

## KOBİ'lerde CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) İçin Stratejiler

Yrd. Doç. Dr. Yasemin ORAMAN

Trakya Üniversitesi, Tekirdağ Ziraat Fakültesi, Tarım Ekonomisi Bölümü, TEKİRDAĞ

### ÖZET

Ülke ekonomilerinin itici gücü olan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) globalleşen dünyada çevresel değişimlere uyabilmeleri ve bu değişimleri yönetebilmeleri varlıklarını sürdürebilmelerinin temel koşuludur.

KOBİ'lerin küreselleşme ile birlikte rekabet ortamında başarılı olabilmeleri değişen müşteri ihtiyaçlarına anında ve hızlı bir şekilde karşılık verebilmesi ve müşterilerle kurulmuş yakın ilişkiler sayesinde olabilir. Tarih boyunca bu şirketler kendi ortakları kadar müşterileriyle olan yakın ilişkilere de güvenmişlerdir. Geleneksel olarak müşteri ilişkileri çok yakın olmakla beraber, bu ilişkiler bilinçli olarak yönetilmedikçe zamanla daha da ileriye gitmeyecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Müşteri İlişkileri Yönetimi, KOBİ, rekabet, globalleşme

### SUMMARY

Small to medium sized businesses make up pushing power of the country economy. Based of survive for small to medium sized businesses is can be attuned to environment changes and can be control this changes in globalization world.

Success of KOBIs in the global competitive environment depending on established a closer customer relations and fast response on changing customer needs. Historically, these companies have, as much as their larger counterparts, relied on close relationships with their customers. Customer relationships are traditionally very close, but these relationships more often than not have evolved over time, rather than being consciously managed.

**Key Words:** Customer Relationship Management, SME, competition, globalization,

### Giriş

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sonucunda, içinde bulunduğumuz dünyada hızlı bir küreselleşme gerçekleşmektedir. Küreselleşen dünyanın dışında kalmak, sürekli büyüyen pazardan ya da dünya ticaretinden pay alabilmek için fırsat ve avantajlardan yararlanmak, ülkeler için öncelikli amaçlardan olmuştur. Gümrük Birliğiyle değişen rekabet şartlar göz önüne alındığında KOBİ'lere büyük pazardaki rekabet imkanını artıracak imkanların sunulması gerektiği, makro ekonomik istikrarsızlıktan doğan kısa vadeli bakış açısının Türk sektörlerinin Avrupa pazarındaki rekabet edebilirliğini olumsuz olarak etkilediği saptanmıştır (Tüzmen, 2000:7).

Değişen rekabet şartlarıyla KOBİ'lerin küresel pazarda değişen müşteri ihtiyaçlarına anında ve hızlı bir şekilde karşılık verebilmesi ancak, müşterilerle kurulmuş yakın ilişkiler sayesinde olmaktadır(Sayın, 2000:2).

KOBİ'lerin büyük işletmelerle karşılaştırıldığında daha esnek bir yapıya sahip oldukları ve pazar koşullarındaki değişmelere kolayca uyum sağladıkları göz önünde bulundurulursa KOBİ'lerin müşteri ilişkileri yönetimini daha kolay uygulama imkanına sahip oldukları göze çarpmaktadır. Çünkü KOBİ'ler

müşteriyle doğrudan pazarlama yolu ile satış yaparlar bu da işletme ve müşteri arasındaki bire bir ilişkiyi güven esasına dayalı bir ilişki sekline dönüştürerek müşterilerin sadakatini artırabilir, böylece müşteri merkezli bir örgüt yapısının oluşması büyük işletmelere nazaran daha kolaydır. "Müşteri merkezlilik" müşteriye ilişkin tüm stratejilerde, müşteriden hareket etmeyi ve bu sayede ihtiyaç/isteklerini tatmin etmeyi içerir(Papatya,2001).

KOBİ'lerin müşteri merkezlilik ekseninde hareket etmeleri sayesinde müşteriye özel ürünler sunabilme ve müşterilerin taleplerine daha kolay ve hızlı bir şekilde yanıt verebilme imkanına ulaşacaklardır.

### I.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) Tanımı

Türkiye'de KOBİ'ler için belirli bir ölçü yoktur ve çok farklı ölçüler kullanılmaktadır(Çizelge 1). Örneğin Dünya Bankası tarafından Türkiye'deki işletmelere kredi tahsisinde baz olarak küçük işletme 1-50 işçi; orta ölçekli 51-200 işçi ve büyük ölçekli işletme 200'den fazla işçi çalıştıranlar baz alınırken KOSGEB daha farklı bir tanımlamayı baz almaktadır(Mucuk, 1997:115).

Çizelge1. Türkiye'de KOBİ Tanımları

<i>Dünya Bankası</i>	<i>KOSGEB</i>	<i>Türkiye Halk Bankası</i>	<i>Eximbank</i>	<i>DİE</i>
küçük işletme 1-50 işçi; orta ölçekli 51-200 işçi ve büyük ölçekli işletme 200'den fazla işçi	1-150 işçi çalıştıran işletmeler KOBİ, 150'den fazla işçi çalıştıranları büyük işletme	Sanayi Kredilerinde en çok 100 işçi çalıştıran küçük; en çok 250 işçi çalıştıran-orta ölçekli	İhracat Kredisinde, KOBİ, 1-150 işçi çalıştıran, Destek Kredisinde, KOBİ, en çok 100 işçi çalıştıran ve belirli sabit yatırım tutarı olan	küçük, orta ve büyük işletmeler için sırasıyla, "1-49"; "50-99" ve "100-daha fazla" işçi

### II. KOBİ'lerin Ekonomideki Yerleri

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ'ler), her ülkede olduğu gibi, ülkemizde de son derece önemli bir yer ve ağırlığa sahip olup, ülke ekonomisinin en dinamik kuruluşlarıdır. KOBİ'ler ekonomik gelişmenin ve sürdürülebilir kalkınmanın temel taşlarıdır. Ülkenin her yerine dağılmış olduklarından, milli gelirin dengeli bir şekilde yayılmasında etkin rol oynarlar.

KOBİ'ler ulusal ekonomiye sağladıkları istihdam, mal ve hizmetlerle büyük role sahip bulunmaktadırlar. Bunun yanında büyük çaplı firmaların eksikliklerinin doldurarak ekonomiye fayda sağlamış olmaktadırlar.

Genel olarak dünyada KOBİ'lerin toplam işletmelere oranı %95, istihdam oranı %50, üretim payları %50, ihracat payları da %30 civarındadır. Diğer bir ifadeyle KOBİ'ler tüm dünyada istihdam ve üretimin ana kaynağını oluşturmaktadır. Ülkemiz imalat işletmelerinin önemli bir bölümünü oluşturan KOBİ'ler, imalat işletmelerinin % 98.8'ini oluşturmaktadır. Bu açıdan ekonomide imalat sanayinin temel dinamiği KOBİ'lerdir denilebilir. Toplam istihdamın %45,6'sında ve katma değer % 38' inde pay sahibi olmaktadırlar. Üretimin

dörtte birini (%37,7) yaratan KOBİ'ler, buna karşılık ihracat payı (%8) açısından hayli düşük bir görünüm göstermektedir. Bu pay yan sanayi katkısı ile birlikte %20-25 civarına ulaşmaktadır(Hamşioğlu, 2002: 4).

#### **A. Sektörel Dağılımda KOBİ'lerin Yerleri**

İmalat sektöründe KOBİ'ler üç grup altında toplanmaktadır:

a) *İmalatçı KOBİ'ler*: Değişik türde küçük ve orta ölçekli imalatçı firmalar bulunmaktadır. Dondurma imalatçıları, ayakkabıcılar, oyuncak imalathaneleri, mobilya üreticileri gibi.

b) *Ticaretçi KOBİ'ler*: Ürün alıp satan ticaret erbabı kurumlardır. Bu KOBİ'ler ürünleri doğrudan doğruya nihai tüketiciye satarlar, yani perakendecilerdir. Ya da malları diğer perakendecilere tekrar satmak için alırlar. Bunlar da toptancılardır. Tipik perakendeci olarak sayacağımız örnek KOBİ'ler, bakkallar, gıda marketleri, otomobil galerileri, vb.

c) *Hizmet Arzeden KOBİ'ler*: Son dönemlerde hizmet arz eden girişimcilerin sayıları çok artmaktadır. Bu artışın bir sebebi de ortalama tüketicinin satın alma gücündeki yükselişten kaynaklanmıştır. Kuru temizleyiciler, berber ve kuaför dükkanları, lokantalar vb.

#### **B. KOBİ'lerin Değişen Rekabet Koşullarındaki Durumu**

Şiddeti artan küresel rekabette, daha etkin, daha verimli, daha esnek ve kaynaklara daha kolay ulaşma konusunda KOBİ'lerin önemi hızla artmaktadır. Çünkü özellikle rekabetçi üstünlük için müşteri/pazar ihtiyaç ve isteklerinin etkin olarak karşılanabilmesi, ancak KOBİ'lerin yeni üretim/pazarlama gerçeklerine uygun faaliyet ve çalışmaları ile olası görülmektedir.

KOBİ'lerin pazarlama işlevine ilişkin başlıca üstünlükleri şu şekilde sıralanabilir:

- \* *Doğrudan (direkt) pazarlama,*
- \* *Kişisel müşteri ilişkileri,*
- \* *Pahalı ve karmaşık satış örgütünün olmaması,*
- \* *Esnekliğin yüksek olması,*
- \* *Satış giderlerinin azlığı,*
- \* *Yalın ve küçük pazarlarda faaliyet gösterme,*
- \* *Esneklik, yani müşterilerin özel arzu ve isteklerine cevap verebilme.*

Dış pazarlara yönelmek durumunda olan KOBİ'lerin yönetsel açıdan karşılaştığı en önemli sorun alanını pazarlama konusu oluşturmaktadır.

Pazarlama alanında ön plana çıkan en önemli sorun alanları;

- \* *Müşteri istek ve beklentilerine uygun nitelikte mal ve hizmet üretebilmek,*
- \* *Müşterilere ulaşabilmek,*
- \* *Müşterilerle ilişkileri- uzun dönemde sürdürebilmek,*
- \* *Yetersiz pazarlama anlayışı,*
- \* *Yetersiz piyasa araştırması,*
- \* *Pazarlama araçlarından yeterince yararlanamama,*

KOBİ'ler, her ne kadar rekabetçi piyasalara daha kolay uyum gösterebilecek işletmeler olarak tanımlansa da; kıyasıya rekabetin yaşandığı günümüz koşullarında başarılı olabilmek için verdikleri uğraşta, onları başarıya itecek en önemli unsurlar pazar odaklı olunması ve müşteri ilişkilerine önem verilmesidir.

Kısaca hızla değişen piyasa koşullarına uyum sağlayabilecek esnekliğe sahip olmak gibi avantajı bulunan KOBİ türü işletmeler, pazarlama alanına ilişkin üstünlüklerini göz önünde bulundurmalı ve kendisi için sorun teşkil eden unsurları da mümkün olduğunca kısa bir zamanda telafi etme yoluna gitmelidir. Bunu sağlamada en önemli pazarlama stratejisi CRM (müşteri ilişkileri yönetimi) olacaktır (Smith,2001:6)

Müşteri İlişkileri Yönetimi, uzun vadeli değeri optimize edecek şekilde müşterilerin seçilmesi ve yönetilmesine yönelik bir işletme stratejisidir. Müşteri İlişkileri Yönetimi, etkin pazarlama, satış ve servis süreçlerini destekleyecek bir müşteri merkezli iş felsefesi ve kültürünü gerektirir. İyi bir Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin en önemli kazancı, yeni müşteriler kazanarak ve mevcut müşterilerin gereksinimlerini etkin bir şekilde karşılayarak müşteri tabanını arttırmaktır (CRM Enstitüsü, 2001: 2-4).

Her yıl firmalar ortalama %10'la %30 arasında değişen oranlarda müşteri kaybına uğramaktadırlar. Ancak kuruluşların bir kısmı; müşterileri niçin kaybettiklerini, ne zaman kaybettiklerini, hangi müşteriyi kaybettiklerini veya ne kadar gelir ve satış kaybettiklerini bilememektedirler. Özellikle bazı kuruluşlar mevcut müşterileri ellerinde tutmak yerine yeni müşteriler kazanma uğraşısı içerisindeyler. Bu altında delik olan bir kova örneğine benzemektedir. Kuruluşlar deliği kapatmak yerine kovaya yeni ilaveler yapma çabasında olabilmektedir (Aktaş vd, 2000 :12)

### **III. KOBİ'lerde Pazarlama Stratejisi Olarak CRM'den Yararlanma**

İşletmelerde müşteri ilişkileri, muhtemel müşterinin şirketin adını veya markasını duymasında işletme ile ilişki kurmasına kadar geçen, müşteri ile işletme arasındaki bütün ilişkileri içine alan tutum ve davranışlar ile başlar(Barsky,1999:11). Bu başlangıç, müşteriye mal veya hizmet sunan işletmenin pazarlama iletişimi ile olabileceği gibi, başka müşterilerin tavsiyeleri ile, tahsilat veya teslimat alımını işle veya ön büro görevlisinin müşteriyi karşılamasıyla da olabilir.

#### **A. CRM kavramı**

CRM işletmelerin müşterilerle olan ilişkilerini daha da geliştirmek amacıyla müşteri ihtiyaç ve davranışları hakkında daha fazla bilgi öğrenebilmek için müşteri merkezli stratejinin oluşturulmasını amaçlayan kapsamlı bir yönetim felsefesidir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi bugünlerde genel olarak düşünüldüğü gibi bir teknolojik CRM paketini alıp uygulamak değildir. Etkin bir müşteri ilişkileri yönetimi için, organizasyonu yeniden yapılandırmak ve müşteri odaklı bir yapıya

getirmek gerekmektedir. Bu uygulamalarda satın alınan teknoloji, firmanın süreçleri ve anlayışındaki değişikliklerle desteklenir ise firmaya beklenen değeri katacaktır.

Günümüzün çok önemli yönetim stratejilerinden biri olan CRM' in ortaya çıkmasının nedenleri şöyle sıralanabilir.

- \* Kitlesele pazarlamanın gittikçe pahalı bir müşteri kazanma yolu olması.
- \* Pazar payının değil müşteri payının önemli hale gelmesi.
- \* Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati kavramlarının önem kazanması.
- \* Varolan müşterinin değerinin anlaşılması ve bu müşteriye elde tutma çabalarına gerek duyulması.
- \* Bire-bir pazarlamanın önem kazanmasıyla beraber her müşteriye özel ihtiyaçlarına göre davranma stratejilerinin gerekliliği.
- \* Yoğun rekabet ortamı.
- \* İletişim teknolojileri (web, e-mail...) ve veri tabanı yönetim sistemlerinde yaşanan gelişmeler.

CRM, KOBİ'lere müşteri değeri, müşterilerin davranışlarını anlama yeteneği kazandırmakta, insan kaynakları ve teknolojiden yararlanma olanaklarına yardım eden bir stratejidir. Ayrıca CRM yönetim değişikliği dolayısıyla yüksek risk içermekle birlikte işletmeler için rekabet avantajı yaratarak yüksek bir geri dönüş potansiyeli de sağlayabilmektedir (Crosby, 2003:7).

İşletme pazarlama stratejisi olarak CRM, müşterilerin bilgi ve bilinç düzeylerinin artmasına bağlı olarak isteklerinin değişimi, ortaya çıkan yeni pazarlama teorileri ve mevcut teknolojilerin birleşimi önemli bir değişimin altını çizmektedir. CRM, ister istemez işi muhafaza etmek, kazanmak ve büyümek için en iyi alternatif olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır.

#### **B. KOBİ'lerde CRM'i uygulama aşamaları :**

CRM'i uygulamaya başlamadan önce bu konuyla ilgili geniş bir araştırma yapmak şarttır. Ancak CRM öncelikle teknolojik bir kavram olarak düşünmek bir hatadır. KOBİ'ler kendi firmaları ile çalışan müşterileri hakkında elde ettikleri farklı bilgileri nerede, nasıl depolayacaklarını ve nasıl kullanacaklarını araştırıp öğrenmelidirler.

CRM projesinde özellikle ilk adım olan stratejilerin belirlenmesi aşamasında çok dikkatli olunmalıdır. İlk adımın hatalı atılması projenin daha başlamadan bitmesine neden olabilir. Bu adımda KOBİ'ler tarafından KOSGEB gibi yetkin bir kurum veya kişilerden danışmanlık alınabilir.

CRM stratejisi bazı firmalara çok değişik nedenlerle ve çok değişik yollarla bazı şeyler yapma gerekliliği doğuracak bir yaklaşım sunmaktadır. Müşteri merkezli bir stratejidir. Köklerini işletme organizasyonunun kendisinden alır. Bu sebeple CRM altyapısı tüm işletmece bir takım olarak kavranmalı ve altyapının oluşumu için herkesin katılımı sağlanmalıdır.

1. Müşteri hareketlerini izlemek ve müşteriye buna dayanarak hangi mal ya da hizmeti sunacağımızı belirlemek,
2. Müşteri mevcut durumun iyi ve kötü yanlarını nasıl görüyor? Mevcut arz ettiğimiz mal ve hizmetleri nasıl tükettiklerini ortaya koymak.
3. Durduğumuz noktayı ve hedef noktalarını belirlemek gerekmektedir. Yetersiz teknoloji CRM'den kaçış için mazeret olmamalıdır.
4. Rekabette işletmenin yerini belirlemek.
5. Spesifik amaçlar oluşturulmalıdır.
6. Entegre bakış gereklidir.
7. Müşteri gözüyle bakılmalı.
8. Çabuk elde edilebilecek kazanımlar hedeflenmelidir.
9. Projede baştan sona üstlenecek bir yönetici gereklidir.
10. Değişime hazır olunmalıdır.
11. CRM güvenli müşteri bilgileri depolamayı gerektirir.
12. Hedefler ölçülebilir olmalıdır.

Belirtildiği üzere ölçülebilir, çok uzun vadeye yayılmayacak hedefler konulması gerekmektedir. Dolayısıyla yine önemli bir özellik "ölçülebilirlik"dir. Başarı faktörleri ve CRM uygulamasında geline noktaya dair puan tablosu "scorecard" izlenmelidir (Corner, Hinton, 2002: 243)

CRM kapsamında KOBİ'ler tarafından toplanması gerekli bilgi örnekleri:

- \* *Müşterilere geri dönme süresi*
- \* *Nakliye ve yerine teslim tarihleri*
- \* *Satış ve satın alma tarihleri*
- \* *Muhasebe bilgileri*
- \* *Web kayıt bilgileri*
- \* *Hizmet ve destek kayıtları*
- \* *Müşterilerin demografik bilgileri*

KOBİ'lerin birçoğu CRM'e hala büyük firmaların kullanabileceği, üstelik çok da maliyetli bir sistem gözüyle bakmaktadırlar. Oysa dünyada küçük ve büyük bütün şirketler CRM projelerinin de ölçekleri olduğunu ve bir yerlerden mutlaka başlanması gerektiğini kabul etmekte. Müşteriye sürekli güler yüzlü davranmanın, taze ve kaliteli ürünler buldurmanın gerekliliğini algılamış bir mahalle bakkalı bile CRM konusunda bir adım atmış sayılacağı unutulmamalıdır. CRM Proje maliyeti; şirketin büyüklüğüne, müşteri sayısına, ne yapmak istediğine, hedeflerine, vs göre değişiklik göstermektedir.

Etkili bir CRM projesi hazırlamanın sırrı, departmanların işlemlerinden başlayarak şirket içi operasyonel konular ile daha çok müşteri gereksinimlerine odaklanmış şirket dışı konular arasında bir denge oluşturmaktır (Vavra, 1999:109).

### C. Modelin uygulama aşamaları

**Hazırlık aşaması :** CRM çalışmalarının en önemli aşamasıdır. İşletme CRM projesine ihtiyaç duymakta mıdır. İşletmeniz CRM’i hangi boyutta uygulayacaktır gibi konulara karar verilmelidir.

**Planlama aşaması :** Müşteri odaklı iş stratejileri belirlenecektir. Planlama aşaması doğru iş stratejilerinin belirleneceği bölümdür. Yapılan firma dışı unsurlar (pazar, müşteri, rakipler...), firma içi unsurlar (iş yapış biçimi, ürünler...) incelenir ve iş stratejilerine ulaşılır.

**Tasarım aşaması:** Önce müşteriler tanımlanacak. Daha sonra ihtiyaçları ve değerlerine göre sınıflandırılacak ve onlarla en doğru ortamlarda sürekli geri beslemeli ilişki kurulacak. Bu ilişki her seferinde müşteriyi daha iyi tanımmasını ve anlaşılmasını sağlayacaktır. Sonuç olarak ürünler, hizmetler yani işletmeyi bu ihtiyaç ve talepler paralelinde değiştirerek, uyarlanacaktır.

**Uygulama aşaması:** Bu aşamada tasarlanan sistem hayata geçirilecektir. Mevcut sistem ile tasarlanan sistemin farklarını çıkartıp yeni sisteme hangi süreç içerisinde geçilebileceğinin analiz edilmesidir. *CRM bileşenler* (İnsan, proses ve teknoloji) ve *CRM mimarisi* yaklaşımları bu aşamada sıklıkla kullanılabilir. Kurulan sistemin organizasyon ile bütünleşmesi gerçekleştirilmelidir. Sistem hiçbir zaman durağan olmalıdır. İşletme müşterileri ile temas noktalarından/ilişkilerden aldığı verileri değerlendirerek sürekli öğrenmeli ve müşteri ihtiyaçlarına göre değişmelidir.

CRM mimarisi üç unsur ile tanımlanabilir(Akça, 2003:2):

**Operasyonel CRM:** İşletmenin operasyonel işleyişini içerir. Sipariş yönetimi, tedarik zinciri yönetimi, servis, satış otomasyonu, pazarlama otomasyonu, sahada servis, mobil satış. Diğer bir ifadeyle pazarlama, satış faaliyetleri ile başlayan süreçte, siparişlerin alınması ve yerine getirilmesi, satış sonrası destek hizmeti kapsam içerisindedir.

**Analitik CRM:** İşletmenin performans yönetimi: Veri ambarı uygulamaları, operasyonel kısım ve temas noktalarında oluşan tüm bilginin derlenmesi ve analiz edilmesidir.

**İşbirlikçi (Collaborative) CRM:** Müşteri temas noktaları yönetimi: Telefon/ses, Internet, faks/mektup, yüzyüze/doğrudan temas.

CRM arzu edilen şekilde yürütüldüğünde, KOBİ’ler şu unsurlarda başarı elde edebilirler:

- \* *Daha iyi müşteri hizmetleri sağlama*
- \* *Daha etkin müşteri hattı hizmeti sunma*
- \* *Daha etkili şekilde çapraz satış yapabilme*
- \* *Satışları hızlandırır*
- \* *Pazarlama ve satış işlemlerini basitleştirir*
- \* *Yeni müşterilerin keşfedilmesine olanak sunar*
- \* *Müşteri gelirlerini artırır*

Müşteri ile ilişkilerde KOBİ'lerin değerinin artmasına ve büyümelerine katkılarda bulunacak olan CRM pazarlama stratejisi unsurları şunlardır (Kırım, 2001:53):

- \* *İşletmeyi terk etmiş olan müşterileri geri kazanma (win-back),*
- \* *Müşteri bağlılığı yaratma (loyalty),*
- \* *Yeni müşteri kazanma(prospecting),*
- \* *Mevcut ve potansiyel müşterilere çapraz satış yapma (cros-selling).*

Günümüz rekabet koşullarında geleneksel pazarlama yolu ile müşteri bulmak ve bu yolla karlılığı artırmak işletmeler tarafından terk edilmektedir. Bunun yerine işletmeyi terk edecek olan müşterilerin bu davranışta bulunmalarını önlemek, mevcutları elde tutabilmek, bu müşterilere daha fazla satabilmek ve sadece ondan sonra yenilerini bulabilmek için çaba harcamak daha fazla bir rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Bu tarz bir pazarlama stratejisi yoğun rekabet ortamında bir çok zorluklarla karşılaşan KOBİ'ler için bir avantaj olacaktır. Bu da ancak müşteri odaklı bir örgüt yapısıyla başarılabilir. CRM sistemi, zaman yönetiminden satış yönetimine, e-pazarlamadan iş zekasına kadar bir çok fonksiyonun gerçekleştirilmesine ihtiyaç duyan bir sistemdir. Tüm bu fonksiyonlar birbiri ile entegre bir şekilde çalışacak teknolojik altyapıları da beraberinde getirecektir.

Bugün CRM alanında hizmet vermek üzere birçok yazılım programı sektörlerin hizmetine girmiştir. Bu programlar vasıtasıyla sektöründeki şirketlere çeşitli kanallarda, müşteri odaklı hizmet sunma olanağı vermekte ve müşterilerle bağlantı kurulan tüm noktalara müşteri bilgilerinin eşzamanlı olarak erişmesini sağlamaktadırlar. Böylece teknik ve ticari veriler dahil olmak üzere müşterilerle ilgili tüm bilgilere entegre biçimde erişilebilme olanağı sağlanmaktadır.

**Giden Müşterileri Geri Kazanma:** En iyi kuruluşlar için bile hizmet aksamalarının ve hataların olması kaçınılmazdır. Hizmet müşterinin önünde gerçekleştiğinden hataları gizlemek de hemen hemen olanaksızdır. Bu stratejiyi en iyi şekilde kullanmak isteyen KOBİ'lerin iyi bir örgüt yapısına ve eğitimli personele ihtiyacı vardır. Sorunu çözümlenen müşteri büyük olasılıkla sadık bir müşteri olmaya devam edecektir.

KOBİ'lerin yapması gereken her müşterinin kişiliğine uygun iletişim kullanılması gerekmektedir. Gerek iletişim alışkanlıklarının kazandırılması gerekse kendisine verilecek sorumlulukları yerine getirebilmek için müşteriyle yüz yüze gelen personelin müşteri hizmeti, müşterilerle iletişim, gibi eğitim programlarından geçirilerek personelin geliştirilmesi sağlanabilir.

**Müşteri Bağlılığı Yaratma:** Teknolojik ve rekabet şartlarının değişmesinin de etkisiyle günümüzün müşterileri de büyük değişiklikler gözlenmektedir. Pazarlama alanında yaşanan bu değişiklikler müşteri ilişkileri kavramını gündeme yerleştirmiştir. Müşteri ilişkileri çerçevesinde oluşturulan müşteri sadakati kavramı “tekrar satın alma sıklığı veya benzer malı satın alma



hacmi” şeklinde tanımlanmaktadır. KOBİ'lerin yapıları itibariyle sürekli müşterilerle kurdukları birincil ilişkiler sayesinde bu pazarlama stratejisini uygulamaları daha kolaydır. Bu pazarlama stratejisi ile KOBİ'ler sahip oldukları potansiyel müşterilere daha çok ürün/hizmet pazarlayabilecekler ve yakın ilişkiler sonucu onların değişen isteklerine daha hızlı ve etkin bir şekilde karşılık verebileceklerdir.

**Yeni Müşteriler Bulma:** Globalleşen pazarlarda yeni müşteriler bulmak her geçen gün zorlaşmaktadır. KOBİ'ler bunu ancak CRM'i etkili şekilde kullanarak yapabilirler. CRM'ni verimli kullanmasını bilen KOBİ'ler mevcut ve potansiyel müşterileri örgüt bünyesine kazandırarak yeni bir müşteri profiline sahip olabilirler. Etkin bir şekilde geliştirilen CRM küresel boyutta faaliyet gösteren KOBİ'lere rakiplerine karşı bir üstünlük sağlayacaktır. Büyük işletmelerin yapılarındaki hantallık etkin karar alma mekanizmalarının ağır çalışması ve müşteriler ile oluşturulan ikincil ilişkiler onların CRM'i etkin şekilde kullanmasını güçleştirir. Ama KOBİ'lerin esnek yapıları bire bir müşteri ilişkileri onları bu süreci etkili kullanmalarına olanak verir.

**Müşterilere Çapraz Satış Yapma:** CRM'le hedeflenen konuların başında müşteri bağlılığını sürekli kılmak, müşterileri tanıyarak değişen ihtiyaçlarına göre mevcuttan farklı olarak beraberinde nelerin satılabileceğine karar vermektir. Diğer bir ifadeyle çapraz satış olanaklarını artırmaktır. KOBİ'ler müşterilerle ilişkileri sayesinde onların ihtiyaçlarını ihtiyaç duydukları diğer ürünleri de üreterek onlara daha fazla katkı sağlayarak hayatlarını kolaylaştırabilirler. Kendilerine sunulan hizmetten memnun olan müşterilerin işletmelere bağlılığı da sağlanmış olacaktır.

#### **IV. Sonuç ve Öneriler:**

Global rekabet, yaşanan ekonomik krizler, sürekli daha iyiyi arayan müşteri profili, ürünlerdeki çeşitlilik, müşterilere sunulan hizmetlerin kalitesi, işletmeleri sürekli yenilik peşinde koşmaya, yeni pazarlar aramaya, yeni müşteri yönetimi tekniklerini benimsemeye ve daha iyi hizmet vermeye zorlamaktadır. Sürekli müşteri memnuniyeti, müşterilerin ihtiyaç duyduğu anda işletmeyle rahat iletişim kurabilmesi, müşteri sorunlarının yakından ve sürekli izlenmesi ve müşteri odaklı hizmet sunulmasına bağlı olmaktadır. Bu nedenle, CRM'in işletmelerde kurumsallaşmasına gereksinim duyulmaktadır. Bu stratejide başarılı olabilmeleri için KOBİ'lerin CRM'i etkin ve etkili kullanması gerektirmektedir.

Müşterisinin düşünce ve beklentilerini ölçemeyen firmalar mevcut değer ve anlayışlarıyla geleceği kazanamazlar(Gökaliler, 2003). Müşteriden öğrenme çok zor bir süreç olmamakla birlikte, etkili kullanıldığında firmalara sınırsız iyileştirmeler sağlayabilir. KOBİ'lerin araştırma-geliştirmeye harcaabilecekleri düşük bütçeleri göz önüne alındığında, müşteriden öğrenme yönlü faaliyetlere harcaacakları enerjilerinin ve kaynaklarının geri dönüşüm oranı azımsanmayacak bir büyüklükte olacaktır.

“Müşteriyle büyüme” vizyonu tüm KOBİ'lerin hedefi olmalıdır (Acuner, 2002:6). Hatta, memnuniyetten öte, müşteri sadakati yaratma çabaları geleceğin kazanılmasında önemli rol oynayacaktır.

KOBİ'lerde CRM'in başarı oranını arttıracak öneriler:

\* CRM projelerinde, müşteri odaklı bir şirket haline gelmek isteniyorsa kullanılacak 3 malzeme vardır. İnsan, proses ve teknolojinin dikkatli planlanmış bir rol dağılımı ile sunulması gereklidir. Bu 3 unsurun her birinin ayrı ayrı derinlikleri var. Rol dağılımına gelince şüphesiz bunların içinde en önemlisi insan faktörüdür. Daha sonra sırası ile teknoloji ve proses gelmektedir.

\* İşletmeler, müşterileri ne kadar iyi tanırsa, onlara o kadar iyi hizmet sunabilir. KOBİ'lerin örgüt bünyesinde oluşturacakları müşteri bilgi kartları sayesinde müşteriler hakkında bilgi, toplama, saklama ve müşteri haritalarının oluşturulmalıdır. Bu şekilde müşteriler ile iyi ilişkilerin kurulması da sağlanabilir.

\* CRM projelerini yönetilebilir parçalara bölüp kısa süreli pilot programlar kurulmalı,

\* KOBİ'ler müşteri ilişkilerini elektronik ortama taşımalıdır. İnternet KOBİ'lere, bilgi edinme, haberleşme, kendini tanıtmaya, küresel pazarlara ulaşma ve e-ticaret yapma olanağı sağlayacaktır. KOBİ'ler bilgi teknolojileri sayesinde, dünyanın her yerindeki potansiyel müşterilere direkt olarak bilgi aktarımı yapabilmekte ve milyonlarca bireysel müşterinin gereksinimlerini ve tercihlerini öğrenebilmektedir. Değişken üretim sistemleri sayesinde müşterinin taleplerine uygun biçimde, düşük maliyetle ürün ve hizmet sunabileceklerdir. Oysa ülkemizde bu geniş olanaklardan yararlanan KOBİ'lerin sayısı çok azdır.

\* Ayrıca KOBİ'ler müşteriden öğrenmeye dayalı bir sistemi tercih etmelidirler. Bu sistemin dört bileşeni olmalıdır:

- müşteriyle diyalog geliştirmek ve onun gereksinimlerini öğrenmek için *bilgi stratejisi* uygulamak;

- müşteriden öğrenilenleri hayata geçirmek üzere bir *üretim/teslimat stratejisi* yaratmak;

- müşteri gereksinimleri ile işleyişi uyumlu hale getirecek bir *yönetimsel strateji* kurmak

- performansı ölçecek bir *değerlendirme stratejisi* yaratmaktır.

Bu sistemin başarısı, ileri bilgi teknolojileri, müşteri verilerini analiz edecek pazarlama profesyonelleri, kurumsal kaynak planlaması, satış gücü otomasyonu, bilgi sistemleri, veri ambarı ve veri analizi sistemlerinin etkinliğine bağlıdır.

\* Müşteri ilişkilerini geliştirmek ve daha etkili kullanmak için çalışanlara çeşitli kurum içi seminerler, konferanslar verilebilir (Özgener, 2002). Yine bu çalışmalara paralel olarak çeşitli Ticaret Sanayi Odaları işbirliği ile müşteri danışma hatları oluşturulabilir.

\* Müşteri odaklı bir organizasyon geliştirmek ve rekabetçi üstünlük elde etmek güçlü müşteri ilişkilerine bağlıdır. Mevcut müşterilerin elde tutulması,

işletmede zaman kaybını azaltır, fiyatlar konusunda eski müşteri daha az hassas davranır ve beraberinde yeni müşteriler getirebilir. Üstelik bu müşterilerin işletmeye bir giriş maliyeti olmayacaktır. Bazı sektörlerde eski müşterileri elde tutmanın önemi daha fazla olabilmekte, müşteri kaybını yılda yüzde 5 düşürmek bile işletmenin kârını ikiye katlaması için yeterli bir oran olarak görülebilmektedir.

### Kaynaklar

- ACUNER, T, 2002 “Kobi’lerde Bilgi Yönetimi: Fırsatlar, Tehlikeler ve Bir Saha Araştırması” 1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Tebliğleri, İzmit
- AKÇA U. (2003),“CRM:Müşteri İlişkileri Yönetimine Giriş” s.1-3 [http://www.erpcrm.com/crm\\_anasf/crm\\_mimarisi.htm](http://www.erpcrm.com/crm_anasf/crm_mimarisi.htm) (12/11/2003)
- AKTAŞ H, AKARSU T, BİÇİCİ Ş, GÖKÇİN G, ERKAY H, GÖKKUŞ Ş. (2000). “Müşteri memnuniyeti Yönetimi”, KalDer yayınları No: 31.s.12
- BARSKY, J., (1999). “Finding the Profit in Customer Satisfaction”, Contemporary Publishing, pp: 14
- CORNER I, HINTON M, (2002) “Customer relationship management systems: implementation risks and relationship dynamics” Qualitative Market Research: An International Journal Volume 5, Number 4, 2002, p. 239-251
- CROSBY A.L, (2003), “Exploding some myths about customer relationship management”, <http://www.emeraldinsight.com/0960-4529.htm> p.7
- CRM Enstitüsü, (2003) <http://www.crminturkey.org/crm/> (12/11/2003)s2-4
- GÖKALİLER F., (2003). “Müşteri İlişkileri Yönetimi CRM Altyapısının Oluşturulması:Yöneticiler İçin Yol Haritası”, <http://www.teknoturk.org/docking/yazilar/tt000107-yazi.htm> (12/11/2003)
- HAMŞİOĞLU B, (2002). “Pazarlama Stratejisi Olarak Müsteri İlişkileri Yönetimi (MİY): Kars ili Merkez KOBİ’lerinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, Small and Medium Sized Enterprises in the 21. Century: Problems, Opportunities and Solutions Conference,
- KARGÜL İ.Doğan, (1997). “Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetim Sorunları ve Çözümleri”, İTO, Yayın no: 1997-47.
- KİRİM A, (2001) “Strateji ve Birebir Pazarlama”, Sistem Yay., İstanbul s.53.
- MUCUK İ, 1996. “Modern İşletmecilik”, Türkmen Kitabevi, s.115, İstanbul
- ÖZGENER, Ş. (2002), “İç Anadolu Bölgesi’ndeki Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi Üzerine Bir Araştırma” <http://www.stratejiyonetim.net/makale.htm> (12/11/2003)
- PAPATYA G, PAPATYA N, (2001). “Rekabet Becerisi Geliştirme Modeli MIY, Infomag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi, Aralık, 2001
- SAYIN M, 2000. “AB Komisyonu Bildirgesi, Bilgi Güdümlü Ekonomide (Information Driven Economy) Müteşebbis Politikası İçin Güçlükler, Zorluklar Müteşebbis ve Müteşebbislik (2001-2005) Üzerine Çok Yıllık Program Hakkında Konsey Kararı Önerisi” s.1-7 <http://www.kobinet.org.tr/kosgebabm/ab/003.html> (10/10/2003)
- SMITH M, 2001, “Marketing Automation: Closing the Loop”, Session 6, C R M 2001 Conference: Developing an End-to-End e-CRM Solution, Rome, May 29-31, 2001 Residenza di Ripetta via di Ripetta, 231
- TÜZMEN K, (2000). “Türkiye’de KOBİ Anlayışının Dünü Bugünü Geleceği Paneli”ODTÜ,Ankara,<http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi/019.html> (10/10/2003)
- VAVRA G.T, (1999), “Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları”, KalDer yayınları NO:28. s.109