



MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA: ESKİŞEHİR SANAYİ ODASI ATAP A.Ş. ÖRNEĞİ

Gülsüm ÇALIŞIR¹

ÖZET

Gelişen ve değişen dünya, işletmeler açısından değerlendirildiğinde beklentilerin de değiştiği anlaşılmaktadır. Günümüzde dünyanın hemen her yerinde faaliyet gösteren işletmeler için önemli sorunlardan birisinin müşteri sadakatini artırmak olduğu görülmektedir. Rekabetin giderek şiddetlenmesiyle birlikte işletmeler, mevcut müşterilerini korumalarının yanında yeni müşteriler elde edebilmek için sürekli yeni alternatifler sunmak durumunda kalmaktadır. Bu düşünceden hareketle işletmelerin müşteri ilişkilerini nasıl yönettiklerini daha yakından anlayabilmek için Eskişehir Sanayi Odası tarafından kurulan, Teknoloji Geliştirme Bölgesi ana şirketi olan ATAP A.Ş.'ye kayıtlı olarak faaliyet gösteren altı işletmenin yetkilileri ile birebir görüşme yapılmıştır. Görüşmeden elde edilen sonuçlar, işletmeler için müşterinin değeri ve önemi hakkında güncel bilgiler vermekle birlikte, içinde bulunduğumuz yüzyılın neden “müşteri yüzyılı” olarak isimlendirildiğine de cevap olmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Müşteri, Müşteri Sadakati, Müşteri Değeri, Müşteri Tatmini, Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY).

A RESEARCH ON IMPORTANCE AND EFFECT OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: ESKİŞEHİR CHAMBER OF INDUSTRY ATAP CORPORATION EXAMPLE

ABSTRACT

Evaluating the developing and changing world in terms of establishments, it is understood that expectations also has changed. At the present day it is seen that one of the important problems for establishments trading almost all over the world was raising customer loyalty. With the raising escalation of competition, establishments have to account for permanently offering new alternatives to gain new costumers in addition to save their present customers. Through that thought, in order to closely understand how establishments manage their customer relationships, one to one conversations has been made with the authorised persons of six establishments trading registered to the main company of Technology Development Zone established by Eskişehir Chamber of Industry, ATAP CO. Giving actual knowledge about value and importance of customer for establishments, the results obtained from the conversation and become answer to why the century we are in was called “customer century”.

Keywords: Customer, Customer Loyalty, Customer Value, Customer Satisfaction, Customer Relationship Management (CRM).

¹ Yrd. Doç. Dr., Gümüşhane Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü Öğretim Üyesi, gulsumcalisir@gumushane.edu.tr

GİRİŞ

Yaşadığımız yüz yılda hemen her alanda karşılaşılan yenilik ve gelişmeler, işletmeler açısından da etkili olmuştur. Bu süreçte artık dünyanın kendisine sunulanla yetinen müşteri profili kalmamıştır. Yapılan her değişiklik, müşterinin beklentilerine cevap verir nitelikte olmak zorundadır. Aksi halde işletmelerin faaliyetlerini sürdürmelerinde birtakım sıkıntılar ortaya çıkabilmektedir. Bu anlamda müşteri, değer ve önem kazanmıştır. Bu durum da işletmelerin halkla ilişkiler faaliyetleri kapsamında müşterileri ile ilişkilerini yönetmelerinde yeni girişimlerde bulunmalarını zorunlu hale getirmiştir.

Günümüzde müşterilerin işletmeler için çok değerli olmasına neden olan olayların başında küresel bazda bakıldığında rekabet unsurunun ön plana çıktığı görülmektedir. Bu durum işletmelerin, müşterilerinin beklentilerine cevap olabileme çabalarının yanı sıra onları memnun etme, elde tutma ve sadakatlerini kazanmaları için değişik ve yeni yollara başvurmalarını zorunlu hale getirmektedir. İşletmeler açısından ağır rekabet şartları arasında kâr sağlayabilmenin en önemli yollarından birisi, yukarıda söz edildiği gibi yeni ve farklı olabileme durumunu başarabilmesinde gizlidir.

İşletmelerin başarıya ulaşabilmeleri ve müşterileri için kalıcılığı sağlayabilmeleri için müşteri ilişkileri yönetimini kullanmaları önem kazanmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetiminin temelini oluşturan fikri “Farklı profildeki müşterilere farklı muamele yapın” şeklinde özetlemek mümkündür. Müşteri ilişkilerinin ana mekanizması, müşterilerin nasıl farklılıklar gösterdiğini anlamayı ve bu farklılıkların her bir müşteriye göre işletmenin nasıl davranması gerektiği konusunda bir strateji oluşturmasını içermektedir. Müşterilerin nasıl bölümlere ve alt bölümlere ayrılabilceği, müşteriye nasıl ulaşılabileceği, onlarla nasıl kalıcı ilişkiler kurulabileceği bu anlayış için önemlidir (Aktepe, Baş ve Tolon, 2009: 1).

Küreselleşen dünyada değişen müşteri yapısı, işletmeleri ciddi bir şekilde müşterilerine yönelik stratejilerini yeniden gözden geçirmeye ve yeniden yapılanmaya zorlamaktadır. Bu durum müşteriyi işletmenin odağı haline getirerek, müşterinin memnun edilmesinin de ötesinde ona değer sağlamayı esas ilke olarak benimseyen müşteri ilişkileri yönetimi yaklaşımının doğmasına yol açmıştır (Otay Demir ve Kırdar, 2014: 2).

İşletmelerde müşteri ilişkileri, muhtemelen müşterinin şirketin adını veya markasını duymasından işletmeyle ilişki kurmasına kadar geçen, müşteri ile işletme arasındaki bütün ilişkileri içine alan tutum ve davranışlar ile başlar. Bu başlangıç, müşteriye mal ve hizmet sunan işletmenin pazarlama iletişimi ile olabileceği gibi, başka müşterilerin tavsiyeler ile tahsilat veya teslimat elemanı ile ya da ön büro görevlisinin müşteriye karşılamasıyla da olabilir (Arabacı, 2008: 31).

İşletmeler değişen dünya şartlarına uyum sağlayabilmek ve küresel rekabet ortamı içerisinde başarılı olabilmek için değişmek zorundadırlar. İşletmelerin bu değişimi gerçekleştirebilmeleri için öncelikle küresel bir vizyon oluşturmaları ve bu vizyonu çalışanları ile paylaşmaları gerekmektedir. İşletmelerin değişim sürecinde bir diğer aşama, işletmelerin kültürlerinde ortaya çıkan değişimlerdir. İşletmelerin kültürleri, yapılacak yenilikleri ve atılımları destekleyici bir yapıya ulaşmak zorundadır. Değişim sürecinde son aşama, işletmelerin insan kaynakları yönetiminde gerçekleştirilebilecek değişimlerdir. Günümüzde çalışanları mutlu etmeden, müşterileri mutlu etmenin çok fazla imkanı yoktur (Arabacı, 2008: 89). Nitekim çalışanlar, bir işletme için iç müşteri anlamına gelmektedir ve bu iç müşteriler tatmin olmadıkça, dış müşterilere ulaşamaz onlar tatmin edilemez.

Değişmekte olan iş dünyasında müşteriye ve müşteri iletişimine bakış konusunda yeni tanımların ortaya atılmasına neden olan birtakım gelişmeler yaşanmıştır. Söz konu olan bu değişimin unsurlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Thompson'dan aktaran Ertemel, 2011: 64).

- Üretici işletmeler arasındaki rekabetin öncekinden daha yoğun olması, ürün kalite ve özelliklerinin öneminin kaybolması,
- Teknolojik gelişimin uzantısı olan internet sayesinde müşterilerin tedarikçileri hakkında detaylı bilgiye sahip olması,
- Müşteri davranışlarındaki değişim (Bununla müşteri sadakatinin azalması anlaşılmakta),
- Birebir pazarlamanın önem kazanmasıyla kitlesel pazarlamanın önemini yitirmesi.

I. MÜŞTERİ

Müşteri, bir işletmeden ürün satın almış veya alması muhtemel kişidir. Müşteri, günümüz işletmeleri açısından kıt kaynaktır, sınırlıdır ve pazarda rekabet eden tüm işletmeler pazar paylarını artırmak için daha fazla müşteriye ulaşmaya ve mevcut müşterilere daha fazla ürün satmaya çalışmaları gerekmektedir. Bu açıdan müşteri; özenle elde tutulması gereken, ilgilenilmesi gereken, devamlı olarak iletişim halinde olunması gereken kişidir. Bu bağlamda müşteriler ile iletişim kurulması, randevulara gidilmesi, konuşulanların detaylarının kayıt altına alınması önemlidir; çünkü bu yolla müşteri hakkında bilgi birikimi ve bir veri tabanı meydana getirilmiş oluşturulmuş olur (Arslan, 2014: 11).

Müşteri, belirli bir işletmenin belirli bir marka malını, idari ve kişisel amaçları için satın alan kişi ya da kuruluştur (Otay Demir ve Kırdar, 2014: 7). Sadık müşteri, işletmenin ürün ya da hizmetini her zaman alan müşteridir. Potansiyel müşteri, işletmenin satış için görüştüğü; fakat işletmenin henüz müşterisi olmamış müşteri adayıdır. Yeni müşteri, işletmenin malını ya da hizmetini ilk kez alan müşteridir.

Küreselleşmenin bir sonucu olarak dünya büyük ve tümleşik bir pazar haline dönüşmüştür. Bu durum işletmelerin önüne farklı beğenilere, kalite ve tatmin kriterlerine sahip, çeşitlenmiş tüketim kültürleri ile yeni müşteri toplulukları çıkarmıştır. Diğer yandan bilişim ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, yerel ve bölgesel tüketicilerin dünyanın bir başka noktasında var olan ürün veya hizmet konusunda enformasyon sahibi olmalarını sağlamıştır. Şimdi işletmenin karşısında farklı talepleri olan, istekleri çok kısa sürelerde değişebilen ve emtiayı ‘hemen şimdi’ isteyen bir müşteri profili bulunmaktadır. Bu nedenle işletmeye yöneltilecek “Müşterin kim?” sorusu bile eskimiş gibi durmaktadır. Bir girişimci veya yöneticiye “Müşterin kim?” sorusu yöneltildiğinde, “Kapıdan kim girerse müşteri odur” veya “Herkes müşterimizdir” cevabı alınıyorsa, yapılacak yorum, işletmenin müşterisini tanımadığı şeklinde olmalıdır. Yeni çağda farklı olan ise müşteri tanımının eskiye oranla daha kısa sürelerde değişime uğruyor olmasıdır (Banger, 2014).

II. MÜŞTERİ ÖNEMİ

Günümüzdeki ağır rekabet şartları, piyasada neredeyse birbirinin aynısı olan ürünlerin varlığı, kâr oranlarının ciddi şekilde düşmesi vb. gibi durumlar işletmeleri pazarlama alanında yeni adımlar atmaya sevk etmiştir. Bir başka deyişle, işletmelerin zaten çok fazla sorgulayan veya zor beğenen müşterileri kazanamama ya da kazanılan müşterileri kaybetme gibi bir lüksleri bulunmamaktadır. Bu nedenle de yenilik yapmak zorunda kalmaktadırlar.

İşletmeler açısından müşterileri kendilerine uzun vadeli bağımlı kılma durumu, yeni rekabet alanında önemli bir değişimi ortaya çıkartmıştır. Bu bağlamda müşteri sadakatini gerçekleştirmek ve devamlılığını sağlamak için yeni yöntem ve tekniklerin kullanıldığı görülmektedir. Bu teknikler içinde müşteriyi kendisine odak alan ve onun memnun olmasını sağlayan en ciddi yaklaşım müşteri ilişkileri yönetimi yaklaşımıdır.

Bir işletme için müşteri vazgeçilmez bir varlıktır. Nitekim müşteri olmadığı sürece işletmenin de varlığından söz etmek pek mümkün değildir. Bu nedenle de işletmenin geleceğe taşınmasının tek koşulu sahip olduğu müşterisiyle mümkündür. Bunun içindir ki müşteri bir işletme için çok önemlidir. Bu çerçevede müşterinin önemini kavrayamayan işletmelerin uzun soluklu olamayacaklarını söylemek de mümkündür.

III. MÜŞTERİ DEĞERİ YARATMA

Artan rekabet şartları işletmeleri karşılıklı yarar ilişkisi içinde rakiplerinin müşterilerine yönelik onlara rakiplerden daha büyük “değer” sunmaya yöneltmektedir. Aynı yaklaşımın gerekliliğini tüm işletmeler görürken, bu durum mevcut müşterilerin tatmininin ve elde tutulmasının önemini artırmaktadır. Değer temelli pazarlama tanımında belirtildiği üzere müşteri, artık hangi işletme kendisine daha yüksek “değer” sunuyorsa, ona yönelmektedir (Yükselen, 2012: 31).

İşletmeler, dar anlamda en çok fayda sağlayan ve en düşük fiyatla rakiplerinden farklı bir içeriği olan ürün ve hizmetin sunulması olarak tanımlanan müşteriye değer sağlamayı başarmak durumundadır. Müşteri için değer yaratma, müşterilerin ne istediklerini ve ürünü satın alıp kullandıktan sonra ne elde ettikleri ile ilgili bir yaklaşımdır.

Tek (2006: 75), müşteri değeri yaratma ile ilgili şu noktalara dikkat çekmiştir:

- Değer, müşteriler ile ilişkilerdeki iyi niyet, saydamlık, dürüstlük, uzun vadeli ilişki, gerçekçilik ve içtenliktir.
- Değerden söz ettikten sonra, söyledikleriniz ile uyguladıklarınız birbirini tutmalıdır.
- Değer, gerçek anlamda hakkını vererek, müşteri odaklı olmak demektir.
- Değer, satıcı ya da pazarlamacı açısından değil, müşteri açısından değerli olanı önemsemektir.
- Değer, firmanıza her türlü iletişim yoluyla erişebilmektir.
- Değer, internet sitenizin olması, sitede doğru, yeterli bilgi verilmesi ve etkileşimli olmasıdır.
- Değer, “kazan-kazan”ın ötesinde “kazan-kazandır” a dayanmalıdır.
- Değer, sonuna kadar sunduğunun arkasında durmaktır.
- Değer, gerçek anlamda insanlara katkıda bulunmaktır.
- Tek başına rakiplerde olmayan, zenginleştirilmiş öğeler değil, müşterilerin bekledikleri yararlar, değerler yaratır.
- Değer, seslenmek ve iş yapmak istediğiniz insanların yaşam stillerini, deneyimlerini kabullenmektir.
- Değer; insanlara doğru, yeterli, tutarlı ve zamanlı bilgi vermektir.
- Müşteri açısından değer, bir müşterinin “değer zinciri”ne ilişkin olarak “toplam perakende değeri”nden elde ettiği algılamadır.
- Değer, ödenen fiyat ya da bedel karşılığında algılanan yararlardır.

Bu tanımlardan hareketle müşterinin elde ettiği değer (algıladığı değer), toplam müşteri değeri ile toplam müşteri maliyeti arasındaki fark olarak tanımlanmaktadır. Toplam müşteri değeri, ürün, hizmet, personel ve imaj değerinden oluşurken, toplam müşteri maliyeti parasal, zaman, enerji ve psişik maliyetlerden oluşmaktadır (Yükselen, 2012: 32).

IV. MÜŞTERİ TATMİNİ

Genel olarak tatmin, bir kişinin bir ürünün algıladığı performansını kendi beklentileriyle karşılaştırması sonucu sahip olduğu hoşlanma veya düş kırıklığı duygularıdır (Kotler, 2003: 61). Böylelikle bir alıcının, bir ürünü satın aldıktan sonra elde edeceği tatmin duygusu, o üründen

beklentileri ile ilgilidir. Ürün, alıcının beklentilerini karşılırsa alıcıda tatmine, karşılamazsa tatminsizliğe yol açar.

Müşteri tatminini sağlamak için işletmeler, müşteri beklentilerine odaklanmalıdırlar. İhtiyaç ve istekleri sürekli olarak izlemeli ve karşılamalıdırlar. Müşteri beklentileri, daha önce yapılan satın almalarda elde edilen deyimlerle şekillenebilir. Yakın çevrenin deneyimleri de bu sürece katkı sağlayabilir. İşletmelerin satış elemanlarının sözleri, reklam mesajları da beklentileri şekillendirmede kullanılabilir. Dolayısıyla pazarlama yönetimi, kuracağı pazarlama bilgi sistemiyle müşteri beklentilerini, beklentilerdeki değişimleri ve olabilecek gelişmeleri tahmin etmeli, saptamalı ve pazarlama karmasını bu beklentiler karşılayacak biçimde sunmalıdır. Böylece müşteri tatmini ile sonuçta tekrar kâr elde edilmesine olanak sağlanacaktır (Yükselen, 2012: 34).

Müşteri tatminini ölçme ve izlemede kullanılacak araçları şu şekilde sıralamak mümkündür (Kotler, 2003: 64):

- Müşterinin şikayet ve önerilerini alma,
- Müşteri tatmin düzeyini belirlemeye dönük anketler,
- Hayalet alışveriş,
- Kaybedilen müşteri analizleri

İşletmeler, ücretsiz tüketici hatlarıyla müşterilerinin şikayet ve önerilerini alabilirler. Çeşitli görüşme tekniklerini kullanarak düzenleyecekleri anketlerle müşteri tatmin düzeyini ölçebilirler. Gizli müşteri uygulamasıyla hem kendi işletmelerinin mallarını hem de rakiplerin mallarını almak üzere görevlendirilen bu müşteriler sayesinde satıcılar ve satış elemanları izlenebilmekte ve denetlenebilmektedir. Pazarlama yönetimleri, kaybedilen müşterilerle görüşmeler yaparak, tatminsizlik nedenlerini belirleyebilirler. Kaybedilen müşteri oranları izlenerek, performans değerlendirmesi de yapılabilir.

Artan rekabet karşısında pazar payını ve işletmenin kârlılığını korumanın, işletmenin devamlılığını sağlamanın ana şartı, rekabete karşı kalıcı üstünlük sağlamaktır. Rekabete karşı üstünlük; ürün yenilikleri, model zenginliği, kalite üstünlüğü ve maliyet gibi konularda sağlanabilir. Rakip işletmelerin teknoloji, hızlilik ve kalite üzerinden rekabet üstünlüğünde kısa

sürede aynı seviyelere ulaşarak taklit edilebilir. Rekabette en kalıcı üstünlük müşteri tatmini ve memnuniyeti ve bağlılığı ile sağlanabilir.

Müşteri tatmininin işletmeye sağlayacağı faydaları Arslan (2014: 41) şu şekilde sıralamıştır:

- Daha yüksek oranda tekrarlanan satın almaların artması,
- Maliyet ve giderlerin daha bilinçli yönetilmesi sonucunda kâr marjının yükselmesi,
- Başarıların teşvik edilmesi ile çalışanların motivasyon artışı ve kurumdan ayrılma oranlarının düşmesi,
- Yüksek değer elde eden müşterilerin duygularını yakınlarına aktarmaları.

V. MÜŞTERİ SADAKATI

Müşteri sadakati, müşterinin belirli bir ürünü veya markayı sürekli satın almasını, ihtiyaç hissettiğinde başka ürün veya marka alternatifini araştırmamasını ifade eder. Bu bağlamda değerlendirildiğinde müşteri tatmini ile sadakat arasında sıkı bir ilişki vardır. İşletmelerin en önemli görevi, müşteri istek ve ihtiyaçlarını belirleyerek bunlara yönelik faaliyetler sürdürmektir. Böylelikle müşteri tatmini sağlanmaktadır. Tatmin olgusunun sürdürülebilirliğinin sağlanmasıyla da sadık müşteri kavramının temelleri atılmış olur (Aktepe, Baş, Tolon, 2009: 21).

Müşteri sadakatının işletmeler üzerinde yarattığı etkileri şu şekilde sıralamak mümkündür (Yılmaz vd. 2006: 105):

- *Müşteriyi Elde Tutma:* Sadakatin bu ilk ve temel etkisi, müşterinin aynı malı aynı tedarikçiden yeniden talep etmesi veya hizmet sözleşmesini yenilemesi anlamına gelir.
- *Kalıcılık:* Aslında müşteriyi elde tutma olarak algılanmaktadır. Fakat kalıcılık, müşteriyi elde tutmaktan daha çok takip ve özel önlemler gerektirmektedir.
- *Fiyat:* Eğer müşteriler ile uzun ve güvenilir iş ilişkileri kurulabilmiş ise bu, müşterileri memnun edecek ve müşteriler ürün için pazar fiyatlarından daha fazla ödemeyi kabul edeceklerdir. Bu da tedarikçinin satış rakamlarını ve kârlılığını doğrudan etkileyecektir.
- *Müşteri Payını Artırma:* İş ilişkilerindeki diğer bir aşama ise müşteri payını artırmadır. Bu, yüksek düzeyde tatmin ve oldukça ilginç iş sonuçlarına yol açacaktır.
- *Tavsiye Etme:* Sektör ortalaması olarak müşterilerin yaklaşık yarıya yakını, bir başkasının tavsiye etmesi üzerine oluşmaktadır. Sadık müşteriler aslında yeni müşteri

kazanmak için çok iyi birer yardımcıdır. Olumsuz yaklaşımların ise müşteri kaybına sebep olacağı unutulmamalıdır.

Günümüzde işletmeler için yeni müşteri bulmak eski müşteriyi elde tutmaktan daha zor ve maliyetlidir. Pazarlama söz konusu olduğunda yöneticilerin yaptıkları en dikkat çekici hataların başında da pazar paylarını artırmak için yeni müşteri ararken, eski müşterilerini ihmal etmeleri gelmektedir. Oysaki işletmeler varlıklarını sadık müşterileri ile sürdürebilmelilerdir. Hal böyle olunca da müşteri sadakatini yaratmadan söz etmek gerekiyor. Müşteri sadakati; mevcut müşterilere tanıtım yapmak, müşteri şikayetlerini, müşteri sadakatini artırmada kullanmak, müşterilerle sürekli iletişim halinde olmak, destek hizmetlerindeki personelin eğitilmesi şeklinde artırılabilir.

VI. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Günümüzde müşteriye ait tanımlar yeniden gözden geçirilerek, buna uygun stratejiler geliştirilmiştir. Aslında bu durum, müşteri ilişkileri yönetiminin vazgeçilmez bir uzantısı olarak hayata geçirilmiştir. Böylelikle de müşteri ilişkileri yönetiminin temeli sağlamlaştırılmıştır.

Son dönemde değeri artan müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) ile ilgili tanımları şu şekilde toplamak mümkündür (Erciş, 2010: 327):

- MİY, müşteri ile ilişkide bulunan her alanda müşteriyi daha iyi algılama ve onun beklentileri çerçevesinde firmanın kendisini daha iyi yönlendirmesi sürecidir.
- MİY, müşteri ilişkilerini yönetmek için kullanılan metodoloji ve ürünlerin genelini içermektedir.
- MİY, müşteriyi merkeze yerleştiren ve müşteri ile yakın ilişki kuran bir yönetim felsefesidir.
- MİY; satış, pazarlama ve servis süreçlerini daha etkin hale getirmek için geliştirilmiş işleme kültürüdür.
- MİY, müşteri bilgilerini kullanarak müşteri sadakatini ve sonuçta müşteri değerini artırma bilimidir.
- MİY, kurumdaki müşteri ile ilgili her türlü bilgiyi tek bir enformasyon sistemine bağlamak ve bunu müşteri temas noktasına odaklamaktır.

- MİY; müşteriye tanımak, müşteri ihtiyaçlarını anlamak, ona uygun hizmetler ve ürünler geliştirmektir.

Yukarıda verilen tanımlardan da anlaşılacağı üzere MİY'in birçok tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlardan ikisi özellikle dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki müşteri odaklı yapılanma, ikincisi de eldeki müşterileri tutmak ve yenilerini yaratmak için gerekli iş sistemlerinin kurulması olarak açıklanmıştır. MİY; hem ön ofis (pazarlama, satış ve müşteri servisi) hem arka ofis (muhasabe, üretim, lojistik) uygulaması olmakla kalmayıp, aynı zamanda hem de diğer tüm bölümler, müşteriler ve iş ortakları ile koordinasyonu ve işbirliğini sağlayan müşteri merkezli bir ilişki yönetimi felsefesidir. MİY, kuruluş ile müşteri arasında kurulan satış öncesi ve satış sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı yararı ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreçtir (Bozgeyik, 2014: 1).

MİY'de; müşterilerle uzun süreli işleyen, güvenilir ve işbirliğine dayalı ilişkiler kurmak hedeflenmektedir. MİY'i açıklık, müşteri önerilerine karşı sorumluluk, doğru işlem, uzun vadeli kazanç ve kısa vadeli avantajlardan fedakarlık etme isteği olarak tanımlamak mümkündür. MİY ayrıca, bir işletmenin müşteri ile ilişkide bulunduğu her alanda müşteriye daha iyi algılama ve işletmenin kendisini müşterilerinin beklentisi doğrultusunda yönlendirme süreci olarak da değerlendirilmektedir.

MİY, geleneksel pazarlama anlayışından çok farklı özellikler taşımaktadır. Geleneksel pazarlama anlayışında kitlesel üretimin etkisiyle kitlesel pazarlama anlayışı geçerli idi. Fakat müşteri ilişkileri yönetiminde pazar payı kavramından müşteri payı kavramına geçiş olmuştur (Arabacı, 2008: 90). Anlaşılacağı üzere müşteri payı, aynı müşteriye birden fazla ürün satabilmeyi ve müşteriye aktif ve sadık hale dönüştürmeyi amaçlamıştır. Bu durum, ilişkiye dayalı pazarlamaya geçişi ifade ederken tek yönlü pazarlamanın sonunu getirmiştir. Böylelikle kitlesel pazarlama yöntemleri terk edilerek, daha çok müşteriye baz alan ve ona hitap eden kişisel pazarlama yöntemlerine yönelenmiştir. Bunun sonucunda da ürün merkezli yaklaşımdan uzaklaşarak, müşteri merkezli yaklaşım esas alınmıştır.

MİY'in faydalarını üç başlık altında toplamak mümkündür: 1- Maliyetlerden tasarruf, 2- Gelirleri artırma, 3- Stratejik etki. Bu maddeleri kısaca özetlemek gerekirse; MİY maliyetlerde tasarruf veya masrafları kısmak için yapılmaz; ama tasarruf sağlar. Gelirleri artırmak veya daha

çok satış yapmak için yapılmaz; gelirleri artırır. Başkaları yapıyor düşüncesi ile yapılmaz; stratejik etkiyi artırır (<http://crmnedir.gen.tr/dokuman/crm-nicin-onemli.pdf>).

MİY’i doğru uygulamanın işletmeye sağlayacağı bazı dolaylı katkılar bulunmaktadır. Bunları; işi daha iyi yapmak, kendi işimizi kurmak, pazarda kalıcı olmak, daha iyi organizasyon yaratmak, kaynakları iyi kullanmak, istihdam yaratmak, başkalarının da baktığı; ama göremediği fırsatları görüp “niş” pazarlara açılmak, çalışanlar, müşteriler ve iş ortakları ile sinerji yaratmak, birlikte çalıştığımız kişiler, ekibimiz ile koordinasyon sağlamak, birlikte fikirler oluşturmak ve bu fikirleri daha iyi ürün, hizmet veya servise dönüştürmek, öğrenmeyi öğrenmek, gelişmek, bilgiyi paylaşmak, geliştirmek, kullanma, teoriyi pratikle birleştirmek, bunu yaparken hataları ve önyargıları aşmak gibi kısaca listelemek mümkündür.

VII. YÖNTEM

Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramının işletmeler açısından önemini vurgulayabilmek ve işletmelerin bu konuda neler yaptıklarını anlayabilmek için, Eskişehir Sanayi Odası tarafından üniversite-sanayi işbirliğinin bir sonucu olarak il sanayinde teknolojik yatırımları artırmak amacıyla 1990 yılında kurulan Anadolu Teknoloji Araştırma Parkı San. Tic. A.Ş. (ATAP A.Ş.²)’ne kayıtlı olarak hizmet veren altı işletme yetkilisi ile Ağustos 2014 tarihinde gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşme yapılması, bu çalışmanın araştırma bölümünü oluşturmaktadır. ATAP A.Ş., Eskişehir Teknoloji Geliştirme Bölgesi’nin kurucu ortakları arasında yer aldığı ve bölgenin yönetici şirketi olduğu için bu şirkete bağlı olarak hizmet veren işletmeler, çalışmaya dahil edilmiştir. Bu çerçevede görüşme yapılan kişilerin görüşleri değerlendirmeye alınmıştır. Bu yönüyle çalışmada nitel verilere ulaşılmıştır.

ATAP A.Ş.’ye kayıtlı bulunan 72 işletme vardır. 41 işletmenin faaliyetini sürdürdüğü hizmet binası, Anadolu Üniversitesi Yunusemre Kampusü ve Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Meşelik Kampusü Teknopark binalarında bulunmaktadır. 31 işletmenin hizmet binası ise Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi sınırlarında bulunan Teknoloji Bulvarı’nda yer almaktadır (http://www.atap.com.tr/?page_id=37). Diğer işletmelerin mekansal olarak birbirinden uzak olması nedeniyle, çalışmanın örnekleme sadece Teknoloji Bulvarı’nda faaliyetlerini sürdüren işletmeler dahil edilmiştir. Çalışmanın yaz ayları içerisinde gerçekleştirilmesi de ulaşılan

² ATAP A.Ş. hakkında detaylı bilgiye ulaşmak için <http://www.atap.com.tr> adresine bakabilirsiniz.

işletme sahibi sayısının az olmasına neden olmuştur. Ancak görüşme yapılan işletmelerin alanlarında öncü ve konularında hakim olmaları, örneklemin niteliği bakımından söz konusu sınırlılığı ortadan kaldırması bakımından önemlidir.

İnsan yaşamında görüşmenin önemli bir yeri vardır. Görüşme, bireylerin çeşitli konulardaki bilgi, düşünce, tutum ve davranışları ile bunların olası nedenlerinin öğrenilmesinde en kısa yoldur. Çünkü görüşmede diğer yöntemlere göre katılımcıya rahat bir ortam sağlanmakta ve görüşme daha az zaman almaktadır.

Sözlü iletişim yoluyla veri toplama tekniği olarak isimlendirilen görüşme, genellikle yüz yüze yapılmaktadır (Tavukçuoğlu, 2002). Karasar'a göre (2004) görüşmenin genel olarak üç temel amacı vardır. Bunlar;

- İşbirliği sağlamak ya da sürdürmek,
- Kendine güveni artırmak,
- Araştırma verisi toplamak.

Yarı yapılandırılmış görüşmede araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren görüşme protokolünü hazırlar. Buna karşın araştırmacı, görüşmenin akışına bağlı olarak değişik yan ya da alt sorularla görüşmenin akışını etkileyebilir ve kişinin yanıtlarını açmasını ve ayrıntılandırmasını sağlayabilir. Eğer kişi görüşme sırasında belli soruların yanıtlarını başka soruların içerisinde yanıtlamış ise araştırmacı bu soruları sormayabilir (Ekiz, 2003). Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin araştırmacıya sunduğu en önemli kolaylık, görüşmenin önceden hazırlanmış protokölüne bağlı olarak sürdürülmesi nedeni ile daha sistematik ve karşılaşılabılır bilgi sunmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2004: 107). Bu haliyle eğitim bilim çalışmalarına daha uygun bir araştırma biçimidir.

Araştırma kapsamında görüşme yapılan işletme yetkililerine; kendilerinin ve işletmelerinin isimlerinin açık şekilde çalışmada kullanılıp kullanılmayacağı yönündeki bir soru sorulmuştur. İlgili soruya tüm katılımcılar tarafından olumlu yanıt verildiği için, araştırmanın nitel verilerinde yetkililerin ve işletmelerin gerçek isimleri kullanılmıştır.

Buradan hareketle araştırmaya dahil edilen işletme ve görüşme yapılan yetkilinin isim bilgileri aşağıda verilen tabloda gösterildiği şekliyledir:

Tablo 1: Görüşme Yapılan İşletme ve Yetkili İsmi.

İŞLETME ADI	YETKİLİ ADI
ACD Bilgi İşlem Bilgisayar Yazılım Hizmetleri San. ve Tic. Ltd. Şti.	Ali KAFALI
PROGİNO İnovatif Proje Geliştirme	Ayla YÖNTEM
METASOFT Bilgi İşlem Hizmetleri Ltd. Şti.	Mehmet TAŞKIN
ESTER Elektronik Ltd. Şti.	Necip Sadık ERDEM
SAVRONİK Elektronik A.Ş.	Ömür YILDIZ
AIBIS Türkiye ERP-Dijital Kalem-Mobil Çözümler	Taşkın AKKURT

VIII. BULGULAR VE YORUM

Çalışmada veri toplamak için altı firma yetkilisi ile görüşme yapılmıştır. Bu yetkililere, firmalarının müşterileri ile ilişkilerinin ne şekilde olduğunu anlayabilmek ve müşteriye bakış açılarını görebilmek için birtakım sorular sorulmuştur. İlgili sorular ve verilen yanıtlar aşağıda sunulduğu şekliyledir.

Görüşme yapılan altı yetkiliye de öncelikle “Sizin için müşteri kimdir, ne ifade eder, müşteri önemi ve değeri denildiğinde ne anlıyorsunuz?” şeklinde bir soru sorulmuştur. Buna göre alınan cevaplarda dikkat çeken noktalar şunlar olmuştur:

SAVRONİK yetkilisinden alınan yanıt şöyledir:

“Bizim müşterilerimiz devlet kurumlarıdır. Son kullanıcıya hitap eden veya marketlerde rafta sunabileceğimiz bir ürünümüz yok. Başta savunma sanayimiz olmak üzere, çeşitli bakanlıklara ve devlet kurumlarına hizmet veriyoruz. Bu bağlamda bu kurumlarla çalışan firmalarla da çalışmaktayız. Bu şekilde baktığımızda örneğin ASELSAN’ı veya ROKETSAN’ı müşterilerimiz arasında sayabiliriz. Kuvvet Komutanlıkları, Devlet Demir Yolları, kara Yolları gibi büyük devlet kurumlarına hizmet vermek, bizim için gurur verici bir durum. Müşterilerimiz genellikle devlet kurumları olunca, daha çok anahtar teslim çözümler üretiyoruz. Bir de biz SAVRONİK olarak yaptığı ürünlerde kendini ispatlamış olan bir firma olduğumuz için, doğrudan adreslenen bir firmayız. Yani müşteriden bize talep geliyor. Sektöründeki nadir milli firmalardan olduğumuz için şanslıyız.”

ESTER'in yetkilisi şu şekilde cevap vermiştir:

“Biz müşteriyi iç ve dış müşteri olarak ifade edebiliriz. İç müşteri; çalışanlarımız. Çalışanlarımız tabii ki bizim dış müşteriyle olan ilişkilerimizde en önemli ayaklarımızdan bir tanesi; çünkü onların motivasyonunun yüksek olması bizim başarımızı da artıracaktır. O nedenle iç müşteri memnuniyetini ön planda tutuyoruz. Bunun karşılığında dışarıda iş yaptığımız müşterilerimiz var. Bunları da ikiye ayırıyoruz. Öncelikle çalıştığımız kurumlar bizim dış müşterimiz. Ancak sunmuş olduğumuz hizmet gereği biz çalıştığımız kurumların müşterilerine de mobil sektörde hizmet veriyoruz. Dolayısıyla dış müşterileri kurum ve kurumdan hizmet alan kullanıcılar olarak tanımlıyoruz. Ve bunların her biri bizim için ayrı ayrı önem taşıyor. Kullanıcıların almış oldukları hizmetten bir şikayeti olduğunda bu, bizi olduğu kadar çalıştığımız kurumu da etkilemektedir. Ayrıca biz kamu kurumlarıyla çalışan bir firma olduğumuz için, müşterilerimizin memnuniyetleri bizim için son derece önemlidir. Bu nedenle de çok dikkatli olmamız gerekiyor. İyi bir planlama sürecimizin olduğunu düşünüyorum. Müşteri hizmetleri bölümümüz var. Ayrıca kurumlarla sürekli iletişim içerisinde olan proje yöneticilerimiz var. Böylece müşteri memnuniyetini en üst seviye de tutmaya çalışıyoruz.”

Aynı soruya AIBIS Türkiye ERP-Dijital Kalem-Mobil Çözümler yetkilisi ise şöyle cevap vermiştir: *“Ticari bir firma olduğumuz için elbette müşteri önemlidir. Müşteri kim, sorusunu elbette kurumumuz çerçevesinde cevaplamamız lazım. Sanayiye iş yapan, daha doğrusu vip yazan bir firma olarak üretim yapan ve birden fazla ürünü olan büyük işletmeler ve ortakları olan şirketler bizim için müşteri sınıfına girerler.”*

PROGİNO İnovatif Proje Geliştirme'nin yetkilisi de konunun şu boyutuna dikkat çekmiştir:

“Müşteri, sonuçta hizmet verdiğimiz işletme ya da bireysel anlamda bir iş için bizden yardım almak isteyen kişi ya da kuruluşlardır. Hizmet verdiğimiz işletmelerde özellikle yakalamaya çalıştığımız konu, hizmetimizden dolayı müşterimize herhangi bir hizmetten sıkıntı ya da problem yaşatmadan taahhüt edilen iş planı çerçevesinde işin gerçekleştirilmesi en önemli müşteri memnuniyeti kriteridir. İşin gerçekleştirilmesi esnasında yapılması gereken iş adımlarının doğru ve zamanında gerçekleştirilmesi, arzu edilen hedefler neyse, proje bazında ya da iş bazında, hizmetin doğru ve zamanında istenilen kalite ve gerekler, ihtiyaçlar çerçevesinde verilebilmesini sağlayarak da, müşteri memnuniyetinin sürdürülebilirliğini sağlıyoruz”

ACD Bilgi İşlem Bilgisayar Yazılım Hizmetleri San. ve Tic. Ltd. Şti.’nin yetkilisi de müşteri kavramını açıklamak için şunları dile getirmiştir:

“Çalışma alanımız genellikle endüstriyel verilerin ve operasyonel süreçlerin anlık takibi, verimliliği ve elektronik cihazlar üretimi olduğundan dolayı müşteri memnuniyeti bizim için oldukça önemlidir. Dolayısı ile müşterinin eğitimi, doğru bilgilendirilmesi ve endüstriyel şartlarda çalışma zorlukları vardır. Fakat bu çalışmalar endüstriyel standartlara uygun olarak yapıldığında müşteri memnuniyetinin arttığını biliyoruz. Sektörümüz genellikle fabrikalarda veri izleme, makine izleme ve verimlilik, operasyonel işlerin verimli bir şekilde işletilmesini kontrol ettiğimiz bir alan olduğu için ve bununla ilgili yazılımlar yazdığımız için müşteri memnuniyeti bizim için önemli oluyor. Müşterinin istediği bilgilerin istediği formatta, istediği ekranda gözükmesi, o anlamda bizim için oldukça önemlidir.”

METASOFT Bilgi İşlem Hizmetleri’nin yetkilisinin cevabı da dikkat çekicidir:

“Bizim çalışma alanımız bilişim teknolojileridir. Biz firma olarak yazılım sektöründe faaliyet göstermekteyiz. Yazılımın da çok önemli bir dalı olan sağlığın, sağlığın da çok ayrılmış bir kolu, ağız ve diş sağlığında merkezi; yani diş hastaneleri ve de diş poliklinikleriyle ilgili hem kamu sektöründe hem de özel sektörde yazılım yapıyoruz. Müşteri, bizim üretmiş olduğumuz ürünlere talip olan kişi veya kurumlardır. Müşteri bizim açımızdan bakıldığında, iki anlamda önemlidir. Birincisi bizim gelir ve giderlerimizi karşılayan önemli bir kesimdir. İkincisi ise, ürünü şekillendirmemiz açısından bize katkı sunar. Dolayısıyla müşteri, bizim için oldukça önemlidir.”

Altı firma yetkilisinin de “müşteri” kavramına ilişkin söylediklerinden anlaşılan şudur ki; işletmeler artık müşteri kavramının önemini anlamıştır. Müşteri bir işletme için omurga niteliği taşımaktadır. Zira nasıl insanın bedenini ayakta tutan iskeleti ise, işletmeleri de bugünden yarına taşıyan ve gelişmelerine katkı sağlayan omurgaları müşterilerdir. İşletme yetkililerinin söylemlerinden, müşteri kavramının işletme için çok önemli olduğu anlaşılmıştır.

İşletmeler için müşteri memnuniyeti kavramının ne anlama geldiğini belirleyebilmek için yöneticilere bu yönde sorular sorulmuştur. Buna paralel olarak çalıştığımız kurumlar baz alınırsa müşteri memnuniyeti adına sıfır hatayla çalışmak için nelere titizlik gösteriyorsunuz, şeklindeki bir soruya Ömür Yıldız’ın yanıtı şu şekilde olmuştur:

“Bizim her sürecimiz kontrol altında gerçekleştiriliyor. Bunun için ilgili standartları takip ediyoruz. Kalite standartlarına ilişkin belgelerimiz ve sertifikalarımız var. Bir ürünün tasarım, geliştirme, imalat, satış sonrası gibi her aşamasında kalite standartlarına uyuyoruz. Savunma sanayisinde bu konularda çok fazla kontrol katmanları var. Müşteri memnuniyeti için sıfır hata istemeleri

çok normal; çünkü savunma sanayisine hizmet veriyorsunuz. Firma olarak 'Olmadı, çalışmadı, beklenenden önce bozuldu' demek gibi bir şansınız yok. Burada ilgili çok ağır standartlar var. Biz de firma olarak bu standartları uyguluyoruz ve ürünlerimizin bu standartlara uyduğuna dair sertifikalandırıyoruz."

Müşteri memnuniyeti için neler yapıyorsunuz, şeklinde yöneltilen soruya ise Necip Sadık Erdem şöyle yanıt vermiştir:

"Müşteri hizmetleri birimiz var. Bu birim, periyodik olarak örnekleme yaparak müşterileri telefonla arar. Bizden almış oldukları hizmetle ilgili varsa şikayetleri veya önerilerini söylerler ve biz sürekli bunları test ederek kendimize raporlarız. Yani düzenli olarak müşteriyle irtibat sağlarız. İkinci olarak da müşterilerin direkt bizi de aramaları olabiliyor. Bunlarla ilgili de kayıtlarımızı tutuyoruz ve iyileştirme gücünü kullanıyoruz. Mesela şikayetler bizden kaynaklıysa süreçleri iyileştirmeye çalışıyoruz. Bizden kaynaklı şikayetler değilse de kuruma yönelikse, bunları da kuruma iletiyoruz. Böylece kendi içimizde kurduğumuz bir müşteri hizmetleri birimiz var." Mehmet Taşkın da aynı soruya şu yanıtı vermiştir: "Müşteri memnuniyetiyle ilgili yaptığımız çalışmalar var. Her üç ayda bir müşterilerimizi arayıp, belli bir form çerçevesinde istek, dilek ve şikayetlerini alıyoruz. Belirli günlerde, belirli saatlerde toplanırız ve bunları değerlendiririz."

İşletme yetkililerinin "müşteri memnuniyeti" kavramının kendi işletmelerinde dikkat edilen bir konu olduğunu vurgulamalarından söz konusu kavramın öneminin anlaşıldığı görülmüştür. Müşteri memnun edildiği ölçüde işletme ile ilişkileri hep sıcak kalacaktır. Hatta ileriye dönük çalışmaların sürdürülebilir olması için müşterinin memnun edilmesi bir işletme için öncelikli çalışmalardan biri olmalıdır. Nitekim ESTER yetkilisinin söylediklerinden anlaşılacağı gibi, işletmeler artık söz konusu memnuniyeti sağlayabilmek için kendi içlerinde sırf bu konuyu çalışacak birimler açmaktadır. Artık bir işletme için başarının anahtarının müşteri memnuniyetinden geçtiği anlaşılmaktadır. Şunu söylemek gerekir ki, çalışma sırasında görüşülen altı işletme yetkilisinin de bu konuda duyarlı olduğu görülmüştür. Ancak müşteri memnuniyeti kavramını içselleştirememiş işletmelerin de var olduğunu unutmamak gerekir. Müşteri memnun edildiği ölçüde işletmeye sadık kalacaktır. Aksi halde bir sonraki işte aynı işletme ile çalışma konusunda müşteri çok da hevesli olmayabilir. Bu çalışma kapsamına giren işletmelerin ise müşteri memnuniyetini önemsedikleri görülmektedir.

İşletmelerin müşterilerini nasıl ellerinde tuttuklarını, onları sadık müşteriye dönüştürebilmek için neler yaptıklarını ve yeni müşteri kazanmak için hangi yollara

başvurduklarını anlayabilmek için işletme yetkililerine bu duruma yönelik sorular da sorulmuştur.

Müşteri odaklılık perspektifinden düşünürsek mutlaka sadık müşterileriniz vardır. Sürekli sizden alışveriş yapanlar, ara sıra size gelen müşterileriniz vardır. Özetle müşteri sizin için bu kadar önemliyken, siz müşteri kazanmak, var olan müşterilerinizi elde tutmak ya da sıfırdan müşteri ele etmek için ne tür çalışmalar yapıyorsunuz, şeklinde sorulan bir soruya alınan yanıtlar şu şekilde olmuştur:

AIBIS Türkiye ERP-Dijital Kalem-Mobil Çözümler yetkilisi Taşkın Akkurt,

“İhtiyaca yönelik çalışmaya gayret ediyoruz. Zaten özellikle endüstri tabanında yazılımlar yazdığımız için bizim gibi firmaların ihtiyaca yönelik çalışması lazım. Müşteri pazarını incelememiz, ona göre ihtiyaçlarımızı belirleyip paket hazırlamamız lazım. Devletin damacanalarla ilgili kanunundan sonra, su firmalarıyla da çalıştığımız için daha önce onlara hazır paketler haline getirip ve mümkün olduğu kadar bilgilendirici maillerle ilk önce müşterileri uyarıyoruz. Kendi müşterilerimizle ilgili sorunumuz yok. Bu çalışmalarını, sisteme daha kolay alışabilmeleri için potansiyel müşterilerimizi yapıyoruz. Devletin yeni uygulamaları ve kanunları ile ilgili bizzat potansiyel müşterilerimizin yanına gidip, onlara ürünümüzle ilgili bilgilendirici sunum yapıyoruz.” şeklinde yanıtlamıştır soruyu.

PROGİNO İnovatif Proje Geliştirme yetkilisi Ayla Yöntem ise;

“Aslında bu, zamanla değişiyor ve gelişiyor. Mesela ilk başlangıçta; yani ilk kurulduğumuz yıllarda müşteriyle doğrudan temas kurmaya çalışırken, şimdi faaliyet alanımızla ilgili müşteri memnuniyetini sürdürülebilir bir şekilde sağladıkça müşterilerimiz bize bu yönde daha fazla geri dönüş yapmaya başladılar. Doğrudan hizmetlerimizi ve faaliyet alanlarımızı tanıtmaya ve potansiyel müşterilerimizi bilgilendirmeye çok fazla önem vermiyoruz. Ama neyi sağlıyoruz? Sık sık müşterileri ya da firmaları ziyaret ederek onlarla yakın temasta bulunuyor, hizmetimizle akıllarında kalıyor ve memnuniyetlerini de sürdürülebilir kılmaya çalışıyoruz. Bütün bunları sağlayabiliyorsanız müşterileriniz size bir şekilde geri dönüş yapıyorlar ve sizi seçiyorlar.” şeklinde bir yorum getirmiştir.

ACD Bilgi İşlem Bilgisayar Yazılım Hizmetleri San. ve Tic. Ltd. Şti. yetkilisi Ali Kafalı da *“Müşteri elde etmek için genellikle fuarlara katılıyoruz. Müşteri ziyaretleri ve toplantılar yapıyoruz. Müşterileri bizim yörüngemize alabilmek için onları yaptığımız işle ilgili bilgilendirmemiz gerekiyor. Müşteriyi bilgilendiriyor ve talep edildiğinde kendilerine teknik seminerler ve eğitimler veriyoruz.”* diyerek bu konudaki düşüncesini özetlemiştir.

METASOFT Bilgi İşlem Hizmetleri yetkilisi Mehmet Taşkın da ilgili soruya şöyle katkıda bulunmuştur:

“Ayda bir kere müşterilerimizi farklı şehirlerde de olsa ziyaret ediyoruz. Böylece her ay bir müşteri ziyaret edilip, durumundan haberdar olunuyor. Zaten burada da direkt onların ulaşım, şikayet ve önerilerini almak için oluşturulan bir birimimiz var. Sıfırdan müşteri elde etmek için birincisi, kamuyla çalıştığımız için kamunun açmış olduğu ihaleyle alıyoruz. Müşteri referanslarıyla alıyoruz. Müşterilerimize hizmet verdiğimiz illerde kuruluşlara donanım sağlayan firmalar oluyor. Onlar da bizlerle irtibata geçiyorlar. Böylece sıfırdan müşteriye de referanslarla ve alandaki desteklerle ulaşıyoruz. Ayrıca müşteri, can damarıdır. Ancak daha önemli olan şey, bilişim gibi geniş bir alanda olmak yerine bilişimin alt dallarından birinde yani belli bir alanda uzmanlaşmak ve öyle ilerlemek çok daha iyi olur.”

Yeni müşteri bulma çabaları ile ilgili olarak Ömür Yıldız’ın verdiği bilgiler de şu şekildedir:

“Evet kesinlikle yeni müşteri bulma çabamız oluyor. Geliştirmiş olduğumuz ürünleri, uluslararası piyasalara da açmak niyetindeyiz. Özellikle son dönemlerde şirketimizde alanında tecrübeli iş geliştirme uzmanları istihdam ettik. Bu arkadaşlarımız, yurtdışındaki fuarlara katılmakla beraber, yurtdışındaki firma ziyaretlerini gerçekleştiriyorlar ve hatta ihaleleri de takip ediyorlar. Yurt dışında bizim her an iletişime geçebileceğimiz bir grubumuz var. Müşterilerimizle ya da potansiyel müşterilerle birebir görüşmeler yapıyoruz.” Yıldız, ayrıca sıfırdan müşteri kazanmakla ilgili olarak da *“Herhalde bu konuda biz biraz şanslıyız. Genellikle müşterilerimiz firmamıza kendileri geliyorlar. Türkiye’de kendi ürünümüzle, projelerimizle bir yer edindik. Bu yeri de korumaya çalışıyoruz. Ayrıca yurt dışından Türkiye’ye gelip bizimle ortak iş yapmak isteyen firmalar da oluyor.”* demiştir.

ESTER firmasının yetkilisinin yanıtı da dikkat çekicidir.

“Tabi bizim şimdi kişiye özel verdiğimiz bir hizmet yok. Mutlaka kurumlara bağlı olması gerekiyor. Bu anlamda kurum müşterilerimizle ilgileniyoruz. Kurum müşterilerinin de bizim açımızdan en önemli katkıları referanslarıdır. Çünkü o referanslarla yeni yeni müşteriler elde etme şansımız oluyor. Şu anda bizim çalıştığımız kurumlarda bu güne kadar kötü referansımız olmadı. Müşteri ilişkilerine çok önem verdiğimiz için, mutlaka her ay müşterilerimizi ziyaret ederiz. Onların şikayetlerini önerilerini dinleriz, toplantılar yaparız. Böylece müşterimizle de sıkı bir bağ oluşturmuş oluyoruz. Avea-Turkcell-Vodafone çözüm ortağı olarak kural koyucuların standartlarına uygun çalışmamız, müşteri ilişkilerine verdiğimiz önem, bu anlamda birçok kamu kurum ve kuruluşuyla yaptığımız işbirliği ve sektörün olmazsa olmazı etik değerlere verdiğimiz önem

bizlerin en önemli referansı olduğundan, yeni müşteriler bulmakta zorlanmıyoruz.”

Konuyla ilgili görüşüne başvurulmuş tüm işletme yetkililerinin söylediklerinden aslında artık zamanın müşteri lehine döndüğü sadece literatür bilgileri ile değil, aynı zamanda alandan alınan doğrudan bilgilerle de kanıtlanmıştır. Yani artık müşteri yüzülünden söz etmek hiç de yadırganacak bir durum değildir. Nitekim yukarıda verilen cevaplardan da anlaşılacağı gibi, artık patronlar kendilerine ayrılan ve görkemli, gösterişli şekilde döşenmiş yönetim kurulu başkan odalarından çıkarak, müşterinin ayağına gider olmuştur. Olması gerekenin de bu olduğu zaten literatürde sıklıkla dile getirilmektedir. Müşteri ne kadar dikkate alınır ve onun istekleri doğrultusunda hareket edilirse, müşteri sadakati sağlanmış olur. Böylelikle yeni müşteriler de bulunmuş olur. Bunun için de müşterinin ayağına gidilmesi gerekir. Bu ya firma ziyareti ile ya da fuarlara katılmakla mümkündür. Nitekim yetkililerin söyledikleri de bu yönde olmuştur. Müşteriyi önemsedikleri sürece yeni müşteriler kazandıklarını söyleyen firma yetkilileri, müşteri yüzülü olarak nitelendirilen günümüzde müşterinin bir firma için vazgeçilmez unsur olduğunun farkına vardıklarını söyledikleri ile kanıtlamışlardır.

İşletmeler için müşteriyi elde tutma çalışmaları kapsamında rakip işletmelerin çalışmalarını da izlemek en bilinen yollardan birisidir. Küreselleşme ile birlikte iyice kızışan rekabet ortamında yeni müşteriler elde etmek ya da mevcutları elde tutabilmek için rakip firmaları da yakından takip etmek gerekli bir unsurdur. Firmaların bu konuda neler yaptıklarını anlayabilmek için kendilerine aşağıdaki soru sorulmuştur.

Rekabet söz konusu olduğunda müşteri memnuniyetini sağlama çalışmalarının ötesinde, müşterilerinizden ne tür geribildirimler almaya çalışıyorsunuz, rakip firmalardan daha önde olabilmek adına bu tür çalışmalarınız da söz konusu mu, şeklindeki soruya yine SAVRONİK yetkilisinden alınan yanıt şöyle olmuştur:

“Aslında bizde çok adetli satış miktarı yok. Proje bazlı ürünler var. Dolayısıyla ürünlerimiz nerede, kim kullanıyor, bunları takip edebiliyoruz. Zaten birebir onlarla sürekli irtibat halindeyiz. Örneğin, Devlet Demir Yolları ile, Kara Yolları ile Savunma sanayimizin ilgili birimleriyle sürekli iç içeyiz. Ayrıca bizim firma olarak, ‘Garanti süresi bitti, ilgilenmiyoruz’ demek gibi bir lüksümüz yok. Her zaman ürünümüzün arkasında oluyoruz.”

ESTER yetkilisi Necip Sadık Erdem, aynı soruyu şu şekilde yanıtlamıştır: *“Rakiplerimizi mutlaka izliyoruz. Ama en çok izlediğimiz şeylerden bir tanesi sosyal medyadır. Sosyal medyaya son derece önem veriyoruz. Çünkü artık günümüzde sosyal medyayla, müşteri şikayetleri tekil bilgi olmaktan çıkıp bir anda milyonlarca kişiye ulaşabilir. Türkiye’de de bunun başarılı örnekleri var. Örneğin şikayetimvar.com diye bir site var. Kullanıcı sayısı milyonlara ulaşıyor. Ben de herhangi bir kurumla çözemediğim bir şikayetim olduğunda bu siteyi kullanıyorum. Biz Ester olarak şikayetimvar.com’un kurumsal üyesiyiz. İki yıldır üyeyiz ve bu sürede iki kez şikayet aldık. Bu siteye kurumsal üye olmanın amacımız şu idi: Bir müşterimiz bizimle ilgili bir konuda sosyal medyada bile şikayet paylaşırsa, bundan haberdar olabilmek ve hızlı bir şekilde çözüm üretebilmektir. Dolayısıyla Twitter, Facebook gibi milyonlarca kişinin üye olduğu bu tür mecraları da kullanıyoruz. Bizim servislerimiz kişinin kendi isteğiyle üye olduğu ve bilgi aldığı servislerdir. Bu kullanıcılar, bazen aldıkları servis ile ilgili üyeliği iptal ederler. Biz kendilerine belli bir süre sonra geri dönüp, üye oldukları servisi neden iptal ettiklerini soruyoruz ve kendilerinden geri dönüş olarak bu bilgileri analiz ediyoruz. Rakiplerimize baktığımızda aslında birçoğu bizim bu bahsettiğimiz konularda kendi içlerinde departmanlarını oluşturmuşlar. Zaten müşteri ilişkilerine önem veren ve dikkat eden firmalar da sektörde ön planda oluyor. Yoksa bizim sektöre baktığımızda 250-300 firma var. Ama biz uzun yıllardan beri Avea, Turkcell, Vodafone’un çözüm ortağı olarak başarı ödülleri alıyoruz. Bu ödüllerin içerisindeki kriterlerden bir tanesi, müşteri şikayetlerinin değerlendirilmesidir. Bunun kurumların değerlendirilmesindeki skalası oldukça yüksektir. Genel değerlendirme içerisinde yüzde 25 gibi bir orana sahip. Zaten bilişim ve iletişim sektöründeyseniz. Müşteri ilişkilerine ve memnuniyetine önem vermek zorundasınız, yoksa lider olma şansınız yok.”*

Taşkın Akkurt da ilgili soru için şunları dillendirmiştir:

“Elbette rakiplerimizi izlemek, bizim için çok önemli. Bir kere çok hızlı olmak gerekiyor. Özellikle söylediğim konuyla ilgili pazar daha yeni ve bu alanda tek firmayız. Ama diğer müşterilerimizin de ne yaptığını elbette takip ediyoruz. Örneğin, bizden başka bu tarz firmalarda iş yapılmış mı yapılmamış mı, yapılmışsa nasıl yapılmış gibi. Bu şartlarda şunu yapmamız lazım: Kendi konumuz için söylüyorum, vip dediğimiz şey Eskişehir üzerinde söyleyelim, vip’leri ikiye ayırmak gerekiyor. Birincisi muhasebe tabanlı vip’ler, ikincisi ise üretim tabanlı vip’ler. Biz üretimdeki cihazlarla bağlantı kurup, onların bir adım önüne geçmeye çalışıyoruz. Çünkü üretimi planlıyorsunuz, sonucunu alıyorsunuz, üretimi yapıyorsunuz, sonucunu da kendiniz alıyorsunuz bunu istemiyoruz. Çünkü bizce özellikle üretim yapan firmalarda kar zarar tablosunu, bizde üretimdeki kalemler belirliyor. O yüzden üretime daha çok önem verip, cihazlardan veriyi alıp, bu verilerle bizim cihazlardaki verileri karşılaştırıp, bazı sonuçlar ortaya çıkarmayı hedeflediğimiz için onların bu anlamda bir adım önüne geçmeye çalışıyoruz.”

Mehmet Taşkın da rakip firmalarla ilgili olarak,

“Tabi ki rakipleri takip ediyoruz. Eksiklerimizi tamamlamamız için gerekiyor. Ama bizim en büyük dezavantajımız Eskişehir’de ikamet etmemizdir. Biz genellikle kamuya hizmet veriyoruz ve kamunun da merkezi Ankara. Merkezde olmamak, bizi geride bırakıyor. Biz de durumu elden geldiğince dengelemeye çalışıyoruz.” şeklinde düşüncelerini açıklamıştır.

İlgili soruyu biraz daha şekillendirerek, rakiplerinizin müşterileriyle ne tür ilişkiler kurduğunu gözlemliyor musunuz, sorusuna SAVRONİK yetkilisi şu cevabı vermiştir:

“Tabi ki gözlemliyoruz. Bizim şanslı olduğumuz yön, sektörde bizim yaptığımız işi yapan firmaların nispeten az olması. Ama illa ki rakiplerimiz oluyor, onlarla da tanışıyoruz. Rakiplerimiz, bizim birbirimizi yok etmemiz anlamında değil, tabi ki beraber iş de yapıyoruz. Aslında onların varlığı bizi güçlendiriyor. Hem eksik yönlerimizi de görmemize vesile oluyorlar. Onların neler yaptığını, hangi projelere teklif verdiğini veya verdiği teklifleri gerçekten yapıp yapmadığını uzaktan ya da işin içinde olarak izlemeye çalışıyoruz.”

PROGİNO yetkilisi de bu soruya şöyle cevap vermiştir: *“Tabi ki gözlemliyoruz. Sonuçta geri bildirimleri müşterilerimizden alıyoruz. Zaman geliyor ve çağ değişiyor. Aynı şeyleri yapmamız, tekrar etmemiz mümkün değil. Aldığımız geri bildirimler bazında değişiklikler yapıyor ve kendimizi geliştiriyor.”*

İşletme yetkililerinin cevaplarından müşteri ilişkileri bağlamında rakiplerin çalışmalarının yakından takip edildiği anlaşılmaktadır. Müşteri memnuniyeti ve sadakati için rakiplerden her zaman bir adım daha önde olunması gerektiği de yine verilen cevaplardan çıkarılacak bir sonuçtur. Bu da göstermektedir ki işletmelerin sadece kendi merkezlerinde değil, etrafta da neler olup bittiğini yakından takip ettikleri ölçüde müşteri memnuniyetini sağlayabildikleri anlaşılmıştır.

Küreselleşme kavramı ile birlikte hayatımıza giren bir diğer olgu da “değişim” olmuştur. Artık biliyoruz ki her şey değişmektedir. Yani değişmeyen tek şey değişimin kendisi olmuştur. Buradan hareketle eskinin patron-müşteri ilişkisinin de günümüzde anlamsal olarak değiştiği görülmektedir. Bu duruma açıklık getirebilmek için de işletme yetkililerinin konu hakkında ne düşündüklerini anlamak için şöyle bir soru sorulmuştur:

Günümüzde sıklıkla dillendirilen *“eskiden müşteriler patrona mecburken, şimdi patronlar müşteriye mecbur”* diye bir söz var. Bu durum sizin için ne ifade ediyor? Bu sözle ilgili olarak görüşleri alınan SAVRONİK yetkilisi konuya,

“Devir değişiyor. Dediğiniz gibiydi eskiden. İşine gelirse al, gelmezse alma deniyordu. Şu an dünyadan alışveriş yapmak, dünyaya ulaşmak çok kolay; çünkü internet var, fiziki ulaşım kolaylığı var. O yüzden müşteri dediğimiz kesimle, bizzat ilgilenmemiz gerekiyor. Müşterimizle ilgili makamlarla bizim mutlaka diyalogda olmamız, onları bilgilendirmemiz gerekiyor. Yani onlar bizim patronumuz aslında.” diyerek açıklık getirmiştir.

Taşkın Akkurt da konuyla ilgili olarak,

“Artık gelişen ve global işler yapıyoruz. Yabancı firmaların da günümüzde ürün pazarlaması çok kolaylaştı. Bu anlamda Türkiye’deki cihazların da programların da önemi kalmadı. O yüzden müşteriye bekleyerek, müşteriye kazanma devri bitti. Hem bilgilendirme hem de sunumlar için elbette müşterilerin ayağına gidiyoruz. Önce ikna etmek ve farkımızı ortaya koymak zorundayız. Yoksa iş almak çok zorlaşıyor.” demiştir.

METASOFT yetkilisi ise *“2003’te müşterinin ne dediği umurumuzda değildi. Şimdi performansa dayalı bir sistem var. Herkes davranışına ve duruşuna, memnun ettiği müşteri oranında puan alıyor. Dolayısıyla müşteri ne derse haklıdır. Artık günümüzde kalıcılığın sağlanması, müşteriye bağlı.”* diyerek bu konudaki görüşünü yansıtmıştır.

İşletme yetkililerinin ilgili konuda yaptıkları açıklamalardan değişime ayak uydurmak için müşteriye merkeze aldıkları anlaşılmıştır. Dünün önemsenmeyen müşterisi bugün baş tacı edilmektedir. Çünkü müşteri olmazsa işletme de olmayacaktır ve işletme yetkilileri de bunun farkındadırlar. Zira bu uğurda gerçekleştirdikleri çalışmalar, müşterinin ne kadar değerli olduğunu anladıklarının birer işaretidir. Müşteri öylesine değer kazanmıştır ki, artık müşteriye elde tutabilmek için işletmeler pek çok yola başvurmaktadır. Çalışmaya dahil olan işletmelerin bu konuda ne tür kişiselleştirilmiş çalışmaları bulunduğunu anlayabilmek için yetkililerine konuyla ilgili şu soru sorulmuştur:

Müşteri memnuniyetini sağlamak için müşteriye yönelik kişiselleştirilmiş çalışmalarınız oluyor mu, başlıklı soruya SAVRONİK yetkilisi *“Yönetimimiz bu konuya çok dikkat ediyor. Projelerimizin arkasında durarak teması koparmamaya çalışıyor. Bakanlıkları ziyaret ediyoruz, yetkililerle ve sistemlerimizin kullanıcılarıyla sürekli irtibat halinde oluyoruz. Yönetim, müşteri memnuniyetini böyle sağlıyor.”* şeklinde karşılık vermiştir.

Aynı soruyu ESTER yetkilisi de;

“Tabi burada daha çok çalıştığımız kurumları dikkate almak gerekiyor. Çünkü çalıştığımız kurumlar kullanıcılarıyla hangi bilgiyi paylaşım açma kararı

veriyorsa, biz o bilgileri talep eden sahiplerine iletiyoruz. Bu nedenle kurumların paylaşımına açtığı bilgi dışında herhangi bir bilgi paylaşmamız mümkün değildir. Bizim çalıştığımız kurumlara yönelik yaptığımız çalışmalarda onların kendi süreçlerini iyileştirmesinde danışmanlık hizmeti vermek önemli. Sonuçta şöyle düşünün, bizim vermiş olduğumuz servisin 850 bin kullanıcısı var. Dolayısıyla biz bu 850 bin kullanıcının geribildirimlerini analiz ederek tepkimelerini gözlemleyebiliyoruz. Yazılım firması olmanın da tabii artularından bir tanesi müşteri davranışlarını takip edebilmek ve aldığımız geribildirimleri çalıştığımız kurumlara iletebilmek. Bu nedenle müşteri geri bildirimleri ile kendi süreçlerini iyileştiren birçok kurumdan teşekkürler aldık.” diyerek cevaplamıştır. AIBIS yetkilisi ise; *“Kesinlikle var. Her sunumu firma bazında yapıyoruz. Firmayla tanıştıktan sonra onların ihtiyaçlarını araştırarak, sunumu ona göre yapıyoruz. Yani firmanın ihtiyaçlarını daha önceden analiz ederek firmayı bireyselleştirerek, ihtiyacı konusunda ikna ettikten sonra sunumumuzu gerçekleştiriyoruz.”* diyerek konuyla ilgili görüşünü dile getirmiştir.

İşletme yetkililerinin cevaplarından anlaşıldığı gibi her bir müşteri çok özeldir. Müşterilerine özel olduklarını hissettirdikleri oranda işbirliklerinin sürdürülebilirliğinin olduğunu anlayan işletme yetkilileri, müşteri memnuniyetini merkeze almıştır. Her bir müşteri, firmanın kendisine özel bir çalışma planı işlediğini anladığında, işletme ile bağı daha da güçlenecektir. Bu bilinçte olan işletme yetkilileri de her bir müşterisi için ayrı çalışma şeklini benimseyerek, her birine ayrıcalıklı olduğu hissini vermektedir. Böyle bir uygulama ile karşılan müşteri de işletme için sadık müşteriye dönüşmekte ve memnuniyeti sağlanmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Eğer işletme müşterilerini iyi tanımaz ise değişen müşteri profili ve talepleri ile rakiplerin yenilikçi ürün ve hizmetleri, işletmeyi yarışın ağır pistinde arkada kalan at gibi çamur içinde kalmaya mahkûm eder. Başarılı küçük işletmeler, sadece o andaki müşteri profili ve talepleri ile yetinemez. İşletmeler müşterinin gelecekte göstereceği değişimi de öngörmeye çalışmalıdır. Böylece gelecek için hazırlanma fırsatı olacaktır. *“İşletmeler müşterinin gelecekte ne isteyeceğini nasıl bilebilir?”* gibi bir soru sorulabilir. Müşterinin geleceğini öngörmenin yolu, onu dikkatle dinlemekten geçer. Dinlemenin önemli yollarından birisi, satış dışı vesilelerle onu ziyaret etmek veya görüşme fırsatları yaratmaktır. Tüm dünyada (başka bölge ve yerleşimlerde) müşterinin profil ve pazarın talep yapısı değişimini izlemek, oralardaki işletmeler için önemli ipuçları verir. Günümüzde internet ve çok çeşitli basılı yayınlar sayesinde müşteriye

ilişkin verilere ulaşmak artık her yöneticinin başarabileceği kolaylıkta olmaktadır (Banger, 2014).

Dünyadaki ekonomik şartların hızla değişimi küresel rekabeti ortaya çıkartmıştır. Bununla birlikte müşteri yapısı ve beklentilerinde de değişimler meydana gelmiştir. Bu nedenle de işletmeler kendi içlerinde yeniden yapılanmaya yönelerek, müşterilerinin beklentilerine göre stratejilerini gözden geçirmek zorunda kalmışlardır. Bunun sonucu olarak da yörelerini müşterilerine çevirerek, çalışmalarını bu şekilde revize etme yoluna gitmişlerdir.

Gelişen ve değişen rekabet ortamında müşteri ile kurulan ilişki, yeni iş kültüründe işletmelerin en değerli varlıkları haline gelmiştir. Bu durum müşteri kavramının işletmeler açısından her geçen gün daha da önemli hale dönüşmesine yol açmıştır. Müşteri ilişkilerinin ölçüsü ve çeşitliliği, işletmelerin pazardaki değerlerini artıran varlıklardan birisi olmuştur. Böylelikle müşterinin işletmeler nezdinde önemi artarken, aradaki ilişkinin de ileriye taşınması ve sürekliliğin sağlanması için de gerekli çalışmalara ayrıca önem verilmeye başlanmıştır. Çünkü gelinen bu süreçte müşterilerin, işletmeler için bir omurga görevi gördüğü açıkça anlaşılmıştır.

Müşterinin öneminin ve etkisinin ölçülmeye çalışıldığı bu çalışmada elde edilen bilgiler ışığında ağır rekabet ortamları göz önüne alındığında, işletme yetkililerinin artık müşterilerini oturdukları yerden beklemek yerine, müşterilerinin ayağına kadar gittikleri; müşterilerinin değişen beklentilerini iyi analiz edebildikleri; sadakat ve memnuniyeti sağlayabilmek için odaklarına hep müşterilerini aldıkları; bu doğrultuda müşterileri ile ilişkilerini sadece bugüne dayalı değil, geleceğe de taşımak için gerekli tüm şartları sağlayarak uygun zemini hazırladıkları anlaşılmıştır. Özetle; çalışmaya dahil edilen işletmelerin yetkililerinin söylediklerinden değişime ayak uyduran, müşterisinin kim olduğunu çok iyi bilen, müşterinin önemini kavrayan, rakiplerini yakından takip edebilen, gelecekte de müşteriye işletmeye bağlayabilecek çalışmaları temellendiren işletmeler oldukları anlaşılmıştır.

Müşteri kavramı ile işletmelerin bu kavrama verdikleri önemi anlamak için yapılan bu çalışma ile elde edilen sonuçlarda ayrıca, müşteri yüzyılı diye nitelendirilen 21. yüzyılda işletmeler için müşteri kavramının ne denli önemli olduğu uygulamalı olarak da anlaşılmıştır. Değişen dünyada müşteri ile ilgili algılar da değişmiştir. Artık müşterisiz bir işletme düşünmek

mümkün değildir. Müşteri olmazsa, işletme de olmaz. Bu bilincin işletmeler ölçeğinde yerleştiğini anlamak ve görmek, yine çalışmada elde edilen sonuçlarla gösterilmiştir.

Görüşülen işletme yetkililerinin “müşteri” kavramı konusunda bu kadar duyarlı olmaları belki de Eskişehir gibi sanayi anlamında yol almış bir şehirde faaliyet göstermelerinden kaynaklanıyor olabilir. Bu anlamda çalışmada olumlu sonuçlara ulaşılmıştır. Ancak “müşteri önemi, değeri, sadakati, tatmini” gibi konularda diğer illerde faaliyet gösteren işletmelerin tutumlarını ölçebilmek için farklı çalışmalar da yapmak mümkündür. Bu çalışma ile bundan sonra benzer konularda yapılabilecek çalışmalara ışık tutulmuştur.

KAYNAKÇA

- AKTEPE, Cemalettin; Mehmet BAŞ ve Metehan TOLON; (2009), **Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 163 s.
- ARABACI, Baki; (2008), **Müşteri Hizmetleri ve CRM**, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 263 s.
- ARSLAN, Metin; (2014), **Müşteri İlişkileri Yönetimi, Ders Notları**, Harran Üniversitesi, Birecik Meslek Yüksekokulu, http://birecik.harran.edu.tr/ders_notlari/musteri_iliskileri_yonetimi.pdf, Erişim Tarihi: 10 Ekim 2014, 111 s.
- BANGER, Gürcan; (2014), “*Küçük İşletmelerin Büyük Yanlıları-3*”, <http://www.uygu-guncesi.net/>, Erişim Tarihi: 10 Ekim 2014.
- BOZGEYİK, Abdullah. (2014). “*CRM Niçin Önemli?*” <http://www.biyomed.com/pages/makaleler/makale25.htm>, Erişim Tarihi: 7 Ekim 2014.
- ERCİŞ, Mehmet Serdar; (2010), **Pazarlama İletişiminde Temel Yaklaşımlar**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 394 s.
- ERTEMEL, Adnan Veysel; (2011), **Müşteri İlişkileri Yönetiminin Yaygın Bilişim ve Ortam Duyarlı Mobil Pazarlama Perspektifinden İncelenmesi ve Bir Uygulama**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 174 s.
- EKİZ, Durmuş; (2003), **Eğitimde Araştırma ve Yöntem Metodlarına Giriş**, Anı Yayınları, Ankara, 190 s.

-
- KARASAR, Niyazi; (2004), **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, 12. Basım, Nobel Yayıncılık, Ankara, 292 s.
- KOTLER, Philip; (2003), **Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control**, Eleventh Ed., Prentice Hall, Inc., 889 p.
- OTAY DEMİR, Filiz ve Yalçın KIRDAR; (7.10.2014), “*Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM*”, **Review of Social, Economic & Business Studies**, Vol.7/8, 293-308, <http://crmnedir.gen.tr/dokuman/16.pdf>, Erişim Tarihi: 7 Ekim 2014.
- TAVUKÇUOĞLU, Cengiz; (2002), **Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Proje Hazırlama, Değerlendirme Kılavuzu**, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara.
- TEK, Ömer Baybars; (2006), **Pazarlamada Değer Yaratmak**, Pazarlama Dizisi No: 04, Hayat Yayınları No: 233, İstanbul, 349 s.
- URL 1: <http://crmnedir.gen.tr/dokuman/crm-nicin-onemli.pdf>, Erişim Tarihi: 7 Ekim 2014.
- URL 2: http://www.atap.com.tr/?page_id=37, Erişim Tarihi: 15 Ekim 2014.
- YILDIRIM, Ali ve Hasan ŞİMŞEK; (2004), **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 4. Basım, Seçkin Yayınları, Ankara, 252 s.
- YILMAZ, Ayhan; Figen ERSOY, Metin ARGAN, Gülfidan BARIŞ, Mutlu UYGUN; (2006), **Perakendecilikte Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Editör: Yavuz Odabaşı, Anadolu Üniversitesi Yayınları: 2623, Açık Öğretim Yayın No: 1591, Eskişehir, 264 s.
- YÜKSELEN, Cemal; (2012), **Pazarlama, İlkeler-Yönetim-Örnek Olaylar**, Ankara: Detay Yayıncılık, 456 s.