T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETMELERDE REKABET AVANTAJI SAĞLAMADA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

MISRA GÜNGÖR (PANCAROĞLU)

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. İLKNUR KUMKALE

EDİRNE 2018

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETMELERDE REKABET AVANTAJI SAĞLAMADA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

MISRA GÜNGÖR (PANCAROĞLU)

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. İLKNUR KUMKALE

EDİRNE 2018

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

MISRA GÜNGÖR (PANCAROĞLU) **tarafından hazırlanan** İŞLETMELERDE REKABET AVANTAJI SAĞLAMADA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI **Konulu** YÜKSEK LİSANS Tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinin 15.-16. maddeleri uyarınca **17/07/2018 Salı** günü saat **…..:….**'da yapılmış olup, tezin …….. **OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞU** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA

TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

Tezin Adı **:** İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlamada Müşteri İlişkileri Yönetiminin Etkisi: Bir Alan Araştırması

Hazırlayan **:** Mısra GÜNGÖR (PANCAROĞLU)

ÖZET

Gelişen teknoloji ve internetin doğuşuyla, müşteri profilinin değişmesi ve beraberinde zorlaşan rekabet koşulları işletmeleri özellikle yönetim aşamasında ciddi değişiklikler uygulamaya zorlamaktadır. Bu gelişmeler doğrultusunda işletmelerin, rekabet avantajı sağlayarak ticari yaşamlarını devam ettirebilmeleri adına yönetim olarak müşteri merkezli bir anlayışı benimsemeleri gerekmekte ve tamda bu noktada müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları devreye girmektedir. Zira müşteri ilişkileri yönetimini uygulayan işletmeler, gerçek zamanlı olarak müşterileriyle ilişkilerini geliştirerek müşteri istek ve ihtiyaçlarını tespit edebilmekte ve bu doğrultuda müşterilerine kendilerini özel hissettirecek çözümler sunabilmektedir. Bu çalışmada, Rekabet Avantajı Sağlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramı ve sigortacılık sektöründe bu yaklaşımın öneminden söz edilmiş ayrıca İstanbul'da faaliyet gösteren sigorta işletmelerinin gerek Bölge Müdürlükleri gerekse acentelerdeki personellerine bir alan araştırması uygulanmıştır. Veri toplama yöntemi olarak anket çalışması yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen veriler, SPSS yardımıyla analiz edilmiş, Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) uygulamaları ve Rekabet Avantajı (RA) arasında anlamlı bir korelasyon olduğu, MİY uygulamalarının RA üzerinde bir farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca sigortacılık eğitimi ve MİY eğitimi alma durumunun, MİY uygulamaları üzerinde bir farklılık yarattığı da tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Rekabet, Müşteri, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sigorta, Sigorta İşletmeleri.

Tezin Adı **:** Customer Relationship Management in Providing Competitive Advantage: An Application in Insurance Field

Prepared by **:** Mısra GÜNGÖR (PANCAROĞLU)

ABSTRACT

With the advent of emerging technology and the internet, changing of the customer profile and the difficult competition conditions pushing the enterprises to implement serious changes especially in the management stage. In line with these developments, businesses need to adopt a customer-centered approach to manage their business lives by providing competitive advantage and at this point customer relationship management practices are in effect. Businesses that implement customer relationship management are able to identify customer wants and needs in real time by developing relationships with customers and offer solutions that make customers feel special in this direction. In this study, concept of the Competitive Advantage in Providing Customer Relationship Management and the insurance sector have been talked about the importance of this approach and both the Regional Directorate of insurance companies and agencies operating in İstanbul was applied to a field research. Survey method was used as data collection method. Based on the results of the surveys conducted, the main dimensions perceived by the insurance companies regarding the Customer Relationship Management were determined. According to the results obtained by using SPSS, there is a significant correlation between Customer Relationship Management (CRM) applications and Competitive Advantage (CA), CRM applications effectuates a difference to CA. It has also been found out that the education of insurance and the education of CRM differentiates CRM applications.

Keywords: Competition, Customer, Customer Relationship Management, Insurance, Insurance Operations

ÖNSÖZ

Tez çalışması sürecimde, engin bilgi ve birikimleri ile bana her daim destek olan, ihtiyaç duyduğum her an ulaşarak tam nasıl çıkacağım bu işin içinden dediğimde imdadımda yetişen, sorduğum tüm soruları bıkıp usanmadan sabırla yanıtlayan, uzakta olsam da motivasyonumu yüksek tutmak adına insanüstü bir çaba sergileyen ve yazmakla bitiremeyeceğim nice destekleri için çok değerli tez danışmanım sayın Doç. Dr. İlknur KUMKALE' ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Öğrenim hayatım boyunca bende emeği olan tüm hocalarıma teşekkürü bir borç bilir bu vesile ile hepsine hürmet ve saygılarımı iletmek isterim.

Ayrıca, anket çalışmaları sürecinde yardımcı olan tüm kişi ve kurumlara verdikleri destek için teşekkür ederim.

Son olarak tüm eğitim hayatımda olduğu gibi bu dönemde de bana inanan ve hep yanımda olan başta kıymetli babam olmak üzere tüm aileme, özellikle bu zorlu sürecin her aşamasında bana destek olan eşime ve anlayışı için canım kızım Nida'ma çok teşekkür ederim.

Edirne, Haziran, 2018 Mısra GÜNGÖR

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **I**

ABSTRACT ..... **II**

ÖNSÖZ ..... **III**

İÇİNDEKİLER ..... **IV**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **VII**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **VIII**

KISALTMALAR LİSTESİ ..... **IX**

GİRİŞ **1-2**

BİRİNCİ BÖLÜM

REKABET AVANTAJI **3-35**

1.1. Rekabet Kavramı **3**

1.2. Rekabet Kavramının Gerekliliği ve Önemi **5**

1.3. Rekabet Kavramının Fonksiyonları **6**

1.4. Rekabet Stratejileri **7**

1.5. Rekabet Avantajı ve Porter'ın Elmas Modeli **14**

1.5.1. Faktör Koşulları 17

1.5.2. Talep Koşulları 17

1.5.3. İlgili ve Destek Endüstriler 18

1.5.4. Firma Stratejisi, Yapı ve Rekabet 18

1.5.5. Hükümetin Rolü 19

1.5.6. Şansın Rolü 20

1.6. Rekabet Gücü **21**

1.6.1. Ürün / Hizmet Maliyeti 21

1.6.2. Ürün / Hizmet Kalitesi 22

1.6.3. Pazar Payı 23
1.6.4. Firma İmajı 23
1.6.5. Satış Sonrası Müşteri Hizmetleri 24
1.7. Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük 25
1.7.1. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Teorileri 26
1.7.2. Temel Yetenekler Ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü 29
1.7.2.1. Temel Yeteneklerin Özellikleri 29
1.7.2.2. Etkin Temel Yetenek 31
1.7.3. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanabilmesi İçin Uygulanabilecek Yeni Yönetim Teknikleri 33

İKİNCİ BÖLÜM 36-67

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ 36

2.1. Müşteri Kavramı 36
2.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi 43
2.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Teknoloji Desteği 53
2.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Başarı Unsurları 58
2.5. Müşteri İlişkilerini Ölçme Yöntemleri 61
2.6. Türkiye'de Müşteri ilişkileri Yönetimi 66

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SİGORTACILIK SEKTÖRÜNDE UYGULAMA 68-96

3.1. Sigorta Kavramı ve Sigorta İşletmeleri 68
3.1.1. Dünyada Sigortacılık 69
3.1.2. Türkiye' de Sigortacılık 70
3.2. Araştırmanın Kapsamı 73
3.2.1. Araştırmanın Konusu 73
3.2.2. Araştırmanın Amacı 74
3.2.3. Araştırmanın Önemi 74
3.2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları 75

3.2.5. Araştırma Süreci 76
3.3. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme 79
3.3.1. Güvenilirlik Analizi ve Sonuçları 80
3.3.2. Normallik Analizi ve Sonuçları 80
3.3.3. Demografik Özelliklerin Frekans Analizleri 81
3.3.4. Ölçekle İlgili İstatistiksel Veriler 85
3.3.4.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Ölçeği İstatistiksel Veriler 86
3.3.4.2. Rekabet Avantajı Ölçeği İstatiksel Veriler 87
3.3.5. Değişkenler Arası İlişkilerin Analizleri 88
3.3.6. Faktör Analizi 89
3.3.6.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Alt Boyutları 89
3.3.6.2. RA Alt Boyutları 91
3.3.7. Alt Boyut İlişkileri 92

SONUÇ ve ÖNERİLER 97

KAYNAKÇA 103

EKLER 122

EK - 1 Anket Formu Ekran Görüntüleri 123
EK – 2 Pearson Korelasyon Analizi SPSS Verileri 135
EK – 3 MİY – SRA Kruskal – Wallis Testi SPSS Verileri 136
EK – 4 MİY Faktör Analizi SPSS Verileri 137
EK – 5 RA Faktör Analizi SPSS Verileri 140
EK – 6 RA ve MİY Alt Boyutları Kruskal-Wallis Testi SPSS Verileri 143
EK – 7 Ölçek Kullanım İzni 151
EK - 8 Özgeçmiş 152

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: MİY ile MYİ Arasındaki Farklar 61
Tablo 2: Fokus Grup Özellikleri 62
Tablo 3: Güvenilirlik Analizi Verileri 80
Tablo 4: Normallik Analizi Sonuçları 81
Tablo 5: Çalışılan Fiziksel Alana Göre Dağılım 81
Tablo 6: Çalışılan Departmana Göre Dağılım 82
Tablo 7: Satışı Yapılan Poliçe Türleri 82
Tablo 8: Çalıştıkları Sigorta Şirketindeki Çalışma Süreleri 83
Tablo 9: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları 83
Tablo 10: Katılımcıların Medeni Durum Dağılımları 84
Tablo 11: Katılımcıların Eğitim Durumları Dağılımı 84
Tablo 12: Katılımcıların Aldıkları Eğitimler 84
Tablo 13: MİY Eğitimi Alma Şekilleri 85
Tablo 14: Katılımcıların Sektör Tecrübesi 85
Tablo 15: MİY Ölçeği İstatistiksel Veriler 86
Tablo 16: RA Ölçeği İstatistiksel Veriler 87
Tablo 17: Demografik Özelliklerin Değişkenlere Etkisi 89
Tablo 18: MİY Faktör Yüklenme Büyüklükleri 90
Tablo 19: MİY Faktörler 91
Tablo 20: RA Faktör Yükleme Büyüklükleri 92
Tablo 21: RA Faktörler 92
Tablo 22: MİY ve RA Alt Faktörleri Normallik Testi Sonuçları 93
Tablo 23: MİY ve RA Alt Boyut İlişkileri 94

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Üç Genel Rekabet Stratejisi 11
Şekil 2: Odaklanmış Stratejide Pazarın Daraltılması 14
Şekil 3: Elmas Modeli 16
Şekil 4: Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Elde Etme 26
Şekil 5: Geleneksel İçsel ve Dışsal Analiz Arasındaki İlişki 27
Şekil 6: Araştırma Süreci 76

KISALTMALAR LİSTESİ

Akt. : Aktaran

CRM : Customer Relationship Management

E-MİY: Elektronik Müşteri İlişkileri Yönetimi

GSMH: Gayri Safi Milli Hasıla

MİY : Müşteri İlişkileri Yönetimi

MYİ : Müşterinin Yönettiği İlişkiler

RA : Rekabet Avantajı

SRA : Sürdürülebilir Rekabet Avantajı

SRÜ : Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

GİRİŞ

Günümüzde teknolojik gelişmelerin ulaştığı yere bakıldığında, küreselleşmenin artık kendi kendini besleyen bir noktaya vardığı görülmektedir. Küreselleşmenin ulusların ekonomik sınırlarını ortadan kaldırması sonucu 'Küresel Rekabet' kavramı ortaya çıkmıştır. Küresel rekabet ortamında, rekabet üstünlüğünün temel belirleyicileri, en kısa sürede eldeki bilgilere ulaşma, bilgileri yenileme ve edinilen bilgileri aktif olarak kullanabilmedir. Gelişen teknoloji ağı sinerjik bir etki yarattığından istenilen bilgilere hızlıca ulaşılabilmekte ve fakat aynı hızla geçerliliğini de yitirmektedir. Bu bağlamda değişime uyum sağlayabilmek, müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki farklılıkları doğru zamanda ve doğru şekilde tespit edebilmekten geçer ki bu aşamada ise Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) uygulamalarının önemi yadsınamaz. Rekabet açısından bakıldığında ise; işletmelerde baskı yaratan MİY, piyasalardaki var olma savaşında adeta kullanılması mecbur kılınan bir stratejik araç haline gelmiştir.

Günümüzde işletmelerin yenilik arayışlarına sebep olan en önemli faktörlerden biri şüphesiz her geçen gün ivmesi artan rekabettir. Bu ortamda piyasadaki varlıklarını sürdürmek isteyen işletmeler asgari düzeyde, kendilerine etki eden çevresel faktör veya faktörlere uyumlu bir değişim sağlayabilmelidirler. Yanı sıra faaliyet alanlarında geleceğe yön verecek boyutta rekabet üstünlüğü sağlamayı amaçlayan işletmeler, asgari düzeydeki uyumun önüne geçip, rakiplerine karşı fark yaratan yönlerini göstermeli ve bunun sürekliliğini sağlamalıdırlar. Bu aşamada MİY uygulamaları işletmelerin sıklıkla kullandıkları bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır.

MİY uygulamaları özellikle soyut unsurlarla tüketici tatmin ve sadakati yaratmayı hedefleyen hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere kıyasla daha önemlidir. Sigortacılık sektöründe soyut bir hizmet sunulduğundan MİY uygulamaları hayati bir öneme sahiptir denilebilir. Zira riskin gerçekleşmemesi halinde müşterilerde boşa ödeme

yaptıklarına dair bir his oluşur çoğu zaman ki bu durum bir sonraki yıl poliçenin yenilenmesi noktasında sıkıntı yaratabilir. Bu bağlamda sigortacılık sektöründe rekabet daha zordur ve fark yaratabilmek adına MİY uygulamalarını aktif olarak kullanmak hiç şüphesiz çok mühimdir diyebiliriz.

Bu araştırmanın amacı, İstanbul'da faaliyet gösteren sigorta işletmelerinde MİY uygulamaları ile rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkiyi analiz etmektir. İlk aşamada MİY yönetimi uygulamalarının, rekabet üstünlüğü üzerindeki etki düzeyini tespit etmek, ardından uygulamaların bağımsız değişkenlere göre anlamlı bir farklılığa ulaşıp ulaşmadığını istatistiksel yöntemlerle analiz etmek ve sigorta işletmelerinde rekabet üstünlüğünü artırmak adına yöneticilere birtakım öneriler sunarak, naçizane bir katkı sağlayabilmektir.

"Rekabet Avantajı Sağlamada Müşteri İlişkileri Yönetiminin Etkisi" isimli çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Rekabet Avantajı (RA)'nın yer aldığı birinci bölümde, rekabet kavramı, gerekliliği, önemi, fonksiyonları, stratejileri, RA ve Porter'ın Elmas Modeli, rekabet gücü ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlük konularına yer verilmiştir.

MİY'nin yer aldığı ikinci bölümde, müşteri kavramı, değişimi, müşteri tatmini, tatminsizliği, şikayetleri, müşteri sadakati, MİY, müşteri ilişkilerini ölçme yöntemleri ve Türkiye'de MİY konularına değinilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise; sigortacılık kavramı, sigorta işletmeleri, Dünyada ve Türkiye'de sigortacılıkla ilgili genel bilgiler aktarılmış olup ardından araştırmanın konusu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın modeli, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın bulguları ve sonuçlarının değerlendirilmesine yönelik bilgiler aktarılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM
REKABET AVANTAJI

1.1. Rekabet Kavramı

Rekabet kavramı, ekonominin ayrıştırılamaz bir parçası olarak geçmişten bu yana biliniyor olsa da ekonomiye dair temel dinamiklerin belirli bir sisteme dahil edilmesine yönelik yapılan çalışmalar sanayileşme ile ortaya çıkan serbest piyasa ekonomisi dönemi ile başlamıştır (Yorgancılar, 10: 6).

Rekabet doğrudan ya da dolaylı olarak işletmelerin içinde bulundukları pazara bir ürün ve / veya hizmet sunmaya çalışırken gösterdikleri faaliyetlerin tümü olarak tanımlanabilir (Eren, 1997: 141).

Başka bir tanıma göre rekabet, piyasada ekonomik hedef ve çıkarlarını gözetmek isteyen ekonomik birimler arasında zamanla oluşan yarış şeklinde de tanımlanabilir (Uysal, 1999: 30).

İktisadi açıdan rekabet, ürün ya da hizmeti ikamelerinden daha fazla satmak sureti ile karlılığı arttırmak adına girilen bir yarıştır (Hançerlioğlu, 1995: 342).

İşletmeler açısından ise rekabeti Doğan, ‘‘evrensel kurallara bağlı bir ilişkiler sistemi olarak, doğa bilimlerinde olduğu gibi, toplum bilimlerinde de rekabetçi sistemlerin analizi ve sistem dinamiği ilkeleriyle gerçekleştirilme’’ şeklinde tanımlamaktadır. Kısacası rekabet, hayatın herhangi bir alanında kimin daha iyi olduğunun bilinmediği durumlarda, bunu ortaya çıkarmanın bir yoldur (Doğan, 2000: 1).

Klasikler rekabet kavramını dinamik bir yapı olarak değerlendirmektedir. Bilimsel anlamda rekabet kavramını ilk kez araştıran Adam Smith, rekabet ve özgürlük arasında bir ilişki olduğunu ileri sürerek girişimci ve özgür kişi arasındaki yarışı serbest rekabet yaklaşımı olarak açıklamaktadır (Erkan, 92: 10).

Adam Smith rekabeti kişiler arasındaki ekonomik bir faaliyet olarak ifade etmektedir. Bu ifadeye göre kavram; üretici ve tüketiciler açısından ele alındığında, üreticiler rekabet halinde oldukları firmalardan daha düşük fiyata dolayısıyla daha fazla ürün satarak karlılığını arttırmayı hedeflerken; tüketicilerde daha çok ve daha ucuza isteklerini karşılama mücadelesi içindedirler (Tokatlıoğlu, 99: 9-10).

Neo-klasikler ise klasiklerin aksine rekabet kavramını dinamikliğin tam zıttı diyebileceğimiz statik bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda rekabet, dengeye ulaşıldığında dengenin yerini gösteren ve dengeden uzaklaşmayı engelleyen statik bir yapı olarak ifade edilmektedir (Tokatlıoğlu, 99: 15).

Schumpeteryan'a göre rekabet kavramı, fiyat ve miktar uyumlarını içeren dar bir görüşten ziyade kapitalizmin evrimleşme süreçlerini de kapsayacak şekilde geniş bir perspektiften değerlendirilmekte ve ayrıca kavram yaratıcı yıkım olarak isimlendirmektedir. Dinamik olan yaratıcı yıkım sürecinde büyük firmalar rekabetin itici gücünü oluşturmaktadır. Ulaştırmada sağlanan yenilikler, yeni ürünlerin gelişimini arttıracak teknolojik gelişmeler, yeni pazarların keşfi, gelişmenin itici gücünü oluşturmaktadır (Tokatlıoğlu, 99: 20-21; Aktaş, 03: 7).

Avusturya Okulu, rekabeti statik olarak inceleyen Neo-klasikleri en çok eleştirenlerden olarak bilinmektedir (Aktaş, 03: 7). Zira Avusturya Okulu'na göre rekabet, kişileri ekonomik özgürlüğe kavuşturarak iktisadi tercihlerini yapmalarına imkan sağlayan dinamik bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Aktan ve Vural, 04: 25).

İşletmeler açısından rekabet kavramı, müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verip isteklerini gerçekleştirirken onlar için değer yaratan stratejilerle pazarda mücadele etmek olarak ifade edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 257).

Diğer bir tanımlamaya göre rekabet, kısmen şartların eşit olduğu bir yarışma ortamında birden fazla katılımcının bir amaç ya da konum elde etmek amacıyla belirli kurallar dahilinde yapmış oldukları mücadele olarak tanımlanmaktadır (Akgemici, 2008: 198).

1.2. Rekabet Kavramının Gerekliliği ve Önemi

Özellikle; pazarda tek olan işletmeler, kısa bir süre içinde bu durumun rehaveti ile rekabet duygusundan yoksun kalacaktır. Bu durum ise; bir süre sonra dolaylı olarak, işletmenin karlılık oranını negatif yönlü etkileyecektir (Bayramoğlu, 2007: 81). Bundan mütevellit; gerek ürün kalitesi, gerekse işletmelerin karlılık oranlarının sabit yahut artan bir eğilim göstermesi için rekabet kavramı gerekli ve önemlidir denilebilir.

Pazarda rakibi olmayan işletmeler, kısa zamanda rekabet güçlerini kaybedebileceklerdir. Bu durum karlılıklarında düşüşe sebep olacaktır. Dolayısı ile firma değerini istikrarlı tutmak veya arttırmak için ancak diğer işletmelerden daha fazla karlılık, başka bir ifade ile piyasa ortalamasının üstünde kar elde etmek gerekmektedir. Bunu sağlamak için adil bir rekabet ortamı ve ortamdaki rekabet üstünlüğünün muhafaza edilmesi gerekmektedir (Bayramoğlu, 2007: 81).

Rekabet olan ortamda ürün yelpazesi geniş demektir. Tüketici bu yelpazede yer alan seçenekler arasından istediği fiyat ve aradığı kalitede ürünü alabilmektedir (Rekabet Kurumu, 2002: 3).

Teşebbüsler rekabetin olduğu ortamda pazardaki paylarını arttırmak adına var olan ürünlerini geliştirmek ya da yenilemek durumundadır. İşlerimizi kolaylaştıran ürünlerin neredeyse tamamı bu yarışın birer ürünüdürler (Rekabet Kurumu, 2002: 3).

Firmalarının yaşaması ya da ömürlerinin uzamasını isteyen üreticiler rekabetçi bir tutum içinde olmak zorundadırlar. Nasıl ki işçilik maliyetleri üreticiler üzerinde baskıya sebep oluyorsa söz konusu rekabet olunca da durum aynıdır. Zira rekabet kavramı işletmenin istikrarlı düzeyini koruyacak ve / veya arttıracak temel çizgiyi garanti etmek adına gereklidir (Acar, 2005: 19).

Faaliyetlerini tam rekabet piyasasında gösteren birimler açısından, diğer firmalardan yüksek kar sağlamaları; fark yaratmalarına, daha iyi ürünler geliştirmelerine, ya da emsallerinden daha verimli ürünler üretmelerine bağlıdır. Bu sonuç ise ancak iyi bir araştırma ve geliştirme faaliyetleri neticesinde oluşacaktır. Firmalara yeni ürünler geliştirmeleri noktasında ivme kazandıran kavramın rekabet olduğunu düşünecek olursak, yeniliklerin tam rekabet piyasasında doğal bir sonuç olarak ortaya çıktığını söylemek mümkündür (Akıncı, 2001: 8; Akt: Çolak, 2006: 16).

1.3. Rekabet Kavramının Fonksiyonları

Yapılan literatür araştırmalarında kimi yazarlar tarafından rekabet fonksiyonlarının ekonomik ve sosyal olarak sınıflandırıldığı görülmektedir. Fakat bu ayrımın kimi yazarlar tarafından ise kabul edilmediği, rekabet fonksiyonlarının iki alanı da bütünleşik kapsadığı ifade edilmektedir. Bu çalışmada da bu anlayış benimsenmiştir. Rekabetin fonksiyonları aşağıdaki gibidir (Türkkan, 2001: 83-90):

Rekabetin yenilikleri teşvik etme fonksiyonu; piyasalarda var olan rekabet ortamında firmalarının yaşamlarını sürdürebilmeleri adına sürekli olarak kendilerini yenilemelerinin gerekliliğini ifade etmektedir.

Rekabetin demokratikleştirme fonksiyonu; bu fonksiyon rekabetin firmalar tarafından bir yarış olarak görülmesinden kaynaklı oluşabilecek baskıların engellenmesi adına adil şartlarda ve belirli kurallara bağlı olarak yapılması gerektiğini ifade etmektedir.

Rekabetin tüketici egemenliğini sağlama fonksiyonu bu fonksiyon üretilecek ürün ve / veya hizmet konusunda son kararın tüketiciler tarafından verileceği noktasından yola çıkarak üreticilerin üretim ya da sunum aşamalarında buna paralel olarak hareket etmesi gerektiğini belirtmektedir.

Rekabetin bireysel ve toplumsal çıkarları bağdaştırma fonksiyonu; bu fonksiyon, rekabet ortamında ayakta durmaya çalışan firmaların menfaatleri ile toplumun menfaatlerinin ortak bir paydada birleştirilmesinin, zorunlu olduğunu ifade etmektedir.

Rekabetin etkin olmayan girişimleri elemine etme ve başarılı firmaları ödüllendirme fonksiyonu; bu fonksiyon; kaynaklarını efektif olarak kullanamayan firmaların rekabet ortamında başarısız olacağı için piyasadan çekileceğini, yanı sıra kaynaklarını verimli kullanan firmaların ise hızlı bir şekilde büyüyeceklerini ifade etmektedir.

1.4. Rekabet Stratejileri

Rekabet stratejisi; firmaların faaliyetlerini yürüttüğü piyasada, kendisine uygun rekabet koşullarını araştırıyor olmasıdır (Baş, 1999: 30). Diğer bir tanımlamaya göre rekabet stratejisi; bir firmanın stratejik açıdan uygun olan işletme birim ve / veya birimlerinde üst düzey bir performans göstererek, rakiplerine oranla uzun vadeli rekabete yönelik bir duruş sergilemeyi başarmasıdır. Bu doğrultuda firma, uzun vadede pazar payını arttırmayı ve büyümeyi garantilemiş olur. Amaç; alıcıların

düşündüğü ve önem sırasında öncelikli olan, performans etkenleri ile rekabet üstünlüğü sağlamaktır (Costern ve Will, 1993: 316).

Literatürde yapılan araştırmalardan yola çıkılarak; rekabet stratejisini yönlendiren güçlerin; sektöre yeni giriş tehdidi, ikame ürünlerin tehdidi, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu şeklinde sıralandığı söylenebilir.

Sektöre Yeni Giriş Tehdidi: Sektörlerin cazip hale gelmesi bakımından, pazara yeni katılımların özendirilmesi gerekmektedir. Pazara yeni girişler, sadece kurulacak yeni işletmelerle kısıtlı değildir. Zira bu durum, sektörde faaliyet gösteren işletmelerin birleşmeleri ve / veya mevcut diğer bir işletme tarafından satın alınmaları şeklinde de karşımıza çıkabilmektedir (Barney, 2002: 69).

İşletmelerden bazılarının pazara yeni girişlerde var olan riskleri minimize etmek için firmayı ya da pazarlanan ürünü satın aldığı görülmektedir. Bu şekilde başarıya ulaşılabilmesi için satılan firmanın satın alan firmanın beşeri ve finansal kaynaklarından daha güçsüz olması gerekmektedir. Bazı firmaların, bu yolla giriş yapmak istemelerinin, iki nedeni vardır. Bunlardan biri; pazar hakkında gereken bilgi ve tecrübeye sahip olunmaması, diğeri ise pazara derhal giriş yapmak istek ya da gerekliliğinin olmasıdır (İsmailoğlu, 2008: 196).

Sektöre giriş şartları, piyasada oluşacak yeni giriş tehdidini çok fazla etkilemektedir. Bu bağlamda, sektör engelleri ile karlılık arasında da doğru bir orantı olduğu söylenebilmektedir. Çünkü engeller artıkça; yeni giriş kısıtlı olacağından, o sektördeki mevcut firmalar için karlılık yüksek olacaktır (Barney, 2002: 69). Bu durum ise; genellikle işletmelerin kendilerine rakip olacak firmaları, pazara girmeleri noktasında engellemeye çalışmalarına sebep olmaktadır (Porter, 2003: 176).

İkame Ürünlerin Tehdidi: İkame olarak nitelendirilen hizmet ve / veya ürünler; işletmelerin birbirine çok yakın olan müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını

karşılayacak şekilde, ürettikleri hizmet ve / veya ürünler olarak tanımlanmaktadırlar (Akın, 2005: 8).

Son on yıl içinde faaliyetlerini ülkemizde yürüten DHL, Federal Express ve UPS, teknolojinin gelişmesi ile günümüzde sıkça kullanılan; e-posta ve faks gibi iletişim araçlarına yönelim olduğundan, ikame ürün baskısı ve tehdidi ile karşı karşıya kalmışlardır. Bu durum neticesinde, işletmelerin karlılıkları azalmaya başlamış ve çözüm olarak online ürün dağıtımı gibi farklılık yaratabilecekleri arayışlara başlamışlardır (Grant, 2002: 73; Akt: Karacaoğlu, 2009: 169).

Alıcıların Pazarlık Gücü: Alıcılar; fiyatları minimum düzeye çekmek için baskıda bulunarak, maksimum kalite ve hizmet adına pazarlık yaparak ve rakipleri kıyasıya yarıştırarak sektörle rekabet ederler (Porter, 2003: 30).

Alıcıların pazarda belirgin olduğu ve rekabet konusunda baskın olarak rol aldığı durumların aşağıdaki gibi olduğu söylenebilir (Ülgen ve Mirze, 2007: 100):

- Alıcıların satın almak istediği miktar, işletmenin cirosunda oran olarak önemli bir paya sahipse,
- Alıcılar işletme mal ve / veya hizmetlerinin, ikamesini bulmak konusunda zorluk yaşamıyorsa,
- Alıcıların mal ve / veya hizmeti temin ettiği işletmenin yer aldığı sektöre girme ihtimali yüksekse,
- Alıcılar piyasa ve diğer ürün ve / veya hizmet satan firmalar hakkında bilgi sahibi ise,
- Alıcıların firma değişikliği ya da farklı firmalardan alma maliyeti düşükse, alıcılar rekabeti belirleme aşamasında etkin olmaktadırlar.

Tedarikçilerin Pazarlık Gücü: Aynı pazarda yer alan tedarikçiler, pazara etki açısından baskın ise, pazar büyük oranda cazibesini yitirecektir. Çünkü tedarikçiler bu durumda mal ve / veya hizmetin kalitesini aşağıya çekerken, fiyatı maksimize etmek

suretiyle rekabet avantajını da ellerinde bulundurmaktadırlar (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2001: 145).

Aşağıdaki koşullardan en az birinin ortaya çıkması halinde, tedarikçilerin pazarlık avantajının olduğunu söylemek mümkün olabilir (Porter, 1990: 33-36):

- Tedarikçilerin mal ve / veya hizmetleri farklılaştırma ya da değiştirme maliyetleri oldukça yüksektir.
- Tedarikçilerin yer aldığı piyasadaki satışlar, bazı büyük firmalar tarafından kontrol edilmekte ve bu piyasadaki yoğunluk derecesi, işletmenin var olduğu piyasadaki yoğunlaşma derecesinden fazladır.
- Tedarikçilerin mal ve / veya hizmetleri işletme için önemli bir girdidir.

Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu: Piyasadaki firmalar, stratejik hedeflerine ulaşmak için kendi aralarında rekabet ederler. Rakipler arasındaki rekabetin boyutu, firmaların karlılık düzeyi ile doğru orantılıdır. Piyasada rekabetin yoğun olduğu dönemlerde, firmalar fiyatlarını aşağıya çekme veya tanıtım amaçlı reklam giderlerini arttırma gibi yollar izlerler. Bunun sonucunda ise; ya satışlar düşer, ya da giderler artar ki bu da karlılığının azalmasına sebep olur (Güleş ve Bülbül, 2004: 50). Kısacası piyasadaki firmalar arası rekabetin güçlü olması, karlılık açısından ciddi oranlarda tehdit oluşturabilmektedir (Akın, 2005: 6).

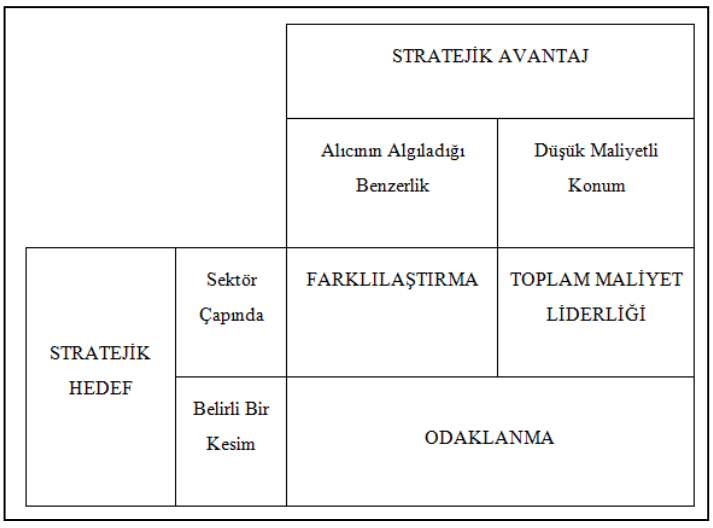
Pazar içinde, rekabet ve rekabet seviyesinin ortaya çıkmasında etkili olan faktörler; sektörün gelişim hızı, sabit ve toplam maliyetler arasındaki oransal değişim, zaman zaman ortaya çıkan atıl kapasite, mal ve / veya hizmet farklılıkları, rekabetçilerde oluşan değişiklikler ve sektörden çıkış engeli olarak sıralanabilir (Porter, 2003: 178).

Sektöre henüz giriş yapmış olan firmalar, mevcut firmaların tepkileriyle karşı karşıya kalabilirler. Özellikle; sektörün gelişmesi yavaş ve / veya firmanın sektörde ki konumu iyi ise, yeni girenlerin tepki görmesi olasılığı daha yüksektir. Ve fakat,

sektördeki firmaların ürün ve / veya hizmetlerinde sunulmayanı bulmak, yeni girenler için bir nebzede olsa engeli aşmak açısından destek sağlar. Bunun en güzel örneklerinden biri Honda'dır. Amerika pazarına yeni giriş yaptığı dönemlerde, küçük motorlu motosikletlere yöneldi. Zira Harley-Davidson o zamanlarda bunu göz ardı etmişti. Bu sayede Honda; yeni girdiği pazarda, bir anda rekabete girmek zorunda kalmadı. Sektördeki yerini sağlamladıktan sonra, deyim yerindeyse rekabete hazır olduğu zaman, gücünü ürün yelpazesine daha büyük motosikletleri de ilave ederek, rakiplerine karşı atağa geçmek için kullandı (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2005: 56).

Porter; uzun dönemde sektörde güçlü bir konuma sahip olmak ve rakipleri eleyerek onların önüne geçebilmek için, üç ana strateji belirlemiştir (Porter, 2008: 43). İlgili üç genel rekabet stratejisi, Şekil 1'de gösterildiği gibidir.

Şekil 1: Üç Genel Rekabet Stratejisi



Kaynak: Porter, 2008, Rekabet Stratejisi: Rakip Analizi Teknikleri, Çeviren: Ulubilgen, G., Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Porter; bu stratejileri anlatacak bir çerçeve oluşturarak, aynı zamanda iş stratejilerinin anlaşılmasına da destek olmuştur (Keçecioğlu, 2009: 162). Günümüz koşullarında, rekabette avantajlı bir durumda olabilmek için maliyetleri azaltmak,

yetkinliklere odaklanmak ve farklı olmayı sağlamak gibi üç yeni stratejinin geliştirilmesinin gerekliliğini bizlere sunan (Saylı, Kurt, Baytok, 2006: 34) Porter'e göre firmalar; rekabet üstünlüğü sağlayabilmek adına bu üç stratejiden herhangi birini seçip uygulamaya koymalıdır (Bellak ve Weiss, 1993: 112). Başarıya ulaşmak adına, stratejilerindeki bağımlılıkta ise süreklilik esastır. Karma strateji izleyen, bağımlılık göstermeyen firmalar Porter'ın bakışıyla, arada sıkışan firmalar olarak tanımlanmaktadır (Ahmadov, 2010: 36).

Toplam Maliyet Liderliği: Toplam maliyet liderliği; sektörde faaliyette bulunan işletmelerin, maliyetleri aşağıya çekince edinecekleri konum sayesinde, rakiplerinin yanında RA sağlayacağını öngören stratejik bir yaklaşımdır (Akgemici, 2007: 84).

Sektörde ortaya çıkan rekabet ortamında maliyet avantajı, gereksinimler arasında öncelikli bir hal almaktadır. Fiyatın rekabet aşamasında önemsiz olduğu ya da alıcıların fiyata hassas olduğu durumlarda işletmeler; yenilik, fark yaratma ve kalite standartlarını güçlü maliyet düşürme politikalarıyla bir arada uygulamak zorundadırlar (Grant, 2005: 249 -268).

İşletmelerin rekabet konusunda üstünlük sağlayabilmesi, yürüttükleri faaliyetlerinin tümünün ve uyguladıkları stratejilerinin bütünleşik başarısı ile doğru orantılıdır. Bu durum alıcılara; rakiplerinin üstünde bir katma değer sağladığı ölçüde RA yaratmaktadır. Alıcılar için değer yaratma, onların satın aldıkları ürün ve / veya hizmetleri daha düşük maliyet ve daha yüksek fayda ile elde ettiklerine inandıkları anda başlar. Ikea'nın; İsveç'te küçük bir mobilya satıcısı iken, zaman içinde dünyanın en büyükleri arasındaki yerini alması, değer zinciri bakımından güzel bir örnektir. Ikea'nın rakiplerine göre; daha uygun fiyata kalitesi daha yüksek olarak satışa sunduğu mobilyalar, alıcılar için değer sağlamıştır. Ikea'nın sağlamış olduğu bu başarının arkasında yatan gerçek; organizasyon uygulamalarındaki başarı ve stratejik uyumdur (Norman, 1993: 65-66).

Strateji; en iyi uygulamaları planlayıp takip etmenin ötesinde, bir disiplindir. Bu disiplin; işletmenin değer zinciri yaratarak, faaliyetleri arasındaki bütünselliğin güçlü olmasını gerektirir. Bu sistem; rakiplerin karşısına, baştan sona düzenlenmesi gereken ve taklit edilmesi güç bir yapı olarak ortaya çıkmaktadır (Porter, 2002: 36).

Farklılaştırma: Ürün geliştirme aşamasında; sektörde bulunan firmalardan farklı olmanın en iyi yolu, alıcıların istek ve / veya ihtiyaçlarına tam olarak cevap verebilmektir (Cooper ve Kleinschmidt, 1986: 71-85).

Farklılaştırma noktasında, işletmelerin hedefleri önemli bir yer tutar zira belirlenen hedef; pazarda tek ise, fiyat yüksek kar gözetilerek oluşturulabilir ve fakat pazara giriş açısından bir sıkıntı yoksa, bu durumda rakip firmalarda işin içine dahil olacağından fiyat düşer. Bu noktada işletmeler, ürünlerinde farklılaştırma stratejisini uygulamazlar ise, alıcılar fiyatı en düşük olan markayı tercih ederler. Bunun bilincinde olan işletmeler, yüksek fiyatla ürünlerini satabilmek için ürün ve / veya hizmetlerini farklılaştırmaya yönelirler (İslamoğlu, 2008: 208).

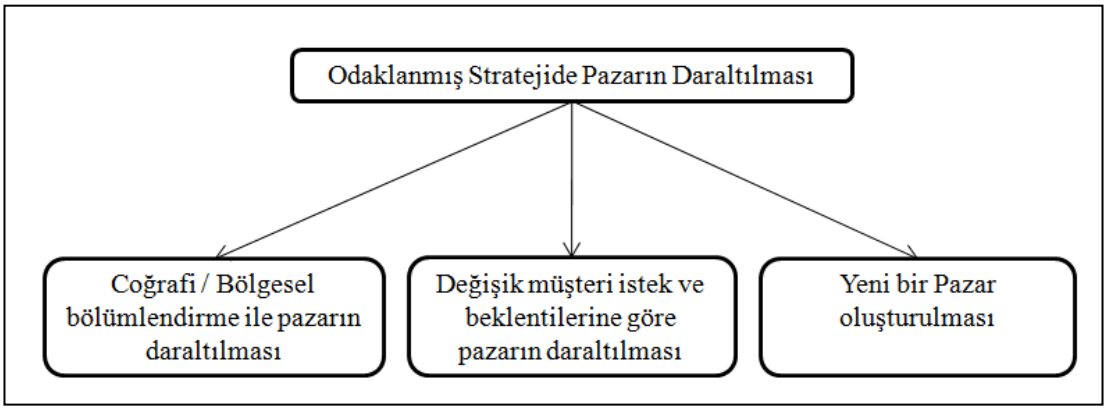
Odaklanma: Sektörde odaklanma stratejisi; rekabet açısından dar bir alan belirlemeye dayanır. Bu stratejide; işletmelerin bir kısmı maliyete odaklanırken, diğerleri ise farklılaştırmaya odaklanır. Bazı işletmeler ise, maliyet üstünlüğü ve farklılaştırmaya aynı anda odaklanır. Kısacası odaklanma, işletmenin ya farklılaştırmaya ya maliyet üstünlüğüne ya da ikisine birden sahip olduğu manasına gelir (Papatya, 2003: 34).

Firma sayısının çok olduğu sektörlerde, ve / veya rekabetin zor olduğu pazarlarda, küçük ve orta ölçekli firmalar bu rekabete dayanamayabilirler. Bu durumda; karlılıkları oldukça düşük ve yaşamlarını uzun dönemde sürdürmeleri ise, pek mümkün değildir. Odaklanma stratejisi, bu aşamada kurtarıcı bir rol üstlenmektedir. İşletme yer aldığı sektördeki pazarı küçülterek, farklı beklentiler içindeki alıcı gruplarını hedef alıp, onlara yönelik ürün ve / veya hizmetler sunarak,

bir bakıma rekabeti engelleyebilir veya pazarda daraltılmış alanda, rekabet üstünlüğü için çalışabilirler (Ülgen ve Mirze, 2004: 267).

Şekil 2'de görüldüğü üzere işletmeler açısından pazarın daraltılması, üç şekilde olur (Ülgen ve Mirze, 2004: 267):

Şekil 2: Odaklanmış Stratejide Pazarın Daraltılması



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2004, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul.

- Pazar, coğrafi konum olarak kısıtlanabilir.
- Pazar, alıcıların farklı ihtiyaç ve / veya arzuları doğrultusunda oluşturulabilir.
- Ürün ve / veya hizmetler açısından farklılaştırmanın yaratıldığı, yeni bir pazar oluşturulabilir.

1.5. Rekabet Avantajı ve Porter'ın Elmas Modeli

RA'yı kısaca; işletmelerin ürettikleri mal ve / veya hizmetler sayesinde müşterilerinin nazarında yarattıkları farklılık olarak tanılamak mümkün olabilir. Bu konu açıklanırken aşağıda da görüleceği üzeri Porter'ın Elmas Modeli incelenmiştir.

RA, dinamik bir yapıya sahiptir. Dinamik yapıya sahip olmasının yanı sıra; standart ölçülerinin olmayışı, değerlendirmede kullanılacak ölçülerin çok oluşu, bu ölçülerinin değişik ağırlık ve durumlarda RA'yı etkileyebiliyor olması sebeplerinden dolayı, ölçülebilmesi zordur. Bu sebeple; konuya ilişkin çalışmalar, daima tartışmaya açık fikir ve ölçüler barındırmaktadır (Doğan, 2000: 1).

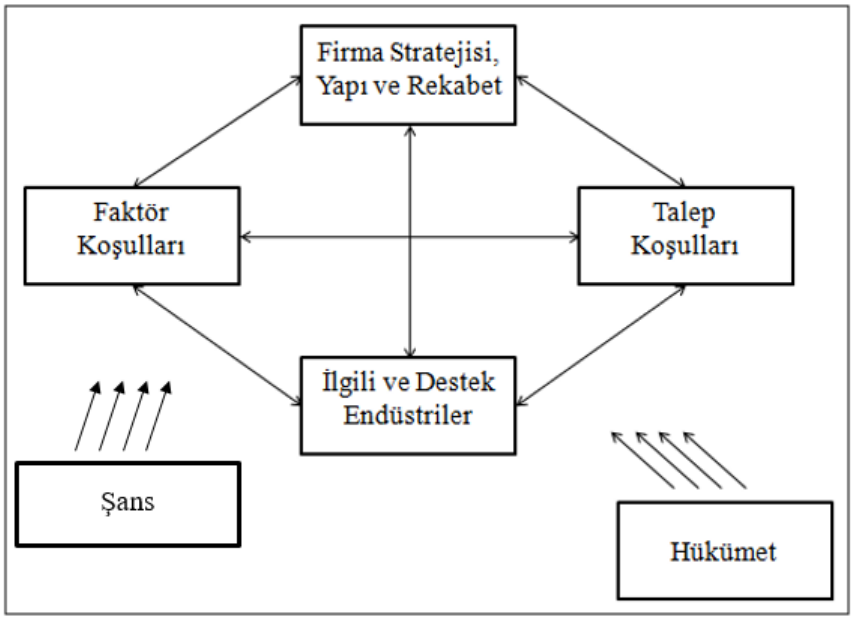
Okumuş'un söylemi ile RA; ''bir işletmenin, diğer işletmeler karşısında sunmuş olduğu mal ve hizmetler sayesinde, rakip ve potansiyel müşterilerin gözünde eriştiği maddi ve manevi üstünlük'' tür. Okumuş; bu konunun işletmelerde akademik açıdan incelenmesinde, sürdürülebilirlik açısından rekabet gücünün derecesi, rakip firmalar tarafından taklit edilebilirliği ve farklı işletmelere transferinin mümkün olup olmayacağı konularının, araştırıldığını ifade etmiştir. Şayet bu üç kriter firma lehine ise; firmanın büyük ölçüde rekabet gücü ve avantajının olduğu, aleyhine ise RA'nın olmadığı, kabul görmektedir (Okumuş, 2002: 360).

Porter karşılaştırmalı üstünlükler yerine rekabetçi üstünlüklerden konuşulmasının daha doğru ve gerekliği olduğunu ''Ulusların Rekabet Avantajı'' isimli çalışmasında altını çizerek belirtmiştir (Karacsony, 08: 401). Hareketliliği küresel boyutta olan üretim faktörleri, ülkeler açısından rekabet gücü üzerinde etki yaratmıştır. Bölgeler arasındaki fonksiyonel paylaşım ve paylaşımdaki dayanağı yenilikler olan rekabet gücünün oluşturduğu fırsatlar nedeniyle rekabet ve rekabet gücü kavramlarının önemi ortaya çıkmıştır (Karataş, 09: 70).

Porter, ticari faaliyetler için geliştirilen teorilerin bir çoğunun maliyet odaklı olduğunu fark etmiş ve rekabet anlayışını daha kapsamlı ortaya koyacak yeni bir teoriye ihtiyaç duyulduğunu ifade etmiştir (Watchravesringkan vd., 10: 579). Porter'ın ana amacı, neden sadece bazı kurumların ve ulusların gelişme ve ilerlemesinin söz konusu olduğunu açıklamak olmuştur (Davies ve Ellis, 00: 1190). Bundan dolayı Porter, ülkelerin rekabet açısından üstünlük sağlayacağı faktörlerini tespit etmek ve teorik anlamda altyapısını belirlemek için yaptığı analizler neticesinde ''elmas

modeli'' ismini verdiği yeni bir model oluşturmuştur (Barragan, 05: 3). Elmas Modeli Şekil 3'de gösterildiği gibidir.

Şekil 3: Elmas Modeli



Kaynak: Porter, 1990, The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York.

Elmas çok değerli olduğu için Porter; bu modelde ulusların rekabet üstünlüğü sağladıkları sektörlerdeki ayırt edici faktörleri elmas terimi ile özdeşleştirmiştir. Elmasın köşelerinde ''faktör koşulları'', ''talep koşulları'', ''firma stratejisi, yapı ve rekabet'' ve ''ilgili ve destek endüstriler'' vardır. Yanı sıra; hükümet ve şans unsurları da, sisteme eklenmektedir. Bunlar da ana faktörlere destek olarak, rekabet gücünü etkileyen unsurlar şeklinde, nitelendirilmiştir (Çivi, 2001: 28).

Elmas modelinde; ulusal RA'yı ortaya koyan faktörlerin sistemli bir şekilde ortaya konulması için, küresel rekabet faktörleri sistematik bir yaklaşımla incelenmiştir (Bulu vd., 2007: 315). Söz konusu uluslararası ticaretse, küresel rekabetten bahsedilebilir. Rekabet noktasında avantajı yakalamanın kaynağı lokaldir görüşü; ana varsayım şeklinde belirlenerek, yerel koşullarla rekabet edebilmek

ifadeleri ile ilişkilendirilmiştir (Gürpınar ve Barca, 2007: 45). RA'yı oluşturan temel değişkenler; bireysel olarak değil, iç içe geçmiş şekilde beraber düşünülerek rekabetçilik değerlendirilmiştir. Elmas modelindeki faktörlerin; birbirleriyle olan etkileşimi açıklanarak gerek ülke, gerekse sektörlerin rekabetçilik anlamında ki pozisyonları, tespit edilmeye çalışılmıştır (Eraslan vd., 2008: 202). Zaman içinde bu faktörler gerek kendi içlerinde, gerekse birbirleriyle bütünleşerek güçlenip, sektörün rekabet gücünün artmasında etkin bir rol oynamışlar, şeklinde yorumlanabilir.

1.5.1. Faktör Koşulları

İşletmelerin faktör koşulları; rekabet içinde olan işletmenin ihtiyacı olan kaliteli iş gücü, doğal kaynaklar, sermaye ve alt yapı donanımını içermektedir, denilebilir.

Geleneksel ekonomi teorisi açısından ülkeler, miktar olarak farklılık gösteren faktörlerle donatılmışlardır. Ülkeler; genelde sahip oldukları faktörlerin, efektif bir şekilde kullanıldığı, ürünleri ihraç ederler. Bu faktörler, ülkelerin üretim kapasitelerini ve ticari yapılarını belirlemektedirler (Tasevska, 2006: 11). Bunlar; firmaya miras kalan ana faktörler ya da yatırımlarla beslenmiş gelişmiş faktörler, olabilir (Curran, 2001: 224). Firmalar açısından bakıldığında, ana faktörleri bulup kullanmanın zor olduğu söylenemez. Ancak bazı sektörlere özgü faktörlerin oluşturulması ve kullanım aşamasında kopyalanması, güç bir yatırım sonucunda elde edilebilir. Zaten Porter açısından da önemi yadsınamaz olan durum; hangi faktörlerin ülkelere miras kaldığı değil, hangilerinin minimum sürede efektif olarak kullanmış olup olmadığıdır (Ludvig, 2002: 3; Akt: Yiğit, 2008: 49).

1.5.2. Talep Koşulları

Porter (1990); yurt içinde bulunan talep yapısını ifade eden talep koşullarının, rekabet gücünün en önemli ikinci belirleyicisi olduğunu, ifade etmiştir (Kuah ve Day,

2005: 11). Talebin kaliteli olup olmaması, tüketenlerin gelişmişlik seviyesi ile doğru orantılıdır (Watchravesrinkan vd., 2010: 580). Yurt içi tüketicinin talep ve gelişmişlik seviyesi; üretilen ürün kalitesinde artış ve etkin biçimde tüketici standartlarının karşılanması gibi konularda, işletmelere ivme kazandırır (Sakakibara ve Porter, 2000; Akt: Watchravesrinkan vd., 2010: 580-581).

1.5.3. İlgili ve Destek Endüstriler

Genel olarak rekabet açısından avantaj sağlama aşamasında; işletmelerin dirsek teması içinde olduğu endüstriler tarafından, desteklenme ihtiyacı vardır denilebilir. Bu ihtiyacın giderilmesi durumunda işletme; bazı yeniliklerde öncü olma ve maliyet açısından avantaj sağlama gibi üstünlükler, elde edebilir. Bu üstünlüklerin ise, teknoloji ve bilgi akışlarının paylaşımı ile gerçekleştiği söylenebilir.

Bir ülkede; kendi aralarında dikey ya da yatay yönlü ilişkisi bulunan ilgili ve destek endüstrilerin var olması hedeflenen sektör adına, anahtar faktör rolündedir (Tuna, 2006: 9; Mehrizi ve Pakneiat, 2008: 81). Porter; genel olarak neredeyse tüm dünyada yapmış olduğu araştırmalarla ilgili ve destek endüstrilerin güçlü ve rekabetçi desteği olmadan, tek bir sektörün dahi başarılı olmasının pek mümkün olmadığını, ortaya çıkarmıştır (Mehrizi ve Pakneiat, 2008: 81).

1.5.4. Firma Stratejisi, Yapı ve Rekabet

Porter; genel rekabet stratejilerinde yer alan odaklanma ve farklılaşma, maliyet liderliği, vb. firma stratejilerinin, sektörün rekabet gücü ve rekabet düzeyinde, etkin bir rol oynadığını düşünmektedir (Mehrizi ve Pakneiat, 2008: 81). Burada vurgulanmak istenen temel nokta; firma yapı ve stratejilerinin yurt içine sıkıca bağlı olduğu, dünyada rekabet halinde bulunan tüm firmaların izledikleri yol haritasını ortaya koyan, ayrıca diğer ülkelerdeki iş alanlarında, sistematik farkların bulunduğu şeklindedir (Smit, 2010: 117).

Yerel rekabetin dayanaklılığını; firma stratejisi, yapısı ve rekabet pekiştirir. Uluslararası piyasalarda rekabet edebilmek için, gerekli verimlilik artışı üzerinde yerel rekabet gücünün yüksek olduğu alanlarda faaliyet gösteren firmalar, etkin olur (Barragan, 2005: 6).

Dünyada genel anlamda kabul edilmiş bir yönetim sistemi olmamakla birlikte; amaç, strateji ve firmaların organizasyonlarını sağlamaya yönelik, birden çok yöntem bulunmaktadır. Firma adına, bu yönetim şekillerinden en uygun ve iyi olanı seçilerek uygulanır. Sonuçta firma yapısı ile uyum da sağlanırsa, ulusal anlamda rekabet üstünlüğü gerçekleşmiş olur (Tuna, 2006: 9). Örneğin; İtalyan firmaları, genellikle küçük bölümlere ayrılmış pazarlarda rekabet etmeyi tercih ederler. Zira, genelde kişiye özel veya kendilerine has ürünleriyle odak stratejilerini kullanırlar.

Firmaların yönetim anlamında, kendilerine has yaklaşım ve uygulamaları bulunmaktadır. Bu yaklaşım ve uygulamalarda, uluslararası farklılıkların etkili olduğu gözlemlenmektedir. Yaklaşım ve uygulamalarda görülen farklılıklar; kültürel değerler, eğitim, iletişim, karar vermede kullanılan teknikler, ast-üst ilişkisi ve sosyal normlar olarak belirtilebilir. Sektörler açısından bu farklılıklar, rekabete olumlu ya da olumsuz şekilde etki eder (Naserbakht vd., 2008: 278; Tasevska, 2006: 12-13). Ast-üst ilişkisi özellikle birçok sektörde önemlidir, zira firmaları ileriye taşımanın merkezinde bu ilişki yatar, denilebilir.

1.5.5. Hükümetin Rolü

Hükümetin rolü ve şansın; rekabet gücü üzerinde her ne kadar dolaylı bir faktör olarak etkili olacağı değerlendirilse de, özellikle hükümetin rolü çok önemli olup, diğer dört faktör üzerinde de direkt etki sağlamaktadır (Tasevska, 2006: 13). Hükümetin her kademesindeki politikacılar tarafından yapılan siyaset ve düzenlemeler, ülkede bir sektör ya da tüm sektörlerin iyi veya kötüye doğru bir eğilim göstermesini sağlayabilir (Barragan, 2005: 7). Dolayısı ile konuya ilişkin olarak,

hükümet rekabet gücü seviyesine etki ederek, ulusal açıdan rekabet üstünlüğünü destekleyebilir ya da baltalayabilir, şeklinde bir yorum yapılabilir.

Porter; hükümetin ulusal rekabette faktör ve yatırım odaklı aşamalarda da, ciddi anlamda dorudan etkin olduğunu belirtmektedir. Bu aşamalarda; hükümetin yapması gerekenler, ana faktörleri yükseltmek ve gelişmiş faktörleri yaratmak, şeklinde olmalıdır. Özellikle modern teknolojilerin ve / veya lisansların alınmasını kapsayan, teknolojik tabanlı ilerlemenin sağlanması, ayrıca ülkelerin eğitim ve altyapı sistemlerinin daha yüksek seviyelere taşınması, hükümetlerin görevleri arasında yer almalıdır. Bunların yanı sıra hükümet; yenilik ve dinamizm anlayışıyla, ulusal rekabet ve etkin kurumsal yönetimi sağlayan, sanayi ve ihracat kümeleri var edip geliştirilmesi noktasında da, önemli bir rol üstlenmelidir (Chobanyan ve Leigh, 2006: 158).

Bu modelde; hükümet piyasa içinde herhangi bir "direkt" müdahaleden kaçınmalı, yalnızca rekabet ortamını geliştirmek ve firmalara yenilik yapmaları konusunda ivme kazandırmak için çalışmalıdır (Mehrizi ve Pakneiat, 2008: 81).

1.5.6. Şansın Rolü

Şans hemen hemen her sektöre etki eden; yeni buluşlar, diğer hükümetler tarafından alınan politik kararlar, finansal piyasalardaki ani dalgalanmalar, savaşlar ve petrol krizi gibi faktörlerin bir oluşumudur (Mehrizi ve Pakneiat, 2008: 81; Tasevska, 2006: 13; Tuna, 2006: 10). Özellikle savaşlar, müşteriler üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Örneğin; Amerika'da 11 Eylül'de yaşanan terör saldırıları neticesinde sınırda güvenliğin arttırılması, Meksika ithalatçıları üstünde önemli etkinliği olan trafik birimlerinin ihracına, olumsuz bir şekilde sirayet etmiştir (Barragan, 2005: 7).

Bu model yardımıyla 30'dan fazla ülkede; sinema, şarap, petrol ürünleri vb. sektörlerde çalışmalar yapmış olan Porter, ulusların rekabet güçlerini arttırmak ve rekabet konumlarını tespit etmek amacıyla, rekabetçilik ajandaları yapmıştır.

Rekabetçilik ajandalarını yaparken ülkelerin; GSMH'sını, ticari yapısını, ihracattaki pazar paylarını, patent alma verilerini, yurtdışından gelen yatırım miktarlarını, Ar-Ge harcamalarını, işgücü ve işsizlik değerlerini, firma ve ülke büyüklüklerini, faktör verimliliklerinin toplamını, kamu borçlarını ve yolsuzluk oranlarını gözeten bir değerlendirme yapmıştır. Bu değerlendirmeler sonucunda da; rekabet güçlerini arttırmaya yönelik fikirler sunan, ajandalar ortaya çıkmıştır (Yiğit, 2008: 93).

1.6. Rekabet Gücü

Rekabet gücünden söz edebilmek, ancak serbest piyasa koşullarının sağlanması ile mümkün olur. Serbest piyasa koşulları altında rekabet gücü; ülkenin reel milli gelirinin yükselmesi ile beraber, uluslararası firmalarla rekabet edebilecek düzeyde ürün ve / veya hizmet üretebilme, kapasitesidir (Reinert, 1994: 3).

Rekabet ortamı; firmalara yaratıcı ve yenilikçi olmaları yönünde ivme katacak, hatta zaman zaman kapasitelerini zorlayacak, bu sayede devamlılığının sağlanabileceği bir temelde, rekabet güçlerine katma değer imkanı yaratacaktır (Türkkan, 2009: 374).

İşletmelerin rekabet gücünü etkileyen, birçok faktör vardır. Bunlardan bir kısmı, aşağıdaki gibidir:

1.6.1. Ürün / Hizmet Maliyeti

Tüm işletmeler; kuruldukları andan itibaren faaliyetlerinin sürekliliğini sağlayabilmek için, ekonomik açıdan bir takım fedakarlıklara katlanarak ürün ve / veya hizmet üretirler. Bu ekonomik kısıtlar ile firmaya sağlanan değerler arasındaki farkların tespiti, maliyet kavramının detaylı bir biçimde anlaşılmış olmasına bağlıdır (Uragun, 1993: 53-54)

Maliyet; herhangi bir ürün ve / veya hizmeti satıldığı yerde elde edebilmek için, yapılan direkt ya da endirekt olarak harcamaların tümüdür (Akdoğan, 2006: 11).

Bu bilgiler ışığında ürün ve / veya hizmetlerde diğer tüm koşulların sabit kalması sağlanarak, minimum maliyetle tüketiciyle buluşan firmalar, rekabet konusunda aynı sektördeki diğer firmalardan daha güçlü olacaktır, şeklinde bir genelleme yapmak mümkün olabilir.

1.6.2. Ürün / Hizmet Kalitesi

Kalite kavramını araştırdığımızda, birden fazla tanım ile karşılaşmamız mümkündür. Kaliteyi genel olarak açıklamamız gerekirse; ‘‘standartlara uygun olan’’ söylemi yeterli olur. Ancak; şuanda şiddeti artarak yükselen rekabet koşulları, dünyanın globalleşmesi neticesinde ortaya çıkan değişkenler, teknolojik gelişmeler ile kişilerin ihtiyaç ve / veya isteklerinde oluşan farklılıklar gibi sebeplerle, genel kalite tanımı yetersiz kalmakta ve artık kalitenin tanımı; ‘‘alıcıların istek ve arzularına uygunluk’’, şeklinde ifade edilmektedir (Bumin, Alabay vd., 2003: 107).

Özellikle nihai tüketiciler için; ürün ya da hizmet satın alırken, fiyat-kalite uyumunu sorgular, şeklinde bir söylemde bulunmak doğru olabilir. Bu uyumu sorgulayan tüketicileri ayrıştırmak gerekirse; bir kısmı fiyat, bir kısmı kalite bir kısmı ise ikisinin bir arada olmasını tercih ediyor olabilir. Sadece fiyatı baz alarak ürün ve /veya hizmet satın alan tüketiciler noktasında, kalite bir bakıma önemini yitirir, denilebilir. Kalite ve fiyatı aynı oranda önemseyen tüketiciler açısından bir değerlendirme yapacak olursak, ürün ve / veya hizmetin kalitesi önem kazanabilir ve fakat fiyattan bağımsız sadece kalite odaklı nihai tüketiciler söz konusu olduğunda ise, kalite firmaların öncelik sıralamasında oldukça yukarılarda yer alır, şeklinde bir yorum yapmak doğru olabilir. Fiyat esnekliği olmayan tüketiciler için kalite; birincil önem arz etmektedir şeklinde düşünmek mümkün olabilir ki, bu durum firmaların kaliteden ödün vermesi sonucu, rekabet gücü açısından oldukça olumsuz etkiler doğurabilir.

1.6.3. Pazar Payı

Firmaların; bulundukları pazarda öncü konumda olabilmeleri için, pazar paylarını arttırmaları gerekmektedir. Pazar payı sadece firmaların öncü olmaları noktasında değil, rekabet üstünlüğü sağlama aşamasında da önemli bir etkendir. İçinde bulundukları pazarda hedefledikleri paya ulaşan firmalar, rekabet açısından aynı pazarda yer alan diğer firmalara nazaran, daha avantajlıdırlar. Bu noktada firmaların; pazardan bir pay edinip, koruması ve geliştirilmesi yönünde izleyecekleri stratejiler, fazlaca ehemmiyet kazanmaktadır (Tusiad, 2002: 75).

Son yıllarda ekonomik anlamda karşımıza çıkan değişim ve gelişimler, firmaların dış pazarlara açılma isteği, oradaki bilinmezliklerin doğuracağı riskler, vb., firmaları kimi zaman olumlu kimi zaman da olumsuz anlamda etkiler (Doğan, 2000: 1).

Firmaların dış pazarda başarılı olabilmesi için; giriş öncesi çok iyi bir Ar-Ge çalışması yapması, ardından detaylı bir fizibilite çalışması oluşturması ve bunu en doğru şekilde yorumlayıp, diğer üst düzey çalışanlarla müzakere ederek, uluslararası piyasaya açılıp açılmayacağına bu doğrultuda karar vermesi doğru olur, diyebiliriz.

1.6.4. Firma İmajı

Özellikle dış pazara açılmış olan firmalar açısından, imaj çok önemlidir. Yanı sıra, dış pazara açılmayı düşünen ya da hedefleyen firmalar açısından da, içinde yer aldıkları ülke imajının önemi, büyüktür. Firmaların dış pazarda karşılaşacağı, fırsatlar ya da engeller ülke imajı ile doğru orantılıdır (Yalçınkaya, 2004: 6).

Firma imajı; dış pazarda olduğu kadar içi pazarda da önemlidir, denilebilir. Zira potansiyel alıcıların firma seçiminde, bu durumdan etkilendikleri gözlemlenebilir.

Bu noktada firmalar; rakipleri karşısında avantaj veya dezavantaj sağlamaktadırlar ki bu da direkt olarak firma imajı ile ilintilidir, görüşü doğru olabilir.

1.6.5. Satış Sonrası Müşteri Hizmetleri

Firmalar arası rekabetin yoğun olarak yaşandığından yola çıkacak olursak, alıcılar açısından ürün ve / veya hizmet seçimi oldukça avantajlı bir hal almıştır, denilebilir. Zira; alıcılar artık eskiye nazaran daha bilinçli ve çok seçicidir, şeklinde bir yorum yapmak da mümkün olabilir. Alıcıların seçim noktasındaki öncelik sıralamasında üst sıralarda satış sonrası müşteri hizmetleri faktörü bulunuyor, ifadesini kullanmak yerinde bir tespit olabilir. Ayrıca ülkemiz insanlarının, kendilerini değerli olduğunu düşünme ve hissetme noktasında hassas olduğunu söylemek mümkün olabilir.

Bu hassasiyet ilk olarak ürün ve / veya hizmet satın alırken, sonrasında ise satış sonrası yaşanan sıkıntılar aşamasında ortaya çıkar, şeklinde yorumlanabilir. Satış sonrası hizmet, firmalar açısından müşterinin sürekliliğinin sağlanması bağlamında oldukça önemli olmalıdır, denilebilir. Zira yeni müşteri kazanmak sahip olunan müşteriyi elde tutmaktan daha zordur, şeklinde bir tanımlama yapılabilir.

Satış sonrası ihtiyaç halinde, gereken desteği göremeyen alıcının vereceği tepki; firma tercihinde değişikliğe gitmek olabileceği gibi, yaşadığı olayı yakınları ile hatta kimi zaman birazda abartılı ifadeler seçip paylaşarak yeni müşteri kazanımı noktasında firmanın sıkıntı yaşayacağı bir zemin hazırlayacaktır, şeklinde tanımlamak doğru olabilir.

Tüm bu yorumlamalardan yola çıkarak; satış sonrası müşteri hizmetlerinin, firmalar açısından oldukça önemli bir faktör olduğunu ifade etmek, mümkün olabilir.

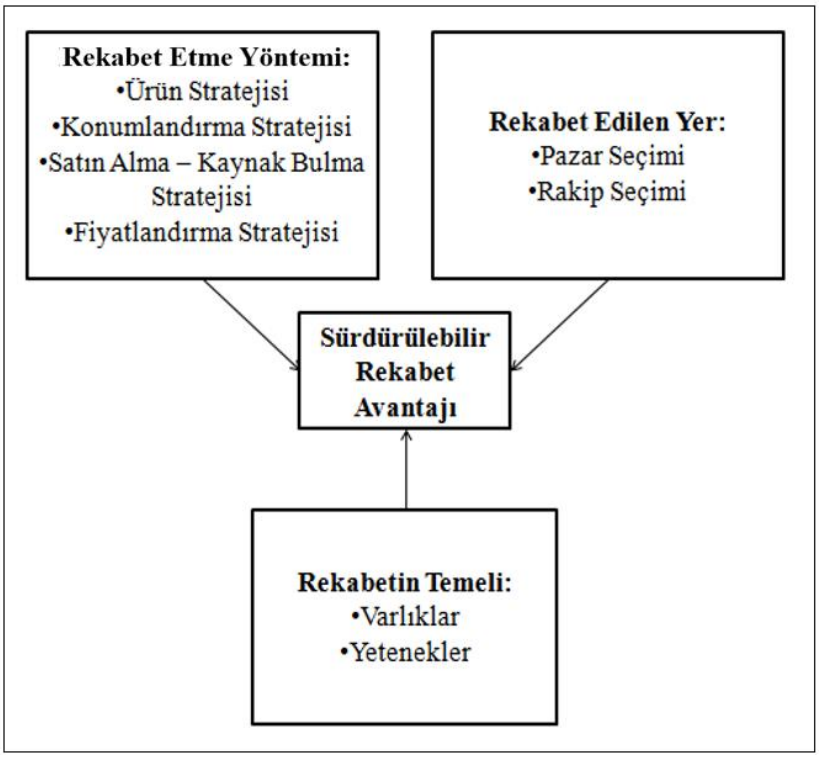
1.7. Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük

"Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü (SRÜ)" ifadesini strateji alanında ilk kez kullanan Porter, kavramla ilgili net bir tanımlama yapmamakla birlikte, endüstri ortalamasından yüksek bir performans sağlamak adına izlenebilecek genel rekabet stratejilerini tanımlarken, "uzun dönemde ortalamanın üzerinde performansın temeli SRÜ'dür" diyerek, "sürdürülebilirliği" net bir şekilde uzun dönem kavramına, bağlamaktadır (Seviçin, 2009: 172).

Rekabet üstünlükleri, zamana bağlı sürekli veya geçici olabilmektedir. Geçici rekabet üstünlüğü kısa süreli devam ederken, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ise tam tersi çok daha uzun devam edebilen rekabet üstünlüğüdür (Barney ve Hesterly, 2012: 10-11). İşletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmeleri, bunun sonsuza kadar devam edeceği şeklinde yorumlanmamaktadır. Zira işletmeler, bunu sağlayabilmek adına çeşitli çalışmalar yürütmekte ve stratejiler oluşturmaktadır (Barney ve Clark, 2007: 53; Barney, 1991: 103). İşletmelerin, rekabet üstünlüğü sağlamasını ve elde edilen rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği ile ilgili faktör ve stratejiler Şekil 4'deki gibi ifade edilmektedir (Aaker, 1989: 92; Akt: Yorgancılar, 2010, 22).

Rekabet etme yönteminin seçimi, rekabet edilen yerin seçimi ve rekabetin temelini oluşturan varlıklar ve yetenekler, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde ve elde edilen bu üstünlüğün devamında önemli rol oynayan faktörler olarak görülmektedir, denilebilir.

Şekil 4: Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Elde Etme



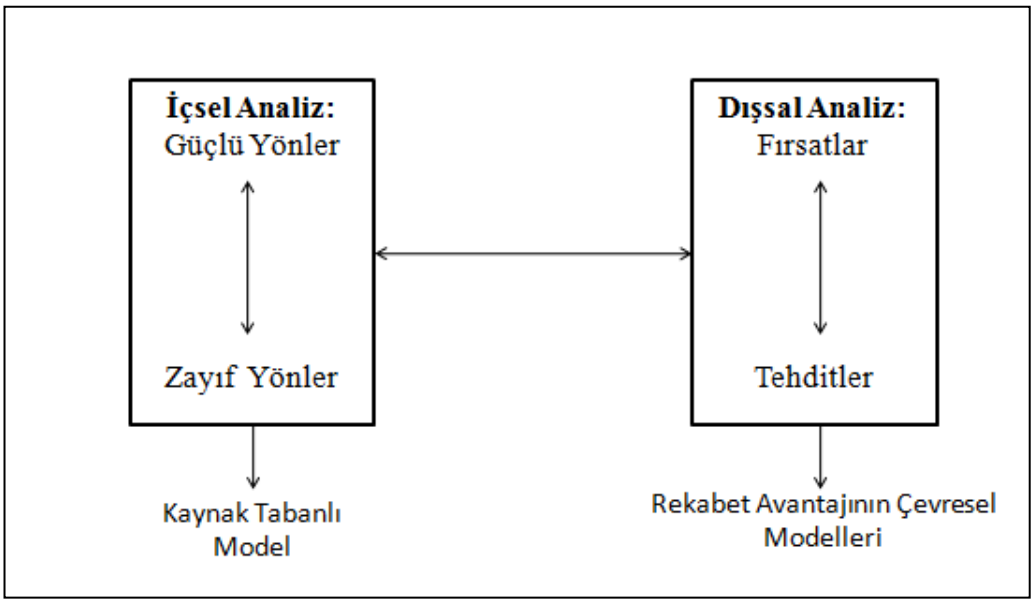
Kaynak: Yorgancılar, 2010, Sürdürülebilir Rekabet Anlayışı Olarak Yenilik Yeteneği, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

1.7.1. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Teorileri

Literatürde rekabet üstünlüğünde etkili olan faktörlerin; içsel veya dışsal faktörler olup olmadığı, 1990'lı yıllara kadar tartışılmıştır. Ve sonucunda, iki temel rekabet üstünlüğü modeli oluşturulmuştur. Bunlar; Endüstriyel Örgüt ve Kaynak Tabanlı Teori şeklinde adlandırmaktadır (Soyer ve Erkut, 2008: 38).

Rekabet üstünlüğünü açıklayan modellerden endüstriyel örgüt teorisi; dışsal faktörlere diğer bir deyişle işletmenin dışında bulunan çevresel faktörlere odaklanırken, kaynak tabanlı teori ise içsel (işletme içi) faktörlere odaklanmaktadır, şeklinde ifade edilebilir. İlgili ilişkiler Şekil 5'de gösterildiği gibidir.

Şekil 5: Geleneksel İçsel ve Dışsal Analiz Arasındaki İlişki



Kaynak: Barney, 1991, Firma Kaynakları ve Sürekli Rekabet Avantajı, Yönetim Dergisi, Cilt 17, Sayı 1.

Endüstriyel Örgüt Teorisi: İşletmenin faaliyetlerini sürdürmek adına girdilerini sağladığı, ürettiği mal ve / veya hizmetleri tüketicilere sattığı, ayrıca muadil mal ve / veya hizmet üreten rakipleri ile mücadele ettiği çevre, işletmenin içinde yer aldığı endüstri olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 90). Bir başka tanıma göre ise endüstri, muadil veya aralarında ilişki bulunan mal ve / veya hizmet üreten işletmeler olarak, ifade edilmektedir (Kırankabeş, 2006: 237). En yalın hali ile ise endüstri; bir malın ve / veya hizmetin üretiminde, birbirleriyle rekabet halinde olan işletmelerin tamamıdır (Düzgün, 2007: 424).

Endüstriyel Örgüt Teorisi, işletmelerin içinde bulunduğu endüstrinin, işletmelerin stratejik hareketleri noktasındaki hâkimiyet durumunu ifade eder. Buna göre işletme performansının ana belirleyicisi, işletmenin içinde yer aldığı endüstridir. Endüstriyel Örgüt Teorisi'ne dair dört ana varsayım söz konusudur (Güleş ve Bülbül, 2003: 41):

- Ortalama üstü kar ile neticelenen stratejilerin tespit edilmesinde, işletme dışında kalan çevrenin baskı ve kısıtlarının etkin olduğunu varsayar.
- Endüstrinin herhangi bir dalı ve / veya belirli bir endüstride rekabet halinde olan işletmelerin çoğunluğunun, stratejik anlamda birbirine yakın ya da benzer kaynakları kontrol ettiğini ve bu kaynaklar doğrultusunda benzer stratejileri uyguladıklarını varsayar.
- İşletmeler arasındaki yüksek hareketliliğin, stratejilerin uygulanması aşamasında kullanılan kaynaklar sebebi ile ortaya çıktığını varsayar.
- İşletmelerdeki karar verme yetkisine sahip olanların, rasyonel davranacaklarını varsayar.

Kaynak Temelli Teori: Endüstriyel örgüt teorisinin aksine kaynak tabanlı teori, işletmelerin rekabet üstünlüğüne ulaşabilmeleri adına, ellerinde bulunan varlık ve yetenekleri değerlendirmelerinin yanı sıra, var olan kaynakların kullanılması ve geliştirilmesi gerektiğini de önermektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 76). Kaynak tabanlı teorinin amacı; işletmede yer alan kaynakların hangisi ya da hangilerinin rekabet üstünlüğü noktasında etkili olduğunun araştırılarak, bulunmasını sağlamaktır (Eren, 2013: 177). Bu teoriye göre; işletmeler içsel analiz yaparak güçlü ve zayıf taraflarını ortaya koyabilmektedir, denilebilir.

Bu strateji; ‘‘ürün-pazar rekabetçilerine karşı bir davranış geliştirme veya endüstriye giriş engellerini yükseltmekten çok, ekonomik kazanç sağlayan kaynakları arttırma ve bunları bir araya getirme’’sanatı olarak adlandırılmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004: 68).

İşletmeler bu görüşe, göre kaynak demeti olarak nitelendirilmektedir. İşletmenin elinde bulunan kaynaklar ise fiziksel, beşeri, finansal ve genel kaynaklar olmak üzere dört temel grupta sınıflandırılmaktadır (Harrison ve John, 2004: 11-12).

Rekabet üstünlüğünü yakalamak maksadıyla işletmelerin yukarıda belirtilen kaynaklarının incelenmesi, kaynak temelli teorinin uğraş alanı kapsamında yer

almaktadır. Bu teori; sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada, işletmelerin elinde bulunan ve yukarıda belirtildiği şekilde gruplandırılan içsel kaynakların, kritik önemlerinin altını çizmektedir. Yanı sıra; bu teoride bulunan içsel kaynakların rekabet üstünlüğüne ulaşılmasında, geliştirilmesinde, sürdürülebilir olmasında ve yüksek performans elde edilmesinde, yönlendirici rol oynadığı belirtilmektedir (Akgemci, 2007: 188).

1.7.2. Temel Yetenekler Ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

Rekabet üstünlüğü sağlamayı hedefleyen bir işletmenin ihtiyaç duyduğu şey, geleceğin fırsatlarının öngörülmesi, bu fırsatları yakalamak adına zemin oluşturulması ve gerçekleştirilebilmesi için, firmanın gelişmeye açık hangi temel yeteneklerini iyileştirmesi gerektiğinin saptanarak, bunların gelişmesi yönünde gereken tasarlamayı yapacak bir strateji yaklaşımı oluşturmaktır. Bir firmanın büyümesi, varlığını sürdürmesi, RA sağlaması, gelecekte iyi bir gelişme potansiyeli elde etmesi, kendine özgü yeteneklerine ve bu yeteneklerini etkin bir şekilde yönetmesine bağlıdır (Göral, 2009: 125).

1.7.2.1. Temel Yeteneklerin Özellikleri

"Temel yetenekler, bütünleştirilmiş ve organizasyonel öğrenme prosesleri tarafından koordine edilmiş;

- Müşteriler için görülebilir değere sahip,
- Rakiplere göre emsalsiz,
- Zor taklit edilebilen,
- Birçok pazara potansiyel giriş sağlayabilen, teknolojilerin ve bakış açılarının bütünüdür." (Hinterhuber, 1996: 12).

“Temel yetenek; bir işletmeyi diğerlerinden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneğidir” (Koçel, 1999: 296).

Prahald ve Hamel, ‘‘Geleceği Kazanmak’’ isimli kitaplarında, temel yetenek için olmazsa olmaz üç özelliği vurgulamaktadırlar (Prahald ve Hamel, 1996: 263):

- Müşteri Değeri,
- Rakipleri Farklılaştırma,
- Yaygınlaştırılabilirlik.

Müşteri Değeri: Herhangi bir değerin temel olup olmadığına ilişkin verilen son karar müşterilere aittir. Firmaların becerileri doğrultusunda temel yeteneklerini belirlemeye çalışırken, aynı zamanda müşterilerinin algısında bu becerilerinin bir katkı sağlayıp sağlamadığını da, değer analizi yaparak sorgulamaları gerekmektedir. Lakin değer analizleri yapan firma sayısı, oldukça azdır. Oysa aşağıdaki soruların yanıtlanması gerekmektedir:

- Ürün ve / veya hizmetler açısından değer unsurları nelerdir?
- Müşterinin ödediği bedel neyin gerçek karşılığıdır?
- Müşterinin muadil ürün ve / veya hizmeti daha az bir bedelle alması mümkünken fazlasını ödemeyi kabul etmesinin sebebi nedir?
- Fiyatın oluşumu noktasında en büyük katkıyı sağlayan ve müşterinin nazarında en yüksek öneme sahip olan değer unsurları nelerdir?

Bu analiz sayesinde firma, müşterilerin algısında fark yaratmayı sağlayacak temel yetenekler üzerine odaklanabilir.

Rakipleri Farklılaştırma: Bir kapasiteyi temel yetenek şeklinde isimlendirebilmemiz için, rekabet anlamında benzersizliği şarttır. Bu durum;

kapasitenin yalnızca o firmada bulunması anlamına gelmez, zira farklı firmalarda da bulunabilir ve fakat bunun temel yetenek olarak nitelendirilebilmesi için, firmanın yetenek düzeyinin diğerlerine oranla daha yüksek olması gerekir.

Yaygınlaştırılabilirlik: Firmalar temel yeteneklerini belirlerken, bunun pazara sunulacak yeni ürün ve / veya hizmetler üzerinde nasıl uygulanacağını belirlemeye, özen göstermelidir. Zira yetenek; pazara giriş noktasında bir temel etki sağlıyorsa, gerçekten temel bir yetenek olarak nitelendirilebilmektedir. Yeteneğin yaygınlaştırılabilmesini tespit edebilmek noktasında firmaların kapasitelerini değerlendirirken, ürün odaklı bir bakışa sabitlenmekten kaçınmaya özen göstermesi gerekmektedir.

1.7.2.2. Etkin Temel Yetenek

Bir firmanın başarı elde etmesini sağlayan etkin temel yetenekler; aşağıdaki özellikleri içermektedir (Minzberg ve Quinn, 1996: 66):

- Temel yetenekler ürün ve / veya hizmetleri değil, yetenek, bilgi ve becerileri ifade eder. Genel anlamda temel yetenek, teknolojik buluşlar, ürün ve / veya hizmet tasarımı, lojistik ve müşteri hizmetleri, gibi bilgiye dayalı faaliyetleri kapsamaktadır.
- Temel yetenek, esnek ve sürekli olmalıdır. Özellikle üretim aşamasında, üstünlük sağlamak adına dar alanlara odaklanan firmalar, esnek olmayan araçlar kullanmakta, müşteri ihtiyaçları için muadil ürün ve / veya hizmet sunarken başarıya ulaşamamaktadırlar. Bu bağlamda esnek ve sürekli yetenekler, temel yeteneklerde ayırt edici bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Temel yeteneklerin sınırları olmalıdır. Zira firma detaylarda boğulursa, var olan bazı fırsatları kaçırır. Bu sebeple en iyi oldukları işi yaparak, gerektiğinde dışarıdan destek almaya odaklanmalıdırlar.

- Temel yetenekler müşterileri anlamaya yönelik olmalıdır. Yanı sıra, pazarda var olan eksiklikleri görmeli ve bunlara odaklanmalıdır.
- Şayet, bir strateji kişisel yorum ve profesyonellik veya yaratıcılık gerektiriyorsa, temel yeteneğin organizasyon yapısına uyumlu olması gerekmektedir.

Temel Yeteneklerin Belirlenmesi: Firmaların öncelikle, temel yeteneklerini belirleme aşamasında, geleceğe ilişkin detaylı bir plana sahip olmaları gerekmektedir. Bu planı yaparken, zayıf yanlarını tespit etmeleri tek başına yeterli olmaz. Zayıf yönlerini geliştirecek stratejiler izlerken, aynı zamanda hedefledikleri nokta ve buna ulaşma yollarını da planlamaları gerekmektedir (Gallon, vd., 1995: 20).

Rekabet Stratejisi Olarak Temel Yetenek: Temel yeteneklerde gerekli olan üç faktör, rekabeti güçlendirmede etkili olacaktır;

- Temel yetenek, anlamlı bir RA sağlamalıdır.
- Çeşitlendirme yapılırken sürdürülen işlerin temel yeteneklerinden faydalanılacağı için, yeni işlerin var olan işlerle dirsek teması içinde olması gerekmektedir.
- Yetenekler taklit edilmesi mümkün olmamalıdır. Şayet taklit edilmesi söz konusu ise, uzun dönemli RA elde etmek mümkün olmayacaktır. Temel yetenekler ya tek ya da taklit edilmesi çok güç olmalıdır. Örneğin Canon firması kullandığı teknoloji ve mühendislik sayesinde pazara sunduğu ürünlerde dünyanın ilk sırasında yer almaktadır. Aynı alanda faaliyet gösteren diğer firmalar da bu teknolojilerde başarılıdırlar ve fakat Canon bunların en iyisidir (Dess, 1993: 167).

1.7.3. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanabilmesi İçin Uygulanabilecek Yeni Yönetim Teknikleri

Rekabet üstünlüğünün sürekliliğini sağlayan ve bu aşamada temel yeteneklerin geliştirilmesine katkısı önem arz eden yönetim teknikleri; kıyaslama, dış kaynak kullanımı, değişim mühendisliği, toplam kalite ve yenilik yönetimidir. Bunlar birbirleri ile yakından ilişkilidir (Ülgen ve Mirze, 2007: 273).

Kıyaslama: işletmelerin daha iyiyi araştırıp bularak kendi süreçlerine uygun bir uyarlama ile iyileştirmenin sürekliliğini sağlama sürecidir (Kalder, 2000: 16)

Ford'un kurucusu Henry Ford, Chicago'da gördüğü bir mezbahadan etkilenerek, 1912 yılında üretimde yürüyen bant sistemini geliştirmiştir. Bütün kasapların karkasın belirli bir kısmını kestikten sonra, kalanları diğer arkadaşlarına yönlendirdiğine şahit olan Ford, bunu çelik yar kısmını hareketli bant ile değiştirerek otomobil yapımında da kullanmıştır (Turan, 2005: 2) Bugünkü anlamı ile kıyaslama kavramı ilk defa, Xerox işletmesinin 1970'lerin sonunda uygulanmaya başlanmıştır (Turan, 2005: 3).

Genel olarak kıyaslama; bir işletmenin devamlı ve bilinçli bir şekilde, kendi sektörlerinde ve dallarında en iyi olan diğer işletmelerin bu noktaya nasıl ulaştıklarını araştırması ve kendi uygulamaları ile karşılaştırıp bir sonuç elde ederek bunları uygulayarak daha iyi bir başarı seviyesine erişme çabalarını ifade etmektedir (Kumkale, 2013; 477).

Kıyaslamanın amaçlarından bazıları; işletmelerin amaç ve hedeflerinin belirlenmesi noktasında onlara destek olarak bunlara ulaşmak adına en iyi uygulamaları tespit etmelerini sağlamak, maliyetleri azaltmak, personellerin motive olmasını sağlamak, rekabet üstünlüğü ve işletmelerin performanslarını arttırmaktır, denilebilir.

Dış Kaynak Kullanımı: İşletmelerin kendi başlarına iyileştirme ve geliştirmeyi başaramadıkları yeteneklerini, konusunda uzman olan farklı bir işletmeden satın alması veya onun aracılığında kullanılabiliyor olması halinde, dış kaynaklardan yararlanma ortaya çıkmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 394).

Dış kaynak kullanımı, işletmenin kendisine rekabet üstünlüğü sağlayan en iyi yaptığı işe odaklanmasına, uzmanlığı dışında kalan faaliyetlerinin ise konusunda uzman organizasyon dışındaki işletmeler aracılığında sağlanmasına olanak tanıyan, bir yönetim stratejisidir (Dominguez, Manager's Step By Step Guide To Outsourcing, 2006: 38).

Değişim Mühendisliği: Türkçe işletme literatüründe "süreç yenileme" olarak da adlandırılan değişim mühendisliği (Business Process Re-engineering); işletmelerin rekabet üstünlüğü oluşturabilmek maksadı ile var olan, yetenek ve varlıklarının gelişimi adına başvurulan bir yoldur (Ülgen ve Mirze, 2007: 389). Değişim mühendisliği; herhangi bir oluşumda yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı değişiklikler yapılarak, organizasyonun eskisinden daha iyi bir performansa erişimini hedefleyen, yeni bir organizasyonel değişim tekniğidir. Diğer bir ifadeyle; değişim mühendisliği bir atılım (breakthrough) stratejisiyle organizasyonda performans seviyesini arttırarak, bunun sürekliliğini sağlamak adına geliştirilmiş yeni bir yönetim tekniğidir (Aktan, 2005: 21).

Toplam Kalite Yönetimi: sürekli gelişim göstermek sureti ile müşterilerin tatmin ve mutluluğunu amaçlayan bir yaşam biçimidir. Toplam kalite organizasyonunda; öğrenmenin sürekliliği, müşteri tatmini, kalite ve müşteri odaklı olmak ana hedeflerdir. Toplam kalite yönetiminde tepe yönetimi veya yöneticileri, çalışanlarına yaptıkları iş ile alakalı yetki devri gerçekleştirebilmektedir. Yetki devredilen ast, kendisini yönetir hale gelmiş demektir. Yetki devredilenler, gerek yetki gerekse aynı oranda sorumlulukla donatılırlar (Çetin vd., 2001: 3).

Yenilik Yönetimi: Yenilik, bir fikri satılması mümkün yeni ya da geliştirilmiş hizmet ve / veya ürüne dönüştürmek anlamına gelmektedir. Yaratıcılık, fark yaratan düşünceler iken yenilikse, belirli bir noktada birleşmeyi sağlamış düşüncelerdir. Yeniliğin başlangıç noktası, yaratıcılıktır. Yaratıcılık yenilik getiren faaliyet iken, yenilikse yaratıcılığın somut sonucudur (Akgemici ve Çavuş, 2008: 234).

İşletmelerde yenilik yönetimi; herhangi bir ürün, faaliyet ve süreçte yapılan gelişmelerin, beklentilere uygun yeni çözümler ortaya koymasıyla sağlanır. Bu çözümler, son derece küçük veya büyük iyileştirme ya da gelişmelerle meydana gelebilmektedir (Porter, 1991: 45).

İKİNCİ BÖLÜM
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

2.1. Müşteri Kavramı

Müşteri kavramı, ticaretin başlaması ile oluşmuş, değiş tokuşun yapılmaya başlandığı ilk günlerden bu yana da değişmeyen bir unsur olarak kalmıştır (Güven, 2002: 2). Elimizdeki müşteri bilgilerinin doğruluğu, firmaya olan bağlılıklarının sürekliliğini sağlamak açısından oldukça önemlidir. Uzaktan bakılınca tüm müşteriler aynı gibi görünse de, incelendiklerinde her biri belli gruplara ayrılır. Her birinin farklı davranış, istek ve özellikleri vardır. Bu farklılıklar zaman içinde değişir ve bunun takibinin yapılması gerekmektedir. Zira alternatiflerin artması, rekabette de artışa sebep olmuştur (Cyprus, 2001: 2).

Müşteri, bir işletme veya kuruluştan alışveriş yapan kişidir (Odabaşı, 2003: 3). Başka bir tanıma göre müşteri; belirli bir işletmeden sürekli olarak ürün ve / veya hizmet satın alan ve bunu kişisel veya ticari amaçları için gerçekleştiren kişi veya kuruluştur (Taşkın, 2003: 19).

Bir işletmenin ürettiği ürün ve / veya hizmetin nihai kullanıcısı o işletmenin gerçek müşterisi olarak kabul edilmektedir. Daha net ifade etmek gerekirse müşteri, ürün ve / veya hizmeti dağıtan değil direkt olarak kullanan kişidir (Seybold ve Marshak, 2001: 33).

Farklı bir tanıma göre müşteri, bir şirketten ürün ve / veya hizmet satın almış yahut satın alma olasılığı olan kişidir. Müşteri sınırlıdır ve bu sebeple pazarda rekabet içinde olan tüm işletmelerin; paylarını arttırabilmek adına, sürekli yükselen bir grafikle yeni müşteriye ulaşıp ilaveten var olan müşterilere daha çok satış yapmaları gerekmektedir. Bu bakımdan değerlendirdiğimizde müşteri, sürekli iletişim halinde olunması ve özenle ilgilenilmesi gereken kişidir. Bu bağlamda, müşteriler hakkında

bilgi sahibi olmak ve ileride bunlara ulaşabilmek adına yapılan tüm görüşme detaylarının kayıt altına alınması da oldukça önemlidir (Tek, 1999: 6-8).

İç Müşteri Kavramı: Aynı işletmede çalışan, nihai tüketicinin isteklerini karşılayacak tepe yönetimindeki yetkiliden, yeni işe başlayan bir çalışana kadar herkes; şayet birbirleriyle ilgili veya dirsek teması içinde olan işleri yapıyorlarsa, bunlar birbirinin iç müşterisi olarak tanımlanır (Pekmezci vd., 2008:145).

Kurumlar içerisinde bulunan her birim, kendinden bir önceki aşamanın müşterisidir ve bir sonraki aşamanın sorunsuz ilerlemesi için, bir önceki aşamanın her zaman hatasız ve aynı tempoda hızlı olması gerekir. Dış müşteriyi mutlu etmek için, öncelikle iç müşteri mutlu edilmelidir. İç müşterinin mutluluğu verimliliği de arttıracağından, karlılık düzeyinde de artış gözlemlenecektir denilebilir. İç müşterilerin mutlu ve akabinde daha verimli olmasını sağlamak adına; sistemlerin adil, işyeri koşullarının iyi, üst yönetimin duyarlı, sosyal aktivitelerin varlığı ve kararlara katılımın mümkün olduğu imkanlar sunulmalıdır. Piyasadaki bezer ürün ve / veya hizmeti sunan diğer işletmelerle rekabet edebilmek için, dış müşteriyi elde tutmak şarttır, denilebilir. Bunu da ancak iç müşteri memnuniyeti ile yapmak mümkün görünmektedir, şeklinde yorumlayabiliriz ki bu durumda da iç müşteri memnuniyetini sağlamayan işletmelerin, dış müşteri memnuniyetini tam manasıyla sağlaması pek mümkün görünmemektedir, denilebilir.

Dış Müşteri Kavramı: Ürün ve / veya hizmet satın alan kişi ya da kuruluşlar, dış müşteri olarak isimlendirilmektedir denilebilir. Başka bir ifadeyle, işletmelerin ürettiği ürün ve / veya hizmetleri satın alan kişi dış müşteridir, şeklinde de tanımlamak mümkün olabilir. Dış müşteri, bir ürün ve / veya hizmetin kim tarafından ve hangi araçlarla yapıldığından çok; kendisinde oluşturduğu algıya, hatasız olmasına, kendisinde tatmin hissi uyandırıp uyandırmamasına, ihtiyaç ve beklentilerine ne ölçüde uyduğuna, verilen sözlerin ve taahhütlerin yerine getirilip getirilmediğine dikkat etmektedir, denilebilir.

Var olan müşterilerin ileride gerçekleştirecekleri satın almaları ile oluşacak pozitif yönlü reklamlar ile müşteri kapasitesinin artışı hedeflenmektedir. Müşteri memnuniyetinin sürekliliğinin sağlanabilmesi adına, uzun vadede yatırım yapılmalıdır. Mevcut müşteriler, memnun ve memnun olmayan müşteriler olmak üzere dört sınıflandırmaya tabi tutulabilirler. Dış müşterileri kendi aralarında mevcut müşteri, potansiyel müşteri ve kaybedilen müşteri şeklinde gruplandırmak mümkündür (Kahraman, 2002: 28).

Müşteri denildiğinde akla ilk gelen dış müşterilerdir. Dış müşteri olarak ifade edilen ise; işletmelerin nihai ürün ya da hizmetini alan ve bundan fayda sağlayan kullanıcılardır, şeklinde yorumlanabilir.

Sigorta sektörü açısından dış müşteri kavramı; sigorta şirketinin ana hizmetlerinden doğrudan ve / veya dolaylı olarak faydalanan kişi ve kurumları içermektedir, denilebilir. Sigorta şirketlerinin dış müşterileri arasında; mevcut sigortalılar, katılımcılar ve diğer sigorta şirketlerinin müşterileri ile potansiyel müşteriler bulunabilir.

Aktif Müşteriler: Hizmet aldıkları işletmenin deyim yerinde ise etinden ve sütünden faydalanan bir profile sahiptir. Yanı sıra firmanın kendince gelişmeye açık, eksik kalmış yanlarını bularak, bu hizmetleri de almak istediğini belirten müşterilerdir. Bu noktadan yola çıkarak aktif müşterilerin; firmaları gelişim açısından yönlendirerek onlara katma değer sağladıklarını söylememiz, mümkün olabilir.

Pasif Müşteriler: İsminden de anlaşılacağı üzere ilişki içinde oldukları işletmenin sunduğu fırsat ve hizmetleri tam olarak kullanmaz. Sadece bir ürün ve / veya hizmet satın alır ve belki de bir daha işletme ile hiçbir bağ kurmaz, denilebilir.

Örneğin bir banka müşterisi düşünelim. Birisi ev kredisi almak sureti ile bankanın müşterisi olmuş ve kredilerini düzenli olarak ödüyor. Diğeri ise kredi kartı talebi ile bankanın müşterisi olmuş, aktif olarak kartını kullanıyor, sigorta işlemlerini

bu bankadan yaptırıyor, kartının ona sunduğu tüm avantajları takip edip kullanıyor. Bu durumda ev kredisi çeken müşteri pasif iken kredi kartı olan müşteri aktiftir denilebilir.

Günümüzde özellikle teknolojik gelişmeler sayesinde müşteriler, istedikleri bilgiye kolayca ulaşabilmektedirler. Durum böyle olunca müşterilerin talep ve istekleri, gün geçtikçe artmaktadır. Rekabette önemli bir avantaj oluşturan faktörlerden biri de, müşterinin işletme ile iletişime geçiyor olmasıdır. Bu geri bildirimleri iyi değerlendirebilen işletmeler, bu bilgiler sayesinde rakiplerinin önüne geçebilirler. Yeni ekonomik süreç; tüketiciyi işletmeler bakımından sadece bir rekabet kaynağı değil, aynı anda bir rakip haline dönüştürmüştür. Zira işletmeler, artık sadece rakiplerine karşı değil, aynı zamanda karşısına büyük bir bilgi donanımıyla çıkan müşteriye yönelik de mücadele vermektedir. Bilinçli müşteriler; ürünün tipi, yapısı ve fiyatı konusunda pazarlık yapmaya hazırdır. Bu doğrultuda müşteriler, diğer tüketici topluluklarıyla birlikte hareket ederek piyasada belirleyici güç olabilmektedir (Akbay, 2000: 184).

Bu gelişmeler sonucunda işletmelerin, müşteri değerinin kritik bir önem taşıdığını anlamaları, oldukça mühimdir. Zira güç dengelerini müşterilerine kaptırmaları halinde müşterilerinin karlılık baskısı altına girerler ki bu durumda, en değerli ve karlı müşteriyi belirlemeleri gerekir (Kırım, 2001: 51).

Günümüz yöneticilerinden çoğu, müşterilerinin aşağıdaki özelliklerine dikkat çekmektedir (Kotler, 2000: 13):

Müşteriler gün geçtikçe daha bilinçli olmakta ve fiyatlar konusunda daha duyarlı davranarak ince eleyip sık dokumaktalar. Ayrıca zaman kısıtı sebebiyle daha fazla kolaylık istemekte, rakip işletmeler tarafından piyasaya sürülen ürünlerin giderek daha benzer olduklarını görmekte, belli üreticilerin markalarına olan düşkünlükleri azalmakta, markasız ürünleri de talep etmekte, hizmet konusunda yüksek beklenti içerisinde olmakta, ürünleri temin ettikleri kaynaklara sadakatleri azalmaktadır. Müşterinin nerdeyse kral olarak tanımlandığı günümüzde, işletmelerin varlıklarını

koruyabilmek için doğru müşteriyi hedeflemenin yanında, müşteriyi uzun süre elinde tutabilmesi de oldukça önemli bir hale gelmektedir. Zira günümüz müşterisi yeni ve farklı şirketleri denemekte daha istekli hale gelmekte ve tercih ve beğenileri de giderek daha fazla çeşitlenmektedir.

Müşterinin ürün ve / veya hizmetten beklediği performans ile müşterinin tüketim sonrasında ürünün gerçek performansı arasında algıladığı farkın karşılaştırılması ve şayet beklentilerini karşılar ya da aşarsa tatmin olması anlamına gelmektedir (Öçer ve Bayuk, 2001: 26). Ancak tanımda müşteri tatmininin, sadece müşterinin ürünün performansından beklentileri olarak ele alındığı görülmektedir. Mamulün performansının, kalitesinin, yanı sıra müşteriyle olan ilişkinin, müşteriye karşı olan tutum ve davranışları aşamasında da müşteri tatmininin, göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Bu nedenle firmaların ve çalışanların, müşterilerinin kimler olduğu, duygu, düşünce ve beklentilerinin neler olduğunu saptamak adına, mevcut ve hedef müşterilerine yönelik sürekli araştırmalarda bulunmaları gereklidir, denilebilir.

Tatmin seviyesini arttırmak ve sadık müşteri yaratmak, iyi bir MİY'i zorunlu kılmaktadır. Müşteri ürün ve / veya hizmeti satın aldıktan sonra bundan çok hoşnut, hoşnut, kayıtsız, hoşnutsuz veya çok hoşnutsuz kalacaktır. Hoşnut kalan müşteriler, şayet rakip işletmelerden aynı veya daha çok memnuniyet duyacakları bir teklif alırlarsa, hemen ona kayabilirler. Ve fakat çok hoşnut kalan müşterilerin kendilerine aynı tatmini yaşatacak farklı bir firma bulmaları olasılığı daha düşüktür. Müşterilerinin satın almalarını sürekli hale getirmek isteyen şirketler, müşterilerinin hoşnutluk düzeylerini belirli periyotlarda soruşturmalıdırlar (Kotler, 2000: 184).

Müşterilerin ürün ve / veya hizmetten beklentileri ile kullanım amacına uygunluğu arasında bir sıkıntı olması durumunda, tüketici açısından algılanan bir sorunun varlığından söz edilebilir. Genellikle ilgili ürün ve / veya hizmetin tüketimi ya da kullanımı sırasında ortaya çıkan veya yaşanan problemler tüketiciyi tatminsiz kılmaktadır (Kılıç, 1993: 34).

Mutsuz olan müşterilerin getireceği zarar, bu müşterilerin satın almadan vazgeçme davranışlarının da ötesine geçer. İşletmeler mutsuz müşterilerin gücünü asla hafife almamalıdırlar. Yapılan araştırmalara göre, mutsuz bir müşteri ortalama on bir kişiye yaşadığı sıkıntılardan söz edebilir; bu kişilerin ayrı ayrı mutsuzluklarını başkaları ile paylaşmaları, işletme hakkında olumsuz şeyler duyan potansiyel müşterilerin sayısında ciddi bir azalışa yol açabilir. Böylece, işletme sadece söz konusu mutsuz müşteriden sağlayabileceği geliri kaybetmekle kalmaz, aynı zamanda çok sayıda potansiyel müşteriyi de kaybetmiş olur (Kotler, 2000: 186).

Bu açıdan müşteri tatminsizliğinin veya memnuniyetsizliğinin kaynağı olan şikayetlerin gizli kalması şirketler için en önemli unsurdur. Müşteri şikayette bulunmaya teşvik edilmelidir. Zira şikayet eden, müşteriler hala şirketin müşterisidir. Çoğu durumda müşterinin işletmeden vazgeçerek başka kuruluşlara yönelmesi an meselesidir, dolayısıyla şikayetini dile getiren müşteri işletmeye bir dereceye kadar sadık demektir (Kılıç, 1993: 34).

Birçok alanda satış rakamları benzeşen işletmelerin kar durumlarının birbirleriyle aynı olmadığı görülür. Bunun sebebi, müşteriyi elde tutma oranındaki farklılıklardır. İşletmeyle iş yapmaya devam eden müşteriler, gün geçtikçe değerleri yükselen varlıklardır, zira her yıl artan bir sıcak para akışı yaratırlar (Doyle, 2004: 158). Bu sebeple farkındalığı yüksek olan işletmeler, müşterilerini sadık hale dönüştürecek çalışmalarda bulunmaktadırlar. Bunların başında da MİY uygulamaları gelmektedir, denilebilir.

Müşteri merkezlilik kavramı da, MİY ile ortaya çıkmıştır. Buna göre işletmenin ne üreteceği, nasıl tanıtıp-pazarlayacağı ve müşterilerle olan ilişkilerin nasıl sürekli kılınacağına kadar, geçen bütün aşamalar içinde müşteri temel alınmaktadır (Kırım, 2001). Tüm bu bilgiler ışığında, sadık müşteri için; sürekli ve aynı periyotlarda bir işletmeden alış-veriş yapan, aynı iş yerinden birden fazla ürün ve / veya hizmet alan, alışveriş yaptığı işletmeyi tanıdıklarına da tavsiye eden, rekabetin

cazibesine karşın yine de aynı işletmeden alışveriş etmeyi sürdüren müşteridir, şeklinde bir tanımlama yapılabilir.

Müşteri sadakatine etki eden, dört ana unsur bulunmaktadır (Gel, 2002: 50):

Güven: Yüzyıllardır var olan güven unsuru; ürün ve / veya hizmet kalitesi, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması, dürüstlük, tutarlılık ve destek gibi kavramları içinde barındırır.

Vazgeçilmezlik: Vazgeçilmezlik unsuruna etki eden faktörler, satış ve pazarlama ile ilgilidir. Müşterinin vazgeçme maliyeti, işletme tarafından kendisine sunulan ürün ve / veya hizmetleri kullanma sayısı ile doğru orantılıdır.

Daha yüksek faiz için mevduatını farklı bir bankaya yönlendirmek isteyen müşteri; kuruma ait bir kredi kartı kullanıyorsa, yatırım hesabı varsa yahut otomatik ödeme talimatı hizmetinden yararlanıyorsa, vazgeçme noktasında bunlar caydırıcı olacaktır.

Umursanmak: MİY sayesinde müşteriler hakkında elde edilen veriler kullanılarak gerçekte işletmeden yana olan beklentilerini tespit etmek, mümkündür. Şikayetleri dinleyip çözüm bulmak, satış sonrasında da (ürün iade vb.) müşterinin yanında olmak, doğru zamanda doğru pazarlama stratejileri ile doğru ürün ve / veya hizmetleri sunmak, sadakat noktasında sıkıntı yaşadığı düşünülen müşterileri önlemler alarak kaybetmemek yahut yeniden kazanmak mümkündür.

Ödüllendirme: Üyelik kartı avantajları gibi uygulamalarla veya kredi kartı puanları ile ödüllendirme yoluna gitmek, bazı müşteriler için sadakat yaratan bir yöntem olabilmektedir.

2.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi

Müşteri ilişkileri; işletme ile müşteri arasında satış öncesi ve sonrasındaki tüm aşamaları içeren, karşılıklı ihtiyaç ve yarar tatminini sağlayan bir süreç olarak, ifade edilebilir. Bu tanımdan hareketle müşteri ilişkilerini; "sadece satış eyleminin gerçekleştiği durumu kapsar", şeklinde düşünmek doğru olmaz (Erk, 2009: 11). İlerleyen teknolojik gelişmelerle beraber, işletmeler ürün ve / veya hizmetleri kolayca taklit edebilmekte, bu durum ise işletmelerin rekabet üstünlüğünde sürdürülebilirlik sağlamalarını zorlaştırmaktadır. İşletmelerin uzun çabalar sonrası oluşturduğu müşteri ilişkilerinin taklit edilmesi zor ve masraflı olacağından, ilerleyen dönemlerde rekabetin teknolojik gelişmelerden ziyade müşteri ilişkileri üzerinden yürütüleceği öngörülmektedir (Odabaşı, 1997: 1).

İşletmeler arasında hızla artan rekabet, müşteri tatmini yaratmada karşılaşılan sıkıntılar, müşteri ile ilişki geliştirme zorunluluğu ve müşteri sadakatini sağlayabilme gibi ihtiyaçların tamamının, işletmeler için bir iş stratejisi oluşturması kaçınılmazdır. Bu noktada MİY ya da Customer Relationship Management (CRM) adı verilen strateji; işletmenin tüm müşterileri ile öğrenme ilişkisi sağlayarak, müşteri değerini artırmayı amaçlayan bir strateji olarak devreye girmiştir (Rich, 2000: 170).

MİY; müşteri ile sürekli ve birebir ilişki gerektirmesi sebebiyle, işletmenin tüm müşterileri hakkında en ince detayına kadar bilgi elde etmeyi şart koşan ve bu bilgilerin yardımıyla birebir pazarlama ve birebir bir ilişkiye ortam hazırlayan, stratejik bir yaklaşımdır (Kırım, 2001: 85).

Küresel rekabetin ivme kazanması ile beraber işletmeler, kendi MİY stratejilerini oluşturma yoluna gitmişlerdir zira rekabetin olmadığı bir ortamda tekel ya da yarı tekel yapıda ki işletmelerin MİY'e olumlu bakmamalarının ihtimali, çok yüksektir. Bu sebeple işletmeler arasında rekabetin artması; MİY stratejilerini

destekleyen, farklılaşmayı ön planda tutan, bir etken olarak ortaya çıkmıştır (Özilhan, 2004: 17).

MİY stratejilerini destekleyen uygulamalar, işletmeler adına ürün ve / veya hizmet odaklılıktan müşteri odaklılığa geçişi temsil etmektedir. İşletme içerisinde pazarlama ve satış faaliyetlerinin yeniden oluşturulması ve var olan iş süreçlerinin geliştirilerek iyileştirilmesi MİY uygulamaları ile gerçekleşmektedir (Yalçın, 2008: 7).

MİY'in işletmelere sunduğu birçok yarar bulunmaktadır. Bu yararları şu şekilde sıralamak mümkündür (Swift, 2001: 28; Kırım, 2001: 135-137):

- Daha düşük maliyetlerle müşteri edinme: MİY uygulamaları; müşteri tatmini, takibi, müşteri hizmetleri, pazarlama ve iletişim gibi faaliyetler adına gerçekleştirilen harcamalarda tasarruf sağladığından, işletmelerin daha düşük maliyetlerle müşteri edinmeleri mümkün olacaktır.
- Düzenli iş hacmini korumak adına çok sayıda müşteriye ihtiyaç duymama: Müşterilerle uzun soluklu ilişkiler hedeflendiğinden ve sadık müşterilerin sayısı arttığından, yeni müşteri kazanımına dair ihtiyaç azalmaktadır.
- Düşük satış maliyetleri: Mevcut müşteriler genellikle satışa karşı daha yanıt verici olduklarından, satış faaliyetlerine bağlı maliyetler azalmaktadır. Bununla birlikte, teknoloji destekli modern müşteri etkileşim kanallarının kullanılması, müşterilerle ilişkileri daha etkin hale getirmekte ve pazarlama faaliyetlerinin daha düşük maliyetlerle gerçekleşmesini mümkün kılmaktadır.
- Daha yüksek müşteri karlılığı: Çapraz satış, satış arttırma ve takip eden satışlarla müşterinin cüzdan payı (wallet-share) arttırılmakta, tatmin düzeyi yüksek olan mevcut müşterilerin referansları ile de çok sayıda karlı müşteri işletmeye çekilmektedir.
- Müşteri koruma oranında ve müşteri sadakatinde artış: Müşteriler işletmelerle aralarındaki uzun soluklu ilişkilere bağlı olarak daha çok ve sık ürün ve / veya hizmet satın alırlar. Ayrıca, müşterilerin daha fazla insiyatif kullanmalarına

imkan verilerek ilişkinin güçlendirilmesi sağlanmakta ve sonuç olarak müşteri sadakati artmaktadır.

- İşletmelere RA sağlaması: Piyasadaki ürünlerin çok benzer olması sebebiyle farklılığı yaratabilmenin ve rekabetçi bir üstünlük sağlamanın yolu, müşteriyi birebir tanımak ve onlar için birebir üretim ve birebir pazarlama yapmaktan geçmektedir. Dolayısıyla, MİY'i gerçekçi bir biçimde özümseyip, uygulayabilmek işletmelere ciddi bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.
- Yeni fırsatların sağlanması için tüm müşteri bilgilerinin bütünleştirilmesi: Müşterilerle yüz yüze yapılan işlemlerde, onlarla ilgili veriler toplanarak depolanabilmektedir. Ve fakat, satış kanalları arttığında, müşterilerle telefon ve internet gibi kanallardan iletişime geçildiğinde, oluşan yeni veri depolarının yüz yüze iletişimden toplanan veri depoları ile sentezlenmesi gerekmektedir. Bunu yapabilmek MİY'de mümkündür. Özetle ifade etmek gerekirse, hem geleneksel satış kanallarından hem de alternatif kanallardan toplanan veriler birleştirilerek, maksimum seviyede müşteri ilişkisi ve bilgisine dair fırsat yakalanmaktadır.

MİY, firmalara sağladığı katkılar sebebi ile büyük rağbet görmektedir. Ve fakat uygulamaya geçildiğinde, bazı yanlış anlamalardan mütevellit, bu faydaları elde edebilen firma sayısının oldukça az olduğu görülmektedir. Amerikan pazar araştırma kuruluşu olan Meta Group'un 2002 yılında yaptığı araştırma verilerine göre, MİY konusunda şirketlerin başarısızlık oranı %55 ile %75 arasında değişkenlik göstermektedir. Bunun kök nedeni, MİY'in işletmelere çokça fayda vaat etmesidir. Bunları öğrenen üst yönetim, MİY'in açık ve net bir tanımını yapmadan, herhangi bir strateji geliştirmeden, kendine has süreçler ve uygulama kriterleri oluşturmadan, uygulamaların yapısını anlamadan, teknolojik yeni bir fırsat olarak MİY'i kucaklamaktadır. Kuvvetle muhtemel MİY'in bu derece faydalı olduğunu ifade edenler de, bilgisayar yazılım şirketleri ve / veya danışmanlık şirketleri olmaktadır. Hal böyle olunca, firma sahibinin derhal "yazılımı" uygulamaya geçirelim düşüncesiyle yazılım paketlerine yatırım yapılmakta, sistemler değiştirilmekte ve firmada çalışanların hiçbiri neyin ne amaçla yapıldığına anlam veremeden, MİY

uygulanmaya başlanmaktadır. Neticesinde ise, büyük bir hayal kırıklığı yaşanmaktadır (Kotorov, 2003: 566-568).

MİY uygulamalarında yaşanan hayal kırıklığının asıl sebebi, MİY'in sadece bir yazılım olmamasıdır. MİY; müşteriler hakkında bilgi edinmek, farklı müşterilere farklı davranmak ve verimliliği artırmak için uygulanan, birimler arası koordineli çalışmayı gerektiren, merkezinde müşterilerin bulunduğu süreçlerden oluşan, müşterilerle ilişkileri maksimum noktaya taşıyan ve firma genelinde geçerli olan, bir yönetim stratejisidir. Oysa yazılım, sadece bu stratejinin uygulanabilmesi için gerekli bir araçtır. Bu gerçekler ışığında, strateji ile teknolojinin birbirinden ayrıştırılarak, staratejinin uygulanabilmesi adına gereken en doğru teknolojinin firmaya adaptasyonu sağlanmalıdır (Chen, 2003: 681-682).

MİY'in yapısı üç unsur ile tanımlamıştır (Geib vd., 2005):

- Operasyonel MİY,
- Analitik MİY,
- İşbirlikçi MİY.

Operasyonel MİY: çalışanların süreci direkt olarak kullanmaları sağlamak ve müşterilerle sürekli etkileşim halinde olmak adına gereken sistemleri içerir. Operasyonel MİY sistemleri, dağıtım ve destek aşamalarında MİY'in efektif oluşunu sağlar. Servis otomasyonu ve satış-pazarlama için çözümler içerir. MİY'in, operasyon biriminin işleyişini içerir. Tedarik zinciri ve sipariş yönetimi, servis, mobil satış, pazarlama ve satış otomasyonu gibi faaliyetlerden oluşur (Geib vd., 2005).

Analitik MİY: işletme performansını yönetmek adına operasyonel ve birleştirici çevrelerden ulaşılan verileri analiz eder. Analitik MİY sistemleri, müşterilerin davranışlarını daha doğru çözümleyebilmek adına bilgi toplayarak, onları depolar. Analitik MİY, veri ambarı, gerçek zamanlı analitik süreç ve veri madenciliği sistemleri gibi uygulamaları kapsar (Oraman, 2004: 213). Yapılan literatür

araştırmalarında analitik MİY'in aynı zamanda, bölümleme çalışmaları, müşteri hareket analizi, çapraz ve dikey satış analizleri, yeni müşteri modelleri, kredi risk analizi ve müşterinin ömür boyu değerinin ölçümü gibi birçok çok konuyu içerdiği görülmektedir.

İşbirlikçi MİY: müşteri kontak kanalları, telefon, internet, faks ve yüz yüze temas biçimindedir. İşbirlikçi MİY'in faydaları, aşağıdaki gibidir (Geib vd., 2005:8):

- Etkin olan üretici, müşteri etkileşimlerinde tüm kontak kanallarını bir baştan bir başa etkinleştirir.
- Müşteriye sunulan hizmet maliyetini düşürür.
- Personel-müşteri etkileşimini gerçekleştiren kontak kanallarıyla, çağrı merkezlerini birleştirir.
- MİY yazılımları sayesinde, müşterilerin tüm bilgilerini kaydederek birleştirir.
- Herhangi bir müşteri aradığında, müşteriye ait verileri alır ve depolar.

MİY sisteminin uygulama aşamaları; MİY stratejisinin belirlenmesi, MİY tasarımı, işletme içindeki organizasyonel değişim, işlevsel rol ve iş süreçlerinin yeniden tasarlanması ve teknoloji desteğidir.

Firmaların pazarlama stratejisi olarak MİY, müşterilerin bilinç ve bilgi seviyelerinin yükselmesiyle isteklerinde meydana gelen değişimi, ardından ortaya çıkan yeni pazarlama stratejilerini ve var olan teknolojilerin bir araya gelmesi ile oluşan önemli değişimi vurgulamaktadır (Hamşioğlu, 2002:8). MİY, müşteri ile ilişkinin var olduğu her konuda onu daha iyi anlayarak, müşterinin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda firmanın kendini daha başarılı bir şekilde yönlendirme sürecidir, şeklinde yorumlanabilir.

Müşteri ilişkileri stratejisinin oluşturulması, ilk olarak firmanın yönetim kurulu toplantısının yapılması ile başlamalıdır. Bu strateji; firma politikası, kural ve talimatları ile, birim yöneticilerinden hizmetli kadrosuna kadar tüm

personeller tarafından, doğru algılanarak özümsenmelidir. Personeller, müşterilerini ihmal etmemelidir. Zira gerçekleştirilecek her müşteri ilişkileri stratejisi, ilk evvela müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap vermelidir. Ancak bu sayede personeller, işletmenin de ihtiyaçlarını karşılamış olurlar (Taşkın, 2000: 96-97).

Firmada kurulacak olan MİY kadrosu, müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi hususunda en iyi stratejiyi oluşturmaya geçmeden önce, ilk evvela var olan iş tasarımlarıyla, müşteri etkileşimini maksimum düzeye taşıyacak iş tasarımları arasındaki değişikliği bulmak adına, farklılık analizi gerçekleştirmelidir. Analizin sonucunda, firmanın iş modelinin dijital teknolojilerden gereğince faydalanıp faydalanmadığı ve bu dijital teknolojinin kullanım aşamasında hangi noktada olduğu tespit edilmelidir. Farklılık analizi; süreçler, bilgi stratejileri, müşteri ilişkileri, kurum kültürü, ürün ve / veya hizmetler, dışa dönüklük yahut firmaya has başka unsurlar bakımından da detaylı şekilde incelenmelidir. Bazı sorular ile firmanın müşteri ilişkilerinde hangi aşamada olduğunu ölçmek mümkündür. Bu sorular aşağıdaki gibidir (Kırım, 2001: 146-147):

- Süreçler: Firmanın iş süreçlerinin müşteri talep ve ihtiyaçlarını tespit etmeye, ayrıca ilişki geliştirmeye olan uygunluğu sorgulanmalıdır.
- Bilgi stratejisi: Müşterilerden alınan tüm bilgilerin gereğince rekabette üstünlük sağlayacak biçimde değerlendirilip değerlendirilemeyeceğinin, bilinmesi gereklidir.
- Müşteri ilişkileri: Firmanın her bir müşterisine gösterdiği ehemmiyet araştırılmalıdır. Firmanın müşteri ile olan ilişkisinde sürekliliği sağlayabilmesi için gereken bilgi, faaliyet, süreç ve personel tutum ve davranışlarına ait konulara yatırım yapıp yapmadığı sorgulanmalıdır.
- Kurum kültürü: Müşteri odaklı bir firma olmanın en önemli göstergesi, personellerin bu şekilde olup olmadığıdır. Ödül sistemlerinin müşteri odaklı davranışlarla ilintili olup olmadığı ve personellerin müşteri faydasına karar verme yetkisinin olup olmadığı sorgulanmalıdır.

- Ürün ve hizmetler: MİY; müşteriler ile daima öğrenen ilişkiler oluşturmak ve bu ilişkiler ışığında müşterileri için kişiye özel hizmet ve / veya üretimde bulunmak demektir. Ürün ve / veya hizmetler tasarlanırken, geliştirilirken ve iyileştirilirken ilişki verilerinin kullanılıp kullanılmadığı araştırılmalıdır.
- Dış odaklılık: Dış odaklılıkla ifade edilmeye çalışılan, rakiplerin konuyla ilgili durumudur. Rakiplerin, müşteri odaklı yaklaşımı uygulayıp uygulamadığı sorgulanmalıdır.
- Teknoloji: Teknolojiyi seçer ve uygularken müşterinin ne aşamada önemsendiği ve bilgi teknolojisine, pazarlamamı yoksa bilgi işlem departmanımı karar veriyor, araştırılmalıdır.

MİY tasarım aşamasının, stratejinin oluşturulmasının ardından gerçekleştirilmesi gereken bir aşama olduğu söylenebilir. Yapılan literatür araştırmasında, birçok kaynakta tasarım sürecinin dört aşamadan oluştuğu bilgisine ulaşılmıştır. Bunlar; müşterilerin tanımlanması, ihtiyaç ve değerlerine göre gruplandırılması ve onlarla en doğru platformlarda daima geri beslemeye dayalı iletişim kurularak, neticesinde de hizmet ve / veya ürünlerin müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine uygun olacak biçimde tasarlanması şeklinde özetlenebilir.

MİY uygulamalarının merkezinde müşteri bulunduğu için, burada önemli olan müşteriyi bireysel anlamda tanıyıp, her bir müşterinin istek ve ihtiyaçlarını anlayarak, hizmet ve / veya ürünleri o doğrultuda sunabilmektir. Müşterinin satış öncesi, satış anı ve satış sonrası olmak üzere tüm aşamalarda izlenerek bilgilerinin kaydedilmesi ve bunların değerlendirmeye alınması oldukça mühimdir. Elde edilen bu bilgiler ışığında, müşterinin istekleri daha iyi tespit edilerek, üretime de bu doğrultuda yön vermek mümkündür (Ovalı, 2005: 1). Müşterinin tanınması için, bazı davranış bilgilerinin ve demografik özelliklerinin ayrı ayrı değerlendirilmeye alınması gerekmektedir. Müşteriler hakkındaki bilgilerin, mümkün olduğunca detaylı olması gereklidir bu sebeple müşterinin alışkanlıkları, tercihleri gibi, hareketli bilgiler de tespit edilmelidir (Lemon vd., 2002: 1).

En az müşteri bilgilerinin toplanması kadar bunların derlenip, işlevsel bir hale dönüştürülmesi de oldukça önemlidir. Bu konuda üç etaptan oluşan bir çalışma gerçekleştirilmelidir (Kırım, 2001: 158- 160):

- Firma, elektronik ortamda elinde bulunan bütün müşteri bilgilerini, gözden geçirerek envanterini tutmalıdır.
- Dosyada olmasına karşın, elektronik ortamda kayıt altına alınmamış bilgiler tespit edilip derlenerek, ortak veri tabanına işlenmelidir.
- Daha fazla bilgi toplamak adına, amaca uygun stratejiler geliştirilmelidir.

Müşterilerin kimler olduğunu belirledikten sonra, onları gruplandırmak gerekmektedir. Firmanın müşteri farklılaştırmasını uygulamaya geçirebilmesi için, her müşterinin özellikleri bakımından farklılıklar gösterdiğini biliyor olması gerekmektedir. Müşteri farklılaştırılmasında ki amaç; farklı müşterilerin değer ve isteklerini tespit etmektir. Dolayısıyla bu aşamada ilk evvela, müşterileri firmaya kattıkları değere göre sıralamak, ardından ise onları ihtiyaç ve talepleri doğrultusunda farklılaştırmak gerekmektedir (Kırım, 2001: 162-163). Burada firma için temel hedef; değerli müşterilerin sürekliliğini sağlayarak onları sadık hale getirebilmek, büyüme potansiyeli olan müşterileri değerli müşteriye dönüştürebilmek ve firmaya zarar veren müşterileri potansiyel müşteri statüsüne taşıyabilmek, taşınamıyorsa onlardan kurtulmak olmalıdır (Yereli, 2001: 34).

Özetle MİY sürecinde aşamaların belki de en önemlisi olan; müşterilerin farklılaştırılması ile onlara taleplerine göre davranarak farklı stratejiler geliştirme fırsatı tanınmasıdır, denilebilir.

Aşağıda yer alan denklemlerden de anlaşılacağı üzere, müşteri ile kurulan diyalog onun hakkında bilgi edinmeyi sağlar. Bu bilgiler, müşterinin firmaya olan sadakatini arttırmak adına kullanılır. Sadık müşterinin firmadan vazgeçmesi mümkün olmayacağından, direkt olmasa dahi karlılıkta artış sağlar. Özetle; firmanın müşteriyle diyalog halinde olması, karlılık açısından fazlaca önemlidir (Kırım, 2001: 169):

- Diyalog = Bilgi
- Bilgi = Sadakat
- Sadakat = Kâr
- Diyalog = Kâr

Firma, müşteri ile diyalog kurabilmek adına pek çok farklı kanaldan faydalanmaktadır. Müşteri ilişkileri her geçen gün daha karışık bir yapıya dönüştüğü için, etkileşim yönetimi de daha zorlu sorumluluklar üstlenmektedir. E-mail, doğrudan pazarlama ve broşürler gibi dış kanallardan sağlanacak bilgilerin yanı sıra, firmalar olay-davranış merkezli iletişim kanallarını organize ederek de bilgiler edinme yoluna başvurmalıdır. Çağrı merkezleri, satış ziyaretleri, memnuniyet anketleri, web siteleri gibi müşteri ile ilişki içine girilen tüm kanallardan yararlanılmalıdır (Slepian, 2007: 1).

Ürünleri kişiselleştirme aşamasında, müşteriler ile iletişim kurularak elde edilen bilgilerin analizi sonucunda müşteri profilleri matematiksel açıdan değerlendirilmekte ve bulunan analiz sonuçları doğrultusunda işletmenin müşteri özellikleri ve özel hizmet ve / veya ürün hazırlama stratejisi oluşturulmaktadır. Analiz sonucunda ortaya çıkan müşteri profillerine göre, işletme adına özel müşteri sınıfları belirlenerek onlara özel kampanyalar sunulmaktadır (Yereli, 2001: 35). Bu süreçte hedef; müşteriler ile ilgili bilgi toplayarak, bu doğrultuda her müşteri sınıfına ne şekilde davranılması konusunda faydalanarak, hizmet ve / veya ürün sunmaktır. Kişiye özel hizmet, ürünü butik hale getirmek anlamına gelmektedir. Kişiselleştirilmiş üretimin en güzel örneklerinden biri Dell Computers'dir. PC piyasasında kâr oranlarının düşük olduğu bir dönemde, Dell firması herkes için ayrı bilgisayar üretebilecek bir yapı oluşturmak suretiyle, tüm sektörün en kârlı işletmesi haline gelmeyi başarabilmiştir. Bunu yapabilmesinin altında yatan sebep; müşteriye web sitesi yoluyla belli bir tablodan bileşenlerini seçim fırsatı tanıyıp, bilgisayar figürasyonunu müşterinin yapmasına olanak vermesiydi (Kırım, 2001: 175-177).

İşletme içindeki organizasyonel değişim adına yapılan projelerin başarıyı yakalayabilmesi, MİY yapısının oluşturulması ile ilişkili olabilir. Dolayısı ile işletmede sert ve dikey bir hiyerarşik yapı varsa, bu en kısa zamanda gözden geçirilerek daha yatay ve müşterilere hitap eden bir organizasyon kurularak tüm organizasyonun müşteri inancını kanıksaması sağlanmalıdır, denilebilir. Yanı sıra, işletmelerde birbirleriyle ilintili ve aralarında dirsek teması olan işbirlikçi departmanlar yaratılması, doğru bir yaklaşım olabilir.

Müşterilerin işletmeye aktardığı; tüm şikayet, soru ve önerileri, hızlı, açık ve net bir biçimde yanıtlandırabilmek adına müşteri irtibat birimlerindeki personellerin, yetkinlik açısından kuvvetlendirilmeleri gereklidir. Zira müşteri odaklı yapılardaki personellerin, yöneticilerine sorup işlerini yapabilmeleri noktasında zamanları oldukça azdır. Bu sebeple oluşabilecek durumlar adına uygulanacaklar belirlenerek, personele gereken yetki ve sorumluluklar verilip güçlendirilmelidir (Taşkın, 2000: 33).

MİY uygulamasına geçildiğinde, sürdürülen işlerde ciddi bazı değişiklikler oluşmaktadır. Personellerin çoğu, kanıksadıkları işi gerçekleştirme tarzlarında değişikliğe gidileceği için, genellikle buna sıcak bakmamaktadırlar. Bu durumdan mütevellit, uygulamaya geçiş aşamasında MİY departmanına, her statüden personel konulmalı ve sinerji etkisi oluşturularak bu sistem hayata geçirilmelidir (Ergunda, 2006: 1).

İşletme içindeki farklı departmanların, işleyiş açısından karşılaşabileceği değişikliklere emsal göstermek, yaralı olacaktır. Faraza; satış departmanı, bireysel müşteri ilişkilerini yönetmekten mesul kılınacaktır. Satış personelleri, satış yapmanın yanında müşteri ile daha çok teşviki mesai sağlayarak topladığı bilgileri arttırmaya çabalayacaktır. Sürekliliği olan siparişlerin çoğunluğu internet üzerinden gelecek ve bu durum da var olan prim uygulamalarına etki edecektir. Etkin olarak internetin kullanılması sebebi ile tüm satış personelinin, iyi bir bilgisayar kullanıcısı olma zorunluluğu durumu, ortaya çıkacaktır. Pazarlama departmanı, daha çok data ile ilgilenip, daha az medya ile ilgilenecektir. Bunun sonucunda da pazar analistleri, daha

çok davranış bazlı analizler gerçekleştirecektir. Müşteri hizmetleri departmanı ise, özel müşteriler adına bir birim oluşturacaktır. Bilgi işlem bölümü, artık satış, pazarlama ve müşteri hizmetleri birimlerine aktif olarak destek sağlayacaktır. Elindeki kontrolün bir bölümünü pazarlama departmanına devir edecek olan bilgi işlem, data ve operasyonları kontrol amaçlı kullanmak yerine, müşterileri tatmin amacıyla kullanmaya başlayacaktır (Uzun, 2003: 28-29).

Rollerde oluşan değişiklikler sebebi ile süreçlerin baştan tasarlanması gerekir. Süreçlerin yeni baştan tasarlanması, yeni sistemlerden gelen talep ve bilgi teknolojisiyle sürdürülebilmektedir. Bunlardan birinin etkin dışı kalması demek, arzulanan değişimin negatif yönlü olarak etkilenmesi demektir (Odabaşı, 2005: 196-197).

2.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Teknoloji Desteği

Bir işletmeye MİY teknolojisinin entegre edilmesinin; kaliteli, profesyonel çalışanlar, iyi tasarlanmış süreçler ve ileri teknoloji olmak üzere üç ana sebebi bulunmaktadır. Personellerin, müşteri ilişkilerine profesyonel bir bakış açısı ile yaklaşmaları gereklidir. Yanı sıra teknolojiyi ne şekilde kullanmaları gerektiğini de biliyor olmaları icap eder. İyi tasarlanmış süreçler olmazsa, disiplinden söz edilemeyecek dolayısıyla işletmenin amaçlarına ulaşması mümkün olmayacaktır. İşletmeler, amaçlarını ve işin gerekliliklerini tespit ederek MİY aşamalarını, buna göre belirlemelidirler. İnteraktif sesli yanıt sistemi; müşterilere müşteri temsilcileri ile konuşma fırsatı sağlayan arama teknolojisi, raporlama, veri ambarları, internet ve iş kuralları ileri teknoloji gereklerindendir (Güzel, 2001: 22-23).

Bilgi teknolojileri sayesinde bir taraftan maliyetler düşerken, diğer taraftan da müşterilerle olan ilişkinin veriminde artış sağlanmaktadır. Faraza; bilgi teknolojileri verilen hizmetlerde ortaya çıkabilecek hataların seviyesini düşürürken, aynı zamanda işletme ve müşteri arasında çift yönlü iletişimi oluşturmaktadır. Bu sayede değişik

müşteri gruplarına, bütünleştirilmiş hizmetlerin verilmesi mümkün olmaktadır. (Berry, 1998: 238).

MİY sistemlerinin değişimi; veri açısından incelendiğinde, dikkat edilen ilk husus; müşterilerle ilgili verilerin, çağrı merkezi, satış kampanyaları vb., yöntemlerle toplanarak, ilişkilendirmesi olmaktadır. Bir sonraki dikkat edilen husus, müşteri analizi yapılarak, yeniden satın almaya ilişkin yorumların gerçekleştirilmesidir. Süreç teknik açıdan, işletmenin veri tabanının MİY türünden tanımlanmasını, ifade etmektedir. (Koyuncugil ve Özgülbaş, 2009: 22).

Veri Ambarı: Müşterileriyle doğru ve iyi ilişkiler sağlamak isteyen işletmeler, müşterilerini tanıyabilmek için veri ambarı kurarak, pazarlama açısından ilişkisel yaklaşımı tercih etmektedir. İşletmeler, müşteri özelliklerini veri ambarında depolayarak, işletmenin yaşamını uzatırken aynı zamanda müşteri memnuniyetini de sağlamış olur (Gülmez ve Kitapçı, 2003: 85).

Bakıldığında veri ambarları aşamalarının, oldukça karmaşık olduğu görülmektedir. İlgili aşamalara uygun hareket edilmediği zaman veri ambarları, hedeften uzak veri kirliliğine bürünecektir. Bu sebeple veri ambarlarında olması icap eden bazı özellikler bulunmaktadır ve bunlar aşağıdaki gibidir (Eke, 2004: 6-7):

- İçinde detay bilgiler olmalı ve değişen bilgiler takip edilerek eklenmelidir.
- Sürekli olarak güncelleştirilmesi gereken veri ambarına; varsa güncel işlemler, bunlarla ilgili eklemeler yapılmalıdır.
- Öncelikle tepe yönetimi ve satış birimde görev yapan personel olmak üzere herkesin kullanımı mümkün olmalıdır.
- Sistem her türlü değişikliğin uygulanabileceği biçimde, hazırlıklı olmalıdır.
- Sürekliliğinin olması gereken veri ambarı, firmanın satış departmanının istekleri doğrultusunda gelişim göstermelidir.
- Ambardaki verilerin gizliliği korunmalıdır.

Veri Madenciliği: Gelişen teknoloji, işletmelerin elde ettiği veri detaylarının ve büyüklüklerinin, her geçen gün artmasına sebep olmaktadır. Elde edilen bu verilerin; ne şekilde ve ne amaçla kullanılacağı, oldukça mühimdir. Elde edilen verilerden; müşterileri çözmek adına sonuç üretebilmek, satın alma tutum ve eğilimlerini belirleyebilmek ve / veya hali hazırda var olan tutumlarına paralel ileride neler yapacaklarını öngörebilmek, veri madenciliği teknolojisini aktif olarak kullanmayı gerekli kılmaktadır. Var olan raporlama tekniklerinden ayrı olarak veri madenciliği, boyutların ne olduğunun tespit edildiği bir ortamdır. Faraza; standart raporlamada "İşletmemizin kampanyası neticesinde kredi kartı kullanmaya başlayan müşterilerin yaşa göre dağılımı nedir?" gibi bir soruya yanıt aranırken; veri madenciliği ile var olan durumu sorgulamak yerine, "Yapacağımız kampanyada hedefleyeceğimiz müşteri kitlesi ne olmalıdır?" tarzında ileriye yönelik sorulara yanıt aranmalıdır (Oracle, 2003: 9).

MİY süreçlerinde; veri madenciliği teknolojisinin kullanım alanlarından, en önemli iki tanesi şunlardır (Akalın, 2004: 73-74):

- Hedefe yönelik pazarlama: Kampanyada ki yönetim araçları, farklı müşteri gruplarına yönelik kampanyaların tasarlandığı ve kanallara yönlendirildiği araçlardan oluşur. Hangi kampanyanın, hangi müşteri grubuna ve hangi kanaldan uygulanacağının belirlenebilmesi ve oluşturulan modellerle kampanya yatırımının geri dönüşünün maksimize edilmesi için, veri madenciliği modelleri kullanılabilir. Bu işlem; veri ambarı ortamındaki modelleme neticesinde ortaya çıkan müşteri listesinin, kampanya yönetiminde bulunan veri tabanına aktarılıp, kampanyanın tasarlanması şeklinde oluşturulabilinir.
- Satış kanalları uygulamaları: Veri ambarı üzerinde müşteriye dönük yapılan veri madenciliği modelleri, operasyonel uygulamalarda kullanılması mümkün sonuçlar çıkarabilirler. Bunlar ise, satış kanallarında yeni müşterilerin kazanımına yönelik değerlendirilebilir. Faraza, çağrı merkezini mevcut ve / veya yeni müşteri aradığında; müşteri temsilcisi, ilgili müşteriye

yönelik çapraz satış gerçekleştirebileceği hizmet ve / veya ürünleri, uygulama ekranından görebilir.

İşletmeler çağrı merkezleri vasıtası ile, günün her saatinde hizmeti müşterinin ayağına götürmüş olur ki bu durum da, talep artışına sebep olur. Özellikle yoğun çalışan ve telefonda hizmet veren işletmelerden yana tercihlerini kullanan müşteriler, bu sistem sayesinde işletmeyle istedikleri zaman kontak kurma fırsatını yakalamış olmaktadır. Bu sayede; işletmeler de farklı yerlerde şubeleşmeye gitmektense, personellerini bir merkezde toplayarak hizmet kalitesini daha verimli kılmakta, yanı sıra şubeleşme maliyetleri minimize olduğu için karlarını da yükseltmektedirler. Ayrıca, yurt genelinde hizmet sunmayı amaçlayan ve fakat oluşacak maliyetleri yüklenmek istemediğinden, hizmet ağını büyütemeyen yardım hatları da, bu sistemle hedefledikleri noktaya varabilmektedirler (Baş, 2002: 3).

MİY uygulamalarının çağrı merkezlerinden beklentilerine ilişkin olarak; hizmeti sunacak personellerin müşteriyle kontakta iken ekranlarında olabildiğince çok bilgiye ulaşarak, müşterinin geçmişe ilişkin bütün işlemlerinin sistemde görülebilmesidir şeklinde bir ifade kullanılabilinir. Bu da ancak; müşterilerle ilgili verilerin sistemli şekilde oluşturularak, aktif biçimde yoğun olarak kullanılması ile mümkün olmaktadır. İsimle hitap edebilme, eski müşteri işlemlerinin görülüyor olması, kampanyalara dair bilgiler aktarılabilmesi, ön satış ve satışın gerçekleştirilebilmesi gibi uygulamalar, MİY sistemleri ile çağrı merkezleri arasındaki entegrasyonun en güzel örnekleridir. Bu entegrasyonun sağlanamadığı bir çağrı merkezi uygulaması, mümkün olamaz (Arslan, 2003: 1).

MİY'in etkin olarak kullanılmasının sebeplerinden biri de, internetteki gelişmelerdir. Bu gelişmeler; satış-pazarlamada yeni ve fark yaratan oluşumları, olmazsa olmaz hale getirmiştir. İnternet, gerek işletmelere gerekse kişilere, dünyanın her yerine ulaşım fırsatı yaratmaktadır. Müşteriler şirketlerin web siteleri sayesinde, alacakları hizmet ve / veya ürünlerine dilediklerinde rahatlıkla ulaşabilme, muadilleri ile kıyaslayabilme avantajına sahipken; işletmelerde hedefledikleri tüketici kitlesine

direkt ulaşıp tanıtım maliyetlerini minimize ederek satışı sonlandırmaktadırlar. Farklı bir bakış açısıyla internet; işletmelere satış personellerinin müşterilere verdiği hizmetleri daha çabuk ve uygun fiyata sunma fırsatı, müşteri sadakati oluşturma imkanı, yeni bir pazarlama kanalı olanağı, yer ve vakit faydası yaratmaktadır (Yaylı, 2000: 36).

Teknolojide yaşanan gelişmeler ve internetin yaygın olarak kullanılması dolayısı ile, işletmelerin işleyişleri değişikliğe uğramış ve sonuçta terminolojiye yeni bir kavram olan Elektronik Müşteri İlişkileri Yönetimi (E-MİY), kavramı ilave edilmiştir. E-MİY; internete erişim sağlayan araçların fazlalaşması neticesinde, çoğalan müşteri talep ve beklentilerini karşılamaya yönelik, işletmelerin MİY uygulamalarını internet ortamında aktif ve gerçek zamanlı şekilde gerçekleştirmesidir (Deniz, 2002: 20).

MİY'in, E-MİY'i kapsadığı görülmektedir. MİY ve E-MİY için; diyalog, teknoloji ve müşteri verileri ortak paydayı oluşturmaktadır. E-MİY'in MİY'den farkları ise; gerçek zamanlı olarak elektronik temas noktalarıyla online veya offline olup, müşteriye direkt ulaşma imkanı tanımak ve interaktif anlamda etkileşimleri sürdürmeye fırsat yaratmasıdır (Akar, 2004: 78).

E-MİY çözümü; müşteri tabanlı analitik yazılım desteği sayesinde, müşteri davranışlarının tahmin edilmesi, ölçümlenmesi ve değerlendirilmesine imkân sağlamaktadır. Bunlardan alınan çıktılar E-MİY' in bütünleşik ve geniş açılı yapısı sebebi ile işletme personellerince rahatlıkla kullanılabilir. Müşterilerin davranışları ile ilgili tahmin modellerinin kurulmasında son derece önemli bir unsur olan, veri toplama araçlarını sunar. Bu modellemeler, periyodik kampanyalara uyum sağlayacak şekilde, Kampanya Yönetim Yazılımı ile bütünleşik çalışabilir. E-MİY; özelleştirilebilen e-mesaj servisi, otomatik yanıtlama sistemi ve mesajlara eklenmiş aktif linkler ile müşterileri çeşitli web sayfalarına yönlendirme, vb. birçok özelliğe sahiptir (Şahin ve Demir, 2002: 5).

2.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Başarı Unsurları

MİY projelerinde; işletmelerin yüksek maliyetlerle hayata geçirdiği yatırımın, en kısa zamanda fayda sağlaması adına dikkat edilmesi gereken bazı hususlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Bütünü içeren yaklaşım: İşletmelerin tek hedefi, müşterilere ürün ve / veya hizmet satışını gerçekleştirmek olmamalıdır. İşletmenin asıl amacı, müşterinin her anlamda tatminliğini sağlamak olmalıdır. Bu bağlamda, müşteriye sunulan hizmet sadece satış sırasında değil, satış öncesi ve sonrasında da bir bütün olarak ele alınmalıdır (Hamşioğlu, 2004: 160-161).
- Uzlaşmacı tavır sergileme: İşletmeler ve müşteriler arasındaki iletişimde görüş farklılıklarının yaşanması halinde, uzlaşmacı tavır sergileyen tarafın işletmeler olması ayrıca müşterilere isteklerinin maksimum düzeyde karşılanacağı çözümün uygun koşullarla sunulması beklenmektedir (Hamşioğlu, 2004: 160-161).
- Teknolojinin akıllıca kullanılabilmesi: Sistem teknolojisinin, zamanla çağın gerisinde kalabileceği yahut işletmenin teknolojik ihtiyaçlarının çoğalabileceği düşünülerek, sistem uluslararası normlara uygun özellikler barındırmalıdır (Yereli, 2001: 36).
- İletişimde profesyonelleşme: Müşterilerine satış gerçekleştirmeyi hedefleyen işletme, özellikle ürün ve / veya hizmetin pazarlanması aşamasında, başarılı bir şekilde bütün iletişim kanallarını kullanabiliyor olmalıdır (Hamşioğlu, 2004: 160-161).
- Sorumluluk alma: İşletmeler müşterileri ile olan ilişkilerinde, sorumluklarının farkında olarak bir tutum sergilemelidir. Günümüzde müşterinin her koşulda tatmininin sağlanıyor olması şartı, işletmenin dikkat etmesi gereken en önemli sorumluluk haline gelmiştir (Hamşioğlu, 2004: 160-161).
- Personel eğitimi: MİY sistemini kullanacak personelin eğitimi, MİY'de başarıya ulaşmak adına önemli faktörlerden biridir (Yereli, 2001: 36).

- Personelin motivasyonu: En az eğitim kadar mühim olan bir diğer unsur da, MİY sistemini kullanan çalışanının bunu özümsemiş olmasıdır. Şayet çalışan, sistemin desteği ile hedeflerine varıp tatmin oluyorsa, bu durum motivasyonunu arttıracaktır. Dolayısıyla, stratejik açıdan MİY'in önemini de artmış olacaktır (Yereli, 2001: 36).
- MİY sisteminin düzenli yönetilmesi: MİY sisteminin, problemsiz ve verimli bir şekilde hayata geçirilmesinin sağlanması, bir çalışan veya birimin sorumluluğunda olmalıdır. Bu çalışan veya birimin en mühim görevleri arasında; veritabanının daima güncel tutulması ve doğru çalışanın doğru bilgiye rahatça erişiminin sağlanması yer almalıdır (Yereli, 2001: 36).

Daha iyi ve doğru bir pazarlama stratejisi uygulayabilmek adına, müşteriler hakkında detaylı bilgi edinmeyi sağlayan MİY, ilgili yazılım programının satın alınması sureti ile uygulanabilmektedir. Bu sayede işletmeler, müşterilerinin geçmişe dair tüm ürün ve / veya hizmet alımlarını ve kişisel alımlarını görüp inceleyebilecektir. Yine bu sayede; müşterilere kendilerini özel hissettirecek ürünler sunulacak, işletmenin sadece yatay değil çapraz satışlarda yapması sağlanabilecektir (Kotler, 2003: 35).

MİY'in, iyi algılanıp doğru uygulandığında işletmelere katkı sağlamış olmasına karşın, genel anlamda çok başarılı olduğu söylenemez. CRM Forum, başarıya ulaşılamamasının sebeplerini aşağıdaki gibi açıklamıştır (Kotler, 2003: 35):

- Organizasyon içi değişim % 29
- Şirket Politikası ve durağanlık % 22
- MİY'i anlama yetersizliği % 20
- Kötü planlama % 12
- MİY becerilerindeki eksiklik % 6
- Bütçe problemleri % 4
- Yazılım sorunları % 2
- Kötü öğütler % 1

- Diğer % 4

İşletmelerin birçoğunun MİY uygulamalarında başarısız olmalarının nedenlerinden biri, MİY'in popüler oluşu sebebiyle, gerekli gereksiz müşteri merkezli olmayı gerektiren her durumda çok da özen gösterilmeden, hatta çoğu kez yanlış olarak kullanılmasıdır. MİY ile ilgili yapılmış ortak bir tanım bulunamamıştır. Bir kesim MİY'i sadece müşterilerin gruplandırılmasını sağlayan bir yöntem olarak görürken, pazarlamacıların büyük bir kısmı ise özel bir ürün ve / veya hizmetin sunulması noktasında buna hangi müşterilerin uygun olduğunu anlamaya yaran bir bilgisayar veritabanı olarak görmektedir. Oysa MİY'in ilk aşaması müşteri ihtiyaç ve isteklerini tespit etmektir ve fakat işletmelerin müşterilerin aklından geçenlere ulaşmadan cüzdanlarına ulaşmayı istedikleri gözlemlenmektedir (Newell, 2003: 4).

Günümüzdeki teknolojik gelişmeler, işletmelerden çok müşterilere özgürlükler sunmuştur ve ardından satış sürecini işletmelerden ziyade, doğru zamanda doğru bilgilere ulaşabilen müşteriler yönetir hale gelmiştir. Müşterilere benzersiz araştırma yöntemleri sağlayan internet vasıtasıyla, kişiler kumandanın kendi ellerinde olduğu düşüncesinin rahatlığıyla, pazarlama faaliyetlerinin dozuna kendileri karar vermek istemektedirler (Newell, 2003: 5-6).

Newell' a göre, Müşterinin Yönettiği İlişkiler (MYİ), MİY'in yerine geçmeye başlamaktadır. MİY değişimi yönetmezken, yönetimdeki değişikliklerin yanı sıra işlem ve proses değişikliklerini de gerektirir. MYİ ise, her teknolojiye dokunan bir süreç olarak, müşteriyle olan etkileşimi, müşterinin yönlendireceği şekilde bireyselleştirmek ve bu sayede ilişkiyi geliştirmektir (Newell, 2003: 8).

Newell' e göre MİY ve MYİ arasındaki farklılıklar Tablo 1'de gösterildiği gibidir (Newell, 2003: 8):

Tablo 1: MİY ile MYİ Arasındaki Farklar

MİY	MYİ
Kontrol firmadadır	Kontrol müşteridedir
İşleri firma için daha iyi hale getirir	İşleri müşteri için daha iyi hale getirir
Müşterileri işleme göre izler	Müşterinin kendine özgü gereksinimlerini anlar
Müşterileri segment olarak ele alır	Müşterileri tek tek ele alır
Müşterileri onların istediklerine inandığı şeyleri yapmaya zorlar	Müşterilerin neye önem verdiklerini işletmeye söylemelerini sağlar
Müşteriler kendilerini av gibi hisseder	Müşteriler yetkilendirilmiştir
Ürün ve hizmet çevresinde örgütlenilir	Müşteri çevresinde örgütlenilir

Kaynak: Newell, 2003, Why CRM Doesn't Work?, Bloomberg Press Princctonn, New Jersey.

MYİ, ürün tabanlı stratejiden, tecrübe tabanlı bir stratejiye geçmek, müşterinin hayatını kolaylaştırarak katma değer sağlamak demektir (Newell, 2003: 85).

2.5. Müşteri İlişkilerini Ölçme Yöntemleri

Müşteri ilişkilerinin ölçümlenmesi; özellikle müşteri odaklı işletmeler için zorunlu iken, üretim ağırlıklı hizmet veren işletmelerde ölçümler, maliyet yönlüdür. Gelişen teknolojiyi kullanmak, neredeyse her şeyin değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Ve fakat gereksiz şeylerin ölçümlenmesi, yahut doğru olmayan sonuçların bulunması da sıkça rastlanan bir durumdur. İşletmeyi yönetmek adına uygulanan ölçme tekniklerinin, özellikle müşterinin iç sesini açığa çıkaracak şekilde olmasına ziyadesiyle dikkat edilmelidir. Zira müşteri değeri; odağında müşteri olan işletmeler için, en mühim konulardan biridir (Odabaşı, 2000: 149).

Odak Grup (Focus) Görüşmeleri: Özellikle son yıllarda uygulama alanı bakımından kendine oldukça geniş yer bulan bir teknik olarak karşımıza çıkmakta ve bu sayede müşterilere yönelik önemli veriler elde edilebilmektedir. Belirli bir kalıba sokulmayan, doğal bir sohbet ortamında geçen, az sayıda seçilmiş müşterilerin özgürce etkileşim sağlayabildikleri, bir görüşme tekniğidir. Tablo 2'de de gösterildiği gibi amaç, müşterilerin fikirlerini dinleyerek, önerileri varsa öğrenmektir. Uygulama aşamasında; benzer özelliklerdeki müşterilerin, aynı grupta olması sağlanır ve çoğunlukla üç küçük grup oluşturulur (Ünal, 2011: 63).

Tablo 2: Fokus Grup Özellikleri

FOKUS GRUP ÖZELLİKLERİ	
Grup Büyüklüğü	8-12 kişi
Grup Sayısı	3 ve daha fazla
Toplantı Süresi	1-3 saat
Toplantı Sayısı	En fazla 4
Ortam	Özel hazırlanmış, doğal ve rahat
Kayıt	Ses, görüntü bandı, not alma, gerekirse tek yönlü ayna
Görüşme Biçimi	Esnek, yapısallaştırılmış, yapıcı, dinamik
Görüşme Konusu	Önceden belirlenmiş, derinlemesine ilgilenim
Verinin Özelliği	Kalitatif (Niteliksel)
Verinin Analizi	Tablolaştırma, sayısal analiz ve eksikliği

Kaynak: Odabaşı, 2000, Satış ve Pazarlamada MİY, Sistem Yayıncılık, Eskişehir.

Bu tekniğin avantaj ve dezavantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bakırtaş vd., 2013: 91):

Avantajlar;

- Grupların dinamikliğinden faydalanarak, güzel bir beyin fırtınası yapılabilmektedir. Yani görüşmeler esnasında grupta yer alan müşteriler, birbirlerine kendi özgür fikirlerini ifade edebilmektedir. Böylece fikirler, bir

zincirin halkaları misali dizilip ortaya çıkmaktadır. Bu durum, toplantıyı düzenleyenler tarafından veri zenginliği yaratmaktadır.

- Bu görüşmelerde müşterilerin davranış biçimlerinden; bakış açıları ve yaşadıkları deneyimler gün yüzüne çıkmaktadır.
- Veri elde edilmesi noktasında bireysel görüşmelere nazaran daha az vakit harcanmaktadır ki, bu da satın alamayacağımız tek şey olan zaman hususunda, işletmeye bir artı sağlamaktadır.

Dezavantajlar;

- Bireysel görüşmelere kıyasla, müşteriler daha az konuşma fırsatı bulur.
- Bazı müşteriler; birtakım konuları grup içinde ifade etmekten, çekinebilmektedirler.
- Herhangi bir katılımcının, tavır ve fikirleri ile diğerlerini de peşinden sürükleme ihtimalinin olması ve bu durumun risk oluşturması söz konusu olabilir.

Danışma Panelleri: Belirli bir zaman aralığında, araştırmaya katılmayı ve ilgili konuda bilgi vermeyi kabul eden kişilerin, oluşturduğu bir gruptur. Bunlar; sürekli ve süreksiz paneller olmak üzere iki şekilde yapılmaktadır. Müşteriye verilecek hizmetin stratejisine ilişkin konular, panelin gündemini belirlemektedir. Danışma paneline katılacak üyeler, geniş müşteri gruplarının alt bölümlerinden bilinerek ve arzu edilerek seçilmektedir. Danışma paneline üye olarak işletme çalışanlarının alınması, neredeyse bir norm uygulama halini almıştır. Bu toplantılar, panellerin bilgi kaynağını oluşturmaktadırlar. Panel üyelerinin sundukları öneri ve çözümler, tutanaklardan alınarak kullanılmak amacıyla incelemeye alınmaktadır. Müşteri ilişkileri hususunda; davranış ve düşüncelerin tepe yönetimine iletilmesinde, danışma panelleri önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada başarı; önerilerin firma personelleri tarafından dinlenmesine ve bu doğrultuda harekete geçilmesine bağlıdır (Odabaşı, 2000: 155-157).

Kritik Olay Tekniği: İç ya da dış müşterilerin, içerisinde kritik özellikler barındıran işlerin yapılması aşamasındaki davranışlarının, incelendiği bir yöntemdir. Bu süreç, aşağıdaki aşamalardan meydana gelmektedir (Odabaşı, 2000: 157):

- Olaylar ve bunlara karşı sergilenen tutumların, net bir şekilde açıklamaları yapılmaktadır.
- Kritik olaylar, işletmenin ana hedefinden önemli ölçüde ayrılan veya katkı sağlayan olaylar şeklinde açıklanmaktadır.
- Uygun olan iç ya da dış müşteri grubundan toplanan veriler, katagorilere ayrılarak gruplaştırılmaktadır.

Bu teknik ile iç ve dış müşterilere, aşağıdaki gibi sorular sorulmaktadır (Odabaşı, 2000: 158):

- Tatmin düzeyinden bağımsız olmak üzere, işletme ile müşteri ilişkiniz ne zaman başlamıştır?
- Bu duruma fayda sağlayan, belirgin şartlar nelerdir?
- Olayın gerçekleşme zamanı nedir?
- İşletme veya personel, bu durum karşında nasıl bir tutum sergilemiştir?
- Sizin ilişkinizi, tatmin edici ya da etmeyici bulmanıza neden olan sonuç nedir?
- Size göre, farklı olarak ne yapılabilir?

Kritik olay tekniğinde bazı durumlarda, dış müşteri ile yüz yüze iletişimde olan iç müşterilerden, empati yapabilmeleri adına, aynı soruları yanıtlamaları da istenebilmektedir (Odabaşı, 2000: 158).

Müşteri İlişkileri Anketi: Dış müşterilerin aynı ekonomik düzeylerde olmadığı anlaşılınca, işletmeler stratejilerini bu doğrultuda yeniden düzenlediler. İşletmeler bu sayede, merkezinde müşterilerin bulunduğu bir yaklaşıma yöneldiler

(Reınartz vd., 2004: 293-305). İşletmeler genelde müşteri memnuniyetini ölçümlemek için, anket çalışmalarını tercih etmektedir. Yapılan anketler neticesinde, müşterinin şimdiki ve ilerideki oluşabilecek tutum ve davranışlarına dair, bazı öngörü ve yorumlar yapılabilmektedir. Anket sırasında; müşterilerin ürün ve / veya hizmetleri satın alırken var olan beklentilerinin dışında, ödedikleri ücret karşılığında sağladıkları tatmin seviyesi, memnuniyetsizlikleri ve gelişime açık yönleri de sorulmaktadır (Eroğlu, 2005: 7-25).

MİY noktasında daima gelişmeyi amaçlayan işletmeler, bunu başarabilmek adına müşteri tatmin düzeyini ölçmeye yarayan, bazı programlar geliştirmişlerdir. Anket yöntemi de bunlardan biridir. Aktif olarak MİY'i uygulayan işletmelerin, belirli periyotlarda müşterilerin memnuniyet durumunu tespit etmeleri gereklidir. Dolayısyla bu tarz işletmeler tarafından anket tekniği, yoğun bir şekilde uygulanır. Bu sayede işletmeler; müşterilerin memnuniyet düzeyini tespit ederken, bir taraftan da varsa müşterilerin memnuniyetsizliklerine dair verilere de ulaşmış olurlar. İşletmeler, toplanan bu veriler ışığında, bir takım düzenlemelere giderler (Bakırtaş vd., 2013: 91). Yapılan bu anketler ışığında gerek nicel gerekse nitel ölçümler gerçekleştirilebilir.

Müşterilerin tatmin düzeyini öğrenmek isteyen işletmeler, aşağıdaki aşamaları uygulamalıdırlar:

- Araştırma için bir model geliştirilerek, araştırmanın ne şekilde ve nasıl uygulanacağına ilişkin durumlara açıklık getirilir.
- Müşteri özellikleri saptanarak, müşterinin önemsediği özelliklerin, neleri kapsadığına ilişkin gerekli tespitler yapılır.
- Yapılacak anket formu oluşturularak, müşterilerin fikirlerini en doğru şekilde ölçümlemeye imkân sağlayacak formatta, bir anket formu tasarlanır.
- Örneklem sayısı tespit edilir ve planı yapılır. Anketin uygulanacağı müşterilerin özelliklerine ve tahmini sayılarına ulaşılır. Bazı anketlerde bütün müşterilerin katılımı sağlanırken, bazen de farklı yöntemler ışığında müşteriler arasından seçim yapılır (Eroğlu, 2005: 7-25).

- Önce az sayıda müşteri ile pilot bir anket çalışması yapılır. Bu aşamada varsa ortaya çıkan hatalar, bunların tespit edilerek düzeltilmesine çalışılır.
- Yapılan pilot çalışmanın ardından, anketin gerçek uygulama süreci başlar ve gerçek verilere ulaşılır.
- Yapılan anket çalışması sonucunda, toplanan veriler SPSS vb. programlara girilerek, farklı bazı teknikler uygulanmak suretiyle analiz edilir.
- Yapılan analiz sonucunda; ulaşılan bilgilerden oluşturulan rapor, tepe yönetimine sunulur. Bunun sonucunda da doğru kararlar verilmeye çalışılır (Bakırtaş vd., 2013: 91).

Kıyaslama (Benchmarking): Kıyaslama uygulaması üst yönetime, performanslarının diğer işletmelere göre olan, farklılıklarını görebilmelerini sağlamaktadır. Kıyaslama, işletmeler arasındaki belli bir uygulamanın veya işletme fonksiyonunun karşılaştırılmasıdır (Karakaya, 2007: 143).

Kıyaslama, işletmenin verimliliğini ve performansını yükseltmek adına kullanılan, bir yönetim tekniğidir ve doğru biçimde uygulanması halinde, rekabet açısından güçlü araçlardan biri olarak kullanılabilmektedir. Yanı sıra iş akışlarını tespit edebilmek ve strateji geliştirebilmek adına, işletmenin iş süreçlerini saptayabilmesi için stratejik planlama sürecinin de önemli bir parçasın olarak yer almaktadır. Kıyaslamanın en önemli özelliklerinden biri; bir işletmenin kendi performansını, başarıyı sağlamış farklı bir işletmenin performansı ile karşılaştırmak suretiyle, elde edilen performans seviyesine nasıl ulaşıldığını belirleyip, elde edilen bilgileri işletmenin hedef ve amaçları için temel oluşturacak şekilde kullanılmasına imkan sağlıyor olmasıdır (Sancaklı, 2006: 26-27).

2.6. Türkiye'de Müşteri ilişkileri Yönetimi

Özellikle önceki yıllarda ülkemizde yaşanan ekonomik sıkıntılar, firmaları verimli olma konusunda daha özenli olmaya itmiştir. Gelirleri yükseltmek adına,

sadece ürün ve / veya hizmet kalitesinin arttırılması değil, müşteri sadakatinin de sağlanması gerekliliği oluşmuş ve firmaların öncelik sırasında yerini almıştır. Bu sebeple ülkemizde, 90'lı yıllarda başlamak üzere müşteri yönetimi uygulamaları hayata geçirilmiştir. Ülkemizde öncelikle sayıları hızla çoğalan çağrı merkezleri, özellikle de 444 ve 800'lü hatlarla bu uygulama öğrenilmiştir. Gerek kullanım, gerekse erişebilirlik açısından kolay olması sebebi ile hızlı bir şekilde alışkanlık haline dönüşmüştür (Yereli, 2001: 37).

2003 yılında CRM Institute Turkey'in yaptığı araştırmada, ülkemizde faaliyet gösteren firmaların, "müşteri odaklılık" aşamasında 5'lik sistemde, ortalama puanının 1.35 olduğu görülmüşken, Avrupa'da bu puan 3.6'dır. Edinilen bu araştırma sonucundan da anlaşılacağı üzere, ülkemizdeki firmaların müşteri merkezli olma yönündeki çalışmaların henüz başlarında yer aldığı net bir şekilde görülmektedir (Güldür, 2004). Ülkemizde, 270 şirketin katıldığı bir pazarlama araştırması, şirketlerin %59'unun çağrı merkezi ve MİY hizmetlerinden en az birini yaptığını, %39'unun ise herhangi bir şey yapmadığını göstermiştir (Marketing Türkiye, 2004: 13).

Birçok endüstriye göre, özellikle Avrupa ülkeleri veya Amerika ile kıyaslandığında, ülkemizin halen satış mantığı safhasında olduğu ifade edilebilir (Günay, 2002: 48).

Bugün dahi ülkemizde bazı firmalar, bu uygulamanın ne olduğunu tam manasıyla anlayamamışlardır ve fakat ilerleyen zamanlarda pazar şartlarının da düzelmesiyle, fazlaca firmanın MİY uygulamalarına yönelik yatırımlarının arttıracağı ön görülmekte ayrıca bu konuda başı çeken firmaların da, gelecekte bunun faydalarını görecekleri düşünülmektedir (Çetin, 2005: 53).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
SİGORTACILIK SEKTÖRÜNDE UYGULAMA

3.1. Sigorta Kavramı ve Sigorta İşletmeleri

Sigorta kavramı, ekonomik açıdan; belirsiz olan ve fakat öngörülmesi mümkün olan rizikolardan, ortaya çıkacak kayıpların minimize edilmesi ya da giderilmesi maksadıyla, oluşacak para ihtiyacına binaen karşılık oluşturulması, şeklinde ifade edilebilir (Asunakutlu, 2000: 1).

Sigorta işletmeleri ise, riskleri minimize etmek ve risklerin yaşanması durumunda oluşan ziyanları tespit etmek maksadıyla kurulmuş, sosyal ve iktisadi kurumlar tanımlaması ile ifade edilebilir. Risklere göre değişkenlik gösteren, belirli bir ödeme (prim) mukabilinde riskleri yayarak, etkileri minimize etmeyi amaçlayan kuruluşlar olan sigorta işletmeleri, bu doğrultuda riskin belirsiz olmama ve parayla ölçülebilir olmasını şart koşmakta ve sigortalı yerine risk yönetiminde sorumluluğu üstüne almaktadır (Duygulu, 2006: 2).

Sigorta işletmeleri için; oluşabilecek can ve mal kayıplarında, çaresizliği minimize etmek amacıyla kurulmuştur, şeklinde bir tanımla yapmak mümkün olabilir. Finansal hizmetler sektöründe bir alt sektör olan sigortacılık, neredeyse dünyanın tüm ülkelerinde çok hızlı değişimleri, kısa sürede yaşayan sektörlerden biridir. Gerek sektörün yapı özellikleri nedeniyle rekabet ortamına açık olması, gerekse teknolojik gelişmelere çabuk uyum sağlıyor olması, değişimleri beraberinde getirerek, finansal hizmetler sektörü içinde önemli bir konuma ulaşmasını sağlamıştır (Korkmaz, 1998: 27).

Ekonomide tasarruf kaynağı oluşturması, sosyal ve ekonomik açıdan kayıp ve çöküntüleri önlemesi, ekonomik ilişkileri uluslararası alanda geliştirmesi, ülke ekonomisinde vergi kaynağı olması, ülkenin sosyal güvenlik sistemini desteklemesi,

istihdama destek olması, riskin oluşması halinde oluşan hasarın ekonomi üzerinde yaratacağı yükü hafifletmesi, vb. sektörün makro işlevleri iken; dayanışma organizasyonu olması, girişimcilerin yatırım açısından güçlenmesi, kredi imkanlarını kolaylaştırması ise mikro işlevleridir, şeklinde belirtilebilir (İşseveroğlu, 2005: 53-55).

3.1.1. Dünyada Sigortacılık

Geçmişten günümüze değin insanlar, gerçekleşmesi muhtemel risklere karşı bir takım çözüm yolları üreterek, can ve mal güvenliklerini sağlamaya çalışmışlardır. Sigortacılık ilk olarak, M.Ö. 3000'lerde Mezopotamya'da uygulanmaya başlanmıştır. O yıllarda, önemli ticaret yollarını birbirine bağlayan Babil'de, tüccar ve kervan sahiplerinden başlarına gelebilecek risklere karşılık, faiz dışında ayrıca risk primi de istenmekteydi. Faize kıyasla istenilen risk primi çok yüksek olabildiğinden, çoğu kez tüccarlar bunu ödemek yerine, teminat olarak sahip oldukları tüm malları ya da ailelerini göstermişlerdir (Bogardus ve Moore, 2007: 1, A.k.t. Yıldız, 2011: 45).

Literatürdeki diğer kaynaklar ise; yine M.Ö 3000'lerde Çinli tüccarların buluşlarından yola çıkarak, sigortacılığın ilk ortaya çıkışını anlatmaktadır. Deniz ticareti gerçekleştiren yatırımcı ve tüccarlar, hedefledikleri karı garanti etmek isteği içindelerdi. Tüccarlar, malları farklı gemilere yükleyerek, bir geminin korsanlar tarafından yağmalanması veya denizde kaybolması sonucu oluşacak ziyanı, bir sigortacı ortağın üstlenmesini sağlıyorlardı (Sergici, 2001: 110).

Sigorta özelliği taşıyan ilk anlaşmalar, M.Ö. 600'lerde Hindular tarafından yapılmaya başlanmıştır. Yapılan bu anlaşmalar; içerik açısından çok basit olsada, toplumsal bazda sigorta düşüncesini geliştirmesi ve sigortacılık alanında ilk adımların atılmasına vesile olması açısından önemlidir. Ortaçağda da gelişerek devamlılığını sürdüren bu kredi anlaşmaları, nakliyat sigortalarının temelini oluşturmuşlardır (Trenerry, 2009: 9, A.k.t. Yıldız, 2011: 46).

Modern anlamda sigortacılık sektöründeki ilk örnekler, 17.yy.'da ortaya çıkmıştır. Temelleri denizcilik sektörü ile atılan sigortacılık daha sonra hayat branşında da faaliyet göstermeye başlamıştır. 17.yy.'da hayat branşında sigortacılığın ilk örneklerinden birini, İtalyan bankeri Tonti uygulamıştır. İtalyan bankerin ismini verdiği sistem, isteyen kişilerin dahil olarak belirli süre ve miktarda para koyması ve süre sonunda yaşamını sürdürenlerin parayı aralarında paylaşması şeklinde uygulanmıştır. Herkes sistemde yer alan diğer kişilerden daha fazla yaşacağını öngördüğü için, sisteme ilgi göstermiş ve fakat ülkemizde bu uygulama yasaklanmıştır (Bozer, 2004: 4).

Sigortacılıkta 17.yy.'da, aynı zamanda istatistiksel hesaplamalar da yapılmaya başlanmıştır ki bu da, sektörün gelişmesinde olumlu bir etki oluşturmuştur. Sigortacılığın bu dönemde ilerlemesindeki bir diğer sebep ise, etkisi büyük olan Londra Yangını'dır. Bu olayın ardından İngiltere'de yangın ofisi kurulmuş ve yangının yanı sıra, kara sigortacılığı da başlamıştır (Gephart, 2009: 7).

3.1.2. Türkiye' de Sigortacılık

Osmanlı'larda sigortacılık, 1839'da Tanzimat-ı Hayriye'nin başlattığı yenilik hareketi ile özel sözleşme olarak sigortanın kabulünün ardından başlamış, akabinde yine aynı dönemde, sigortacılığın şekil ve hüküm şartlarının kanunlarda yer almasına yönelik girişimler gerçekleştirilmiştir. 1870 yılında, İstanbul Beyoğlu'nun çoğunluğunun zarar gördüğü yangın sonrası ülkemizde sigortacılık sektörüne ilgi gösterilmeye başlanmıştır. Ardından, yurtdışı menşeli sigorta firmalarının ülkemize ilgileri çoğalmış ve yabancı sigorta firmalarının ülkemizdeki sayıları, hızlıca artış göstermiştir (Ererdi, 1998: 31). 1872 yılında ilk defa ülkemizde; Sun, Northern ve North British isimli İngiliz firmaları temsilcilik açarak, faaliyet göstermeye başlamışlardır. 1878'de de Osmanlı pazarını ilgi çekici olarak gören Fransızlar, La Foncinere Şirketi ile ülkemize gelerek faaliyete başlamıştır. Ülkemizdeki ilk sigorta şirketi olan Osmanlı Umum Sigorta Şirketi ise, 1893 yılında faaliyete geçmiştir (Elbeyli, 2001: 16).

Cumhuriyetin ilanına değin, yerli sermaye ile yürütülen bir sigorta şirketi olmamıştır. O zamana kadar yerli ve yabancı sermayelerin, işbirliği halinde mahalli şirketler kurmaya çabaladıkları tespit edilmiştir (Demir, 1996: 12).

Sigorta firmalarının, tüm işlemelerini İngilizce ve Fransızca olarak düzenleme işlemini yürürlükten kaldıran 1924 yılındaki kanunla, sigorta firmalarına tüm yazışmalarında Türkçeyi kullanma zorunluluğu getirilmiştir. Ayrıca, şimdiki Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği'nin temeli sayılan, Sigortacılar Klubü de bu tarihte açılmıştır. 1929'da ise neredeyse dünyada ilk kurulan reasürans firması olan, Milli Reasürans Türkiye Anonim Şirketi faaliyetlerine başlamıştır. Milli Reasürans Türkiye Anonim Şirketinin faaliyete başlaması ile beraber, ülkemizdeki tüm yerli ve yabancı sigorta firmaları, müşterilerden aldıkları primlerin %50'sini Milli Reasürans'a devretmek zorunda bırakılmışlardır. Milli Reasürans Türkiye Anonim Şirketi ilk başlarda olumsuz tepkiler aldıysa da, suiistimalleri önleyerek, rekabette oluşan haksızlıkları bertaraf etmesi ve hasar ödemelerinin vaktinde gerçekleştirilmesini sağlamasından ötürü, ülkemizde sigortacılık sektörünün ilerlemesinde olumlu bir rol sergileyerek, halk gözünde sigorta kavramına olan güvenin artmasına sebep olmuştur (Elbeyli, 2001: 18).

Uzun senelerden beri Osmanlı topraklarında gerçekleştirilen sigortacılık uygulamalarında, Türkler ancak 1945'lerden sonra yer almıştır. Türklerin ihmalci ve kaderci zihniyetlerinin yanı sıra sigortacılık sektörü hakkında gerektiği ölçüde bilgi sahibi olunmayışı, bu hizmetin alınmasını geciktirmiş dolayısıyla bu alanda ülkemizde oluşacak gelişimler de aksamıştır. 1950'lere değin; hayat, yangın, kaza ve yaşam branşlarında hizmet veren sigorta firmalarının, daha sonra neredeyse bugün geçerli olan sigorta branşlarının tümünde hizmet sunmaya başladığı görülmektedir. 1966 ile 1988 yılları arasında, yeni sigorta firmalarının açılması yasaklanmıştır. 1988'den sonra, Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı yasağı ortadan kaldırarak, kanunca istenilen şartların gerçekleştirilmesi koşuluyla, yeni sigorta firmalarının açılmasına olanak tanımıştır. Bu durum sektöre hareketlilik kazandırmış ve ardından sigorta firmalarının sayısı üç yıl gibi kısa bir zamanda ikiye katlanmıştır (Taşkın ve Şener, 2004: 17).

1950'de Ankara'da yapılan Sigorta Şurası'nda, sektördeki firmaların kontrol edilmesi hususunda yeni bir yasa taslağı düzenlenmiş ve sigortacılık meslek kuruluşu hususu masaya yatırılmıştır. Görüş bildirmesi için Sigortacılar Daire-i Merkeziyesi'ne, yasa taslağı gönderilmiştir. Taslağa ilişkin olarak, Sigortacılar Daire-i Merkeziyesi üyeleri içerisinde fikir ayrılıkları oluşmuş ve bir takım sigorta firmaları üyelikten çekilmişlerdir. Üyelikten 1952 yılının Temmuz ayında çekilen bu firmalar; Anadolu Sigorta ve Destek Reasürans'ında iştirakiyle Türkiye Sigorta Şirketleri Birliği isminde, tüzel yapılı bir meslek birliği kuruluşuna imza atmışlardır. 1976'da Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği ana tüzüğü, 1987'de 7397 Sayılı Kanunun bir takım maddelerini yenileyen ve kanuna bir takım ilaveler yapan, 3379 Sayılı Sigorta Murakabe Kanunu yürürlüğe sokulmuştur. Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği'de, nitelik olarak kamu kurumu kabul edilen meslek kuruluşu hüviyetine bu kanun sayesinde ulaşmıştır. 30.01.1989 tarihinde ise Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği'nin Çalışma Usulleri Hakkında Yönetmelik, yürürlüğe girmiştir. Ardından, ülkemizde hizmet veren yerli veya yabancı bütün reasürans ve sigorta firmalarına, Türkiye'deki temsilcilikleri Hazine Müsteşarlığı'ndan ruhsat aldıktan en geç üç ay sonra Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği'ne üyelik yaptırma zorunluluğu getirilmiştir (TSRŞB Faaliyet Raporu, 2005: 8).

90'ların ilk yarısında kaza, ziraat, mühendislik, ikinci yarısında da nakliyat ve yangın dallarında serbest tarife uygulamalarına başlanmıştır. Sektörün; ülkemizde özellikle son zamanlarda ekonomik anlamda yaşanan iyileşmelerle orantılı olarak, bir değişim yaşadığı görülmektedir. Ürün yelpazesindeki genişlik, hizmetin artan kalitesi ve alt yapı gibi mevzularda, sektörün gereksinim hissettiği ilerlemeler sağlanmıştır. Tüm bunlara karşın, sektör halen beklenen ve istenilen konumuna ulaşamamıştır. Geçiş aşamasında ortaya çıkan sıkıntılı zamanların ardından, müşterinin memnuniyetini baz alan hizmet kalitesi, sektöre hükmetmeye başlamış ve fakat ekonomide oluşan olumsuz gelişme ve krizler, sektörün büyüme değerlerine negatif yönlü etki etmiştir. Günümüzde bakıldığında sigortacılık sektörü; birden fazla sorunun birbirinden bağısız olarak rol oynadığı, çözülmesi zor bir fonksiyona dönüşmüştür (Çipil, 2003: 2). Ekonomide yabancı sermaye ile rekabet gücüne

erişilmeden, sektörün kendi başına büyüme göstermesi, pek mümkün görünmemektedir (Taşkın ve Şener, 2004: 15).

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Bu bölümde, araştırmanın konusu, amacı, önemi, yöntemi, evreni, veri analiz teknikleri, elde edilen verilerin analizi ve araştırmanın sınırlılıkları yer almaktadır.

3.2.1. Araştırmanın Konusu

Özellikle son yıllarda, rekabette başarı sağlama noktasında firmalar, geleneksel pazarlama anlayışından vazgeçtiği için, müşteri merkezli olan ilişkilerin pazarlama faaliyetlerine yön verdiği, MİY yaklaşımı çok büyük önem kazanmıştır. Günümüzde, mal ve hizmet üreten işletmeler için ayrı öneme sahip bu yönetim yaklaşımının, özellikle hizmet işletmelerinde kullanımının oldukça yaygın olduğu bilinmektedir. Finans sektöründe ise; banka ve sigorta firmaları gibi, müşterilerle iletişimin çok olduğu firmalar açısından, başarıya ulaşmak ve onu sürdürülebilir kılmakta MİY, olmazsa olmaz bir uygulama olmaya başlamıştır. Sigorta firmalarının; piyasadaki diğer firmalarla rekabet edebilmesi ve başarılı olabilmesi için, sigortalı ile bu işlemi gerçekleştiren sigorta firması arasındaki ilişkinin güvenirliliği ve devamlılığı esastır. RA sağlamada, MİY ile sigorta firmalarının ilişkisi, bu noktada önem arz etmektedir.

Araştırmanın konusunu, sigorta firmalarının RA sağlamayı hedeflerken, MİY uygulamalarını kullanıp kullanmadıkları, kullanıyorlar ise MİY sayesinde elde ettikleri kazanımların neler olduğunun, incelenmesi oluşturmaktadır.

3.2.2. Araştırmanın Amacı

Artan rekabet koşulları sebebiyle MİY, Türkiye'de yüksek hızda bir gelişim göstermektedir. Bu koşullarda, piyasada varlığını devam ettirmek isteyen sigorta firmaları, alt yapılarını teknolojik ve sigortacılık faaliyetlerini tamamlayan, müşteri merkezli uygulamalarla düzenlemek zorunda kalmaktadır. Aslında MİY uygulamaları, piyasada faaliyette bulunan birçok sektör için oldukça önemlidir ve fakat sigorta sektöründe hizmet yelpazesinin geniş olması, rakip firma sayılarının çok olması ve yeni müşteri elde etme maliyetlerinin oldukça yüksek olması ve buna benzer sebeplerden dolayı sigortacılık açısından daha önemlidir. Dolayısıyla, müşterilerini en iyi şekilde tanıyarak, bu sayede ihtiyaçlarını öngörebilmek adına, MİY uygulamalarına sigortacılık sektöründe, ekstra bir hassasiyet ve önem gösterilmelidir.

Araştırmanın amacı; ülkemizde piyasada faaliyet gösteren sigorta firmalarında, RA'yı sağlamak adına MİY uygulamalarının kullanılıp kullanılmadığını tespit ederek, kullanılması halinde firmaların bu uygulamalardan ne şekilde bir kazanım sağladıklarına dair, ilgili bilgilere ulaşmaktır. Özetle araştırmanın ana amacı; ülkemizdeki sigortacılık sektöründe, RA sağlamak adına MİY uygulamalarından faydalanıp faydalanılmadığı, şayet faydalanılıyor ise bunun firmaya geri dönüşlerinin ne şekilde olduğunun incelenmesidir. Uygulamada sektör olarak sigortacılığın seçilme sebebi ise, diğer sektörlere nazaran satışların; güvene, müşteri ile iletişime ve ilişkilerin sürekliliğine bağlı olarak gerçekleştirilmesidir.

3.2.3. Araştırmanın Önemi

Müşteri istek ve ihtiyaçlarının en doğru biçimde tespit edilmesi, hizmet ve / veya ürünlerin müşteriyi bütünüyle her safhada tatmin etmesi, firmalar açısından en fazla üzerinde durulması gereken konu halini almıştır. RA'nın sağlanması aşamasında da uygulanan MİY, müşteriyle ilişki kurulan tüm alanlarda, müşteri memnuniyetine ulaşma noktasında, firmanın kendine daha doğru bir yol haritası oluşturma sürecidir.

Literatür araştırmaları ile rekabet, RA, müşteri ilişkileri, müşteri memnuniyeti, MİY kavramları ile bu kavramların sigortacılıktaki uygulamaları araştırılarak, konuya ilişkin elektronik kaynaklar ve tezler de incelenmiştir.

Yapılan literatür araştırmalarında; RA sağlamada MİY ile sigortacılık sektöründeki uygulamaların incelendiği bir çalışmaya ulaşılamamış ve fakat sektörde MİY uygulamalarının incelenmesine ilişkin daha önceden yapılmış çalışmalara ulaşılmıştır. Bu çalışmalarda uygulamalar, firma personelleri, bölge müdürlükleri temsilcilikleri veya acentelerde yapılmıştır. Sigorta firmalarında uygulanan bazı çalışmalar yapılmış olmakla beraber sayılarının sınırlı olduğunu söylemek mümkündür.

Bu tez, ülkemizde sigortacılık alanında faaliyette bulunan firmaları kapsayan, bir uygulamadan oluşmaktadır. Bu sebeple; diğer yapılan araştırmalardan farklı olarak, sigorta firmalarının RA sağlamada MİY uygulamalarına yönelik sorular sorulmuştur. Cevaplanan sorular sayesinde, uygulanmakta olan MİY faaliyetlerinin, RA'nı sağlamak açısından, sigorta firmaları için nasıl bir anlam ifade ettiği tespit edilerek ortaya konacaktır.

3.2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Yapılan bu araştırmada; veri toplama tekniği olarak, anket uygulaması kullanılmıştır. Dolayısıyla verilerin güvenirliliği, ankette yer alan sorular ve ankete katılım sağlayan kişiler ile sınırlı kalmıştır.

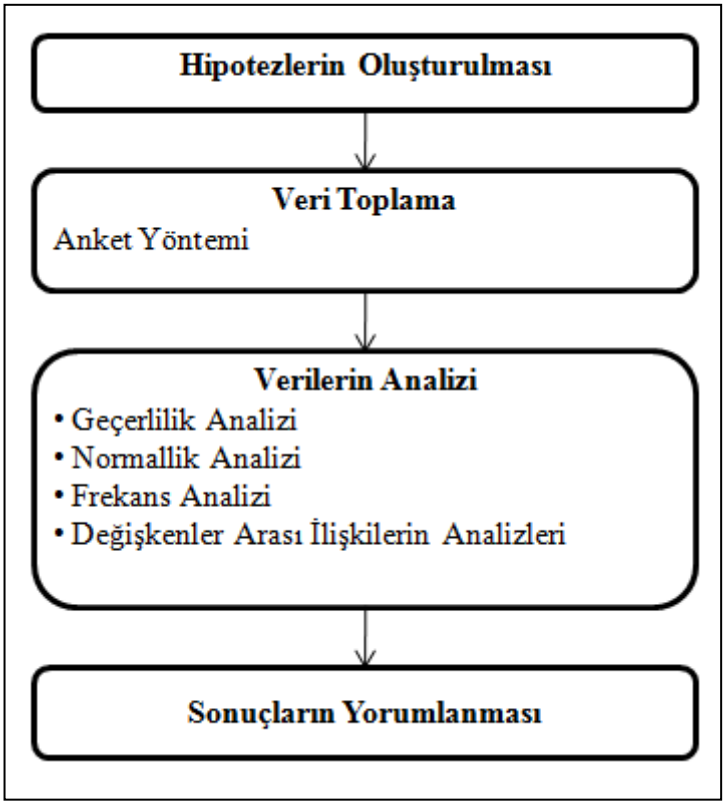
Araştırmada İstanbul'da faaliyette bulunan sigorta şirketleri, RA'da MİY uygulamaları bakımından incelendiğinden, oluşturulan anket bölge müdürlükleri ve acentelere mail yolu ile gönderilmiştir. Bazı mail adreslerinin güncel olmaması, maillerin ulaşmaması, okunmaması yahut okunsa bile yanıtlanmaması araştırmayı sınırlı kılmıştır.

Direkt ilgili yetkililere mail gönderiminin sağlanması, anketin konuya hakim çalışanlar tarafından yapılmasını sağlayabileceği gibi, çalışanların kişisel görüşlerini de ankette yansıtmalarına imkan yaratmış olabilir.

3.2.5. Araştırma Süreci

Araştırma sürecinde izlenen yöntem; Şekil 6' da görüldüğü gibi hipotezlerin oluşturulması, verilerin toplanması, toplanan verilere uygulanan ilgili testler sonucunda analizin gerçekleştirilmesi ve sonuçların yorumlanmasıdır.

Şekil 6: Araştırma Süreci



Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir. H_1 ile RA'nın MİY üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığı incelenirken; RA ve MİY'in alt boyutlarının etkileşimi de incelenmek istenmiştir. RA ve MİY alt boyutlarını belirleyebilmek için faktör analizi uygulanmıştır. H_2'nin alt hipotezleri içerisinde aşağıda gösterilen alt

boyutların nasıl belirlendiği, çalışmanın devamında "Faktör Analizi" başlığı altında gösterilmektedir.

H_1: RA sağlamada, MİY'in anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_2: RA alt boyutlarında, MİY alt boyutlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2A}: Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesinde, müşterilerle düzenli ve karşılıklı iletişim sağlanmasına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2B}: Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesinde, MİY uygulamalarının yeterliliğine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2C}: Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesinde, önemli müşterilerle iletişime göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2D}: Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesinde, kişiye özel hizmetlere göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2E}: Müşteriye kendini özel hissettirmede, müşterilerle düzenli ve karşılıklı iletişim sağlanmasına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2F}: Müşteriye kendini özel hissettirmede, MİY uygulamalarının yeterliliğine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2G}: Müşteriye kendini özel hissettirmede, önemli müşterilerle iletişime göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2H}: Müşteriye kendini özel hissettirmede, kişiye özel hizmetlere göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2I}: Müşteriye güven vermede, müşterilerle düzenli ve karşılıklı iletişim sağlanmasına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2J}: Müşteriye güven vermede, MİY uygulamalarının yeterliliğine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2K}: Müşteriye güven vermede, önemli müşterilerle iletişime göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2L}: Müşteriye güven vermede, kişiye özel hizmetlere göre anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak, "anket metodu" kullanılmıştır. Anket, üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, Samur (2009)'un çalışmasında kullanılan, Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları ölçeği, yazardan izin almak suretiyle kullanılmıştır. Samur (2009) ilgili ölçeği; Anderson vd. (2004) ve Mardan ve Canbolat (2006) ölçeklerinden geliştirdiğini belirtmiştir. Toplam 22 maddeden oluşan bu bölümde beşli likert ölçeği kullanılmıştır. İzin elektronik ortamda e-posta vasıtasıyla alınmıştır. İlgili e-postanın ekran görüntüsü *Ekler* bölümünde gösterilmiştir.

İkinci bölümde, MİY Uygulamalarının Rekabet Üstünlüğü Üzerindeki Etkisi, Samur (2009)'un çalışmasında literatür taraması sonucu oluşturduğu önermeler ile ölçülmüştür. Toplam 12 değişkenli bu ölçekte beşli likert ölçek kullanılmıştır.

Üçüncü bölümde ise, sigorta şirketlerinin ve katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular yer almaktadır.

Araştırmanın evrenini, İstanbul'da faaliyette olan sigorta şirketleri oluşturmaktır. Hazine Müsteşarlığı'nın 23.03.2016 tarihinde güncellediği verilere göre; ülkemizde sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren, toplamda 65 şirket bulunmaktadır. Söz konusu şirketlerin branşlar bazında dağılımı; 1 reasürans, 39 hayat dışı, 8 hayat ve 17'si emekliliktir.

Acenteler; genelde tüm branşlarda ortak hizmet vermekle birlikte, en çok hayat dışı alanında çalışmayı tercih ettikleri görülmektedir. Bu sebeple, hayat dışı branşlarda hizmet veren 39 sigorta şirketinin, İstanbul'da bulunan Bölge Müdürlükleri ve acente mail adreslerine ulaşılmaya çalışılmış, toplamda 30 sigorta şirketi çalışanlarının mail adreslerine ulaşılmıştır. Bu sayede anket formu 2958 kişiye mail olarak gönderilmiş, ancak 251 kişi anketlere katılım sağlamıştır.

Geri dönüş sağlayan anketler incelendiğinde, 28 anket formunun uygun şekilde yanıtlanmadığı görülerek analize dahil edilmemiştir. Araştırmanın analizi aşamasında, toplam 223 anketten yararlanılmıştır.

Araştırmada toplanan verilere; SPSS yardımı ile geçerlilik analizi, normallik analizi, frekans analizi ve değişkenler arası ilişkilerin analizi yapılmış olup, konuya ilişkin detaylar ilgili bölümde anlatılmaktadır.

3.3. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme

Bu bolümde; katılımcıların demografik özelliklerinin yüzde ve frekansları, MİY uygulamalarının RA'yla olan ilişkisi ve demografik özellik alt gruplarının MİY ve RA'da bir farklılık yaratıp yaratmadığına, yer verilmiştir. Ayrıca MİY uygulamalarına ve RA'nın alt boyutları belirlenmiş olup; MİY uygulamaları alt boyutlarının RA alt grupları üzerinde bir fark yaratıp yaratmadığı incelenmiştir.

3.3.1. Güvenilirlik Analizi ve Sonuçları

Çalışmada elde edilen anket verilerinin geçerliliğini ölçümlemek amacıyla, veri setine Cronbach'ın Alpha testi uygulanmıştır. İlgili testin verileri, Tablo 3'de gösterildiği gibidir.

Tablo 3: Güvenilirlik Analizi Verileri

Değişkenler	Cronbach Alpha Değerleri
MİY Uygulamaları	0,929
RA	0,868

Literatürde ölçeğin geçerliliğinden bahsedebilmek için alpha değerinin 0,70'den büyük olması gerektiğinden bahsedilmektedir (Cortina, 1993; 98-1004, Haladyna, 1999). Değer; 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artmakta; 0'a yaklaştıkça azalmaktadır (Eymen, 2007; 74-80). Buradan hareketle çalışmada kullanılan MİY uygulamaları ve RA ölçeklerinin yüksek güvenilirliğe sahip olduklarını söylemek yanlış olmayacaktır.

3.3.2. Normallik Analizi ve Sonuçları

Güvenilirlik analizinden sonra, değişkenler arasındaki regresyon ve korelasyonun nasıl ölçüleceğine karar verilmiştir. Veri setinin normal dağılıp dağılmamasına göre; parametrik veya non-parametrik testlerin uygulanması gerektiğinden, normal dağılım analizi gerçekleştirilmiştir. Ölçümü yapılan her ölçek için yapılmak üzere, aynı ölçeğe verilen cevapların ortalaması oluşturulmuştur. MİY Uygulamaları ve RA değişkenleri için uygulanan normallik analizi verileri, Tablo 4'de gösterildiği gibidir.

Tablo 4: Normallik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kormogorov-Smirnov Anlamlılık Değeri	Shapiro-Wilk Anlamlılık Değeri	Skewness Değeri	Kurtosis Değeri
MİY Uygulamaları	0,000	0,000	-1,795	-1,098
RA	0,000	0,000	6,067	4,464

Çalışmada incelenen değişkenlerin, Kormogorov-Smirnov ve Shapiro Wilk significancy değerleri incelendiğinde, anlamlı oldukları görülmektedir. Ayrıca Skewness ve Kurtosis değerleri de sıfıra çok yakın değerler değildir. MİY Uygulamalarının, RA değişkenine göre normal dağılıma daha yakın olduğu söylenebilse de; her iki değişken verilerinin normal dağılmadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Dolayısıyla çalışmada parametrik olmayan testlerden faydalanılmıştır.

3.3.3. Demografik Özelliklerin Frekans Analizleri

Anket katılımcılarının çalıştıkları fiziksel alana göre dağılımı, Tablo 5'de gösterildiği gibidir.

Tablo 5: Çalışılan Fiziksel Alana Göre Dağılım

Fiziksel Çalışma Alanı	Frekans	Dağılım Oranı(%)
Bölge Müdürlüğü	75	33,63
Acente	146	65,47
Genel Müdürlük	2	0,90
Toplam	223	100,00

Katılımcıların %65,47'sini acente çalışanları oluştururken; %33,63'ünü bölge müdürlüğü, %0,90'ını ise genel müdürlük çalışanları oluşturmaktadır.

Anket katılımcılarının çalışılan bölüme göre dağılımı, Tablo 6'da gösterildiği gibidir.

Tablo 6: Çalışılan Departmana Göre Dağılım

Çalışılan Departman	Frekans	Dağılım Oranı(%)
Hasar Tespit	5	2,24
Müşteri Hizmetleri	35	15,70
Operasyon	45	20,18
Satış	83	37,22
Diğer	55	24,66
Toplam	223	100,00

Çalışanların %2,24'ü hasar tespit, %15,70'i müşteri hizmetleri, %20,18'i operasyon, %37,22'si satış ve %24,66'sı ise diğer birimlerde görev yapmaktadır.

Anket katılımcılarının çalıştıkları firmalarda satışı yapılan poliçelere göre dağılımı, Tablo 7'de gösterildiği gibidir.

Tablo 7: Satışı Yapılan Poliçe Türleri

Poliçe Türleri	Frekans	Dağılım Oranı(%)
Trafik Sigortası	163	73,09
Kasko Sigortası	164	73,54
Ferdi Kaza Sigortası	192	86,10
Sağlık Sigortası	162	72,65
Yangın Sigortası	161	72,20
Zorunlu Deprem Sigortası	165	74,99
Hayat Sigortası	145	65,02
Bireysel Emeklilik Sigortası	138	61,88

Katılımcıların görev yaptıkları firmaların %73,09'unda trafik sigortası, %73,54'ünde kasko sigortası, %86,10'unda ferdi kaza sigortası, %72,65'inde sağlık sigortası, %72,20'sinde yangın sigortası, %74,99'ında zorunlu deprem sigortası, %65,02'sinde hayat sigortası ve %61,88'inde ise bireysel emeklilik poliçelerinin satışlarının yapıldığı gözlemlenmiştir.

Anket katılımcılarının görev yaptıkları sigorta şirketindeki yıl bazlı çalışma sürelerine göre dağılımları Tablo 8'de gösterildiği gibidir.

Tablo 8: Çalıştıkları Sigorta Şirketindeki Çalışma Süreleri

Aynı Firmada Görev Süresi	Frekans	Dağılım Oranı(%)
0–5 Yıl	77	34,53
6-10 Yıl	47	21,08
11-15 Yıl	40	17,94
16-20 Yıl	29	13,00
20 Yıldan Fazla	30	13,45
Toplam	223	100,00

Katılımcılardan 0-5 yıl arası çalışanlar %34,53'ünü, 6-10 yıl arası çalışanlar %21,08'ini, 11-15 yıl arası çalışanlar %17,94'ünü, 16-20 yıl arası çalışanlar %13'ünü, 20 yıldan fazla çalışanlar ise %13,45'ini oluşturmaktadırlar.

Anket katılımcılarının cinsiyetlerine göre dağılımları, Tablo 9'da gösterildiği gibidir. Yaş ortalaması ise 39,14 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 9: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Dağılım Oranı(%)
Erkek	120	53,81
Kadın	103	46,19
Toplam	223	100,00

Uygulamaya dahil edilen 223 anket katılımcısından 120'si erkek iken 103 tanesi ise kadındır. Erkekler %53,81'lik bir orana sahipken kadınların oranı ise %46,19'dur. Anket katılımcılarının medeni durumlarına göre dağılımları, Tablo 10'da gösterildiği gibidir.

Tablo 10: Katılımcıların Medeni Durum Dağılımları

Medeni Durum	Frekans	Dağılım Oranı(%)
Bekar	70	31,39
Evli	153	68,61
Toplam	223	100,00

Katılımcıların %31,39'u bekarlardan oluşurken, %68,61'lik kısmı ise evlidir. Anket katılımcılarının eğitim durumlarına göre dağılımları, Tablo 11'de gösterildiği gibidir.

Tablo 11: Katılımcıların Eğitim Durumları Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Dağılım Oranı(%)
Lise	24	10,76
Ön Lisans	20	8,97
Lisans	139	62,33
Yüksek Lisans	39	17,49
Doktora	1	0,45
Toplam	223	100,00

Katılıcılar eğitim durumlarına göre incelendiklerinde; %10,76'sının lise, %8,97'sinin ön lisans, %62,33'ünün lisans, %17,49'unun yüksek lisans ve %0,45'inin ise doktora mezunu olduğu gözlemlenmiştir. Anket katılımcılarının aldıkları mesleki eğitimlere göre dağılımları durumlarına göre dağılımları, Tablo 12'de gösterildiği gibidir.

Tablo 12: Katılımcıların Aldıkları Eğitimler

Mesleki Eğitim	Frekans	Dağılım Oranı(%)
Sigortacılık Alanında Mesleki Eğitim	181	81,17
MİY Alanında Mesleki Eğitim	176	78,92

Katılımcıların %81,17'si sigortacılık alanında mesleki eğitim almışken, %78,92'sinin ise MİY alanında mesleki eğitim aldığı görülmektedir. Anket

katılımcılarından müşteri ilişkileri eğitimi alanların, eğitimi ne şekilde aldıklarına göre dağılımları, Tablo 13'de gösterildiği gibidir.

Tablo 13: MİY Eğitimi Alma Şekilleri

Eğitim Alma Şekli	Frekans	Dağılım Oranı(%)
Çalıştığım Firma Verdi	114	51,12
Çalıştığım Firma Yönlendirdi	23	10,31
Kendi İmkanlarımla Aldım	19	8,52
Okul Yıllarında Aldım	20	9,97
Eğitim Almamış	47	21,08
Toplam	223	100,00

Katılımcıların %51,12'sinin MİY eğitimlerini çalıştıkları firmada aldıkları gözlemlenmiştir. %10,31'i MİY eğitimi konusunda çalıştıkları firma tarafından yönlendirilmiştir. %8,52'si kendi imkanları ile ve %9,97'si ise okul yıllarında bu eğitimi aldıklarını ifade etmiştir. Katılıcıların %21,08'i ise MİY eğitimi almadıklarını belirtmişlerdir.Anket katılımcılarının sigortacılık sektöründe çalışma sürelerine göre dağılımları, Tablo 14'de gösterildiği gibidir.

Tablo 14: Katılımcıların Sektör Tecrübesi

Sektör Tecrübesi	Frekans	Dağılım Oranı(%)
0–5 Yıl	52	23,32
6-10 Yıl	47	21,08
11-15 Yıl	35	15,70
16-20 Yıl	41	18,38
20 Yıldan Fazla	48	21,52
Toplam	223	100,00

3.3.4. Ölçekle İlgili İstatistiksel Veriler

Bu başlık altında, çalışmada kullanılan anket formunun MİY ve RA sorularına verilen cevapların istatistiksel verileri yer almaktadır.

3.3.4.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Ölçeği İstatistiksel Veriler

Anket katılımcılarının MİY sorularına verdikleri yanıtlar, bunların toplam puan, ortalama, standart sapma ve varyansları Tablo 15'de gösterildiği gibidir.

Tablo 15: MİY Ölçeği İstatistiksel Veriler

Soru No.	Toplam Puan	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
19	999,00	4,4798	0,82653	0,683
10	997,00	4,4709	0,80974	0,656
5	978,00	4,3857	0,87722	0,770
17	959,00	4,3004	0,90760	0,824
4	944,00	4,2332	0,91994	0,846
14	941,00	4,2197	0,89602	0,803
1	899,00	4,0314	0,99725	0,995
11	899,00	4,0314	0,93187	0,868
3	889,00	3,9865	1,12898	1,275
21	881,00	3,9507	1,08731	1,182
18	874,00	3,9193	0,94570	0,894
13	874,00	3,9193	1,02787	1,057
9	861,00	3,8610	0,94605	0,895
22	861,00	3,8610	1,05841	1,120
20	859,00	3,8520	1,00026	1,001
2	838,00	3,7578	1,10062	1,211
16	827,00	3,7085	1,02679	1,054
6	824,00	3,6951	1,16492	1,357
8	824,00	3,6951	1,13753	1,294
7	796,00	3,5695	1,06262	1,129
12	782,00	3,5067	1,13451	1,287
15	730,00	3,2735	1,18609	1,407

Yukarıda yer alan tablo incelendiğinde, katılımcıların MİY sorularına ortalama 3'ün altında puan vermedikleri görülmektedir. Ayrıca 19. soru yani "Müşterilerimizle iletişim kurmak için tüm temas kanallarını (telefon, faks, e-posta, internet vb.) kullanmaktayız" ve 10. soru yani "Müşterilerimizin şikayetlerini dikkate alıyor ve sonuçlarını mutlak onlara bildiriyoruz" savları; likert ölçeğiyle en fazla puan alan anket soruları olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer anket sorularına çalışmanın sonunda EK-1'den ulaşılabilinir.

3.3.4.2. Rekabet Avantajı Ölçeği İstatiksel Veriler

Anket katılımcılarının RA sorularına verdikleri yanıtlar, bunların toplam puan, ortalama, standart sapma ve varyansları Tablo 16'da gösterildiği gibidir.

Tablo 16: RA Ölçeği İstatistiksel Veriler

Soru No.	Toplam Puan	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
12	1056,00	4,7354	0,54272	0,295
6	995,00	4,4619	0,67592	0,457
2	975,00	4,3722	0,75369	0,568
10	972,00	4,3587	0,68214	0,465
1	968,00	4,3408	0,76553	0,586
4	965,00	4,3274	0,72629	0,527
9	958,00	4,2960	0,76071	0,579
5	957,00	4,2915	0,67134	0,451
11	956,00	4,2870	0,66316	0,440
3	935,00	4,1928	0,74950	0,562
7	918,00	4,1166	0,75028	0,563
8	831,00	3,7265	1,02297	1,046

Yukarıda yer alan tablo incelendiğinde, katılımcıların RA sorularına ortalama 3,5'in altında puan vermedikleri görülmektedir. Ayrıca 12. soru yani "Müşterilerin hizmet satın alırken bize güven duyması rekabet üstünlüğü sağlamada etkili midir?" sorusu; likert ölçeğiyle en fazla puan alan anket sorusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer anket sorularına çalışmanın sonunda EK-1'den ulaşılabilinir.

3.3.5. Değişkenler Arası İlişkilerin Analizleri

Çalışmada MİY uygulamaları ve RA arasındaki ilişkileri çözümlemek için yapılan Pearson testinde, % 99 güven aralığında anlamlılık değeri p=0,000 (r=0,36) olarak hesaplanmıştır. Değer 0,05 den küçük olduğu için; MİY uygulamaları ve RA arasında çift yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu ilişki doğru orantılıdır. Dolayısıyla çalışmamızda H_1 kabul edilmiştir.

H_1: RA sağlamada, MİY'in anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır. (Kabul)

Ayrıca MİY'in alt gruplarının RA'ya etkisi olup olmadığını incelemek için Kruskal – Wallis testi uygulanmıştır. Anlamlılık düzeyine (p = 0,000) bakılacak olursa MİY'e verilen cevapların RA üzerinde farklılığa sebep olduğu söylenebilir. Kruskal – Wallis ve Pearson analizlerinin SPSS sonuçları çalışmanın "Ekler" bölümünde Ek-2 ve Ek-3'de ekran görüntüsü olarak gösterilmiştir.

Çalışmada ayrıca demografik özellik alt gruplarının MİY Uygulamaları ve RA üzerinde bir farklılık oluşturup oluşturmadığı da test edilmiştir. Tablo 17'de gösterildiği gibi; Sigortacılık eğitimi ve MİY eğitimi almış olmanın MİY uygulamaları üzerinde anlamlı bir farklığa sebep olduğu görülmektedir. İncelenen diğer demografik özelliklerin MİY ve RA üzerinde fark yaratan anlamlı bir etkisinin olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Uygulanacak istatistiksel analizler bağımsız değişkenin alt grup sayısına göre seçilmiştir. İki alt grubu olan bağısız değişkenler için Mann – Whitney U testleri; ikiden fazla cevap seçeneği olan bağımsız değişkenler için Kruskal – Wallis

testleri uygulanmıştır. Örneğin; cevabı sadece “Evet” veya “Hayır” olan “Sigortacılık eğitimi aldınız mı?” sorusu için Mann - Whitney U testi uygulanmıştır.

Tablo 17: Demografik Özelliklerin Değişkenlere Etkisi

Bağımsız Değişken	Uygulanan İstatistiksel Test	Anlamlılık Değeri	
		MİY	RA
Fiziki Çalışma Alanı	Kruskal - Wallis	0,928	0,122
Çalışılan Departman	Kruskal - Wallis	0,777	0,646
Eğitim Durumu	Kruskal - Wallis	0,670	0,599
Sigortacılık Eğitimi	Mann – Whitney U	0,046	0,273
MİY Eğitimi	Mann – Whitney U	0,025	0,539
Sektör Deneyimi	Kruskal - Wallis	0,757	0,698

3.3.6. Faktör Analizi

Çalışmanın bu bölümünde H_2 hipotez testlerini gerçekleştirebilmek için MİY ve RA ölçek soruları keşfedici faktör analizine tabi tutularak alt boyutları belirlenmiştir.

3.3.6.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Alt Boyutları

MİY ölçeğine katılımcıların verdiği cevapların Kaiser-Meyer-Olkin testi sonucu 0,928 (0,5 den büyük) olduğu ve Barlett’s Test anlamlılık düzeyi 0,000 olduğu için veri setinin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür.

MİY ölçeğine IBM SPSS paket programı ile faktör analizi uygulanmış olup; Tablo 18’deki faktör yüklenme büyüklükleri elde edilmiştir. Faktör analizi SPSS verileri Ek – 4’de gösterildiği gibidir.

Tablo 18: MİY Faktör Yüklenme Büyüklükleri

Soru No	Faktör 1 Yüklenme Büyüklüğü	Faktör 2 Yüklenme Büyüklüğü	Faktör 3 Yüklenme Büyüklüğü	Faktör 4 Yüklenme Büyüklüğü
10	0,775	0,145	0,190	0,106
5	0,751	0,177	0,152	0,277
17	0,718	0,346	0,303	0,013
19	0,712	0,227	0,151	0,291
14	0,681	0,355	0,274	0,024
4	0,668	0,292	0,082	0,263
1	0,535	0,346	0,262	0,278
11	0,494	0,214	0,399	0,169
21	0,358	0,775	0,096	0,010
22	0,294	0,768	0,142	0,241
20	0,178	0,763	0,178	0,146
13	0,243	0,545	0,167	0,287
18	0,410	0,496	0,296	0,193
15	0,083	0,164	0,804	0,082
16	0,348	0,180	0,588	0,165
12	0,132	0,461	0,570	0,134
2	0,312	0,048	0,568	0,229
9	0,295	0,074	0,489	0,293
8	0,289	0,080	0,118	0,780
6	0,105	0,076	0,277	0,752
7	0,077	0,207	0,341	0,607
3	0,187	0,288	-0,007	0,529

MİY ölçeği sorularının yüklenme büyüklükleri incelenmiş, her soru en yüksek yüklenme büyüklüğüne sahip olduğu boyuta göre sınıflandırılmıştır. Faktörler, faktör için kullanılacak kısaltmalar ve ilgili sorular Tablo 19'da gösterildiği gibidir. Çalışmanın devamında faktörler anlatılmak istenirken kısaltmaları kullanılmıştır.

Tablo 19: MİY Faktörler

Faktör	**Kısaltma**	**MİY Ölçeği Soru Numarası**
Müşterilerle düzenli ve sağlıklı iletişim sağlanması	MİY F1	10, 5, 17, 19, 14, 4, 1, 11.
MİY uygulamalarının yeterliliği	MİY F2	21, 22, 20, 13, 18.
Önemli müşterilerle iletişim	MİY F3	15, 16, 12, 2, 9.
Kişiye özel hizmetler	MİY F4	8, 6, 7, 3.

3.3.6.2. RA Alt Boyutları

RA ölçeğine katılımcıların verdiği cevapların Kaiser-Meyer-Olkin testi sonucu 0,861 (0,5 den büyük) olduğu ve Barlett's Test anlamlılık düzeyi 0,000 olduğu için veri setinin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür.

RA ölçeğine IBM SPSS paket programı ile faktör analizi uygulanmış olup; Tablo 20'deki faktör yüklenme büyüklükleri elde edilmiştir. Faktör analizi SPSS verileri Ek – 5'de gösterildiği gibidir.

MİY ölçeği sorularının yüklenme büyüklükleri incelenmiş, her soru en yüksek yüklenme büyüklüğüne sahip olduğu boyuta göre sınıflandırılmıştır. Faktörler, faktör için kullanılacak kısaltmalar ve ilgili sorular Tablo 21'de gösterildiği gibidir. Çalışmanın devamında faktörler anlatılmak istenirken kısaltmaları kullanılmıştır.

Tablo 20: RA Faktör Yükleme Büyüklükleri

Soru No	Faktör 1 Yüklenme Büyüklüğü	Faktör 2 Yüklenme Büyüklüğü	Faktör 3 Yüklenme Büyüklüğü
1	0,765	-0,049	0,403
5	0,727	0,285	-0,022
3	0,681	0,367	0,046
2	0,678	0,106	0,417
8	0,162	0,765	0,073
9	0,033	0,701	0,451
4	0,360	0,541	0,087
7	0,472	0,523	0,168
12	0,091	0,005	0,871
10	0,241	0,356	0,644
6	0,135	0,484	0,546
11	0,406	0,337	0,494

Tablo 21: RA Faktörler

Faktör	Kısaltma	RA Ölçeği Soru Numarası
Müşteri istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi	RA F1	1, 5, 3, 2.
Müşteriye kendini özel hissettirmek	RA F2	8, 9, 4, 7.
Müşteriye güven vermek	RA F3	12, 10, 6, 11.

3.3.7. Alt Boyut İlişkileri

MİY ve RA alt boyutları arasındaki ilişkileri incelemek için faktör analizi çıktılarından faydalanılmıştır. Alt boyutlar faktör analizi neticesinde belirlenen alt faktörler olarak kullanılmıştır. Alt boyutlar arası ilişkilerin saptanabilmesi için ise faktör analizi regresyon çıktıları kullanılmıştır.

SPSS paket programının belirlenen alt faktörler için hesapladığı regresyon ağırlıklarına normallik testi yapılmış, bunun neticesinde parametrik olmayan testler kullanılması gerektiği sonucuna varılmıştır. Normallik testi sonuçları Tablo 22'de gösterildiği gibidir.

Tablo 22: MİY ve RA Alt Faktörleri Normallik Testi Sonuçları

Değişkenler	Kormogorov-Smirnov Anlamlılık Değeri	Shapiro-Wilk Anlamlılık Değeri	Skewness Değeri	Kurtosis Değeri
Mİ F1	0,000	0,000	-1,595	5,361
Mİ F2	0,000	0,000	-0,618	0,174
Mİ F3	0,059	0,000	-0,488	-0,266
Mİ F4	0,000	0,000	-0,672	0,288
RA F1	0,007	0,000	-0,532	0,465
RA F2	0,060	0,001	-0,540	0,107
RA F3	0,000	0,000	-2,308	11,871

Özellikle Shapiro – Wilk testi sonucu incelendiğinde tüm alt faktörlerin regresyon ağırlıklarının dağılımı anlamlı (<0,05) sonuç vermektedir. Bunun verilerin normal dağılmadığını göstermesinden dolayı alt boyut ilişkileri incelenirken parametrik olmayan testler kullanılmıştır.

RA alt boyutlarında MİY alt boyutlarına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak için Kruskall-Wallis testi uygulanmıştır. Kruskall-Wallis testi sonuçlarına göre önceden belirlenen H_2 alt hipotezleri kabul ya da reddedilmiştir. Tüm bu bilgiler Kruskall- Wallis testi anlamlılık değerleri ile birlikte Tablo 23'de gösterilmiştir. İlgili testin SPSS çıktıları ise "Ekler" bölümü Ek-6'da gösterildiği gibidir.

Tablo 23: MİY ve RA Alt Boyut İlişkileri

Bağımlı Değişken	Grup Değişkeni	Kurskal – Wallis Anlamlılık Değeri	Hipotez	Kabul / Red
RA F1	MİY F1	0,015	H_{2A}	Kabul
	MİY F2	0,026	H_{2B}	Kabul
	MİY F3	0,668	H_{2C}	Red
	MİY F4	0,000	H_{2D}	Kabul
RA F2	MİY F1	0,472	H_{2E}	Red
	MİY F2	0,744	H_{2F}	Red
	MİY F3	0,005	H_{2G}	Kabul
	MİY F4	0,039	H_{2H}	Kabul
RA F3	MİY F1	0,001	H_{2I}	Kabul
	MİY F2	0,471	H_{2J}	Red
	MİY F3	0,826	H_{2K}	Red
	MİY F4	0,001	H_{2L}	Kabul

"H_{2A}: Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesinde, müşterilerle düzenli ve karşılıklı iletişim sağlanmasına göre anlamlı bir farklılık vardır." hipotezi için tablo incelenecek olursa Kruskal-Wallis Testi Anlamlılık değeri 0,015'dir. Dolayısı ile ilgili hipotez kabul edilmiştir.

"H_{2B}: Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesinde, MİY uygulamalarının yeterliliğine göre anlamlı bir farklılık vardır." hipotezi için tablo incelenecek olursa Kruskal-Wallis Testi Anlamlılık değeri 0,026'dır. Dolayısı ile ilgili hipotez kabul edilmiştir.

"H_{2C}: Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesinde, önemli müşterilerle iletişime göre anlamlı bir farklılık vardır." hipotezi için tablo incelenecek olursa Kruskal-Wallis Testi Anlamlılık değeri 0,668'dir. Dolayısı ile ilgili hipotez reddedilmiştir.

"H_{2D}: Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesinde, kişiye özel hizmetlere göre anlamlı bir farklılık vardır." hipotezi için tablo incelenecek olursa

Kruskal-Wallis Testi Anlamlılık değeri 0,000'dır. Dolayısı ile ilgili hipotez kabul edilmiştir.

"H_{2E}: Müşteriye kendini özel hissettirmede, müşterilerle düzenli ve karşılıklı iletişim sağlanmasına göre anlamlı bir farklılık vardır." hipotezi için tablo incelenecek olursa Kruskal-Wallis Testi Anlamlılık değeri 0,472'dir. Dolayısı ile ilgili hipotez reddedilmiştir.

"H_{2F}: Müşteriye kendini özel hissettirmede, MİY uygulamalarının yeterliliğine göre anlamlı bir farklılık vardır." hipotezi için tablo incelenecek olursa Kruskal-Wallis Testi Anlamlılık değeri 0,744'dür. Dolayısı ile ilgili hipotez reddedilmiştir.

"H_{2G}: Müşteriye kendini özel hissettirmede, önemli müşterilerle iletişime göre anlamlı bir farklılık vardır." hipotezi için tablo incelenecek olursa Kruskal-Wallis Testi Anlamlılık değeri 0,005'dir. Dolayısı ile ilgili hipotez kabul edilmiştir.

"H_{2H}: Müşteriye kendini özel hissettirmede, kişiye özel hizmetlere göre anlamlı bir farklılık vardır." hipotezi için tablo incelenecek olursa Kruskal-Wallis Testi Anlamlılık değeri 0,039'dur. Dolayısı ile ilgili hipotez kabul edilmiştir.

"H_{2I}: Müşteriye güven vermede, müşterilerle düzenli ve karşılıklı iletişim sağlanmasına göre anlamlı bir farklılık vardır." hipotezi için tablo incelenecek olursa Kruskal-Wallis Testi Anlamlılık değeri 0,001'dir. Dolayısı ile ilgili hipotez kabul edilmiştir.

"H_{2J}: Müşteriye güven vermede, MİY uygulamalarının yeterliliğine göre anlamlı bir farklılık vardır." hipotezi için tablo incelenecek olursa Kruskal-Wallis Testi Anlamlılık değeri 0,015'dir. Dolayısı ile ilgili hipotez kabul edilmiştir.

"H_{2K}: Müşteriye güven vermede, önemli müşterilerle iletişime göre anlamlı bir farklılık vardır." hipotezi için tablo incelenecek olursa Kruskal-Wallis Testi Anlamlılık değeri 0,826'dır. Dolayısı ile ilgili hipotez reddedilmiştir.

"H_{2L}: Müşteriye güven vermede, kişiye özel hizmetlere göre anlamlı bir farklılık vardır." hipotezi için tablo incelenecek olursa Kruskal-Wallis Testi Anlamlılık değeri 0,001'dir. Dolayısı ile ilgili hipotez kabul edilmiştir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Küreselleşen dünya, beraberinde daha yeni teknolojiler, bilinçli tüketiciler ve dolayısıyla firmaların kıyasıya yarıştığı, bir rekabet ortamı meydana getirmektedir. Artan rekabet ortamında, firmalar bir adım öne geçebilmek için müşteri ihtiyaç ve isteklerine daha fazla yer vermeye başlamışlardır. MİY, bu ihtiyaç ve istekleri inceleyen bir yönetim stratejisidir. MİY işletmelerin iş akışlarının tamamını değiştiren ve müşteri odaklı yapılanma sürecini oluşturmayı destekleyen bir iş stratejisidir. MİY ile müşteri memnuniyetini arttıran ve müşteri sadakatini sağlayan işletmeler, var olan müşterilerine yeni ürünler satabilmekte; bu yolla müşteri değerini arttırarak maliyetlerini azaltabilmektedir. MİY, müşterinin işletmenin tüm faaliyetlerinin merkezine yerleştirildiği ve birebir ilişkilerle memnun edildiği bir iş stratejisidir.

Küreselleşen dünya, beraberinde daha yeni teknolojiler, bilinçli tüketiciler ve dolayısıyla firmaların kıyasıya yarıştığı, bir rekabet ortamı meydana getirmektedir. Artan rekabet ortamında, firmalar bir adım öne geçebilmek için müşteri ihtiyaç ve isteklerine daha fazla yer vermeye başlamışlardır. MİY, bu ihtiyaç ve istekleri inceleyen bir yönetim stratejisidir. MİY işletmelerin iş akışlarının tamamını değiştiren ve müşteri odaklı yapılanma sürecini oluşturmayı destekleyen bir iş stratejisidir. MİY ile müşteri memnuniyetini arttıran ve müşteri sadakatini sağlayan işletmeler, var olan müşterilerine yeni ürünler satabilmekte; bu yolla müşteri değerini arttırarak maliyetlerini azaltabilmektedir. MİY, müşterinin işletmenin tüm faaliyetlerinin merkezine yerleştirildiği, ve birebir ilişkilerle memnun edildiği bir iş stratejisidir.

Daha iyi ve doğru bir pazarlama stratejisi uygulayabilmek adına, müşteriler hakkında detaylı bilgi edinmeyi sağlayan MİY, ilgili yazılım programının satın alınması sureti ile uygulanabilmektedir. Bu sayede işletmeler, müşterilerinin geçmişe dair tüm ürün ve / veya hizmet alımlarını ve kişisel alımlarını görüp inceleyebilecektir. Yine bu sayede; müşterilere kendilerini özel hissettirecek ürünler sunulacak, işletmenin sadece yatay değil çapraz satışlarda yapması sağlanabilecektir.

MİY'in, iyi algılanıp doğru uygulandığında işletmelere katkı sağlamış olmasına karşın, genel anlamda çok başarılı olduğu söylenemez. İşletmelerin birçoğunun MİY uygulamalarında başarısız olmalarının nedenlerinden biri, MİY'in popüler oluşu sebebiyle, gerekli gereksiz müşteri merkezli olmayı gerektiren her durumda çok da özen gösterilmeden, hatta çoğu kez yanlış olarak kullanılmasıdır. MİY ile ilgili yapılmış ortak bir tanım bulunamamıştır. Bir kesim MİY'i sadece müşterilerin gruplandırılmasını sağlayan bir yöntem olarak görürken, pazarlamacıların büyük bir kısmı ise özel bir ürün ve/ veya hizmetin sunulması noktasında buna hangi müşterilerin uygun olduğunu anlamaya yaran bir bilgisayar veritabanı olarak görmektedir. Oysa MİY'in ilk aşaması müşteri ihtiyaç ve isteklerini tespit etmektir ve fakat işletmelerin müşterilerin aklından geçenlere ulaşmadan cüzdanlarına ulaşmayı istedikleri gözlemlenmektedir.

Sigortacılık sektörünün; ülkemizde özellikle son zamanlarda ekonomik anlamda yaşanan iyileşmelerle orantılı olarak, bir değişim yaşadığı görülmektedir. Ürün yelpazesindeki genişlik, hizmetin artan kalitesi ve alt yapı gibi mevzularda, sektörün gereksinim hissettiği ilerlemeler sağlanmıştır. Tüm bunlara karşın, sektör halen beklenen ve istenilen konumuna ulaşamamıştır. Geçiş aşamasında ortaya çıkan sıkıntılı zamanların ardından, müşterinin memnuniyetini baz alan hizmet kalitesi, sektöre hükmetmeye başlamış ve fakat ekonomide oluşan olumsuz gelişme ve krizler, sektörün büyüme değerlerine negatif yönlü etki etmiştir. Günümüzde bakıldığında sigortacılık sektörü; birden fazla sorunun birbirinden bağısız olarak rol oynadığı, çözülmesi zor bir fonksiyona dönüşmüştür. Bu durumda sektörde MİY uygulamalarının önemi oldukça fazladır denilebilir.

Çalışmada rekabet kavramı, rekabet kavramının fonksiyonları, genel rekabet stratejileri, RA ve Porter'ın elmas modeli, rekabet gücü, SRA, MİY kavramı, yapısı, MİY sisteminin uygulama aşamaları, MİY' in başarı ve başarısızlık unsurları, müşteri ilişkileri ölçme yöntemleri ve Türkiye'de MİY konuları incelenmiştir.

Literatürde MİY ile rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalar bulunsa da; yapılan taramalarda bu ilişkileri sigortacılık alanında inceleyen bir araştırma rastlanmamıştır. Çalışma bu yönleriyle literatüre katkı sağlamakta ve diğer araştırmalardan farklılaşmaktadır.

Anket yöntemiyle veri elde edilen çalışmada; kullanıcılara e-posta vasıtasıyla ulaşılmıştır. İstanbul'da faaliyette bulunan sigorta firmalarının çalışanlarına uygulanan anketlerden elde edilen veriler SPSS programı ile incelenmiştir.

Çalışmanın kısıtlılıklarından biri anketin sadece İstanbul'da faaliyet gösteren sigorta firmaları çalışanlarına uygulanmasıdır. Sadece e-posta ile ulaşılabilen ve dönüş yapan katılımcıların değerlendirmeye dahil edilmesi diğer bir kısıtlılık olarak söylenebilir. Ulaşılan katılımcıların, İstanbul'da sigortacılık sektöründe çalışanlar evrenini doğru bir şekilde temsil ettiği varsayılmaktadır.

Çalışma sonucunda MİY uygulamalarının RA üzerinde anlamlı bir farklılık yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Kuruskal – Wallis Testi verilerine dayanarak elde edilen sonuçta 0,000 anlamlılık değerine (p) ulaşılmıştır. Ayrıca Pearson Testi sonuçlarına (p=0,000 r=0,36) göre MİY uygulamaları ve RA arasında anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca demografik özelliklerin MİY uygulamaları ve RA'da bir farklılığa sebep olup olmadığı da araştırılmıştır. Sigortacılık eğitimi (p=0,046) ve MİY eğitimi (p=0,025) almanın MİY uygulamaları sonuçlarında bir farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer demografik değişkenlerin MİY uygulamaları ve RA üzerinde farklılık yaratmadığını söylemek mümkündür.

Öneriler;

H2A: Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesinde, müşterilerle düzenli ve karşılıklı iletişim sağlanmasına göre anlamlı bir farklılık vardır." hipotezi için Kruskal-Wallis Testi Anlamlılık değeri 0,015'dir. Dolayısı ile ilgili hipotez kabul edilmiştir.

Bu hipotezden yola çıkarak, sigortacılık sektöründe iletişimin, karşılıklı ve belirli bir düzende yapılmasının işletmelere rekabet anlamında katkı sağladığı, söylenebilir. Ayrıca, özellikle MİY uygulamalarına geçiş yapmamış işletmelerin bu konuda kendilerini geliştirmeleri bir tavsiye olarak, belirtilebilir.

H2B: Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesinde, MİY uygulamalarının yeterliliğine göre anlamlı bir farklılık vardır."hipotezi için Kruskal-Wallis Testi Anlamlılık değeri 0,026'dır. Dolayısı ile ilgili hipotez kabul edilmiştir.

Bu hipotezden yola çıkarak, sigortacılık sektöründe MİY uygulamalarının yeterliliğinin rekabet avantajı sağlamada etkili olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda henüz MİY uygulamalarını hayata geçirmemiş olan firmaların zaman kaybetmeden bu konuda çalışmalar yapmalarını, yapanların ise bu konudaki çalışmalarını geliştirmeleri gerektiği tavsiye edilebilir.

H2D: Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesinde, kişiye özel hizmetlere göre anlamlı bir farklılık vardır."hipotezi için Kruskal-Wallis Testi Anlamlılık değeri 0,000'dır. Dolayısı ile ilgili hipotez kabul edilmiştir.

Bu hipotezden yola çıkarak; sigortacılık sektöründe müşteriler için, kişiye özel hizmetlerin önemli olduğu ve işletmelerin bu doğrultuda stratejiler geliştirmeleri gerektiği ifade edilebilir.

Sonuç olarak; elde edilen veriler ışığında, RA'nın önemi de göz önünde bulundurulduğunda sigorta şirketlerinin MİY uygulamalarına özen göstermeleri gerektiği söylenebilir. Müşteri istek ve ihtiyaçlarını belirleyerek RA sağlamak isteyen sigorta şirketlerine; müşterilerle düzenli ve sağlıklı iletişim, MİY uygulamalarında yeterlilik ve kişiye özel hizmetler alanında firmalarını geliştirmeleri tavsiye edilebilir. Müşteriye kendini özel hissettirerek RA sağlamak isteyen sigorta şirketlerine; büyük müşterilerle iletişim ve kişiye özel hizmetler alanında firmalarını geliştirmeleri uygun olacaktır. Müşteride güven duygusu yaratarak RA sağlamak isteyen sigorta

şirketlerine ise; müşterilerle düzenli ve sağlıklı iletişim ve kişiye özel hizmetler alanında firmalarını geliştirmeleri önerilmektedir. Ayrıca, sigorta sektöründe faaliyet gösteren tüm şirketlerin rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmeleri için temel koşul, müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır, denilebilir. Bu durumda şirketler, sürekli müşteri memnuniyetini arttırarak, sadık müşteri sayısını maksimum noktaya taşımalıdırlar.

Sigorta şirketleri, müşteri sayılarını maksimize etmek için gerekirse teknolojik imkanları da kullanmalıdır. Günümüzde RA avantajı sağlamak açısından teknolojinin payı oldukça büyüktür. Zira sigorta işletmelerinde, müşterilerle ilgili olabildiğince fazla bilginin bulunması ve bunların sürekli güncel tutulması gerekmektedir. Bu da ancak teknolojik destekle olabilir. Yanı sıra özellikle müşteri ve satış temsilcilerini de teknolojiye hakim olması önemlidir. Müşteri bilgilerinin yer aldığı sistemi iyi kullanan personel dolaylı olarak işletmenin karlılığına ve rekabet üstünlüğüne olumlu bir katkı sağlayacaktır. Çünkü müşteri ile iletişim kurduğunda, sistem üzerinden hızlıca bilgi kontrollerini gerçekleştirerek çapraz satış gerçekleştirme fırsatı yakalayabilir, ya da şikayeti olan bir müşterinin rakip firmalara gitmesini engelleyebilir.

Araştırmanın; sigorta sektörü açısından, yapılacak yeni araştırmalar için önemli verilere ulaştığı söylenebilir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda sigortacılık sektöründe yahut farklı sektörlerde MİY uygulamalarına geçecek işletmelerin, MİY uygulamalarına geçmeden önceki ve geçtikten sonraki müşterilerine ilişkin istatistiksel verilerin karşılaştırılarak MİY uygulama düzeyleri araştırılabilir.

Gerçekleştirilmesi önerilen bir diğer araştırmasının ise, çağrı merkezleri, veri ambarı, veri madenciliği, müşteri merkezleri vb. uygulamaları kapsayacak biçimde sadece MİY teknolojilerine dayalı olarak yapılmasıdır.

Ayrıca; diğer gelişmiş ülkelere nazaran ülkemizde henüz yeni sayılabilecek, ulusal müşteri memnuniyeti indeksleriyle sektörel bazda karşılaştırmaların araştırılması doğrultusunda çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

Aaker, A. D., 'Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Advantage', *Management Review*, Cilt 31, California, 1989.

Acar, D., *Küresel Rekabette Maliyet Yönetimi Ve Yaklaşımları, Tekstil Sektörü İle İlgili Bir Araştırma,* Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.

Ahmadov, F., *Azerbeycan'ın Ulusal Rekabet Gücü: Tows ve Elmas Modelli Bir Çözümleme,* (Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi), Sakarya 2010.

Akalın, M., *CRM ve Sigortacılık Sektöründe Bir Uygulama*, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 2004.

Akar, E., 'Elektronik Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi'nden Farklılıkları', *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, Afyon, 2004.

Akbay, S., 'Tüketiciyle Ortaklaşa Rekabet, Capital', *Doğan Burda Dergi Yayıncılık*, Sayı 6, İstanbul 2000.

Akdoğan, N., *Tek Düzen Muhasebe Sisteminde Maliyet Muhasebesi Uygulamaları,* Gazi Kitapevi, 7. Baskı, Ankara 2006.

Akgemici, T., *Stratejik Yönetim*, Gazi Kitapevi, Ankara 2007.

Akgemici, T., *Stratejik Yönetim*, Gazi Kitapevi, Ankara, 2008.

Akgemici, T.-Çavuş M. F., 'İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayinde Bir Araştırma'. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 2008.

Akın, B., *Yeni Ekonomi*, Çizgi Kitapevi, Konya 2005.

Aktan, C. C.,-Vural İ. Y., *Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri,* Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayınları, Ankara 2004.

Aktan, C. C., *Değişim Çağında Yönetim*, 2.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2005.

Aktaş, C., *Gelişmekte Olan Ülkelerde Rekabet Politikası: Bir Çerçeve Çalışması*, (Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezi, Yayın No: 0114), Ankara 2003.

Altunışık, R.-Özdemir Ş.-Torlak Ö., *Modern Pazarlama*, Değişim Yayınları, Sakarya 2001.

Arslan, Z., ''Çağrı Merkezleri ve CRM ilişkisi'', http://www.vodasoft.com.tr/makaleler-33.html (Erişim Tarihi:15.01.2017).

Asunakutlu, T., "Sigorta İşletmelerinde Maliyet Unsurları ve Maliyet Oluşumu", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 2, Sayı 3, İzmir 2000.

Bakırtaş, H. ve Diğerleri, *Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir 2013.

Baş, A., *Türk Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörünün Rekabet Analizi ve Uluslararası Bir Strateji Önerisi*, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 1999.

Baş P., "Yeni Teknolojilerle Müşteri Hizmeti: Çağrı Merkezleri", *İş, Güç, Bakış-İş Yaşamı Dergisi,* Sayı 3, 2002.

Barney, J. B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management,* Cilt 17, Sayı 1, 1991.

Barney, J. B., "Gaining and Sustaining Copatitive Advantage", 2th Editional, *Prentice Hall,* New Jersey, 2002.

Barney, J. B-Delwyn, N. C. *Resource – Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage,* Oxford University Press, New York 2007.

Barney, J. B.-William, S. H., "Strategic Management and Competitive Advantage", *Pearson Prentice Hall,* 4th Editional, New Jersey, USA 2012.

Barragan, S., ''Assessıng The Power Of Porter's Dıamond Model In The Automobıle Industry In Mexıco After Ten Years Of Nafta''. *Master Of Scıence In Management, Faculty Of Management, University Of Lethbridge*, Lethbrıdge, Alberta, Canada 2005.

Bayramoğlu, G., *Kaynak Tabanlı Yönetim Modelinin Rekabetçi Üstünlükler Açısından İncelenmesi ve Ford Otosan, Tusaş, Graham ve Toprak Seramik İşletmelerinde Niteliksel Bir Araştırma*, (Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi), Eskişehir 2007.

Berry, L. L., "Relationship Marketing of Services-Growing Interest Emerging Perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 23, No 4, 1998.

Ali, S. K., Nermin, Ö., "Veri Madenciliği: Tıp ve Sağlık Hizmetlerinde Kullanımı ve Uygulamaları" *Bilişim Teknolojileri Dergisi,* Cilt 2, Sayı 2, s. 22, Ankara 2009.

Bulu, M.-Eraslan, İ. H.-Barca, M., ''Türk Gıda Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi'', *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi* 9(1), 2007.

Bumin, B.-Alabay, N., vd. *İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler*, Gazi Kitapevi, Ankara 2003..

Chen, I. J.-Karen, P., "Understanding customer relationship management CRM: people, process and technology," *Business Process Management Journal,* Vol.9, No:5, pp. 681-682, 2003.

Chobanya, A.-Leıgh L., "The Competitive Advantages Of Nations Applying The "Diamond" Model To Armenia", *International Journal of Emerging Markets*, 1(2), 2006.

Cooper, R.-Kleinschmidt E., "An Investigation Into The New Product Process-Steps, Deficiencies, and Impact", *Journal of Product Innovation Management*, 3, 1986.

Cortina, J. M., What is coefficient alpha? An examination of theory and applications, *Journal Of Applid Psychology*, 78(1), 98, 1993.

Costern, H.-Wıll, T., "Reflections on Competitive Strategy and its Impact on Modern Production Concepts", *Management International Review,* 33(4)

Curran, P. J., "Competition in UK Higher Education: applying Porter's diamond model to Geography departments'', *Studies in Higher Education*, 26(2), 2001

Cyprus N., "Customer Relationship Management", *White papers*, Romania 2001

Çetin, Ş. E., *Perakendecilik Sektöründe CRM Uygulamaları: Süpermarket Müşterilerinin Mağaza Kartı Kullanımlarıyla İlgili Tercih Nedenlerinin Belirlenmesi*, (Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi), Adana 2005.

Çetin, C.-Akın, B.-Erol, V., *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi İlke-Süreç-Uygulama,* 2.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 2001.

Çipil, M., *Türk Sigortacılık Sektörünün Pazarlama Karması*, 2003. http://www.hazine.gov.tr/makaleler/mahirc-dergi.pdf, (Erişim tarihi: 15.03.2016).

Çivi, E., "Rekabet Gücü: Literatür Araştırması'', *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8(2), Manisa 2001.

Çolak, M., *Şirket Birleşmeleri ve Rekabete Etkileri*, (Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisan Tezi), Kahramanmaraş 2006.

Davies, H.-Ellis, P. D., "Porter's 'Competıtve Advantage of Nations: Time for a final judgment?'', *Journal of Management Studies,* 37(8), 2000.

Demir, F. O., *Sigorta İşletmesi ve Pazarlaması*, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi İşletme Politikası ve Yönetim Organizasyon Yüksek Lisans Programı), İstanbul 1996.

Deniz, R. B., "Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Elektronik Ortamda Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının İşletmeye Sağladığı Yararlar", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Kasım-Aralık, Sayı 06, İstanbul 2002.

Dess, G. G., "Strategic Management'', *Mc.Graw-Hill*, New York 1993.

Doğan, İ. Ö., "Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi''*, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, İzmir 2000.

Doğan, U., "Teknolojik Gelişim ve Global Rekabet Üzerine Etkisi'', *Selçuk Üniversitesi MYO. Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 3, Konya 1999.

Dominguez, L. R., "Manager's Step By Step Guide To Outsourcing'', *Mc-Graw Hill Companies*, New York 2006.

Doyle, P., "Değer Temelli Pazarlama: Şirketinizi Büyütmek ve Hissedar Değeri Yaratmak İçin Pazarlama Stratejileri'', *Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.* 2. Basım, İstanbul 2004.

Duygulu, E., "Türkiye'de Sigorta İşletmeleri ve Sigorta İşletmelerinin Mali Durumlarına Genel Bir Bakış'', *Sigorta Araştırmaları Dergisi*, Sayı 2, İstanbul 2006.

Düzgün, R., "Türkiye'nin Uluslararası Rekabet Gücü: Çok Değişkenli İstatistiksel Bir Analiz", *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 23, Kayseri 2007.

Eke, S., "CRM: Müşteri İlişkileri Yönetimi", *Activeline Dergisi*, Sayı 37, 2004.

Elbeyli, M. Ü., "Sigorta ve Sigorta Pazarlaması", *Sigorta Dergisi Yayınları*, 2. Baskı İstanbul 2001.

Eraslan, İ.H.-İpçioğlu, İ.-Haşit, G.-Ersahan B., "Bilecik Bölgesi Mermer Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Analizi: Sektörel Sorunlar ve Çözüm Önerileri'', *Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* Cilt 5, Sayı 10, Hatay 2008.

Eren, E., *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası***,** Der Yayınları, İstanbul 1997.

Eren, E., *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınevi, 9. Baskı, İstanbul 2013.

Ererdi, H. C., *Sigortacılığımızın Tarihi*, Commercial Union Sigorta Yayını, İstanbul 1998.

Ergunda, H. İ., ''Müşteri İlişkileri Yönetimi'' http://danismend.com/kategori/altkategori/musteri-iliskileri-yonetimi/, (Erişim Tarihi: 26.02.2017).

Erk, Ç., *Müşteri İçin Değer Yaratma, Müşteri Sadakati Oluşum Süreci ve Şirket Performansına Etkileri Üzerine Araştırma*, (Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi), Edirne 2009.

Eroğlu E., "Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi,* Cilt 34, Sayı 1, s. 7-25, İstanbul 2005.

Eymen, U. E., SPSS 15.0 ile veri analizi, İstatistik Merkezi, 2007.

Gallon, M. R.-Stillman, H. M.-Coates D., "Putting Core Competency Thinking into Practice", *Industrial Research Review*, 1995.

Geib, M.-Reichold, A.-Kolbe, L.-Brenner, W., "Architecture for Customer Relationship Management Approaches in Financial Services", *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii 2005.

Gel, O. C., *CRM Yolculuğu*, Sistem yayınları, İstanbul 2002.

Gephart, W. F., "Principles of Insurance", *Cornell University Publication*, New York 2009

Göral R., *Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamak İçin Stratejik Teknoloji Yönetimi Ve Otomotiv Yan Sanayi Firmaları Üzerine Bir Araştırma*, (Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Doktora Tezi), Konya 2009.

Grant, R. M., *Contemporary Strategy Analysis*, Edition 5. Blakwell Publishing, A.B.D. 2005.

Güleş, H. K.-Bülbül H., *Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*, Nobel Yayınları, Ankara 2004.

Gülmez M.-Kitapçı, O., "İlişki Pazarlamasının Gelişimi ve Yakın Geleceği", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, Sivas 2003.

Günay, G. N., "Değişen Pazarlama Anlayışı", *Pi: Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi* , s 45, Şubat 2002.

Gürpınar, K.-Barca M., "Türk Mobilya Sektörünün Uluslararası Rekabet Gücü Düzeyi Ve Nedenleri'', *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, Eskişehir 2007.

Güven, E., *Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bankacılık Sektöründe Uygulama*, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 2002.

Güzel M., *Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Türkiye Değerlendirmesi*, (İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 2001.

Hamşioğlu, A. B., "Pazarlama Stratejisi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi: Kars İli Merkez Kobi'lerinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri", *21.Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu*, 3-4 Ocak 2002, Kıbrıs 2002.

Hamşioğlu, A. B., "Pazarlamada Yeni Açılım: Birebir Pazarlama ve Müşteri İlişkileri Yönetiminin Değerlendirilmesi", *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* Yayın No 52, Sayı 9, Kırgızistan 2004.

Hançerlioğlu, O., *Ekonomi Sözlüğü*, Remzi Kitap Evi, İstanbul 1995

Harrison, J. S.-Caron H., St. J. *Foundations in Strategic Management*, Thomson South – Western, Third Edition, Ohio, USA 2004.

Hıtt, M. A.-Ireland D. R.-Hoskisson R. E., *Strategic Management Competitiveness and Globalization: Concepts.* Sixth Edition. Thomson South Western Publishing: Ohio, USA 2005.

Hinterhuber, H. H., *Strategische Unternehmungsführung: I Strategisches Denken*, Gruyter Lehrbuch, Sechster Druck, Berlin 1996.

İsmailoğlu, H. A., *Pazarlama Yönetimi*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul 2008.

İşseveroğlu, G., *Sigorta Şirketlerinde Finansal Başarının Ölçülmesi ve Bir Uygulama*, (Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi), Bursa 2005.

Kalder, *Kıyaslama (Benchmarking) : "Başkalarından Öğrenmek"*, 2. Baskı, KalDer Yayınları, İstanbul 2000.

Karacaoğlu, K., *Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri'de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi*, (Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara 2006.

Karacsony, P., ''Analysıs Of Competıtıveness Of Hungarıan Wheat Sector Wıth Porter's Dıamond Model'', *Journal of Central European Agriculture*, 9(3), 2008.

Karakaya, E., *Rekabet Avantajı Sağlaması Açısından Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Süpermarket Uygulaması,* (Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale 2007.

Karataş, A., "Kalkınma Ajansları ve Kümelenme İlişkisi'', *Çerçeve Dergisi*, Haziran Sayısı, 2009.

Keçecioğlu, T., "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Kaynak Bazlı Bakış Açısı Üzerine Değerlendirmeler'', *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 9(1), s. 159-171, İzmir 2009.

Kılıç, Ö., "Tüketici tatmini ve Şikayet Davranışı: Dayanıklı Tüketim Mamullerinde Tüketicinin Şikayet Davranışının Araştırılması", *Pazarlama Dünyası,* Yıl 7, Sayı 41, 1993.

Kırankabeş, M. C., "Küresel Rekabet Gücü Boyunta AB Ülkeleri İle Türkiye'nin Karşılaştırmalı Analizi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* Sayı 16, Kütahya 2006.

Kırım, A., *Strateji ve Bire Bir Pazarlama CRM*, Sistem Yayınları, İstanbul 2001.

Koçel, T., *İşletme Yöneticiliği*, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 1999.

Korkmaz, S., "Sigorta Sektöründe Dağıtım Kanalında Yer Alan Acente Yöneticilerinin Sigorta ve Sigorta Yönetimine Yaklaşımlarına İlişkin Bir Araştırma", *Pazarlama Dünyası*, Kasım-Aralık, Sayı:72, 1998.

Kotler, P., *Kotler ve Pazarlama*, Sistem Yayınları, İstanbul 2000.

Kotler, P., *Marketing Insights From A to Z,* John Vailey and Sons Inc., USA, 2003.

Kotorov, R., "Customer relationship management: strategic lessons and future directions", *Business Process Management Journal*, Vol.9, No:5, pp. 566-568, 2003.

Kuah A.-Day, J., ‘’Revisiting the Porter Diamond: Applying Importance Performance Matrix to the Singaporean Financial Cluster’’, *Bradford University School of Management, Working Paper Series*, No: 05/39, 2005.

Kumkale, İ., Turizm İşletmelerinde Süreç Temelli Yönetim, Editörler: Tükeltürk Aydın, Ş. ve Boz, M., *Turizmde Güncel Konu ve Eğilimler*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2013.

Lemon, K. N.-Whıte, T. B.-Winer, R. S., “Dynamic Customer Relationship Management: Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision”, *Journal Of Marketing*, Vol 66, 2002.

Mehrizi, M. H .R.-Pakneiat M., “Comparatıve Analysıs Of Sectoral Innovatıon System And Dıamond Model (The Case Of Telecom Sector Of Iran)’’, *Journal Of Technology Management & Innovation*, 3(3), 2008.

Minzberg H.-Quınn, J. B., “The Strategy Process: Concepts, Contexts’’, *Cases, 3 Edition, Prentice Hall*, New Jersey 1996.

Naserbakht, M.-Asgharizadeh, E.-Mohaghar, A.-Naserbakht J., “Merging the Porter’s Diamond Model with SWOT Method in Order to Analyze the Iranian Technology Parks Competitiveness Level’’, *Pıcmet Proceedings*, 27-31 July, Cape Town, Suth Africa 2008.

Newell, F., Why CRM Doesn’t Work?, Bloomberg Press Princctonn, New Jersey, 2003.

Norman, R.-Ramirez, R., “From Value Chain to Value Constelletion: Designing Interactive Strategy’’, Harvard Business Review, 71(4), Temmuz-Ağustos 1993

Odabaşı, Y., *Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri*, Der Yayınları, İstanbul 1997.

Odabaşı, Y., *Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, Eskişehir 2000.

Odabaşı, Y.- Gülfidan, B., *Tüketici Davranışı,* Mediacat Yayınları, 3. Basım, İstanbul 2003.

Odabaşı, Y., *Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, 5. Basım, İstanbul 2005.

Okumuş, F., "Turistik İşletmelerde Rekabet Avantajı Yaratılma ve Koruma'', *T.C. Truzim Bakanlığı 2. Turizm Şurası Bildirileri*, 12-14 Nisan, Ankara 2002.

Oraman, Y., "KOBİ'lerde CRM:"Müşteri İlişkileri Yönetimi İçin Stratejiler", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F*., Cilt No 11, Sayı 1, Manisa 2004.

Oracle, "Veri Ambarı ve Karar Destek Sistemleri", Yöneticinin Yol Haritası, 2003, Akt: Çildağ, G., *Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Sigortacılık Sektöründe Bir Uygulama*, (Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi), Aydın 2007.

Ovalı, E., "Müşteri İlişkileri Yönetimi Programının Bir Parçası Olarak Satış Görüşmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi Üzerine Bir Pilot Araştırma", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt No 2, Sayı 4, Hatay 2005.

Öçer, A., Bayuk, N. *Müşteri Memnuniyeti*, Pazarlama Dünyası, Dünya Yayıncılık, Sayı 86, İstanbul 2001.

Özilhan, D., *Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Uygulamalarının İşletme Performansına Etkileri ve Konaklama İşletmelerinde CRM Uygulamaları*, (Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Konya 2004.

Papatya, N., *Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlılık Görüşü Kavramsal ve Kurumsal Yaklaşım*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2003.

Pekmezci, T. ve Diğerleri, "İç Müşteri Memnuniyeti: Konya Un Fabrikalarında Bir Uygulama", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Aralık, Kütahya 2008.

Porter, M. E., "Competitice Strategy: Techniques For Analayzing Industries and Competition", *The Free Press*, New York 1980.

Porter, M. E., "The Competitive Advantage of Nations", *The Free Press*, New York 1990.

Porter, M. E., "The Competitive Advantage of Nations", Second Edition, *Macmillan Press*, London, 1991

Porter, M. E., *Strateji ve İnternet, Harvard Business Review: Stratejide İlerlemeler,* Çeviren: Ahmet, K. Mess Yayınları, Eylül, İstanbul 2002.

Porter, M. E., *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri,* Çeviren: Ulubilgen, G. Sistem Yayıncılık, İstanbul 2003.

Porter, M. E., *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri,* Çeviren: Ulubilgen, G. Sistem Yayıncılık, İstanbul 2008

Prahald, C. K.-Hamel, G., *Geleceği Kazanmak*, Çeviren: Dicleli, Z. İnklap Yayınları, İstanbul 1996.

Reınartz, W.-Krafft, M.-Hoyer, W. D., "The customer relationship management process: its measurement and impact on performance", *Journal of marketing research,* 41(3), 293-305, 2004.

Reinert Erik S., "Competitiveness and its predecessors-a 500-year cross-national perspective", *STEP Report, STEP Group*, 1994

Rekabet Kurumu, *Niçin Rekabet*, Rekabet Kurumu Yayınları, Ankara 2002.

Rich, M., "The Direction of Marketing Relationships", *The Journal of Business& Industrial Marketing*, 15 (2/3), 2000.

Samur, A. N., *Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları ile Rekabet Üstünlüğü Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Nevşehir Otelleri Üzerine Bir Uygulama,* (Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi), Niğde 2009.

Sancaklı A., *Uluslararası Lojistik Şirketlerinde Karşılaştırmalı Ölçüm*, (İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 2006.

Saylı, H.-Kurt, M.-Baytok, A., "Şebeke (Network) Organizasyon Yapılarının Rekabet Gücü Kazandırma Rolü ve Afyonkarahisar Mermer Sektöründe Bir Uygulama Örneği", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* Sayı 16, s. 31-46, Kütahya 2006.

Sergici, E., *Türklerin Tarihi ve Sigortacılık*, İstanbul, Latin Basımevi, 1. Baskı, İstanbul 2001.

Seybold, P. B.-Marshak, R. T., *Müşteri.com İnternet'te Daha Kârlı Bir İş Stratejisi Nasıl Yaratılır,* Çeviren: Ezgi S. Epsilon Yayıncılık, İstanbul 2001.

Slepian, J., "Interactivity: Crucial Pillar of CRM Strategy", Akt: Çildağ, G. *Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Sigortacılık Sektöründe Bir Uygulama*, (Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi), Aydın 2007.

Soyer, A.-Erkut, H., "Organizasyonlar için Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması", *İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi*, Cilt No 7, Sayı 4, İstanbul 2008.

Swıft, R. S., "Accelerating Customer Relationships Using CRM and Relationship Technologies", *Prentice Hall PTR*, Upper Saddle River, NJ, 2001.

Şahin, A.-Demir, H., "Elektronik Ticaret ve Elektronik Pazarlamanın KOBİ'lere Sağlayabileceği Avantajlar", *21. Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu*, 3-4 Ocak , 2002 Kıbrıs.

Tasevska, G. M., *An Economic Analysis of the Macedonian Viticulture - A Competitiveness View of the Grape and Wine Sectors,* (Degree Thesis in Business Administration, Theses No:445, SLU, Department of Economics), 2002.

Taşkın, E., *Müşteri İlişkileri Eğitimi*, Papatya Yayıncılık, 2. Basım, İstanbul 2000.

Taşkın, E., *Öğrenen Pazarlama*, Değişim Yayınları, Kütahya 2003.

Taşkın, E.-Şener, H. Y., "Küreselleşme Sürecinde Türk Sigorta Sektörünün Önüne Çıkabilecek Sorunlar, Bu Sorunları Aşabilmek İçin Alınması Gereken Önlemler - Global Normlu Sigorta Sektörü", *Reasürör,* Sayı 51, s. 14–24, 2004.

Tek, Ö. B., *Pazarlama İlkeleri*, 8.Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul 1999.

Tokatlıoğlu, İ., "İktisadi Analizde Rekabet Kavramının Gelişimi", *Ekonomik Yaklaşım Dergisi,* Cilt No 10 Sayı 33, Ankara 1999.

TSRŞB Faaliyet Raporu, Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği Yayını, İstanbul 2005.

Tuna, E., *The Tobacco Sector İn The Republic Of Macedonia-Competitiveness Analysis.* (Dr,degree Thesis in Business Administration, Theses No: 446, SLU, Department of Economics), Macedonia 2006.

Turan, B., ''Benchmarking (Kıyaslama)'', http://web.bilecik.edu.tr/bulent-turan/files/2015/01/kks10.pdf (Erişim Tarihi: 10.Temmuz.2017).

Türkkan, E., *Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı*, Turhan Kitabevi, Ankara 2001.

Türkkan, E., *Nasıl Bir Rekabet Vizyonu?,* Rekabet Kurumları Yayını, Ankara 2009

TÜSİAD, *Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi*, Yayın No: 322, İstanbul 2002.

Uragun, M., *Maliyet Muhasebesi ve Mali Tablolar*, Yetkin Basım, Ankara 1993.

Uzun, F., *İlaç Firmalarında Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Algısal Değerlendirmesi,* (Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi), Sakarya 2003.

Ülgen, H.-Mirze, S. K., *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul 2004.

Ülgen, H.-Mirze, S. K., *İşletmelerde Stratejik Yönetim,* Arıkan Yayınları, 4. Baskı, İstanbul 2007.

Ünal, S., *Yeni Ekonomide Müşteri İlişkileri ve Bilgi Teknolojileri,* Beta Yayınları, 1. Baskı, İstanbul 2011.

Watchravesringkan K.-Karpova, E.-Hodges, N. N.-Copeland R., "The Competitive Position Of Thailand's Apparel İndustry Challenges And Opportunities For Globalization'', *Journal of Fashion Marketing and Management* 14(4), 2010.

Yalçın, D., *CRM ve CRM Algısı,* (Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi, Anabilim Dalı,Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 2008.

Yalçınkaya, T., "Küresel Rekabet Ekseninde İhracatçı Firmalar İçin Bir Risk Faktörü: Sosyal ve Ekolojik Damping", *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* Sayı:6, 2004.

Yaylı, A. "Doğrudan Pazarlama Aracı Olarak İnternet: Konaklama İşletmeciliği Örneği", *Pazarlama Dünyası,* Ocak-Şubat, Yıl: 14, 2000.

Yereli, A., "Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Günümüz Türkiye'sindeki Önemi", *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi,* Cilt:7, Sayı:1, 2001.

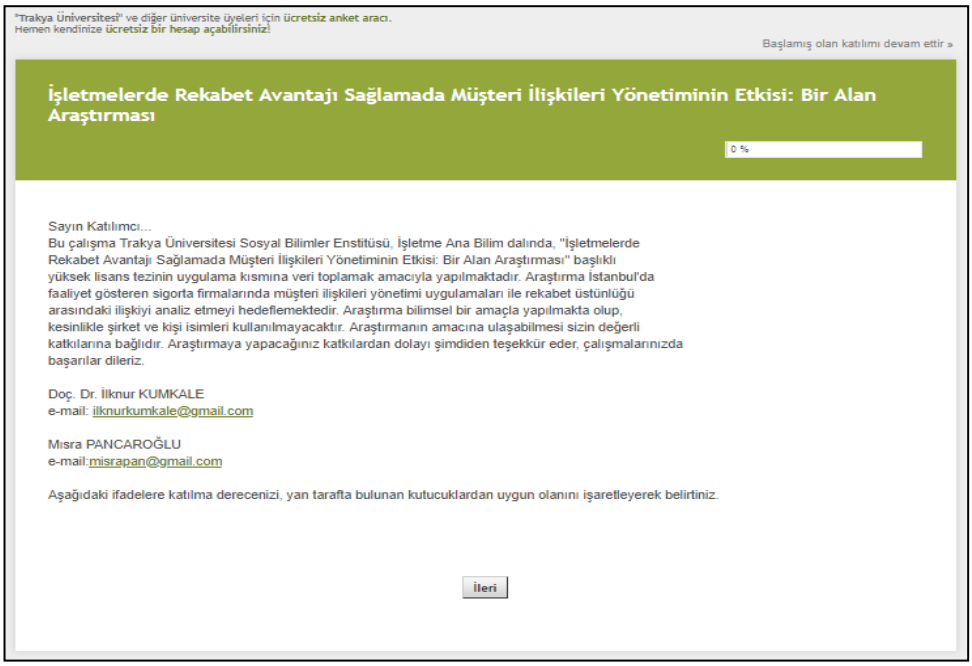
Yıldız, N. İ., *Müşteri İlişkileri Yönetimi Ve Türkiye Sigortacılık Sektöründeki Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma* (Gazi Osmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi), Tokat 2011.

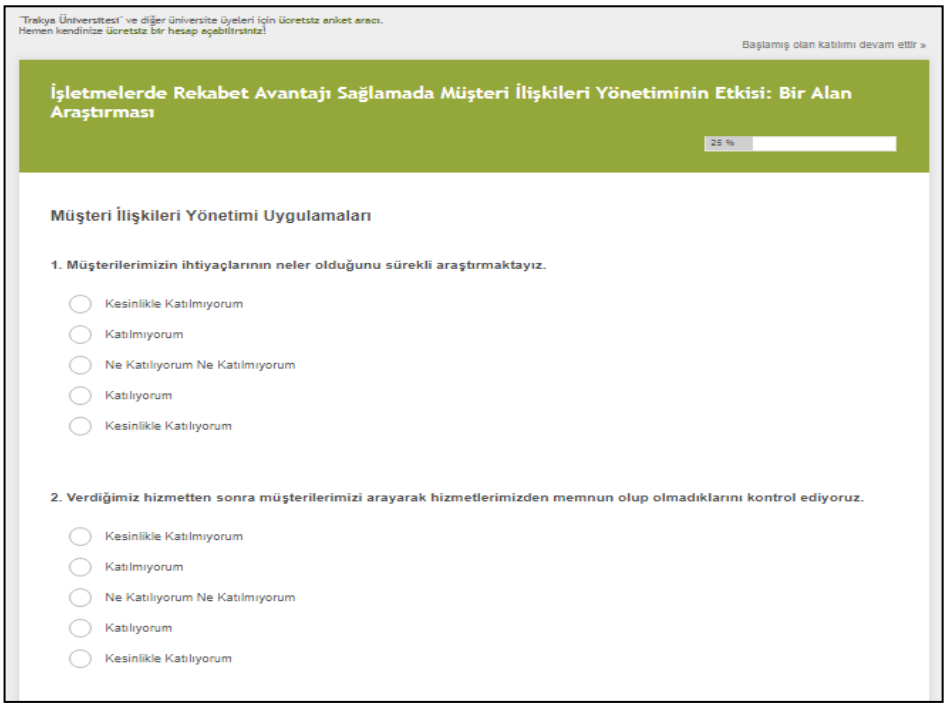
Yiğit, S., *Ülke Rekabetçiliğinde Porter'ın Elmas Modeli*, (Gazi Osmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi), Tokat 2008.

Yorgancılar, F. N., *Sürdürülebilir Rekabet Anlayışı Olarak Yenilik Yeteneği*, (Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi), Konya 2010.

EKLER

EK - 1 Anket Formu Ekran Görüntüleri





3. Ürün ve hizmetlerimizin satışını yaparken internetten de faydalanmaktayız.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

4. Organizasyonel yapımız müşteri odaklı oluşturulmuştur.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

5. Hedeflerimiz müşteri kazanma, müşteri elde tutma ve müşteri tatmini üzerine yoğunlaşmıştır.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

6. Müşterilerimizi özelliklerine (finansal açıdan değerlerine, yaşam şekillerine, gelir düzeylerine, ihtiyaçlarına) göre sınıflandırıyoruz.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

7. Her bir müşteri için değer analizi yapmaktayız (müşteri değer analizi: müşterinin işletmeden alışveriş yaptığı süre içerisinde işletmenin karlılığına sağladığı katkıdır).

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

8. Farklı özellikteki (finansal, yaşam şekilleri açısından vb.) müşterilerimize farklı hizmetler sunar ve değerli olan müşterilerimiz için hizmetlerimizi kişiselleştiririz.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

9. İşletmemiz için önemli olan müşterilerimizi, yeni ürünler çıktığında bilgilendiriyoruz.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

10. Müşterilerimizin şikayetlerini dikkate alıyor ve sonuçlarını mutlaka onlara bildiriyoruz.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

11. Müşterilerimizle ilgili tutulan bilgilerden yararlanarak müşterilerimizi tanıyabiliriz.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

12. Çalışanlarımızın müşteri ilişkilerini daha iyi anlayabilme becerilerini geliştirebilmek için eğitim programları düzenlemekteyiz.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

13. Müşterilerimizle ilgili bilgileri saklamak için veri ambarı kullanmaktayız (veri ambarı: müşteriye ait her türlü bilginin bir araya getirildiği sistemlerdir).

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

14. Müşterilerimizle karşılıklı (çift yönlü) iletişim kuran bir yapıya sahibiz.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

15. İşletmemiz için önemli olan müşterilerimizi bayramlar, yılbaşı, doğum günleri vb. sebeplerle arıyoruz.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

16. İşletmemiz için önemli olan müşterilerimizi düzenli olarak ziyaret ederiz.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

17. Sattığımız hizmetlerin kapsamını müşterilerimize detaylı olarak anlatıyoruz.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

18. Çalışanlarımızın performansını, müşteri ihtiyaçlarını ve hizmetlerini başarılı şekilde karşılayabilmeye göre değerlendirmekteyiz.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

19. Müşterilerimizle iletişim kurmak için tüm temas kanallarını (telefon, fax, e-mail, web vb.) kullanmaktayız.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

20. Müşteri ilişkilerinde başarılı ve yeterli satış elemanlarına, pazarlama uzmanlarına ve kaynaklara sahibiz.

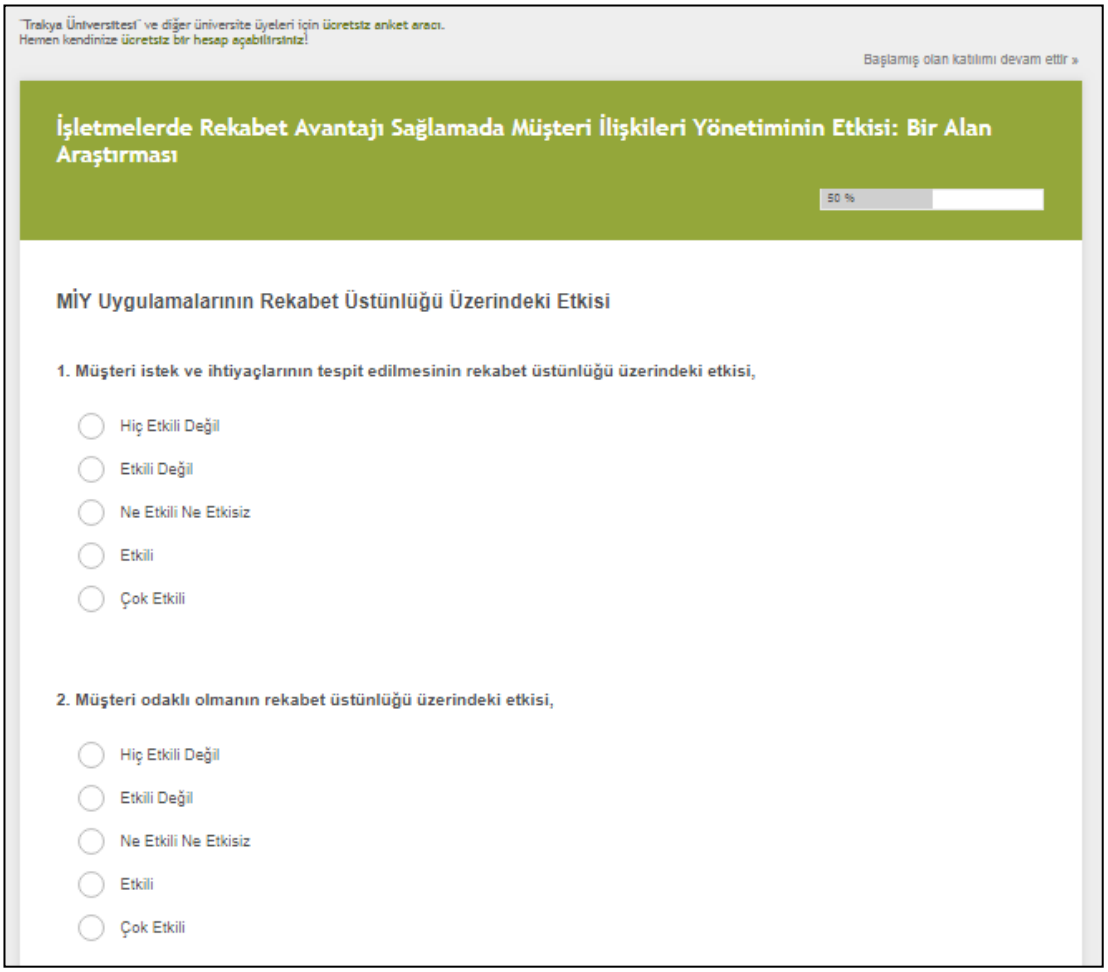
- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

21. Müşterilerimize daha iyi hizmet sunmayı sağlayacak doğru bilgisayar yazılımına sahibiz.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

22. Müşteri ilişkilerini geliştirmek için bilgisayar teknolojisi konusunda bilgili teknik personele sahibiz.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum



3. Müşterilerin özelliklerine ilişkin kayıtların tutulması, rekabet üstünlüğü üzerinde etkili midir?

- Hiç Etkili Değil
- Etkili Değil
- Ne Etkili Ne Etkisiz
- Etkili
- Çok Etkili

4. Ürün satışında teknolojik gelişmelerden / bilişim teknolojilerinden yararlanmak rekabet üstünlüğü sağlamada etkili midir?

- Hiç Etkili Değil
- Etkili Değil
- Ne Etkili Ne Etkisiz
- Etkili
- Çok Etkili

5. Müşterilere göre hizmetlerin farklılaştırılması rekabet üstünlüğü sağlamada etkili midir?

- ○ Hiç Etkili Değil
- ○ Etkili Değil
- ○ Ne Etkili Ne Etkisiz
- ○ Etkili
- ○ Çok Etkili

6. Müşterilerle sürekli iletişim halinde olmamız rekabet üstünlüğü sağlamada etkili midir?

- ○ Hiç Etkili Değil
- ○ Etkili Değil
- ○ Ne Etkili Ne Etkisiz
- ○ Etkili
- ○ Çok Etkili

7. Personelimize MİY uygulamaları ile ilgili eğitim vermemiz rekabet üstünlüğü sağlamada etkili midir?

- ○ Hiç Etkili Değil
- ○ Etkili Değil
- ○ Ne Etkili Ne Etkisiz
- ○ Etkili
- ○ Çok Etkili

8. Müşterilerin özel günlerini kutlamamız rekabet üstünlüğü sağlamada etkili midir?

- ○ Hiç Etkili Değil
- ○ Etkili Değil
- ○ Ne Etkili Ne Etkisiz
- ○ Etkili
- ○ Çok Etkili

9. Müşterilerimizi belirli dönemlerde ziyaret etmemiz rekabet üstünlüğü sağlamada etkili midir?

- ◯ Hiç Etkili Değil
- ◯ Etkili Değil
- ◯ Ne Etkili Ne Etkisiz
- ◯ Etkili
- ◯ Çok Etkili

10. Ürün hakkında müşterilerimize detaylı bilgi vermemiz rekabet üstünlüğü sağlamada etkili midir?

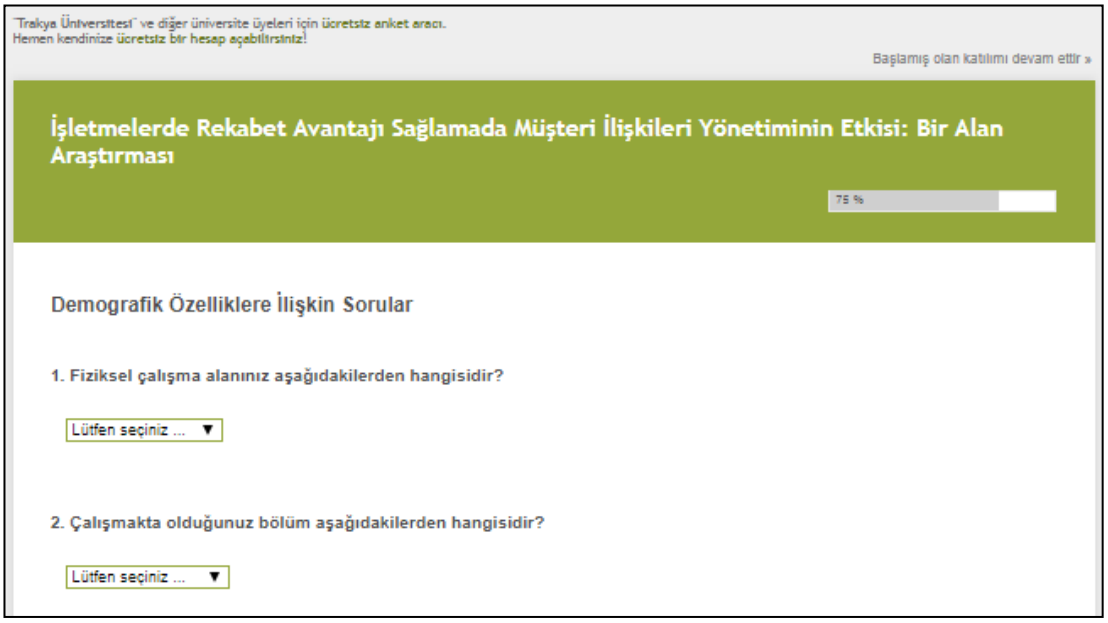
- ◯ Hiç Etkili Değil
- ◯ Etkili Değil
- ◯ Ne Etkili Ne Etkisiz
- ◯ Etkili
- ◯ Çok Etkili

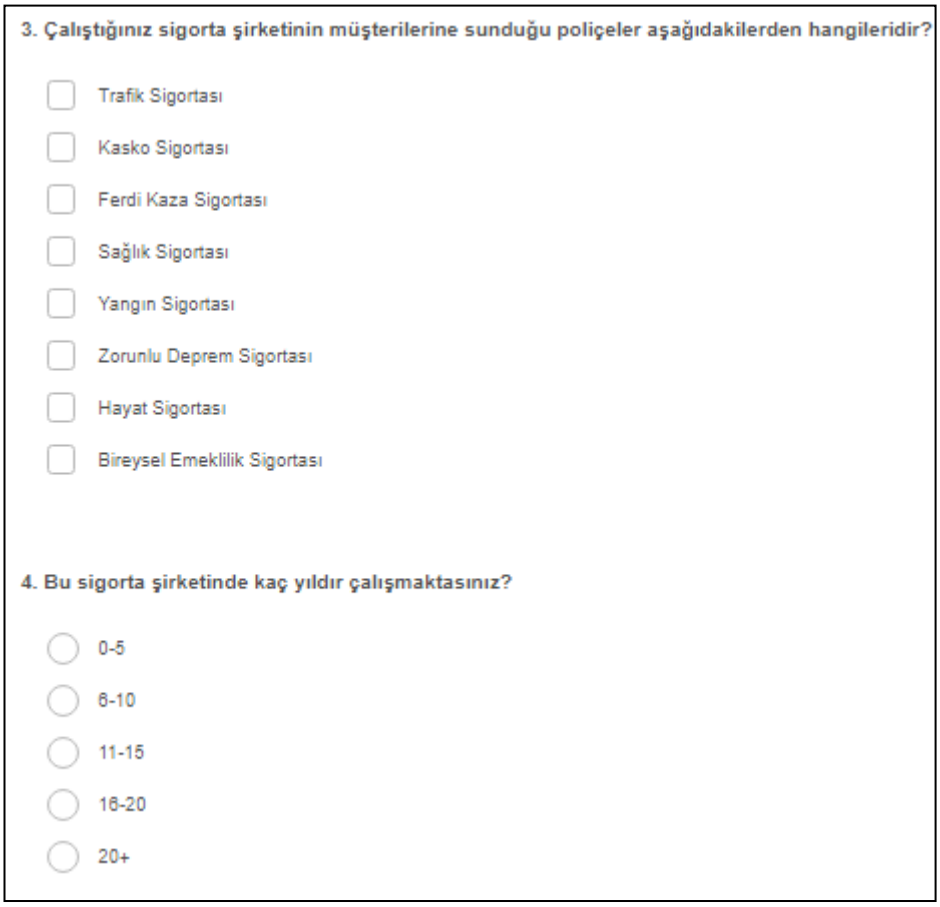
11. MİY konusunda uzman personele sahip olmamız rekabet üstünlüğü sağlamada etkili midir?

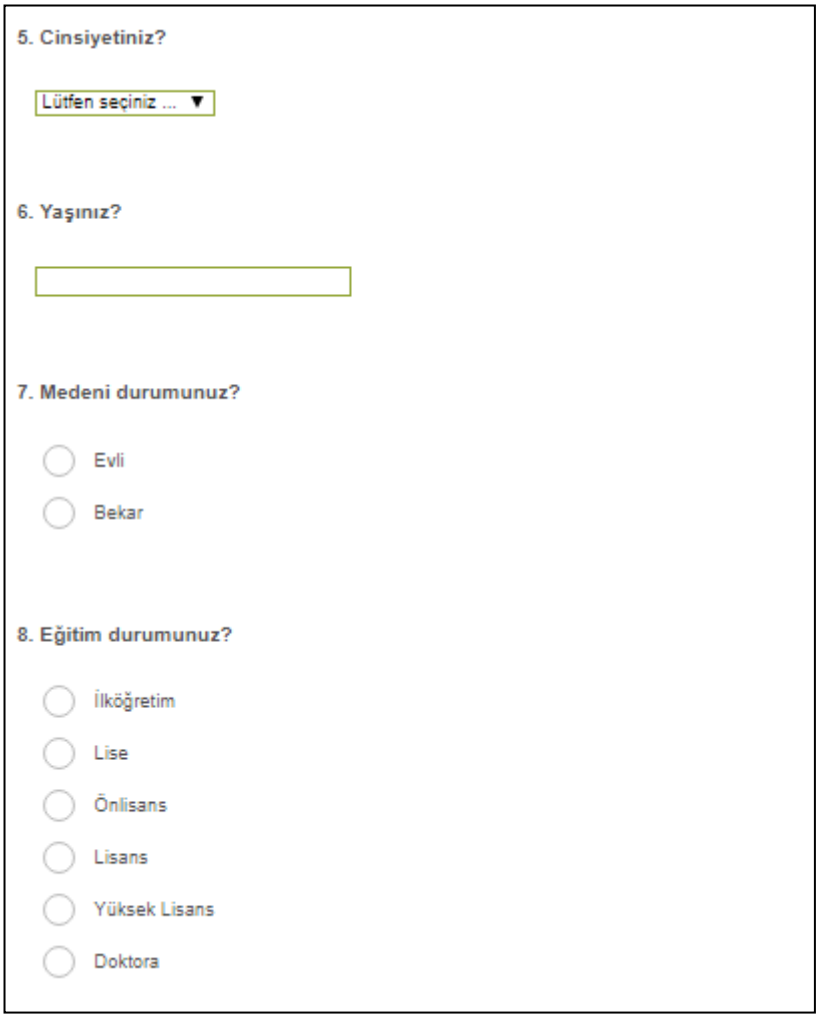
- ◯ Hiç Etkili Değil
- ◯ Etkili Değil
- ◯ Ne Etkili Ne Etkisiz
- ◯ Etkili
- ◯ Çok Etkili

12. Müşterilerin hizmet satın alırken bize güven duyması rekabet üstünlüğü sağlamada etkili midir?

- ◯ Hiç Etkili Değil
- ◯ Etkili Değil
- ◯ Ne Etkili Ne Etkisiz
- ◯ Etkili
- ◯ Çok Etkili


"Trakya Üniversitesi" ve diğer üniversite üyeleri için ücretsiz anket aracı.
Hemen kendinize ücretsiz bir hesap açabilirsiniz!
Başlamış olan katılımı devam ettir »
İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlamada Müşteri İlişkileri Yönetiminin Etkisi: Bir Alan Araştırması
75 %
Demografik Özelliklere İlişkin Sorular
1. Fiziksel çalışma alanınız aşağıdakilerden hangisidir?
Lütfen seçiniz ...
2. Çalışmakta olduğunuz bölüm aşağıdakilerden hangisidir?
Lütfen seçiniz ...


3. Çalıştığınız sigorta şirketinin müşterilerine sunduğu poliçeler aşağıdakilerden hangileridir?
Trafik Sigortası
Kasko Sigortası
Ferdi Kaza Sigortası
Sağlık Sigortası
Yangın Sigortası
Zorunlu Deprem Sigortası
Hayat Sigortası
Bireysel Emeklilik Sigortası
4. Bu sigorta şirketinde kaç yıldır çalışmaktasınız?
0-5
6-10
11-15
16-20
20+



5. Cinsiyetiniz?

Lütfen seçiniz ... ▼

6. Yaşınız?

7. Medeni durumunuz?

- Evli
- Bekar

8. Eğitim durumunuz?

- İlköğretim
- Lise
- Önlisans
- Lisans
- Yüksek Lisans
- Doktora

9. Sigortacılık alanında mesleki bir eğitim adınız mı?

Lütfen seçiniz ... ▼

10. Müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili eğitim aldınız mı?

Lütfen seçiniz ... ▼

11. Müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili eğitim aldıysanız nasıl aldınız? (Bu soruya vereceğiniz cevap "Hayır" ise 12. soruya geçiniz.)

- ○ Bu eğitimi çalıştığım firma verdi
- ○ Bu eğitim için çalıştığım firma yönlendirdi
- ○ Okul yıllarında bu eğitimi aldım
- ○ Kendi imkanlarımla aldım

12. Sigortacılık sektöründeki toplam çalışma süreniz nedir?

EK – 2 Pearson Korelasyon Analizi SPSS Verileri

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=OrtMi OrSra
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Correlations

		OrtMi	OrSra
OrtMi	Pearson Correlation	1	,360**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	223	223
OrSra	Pearson Correlation	,360**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	223	223

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

EK – 3 MİY – SRA Kruskal – Wallis Testi SPSS Verileri

```
GET
  FILE='C:\Users\Mısra\Desktop\Mısra Tez\SPSS Çıktıları\Untitled1.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
NPAR TESTS
  /K-W=OrSra BY OrtMi(1 5)
  /MISSING ANALYSIS.
```

NPar Tests

[DataSet1] C:\Users\Mısra\Desktop\Mısra Tez\SPSS Çıktıları\Untitled1.sav

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	OrtMi	N	Mean Rank
OrSra	1,00	6	122,92
	2,00	3	25,83
	3,00	95	80,16
	4,00	112	135,06
	5,00	7	202,64
	Total	223	

Test Statistics[a,b]

	OrSra
Chi-Square	57,014
df	4
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: OrtMi

EK – 4 MİY Faktör Analizi SPSS Verileri

Factor Analysis

[DataSet1] C:\Users\Serhat\Desktop\Mısra Tez Son Dosyalar\Untitled1.sav

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,928
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2500,627
	df	231
	Sig.	,000

Communalities

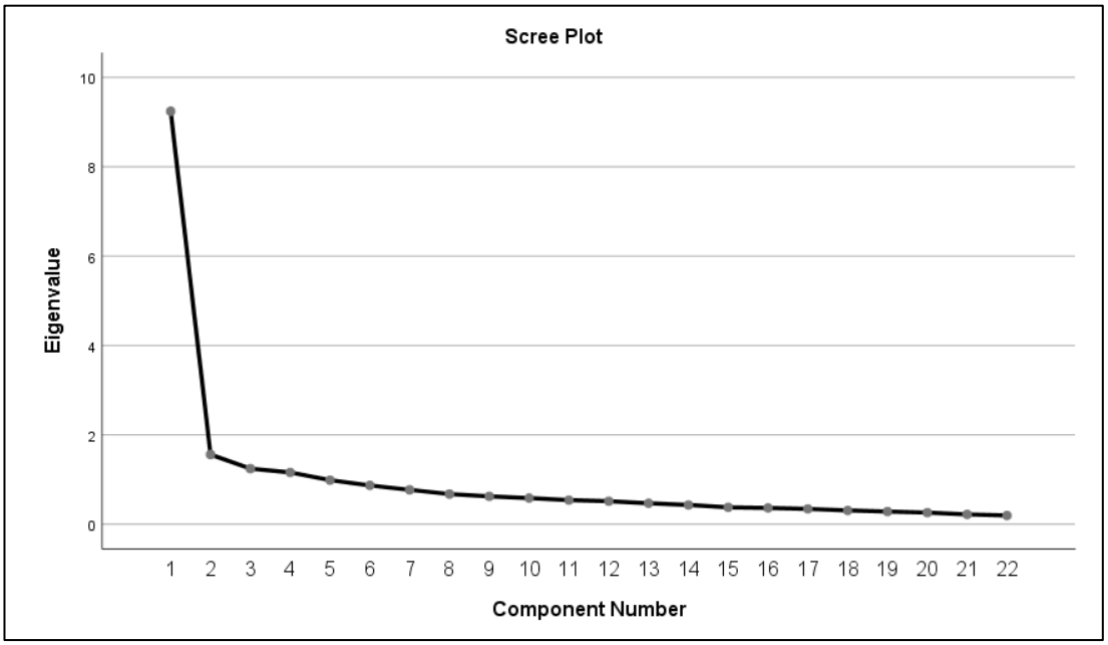
	Initial	Extraction
MI1	1,000	,551
MI2	1,000	,475
MI3	1,000	,398
MI4	1,000	,607
MI5	1,000	,695
MI6	1,000	,659
MI7	1,000	,534
MI8	1,000	,712
MI9	1,000	,417
MI10	1,000	,669
MI11	1,000	,478
MI12	1,000	,573
MI13	1,000	,466
MI14	1,000	,665
MI15	1,000	,686
MI16	1,000	,527
MI17	1,000	,727
MI18	1,000	,539
MI19	1,000	,665
MI20	1,000	,666
MI21	1,000	,738
MI22	1,000	,754

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,242	42,009	42,009	9,242	42,009	42,009	4,563	20,742	20,742
2	1,559	7,087	49,096	1,559	7,087	49,096	3,333	15,149	35,891
3	1,243	5,651	54,747	1,243	5,651	54,747	2,746	12,482	48,373
4	1,158	5,262	60,009	1,158	5,262	60,009	2,560	11,635	60,009
5	,986	4,480	64,488						
6	,868	3,945	68,433						
7	,768	3,492	71,925						
8	,674	3,066	74,990						
9	,623	2,830	77,820						
10	,584	2,654	80,474						
11	,539	2,448	82,923						
12	,515	2,339	85,262						
13	,468	2,125	87,387						
14	,430	1,953	89,340						
15	,378	1,718	91,058						
16	,364	1,655	92,712						
17	,342	1,553	94,265						
18	,307	1,397	95,662						
19	,283	1,287	96,949						
20	,259	1,176	98,125						
21	,218	,992	99,118						
22	,194	,882	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix[a]

	Component			
	1	2	3	4
MI17	,770	-,285	-,201	,106
MI19	,747	-,088	-,272	-,160
MI14	,743	-,278	-,170	,080
MI5	,742	-,092	-,336	-,152
MI1	,737	-,038	-,064	-,050
MI22	,730	-,198	,404	-,139
MI18	,715	-,103	,126	,025
MI4	,711	-,146	-,199	-,202
MI10	,693	-,198	-,387	-,025
MI21	,666	-,412	,349	-,057
MI11	,663	,005	-,138	,141
MI16	,633	,143	-,061	,320
MI20	,632	-,209	,471	-,041
MI12	,616	,078	,289	,323
MI13	,613	-,043	,275	-,114
MI8	,575	,476	-,069	-,386
MI2	,559	,251	-,132	,286
MI9	,551	,263	-,100	,187
MI7	,535	,462	,160	-,093
MI3	,464	,196	,131	-,356
MI6	,514	,588	,053	-,216
MI15	,516	,272	,103	,579

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

Rotated Component Matrix[a]

	Component			
	1	2	3	4
MI10	,775	,145	,190	,106
MI5	,751	,177	,152	,277
MI17	,718	,346	,303	,013
MI19	,712	,227	,151	,291
MI14	,681	,355	,274	,024
MI4	,668	,292	,082	,263
MI1	,535	,346	,262	,278
MI11	,494	,214	,399	,169
MI21	,358	,775	,096	,010
MI22	,294	,768	,142	,241
MI20	,178	,763	,178	,146
MI13	,243	,545	,167	,287
MI18	,410	,496	,296	,193
MI15	,083	,164	,804	,082
MI16	,348	,180	,588	,165
MI12	,132	,461	,570	,134
MI2	,312	,048	,568	,229
MI9	,295	,074	,489	,293
MI8	,289	,080	,118	,780
MI6	,105	,076	,277	,752
MI7	,077	,207	,341	,607
MI3	,187	,288	-,007	,529

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.[a]

a. Rotation converged in 6 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4
1	,640	,504	,435	,383
2	-,372	-,417	,387	,733
3	-,658	,749	,036	,073
4	-,136	-,105	,812	-,557

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

EK – 5 RA Faktör Analizi SPSS Verileri

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,861
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	984,755
	df	66
	Sig.	,000

Communalities

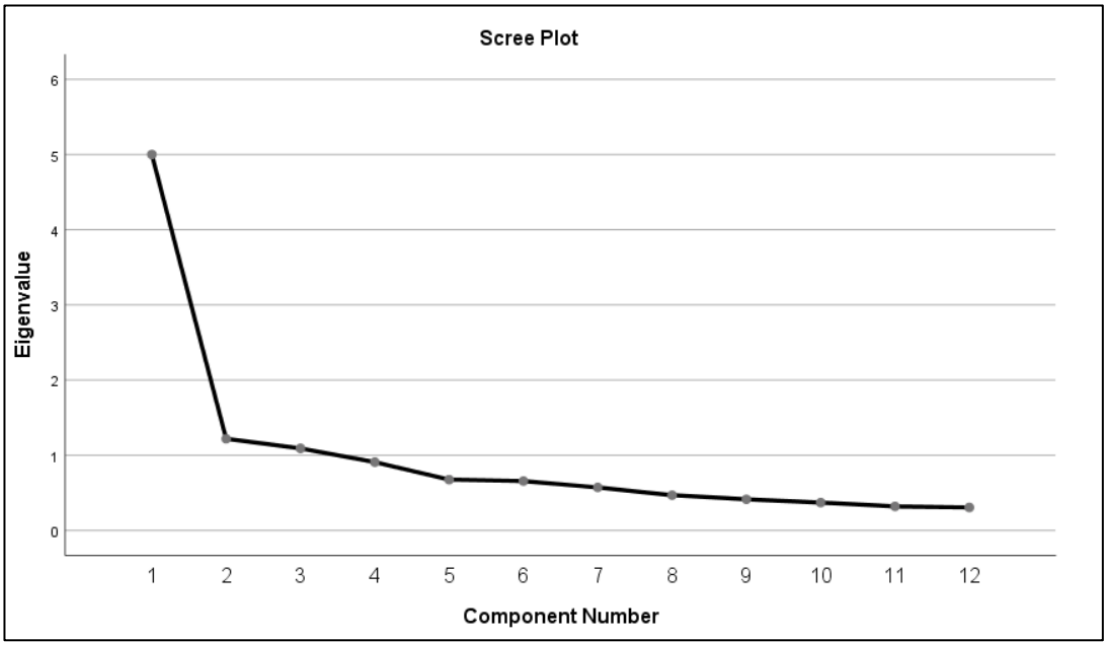
	Initial	Extraction
MISRAE1	1,000	,749
MISRAE2	1,000	,645
MISRAE3	1,000	,601
MISRAE4	1,000	,429
MISRAE5	1,000	,610
MISRAE6	1,000	,551
MISRAE7	1,000	,524
MISRAE8	1,000	,617
MISRAE9	1,000	,695
MISRAE10	1,000	,599
MISRAE11	1,000	,523
MISRAE12	1,000	,766

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,000	41,670	41,670	5,000	41,670	41,670	2,666	22,215	22,215
2	1,219	10,155	51,825	1,219	10,155	51,825	2,347	19,554	41,770
3	1,091	9,093	60,918	1,091	9,093	60,918	2,298	19,148	60,918
4	,908	7,567	68,485						
5	,676	5,632	74,118						
6	,657	5,472	79,590						
7	,571	4,762	84,352						
8	,469	3,905	88,257						
9	,414	3,452	91,709						
10	,370	3,085	94,794						
11	,320	2,663	97,457						
12	,305	2,543	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix[a]

	Component		
	1	2	3
MISRAE11	,711	,096	-,092
MISRAE2	,707	-,172	-,339
MISRAE10	,699	,320	-,088
MISRAE7	,680	-,161	,187
MISRAE1	,666	-,258	-,489
MISRAE9	,661	,364	,355
MISRAE3	,657	-,410	,043
MISRAE6	,654	,338	,099
MISRAE5	,602	-,498	-,008
MISRAE4	,577	-,138	,278
MISRAE8	,573	,013	,537
MISRAE12	,530	,550	-,427

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Rotated Component Matrix[a]

	Component		
	1	2	3
MISRAE1	,765	-,049	,403
MISRAE5	,727	,285	-,022
MISRAE3	,681	,367	,046
MISRAE2	,678	,106	,417
MISRAE8	,162	,765	,073
MISRAE9	,033	,701	,451
MISRAE4	,360	,541	,087
MISRAE7	,472	,523	,168
MISRAE12	,091	,005	,871
MISRAE10	,241	,356	,644
MISRAE6	,135	,484	,546
MISRAE11	,406	,337	,494

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.[a]

a. Rotation converged in 9 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3
1	,622	,566	,541
2	-,703	,099	,705
3	-,346	,818	-,459

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

EK – 6 RA ve MİY Alt Boyutları Kruskal-Wallis Testi SPSS Verileri

```
Your temporary usage period for IBM SPSS Statistics will expire in
6380 days.
GET
  FILE='C:\Users\Serhat\Desktop\Mısra Tez Son
Dosyalar\Untitled1.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
NPAR TESTS
  /K-W=RAF1 RAF2 RAF3 BY MIF1(-5 5)
  /MISSING ANALYSIS.
```

NPar Tests

Notes

Output Created		13-JUL-2018 17:10:16
Comments		
Input	Data	C:\Users\Serhat\Desktop\Mısra Tez Son Dosyalar\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	223
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /K-W=RAF1 RAF2 RAF3 BY MIF1(-5 5) /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00
	Number of Cases Allowed[a]	349525

a. Based on availability of workspace memory.

```
 [DataSet1] C:\Users\Serhat\Desktop\Mısra Tez Son
Dosyalar\Untitled1.sav
```

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	REGR factor score 1 for analysis 1	N	Mean Rank
REGR factor score 1 for analysis 2	-5,00000	2	165,00
	-4,00000	4	115,00
	-2,00000	14	81,21
	-1,00000	81	96,51
	,00000	100	127,44
	1,00000	21	115,83
	2,00000	1	55,00
	Total	223	
REGR factor score 2 for analysis 2	-5,00000	2	104,50
	-4,00000	4	139,25
	-2,00000	14	89,57
	-1,00000	81	115,66
	,00000	100	113,76
	1,00000	21	104,88
	2,00000	1	9,00
	Total	223	
REGR factor score 3 for analysis 2	-5,00000	2	65,00
	-4,00000	4	75,75
	-2,00000	14	74,07
	-1,00000	81	95,12
	,00000	100	127,40
	1,00000	21	142,17
	2,00000	1	76,00
	Total	223	

Test Statistics[a,b]

	REGR factor score 1 for analysis 2	REGR factor score 2 for analysis 2	REGR factor score 3 for analysis 2
Kruskal-Wallis H	15,804	5,575	23,322
df	6	6	6
Asymp. Sig.	,015	,472	,001

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: REGR factor score 1 for analysis 1

```
NPAR TESTS
  /K-W=RAF1 RAF2 RAF3 BY MIF2(-5 5)
  /MISSING ANALYSIS.
```

NPar Tests

Notes

Output Created		13-JUL-2018 17:29:46
Comments		
Input	Data	C:\Users\Serhat\Desktop\Mısra Tez Son Dosyalar\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	223
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /K-W=RAF1 RAF2 RAF3 BY MIF2(-5 5) /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,09
	Number of Cases Allowed[a]	349525

a. Based on availability of workspace memory.

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	REGR factor score 2 for analysis 1	N	Mean Rank
REGR factor score 1 for analysis 2	-4,00000	1	25,00
	-3,00000	8	147,44
	-2,00000	26	106,33
	-1,00000	59	95,73
	,00000	101	112,73
	1,00000	26	140,98
	2,00000	2	154,00
	Total	223	
REGR factor score 2 for analysis 2	-4,00000	1	109,00
	-3,00000	8	101,31
	-2,00000	26	94,33
	-1,00000	59	108,27
	,00000	101	117,46
	1,00000	26	119,98
	2,00000	2	116,50
	Total	223	
REGR factor score 3 for analysis 2	-4,00000	1	25,00
	-3,00000	8	104,81
	-2,00000	26	110,98
	-1,00000	59	106,59
	,00000	101	116,49
	1,00000	26	118,90
	2,00000	2	40,50
	Total	223	

Test Statistics[a,b]

	REGR factor score 1 for analysis 2	REGR factor score 2 for analysis 2	REGR factor score 3 for analysis 2
Kruskal-Wallis H	14,300	3,503	5,585
df	6	6	6
Asymp. Sig.	,026	,744	,471

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: REGR factor score 2 for analysis 1

```
NPAR TESTS
  /K-W=RAF1 RAF2 RAF3 BY MIF3(-5 5)
  /MISSING ANALYSIS.
```

NPar Tests

Notes

Output Created		13-JUL-2018 17:30:53
Comments		
Input	Data	C:\Users\Serhat\Desktop\Mısra Tez Son Dosyalar\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	223
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /K-W=RAF1 RAF2 RAF3 BY MIF3(-5 5) /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00
	Number of Cases Allowed[a]	349525

a. Based on availability of workspace memory.

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	REGR factor score 3 for analysis 1	N	Mean Rank
REGR factor score 1 for analysis 2	-3,00000	9	102,78
	-2,00000	30	117,18
	-1,00000	60	102,65
	,00000	91	114,13
	1,00000	33	120,92
	Total	223	
REGR factor score 2 for analysis 2	-3,00000	9	90,67
	-2,00000	30	87,25
	-1,00000	60	103,57
	,00000	91	116,23
	1,00000	33	143,98
	Total	223	
REGR factor score 3 for analysis 2	-3,00000	9	92,78
	-2,00000	30	108,78
	-1,00000	60	109,02
	,00000	91	114,45
	1,00000	33	118,83
	Total	223	

Test Statistics[a,b]

	REGR factor score 1 for analysis 2	REGR factor score 2 for analysis 2	REGR factor score 3 for analysis 2
Kruskal-Wallis H	2,370	14,934	1,504
df	4	4	4
Asymp. Sig.	,668	,005	,826

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: REGR factor score 3 for analysis 1

```
NPAR TESTS
  /K-W=RAF1 RAF2 RAF3 BY MIF4(-5 5)
  /MISSING ANALYSIS.
```

NPar Tests

Notes

Output Created		13-JUL-2018 17:31:47
Comments		
Input	Data	C:\Users\Serhat\Desktop\Mısra Tez Son Dosyalar\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	223
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /K-W=RAF1 RAF2 RAF3 BY MIF4(-5 5) /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00
	Number of Cases Allowed[a]	349525

a. Based on availability of workspace memory.

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	REGR factor score 4 for analysis 1	N	Mean Rank
REGR factor score 1 for analysis 2	-4,00000	1	64,00
	-3,00000	7	84,29
	-2,00000	29	92,71
	-1,00000	58	93,75
	,00000	93	115,46
	1,00000	34	158,72
	2,00000	1	62,00
	Total	223	
REGR factor score 2 for analysis 2	-4,00000	1	115,00
	-3,00000	7	97,71
	-2,00000	29	92,81
	-1,00000	58	93,80
	,00000	93	123,98
	1,00000	34	129,51
	2,00000	1	111,00
	Total	223	
REGR factor score 3 for analysis 2	-4,00000	1	73,00
	-3,00000	7	92,14
	-2,00000	29	122,67
	-1,00000	58	140,70
	,00000	93	96,93
	1,00000	34	97,60
	2,00000	1	207,00
	Total	223	

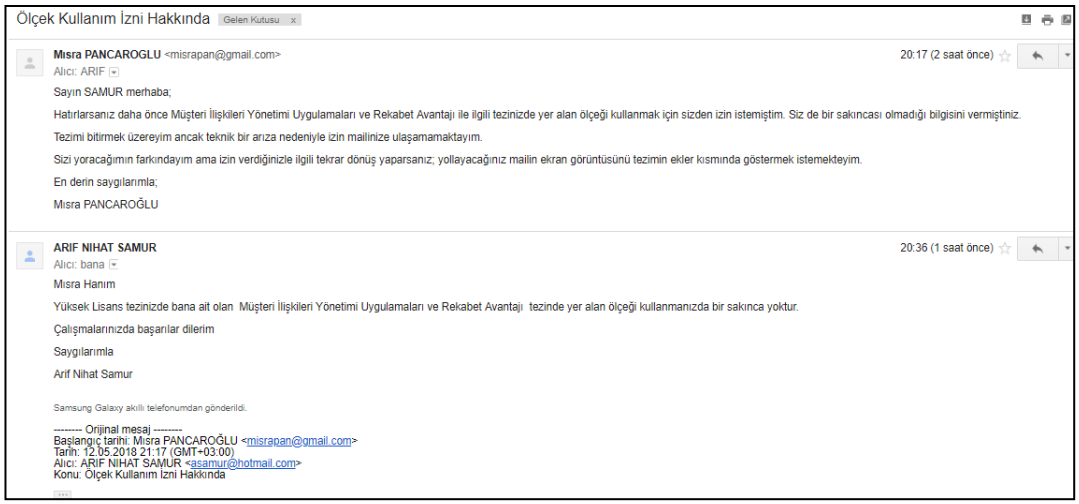
Test Statistics[a,b]

	REGR factor score 1 for analysis 2	REGR factor score 2 for analysis 2	REGR factor score 3 for analysis 2
Kruskal-Wallis H	27,792	13,247	22,246
df	6	6	6
Asymp. Sig.	,000	,039	,001

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: REGR factor score 4 for analysis 1

EK – 7 Ölçek Kullanım İzni



Ölçek Kullanım İzni Hakkında Gelen Kutusu x

Mısra PANCAROGLU <misrapan@gmail.com> 20:17 (2 saat önce)
Alıcı: ARIF

Sayın SAMUR merhaba;

Hatırlarsanız daha önce Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları ve Rekabet Avantajı ile ilgili tezinizde yer alan ölçeği kullanmak için sizden izin istemiştim. Siz de bir sakıncası olmadığı bilgisini vermiştiniz.

Tezimi bitirmek üzereyim ancak teknik bir arıza nedeniyle izin mailinize ulaşamamaktayım.

Sizi yoracağımın farkındayım ama izin verdiğinizle ilgili tekrar dönüş yaparsanız; yollayacağınız mailin ekran görüntüsünü tezimin ekler kısmında göstermek istemekteyim.

En derin saygılarımla;

Mısra PANCAROĞLU

ARIF NIHAT SAMUR 20:36 (1 saat önce)
Alıcı: bana

Mısra Hanım

Yüksek Lisans tezinizde bana ait olan Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları ve Rekabet Avantajı tezinde yer alan ölçeği kullanmanızda bir sakınca yoktur.

Çalışmalarınızda başarılar dilerim

Saygılarımla

Arif Nihat Samur

Samsung Galaxy akıllı telefonumdan gönderildi.

-------- Orijinal mesaj --------
Başlangıç tarihi: Mısra PANCAROĞLU <misrapan@gmail.com>
Tarih: 12.05.2018 21:17 (GMT+03:00)
Alıcı: ARIF NIHAT SAMUR <asamur@hotmail.com>
Konu: Ölçek Kullanım İzni Hakkında

EK - 8 Özgeçmiş

Mısra GÜNGÖR(PANCAROĞLU), 21.02.1983 tarihinde İstanbul'da doğdu. 1991 yılında Özel Şişli Terakki Vakfı İlkokulu'nu; 1995 yılında Gazi Osman Paşa Ortaokulu'nu; 1998 yılında Beşiktaş Lisesi'ni; 2012 yılında da Trakya Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü'nü bitirmiştir. 2012 yılında Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans programına başlamıştır.

Uzun yıllar özel sektörde orta ve üst düzey yönetici olarak görev yapan PANCAROĞLU, 2012-2014 yılları arasında ise Yeni Yüzyıl Üniversitesi Meslek Yüksekokulu'nda, Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, Bankacılık ve Sigortacılık Programında öğretim görevlisi olarak çalışmıştır.