yönetimi

MİY projesini yaparken içine koyulması gereken en önemli parça karlılıktır. Eğer o proje karlılığı pozitif anlamda etkilemiyorsa, yaşamaz, bir süre sonra rafta

kalır. Bu değer, her zaman karlılık olmak zorunda değildir, herhangi bir faydadır, kuramsal hedeflere göre kat edilebilecek herhangi bir mesafedir.

2.2.4. Etkileşim - interaktif Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteriyi iyi dinlemek, algılamak, şirketin kendisini ona doğru mesajla anlatmak, müşterinin şirketi konumlandığı yerin ilişkinin sürekliliği açısından doğru olması ve o konumu da koruyabilmek gereklidir. Müşteri temas noktalarında müşteriye daha kaliteli ve hızlı hizmet sunabilmek gereklidir. Şirketler hala çalışmalarının altına metodolojiler yerleştirmeye, bir anlamda kurumsallaşmaya yeterli önemi vermiyorlar ve müşterileri ile konuşmayı önemsemiyorlar. Sağlıklı bir model için bu dağılımın eşit çıkması gereklidir. Yine Amerika' da ki rakamlara bakınca yatırımların önemli bir kısmı etkileşim (interaction) kanadına yapılmakta olduğu görülüyor. Tüm şirketler müşteri ile haberleşme kanallarını artırma peşindedir. (GÜLDÜR, <http://www.crminturkey.org>)

3. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Aşamaları

Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin çok temel olarak dört evreden oluştuğu söylenebilir:

3.1. Müşterilerin Seçilmesi:

Müşterilerin seçimindeki en temel amaç; en karlı müşterilerin belirlenmesidir. Bu amaca ulaşabilmek için ilk olarak hedef kitlenin belirlenmesi gerekir. Ayrıca hedef kitlede bulunan, benzer tüketim özellikleri gösteren müşterilerin de segmentlere ayrılması gerekir. Tüm bunların dışında hedeflenen müşterilerin zihninde, şirketin başarılı konumlanması için de yoğun çaba sarf edilmelidir. Yapılacak tutundurma faaliyetleri de bu amaca hizmet edecek şekilde planlanmalıdır. İşletmenin bir markasının oluşturulması ise bu yönde yapılabilecek girişimlerdenidir.

Müşterilerin tespiti yapılırken, tüketim davranışlarını etkileyen yaş, cinsiyet, gelir seviyesi gibi demografik özelliklerin dışında, ait olunan sosyal çevrenin, alışkanlıkların, tercih ve beklentilerin de iyi değerlendirilmesi gerekir. İpuçlarını yakalayabilmek, başarılı anket uygulamaları ile gerçekleşebilir. Özellikle kişilerin

cevaplamayı zaman kaybı olarak gördüğü detaylı sorular, kişilik analizlerinin doğru tespit edilebilmesi için önemlidir. Dikkat edilmesi gereken müşterilerinin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin kısa sürede değişebilme özelliğidir. Bu özelliğin gözden kaçırılması, yapılan anketlerin sonuçlarına körü körüne bağlanılmasına sebep olabilir. Bunun için müşterilerin dinamik yapıda olan istekleri göz önünde bulundurularak, bu tip çalışmaların belirli periyotlarla yapılması gerekir. Çünkü güncellenmeyen bilgiler, işletmenin de ürünlerini ve hizmetlerini yenilmemesine de sebep olabilecektir.

3.1.1. Belirlenen Müşterilerin Sınıflandırılması:

Müşterilerin her birinin farklı ihtiyaçları olduğu düşünülürse; her bir müşterinin de, işletme için ayrı bir değer anlamına geldiği söylenebilir. İşte bu nedendir ki müşterilerin benzer ihtiyaçlara sahip olanlarıyla diğerleri arasında bir farklılaştırma yapılması gerekir. Bu şekilde yapılan bir ayırımların, işletme için karlı getirileri vardır. Müşterileri benzer ihtiyaçları doğrultusuna sınıflandırmanın dışında, satın alma sıklıklarına göre kategorize etmek de işletmeler için büyük avantajlar sağlar. Bunun için müşteriler, işletmeye sağladığı gelir doğrultusunda en değerliden itibaren sınıflandırılır. İşletmeler bu tip uygulamalar için kendilerinde var olan bilgilerden yola çıkarlar. İyi veri tabanına sahip olanlar bu uygulamayı da başarıyla gerçekleştirecektir.(Kırm,2003,ss. 162-163)

Farklı müşterilerin ne beklediği ve değer anlayışlarını çözebilmek, onları bu kriterler doğrultusunda farklılaştırarak sağlanabilir. Bu nedenle farklılaştırma süreci müşterilerin kuruma sağladıkları değere göre ve kendi ihtiyaçları doğrultusunda farklılaştırmak gerekir.

Kalite konusunda ise her hizmet düzeyinde gereken kalitenin sağlanması ana amaçtır. Hizmetlerin kategorize edilmesi için işe önce müşterilerin sınıflandırmakla başlamak gerekir.

- En sadık olan müşteriler (Altın müşteriler)
- Sadık müşteri olmaya aday olan müşteriler (Altın aday müşteriler)
- İşletmeden alışveriş yapmış olan tüm kişiler (müşteriler)

- Müşteri olmaya aday olan kişiler (Potansiyel müşteriler)

İşletmeler, altın ve altın adayı müşteri gruplarını iyi analiz etmeli, daha iyi hizmet sunmalı, hizmet harcamalarının büyük kısmını bu iki gruba yönelik yapmalıdırlar. İşletmenin büyüebilmesi için, bu müşteriler, satın aldıkları ürünlerin dışındaki ürünlere de yönlendirilmelidirler. Bunun yanında potansiyel müşterileri arayıp bulma konusunda da çalışmaları sürdürmek büyüme için önemlidir.

3.1.2. Ürün - Hizmeti İhtiyaca Uygun Hale Getirilmesi:

İşletmelerin her müşterinin ihtiyacına uygun şekilde ürün ve hizmet üretebilmesi kişiye özel kitlesel pazarlama anlayışını ortaya çıkartır. Ancak bu yöntemle her müşteri için ayrı pazarlama uygulanacağı düşünülmemelidir. Bu faaliyetin amacı müşterileri belirli özelliklere göre mikro düzeyde farklılaştırarak ve gruplara ayırmaktır. Böylece, bu grupların ihtiyaçlarıyla örtüşebilecek ürün ve hizmetler üretim aşamasında müşteriye uygun hale getirilebilmektedir Hizmet alanında ise faturalamadan, paketlemeye, sipariş almaya kadar geniş bir yelpaze düşünülecek olursa, bu faaliyetler de müşterilerden gelecek geribildirimlerle şekillenmektedir. Böyle bir işletmenin kendisini etkin, dinamik ve öğrenen bir gelişime programlamıştır. Bu uygulamanın başarıyla gerçekleştirilmesi içinse; şirket ile müşteriler arasındaki etkin, uzun dönemli etkileşim oluşturulmalıdır. Böylece ilişkisel pazarlamayla ileride rakipler karşısında üstün değerler oluşturabilecek geniş bir veri tabanına ulaşmak mümkün olacaktır.

3.2. Müşterilerin Kazanılması:

Tüketici ile karşılaşmanın ilk aşamasında onu cezbetmek ve müşteri haline getirmek için yapılan harcamalar söz konusudur. Bu maliyet gerektiren çabalar nedeniyle bu aşamada şirketin kar etmesi beklenmemelidir. Daha sonraki aşamalarda, artan ve tekrarlanan satın almalar nedeniyle her bir müşteriye düşen karlılık oram artma eğilimi gösterir. Çünkü yeni müşteri elde etmenin, şu anki müşterileri korumaktan çok daha maliyetli olduğu göz önüne alınırsa, bir müşteri ne kadar uzun süre elde tutulursa işletmenin o kadar karlı olacağı açıktır. Pazarlama faaliyetlerinin şirketin merkezine oturması zaman içerisinde önem kazanması bu

sebeplerdir. Uzun dönemde tatmin olmuş bir müşteriye hizmet etmenin maliyeti daha düşük olabilmektedir. Müşterinin tutulabildiği her yıl, müşteriye hizmet edebilme maliyetini azaltırken, onun getirebileceği karlılık payı artabilmektedir

Kazanılmak istenen müşterilerin doğru olarak tespit edilmesi, kazanma operasyonunun yüksek verimlilikle gerçekleştirilebilmesi açısından önemlidir. Belirlenmiş bu müşterilerinin, firmadan ilk defa bir hizmet ya da ürün satın almasının sağlanması için çaba sarf edilir. Bunun için reklam kampanyaları, promosyonlar ya da pek çok etkenle tetiklenmiş bir operasyon olabilir. Kazanılmak istenen müşterilerin doğru olarak tespit edilmesi, kazanma operasyonunun yüksek verimlilikle gerçekleştirilebilmesi açısından önemlidir. Satışın en etkin yoldan yapılması için farklı yollar denenmelidir. Bunun için müşterilerin ihtiyaçlarının analizlerinin doğru olarak yapılması gerekir. Ürün hizmetlerin bu doğrultuda üretilmesi işletmeler büyük maliyet avantajı getirecektir. Ancak unutulmaması gereken ihtiyaç analizlerinin sürekli olarak güncellenmesi gerekliliğidir. Temel değişim noktası, müşteriye bireysel olarak satın alma öznesi olarak görme yerine onu yaşam boyu iş ortağı biçiminde kabullenme olarak açıklanabilir. Müşterisini cezbeden, tatmin eden ve onu yaşam boyu tutabilme becerisini kuran şirket, istikrarlı bir karlılığı sağlayabilmede önemli bir avantajı yakalamış olacaktır.

3.3. Müşterilerin Korunması:

Bu evrede bir müşterinin şirketle ilişkisini ne kadar süreyle sürdürdüğü önemlidir. Amaç müşteriye kuruma bağlama, onu kurumda tutabilme ve ilişkinin sürekliliğini sağlamaktır. Siparişlerin yönetimi, teslimle ilgili konular, taleplerin organizasyonu, problemlerin değerlendirilmesi ve eşzamanlı çözüm yollarının bulunması çabaları bu evredeki çalışmalardandır.

İşletmeler bu aşamanın başarılı uygulanmasıyla müşteriye kaybetmekle ya da onun yerine gelecek müşteriye kazanmak için yapılacak olan işlemlerden kaynaklanacak maliyetlerin önlenmesini sağlar. Burada bahsedilen maliyetler ise bir işletmede finansal açıdan çok önemli kalemleri ifade etmektedir. İşletmeyi zarara götürebilecek bu tür fazla maliyetlerin önlenmesi için müşterinin beklentileri iyi takip edilmeli ve tekrar aynı ürüne yönlendirilmesi sağlanmalıdır. Müşterinin firma

apında algılanması ve tanınması, kişisel bilgilerinin defalarca sorulmasının engellenmesi, mŐŐteriye doğru zamanda ve doğru kanaldan ulaŐılmasının sağlanması, bu aşamada dikkat edilmesi gereken konulardır. Bu nedenle tŐm tutundurma faaliyetlerini kapsayan Kampanya YÖnetimi, MŐŐteri istek ve Şikayetlerini dinleyecek ağrı Merkezleri, en kullanışlı Web Sitesinin tasarlanması, Satış Otomasyonu ve Satış Sonrası Destek gibi MİY bazlı teknik yazılım ve araçların kullanılması gibi konulara ağırlık verilmektedir.

3.4. MŐŐteri İlişkilerinin Geliştirilmesi:

GeliŐtirme aŐamasında, mŐŐterinin sŐrekliğini sağlanmanın yanında, aynı mŐŐterinin baŐka ihtiyaçlarını da aynı Őirketten sağlanmasına yŐnelik çapraz satıŐ üzerine çalıŐmalar yapılabilmektedir. Temel iŐlem, mŐŐterinin Őirkete ayırdığı fonunun arttırılmasıdır. Bu nedenle mŐŐterinin aldığı ūrŐnlerin yan ya da tamamlayıcı ūrŐnlerini aldırarak paralel satıŐ, veya iŐletmenin diğer ūrŐnleri Őnerilerek apraz satıŐ teknikleri kullanılabilmektedir. Amazon.com un kısa sŐrede içindeki bŐyŐk geliŐiminin en bŐyŐk sebebi bu tekniklerin baŐarıyla kullanılması olarak gŐsterilmektedir. Amazon.com, İlk olarak mŐŐterisini iyi tanımıŐ ve veri tabanı oluŐturmuŐtur. Bu doğrultuda kullanıcının daha Őnceki satın alımları ve ilgilendiği kitaplar gŐz ŐnŐne alınarak, benzer kitaplarla ilgilenen diğer mŐŐterilerin aldığı kitaplar da kullanıcıya Őnerilmektedir. Mesela; resimle ilgili kitap alan bir kiŐiye, bağlantılı olarak sanat tarihi ile ilgili bir baŐka kitap Őnerilmesi sŐz konusu olabilir.

MŐŐterilerin bazılarının Őirket karlılığını dŐŐŐrdŐđŐ, ya da diğer mŐŐterilerin Őirketin ūrŐnlerini tercih etmemesine yol açtığı gŐrŐlebilir. Őrnek olarak çok kŐŐk bir portfŐy ile portfŐy yŐneticilerini sŐrekli arayan, defalarca iŐlem yaptırın; hiç bir hizmetten memnun kalamayan Őikayetleriyle sŐrekli zaman ve iŐgŐcŐ harcatan ya da çalıŐanlarla kŐtŐ bir iletiŐim içine giren dolayısıyla da çalıŐanların gereksiz olarak zamanlarını alan bir kiŐi, genel olarak zarar ettiren bir mŐŐteri olabilir. Uzun dŐnemde huzursuzluk getirir. BŐyle bir durumda, bu mŐŐterinin daha az maliyetli kanallara yŐnlendirilmesi o mŐŐteriden daha çok gelir elde edilebilmesi anlamına gelebilir.

3.5. Müşteri İlişkilerinin Derinleştirilmesi:

Müşteri ilişkilerini derinleştirme, kazanılmış bir müşterinin sadakat ve karlılığının uzun süre korunması ve müşteri harcamalarındaki payın yükseltilmesi için gereken adımları içermektedir. Buradaki amaç işletme ve müşteri arasında sürekliliğin sağlandığı ilişkiden yeni ve karşılıklı faydalar sağlayabilmektir. Dikkat edilmesi gereken temel konu ise, karlı müşterileri sürekli kılabilme. Belirlenen müşterilerle ilişkilerin geliştirilmesi ve bu ilişkinin hayat boyu ortaklığa dönüştürülmesi bu kişilerden sağlanacak faydanın artmasını dolayısıyla şirketin sektör içindeki pozisyonunu kuvvetlendirmesi anlamına gelir. İşletmenin daha çok büyüebilmesi için belirlenen bu müşteriler işletmenin farklı segmente hitap eden farklı ürünlerine yönlendirilmeye çalışılmaktadır. Müşterilerin çalışma yerinde ziyaret edilmesi, hizmet ile ilgili bilgilerin postalanması, müşteri hizmeti el kitabının geliştirilmesi, müşterilere hizmeti açıklayıcı çalışmalar yapma, müşterinin şikayetleri ve yetersizlikleri bildirebileceği bir merkez oluşturulması, müşteri şikayetlerinin optimal zamanda çözülmesi ve değerlendirilmesi bu aşamada yapılacak çalışmalardır.

3.5.1. Müşterilerle İletişim Kurulması:

Müşterilerle iletişim kurulması, bağlantılı olduğu fonksiyonların dışında düşünüldüğünde işletmelere artı maliyet yükü getirdiğini düşündürebilir. Bir işletme için hangi fonksiyonda olursa olsun dikkat edilecek en önemli hususlardan biri en yüksek etkinliği, uygun maliyette yapabilmek için doğru hareket edebilmektir. Son zamanlarda gelişen teknolojiyle, etkileşim sağlama olanakları artmış, Web siteleri, bilgisayar donanımıyla müşteri çağrı merkezleri, aynı zamanda daha az maliyetli yeni ulaşım kaynaklarını da yaratmıştır. Çünkü artık kesin olarak bilinmektedir ki; etkinlik, bilgilerin zamanında, doğru olarak elde edilmesi ve sürekli olarak güncelleştirilmesi ile sağlanabilmektedir.

Sürekli müşteri iletişimi ve alış-veriş, 24saat / 7gün müşterinin erişebilir kılınmasını gerektirir. İnternet'in gün geçtikçe yayılmasına rağmen, müşterilerin çok azı tüm gün online olmaktadır. Fakat bunun yanında, diğer iletişim cihazları aracılığı ile de müşteriler artık oldukça erişilebilir durumdadırlar.

İletişimdeki emin olunması gereken en temel konu, sesin karşı tarafa gittiği, karşı tarafın da bu sesi dinlediğidir. Çünkü duyulmak fiziksel, dinlemek ise iradi bir olaydır. Karşı tarafın dinlemesi kadar dinlediğinden ne anladığı da önemlidir. Müşteri tarafından anlaşılabilme oram, açık uçlu sorular sorularak, göz teması ve karşı tarafa söz hakkı vererek kontrol edilebilir.

Konunun doğru olarak algılanabilmesi için, müşterinin doğru ve yeterli bilgiye sahip olması konusu önemlidir. Bilgi düzeyi çevresinde konunun sistematik ve karşı tarafın anlayacağı şekilde anlatılması gereklidir. Böylece yanlış anlamak ya da anlatmadan doğabilecek problemler de aşılabilecektir.

İyi bir dinleyici, iletişim kurduğu kişinin yalnız söylediklerini değil, yüzü, eli, kolu ve bedeniyle yaptıklarını da "duyar"; çünkü yüz ifadeleri, el ve kol hareketleri, bedenin duruş tarzı, sesin tonu gibi sözsüz mesajlar kullanarak da iletişim kurulur. Karşı karşıya gelerek kurulan kişiler arası iletişimlerde, hem sözlü, hem de sözsüz mesajlar aynı anda kullanılır. Bu konuşmalarda, mesaj alışverişinin ancak küçük bir bölümünü sözlü mesajlar oluşturur. Yüz ifadeleri, el kol hareketleri, bedenin konumları ve sesin yükselip alçalmasıyla gönderilen sözsüz mesajlar, iletişimde kullanılan mesajların daha büyük bir bölümünü kapsar.

İletişimde başarılı olabilmek için olumlu sözcüklerin seçilmesi gerekir. Bazen çok küçük detaylar müşterilerin güvenlerinin perçinlenmesine sebep olabilecekken bazense yapılabilecek küçük bir hata müşterinin bir daha alışverişi bir yana ziyaretinin bile kesilmesine sebep olabilir.

3.5.2. Sözsüz İletişimin Etkisi:

Düşünceler sözlü iletişimle, duygular sözsüz iletişimle en rahat ifade edilirler. Bu nedenle sözsüz iletişim etkili bir uygulamadır. Çift anlamlı iletişim olanağı yaratır. Çoğu kez kişinin sözlü ve sözsüz mesajları, farklı anlamları vurgular. Sinirli olan kişinin yüz ifadesi, sesinin tonu ve bedeni, "kızgınlık dolu mesajlar gönderdiği halde, sözleri bu kızgınlığı saklamaya çalışabilir. Bazı ifadeleri, özellikle duyguları,' sözsüz iletişimle daha etkili ve dolaysız biçimde ifade etme olanağı vardır. Duygu ve ilişkiyle ilgili en etkili mesajlar, sözsüz mesajlardır.

Sözsüz iletişimde belirsizlik derecesi yüksektir. Kişiler bu şekilde gerçek duygularını daha iyi yansıtabilir. Ancak sakıncalı yönü, değişik yorumlara açık olduğundan, net bir sonuca varılmasındaki zorluktur. Yüz ifadelerini, ses tonunu, bedenin gergin ya da gevşek oluşunu, duruş ve oturuş konumunu, el ve kol hareketlerini, kişinin iç aleminin belirtileri olarak ele almalı; ancak bu davranışlardan çıkarılan anlamların, bir zaman süresi içinde başka gözlemlerle karşılaştırılması hemen, kesin kararlar verilmemesi gerekir.

(1) Bedenin Duruşu:

Bedenin duruşu, sadece hangi yana eğildiği ve yüzün hangi yöne baktığıyla gibi bir takım hareketlerle sınırlanmamaktadır. Omuzların dik ya da çökök oluşu, kolların açık ya da kapalı oluşu, ayakların açıklığı ya da kapalılığı, bacakların üst üste atılmış olması, ayrıık ya da bitişik durması da birer mesaj oluşturmaktadır. Karşıdaki kişiyle iletişim kurarken, ona doğru eğilinmesi ya da ondan uzaklaşır biçimde durulması, ellerin, kolların, ayakların kısaca bedenın ifade yaratabileceği her türlü duruşun iletişime ne gibi ek mesajlar getirdiği önemlidir.

(2)Yüz İfadeleri:

Yüz direkt mesaj oluşturabilme özelliği ile en önemli kısım, yüzde ise yine aynı özelliği ile en çok dikkati çeken organ gözlerdir. Yüz ifadelerini anlamak aslında o kadar kolay değildir, çünkü yüz karmaşık bir iletişim sistemi oluşturur. Yüz ifadelerini anlaşılma zorluğunun ikinci nedeni de, yüz ifadelerinin hızla değişebilmesidir. Bir kimsenin yüzündeki ifade, saniyenin beşte biri kadar bir zaman içinde değişebilmektedir.

Neşeli ve mutlu ifadelerin en iyi ağız ve gözle, kızgın ifadelerin kaş ve dudak biçimiyle, hayret ve sürpriz gibi dışarıya açık ifadelerle, anılara dalma gibi içe dönük ifadeler ise en iyi gözle belirtilebilmektedir.

(3) Jestler:

Jestler, el ve kol hareketlerinden kaynaklanan ifadeler olup,duyguların en güzel, en gerçekçi belirtilerindendir. Örneğin, konuşan kişinin elindeki kağıdı sürekli

büküp katlaması, parmaklarıyla masaya sürekli vurması ve gözlerini sürekli kaçırmaması, karşısındaki kişiyle beraber olmaktan rahatsız olduğunu düşündürür. Bu gibi davranışlar, kişi her ne derse desin, onun gerçek heyecanlarını açığa vurmaktadır.

(4) Giyim:

Askerlikte rütbeler, onu taşıyan kişinin askeri hiyerarşi içindeki yerini gösterir. Askerlikte bu sistemi katı bulanlar olabilir, ne var ki sivil yaşamda da bu tür bir hiyerarşik düzen, örtülü bir biçimde de olsa vardır. Bu nedendir ki giyim kişiler hakkındaki ipuçlarını yansıtır. Öğrenilmesi gereken, giyim karşısındaki etkilediğini bilmek ve bu etkinin toplumun hangi kesiminde nasıl olacağını, önceden bilinçli bir biçimde saptayabilmektir.

(5) Tonlama ve Vurgulama:

Söyleyiş tarzı, kelimeleri söylerken kullanılan sesler, konuşan hakkında bilgi verir. Söyleyiş tarzının karşısındaki kişiyi etkilediği ve buna bakılarak kişi hakkında kibar ya da kaba olabileceği hakkında bir karar verilebilir. Sesin heyecan tonu, söylenen sözün anlamını etkiler, böylece kendi başına bir mesaj oluşturur. Söylerken yapılan vurgulamalar da ifadeye yeni boyutlar ekler. Aynı cümle, farklı anlamlar elde edecek biçimde vurgulanabilir.

Sadece sesin tonu ve vurgulamalarıyla değil, kelimeler arasına konulan susmaların süresi uzatılıp kısaltılarak da karşısındaki kişiye, gönderilen mesajın, hangi bölümlerinin önemli olduğuna ilişkin ipuçları verir.

4. Müşteri İlişkileri Yönetimin’de Müşteri Dilimlemesi

Bu bölümdeki ana fikir belki de en kısa şekilde "*Bazı müşteriler diğer müşterilerden daha değerlidir*" şeklinde açıklanabilmektedir. İlişkisel pazarlama çalışmalarında yapılan "*Adamına göre muameledir*" (Kırım, 1999; 110) Seri üretim yapan bir işletme için en önemli şey, ürettiği ürünlerin rakip ürünlerden farklı bazı özellikler taşımasıdır. Kitlese pazarlama, vermek istediği mesajları herkese göndermekte, ancak etkisinin neler olabileceği konusunda açıklama yapmamaktadır.

(Peppers ve Rogers, 1993; 31) Ürünler arasında görülen benzerlikler müşteriler arasında yaşanmaz, çünkü her müşterinin kendine özgü istekleri, özellikleri ve işletme açısından değerleri vardır. Yıllar öncesinin müşteri servisleri olgusu, her geçen gün artarak farklılık yaratabilecek müşteri hizmetlerine gelmiştir. Sürekli olarak müşterilerin her zaman haklı olduklarına ilişkin sloganları duymak mümkün olmaktadır. Müşterilerin her zaman haklı olduğu dikkate alındığında onları işletme önceliklerinde birinci sıraya yerleştirmek gerekebilecektir. Oysa bütün müşteri gruplarına aynı hizmeti götürmek çoğu zaman mümkün olmamaktadır. İşletmelerin müşterileri konusunda nasıl daha seçici davranabileceklerini ve stratejik amaçlar doğrultusunda nasıl bir müşteri bölümlendirmesi yapabileceklerini öğrenmeleri gerekmektedir. İlişkisel pazarlama çalışmaları tüm müşteriler açısından ölçülebilir katkılar sağlamayı amaçlasa da, işletmelerin mutlaka MVC' lerini (Most Valuable Customers) tanımlamaları ve onları elden kaçırmamaya çalışmaları da gerekmektedir.

Bu durumu bir örnek ile açıklamak mümkündür. A.B.D'de Midwest eyaletinde bir sağlık şirketi müşterilerini dilimlere ayırma çalışması sonucunda satışlarını ve karlılığını %20 artırmayı başarmış ve müşteri şikayetlerinde %10'luk bir azalma sağlanmıştır. (Brown, 1999;47) Söz konusu şirket sağlık ürünlerinin A.B.D içindeki belli başlı hastane ve kliniklere dağıtımını yapmaktadır, şirketin iki temel sorunu vardır. Bunlardan birincisi, satış ekibinin verimli bir çalışma gerçekleştirememesi sonucunda satış maliyetlerinin sürekli yükselmesi, ikincisi ise özellikle büyük hastanelerde, geç giden siparişler sonucunda, ortaya çıkan müşteri şikayetlerine gereken zamanda karşılık verilememesi. Bu sorunların çözüm yollarından biri gibi görünen yeni satış elemanları alınması maliyetlerdeki artış nedeniyle mümkün değildi. Geriye kalan tek çözüm işletmenin en iyi müşterilerine verdiği hizmetin kalitesini yükseltmeye çalışmaktır. Fakat işletme en iyi müşterilerinin kimler olduğunu bilmiyordu ve bu durumda satış ekibinin de hedeflenen müşteri grubuna farklı bir hizmet sunabilmesi mümkün değildi. Bu şirket soruna çözüm getirmek amacıyla müşterilerini beş gruba ayırmıştır;

- Rakip firmalara geçmesi mümkün olan müşteriler,
- Bakıma ihtiyaç duyan müşteriler

- Ürünü ve firmayı akılda tutan müşteriler
- Temel müşteriler
- Stratejik ortaklar

a)Rakip Firmalara Geçmesi Mümkün Olan Müşteriler: Bu grubun içinde olan müşterilerin, işletmeden rakiplerine doğru bir kayışı mümkündür, böyle bir geçişte ürünlerin maliyeti etmemdir. Genelde bu grubun elemanlarının taşıdığı potansiyel düşüktür. Finansal durumları günden güne değişim gösterebilmektedir.

b)Bakıma İhtiyaç Duyan Müşteriler: İşletme bu sınıfa giren müşterilerini tanımlarken, söz konusu müşterileri yaratılması hedeflenen ortaklık değeri bakımından, yetersiz yönetsel anlayışlar sergileyenler olarak adlandırmaktadır. İşletme açısından bu müşteriler, pazarda yaşanacak değişimler karşısında yetersiz bir görüntü çizebilmektedirler. Çoğu durumda işletme açısından eksi yada başabaş bir karlılık sergileyen bu grup, bir önceki gruba göre daha fazla bir alım potansiyeli taşımaktadırlar. İki grubun, genel müşteri portföyü elemanlarının içinde ki, elemanlarının sayısı azdır.

c)Ürünü ve Firmayı Akılda Tutan Müşteriler: Bu gruptaki müşteriler işletme ile tam anlamıyla yeterli bir ortaklık yapısı kuramamıştır. İşletmenin gelecekte yaşayabilmesi açısından bu gruba ihtiyacı olacaktır, işletme genel kar bakımından, gelecek iki gruba oranla az da olsa, bu grubun müşterilerini kazanmalıdır. İşletmenin bu müşteri grubuna dönük temel amacı, kaynaklarını rakip firmalara yönlendirmemeleri konusunda onları ikna edebilmek böylece rekabette öne geçebilmektir. İşletme bu gruba da temel bir yatırım yapmayı düşünmemektedir.

d)Temel Müşteriler: İşletme, pazardaki bulunabilirlik ve kullanılabilirlik oranını yükseltmek açısından, bu grubu ortaklık kurulabilecek bir yapıda görmektedir. Grup elemanlarının büyük bir net kar potansiyeli mevcuttur, aynı şekilde ortaklık yapısına geçebilmek açısından pazarda ortaya çıkan fırsatları değerlendirecekleri düşünülmektedir. İşletmenin kaynaklarının tahsisi bakımından, gerçekçi bir yatırıma aday müşteri grubudur.

e)Stratejik Ortaklar: Bu grup zaten işletme açısından ortaklık düzeyine gelen müşterilerin grubudur. Her bir müşteri kendi grubu içerisinde, gerçekleştireceği potansiyel alım bütçeleri ile, işletmenin finansal geleceğinde söz sahibi olabilecektir. Aynı zamanda bu gruptaki her bir müşteri kendi sektöründe yenilikçi ve lider konumundadır. İşletmenin bu grubun müşterilerini tanımlayabilmesi, gerçekleştireceği ortaklığa dayalı yönetim sistemi uygulamaları açısından önemlidir.

Farklı müşteri gruplarının, farklı hizmetler alması gerektiğini belirtirken, bir noktanın hayli zor olacağını kabul etmek zorundayız; bu bakımdan ikinci aşamayı yaşayan işletmelerin müşterilerini farklılaştırmaları zorlu bir süreç olabilecektir.

İkinci aşama firmaları, müşterileri ile daha yakın ilişkiler kurmayı amaç edinen ve böylece kurumlarının yaşama savaşının yarısını kayıpsız tamamlamak isteyenlerdir. İkinci aşamadan üçüncü aşamaya geçmek işletmeler açısından büyük bir sıçrayışı gerektirir, işletme odak noktası olarak müşterileri ile, firmayı bütün kötü olasılıklarda bile yarıda terk etmeyecek güçte, ilişki pazarlaması yöntemleri kullanmalıdır. Bunun için tüm geleneksel düşünce kalıplarından sıyrılmak gerekir.

İkinci aşamayı yaşayan işletmelerin, bir grup müşteriyi feda edebilmeyi, geride kalanlar ile özellikli ilişkiler kurabilmeyi ve bir toplam müşteri kitlesi içinden seçme yapabilmeyi öğrenmeleri gerekebilecektir. İlk bakışta göze çarpan bir yenilik, müşterilerin birer aktif değer olduğunun anlaşılmasıdır, her bir müşterinin taşıdığı farklı değerler vardır. İkinci aşamayı yaşayan işletmelerin kurmaya çabaladıkları müşteri tabanı bazı fırsatları da beraberinde getirmektedir. Firma bir yandan güçlü temellere dayalı müşteri grupları oluşturmaya çalışırken, diğer yandan dilimleme çalışmaları ile daha sonraki dönemlere ilişkin müşteri beklentilerini oluşturmaktadır. Farklılaşan ve genişleyen müşteri servisleri yalnızca bu servisleri kullanarak yarattığı katma değeri artırabilecek müşteri gruplarına uygundur.

İkinci aşama da kullanılabilir ve farklılık sağlayabilecek üstünlüklerin tamamı, üçüncü aşamaya sıçrayış yapabilmek için yeterli olamamaktadır. Üçüncü aşamaya geçebilecek bir işletmenin, yeni bir müşteri kazanımı maliyetinin eski müşterileri elde tutabilmenin maliyetinden daha fazla olduğunu anlayabilen ve iyileştirilmiş müşteri hizmetlerini sadece belli bir müşteri kesimine, daha fazla

yaratıcılık katarak yönlendirebilen bir kimlik taşıması gerekmektedir. (Brown, 1999; 100)

Hangi müşterilerin bu özel grupta yer alması gerektiğine nasıl karar verilir? Her bir müşterinin potansiyeli hakkında nasıl karara varılır? Müşterilerin ihtiyaçları gibi başka faktörler de dilimleme çalışmalarına etki yapar mı? Kimin sadece iyi, kimin ise mükemmel bir müşteri hizmeti alacağına nasıl karar verilir?

MİY' de birinci ve ikinci aşamayı yaşayan işletmeler, üçüncü aşama için gerekli olan ekipmanları (yazılım, donanım, bilgi birikimi vb...) edinmek zorundadır. Üçüncü aşamada ise işletme, *MPC (Most Profitable Customer)* olarak adlandırdığı ve hedef aldığı grubun üyelerini müşterileri arasında seçebilme yeteneğini geliştirmektedir. Bu yetenek, müşteri dilimlenmesi çalışmasını başarıyla sonuçlandırabilecek ya da başlamadan sona erdirecek niteliktedir.

4.1. Müşteri Dilimlemesinin Önemi

Müşterilerin sınıflandırılmasının birçok yolu mevcuttur. MİY çalışmalarının üç katlı bir bina olduğu düşünüldüğünde, ilk katta müşterilerin tanınmasına dönük bilgilerin toplandığı -ki bu bir önceki bölümde açıklanmıştır-, ikinci katta da onların bölümlere ayrıldığı kabul edilebilmektedir. Dilimlendirme türlerine genel olarak bakıldığında aşağıda gösterilen aşamalar görülmektedir;

- Birinci Aşama Dilimlendirme: Geleneksel Yol.
- İkinci Aşama Dilimlendirme: En İyi Uygulamaya Dönük Değişim şeklinde bir sınıflandırma yapılabilmektedir.

Geleneksel Yol: Müşterilerin yaşadığı coğrafya, yarattığı gelir ya da endüstri koluna göre yapılan sınıflandırmadır. Çok yararlı olmasa da, ikinci aşama dilimlendirme çalışmaları için gereklidir. Bir çok firma birinci aşamada iken, dilimlendirme çalışmalarında müşterilerinin coğrafi bölgeleri ve satış hasılat bilgilerini kullanırlar. Bu yaklaşım yanlış sonuçlar içerse de, birinci aşama için gereken bütün bilgileri sağlamaktadır. Birinci aşamada olan işletmelerin esas odak noktası müşteri elde etmek olduğundan, kaynaklarını başarılı bir dilimlendirme

çalışmasına ayırmazlar. Unutulmaması gereken temel kural, yürümeye başlanmadan önce ayakta durmanın öğrenilmesinin gerekliliğidir.

Birinci aşamayı yaşayan işletmeler *80/20 kuralına* odaklanmaktadır. Buna göre işletme, bütün dikkatini ve kaynaklarını, gelirlerinin %80'nini yaratan %20'lik müşteri kitlesine yönelmektedir. Bu kuralın uygulanması sonucunda işletmenin, %20'lik kesim dışında kalan müşterilerinin gelecekteki potansiyelini kullanamaması da olasıdır. Fakat her şey bir yana bırakıldığında, işletmenin ana amacının müşteri sayısının ve güncel gelirler toplamının artırılması olduğu ortaya çıkmaktadır.

En İyi Uygulamaya Dönük Değişim: Bazı müşteriler diğerlerine oranla yalnızca yarattığı karlılık bakımından farklıdır. Bununla beraber müşterilerin tekrar alımlarının etkisi ya da işletmenin müşterinin sorunlarını çözerken yaptığı giderleri azaltması gibi bazı değişkenler de, müşterinin gelir yaratma potansiyeli üzerinde etkili olmaktadır.

Farklılaştırma çalışmaları sırasında müşterilerin ihtiyaçları da bir değişken olarak dikkate alınmalıdır. İhtiyaçlar dikkate alındığında, müşteriler aynı grupta yer alabilirler. İhtiyaçlar baz alınarak yapılan bir dilimleme çalışması ile beklenmeyen faydalar sağlanabilmektedir. İşletme kendi içine dönerek, daha zor bir ölçüt olan müşteri karlılığına odaklanmaktadır. Burada ilgi müşterilerin yarattığı gelirden, müşterilerin yarattığı kara yönelebilmektir. Her müşterinin aynı karlılığı yarattığı doğru olmamakla birlikte, her bir müşterinin gelecekte “En Değerli Müşteri (MPC)” olma olasılığı taşıdığı da bir gerçektir.

İşletme açısında önemli olan, ödül sayılabilecek müşteri hizmetlerinin özellikleri olan gruplara ayrılabilmesidir. İşletmenin MİY açısından başlangıç noktasında olduğunu düşünüldüğünde müşteri veri tabanını oluşturabilmesi içim müşteri bilgilerinin araştırılıp analiz edilmesi gerekecektir. Bu bilgiler, işletme birinci aşamayı yaşadığından yeterlidirler fakat çok temel özellikleri içermektedirler.

Veri tabanının oluşturulması çalışmalarının devamında işletmenin satış ekibine bu bilgilerin öneminin açıklanması ve eldeki bilgilerin analizlerine yardımcı olabilecek bilgi teknolojilerini kullanılabilir hale getirilmesi gerekmektedir. Ön

cephede yer alan satış ekibinin, müşterilerin mevcut durumlarının, potansiyellerinin ve gelecekteki alım güçlerinin nasıl tanımlandığını öğrenmesi bir zorunluluktur.

İkinci aşama işletmelerini sergilediği üç tip davranış modeli vardır. Bunlar;

1) *Karlılığa ve potansiyel değere değil, yalnızca müşteriye odaklanan işlemler*

Özellik taşımayan ürünleri talep eden, minimum karlılık sergileyen müşteri grubuna gösterilen davranış modelidir, bu grup müşteriler maliyete ve bulunurluğa odaklanmaktadır. Bu grubun müşterilerinin taşıdığı temel özellikler ise; i) Temel ürünleri satın alırlar, ii) Verilen servislerin maliyetleri yüksektir, iii) Sürekli düşük fiyatlı ürünlere yönelirler, iv) Kaliteli hizmet beklentileri yoktur, v) Temel ürünlere ilişkin taleplerinin karşılanıyor olması yeterlidir. Maliyet avantajının sağlanabilmesi, bu müşteri grubunu ikna etmek için yeterlidir. Servis hizmetlerinde kalite beklentileri olmadığından işletmeler sınırlı kaynak aktarımında bulunurlar, ayrıca bu tip müşterilerin işletmelerinin sahip olduğu enerjileri tüketmelerine izin vermemelidirler.

2) *Karlılığa oranla, potansiyele odaklanan işlemler:*

Bu davranış modeline uyan müşterilerde değişiklikler nelerdir? i) Yalnızca bir yada iki ürün grubunda gerçekleştirdikleri, ve gelecekte potansiyeli daha da artabilecek, alımları ile gerçekçi karlılık yaratırlar, ii) Alımlarını genellikle tek bir firmadan yapmayı tercih etmektedirler, iii) İşletmenin gelecek potansiyeli üzerinde önemli oranda etkilidirler, iv) Temel müşteri servisi türlerinden, örneğin yerel servislerin verilebilmesinde olduğu gibi, daha fazla servis talep etmektedirler, v) İşletmeden ara sıra stoklarına ve hesaplarının durumları ait bilgiler istemektedirler.

Bu özelliklere sahip müşteriler, işletmeler açısından çapraz satış olanakları yaratmaktadır. Dilimlendirme çalışması öncesinde, yeni bir kavram olarak karşımıza çıkan "Değer Biçilen Potansiyel"e (Assessing Potential) dikkat edilmelidir. Buna göre, bir işletmede dilimleme çalışması yapılırken, işletmenin mevcut karlılık durumunun yanında müşterilerin gelecekte satın alabilecekleri ürünlerin oluşturabileceği potansiyel karlılık da dikkate alındığında, dilimleme çalışmasının daha verimli sonuçlar yaratabileceği ifade edilmektedir.

Bunun için şu sorulara yanıt aranmalıdır:

- Çapraz satışın avantajlarından yararlanıp yararlanılmadığı,
- Herhangi bir satışın gerçekleşmediği durumlarda, çapraz satış fırsatının yaratılıp yaratılmadığı.

3) *Stratejik Ortaklıklar:*

Bu sözcük, çalışmanın tamamında birçok kez görülebilir, müşteri ilişkilerinde kullanılacak olan yol haritasının tek bir sözcüğe dayandırılması gerekseydi bu sözcük kesinlikle Stratejik Ortaklık olurdu. Bu kavram müşterinin, ortaklaşa fayda için, mevcut riskleri işletme ile paylaşmayı istemesini anlatmaktadır. Bu konumdaki müşteriler büyük bir değer ve potansiyel taşımaktadırlar. Stratejik ortaklık talep eden müşterilerin özellikleri şu şekildedir; i) İşletmenin pazarın genelinde söz sahibi olabilmesi bu tip müşterilerle bağlantılıdır, ii) İşletmeler açısından uzun döneme yayılan bir işbirliğinin yaratıcısıdırlar, iii) İşletme ile karşılıklı etkileşime dayalı bir ilişki kurmayı istemektedirler.

İşletme kaynaklarının en az %60'ı bu dilime giren müşterilere ayrılmalıdır. Müşterilerin şikayetleri gerçekte en değerli geri beslemedir. Müşterilerin işletmeye ulaşabilmesi için internet, fax, çağrı merkezi gibi bütün araçlar hizmete sokulmalıdır.

4.2 Stratejik Bazlı Dilimlendirme

Pazarlama literatürüne "Psychographics" kelimesini ilk kez tanıtan kişi, Emmanuel Demby adındaki pazarlama araştırmacıdır. Kelime anlam olarak, demografik özellikleri ile ayrıştırılamayan dilimleri tanımlamaktaydı. (Peppers ve Rogers, 1999; 198) Demby'ye göre insanları sadece coğrafi olarak bölümlere ayırmaya çalışmak yeterli olmazdı, insanlar nasıl yaşadıklarına ve neden bu şekilde yaşamayı seçtiklerine göre dilimleri paylaşmalıydı. Dilimlendirme çalışmaları sırasında çoğunlukla coğrafi ve psikolojik değerler birlikte kullanılır. Bugün dünya üzerinde, A.B.D kökenli, müşteri bölümlendirilmesi konusunda uzman iki firma vardır; bunlar Mediamark Research Incorporated (MRI) ve Simmons Market Research Bureau (SMRB) firmalarıdır.

Kişilerin belli ölçütler bazında dilimlere ayrılması, aslında birçok açıdan hayli zor bir işlemdir. Toplanan bilgilerin bir çoğu aslında gerçeği yansıtmamaktadır, bunun başlıca üç nedeni vardır. Birincisi, bilgilerin çoğu yaşamdan değil, istatistiki hesaplardan gelir, örneğin sınıflandırma sırasında hane halklarının gelirinin medyan olarak kullanıldığı düşünüldüğünde, geliri oluşturan kelemler gizli kalabileceğinden, sonuç da yanıltıcı olabilmektedir. Bruce Murray, A.B.D'de Massachusetts eyaletinde Cape Ann kentinde yaşamaktadır ve yaşadığı yere komşu olan iki mahalleyi şu şekilde anlatmaktadır: (Peppers and Rogers, 1993;99)

Gloucester ve Rockport, hane halkları geliri baz alındığında durumda, birbirlerine inanılmaz derecede benzerlik göstermektedirler. Gloucester mavi yakalı çalışanların yaşadığı bir yerdir, bir çok evde iki ya da daha fazla kişi para kazanmaktadır. Rockport ise beyaz yakalıların yaşadığı bir mahalledir, bunun yanında nüfusunun büyük bir çoğunluğunu emekliler oluşturmaktadır. Gloucester'ın lise futbol takımı eyalet şampiyonu olmuştur. Rockport'un lisesinde futbol takımı yoktur ama golf konusunda belli bir ustalığı vardır." Sonuçta benzer hane halkı gelir düzeylerine rağmen, iki mahallenin gerçekte fazlaca benzer yanlara sahip olmadığı görülmektedir.

İkinci olarak, araştırma yapan kişilerin topladığı bilgilerin ön yargı içermemesi oldukça zordur. Televizyon kanallarının izlenirliği üzerine araştırma yapan Nielsen firmasının en gerçekçi izleme yolu olan "people meter" in reddetme oranı %40'dır.

Üçüncü neden ise, insanların söyledikleri ile gerçek hayatta yaptıklarının birbirini tutmamasıdır. Geleceğe ilişkin güvenilir tek tahminleme yolu, geçmişte yaşananlardır. Northwestern Üniversitesi Pazarlama bölümü öğretim üyesi Don.E.Schultz, kitabında şöyle demektedir; "Satın alma davranışlarına yönelik tek bir açıklayıcı kanıt gösterebilmek mümkün değildir, IBM firmasının memnuniyetsizlik oranı %88 olmasına rağmen satışları artış göstermektedir." (Schultz,1999; 55)

İşletmenin stratejik anlamda ilişki pazarlamasında amaçladığı hedef, müşterileri ile artan katma değere dayalı ilişki kurmaktır. Stratejik bazlı bir dilimlendirme çalışmasının amacı ise, özel değer taşıyan müşteri gruplarını ortaya

çıkarmak ve bunlara özel hizmetler sunarak, karlılık dereceleri ve sadakat derecelerini artırabilmektedir. (Brown, 1999; 78) Burada zor olan nokta, özel hizmetler almayı hak eden müşteri grubunu ortaya çıkarabilmektedir. İşletmenin müşterileri ile arasında olan ilişkinin derecesini ve özelliğini bilmesi gerekmektedir. İşletme ile müşterileri arasındaki ilişkileri açıklayan beş tür ilişki derecesi vardır. Buradan hareketle, müşterilerin beş ayrı dilime ayrılması mümkündür.

1) Rekabet Derecesine Duyarlı Müşteri Dilimi

Sadece fiyat bazlı işletme seçimine dayalı bir ilişki şeklidir. Müşteriler kolaylıkla rekabetçi işletmelerin etki alanına girebilmektedirler. Bu dilimi oluşturan müşteriler tam anlamıyla bir geçiş dönemi tüketicileridir, ürünlerin sahip olduğu fiyatlar firma değişikliğinin ana nedenidir, işletmelere duyulan bağlılık derecesi önemsizdir. Bu grubun elemanlarının taşıdığı diğer özellikler ise; i) Müşteri servislerinden beklentileri düşük düzeylidir, ii) Müşteri servislerinin gerekliliklerine pek inanmamaktadırlar, iii) Müşteri servislerine doğrudan ulaşma (çağrı merkezi uygulamaları gibi) istekleri yoğunlaşmamıştır iv) Ürünlerin kullanımı sırasında, müşteri destek servislerine sınırlı düzeyde istek duymaktadırlar.

Bu grubun müşterilerinin işletmeden bekledikleri satış elemanlarının ziyaretlerinin artması, iskontolu ürünler ve geç ödeme opsiyonları gibi maliyet temelli faydalardır. Ancak yapılan bütün çalışmalara karşın, alımlarda beklenen bir potansiyel değer artışı yaşanamayabilmektedir.

İşletmelerin müşteri tabanlarının yaklaşık %20'lik bir kısmını bu müşteri dilimi oluşturmaktadır.

2) Niş İlişkilere Dayalı Müşteri Dilimi

Bu dilimin müşterileri ile işletme arasında sınırları belli olan bir ilişki vardır, işletmenin bu alana yaptığı yatırım sınırlı düzeydedir. Dilimin taşıdığı potansiyel bir önceki gruptan fazla olmasına rağmen, yeterli boyutta değildir. Bu gruba dönük çapraz satış yapabilmek neredeyse yok denecek kadar az bir olasılıktır. İşletme bu dilim ile kurduğu ilişkiyi daha karlı bölgelere taşımak istiyorsa mutlaka yeni ürünler

ve yeni servisleri pazara sürmeli ya da, müşterilere yeni bazı avantajlar sunabilmelidir.

İşletmelerin müşteri tabanlarında %25'lik bir payı olan bu grup, kendi kendine yetebilme özelliğine sahiptir. Karlılık düzeyini artırabilecek bir potansiyel değerine sahip değildir.

3) *Sürdürülebilir Bir İlerlemeye Dayalı Müşteri Dilimi*

Henüz stratejik ortak olamayan fakat sürekli katma değer yaratan müşterilerin oluşturduğu dilimdir. İşletme açısından potansiyeli yüksek ve net karlılık derecesi olan müşterilerdir ve karlılık yaratmaya eğilimlidirler. Bu dilimin üyeleri işletmeyi, ihtiyaçlarını gidermede temel kaynaklardan biri olarak görmektedirler. Bunlara karşın önceki iki grup gibi maliyete ve servislere odaklıdırlar. En önemlisi pazar koşullarının değişiminde tepki veren grupturlar.

Bu müşteri dilimi işletmeler açısından belki de en fazla fırsat içeren dilim olduğu için bu dilime pazarlama literatüründe "Home Base" adı da verilmektedir, Home Base'in anlamı işletmelerin kendilerine liderlik getirebilecek bir pazar payı yaratabilmek amacıyla pazarın birçok yerinde tesis edebildiği her bir satın alım merkezine home base adı verilir.

Bu grubun bazı, kendine has, istekleri vardır; tüketimleri esnasında işletmeden genel tavsiyeler ve bilgiler talep edebilmektedirler. İşletmenin müşteri tabanlarında %15'lik bir kısmını teşkil ederler.

4) *Tüketimlerinin Büyük Bir Kısmını İşletmeden Sağlayan Müşteri Dilimi*

İşletme bu müşteri dilimi ile birlikte ilişkisel pazarlama çalışmalarında en üst basamağa yükselmiştir. Bu dilimin müşterileri işletme açısından yüksek potansiyel değeri taşırlar. Bu grup ve beraberinde gelecek olan grupların, işletmenin ilişkisel pazarlama çalışmalarında aslan payını almaları gerekmektedir. Müşteriler işletmenin "değer" satışı yaptığını düşünürler ve tüketimlerinin büyük bir kısmını bir işletmeden karşılamak isterler. Bir önceki grubun temel özelliği olan home base, bu grupta

kendini daha yoğun hissettirir. Çapraz satış açısından bir çok fırsat yaratan grubun üyeleri, temel tüketimlerini zaman içinde genişleterek -örneğin tamamlayıcı diğer malların da alımları- değerli birer home base haline gelebilmektedirler. (Brown, 1999;62)

Bu dilimin üyeleri genelde işletmenin genel müşteri portföyünün %15'lik bir kısmını teşkil ederler, önemli olan nokta, müşterileri diğer gruba geçirebilmek için, işletmenin kaynaklarının büyük bir kısmını bu dilime ayırmaları gerektiğidir. Geri dönüşü işletme açısından güzel günlerin habercisi olacaktır. Bu grubun temel istekleri ise şunlardır;

- Sadece kendi isteklerinin karşılanması ile değil, pazarın genelindeki değişimlerin etkisi ile de ilgilenmektedirler. Pazarın değişimleri karşısında işletmenin alacağı durum, müşterileri yakından ilgilenmektedirler.
- Çözüm sağlayıcı nitelikte yenilikler beklemektedirler.
- Gereken bütün müşteri destek hizmetlerini talep etmektedirler.

5) *Stratejik Ortaklık Kuran Müşteri Dilimi*

Buraya kadar yaptığımız bütün tanımlamaların gelip sonlandığı nokta, stratejik ortaklıktır. "Stratejik ortak olan müşteriler, gemiyi ileri iten dalgalardır." (Bill Gates) Stratejik ortaklar sadece izlemez, başını çevirip gitmez, durur ve müdahale eder. (Kunde, 2000; 40) Bu dilim, müşteri ilişkilerinde zirveyi temsil eder. Bu dilimdeki müşteriler, işletmenin taşıdığı tüm riskleri paylaşmakta, işletmenin yatay ve dikey alanlarda ilerleyebilmesine yardımcı olmaktadır..

Dilim, müşteri portföyü içinde sadece %5'lik bir ağırlığa sahip olmasına karşın, toplam karlılığın yaklaşık %50-55'i tek başına gerçekleştirmektedir. Müşterilerin bu gruptaki temel istekleri şunlardır;

- Pazardaki değişimler hakkında detaylı açıklama beklerler, işletmenin dönemsel karlılık oranları hakkında bile bilgilendirilmek istemektedirler.
- Gerçek bir ortak gibi davranış görmeyi istemektedirler.
- Çeşitli ve kalite bakımından yeterli düzeyde müşteri servisi talep etmektedirler.

4.3. Dilimleme Çalışması Aşamaları

Müşterileri dilimlendirme çalışmaları dört aşamayı kapsamaktadır. Bu aşamalar aşağıda çıkarılmıştır.

A) Birinci Aşama: Müşterilerin Ve Gelirlerinin Listelenmesi: Öncelikle mevcut müşterilerin bir listesinin çıkarılması ve müşterilerin her birinin -eğer ürün grupları bazında ya da başka bir sınıflandırma konusunda kesişmelere neden olmuyorsa- bir bölümün içine alınması gerekmektedir. Kolaylık olması bakımından iki çeşit liste yapılabilir. Bunlardan ilki, tüm müşterilerin karlılıkları bakımından sıralandığı bir liste yapılır. İkincisi ise müşterilerin alım yaptıkları ürün veya hizmetlerin sıralandığı bir liste yapılır. Eğer bir müşterinin alım yaptığı birden fazla ürün grubu olacaksa, birinci listeye uygun bir sıralama tercih edilmelidir.

B) İkinci Aşama: Müşterileri Yarattıkları Gelir Düzeylerine Göre Dilimlere Ayırma.

Birinci adımda yapılan sıralama doğrultusunda, ikinci adımda işletmenin toplam cirosunun %70'lik kısmını oluşturan müşteriler, toplamın içinden ayıklanır. Geriye kalan %30'luk kısmı oluşturan müşteriler ise, taşıdıkları geleceğe dönük potansiyelleri bakımından değerlendirmeye alınmaktadırlar. Bu müşterilerin ilk %70'lik dilime geçebilmek için az da olsa çabalar göstermelidirler.

C) Üçüncü Aşama: Seçilen Müşterilerin Sıralanması: İkinci adımda ayıklanan müşterilerin bazı ölçülere göre sıralanması işlemi üçüncü aşamada gerçekleştirilmektedir. Yukarıda sözü edilen ölçütler aşağıda çıkarılmıştır;

- Stratejik ortaklık kurma konusundaki isteğinin düzeyi,
- İşletmede yarattığı gelirlerin artış trendi,
- İşletmenin ticari faaliyetlerinin tamamındaki mevcut payı,
- İşletmenin faaliyetleri içinde temel pay sahibi olma potansiyeli,
- Mevcutta yaratılan net karlılık,
- Gelecekteki net karlılık potansiyeli,

- Müşterinin çapraz satışı gerçekleştirme potansiyeli (örneğin aynı firmanın farklı bir ürününü sırf o firma üretiyor diye alabilme eğilimi)
- Müşterinin yenilikçi davranabilme potansiyeli.

D) Dördüncü Aşama: Sonuç Sınıflandırması: Üçüncü adımda kullanılan ölçütler doğrultusunda elde edilen sonuçlara göre her bir müşteri, bir önceki bölümde gördüğümüz, beş ayrı dilimden birine yerleştirilir. Bu durum devam eden sayfada bir tablo halinde gösterilmektedir.

Müşteri Dilimi	Taşıması Gereken Kriter (Yukarıdan aşağıya)	İkincil Önemli Kriter (Yukarıdan aşağıya)
Stratejik Ortaklık Kuran Müşteri	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ortaklığa istekliliği, ➤ Net karlılık durumu, ➤ Gelecekteki net karlılık potansiyeli, ➤ Yeniliklere odaklı olabilme. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ticari faaliyetlerdeki payı.
Tüketimlerinin Büyük Bir Kısmını İşletmeden Sağlayan Müşteri	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Net karlılık durumu, ➤ Gelecekteki net karlılık potansiyeli, 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ticari faaliyetlerdeki payı.

Sürdürebilir Bir İlerlemeye Dayalı Müşteri	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Net karlılık durumu, ➤ Gelecekteki net karlılık potansiyeli, 	Toplam 8 kriterin arasından en az 4'nü orta derecede karşılaması.
Niş İlişkilere Dayalı Müşteri	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Net karlılık durumu, ➤ Gelecekteki net karlılık potansiyeli, 	Toplam 8 kriterin arasından en az 3'nü orta derecede karşılaması.
Rekabet Derecesine Duyarlı Müşteri	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Net karlılık durumu, ➤ Gelecekteki net karlılık potansiyeli, 	Toplam 8 kriterin arasından en az 1'ni orta derecede karşılaması.

Tablo 2.: Müşteri Dilimleri ve Özellikleri

Kaynak: Brown,Stanley A.(1995). What Customers Value Most. John Wiley & Sons, Toronto, 127

Yukarıda yer alan tablonun daha açık olarak anlatılması açısından örnek iki vaka analizi aşağıda yer almaktadır.

Örnek Vaka Analizi 1:

ABB grubu enerji üretim tesislerinin kurulması yanında elektrik santrallerinde kullanılan aktarım cihazlarının ve diğer teknik cihazların üretimini de yapan, küresel bir şirkettir. ABB grubu müşteri portföyündeki stratejik ortaklık kurduğu

müşterilerini en önemli grup olarak tanımlamıştır. Gerçekte kurumun stratejisi " ABB müşterileri ile karşılıklı fayda sağlama esasına dayalı uzun dönemli ilişkilerin, başarının temeli olduğunu kabul eder" mantığını esas almaktadır.

ABB'nin; diğer firmalardan alım yapanlardan, stratejik ortağa kadar bölümlediği altı müşteri dilimi vardır. Şirket bu bölümlendirmeyi oluştururken, müşterileri ile arasındaki ilişkiyi geliştirmeyi ve olgunlaştırmayı amaç edinmektedir. Altı müşteri dilimi şu şekildedir: i) Piyasan alım yapan müşteriler ii) Firmayı tercih ederek alım yapan müşteriler iii) Katma değer sağlayıcı müşteriler iv) Bağlı müşteriler v) Ortak müşteriler vi) Stratejik ortak. ABB dilimlere ayırma işlemi öncesi üç soruya veyanıtlarına odaklanmıştır;

- Müşterilerimiz bu gün bulunduğu yer neresidir?
- Ortaklık yapısına erişebilmede, müşterilerimizin taşıdığı potansiyel değer nedir?
- Eğer bu potansiyel mevcut ise, ABB olarak biz kaynaklarımızı ne şekilde kullanmalıyız ki, tüm müşterilerimiz ortaklarımız haline gelebilsin?

Soruların yanıtları ışığında ABB, dilimlendirme çalışmasında kullanabileceği dört anahtar ölçütü belirlemiştir. Bunlar aşağıya çıkarılmıştır:

1. Müşterinin mevcut boyutu,
2. Müşterinin gelecekteki potansiyel boyutu,
3. Müşterinin ABB açısından stratejik önemi,
4. Müşteri ile kurulan ilişkinin bugünkü değeri.

Örnek Vaka Analizi 2:

MCI firması A.B.D merkezli, uzun mesafeli telefon görüşmeleri konusunda kurumsal ve bireysel hizmetler sunan bir şirkettir. Firma kurumsal ve bireysel pazarlama çalışmalarını iki bölüme ayırmış ve bireysel pazarlama tarafında reklam, adrese teslim posta ve dışa dönük tele-pazarlama kullanarak yeni müşteriler elde

etmiştir. Ayrıca yine aynı medyayı kullanarak, mevcut müşterilerine çapraz satışlar da gerçekleştirmiştir.

1992 yılında MCI firması, AT&T ve Sprint ile kıyasıya bir rekabete girdi, koşullar çok sertti ve pazarda büyük bir çalkantı yaşıyordu, bu sırada MCI'nın İcra Kurulu Başkanı'nın yeni atadığı pazarlama bölümü yöneticisinden, müşteri bağlılığı sağlaması görevini üstlenmesini istedi. Yöneticilerden birinin de ortaya koyduğu gibi şirket, "kovanın dibinden, bizim yukarıdan koyduğumuzdan daha hızlı bir şekilde müşteri kaybediyor" gerçeğini yaşamaktaydı. Pazarlama bölümü, kovaya büyük miktarlarda yeni müşteriler akıtıyordu ve satış bölümü hizmetler bölümünden sızıntıları gidermesini yani müşterileri içeride tutmasını bekliyordu. Müşterileri daha uzun süre elde tutma ile ilgili ilk strateji, müşteriyi daha iyi tanımak ve hangi müşterilerin uzun süre elde tutulacağını belirleyebilmektir. Tutulmaya en fazla değer müşteriler, şirket açısından en değerli müşterilerdir. En çekici müşterileri belirleyebilmek için MCI, gelir projeksiyonlarına ve kendi dışındaki veri kaynaklarının nüfusla ilgili karşılaştırmalarına güvendi, şirket var olan müşteriler arasından en değerli olanlarını belirleyebilmek için müşteri harcamaları ve davranışları ile ilgili kendi kayıtlarını kullanarak müşterilerini değerlerine göre sıralamayı planladı.

MCI ilk aşamada, ayrıntılı kişisel müşteri bilgilerine ve alışveriş kayıtlarına dayanarak, müşterilerini kişisel bazda gruplara ayırmayı denedi. Fakat bu gerçekleşemedi, çünkü şirket içinde böyle bir veri tabanı yoktu, müşteri bilgileri şirket içinde birbirleri ile uyumlu olmayan bir çok kaynaktan (fatura bilgileri, sesli yanıt sistemi) yer almaktaydı. Müşteri merkezli yapıya bürünmek isteyen bütün işletmelerde olduğu gibi, MCI' da birçok veri tabanının varlığının sıkıntısını duymaktaydı. İlişkisel pazarlamanın ilk adımı, işletme içinde çok farklı yapıda olan veri tabanlarının, en büyük ortak bilgi kümesi olan müşteri bilgileri etrafında, tek bir veri tabanına dönüştürülmesidir.

Sonunda firma müşterilerini değerlerine göre sıralamaya ve dilimlere ayırmaya yönelik bir mantık yarattı. Firma bunu yaparken iki temel ölçütten yola çıktı. Bu ölçütler şunlardır:

- Yapılan uzun mesafeli telefon görüşmesi hacmi,
- MCI' in finans bölümünün müşteri hakkında belirlediği risk puanı.

Şirket, müşterilerinin en üstteki % 5'lik bölümünün, genel hasılatının % 40'ını oluşturduğunu farkettiler. Sonuçta pazarlama bölümü "Customer First" adıyla, adrese posta ve tele-pazarlama programını başlattı. Bu program, müşteri tabanının en üstünde yer alan %5'lik diliminin bağlılığının artırılabilmesi amacıyla tasarlanan bir müşteri değerlendirme programıydı.

MCI' in bir sonraki işi, yüksek değerli müşterilerinin, uzun mesafeli konuşmalarına yüksek harcama yapma nedenlerini belirlemektir. Değerlerine göre dilimlere ayrılan müşteriler, şimdi de, nasıl memnun edilebileceklerinin anlaşılabilmesi için, ihtiyaçlarına göre sınıflandırmaya tabi tutuluyordu. İşlem kayıtları incelendiğinde, en iyi müşterilerin (en çok uzun mesafeli konuşma yapanların) üç gruptan birine düşme yönelimleri saptandı:

- Sık yolculuk edenler; uzun mesafeli, kredi kartı ödemeli telefon hizmetlerini kullanarak, evlerini arayan müşteriler,
- Deniz aşırı arayanlar; ailelerine, birlikte çalıştıkları kişilere veya bunların fax cihazlarına ulaşmak için özel bir yabancı ülkenin şebekesini kullananlar,
- Evde çalışanlar; hafta içi çalışma saatlerinde kendi evlerinden arayan müşteriler.

MCI başarılı dilimlendirme çalışması sayesinde, kendisi için anahtar öneme sahip olan müşterileri belirlemiş ve rekabetçi ortamı kendisine göre şekillendirme başarısını, bu grupla birlikte başarmıştır.

5. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nde Teknolojik Sistemlerin Kullanılması

Pazarlama çerçevesinde, kitlesel pazarlamadan, birebir pazarlamaya doğru gelişen trende paralel olarak, Müşteri İlişkileri Yönetimi ile ilgili olan Satış Gücü Otomasyonundan Müşteri İlişkileri Yönetimi ve hatta elektronik ortamda Müşteri İlişkileri Yönetimi çözümlerine yönelen teknoloji gelişimi gözlenmektedir. Bu aşmayla, yönetim felsefesi olarak kabul gören yaklaşımların teknolojik olarak da desteklenmesi söz konusu olmuştur. e-MİY çözümleri, müşteri tarihçesinin detaylı

analizlerine ve bu analizlere dayalı karar destek sistemlerinin kullanımına izin veren; kişiselleştirilmiş içerik, pazarlama ve satış promosyonlarını ve kampanyalarını destekleyen yapıda olduğu için, birebir pazarlamanın yüksek müşteri sayısında ve kalabalık ürün kataloglarında dahi başarıyla uygulanmasına imkan tanımaktadır. Ayrıca teknoloji yatırımı yapacak bir firmanın bu konu ile ilgili olarak ele alması gereken pek çok nokta vardır. MİY stratejisinin teknolojideki içeriği ve operasyonel açıdan hangi süreçleri kapsadığı, bütçe sınırlarının neler olduğu ve hangi modüllere ihtiyaç duyulduğu gibi konulardır. Bu aşamadan sonra, uygun paketlerin seçimi sırasında ilk aşamada dikkat edilmesini konular ise; öncelikle ürün ailesinin kapsamı, tedarikçi firma tarafından verilebilen servisler, hedef sektörler ve sektöre özel çözüm alternatiflerinin neler olduğu, firmanın finansal açıdan durumu ve stratejik yatırım yaklaşımı, programın teknik altyapısı, donanım ve entegrasyon gereksinimleri, bölgesel olarak programı satan tedarikçinin bulunması, yetişmiş iş gücünün bulunabilirliği, referansları, iş ortakları ve lisanslama şeklidir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi projelerinde bütçe çok önemli olduğundan; özellikle paket seçiminde, o paket ile ilgili olarak gereken entegrasyon ihtiyacının oluşturacağı yazılım maliyeti, paketin doğuracağı danışmanlık maliyeti, ve donanım maliyetleri beraberce incelenmeli ve karar buna göre verilmelidir. Her kalemin ayrı ayrı ele alınarak en ucuzuna yönelmesi, toplam maliyetlerin çok yüksek değerlere taşınmasına neden olabilir. Bazı programlar, kullandıkları teknoloji itibarı ile çok daha az donanıma ve yazılım/kodlamaya ihtiyaç duymaktadır. Bu gibi durumlarda; paketin elindeki fiyat dezavantajı, aslında toplam bütçede ciddi avantajlara dönüşebilmektedir.

Günümüzde Müşteri İlişkileri Yönetimi ile ilgili teknoloji ile ilgili analitik, kolektif ve operasyonel Müşteri İlişkileri Yönetimi yazılımları olmak üzere üç temel yapı taşından bahsedilebilmektedir.

Müşteri ile tutarlı veri iletişimi; müşterinin basit sipariş bilgilerini takip etmekten, geçmiş siparişlerini bulabilmekten ya da şikayetlerinin zamanında cevaplanıp cevaplanmadığını bilmekten çok daha fazlasını gerektirmektedir. Pek çok Müşteri İlişkileri Yönetimi projesinde, yazılım paketlerinin şirketin gözükmeyen bölümü denilen operasyonel sistemleri ile entegrasyonunun tutarlı gerçekleşmemesi

sonucunda problemler yaşanabilmektedir. Envanter ve cari hesap kontrolleri, kalem kodlarının bu sistemlerle online olarak güncellenebilmesi; bu gereksinimlerden bir kaçıdır.

Kollektif yazılımlar ise; e-mail ve faks yoluyla web üzerinden satış ve destek hizmetleri sunan web sitelerine ve telefon ile müşterilerin ulaştığı çağrı merkezlerine; saha satış ve normal satış için çalışan, satış temsilcisi çözümü olarak adlandırılabilir satış otomasyon çözümlerini içeren ve temelde müşteriye ulaşılabilecek farklı kanallar üzerinde arayüz olarak çalışan kanal entegrasyonu ve veri tutarlılığı sağlayan programlardır. Genel olarak, Müşteri İlişkileri Yönetimi programları olarak adlandırılan yazılım paketleri, bu kapsama giren programlardan oluşmaktadır.

Üzerinde en detaylı durulması gereken noktalardan biri ise, hızlı karar verebilmek ve analiz yapabilme yeteneğinin kazandırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda; kollektif ve operasyonel alanda elde edilen verilerin düzenli olarak analiz tablolarına işlenmesi; verinin veri ambarları ve diğer karar destek sistemleri ile hızlı olarak ve operasyonel/kollektif sistemlere yük olmadan bilgiye dönüştürülmesi sağlanmalıdır. Bu aşamada hangi verinin nerede ve nasıl birleştirileceğinin bilinmesi de önemli bir konudur. Zamanlama hatalarından kaynaklanabilecek problemleri engellemek bazı Müşteri İlişkileri Yönetimi programları, analitik çözümleri doğrudan üzerlerinde bulundurmakta, ve hem belli başlı ERP(Enterprise Resource Planing- Kurumsal Kaynak Planlaması) ve gerideki sistemlerinin veri tablolarını tanıyan adaptörler, hem de sektöre özel çözümler sunarak; finans, telekom, perakendecilik gibi bir çok sektörde ne tip analizler için hangi tablo ve analiz yapılarının kullanılabilirliğini daha hazır bir şekilde sağlayabilmektedir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi, çok farklı programlar parçacıklarının kollektif olarak çalışabilmesini gerektiren bir yapıya sahiptir. Günümüzde dünya lideri pek çok Müşteri İlişkileri Yönetimi programı, tek bir yapı altında problemlerin büyük bir çoğunluğuna hizmet vermeye çalışsa da, programın entegrasyon ihtiyacı tam olarak giderilememiştir. Özellikle niş ürün olarak adlandırılan ürünlerin pazar içerisinde özellikle bir kaç noktada göze çarpan bir başarı yakalayabilmeleri nedeniyle; onların kullanılması durumunda, temel entegrasyon ihtiyaçları oldukça talep yaratmaktadır.

Bu nedenle, Müşteri İlişkileri Yönetimi yatırımları sırasında kullanılacak paketlerin entegrasyon yetenekleri mutlaka göz önüne alınmalı ve bu konudaki esneklik maksimize edilmeye çalışılırken, ileriye yönelik bakım için gerekli olabilecek yazılım ve destek ihtiyacının minimize edilebileceği açık yapılar tercih edilmelidir.

Sonuç olarak teknolojinin, Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin kendi amaçlarına ulaşmak için kullandığı bir araç olduğunun unutulmaması gerekmektedir. Müşteri İlişkileri Yönetimi, şirket stratejisi çerçevesinde belirlenmesi gereken ve seçilen operasyonlarla desteklenmesini gerektiren bir yönetim felsefesidir. Temelde, şirketin var oluş amacına yani müşteriye hizmet eder. Müşteri İlişkileri Yönetimi'ni teknoloji olarak kabul etmek ve bu projeleri sadece teknoloji gözlüğü ile değerlendirmek, yapılabilecek en büyük hatalardandır. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nde bu teknoloji konusunun öne çıkmasının temel sebebi, kişiselleştirme ve müşterinin hareketlerine dayalı olarak müşteri takibi yeteneklerinin teknolojiyle oldukça yüksek olması, ve bu nedenle de web' e dayalı daha yenilikçi Müşteri İlişkileri Yönetimi çözümlerinin ortaya çıkmış olmasıdır.

Günümüzde müşteri ilişkileri yönetim sistemlerinin oluşturulmasında hemen hemen her bileşende teknoloji, ağırlıklı olarak kullanılmaktadır. Milyonlarca müşterinin her birini sadece bir hesap numarası/müşteri numarası olarak görmemek ve her bir müşteri hakkında gerekli bilgilere sahip olarak en uygun şekilde hareket etmek için bilgi teknolojilerinin kullanılması gündeme gelmektedir. Ayrıca müşteri ilişkilerinde veya müşteri ile ilgili şirket içerisindeki rutin faaliyetlerde insan kaynaklarının meşgul edilmemesi ve hata oranlarının düşürülmesi için bazı fonksiyonların teknoloji kullanarak otomatize edilmesi gerekmektedir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi teknolojileri aşağıdaki başlıklar altında incelenmiştir.

- Teknoloji kullanılarak satış (Technology Enabled Sales- TES)
- Teknoloji kullanılarak pazarlama (Technology Enabled Marketing- TEM)
- Müşteri servis ve destek (Customer Service and Support- CSS)

- Müşteri bilgisi depolama ve analiz teknolojileri
- Diğer bileşenler (Bu bölümde yukarıdaki dört grupta incelenemeyen bileşenler verilmiştir)

5.1. Satışta Teknoloji Kullanılması

Müşteri İlişkileri Yönetimi projelerinde satış, satış otomasyonu veya teknolojinin kullanımı ile satış olarak da adlandırılır. Teknolojinin olanakları da kullanılarak bütün dağıtım kanallarında dengenin sağlanması ve optimizasyonun yapılmasının yanı sıra, satış takımının etkinliğinin arka ofis kaynaklarının entegrasyonu ile artması sağlanır. Ayrıca yeni nesil dağıtım kanallarında satış faaliyetlerinin yürütülmesi ve optimizasyonu için ürünler mevcuttur.

1. Müşteri temas merkezleri - telesatış:

Çağrı merkezlerindeki dış aramalar gibi düşünülebilecek, arka ofis sistemleri ile entegrasyonu sağlanmış, operatörlerin telefon kullanarak satış yapmalarını sağlayan sistemlerdir.

2. Satış konfigürasyon sistemleri:

Müşterilerin istedikleri ürün/hizmetlerin özelliklerini web sayfası üzerinden kendilerinin belirlediği ve ürün/hizmet konfigürasyonunu yapabildiği konfigüratör yazılımlardır.

3. Interaktif satış sistemleri:

Müşteriler ile yüz-yüze satış aşamasında müşteri temsilcisine yardımcı olan yazılımlardır.

4. İşbirliği (collaborative) - web satış

Müşterinin web sayfasındaki alım işlemlerinde müşteri web sayfasını kullanırken müşteri temsilcisinin müşteriye yardımcı olabilmesini, ek bilgiler verilmesini sağlayan yazılımlardır.

5. Teklif oluşturma sistemleri

Müşteriye satılmak istenen ürünlerin ve müşterinin ihtiyaçlarının belirlenip, teklif edilecek ürünün belirlendiği yazılımlardır.

6. *Sipariş yönetim sistemleri:*

Müşteriler tarafından verilen siparişlerin raporlanması, yönetilmesi ve siparişlerin sağlanmasını üstlenen yazılımlardır.

7. *Satış analiz sistemleri:*

Yapılan satışlarla ilgili firmaya kazandırılan değerleri ve giderleri analiz etmeyi sağlayan yazılımlardır.

8. *Satış yönetimi:*

Satış yöneticilerinin ve diğer personelin satış stratejisini belirlemesine ve firmanın satış gücünün yönetimine yardımcı olan yazılımlardır.

9. *Fırsat yönetim sistemleri:*

Pazarlama stratejilerine göre satış fırsatlarının depolandığı ve kullanıldığı yazılımlardır. (Baran,B.,2001, s.33-35)

5.2. Pazarlamada Teknoloji Kullanılması

5.2.1. Kampanya Yönetim Sistemleri:

Tek dağıtım kanallı veya çoklu-dağıtım kanallı kampanyaların oluşturulmasında ve, bu kampanyaların müşteriler üzerindeki etkilerini ölçmeye yarayan ve veri tabanları üzerinde çalışan bir araçtır.

Kampanya yönetim sistemlerinin (KYS) listeden müşterileri arama konusunda uygulayabildikleri değişik teknikler bulunmaktadır:

- **Yarı otomatik arama (preview dialing):** KYS, listeden aranma sırası gelen kimsenin bilgilerini ekrana çıkartır. Operatör fare ile tıklayarak vb. aramayı başlatır ve telefon ağının gönderdiği tonları (çalıyor, meşgul, telefon ağı meşgul, faks aygıtı, yanıtlayıcı vb) dinler. Yanıtlayanın bir insan olup olmadığına karar veren operatör olduğundan yan otomatik arama için bir arama sistemine gerek yoktur, dolayısıyla ucuz bir çözümdür.

- **Otomatik arama (power dialing):** KYS, listeden aranma sırası gelen numarayı alıp aramayı başlatır. Arama sistemi insan sesi ile yanıtladığını bildirince

çağrıyı kampanya grubundaki boş bir operatöre aktartır, gerekli bilgileri de ekranına göndertir. Operatörlerin hepsi meşgul ise belki bir özür dileme mesajı dinlettikten sonra çağrıyı bitirtir. Hemen sonraki numarayı aramaya geçer. Bazı KYS ürünleri, kampanya grubundaki operatör sayısının 4-5 katı sayıda çağrı başlatarak ve bitenin yerine listeden yeni bir tane başlatarak aramaları sürdürmektedir. Otomatik arama, operatörleri meşgul etmediği için yarı otomatik aramaya göre üstündür. Ancak, operatöre bağlayamama nedeniyle bitirilen yanıtlanmış çağrı sayısı kabarık olabilmektedir.

- **Tahmini süreli arama (predictive dialing):** Otomatik aramaya çok benzer. Yine kampanya grubundaki operatör sayısının çok üstünde (2-3 katı) çağrı başlatır. Fakat, bir çağrı bitince hemen yenisini başlatmaz, istatistiksel yöntemlerle belirlenen bir süre kadar bekler. Bu süreyi belirlemekte birçok etmenden yararlanır. Başlıcaları:

- Operatörlerin ortalama konuşma süresi
- Operatörlerin ortalama arka büro (wrap-up) işlem süresi
- İnsan yanıtlanmasıyla sonuçlanan ve sonuçlanmayan aramaların yüzdeleri
- Kampanya grubunda o anda çalışmakta olan ve olmayan operatör sayıları
- Kampanya grubunda o anda bir çağrı ile meşgul olan ve olmayan operatör sayıları
- Operatöre bağlayamama nedeniyle bitirilen yanıtlanmış çağrı yüzdesi

Tahmini süreli arama, karmaşık istatistik analizlere dayandığından çok pahalı bir çözümdür.

5.2.2. Web Ölçüm Yazılımları:

Web sayfasına gelen ziyaretçi sayısı, hangi bölümlerle ilgilenildiği, sitede ne kadar kaldığı, nereden bağlandığı gibi bilgilere ulaşılabilesini sağlayan yazılımlardır.

5.2.3. İnteraktif Pazarlama Yazılımları:

Firmanın arka ofis sistemlerindeki bilgiler, sağlanabilecek ürünler, ürün temin zamanları ve daha detaylı bilgiler için pazarlama temsilcilerine gerçek zamanlı bilgileri ön-ofis sistemlerinde sunabilen yazılımlardır.

5.2.4. Pazarlama İçerik Yönetimi Sistemleri

Bu sistemler aynı zamanda pazarlama ansiklopedisi sistemleri olarak da anılır. Bu kategorideki yazılanlar kurumun tamamında pazarlama için kullanılan içeriğe ulaşılmasını sağlar.

5.3. Müşteri Hizmetleri

Müşteri hizmetleri servisi müşteri ile direkt bağlantı noktalarının fazlalığı açısından MİY için oldukça önemlidir. Çağrı merkezlerinin' önemli teknoloji bileşenleri aşağıda verilmektedir.

5.3.1. Bilgisayar Telefon Entegrasyonu (CTI-computer telephony integration)

Telefon santralinin çağrı merkezindeki bilgisayar sistemleri ile bağlantıya olanak verecek ve kumanda edilebilir özelliğe sahip olması gerekir. Bu özelliğe, bilgisayar-telefon entegrasyonu (CTI) denilmektedir. CTI özelliği her santralde bulunmamaktadır. CTI özellikli bir telefon santrali CTI link adı verilen bir veri hattı üzerinden kendisine kumanda edecek bilgisayar sistemine bağlanır. Santrale kumanda eden sisteme çağrı merkezi sunucusu (ÇMS) denir.

CTI özelliği sayesinde santral

- Gelen çağrıyı çağrı merkezi sunucusuna bildirir
- Çağrı merkezinden gelen komuta uygun olarak bir çağrıyı;
- Belirtilen operatöre aktarabilir
- Belirtilen bir çağrı kuyruğuna alabilir;
- Belirtilen bir çağrı kuyruğundan alıp belirtilen bir operatöre aktarabilir;

- Çağrı merkezinden gelen komuta uygun olarak belirtilen numarayı çevirebilir ve alınan tepkilerin türünü (çalıyor, meşgul, telefon ağı meşgul, yanıtlandı) algılayıp çağrı merkezi sunucusuna bildirebilir;

Genel telefon ağı, PTT'nin sayısal bir bölge ağ santralinin bulunduğu bir bölgeden başlatılan çağrıya ilişkin olarak, çağrının hangi telefon numaralı abone tarafından başlatıldığı bilgisi (arayanın numarası) ile hangi numaranın çevrildiği bilgisini (aranan numara) aranan aboneye ulaştırmaktadır. Uygun PTT bağlantısının yapılması ile kurulan çağrı merkezlerinde bu bilgilerin en yaygın kullanılış biçimleri şöyledir:

- **Arayanın numarası (calling line ID):** Bu bilgiden hareketle, daha müşteri ile hiç konuşulmadan, kimliğini öğrenmek ve ilgili bilgileri operatör ekranına çıkarmak mümkün olabilir. Ayrıca, müşteriler firmaya katkıları göz önünde tutularak derecelendirilebilir (VIP vb) ve önemli müşterilere farklı davranılabilir. Özellikle;
- önemli müşteriler deneyimli operatörlerden birine aktarılabilir;
- tüm operatörler meşgul iken önemli müşteriler kuyrukta öncelikli olurlar.

Aynı numaradan arayan birkaç müşteri olması durumunda hepsinin bilgilerini ekrana çıkarmak ve arayanla konuşup kimliğini belirlemek ve ona ait bilgileri kullanmak mümkün olabilir. Ancak arayanın numarası çok çalışanın bulunduğu bir işyerine aitse burada söylenenleri yapmak mümkün olmaz.

• **Aranan numara (dialed number ID):** Çağrı merkezinin verdiği hizmetler türlerine göre gruplanır ve her gruba ayrı bir numara (veya numara grubu) tahsis edilir. Operatörler de buna uygun olarak gruplanır. Çağrı merkezinin reklam ve ilanlarında bu durum belirtilir. Gelen çağrılar, daha müşteri ile hiç konuşulmadan, aranan numara bilgisine uygun gruptan bir operatöre aktarılır. Böylece arayanın arama nedenini öğrenmek için geçecek zamandan tasarruf edilmiş olur.

Çağrı merkezi telefon santralinin arayanın numarası ve aranan numara bilgilerini alabilmesi için sayısal bir santral olması gerekmektedir. CTI özelliği sayesinde telefon santrali bu bilgileri çağrı merkezi sunucusuna aktarabilir.

5.3.2. Otomatik Çağrı Dağılımı (ACD - automatic call distribution)

Gelişmiş telefon santrallerinin otomatik çağrı dağıtımı (ACD: automatic call distribution) adı verilen bir Özelliği bulunmaktadır. Bu özellikten yoksun bir santral gelen bir çağrıyı boş olan ilk operatöre bağlar, dolayısıyla bazı operatörler (çok yorulurken diğerleri atıl kalabilir. ACD buna çözüm olarak doğmuştur. ACD aşağıdaki türden kriterleri esas alarak çağrı dağıtımı yapabilir:

- En uzun süre boş kalan operatöre aktarma
- En az süre konuşmuş operatöre aktarma
- En az sayıda çağrı almış olan operatöre aktarma

Hangi durumda hangi kriterin uygulanacağı ACD'nin konfigürasyonu sırasında belirtilir. ACD ile ayrıca operatörleri becerilerine veya deneyimlerine göre gruplara ayırmak ve her gruba ayrı bir çağrı kuyruğu tahsis etmek ve gelen çağrıları aranan numara ve / veya arayanın numarası bilgilerine göre farklı gruptan bir operatöre aktarmak veya farklı bir kuyruğa koymak gibi daha gelişmiş işlevleri yerine getirmek de mümkündür.

Çağrı merkezi dışı kullanımlarda ACD, bu işlevleri kendi başına yapabilmektedir. Çağrı merkezinde ise, çağrılarla ilgili işlevler (çağrıyı kuyruğa koyma, kuyruktan çıkarma, operatöre aktarma, beklemeye alma, vb.) çağrı merkezi sunucusunun CTI link üzerinden santrale (ve ACD' ye) gönderdiği komutlar üzerine yapılır. ACD, gelen çağrıları ve taşıdığı bilgileri CTI link üzerinden çağrı merkezi sunucusuna bildirmekle yükümlüdür.(STRATMAYER, R. C, 1996)

5.3.3. Sesli Yanıt Sistemi (IVR-Interactive Voice Response)

Bu bileşen, PC türünden bir donanımdan ve NT, UNIX gibi yaygın bir işletim sistemi ile özel yazılımdan oluşan bir sistemdir. Dahili telefon hatları ile telefon santralına, bir veri hattı ile çağrı merkezinin yerel veri ağına bağlıdır.

Sesli yanıt sistemi temelde iki teknik işleve sahiptir:

- Arayanın seçeneklerden birini seçmesine, rakam veya harf türünden (müşteri numarası, kredi kartı numarası vb) bilgi girişi yapmasına olanak tanımak.

- Arayana gerekli bilgileri canlı insan kullanmadan okumak

Bazı uygulamalarda olduğu gibi, çağrı merkezinde rutin bazı işlemlerin sesli yamıt sistemi (SYS) ile yapılması kararlaştırılmışsa, SYS, çağrı merkezi sunucusu görevi kendisine verdikten sonra, ana bilgisayara erişip müşteri ile ilgili bilgileri de getirebilir, ana bilgisayar uygulamalarını da çalıştırabilir, bilgileri güncelleyebilir, vb. işlem bitince veya müşteri işlemi kesince SYS çağrı merkezi sunucusuna durumu bildirir.

5.3.4. Çağrı Merkezi Uygulama Yazılımları

Müşterilerin telefonla yardım, bilgi almalarını sağlamak için kurulan çağrı merkezlerinin yönetimini, faaliyetlerini ve raporlamalarını sağlayan uygulamalardır.

5.3.5. Problem Çözüm Yazılımları

Müşterilerin farklı kanallarla ulaştırdıkları problemlerin çözümünü sağlamak için oluşturulan problem takip ve iş dağıtım yazılımlarıdır.

5.3.6. E-mail Yazılımları

Müşterilerin e-mail ile almak istedikleri bilgi/yardım isteklerinin karşılandığı veya müşteri isteği olmaksızın müşterilerin bilgilendirilmelerini sağlayan ve operatörler tarafından müşterilerin e-postalarına cevap verilmesi işlemlerini yöneten yazılımlardır.

5.3.7. Chat

Müşterinin bilgisayarı üzerinden İnternet kullanılarak bir firma yetkilisi ile yazışma yapmasını sağlayan yazılımlardır.

5.3.8. Web Ortak Tarama (web collaboration)

Web Ortak Tarama özelliği müşteri ile agent'ın standart telefon üzerinden veya chat oturumu ile kontakta olduğu bir sırada, müşteriye web sayfasında bir şey bulmaya yardımcı olma, bir probleme müdahale etme veya bir özellik/ürün tanıtma amacıyla agent'ın önerisiyle başlatılan, sayfayı birlikte tarayabilme özelliğidir.

6. Müşteri Verilerinin Biriktirilmesi ve Analiz Etme Teknolojileri

Müşteri bilgisi depolama ve analiz teknolojileri MİY' in vazgeçilmez bileşenleridir. Bir MİY uygulamasının başarılı olabilmesi için, mutlaka bu bileşenler ile desteklenmesi gerekmektedir. (Baran, B. ,2001, s. 33-35)

6.1. Veri Ambarı (*data warehouse*)

Veri ambarı, farklı kaynaklarda ve tiplerde bulunan verilerin karar destek amaçlı kullanılmak üzere gerekli bilgi formlarına dönüştürülmesini, kullanıcılara dağıtılması ve sunulmasını sağlayan bir kavramlar ve teknolojiler bütünüdür. Bu teknoloji işletimsel veriyi kullanışlı ve güvenli bilgi haline dönüştürerek, karar destek ve analitik işlem yapabilen uygulamaların kullanacağı bir ortam oluşturur. Veri ambarı gerçekleştirilmesi oldukça karmaşık aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalara uyulmadığı takdirde veri ambarı, amacına ulaşmamış, temizlenmemiş, gereksinimlerden uzak ve uyumsuz verilerden oluşmuş bir veri yığına dönüşür. Kullanıcı gereksinimlerinin iyi anlaşılamadığı bir durumda ise kendi yükü altında çökebilecek bir yapı halini alır.

6.2. Veri Madenciliği (*data mining*)

Veri madenciliği, detay müşteri hareketleri ve verisinin anlamlı hale getirilmesi için uygulanması gereken teknolojidir. Veri madenciliği, büyük miktardaki verinin içinde, gizli kalmış ilişkileri açığa çıkartarak, müşterilerin mevcut veya ilerideki davranışlarını tahmin etmek için kullanılan modelleri içerir. Veri madenciliği, raporlama ve OLAP araçlarından farklı olarak, boyutları kullanıcının belirlediği bir ortam değil, bu boyutların ne olduğunun ortaya çıkarıldığı bir ortamdır. Standart raporlama araçlarında cevap aranan bir örnek soru " Şirketimizin kampanyası sonucunda kredi kartı kullanan müşterilerin yaşa göre dağılımı nedir?" gibi bir sorudur. Veri madenciliği ile mevcut durumu sorgulamak yerine "Yapacağımız

kampanyada hedefleyeceğimiz müşteri kitlesi ne olmalıdır?" gibi ilerisi için yönlendirici sorulara cevap aranır.

Veri Madenciliği teknikleri kullanarak şirketler, müşterilerinin satın alma eğilimlerini ve alışkanlıklarını, tüketicilerin motivasyonlarını belirleyen faktörleri saptayabilirler, yolsuzlukları önlemenin en uygun yöntemlerini geliştirirler, kaynaklara yönelik muhtemel talep düzeyini öngörebilirler, müşteri kayıplarını önleyebilirler. Veri Madenciliği uzun süredir üzerinde çalışılan bir konu olmasına rağmen, ancak son zamanlarda iş dünyasında daha etkin bir maliyet kontrolü ve daha yüksek kârlılık elde etme konusunda sağladığı katkılar ile ilgi kazandı. Gartner Group Araştırma şirketi, gelecek on yıl içinde, hedef pazarlarda veri madenciliği kullanımının yüzde 80'lere ulaşacağı tahmininde bulunuyor. META Group ise Veri Madenciliği pazarının 2004 yılında \$800 milyon dolara yükseleceğini öngörüyor.

Veri Madenciliği, karar vericilerin kullanabileceği yeni bilgi oluşturabilmek için yapay zeka (artificial intelligence) gibi yüksek teknoloji içeren yöntemler kullanıyor. Kurum işlemleri, müşteri geçmişi ve demografisi ve kredi büroları gibi değişik kaynaklarda toplanan verileri kullanarak gerçek dünyanın bir modelini oluşturuyor. Bu model, karar vermeyi ve yeni iş imkanlarını tahmin edebilmeyi destekleyen yöntemler üretiyor.

Veri Madenciliği uygulamaları, pek çok sektör ve iş fonksiyonlarında kullanılıyor. Telekomünikasyon, hisse senedi işlemleri, kredi kartı ve sigorta şirketleri Veri madenciliğini hizmetlerinin istismar edilmesini önlemek için uyguluyor. 28 Dışbank'ın uyguladığı "siz bu alış-verişi yapmazdınız" sistemi ile veri madenciliğine gerçek zamanlı bir yaklaşım getirmiştir. Kredi kartı uygulamalarında müşterinin alış-verişi anlık olarak tüketim alışkanlıkları ile kıyaslanmakta ve müşterinin bu alışverişini yapma olasılığı belli bir oranın altında ise kart sahibiyle temasa geçilerek, kartının çalınıp, çalınmadığı sorulmaktadır. Banka hem kendini hem de tüketicisini Türkiye'de benzeri olmayan bir şekilde korumaya almaktadır.

Tıp endüstrisi ameliyat prosedürlerinin, tıbbi testlerin ve ilaçla tedavinin etkinliğini tahmin etmekte; perakende sektörü de özel uygulamaların etkinliğini değerlendirmektedir. Veri madenciliğinin tüm uygulama alanlarının içinde belki de

en çok kullanılanı, veritabanı pazarlamacılığı ve Müşteri İlişkileri Yönetimi'dir. Pazarlamacılar, bu yolla hedefledikleri kampanyalar için uygun müşteri adaylarını belirlemekte ve müşterilerin firmanın rakiplerini tercih nedenlerini saptamaktadır. Böylelikle maliyetler düşürülmekte ve kârlılık artırılmaktadır.

Veri madenciliği çalışmaları aşağıdaki sonuçları içerir:

- **Birleşimler (Associations):** İki olayın genelde aynı anda olması (örneğin bira müşterilerinin aynı zamanda iyi birer fıstık müşterisi olması),
- **Sıralamalar (Sequences):** Gerçekleşen bir olayı daha sonra başka bir olayın izlemesi (örneğin korniş alan müşterinin daha sonra perde alması),
- **Sınıflandırma (Classification):** Müşteri profil desenlerinin sınıflandırılması,
- **Bir araya getirmek (Clustering):** Daha önceden bilinmeyen ortak özelliklere göre yeni grupların oluşturulması,
- **Tahmin etmek (Forecasting):** Basitçe profillerin keşfedilmesi ile ileriye yönelik tahminlerin yapılması. (SWIFT, Ronald, 2001, s. 9-25)

6.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi İçin Veri Madenciliği

İyi bir Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması, müşterilerin firma ile ilişki içinde oldukları tüm noktalarda tek bir firma imajı ile karşılaşmaları ve firma içindeki bütün birimlerde tek bir müşteri için tek bir imaj bulunmasını sağlamaktır. Bunun için müşterileri iyi tanımak ve onların neleri sevdikleri veya sevmediklerini iyi bilmek gerekmektedir.

Veri madenciliği, Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin her yüzünde lider bir role sahiptir. Ancak veri madenciliği sayesinde bir firma veritabanında bulunan sayısız kayıtlı müşterilerini tutarlı bir şekilde resmeden bir bütüne ulaşabilir. (<http://www.cmcturkev.com/crmdunvasi/>)

Veri madenciliği teknolojisinin Müşteri İlişkileri Yönetimi süreçlerinde kullanım alanlarından bazıları şöyle sıralanabilir:

- **Hedefe yönelik pazarlama:** Kampanya yönetimi araçları, değişik müşteri dilimlerine dönük kampanyaların tasarlandığı ve kanallara yönlendirildiği araçlardır. Hangi kampanyanın, hangi müşteri grubuna ve hangi kanaldan uygulanacağını belirlebilmesi ve oluşturulan modellerle kampanya yatırımının geri dönüşünün maksimize edilmesi için, veri madenciliği modelleri kullanılabilir. Bu işlem, veri ambarı ortamında oluşturulan modelleme sonucunda oluşan müşteri listesinin kampanya yönetimi veri tabanına aktararak, kampanyanın tasarlanması ile gerçekleştirilebilir. Buna ek olarak kampanyanın tasarlanması sırasında, veri ambarı üzerinde dinamik olarak modelleme yapıp kampanyanın uygulanması ile gerçekleştirmek de mümkündür.
- **İçerik yönetimi:** ".com" ve portal hizmeti veren şirketler, her gün sitelerini ziyaret eden müşterileri sayesinde, inanılmaz boyutta veri toplamaktadırlar.

Bu verileri anlamlı bilgiye dönüştürerek müşterilerine daha iyi bir hizmet ve kişiye yönelik içerik sunmak, bu şirketlerin en önemli amaçlarından biri durumundadır. Veri madenciliği, bu amaç doğrultusunda, Web' deki hareketlerin ve müşteri bilgilerin toplandığı veri ambarı üzerinde kurulan modellemeler doğrultusunda, müşterilere yönelik ürün tavsiyeleri, kişiye özel web sayfaları oluşturulabilir. "Clickstream" veri ambarı olarak da adlandırılan bu ortam üzerinde, web sitesi üzerindeki kurallar modellenilebilir. Örneğin: Bir müşteri dilimine, A ürünü ile ilgilenirse, B ürünü ile ilgili bir öneri getirebilmek gibi çapraz satış yönlendirmelerini gerçekleştirmek. Satış kanalları uygulamaları: Müşteriye yönelik veri ambarı üzerinde oluşturulan veri madenciliği modelleri, operasyonel uygulamalarda kullanılacak biçimde sonuç üretilebilirler (örneğin C, C++ veya Java gibi), Bu sonuçlar, satış kanallarında yeni müşterilerin değerlendirilmesi için kullanılabilir. Örneğin, çağrı merkezini yeni veya mevcut bir müşteri aradığında, çağrı merkezi görevlisi, o müşteriye çapraz satış yapılabilecek ürünleri, veya o müşterinin karlılık skorunu ekranındaki uygulamada görmesi sağlanır.(KULAR, 2001, s. 7-8)

7. Müşteri Memnuniyeti Ölçümü

Kuruluşun kendi performansını izlemek, anlamak, iyileştirmek ve yine müşterilerin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı parametrelerdir. Müşteri memnuniyetini izlemek amacıyla takip edilen parametreler şunlardır.

- Şikayet yönetimi
- Şirketin genel-imajı
- Ürün ve hizmetler
- Satış ve satış sonrası hizmetler
- Diğer göstergeler

Bu bölümde ağırlıklı olarak şikayet yönetimi üzerinde durulacaktır. Firmalar için temel hedef şikayet değil, memnuniyeti yönetmek olmalıdır. Ancak memnuniyet hedeflenmesine rağmen faaliyetler sırasında çıkan bazı sorunların neden olduğu müşteri şikayetleri de mutlaka etkin ve hızlı bir şekilde ele alınabildiği takdirde memnun olmayan müşteriler tekrar kazanabilmektedir. (KalDer Yayınları No:31,2000;26)

Müşteri merkezli bir organizasyon, müşterilerine görüş, öneri ve şikayetlerini kolayca yapabilme imkanı sağlar ve bu amaçla bütün iletişim kanallarını açık tutar. (Muallimoğlu,2000;38)

7.1. Şikayetler

İşletmecilikte ilk satışı ve müşteri ilişkilerini oluşturmanın maliyetinin, tekrarlanan satışlardan çok daha yüksek olduğu açık biçimde bilinmektedir. Bu nedenle kendilerine zaman ve çaba harcanan, finansal açıdan yatırımda bulunan müşterilerin kaçırılmaması, küstürülmemesi için akılcı- bir çaba göstermek gerekir, öneri ya da şikayetlerini ele alma işi müşterinin sadık kalmasına neden olabilmektedir. Sadık müşterilerin arkadaşlarına ve meslektaşlarına şikayetlerinin nasıl ele alındığını anlatmaları büyük bir olasılıktır. Öte yandan müşterilerin pek çoğu şikayet etmek için bir çabada bulunmaz. Ancak kırgınlıklarını sessizce sürdüren bu kişilerin, çevresine maruz kaldıkları kötü hizmet hakkında neler

söyledikleri çok önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Üründen ya da hizmetten hoşnut olmayan müşterilerin bu durumu en az 10 kişiye aktardığı, hoşnut olanların ise sadece 4-5 kişiye ilettikleri araştırmalar ile ortaya konmuştur. Şikayette bulunan ürün ya da hizmetin kalitesini beğenmeyen ve kuruluşun hiçbir düzeltici eylemini görmeyen müşterilerden her biri için ürünü satın almayı bırakabilecek 50 ya da daha fazla kişi olduğu tahmin edilmektedir. Bu açıdan, şikayetlerin ele alınması müşteri odaklı bir kuruluş için çok önemlidir.

Şikayet en yalın tanımıyla, beklentilerin karşılanmamış olduğunun ifade edilmesidir. Bunun yanında belki de en önemlisi; kuruluş açısından, ürünündeki ya da hizmetindeki kusuru düzelterek mutsuz bir müşterinin hoşnutsuzluğunu gidermek için bir fırsattır. Bu bakımdan şikayet, müşterinin işyerine verdiği bir armağandır. (Moller,Barlow,1998;19)

Müşteriden yazılı ya da sözlü olarak alınan her türlü memnuniyetsizlik, şikayettir.

Şikayetler, faks, telefon, mektup, elektronik posta, toplantılar vb. kanallar ile yazılı ya da sözlü olarak alınır.

Şikayetler hangi kanal ile gelirse gelsin, çeşitli nedenlerle kayıp olmamaları veya unutulmamaları için "Müşteri Şikayet Takip Formu" gibi formlar ile kayıtlı hale getirilmelidir. Bu işlem organizasyonun yapısına göre bu konu ile ilgili çalışanlar ya da problemin sahibi olan bölüm tarafından yapılır.

Şikayet alınır alınmaz, sisteme dahil edilip konu üzerinde çalışılmaya başlandığını müşterilere bildirilmelidir. Hatta bu arada probleme çok hızlı çözüm bulunmuşsa, müşteriye hemen haber verilmelidir.

Sorunlarını firmaya iletme veya kendilerine daha iyi hizmet verilebilmesi konusunda firmaya önerilerde bulunmak için zaman harcayan müşteriler, övgülerinden hoşlanıldığı kadar şikayetleri ile ilgilenildiğini bilmelidirler. Böyle davranılması bu ilişkiye değer verildiğini eğer işler düzelse bu ilişkinin sürmesini istediklerini anlatmak istemektedirler.

Yapılan araştırmalarda kendilerine hızlı cevap verilmesi halinde yazılı olarak başvuruda bulunan müşterilerin %60'ı aynı kuruluşun müşterisi olmayı sürdürmektedirler. Kendilerine hem hızlı hem de tatmin edici cevap verilmesi halinde yazılı olarak başvuruda bulunan müşterilerin %95'i aynı şirketin müşterisi olmayı sürdürmektedirler.

Şikayetin türüne bağlı olarak, şirket içinde ilgili süreç sahibi bölüm tarafından çözüm geliştirilebilir. Söz konusu şirket birden fazla işletmeye sahipse, geliştirilen çözümler merkezi bilgi bankasına aktarılmalıdır. Bu da problemin şirket genelinde olup olmadığının teşhisinde ve çözümünde kolaylık sağlar.

Söz konusu şikayet, aynı şirketin tüm bölümlerini ilgilendiriyorsa daha detaylı analizler için ilgili bölümlere gönderilir. Bu durumda, problemin çözümünden ve bu çözümün tüm organizasyonda uygulandığından emin olmak gerekmektedir. Ancak bu, problemin çözüldüğü anlamına gelmez. Önlemin etkin olup olmadığı mutlaka izlenmelidir.

Şikayetlerden kaçınmak, öyle olmadığı bilindiği halde, her şey yolundaymış gibi davranmak yanlıştır. Çünkü "kötü haber tez yayılır" Müşteriden kötü haber gelmediğine göre demek ki her şey yolunda diye düşünerek müşterilerin firmayı neden terk ettiklerini anlamak asla mümkün olamayacaktır. (KalDer Yayınları No:31,2000;33)

Şikayet aslında birçok fırsatı da yaratmaktadır, örneğin;

- Zayıf yönlerin belirlenmesi
- işlerin düzeltilip, doğru yapılması
- Müşteriyi sıkıntıdan kurtarma
- Bağlılığı teşvik etme gibi. (Odabaşı,2000;135)

7.2. Çözüm Aşamaları

Pazarda her gün milyonlarca ticari işlem yapılmaktadır. Bu işlemler gerçekleşirken bazı hatalar, bazı yanlış anlaşılımlar ve bazı aksaklıklar meydana gelebilmektedir. Bir firmanın kar etmesi müşterilerini memnun edip onları kendine

bağımlı kılmasıyla gerçekleşecektir. Bu yüzden de sağlam bir müşteri sadakati yaratmak, müşteri şikayetlerinin etkin olarak ele alınması ve kısa sürede çözümlenmesiyle mümkün olacaktır, (www.bosbbb.org)

Öncelikle problemin ana nedenleri teşhis edilmeli ve probleme etki oranları belirlenmelidir.

Düzeltilici faaliyetler ele alınmalıdır. Düzeltilici faaliyetler, söz konusu ürün ya da hizmetteki memnuniyetsizlikleri gidermeye yönelik çözümlerdir. Örneğin, garanti ödemesi, malın geri alması ya da hatanın düzeltilmesi vs.

Bir sonraki aşama ise önleyici faaliyetlerin ele alınması aşamasıdır. Önleyici faaliyetler ise problemin tekrarını önleyecek uzun vadeli çözümlerdir. Örneğin, süreç geliştirme, süreç iyileştirme, eğitim vs. Yapılan tüm bu faaliyetlerle ilgili olarak müşteriye bilgi verilir.

Çözüm aşamasında ise; müşteriye faaliyetler ve işin sahipleri hakkında bilgi verilmesi; problem için tespit edilen kök nedenlerin, düzeltilici ve önleyici olarak geliştirilen çözüm faaliyetlerinin ve sürelerinin, faaliyet sahiplerinin isimlerinin müşteriye bildirilmesi, şirketin bu konudaki şeffaflığını göstermek ve çözümün her aşamasında müşteriye bilgilendirmek açısından yararlıdır.

Şikayet ile ilgili işlem tamamlandığında hazırlanacak bir form, müşteriye geri bildirim olarak kullanılabilir. Bu durumda, formda faaliyetlerin statü kısmı "tamamlandı" şeklinde doldurulabilir. (KalDer Yayınları No'31,2000;35)

Müşteri şikayetini ele alma sisteminin, şirket içinde kullanılmaya başlanmasından itibaren kullanılan şikayet yönetiminin sistemi şirket içinde çok iyi bir şekilde tanıtılmalıdır ve özellikle birkaç yıl içinde sürekli desteklenmelidir. Bununla ilgili bazı metotlar şöyledir:

- Prosedürler belirlenip tüm çalışanlara anlatılmalıdır.
- Kapsam açık ve anlaşılır olmalıdır.

- Yazılı olmalıdır, (www.bosbbb.org)
- Yeni işe başlayanların bu konuda eğitilmeleri ve onların bu konuya katılımı sağlanmalıdır.
- Bölüm toplantılarında periyodik olarak şikayet yönetiminin etkinliği ele alınmalıdır.
- Yöneticiler sistemi aktif olarak kullanmalı ve bu konuda çalışanlarına örnek olmalıdır. (KalDer Yayınları No:31,2000;35)

7.3. Müşteri Şikayetinin Maliyeti

Yapılan araştırmalara göre; Memnuniyetsiz müşterilerin ancak %3-4'ü şikayetlerini ilgili firmaya iletmektedir. Şikayeti olan her müşteri bunu ortalama 8-16 müşteriye söylemektedir, %10'dan fazlası 20'den fazla kişiye anlatmaktadır. Memnun olmayan müşterilerin %90'ı bir daha asla o satıcıdan ürün ve hizmet satın almamaktadır. Yeni bir müşteri kazanmanın maliyeti, mevcudu muhafaza etmenin beş katıdır. (Barlow,Moller,1998;50)

7.4. Şikayet Yönetiminde Önemli Noktalar

- Şikayetler, aynı zamanda değerli bir bilgi olarak kullanılması gereken birer kaynaktır.
- Şikayetler, iyi ele alınabildiği takdirde müşteriler ile olan ilişkileri güçlendirir. Bu da müşterilerle olan yakın teması muhafaza etmeye yarar.
- Müşteriye karşı problem çözme konusu her zaman birinci önceliğe, firma içinde ise sorunu önlemeye yönelik faaliyetler ilk önceliğe sahip olmalıdır.
- Problemin nedeni çok dikkatli analiz edilmeli ve dolayısıyla bulunan çözüm problemin tekrarını önlemelidir.
- Gelen şikayetlerin, başvuruların çok küçük bir bölümü olduğu unutulmamalıdır.
- Bir şikayet çözümlendikten sonra müşteride yarattığı etki izlenmelidir.

(KalDer Yayınları No:31,2000;38)

Unutulmamalıdır ki; şikayetler, kuruluşlara, ürünlerini, hizmet sunma biçimlerini veya pazar odaklarını müşterilerin gereksinimlerini karşılayacak şekilde hızla ve ucuz yoldan değiştirmek için gerekli mekanizmayı sağlar. Kuruluşlar, bu uyarıyı dikkate almak zorundadır, çünkü sonuçta hizmet karşılığı parayı ödeyen ve yapılan işin sürdürülmesini sağlayanlar, müşterilerdir. (Barlow,Moller,1998;9)

7.5. İşletmenin Genel İmajı

İşletmelerin ticari konularda, kalite, çevre vb. konularda aldıkları ödüller, işletme imajını kuvvetlendirici unsurlara örnek olarak verilebilir. Ayrıca işletme içinden kişilerin iş dünyası içinde firma dışından aldıkları unvanları örnek olarak vermek mümkündür.

İşletmenin toplum üzerindeki imajını kuvvetlendirecek basın ve diğer medya haberlerinin sıklığı da işletmenin müşteri memnuniyetini ölçmeye yarayan diğer dahili göstergelerdir.

7.6. Ürün ve Hizmetler

Müşteriler tarafından kabul gören ürün çeşitliliği, müşterilerin coğrafi dağılımı, üretim kapasitesi, kullanılan makine ve teçhizatın modernliği rekabet edilebilirliğini ölçmeye yarayan göstergelerdir.

Sıfır hatalı ürünlerin, düzeltilebilen hataların, reddedilen ürünlerin oranlarıdahili göstergeler arasındadır. Garanti kapsamı ve süreleri, garanti kapsamındaki ödemeler, şirket içinde takip edilmelidir.

Şikayetlere ilk yanıt süreleri, tekrarlanan şikayet sayısı, garanti ödemelerinin satışlara oranı, şikayet sayılarının satış miktarlarına oranları takip edilmek gereken iç göstergelerdir.

Söz verilen sevkiyat tarihleri ile gerçekleşen sevkiyat tarihleri arasındaki sapmalar, lojistik göstergelere örnek olarak verilebilir.

Yeni ürünü pazara sunma süreci ve ürünlerin ömrü de müşteri memnuniyetini, ihtiyaçlarını anlamaya ve geliştirmeye yarayan önemli dahili göstergelerdir.

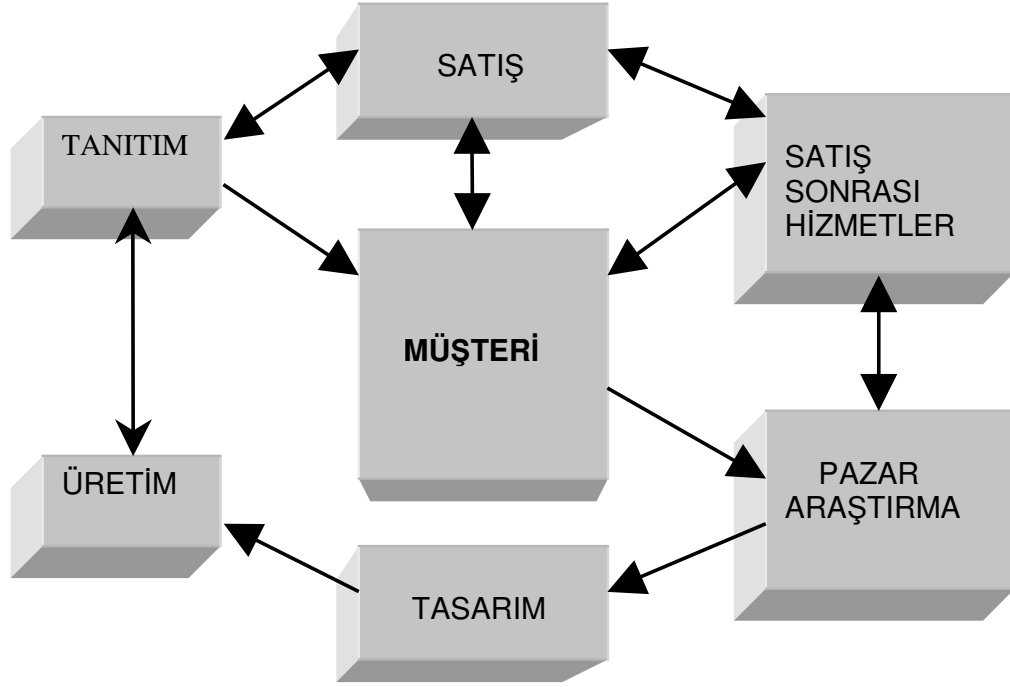
Müşterilere yapılan teknik ve ticari seyahatlerin sıklığı, müşteri isteklerini karşılayabilme konusunda ölçüm parametresi olarak kullanılabilir.

Ürün kullanımı ve satış sonrası diğer talepler için düzenlenen eğitimler, müşteriler için düzenlenen sempozyum, konferans ve seminer gibi planlı faaliyetlerin sayıları ve sistematikliğinin şirket içinde takibi gereklidir (KalDer Yayınları No:31,2000;33)

8. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Süreçler

Hedef müşteri kitlesinin genel özelliklerini bilmek ve onların beklentilerini tespit etmek ve anlamak müşteriye nelerin daha memnun ettiğini bilebilmek için gerekir.

Daha önce de belirtildiği gibi müşteri memnuniyeti, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının yani beklentilerinin tam veya beklenenin üzerinde karşılanmasıdır.



Şekil 2.2. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Temel Süreçler

Kaynak: Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, Müşteri Memnuniyeti Yönetimi KalDer Yayınları no:31, İstanbul, 2000;29

Müşterilerin beklentilerinin karşılanabilmesi için öncelikle müşteri grubunun beklentilerini iyi analiz etmek gerekmektedir. Her müşteri grubunun kendine özgü belirleyici bazı beklentilerinin olduğu unutulmamalıdır, özel müşteri gruplarının beklentilerini belirlemek için özel araştırma çalışmaları yapılmalıdır. Bu kısımda, müşterilerin ortak sayılabilecek beklentileri üzerinde durulacaktır.

Şekil 2.2' de müşteri memnuniyetini etkileyen temel süreç verilmiştir. Müşteri Memnuniyetinin değerlendirilmesinde sadece anketler ve araştırmalar değil, şirketin müşterilerle ilişkili tüm süreçleri ve bölümleri de değerlendirme kapsamına alınmalıdır.

Firmalar, bu temel süreçlerin ve bu süreçlerle birlikte diğer destek süreçlerinin birbiri ile ahenkli ve eş zamanlı çalışmaları ve müşterinin ihtiyaçlarını karşılayabildikleri ölçüde daha çok müşteri memnuniyeti sağlarlar. Temel ve destek süreçlerinden birinin veya birkaçının eksik veya diğerleri ile uyumlu çalışmaması

müşteri memnuniyetini olumsuz yönde etkileyecektir. Burada tüm süreçler arasında ahenkli bir döngü söz konusudur. Bu döngü sayesinde ki, değişen müşteri istek ve ihtiyaçları her aşamada dikkate alınmakta, varsa mevcut eksiklikler ve hatalar giderilmekte veya giderilip giderilmedikleri kontrol edilerek sürekli iyileştirilmeler yapılabilmektedir.

Ürün ve hizmetin kalite düzeyini son olarak, müşteri belirlemekle birlikte, ürün ve hizmetin süreci sırasında üretilen kalite düzeyini de temel ve destek süreçlerde rol alan çalışmalar gerçekleştirmektedir. Ürün ve hizmetin kalite düzeyini bu temel süreçlerle çok sayıda destek süreç belirlemekle birlikte, bu kısımda konunun özü itibarıyla sadece temel süreçler üzerinde durulacaktır.

8.1. Pazar Araştırma Faaliyetleri

Pazar araştırma faaliyetleri, bir yandan şu andaki ve gelecekteki müşteri istek ve ihtiyaçlarını belirlerken; bir yandan da mevcut ürünlerin, müşterilerin beklentilerini ne kadar karşıladığını ölçmeye çalışır. Bu sayede, hem mevcut ürünlerin iyileştirilmeye ihtiyacı olan yönleri ortaya çıkarken, hem de gelecekte müşteri beklentilerinin ne yönde değişeceğinin bilgileri elde edilir. Böylece müşterinin sesinin, düzenli ve sistematik bir şekilde firmada duyurulması ve dikkate alınması sağlanır.

8.2. Tasarım

Tasarım süreci, müşterinin sesinin firma tarafından doğru algılanması ile başlar. Burada esas olan, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının kendi değerlendirmeleri ile önem derecesine göre sıralanmış olmasıdır.

Pazar araştırma faaliyetleri sonucu elde edilen bilgiler ile firmanın kendi iç kanallarından elde ettiği bilgiler ışığında mevcut ürünlerin tasarımında ihtiyaç varsa gerekli değişiklikler yapılırken, diğer taraftan da pazara yeni sunulan ürünlerle birlikte, gelecekte sunulabilecek ürünler üzerinde tasarım çalışmaları yapılır.

8.3. Üretim

Firma, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflediği mevcut ve yeni tasarımları doğrultusunda üretimini gerçekleştirmelidir. Tasarımcılar mutlaka seri üretimden önce ve sonra üretilen ürünleri test ederek müşterinin isteklerinin tasarıma ne kadar uygun üretilbildiğini sürekli olarak izlemelidirler.

Bu izleme yapılmadan veya müşterinin sesi ürün ve hizmet sunanlar tarafından yeterince algılanmaz ve iş süreçlerine yansıtılmaz ise müşteri memnuniyetinin sağlanması zordur.

8.4. Tanıtım

Pazarlama, tasarımı yapılan ve seri üretimine başlanan ürünün fiyatını, satış noktasını ve şeklini belirleyerek müşterilere tanıtım faaliyetlerini organize ederek satış öncesi talep geliştirmede bulunur. Tanıtım faaliyetleri daha çok, oluşacak müşteri beklentilerinin seviyesi üzerinde etkili olur.

Tanıtım faaliyetlerinde verilen mesajlar yanlış ve abartılı olduğu takdirde, müşteriyi aşırı beklentiye sokacak veya ürün ve hizmet ile ilgili olumsuz görüşün oluşmasına neden olacaktır. Bu da müşterinin memnuniyetsizliğine yol açacaktır. Kısacası, müşteri, tanıtımdan etkilenerek satın aldığı ürün ve hizmetin tüketiminde elde ettiği sonucun, tanıtılandan daha kötü olmasını beklememektedir.

8.5. Satış

Üretilen ürünün, pazarlama tarafından hedeflenen pazara, bölgeye ve müşteri grubuna satış öncesi çalışmalar yaparak, satış geliştirme faaliyetleri ile satışları gerçekleştirilir. Satış yapan grup, satış yapacağı müşterilerinin ürün hakkındaki görüşlerini satış sırasında veya satış sonrasında mutlaka almalıdır. Satış faaliyetlerini yakından izlemek ve satışların olumsuz gelişmemesi için alınabilir önlemleri hızla almak için bu, gereklidir.

Satış sırasında müşteriye satılan ürün ve hizmetten daha çok o ürünün ve hizmetin sağlayacağı ekonomik değer üzerinde durulmalı ve bu değer rakip ürün ve hizmetlerle olan farklılıkları anlatılmalıdır. Müşteriye bu değer farkının ne kadar

çok olduğu açık bir şekilde anlatılabılırsa, müşteri o oranda firmanın ürün. ve hizmetini talep edecek ve satın alacaktır.

8.6. Satış Sonrası Hizmet

Ürünün satışa sunulması aşamasıyla birlikte ürünün ihtiyaç duyduğu hizmetler, ürünün kalite imajını tamamlayacak şekilde organize edilmelidir. Hizmet faaliyetleri; satış noktasındaki mekan, servis, personel ve müşteri yaklaşımlarını birlikte ele almalıdır. Ürünün satışı sonrasındaki performans sorunlarıyla ilgili müşteri şikayetleri de bu kapsamda ele alınmalıdır. Satış sonrasındaki müşterilerden gelen her türlü şikayet, görüş ve önerinin iş süreçlerine aktarılması ve gerekli iyileştirmelerin yapılabilmesi için sistematik bilgi akışını sağlamak, satış sonrası hizmetlerin etkin yürütülmesi sonucu gerçekleştirilebilir.

Satış sonrası hizmetler, ürünün kalitesini tamamlayan faaliyetlerdir. Dolayısıyla ürünün tek başına kaliteli olması, müşteri memnuniyetinin sağlanması için yeterli olmamaktadır. Ancak kaliteli ürünle birlikte kaliteli satış sonrası hizmetin sunulması, müşteri beklentilerini karşılar ve memnuniyetini sağlar. Bunun için hizmet sürecinin kalitesini belirleyen aşağıdaki temel konular üzerinde titizlikle durulmalıdır.

- Satış mekanı, teçhizat, ekipman ve personelin görünümü
- Güvenilirlik: Tutulamayacak sözler verilmemeli. Verilen sözler de tam ve zamanında yerine getirilmeli
- İlgı ve yardım
- Yetkinlik, bilgi ve tecrübe
- Nezaket ve saygı
- Güvenlik: Risk ve tehlike oluşturulmamalı
- Ulaşılabilirlik
- İletişim, müşteriye bilgilendirme
- Müşteriyi anlama

Beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasındaki fa/k, hizmet kalitesinin temel ölçüsüdür. Ne kadar mükemmel bir hizmet sistemi kurulursa kurulsun müşteriyle yüz yüze gelindiğinde ve hizmetin gerçekleştiği o anda, müşteriye ne sunulabiliyorsa hizmet kalitesi, müşteri için odur. Bu anın, aynı zamanda hizmet sunanın müşteriye hizmet kalitesi konusunda ikna edebileceği bir fırsat anı olduğu unutulmamalıdır.

9.Müşteri Merkezli Düşünmek

Müşteriye özel bir pazarlama yapmadığımız sürece rekabette kazanma şansınız azalır. Bu nedenle bir kez daha vurgulanmak gerekirse;

- 1- Müşteri merkezli bir strateji oluşturmak ve müşteri ile etkileşim sürecinizi yeniden tanımlamak.
- 2- Örgüt yapısını ve işlevselliklerini bu çerçevede belirlemek (örgütsel değişimi gerçekleştirmek)
- 3- Değişim yönetimi projesi
- 4- Gerekli insan kaynağı yapısını oluşturup eğitimi gerçekleştirmek. (Kırım, 2001:65)

Rekabetin iyice yoğunlaşacağı 21.yüzyılda galip gelenler müşteriye tatmin etmekten öte ona zevk verenler olacaktır. Müşteri odaklı olmak her şeyden önce müşteriye iş dünyasındaki insanların genelde yaklaştıklarından daha çok yaklaşmak demektir. Çünkü müşteriye geri getirecek kararları vermek için müşteri gibi düşünmek gerekir. Yani gerçek bir müşteri olmayı başarabilirsiniz. (Johnson, 1998:82-83)

Örneğin; Polaroid insanların varlığını bile bilmedikleri bir hayallerine gelmeyen fotoğrafa hemen ardından görebilmek. Edward Land, Polaroid kendi ürünlerimizi rakiplerden önce biz çağ dışı hale getirmeliyiz, vizyonunu vurgulamıştır. (Johnson, 1998:83)

Müşteri memnuniyetini sürdürmede ve müşteri merkezli düşünmede üç faktör vardır.

- 1- Müşteri memnuniyetini kontrol etme

2- Müşteriyi sürekli bilgilendirme ve ilgilendirme

3- Müşteri desteği sunmak. (Bentle, 1999:164) (Mükemmel hizmet müşterinin düşündüğü şeydir.)

Müşteri merkezli düşünme müşteri odaklı düşünmeden farklı olarak, tüm üç tasarımı müşteriye mevcut önceliklerine ve değişen teknoloji ve değişen tercihleri çerçevesinde oluşturabilmektir. Asıl vurgu müşteriyi dinlemek ve anlamaktır. Henry Ford, model T yi yaparken, çıkış noktası müşteri merkezli düşünme idi. 1910'da araba sahibi olmak kolay değildi. Bu sipariş 1-1,5 yıl sürerdi. Henry Ford, müşteri merkezli düşünerek, müşterinin değişen ihtiyaçlarını kavradı. (Kırım, 1998:154-155)

Müşteri merkezli düşünmenin önünde başarının stratejisi doğrultusunda yanında engeller de vardır. Pek çok yönetici ürün merkezi bu dünyada yetişmiştir. Tüm kariyerleri boyunca ürün merkezli düşünenlerin düşünce yapısını değiştirmesi zordur. İkincisi kurumlar büyüdükçe kurum içi sorunlar müşterinin yerine geçer. Ve müşteri ile değil içsel sorunlarla ilgilidir. Üçüncüsü kurumlar büyüdükçe karar veren yöneticiler giderek müşterilerden uzaklaşır. Piramidi ters çevirdiğimizi düşünelim. Nihai tüketici en sondadır. (Kırım, 1998 :156)

Müşteriye daha fazla zaman ayırımı birebir görüşme ve başarı nedenlerinin incelenmesi gerekmektedir.

10.Müşteri İlişkileri Yönetiminin Rekabet Avantajı

Porter: İnternet rekabet avantajı yaratan bir ortam değildir. İnternet açık olan ve her şirket tarafından kullanılan bir araçtır. Dolayısı ile interneti kontrol edemezsiniz. İnternet herkesin içinde yer alması gereken bir ortamdır.

Asıl rekabet avantajı daha gelenekseldir. Örneğin; farklı ürünlerin, farklı bilgi yada içerik, güçlü merkezler ve iyi müşteri ilişkileri gibi unsurlar rekabet avantajı yaratabilir. Gelecekte internet devrimi yeniden yapılanacaktır. Kazanan şirketler kendilerine farklı bir alan yaratmış müşterileri ve ürünlerini segmentlere ayırmış interneti rakiplerinden farklı olarak kullananlar olacaklardır. (Tekinay, 2000:192-193)

Örneğin; Japonlar batılı ülkelerin genellikle kullandığı değer değişimi ilişkisine inanmaktan ziyade işlerini stratejik ilişkinin en küçük birimini dahi içlerine uyguladıkları görülmektedir. (Bensau, 1999 :30)

Müşteri ilişkilerinde birebir pazarlama ve birebir ilişki aynı şey değildir. Birebir ilişkide dört şeyi başarmak gerekir.

- 1- Bütün yönleri ile müşterileri tanımlama
- 2- İhtiyaçlarına ve size olan ticaretlerine göre müşterileri gruplandırma
- 3- Müşterilerin potansiyel değerlerine ve ihtiyaçlarına göre daha kesin bir portre çizerek daha sağlam ilişkiler kurmayı sağlama.
- 4- Her müşterinin ihtiyaçlarını ve değerlerini göz önüne alarak (en azından en değerlilerini göz önüne alarak) ürünleri bazı açılardan kısıtlama yapma. (Pappers ve Roggers, 1998 :1)

Rekabet üstü kalmak isteyen firmalar, geleneksel strateji yaklaşımına da farklı bir açıdan yaklaşır ve strateji yerine, “stratejik mimari” denilen yeni bir kavramı yerleştirirler. Stratejik mimari aslında yeni işlevselliklerin konumlandırılması, yeni yeteneklerin sağlanması ve müşterilerle karşılaşmanın yeniden biçimlendirilmesi konularında, kaliteli bir çizimin yeniden hazırlanması demektir. (Sarıhan, 1998:78-79)

Türkiye’de yaşanan ekonomik kriz sonucu kriz dönemine uygun ürünler sunulmaktadır. Yeni tercihler gelişmektedir. Örneğin; Orijinal kitap ve CD yerine korsanlarını küçük ambalajlı mamuller, mutfak robotu yerine çok fonksiyonlu mikser çırpıcı gibi. (Seçkin, 2001:87-88)

Ticari müşterilere özel satış birimleri haline getiriliyor. Şubeler çok olmaktan ziyade ulaşılabilir yapılıyor. Bu iş bankasının görüşüdür. Teknoloji destekli insansız şube modelleri daha optimum büyüklükte modül uydu şubelerinin sayısının artırılması düşünülmektedir.

Perakendeci bankacılıkta çok önem taşıyan müşteri temas ve satış noktası şubeler daha rasyonel ve az maliyetli olarak, çoğaltılmaktadır. (Levent, 2001)

10.1. Müşteri İle Ortaklaşa Rekabet

Bu konseptin yeni adı Co-Opting Customer Competence işin özünde ise şirketlerin müşteriyi rekabet olarak görmeleri vardır. Üstelik sadece bununla kalmıyor bazı durumlarda rakip gibide değerlendiriyor. Dünyada Ford, Microsoft, Amazon.com, Wal-Mart gibi devlerin başvurduğu strateji Türkiye’de de ilgi görüyor.

Yeni ekonomi ile birlikte üretici tüketici arasındaki ilişki kökten değişmektedir. İnternet ve diğer iletişim kanalları tüketicinin artık bilgiye çok daha kolay ulaşmasına yol açmaktadır. Bu kanallar aracılığıyla üretim ve üretim süreci hakkındaki bilgisi artan müşteri daha fazlasını talep ediyor. Müşterinin verdiği geri bildirim (Feedback) değerlendiren üretici de üretimini, hizmetlerini bu doğrultuda yönlendiriyor. Ürünü yada hizmeti buna göre yeniden tasarlıyor.

Pasif konumdan sıyrılıp daha aktif bir kimliğe bürünmesiyle birlikte, tüketicinin iş oyununda farklı rollere talip olduğu görülmektedir. Eskiden pasif bir alıcı rolünde olan müşteri günümüzde alternatif iletişim kanalları ve internetin gelişmesi ile hem bir rekabet kaynağı hem de bir rakip haline gelmiştir. Ünlü yönetim gurusu C.K. Prahalad’a göre müşterinin bu çoklu yönü şirketler için yeni bir dönemin başlangıcına da işaret ediyor. Prahalad’ın Co-Opting Customer Competence olarak tanımladığı kavrama göre tüketici şirketler tarafından bir rekabet unsuru olarak, kullanılabilirdiği gibi, aynı zamanda da önemli bir rakip olarak, şirketlerin karşısına çıkıyor.

Müşterinin şirketle kurduğu aktif diyalog, şirketler için rekabette önemli bir avantaj faktörü oluşturuyor. Şirketler müşteriden gelen geri bildirimini iyi değerlendirdikleri takdirde bunları diğer şirketlerin önüne geçmek için kullanabiliyorlar. Bu aynı zamanda tüketicinin yatırım kayıplarını ve başarısızlık riskini önüyor. Bir anlamda tüketici değer yaratmaya katkıda bulunuyor ve şirketle işbirliğine giriyor.

İşte müşterinin bu kritik işlemini kavrayıp yönetebilen şirketler yeni ekonomik dönemde başarıyı yakalarken diğerleri ise değişimini şaşkınlık içinde gerilere düşüyorlar.

Müşteri daha önce hiç olmadığı kadar avantaj sahibidir. Yalnızca söz hakkı açısından değil: aynı zamanda daha önce hiç ulaşamadığı kadar önünde seçenek vardır.

Örneğin yeni ekonominin en önde gelen oyuncularından, internet temelli satış yapan şirketleri ele alalım. Bunlardan en önde gelenlerinden biri de kitap, CD ve multi medya alanında dünyanın bir numaralı şirketlerinden Amazon.com. Şirket herhangi bir kitabı seçen müşterinin karşısına, bu kitabı alan diğer müşterilerin seçtiği ürünlerin de listesini veriyor. Böylece tüketicinin ilgi alanına girebilecek seçenekleri anında sunuyor. Bu, pazarlamanın ulaştığı boyutlar açısından çarpıcıdır.

Müşterinin hem işbirlikçi hem de yatırımcı olarak görüldüğü başka bir örnek de Microsoft şirketinin kısa bir süre önce yaptığı bir sunumda yaşandı Microsoft, Windows 2000 programının beta versiyonunu dünya çapında 650 bin yazılım mühendisine gönderdi. Ürünü deneyen mühendisler, karşılaştıkları sorunları ve yapılmasını istedikleri değişiklikleri şirkete bildirdiler. Rakamla ifade edildiğinde, bu müşterilerin, Microsoft'a yaptığı 500 milyon dolardan fazla bir yatırım anlamına geliyor. Böylece ürünün tasarım ve denemesine katkıda bulunan müşteriler, değer yaratmada aktif bir rol oynadılar.

Ekonomistlere göre, şirketler başarılı olmak istiyorlarsa, bu bilgi ve deneyimi en iyi biçimde değerlendirmek zorunda. Şirketler müşteriye bir rekabet kaynağı haline getirmek için, onların aktif diyaloga teşvik etmek, müşterilerle yaşadıkları bireysel deneyim sayısını arttırmak ve farklı müşteri tipleriyle iletişim kurmanın yollarını bulmak durumundadır.

Müşterinin pazarlık gücü sahibi olması ve yeni ekonomi süreci, tüketiciyi şirketler açısından yalnızca bir rekabet kaynağı haline getirmemiş, müşteri aynı zamanda da bir rakip olmuştur. İnternet sayesinde bilgiye kolayca ulaşan tüketici, yeni elde ettiği gücün farkında ve bunu da kullanmak istiyor. Bunun önemli boyutu da fiyat belirleme konusunda yaşanacak. Tüketici, hem fiyatlar hem koşullar konusunda şirketlerle pazarlık yapabilecek bir duruma gelecektir.

Örneğin: Bir müşteri bankaya gidip, otomobil kredisi çekecekse ve faizi yüzde

5 ise, bunun kendisi için yüzde 4.5 olmasını talep edebilir.

Ancak uzmanlara göre, Türkiye’de gerek yasal düzenlemeler, gerek altyapı sorunları gerekse tüketici alışkanlıkları buna henüz uygun değil.(Akbay,2000:184)

MÜŞTERİNİN SON 30 YILLIK EVRİMİ

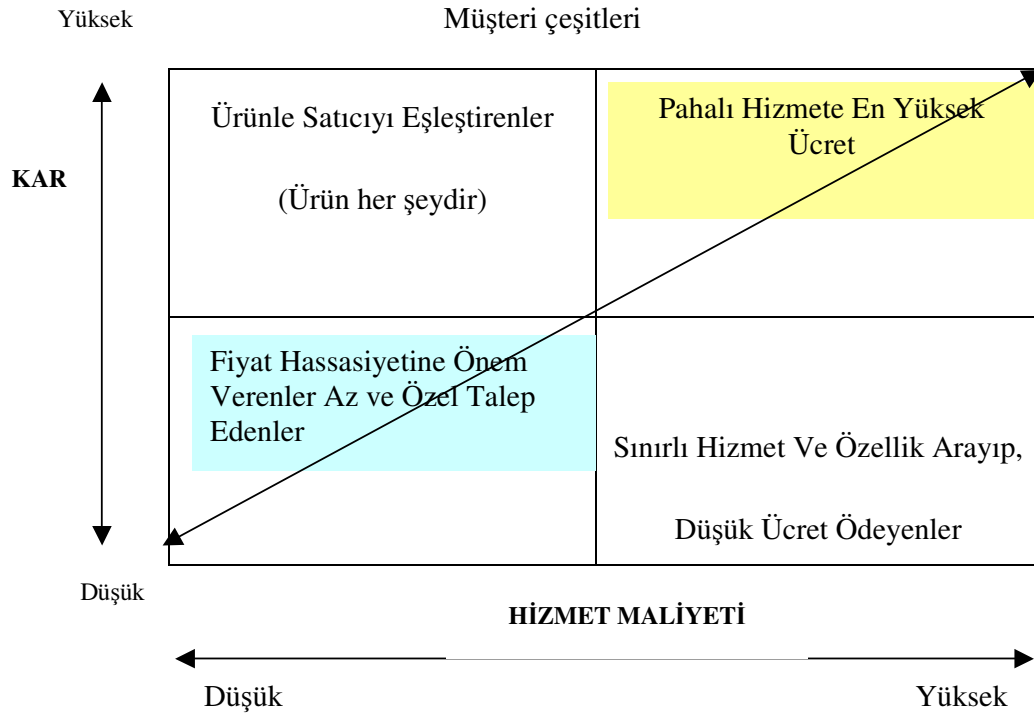
	Pasif bir seyirci olarak müşteri			Aktif bir oyuncu olarak müşteri
Yıllar	1970-1980	1980-1990	1990’lar	2000’li yıllar
Tüketici-Pazar ilişkisi	Daha önceden belirlenmiş müşteri gruplarını ikna etmek	Bireysel olarak müşteri ile yapılan alışveriş ve işlemler	Bireysel olarak müşteri ile bir yaşam boyu kurulan bağ	Müşterinin de değer yaratma sürecine katıldığı eşit bir ilişki
Müşterinin rolü	Müşterinin daha önceden rolü belirlenmiş, müşteri pasif bir alıcı durumunda			İşle ilgili değer yaratılmasında bir ortak,hem bir iş birlikçi hemde bir rakip,
İletişim süreci	Tek yönlü	Veri tabanına bağlı Çift yönlü	İlişkisel pazarlama, iki yönlü iletişim ve erişim	Müşterilerle aktif dialog, çok yönlü iletişim ve erişim.

Tablo 3 : Müşterinin Son 30 Yıllık Evrimi

Kaynak: AKBAY, Sibel, "Tüketici ile Ortaklaşa Rekabet", **Capital**, Aylık Ekonomi Dergisi, Yıl.8, Sayı: 2000/06, Haziran 2000, s.185.

YARARSIZ MÜŞTERİ YÖNETİMİ

Müşteri Karlılığı Yönetimi ve Ölçümü



Şekil 2.3 . Müşteri Karlılığı Yönetimi ve Ölçümü

Kaynak: COOPER, Robin, S. KAPLAN Robert, **The Design of Cost Management Systems Second Edition. 1999**, 1991 by Prentice-Hall Inc, New Jersey USA, s.344.

Gerek katılımcı müşteriler gerekse şirket ücretlendirme inisiyatifleri ve bu sürecin gerçekleştirilmesinde faydasız müşterinin faydalıya dönüştürülmesinde başarılıdırlar. (Cooper ve Kaplan, 1999:344)

İç müşteri memnuniyeti nedir? İç müşteri emniyeti gerçek anlamda dış müşteri memnuniyetinin sağlanması için firma içindeki süreçlerde birbirine ürün ve hizmet veren fonksiyonlar arasındaki ilişkilerin sonsuz yürütülmesidir. (www-netaş.com.tr)

Bir şirket elindeki bilgiyi ne kadar iyi değerlendirirse rekabet ortamında kendine o kadar iyi avantaj sağlar. Örneğin; bir banka hangi karlı müşteri gruplarının kredi kartı kullandığını rakiplerinden önce tespit ederse, bunlara yönelik özel bir kredi kartı kampanyası yapar. Satışlarını arttırabilir. (www-eweek.com.tr)

Accelerating Customer Relationships en çok kar getiren müşterilerin ortak noktalarını tanımlayıp onlar gibi, daha çok müşteri bulmak, müşterinin gereksinimlerini ve beklentileri doğrultusunda satış döngüsünü kısaltmak kullandığımız kanallardaki ortaklıklarımızı ve diğer ilişkilerimizi yönetmek, müşteri profillerinizden kazanç elde ederken müşteri gizliliği ve güvenirliliğini sağlamak müşteri ilişkilerinin ekonomik değerini sağlamak, organizasyonda müşteri ilişkileri yönetiminin iyi yada kötüye götüren kilit faktörlerini bulmak gerektirir. (www-erciyes.edu.tr.- Ronald S. Swiff Prentice Hall Eylül 2000)

Analitik çözümlerin yeni iş ve ekonomi dünyasında şirketlere sağladığı faydalar konusundaki başarısını Local Business com “50 to watch (görölmeye değer 50) müşteri bilgilerinin analizindeki sonuç almada kullandığı teknoloji sayesinde (www-spss.com.tr)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

1. LOJİSTİK SEKTÖRÜ

Günümüzde, üretim ya da hizmet sektörü fark etmeksizin bütün süreçlerin ortak noktası müşterilerdir. Yapılan bütün işlemler, geliştirilen yeni sistemler, sunulan hizmetler vb. hepsi müşteri tatminini sağlamaya yöneliktir. Tabii ki müşteri tatminiyle de elde edilmek istenen optimum kar getirisidir. Bu müşteri odaklı sistemlerin sadece mal/hizmet üretiminden sorumlu olması düşünülemez. Müşteri ürün ya da hizmeti talep ettiği andan, bu ürün ya da hizmetlerin müşterinin kullanımına hazır bir şekilde sunumuna kadar bütün faaliyetler artık işletmelerin odak noktası faaliyetleridir. Bütün bu faaliyetler olabilecek en yüksek karı sağlayacak şekilde, kaliteli ve de hızlı bir şekilde gerçekleştirilmek zorundadır.

Yeni ekonomi kurallarının geçerli olduğu günümüz dünyasında artık ürünler ya da hizmetler için farklılıklar yaratmak çok güçtür. Artık sınırlar ortadan kalkmıştır, herkes kaliteye ve de teknolojiye ulaşabilmektedir. Eğer üründe bir fark yaratılmıyorsa, o zaman üreticinin yoğunlaşması gereken faaliyetler üründen ziyade müşteriye sağladığı faydaları arttırmaya yönelik faaliyetlerdir ki lojistik yönetimi bu faaliyetlerin birçoğunu kapsamaktadır. Lojistik müşterinin sipariş verdiği andan itibaren başlayan bir süreçtir. Lojistiği sonlandıran bir faaliyet yoktur. Çünkü müşteri ürünü kullandığı sürece üreticinin sağlayacağı hizmetler bitmez. Örnek vermek gerekirse; kullanılmaz hale gelen, modası geçmiş, hasarlı veya fonksiyonunu yitirmiş ürünler, onarılmak veya elden çıkarılmak için kaynak noktalarına geri dönerler. Lojistiğin temelinde müşteri tatmini vardır. Lojistik faaliyetlerde bir lojistik stratejisi geliştirip uygulamadan önce müşteri ihtiyaçlarının çok iyi incelenip anlaşılması gerekir.

Müşteri hizmetleri, bir kurumun lojistik sisteminin en önemli ürünlerinden biridir. Lojistik faaliyetleri müşteri tatminine göre yönlendirilen malzeme yönetimi, dağıtım, satış gibi bir takım ana faaliyetlerden oluşur. Daha önce de söylenildiği gibi bu faaliyetlerin bir bütün içinde yönetilmesi gerekir. Malzeme yönetiminde hammadde, tedarik malzemesi, yardımcı parçalar gibi pek çok üretim malzemesinin

yönetimi söz konusudur. Bunların talep tahminlerine ve siparişlere göre uygun miktarlarda, uygun zamanda tedarik edilip, depolanması, kullanılması ya da işlenmesi gerekir. Ürün tamamlandığında yine uygun bir şekilde paketlenip müşterinin tüketeceği noktaya ulaştırılması gerekir. Ulaştırma kısmı, lojistik faaliyetlerinde esas olarak üstünde durulan kısımlardan biridir. Çünkü en yüksek maliyetlerle bu noktada karşılaşılır. Bu tür yüksek maliyetleri engellemek için uygun nakliye seçenekleri belirlenmelidir. Uygun bir lojistik stratejisi sağlandığı takdirde, uygulayan işletmeye büyük getiriler sağlanır. Öncelikle malzeme yönetimi sayesinde optimum stok seviyeleri sağlanır, piyasada hız kazanılır, belirsizlikler ortadan kalkar, uzmanlaşma sağlanır, başta da söylenildiği gibi en büyük getirisi de müşteri tatmini ve kar optimizasyonu ile sağlanmış olur.

1.1 Lojistik Sektörünün Tanımı ve Gelişim Süreci

Lojistik, daha çok harp sanatıyla ilgili olarak kullanılan bir deyim olup, askeri birlikler, donatımlar, araç ve gereçler gibi unsurların bir noktadan diğerine hareket ettirilmesi konularını kapsamaktadır (Tek; 1999: 643).

Lojistiğin günümüzde kabul gören en geçerli tanımı The Council of Management kuruluşu tarafından yapılmaktadır. Bu tanıma göre; "Lojistik, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürün, servis hizmeti ve bilgi akışının, başlangıç noktasından (kaynağından), tüketildiği son noktaya (son kullanıcı) kadar olan tedarik zinciri içindeki hareketinin etkili ve verimli bir şekilde planlanması, uygulanması, taşınması, depolanması ve kontrol altında tutulması hizmetidir." Bu noktada açıklanması gereken iki önemli kelime vardır; bu kelimeler müşteri ve tedarik zinciridir. Lojistik hizmet sağlayıcıları açısından müşteri, her çeşit teslim noktasıdır ve genellikle teslim noktaları; firmaların üretim depolarındaki doklardan ve depolardan toptancılardan, perakendeciden tüketicinin evi ve tedarik noktalarından fabrikalar arasında değişkenlik göstermektedir. Açıklanan bu iki süreç işletme lojistiği altında birleştirilmiştir. (Ballou, 1992)

Lojistik kavramı bu çerçevede ele alınınca, CLM' e göre bir hizmetin lojistik nitelik taşıyabilmesi için birbirini etkileyen en az üç ayrı hizmetin aynı firma tarafından yapılması veya kontrol edilmesi gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle bir

malın uluslararası ve / veya yurtiçinde taşınması, gümrüklenmesi, depolanması yapılamıyorsa ve bu hizmetler birbirini etkilemiyorsa yapılan iş lojistik olarak tanımlanamamaktadır. Lojistik işlem, tek başına bir yapılanma ya da nakliye işlemini yansıtmamaktadır. Sadece nakliye, sadece depolama, sadece gümrükleme yapan bir firma lojistik hizmet sağlayıcısı bir firma değildir.

Tedarik zincirinin; hammaddenin tedarik edildiği noktadan, ürünün çöpe atıldığı noktaya kadar olan kontrolü, hedeflenen lojistik olarak değerlendirilebilmektedir (Yıldıztekin, Ocak 2001: 38-40).

Nakliye, tedarik zinciri içindeki en önemli işlemdir. Lojistik de tanımlanırken tedarik zinciri içindeki ürün, servis ve bilgi akışının etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesini temel almıştır. Başlangıç noktasından bitiş, ya da tükeniş noktasına kadar bazen hızlanan bazen de yavaşlayan hatta depolara girdiğinde hızı sıfırlanan hareket olan nakliye, lojistikte temel işlemlerden biridir (Yıldıztekin, 2002: 44).

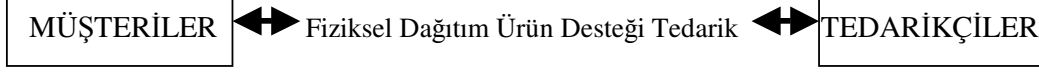
Küreselleşme süreci özellikle göz önünde bulundurulduğunda, artık lojistik işletmeler için vazgeçilmez bir hizmet haline gelmektedir. Ülkemiz için çok yeni ve gelişme sürecini yaşayan lojistik sektörünün arzu edilen seviyeye ulaşması ancak lojistik konusunda gerek eğitim, gerekse uygulama düzeyinde hizmet eden uzmanların lojistik bilimini insanlarımıza tam anlamıyla anlatması ile mümkün olabilecektir.

Lojistik süreçte en önemli faktör insan etkisidir. Özellikle yapılan işlemler sonucunda, diğer iş akışları için, değerler üretebilen lojistik sektöründe müşterinin etkisi ön plana çıkmaktadır. Talebin az, buna karşın arzın fazla olduğu lojistik sektöründe, rekabet yönünü değiştirmek adına yapılması zorunlu olan değişikliklerin başında müşteri ilişkileri yönetimi çalışmaları gelmektedir.

Tedarik zinciri; tüketiciler, üreticiler, toptancılar, dağıtıcılar, perakendecilerden ve müşterilerden meydana gelmektedir. Lojistik servis sağlayıcıları, tedarik zinciri içerisinde malzeme ve bilgi akışını sağlayarak, tedarikçi ve müşteri arasında köprü görevini görmektedir. (Bowersox ve Helferch, 1996)

Aşağıda yer alan şekil bu ilişkiyi açıklayabilmektedir.

MALZEME AKIŞI



Bilgi Akışı

Şekil 3.1 Tedarik Zinciri Yönetimi (Kaynak: Bowersox, Donald ve Helfferch, Closs D.(1996). Logistical Management, Fourth Edition, Macmillan Publishing Co., New York

Müşterilerin istekleri ve ihtiyaçları, pazar araştırmaları sonuçları ile anlaşılmaktadır. Ürün için gerekli ham madde, yarı mamül ve parçalar uygun tedarikçinin seçilmesiyle satın alınarak üretim noktalarına götürülmektedir. Üretim aşamasından geçen bu maddeler son ürün olarak, dağıtım kanalları üzerinden kullanıcılara ulaştırılmaktadır. Malzeme yönetimi ve fiziksel dağıtım aşamalarında stok ve taşıma stratejileri belirlenerek işletmelere katma değer sağlanabilmektedir. Devam eden şekilde, üretim, pazarlama ve lojistik bölümlerinin ortak çalışması sonucunda gelişen, günümüzün lojistik anlayışı gösterilmektedir.

Günümüzde geleneksel dağıtım zinciri ya da dağıtım yönetimi yaklaşımları, küresel dünya pazarlarının ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalabilmektedir. Bu durum, hızla değişen müşteri beklentileri, organizasyonlarda ve üretim teknolojilerinde, müşteri odaklılığı temel alan değişikliklere gidilmesini zorunlu kılmaktadır. Müşteriler, istek ve ihtiyaçları karşılanırken almak istedikleri ürün veya hizmeti arzu ettikleri zamanda, yerde ve uygun fiyatta bulmayı istemektedirler. Aksi durumlarda ise hemen başka ürün ve hizmete yönelmektedirler. Bu nedenle işletmeler için ürün kalitesi ve çeşitliliğini artırmak tek başına yeterli olmamakta, müşteri odaklı düşünceleri de gerekmektedir.

Müşterilerin değişen ihtiyaçlarına cevap vermede en etkin yollardan biri de lojistik uygulamalarıdır. Çünkü lojistiğin işletmelere sağladığı en temel hizmet; doğru ürün ve hizmeti; doğru yere, doğru zamanda ve uygun koşullarda ulaştırabilmektir.

1.2. Lojistik Kavramlar

Lojistiğin tam olarak anlaşılabilmesi için bu süreçle ilgili "işletme lojistiği", "lojistik yönetimi" gibi birtakım tanımlamaların ve kavramların doğru ve net bir şekilde ortaya konulması ve lojistikle uyumlu bir şekilde ilişkilendirilmesi gerekmektedir.

1.2.1. Lojistik Ve İşletme Lojistiği

Lojistik, daha çok harp ve harp sanatıyla ilgili olarak kullanılan bir terimdir. Askeri birlikleri, donatımları, araç ve gereçleri yerleştirme, harekete geçirme, komuta etme vb. gibi konuları kapsar.

İşletme lojistiği ise, hammadde, malzeme, yedek parça ve bitmiş ürünlerin, satıcılardan, tüketici, kullanıcı ve/veya alıcılara kadar hareket ettirilmesiyle ilgili faaliyetlerin yönetim sürecidir.

Fiziksel dağıtımla ilgili eser veren ilk yazarlardan olan Donald J. Bowersox' a göre, işletme lojistiği, hammadde, yedek parça ve bitmiş ürün envanterinin, satıcılardan (tedarik kaynakları ve/veya üreticilerden) müşterilere doğru ve işletme tesisleri arasında stratejik olarak hareket ettirilmesiyle ilgili tüm faaliyetlerin yönetimi sürecidir (Aşıcı ve Tek, 1985: 3).

Robert Mc Garrah, lojistik ile işletme lojistiği kavramlarını aynı anlamda kullanarak şöyle tanımlamıştır

"Lojistik, hizmet edilen her pazarda kullanılacak tesislerin sayısı, miktar, zaman ve kuruluş yerinin belirlenmesi yanında, stoklanacak ürün ve hizmetlerin seçimi veya örgüt kanalıyla tedarik kaynaklarından tüketicilere doğru hareket ettirilmesiyle ilgili her türlü faaliyeti kapsar."

1.2.2. İşletme Lojistiğinin Kapsamı

İşletme lojistiği, hammadde, malzeme, yedek parça ve bitmiş ürünlerin, satıcılardan tüketici, kullanıcı ve/veya alıcılara doğru hareket ettirilmesiyle ilgili stratejilerin uygulanması ile faaliyetlerin yönetimi sürecidir. Burada geçen lojistik

stratejisi ise, lojistik hizmetlerin satın alınmasında veya verilmesinde optimum yöntemlerin bulunması, izlenmesidir (Uçar, 2000: 45).

Amerikan Ulusal Fiziksel Dağıtım Yönetimi Konseyi (NCPDM) tarafından 1976 yılında yapılan ve geniş kabul gören tanıma göre:

"Pazarlama lojistiği (fiziksel dağıtım yönetimi), hammadde, yarı mamul ve mamullerin, üretim noktasının başından tüketim noktasına kadar etkin bir biçimde akışını planlamak, uygulamak ve kontrol etmek amacıyla, iki veya daha çok faaliyetin birbirleriyle bütünleştirilmesini ifade eden bir terimdir" (NCPDM, 1976; 4-5).

İşletme lojistiği, tedarik kaynaklarından başlayıp müşteriye kadar uzanan kanal içerisinde ürün ya da hizmetlerin akışı ile ilgili bir çok faaliyeti kapsamaktadır. Bu faaliyetlere, ulaştırma, trafik yönetimi, depolama, envanter yönetimi, koruyucu ambalajlama, elleçleme, tedarik, sipariş yönetimi, satın alma, dokümantasyon, talep tahmini, geri dönen malların yönetimi vb. örnek olarak verilebilir (Tuna, 2001: 41).

1.3. Lojistik Yönetim Kavramı

"Modern anlamda lojistik; fiziksel dağıtım, imalat, üretim ve tedarik faaliyetleri ile ilgili planlama, dağıtım, denetim, finans ve insan kaynakları süreçlerine yol göstermede kullanılan bütünleşik bir fonksiyondur"(Timur; 1988: 5).

İşletmede lojistik amacın gerçekleştirilebilmesi için yeterli düzeydeki bir yönetsel dikkatin, lojistik sistemin tasarımına ve işleyişine kanalize edilmesi gerekmektedir. Lojistik işlevin geniş anlamdaki koordinasyonu, depolama ve mal hareketlerinin bütününe ilişkin bir görüntü içermektedir. Yönetsel sorumluluk açısından lojistik şöyle tanımlanabilir:

"Lojistiğin yönetime ilişkin sorumluluğu (yönetsel sorumluluğu), kuruluşun stratejik amaçlarının yerine getirilmesinde; malzemelerin, üretim sürecindeki malların ve işlenmiş malların akışını denetim altında tutabilecek bir sistemin tasarlanması ve yönetilmesidir." (Timur; y.a.g.e; 5)

Lojistik işlevin amacı, toplam maliyet giderlerinin minimizasyonu konusunda kapsam ve şekli önceden belirlenmiş bir imalat - pazarlama desteğinin sağlanmasıdır. Lojistik yöneticisinin, bu amacı gerçekleştirebilecek bir faaliyet sistemini planlama ve yönetme sorumluluğu bulunmaktadır. Lojistik sistemin planlanmasına ve yönetimine ilişkin sorumluluklar çok sayıda ayrıntıyı ve karmaşık görevleri içermektedir. Stratejik mal hareketleri, depolama için gereksinimleri ve bunların değişen boyutlarda ele alınabilmesi, bir araya getirilebilmesi lojistik sistemin yeterliliğini belirleyen önemli göstergelerden birisidir (Timur,y.a.g.e: 5 -6).

"Lojistik yönetim", doğru ürünü, doğru zamanda, doğru yere hasarsız bir şekilde ulaştırmayı hedeflemekte, bu bağlamda ürün ya da hizmetler için önemli bir "değer yaratıcı faaliyet" olarak değerlendirilmektedir. Ürün ve hizmetler için hem "yer" hem de "zaman" faydası yaratan lojistik, "müşteri hizmet düzeyi" ile doğrudan ilgili bir kavramdır (Ballou; 1992).

Genel anlamıyla lojistik yönetim, materyallerin, yedek parçaların ve bitmiş mamul veya ürün envanterinin akışını, işletmenin yararını maksimuma çıkarmak amacıyla tasarlanmış bir sistem desteğinde yönetmek olarak tanımlanmaktadır (Aşıcı ve Tek, 1985: 3).

Teknik ve fonksiyonel özellikleri itibariyle birbirine benzer markaların sayısının artması "müşteri elde etme ve tutmada" lojistik fonksiyonların önemini bir kez daha ortaya koymaktadır (Tuna, 2001: 40).

Tüketici arzu ve ihtiyaçlarını tatmin edebilecek mamul ve ürünlerin imali, üretilebilmesi ve pazara sunulabilmesi için aşağıdaki faaliyetlerin yerine getirildiği görülmektedir (Aksu; 2002: 6):

1. Hammadde ve malzeme tedariki,
2. Satın alınan hammadde ve malzemenin taşınması,
3. Depolama,
4. Stok kontrolü,
5. Hammadde ve malzemenin depodan üretime yönlendirilmesi,

6. Üretimi tamamlanan mamullerin mamul madde deposuna taşınması, depolanması ve kontrolü,

7. Satışı yapılan ürün ve mamullerin depodan alınıp yönlendirilmesi.

Lojistik yönetimi, bu sayılan lojistik faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, koordinasyonu ve kontrolüdür.

Lojistik yönetim, bir işletmenin beklenen performansı sergilemesinde rol oynayan önemli bir fonksiyondur. Gerek iç pazardan ve gerekse küresel pazardan pay almak, aldığı payı sürekli kılmak ve geliştirmek isteyen işletmeler, pazara devamlı olarak, zamanında ve yeterli miktarda mal sunmak zorundadırlar. Bunun yapılabilmesinin en önemli şartı ise, üretim ve imalat için gerekli olan hammadde ve malzemenin zamanında ve en uygun maliyet, kalite ve miktarda satın alınması, taşınması, depolanması ve minimum stok maliyetlerinin yaratılması, hammadde ve malzemelerin, üretim sürecine zamanında ve yeterli miktarda verilmesi, üretim süreçleri arasında, yarı mamullerin zamanında taşınması, mamul ve ürünlerin ambarlara taşınması ve sevkiyatı kolaylaştıracak biçimde depolanması ve stok kontrolü ve mamullerin dağıtım kanallarına en az zaman ve maliyetlerle ulaştırılarak, tüketicinin emrine sunulmasıdır. Günümüzde, tüm bunlara ek olarak, satış sonrası servis ve bakım hizmetlerinin etkinliğinin artırılması, böylelikle müşteri memnuniyetinin sağlanması, lojistik yönetimin görevi olarak algılanmaktadır.

Pazarlama deyimiyile yer faydası yaratan ve tüketicilerin ürün ve mamulleri satın almasını sağlayan ve ağırlıklı olarak insan emeğine bağımlı faaliyetler içeren lojistik yönetim, gerekli maddi ve yönetsel desteklerin sağlanması durumunda, işletme verimliliğini arttıran ve devamlılığını sağlayan önemli bir yönetim fonksiyonu olmaktadır (Aksu, 2001: 7).

1.4. Lojistiğin İşletmedeki Rolü

Büyük bir pazarda pazar payını genişletebilmek için rekabet eden işletme, tüketici ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabilecek tatminkar bir mamul üretmek ve mamulünü istenilen yerde, istenilen zamanda bulundurabilecek bir lojistik sistem kurmak durumundadır.

Lojistik fonksiyonu, kendi başına bir işletme fonksiyonu olarak ele alındığında, üretim ve pazarlama fonksiyonlarıyla kesişmektedir. İşletme fonksiyonlarının üretim, pazarlama ve lojistik olarak üç yönetim birimince yürütülmesi, lojistik faaliyetlerinin etkinliğini arttırmak adına zorunlu değildir. Bunun yerine, üretim ve pazarlama faaliyetlerinin etkin bir şekilde koordinasyonu, lojistik için yeni bir örgütsel birim oluşturmadan, söz konusu faaliyetlerin düzenlenmesi için yeterli olabilecektir.

Lojistik faaliyetler işletmelerde geleneksel olarak destekleyici ya da yardımcı faaliyetler olarak görülmüştür. Böylelikle, pazarlama yöneticileri çabalarının büyük bir kısmını müşteri arama ve özendirme faaliyetine ayırmışlardır. Ancak, son zamanlardaki gelişmeler sonucunda, yöneticiler lojistik faaliyetlere verdikleri önemi arttırarak dağıtım giderlerinden tasarruf edebileceklerin ve talebi kamçılایıcı sonuçlar alabileceklerinin farkına varmaya başlamışlardır.

İşletme yönetimi açısından lojistiğe verilen önemin artışı aşağıdaki dört temel nedene bağlanmaktadır (Kaya; 1976: 26):

- Tüketici taleplerindeki değişimler,
- Teknolojik değişim ve işletme problemlerinde niceliksel yöntemlerin gelişmesi,
- Pazarlama kavramı ve dağıtım sistemindeki gelişmeler.
- Endüstriyel işletmelerin ekonomik sorunları,

1.5. Lojistiğin Ekonomideki Rolü

Lojistik süreç, işletmenin pazarlama amaçlarına ulaşmasında destekleyici bir rol oynadığı gibi, aynı zamanda piyasada rekabet etme üstünlüğü sağlayabilen bir güçtür. Gelişmiş ekonomilerde rekabet işletmeler arasında değil, daha çok dağıtım kanalları arasında açık bir şekilde görülmektedir. Burada, mal ve hizmetlerin tüketicilerin arzu ettikleri yerde ve zamanda hazır bulundurulacak şekilde lojistik sistemin işlemesi ilkesi hakimdir. Lojistik sistem, bütünleşik lojistik süreç içerisinde ele alındığında, katma değer yaratan mal akışı ve ihtiyaçlara ilişkin bilgi akışı

yaratarak ekonomiye önemli ölçüde katkı sağlamaktadır (Tenekecioğlu; 1974: 28 - 29).

1.6. Lojistik Gelişmeler Ve Dış Kaynaklama

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde gelişmiş ülkelerde, pazarda yaşanan değişiklikler, şirketlerin maliyetlerini tekrar gözden geçirmelerini zorunlu kıldı. Bugüne kadar satış fiyatı içerisinde müşteriye yansıtıldığı uluslar arası nakliye, depolama, stok kontrol, ambalaj, yeniden paketleme, etiketleme, sigorta, gümrükleme ve iç dağıtım gibi faaliyetlerin maliyetlerinin kaliteden fedakarlık edilmeden düşürülmesi kaçınılmazdı. Bu gereksinim, işi yukarıda sayılan faaliyetleri aynı çatı altında toplayarak müşterilerin farklı gereksinimlerine optimum sürelerde, rekabet edebilir fiyatlar ile çözüm üretmek olan lojistik şirketlerinin oluşmasına neden oldu.

Bilgi işlem ve haberleşme tekniğindeki gelişmeler lojistik hizmetlerin yani akılcı destek hizmetlerinin önemini bilinen ve hayal edilenin çok üzerine çıkardı. Taşıma, dağıtım, stoklama ve yeniden paketleme vb. hizmetlerin bu konularda uzmanlaşmış firmalardan alınması yaygınlaştı. Bu gelişmeler ile beraber 3PL (Third Party Logistics) kavramı ortaya çıktı.

3PL (Third Party Logistics); müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürün, hizmet ve bilgi akışının, başlangıç noktasından tüketildiği son noktaya kadar olan tedarik zinciri içerisindeki hareketin etkili ve verimli şekilde planlanması, uygulanması, taşınması, depolanması ve kontrol altında tutulması hizmetidir.

3PL'nin ortaya çıkış sebepleri aşağıdaki gibi özetlenebilir: (Mersin , 2003)

- Sanayicilerin ve ticaret şirketlerinin ana faaliyet kolları dışında kalan tedarik zinciri içinde kalan taşıma, depolama, stok, yönetim ve dağıtım gibi hizmetlerin dış kaynaklanması
- Elektronik ticaret hacminin hızla artıyor olması
- Taşımacılık sektörünün kabuk değiştirip kapsama alanına lojistik hizmetlerin dahil edilmesi

- Varlıkları olan lojistik tedarikçilerinin önemini yitirmesi, olmayanların (forwarder) öne çıkması ile bilgiye sahip olmak, bilgiyi ve taşıyıcıları yönetmek önem kazanıyor.
- 1970'lerdeki hızla artan petrol fiyatları faiz hadlerinin lojistik kalemlerinin maliyet yapısındaki payını hızla artırması
- Multi-location üretim ve satış noktalarının lojistik işlevini daha karmaşık hale getirmesi.

3PL kavramını benimsemiş şirketlerin neden bu tercihi yaptıkları Lazard

	1998	1999
Müşteri Hizmetlerinin geliştirilmesi	29	34
Personel ihtiyaçlarının azaltılması	43	33
Satış gelirlerini yükseltme fırsatı	2	14
Üretim sürecinin kısaltılması	5	12
Taşıma Maliyetlerinin düşürülmesi	19	5
Sermayenin diğer hizmetler için boşa çıkartılması	10	2

Araştırma Raporu ile aşağıdaki şekilde yüzdesel

rakamlarla ifade edilmiştir (Mersin, 2003).

Tablo 4: 3PL Kullanım Üzerine Lazard Araştırma Raporu

Kaynak: **Mersin, D.** , 2003 , “Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı” , *3D lojistik Dergisi Şubat-Mart 2003*

Organizasyonların günümüz rekabet koşullarında ağırlıklı olarak yukarıdaki araştırmanın da belirttiği gibi ilgili konularda istihdam, emek ve sermaye birikimi harcaması rekabetçi üstünlük koşullarında önemli maliyetler yaratmaktadır. Bu maliyetler para ile ölçülemeyen fakat zaman ve emek ile açıklanabilen maliyetlerdir. Müşteri hizmetlerinin geliştirilmesi ve bu konulara ayrılacak personel gerçekte önemli maliyet unsurları oluşturmaktadır. Bu noktada tercih organizasyonlarıdır.

1.7. Lojistik Sistem Yönetiminde Belirleyiciler

Lojistikte ana belirleyiciler günümüzde uluslar arası ve ulusal belirleyiciler olmak üzere iki ana grup altında incelenebilmektedir.

1.7.1 . Uluslararası Belirleyiciler

Uluslar arası kanalda ulaştırma modlarının çeşitlilik arz etmesi maliyet optimizasyonu için önemli bir rol teşkil etmektedir. Sadece tek taşıma modunun kullanıldığı kanallara nazaran geçilen bölge itibariyle uygun taşıma modunun tercihi önemli oranda hız, güvenilirlik, güvenlik ve etkinlik kazandırmaktadır.

Tüm tedarik kanalında JIT sisteminin tercih edilmesi ile hızlı tepki ortaya çıkabilmekte, üretim stok maliyetleri, çekme stratejisi ve duruma göre erteleme ilkesi devreye alınabilmektedir.

Müşteri hizmet düzeyi uygun bilgi akışı ile birleşince müşteri beklentilerini karşılamaya yönelik eylemler olarak kendini göstermektedir.

Bilgi akışlarının sağlanabilmesi için bilginin de ürün ile beraber hareket etmesi sağlanmaktadır. EDI ve web tabanlı lojistik bilgi sistemleri doğru mal, doğru yer, doğru zaman kavramlarını daha kolay takip edilebilir noktalara getirmektedir(Mersin,2003).

Bununla beraber uluslar arası pazarlarda yaşanan ekonomik birleşmeler, mal ve hizmet ticaretinin artışı günümüz lojistik alt yapısının oluşmasında belirleyici rol üstlenmektedir.

1.7.2. Ulusal ve Bölgesel Belirleyiciler

Ticaretin boyut değiştirerek sınır tanımaz bir hal alışı , AB ülkelerinin önemi ve Avrupa Asya ulaştırma koridorları ve demiryolları lojistik için birer belirleyicidir. Ülkemiz ulaştırma alt yapısının durumu ve iyileştirmeler ile sistem zorlanmaktadır. Ülkemiz taşımacılık yapısında karayolu %89, yurt dışı taşımalarda denizyolu %85 oranında kullanılmaktadır. Bu da ülkemizde lojistik yapının belirleyici bir durumudur (Mersin,2003).

Dış ticaretin gelişimi, Türkiye'nin köprü ülke konumu, Avrupa Birliği süreci ve entegrasyon lojistikte belirleyici noktalaradır.

1.8. Lojistik Pazarını Olgunlaştıran Etmenler

Lojistik pazarının olgunlaşmasını sağlayan iki ana etken vardır.Bunlardan biri firmaların ana faaliyetlere odaklanmak isteği, ikincisi ise firmaların lojistik maliyetlerini düşürme isteği.

Bu iki ana ihtiyaç neticesi işin nasıl daha farklı yapılabileceği konusu araştırılmış ve günümüzdeki lojistik uygulamalarına ulaşılmıştır.

Yine Amerika'da yapılan bir çalışmaya göre lojistik maliyetlerindeki % 5'lik azalmanın karlılık üzerine etkisi, satışların % 20 arttırılması sonrası karlılık da elde

edilecek etkiye eşit veya daha fazladır saptaması yapılmıştır (Lambert, 1998 ; Mersin, 2003).

Lojistikte dış kaynak kullanımının sağladığı yararlar aşağıdaki belirtildiği gibidir.

- Asıl faaliyetlerde yoğunlaşma imkanı sağlar.Ana felsefe olarak kabul etmelidir ki,firma alır,üretir,satar .Bunun dışındaki aktivitelerde büyüklüklere sahip olmanın getirip götürdüklerinin iyice irdelenmesi gerekir.

- Maliyet ve zaman avantajı sağlamaya imkan verir. Anlaşmalarda hizmetin şekli terminler de dahil olarak tanımlanabilir.Gecikmelerde ise karşısında ilgili departmanı değil bir firma bulunur.

- Müşteri memnuniyetini arttırmayı kolaylaştırır

- Coğrafi esneklik sağlamanız ve yeni pazarlar yaratabilmenizi sağlar.Dış kaynak kullandığınız firmanın elindeki işlerle hacminizi birleştirmeniz sizlere ulaşamadığınız coğrafi bölgelerin kapılarını açabilir.

- Daha az risk üstlenilir.

- Lojistik aktiviteler için altyapı maliyetinizi kesinlikle düşürürsünüz

- Güvenli, ucuz ve çabuk bir biçimde ürünü müşterinize ulaştırmak mümkündür

Lazard araştırma raporuna göre; tüm 3PL hizmetini talep eden firmaların lojistik firmalardan beklentileri şunlardır:

- Müşteri Bilgisi
- Sanayi Bilgisi
- Taşımacılık yönetim uzmanlığı
- Gümrük ve ticari konulara olan hakimiyet
- Stok yönetim uzmanlığı
- Global IT ağı

- Bilgisayar programlarının uygun bulunması
- Depo ve bağı taşıt araçlarının yeterlilik durumu

Lojistik firmalara olan yüksek talep ve beklentiler sonucunda bu alanda faaliyet gösteren şirketlerde görülen eğilimler ve örnekleri aşağıda belirtildiği şekildedir.

- Konsolidasyon
 1. Coğrafi kapsama alanını genişletmek.
 2. Hizmet bütünlüğü sağlamak, ağır yük taşımacıları ile küçük parça (kargo) taşımacılığını birlikte yapmak, örneğin Deutsche Post ve TNT.
- Elektronik ticarete hizmet veren özel birimler oluşturulmak, örneğin UPS.
- İnternet teknolojisinden faydalanma, lojistik pazarın kurulması.
- Yazılım şirketleri ile stratejik işbirlikleri kurulması, örneğin Fedex ile Global Logistics Technologies işbirliği.

Müşteri isteklerinin arttığı, stok maliyetlerinin yükseldiği, depolanacak, taşınacak ürünlerin çeşitlendiği ülkemizde ise; şirketler lojistik departmanlar kurmaya veya var olanları daha etkin hale getirmeye yöneldiler. Lojistik hizmet veren firmalar ise artan müşteri beklentilerine cevap verebilmek için yeniden yapılandılar veya yeni hizmet birimleri oluşturdular. Türkiye’de lojistik gelişimler ve oluşumlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Mersin,2003).

- Taşıma olanakları sağlayanlar tarafından temsil edilmiştir. Service provider hizmetleri ağırlıklı olarak yabancı şirketler tarafından yapılmıştır.
- Dağıtım hizmetleri, ambar sistemi ve satıcının imkanları kombinezonunda lojistik şirketlerine yönelmektedir.
- Bazı sanayi grupları tedarik zinciri yönetimi deneyimlerini üçüncü şahıslara aktarmak üzere lojistik şirketleri kuruyor, örneğin Borusan ve Koç.
- Kargo hizmetleri gelişme sahasında.

- Yabancı şirketlerin Türkiye'ye olan ilgisi artıyor, örneğin TNT, UPS, DHL, Kühne&Nagle, Fedex.
- Piyasa lideri henüz oluşmadı ve konsolidasyon eğilimi yok.
- Yazılım programları yeterli değil.
- Pazardaki çoğu firma lojistik servis sağlayıcısı namı altında lojistik kapsamına giren faaliyetlerden sadece birkaçını sunabiliyor.

1.9. Lojistik Sektörünün Dünya ve Türkiye 'deki Genel Görünümü

Son yıllarda sektördeki değişimler ve sektördeki işletmelerin iş yapılarının yeniden şekillenmesi ile birlikte, lojistik sektörünü tanımak ve tanıtmak zorlaşmıştır. Lojistik hizmeti sunan firmalar aşağıda gösterilen dört stratejik boyutta değerlendirilebilmektedir;

- Varlık Tabanı: Lojistik hizmeti veren firmaların bir kısmı, operasyonlarında tamamıyla kendilerine ait malları (kamyon, bina vb...) kullanırken, bir diğer lojistik hizmeti veren kısım ise operasyonlarını üçünü parti şirketlere dış kaynak kullanımı yolu ile devrederek daha esnek bir varlık tabanı ile çalışmaktadırlar.

- Hizmet Portföyü: Firmaların bazılarının iş modelleri, örneğin kara nakliyesi gibi, tek bir hizmet vermeye yöneliktir. Diğer bazı işletmeler ise, ilgili hizmetlerden oluşan paket çözüm hizmeti vermektedir. Biraz daha büyük ölçekli bazı firmaların stratejisi ise, tek çatı altında bütün hizmetleri sunmak olarak belirtilebilmektedir.

- Coğrafi Kapsam: Firmalar yerel, bölgesel, ulusal, uluslar arası ve global firmalar olarak coğrafi kapsam ve müşteri tabanı açısından sınıflandırılabilir.

- Odaklanma Alanı: Kara nakliyesi alanında faaliyet gösteren firmalardan bazıları her tür mal ve ürün taşımaktayken, bazı firmaların benzer özelliklere sahip mal ve ürünleri taşıdıkları görülmektedir. Bu gruba örnek olarak grupaj ve kurye operatörleri verilebilir. Diğer bir grup ise, büyük müşteriler ile uzun dönemli kontratlarla çalışmaya odaklanan firmalardır.

Günümüz lojistik firmaları için değerlendirme sonucunda sabit varlık tabanını tercih eden yerel bir firma olarak tek bir ürün ile çalışan tanımlaması yapılabilmektedir. Tek alanda hizmet veren firmalar; müşterilerin tek noktadan hizmet alma beklentilerini karşılayamamaktadırlar. Alan olarak yeterince odaklanmayan firmaların, büyük müşterilerle uzun vadede sözleşmeli çalışması mümkün olmamaktadır. Sabit varlık tabanı ile çalışmak, pazarın daraldığı durumlarda kapasite fazlasına yol açmaktadır. Bu risklerin ortaya çıkmasıyla, lojistik hizmet sağlayıcı firmalar, değer yaratıcı başka stratejiler kullanmak zorunda kalmaktadırlar. Bunlar aşağıda belirtilmektedir ;

- Küresel Topyekün Hizmet Sağlayıcılar: Firmaların bazıları ilk adım olarak, coğrafi ve müşteri tabanı olarak global kapsamda hizmet verme stratejisini izlemektedirler. Bir sonraki adım ise, geniş hizmet portföyünden yararlanarak çapraz satış fırsatları yaratmaktır.

- Tedarik Zinciri Yöneticileri: Firmalar, bilgi sistemleri kapasitelerine dayalı süreç çözümleri sunmaktadırlar. Varlık tabanlarını kısıtlı tutan bu firmalar için bir sonraki hedef coğrafi kapsamı genişletmek ve hizmet çeşitlerini artırmaktır.

- Dikey Sektör Hizmet Ortakları: Şirketlerin kendilerini yeniden konumlandırmak için seçmiş oldukları diğer bir yol ise, belli sektörlere odaklanmaktır. Burada firmalar, bir sektörün tedarik zinciri boyunca yer alan işletmeleri hedeflemektedirler.

1.9.1. Küresel Lojistik Sektörü

JP Morgan Transportation Outsourcing Survey 2001'e göre dünya lojistik pazarının geleceğine bakıldığında öne çıkacak coğrafyalar sırasıyla Asya-Pasifik, Latin America, Doğu Avrupa ve Afrika-Orta Doğu bölgeleri olacaktır.

2001 yılı dünya lojistik pazarının büyüklüğünün 3 trilyon dolar olduğu tahmin edilmektedir. Küresel lojistik sektörünün yapısına bakıldığında, A.B.D ve Avrupa'nın hacim olarak dünya lojistik pazarının %50'sinden fazlasını teşkil ettiği görülmektedir. Asya'nın payı günümüzde düşük olmasına karşın; gelecekte, özellikle

Çin'in Dünya Ticaret Örgütü'ne katılımıyla dünya ticaretindeki konumunun ön plana çıkararak; bu oranın yükseleceği öngörülmektedir.

1.9.2. Avrupa'da Lojistik Sektörü

Son yıllarda Avrupa lojistik sektöründe önemli bir değişim içerisine girilmiştir. Uluslararası ticaret hacminin ve bilgi akışının artması, beraberinde pazarların liberalleşmesi ve yeni teknolojilerin sunduğu olanaklar, Avrupalı lojistik firmalarını harekete geçmeye zorlamaktadırlar. Tüm Avrupa geneline hizmet verebilecek lojistik firmalarının ortaya çıkmasının ve A.B.D'li büyük lojistik firmalarının Avrupa pazarına açılmalarındaki ana nedenlerinden biri, Avrupa içinde ticaret yapmanın ve mal taşımının geçmişe göre daha basit faaliyetler gerektirmesidir. Avrupa kıtasının siyasi ve ekonomik bütünleşmesi ile birlikte, gümrük ve kambiyo mevzuatları değişimlere uğramış ve birçoğu da geçerliliklerini kaybetmişlerdir.

Tüm bu değişimlerin en önemli sonucu olarak, Avrupa lojistik sektöründe yaşanan birleşmelerin ve satın almaların sayısının hızla artması belirtilmektedir. 1998-1999 yılları arasında 288 şirket birleşmesi ve satın alma gerçekleştirilirken, bu sayı 1999-2000 arasında %25 artarak 361 gibi yüksek bir seviyeye ulaşmıştır. Bu yaşanan birleşmelerin %49'u sınır ötesi birleşmelerdir, bir önceki yıl bu oranın %44 olduğu düşünüldüğünde sektörün uluslararası bir kimliğe sahip olma çabalarının hızlandığı görülebilmektedir. Avrupa lojistik pazarının 2005 yılında büyüklüğünün 627 milyar € olacağı tahmin edilmektedir.(Forrester, 2000; 21)

Euro'nun Avrupa kıtasında ortak para birimi olmasıyla birlikte faturalama ve ödeme işlemlerde kolaylıklar yaşanmaktadır. Ortak para biriminin diğer bir yararı ise, maliyetler açısından ülkeler arasında kıyaslama yapmanın kolaylaşmasıdır.

Avrupa'nın bazı bölgeleri ve ülkeleri birleşmeler sonucunda kurulacak büyük dağıtım merkezlerinin kendi sınırları içinde kurulması için büyük mücadele içine girmişlerdir. Bu mücadele için verilen teşvikler arasında vergi muafiyetleri, bölge seçiminde danışmanlık hizmetleri, arsa maliyetlerinin düşürülmesi yer almaktadır. Bu konuda başı çeken ülkeler arasında Hollanda, Belçika, Fransa ve Danimarka yer almaktadır.

1.9.3. Amerika'da Lojistik Sektörü

Dünya Savaşları sırasında lojistik kavramı askeri açıdan önem taşıırken; taşıma, stoklama, dağıtımın optimizasyonu ve kontrolü kavramları önem kazanmıştır. Daha sonra malların daha hızlı taşınması, gerektiği kadar depolanması, ihtiyaç anında hazır bulundurulması, raf ömrünün geçirilmemesi ve geri dönüşlerinin sağlanması gibi kavramlar lojistik yönetiminin esasları olarak dikkate alınmışlardır.

2. Dünya savaşında bu kavramları kullanan kişiler barış döneminde yaptıkları işlerde lojistik yönetiminin esaslarını sorgulamaya başlamışlardır. Çeşitli formlarla, kartlarla, yazılı sistemlerle lojistik hizmetler özellikle savaşın galibi olan ülke konumundaki Amerika Birleşik Devletlerinde kontrol edilmeye başlanmıştır. Lojistik yönetimin endüstriye uygulanması ilk olarak A.B.D.'de görülmüştür. 2. dünya savaşı sonrasında bu ülkenin tüm dünya pazarına hakim olmasından ya da küreselleşmesinden dolayı üretim artmış, deniz aşırı pazarlara hizmet götürüldüğü için taşıma önem kazanmıştır. Böylece daha büyük gemiler, daha büyük uçaklar, daha uzun trenler ve daha güçlü motorlar yapılmış, taşıma maliyetleri ucuzlatılmış ve üretim maliyetleri düşürülmüş, global rekabette maliyet avantajı sağlanmıştır. Finans kurumlarının desteğinin de gerçekleştirilmesi ile stoklama maliyetlerinin önemi hissedilir hale gelmiştir. Bu gibi gelişmeler, lojistik hizmet veren ve söz konusu hizmetlerin kontrolünü yapan kuruluşların öncelikle ABD'de ortaya çıkmasına yol açmıştır.

CASS Logistic Inc. tarafından 2001 yılında yapılan araştırmaya göre, 2000 yılı için A.B.D ekonomisinin toplam lojistik harcaması ilk kez 1 trilyon doların üzerine çıkarak 1 trilyon 6 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. Bu rakam A.B.D'nin GSMH'in %10.1'ine eşittir. Toplam lojistik harcamalarının detaylarına bakıldığında, nakliye operasyonları ile ilgili maliyetlerin başı çektiği görülebilmektedir.

Amerikan lojistik firmalarının küreselleşme sürecinde Avrupa merkezli firmaların gerisinde kaldığı görülebilmektedir. Bunun nedenlerinden biri, geçmişte Amerikan firmalarının Avrupa operasyonlarından bekledikleri karı elde edememeleri ve bugün Avrupa pazarı ile ilgili alınan yatırım kararlarında bunun etkisinin hissedilebilmesidir. Fakat, Amerikan pazarındaki lojistik hizmeti alan müşterilerinin

isteklerinin küresel özellikler taşıması birlikte, lojistik firmalarının da diğer ülke pazarlarına açılmak durumunda kalacakları tahmin edilmektedir.

1.9.4. Türkiye’de Lojistik Sektörü

Avrupa, Asya ve Afrika kıtaları arasında stratejik bir coğrafi konuma sahip olan ülkemizde lojistik sektörünün önemi gittikçe artmaktadır. Lojistik sektörü dünya ekonomisi için olduğu kadar, Türkiye ekonomisi için de büyük önem taşımaktadır. Bunun temel nedenleri arasında, lojistik sektörünü ilgilendiren kararların ülke ticareti açısından kritik önemde olması ve sektörün Türkiye’de istihdam yaratma ve büyüme hacmi taşıması bakımından öne çıkan sektörlerden birisi olması yer almaktadır.

Küresel değişimlerin sonucunda, tüm sektörler iş süreçlerini ve iş yapış şekillerini değiştirmektedirler. Ekonominin küreselleşmesiyle beraber lojistik ile ilgili kanun ve düzenlemelerin çok yönlü düşünülmesi gerekmektedir. Türk ekonomisi hızla küresel pazarlara açılmakta ve bilginin öne çıktığı yeni ekonominin şartlarına ayak uydurmaya çalışmaktadır.

Sektörün gelişmesine katkıda bulunan değişimlerin başında yabancı firmaların birleşmeler veya satın almalar yolu ile Türkiye pazarına girmeleri ve sektöre bilgi birikimi (know-how) getirmeleridir. Hızla gelişen ve büyüyen ticari potansiyeli, yüksek ithalat ve ihracat hacmi ve coğrafi konumu nedeniyle Türkiye lojistik sektörü, doğrudan yabancı sermaye yatırımları almaya devam etmektedir.

Lojistiğin Türkiye GSMH içindeki payı %30’dur. Yıllık toplam cirosu 1.5 milyar dolardır ve pazar payı her yıl ortalama %20’lik artış sağlamaktadır Hazine Müsteşarlığının verilerine göre 2002 yılı itibarıyla Türkiye’de taşıma ve taşıma ile ilgili hizmetler veren toplam 274 yabancı sermayeli firma faaliyet göstermektedir. Bunlardan 21’i kara taşımacılığı, 51’i hava taşımacılığı, 54’ü deniz taşımacılığı, 148’i de taşımacılık ile ilgili diğer altyapı hizmetleri vermektedir.

Dünya Gazetesi Lojistik Sektör Eki’nin, Nisan 2002’de vermiş olan bilgilere göre; sektörde 200 kadar taşıma işleri komisyoncusu, 600 filo sahibi kara taşımacısı, 250-300 gümrük müşavirlik firması, 15-20 kadar da yurtiçi dağıtım firması bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle, lojistik sektöründe 1120 hizmet sağlayıcı firma

bulunmaktadır. Sektör içinde faaliyet gösteren firmaların %20'si toplam cironun %80'ini yapmaktadır; kısaca 1120 firmanın 224 tanesi toplam cironun %80'ini gerçekleştirmektedir. Türk lojistik pazarının genel görünümü aşağıdaki tablo yardımıyla ortaya konulabilmektedir.

	Lojistik hizmet müşterilerinin lojistik harcamalarına göre (milyar dolar)	Lojistik hizmet sağlayıcıların satışlarına göre (milyar dolar)	Lojistik hizmet sağlayıcıların tahminlerine göre (milyar dolar)
<i>Lojistik Pazar büyüklüğü</i>	10	11.8	8.25
<i>Dışarıdan sağlanan lojistik hizmetleri pazar büyüklüğü</i>	3.4	4	2.8

Tablo 5 : Türk Lojistik Pazarının Sayısal Büyüklüğü.

(Kaynak: Dünya Gazetesi Lojistik Sektör Eki, Nisan 2002)

2001 yılı sektör açısından ilginç bazı sonuçları da beraberinde getirmiştir. (Kaynak: Dünya Gazetesi, Lojistik Sektör Eki, Nisan 2002) Ro-Ro ile gidilebilen Batı ülkelerine ihracat taşımacılığında, ihracat döviz rakamlarına ters olarak ciddi düşüşler meydana gelmiştir. Almanya ve İtalya ihracatı döviz bazında %10, sadece İtalya %30 artarken, İtalya'ya yönelik sefer yoğunluğunda %8, Almanya'ya yönelik sefer yoğunluğunda %7 oranında azalma görülmüştür. Diğer Avrupa ülkelerine ihraç taşımaları %25 artmıştır.

2000-2002 yılları arasında ekonomide yaşanan dalgalanmalar lojistik sektörünü önemli ölçüde etkilemiştir. Özellikle iç pazarda yoğun bir talep daralması

yaşanmıştır. T.L' nin devalüasyonlar sonucunda büyük oranda değer kaybetmesi, ithalatta yavaşlamaya neden olurken, iş hacmi ve fiyatlarda büyük düşüşler yaşanmıştır. Dış ticaret dengesinde yaşanan bu durum değişikliği, ihracatın büyük artış gösterdiği bazı ülkelere yönlendirilebilecek boş konteyner bulunması gibi önemli faaliyet sıkıntılarını da beraberinde getirmektedir. Kar oranlarındaki düşüşler var olan yatırım projelerinin ertelenmesini, proje safhasındakilerin ise iptal edilmesine neden olmuştur.

1.10. Lojistik Süreçte Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması

Günümüzde, alanlarında büyük pazara payına sahip olan firmalar; lojistik süreçlerinin kalitesini artırarak, müşteri memnuniyetini sağlamayı amaçlamaktadırlar. A.T Kearney şirketi tarafından yapılan bir araştırmada, lojistik süreçlerinin toplam memnuniyet derecesi üzerindeki etkisi açıklanmıştır.

Müşteriler kendilerine özel çözümler, kaliteli ürünler ve mükemmel servis hizmetleri beklemektedirler, aynı şekilde servis sağlayıcılardan düşük maliyetler ya da fayda artırıcı ek yenilikler talep etmektedirler. Fakat işletmelerin müşterilerine verdikleri hizmeti ulaştırabilecek olan lojistik süreçlerinin kalitesi, genellikle ortalama kalitenini üstünde yer almaktadır. Bu işletmelerin, lojistik süreçlerinin yeniden düzenlenmesine ve daha fazla esnek olmasına ihtiyaçları anlaşılmaktadır.

Dünya ticaretinin serbestleşmesi işletmelere büyük fırsatlar sağlamaktadır. Yerel pazarların sığ ve çok değişken olmaları işletmeleri uluslararası pazarlara doğru yönlendirmektedir. Aynı şekilde, hammadde tedarikler kaynaklarını da uluslararası pazarlara yönlendirerek maliyet avantajı sağlamayı amaçlamaktadırlar. Coğrafi sınırların kalkması, ticaretin serbest bir yapıya bürünmesi ile, özellikle kıta Avrupası'nda, şirketler arasında birleşmeler görülmeye başlanmıştır. Bu birleşmelerin ve yeniden yapılandırmaların sonucunda, işletmelerin ana işlerine odaklanabilmeleri ve kendi süreçleri dışında olan birçok faaliyetten, dış kaynak kullanımı yolu ile çekilmeleri sıklıkla görülmeye başlamıştır. İşletmelerin eğilimleri, karmaşık yapılardan kaçınarak tek bir tedarikçi ile çalışmaya ve dış kaynak kullanımı tercih etmeye doğru kaymış ve bu durum tedarikçiler ile daha yakın bir ilişki kurulmasına sebep olmuştur.

Üretim yapan işletmeler için net bir yönetim kuralı vardır. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır:

- 1) Ürünün dizaynı mutlaka düzgün olmalıdır.
- 2) Ürün mutlaka müşterinin fiyat beklentisini karşılayabilmelidir.
- 3) Doğru ürünü, doğru tüketiciye, doğru zamanda ve doğru maliyetle ulaştırabilecek yetenekte servis hizmetleri kurulmalıdır.

Lojistik uygulamaları bu üç madde de etkisini göstermektedir. Malın teslimi ve uyarlanması, satış sonrası servisler ve paketleme seçenekleri ürün tasarımını en temel girdileri arasında yer almaktadır. İşletmeler tedarik zincirlerini mükemmelleştirmeye ve kayıp zamanları azaltmaya çalışmaktadırlar, bunu da sadece etkin bir lojistik süreci bütünlüğüyle sağlayabilmektedir.

Lojistik süreçlerinin yapısal mükemmelliğinin yanı sıra, dikkat edilmesi gereken bir başka bir konu da, efektif müşteri memnuniyetinin sağlanmasında yetişmiş lojistik elemanlarının rolüdür. (Fletcher, 1995; 38-39)

Uygulamada tam anlamıyla birleştirilebilen bir tedarik zinciri yönetiminin sonucu olarak daha iyi müşteri ilişkileri ve zamanında yapılan teslimatlar görülmektedir. Konuyu açıklamak için aşağıdaki vaka analizi kullanılmaktadır:

Örnek Vaka Analizi:

Pitney Bowes Inc., A.B.D. merkezli bir ofis mobilyaları şirketinin, İngiltere faaliyetlerinden sorumlu firmadır. Şirketin lojistik süreçlerini merkeze alarak, gerçekleştirdiği müşteri odaklı değişim, teknolojinin, insan kaynağının ve süreç yönetiminin optimum birleşimini yansıtabilmektedir.

Pitney Bowes firması; müşteri merkezli yaklaşım ile faaliyetlerini sürdürmeye öncelikle çalışanların eğitiminden başlamış ve pazarlama bölümü, muhasebe bölümü, üst yönetim hatta güvenlik elemanlarına kadar, bütün çalışanların görev tanımları tekrar yazılarak, müşteri odaklı sistemin yoğun bir şekilde işlendiği eğitim programları tüm çalışanlara aktarılmıştır.

Daha sonraki aşamada, şirket için oldukça kökten bir değişim olan; müşterilerin ihtiyacı olan ürünlerin üretilerek satımına odaklanılmıştır. Bu değişimin kökeninde şirketin işletme stratejisinin tamamıyla müşteri merkezli bir yapıya alınması yer almaktadır. Şirket, uluslararası bir müşterisi ile bir yıl süreyle, ödeme sistemlerinde gerçekleştirilmesi düşünülen değişim için birlikte çalışmıştır. Mühendislerden ve teknisyenlerden oluşan bir proje grubu, müşterilerin tasarımı kendilerine ait olan bir ürünü işletmeye sipariş edebilmeleri için yeni bir haberleşme ağını kurmuştur. Kurulan bu geniş sistemler, şu anda A.B.D. merkezli firmanın, daha önce açıklanan Pitney Bowes firması gibi bütün dünyadaki yerel ofislerinde kullanılmaya başlanılmıştır.

İşletmelerin başarılı olmaları için sadece müşteri kazanmaları değil, aynı zamanda müşteri kaybetmemeleri de gerekmektedir. Rekabetin en sert yaşandığı ülkelerden biri olan İngiltere’de, şirket açısından müşterilerin korunmasına odaklanabilmek en önemli konuların başında yer almaktadır.

Yeni bilgisayar sisteminin birleşimi sırasında, müşteri tatmininin rapor edilmesinin önemi ortaya çıkmıştır. Çünkü sistem; çalışanları, müşterileri doğrudan etkileyecek bir sorunu henüz oluşmadan işletmeyi uyarabilme mantığı üzerine kurulmuştur. Sipariş alma, dağıtım ve stok kontrol operasyonları bilgisayar aracılığıyla birbirleriyle bağlantı halinde kurulmuştur. Bu operasyonların her hangi birisinde ortaya çıkabilecek sorun, müşterilere siparişlerinin zamanında teslim edilememesi anlamına gelmektedir. Bu geç teslimatın önüne geçmek için, bilgi teknolojisi sistemi çalışanlara uyarı niteliğinde bir mesaj göndermektedir. Bu sistemde, çalışanlar sorun daha başlamadan uyarılmaktadırlar.

Benzer bir sistem de, uygulama mühendislerine yönelik gönderilen elektronik postalar ile ilgili bir süreçtir. Müşteri memnuniyetini sağlamanın yolu, müşterilere verilen taahhütlerin aynen ve zamanında yerine getirilmesidir. Şirket içinde oluşan açık uçlu iletişim kanalları yardımıyla tüm verilen taahhütler ilgili birimler ile de paylaşılmaktadır.

Pitney Bowes firmasında mal tedarik ekipleri, aynı satış elemanları gibi, telefonla konuşma eğitimi almışlardır. Bu şekilde, telefon ile ürünlerinin üretim

aşamasını soran müşteriler ile, değişim kültürüne uygun bir şekilde konuşabilme ve bilgi verme kapasitesine erişmişlerdir. Sistem, işletme içindeki bütün süreçleri otomatik bir şekilde izleyebilmektedir, stoklarda görülen bir azalma ya da başka bir konuya hemen çözüm bulunabilmektedir.

Tedarik zinciri, müşteri memnuniyet programının en temel yapılarından birisidir. Sipariş alımı ve siparişin ulaştırılması süreçleri, ana sistemlere birleştirilebilmiş ve bu şekilde maliyetlerde avantaj sağlanarak, gereksiz zaman kayıpları engellenmiştir.

1.11. Rekabet Kavramı ve Lojistik Sektörüne Rekabetin Etkisi

Lojistik faaliyetler, hizmet operasyonları, operasyon faaliyetleri, dışarıya yönelik lojistik işlemler, siparişlerin işlenmesi, müşterilere mal gönderilmesi, pazarlama, satış, promosyon faaliyetleri, müşteri servisleri, personelin eğitimi ve benzeri bu gibi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi, dolayısıyla farklı bir şekilde, farklı bir şey veya faaliyetin sunulması rekabetin kendisi olarak tanımlanabilmektedir (Porter; 1998: 25).

Rekabet kavramı ile ilgili tanımlar üç açıdan incelenmektedir (Saraçoğlu ve Köse; 2001: 7):

1. Rekabet analizinde ele alınan gözlem biriminde ülke, sektör veya firma şeklindeki farklılaşmalar,
2. Politika önerimi, sektör verimlilik artışı, ihracat performansı gibi amaçlarla yapılan analizler,
3. Mal ve mal grupları için yapılan analizler.

Rekabet kavramının tek bir kavramsal temelini olmaması, bu kavramın ülke, sektör ve firma ölçeğinde uluslararası platformda tanımını etkilemekte ve dolayısıyla ilgili bulunduğu değişkenlerin farklılık göstermesine yol açmaktadır. (AtalayveBirbil;2001:7).

Rekabet, doğrudan doğruya veya dolaylı olarak işletmenin pazarına mal veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerin bütünüdür. Genel anlamda rekabeti

iki temel faktörün belirlediği söylenebilmektedir. Bunlar: İçinde bulunulan *pazarın yapısı ve pazardaki davranışlardır* (Luffman, Sanderson, Lea ve Kenny; 1987:38-39).

Rekabetin faaliyetlerin gerçekleştirilmesinden oluştuğunu söyleyen Porter, daha sonra, "bu resim, en basit haliyle, işi faaliyetlere bölme çerçevesidir" şeklinde açıklamada bulunmaktadır (Porter; 1998: 25). Bu açıklamalar doğrultusunda rekabet kavramı; alışılmış işlerin daha farklı ve daha etkili yapılması olarak tanımlanabilmektedir.

Kalıcı olabilmek için, sadece rekabet etmek yeterli olmamaktadır, rekabeti yaratmak şarttır. Yani sadece rekabet eden değil, rekabet yaratan bir konuma sahip olmak da günümüz koşullarının en önemli talebi haline gelmiştir. (Aliyev; 2002: 224 - 226).

Küreselleşmenin sonucu olarak günümüzde kilit kavramlar haline gelen rekabet esneklik ve yüksek kalite standartları, işletmeleri stratejik düşünmeye ve davranmaya zorlamaktadır. Her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan işletmelerin başarısı sadece yapı, stratejiler ve teknoloji gibi unsurlara bağlı kalmamaktadır. Günümüzde işletmelerde başarı, rakiplerden farklı ve özgün bir rekabet yolu bulabilmelerine bağlıdır.

Geçmiş yıllardaki çevre koşulları 21. yüzyıldaki ortama göre göreceli olarak daha durağan ve tahmin edilir nitelikteydi. O dönemlerde değişim, birçok endüstri dalında doğrusal olarak algılanmaktaydı. Başlıca rakipler, genellikle küresel olanlar değil yerli olanlardı; işletmeler hiyerarşik olarak yapılandırılıyordu ve bu yapı, seçim ve terfi uygulamaları ile destekleniyordu. Günümüzde ise; ürünlerin yaşam süreçleri kısalmakta, veriler artmakta, bu verileri bilgiye dönüştürme ihtiyacı artmakta ve değişimin şekli ve oranında farklılıklar meydana gelmektedir.

İşletmelerin içersinde bulunduğu rekabet ortamı günümüzde yirminci yüzyıla kıyasla daha dinamik ve karmaşıktır. Yaşadığımız yüzyılda ekonomik, sosyal ve teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler, pazarların küreselleşmesine, uluslararası rekabetin değişmesine yol açmış bulunmaktadır. Bu nedenle işletmeler,

bu rekabet ortamında etkili stratejiler geliştirmenin ve rekabet üstünlüğü elde etmenin yollarını aramaktadırlar.

Günümüzde bilgi akışını sağlıklı, doğru ve kapsamlı bir şekilde alabilen, bu bilgiyi doğru ve zamanında kullanabilen işletmeler, rekabette üstünlük elde edebilmektedirler. Elektronik iletişim, sektörleri dönüşüme zorlamaktadır. Her sektör ve her işletme bugünkü iş yapma şekillerini radikal olarak değiştirmek zorunda kalmaktadır.

1.11.1. Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler

Firmalar uluslararası piyasalarda faaliyet göstermekte ve rekabete etmektedirler. Bu açıdan rekabet gücünü belirleyen faktörlere firma açısından bakabilmek mümkün olmaktadır. Bu şekilde düşünüldüğünde ise, rekabet gücünün belirleyicileri firma içi etkenler ve firma dışı etkenler olarak ikiye ayrılabilir.

1- Firma içi etkenler ; Kısa veya uzun vadede firma tarafından kontrol edilmeleri, değiştirilmeleri ve geliştirilmeleri mümkün olan faktörler olarak tanımlanabilmektedir (Özel; 1999: 187). İşgücü maliyetleri, verimlilik, kalite, karlılık, bilim ve teknoloji düzeyi, yönetim, nitelikli işgücü, uluslararası standartlar ve fiyat firma içi etkenleri oluşturmaktadır.

2- Firma dışı etkenler ; Firma tarafından kontrol edilemeyen faktörlerdir. Devletin ekonomideki yeri ve ekonomiye olan müdahaleleri, altyapı, işgücü piyasalarının esnekliğı, dış ticaret politikası, yabancı sermaye, yurtiçi rekabet ortamı, coğrafi konum, ülke imajı, ülke içi talep yapısı, doğal kaynaklar, finansa sektörü ve teşvikler (devlet yatırımları) firma dışı etkenleri oluşturmaktadır.

Bu şekilde bir ayırmaya gidildikten sonra, rekabetçi gücü etkileyen firma içi ve firma dışı tüm bu unsurlar tek tek aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:

- Kalite
- Bilim ve teknoloji
- İşgücü maliyeti
- Verimlilik

- Nitelikli işgücü
- Yenilikçilik
- Karlılık
- Yönetim
- Uluslararası standartlar
- Fiyat
- Devletin rolü
- Altyapı
- İşgücü piyasalarının esnekliği
- Dış ticaret politikası
- Yabancı sermaye
- Finans piyasaları
- Yurtiçi rekabet ortamı
- Coğrafi konum
- Ülke imajı
- Ülke içi talep yapısı (bilinçli tüketici)
- Doğal kaynaklar
- Teşvikler (devlet yatırımları)

1.11. 2. Lojistik Rekabet

Geçmiş dönemlerde rekabette kullanılan stratejiler mamulün özellikleri ve fiyatı üzerinde toplanıyorken, günümüzde bu görüş lojistiği içersinde alacak şekilde genişlemektedir. Günümüzde pek çok işletme, kendileri için rekabete ilişkin önemli üstünlükler yaratmaktadırlar. Rekabetlerini de tüketiciye daha fazla hizmet sunmakla ve tüketicinin istediği her malı hazır bulundurmakla yapmaktadırlar.

İşletmeler tarafından, stoklama giderleri, işletme içi taşıma giderleri azaltılmak suretiyle rekabetçi bir üstünlük elde edilebilmektedir. Düzenli ve güvenilir bir

lojistik sistem pazarlama çalışmalarını kolaylaştırdığı gibi satışların artmasını da sağlamaktadır.

Günümüzde sürekli değişmekte olan pazar şartları, artan rekabet, firmaları etkinlik arayışına itmektedir. İşletme maliyetleri içerisinde en yüksek masraf kalemini dağıtım faaliyetlerinin oluşturması da dikkatleri bu işlev üzerinde yoğunlaştırmaktadır. Çünkü, kanalın etkili olması, üyelerin koordineli ve uyumlu çalışması sonucunda hem pazarlama masraflarından tasarruf sağlanmakta, hem de optimal fayda (yer, zaman, mülkiyet) oluşturulmaktadır (Baydaş; 1997:18).

Porter'e göre rekabet avantajı yakalamanın iki yolu bulunmaktadır: Bunlardan birincisi operasyonel etkinliktir. "Operasyonel etkinlik, aynı şeyi rakiplerden daha iyi yapmaktır" (Porter; 1998: 27). İkinci yol ise; lojistik etkinlik; diğer bir ifadeyle işlemleri daha etkin bir şekilde gerçekleştirmektir.

Lojistik etkinlikle anlatılmak istenen, bir dağıtım kanalında gerçekleştirilmekte olan fiziksel dağıtım faaliyetlerini, dolayısıyla bir kanal içerisinde yer alan faaliyetleri en iyi şekilde gerçekleştirmeye çalışmaktır (Aliyev; 2002: 278).

1.12. Lojistik Rekabette Müşteri Memnuniyeti Avantajının Sağlanması

Müşteri, bir ürün veya hizmetten yararlanan nihai tüketici, kullanıcı, fayda sağlayan veya satın alan taraftır. Müşteri; bir hizmetin nasıl, hangi süreç içerisinde, kim tarafından, hangi araçlarla yapılabildiğine değil, kendisine ne şekilde yansıdığına, verilen hizmetten doyum sağlayıp sağlamadığına, verilen hizmetin ihtiyaç ve beklentilerine ne derecede uyduğuna, parasının karşılığını alıp almadığına, verilen sözlerin ve taahhütlerin ne ölçüde yerine getirilebildiğine bakmaktadır (Ersen; 1997: 91).

Geçmişte kolaylıkla anlaşılabilen, davranışları önceden tahmin edilebilir olarak tanımlanan müşteriler, günümüzde önemli ölçüde değişimlere uğramışlardır. Bugün müşteri, iyi bir eğitimden geçmiş örgütlerin etkin bir şekilde uğraşmak zorunda

kaldıkları başlıca çevresel güçlerden birini oluşturmaktadır. Müşterilerdeki bu değişimler, işletmeleri ortaya çıkan bu güç kaynağının istediği gibi davranmaya zorlamaktadır. Müşterilerdeki bu değişimlere karşı işletmeler önlem almakta, böylelikle işletmeler, "müşteri memnuniyeti başarı kaynağıdır" ilkesiyle çalışmalarını yürütmektedirler.

Günümüz iş hayatına hakim olan ve işletmeleri yeni arayışlara yönelten unsurlardan birini de piyasalardaki yıkıcı rekabet unsuru oluşturmaktadır. Rekabet, en son teknolojileri kullanan işletmeleri bile etkilemektedir. Böyle bir piyasada nasıl rekabet etmeli ve rakipleri nasıl yenmeli gibi sorular, birçok işletme yöneticisinin sıklıkla sorduğu sorular arasında bulunmaktadır. Bu rekabet şartları altında, bir adım öne geçebilmeyi başarabilmek için yapılması gerekenin, "ürün odaklı" anlayıştan "müşteri odaklı" anlayışa geçiş olduğu gün geçtikçe artan bir şekilde kabul görmektedir. Çünkü, günümüzde yeteri kadar iyi olmak, rekabette üstünlük sağlamaya yetmemektedir. Müşteri beklentileri hızla yükselirken, bunu karşılamak için müşteriye kulak vermek, sürekli öğrenme ve gelişme sağlayacak müşterinin istek ve beklentilerini tatmin etmek gerekmektedir.

Çağdaş müşteri, sadece mevcut olan mal ve hizmetlerden elde edebileceği yararları bakmamakta, daha yüksek bilimsel, teknik ve ekonomik gelişmeler beklemektedir. Dolayısıyla günümüz müşterisinin beklentileri daha fazla ve daha baskıcı olmakla birlikte, daha gelişmiş bir düzeydedir. Hızla değişen çevresel koşullar ve piyasa koşulları, küresel denilebilecek rakiplerin ortaya çıkması, rakiplerin saldırgan politikaları, müşteri beklentilerinin artması, işletmelerin müşterilere sağladığı hizmet içeriğini derinleştirmektedir. Günümüz koşulları işletmeleri, eski stratejilerden vazgeçmeye, stratejilerini değiştirmeye, pazarlamanın yeni taktik ve trendleri ile çağın müşterisini memnun etmenin yollarını aramaya zorlamaktadır.

Günümüz pazarında satılmakta olan ürünlerin teknolojik gelişmişliği karşısında müşteri, eskisinden çok daha fazla seçici davranmaktadır. Daha zor tatmin olmakta, aldığı ürünü veya satıcısını kolaylıkla değiştirebilmektedir. Bu sebepten dolayı, müşterinin şu andaki ve gelecekteki ihtiyaçlarını önceden tahmin ederek müşteriyi tatmin edebilen, bu ihtiyaçları yerine getirebilmek için ürün geliştirme,

çeşitlendirme vb. yönetim stratejilerini çok hızlı bir şekilde ve rakiplerinden önce uygulamaya koyabilen firmaların, rekabet gücü daima daha yüksek olmaktadır (Yenersoy; 1997: 14).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

IV. LOJİSTİK REKABET VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ ÜZERİNE EGE BÖLGESİNİN ÖNDE GELEN LOJİSTİK FİRMALARI İLE GÖRÜŞME UYGULAMASI.

1 . Arkas Denizcilik ve Nakliyat A.Ş.

Firmanın faaliyet alanı: Uluslararası Nakliyat

Soru 1 : İşletmenizin rotaları veya hizmet noktaları nelerdir?

Tüm dünya üzerine dağılmış belirli limanlara ve bu limanların bağlı olduğu ülkelere deniz, kara ve hava yolları ile taşıma/nakliye ve lojistik destek gerçekleştirmektedir.

Soru 2 : lojistik işletmelerin sermaye yapısı sizce nasıl olmalıdır

Sektörün doğal yapısında uzun/kısa vade verilmesi müşteriye ek hizmet olarak görüldüğünden güçlü bir finansal yapıya sahip olunması lazımdır. Buna göre, yüksek sermaye ile işe başlamak şirketin uzun dönemde yükselmesini sağlayacak en büyük etkenlerden biridir.

Soru 3 : Lojistik sektörün geleceğini nasıl görüyorsunuz?

Türkiye 'de kaba tabirle bir masa ve bir sandalye koyarak kurulan şirketler, şirket unvanına "Lojistik" eklentisi yaparak kendilerine pay sağlamaya çalışmaktadır. Oysa ki ; lojistik hammadde temininden başlayarak, tüketiciye ulaşıncaya kadar geçen tüm işlemleri kapsadığından, "bir masa ve sandalye" ile tabir edilen lojistik mantalitesi maalesef Türkiye'yi uluslararası alanda zarara uğratma potansiyeline sahiptir. Ancak, bu işi gerçek anlamıyla yapan az sayıda firmayı bu düşüncemden ayrı tutmaktayım. Bu firmaların çoğalması ve Türkiye'nin jeopolitik açıdan öneminin de işin içine katılmasıyla, gelecek zamanda Türkiye'yi önemli bir pozisyona getirebilir.

Soru 4 : Bu çerçevede şirketinizi nasıl bir gelecek beklediğine inanıyorsunuz?

Şirketimiz bu alanda her türlü yatırımı yapmaktan kaçınmadığından, ileride daha büyük potansiyel ve imkanla en iyi lojistik firması olmaya adaydır.

Soru 5 : Lojistik sektörde içsel ve dışsal açıdan karşılaşılan sorunlar nelerdir?

Zayıf hizmet, yetersiz altyapı ve yatırım, eksik devlet teşviki, gümrük mevzuatlarındaki uyumsuzluk., gelişen teknolojiye ayak uydurabilmek ve yakından takip etmek.

Soru 6: Lojistikte temel rekabet araçlarının neler olduğu kanaatindesiniz ve bunların zamana göre değiştiğini düşünüyör musunuz?

Yüksek finansman gücü, alternatif taşıma şekillerine kolay ulaşım, geniş ve yeterli altyapı, deneyim ve bilgi, teknolojiyi kullanabilmek. Yukarıda saydıklarımın dışında, zamanla değişmeyen tek şey bilgiye en hızlı şekilde ulaşmak ve onu kullanmak olacaktır.

Soru 7 : Müşteri İlişkileri Yönetiminin sizin için anlamı nedir?

Müşteri ilişkileri yönetimi müşterinin firmadan beklediği ve beklemediği tüm hizmetleri verebilmesidir.

Soru 8 : Müşteri İlişkileri Yönetimi ile ilgili insan kaynaklarının kalifikasyon seviyesi sizce nasıl olmalıdır?

Bence deneyimli olmasından çok, kendini müşterinin yerine koyabilmeyi ve dinlemeyi bilen çalışanların istihdam edilmesi en uygundur.

Soru 9 : Müşteri İlişkileri Yönetimini uygulayan işletmelerin insan kaynaklarının organizasyon kriterleri ne olmalıdır?

-

Soru 10 : Müşteri İlişkileri Yönetiminden yararlandığınıza inanıyor musunuz?

Evet, inanıyorum.

Soru 11 : Risksiz bir gelecek için şirketinizde ileriye dönük gerçekleştirmeyi düşündüğünüz çalışmalar nelerdir?

Yeni yatırımlar, personel'in eğitimlerle geliştirilmesi, müşteri memnuniyetinin belirli aralıklarla ölçülmesi

2. İnci Lojistik A.Ş.

Firmanın faaliyet alanı: A dan Z ye Lojistik

Soru 1 : İşletmenizin rotaları veya hizmet noktaları nelerdir?

Denizyolu, Karayolu, havayolu ile uluslar arası ve yurt içi nakliye, dağıtım, depolama, gümrükleme, liman ve acentelik hizmetleri.

Soru 2 : lojistik işletmelerin sermaye yapısı sizce nasıl olmalıdır?

İki şekilde cevap vermek gerekir

1) Dünya standartlarında olması gereken durum : Çok güçlü ve rekabet edebilir

2)Türkiye ve özellikle İzmir için : Rakiplerin belden aşağı ve adaletsiz rekabet yaptığı düşünülünce bu kadar para ayırmak son derece mantıksız, finansman maliyeti bile pek çok işi alamamakta etkindir.

Soru 3 : Lojistik sektörün geleceğini nasıl görüyorsunuz?

Özellikle Global firmalar zaten getirecekleri seviyeye getiriyorlar. Full Lojistik işi yapmayan taşımacılık firmalarının geleceği pek parlak gözüküyor. Ama İzmir bu söylediğimiz kıstasların dışında. Hala birtakım masa altı işler ön planda,maalesef profesyonellik tam oturmuş değil.

Soru 4 : Bu çerçevede şirketinizi nasıl bir gelecek beklediğine inanıyorsunuz?

Eğer bir GLOBAL firma satın alıp ta ismini değiştirmez ise, ileride son derece kilit bir noktada olacağız. Zira şu an yapılan aktivitelerin tümüne bakıldığı zaman sektörün bir numaralarının bile erişemediği bir hizmet yelpazesine sahibiz, firmanın telefon ile hatta mail ile bize talebini bildirmesi yeterli, ondan sonra yerinden kalkmadan firma adına tüm ara nakliye organizasyonlarını, gerekli gümrük prosedürlerini,dokümantasyon vb her türlü angarya tabir edilen kağıt işlerini onların adına yerine getirip ,hatta ve hatta faturalarını ve tahsilatlarını bile takip edip tam bir zincir oluşturuyoruz ve bunu şu an yapabilen yok.

Soru 5 : Lojistik sektörde içsel ve dışsal açıdan karşılaşılan sorunlar nelerdir?

İçsel açıdan : Adaletsiz rekabet,kanunların yetersizliği,hatır gönül işleri,rüşvet,adam kayırma vs.

Dışsal Açıdan : Finansman gücü,ofis ağı,global işlerin takibi ve global ihalelerde etkinlik

Soru 6: Lojistikte temel rekabet araçlarının neler olduğu kanaatindeyiz ve bunların zamana göre değiştiğini düşünüyor musunuz?

Finansman ,satın alma, IT ve imaj

Soru 7 : Müşteri İlişkileri Yönetiminin sizin için anlamı nedir?

Olması elzem olan fakat çok az firmanın hakkıyla uyguladığı, pek çoğunun sadece gösteriş olsun yada adet yerini bulsun zihniyetiyle bilgisi ve yetisi olmayan insanları yığıldığı , genellikle müşteriye kolaylıktan çok zorluk çıkaran bölümlerdir.Bu sistemin kurulması ve oturması en az 20 yıldır diye düşünüyorum.

Soru 8 : Müşteri İlişkileri Yönetimi ile ilgili insan kaynaklarının kalifikasyon seviyesi sizce nasıl olmalıdır?

Çalışan ve yetişmiş insan profili açısından belki de ilk sırada gelen sektör ,bizim sektörümüzdür.Fakat daha evvelden de söylediğim gibi hala pek çok üst düzey yönetici alt kadrodan maalesef daha dinazor olduğu için(bizim şirketimizde böyle bir şey yok), kalite ister istemez düşüyor.Bir örnek verecek olur isem hala FOB ve CIF farkını bilmeyen acente müdürleri ve genel müdürler mevcut ve “bilmiyorsa ne olacak ki” denemeyecek kadar ciddi bir mesele bu.

Soru 9 : Müşteri İlişkileri Yönetimini uygulayan işletmelerin insan kaynaklarının organizasyon kriterleri ne olmalıdır?

Bence bölgenin istekleri, yapısı göz önünde bulundurulmalı. Örneğin; pek çok firma Amerikan firmalarının yapısı , sistemini birebir kopyalamaya çalışıyor,bu son derece kötü bir kopyacılık, zira bir bölge içerisinde 2 farklı ofis içinde bile yapılanma, insan demografisi, sistem kurulumu birbirinden farklı olmalı, zira bizim Alsancak merkez ofisimiz ile Pınarbaşı depomuz, Işıkkent nakliyeciler sitesi ofisimizin işletimi, kalite anlayışı, problem çözme tekniği farklı olmalı, Bursa, Mersin, İstanbul ofislerimizin bu konulara yaklaşım ve çözüm tarzı farklı olmalı, buna göre sistem kurulmalı yoksa maalesef çok komik durumlara düşersiniz

Soru 10 : Müşteri İlişkileri Yönetiminden yararlandığınıza inanıyor musunuz?

Buna tamamen %100 yararlandığını söyleyen yalan söylemiş olur, zira bu zaman içerisinde belirecek bir durum, kaldı ki, müşteriler bile hala ne istediklerini tam anlamıyla tahlil edebilmiş değiller. Zira bakkal zihniyetinden daha yeni sıyrılan bir toplum ve işletmelere sahibiz, dolayısıyla da marjinal fayda minimum maliyet ilişkisini kuramayan binlerce firma, yönetici ve işletmeye sahibiz. Zamanla oturacaktır.

Soru 11 : Risksiz bir gelecek için şirketinizde ileriye dönük gerçekleştirmeyi düşündüğünüz çalışmalar nelerdir?

İsim ve marka oluşturma, kusursuz bir sistem kurma, kaliteli, bilgili, yetenekli çalışanlar ve bu çalışanlara karar alma inisiyatifi verme.

3. Unsped Global Lojistik Ticaret A.Ş

Firma faaliyet alanı: Uluslararası Ve Yurtiçi Deniz, Hava, Kara Nakliyesi ve Lojistik Hizmetleri

Soru 1 : İşletmenizin rotaları veya hizmet noktaları nelerdir?

Uluslararası Nakliyede Hava, Deniz: Özellikle Uzak Doğu, Avrupa ve ABD ithalat ve ihracat Kara da ise; Avrupa Ülkeleri. Hizmet noktaları çalışılan yaygın forwarder kuruluşlarıyla hemen her önemli noktadadır.

Soru 2 : lojistik işletmelerin sermaye yapısı sizce nasıl olmalıdır?

Nakliyenin gerektirdiği teminatları karşılayabilecek; zamanın sűrat getiren high tech yatırımlarını yapabilecek ve nakit akışında sorunsuz műřteri namı ve hesabına işlem yapabilecek yetenekte olmalıdır.

Soru 3 : Lojistik sektűrűn geleceđini nasıl gűrűyorsunuz?

İki anlamda yıldızının parlayacağına inanıyorum:

1. Global rekabet kaliteden űdűn vermeden daha ucuza iři geliřtirmeye mecbur ederken, řirketler maliyetleri nakliye, stok ve depolama alanlarında dűřebilmek için profesyonel destek ihtiyacı artıyor.
2. Sanal pazarlama nihai tűketicilerle űreticileri bir araya getiriyorsa da en uygun fiziksel dađıtım bir műhendislik ve nakliye bilgisini gerektirmekte. Bu da lojistiđin űneminin artacađının gűstergesidir.

Soru 4 : Bu erevde şirketinizi nasıl bir gelecek beklediğine inanıyorsunuz?

UGL űnsped daima zamanının ilerisinde ve nakliyenin geliřmelerindeki tűm mod ve alternatiflerine yaptđı yatırımlarla artan global rekabet içinde hızlı bűyűmesini sűrdűrecektir.

Soru 5 : Lojistik sektűrde içsel ve dıřsal açıdan karřılařılan sorunlar nelerdir?

Milletlerarası rekabet, çok uluslu kuruluşların devlikleri sayesinde dışarıdaki servis sunucular nezdinde bazı fiyat ve anlaşma avantajları almalarını sağlamaktadır. Yerel alandaki tanıma ve daha iyi hizmet, içerideki űlkeye űzel bilgilerle beraber lojistik açısından rekabeti dengelemektedir.

Soru 6: Lojistikte temel rekabet araçlarının neler olduđu kanaatindesiniz ve bunların zamana gűre deđiřtiđini dűřűnűyor musunuz?

Önem sıralamaları mutlaka değişmektedir. Ancak, lojistik müşterilerinin zaman, fiyat ve miktar taleplerinin tam ifa edilmesi konusu uzun bir süre daha birinci konumunda kalacaktır.

Soru 7 : Müşteri İlişkileri Yönetiminin sizin için anlamı nedir?

CRM çok eskiden yetenekli ve maaşları zor ödenebilen pazarlamacıların yerini bugün kurumsal yapıda yer alan normal personelle yapılabilmesine olanak tanımaktadır. Bu yüksek transfer ücretleriyle şirket değiştiren bu kalitede insanlara olan ihtiyaç ortadan kalktığı gibi; takım olarak hizmet sunabilme konusu devrededir.

Soru 8 : Müşteri İlişkileri Yönetimi ile ilgili insan kaynaklarının kalifikasyon seviyesi sizce nasıl olmalıdır?

Agresif, hırslı ve beden dilinden iyi anlayan insan kaynakları kalifikasyonunu gerektirmektedir. Hem işin konusu, hem de takım çalışmaları ve şirket el kitaplarının uygulamalarını iyi bilen psikolojiden anlayan insan kaynakları CRM'e uygun gelişmelerde yer alacakları belirleyebilir.

Soru 9 : Müşteri İlişkileri Yönetimini uygulayan işletmelerin insan kaynaklarının organizasyon kriterleri ne olmalıdır?

CRM uygulamada IK organizasyonları yatay yönetimde ve diğer bölümlerle iletişimde süreklilik içinde çalışabilecekleri ortam olmalıdır. Burada çalışanların hem IK hem de şirketin bölümlerinin oryantasyonunda bilgili olmaları çok önemlidir.

Soru 10 : Müşteri İlişkileri Yönetiminden yararlandığınıza inanıyor musunuz?

Bir dereceye kadar çalışmalar varsa da henüz bu konuda varılması gereken yerden uzakta olduğumuzu düşünüyorum.

Soru 11 : Risksiz bir gelecek için şirketinizde ileriye dönük gerçekleştirmeyi düşündüğünüz çalışmalar nelerdir?

Takım çalışması ve iletişime açık, CRM'i tam uygulayabilen ve bunu müşterileriyle de bütün halinde geliştirebilen bir yapıya doğru ilerlemek için çalışmalıyız.

4. Davkon Uluslararası Taşımacılık Ve Lojistik Hizm. Tic.Ltd. Şti.

Firma faaliyet alanı: Uluslar Arası Taşımacılık

Soru 1 : İşletmenizin rotaları veya hizmet noktaları nelerdir?

İzmir merkezli, İzmir, İstanbul, Mersin, Gemlik limanlarından Continent Limanlar, Hindistan, Akdeniz, ve Okyanusya Bölgesi

Soru 2 : lojistik işletmelerin sermaye yapısı sizce nasıl olmalıdır?

Lojistik şirketlerin çoğunlukla sabit varlıkları ve stoklayabilecekleri emtiaları olmadığından dolayı likitiditeleri kuvvetli olmalı, sermayelerinin karşılığı nakit olarak bulunmalı.

Soru 3 : Lojistik sektörün geleceğini nasıl görüyorsunuz?

Geleceğin sektörleri arasında olduğunu düşünüyoruz. İnsanlar var oldukça ihtiyaçları olacak ve bu ihtiyaçlar karşılanması için bir yerden bir yere taşınıp depolanacak ve depolanan ihtiyaçların dağıtımı yapılacak. Lojistik insanlık var olduğu sürece geçerliliğini kaybetmeyecek sektörlerin basında geliyor.

Soru 4 : Bu çerçevede şirketinizi nasıl bir gelecek beklediğine inanıyorsunuz?

Her sektörde olduğu gibi bu sektörde de yoğun rekabet ortamı söz konusu. Bu rekabet ortamı içinde gelecekte pazardaki yerimizi geliştirmek adına sürekli yeni pazarlar arayışı içerisinde yer alıyoruz. Her türlü ihtimali göz önünde bulundurduğumuz için cross trade çalışmalarımız olmakta. Yani bulunduğumuz ülke dışında iki ülke arasındaki ticaretin içinde de yer almaya çalışıyoruz. Lojistik sektörü globalleşen dünyada teknoloji sayesinde ülkeleri yakınlaşmaktadır.

Soru 5 : Lojistik sektörde içsel ve dışsal açıdan karşılaşılan sorunlar nelerdir?

İçsel sorunlar, rekabet, mevzuat, limanların / havaalanlarının / yolların yetersizliği, kalifiye iş gücü eksikliği.

Dışsal Sorunlar, petrol fiyatlarındaki aşırı oynama, navlunlardaki artış, şirket evlilikleri sayesinde rakiplerin azalmasına rağmen, az olan rakiplerin daha güçlü hale gelmesi ve savaşlar.

Soru 6: Lojistikte temel rekabet araçlarının neler olduđu kanaatindeyiz ve bunların zamana göre deđiřtiđini dűřünüyor musunuz?

Fiyat, kalite, hız

Soru 7 : Müşteri İlişkileri Yönetiminin sizin için anlamı nedir?

Günümüzde müşteri ile olan ilişkiler, aşırı rekabetten dolayı daha fazla önem kazanmıştır. Her gecen gün lojistik firmalarının sayısı artmakta rekabetten dolayı ise müşterinin devamlılığını sağlamak daha da zorlaşmaktadır. Kontrollü bir yönetim olmadıkça müşterilerin elde tutulması imkansız hale gelmektedir. Bu bağlamda Müşteri İlişkileri Yönetiminin anlamı bizim için şirketin devamlılığı anlamına gelmektedir.

Soru 8 : Müşteri İlişkileri Yönetimi ile ilgili insan kaynaklarının kalifikasyon seviyesi sizce nasıl olmalıdır?

Prezentabl, lojistik konusunda operasyonun her evresini çok iyi bilen, diksiyonu düzgün, ve bunların yanı sıra sabırlı ve pratik zekası olan bir yapıya sahip olması gerekiyor. Tabii bilgisayar kullanımı, yabancı dilin akıcılığı artık olmazsa olmazların arasında.

Soru 9 : Müşteri İlişkileri Yönetimini uygulayan şletmelerin insan kaynaklarının organizasyon kriterleri ne olmalıdır?

-

Soru 10 : Müşteri İlişkileri Yönetiminden yararlandığımıza inanıyor musunuz?

Evet.

Soru 11 : Risksiz bir gelecek için şirketinizde ileriye dönük gerçekleştirmeyi düşündüğünüz çalışmalar nelerdir?

Daha kaliteli bir servis ile daha çok sabit müşteri edinmek

5. Arfor Taşıma Hizmetleri A.Ş.

Firma faaliyet alanı: Freight Forwarding ve Lojistik Hizmetler

Soru 1 : İşletmenizin rotaları veya hizmet noktaları nelerdir?

Tüm Türkiye limanlarından tüm dünyaya ve tüm dünya limanlarından Türk limanlarına hizmet vermekteyiz. Ayrıca Türk limanlarına hiç uğrak yapmayan

üçüncü ülkeler arası deniz, hava ve kara taşımaları da faaliyet alanlarımız içerisinde. İstanbul, İzmir ve Bursa'da kendi ofislerimizle; Trabzon, Samsun, Ankara, Eskişehir, Gemlik, Denizli, Antalya, Mersin, Konya, Kayseri ve Gaziantep'teki temsilci ofislerimizle hizmetlerimizi sürdürmekteyiz.

Soru 2 : lojistik işletmelerin sermaye yapısı sizce nasıl olmalıdır?

Mutlaka faaliyet alanlarının düzenli olarak işletilmesini sağlayacak sağlıklılıkta bir sermaye yapısı olmalıdır. Aksi takdirde hizmet verilen müşterilerin lojistik faaliyetlerine zarar verir ki bu da lojistik pazarı için oldukça kötü bir imajdır.

Soru 3 : Lojistik sektörün geleceğini nasıl görüyorsunuz?

Dünyada olduğu gibi Türkiye'de de gelişmeye devam edecek, geleceğin sektörlerindedir. Her türlü ticareti sanal ortamda yapabilirsiniz, ancak ne olursa olsun fiziki olarak hammaddelerin ve malların bir yerden bir yere taşınması şarttır. Bu da lojistiğin önümüzdeki on yıllarda da gelişmeye devam etmesini sağlayacaktır. Türkiye'nin lojistikte atacağı daha çok adımlar olduğu için bu sektör özellikle Türkiye'de büyük gelişmelere açıktır. Hem ülkemizin bulunduğu coğrafi konum nedeniyle, hem de ülke ekonomisi ve ticaret hacmi geliştikçe lojistiğe duyulan gereksinim de artacaktır. Yeter ki ülkenin kaynaklarını bu anlamda doğru yönlendirebilelim.

Soru 4 : Bu çerçevede şirketinizi nasıl bir gelecek beklediğine inanıyorsunuz?

Şirketimiz tedarik zinciri sürecinin daha çok uluslararası taşıma alanında faaliyet göstermektedir. Bu bağlamda ülkemizdeki gelişmenin paralelinde vereceğimiz hizmetler de gelişerek sürdürülecektir. Önümüzdeki on yıllarda şirketimizin sağlıklı ve kârlı bir şekilde etkinliğini sürdürmesi için bugünlerden verimli çalışma koşullarını yaratmaya çalışıyoruz. Dolayısıyla biz önümüzdeki on yılın şirketini bugünden yaratmanın peşindeyiz.

Soru 5 : Lojistik sektörde içsel ve dışsal açıdan karşılaşılan sorunlar nelerdir?

Ülke ekonomisinin ölçeklerinin yeterince büyük olmaması nedeniyle lojistik hizmetleri belirli büyüklükteki firmaların haricindeki sanayi ve ticaret şirketleri için cazip olmayabilmektedir. Dolayısıyla lojistik firmalarının ürettiği hizmetlerin önemli bir kısmı orta ve küçük ölçekli firmaların kendi bünyelerinde çözülmektedir.

Büyük ölçekli firmalar ise bu hizmetleri yüksek pazarlık payları nedeniyle, lojistik firmalarına ayrılan çok düşük kar marjlarıyla almaya çalışmakta, bu da özellikle sabit yatırımlarda bulunan sektör firmalarının yatırımlarının geri dönüşlerini geciktirmektedir.

Ayrıca yurt dışı lojistik gruplarının büyük kısmı gerek yerli firmaları satın alarak, gerekse kendi yapılarını kurarak sermayelerini ve iş deneyimlerini ülkeye getirmiştir. İlk etapta yerli sermaye için bir tehdit olarak algılansa da uzun erimde rekabeti ve kaliteli hizmet düzeyini sağlamada olumlu katkıları olacağını değerlendiriyoruz.

Soru 6: Lojistikte temel rekabet araçlarının neler olduğu kanaatindesiniz ve bunların zamana göre değiştiğini düşünüyor musunuz?

İş yapma süreçleri gerek teknolojinin katkısıyla, gerekse iş deneyimlerinin artmasıyla sürekli değişmektedir. Bir zamanlar en gelişmiş ve büyük depolara ya da araç filosuna sahip olmak bir rekabet aracıken bugün daha farklı kavramlardan söz edilmekte ve lojistik hizmet talep eden firmalar da bunları istemektedir. Dolayısıyla temel rekabet araçları da sürekli değişmektedir. Bugün lojistiğin temel rekabet araçlarından birisi bence mal ve hizmet dolaşımını sağlamanın yanı sıra bilginin de en etkin biçimde dolaşımının sağlanmasıdır. Dolayısıyla bilgi sistemleri teknolojileri günümüzün temel rekabet araçlarındandır.

Soru 7 : Müşteri İlişkileri Yönetiminin sizin için anlamı nedir?

Daha önceleri CRM (Customer Relations Management) anlamında ifadesini bulan müşteri ilişkileri yönetimi artık CRM (Customer's Management of Relations) anlamında algılanmaktadır. Bu algılamaya göre lojistik firmaları artık müşterileriyle ilişkilerini yönetmiyor. Tam tersine, müşteri bu ilişkileri yönetiyor ve lojistik firmaları da bu sürece destek oluyor. Dolayısıyla lojistik firmaları bu duruşu kavrayarak yapılarını buna göre oluşturmalı ve geliştirmelidir.

Soru 8 : Müşteri İlişkileri Yönetimi ile ilgili insan kaynaklarının kalifikasyon seviyesi sizce nasıl olmalıdır?

-

Soru 9 : Müşteri İlişkileri Yönetimini uygulayan işletmelerin insan kaynaklarının organizasyon kriterleri ne olmalıdır?

Bu iki soruya birlikte yanıt vermek istiyorum. Yukarıda belirtmeye çalıştığım anlayış doğrultusunda insan kaynakları dengeli bir kompozisyonla ya da karışımla oluşturulmalıdır. Lojistik faaliyetleri için artık sadece mühendis ve operasyonel yetkinlikler yeterli olmamaktadır; ayrıca iletişim uzmanlarının, sistem analistlerinin, yöneylem araştırmacılarının da lojistik işletmelerde etkin olması sağlanmalıdır. Bu da lojistik hizmet üretenlerin hem operasyonel hem de sistem anlamında daha profesyonel bir çerçevede iş süreçlerini oluşturmasını ve müşteri ilişkilerini doğru kanallarda yürütmesini sağlayacaktır.

Soru 10 : Müşteri İlişkileri Yönetiminden yararlandığınıza inanıyor musunuz?

Biz müşteri ilişkileri yönetiminden ziyade şirket yapısının ve faaliyetlerinin verimliliğini arttırmaya odaklandık. Böylece hizmet verdiğimiz firmalara da verimli ve etkin hizmetler sunabilmeyi hedefliyoruz ve çalışmalarımızı bu yönde sürdürüyoruz.

Soru 11 : Risksiz bir gelecek için şirketinizde ileriye dönük gerçekleştirmeyi düşündüğünüz çalışmalar nelerdir?

Yukarıda da belirttiğim gibi öncelikle iş süreçlerimizin verimliliğini arttırarak sağlam temeller üzerine oturtmayı hedefledik. Bunu sağlarken aynı zamanda dengeli şirket karnesi analizlerini de sürekli yaparak, şirket eğilimlerimizi önceden izleyip önlemlerimizi önceden alıyoruz. Dolayısıyla riski oluştuktan sonra önlemeye çalışmak yerine, risklerimizi önceden algılamaya çalışıyoruz. Bunun için de hizmet sektöründe öncelikli unsur olan insan kaynaklarımıza doğru yatırımları yaparak, şirketimizi öğrenen ve gelişen bir kurum yapmaya çalışıyoruz.

6. Hapag Llyod Deniz Aşırı Nakliyat A.Ş.

Firma faaliyet alanı: Uluslararası Deniz Taşımacılığı

Soru 1 : *İşletmenizin rotaları veya hizmet noktaları nelerdir?*

100 den fazla ülkede 500 den fazla ofisi bulunan şirketimiz 6 kıtadaki neredeyse tüm limanlara servis vermektedir.

Soru 2 : lojistik işletmelerin sermaye yapısı sizce nasıl olmalıdır?

Sermaye yapısı şirketin faaliyet gösterdiği alana ve ölçeğe göre farklılık gösterebilir. Fakat temel anlamda şirketin dinamik bir sermaye yapısı olmalı ve karşıladığı talep ile doğru orantılı olmalıdır.

Soru 3 : Lojistik sektörün geleceğini nasıl görüyorsunuz?

Uluslararası ticaretin gittikçe arttığı dünyamızda sektörün geleceğin en önemli sektörlerinden biri olacağına inanıyorum.

Soru 4 : Bu çerçevede şirketinizi nasıl bir gelecek beklediğine inanıyorsunuz?

Şu an itibarı ile faaliyet sektöründe dünyada ilk 5 arasında yer alan şirketimin gelecekte de marketin en önemli unsurlarından biri olacağına ve büyümesini sürdüreceğine inanıyorum.

Soru 5 : Lojistik sektörde içsel ve dışsal açıdan karşılaşılan sorunlar nelerdir?

Sektörün en önemli eksikliğinin yetişmiş eleman olduğunu düşünüyorum. Uluslararası ticareti bilen, mevzuatlara hakim insan gücündeki azlık, sektörün büyüme dinamizmi paralellik taşıyamıyor maalesef.

Soru 6: Lojistikte temel rekabet araçlarının neler olduğu kanaatindediniz ve bunların zamana göre değiştiğini düşünüyor musunuz?

Servis ağının çeşitliliğinin en önemli rekabet unsuru olduğu kanısındayım. Bununla birlikte sermaye yapısına bağlı olarak maliyet oluşturma da günümüzde çok önemli bir rekabet unsuru.

Soru 7 : Müşteri İlişkileri Yönetiminin sizin için anlamı nedir?

Lojistik sektörünün de bir nevi hizmet sektörü olduğu düşünürse müşteri ilişkileri yönetimi ve karşılıklı etkileşim sektörde rekabetçi olabilmek için çok önemli ve gerekli bir kavram.

Soru 8 : Müşteri İlişkileri Yönetimi ile ilgili insan kaynaklarının kalifikasyon seviyesi sizce nasıl olmalıdır?

Sektörün en önemli eksikliğinin yetişmiş insan kaynaklarındaki yetersizlik olduğunu belirtmiştim. Bu aşamada öncelikle sektör konusundaki eğitimler arttırılmalı ve buna paralel olarak firmanın yapısına uygun müşteri ilişkileri yönetimi stratejileri geliştirilmelidir.

Soru 9 : Müşteri İlişkileri Yönetimini uygulayan işletmelerin insan kaynaklarının organizasyon kriterleri ne olmalıdır?

Bu yöntemi uygulayan firmalarda insan kaynakları departmanı da kendi müşterisi olan iç personele aynı mantıkla yaklaşması gerekir. İnsan kaynakları iç memnuniyet odaklı olmalı ve çeşitli anketlerle iç memnuniyet sorgulanmalı ve talepleri karşılamaya yönelik projeler geliştirilmelidir.

Soru 10 : Müşteri İlişkileri Yönetiminden yararlandığınıza inanyor musunuz?

Evet

Soru 11 : Risksiz bir gelecek için şirketinizde ileriye dönük gerçekleştirmeyi düşündüğünüz çalışmalar nelerdir?

Sektörel eğitimleri arttırarak çözüme yönelik yapıyı hızlandırmak pazarda rekabetçi bir fark yaratacağından bu doğrultuda çalışmalar şirketin üzerindeki riskleri azaltacaktır.

7. Schenker Arkas Nakliyat ve Ticaret A.Ş.

Firma faaliyet alanı: Deniz Taşımacılığı

Soru 1 : İşletmenizin rotaları veya hizmet noktaları nelerdir?

Afrika hariç tüm dünyadan Türkiye'ye ve Türkiye'den bu noktalara dünya üzerinde yaklaşık 500 acente ile konteynır taşımacılığı.

Soru 2 : lojistik işletmelerin sermaye yapısı sizce nasıl olmalıdır?

Öz kaynak ağırlıklı olmasında fayda vardır. Uluslararası taşımacılığı etkileyen birçok faktör olduğu için bu bir gereklilikten çok zorunluluğa daha yakındır.

Soru 3 : Lojistik sektörün geleceğini nasıl görüyorsunuz?

Türkiye bazında da bakılırsa, dünya bazında da bakılırsa gelişmenin olacağı muhakkaktır ancak bu gelişme oranı Türkiye’de daha fazla olabilir.

Soru 4 : Bu çerçevede şirketinizi nasıl bir gelecek beklediğine inanıyorsunuz?

Tüm dünya ve paralelinde Türkiye’de gelişme göz önüne alınırsa doğal süreçte tüm şirketler için bir büyüme potansiyeli olacağı öngörülebilir. Ancak bu süreçte doğru yönetim gösterilen firmalar gelecekte de var olacaktır. Doğru yönetim ile o şirketler arasında olacağımızı öngörüyoruz.

Soru 5 : Lojistik sektörde içsel ve dışsal açıdan karşılaşılan sorunlar nelerdir?

İçsel sorun olarak Türkiye’nin bürokratik yapısı önemli bir engel olarak çıkıyor. Lojistikte zamanın çok önemli bir kavram olduğunu düşünenecek olursak hantal bürokratik yapının işlerin ilerlemesinde ve çözüme ulaşmasında nasıl bir rol oynadığı daha iyi anlaşılabilir. Dışsal sorun olarak ise özellikle global ekonomik dalgalanmalar ve özellikle petrol fiyatları istikrarsızlığı önemli bir sorundur.

Soru 6: Lojistikte temel rekabet araçlarının neler olduğu kanaatindeyiz ve bunların zamana göre değiştiğini düşünüyor musunuz?

Lojistikte temel rekabet araçları ekipman, teknik altyapı ve organizasyon yapısıdır. Bu üç sürecin en iyi birleşimi en iyi verimliliği sağlar. Zaman karşısında bunların değiştiği de muhakkaktır. Bunda ilerleyen teknolojinin ve yeni bilgi formatlarının önemli etkileri vardır.

Soru 7 : Müşteri İlişkileri Yönetiminin sizin için anlamı nedir?

Her firma kar etmek için vardır. Kar etmenin en önemli unsuru ise müşteri memnuniyetidir. Müşteri memnuniyetinin sağlanması için yaralanılan kaynaklardan müşteri ilişkilerinin yönetilmesi ise bir şirketin bugünü ve geleceği hakkında çok önemli ipuçları verdiğini düşünüyoruz.

Soru 8 : Müşteri İlişkileri Yönetimi ile ilgili insan kaynaklarının kalifikasyon seviyesi sizce nasıl olmalıdır?

En kısa şekilde eş güdümlü olmalıdır. İnsan kaynağı güçlü olmayan bir şirketin en üst düzeyde müşteri memnuniyeti sağlaması mümkün değildir.

Soru 9 : Müşteri İlişkileri Yönetimini uygulayan işletmelerin insan kaynaklarının organizasyon kriterleri ne olmalıdır?

Bir şirketin müşteri ilişkileri yönetiminde aradığı en önemli unsur kalitedir. Eğer insan kaynakları felsefenizi kalite üzerine kurarsanız, bunun yan unsurları olan verimlilik, karlılık, halkla ilişkiler vb. birçok kriteri de kendiliğinden yerine getirmiş olursunuz. Kaliteyi her uygulamada baz alarak üzerine yeni şeyler inşa etmek insan kaynaklarının ana kriterlerinden birisidir.

Soru 10 : Müşteri İlişkileri Yönetiminden yararlandığınıza inanıyor musunuz?

Açıkçası müşteri ilişkileri yönetimini en verimli şekilde uygulayan şirket sayısı belki de dünya üzerinde sayılıdır. Bununla ilgili birçok çalışma yapılmasına ve neredeyse her gün yeni bir fikir ve uygulama ortaya atılmasına rağmen bu sürecin sürekli gelişmesi nedeniyle en iyi seviyeyi yakalamak neredeyse bir ütopya halini almaktadır.

Ancak şirketimizin bu konuya gereken ilgili gösterdiğini söyleyebiliriz.

Soru 11 : Risksiz bir gelecek için şirketinizde ileriye dönük gerçekleştirmeyi düşündüğünüz çalışmalar nelerdir?

Öncelikle risksiz bir gelecek diye bir kavram teknik olarak imkansızdır. Geleceğin bir bilinmeyen olduğunu varsayarsak bu bilinmeyen süreçte ve sürekli değişen şartların altında bütün riskleri bertaraf etmek mümkün değildir. Bunun yerine olası riskleri öngörerek şirket yapısını, insan kaynaklarını ve ilerleyen zaman içindeki şirket politikalarını yeni şartlara uygun hale getirmek en önemli amacımız olacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzün yoğunlaşan rekabet koşullarında teknolojik gelişmeler ve diğer uygulamalar çok kısa süre içinde taklit edilebilmekte ve bu durumda işletmeler rekabet üstünlüğünü uzun sürede koruyamamaktadırlar. İşletmelerin uzun ve zahmetli uğraşlar sonucunda oluşturduğu müşteri ilişkileri üstünlük sağlayıcı önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Müşteri ilişkilerinin gerek maliyetli gerekse taklit edilmesi zor olması rekabetin müşteri ilişkileri odaklı olduğunun bir kanıtıdır.

Müşteri ilişkilerinin kurulması ve güçlenmesi amacı ile tasarımılanan Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejisi işletmeler için son dönemde önemli bir kavram haline gelmiştir. İşletmeler rekabetçi yanların güçlenmesi aşamasında Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları konusunda ciddi adımlar atmaya başlamışlardır. Türkiye 'de Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarının yaygınlaşması işletmelerin ekonomik güçlerinin yükselmesine , insan kaynağının gelişmesine ve global ekonomik düzene ayak uydurabilmeleri ile sağlanabilecektir.

Yapılan çalışmada müşteriye hizmet ve rekabet açısından güçlü bir sermaye ile gerekli yatırım yapılarak alt yapının zenginleştirilmesi lojistik firmaları tarafından en iyi hizmet için hedef olduğu anlaşılmıştır. Özellikle günümüzde lojistik sektöründe yaşanan değişimler ile fiziksel olarak malların bir noktadan başka bir noktaya taşınması işlemi yerini yeni malların takibi, depolarda yerleştirilmesi ve tedarik zinciri yönetimi süreçlerine dönüştürmüştür. Türkiye'de aile şirketlerinin çoğunlukta olması ve stratejik kararları profesyonel yöneticiler yerine , pazar koşullarına uyum sağlayamayan aile üyelerinin vermesi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi'ni sağlayacak personelin yeterli bilgi ve deneyime sahip olmadığı düşüncesi dolayısıyla sektörde Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarına uyum sorunu yaşanmaktadır.

Önümüzdeki yıllarda Avrupa Birliği ile uyum sağlanabilirse bir çok yabancı sermayeli lojistik işletmelerinin doğrudan ya da kendilerini değişen pazar koşullarına uyum sağlayan yerli lojistik şirketleri ile ortaklık faaliyetlerine gireceği umulmaktadır. Yabancı sermayeli lojistik işletmelerinin bilgi birikimleri ve sermaye güçlerine dayanarak uyguladıkları Müşteri İlişkileri Yönetimi çalışmaları Türk lojistik sektöründe de örnek alınmakta ve yavaş yavaş uygulanmaktadır.

Günümüzde lojistik hizmeti alan işletmeler için de olumlu değişikliklerin olacağı düşünülmektedir. İşletmeler kendi ihtiyaçlarını belirlemeyi görev bilerek ihtiyaçları doğrultusunda doğru tedarikçiyi belirlemeye çalışmaktadır. Özellikle uzak pazarlarda varlık göstermek isteyen işletmeler bu pazarlarda bilgi ve beceri sahibi lojistik tedarikçileri aramaktadır. İşletmelerin genel olarak lojistik kavramını öğrenmesi ve bu konuda kendilerini geliştirmesi gerekmektedir. Günümüzde çağdaş işletmeler başarının anahtarı olarak lojistik kavramını göstermektedirler. Üretim

sistemlerinin birbirlerine üstünlük ve maliyet avantajı sağlamakta güçlük çekmesi, tedarikçilerin benzer maliyetlerle gelmeleri artık bu bağlamda üstünlüklerini ortaya koyamamalarına sebep olmuştur. Pazarda üstünlük sağlayabilmek için çok çeşitli pazarlama teknikleri uygulanmakta, pazar aktiviteleri güçlü olanlar başarıyı yakalamaktadırlar. Pazarda başarının anahtarı olarak görülen yaklaşım ise lojistik başarının pazarda başarıyı getirdiğidir. İşletmeler bu nedenle dış kaynaklama yapmaktadırlar .

Gerek yurt içi gerekse uluslar arası pazarda dış kaynak kullanımı ile başarıyı yakalamaktadırlar.Özellikle sadece pazar başarının yanında maliyet avantajı sağlanması yönünden dış kalyama önem kazanmıştır. Böylece işletmeler taşıma maliyetlerini ve lojistik tedarikçi üzerine yılmaktadır. Bu da üretim ve pazarlama aktivitelerine daha fazla zaman ve kaynak ayırabilmelerini sağlamaktadır. Aynı zamanda iç süreçlerinde uzmanlaşma ve müşteri merkezli çalışmalara yoğunlaşma fırsatını da beraberinde getirecektir.

Bu çalışmada Lojistik rekabette Müşteri İlişkileri Yönetimi 'nin etkisinin ne olduğu araştırılmak amaçlanmıştır. Müşteri İlişkileri Yönetimini uygulayabilmek için işletmelerin Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin önemini anlaması ve uygulayabilmek için yönetim kadrosunun konuya gereken önemi vermesi, insan kaynağına gereken yatırımın yapılması ve bilgi teknolojilerinde gereken değişikliklerin yapılması gerekmektedir. İşletmeler ancak bu şekilde lojistik rekabette olmak istedikleri yerde olacaklardır.

KAYNAKLAR

- "A Crash Course In Customer Relationship Management, Harvard Management Update, March 2000
- Akbay, Sibel, "Tüketici ile Ortaklaşa Rekabet", Capital, Aylık Ekonomi Dergisi, Yıl.8,Sayı: 2000/06, Haziran 2000
- Aksu, Mustafa (2002). İşletmelerin Global Çevre Faktörlerine Uyum Sağlama Sürecinde Lojistik Yönetim. Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı: 02

- Aliyev, Senan (2002). Dağıtım Kanalları Yönetiminde Değişim Süreci ve İşletmelerin Rekabet Stratejilerine Katkıları. Yayınlanmamış Doktora Tezi, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir
- Aşıcı, Z.Ömer (1971). Fiziksel dağıtım Yönetimi. Ege Üniversitesi İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi Pazarlama Kürsüsü: Bornova – İzmir
- Atalay, Nevda - Birbil, Dilek ve Demir, Nazmiye (2001). Rekabette öncü Sektörler. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: Ankara
- Ballou, H. Ronald (1954). "Improving Materials Handling in Small Plants", Small Business Management Series, Washington
- Ballou, H. Ronald (1992). "Business Logistics Management. Prentice Hall International" New Jersey
- Baran, B. ,2001, Enformasyon Teknolojilerinin Müşteri İlişkileri Yönetiminde Kullanılması ve Bireysel Bankacılık Uygulamalarına Dönük Bir Model Önerisi, I.T.Ü.Yüksek Lisans Tezi,Haziran 11, s.33-35
- Barlow Janella, Moller Claus, Her Şikayet Bir Armağandır, Rota
- Barsky Jonathan D. , World Class Customer Satisfaction, Irwin Professional Publishing, USA, 1992
- Baydaş, Abdulvahap (1997). Dağıtım Kanallarında Amaç İlişkilerinden Doğan Çatışma ve Beyaz Eşya Sektöründe Bir Uygulama. Pazarlama Dünyası, Kasım – Aralık
- Bejou, D.,Enrem, C.T., Palmer, A., Trust, Ethics And Relationship Satisfaction, International Journal of Bank Marketing ,MCB University Press, USA 16/4-1998, ISSN:0265-2323
- Bensaou, M., "Portfolios Of Buyer-Supplier Relationships",Sloan Management Review, v:40 no:4, p:35-44, ISSN:0019-848X no:BBP199059606
- Bentley Trevor, Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Etkili Satış, (Çev: Mehmet Zaman), Hayat yayınları, İstanbul, 1999.
- Berman Barry, Evans Joel R. , Retail Management A Strategic Approach, Prentice Hall, 6. Edition, USA.1992
- Berry, L.(1995). Relationship Marketing of Services-Growing Interest, Emerging Perspectives, Journal of The Academy of Marketing Science, Vo:23, Fall (236-245)

- Betts, M.(1993). Real IS Payoff Lies in Business Benefits. ComputerWorld: March, 56
- Bowden, P., A Practical Path to Customer Loyalty, Managing Service Quality, Vol 8, No 4, MCB Uni.Press, 1998, ISSN:0960-4529
- Bowersox, Donald ve Helferch, Closs D.(1996). Logistical Management, Fourth Edition, Macmillan Publishing Co., New York
- Brown, Stanley A.(1995). What Customers Value Most. John Wiley & Sons, Toronto
- Brown, Stanley A.(1997). Best Practices of Leaders in Customer Support.John Wiley & Sons
- Brown, Stanley A. (1999). Strategic Customer Care. Canada: John Wiley and Sons, Inc.
- Buttle, Francis, Relationship Marketing Theory And Practice, Paul
- Colgate, M., Stewart, K, The Challenge of Relationship In Services:A New Zealand Study, International Journal of Service Industry Management, Vol 9, No 5, MCB Uni.Press, 1997, ISSN:0956-4233 1994
- Colgate, M., Alexander, N., Banks, Retailers And Their CustomerA Relationship Marketing Perspective, International Journal of Bank Marketing, 16/4 1998, ISSN.0265-2323
- Cook Sarah, Customer Care Implementing Total Quality In Today's Service- Derived Organisation, Revised Edition, U.S.A., 1999
- Cooper Robin, S. Kaplan Robert. The Design of Cost Management Systems Second Edition. 1999,1991 by Prentice-Hall Inc, New Jersey USA
- Day, S.G., Managing Market Relationship, Journal of The Academy of Marketing Science, Vol 28, Issue 1, VVinter 2000, ISSN:0092-0703
- Duffy, I.D., Customer Loyalty Strategies, Journal of Consumer Marketing, Vol 15, No 5, MCB Uni.Press, 1998, ISSN:0736-3761
- Ersen, Haldun (1997). Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: verimli ve Etkin Olmanın Yolu. Sim Matbaacılık: İstanbul
- Fırat, Ebru, " En Konuşkan Kitleyi Seçin" Capital Dergisi 2004 temmuz, s.77-80
- Fletcher, Len (1995). Customer Care and Logistics at Pitney Bowes, Logistics Information Management, Vol:8 No:1 (38-39)

- Forroster, John.(2000). Europe's Drive Toward On-line Logistics, Logistic World, May, 21
- Furlong, Carla B., Marketing For Keeps Building Your Business by Retaining Your Customers, John VViley&Son Inc.Canada,
- Gordon, Ian H.(1998). Relationship Marketing. John Wiley & Sons Canada Inc.
- Graumann, Carl F. (1988). Introduction to a History of Social Psychology. In M. Hewstone, W. Stroebe, J.P. Codol, ve G.M Stephenson (Eds.), Introduction to Social Psychology (3-19). Oxford: Basil Blackwell Ltd.
- Grossman, R.P., Developing And Managing Effective Consumer Relationships, Journal of Product And Brand Management, Vol 7, No 1, MCB Uni. Press, 1998, ISSN:1061-0421
- Güldür, Gültekin, 2003, Müşteri İlişkileri Yönetimi,
- Güldür, Gültekin, CRM Vision, CRM Eğitim Günleri, İstanbul, Türkiye, Aralık 7., s. 10, 2001
- Hoekstra, C.J., Leeflong, P.S., Winttink.D.R., The Customer Concept.The Basis For A New Marketing Paradigm, Journal of Marketing Focused Management, No 4, 1999
- Kalder Grubu, Müşteri Memnuniyeti Yönetimi, Kalder Yayınları, No 31, Rota Yayınevi, İSTANBUL, Kasım 2000
- Kaya, Oruç (2001). Lojistik Hizmet Sağlayıcılarının Rolü ve Önemi.Lojistik Depo Donanım, Dağıtım Taşıma ve İşletme Sistemleri Dergisi
- Kırım, Arman (1999), Strateji ve Bire-Bir Pazarlama (CRM), Sistem Yayınları, İstanbul
- Kotler & Armtroug, Principles of Marketing, Prentice-Hall Int. Inc., USA, 1999
- Kotler, Philip. (1972). A Generic Concept of Marketing. Journal of Marketing,. 36 (2), 46-54
- Kotler, Philip ve Levy, Sydney J. (1969b). A New Form of Marketing Myopia: Refoinder to Professor Luck. Journal of Marketing, 33 (3), .55-57.
- Kotler, Philip. (1994). Marketing Management - Analysis, Planning, Implementation and Control. 8th Ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc.

- Kotler, Philip ve Zaltman, Gerald. (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. Journal of Marketing. 35 (3), 3-12.
- Kular, Melih, 2001. "Veri Madenciliğinin CRM Uygulamalarında Kullanılması" ?CWeek, 17,s. 7-8
- Lambert D. M., Lewis M. C., Stock J.R. (1993). "Customer-Focused Strategies for Motor Carriers". Transportation Journal, Vol. 33, No. 1, ss.21-28.
- Lambert D. M., Lewis M. C., Stock J.R. (1993). "How Shippers Select and Evaluate General Commodities LTL Motor Carriers". Journal of Business Logistics, Vol. 14, No. 1, ss.131-142.
- Lambert D. M., Lewis M. C., Stock J.R (1982). Strategic Physical Distribution Management. Illinois
- Levent, Belgin Bayır, "Az Şubeli Bankacılık", Capital,Aylık Ekonomi Dergisi, Yıl.9,Sayı:2001/08, Ağustos 2001.
- Johnson, C. James - Wood F. Donald - Vvardlovv, D. Daniel ve Murphy R. Paul (1998). Contemporary Logistics. Prentice Hall: London
- Luffman, George - Sanderson S. - Lea E. - kenny, B. (1987). Business Policy. Basil Blackvell Ltd.: Oxford
- Macht, Joshua.(1995). Are You Ready for Electronic Partnering?. Inc.Technology, No:4 (43)
- Mc Kenna, Regis. (2001). The Regis Touch, Mountain View, CA.: Addison Wesley Inc.
- Mersin, D. , 2003 , "Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı" , 3D lojistik Dergisi Şubat-Mart 2003 ss.43-51
- Mühlbacher, Hans - Dahringer, Lee - Helmuth, Leih (1999). International Marketing: A Global Perspective. Thomson Publishing Company: London NCPDM Comment (1976). National Council of Physical Distribution Management No:6, November
- Odabaşı, Yavuz (2000). Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayınları: İstanbul
- Özel, Alper (1999). ISO 9000 Standartları, Uluslararası Rekabet ve KOBİ'ler. İzmir Ticaret Odası Yayını: İzmir

- Peppers, Don ve Rogers, Martha, “Opening The Door To Customers”, Sales & Marketing Management, Vol:150,Issue:10, p22,3p,October 1998.
- Peppers, Don ve Rogers, Martha (Phd.)(1993). The One to One Future, Building Relationships One Customer At a Time. Doubleday Publishing, New York.
- Petrof, J.V., Relationship Marketing The Emperor in Used Clothes, Business Horizons, Vol 41, Issue 2, March/April 1998, ISSN:0007-6913
- Petrof,, J.V., Relationship Marketing: The VVheell Reinvented?, Business Horizons, Vol 40, Now/Dec 1997, ISSN:0007-6813
- Porter, E. Michael (1998). On Competition. Harvvard Business School Publishing:
- Rosenfield, R.J., VVhatever Happend to Relationship Marketing?9 Big Mistakes, Direct Marketing, Vol 62, Issue 2, May 1999.
- Saraçoğlu, B. Ve Köse, N. (2001). Bazı Gıda Sanayilerinin Uluslararası Rekabet Gücü: Makarna, Bisküvi ve Un Sanayi. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Tarımsal Ekonomi Araştırma Enstitüsü: Ankara
- Sarıhan, Halime İnceler,Teknoloji Yönetimi, Desnet Yay., İstanbul 1998.
- Seçkin, F.Sedef, “Bankadaki 5 Yeni Tip”, Capital,Aylık Ekonomi Dergisi, Yıl.9,Sayı:2001/07, Temmuz 2001.
- Seçkin, F.Sedef, “Yeni Tüketiciyi iyi Anlayın”, Capital, Aylık Ekonomi Dergisi, Yıl.9,Sayı:2001/10, Ekim 2001.
- Schultz, Don E.(1999). Integrated Marketing Communications. NTC Business Books, Toronto.
- Stratmayer, R. C, 1996. "An Introduction to Computer Telephony", diaLogic.com
- Swift, Ronald, 2001, "Accelerating Customer Relationships Using CRM and Relationship Technologies", Prentice Hail, NJ, s.9-25
- Tansu, Önder. (2003) Türkiye'nin Rekabet Gücünü Arttırmada Teşvik Politikaları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, D.E.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Taşkın, Erdoğan, Müşteri İlişkileri Eğitimi, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000 (19,147)
- Tekinay, N.Aslı, “Porter’dan Türkiye’ye Rekabet Taktikleri”, Capital,Aylık Ekonomi Dergisi, Yıl.8,Sayı:2000/04, Nisan 2000.
- Tek, Ö. Baybars (1999). Pazarlama İlkeleri .Beta Basım Yayım

- Tenekecioğlu, Birol (1974). Pazarlamada Fiziksel Dağıtım ve Türkiye'deki Uygulama. İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları: Eskişehir
- Timur, Necdet (1988). Sanayi İşletmelerinde Lojistik Faaliyetlerin Organizasyonu. TC. Anadolu Üniversitesi No:266 İ.İ.B.F Yayınları: Eskişehir
- Tuna, O. , Akarsu M. (1999). Freight Transport Service Buying Process: A General Model for Exporters. Strategic Approaches for Maritime Industries in Poland and Turkey (Eds. M. Ergün and J. Zurek), İzmir: Dokuz Eylül Yayınları, ss.1-16.
- Tuna, Okan (2001 Şubat). Lojistik ve Tedarik Zinciri Stratejileri. Uluslararası Taşımacılık Dergisi
- Uçar, Mehmet Suha (2000 Şubat). Lojistik ve Kargo Terimleri. Uluslararası Taşımacılık Dergisi
- Yayınları, Garanti Bankası, İSTANBUL, Özel Basım, 1998
Chapman Publishing Ltd., Great Britain, 1996
- Yenersoy, Gönül (1997). Toplam Kalite Yönetimi, Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım, Rota Yayını: İstanbul
- Yıldıztekin, Atilla (2001 Ocak). Lojistik Nedir? Uluslararası Taşımacılık Dergisi
- Yıldıztekin, Atilla (2001). Lojistiğin Tarihçesi. Dünya Gazetesi
- Yıldıztekin, Atilla (2002 Ocak). Bir Nakliye Şirketinden Lojistik Şirket Yaratmak Uluslararası Taşımacılık Dergisi
- Weitz , B.A., Bradford, K.D. Personel Selling And Sales Management:A Relationship Marketing Perspective, Journal of The Academy of Marketing Science, Vol 27, 1999
- Zineldin.M. , Exploring The Common Ground of Total Relationship Management And Total Ouality Management, Management Decision, 37/9, MCB Uni.Press, 1999, ISSN:0025-1747
- Zineldin, M. , Total Relationship Management And Total QualityManagement, managerial Auditing Journal, Mcb Un., Pres, 15/1/2 2000,
- Zengin Hayrettin, CRM Score Card Hedef Odaklı Kampanya, D.E.Ü. Ekonometri Bölümü Seminerleri, Kalite Seminerleri, 31 mayıs 2002

INTERNET ADRESLERİ

- Blue Hatton, "Customer Relationship Management Hot Topic Or Hot Air?"
www.crm.forum.com/crm forum vwhite papers/htoha/ppr.htm, (18.04.2006)
- "CRM'.A Profil", www.american_crm.directorv.com. (15.04.2006)
- "CRM Defined", http://emptpitcrew.com/free/definition.html. (15.04.2006)
- "Database Marketing As A Tool For Survival-Chapter I Analyzing The Value Database Marketing For Your Company What A Marketing Database Can Do"
www.neodata.com/guide_chapl.html, (15.04.2006)
- Fox, Joan, "How to Keep Customers From Slipping Through The Cracks",
www.Tsbi.com/editorial/02071304htm ,(18.04.2006)
- Fox, Tricia, Stead, Steve, "Customer Centric Culture",
www.crtuk.co.uk/institute.Htm. (18.04.2006)
- http://www.bosbbb.org/lit/0189.htm, "Effective Customec. Relations and Complaint Handling", Council of Better Business Bureaus, Inc. 1995 (10.04.2006)
- <http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/CRM%20Hakkında.htm>(19.04.2006)
- http://www.cmcturkev.com/crmdunvasi/haber.asp?crm id=1 5 (16.04.2006)
- http://www.crminturkev.org (16.04.2006)
- http://www.danismend.com/konular/pazarlamavon/4P%E2%80%99DEN%204C%E2 %80%99YE.htm (19.04.2006)
- "How To Build And Motivate A Sales Team"
www.allbusiness.comy'cmt/information/general.ihtml?frame=338, (16.04.2006)
- Kular, Melih, "CRM in 5 Zorluğu",
www.eweek.com.tr/ yazi.asp?id=y22072001_182355&src=s, (05.05.2006)
- Nelson, Scott, "CRM Pays Dividends",
http://www.softwaremag.com/archive/2001feb/CRMPividends.html. (10.05.2006)
- "What Is Customer Relationship Management?"
www.svntelic.com/BS CRM B.htm. (18.04.2006)
- www-erciyes.edu.tr (19.04.2006)
- www-eweek.com.tr (19.04.2006)
- www-netaş.com.tr (19.04.2006)
- www-spss.com.tr (19.04.2006)

